

تحديد مستويات الكفاءة وإجراءات تقييم المدققين وفقاً للمواصفة الدولية (ISO19011:2018)

دراسة حالة في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة/مديرية التدقيق (*)

الباحثة: إسراء إبراهيم عبدالسلام
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

أ.م. فراس رحيم يونس
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

esraalbrahem1979@gmail.com

Firas.alazzawi@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص:

يسعى البحث الحالي الى تحقيق عدة اهداف منها معرفة مدى تطبيق مديرية التدقيق التابعة لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة للمواصفة الدولية (ISO19011:2018) فيما يخص تحديد كفاءة وتقييم المدققين وتشخيص الفجوة بين المتطلبات والتطبيق ومعرفة مسببات عدم تطبيق بعض البنود في المواصفة، انطلاقاً من المشكلة الميدانية تم اثاره التساؤل الاتي (هل تحدد مديرية التدقيق كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO19011: 2018)؟، وتكمن اهمية البحث من خلال تحديد العائد الذي من الممكن ان يتحقق للمديرية من خلال تطبيقها لمعايير ومتطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) بإصدارها الاخير، واعتمد البحث على منهج دراسة الحالة باستخدام قوائم فحص (Chick List) جرى اعدادها وفقاً لبنود متطلب كفاءة وتقييم المدققين في المواصفة الدولية (ISO19011:2018)، وتم اجراء المقابلات والاطلاع على الوثائق والمعايشة الميدانية والتي من خلالها جرى قياس مدى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب، واستعان الباحثان بمخطط باريتو لتشخيص المتطلبات الاكثر تأثيراً في تطبيق متطلب كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018)، ومن ابرز النتائج التي جاء بها البحث هي توافر امكانية تطبيق متطلب كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) بشكل جزئي في المديرية بسبب قلة التخصيصات المالية وقلة الموارد البشرية ذات الخبرة وضعف البرامج التدريبية المتخصصة فضلاً عن ضعف الحوافز المادية والمعنوية وكذلك تأثر عملية التقييم بالطابع الشخصي مما يحتاج الى العمل الجاد للوصول الى التطبيق المتكامل للمتطلب.

الكلمات المفتاحية: كفاءة وتقييم المدققين، (ISO19011:2018)، التدقيق الداخلي، القطاع العام.

Determination of competency levels and auditor evaluation procedures to the international standard (ISO19011: 2018)

A case study at the Ministry of Construction, Housing and General Municipalities/Audit Directorate

Assist. Prof. Firas Rahem Yunas
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Researcher: Esraa I. Abd AL-Salam
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The current research seeks to achieve several objectives, including knowing the extent of the audit directorate of the Ministry of Construction, Housing and General

(*) البحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير.

Municipalities of the International Standard (ISO19011:2018) regarding determining the efficiency and evaluation of auditors and diagnosing the gap between requirements and application and knowing the reasons for not applying some of the items in the standard, starting from the problem, The field raised the following question (Does the audit directorate determine the efficiency and evaluation of auditors according to the standard ISO19011:2018?), and the importance of research lies in determining the return that can be achieved by the directorate through its application of standards and requirements for efficiency and evaluation of auditors according to the international standard (ISO19011:2018) with its latest release. the research relied on the case study method using the Check List prepared according to the requirements of the competency and evaluation requirements of the auditors in the International Standard (ISO19011: 2018), The interviews were conducted and documents and field coexistence were measured through which the extent of application and documentation of this requirement was measured. The researcher used the Pareto scheme to diagnose the most influencing requirements in the application of the competency requirement and to evaluate the auditors according to the international standard ISO19011: 2018. Among the most prominent results that the research came up with is the availability of the ability to apply an efficiency requirement and the evaluation of auditors according to the international standard ISO19011:2018 partly in the directorate due to the lack of financial allocations and the lack of human resources with expertise and the weakness of specialized training programs in addition to weak material and moral incentives as well as the process affected by the Personal evaluation, which requires hard work to reach the integrated application of the requirement.

Keywords: Auditors efficiency and evaluation, (ISO19011: 2018), Internal audit, public sector.

المقدمة

يتجه العالم في الوقت الحاضر نحو تطبيق أحدث النظم الإدارية في جميع الاعمال، ويحتاج لذلك الى تحسين انظمة الادارة على وفق المواصفات الدولية في جميع مؤسسات الدولة للنهوض بواقعها الحالي بالاعتماد على أنظمة الإدارة والتدقيق وتطوير الهيئات المتخصصة في هذا المجال للعمل على ترصين أطر ادارة الدولة ومفاصلها المختلفة، مما يشير بشكل جاد الى ضرورة ايجاد انظمة تدقيق فاعلة تعتمد عليها مؤسسات الدولة في قياس كفاءة وتقييم المدققين بشكل فاعل ومن ضمنها وزارة الاعمار و الأسكان والبلديات العامة متمثلة بمديرية التدقيق، مما يحتاج الى الخضوع الى ضابط يحكم عملية القياس من خلال انجازه على وفق مواصفات عمل متقدمة تحقق الهدف من تشكيل المديرية والغرض منها، فالتدقيق يمارس دوراً أساسياً وفاعلاً لقياس اداء تشكيلات الوزارة ككل، مما يتطلب امكانيه اجراءه من قبل مدققين يمتلكون الخبرة والمهارة لإنجازه بشكل واضح ودقيق وموثق على وفق معايير دولية. و تتناول هذه الدراسة قياس كفاءة المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018)، كمحاولة للوقوف على مدى امكانيه اعتمادها للتقييم المدققين في المؤسسات الحكومية (القطاع العام) ومنها مديرية التدقيق. ويتضمن البحث اربعة محاور تضمن المحور الاول منهجية البحث، اما المحور الثاني فقد خصص للجانب النظري، اما المحور الثالث فقد تناول للجانب العملي، وجاء المحور الرابع باستنتاجات وتوصيات البحث.

المحور الاول: منهجية البحث

اولاً. **مشكلة البحث:** أصبح التوجه العالمي اليوم نحو المنافسة على جميع المجالات ولضمن تحقيق المنافسة العادلة تم وضع مواصفات دولية كمقياس لمستوى نجاح المنظمات، ولكي يدخل العراق مضمار هذه المنافسة كان عليه ان يعزز من الجانب الرقابي عن طريق تطبيق المواصفات الدولية في مؤسساته وتفعيل دور مديرية التدقيق على وجه الخصوص، الامر الذي يستحق طرح تساؤل رئيس وهو (هل تحدد مديرية التدقيق كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة ISO19011:2018)؟، ولكي يتم الاجابة عن هذا السؤال بشكل علمي تم مراجعة العديد من الدراسات التي تناولت كفاءة وتقييم المدققين الا ان اغلبها تناولت المواصفة (ISO19011) بالإصدارات السابقة وغير مواكبة للتطورات الحالية، ومن خلال اطلاع الباحثان على هذه الدراسات والمعاشية الميدانية لموقع اجراء البحث وجدت الباحثان ان هناك حاجة فعلية الى مواصفة حديثة ومنها المواصفة الدولية (ISO 19011:2018) اذ لم تجد الباحثان مواصفة معينة سواء كانت محلية او غير ذلك تطبقها المديرية المبحوثة ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة البحث عبر السؤالات الآتية:

١. هل تتوفر متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO19011:2018) في مديرية التدقيق.

