



لجنة المعايير المهنية والرقابية

دليل مراجعة الجودة من طرف نظير



## قائمة المحتويات

---

نبذة عن الدليل  
المرجعية المهنية  
معلومات عن الدليل  
المستفيدين المستهدفين  
لماذا تم إعداد هذا الدليل - أهداف الدليل  
استخدام الدليل  
أقسام الدليل

## الفصل الأول: الأطر والمفاهيم والمتطلبات المتعلقة برقابة الجودة وضمان الجودة

1-1 المقدمة

2-1 المفاهيم الرئيسية للجودة ورقابة الجودة وضمان الجودة

3-1 عناصر رقابة الجودة

4-1 مراجعات ضمان الجودة

## الفصل الثاني: معلومات حول مراجعة النظر

1-2 المقدمة

2-2 التعريف

3-2 الغاية من مراجعة النظر

4-2 مراحل عملية مراجعة النظر

## الفصل الثالث: الاعتبارات الاستراتيجية

1-3 المقدمة

2-3 الهدف

3-3 التركيز والنطاق

4-3 التقييم الذاتي

## الفصل الرابع: ما قبل عملية المراجعة

1-4 المقدمة

2-4 الشركاء والموارد

3-4 مذكرة التفاهم

## الفصل الخامس: التخطيط

1-5 المقدمة

2-5 الخطة التفصيلية

3-5 الممارسات الجيدة في التخطيط

4-5 أسئلة التخطيط

## الفصل السادس: العمل الميداني

1-6 المقدمة

2-6 ما قبل البدء بالعمل الميداني

3-6 العمل الميداني

4-6 نهاية العمل الميداني

## الفصل السابع: إعداد التقرير

1-7 المقدمة

2-7 مخطط محتوى التقرير

3-7 معايير إعداد التقرير

4-7 توصيات التقرير

5-7 عناصر التقرير

6-7 مسودة التقرير

7-7 الصيغة النهائية للتقرير

## الفصل الثامن: تنفيذ النتائج والمتابعة

1-8 المقدمة

2-8 تحديد توصيات مراجعة النظر

3-8 معايير تنفيذ التوصيات

4-8 تنفيذ توصيات مراجعة النظر

5-8 تقييم عملية مراجعة النظر

## الفصل التاسع: مواضيع المراقبة في مراجعة النظر

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| المقدمة                                                                              | 1-9        |
| مواضيع المراقبة في مراجعة النظير                                                     | 2-9        |
| فهم الإطار العام                                                                     | 1-2-9      |
| المعايير واللوائح الداخلية/إجراءات مراقبة الجودة                                     | 2-2-9      |
| الجوانب الهيكلية                                                                     | 3-2-9      |
| منهجية الرقابة                                                                       | 4-2-9      |
| الملاحق – أدوات التقييم الذاتي                                                       | رقم الملحق |
| دليل لجنة بناء القدرات في أجهزة التدقيق                                              | (1)        |
| إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI – PMF)                  | (2)        |
| التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (ITSA)                                           | (3)        |
| التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات (ITASA)                                    | (4)        |
| أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية لأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ICAT) | (5)        |

## نبذة عن الدليل

إن التعاون بين النظراء هو الأسلوب المفضل لتنمية القدرات لغالبية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. حيث تبني الشراكات المتعلقة بمراجعات النظراء بين الأجهزة الرقابية على الخبرات والمهام والهوية والثقة المشتركة، وقد تم التأكيد على دور وأهمية مراجعة النظراء كواحدة من أهم أدوات تبادل المعرفة وبناء القدرات ضمن الاستراتيجيات الرئيسية في خطة الإنتوساي، حيث تم التأكيد على أهمية تلك المراجعة ضمن أنشطة الأهداف الاستراتيجية (2- لجنة بناء القدرات المهنية) و (3- لجنة تبادل المعرفة وخدمات المعرفة)، حيث تعمل لجنة بناء القدرات المهنية (CBC) على تشجيع أفضل الممارسات وضمان الجودة بواسطة مراجعات النظراء الطوعية، في حين يركز عمل لجنة تبادل المعرفة وخدمات المعرفة (KSC) على خصائص الانفتاح الأساسية، والمشاركة والتعاون، والتي تشكل السمات الأساسية التي ميزت منظمات الإنتوساي على مدى السنين. ويعمل هذا الهدف بمثابة نقطة الارتكاز لجهود منظمات الإنتوساي لتوفير دعم أكبر لاحترافية الأجهزة العليا للرقابة المالية وتحسينها المستمر، وتشجيع التعاون والتنسيق من خلال تطوير المعرفة وتبادل المعرفة وخدمات المعرفة، حيث تضمنت الاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف العمل مع لجنة بناء القدرات، ومبادرة الإنتوساي للتنمية، وكيانات الإنتوساي الأخرى، وتسهيل التحسين المستمر للأجهزة العليا للرقابة المالية عن طريق تبادل المعرفة حول الدروس المستفادة الشاملة من نتائج مراجعات النظراء وإطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة المالية.

وفي هذا الإطار تم إعداد هذا الدليل لوضع إطار عام لغرض وطبيعة مراجعة النظير بحيث يتم مراعاة الاختلافات الكبيرة في الأنشطة والمحتوى والتفويضات الممنوحة للأجهزة العليا للرقابة، وكذلك لتحديد المبادئ التي يمكن أن يتبعها الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة وفريق مراجعة النظير.

بحيث يكون هذا الدليل امتدادا لجهود المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة في إرساء معايير الإنتوساي، ودعم مهنية الأجهزة الأعضاء في اقليم الارابوساي بهذا الخصوص.

### المرجعية المهنية

تم وضع مشروع "إعداد دليل لمراجعة الجودة من طرف نظير" استنادا لخطة عمل لجنة المعايير للفترة 2020 – 2022 والتي تم إعدادها في إطار اجتماع لجنة المعايير المهنية والرقابية للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة الرابع عشر في الدوحة للفترة من 3 إلى 6 فبراير 2020 وحسب ما ورد بالبند الثامن من محضر الاجتماع، وذلك ضمن المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية الفرعية (4.3 – مساندة الأجهزة الأعضاء في إرساء آليات ضمان الجودة).

### معلومات عن الدليل

يتضمن الدليل أطر عامة حول عمليات مراجعة النظير بما فيها الاعتبارات الاستراتيجية ومراحل عملية المراجعة، وملحقات تتضمن الأدوات المختلفة للتقييم الذاتي والتي يمكن أن تقدم تنظيم للمواضيع التي يمكن أن تغطيها مراجعة النظير، إضافة إلى قائمة المصطلحات المستخدمة في الدليل..

حيث يقدم هذا الدليل إرشادات داعمة تتعلق بغيرها من الأدلة الإرشادية والتي تستند إلى اطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية وخاصة (GUID 1900 – دليل مراجعة النظير)، و (INTOSAI-P 12 - قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة – إحداث الفارق في حياة المواطنين)، و (INTOSAI-P 20 - مبادئ الشفافية والمساءلة)، و (ISSAI 130 - قواعد السلوك المهني)، و (ISSAI 140 - رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة)، و (ISSAI 100 - المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام)، ومنتجات مبادرة الإنتوساي للتنمية -إطار عمل قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (SIA – PMF) وقد تم الاستناد بشكل رئيسي في إعداد هذا الدليل على ما ورد ب (GUID 1900 – دليل مراجعة النظير) إضافة لتضمينه نماذج من دليل مراجعة النظير الطوعية المعد من قبل أعضاء اللجنة الفرعية الثالثة المنبثقة عن لجنة بناء القدرات كونه يشكل جزءا من مجموعة المعايير المهنية والمبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات والتي تم اعتمادها رسميا من قبل الإنتوساي.

### المستفيدين المستهدفين

يقدم هذا الدليل أطر عامة وخلفيات وإرشادات حول مراجعة النظير لفائدة الأجهزة العليا للرقابة الأعضاء في المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة.

### لماذا تم إعداد هذا الدليل (أهداف الدليل)

تم إعداد هذا الدليل ليكون مصدرا للممارسات الجيدة والإرشادات للأجهزة العليا للرقابة حول التخطيط والتنفيذ والتقييم لعمليات مراجعة النظير، وليكون وثيقة مهمة تتضمن طرح أحدث التطورات والأمثلة على الممارسات الجيدة في هذا المجال.

ونظرا لوجود اختلافات في التفويضات الممنوحة للأجهزة العليا للرقابة فإن هذا الدليل يهدف إلى تأسيس فهم مشترك لغرض وطبيعة مراجعة النظير، لا سيما المبادئ التي تنطوي عليها والخيارات التي يمكن أن يتبناها الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للرقابة وفريق مراجعة النظير.

## استخدام الدليل

نقترح على الأجهزة العليا لرقابة استخدام هذا الدليل اعتمادا على طبيعة مراجعة النظير التي سيتم إجراؤها، حيث يساعد الدليل من خلال فصوله المختلفة الأجهزة الرقابية في تحديد الاعتبارات الاستراتيجية للمراجعة بما فيها هدف ونطاق عملية المراجعة وأداة التقييم التي سيتم استخدامها، وما هي المراحل الرئيسية لعملية المراجعة والمحددة بالفصول من (3) إلى (9)، إضافة إلى التعرف على بعض أدوات التقييم والتي تم وضعها ضمن ملاحق هذا الدليل.

## أقسام الدليل

يتضمن الدليل تسعة أقسام رئيسية وحسب الشكل أدناه:



## الفصل الأول

### الأطر والمفاهيم والمتطلبات المتعلقة برقابة الجودة وضمان الجودة

#### المحتويات

- 1-1 المقدمة
- 1-2 المفاهيم الرئيسية
- 1-3 عناصر رقابة الجودة
- 1-4 مراجعات ضمان الجودة

#### 1-1 المقدمة

يتناول هذا الفصل بيان المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالجودة ورقابة الجودة وضمان الجودة، وما هي العناصر الرئيسية لرقابة الجودة، والمراجعات التي يتم إجراؤها في إطار عمليات ضمان الجودة.

#### 1-2 المفاهيم الرئيسية

يتم تعريف **الجودة (Quality)** على أنها مدى التزام مسار أو نتيجته بمجموعة من الشروط الموضوعية سلفاً والتي يعتقد بأنها لازمة للقيمة النهائية التي يوفرها المسار أو توفرها النتيجة.

فيما يتم تعريف **رقابة الجودة (Quality Control)** على أنها جملة من السياسات والإجراءات التي توضع للحصول على تأكيد معقول فيما يخص امتثال الجهاز الأعلى للرقابة وموظفيه للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، وأن تكون التقارير الصادرة مناسبة وملائمة في الظروف القائمة.

في حين يقصد ب**ضمان الجودة (Quality Assurance)** اتباع الأساليب العلمية المستخدمة في تقييم جودة العمل في مختلف المؤسسات وفي كافة مراحل العمل وبما يساهم في تقديم أفضل مستويات الجودة في مختلف المنتجات والخدمات المقدمة.

وفي إطار عمل الأجهزة العليا للرقابة تتضمن ضمان الجودة دراسة نظام رقابة الجودة للجهاز وتقييمه بما في ذلك معاينة دورية لجملة منتقاة من المهمات الرقابية التي جرى تنفيذها. وهي مصممة لتزويد الجهاز بتأكيد معقول على أن نظام رقابة الجودة الذي يعتمد عليه مصمم على نحو مناسب ويعمل على نحو فعال، وأن التقارير الرقابية مناسبة في ظل الظروف القائمة.

وعلى هذا النحو فإن ضمان الجودة مسار تقييمي يعنى أساسا بتقييم نظام رقابة الجودة وعملياته ومخرجاته، والتأكد من أن التقارير والممارسات الرقابية تستجيب للمعايير المطلوبة والممارسات الدولية الجيدة.

