

ديوان الرقابة المالية الاتحادي - العراق

# تجربة ديوان الرقابة المالية الاتحادي في إدارة الجودة وضمان الجودة والعمل الرقابي المبني على الجودة

إعداد:

د. مازن كامل - معاون مدير عام

د. اسراء جبل - رئيس هيئة أقدام

د. وفاء سلمان عبود - رئيس هيئة أقدام

# الجودة هي الركيزة الأساسية لمهنية التقارير الرقابية

أصبحت الجودة **نهجًا مؤسسيًا** يرافق جميع مراحل العمل الرقابي.



الجودة عنصر أساسي لضمان **دقة النتائج** ومهنية التقارير الصادرة.



تمثل تجربة الديوان **نموذجًا رائدًا** في مؤسسة معايير الجودة العالمية.



إدارة وضمان الجودة يدعمان **الاتساق والفاعلية** في الأداء الرقابي.



# بناء نظام جودة مؤسسي ضرورة لتعزيز الموثوقية

جودة التقرير يجب أن تكون نتيجة نظام مؤسسي لا مجرد جهد فردي عابر

يؤدي ضعف الجودة إلى ضعف الأدلة وتراجع موثوقية المخرجات الرقابية.



ترتبط الجودة بسلسلة متكاملة من التخطيط، التنفيذ، الإشراف، والتوثيق.



الجودة المؤسسية تضمن استقرار الأداء وتطوره المستمر عبر الزمن.



بناء نظام جودة رصين هو الأساس لاستدامة العمل الرقابي الناجح.



# جودة التقرير هي انعكاس مباشر لجودة العملية الرقابية



## الإشراف

متابعة دقيقة لضبط المسار



## التوثيق

تسجيل كافة الإجراءات والنتائج



## الأدلة

جمع إثباتات كافية وملائمة



## التخطيط

وضع خارطة طريق مهنية واضحة

”جودة التقرير هي انعكاس مباشر لجودة العملية الرقابية كاملة“

← كل مرحلة ضعيفة تنعكس على التقرير النهائي.

← تنفيذ المهام وفق معايير مهنية واضحة.

# تكامل الأدوار بين بناء النظام واختبار تطبيقه

## رقابة الجودة

التحقق الفعلي من سلامة التنفيذ والمخرجات النهائية ومطابقتها للمعايير المعتمدة.

## ضمان الجودة

التركيز على بناء الإجراءات السليمة وتصميم العمليات لمنع وقوع القصور أو الأخطاء مسبقاً.



## إدارة الجودة

تمثل الإطار المؤسسي العام، والسياسات والتوجهات الاستراتيجية المنظمة للجودة في الديوان.

الخلاصة: ضمان الجودة يبني النظام، ورقابة الجودة تختبر كفاءة تطبيقه

# لماذا تحتاج الأجهزة الرقابية إلى نظام جودة؟



## ضمان الاتساق

تحقيق الوحدة المنهجية والمهنية بين مختلف الفرق الرقابية.



## تعزيز الثقة

بناء مصداقية عالية للنتائج والتوصيات لدى أصحاب المصلحة.



## كفاءة الأداء

تحسين الإنتاجية المؤسسية من خلال إجراءات عمل واضحة.



## تقليل الأخطاء

الحد من الهفوات المهنية والمنهجية التي قد تضعف التقارير.



## الالتزام بالمعايير

دعم التوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية الدولية (INTOSAI).



## تقليل التفاوت

ضمان مستوى جودة متقارب لجميع التقارير الصادرة عن الجهاز.

# ملاح تجربة الديوان: منهجية قائمة على التنظيم

## منهجية عمل موحدة

قائمة على التنظيم الدقيق والتوحيد الإجرائي بين كافة الفرق.



## جودة أوراق العمل

الاهتمام الفائق بالتوثيق الرقابي كدليل مادي على جودة الأداء.



## مراجعة المسودات

فحص دقيق للتقارير قبل اعتمادها لضمان خلوها من القصور.



## الإشراف المهني

دعم دور المشرفين في ضبط جودة العمل الميداني والمنهجي.



## الالتزام بالمعايير

تعزيز الامتثال للإجراءات والمعايير الرقابية الدولية والمحلية.



## التحسين المستمر

الاستفادة من نتائج المراجعات الدورية في تطوير الأداء المؤسسي.



# ضمان الجودة في تجربة الديوان

## ضمان الجودة يبني العمل الصحيح من الأصل ويمنع القصور قبل وقوعه

تحديد دقيق لمتطلبات **الأدلة والتوثيق** اللازمة لكل مهمة رقابية.



اعتماد **نماذج موحدة** وشاملة لكافة أوراق العمل الرقابية لضمان المنهجية.



توحيد المنهجية بين الفرق الرقابية لضمان **مخرجات متسقة** وعالية الجودة.



وضع إجراءات واضحة ومسارات محددة لعمليات **المراجعة والاعتماد**.



بناء فهم مؤسسي مشترك حول ماهية **جودة الملاحظة** الرقابية.



تدريب مستمر للكوادر على تطبيق **المعايير الدولية** في الميدان الرقابي.



# رقابة الجودة في تجربة الديوان

## رقابة الجودة تمنع انتقال القصور إلى التقرير النهائي وتضمن سلامة المخرجات



مراجعة مسودات التقارير مراجعة فنية دقيقة وشاملة قبل الإصدار الرسمي.



وضوح الملاحظات التحقق من قدرة الملاحظات الرقابية على إيصال الرسالة بوضوح.



كفاية الأدلة فحص مدى ملاءمة الأدلة المجمعة للاستنتاجات الواردة في التقرير.



اتساق النتائج التأكد من ترابط النتائج مع التوصيات المقترحة لمعالجة الخلل.



الصياغة المهنية مراجعة جودة اللغة الفنية المستخدمة ودقة المصطلحات الرقابية.



الربط المنطقي التحقق من سلامة التوثيق والترابط المنطقي بين كافة أجزاء التقرير.

# العمل الرقابي المبني على الجودة: مسار مستمر

04

## بعد التنفيذ

استخلاص الدروس المستفادة وتحليل فجوات الأداء لتحسين العمل المستقبلي.

03

## قبل التقرير

المراجعة الفنية العميقة، ضبط الصياغة المهنية، والتوثيق النهائي للملاحظات.

02

## أثناء التنفيذ

الإشراف المستمر، المتابعة الميدانية، وضمان كفاية وملاءمة أدلة الإثبات.

01

## قبل التنفيذ

التخطيط الاستراتيجي الدقيق وتحديد المنهجية الرقابية المناسبة لكل مهمة.

الجودة ليست محطة نهائية، بل هي مسار عمل متكامل يرافق المهمة الرقابية

# أثر الجودة على التقارير الرقابية

## وضوح واتساق



سهولة فهم الملاحظات الرقابية من قبل أصحاب المصلحة وضمان عدم تضارب النتائج.

## دقة وموضوعية أعلى



إنتاج تقارير تعكس الحقائق بإنصاف وتستند إلى تحليل مهني رصين بعيداً عن التحيز.

## قيمة مضافة



تحويل الملاحظات إلى توصيات عملية تساهم في تحسين أداء الجهات الخاضعة للرقابة.

## قوة الاستناد للأدلة



تعزيز موثوقية التقرير من خلال ربط كل ملاحظة بدليل إثبات كافٍ وملائم قانونياً وفنياً.

التقرير الجيد هو الثمرة النهائية لعمل رقابي منضبط ومبني على الجودة

# أهم مخاطر الجودة في العمل الرقابي

**عدم دقة الاستنتاجات**  
نتائج لا تستند إلى الحقائق.



**ضعف الإشراف**  
غياب المتابعة المهنية الدقيقة.



**انخفاض الثقة**  
تفاوت جودة التقارير يؤثر بالمصداقية.



**ضعف كفاية الأدلة**  
الاعتماد على إثباتات غير كافية.



**قصور التوثيق**  
غياب أرشفة أوراق العمل.



**عدم اتساق النتائج**  
فجوة بين الملاحظات والتوصيات.



القصور في الجودة يهدد موثوقية المخرجات الرقابية وقيمتها المضافة

# أمثلة عملية لمخاطر الجودة: دروس من الميدان

## ⚡ قطاع الكهرباء


- ملاحظات على المشاريع دون تحديد نسب إنجاز فعلية وموثقة.
- غياب محاضر فحص أو كشوفات فنية داعمة للملاحظات الرقابية.
- ضعف الربط بين التعثر في التنفيذ والتوصيات المقترحة.