٢. هل تتوفر امكانيه تطبيق متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO19011:2018) في مديرية التدقيق.

٣. هل توجد فجوة بين الواقع الفعلي لقياس كفاءة المدققين وتقييمهم في مديرية التدقيق وبين متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO19011:2018).

ثانياً. اهمية البحث: تتجلى أهمية البحث الحالي بالآتي:

١. تسليط الضوء على معايير قياس كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO 19011:2018) بإصدارها الاخير.

٢. بيان الخطوات والوسائل التي يتطلب اتباعها من قبل المديرية المبحوثة لتحقيق متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO 19011:2018).

٣. بيان الفجوة من تطبيق متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO 19011:2018) والوقوف على اسبابها ومحاولة ردم او تقليص هذه الفجوة.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث الى:

١. معرفة مستوى توافر متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO19011:2018) في مديرية التدقيق.

٢. معرفة مدى توفر امكانية تطبيق متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) في مديريةية التدقيق.

٣. تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لقياس كفاءة وتقييم المدققين في مديرية التدقيق وبين متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة (ISO19011:2018).

رابعاً. وصف مجال البحث: يتمثل في مديرية التدقيق وهي احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان البلديات والاشغال العامة والتي تعنى بعمليات التدقيق الداخلي الشامل على تشكيلات الوزارة (قطاع البلديات)، ويكون ارتباطها بالوزير عن طريق وكيل الوزارة للشؤون الادارية.

خامساً. أدوات التحليل الاحصائي: تم استخدام قوائم فحص محكمة خاصة بمتطلب كفاءة وتقييم المدققين للمواصفة الدولية ISO19011:2018. وتم استخدام مقياس ليكرت (السباعي) كأدوات تحليل لتقييم مدى التطبيق والتوثيق ولتشخيص فجوة تطبيق المواصفة في مديرية التدقيق.

الجدول (١): المقياس السباعي

ت	فقرة القياس	الوزن
١	مطبق كلياً موثق كلياً	٦
٢	مطبق كلياً موثق جزئياً	٥
٣	مطبق كلياً غير موثق	٤
٤	مطبق جزئياً موثق كلياً	٣
٥	مطبق جزئياً موثق جزئياً	٢
٦	مطبق جزئياً غير موثق	١
٧	غير مطبق	٠

ولتحليل قوائم الفحص تم استعمال الادوات الاحصائية الاتية: (محمد، ٢٠١٩: ٦) و (شاکر، ٢٠١٨: ٩).

١. الوسط الحسابي: يجري قياس الوسط الحسابي لقياس مدى التوثيق والتطبيق للمواصفة الدولية ISO19011:2018 في مديرية التدقيق، ويتم ايجاد الوسط الحسابي من خلال المعادلة الاتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع الاوزان} \times \text{تكراراتها}}{\text{مجموع التكرارات}} \dots\dots\dots (١)$$

٢. النسبة المئوية: لقياس النسبة المئوية لمدى التطبيق والتوثيق لكل متطلب من متطلبات المواصفة الدولية ISO19011:2018 في مديرية التدقيق، وتقاس النسبة المئوية من خلال المعادلة الاتية:

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع الاوزان} \times \text{تكراراتها}}{\text{مجموع التكرارات} \times 100} \dots\dots\dots (٢)$$

٣. حجم الفجوة: لقياس النسبة المئوية للفجوة لكل متطلب من متطلبات المواصفة الدولية ISO19011:2018 في مديرية التدقيق، وتقاس نسبة الفجوة من خلال المعادلة الاتية:

$$\text{نسبة الفجوة لكل متطلب} = 100 - \text{النسبة المئوية للمطابقة} \dots\dots\dots (٣)$$

٤. مخطط باريتو: استخدم مخطط باريتو لتحليل الفجوة بين الواقع الفعلي في مديرية التدقيق ومتطلبات المواصفة الدولية ISO19011:2018 لتحديد الفجوة الأكثر تأثيراً في فجوة تطبيق المواصفة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم التدقيق: التدقيق نشاط استشاري مستقل وموضوعي صمم لتحسين كفاءة العملية الادارية ويساعد المنظمة على تحقيق اهدافها عن طريق الرقابة والتوجيه. (الواردات، ٢٠٠٦: ٣٦) أو هو عملية منظمة تهدف الى الحصول على القرائن والدلائل التي ترتبط او تدل على الاحداث وتقييمها بطريقة موضوعية للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية ومن ثم توصيل النتائج الى الاطراف المعنية (المطارنة، ٢٠٠٦: ١٣)، والتدقيق عملية موضوعية منتظمة تهدف الى الحصول على الادلة الخاصة بصحة البيانات المالية وغير المالية وتقسيم هذه الادلة بطريقة موضوعية للتحقق من مطابقتها للمعايير المحددة (الشحنة، ٢٠١٥: ٢٤-٢٥)، كذلك يعد عملية

بحث وتحقق لتقييم الاجراءات المحاسبية والادارية وغيرها داخل المنظمة او المؤسسة لغرض تقديم الضمان للمعنيين (نور الدين، ٢٠١٥: ١٥).

ثانياً. المواصفة الدولية ISO19011: تعتبر المواصفة ISO19011:2002 جزء من عائلة ISO9001، وهي بالأساس تعتبر موجهة لمدققي الحسابات والمؤسسات الرقابية والتدقيق الصحيح يستمد توجيهاته من التدقيق البيئي وتدقيق الجودة، ISO19011:2011 غطى مجموعة اوسع من نشاط التدقيق حيث شمل جميع انظمة الإدارة (Seear, 2012: 21). وبعد التطور الكبير وانتشار انظمة الادارة المختلفة أصدر ISO19011:2018 لتشمل كل انظمة الادارة ويفر المعيار الجديد اصدار ٢٠١٨ ارشادات اضافية تتعلق بالتدقيق الداخلي وكيفية استخدام المعايير في المؤسسات كافة (ISO19011: 2018: VI)، ومن اهم الفروقات بين الاصدار الثاني والاصدار الاخير توسيع متطلبات الكفاءة العامة للمدققين، المتطلبات الواجب توفرها في المدققين.