### 3-1 عناصر رقابة الجودة

يستخدم المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ISSAI 140 - رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة) عناصر إطار رقابة الجودة التي حددها معيار التدقيق الدولي لرقابة الجودة (ISQC 1 - International Standard on Quality Control 1) الصادر عن المجلس الدولي لمعايير الرقابة وضمان الجودة (- IAASB International Auditing and Assurance Standards Board) والمعد من طرف الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC International Federation of Accountants)، مع تكييفها مع بيئة القطاع العام، حيث يتضمن كل عنصر من عناصر إطار رقابة الجودة ضمن (ISSAI 140) ما يلي:

- المبدأ الرئيسي كما ورد بالمعيار الدولي لرقابة الجودة.
- المبدأ الرئيسي الذي تم تبنيه من قبل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- إرشادات التطبيق للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

وتتمثل عناصر إطار رقابة الجودة ضمن (ISSAI 140) فيما يلي:

#### العنصر الأول: مسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة داخل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

| المبدأ الرئيسي للمعيار الدولي لرقابة الجودة (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المبدأ الرئيسي المعدل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ينبغي أن تضع الشركة سياسات مصممة لتعزيز وجود ثقافة داخلية بأن الجودة عنصر أساسي في أداء العمليات، وينبغي أن تقتضي مثل هذه السياسات والإجراءات من المدير التنفيذي للشركة (أو من يكافئه من المنصب) أو في حال كان مناسبا، المجلس الإداري للشركاء في الشركة (أو من يكافئه) تحمل المسؤولية المطلقة فيما يخص نظام رقابة الجودة في الشركة. | يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتعزيز ثقافة داخلية تعتبر أن الجودة أمر أساسي في أداء كافة أعمالها، ويجب أن يضع مثل هذه السياسات والإجراءات رئيس الجهاز حيث يتحمل المسؤولية العامة عن نظام رقابة الجودة. |

#### العنصر الثاني: متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة

| المبدأ الرئيسي للمعيار الدولي لرقابة الجودة (1)                                                                                 | المبدأ الرئيسي المعدل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ينبغي أن تضع الشركة سياسات وإجراءات مصممة لتزودها بتأكيد معقول حول إمتثال الشركة وموظفيها لمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة. | يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتقدم له تأكيدا معقولا أن الجهاز وجميع موظفيه، وأي من الأطراف المتعاقدة معه لتأدية أعمال له ملتزمون بمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة. |

#### العنصر الثالث: القبول والاستمرار

| المبدأ الرئيسي للمعيار الدولي لرقابة الجودة (1) | المبدأ الرئيسي المعدل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتقدم له تأكيدا معقولا أنه سيقوم بمهام الرقابة وغيرها من الأعمال فقط إذا كان الجهاز:</p> <p>أ- مؤهلا للقيام بالعمل ولديه القدرات بما فيها الوقت والموارد للقيام بذلك.</p> <p>ب- باستطاعته الامتثال لمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات الصلة.</p> <p>ج- قد أخذ بعين الاعتبار نزاهة الجهة الخاضعة للرقابة ودرس كيفية التعامل مع المخاطر على الجودة التي قد تنشأ.</p> <p>ويجب أن تعكس السياسات والإجراءات نطاق العمل الذي يقوم به كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة. في الكثير من الأحيان ليس هناك خيارات لدى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول الأعمال التي تقوم بها، حيث تقوم بالعمل بثلاث فئات واسعة وتتمثل بالأعمال المطلوبة منها بموجب تكليفها القانوني.</p> | <p>ينبغي أن تضع الشركة سياسات وإجراءات لقبول واستمرار العلاقات مع العملاء وعمليات محددة، مصممة لتزويدها بتأكيد معقول على أنها ستنفذ أو ستستمر في علاقات وعمليات فقط عندما تكون الشركة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤهلة لأداء العملية وتمتلك القدرات، بما في ذلك الوقت والموارد للقيام بها.</li> <li>- قادرة على الامتثال لمتطلبات السلوك الأخلاقي.</li> <li>- قد أخذت بعين الاعتبار نزاهة العميل ولا تمتلك معلومات قد تقودها إلى الاستنتاج بأن العميل يفتقر إلى النزاهة.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### العنصر الرابع: الموارد البشرية.

| المبدأ الرئيسي للمعيار الدولي لرقابة الجودة (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المبدأ الرئيسي المعدل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ينبغي أن تضع الشركة سياسات وإجراءات مصممة لتزودها بتأكيد معقول على أنها تمتلك عددا كافيا من الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرات والالتزام بالمبادئ الأخلاقية اللازمة من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء عمليات وفقا للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، و</li> <li>- تمكين الشركة أو شركاء العملية من إصدار التقارير المناسبة في ظل الظروف القائمة.</li> </ul> | <p>يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتقدم له تأكيد معقولا أن لديه ما يكفي من الموارد (الموظفون حيثما كان ذلك مناسباً، والأطراف المتعاقدة للقيام بالأعمال للجهاز) والكفاءة والقدرات والالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي اللازمة لـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أ- القيام بمهامه وفقا للمعايير ذات الصلة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة.</li> <li>ب- تمكين الجهاز من إصدار تقارير مناسبة للظروف.</li> </ul> |

#### العنصر الخامس: تأدية المهام الرقابية وغيرها من الأعمال.

| المبدأ الرئيسي للمعيار الدولي لرقابة الجودة (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | المبدأ الرئيسي المعدل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ينبغي أن تضع الشركة سياسات وإجراءات مصممة لتزودها بتأكيد معقول على أن العمليات مؤداه وفقا للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، وأن الشركة أو شريك العملية يصدر تقارير مناسبة في الظروف القائمة، وينبغي أن تتضمن مثل هذه السياسات والإجراءات ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المسائل المتعلقة بتعزيز الاتساق في جودة أداء العملية.</li> <li>- مسؤوليات الإشراف.</li> <li>- مسؤوليات المراجعة.</li> </ul> | <p>يجب على كل جهاز أعلى للرقابة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتقدم له تأكيدا أنه يؤدي مهامه وفقا للمعايير ذات الصلة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة، وأنه يصدر تقارير تلائم الظروف، ويجب أن تتضمن مثل هذه السياسات والإجراءات ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أ- المسائل المتعلقة بالتشاور لتعزيز الاتساق في جودة المهمات الرقابية.</li> <li>ب- مسؤوليات الإشراف.</li> <li>ج- مسؤوليات مراجع الحسابات.</li> </ul> |

## العنصر السادس: المراقبة/أو المتابعة (monitoring).

| المبدأ الرئيسي للمعيار الدولي لمراقبة الجودة (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المبدأ الرئيسي المعدل للأجهزة العليا للمراقبة المالية والمحاسبة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ينبغي أن تضع الشركة عملية مراقبة مصممة لتزودها بتأكيد معقول على أن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام رقابة الجودة مناسبة وملائمة وتعمل بفعالية، ويتعين على هذه العملية أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشتمل على اعتبار وتقييم مستمرين لنظام رقابة الجودة في الشركة بما في ذلك إجراء فحص على أساس دوري لعملية منجزة واحدة على الأقل لكل شريك عملية.</li> <li>- تقتضي توكيل مسؤولية عملية المراقبة لشريك أو شركاء آخرين بملكون خبرة وسلطة في الشركة لتحمل تلك المسؤولية.</li> <li>- تقتضي عدم إشراك أولئك الأشخاص الذين يؤدون العملية أو مراجعة رقابة جودة العمليات.</li> </ul> | <p>يجب على كل جهاز أعلى للمراقبة المالية والمحاسبة إنشاء عملية مراقبة مصممة لتقدم له تأكيداً معقولاً أن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام رقابة الجودة هي ذات صلة وكافية وتعمل بفاعلية. ويجب على عملية المراقبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أ- أن تشتمل على دراسة وتقييم مستمرين لنظام الجهاز الخاص بمراقبة الجودة بما فيها مراجعة لعينة من المهام التي تم الانتهاء منها عبر مجموعة الأعمال التي قام بها الجهاز.</li> <li>ب- أن تتطلب إسناد المسؤولية عن عملية المراقبة إلى فرد أو أفراد لديهم خبرة وصلاحيات مناسبة وكافية في الجهاز لتولى هذه المسؤولية.</li> <li>ج- أن تتطلب أن يكون أولئك الذين يقومون بالمراجعة مستقلون (ألا يكونوا قد اشتركوا في المهمة أو في أي مراجعة لمراقبة جودة المهمة).</li> </ul> |

إضافة للعناصر أعلاه يلاحظ المعيار الدولي لمراقبة الجودة (1) الحاجة إلى توثيق سياسات الشركة وإجراءاتها وإيصالها للموظفين.

### عناصر نظام رقابة الجودة في مستوى المهام الرقابية:

يضع المعيار (ISSAI 140) إطاراً لمراقبة الجودة على مستوى الجهاز الأعلى للمراقبة، في حين يضع المعيار (ISSAI 2220) – ضبط الجودة لإجراء رقابة على البيانات المالية) معايير لمراقبة جودة أعمال فرق المهام الرقابية، حيث يتناول مسؤوليات محددة للمدقق فيما يتعلق بإجراءات ضبط الجودة في عملية الرقابة على البيانات المالية. كما يعالج هذا المعيار، حيثما يمكن تطبيقه، مسؤوليات مراجع ضبط جودة المهمة. وفي نطاق عملية المراجعة فإن مسؤولية مراجع ضمان الجودة لها صلة مباشرة بمدى الالتزام بتطبيق منهجية التدقيق المعتمدة من قبل الجهاز الأعلى للمراقبة والمعدة استناداً للمعايير المهنية والتي تتضمن مراحل عملية التدقيق المبينة بالرسم أدناه:

| مرحلة التخطيط                                                                                                                                                                                                                        | مرحلة تنفيذ إجراءات التدقيق                                                                                                            | مرحلة التقييم                                                                                                                           | مرحلة التقرير                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم نشاط الدائرة بها في ذلك نظام الرقابة الداخلية</li> <li>• تحديد وتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية</li> <li>• تطبيق مفهوم الأهمية النسبية</li> <li>• تصميم إجراءات (برامج) التدقيق</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفحوص الأساسية (التفصيلية)</li> <li>• الإجراءات التحليلية</li> <li>• أدلة الأثبات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مناقشة استنتاجات التدقيق مع المهكلفين بالحوكمة</li> <li>• تقييم الأخطاء غير المعدلة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد مسودة التقرير الرقابي</li> </ul> |

وتتناول العناصر الرئيسية لنظام رقابة الجودة في مستوى المهام الرقابية ما يلي:

- 1- **مسؤوليات القيادة عن جودة المهمات الرقابية**، حيث يتكفل رئيس المهمة الرقابية بالمسؤولية عن الجودة العامة لكل مهمة رقابية توكل إليه، ويمكن له الاعتماد على نظام الجودة المعتمد من قبل الجهاز للقيام بهذه المهمة.
- 2- **متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة**، حيث يتوجب على رئيس المهمة الرقابية الحفاظ على التزام أعضاء فريق المهمة الرقابية بالمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.

- 3- قبول العلاقات مع الجهات الخاضعة للرقابة واستمرارية تنفيذ المهام الرقابية، ينبغي على رئيس المهمة الرقابية التحقق من تصميم إجراءات تدقيق كافية ومناسبة وذلك لتقليل مخاطر القيام بالأعمال الرقابية.
- 4- تعيين فرق المهمات الرقابية (الموارد البشرية)، ينبغي على رئيس المهمة الرقابية تعيين فريق تدقيق يمتلك القدرات والكفاءات المهنية المناسبة ويتوفر على الوقت الكافي لتأدية المهمة الرقابية بما يكفل إصدار تقرير مناسب في الظروف القائمة.
- 5- أداء المهام الرقابية، يعد رئيس المهمة الرقابية مسؤولاً عن إدارة المهمة الرقابية والإشراف عليها وتأديتها وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.
- 6- المتابعة أو المراقبة (Monitoring). يتعين على رئيس المهمة الرقابية النظر في نتائج مراجعات ضمان الجودة لمعرفة ما إذا كانت المسائل المحددة التي تم الوقوف عليها ستؤثر على المهمة الرقابية.
- 7- التوثيق، يتعين على رئيس المهمة الرقابية توثيق كافة المسائل المتعلقة بتنفيذ المهمة الرقابية.

#### 1-4 مراجعات ضمان الجودة

تعتبر مراجعة ضمان الجودة تنويع لمسار ضمان الجودة حيث يتولى المراجع في هذه المرحلة، القيام بفحص للحصول على تأكيد معقول فيما يخص:

- أن نظام رقابة الجودة الذي يعتمده الجهاز مصمم على نحو مناسب ويعمل على نحو فعال، وأن عمله الرقابي يتميز بالجودة العالية على نحو دائم.
  - امتثال الجهاز الأعلى للرقابة وموظفيه للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.
  - أن تكون التقارير الصادرة مناسبة وملائمة في الظروف القائمة.
- ويتم تنفيذ مراجعات ضمان الجودة على مستويين:

1. على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة.
2. على مستوى المهام الرقابية (رقابة مالية، رقابة أداء، رقابة التزام).

#### أهمية مراجعة ضمان الجودة

إن ضمان الجودة هو مسار تقييمي يعنى أساساً بتصميم نظام رقابة الجودة وعملياته ومخرجاته (التقارير) ويتولى القيام بهذا التقييم أشخاص مستقلين عن النظام أو عن المهمة الرقابية قيد المراجعة. وليس الغرض من ضمان الجودة انتقاد نظم أو عمليات تدقيق محددة، ولكن المساعدة على ضمان أن منتجات التدقيق (التقارير) والمسارات الرقابية تستجيب للمعايير والممارسات الدولية الجيدة.