## 🏥 القطاع الصحي


- ملاحظات على تجهيز الأدوية أو الأجهزة الطبية دون مستندات كافية.
- استنتاجات واسعة رغم محدودية الأدلة الميدانية المتوفرة.
- توصيات عامة لا تعالج أصل المشكلة أو الخلل الهيكلي.


المعالجة: ضرورة الربط الوثيق بين الأدلة الفنية والتوصيات العملية لضمان أثر التقرير


# الدروس المستفادة من التجربة: مفاتيح نضج النظام


 الجودة تبدأ من العملية  
تبدأ منذ التخطيط والتنفيذ.

 الوقاية خير من العلاج  
يمنع القصور عبر إجراءات محكمة.

 الرقابة كفلتر نهائي  
تكشف الخلل قبل الاعتماد.

 التوحيد يرفع الاتساق  
يزيد الاتساق بين الفرق.

 المراجعة المنظمة  
تعزز موثوقية النتائج.

 التحسين المستمر  
التغذية الراجعة تصنع التحسين.

التوحيد والمراجعة هما الركيزتان الأساسيتان لنضج نظام الجودة المؤسسي

# الخاتمة والتوصيات: نحو جودة مستدامة

## التوصيات

- تعزيز ثقافة الجودة المؤسسية لدى كافة الكوادر الرقابية.
- دعم وتكامل آليات ضمان الجودة ورقابة الجودة معاً.
- الاستثمار المستمر في تدريب الكوادر على المعايير الدولية.
- الاستفادة من التغذية الراجعة في عمليات التحسين المستمر.

## الخاتمة

- الجودة في العمل الرقابي ليست وظيفة شكلية أو لاحقة للمهمة.
- الجودة منظومة مؤسسية متكاملة تدعم بناء تقارير أكثر دقة وموضوعية.
- الالتزام بالمعايير هو الضمانة الوحيدة لموثوقية المخرجات الرقابية.

إن جودة التقارير الرقابية لا تُبنى عند لحظة الكتابة فقط، بل تُبنى منذ اللحظة التي تبدأ فيها المهمة الرقابية.

# محاوَر العرض

- ضمان جودة التقارير الرقابية وفق معيار ISSAI 140
- نطاق التطبيق اهداف النظام
- اهداف النظام
- عنصر القيادة
- المتطلبات الأخلاقية
- قبول واستمرار المهام
- الموارد البشرية
- تنفيذ المهام
- مراجعة الجودة
- المراقبة اعداد التقرير الفصلي والنتائج
- نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيق البرنامج
- مؤشرات الأداء
- التوصيات

اعداد  
فريق ديوان الرقابة المالية  
الاتحادي في جمهورية  
العراق

ان ضمان جودة التقارير الرقابية وفق لتجربة ديوان الرقابة المالية الاتحادي في الجمهورية العراقية تمثل :

اعداد دليل متكامل للرقابة على جودة اعداد التقارير ابتداء من التخطيط للعمل الرقابي وتوزيع مهام الرقباء وانتهاء بالتقييم لمخرجات العمل الرقابي تخلل ذلك فحص أوراق العمل والملفات الجارية والدائمة وأركان الملاحظة وهيكلية التقرير الرقابي والوقت اللازم لانهاء المهمة اخذاً بنظر الاعتبار مخاطر التدقيق والاهمية النسبية لكل محور من معاور العمل الرقابي حيث تضمن اعداد تقرير عملي تناول أربعة محاور وهي :

(أركان الملاحظة ، الإجراءات التحليلية للبيانات والحسابات المالية ، هيكلية كتاب الارسال والتقرير الرقابي ، متطلبات فحص التقرير الرقابي) تضمن كل محور من هذه المحاور العديد من المؤشرات التي تتضمن ملاحظات فنية وشكلية لفحص مجمل العمل الرقابي

## نطاق التطبيق

ينطبق هذا البرنامج على جميع مهام التدقيق وهي :

المالي / ويتم ذلك من خلال فحص البيانات المالية وجميع التقارير التي يصدرها الديوان

الالتزام / يتم ذلك من خلال دراسة اركان الملاحظة الرقابية وهي (متن الملاحظة ، السند القانوني ، التوثيق ، الأثر المالي ، التوصية )والمتطلبات التي يصدرها الديوان سنويا وقرارات مجلس الرقابة المالية والقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة .

الاداء / المساهمة مع الفرق الرقابية في مراقبة سير العمل الرقابي في مكان تواجدها للتأكد من مدى سلام اعداد التقرير وفق المعايير الرقابية وتنظيم دورات تطويرية وورشات عمل لتطوير مهارات الموظفين وإصدار التعاميم وفق توجيهات الإدارة العليا والتأكيد عليها

## اهداف النظام

- ضمان الجودة الأداء للعمل الرقابي
- الامتثال للمعايير
- تعزيز الثقة بالتقارير الرقابية

## عنصر القيادة

- مسؤولية الإدارة العليا عن الجودة
- نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة

## المتطلبات الأخلاقية

- الاستقلالية
- النزاهة
- الموضوعية
- السرية

## قبول واستمرارية المهام

- تقييم المخاطر قبل القبول
- التحقق من توفر الموارد والكفاءة

## الموارد البشرية

- تأهيل الموظفين القائمين على الجودة
- التدريب المستمر
- توزيع المهام بكفاءة

## تنفيذ المهام ومراجعة الجودة والمراقبة

تنفيذ المهام من خلال التخطيط وجمع الأدلة والتوثيق والمراجعة

المراجعة تتمثل بكونها داخلية قبل الإصدار

والمراقبة تتمثل في متابعة مستمرة لنظام الجودة وتقييم دوري وتحسين مستمر

# نتائج التقرير الفصلي

الملاحظات الرئيسية

مؤشرات الجودة

تحليل الأداء

نقاط الضعف

نقص التدريب  
ضعف التوثيق

نقاط القوة

الالتزام بالمعايير  
تحسين جودة التقارير

## مؤشرات الأداء

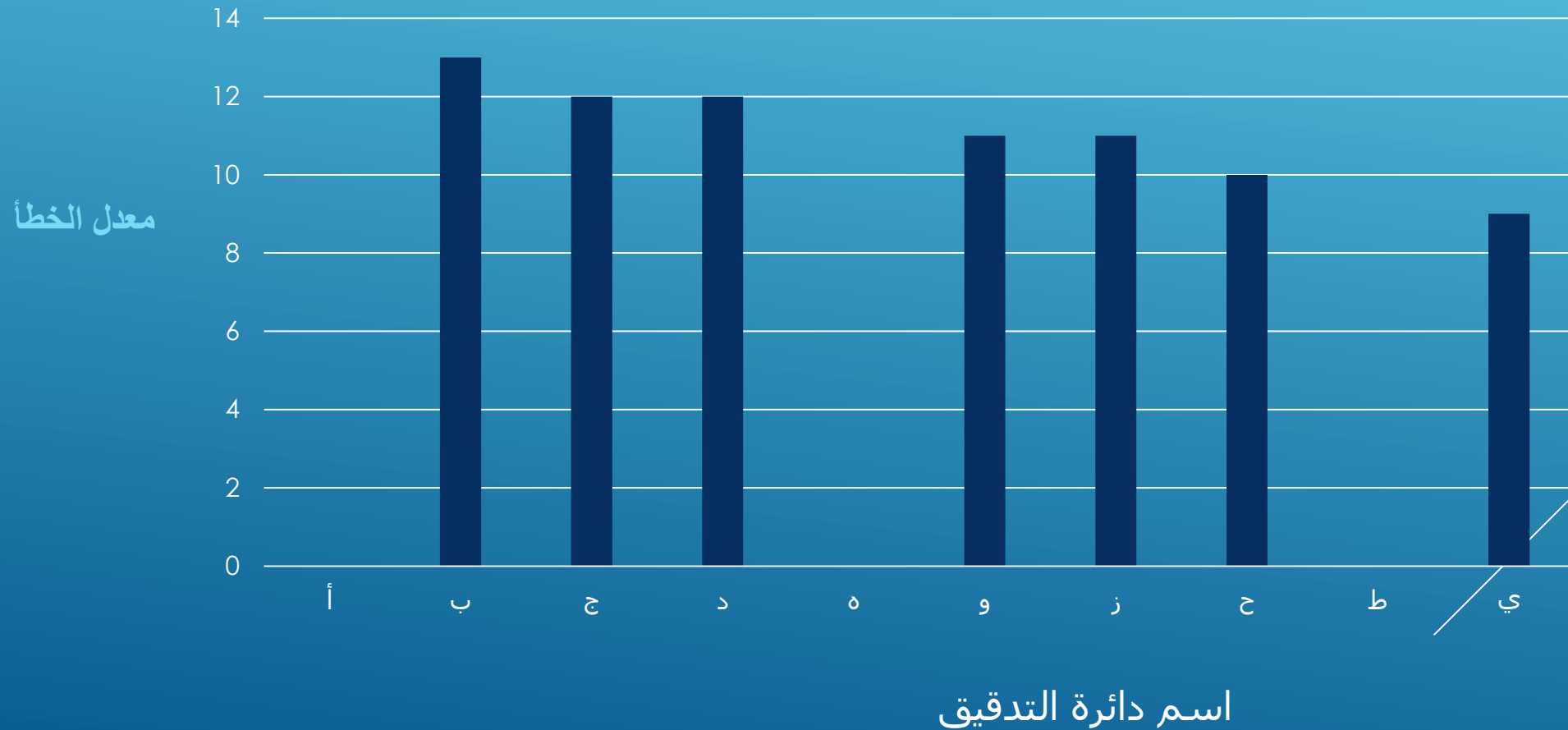
- نسبة الالتزام
- عدد الملاحظات
- زمن انجاز التقرير
- ثقة الجهة المستفيدة