ثالثاً. كفاءة وتقييم المدققين: يجب ان يتأكد برنامج التدقيق من ان المدققين يمتلكون المهارات والتدريب المطلوب، والخلفية العلمية، والخبرة في اجراء عمليات التدقيق المحددة لهم، ويجب تعيين المدققين المؤهلين لعمليات التدقيق وان يكون هناك علاقة بين رئيس فريق التدقيق والمدققين تمكنهم من مناقشة اي موقف يشوبه الغموض (Arter et al., 2013: 8)، وتعرف كفاءة المدقق على انها قدرة المدقق على التفوق بحكم معرفته وخبرته والمهارات التي يمتلكها في اجراء التدقيق إذ يمكن للمدقق أداء التدقيق بعناية وبديهيية وموضوعية (Asmar, 2016:46)، وينبغي تقييم الكفاءة من خلال عملية تأخذ في الاعتبار السلوك الشخصي والقدرة على تطبيق والمعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والخبرة في العمل وتدريب المدققين والخبرة في مجال التدقيق، وينبغي أن تراعي هذه العملية احتياجات برنامج التدقيق وأهدافه على بعض من المعارف والمهارات (Saputra et al., 2016: 22) وتضمنت المواصفة الدولية (ISO19011:2018) ستة متطلبات فرعية لكفاءة وتقييم المدققين يمكن توضيحها بالاتي:

١. **عام:** تعتمد الثقة في عملية التدقيق والقدرة على تحقيق اهدافها على كفاءة الافراد المشاركين في اجراء عملية التدقيق، بما فيهم من مدققين ورئيس فريق التدقيق، ويجب تقييم الكفاءة بانتظام من خلال عملية تأخذ بالحسبان السلوك الشخصي والقدرة والمعرفة والمهارة المكتسبة من خلال التعليم وخبرة العمل والتدريب وتأخذ كذلك بالحسبان احتياجات برنامج التدقيق واهدافه (ISO19011:2018:29)

٢. **تحديد كفاءة المدقق:** عرف (Jarvis) كفاءة المدقق على انها المعرفة الكافية والمتخصصة، في مجالات المحاسبة والتدقيق والمهارة في تطبيق المعرفة في المجالات والظروف المختلفة، وكذلك السلوك المكتسب للمدقق من التعليم والتدريب، ويمكن ايضاً تعرف كفاءة المدقق على انها الخبرة المهنية التي اكتسبها المدقق من التعليم الرسمي، والخبرة المهنية والاشترك في الدورات التدريبية والندوات والحلقات الدراسية (ابو غيدا، ٢٠١٤: ١٥).

أ. **عام:** ينبغي على المدقق ان يؤدي عمله بمهنية وكفاءة والاستمرار بالمحافظة على المعرفة المهنية ومهاراته بمستوى ثابت (القاضي واخرون، ٢٠١٤: ٨٧).

ب. **السلوك الشخصي:** يجب ان يتصف المدقق بالصفات الشخصية التقييمية، والصفات الاخلاقية العالية، وحسن السير والسلوك (نصير، ٢٠١٨: ٥١).

- ج. **المعرفة والمهارات:** عملية التدقيق يجب ان تتم من قبل شخص يمتلك المعرفة العلمية والخبرة العملية والكفاءة المهنية والتي تؤهله للعمل كمدقق (الديب وشحاتة، ٢٠١٣: ٤٠)
- د. **تحقيق كفاءة المدقق:** يمكن الحصول على كفاءة المدقق باستخدام مجموعة العناصر الآتية: (ISO 19011:2018:32)
- ❖ اكمال برنامج تدريب المهارات والمعارف العامة للمدقق بنجاح.
 - ❖ اكتساب خبرة وظيفية فنية او ادارية او مهنية.
 - ❖ التعليم والتدريب والخبرة في نظام ادارة معين، وتطوير الكفاءات الشاملة.
 - ❖ الخبرة المكتسبة من تجربة التدقيق تحت اشراف مدقق مختص بنفس التخصص.
- هـ. **الكفاءة العامة لرئيس فريق التدقيق:** رئيس فريق التدقيق هو الشخص المسؤول عن ادارة وقيادة عملية التدقيق (Arther, et al., 2013: 8)، ولتسهيل مهمة التدقيق بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية يجب ان يتمتع رئيس فريق التدقيق بالصلاحيات الآتية: (ISO 19011:2018: 32)
- ❖ تخطيط التدقيق وتوزيع مهام التدقيق على وفقاً للكفاءة المحددة لفريق التدقيق الفردي.
 - ❖ مناقشة القضايا الاستراتيجية مع الادارة العليا للجهة الخاضعة للتدقيق لتحديد ما إذا كانت لديهم معرفة بهذه القضايا عند تقييم الفرص والمخاطر.
 - ❖ تطوير والحفاظ على علاقة عمل تعاونية بين اعضاء فريق التدقيق.
 - ❖ ادارة عملية التدقيق.
 - ❖ تمثيل فريق التدقيق من خلال الاتصال مع القائم على ادارة برنامج التدقيق والجهة الخاضعة للتدقيق.
 - ❖ قيادة فريق التدقيق للوصول الى استنتاجات التدقيق.
 - ❖ اعداد واستكمال تقرير التدقيق.
٣. **وضع معايير لتقييم المدقق:** المعايير هنا هي الجودة المقبولة المطلوبة من المدقق عند قيامه بإجراءات التدقيق، والاهداف التي يخطط للوصول اليها (عثمان، ١٩٩٩: ٢١).
٤. **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:** يجب اجراء التقييم باستخدام طريقتين او أكثر من الطرائق المحددة، ويجب عند استخدام هذه الطرائق ملاحظة ما يأتي: (ISO 19011:2018: 33)
- أ. تمثل الطرائق مجموعة من الخيارات وقد لا تنطبق هذه الطرائق على جميع المجالات.
 - ب. قد تختلف هذه الطرائق في درجة موثوقيتها.
 - ج. يجب استخدام مجموعة من الطرائق لضمان نتيجة موضوعية ومتسقة وعادلة يمكن الاعتماد عليها.
٥. **اجراء تقييم المدقق:** التقييم هو عبارة عن فحص وتحليل وقياس النتائج المتحققة والتي تمت بجهود الافراد المسؤولين عن الاداء في ظل ظروف معينة وخلال فترة زمنية محددة، بهدف الكشف القصور والانحرافات ومعرفة اسبابها وتحديد المسؤول عنها ومن خلال ذلك يمكن الحكم على درجة الكفاءة التي نفذت بها الاهداف (الوقاد وديان، ٢٠١٠: ١٩١-١٩٢).
٦. **الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها:** يمكن أن يأخذ تعزيز وتحسين الكفاءات والالتزام شكل نظام او عملية او نشاط او قاعدة، وممكن ان يكون من خلال العادات المقبولة او مجرد طريقة القيام بالأشياء، فتنمية الموارد البشرية يكون على اساس الكفاءة والالتزام والثقافة (Rao, 2014: 5).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. نبذة عن مديره التدقيق:

تعد مديره التدقيق من اقدم واهم تشكيلات وزارة البلديات والاشغال العامة (سابقاً)، وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة حالياً بعد دمج وزارتي البلديات والاشغال العامة وزارة الاعمار والاسكان معاً، وتم تأسيس المديرية بموجب المادة (٢٠) من قانون وزارة الداخلية رقم (١١) لسنة ١٩٩٤ والذي يعد من القوانين المنظمة لأعمال وزارة البلديات والاشغال العامة (سابقاً)، وتمارس المديرية مهام عملها على وفقاً لنفس المادة المذكورة انفاً ووافق الصلاحيات الممنوحة لها من قبل الوزير المختص، وتختص بأعمال التدقيق لدوائر مركز الوزارة و المديريات العامة والتشكيلات التابعة لها (قطاع البلديات) ويتولى ادارتها مدير ويكون ارتباطها مباشر بالسيد الوزير عن طريق وكيل الوزارة للشؤون الإدارية، جرى جمع البيانات التي استخدمت لقياس مدى التطبيق والتوثيق من خلال المعايضة الميدانية واجراء المقابلات مع مدير ومسؤولي الشعب والموظفين في المديرية فضلاً عن الاطلاع على الوثائق.

ثانياً. تحليل تطبيق متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) في مديرية التدقيق:

كفاءة وتقييم المدققين: ويعد أحد اهم المتطلبات الرئيسية من متطلبات المواصفة الدولية (ISO19011:2018)، ويتضمن (٦) متطلبات فرعية سيجري عرضها على وفق قوائم الفحص.

١. **عام:** يوضح هذا المتطلب الامور العامة التي يجري اتباعها في عملية تقييم المدققين وتحديد الكفاءات المطلوب توافرها في المدققين كون المدققين من اهم عناصر نجاح عملية التدقيق، ومن خلال الجدول (٢)، تُظهر نتائج قائمة الفحص لمتطلب عام التي بينت مدى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب على وفق الوسط الحسابي المرجح (٥,٥) درجة من أصل ٦ درجات، وبنسبة مئوية لمدى التطبيق مقدارها (٩١,٦٦%) مما يشير الى جود فجوة بنسبة مئوية بمقدار (٨,٣٤%) ويشير ذلك الى مستوى ممتاز من توافر هذا المتطلب في المديرية.

الجدول (٢): قائمة فحص عام

مستوى تطبيق والتوثيق بحسب متطلبات المواصفة (ISO 19011:2018)							١-٧ عام	
غير مطبق	مطبق جزئياً			مطبق كلياً			الفقرات	ت
	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً		
						•	يجري تقييم كفاءة المدققين بانتظام مع الأخذ بالحسبان السلوك الشخصي للمدقق.	١
						•	تأخذ عملية التقييم بالحسبان احتياجات برنامج التدقيق واهدافه والتأكد من ان الكفاءة العامة لفريق التدقيق كافية لتحقيق اهداف التدقيق.	٢

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
٣	يجري تخطيط وتقييم كفاءة المدققين وتنفيذها وتوثيقها لتوفير نتيجة موضوعية ومتسقة وعادلة وموثوقة.	•						
يجري اجراء عملية التقييم باتباع الخطوات الاتية:								
٤	❖ تحديد الكفاءة المطلوبة في المدققين للوفاء باحتياجات برنامج التدقيق.	•						
	❖ وضع معايير التقييم.	•						
	❖ اختيار طريقة التقييم المناسبة	•						
	❖ اجراء التقييم.	•						
يجري اعتماد نتائج التقييم بوصفها اساس لما يأتي:								
٥	❖ اختيار اعضاء فريق التدقيق.	•						
	❖ تحديد الحاجة الى تحسين كفاءة المدققين كالتدريب الاضافي.	•						
	❖ تقييم الاداء المستمر للمدققين	•						
٦	يقوم المدققين بتطوير وتحسين كفاءتهم من خلال التطوير المهني المستمر والمشاركة المنتظمة في عمليات التدقيق.	•						
٧	يجري تقييم المدققين ورئيس فريق التدقيق على وفق المعايير المحددة للتقييم.	•						
الأوزان		٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
عدد التكرارات		٦	٦	٠	٠	٠	٠	٠
النتيجة		٣٦	٣٠	٠	٠	٠	٠	٠
الوسط الحسابي		٥,٥						
النسبة المئوية		%٩١,٦٦						
النسبة المئوية للفجوة		%٨,٣٤						

٢. **تحديد كفاءة المدقق:** يوضح هذا المتطلب الكفاءات والمعارف والمهارات اللازم توفرها في رئيس واطعاء فريق التدقيق، ومن خلال الجدول (٣)، تُظهر نتائج قائمة الفحص لمتطلب تحديد كفاءة المدققين التي بينت مدى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب على وفق الوسط الحسابي المرجح (٤,٣٧) درجة من أصل ٦ درجات، وبنسبة مئوية لمدى التطبيق مقدارها (٧٢,٨٥%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة مئوية بمقدار (٢٧,١٥%) ويشير ذلك الى مستوى متوسط من توافر هذا المتطلب في المديرية.

الجدول (٣): قائمة فحص متطلب تحديد كفاءة المدقق

مستوى تطبيق والتوثيق بحسب متطلبات المواصفة (ISO 19011:2018)							٢-٧ تحديد كفاءة المدقق	
غير مطبق	مطبق جزئياً			مطبق كلياً			الفقرات	ت
	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً		
١-٢-٧ عام								
							يجري عند تحديد الكفاءات اللازمة للمدققين مراعاة المعارف والمهارات المطلوبة من المدقق والمتعلقة بما يأتي:	١
					•		حجم الجهة الخاضعة للتدقيق وطبيعة وتعقيد أنشطتها.	-
					•		طرائق التدقيق.	-
				•			نظام الإدارة الذي يتعين تدقيقه	-
					•		مدى تعقيد أنشطة وعمليات نظام الإدارة المراد تدقيقه.	-
	•						انواع ومستويات المخاطر والفرص التي يعالجها نظام الإدارة.	-
						•	اهداف ونطاق برنامج التدقيق.	-
	•						عدم التأكد في تحقيق اهداف التدقيق.	-
٢-٢-٧ السلوك الشخصي								
				•			يتمتع المدققون بالصفات اللازمة والتي تمكنهم من التصرف على وفق مبادئ التدقيق.	١
				•			يظهر المدققين السلوك المهني المطلوب اثناء اداء أنشطة التدقيق.	٢
٣-٢-٧ المعرفة والمهارات								
١-٣-٢-٧ عام								
						•	يملك المدققين المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق النتائج المتوقعة لعملية التدقيق.	١
					•		يملك المدققين الكفاءة العامة ومستوى الانضباط والمعرفة والمهارات الخاصة بنشاط معين.	٢
						•	يملك رؤساء فريق التدقيق المعارف والمهارات الاضافية اللازم توافرها في رئيس التدقيق.	٣