أما المزايا التي يمكن أن تتحقق بفضل وظيفة فعالة لضمان الجودة فهي كالتالي:

- تعزيز مصداقية الجهاز ومكانته من خلال توثيق يفيد بأن المعايير المتعارف عليها يتم اعتمادها لدى القيام بالأعمال الرقابية وإصدار التقارير
- تحسين الأداء الرقابي ونتائجه.
- تحسين كفاءة الأعمال الرقابية وفعالية التكاليف، مما قد يفضي إلى اقتصاد في الوقت وفي التكلفة.
- الرفع من قدرات الجهاز.
- إثبات نزاهة الجهاز وكفاءته والتزامه بالمساءلة، وإثبات انطباق هذه الصفات على موظفي الجهاز أيضاً.
- تقييم احتياجات التدريب وتوفير مدخلات بهذا الشأن لبرامج التدريب والتنمية.
- حفز موظفي الجهاز من خلال إثبات جودة العمل وإتاحة فرص التداول على الوظائف.

- قياس أداء الجهاز.
- تجنب احتمال المنازعات القضائية وحالات الاعتراض على عمل الجهاز.

### أنواع مراجعات ضمان الجودة

يمكن تصنيف مراجعات ضمان الجودة حسب ما إذا كان القائمون بالمراجعة من داخل الجهاز أو من خارجه، أو حسب ما إذا كانت المراجعة على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة أو على مستوى المهام الرقابية. كما يمكن تصنيف مراجعات ضمان الجودة على مستوى عملية التدقيق إلى نوعين حسب ما إذا كانت عملية المراجعة تتم قبل إصدار تقرير التدقيق أو بعد إصداره.

#### □ المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

المراجعة الداخلية مراجعة يقوم بها شخص أو عدة أشخاص من الجهاز. ويمكن أن تتم هذه المراجعة عبر آليات مختلفة كأن تقوم بها وحدة لضمان الجودة تنشأ لهذا الغرض. أما المراجعة الخارجية، فيتولى إجراءها من قبل جهات متخصصة ومستقلة من خارج الجهاز. كأن يقوم بها جهاز نظير أو هيئة رقابية خاصة أو مكتب استشارات أو خبير في هذا المجال بطلب من الجهاز.

#### □ مراجعات ضمان الجودة على مستوى الجهاز وعلى مستوى المهام الرقابية

تتعلق مراجعة ضمان الجودة على مستوى الجهاز بتقييم أنظمة الجهاز العامة وممارساته في مجال رقابة الجودة وتنفيذها. ويمكن أن تكون هذه المراجعة شاملة تعنى بكافة عناصر نظام رقابة الجودة، أو أن تختص بالنظر في عناصر منتقاة من ذلك الإطار وتقييم مدى التقيد بها وعملها على نحو فعال على المستوى الميداني والتطبيقي.

- ومن بين المسائل التي يجدر أخذها بالاعتبار عند تنفيذ مراجعة ضمان الجودة على مستوى الجهاز، نذكر ما يلي:
- التأكد من أن الإطار القانوني للجهاز يستجيب لما نص عليه (1 INTOSAI - إعلان ليما) و (10 INTOSAI-P – إعلان مكسيكو بشأن الاستقلالية) من حيث الاستقلالية والولاية (أو الاختصاصات).
- التأكد من أن الجهاز قد نفذ سياسات تكفل التزاما بالمتطلبات المناسبة للسلوك الأخلاقي والاستقلالية.
- تقييم مدى اهتمام قيادة الجهاز بثقافة الجودة وتنفيذها لأنظمة وممارسات تعزز الأهمية البالغة للجودة.
- تقييم أنظمة الموارد البشرية القائمة لتبين ما إذا كان للجهاز موارد بشرية كافية تمتلك الكفاءة والمهارات المناسبة وتلتزم بالمبادئ الأخلاقية.
- تقييم منهجية وممارسات الجهاز الرقابية للتأكد مما إذا كانت تستند على المعايير الدولية ومعايير الإنتوساي ومتوائمة مع الممارسات الدولية الجيدة.
- تحديد سبل تعزيز الإدارة الداخلية والخدمات المساندة.
- تقييم ما إذا كان الجهاز يعالج المسائل القائمة والمستجدة على نحو فعال ويستفيد من الفرص السانحة.

وتنصب المراجعة على مستوى الجهاز على تقييم:

- سياسات الجهاز وإجراءاته.
- ممارسات الجهاز في مجال ضمان الجودة ومدى تنفيذ تلك السياسات والإجراءات على أرض الواقع.

وبالنظر إلى الاعتبار الأول، فإن مراجع ضمان الجودة يقارن الإطار المعتمد في الجهاز مع معيار معتمد، على غرار (ISSAI 140) - رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة)، ويستنتج ما إذا كان هناك التزام بكل عنصر منه. وحيث ما تبين للمراجع نقص أو ضعف، فإنه يوصي بالتحسين المناسب.

أما بالنظر إلى الاعتبار الثاني، فإن المراجع يفحص أدلة الإثبات ليتبين ما إذا كانت السياسة أو الإجراء أو الممارسة تجري كما تم تصميمها.

أما مراجعة ضمان الجودة على مستوى المهام الرقابية (رقابة مالية، رقابة أداء، رقابة التزام) فهي تتمثل في معاينة الوثائق المتعلقة بعملية التدقيق الفردية (كلية أو جزئية) لتبين ما إذا كان فريق التدقيق قد نفذ منهجية الجهاز الرقابية وسياساته وإجراءاته، وجمع أدلة إثبات رقابية كافية ومناسبة، والتزم بالقوانين والمعايير المهنية والمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة.

ومن بين المسائل التي يجدر أخذها بالاعتبار لدى تنفيذ مراجعة ضمان الجودة على مستوى المهام الرقابية ما يلي:

- أن الأنظمة اللازمة لرقابة الجودة على مستوى عملية التدقيق قد تم إرساؤها.
- أن أنظمة الرقابة القائمة على مستوى عملية التدقيق يجري تنفيذها على نحو سليم.
- تقييم جودة الممارسات الرقابية المستخدمة خلال العمل الرقابي وضمان أن يكون تقرير التدقيق مناسباً ومدعماً بأدلة الإثبات المناسبة والكافية مع التعرف على سبل تعزيز أنظمة الرقابة والممارسات وتحسينها عند الاقتضاء.
- مدى وجود توثيق مناسب لإجراءات الرقابة على مستوى عملية التدقيق.
- ما إذا كانت عملية التدقيق قد تم التخطيط لها على نحو سليم وما إذا جرى التعرف على المخاطر ومعالجتها بالحرص المناسب.
- التأكد من وجود أدلة إثبات مناسبة وكافية ومن كونها موثوقة في ملف عملية التدقيق دعماً للرأي الوارد في تقارير التدقيق.
- التأكد من أن الاستنتاجات قد جرى تفسيرها على نحو سليم ومن أنها مدعومة بأوراق العمل.
- ما إذا كانت الآراء الرقابية مدعومة بشكل تام وموثوقة في أوراق العمل.
- التأكد من أن البيانات المالية معروضة وفقاً للمحاسبة الحكومية وغيرها من القوانين والمعايير المناسبة، ومن أن تقرير التدقيق الصادر مناسب.

#### □ مراجعات ضمان الجودة ما قبل الإصدار وما بعد الإصدار

**مراجعة ضمان الجودة ما قبل الإصدار.** تجري هذه المراجعة قبل استكمال تقرير التدقيق وإصداره وذلك للتأكد من أن التدقيق يطابق المنهجية والممارسات المعتمدة وأية متطلبات قانونية وتنظيمية أخرى، وأن التقرير مناسب للظروف القائمة.

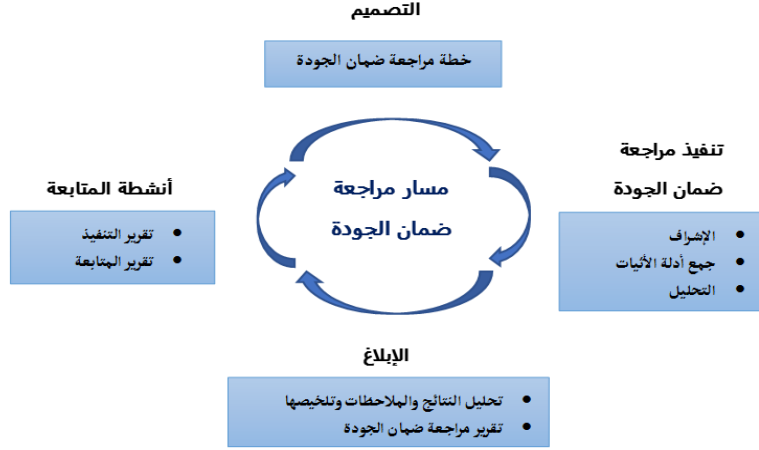
وفي حين يمكن إجراء ضمان الجودة ما قبل الإصدار على جميع عمليات التدقيق، فإنه غالباً ما يتم القيام بها فقط في حالة عمليات التدقيق الحساسة أو التي تنطوي على مخاطر كبيرة.

**مراجعة ضمان الجودة ما بعد الإصدار.** تجري هذه المراجعة بعد إصدار تقارير التدقيق من قبل الجهاز. وعادة ما تتم على عينة من عمليات التدقيق المنجزة.

ويمكن لمراجع مؤهل من داخل الجهاز أو خارجه إجراء مراجعة ضمان الجودة ما بعد الإصدار في حين أن مراجعة ضمان الجودة ما قبل الإصدار تجري عادة من طرف عاملين بالجهاز غير مرتبطين بعملية التدقيق.

#### مسار مراجعة ضمان الجودة

لا تختلف مراحل عملية المراجعة سواء على مستوى الجهاز أو على مستوى المهام الرقابية، إذ أنها تشتمل في كلتا الحالتين على مراحل التخطيط والتنفيذ والإبلاغ (التقرير) ثم المتابعة، والرسم أدناه يبين مسار عملية المراجعة:



وفيما يلي بيان للمراحل المتعلقة بمسار مراجعات ضمان الجودة

#### ■ المرحلة الأولى: تخطيط مراجعة ضمان الجودة

يشمل مسار تخطيط مراجعة ضمان الجودة على:

- ☐ إعداد خطة تشغيلية سنوية
- ☐ إعداد خطة مراجعة.

#### الخطة التشغيلية السنوية

يتم وضع خطط تشغيلية سنوية لعمليات مراجعة ضمان الجودة. تتضمن الأهداف والأنشطة وبرامج المراجعة على المستوى المؤسسي وعلى مستوى المهام الرقابية التي سيتم تنفيذها ضمن إطار زمني محدد، ويتم المصادقة على تلك الخطة المستوى الإداري المناسب في الجهاز.

وتتنوع الأهداف التي تتولى وظيفة ضمان الجودة العمل على وضعها وتنفيذها استنادا إلى أولويات الجهاز الأعلى للرقابة والأهداف التي ينوي العمل على تحقيقها، فعلى المستوى المؤسسي (الجهاز)، يشمل النطاق العام لمراجعات ضمان الجودة كافة عناصر نظام رقابة الجودة، أما بالنسبة على مستوى المهام الرقابية، فإن خطة العمل (التشغيلية) يجري وضعها لتكفل تغطية كافية لعمليات التدقيق الفردية بما يضمن التزاما بسياسة الجهاز في مجال ضمان الجودة ويمكن أن يتوقف التوقيت الذي يتم فيه إجراء مراجعات ضمان الجودة والمجالات التي يتم انتقاؤها في هذا المستوى على النواحي التالية:

- الأولويات الموضوعية، بما فيها السياسات المتعلقة بالانتقاء الدوري.
- تقييم المخاطر،
- اعتبارات الأهمية النسبية.
- متطلبات سياسة ضمان الجودة.
- الموارد المتاحة، بما في ذلك الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والسلطة الكافيتين لإجراء تلك المراجعات.

#### خطة مراجعة عملية التدقيق:

يتم إعداد خطة لكل عملية مراجعة، حيث تتضمن مكونات خطة المراجعة على المستوى المؤسسي. على (العنصر المؤسسي. التي تتناولها عملية المراجعة وتقييم المخاطر وأهداف المراجعة ونطاق المراجعة والموارد اللازمة والتوقيت والأشخاص المرجعيون وشكل التقرير النهائي ومحتواه بما في ذلك مسار اعتماده)، أما على مستوى المهام الرقابية فإن مكونات الخطة تشمل (إطار المهمة الرقابية وتقييم المخاطر وأهداف المراجعة، ونطاق المراجعة، واحتياجات الموارد والمكلفين بالمهمة الرقابية وشكل التقرير النهائي ومحتواه بما في ذلك مسار اعتماده).