جدول يوضح عدد الأخطاء في كل محور لكل دائرة من الدوائر الرقابية المشخصة من قبل قسم رقابة الجودة لفصل واحد من فصول السنة من خلال اختيار عينة من التقارير تمثل نسبة (5%)  
تم استخراج معدل الخطأ من خلال قسمة إجمالي عدد الأخطاء لكل دائرة على عدد التقارير التي تم فحصها خلال الفصل

اسم دائرة التدقيق	عدد التقارير	المحور الأول أركان الملاحظة	المحور الثاني/الإجراءات التحليلية للبيانات والحسابات المالية	المحور الثالث/ محور هيكلية كتاب الإرسال والتقرير الرقابي	المحور الرابع/ متطلبات فحص التقرير الرقابي	مجموع الأخطاء للمحاور الأربعة	معدل الخطأ (عدد الأخطاء / عدد التقارير)
أ	10	72	19	38	18	147	14,7
ب	5	30	8	14	13	65	13
ج	1	8	-	3	1	12	12
د	1	6	1	2	3	12	12
هـ	6	25	-	21	23	69	11,5
و	1	6	-	3	2	11	11
ز	1	8	-	2	1	11	11
ح	1	4	-	5	1	10	10
ط	5	24	2	14	8	48	9,6
ي	2	9	1	5	3	18	9
مجموع الأخطاء	33	192	31	107	73	403	

جدول يوضح معدل الخطأ لكل محور من المحاور ولكل دائرة رقابي

### سلسلة 1





اللقاء التدريبي حول ادارة جودة التقارير ISSAI 140

## عرض بعنوان تجربة ديوان المحاسبة الليبي في مجال الجودة

اعداد : آ. طارق العيدودي



●●● ديوان المحاسبة الليبي نحو المستقبل

## التحول نحو تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة

وفق متطلبات المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم (140)

- ❑ أن التحدي الرئيسي- الذي يواجه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة هو الالتزام بتقديم خدمات رقابية ذات جودة عالية
- ❑ أن جودة العمل الذي تقوم به الأجهزة العليا للرقابة تؤثر على سمعتها ومصدقيتها وتؤثر على قدرتها في تنفيذ الأعمال.
- ❑ اعتمد ديوان المحاسبة الليبي استراتيجية خاصة لتعزيز الجودة

# التحول نحو تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة

## اين نحن ؟

كان من الضروري للديوان الحصول على تقييمات مستقلة ومحايدة لتحديد الوضع الراهن فيما يتعلق بالتحول نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة :

❑ تم تقييم أداء الديوان وفق منهجية اطار قياس الاداء " SAI-PMF " الصادر عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة تناول التقييم مجالات : أ - الاستقلالية والإطار القانوني. ب - الحوكمة الداخلية والأخلاق. ج - جودة المراجعة وإعداد التقارير. د. الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم. هـ- الموارد البشرية والتدريب. و. الاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة.

❖ قام فريق مراجعة إقليمي تحت اشراف الارابوساى بمهام مراجعة ضمان الجودة بديوان المحاسبة الليبي وفقاً لدليل مراجعة ضمان الجودة الإقليمي ومعايير الإنتوساى 130 و140، ووفقاً لأفضل الممارسات المتبعة في هذا المجال وذلك بهدف إبداء رأى مستقل حول مدى فعالية وكفاءة نظام الجودة تناول التقييم " الجانب المؤسسي مسؤوليات القيادة نحو الجودة ، والقبول والاستمرار بالإضافة الى مهام جودة على المستوى الرقابى شملت " الرقابة المالية والالتزام

❖ قام مكتب ضمان جودة بتنفيذ مجموعة من مهام الجودة على المستوى المؤسسي لتقييم مدى كفاءة تطبيق دليل اجراءات المهام الرقابية المعتمد بالديوان وتقييم مستويات الدعم والاشراف للمهام الرقابية بالإضافة الى عدد من مهام ضمان الجودة على المستوى الرقابى



## التحول نحو تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة

### نتائج التقييم

- لم يتم الديوان بوضع السياسات والاجراءات المصممة لتعزيز الجودة في اعماله على سبيل المثال الأدلة واللوائح المعمول بها تختص بالأنشطة غير الرقابية ويتم الالتزام بها وفق للقانون وليس لأغراض تعزيز الجودة
- فيما يتعلق بالأعمال الأخرى مثل التخطيط والموارد وضمن الجودة والأنشطة الرقابية فلا توجد أدلة عمل لمساعدتها على أداء اعمالها، كذلك فيما يتعلق الأدلة الإرشادية الخاصة بتنفيذ المهام الرقابية.
- لدى الديوان نظام رمد يتكون من مكتب المراجعة الداخلية ومكتب التفتيش والمتابعة ومكتب ضمان الجودة وجميعها تتبع مباشرة رئيس الديوان ولكن أنشطتها قرب لرمد حالات عدم الالتزام و لا تستهدف دعم مسارات الرقابة على الجودة بشكل أساسي .



## مرتكزات الاستراتيجية الخاصة بالتحول نحو تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالجودة

أولا : تقوية نظام رقابة الجودة من خلال

● تعزيز مسؤوليات القيادة في مجال الجودة داخل ديوان المحاسبة الليبي

● دعم السلوك المهني للعاملين

● القبول والاستمرار

● الموارد البشرية

● تأدية المهام الرقابية وغيرها من الأعمال

ثانيا : دعم نظام المراقبة/ أو المتابعة

● انشاء نظام فعال لضمان الجودة





## التحول نحو تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة

### بعض منجزات ديوان المحاسبة الليبي لدعم الجودة

- إعادة هيكلة مكتب ضمان الجودة ودعمه بالعناصر المؤهلة واعتماد دليل ضمان الجودة لديوان المحاسبة الليبي
- اعتماد ادلة عمل رقابية جديدة " دليل الرقابة المالية " دليل رقابة الالتزام " دليل رقابة الأداء " دليل الرقابة على تقنية المعلومات " دليل الرقابة على الحساب الختامي للدولة " دليل الرقابة على البلديات .
- تصميم شهادات مهنية متخصصة في الاعمال الرقابية متوافقة مع معايير الانتوساي وتدريب الأعضاء عليها
- دعم نظام رقابة الجودة من خلال استحداث وحدات متخصصة بالدعم الفني ورقابة الجودة تتبع المدراء العامون بالإدارات الرقابية .
- اعتماد اول خطة سنوية متكاملة لتنفيذ مهام ضمان جودة خلال سنة 2026-2027 تغطي جوانب متنوعة من عمل الديوان
- تقدم ملحوظ نحو الاعتماد على منهجية المخاطر في الأعمال الرقابية تمهيدا لتطبيق نظام إدارة جودة التدقيق ( SoAQM)