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
٣-٣-٧-٢-٧ المعارف والمهارات العامة لمدققي نظام الإدارة.								
١								يملك المدققين المعرفة والمهارات في المجالات الآتية:
-								مبادئ وعمليات وأساليب التدقيق.
-								معايير نظام الإدارة والوثائق المرجعية.
-								الهيكل التنظيمي للجهة الخاضعة للتدقيق والغرض منه.
-								المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها والمتطلبات الأخرى.
٣-٣-٢-٧-٣ الانضباط والكفاءة الخاصة بتدقيق تخصص معين.								
١								يتمتع فريق التدقيق بالانضباط الجماعي والكفاءة الخاصة بتدقيق نشاط معين وتدقيق نوع نظام معين من أنظمة الإدارة.
٢								يشتمل اختصاص المدقق والانضباط الخاص بنشاط معين على ما يأتي:
-								متطلبات ومبادئ نظام الإدارة الخاصة وتطبيقها.
-								أساسيات الانضباط المتعلقة بمعايير نظم الإدارة.
-								تطبيق أساليب وتقنيات وممارسات خاصة بنشاط معين والتي تمكن فريق التدقيق من تقييم المطابقة ضمن نطاق التدقيق المحدد والوصول لنتائج واستنتاجات التدقيق المناسبة.
-								المبادئ والأساليب والتقنيات الخاصة التي تمكن المدقق من تحديد وتقييم المخاطر والفرص المرتبطة بأهداف التدقيق.
٣-٣-٢-٧-٤ الكفاءة العامة لرئيس فريق التدقيق								
١								يملك رئيس فريق التدقيق الكفاءة اللازمة لتنفيذ الصلاحيات المخولة له والمتمثلة بما يأتي:
-								تخطيط التدقيق وتوزيع مهام التدقيق على وفق الكفاءة المحددة لفريق التدقيق.
-								مناقشة القضايا الرئيسية مع إدارة الجهة الخاضعة للتدقيق وتحديد المخاطر والفرص.

ت	الفقرات	مطبق كلياً			مطبق جزئياً			غير مطبق
		موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	موثق كلياً	موثق جزئياً	غير موثق	
-	تطوير والحفاظ على علاقة عمل تعاونية بين اعضاء فريق التدقيق.			•				
-	ادارة عملية التدقيق.			•				
-	تمثيل فريق التدقيق في الاتصالات مع مدير برنامج التدقيق والجهة الخاضعة للتدقيق.	•						
-	قيادة فريق التدقيق للوصول الى استنتاجات التدقيق.		•					
-	اعداد واكمال تقرير التدقيق.		•					
٧-٢-٣-٥ المعرفة والمهارات اللازمة لتدقيق التخصصات المتعددة.								
١	يملك اعضاء فريق التدقيق فهم للتفاعلات والتداخل بين انظمة الادارة المختلفة.						•	
٢	يملك رئيس فريق التدقيق فهم المتطلبات كل معيار من معايير الادارة في حدود اختصاصهم في كل تخصص من التخصصات.						•	
٧-٢-٤ تحقيق كفاءة المدققين								
١	يمكن للمدقق امتلاك كفاءة في التدقيق من خلال:							
-	اكمال برامج تدريب خاصة بالمعارف والمهارات العامة بنجاح.	•						
-	خبرة وظيفية ادارية او فنية او مهنية ذات صلة بعملية التدقيق	•						
-	التعلم الرسمي والتدريب والخبرة في اختصاص معين.	•						
-	خبرة التدقيق المكتسبة من مدقق مختص بنفس التخصص			•				
٧-٢-٥ تحقيق كفاءة رئيس فريق التدقيق.								
١	يملك رئيس فريق التدقيق خبرة اضافية في التدقيق من خلال العمل تحت اشراف وتوجيه من رؤساء فرق تدقيق اخرين.			•				
الأوزان		٦	٥	٤	٣	٢	١	
عدد التكرارات		٩	١٠	١١	٠	٠	٠	
النتيجة		٥٤	٥٠	٤٤	٠	٠	٠	
الوسط الحسابي		٤,٣٧						
النسبة المئوية		٧٢,٨٥						
النسبة المئوية للفجوة		٢٧,١٥						

٣. **وضع معايير تقييم المدقق:** يوضح هذا المتطلب المعايير التي يجري اعتمادها لتقييم المدققين على أساسها، ومن خلال الجدول (٤) ظهرت نتائج قائمة الفحص لمتطلب وضع معايير تقييم المدقق التي بينت مدى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب على وفق الوسط الحسابي المرجح (٦) درجة من أصل ٦ درجات، وبنسبة مئوية لمدى التطبيق مقدارها (١٠٠%) مما يشير لعدم وجود فجوة ويشير ذلك الى مستوى ممتاز من توافر هذا المتطلب في المديرية وبشكل كامل.

الجدول (٤): قائمة فحص متطلب وضع معايير تقييم المدقق

مستوى تطبيق والتوثيق بحسب متطلبات المواصفة (ISO 19011:2018)							٣-٧ وضع معايير تقييم المدقق	
مطبق غير مطبق	مطبق جزئياً			مطبق كلياً			الفقرات	ت
	مطبق غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق		
						٠	يجري تقييم المدقق بالاستناد الى معايير نوعية من خلال نوعية الانجاز وعدد الاخطاء ومعايير كمية بالاعتماد على النتائج المتحققة للمدقق.	١
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	الأوزان	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	عدد التكرارات	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٦	النتيجة	
٦							الوسط الحسابي	
١٠٠%							النسبة المئوية	
٠%							النسبة المئوية للفجوة	

٤. **اختيار طريقة التقييم:** يوضح هذا المتطلب الطريقة التي يتم اعتمادها في عملية تقييم المدقق، ومن خلال الجدول (٥) تُظهر نتائج قائمة الفحص لمتطلب اختيار طريقة التقييم التي بينت مدى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب على وفق الوسط الحسابي المرجح (٥) درجة من أصل ٦ درجات، وبنسبة مئوية لمدى التطبيق مقدارها (٨٣,٣٣%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة مئوية بمقدار (١٦,٦٧%) ويشير ذلك الى مستوى متوسط من توافر هذا المتطلب في المديرية.