### ■ المرحلة الثانية: تنفيذ مراجعة ضمان الجودة

يجب إجراء مراجعة ضمان الجودة وفقا للخطة المصادق عليها، حيث يتم إجراء مراجعة ضمان الجودة باستخدام قوائم مراجعة مصممة لهذه الغاية وكما يلي:

- قائمة مراجعة ضمان الجودة على المستوى المؤسسي.
- قائمة مراجعة ضمان الجودة في مستوى المهام الرقابية (رقابة مالية، رقابة أداء، رقابة التزام)

وتشمل قائمة المراجعة على المستوى المؤسسي المحاور الرئيسية المتعلقة بكافة الممارسات الإدارية على مستوى الجهاز وفق ما هو مبين بالجدول أدناه:

| الملاحظات والتعليقات | التقييم |              |            | الممارسات الإدارية |
|----------------------|---------|--------------|------------|--------------------|
|                      | متوافق  | متوافق جزئيا | غير متوافق |                    |
|                      |         |              |            |                    |

في حين تشمل قائمة المراجعة على مستوى المهام الرقابية كافة المتطلبات المتعلقة بالممارسات الرقابية بدءا بمرحلة ما قبل التخطيط ووصولاً إلى مرحلة التقرير وكما هو مبين بالشكل أدناه:

| الملاحظات والتعليقات | التقييم |              |            | الممارسات الرقابية |
|----------------------|---------|--------------|------------|--------------------|
|                      | متوافق  | متوافق جزئيا | غير متوافق |                    |
|                      |         |              |            |                    |

وتهدف قائمة المراجعة إلى مساعدة مُراجع ضمان الجودة عند قيامه بقياس وتحليل معايير ومؤشرات ضمان الجودة إلى تحسين الممارسات المهنية والإدارية على المستوى المؤسسي، وضمان جودة أعمال التدقيق ومدى التزامها بالمعايير، وتحديد المجالات التي يحتاج الجهاز فيها إلى اتخاذ إجراءات لمعالجة حالات عدم الالتزام على مستوى المهام الرقابية. وكما هو شأن كافة قوائم المراجعة، فإن هذه القائمة تعتبر دليل إرشادي يساعد المراجع على الاجتهاد المهني، وينبغي استخدامها من قبل مدقق ذي خبرة. وعلى مُراجع ضمان الجودة أن يُدرج في خانة الملاحظات العناصر التالية:

- عرض موجز للأسباب التي تعلق حُكم المراجع بأن المتطلب قد استجيب له أو لم يُستجب له، مع الإشارة إلى ملف المهمة الرقابية، أو إلى ملف المراجعة عند الضرورة،
- بيان حول المخاطر الناجمة عن عدم الالتزام،
- الأسباب التي يعلل بها فريق المهمة الرقابية عدم الالتزام.

### ■ المرحلة الثالثة: الإبلاغ (التقرير)

يقوم فريق المراجعة بالنسبة إلى كل مراجعة ضمان جودة:

- تحليل النتائج والملاحظات المفصلة الواردة في قائمة المراجعة وتلخيصها.
- إعداد تقرير حول النتائج العامة للمراجعة.

عند الانتهاء من تحليل النتائج والملاحظات وتلخيصها وربطها بأدلة الإثبات المناسبة والكافية المضمنة في أوراق العمل، يتم إعداد التقرير بناء على نتائج برنامج العمل أو قائمة المراجعة، مع الأخذ بالاعتبار قبل إصدار التقرير:

- مراجعة الاستنتاجات مع المسؤول في الجهاز الرقابي عن المجال، أو مع رئيس وأعضاء المهمة الرقابية.
- تلخيص التعليقات وغيرها من أدلة الإثبات المنبثقة عن النقاش.
- تحليل أدلة الإثبات في ضوء الإيضاحات التي جرى تلقيها،
- مناقشة الاتفاق على التعديلات والاستنتاجات التي يتعين إدراجها في التقرير مع المدير المسؤول في مديرية ضمان الجودة أو توكيد الجودة.

ويرز تقرير المراجعة النهائي أهم نتائج مراجعة ضمان الجودة، حيث تتكون عناصر التقرير على المستوى المؤسسي من:

- الملخص تنفيذي، ويتكون من (المقدمة، المنهجية المستخدمة، الملاحظات، الاستنتاج العام).
- رد الإدارة
- في حين تتكون عناصر التقرير على مستوى المهام الرقابية من:
- المقدمة.
- المنهجية المستخدمة.
- الملاحظات والاستنتاجات.
- التوصيات الرئيسية.
- رد الإدارة.

#### ■ المرحلة الرابعة: المتابعة

إن تقارير مراجعات ضمان الجودة لا يمكنها أن تحقق الأهداف المنشودة ما لم يتم اتخاذ إجراءات المتابعة اللازمة. ويمكن القيام بمتابعة المراجعة من قبل وحدات ضمان الجودة أو لجان داخلية يتم إنشاؤها لهذا الغرض. ومن المهم عند إجراء المتابعة التأكد من أن الإجراءات التي تم تنفيذها قد عالجت الاستنتاج أو الملاحظة التي أدت إلى التوصية. وتعتبر إجراءات المتابعة المناسبة لازمة لضمان تنفيذ خطة العمل المتفق عليها أو التأكد من أن خطوات مناسبة يجري القيام بها لتنفيذها.

وفي الختام يمكن للأجهزة العليا للرقابة الرجوع إلى "دليل ضمان الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة" و "الدليل التطبيقي لمراجعة ضمان الجودة للفريق الإقليمي" للاطلاع والاستفادة من التطبيقات الواردة بتلك الأدلة فيما يخص عمليات مراجعات ضمان الجودة.

### الفصل الثاني

#### معلومات حول مراجعة النظر

##### المحتويات:

- 2-1 المقدمة
- 2-2 التعريف
- 2-3 الغاية من مراجعة النظر
- 2-4 مراحل عملية مراجعة النظر

#### 2-1 المقدمة

نظرا للتطور الهام لعمليات مراجعة النظر داخل مجموعة الإنتوساي، فقد بدت وجود حاجة ملحة لوضع بعض التوجيهات حول وضع آلية إجراء مراجعة النظر وهو ما يتضمنه هذا الدليل،

قد تشارك الأجهزة العليا للرقابة في إجراء عمليات مراجعة النظر لأسباب وأهداف مختلفة من ضمنها تحسين إجراءات العمل ونتائج المخرجات الرقابية، أو قد ترغب الأجهزة الرقابية في إعطاء أدلة على أن سياساتها وإجراءاتها تتبنى إرساء وتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة، أو لتقييم واقع الحال (اين نحن) وغيرها الكثير من الأسباب الموجبة لإجراء عملية المراجعة، ولكن في كل الأحوال إذا كانت عملية الخضوع لمراجعة النظر تتم في إطار تطبيق معايير خاصة ببعض الأجهزة العليا للرقابة والتي قد تتضمن توجيهات حول طبيعة ومضمون المراجعة وكانت تلك المعايير مختلفة أو متعارضة مع محتويات هذا الدليل فإن الأولوية تبقى للمعايير الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة.

## 2-2 التعريف

يشير مصطلح "مراجعة النظر" إلى مراجعة خارجية ومستقلة لعنصر أو أكثر في الجهة و/أو عملية لجهاز أعلى للرقابة وذلك من قبل فريق من الزملاء المهنيين من واحد أو أكثر من الأجهزة العليا للرقابة.

كما يقصد "بمراجعة النظر" على أنها فحص جهاز أعلى للرقابة من قبل جهاز أو أجهزة أخرى مماثلة سواء تعلق الأمر بالقيام أو الخضوع لهذه المراجعة. مما يعني أن الجهازين لم يلزما نفسيهما ولم تلزمهما أطراف خارجية للقيام بعملية المراجعة.

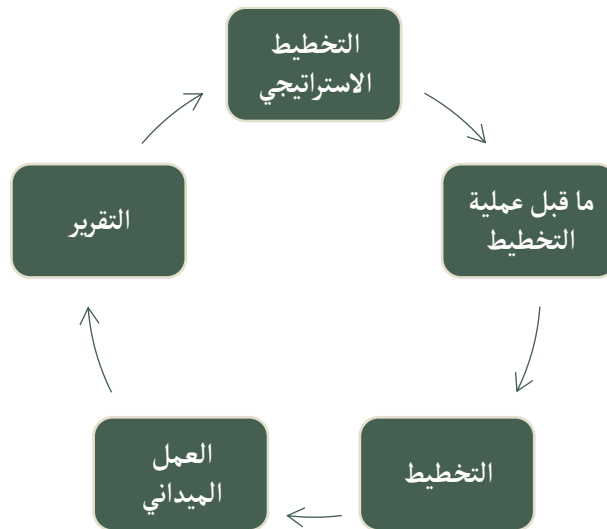
ويمكن أن تغطي مراجعة النظر الأنشطة الرقابية و/أو الجوانب التنظيمية داخل الجهاز الأعلى للرقابة. كما يمكن أن تقتصر على نشاط واحد من أنشطة الجهاز المتعلقة بجانب واحد من المهام الرقابية، مثل الرقابة المالية أو رقابة الالتزام أو رقابة الأداء،... الخ.

## 2-3 الغاية من مراجعة النظر

إن الغاية الرئيسية من مراجعة النظر هو مساعدة الأجهزة العليا للرقابة للتأكد من تطبيق المعايير الدولية المعمول بها، وكذلك السياسات والإجراءات التي تم وضعها واعتمادها، والقواعد التي تحكم العمل الرقابي.

## 2-4 مراحل عملية مراجعة النظر

تتكون عملية مراجعة النظر من المراحل المبينة بالرسم أدناه:



حيث ستتناول الفصول التالية من الدليل تلك المراحل بالتفصيل.

## الفصل الثالث

### الاعتبارات الاستراتيجية

#### المحتويات:

- 3-1 المقدمة.
- 3-2 الهدف.
- 3-3 التركيز والنطاق.
- 3-4 التقييم الذاتي.

#### 3-1 المقدمة

يوفر هذا الفصل رؤية واضحة للأجهزة العليا للرقابة التي تخطط لإجراء مراجعة النظر والتي تسعى لتحقيق نتائج جديدة بالاهتمام حول هدف عملية مراجعة النظراء المقترحة بما في ذلك النتائج والفوائد المتوقعة، ونطاق عملية مراجعة النظر والأمور التي ينبغي التركيز عليها، والمقاييس والمعايير التي سيتم تطبيقها.

#### 3-2 الهدف

تهدف مراجعة النظر إلى مساعدة الأجهزة العليا للرقابة الخاضعة للمراجعة على إرساء وتطبيق المعايير الدولية والامتثال للمتطلبات القانونية التنظيمية المعمول بها لتحسين وتطوير الأطر التنظيمية وإجراءات العمل والمخرجات الرقابية، وذلك من خلال تحديد ما تحتاجه تلك الأجهزة لبلوغ الأهداف المنشودة والوصول للفوائد المتوقعة من عملية المراجعة.

كما يمكن لمراجعة النظر تحقيق أهداف أخرى ذات صلة من ضمنها ما يلي:

- مساعدة الجهاز الأعلى للرقابة على تحديد المجالات والوظائف التي يحتاج تعزيز قدراته فيها.
- مساعدة الجهاز الأعلى للرقابة في اتخاذ قرارات تستند إلى تقييمات ومراجعات موضوعية حول كيفية تحسين نشاطه وتحقيق الفعالية في مهامه وبلوغ التطابق مع أفضل الممارسات الدولية أو أخذها بعين الاعتبار.
- تمكين الأجهزة العليا للرقابة من التوفر على رأي مستقل فيما يخص تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة داخل الأجهزة.

- منح ضمانات بشأن مدى ملاءمة ممارسات الجهاز الأعلى للرقابة وتقاريره ونشاط موظفيه.
- قياس أداء الجهاز الفعلي مقارنة بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (ISSAIs)، لاتخاذ خطوة نحو الالتزام بتطبيق هذه المعايير.
- الحصول على ثقة المانحين.
- تطوير عمل الجهاز الأعلى للرقابة من خلال تحديد الفجوات والعمل على تحديد الأولويات لسد هذه الفجوات.
- المساعدة على وضع خطة استراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة تراعي الوضع الراهن وتساهم في وضع الأدوات اللازمة لتحقيق التحسين في المستقبل.

وفي هذا الإطار يتعين أن تكون الأهداف المتوخاة من المراجعة موثقة بوضوح ضمن اتفاقيات رسمية مكتوبة بين الأجهزة العليا للرقابة المشاركة في عملية المراجعة وذلك قبل اتخاذ قرار الشروع فيها.

كما يكتسي تحديد الأهداف أهمية بالغة بالنسبة لمحتويات وإجراءات المراجعة. وينبغي أيضاً أن يكون في مقدور الأجهزة الرقابية المشاركة التأكد، خلال عملية المراجعة وعند نهايتها، من إمكانية ومدى تحقيق الأهداف الأولية المحددة سلفاً.