## ●●● التحول نحو تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة

### تقييم الوضع الراهن

- ان السياسات والإجراءات المتعلقة بإنشاء وتفعيل نظام لرقابة الجودة أصبحت استجيب للمعايير المهنية بشكل معقول وتظهر السمات التالية :
- اغلب الاعمال اصحبت تخضع لمراجعات ضمان جودة وتم إصدار تقارير متخصصة في ضمان جودة التقارير الرقابية أو على المستوى المؤسسي.
- التحسن في اداء المستويات الإشرافية بالإدارات الرقابية والتركيز على الجوانب الفنية بدلا من الانشطة الادارية .
- الأدلة الرقابية المتوفرة تغطي بشكل كبير مجالات العمل الرقابى

شكرا علي حسن الاستماع



## ديوان المحاسبة الليبي

«استثمار في الإنسان من أجل وطن أفضل»



منهاجية

الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية  
اليمنية في إدارة جودة التقارير الرقابية

اللقاء التدريبي

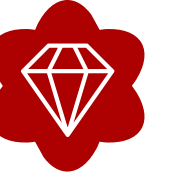
المنعقد في دولة الكويت خلال الفترة 21-24 ابريل 2026م

اعداد

احمد سيف غالب

# نظرة عامة

المقدمة



المحور الاول

مقومات نظام إدارة جودة التقارير الرقابية  
وفقا لمنهاجية الجهاز



المحور الثاني

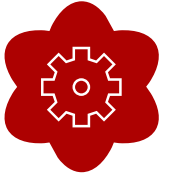
منهاجية الجهاز في إدارة جودة  
التقارير



تکمن أهمية الارتقاء بمخرجات الأجهزة الرقابية في العائد المتوقع تحقيقه و المتمثل في تعزيز سمعة ومكانة الأجهزة الرقابية و الوثوقية في مخرجاتها و قابليتها للاستخدام الرقابي و القانوني و بما يلبي احتياجات و متطلبات مستخدميها .



وانطلاقاً من حرص الجهاز اليمني على الارتقاء بمستوى أدائه المهني و بما يتوافق مع المتغيرات المهنية المرتبطة بمهنة التدقيق في القطاع العام فقد قام الجهاز خلال الأعوام السابقة باتخاذ العديد من الإجراءات أهمها إعادة هيكلة قواعد الأداء الرقابي وفقاً لدليل الأداء الرقابي الشامل تم من خلاله مراعاة متطلبات الجودة في مجال تعزيز الرقابة على مخرجاته و ضمان تغطيتها جميع أنواع الارتباطات التي تغطيها المعايير الدولية بالإضافة الى مرونة الدليل وقابليته للتعديل و بما يتوافق مع المتغيرات البيئية و المهنية .



# المحور الأول:

## مقومات نظام إدارة جودة التقارير الرقابية وفقا لمنهجية الجهاز

---

■ البناء التنظيمي

■ قواعد (الدليل) الأداء الرقابي المعمول بها من قبل

الجهاز

■ نظام رقابي وتقييمي

■ بناء قدرات ومهارات فرق التدقيق



# أولاً: البناء التنظيمي

تم من خلاله:

- تحديد المهام والاختصاصات بدقة و وضوح.
- ضمان عدم تداخل للاختصاصات و الازدواجية في أداء المهام.
- ضمان الحد من التعقيدات في أداء المهام وبما لا يتعارض مع متطلبات الحوكمة على أدائها.
- ضمان أداء المهام بانسيابية وباقل تكلفة ممكنة.

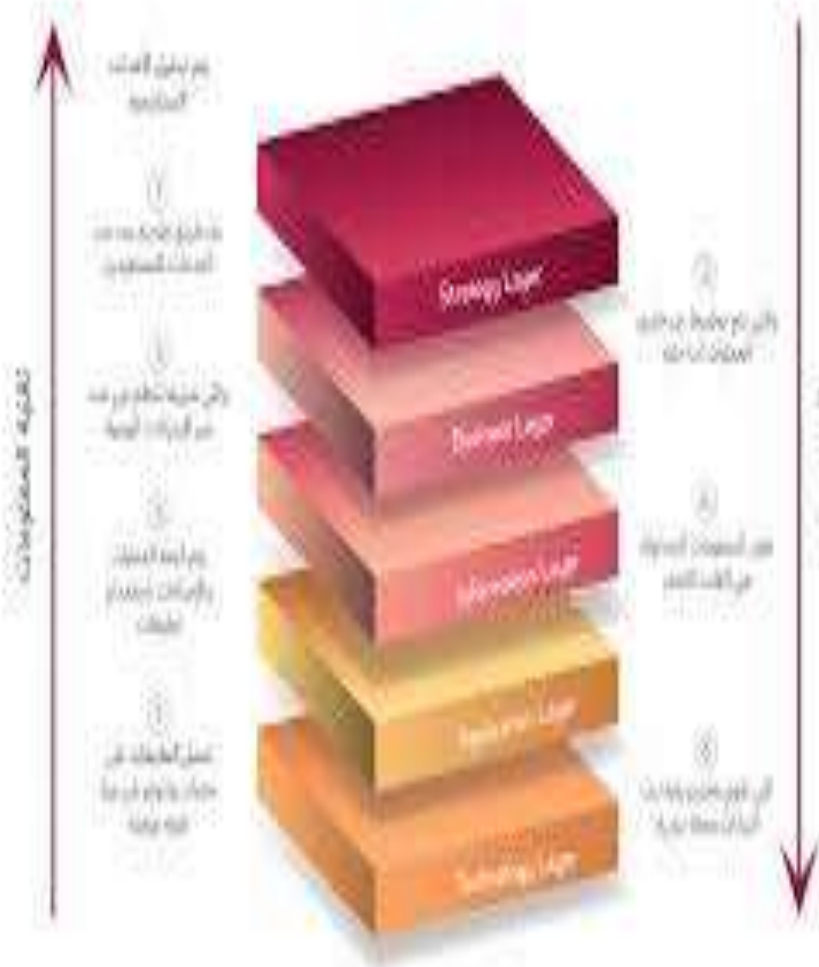


# ثانياً : قواعد (الدليل) الأداء الرقابي المعمول بها من قبل الجهاز

16 ارتباط مع البنية المؤسسية

التمثل بدليل الأداء الرقابي المكون من (4) أجزاء والذي تم الاخذ في الاعتبار عند اعداده بما يلي:

- احكام القوانين و اللوائح الناظمة لأعمال الجهاز
- المتطلبات المهنية الدولية المرتبطة بمهنة التدقيق
- إمكانية الاعتماد عليه في تعزيز مخرجات الجهاز
- قابلية الدليل للتحديث وبما يلائم مع التطورات في مجال مهنة التدقيق
- مراعاة احتياجات ومتطلبات مستخدمي تقارير الجهاز
- ضمان إدارة الوقت والتكلفة وبما يتوافق مع متطلبات رفع الكفاءة و الفاعلية المرتبطة بها
- ضمان تغطية جميع جوانب الارتباطات التي تغطيها المتطلبات المهنية الدولية والقوانين السائدة
- ضمان مراعاة متطلبات تعزيز الحوكمة على مخرجات الجهاز
- ضمان مراعاة وشمولية و وضوح جميع مراحل عمليات التدقيق وبما يتوافق مع المتطلبات المهنية المرتبطة بها
- مراعاة الدقة و الملائمة في اسناد المهام و المسؤوليات و الصلاحيات
- ضمان الدقة في تحديد المسؤوليات و المسالة وأداء المهام بانسيابية
- المرونة والقابلية للتعديل وبما يتوافق مع المتغيرات و التطورات المهنية



## ثالثاً: نظام رقابي وتقييمي

يتم من خلاله :