الجدول (٥): قائمة فحص متطلب اختيار طريقة التقييم

مستوى تطبيق والتوثيق بحسب متطلبات المواصفة (ISO 19011:2018)							٤-٧ اختيار طريقة التقييم	
مطبق غير مطبق	مطبق جزئياً			مطبق كلياً			الفقرات	ت
	مطبق غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق		
						٠	يجري اجراء التقييم باستخدام طريقتين او أكثر من طرائق التقييم المحددة الاتية: مراجعة السجلات وردود الفعل، المقابلة والملاحظة واختبارات مراجعة ما بعد التدقيق.	١
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	الأوزان	
٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	عدد التكرارات	
٠	٠	٠	٠	٠	٥	٠	النتيجة	
٥							الوسط الحسابي	
٨٣,٣٣%							النسبة المئوية	
١٦,٦٧							النسبة المئوية للفجوة	

٥. **اجراء تقييم المدقق:** يوضح هذا المتطلب كيفية اجراء عملية التقييم، ومن خلال الجدول (٦) ظهرت نتائج قائمة الفحص لمتطلب كفاءة وتقييم المدققين/اجراء تقييم المدققين التي بينت مدى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب على وفق الوسط الحسابي المرجح (٤,٥) درجة من أصل ٦ درجات، وبنسبة مئوية لمدى التطبيق مقدارها (٧٥%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة مئوية بمقدار (٢٥%) ويشير ذلك الى مستوى متوسط من توافر هذا المتطلب في المديرية.

الجدول (٦): قائمة فحص متطلب اجراء تقييم المدققين

مستوى تطبيق والتوثيق بحسب متطلبات المواصفة (ISO 19011:2018)							٥-٧ اجراء تقييم المدقق	
غير مطبق	مطبق جزئياً			مطبق كلياً			الفقرات	ت
	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً		
					•		١	يجري مقارنة المعلومات التي تم جمعها حول المدقق مع المعايير المحددة.
				•			٢	يجري اجراء تدريب اضافي اثناء العمل او اكساب خبرة اضافية في العمل ومن ثم اعادة تقسيمه لاحقاً في حل كون المدقق لا يطابق المعايير.
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	الأوزان	
٠	٠	٠	٠	١	١	٠	عدد التكرارات	
٠	٠	٠	٠	٤	٥	٠	النتيجة	
٤,٥							الوسط الحسابي	
٧٥%							النسبة المئوية	
٢٥%							النسبة المئوية للفجوة	

٦. **الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها:** يوضح هذا المتطلب اهمية الحفاظ على كفاءات المدققين وطرائق تحسينها، ومن خلال الجدول (٧) تُظهر نتائج قائمة الفحص لمتطلب الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها التي بينت مدى التطبيق والتوثيق لهذا المتطلب على وفق الوسط الحسابي المرجح (٤,١٦) درجة من أصل ٦ درجات، وبنسبة مئوية لمدى التطبيق مقدارها (٦٩,٤٤%) مما يشير الى وجود فجوة بنسبة مئوية بمقدار (٣٠,٥٦%) ويشير ذلك الى مستوى ضعيف من توافر هذا المتطلب في المديرية.

الجدول (٧): قائمة فحص متطلب الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها

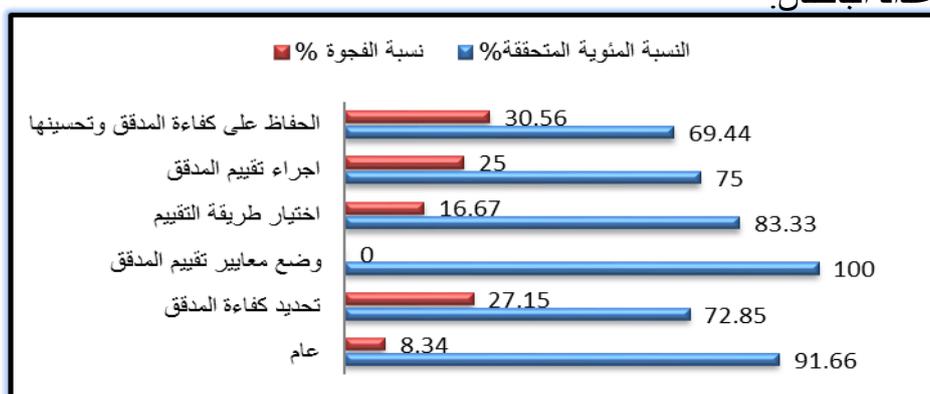
مستوى تطبيق والتوثيق بحسب متطلبات المواصفة (ISO 19011:2018)							٦-٧ الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها
غير مطبق	مطبق جزئياً			مطبق كلياً			الفقرات
	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	
							١ يقوم المدققون ورؤساء فرق التدقيق بتحسين كفاءتهم باستمرار من خلال المشاركة المنتظمة في عمليات التدقيق والتطوير المهني المستمر والتدريب والدراسة وحضور الاجتماعات والندوات والمؤتمرات.
							٢ يضع مدير برنامج التدقيق اليات مناسبة للتقييم المستمر لأداء المدققين ورؤساء فرق التدقيق.
٣ تراعي أنشطة التطوير المهني المستمر الامور الاتية:							
							- التغييرات في احتياجات الفرد والجهة المسؤولة عن اجراء التدقيق.
							- التطورات الحاصلة في وسائل التدقيق بما في ذلك استخدام التكنولوجيا.
							- المعايير ذات الصلة والمتطلبات الاخرى.
							- التغييرات الحاصلة في التخصصات.
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	الأوزان
٠	١	٠	٠	٢	٢	١	عدد التكرارات
٠	١	٠	٠	٨	١٠	٦	النتيجة
٤,١٦							الوسط الحسابي
%٦٩,٤٤							النسبة المئوية
%٣٠,٥٦							النسبة المئوية للفجوة

ثالثاً. التمثيل البياني للمطابقة: استناداً الى نتائج قوائم الفحص والتي بينت مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة/مديرية التدقيق، سيجري بيان نتائج الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية للمطابقة ونسبة الفجوة بالاعتماد على نتائج قوائم الفحص وكما مبين في الجدول (٨).