وفي سياق متصل يختلف هدف وإطار عمل مراجعة النظير بناءً على السياق القانوني والمهني والتنظيمي للجهاز الأعلى للرقابة، وكذلك الظروف التي يعمل بها، بحيث يتم تحديد الأهداف والنطاق لكل مراجعة نظير على أساس الاحتياجات والأولويات الاستراتيجية والمتطلبات القانونية والتنظيمية للجهاز.

وعند قيام الجهاز الأعلى للرقابة بدراسة الخضوع لعملية مراجعة النظير فإنه يتوجب عليه النظر فيما يلي:

- إجراء تقييم أولي للهدف والمخاطر.
- الفوائد المتوقعة من عملية المراجعة.
- تحديد أسباب القيام بعملية المراجعة.
- مدى توافق القيام بهذه العملية مع استراتيجيته الشاملة وتوقعات اصحاب المصلحة.

وفي هذا الإطار يمكن للجهاز الرقابي استخدام عملية مراجعة النظير للأمور التالية:

- الحصول على ضمان فيما يتعلق بالحدود التي يجب أن يلتزم بها في تطبيق معايير التدقيق الدولية.
- الحصول على رأي حول مفهوم و/أو عملية لجانب أو أكثر من جوانب ممارسات وأنظمة الجهاز.
- مساعدة الجهاز في اتخاذ قرارات بشأن طرق تعزيز أو تحسين الكفاءة والفعالية لمناطق مختلفة من العمليات.
- تلقي الأفكار حول طرق تعزيز وسائل ومنهجيات وأدوات تدقيق محددة.
- تحديد سبل تحسين إنتاجية ونوعية أعمال الجهاز.
- قياس الممارسات الداخلية الأساسية مقابل أفضل الممارسات الدولية.
- مواصلة تطوير الطريقة التي يعمل بها.
- تقييم عمليات الجهاز وتقديم التوصيات لتعزيزها وتحسينها، بما فيها تحسين أو ضمان جودة العمل وجودة التنظيم، وتحسين جودة التقارير الرقابية.
- تطوير مختلف الإجراءات الرقابية، وتعزيز أو تحسين إجراءات محددة.
- رصد الممارسات الجيدة المستخدمة من قبل الأجهزة العليا للرقابة سواء التي تتولى عملية المراجعة أو الخاضعة للمراجعة والتي يمكن الاستفادة منها ونشرها على نطاق أوسع.
- تحديد نقاط الضعف ومدى الحاجة إلى التدريب والتطوير المهني.
- تأكيد ما إذا السياسات والإجراءات تتماشى مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة وأفضل الممارسات الدولية.
- تعزيز مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة تجاه كافة الجهات المعنية.

وقد يختار الجهاز الرقابي أن يتم تضمين "تحليل الفجوة" أو تحديد "أين نحن" كعنصر أساسي من عناصر مراجعة النظير، كما يمكن استخدام نتائج عملية المراجعة كأساس لوضع خطة التنمية الاستراتيجية الشاملة للجهاز وتحديد الأولويات.

إذا يتوجب على الجهاز الأعلى للرقابة إجراء مناقشات ودراسات وحوارات كافية والاتفاق على الهدف والفوائد المتوقعة من المراجعة، وآلية التقييم التي سيتم بموجبها إجراء عملية المراجعة، وينبغي القيام بالتخطيط المفصل واتخاذ قرار بشأن النطاق المحدد لتلك العملية، والأجهزة المشتركة بها، والتوقيت، وشكل التقرير، والنظر في التوقعات الداخلية والخارجية، والقيمة المكتسبة التي يمكن تحقيقها من عملية المراجعة.

### 3-3 التركيز والنطاق

عند اتخاذ القرار المتعلق بالقيام بمراجعة النظراء يتوجب على الجهاز الأعلى للرقابة:

- تحديد الاسباب التي دفعت إلى القيام بعملية المراجعة.
- تحديد الأمور التي سوف يتم التركيز عليها والفوائد المتوقعة.
- الأخذ بالاعتبار الموارد المتوفرة لتمويل ودعم عملية المراجعة.

ويتعين على الأجهزة العليا للرقابة أن تحدد بوضوح ما يجب أن يتم مراجعته وما هي نطاق عملية المراجعة وحدود الممارسات التي سيتم القيام بها، ونورد فيما يلي المجالات أو المواضيع التي يمكن إدراجها في مراجعة النظراء:

- الاستراتيجية والبرمجة.
- العمليات، والقواعد والأدلة، والعمليات الداخلية التي تتعلق بالمعايير الدولية.
- نهج ونظام وتصميم وتنفيذ رقابة الجودة في عمليات رقابة الجودة.
- طرق ووسائل إعداد التقرير.
- العلاقات مع أصحاب المنفعة.
- إدارة الموارد البشرية.
- أنشطة الاتصالات ووسائل الاعلام.
- إدارة المهام الإدارية والدعم.

وعند تحديد نطاق مراجعة النظير ينبغي الأخذ بالاعتبار العناصر الرئيسية التي تحدد مهام الأجهزة العليا للرقابة وأنشطتها مثل (القوانين والمعايير المحلية، المحاسبية المحلية، لوائح القطاع العام، السياسات والقواعد الداخلية، المعايير الدولية).

### 3-4 التقييم الذاتي

تعتبر عملية التقييم الذاتي أداة مفيدة لمساعدة الجهاز الأعلى للرقابة في تحديد المجالات التي ينبغي التركيز عليها عند اتخاذ القرار بإجراء عملية مراجعة النظير، حيث يمكن للجهاز الرقابي القيام بعملية تقييم ذاتي واتخاذ إجراءات تصحيحية، ويمكن بعد ذلك أن تشمل عملية المراجعة تقييماً لمدى كفاية الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد التقييم الذاتي.

وفيما يلي الأدوات المختلفة المتاحة للتقييم الذاتي والتي يمكن استخدامها كأساس لعمليات مراجعة النظير:

#### □ دليل لجنة بناء القدرات في أجهزة التدقيق

الدليل تم وضعه من قبل اللجنة الفرعية التابعة للجنة بناء القدرات السابقة، حيث يوفر لأجهزة الرقابة العليا معلومات حول نماذج التقييم المحددة والأكثر عمومية، كما يغطي أيضاً طرق تحقيق الاستفادة القصوى من التقييم الخارجي، وما هي الأمور الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم القدرات.

الرجوع إلى [www.Intosaicbc.org](http://www.Intosaicbc.org)

#### ❑ دليل عمل قياس أداء أجهزة الرقابة العليا (SAI – PMF)

إطار عمل قياس أجهزة الرقابة تم وضعه من قبل مجموعة عمل الانتوساي المعنية بقيمة ومنافع أجهزة الرقابة العليا، حيث يوفر الأساس للتقييم الشامل لأداء جهاز الرقابة الأعلى مقابل الممارسات الجيدة التي وضعتها الانتوساي:

- إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية (IFPP).
- مواد إرشادية أخرى للإنتوساي.

يشمل إطار عمل قياس أداء أجهزة الرقابة العليا (SAI-PMF) مزيج من المقاييس الموضوعية وطرق التقييم النوعي، ويهدف إلى تقييم أداء أجهزة الرقابة العليا في مجالات التدقيق، والعمليات التنظيمية، ودعم الخدمات، والاستقلالية، وإطار العمل القانوني، بالإضافة إلى تقييم قيمة وفوائد الأجهزة العليا للرقابة للمجتمع، كما يمكن تنفيذ (SAI-PMF) كتقييم ذاتي، أو مراجعة نظير، أو تقييم خارجي،

الاطلاع على [www.idi.no](http://www.idi.no)

#### ❑ التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (ITSA)

تهدف أداة التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (التي وضعتها مجموعة عمل الأوروساي) إلى:

- المساهمة في عمل أجهزة الرقابة العليا من خلال ضمان جودة وأداء تكنولوجيا المعلومات الخاصة في بيئة تكنولوجيا المعلومات لأجهزة الرقابة العليا، وتعزيز الوعي حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير قدرات أجهزة الرقابة العليا لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات (على سبيل المثال فيما يتعلق بالإدارة الداخلية، من خلال عمليات تدقيق أكثر فعالية وتطوير مهارات الموظفين).

الاطلاع على [www.Eurosai-it.org](http://www.Eurosai-it.org)

#### ❑ التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات (ITASA)

التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات تم وضعه من قبل (مجموعة عمل الأوروساي)، حيث يهدف لتقييم التطور الحالي والمستقبلي لمهمة تدقيق تكنولوجيا المعلومات في شكل ورشة عمل، التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات ليس تقييم للأداء على الرغم من أنه يوفر تقييماً فعالاً للوضع الحالي والمرغوب لتدقيق تكنولوجيا المعلومات كما يتصوره المشاركون.

الاطلاع على [www.Eurosai-it.org](http://www.Eurosai-it.org)

#### ❑ أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا (ICAT)

أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (تم وضعها من قبل مبادرة الإنتوساي للتنمية) وهي أداة لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة في التخطيط لممارسات التدقيق الحالية وفقاً لمتطلبات المعايير الدولية للأجهزة الرقابة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، لتتمكن من تحديد احتياجاتها لتنفيذ هذه المعايير.

الاطلاع على [www.Idi.no](http://www.Idi.no)

#### ❑ استبيان إطار عمل بناء القدرات المؤسسية

الاستبيان تم وضعه من قبل منظمة الأفروساي (للدول الأعضاء الناطقين باللغة الانجليزية) لتسهيل عمليات التقييم الذاتي فيما يتعلق بإطار عمل بناء القدرات المؤسسية، ويشمل إطار العمل خمسة مجالات للتطوير المؤسسي، وهي:

- إطار العمل القانوني والاستقلالية.
- التنظيم والإدارة.

- الموارد البشرية.
  - منهجية ومعايير التدقيق.
  - إدارة الاتصالات واصحاب المصلحة.
- الاطلاع على [www. Afrosai-e.org.za](http://www.Afrosai-e.org.za)

#### ■ نموذج بناء القدرات لمنظمة المحيط الهادي لأجهزة الرقابة العليا

يركز نموذج بناء القدرات لمنطقة المحيط الهادي لأجهزة الرقابة العليا على إجراءات التحسين ذات الأولوية العالية التي من المحتمل أن يكون لها أكبر أثر إيجابي، حيث يشمل النموذج ستة مستويات ويتناول دعم سمات كل مستوى، حيث يعتبر كل مستوى سابق هو "الطبقة الأساس" التي يمكن أن يتم عليها وضع جهود التغيير، وهكذا يقام التحسين والتغيير التدريجي.

الاطلاع على [www. pasai.org](http://www.pasai.org)

#### ■ التقييم الذاتي للنزاهة (INTOSAINT)

أداة للتقييم الذاتي للنزاهة (تم وضعها من قبل الجهاز الهولندي الأعلى للرقابة) والتي بدورها تعمل على تحليل مخاطر النزاهة المترتبة على أجهزة الرقابة العليا، بالإضافة إلى عملها في ذات الوقت على رفع مدى الوعي بالنزاهة ما بين موظفي الجهاز الأعلى للرقابة.

الاطلاع على [www. rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl)

### الفصل الرابع

#### ما قبل عملية المراجعة

#### المحتويات:

- 4-1 المقدمة
- 4-2 الشركاء والموارد
- 4-3 مذكرة التفاهم

#### 4-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل معلومات عن المواصفات والخبرات التي ينبغي أن تتوفر لدى المكلفين بعملية مراجعة النظير، ومدى توفر موارد كافية لتمويل عملية مراجعة ناجحة، وما هي الموضوعات التي يمكن تغطيتها ضمن مذكرة التفاهم في إطار عملية المراجعة.

#### 4-2 الشركاء والموارد

تعتمد عملية نجاح مراجعة النظير بصورة كبيرة على المعرفة والخبرة والكفاءة المهنية التي يتمتع بها فريق المراجعة، ومدى توفر ضمانات معقولة بأن الجهاز المحتمل لإجراء المراجعة يمكنه فعليا تحقيق الأهداف المنشودة، وتعتمد عملية اختيار الشركاء (أعضاء فريق المراجعة) من الجهاز أو أجهزة الرقابة العليا على اعتبارات معينة مثل أهداف المراجعة ونطاقها، والفوائد المتوقعة منها، ونوع الجهاز الخاضع للمراجعة، وإجراءات العمل المعتمدة بموجب تفويضه القانوني، واللغة.