- ضمان تعزيز الحوكمة على أداء المهام
- معالجة الانحرافات في أداء المهام واقتراح المعالجات المرتبطة بها
- ضمان جودة مخرجات الجهاز وبما يتوافق مع المتطلبات المهنية المرتبطة بها
- تحديث قواعد الأداء الرقابي وبما يتوافق مع التغييرات والاصدارات الصادرة عن المنظمات الدولية



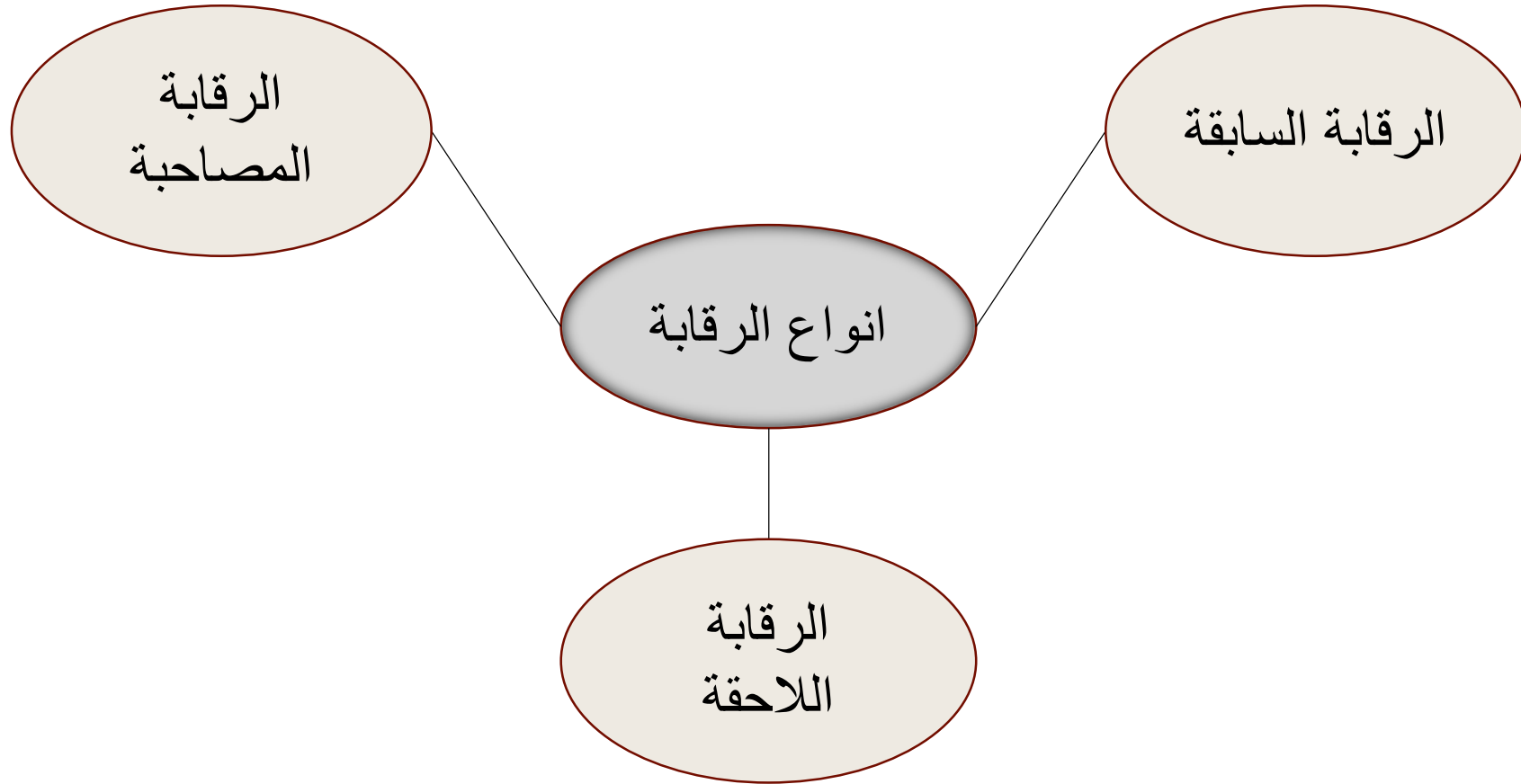
## رابعاً: بناء قدرات ومهارات فرق التدقيق

- من خلال نظام تدريبي يتم من خلاله
- مراعاة الاحتياجات الفعلية في مجال التدريب
- تطوير قدرات ومهارات فرق التدقيق وبما يتوافق مع التطورات في مجال مهنة التدقيق



## منهجية الجهاز في إدارة جودة التقارير

تفعيل تقارير الجهاز بما يتوافق مع المتطلبات التنظيمية لإدارة الجودة من خلال ممارسة (3) أنواع من الرقابة على تلك التقارير



# منهاجية الجهاز

## في إدارة جودة التقارير وفقا لمتطلبات الرقابة السابقة

إجازة واعتماد خطة المراجعة وبرامج الفحص الجوهري	تقييم مدى كفاية وشمولية إجراءات الفحص الجوهري لكافة البنود ذات الأثر المادي العالي وكذا احتياجات مستخدمي تقارير الجهاز	تقييم مدى استيعاب وفهم فريق التدقيق للقوانين الناظمة لأعمال الوحدة محل التدقيق	تقييم مدى سلامة وكفاية الإجراءات المتبعة في اختيار أسلوب عينة الفحص الجوهري	تقييم مدى كفاية و ملائمة إجراءات التحليل المالي في تحديد مخاطر التدقيق	تقييم مدى سلامة الإجراءات المتبعة في توزيع المهام و إدارة الوقت وبما يتوافق مع مهارات وقدرات فريق التدقيق	تقييم مدى سلامة و ملائمة الإجراءات المتبعة في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية	مراعاة طبيعة و نوعية و تعقيدات عمليات التدقيق عند اختيار فريق التدقيق ومتطلبات الحيادية و الاستقلالية	مراعاة الدقة في تحديد نطاق عملية التدقيق
--	---	--	---	---	---	---	--	---

## في إدارة جودة التقارير وفقا لمتطلبات الرقابة المصاحبة

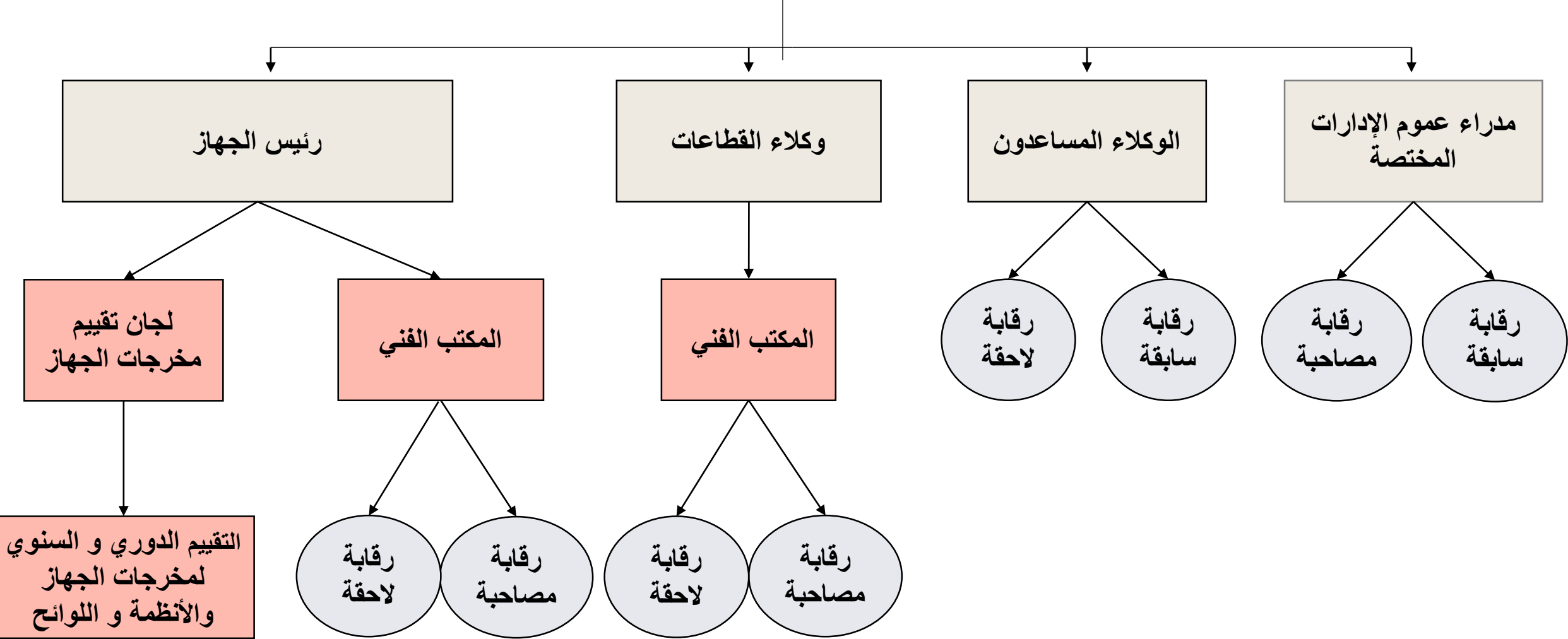
<ul style="list-style-type: none"><li>• تقييم مدى كفاءة فريق التدقيق في ممارسة الحكم المهني المناسب ونزعة الشك المهني المحاسبي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الزيارات الميدانية لفرق التدقيق بهدف التأكد من تواجد فريق التدقيق واستغلاله للوقت في أداء المهام المكلف بها</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تقييم مدى التزام فريق التدقيق ببذل العناية المهنية عند مراجعة البنود ذات المخاطر العالية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تقييم مدى توافق إجراءات التدقيق مع متطلبات المعيار الخاص بتوثيق عملية التدقيق</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• التقييم الدوري (اسبوعي - شهري) لأداء المهام ومعالجة الانحرافات في أداء فرق التدقيق ان وجدت</li></ul>
--	---	--	---	--