الجدول (٨): نتائج مطابقة متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) في مديرية التدقيق

ت	المتطلب	الوسط الحسابي	النسبة المئوية المتحققة %	نسبة الفجوة %	معدل نسبة الفجوة	معدل التطبيق
١	عام	٥,٥	٩١,٦٦	٨,٣٤	١٧,٩٥	٨٢,٠٥
٢	تحديد كفاءة المدقق	٤,٣٧	٧٢,٨٥	٢٧,١٥		
٣	وضع معايير تقييم المدقق	٦	١٠٠	٠		
٤	اختيار طريقة التقييم	٥	٨٣,٣٣	١٦,٦٧		
٥	اجراء تقييم المدقق	٤,٥	٧٥	٢٥		
٦	الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها	٤,١٦	٦٩,٤٤	٣٠,٥٦		

المصدر: اعداد الباحثان.



الشكل (١): نتائج مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) في مديرية التدقيق.

المصدر: اعداد الباحثان.

رابعاً. تحليل الفجوات باستخدام مخطط باريتو: يعرض مخطط باريتو مستوى الفجوات لمتطلبات اجراء عملية التدقيق من حيث تحديد الاقلية الاكثر تأثيرا للمتطلبات والبالغة (٦) متطلبات وكما مبين في الجدول (٩).

الجدول (٩): نتائج الفجوات للمتطلبات اجراء عملية التدقيق لتحليل باريتو

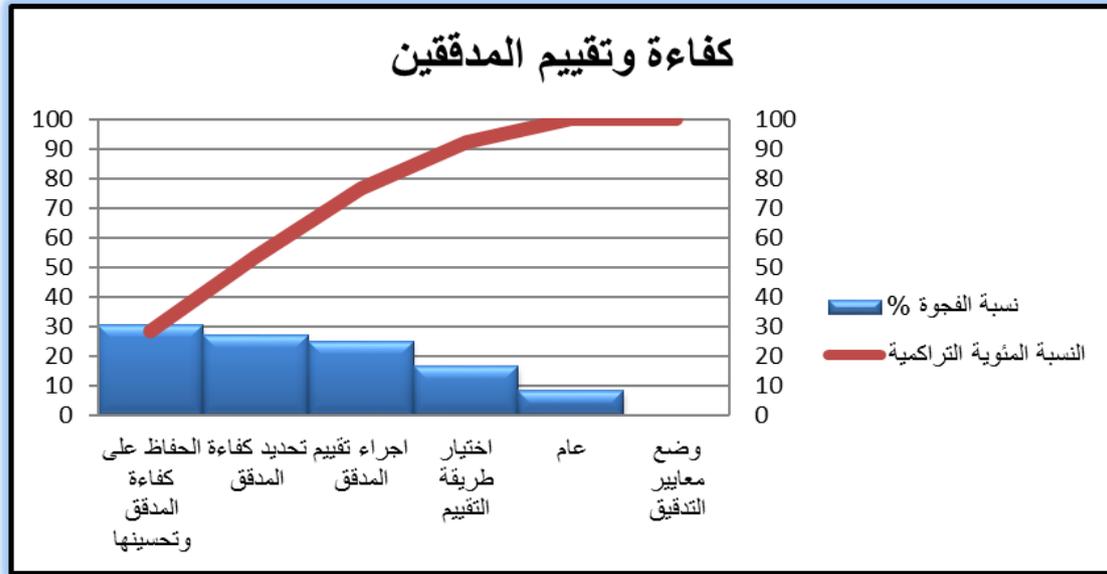
ت	المتطلب الفرعي	نسبة الفجوة %	النسبة المئوية المعدلة	النسبة المئوية التراكمية
١	الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها	٣٠,٥٦	٢٨,٣٧	٢٨,٣٧
٢	تحديد كفاءة المدقق	٢٧,١٥	٢٥,٢٠	٥٣,٥٧
٣	اجراء تقييم المدقق	٢٥	٢٣,٢١	٧٦,٧٨
٤	اختيار طريقة التقييم	١٦,٦٧	١٥,٤٨	٩٢,٢٦
٥	عام	٨,٣٤	٧,٧٤	١٠٠
٦	وضع معايير تقييم المدقق	٠	٠	١٠٠
	المجموع	١٠٧,٧٢	١٠٠	

المصدر: من اعداد الباحثان.

تُظهر نتائج تحليل باريتو الفجوة التي يجب البدء بتقليصها هي لمتطلب الحفاظ على كفاءة المدقق وتحسينها بنسبة (٣٠,٥٦%) إذ يساعد تقليصها على تقليص فجوة لتطبيق المتطلب كفاءة وتقييم المدققين بنسبة (٢٨,٣٧%)، ومن ثم المتطلبات الأخرى وصولاً للتطبيق لكافة متطلبات المواصفة الدولية (ISO19011:2018) وبنسبة (١٠٠%).

ويمكن البدء بتقليص هذه الفجوة من خلال معالجات مقترحة للأسباب التي أدت لظهور الفجوة مثل:

- اعتماد برامج للتطوير المهني مثل الاشتراك بورشات عمل خاصة ودورات تدريبية في مجال التخصص واعتماد التدريب أثناء العمل بشكل أكبر.
- الإطلاع على أهم التطورات والتحديثات في مجال عمل التدقيق والمجالات الأخرى ذات العلاقة ومحاولة الاستفادة منها لزيادة مهارات الموظفين.
- زيادة الدافعية لدى الموظفين عن طريق زيادة اشتراكهم في عملية صنع القرار ومحاولة مشاركتهم في حل المشكلات التي تواجههم أثناء سير العمل.



الشكل (٢) مخطط باريتو لمستوى الفجوات لتطبيق متطلبات كفاءة وتقييم المدققين في مديرية التدقيق المصدر: من اعداد الباحثان.

ويوضح الشكل اعلاه مخطط باريتو لمستوى الفجوات للمتطلب في المديرية وحسب نسبة الفجوة والنسبة التراكمية لها وتحديد الاقلية الاكثر تأثيراً.