وقبل النظر في دعوة الشركاء المحتملين للقيام بعملية المراجعة، يجب مراعاة معايير هامة منها:

- الخبرات ذات الصلة في المجالات التي ستغطيها مراجعة النظير.
- الخبرة السابقة في مراجعة النظير.
- أية عناصر من شأنها التأثير على الاستقلالية للجهاز الأعلى للرقابة، أو تضارب المصالح.
- الخبرة والخلفة المهنية للمراجعين.
- لديه موارد كافية كمية ونوعية لإجراء مراجعة النظير المقترحة.
- المهارات اللغوية والتواصل لدى فريق المراجعة.
- توافر هياكل تنظيمية لدى فريق المراجعة مماثلة للجهاز الأعلى للرقابة، أو لديه المرونة اللازمة للفهم والمساهمة في مراجعة أجهزة رقابة عليا ذات هيكل تنظيمي مختلف.
- وجود مسافة جغرافية مناسبة لفريق المراجعة لتجنب زيادة التكاليف والتعقيدات التنظيمية.
- لديه خبرة في مجال مراقبة جودة المراجعات.

وتجدر الإشارة أنه عندما يكون هناك أكثر من جهاز أعلى للرقابة مشارك في عملية المراجعة، ينبغي أن يتم تعيين قائد رئيسي لقيادة وتنسيق هذه العملية. ويمكن ترك اختيار القائد من قبل جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة، كما يمكن أن يتم ترك هذا القرار لفريق المراجعة.

وتتطلب عملية مراجعة النظير استثمارا كبيرا في الموارد البشرية ومن الاعتبارات التي يمكن الإشارة إليها في هذا الجانب ما يلي:

- ينبغي التخطيط لجوانب الاستثمار في الموارد البشرية والمالية في كل من الجهاز الرقابي وفريق المراجعة بعناية للتأكد من فعالية وكفاءة العملية.
- تحديد عدد ومهام وسمات المراجعين، وعند اختيار أعضاء فريق المراجعة يتعين على الجهاز الخاضع للمراجعة ضمان تحلي الفريق بالخبرات والمهارات الفنية واللغوية.
- تشكيل فريق داخلي من قبل الجهاز الأعلى للرقابة لغايات التنسيق والتواصل والاتصال وتقديم الدعم والتوثيق.

وبالنظر إلى التكاليف، فإنه يتوفر عدة خيارات مثل تحمل كل جهاز من أجهزة الرقابة العليا المشاركة التكاليف الخاصة به، أو أن يتحمل الجهاز الخاضع للمراجعة التكاليف المباشرة أو غير المباشرة، أو أن يتم دعم العملية من قبل الجهات المانحة والمنظمات الدولية وفقا لمبادئ الإنتوساي الخاصة بالاستقلالية، وفي كل الأحوال ينبغي تحديد طريقة تمويل عملية مراجعة النظير والتكاليف المشتركة بين الجهاز وفريق المراجعة.

وينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار تجنب إجراء مراجعة النظير المتبادلة حيث يقوم كل جهاز بمراجعة ممارسات الجهاز الآخر بالتبادل، حيث من المحتمل أن يؤثر ذلك على موضوعية واستقلالية فريق مراجعة النظير وكذلك على النتائج.

#### 3-4 مذكره التفاهم

يمكن أن تختلف مراجعة النظير من حيث التركيز والحجم، وقد تتراوح من تقييم عملية تدقيق واحدة أو أكثر، إلى مراجعة مهام أو أنشطة أو ترتيبات تنظيمية محددة، أو على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة.

وبالنسبة إلى كل عملية من عمليات مراجعة النظر وبمجرد توصيل الأجهزة العليا للرقابة التي ستقوم بعملية المراجعة والجهاز الخاضع للمراجعة إلى اتفاق أساسي على إجراء مراجعة النظر، يمكن أن عقد اتفاق كتابي يتضمن هدف وتوقيت ومعايير المراجعة إضافة إلى النهج والشروط المرجعية والتغطية التي سيتم تطبيقها وذلك من خلال مذكرة تفاهم.

وفيما يلي مؤشرات للموضوعات التي يمكن تغطيتها في مذكرة تفاهم مراجعة النظر والمقدمة كدليل فقط، بحيث يمكن أن تكون أكثر شمولية أو أقل تفصيل، وحسب الظروف التي تحكم عملية المراجعة:

#### □ لماذا - مجال مراجعة النظر والفوائد المتوقع منها:

- ما هي أسباب إجراء مراجعة النظر.
- ما هو الدور الذي تلعبه عملية مراجعة النظر في الاستراتيجية الشاملة للجهاز الخاضع للمراجعة.
- ما هي الفوائد المتوقعة من عملية المراجعة.

#### □ ما - أهداف، وتركيز، ومجال، ومعايير، ومقاييس مراجعة النظر:

- ما سيتم مراجعته.
- هل هناك أي قيود محددة على النطاق.
- ما هي أسئلة مراجعة النظر الرئيسية والأسئلة الفرعية.
- ما هي العلاقة المحتملة مع أي تقييم ذاتي قامت به الجهة الخاضعة للمراجعة.
- ماهي المعايير والمقاييس التي سيتم تطبيقها.
- هل هناك أي قيود للوصول إلى المعلومات المستمدة من نقاط تركيز ومجال مراجعة النظر؟

#### □ متى - الجدول الزمني:

- متى تبدأ عملية مراجعة النظر.
- ما هي المعالم المهمة.
- متى يجب أن يتم تسليم المسودة وتقارير التدقيق النهائية لمراجعة النظر.

#### □ من - قضايا الموارد البشرية:

- ما هي أجهزة الرقابة العليا التي ستشارك بتقديم أعضاء لفريق أجهزة الرقابة العليا.
- من هو الجهاز الذي تم منحه الدور القيادي في مراجعة النظر.
- ماهي المهام والخبرات المحددة المطلوب توفرها في فريق مراجعة النظر.
- هل يتطلب الأمر وجود خبراء خارجيين.

#### □ كيف - الأدوار والمسؤوليات:

- ما هي أدوار ومسؤوليات جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وفريق مراجعة النظر.
- ماهي قواعد السرية المطبقة.
- ماهي المتطلبات القانونية المحددة لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأجهزة الرقابة العليا التي تقوم بالمراجعة والتي ينبغي لفت انتباه جميع الأطراف لها.
- ماهي قوانين ومتطلبات الوثائق المتعلقة بجهاز الرقابة الأعلى الذي خضع للمراجعة من حيث صلاحية الوصول للوثائق واستخدامها وأرشفتها.
- هل هناك أية شروط تفرض قيود على حقوق فريق مراجعة النظر من حيث الوصول إلى معلومات محددة.
- ما هو الدعم الذي سيقدمه جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة لفريق عمل مراجعة النظر، مثل التواصل مع أصحاب المنفعة الخارجيين.
- كيف وكم مرة سيتواصل فريق المراجعة (المراجع الأساسي) مع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة حول تقدم سير عمل مراجعة النظر.

#### □ كم - التكاليف المترتبة:

- كم يوم من المتوقع أن يلتزم بها كل عضو من أعضاء فريق مراجعة النظر في عملية مراجعة النظر.

- من سيغطي تكاليف السفر والإقامة والتكاليف النثرية الأخرى.
  - هل هناك حد أعلى عام لتغطية تكاليف السفر أو حد أقصى لعدد أيام السفر التي يجب التقيد بها.
  - ما هي الإجراءات المتبعة لاسترداد النفقات التي تم تحملها خلال عملية مراجعة النظير.
  - ما هي التكاليف الأخرى التي سيتم تحملها.
  - **المخرجات - تقرير مراجعة النظير:**
  - ما هي اللغة التي سيتم كتابة التقرير بها، وهل سيتم ترجمة التقرير إلى لغات أخرى.
  - ماهي إجراءات التنقيح والتعديل المتوقعة.
  - ما هي الترتيبات التي تم وضعها لضمان الجودة العالية لأي ترجمة مطلوبة للتقرير النهائي وكذلك ضمان وضوحها وقابلية القراءة والدقة.
  - هل هناك شرط بأن يتم العمل بنص التقرير الأصلي إذا ما طرأت أي اختلافات بين النص الأصلي والنسخة المترجمة من التقرير النهائي.
  - هل سيتم نشر التقرير النهائي أو جزء منه، وإذا كان الأمر كذلك، ماهي الطريقة.
  - هل سيتم تحديد أولويات التوصيات وتوقيتها.
- ونظرا لوجود احتمالية وجود تغييرات أو أحداث طارئة خلال سير العمل، ينبغي على الشركاء في مراجعة النظير الأخذ بالاعتبار إمكانية إعادة النظر في مذكرة التفاهم ومراجعتها وإجراء تعديلات عليها بنفس طريقة الوثيقة الأصلية.

وفيما يلي مثال يتضمن البيانات التي يتم إدراجها عادة ضمن مذكرة التفاهم وأفضل الممارسات المتعلقة بها:

| 1-                      | التعاريف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مثال على أفضل الممارسات | يجب أن تتضمن مذكرة التفاهم تعاريف للمصطلحات الأساسية المستخدمة في عملية المراجعة من أجل ضمان أن الأجهزة العليا للرقابة الشريكة لها نفس الفهم للجوانب الرئيسية لمراجعة النظير. والصلاحيات المتعلقة بمراجعة النظير بما في ذلك شكل المراجعة وأهدافها وترتيبات الإبلاغ (reporting) وكذلك المبادئ أو المعايير المهنية والأخلاقية المحلية أو الدولية التي يتفق القائمون بالمراجعة على الخضوع لها (مثل النزاهة، الاستقلالية والموضوعية، الكفاءة، السلوك المهني، السرية والشفافية). وقد تنص مذكرة التفاهم الاتفاق على تطبيق قواعد السلوك المهني (ISSAI 130). |
|                         | <p>● سوف يلتزم فريق المراجعة بقواعد السلوك المهني وذلك على النحو المنصوص عليه في ISSAI 130 أو المعايير ...</p> <p>● من أجل تقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة، سوف يعتمد فريق المراجعة على المعايير التالية (...)</p> <p>∴</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| 2-                      | الهدف أو الغرض                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مثال على أفضل الممارسات | يمكن أن تقدم مذكرة التفاهم الأسباب التي جعلت الجهاز الأعلى للرقابة يقرر الخضوع لعملية مراجعة النظير. فعلى سبيل المثال يمكن أن تدرج هذه العملية في مسار منتظم للمراجعة، أو في مسار الإعداد لوضع نظام جديد، أو في مراجعة استراتيجية شاملة وإجراء للتطوير، وينبغي أن يتم توضيح الغرض من عملية مراجعة النظير من أجل تحسين شرح نطاق الأهداف المرجو تحقيقها.                                              |
|                         | <p>● لتنفيذ المهام المنوطة بها، وطبقا للمخطط الاستراتيجي، أنشأ الجهاز الخاضع للمراجعة نظاما لضمان الجودة، وأن عملية الخضوع لمراجعة النظير التي تنجزها الأجهزة الرقابية الأخرى هو أحد أدوات مراقبة الجودة.</p> <p>● جزء هام من ثقة الناس في المؤسسات الديمقراطية يكمن في اعتقادهم بأن الأموال العامة تنفق بكفاءة وفعالية. ويتوقع أعضاء البرلمان والعموم من الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| تزويدهم بمعلومات مستقلة وموضوعية ووثيقة يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الحكومة ومساءلتها. ومن أجل المحافظة على ثقة أعضاء البرلمان والعموم، فإنه من الضروري أن يعمل الجهاز الأعلى للرقابة في انسجام مع السلطة التشريعية ويلتزم بالمعايير المحددة للممارسة المهنية. ولذلك، فإن الجهاز الرقابي يستعين بفريق دولي من الأجهزة الرقابية لتقييم جودة وفعالية عمله وتحديد المجالات أو الجوانب التي يمكن أن تستفيد من التحسين. |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| 3-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الجدول الزمني                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يجب تحديد تاريخ بداية ونهاية عملية المراجعة وكذلك المعالم الرئيسية للمشروع. وذلك من أجل تمكين الجهاز أو الأجهزة التي تنجز المراجعة في اتخاذ قرارات بشأن تعيين موظفيها، ومساعدة الجهاز الخاضع للمراجعة في الحصول على معلومات حول تقدم انجاز العمل وتمكينه من توقع الوقت الذي يكون فيه التقرير عن النتائج جاهزاً، وخلال إعداد الجدول الزمني، يتعين إيلاء العناية اللازمة إلى الوقت الذي يستغرقه تفسير وترجمة وتقديم الوثائق والمحاضر، وعلاوة على ذلك فإنه يمكن لكل من الشركاء التوافق بشكل معقول على الموارد اللازمة لإنجاز المراجعة. وينبغي أن يتيح الجدول الزمني الوقت الكافي للتعامل مع أي حدث غير متوقع. وتحتاج كل الأجهزة سواء المراجعة أو الخاضعة للمراجعة إلى التأكد من توفر القدرات والصلاحيات الكافية. وقد يتم الاتفاق على تحديد وقت مناسب من أجل تمكين الأجهزة العليا للرقابة من إدراج عملية مراجعة النظير ضمن برامج أعمالهم. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| مثال على أفضل الممارسات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● سوف تبدأ مراجعة النظير في (الشهر والسنة)، ويتوقع أن تستغرق حوالي (المدة).</li> <li>● سينجز العمل الميداني خلال الفترة من (الشهر والسنة) إلى (الشهر والسنة). ومن المتوقع أن يقدم التقرير النهائي في (التاريخ).</li> <li>● سيقدم فريق مراجعة النظير مسودة التقرير إلى الجهاز النظير في (تاريخ).</li> <li>● سيدلي الجهاز النظير بتعليقاته في (التاريخ).</li> <li>● سيعرض ويقدم التقرير النهائي إلى الجهاز في (تاريخ).</li> </ul> |