# منهاجية الجهاز

## في إدارة جودة التقارير وفقا لمتطلبات الرقابة اللاحقة

• مدى مراعاة الدقة و الوضوح في صياغة التقارير وتجنب الاسهاب غير المبرر او الاختصار المخل بمضمون التقرير	• مدى قابلية محتويات التقارير الرقابية للقياس و التحقق	• مدى توافق التوصيات مع طبيعة الملاحظات وكذا إمكانية الاستناد اليها من قبل مستخدمي التقارير في اتخاذ القرارات المرتبطة بها	• مراعاة رد الوحدة عند اعداد التقارير الرقابية	• ان محتويات التقارير الرقابية مدعمة بالأدلة والقرائن المؤيدة لها وكذا كفاية تلك الأدلة والقرائن	• مدى مراعاة احتياجات ومتطلبات مستخدمي التقارير الرقابية عند اعدادها	• مدى مراعاة المتطلبات المهنية عند اعداد التقارير الرقابية وكذا متطلبات عرضها وتبويبها	• مدى شمولية وسلامة عملية التوثيق وفهرستها وفقا للنماذج الخاصة بها في منهاجية الجهاز	• إجازة التقارير الرقابية من قبل المستويات الإدارية المختصة وكذا مراعاة التعديلات المقترحة من قبلها عند اعداد التقارير النهائية
---	--	--	--	--	--	--	--	---

# مستويات إدارة جودة التقارير الرقابية وفقا لمنهاجية الجهاز



# منهجية الجهاز في قياس وتقييم التقارير الرقابية وفقا لمتطلبات إدارة الجودة

مؤشرات القياس و التقييم جودة مخرجات الجهاز من قبل اللجان المختصة دوريا و سنويا

مؤشرات قياس و تقييم التقارير الرقابية وفقا للمخاطر المرتبطة بها قبل إجازة التقارير الرقابية

تقييم مدى كفاية نظام إدارة جودة التقارير وتغطيته لجميع الارتباطات التي تغطيها المعايير الدولية	تقييم مدى كفاية وفاعلية توثيق عمليات التدقيق مع المتطلبات المهنية	تقييم مدى كفاية وفاعلية نظام إدارة الجودة ومدى توافقه مع متطلبات الحوكمة على مخرجات الجهاز	تقييم مدى كفاية وفاعلية الإجراءات والضوابط المتبعة في إدارة الجودة على التقارير الرقابية	تقييم مدى كفاية و ملائمة التقارير الرقابية مع المتطلبات المهنية
--	---	--	--	---

مخاطر مرتبطة مدى شمولية عملية التدقيق لكافة المخاطر ذات الأثر المادي	مخاطر مرتبطة بعدم تلبية التقارير الرقابية لاحتياجات ومتطلبات مستخدمي التقارير الرقابية	مخاطر مرتبطة بعدم كفاية وملائمة عملية التوثيق مع المتطلبات المهنية	مخاطر ناتجة عن عدم مراعاة الدقة والوضوح و المتطلبات المهنية المرتبطة بإعداد التقارير الرقابية	مخاطر مرتبطة بعدم كفاية وملائمة عملية التوثيق مع المتطلبات المهنية	مخاطر مرتبطة بعدم بذل العناية المهنية اللازمة	مخاطر مرتبطة بانحراف عملية التدقيق عن الأهداف المرسومة
--	--	--	---	--	---	--

شكراً لحسن استماعكم



بسم الله الرحمن الرحيم  
جمهورية السودان  
ديوان المراجعة القومي



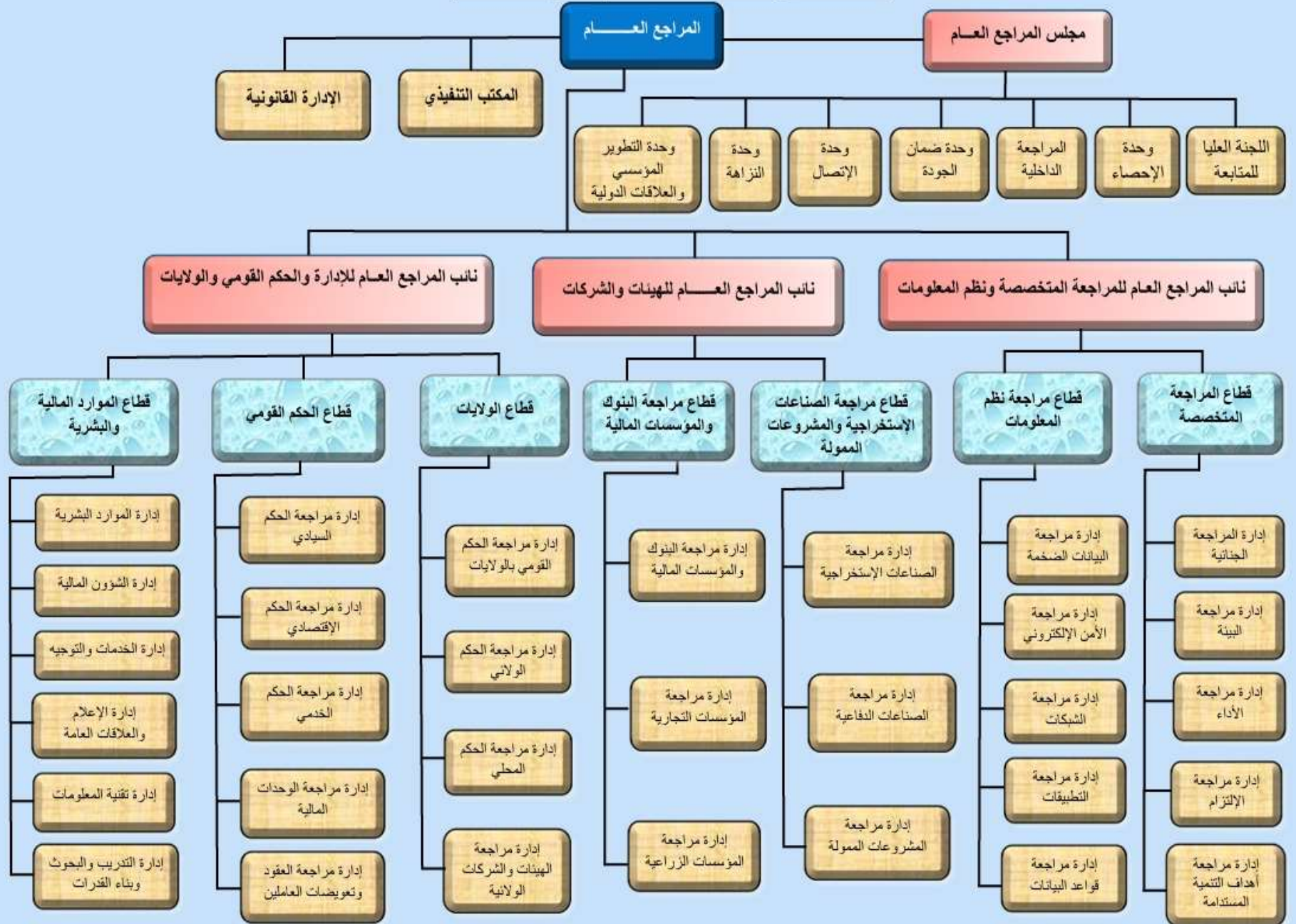
لقاء تدريبي عن بعد حول إدارة جودة التقارير  
الرقابية