ومن خلال نتائج الجانب العملي للبحث الحالي فان العائد المتحقق من اعتماد المديرية لتحديد كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO 19011:2018) يكمن في اعتمادها على معايير دولية حديثة فتكون بذلك عملية التحديد الكفاءات المطلوبة بشكل أكثر دقة، ويساعدها ذلك على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية ذات العلاقة بمجال عملها لتطوير كفاءة العاملين فيها، كذلك اعتماد عملية تقييم المدققين على معايير موضوعية وبعيدة عن التحيز والطابع الشخصي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء العرض في الجانب النظري وتحليل نتائج الجانب العملي توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

اولاً. الاستنتاجات:

١. تبين ان لدى المديرية امكانية تطبيق متطلبات كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) ولكن بشكل جزئي وغير متكامل وتحتاج مزيداً من الجهود والاجراءات والامكانيات للوصول الى التطبيق الكامل.
٢. يجري تقييم مدير مديرية التدقيق من قبل وكيل الوزارة للشؤون الادارية في الوزارة ويجري تقييم مسؤولي الشعب وموظفي المديرية على وفق استمارات تقييم معدة مسبقاً وبصورة دورية من قبل مدير مديرية التدقيق.
٣. تمتلك المديرية العديد من الموظفين ممن يمتلكون المعرفة والخبرات المطلوبة والخبرة في مجالات مختلفة والعديد من الاختصاصات الادارية والقانونية والمالية والفنية.
٤. وجود ضعف في البرامج التدريبية والتطويرية في مجالات الادارية والحسابية والفنية المتخصصة في عمل المديرية.
٥. لا يجري اعتماد تدوير الموظفين بين شعب ووحدات المديرية لزيادة الخبرات والمهارات المكتسبة.
٦. اهمال وضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لموظفي المديرية.
٧. تعتمد عملية التقييم اجراء روتيني لغرض الترقية والترفيغ، وتخضع عملية التقييم الى التأثيرات الشخصية مما يضعف من مصداقيتها وموضوعيتها.

ثانياً. التوصيات:

١. على ادارة المديرية الاهتمام بضرورة التطبيق الكلي لمتطلب كفاءة وتقييم المدققين على وفق المواصفة الدولية (ISO19011:2018) في المديرية من اجل تحسين عمل المدققين بالاعتماد على معايير دولية في اجراء عمليات التدقيق من خلال معالجة الفجوات الحاصلة بين الواقع ومتطلبات المواصفة.
٢. ضرورة اشراك مسؤولي الشعب في عملية تقييم المدققين على وفق استمارات تقييم معدة مسبقاً وبصورة دورية.
٣. ضرورة الحفاظ على الموظفين ممن يمتلكون المعرفة والخبرات المطلوبة والخبرة في مجالات مختلفة وتعزيزهم بالمزيد من الموظفين من الاختصاصات الادارية والقانونية والمالية والفنية.
٤. يجب اشراك موظفي المديرية بدورات تدريبية متخصصة بمجالات عمل التدقيق بشكل دوري، ودورات متقدمة في استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، وادخال الموظفين الجدد في المديرية بدورات مكثفة في مجالات المختلفة التي تتطلبها عملية التدقيق الشامل.
٥. زيادة الوعي حول اهمية تدوير العاملين بين شعب ووحدات المديرية لزيادة الخبرات المكتسبة.
٦. الاهتمام بتطوير نظام للحوافز المادية والمعنوية للموظفين لزيادة الدافعية لديهم في العمل.
٧. زيادة الاهتمام بعملية تقييم المدققين على وفق اسس وجوانب موضوعية وابعاد الطابع الشخصي والروتيني في عملية التقييم.

المصادر

المصادر العربية:

أولاً. الكتب:

١. ابراهيم، ايهاب نظمي، (٢٠٠٩)، التدقيق القائم على المخاطر، الطبعة الاولى، عمان الاردن، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٢. الديب، عوض لبيب فتح الله وشحاتة، السيد شحاتة، (٢٠١٣)، اصول المراجعة الخارجية، الإسكندرية-مصر، دار التعليم الجامعي.
٣. الشحنة، رزاق ابو زيد، (٢٠١٥)، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفق المعايير الدولية، الطبعة الاولى، عمان الاردن، دار وائل للنشر.
٤. القاضي، حسين يوسف ودحدوح، حسين احمد وقريط، عصام نعمة، (٢٠١٤)، اصول المراجعة، دمشق سوريا، جامعة دمشق كلية الاقتصاد.
٥. المطارنة، غسان فلاح، (٢٠٠٦)، تدقيق الحسابات المعاصر، الطبعة الاولى، عمان-الاردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٦. الوردات، خلف عبد الله، (٢٠٠٦)، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، عمان الاردن، مؤسسة الورقة للنشر والتوزيع.
٧. الوقاد، سامي محمد وديان، لؤي محمد، (٢٠١٠)، تدقيق الحسابات، الطبعة الاولى، عمان الاردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٨. عثمان، عبد الرزاق محمد، (١٩٩٩)، اصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الثانية، موصل-العراق، دار الكتب للطباعة والنشر.
٩. نصير، مبروك محمد، (٢٠١٨)، خدمات المراجعة بين النظرية العلمية والاجراءات المهنية لمراجعة القوائم المالية، الطبعة الاولى، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية في الإسكندرية.
١٠. نور الدين، احمد قايد، (٢٠١٥)، التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية، الطبعة الاولى، عمان الاردن، دار الجنان للنشر.

ثانياً. الرسائل والأطاريح الجامعية:

١. ابو غيدا، عبير محمد، (٢٠١٤)، العوامل المؤثرة في كفاءة المدقق للكشف عن عدم الالتزام بالقوانين والانظمة دراسة ميدانية، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الاقتصاد لنيل شهادة الماجستير في مراجعة الحسابات، جامعة دمشق.
٢. شاكر، فاطمة مؤيد، (٢٠١٨)، تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي دراسة حالة في وزارة العدل/قسم ادارة الجودة الشاملة، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد لنيل شهادة الدبلوم العالي تخطيط استراتيجي، جامعة بغداد.
٣. محمد، جوان رعد، (٢٠١٩)، تقييم مستوى تطبيق متطلبات نظام ادارة البيئة ISO14001:2015 بحث تطبيقي في مشروع الرستمية لمعالجة مياه الصرف الصحي في امانة بغداد، مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في ادارة البلديات، جامعة بغداد

المصادر الأجنبية:

1. ISO 19011:2018
2. Arter, Dennis R. & Cianfraani, Charls A. & Jackwest Jonn E., (2013), **How to Audit the Process Based QMS**, Second Edition, Milwaukee, ASQ Q quality Press Milwaukee.

3. Asmara, Rina Yuliastuty, (2016), Effect of Competence and Motivation of Auditors of the Quality of Audit: Survey on the External Auditor Registered Public Accounting Firm in Jakarta in Indonesia, **European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research**, Vol.4, No.1, pp.43-76, January 2016.
4. Saputra, Mulia, Darwanis, Hutahaeon, Sonny Maria M., (2016), The Effect of Financial Management Knowledge, Competence and Supervision Act of the Government's Internal Control Officer on the Quality of Government's Performance Accountability Report Evaluation, **Academic Journal of Economic Studies**, Vol. 2, No.2, pp. 20-31, June 2016.
5. Seear, David John, (2012), **ISO 9000 Family of Standards**, First Edition, Author House.
6. Rao, T. V., (2014), **HRD Audit**, Second Edition, Delhi, SAGE.