| 4-                                                                                                             | اللغة                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ينبغي على الأجهزة العليا للرقابة المراجعة أو الخاضعة للمراجعة الاتفاق على اللغة التي سوف يتم اعتمادها في العمل |                                                                                                                     |
| مثال على أفضل الممارسات                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● سوف يتم اعتماد اللغة (...) في عملية المراجعة وفي إعداد التقرير.</li> </ul> |

| 5-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | تعيين الموظفين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ينبغي القيام بتقدير تقريبي لعدد ووظائف ومؤهلات الموظفين الذين تحتاجهم الأجهزة العليا للرقابة المشاركة بعملية المراجعة، ومن شأن هذا أن يساعد في التوصل إلى قرار أفضل بخصوص الموظفين الذين سيتم اختيارهم بالتفصيل وكذلك إلى تقدير أفضل للتكاليف المحتملة. وقد يتم الاتفاق على الاحتفاظ قدر الإمكان بالموظفين المكلفين سابقاً بالعمل وذلك للمساعدة في تنفيذ المراجعة بطريقة أسرع كما قد ترغب الأجهزة العليا للرقابة في وضع ترتيبات محددة حول أسباب استبدال الموظفين المكلفين بالمراجعة، وذلك بناء على طلب الجهاز الخاضع للمراجعة. ومن المهم أن يحافظ الموظفون على استقلاليتهم وأن يتخذوا مواقف غير متحيزة وأن يتسموا بالدقة والموضوعية وأن يحافظوا على السرية طوال عملية المراجعة. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | وتحتاج الأجهزة العليا للرقابة، عند اختيار المشاركين في فريق المراجعة، إلى تقدير وتقييم المهارات الخاصة التي تتطلبها عملية مراجعة النظير. وسيكون قائد الفريق في حاجة للتأكد من توفر المهارات اللازمة لتنفيذ المراجعة، مثل اللغة المعينة المتفق بشأنها والمهارات الخاصة بمراقبة تكنولوجيا المعلومات، وذلك قبل وضع الصيغة النهائية لبنية فريق الموظفين المقترحة. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| حين يلاحظ قائد الفريق وجود نواقص في خبرة الموظفين المقترحين، فقد يكون من المناسب لقائد فريق المراجعة وكذلك الجهاز الخاضع للمراقبة الاعتماد على خبراء خارجيين في مراحل معينة خلال تنفيذ عملية مراجعة النظير.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                       |
| <p>● سيتألف فريق مراجعة النظير من مراقبين من الأجهزة العليا للرقابة من (دول). وسيقوم الجهاز الأعلى (للرقابة في بلد واحد) بتنسيق وقيادة إدارة الفريق.</p> <p>● قائد فريق المراجعة هو الجهاز الأعلى (للرقابة من دولة واحدة). وسوف تساهم الأجهزة الرقابية من (دول) في فريق مراجعة النظير.</p> <p>● سوف يقدم فريق مراجعة النظير معلومات حول الأفراد الذين يراجعون ملفات الرقابة وأنهم يمتلكون خبرات ومهارات بمستوى يعادل (...).</p> <p>● سوف يحترم أعضاء فريق المراجعة سرية الشؤون المتعلقة بالرقابة.</p> | <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <p><b>نطاق ومحتويات مراجعة النظير</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>-6</p>                             |
| <p>يمكن أن تقتصر مراجعة النظير على الجانب الرقابي للجهاز الأعلى للرقابة و/أو الجوانب التنظيمية للجهاز بصفة عامة، كما يمكنها أن تقتصر على قضايا محددة، وفي هذه الحالة ينبغي وضع نصوص بشكل صريح حول المسائل المستثناة من المراجعة لضمان التزام الموظفين المراجعين بهذه الحدود. وقد تكون المسائل المستثناة حساسة من الناحية السياسية أو إجراءات أو موضوعات سرية، وكذلك المجالات التي من المحتمل أن تؤدي إلى عواقب غير معروفة أو غير مرغوب فيها عند عرضها على دراسة خارجية.</p> <p>ويمكن أن تركز الأجهزة العليا للرقابة على المسائل التي تتطلب خبرة معينة وعلى تلك التي ينبغي لأسباب أخرى أن تخضع لفحص شامل وعام. ويمكن أن تغطي مراجعة النظير مجالات إضافية إذا طلب الجهاز الخاضع للمراجعة ذلك.</p> <p>ويمكن لمراجعة النظير أن تشمل المواضيع التالية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستقلالية القانونية والإدارية والمالية للجهاز الأعلى للرقابة.</li> <li>● الموظفون (العدد والتوظيف والتدريب الأولي والتدريب المستمر وتعيين وتحفيز الموظفين).</li> <li>● الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية.</li> <li>● تخطيط وتنفيذ مهام الرقابة، نتائج الرقابة، إعداد التقارير، المتابعة.</li> <li>● مراقبة جودة أعمال الرقابة.</li> <li>● العلاقات العامة، تأثير عمليات الرقابة والسمعة التي يتمتع بها الجهاز الأعلى للرقابة.</li> <li>● الملائمة مع المعايير المهنية والداخلية و/أو الأخلاقية.</li> </ul> | <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> |
| <p>● ينصب التركيز الأساسي في مراجعة النظير حول تقييم ما إذا كانت ممارسة رقابة الأداء في الجهاز الخاضع للمراجعة توفر معلومات مستقلة وموضوعية حول أداء الحكومة.</p> <p>● الهدف من مراجعة النظير هو تقييم المجالات التالية داخل الجهاز الخاضع للمراجعة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <p><b>الملفات ووثائق أخرى</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>-7</p> |
| <p>ينبغي أن تحدد الأجهزة العليا للرقابة الشريكة بشكل صريح كيف وإلى أي مدى يستطيع موظفي الأجهزة العليا للرقابة التي تنجز المراجعة الوصول إلى السجلات التي يحتفظ بها الجهاز الخاضع للمراجعة.</p> <p>وينبغي على المراجعين احترام سرية المعلومات المقدمة إليهم خلال عملية المراجعة. وقد يبدي الجهاز الخاضع للمراجعة رغبته في أن يتم التعامل بسرية مع محتويات الملفات والسجلات الأخرى، وكذلك المقابلات التي سيتم إجراؤها كجزء من عملية مراجعة النظير. وقد تحدد هذه الأجهزة أيضاً، مع مراعاة المعايير الجاري بها العمل أو القوانين الخاصة بالبلد، ما إذا كان التقرير النهائي للمراجعة سينشر كاملاً أو جزء منه فقط على الموقع الإلكتروني للإنتوساي أو في أماكن أخرى. وقد يقرر الجهاز الخاضع للمراجعة عدم نشر التقرير النهائي على الإطلاق وأن يتم استعماله داخلياً فقط.</p> |           |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> | <p>☐ سوف يسهل ممثل الجهاز الخاضع للمراجعة عمل الفريق في الوصول إلى الملفات المطلوبة والوثائق والأفراد أثناء المراجعة.</p> <p>☐ سوف يحترم أعضاء فريق المراجعة سرية جميع الملاحظات والاستنتاجات إلى أن يتم التثبيت منها تماما، ومناقشتها مع الجهاز الخاضع للمراجعة والموافقة عليها من أجل إصدارها.</p> <p>☐ سوف يوفر الجهاز الخاضع للمراجعة أماكن للعمل مؤمنة بطريقة كافية، وذلك من أجل حماية المعلومات والبيانات المتحصل عليها.</p> |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -8-                                   | <p><b>الجوانب الإدارية</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                       | <p>يمكن تحديد كافة الجوانب الإجرائية مسبقا في مذكرة التفاهم لضمان الإنجاز السلس لمراجعة النظير. ويمكن أن تتضمن الجوانب التالية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تتطلب مراجعة النظير من الأجهزة الرقابية التي ستتولى عملية المراجعة فهم وضبط القواعد القانونية والمحاسبية والنظامية التي يخضع لها الجهاز الخاضع للمراجعة.</li> <li>• من المفيد، كجزء من عملية التشاور، أن يقوم الجهاز الخاضع للمراجعة بتكليف مجموعات محددة أو أفراد للتعامل مع القضايا المختلفة المطروحة.</li> <li>• ينبغي أن تتضمن مذكرة التفاهم الإشارة للقرار المتعلق بإمكانية إجراء مقابلات مع مسؤولي الجهاز الخاضع للمراجعة من طرف ممثلي الجهاز الذي ينجز عملية المراجعة، وكذلك إلى مراكز أخرى ذات صلة داخل الجهاز في إطار حر ومفتوح.</li> <li>• قد يرى المشاركون ضرورة التأكيد على الإجراءات الخاصة بالاستشارة مع خبراء خارجيين محليين. ومن الجوانب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار: (من هم الخبراء الذين سيتم تعيينهم، والجوانب المتعلقة بالسرية والتكلفة، وما إذا كانت الاستشارة ستتم بطريقة مباشرة بين الأجهزة التي تقوم بالمراجعة والخبراء، أو ستتم عن طريق الجهاز الخاضع للمراجعة).</li> <li>• يتعين تعريف الوثائق التي قد يتم نقلها إلى مقرات الأجهزة المراجعة، على سبيل المثال (الوثائق الأصلية والنسخ والوثائق السرية). وينبغي الاتفاق مسبقا على الترتيبات الخاصة بتأمين نقل المعلومات بين الأجهزة العليا للرقابة المشاركة بعملية المراجعة، وخصوصا فيما يتعلق بالوثائق السرية التي قد يستلزم إرسالها عبر الانترنت عند استكمال العمل في البلدان التي تنتمي إليها الأجهزة العليا للرقابة</li> <li>• يجب أن تتضمن مذكرة التفاهم آلية لإيضاح الوقائع.</li> </ul> |
| <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> | <p>☐ يعين الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة الأشخاص المكلفين بمهمة التنسيق داخل وخارج الجهاز، لاسيما في الوزارات وفي البرلمان عند طلبهم من لدن فريق المراجعة.</p> <p>☐ سيتم فحص الوثائق المقدمة من طرف الجهاز الأعلى للرقابة في مقر عمل هذا الأخير، وكذلك في مقرات عمل الأجهزة العليا للرقابة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -9-                                   | <p><b>توقيت الاتصال والمناقشات</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                       | <p>قد ترغب الأجهزة العليا للرقابة المشاركة بعملية المراجعة في مناقشة كيفية تنفيذ عملية مراجعة النظير، ومناقشة النتائج الأولية المحققة وكذلك الملاحظات التمهيدية وقد يتم وضع نصوص واضحة في مذكرة التفاهم على التواريخ المناسبة، والمدد الزمنية والمسائل التي ينبغي مناقشتها وسبب مناقشتها.</p> |
| <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> | <p>☐ من أفضل الممارسات خلال عملية مراجعة النظير، سيقوم فريق المراجعة بإبلاغ الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، في حدود معينة وعلى فترات زمنية كافية، عن الوضعية الحالية للمشروع، ويتم تحديدها مسبقا بجدول زمني ووفق الظروف المتاحة.</p>                                                   |