معيان ISSAI 140

الكويت- 20 \_\_\_\_\_ 26 أبريل 2026


ورقة عمل  
ديوان المراجعة القومي- السودان

## الهيكل التنظيمي لديوان المراجعة القومي كما في يونيو 2021



# مقدمة

- ❖ إنشاء ديوان المراجعة القومي – السودان وحدة لضمان الجودة ضمن هيكله التنظيمي منذ العام 2012م وكانت تتبع للمراجع العام (رئيس الجهاز) ومن ثم تم تحويل تبعيتها لمجلس المراجع العام في الهيكل تنظيمي المجاز في العام 2021.
- ❖ وفق سياسة ضمان الجودة بالديوان تتم مراجعة ضمان الجودة علي المستوي المؤسسي كل (2-3) سنوات .
- ❖ منذ 2023م لم تتم مراجعة علي المستوي المؤسسي لديوان المراجعة القومي ، نسبة للظروف التي تمر بها البلاد بسبب الحرب بالسودان .  
وعليه لم تتم مراجعات لضمان الجودة وفقاً لمعيار 140 (المحدث).  
و حال إستقرار الأوضاع سوف يتم تطبيق مراجعات لضمان الجودة وفقاً للمعيار 140 والتحول إلى إدارة الجودة .
- ❖ والجدير بالذكر أن ديوان المراجعة القومي –السودان ، قد تمت له مراجعات خارجية بواسطة خبراء من منظمة الأفروساي .

- 
- ▶ حالة عملية لمراجعة ضمان الجودة على  
المستوي المؤسسي سبق ادائها



تقرير ضمان الجودة على

المستوى المؤسسي

ديوان المراجعة القومي - السودان



## • المنهجية لجمع المعلومات:-

- فحص الوثائق ( قانون الديوان لسنة 2015م ، الخطة الإستراتيجية ، خطة العمل السنوية للديوان ، ملفات المهمات(أوراق عمل المهمات الرقابية)....الخ).
- إجراء مقابلات وإستفسارات مع رؤساء القطاعات، ومدراء الإدارات والمشرفين ورؤساء مهام المراجعة ..
- إستخدام قائمة المراجعة لضمان الجودة المعتمدة بملاحق دليل مراجعة ضمان الجودة .

• العنصر : مسؤولية القيادة في مجال الجودة :-

• الملاحظات :-

• يستجيب للمتطلبات :

• مسؤولية القيادة فيما يتعلق بضمان الجودة حددها قانون ديوان المراجعة القومي لسنة 2015- الفصل الثاني - إنشاء الديوان وتكوينه " يتولى المراجع العام رئاسة الديوان والإشراف الفني والإداري والمالي و يراعى حسن سير الأداء فيه "

• قام المراجع العام بدعم جودة العمل الرقابي بإصدار قرار في يناير 2012م بإنشاء إدارة عامة لضمان الجودة .

• وجهت الخطة السنوية التي يتم توزيعها لجميع العاملين بالديوان الي الإلتزام بجودة العمل الرقابي .

## • العنصر : المتطلبات الأخلاقية :-

### يستجيب للمتطلبات :-

- نص دستور السودان الإنتقالي لسنة 2005م على إستقلالية ديوان المراجعة القومي .
- تتماشى مواد قانون ديوان المراجعة القومي التي تدعم الإستقلالية مع المبادئ الرئيسية لإعلاني ليما والمكسيك حول الاستقلالية ( ISSAI 10) وهي:-
- وجود إطار دستوري و قانوني بدعم الإستقلالية .
- إستقلالية المراجع العام و نوابه في عملية التعيين والعزل .
- الحصانة القانونية للمراجع العام ونوابه وموظفيه .
- وصول غير مقيد لمصادر المعلومة .
- حرية مواضيع ومحتوى التقارير وتوقيتها .

- بموجب قانون ديوان المراجعة القومي لسنة 2015 يحظر على المراجع العام ونوابه مزاولة أي عمل خاص أو ممارسة أي عمل تجاري أو صناعي أو مالي أثناء توليهم المنصب،
- كما يحظر على المراجعين مزاولة أي مهنة ذات صلة بالعمل الرقابي أثناء خدمتهم بالديوان إلا بإذن من المراجع العام ، وذلك تجنباً لتضارب المصالح والمحافظة على المتطلبات الأخلاقية للمهنة.

## لا يستجيب للمتطلبات

- خطر الإعتياد أو التعود :
- الملاحظة
- لا يتم مداورة المراجعين بأجهزة المراجعة الولائية (الولايات) لسنوات ، مما يجعل هناك خطر الإعتياد .
- التوصية :
- وضع سياسات وإجراءات يتم بموجبها إجراء تنقلات دورية للمراجعين مع توفير معينات العمل .

## العنصر : الموارد البشرية

### يستجيب للمتطلبات

- يمتلك وينفذ الديوان خطة زمنية لمراجعة البنوك التجارية والمشاريع الممولة أجنبياً للإيفاء بالتزاماته في الزمن المناسب بتكثيف العمل وزيادة القوى العاملة بفرق المراجعة و يجتهد للحد من مخاطر الذروة القصوى في حجم العمل .
- يلتزم الديوان بموجهات الخطة السنوية بالمدى الزمني حيث يتم إرسال تقارير المراجعة إلى المجلس الوطني (البرلمان) سابقاً مجلس السيادة الإنتقالي حالياً في الزمن المحدد الذي يتناسب مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.

## لا يستجيب يحتاج لتحسين

عدم كفاية المدققين والتخفيف عن مخاطر نقص القوى العاملة :

### الملاحظة :

- لا تتناسب القوى العاملة بالديوان (المدققين) مع حجم الأجهزة الخاضعة للرقابة.
- يقوم الديوان بالإستعانة بمكاتب المراجعة الخارجية حسب ما جاء بقانون الديوان المادة (8) لسد العجز وتجنب مخاطر نقص عدد المدققين.

### التوصية :

- تعيين العدد المطلوب من المدققين الذي يتناسب مع حجم الوحدات الخاضعة للرقابة.

## العنصر : تأدية المهمة الرقابية ->

يحتاج لتحسين

توثيق العمل المنجز

الملاحظة :-

• معايير المراجعة (230 ) توثيق أوراق العمل والمحتويات والنواحي الشكلية وفترة إحتفاظ الديوان بأوراق العمل وذلك إلا أنه لا يتم توثيق العمل المنجز كما نصت عليه معايير المراجعة .

التوصية :-

• الإلتزام بما ورد بمعايير المراجعة بخصوص توثيق العمل المنجز . .

## العنصر :- المراقبة

- يستجيب للمتطلبات:-
- تم تنفيذ المراقبة من قبل شخص أو أشخاص في الديوان لهم تجربة وصلاحية .

مع الشكر والتقدير

# ضمان الجودة في الجهاز المركزي للرقابة المالية / سورية واقع وتحديات

اللقاء التدريبي حول موضوع:  
" ضمان جودة التقارير الرقابية معيار ISSAI 140 "  
-الكويت-  
من 20 إلى 23 ابريل 2026

اعداد:  
المفتش أول حسن فارس  
المفتش أول ايمان الياسين

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها أي قيادة إدارية تسعى لرفع أداء مؤسساتها وفي إطار حرص رئاسة الجهاز المركزي للرقابة في سورية على مواكبة أفضل الممارسات الرقابية، يأتي السعي لتطبيق معيار الجودة (140) المحدث ليطلق نقلة نوعية في أداء الجهاز المركزي للرقابة المالية من خلال إدارة داعمة ورؤية إستراتيجية واضحة.

# السياق السوري

يشهد العمل الرقابي في الجهات العامة تطورات متسارعة تفرض إعادة النظر في الأساليب الرقابية التقليدية المعتمدة، والانتقال نحو نماذج أكثر كفاءة تركز على إدارة المخاطر وضمان الجودة وفي هذا الإطار، لم يعد التركيز مقتصرًا على اكتشاف المخالفات، بل امتد ليشمل تحسين جودة العمليات الرقابية ومخرجاتها بما يعزز الثقة بها ويرفع من فعاليتها في دعم متخذي القرار حيث ينعكس الأمر بشكل مباشر في مجموعة من المحددات أبرزها:

- وجود بيئة رقابية معقدة وتعدد الجهات الخاضعة للتدقيق.
- تزايد أهمية جودة التقارير الرقابية كأداة أساسية لاتخاذ القرار.
- الحاجة الملحة لتعزيز موثوقية المخرجات الرقابية، ورفع درجة الاعتماد عليها.

# التحدي الرئيسي

- ✓ قصور في وجود إطار مؤسسي متكامل لإدارة وضمان جودة التقارير الرقابية، بما يحدّ من التطبيق الفعّال لمتطلبات المعيار (140).
- ✓ ضعف تبني منهجية إدارة الجودة القائمة على المخاطر، حيث لا يزال التركيز منصبًا على الامتثال للإجراءات والتوثيق الشكلي، دون تطوير آليات منهجية لتحديد وتقييم ومعالجة مخاطر الجودة الأمر الذي يحدّ أيضا من فعالية تطبيق متطلبات المعيار (140).

# الوضع قبل التطوير

✓ تطبيق جزئي وغير منهجي لمعايير الجودة عبر المهام الرقابية.

✓ تفاوت مستوى جودة التقارير بين الفرق والوحدات الرقابية المختلفة.

✓ غياب أدوات وإجراءات موحدة لمراجعة وضمان الجودة .

✓ محدودية التحقق من كفاية وملاءمة الأدلة في التقارير الرقابية.

✓ عدم وجود وظيفة مستقلة لإدارة وضمان الجودة داخل

الجهات

قرار التحول  
المؤسسي  
واتخاذ قرار استراتيجي

إنشاء مديرية إدارة المخاطر وضمان الجودة

دعم التطبيق العملي  
للتدقيق المبني على المخاطر

ضبط الجودة  
الشامل للتقارير الرقابية

موائمة العمل الرقابي  
مع المعايير الدولية

تطبيق أفضل الممارسات

## نموذج العمل المخطط

سيتم الاستناد إلى منهجية تدريجية تراعي خصوصية عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية، وذلك من خلال اعتماد إطار عمل متكامل متعدد المستويات يهدف إلى تعزيز جودة العمل الرقابي، وفق ما يلي:

المستوى الأول: على مستوى مهمة التدقيق، ويعنى بضمان جودة تنفيذ الإجراءات الرقابية.

المستوى الثاني: على مستوى التقارير الرقابية، ويهدف إلى تحسين جودة ومصداقية المخرجات.

المستوى الثالث: على مستوى الجهاز ككل، ويشمل بناء نظام مؤسسي متكامل لإدارة الجودة.

# أدوات التطبيق

نسعى بالجهاز المركزي لبناء نظام متكامل لضمان الجودة الرقابية ضمن نهج تدريجي، يبدأ بتأسيس إطار مؤسسي للجودة من خلال تطوير وتطبيق حزمة مترابطة من الأدوات والإجراءات التي تغطي مختلف مراحل العمل الرقابي على النحو التالي:

- ✓ إعداد واعتماد سياسات وادلة عمل رقابية موحدة وفق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية.
- ✓ توحيد نماذج التقارير الرقابية لتعزيز الاتساق والموضوعية في عرض النتائج والاستنتاجات
- ✓ تطوير أدوات رقابية معيارية تشمل نماذج أوراق العمل وقوائم التحقق ونماذج تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.
- ✓ إرساء اليات مراجعة داخلية منهجية لمخرجات العمل الرقابي قبل اعتمادها بما يضمن الالتزام بالمعايير وجودة الأدلة والاستنتاجات .
- ✓ تطوير نماذج ومؤشرات لقياس وتقييم جودة الأداء الرقابي وربط نتائجها ببرامج التحسين المستمر وبناء القدرات

## التطبيق الحالي

يتضمن التطبيق الحالي آلية مراجعة داخلية منهجية للتقارير الرقابية قبل إصدارها تنفذ من قبل المستويات الإدارية الأعلى ذلك للتحقق من:

- ✓ وضوح ودقة صياغة الملاحظات الرقابية .
- ✓ كفاية وملائمة الأدلة الرقابية وارتباطها بالنتائج .
- ✓ منطقية الاستنتاجات وسلامة بناء التوصيات.
- ✓ تحسين الاتساق والشمولية في عرض التقارير الرقابية.

## ربط الجودة بإدارة المخاطر

تم دمج مفاهيم الجودة مع إدارة المخاطر ضمن إطار مؤسسي متكامل يهدف الى منهجية التدقيق المبني على المخاطر وتوجيه الجهود الرقابية نحو القضايا الجوهرية ذات الأثر الأعلى، بما يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد الرقابية، ورفع مستوى موثوقية التقارير والمخرجات الرقابية، لدعم متخذي القرار في اختيار البديل الأمثل.

## التعاون والتطوير المؤسسي

جرى تعزيز التعاون مع فرق الانتوساي والاربوساي، ويجري التنسيق مع فرق إقليمية Arabosai لدعم إرساء منظومة الجودة في الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريا.

كما تم المشاركة في مبادرات تنمية الانتوساي IDI لتطوير القدرات في مجال الرقابة المستدامة (المالية - الأداء- الالتزام).

## التحديات المتوقعة

- ✓ مقاومة التغيير المؤسسي من قبل المدققين أو الإدارات واعتبار الجودة عبء إضافي وليس أداة تحسين.
- ✓ عدم توحيد منهجية التقارير واختلاف أسلوب كتابة التقرير بين المدققين، والتباين في مستوى أداء الكوادر الرقابية مما ينتج عنه صعوبة تطبيق معايير جودة موحدة.
- ✓ نقص الخبرات والكوادر المؤهلة والمتخصصة في ضمان الجودة، مما ينتج عنه ضعف القدرة على تطوير النظام، وإمكانية تحول مراجعة الجودة الى اجراء شكلي.
- ✓ ضعف الربط بين الجودة وإدارة المخاطر، واستمرار التدقيق التقليدي دون توجيه قائم على المخاطر، مما يؤدي الى انخفاض قيمة التقارير الرقابية وجودتها.
- ✓ ضغط العمل وتعدد المهام الرقابية، والتركيز على الإنجاز الكمي بدل النوعي، واختصار أو تجاوز مراحل مراجعة الجودة.
- ✓ محدودية التدريب المتخصص في ضمان الجودة، ونشوء فجوة بين الاطار النظري والتطبيق العملي.
- ✓ ضعف توثيق الأدلة وربطها المنطقي بالملاحظات والنتائج، مما ينتج عنه تقارير رقابية ضعيفة.

## التوجه الاستراتيجي

► رؤيتنا بالجهاز السوري :

تحقيق منظومة رقابية متكاملة قائمة على الجودة تتسم بالموثوقية والفعالية وتعزز الشفافية والمساءلة وكفاءة إدارة المال العام.

رسالتنا:

لتحويل هذه الرؤية الى واقع نلتزم بتطوير وتطبيق نظام مؤسسي متكامل لضمان جودة العمل الرقابي وفق متطلبات المعيار الدولي ( ISSAI 140 ) ويركز على المخاطر ويعزز كفاءة وفعالية الأداء الرقابي.

► قيمنا الجوهرية : في سبيل تحقيق رسالتنا نستند الى حزمة من القيم التي تحكم سلوكنا المهني وهي: الاستقلالية - المهنية-الموضوعية - الشفافية - التحسن المستمر في الأداء - المساءلة.

شكراً لاستماعكم