|      |                       |
|------|-----------------------|
| -10- | <p><b>الوثائق</b></p> |
|------|-----------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <p>ينبغي للأجهزة العليا للرقابة المشاركة في المراجعة أن تحدد كيفية تدوين نتائج مراجعة النظر. وقد تتضمن الوثائق المطلوبة الإستراتيجية الشاملة وخطة المراجعة، واكتمال السجلات وإثباتات المراجعة، وتوقيت تبليغها للجهاز الخاضع للمراجعة والوجهة النهائية لها. ومن الممكن أن تحدد مذكرة التفاهم ما إذا كان سيحتفظ المراجعون بالبيانات وما نوع هذه البيانات ومدة الاحتفاظ بها. كما يمكن أن تحدد نوع البيانات التي لا ينبغي أن تحتفظ بها الأجهزة المراجعة حين انتهاء عملية مراجعة النظر. وقد ترغب الأجهزة العليا للرقابة الشريكة في عدم المبالغة في طلب الوثائق، لأن هذا الإجراء قد يجعل الأمر برمته مرهقا. والأجدي هو إعطاء الأولوية لمدى موثوقية النتائج.</p> <p>ونظرا لكون الوثائق المطلوبة من لدن النظراء تكون مكتوبة بلغة الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، فمن المهم إدراج متطلبات عملية الترجمة في مذكرة التفاهم. وينبغي أن تتفق الأجهزة العليا للرقابة الشريكة على الوثائق التي ينبغي ترجمتها، والطرف المكلف بعملية الترجمة وكيفية تمويلها.</p> |                                       |
| <p>سيوفر الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة ترجمات لجميع الوثائق ذات الصلة، في شكل ورقي و/أو إلكتروني. وسيحدد كل من الفريق المكلف بمراجعة النظر والجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة الوثائق التي تحتاج إلى الترجمة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <p><b>التقرير النهائي</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>11-</p>                            |
| <p>قد تتفق الأجهزة العليا للرقابة المشاركة في مراجعة النظر مسبقا على طبيعة ومدى التقرير النهائي، على سبيل المثال أن يكون التقرير قصيرا يحدد النتائج الرئيسية فقط أو مفصلا يقدم جميع النتائج أو أن يتم إعداد تقريرين الأول بصيغة مختصرة من أجل استعمال عام والثاني بصيغة مفصلة من أجل استعمال داخلي.</p> <p>وقد ترغب الأجهزة العليا للرقابة الشريكة أيضا في تحديد الإجراء الذي يجب القيام به لإعداد التقرير النهائي. ولهذا الغرض فقد تضع الأجهزة المشاركة في مراجعة النظر ترتيبات للقاء التمهيدي مثل إنشاء فريق للتخزين.</p> <p>ويبقى القرار بشأن توقيت تنفيذ التوصيات في يد الجهاز الخاضع للمراجعة. وقد تتفق الأجهزة سواء المراجعة أو الخاضعة للمراجعة على تقسيم التوصيات إلى جزأين. يضم الأول التوصيات على المدى القصير (إلى غاية سنة واحدة) والثاني التوصيات على المدى الطويل (إلى غاية ثلاث سنوات للتنفيذ). وقد تكون هناك اقتراحات مفيدة بشأن تنفيذ التوصيات إذا ما كان تنفيذ توصية محددة يعتبر شرطا مسبقا لتنفيذ توصيات لاحقة.</p> <p>يبقى التقرير ملكا للجهاز الخاضع للمراجعة. وفي حالة ما إذا اعتزم الجهاز إرسال التقرير إلى أطراف أخرى فإن هذا قد يكون له تأثيرا على طريقة صياغة التقرير، خصوصا إذا ما كانت هناك حاجة لشرح مفاهيم ومصطلحات الرقابة داخل التقرير. ولهذا فيستحسن معالجة المواضيع التالية داخل مذكرة التفاهم: من هي الجهات التي سيرسل إليها التقرير، في أغلب الأحيان الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة فقط؟ من الذي سيقوم بصياغة التقرير ... فريق الجهاز الأعلى للرقابة الذي يقود عملية المراجعة أو جميع الأجهزة المشاركة؟ بالإضافة إلى ذلك فقد ترغب الأطراف أن يتم توضيح من هي الجهات التي سيوجه إليها التقرير إضافة إلى الجهاز الخاضع للمراجعة وعلى أي شكل، هل سيكون برلمان الدولة التي ينتمي إليها الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، أو العموم؟ وعادة ما يرجع هذا القرار إلى الجهاز الخاضع للمراجعة وينبغي أن يتخذ القرار في مرحلة إعداد مذكرة التفاهم.</p> <p>وتبقى مجموعة الإنتوساي حريصة على تلقي التقارير الخاصة بمراجعات النظراء الطوعية تماشيا مع مبدأ "التجربة والمعرفة المتبادلة يستفيد منها الجميع".</p> |                                       |
| <p>سيقوم فريق مراجعة النظر بتقديم تقرير لرئيس الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة يستعرض أهداف مراجعة النظر. وسيحدد التقرير أيضا ما هي أحسن الممارسات وسيشمل اقتراحات للتحسين.</p> <p>يمكن للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة نشر التقرير على الموقع الإلكتروني للإنتوساي وتقديمه حسب تقديره إلى مؤسسات وطنية.</p> <p>يخطط الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة لنشر التقرير.</p> <p>سيكون تقرير مراجعة النظر ملكا للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>مثال على أفضل الممارسات</b></p> |

|                                                                                                                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>● يمكن للأجهزة العليا للرقابة التي تنجز المراجعة، بالاتفاق مع الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، استخدام التقرير لتبادل المعلومات لأغراض داخلية أو أي جهة داخل الإنتوساي أو المنظمات الإقليمية.</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| 12-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | التكلفة                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>يجب أن تتفق الأجهزة العليا للرقابة المشاركة على من سيتحمل تكلفة إنجاز مراجعة النظير (بما في ذلك تحرير مسودة التقرير والترجمة) التي قد تكون كبيرة. وكبدائل محتملة، يمكن أن يتحمل كل واحد من الأجهزة الرقابية المعنية نفقته الخاصة، أو أن يحصل شريك على مبلغ جزافي لقاء خدماته في المراجعة. وقد تقوم أيضا مجموعة الجهات المانحة بدعم وتمويل برنامج مراجعة النظير مع احترام مبادئ الاستقلالية للإنتوساي.</p> <p>وينبغي أيضا أن تتفق الأجهزة العليا للرقابة مقدما على الجوانب الإجرائية والإدارية المتعلقة بتكاليف الإقامة والسفر. ومن أجل تخفيض التكاليف، من الأفضل أن يتكون الوفد من موظفين لهم علاقة مباشرة بالمراجعة كما ينبغي أن يقتصر على الحد الأدنى من الموظفين اللازم وجودهم لتنفيذ عملية المراجعة.</p> | <p>مثال على أفضل الممارسات</p> <p>● سوف يغطي الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة جميع تكاليف السفر والإقامة في الفندق لإعداد وإنجاز مراجعة النظير.</p> <p>● سوف يدفع الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة جميع تكاليف السفر المعقولة لأعضاء فريق المراجعة لإنجاز العمل.</p> |

| 13-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | دعم مراجعة النظير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>قد يقدم الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة الدعم لإنجاز مراجعة النظير بطرق متعددة : على سبيل المثال عن طريق إرسال وثائق بشأن المبادئ القانونية وبيئة الرقابة للموظفين المكلفين بالمراجعة، والقيام بتقديم عروض تهيئية لمساعدتهم على التأقلم مع هذه المعطيات قبل وصولهم إلى البلد، وتوفير قاعات مجهزة بهواتف وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لموظفي المراجعة، فضلا عن توفير الوسائل الضرورية لتأمين وحماية المعلومات المتحصل عليها وتعيين الأشخاص الذين سيتم التواصل معهم في الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة ، وتوفير الضيافة لموظفي المراجعة. ومن الممكن أن يوثق كل هذا في مذكرة التفاهم.</p> | <p>مثال على أفضل الممارسات</p> <p>● سيوفر الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة مكاتب وتجهيزات ملائمة لعمل فريق المراجعة.</p> <p>● سيعين الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة الأشخاص الذين سيتم التواصل معهم لدعم فريق المراجعة في جميع المسائل، كما سيتم تأمين المكاتب، ومرافق تكنولوجيا المعلومات وهواتف محمولة مناسبة لتمكين فريق المراجعة من إنجاز عمله.</p> <p>● سيتم تعيين شخص في الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة لمساعدة الفريق في الوصول إلى الملفات المطلوبة، إضافة إلى تنسيق وتنظيم المقابلات وغيرها من المسائل اللوجستية.</p> <p>● سوف يتعاون الجهاز الخاضع للمراجعة بصفة كاملة مع الأجهزة العليا للرقابة الشريكة أثناء إجراء عملية المراجعة وذلك بتوفير الوثائق والمعلومات اللازمة للمراجعة. كما سيتم الاتصال في الوقت الملائم بالموظفين المناسبين ويقوم بتنسيق لقاءات مع أفراد آخرين عند الضرورة.</p> |

المصدر: دليل مراجعة النظير الطوعية

## الفصل الخامس

### التخطيط

#### المحتويات:

- 5-1 المقدمة
- 5-2 الخطة التفصيلية
- 5-3 الممارسات الجيدة في التخطيط
- 5-4 أسئلة التخطيط

#### 1-5 المقدمة

يقدم هذا الفصل معلومات عن الخطة التفصيلية والمسائل التي تعالجها، وتحديد الممارسات الجيدة لعملية التخطيط، وما هي الأسئلة التي ينبغي معالجتها خلال هذه المرحلة.

#### 2-5 الخطة التفصيلية

بعد توقيع مذكرة التفاهم، على الفريق المكلف بمراجعة النظير إعداد خطة تفصيلية تحدد النهج والخطوات الواجب اتباعها خلال عملية المراجعة على أساس الاتفاق الذي تم مع الجهاز الخاضع لعملية المراجعة. ويجب أن توثق الخطة ما يلي:

- القرارات الرئيسية والافتراضات.
- الجدول الزمني المتصور للأنشطة والمهام التي يتعين القيام بها.
- توقيت الزيارات لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وتواريخ الاجتماعات الرئيسية على سبيل المثال (بداية ونهاية العمل الميداني والانتهاء من التقرير).
- الإنجازات الهامة التي ينبغي تحقيقها.
- الموارد البشرية والنقدية اللازمة لكل عمل.
- المخرجات المتوقعة لكل مرحلة.

- المخاطر الحرجة المحتملة والتدابير التي يتم اتخاذها لتخفيفها.
- المقاييس التي سيتم وفقها تقييم جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة.
- أية عملية متابعة لنتائج عملية مراجعة نظراء سابقة، إن وجدت.

وقد ترغب الأجهزة العليا للرقابة الخاضعة للمراجعة، عند التخطيط لمراجعة النظرير أن تدرج ضمن جدولها الزمني إمكانية عقد لقاء بعد انتهاء العمل الميداني، وذلك لمناقشة النتائج والاستنتاجات، والنظر في بنية ومحتوى تقرير مراجعة النظرير. وتعتمد التفاصيل الواردة في الخطة التفصيلية على مدى تعقيد المهمة، واحتياجات الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، وفريق مراجعة النظرير.

### 3-5 الممارسات الجيدة في التخطيط

عند التخطيط لمراجعة النظراء يمكن الاستفادة من استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لتخطيط تسلسل المهام، وإسناد العمل، وإدارة الفريق (على سبيل المثال **مخططات جانت**)، حيث تشمل الممارسات الجيدة:

- تحديد وتخطيط المسار الهام للمهمة (على سبيل المثال أقرب تاريخ للبدء، والمدة المتوقعة، والمهام الأخرى المتصلة).
- وضع إجراءات وقائية في عملية التخطيط لتجنب أية تأخيرات محتملة.
- تحديد الأهداف السبعة الذكية (SMART Goals) والتي تعتبر من أكثر الأدوات الفعالة للوصول إلى الأهداف المحددة وتسهيل عملية المراقبة الشاملة وإجراء التعديلات المناسبة.
- تتبع التقدم المحرز من قبل الإدارة العليا.
- إعداد الميزانية ومتابعتها لضمان بقاء التكاليف والموارد الأخرى ضمن المستويات المقدرة.

عند الانتهاء من إعداد الخطة ينبغي أن تتم الموافقة عليها من قبل جميع أعضاء فريق مراجعة النظرير وإبلاغ الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة بالمعلومات والقرارات التي تضمنتها تلك الخطة قبل بدء العمل الميداني بفترة كافية. كما ينبغي الحفاظ على تحديث الخطة كونها عملية ديناميكية ومستمرة في جميع مراحل المراجعة وذلك من أجل ضمان كفاءة وفعالية إدارة المشروع، ومراقبة التقدم المحرز، كما يمكن أن تساعد الخطة في تسهيل التواصل بين فريق مراجعة النظرير من خلال توفير الأساس الذي يتم عليه بناء عمليات التنسيق وإدارة الأنشطة والتغييرات.

### 4-5 أسئلة التخطيط

ينبغي أن تهدف خطة مراجعة النظرير لمعالجة الأسئلة التالية حول التنظيم، والتنفيذ، وإدارة التكاليف (ما؟، وكيف؟، ومتى؟، ومن؟، وكم؟) والتي من شأنها أن تقدم معلومات إضافية مفصلة حول الاعتبارات المنصوص عليها في مذكرة التفاهم وكما يلي:

- **(ما)** توجي إلى التحديد الدقيق لجميع المجالات التي تحتاج إلى أن يتم تغطيتها وتقسيم المهام والأنشطة المزمع القيام بها.
- **(كيف)** يعتمد هذا وبصورة خاصة على طريقة (كيف) يخطط فريق مراجعة النظرير لأعماله وما هي الموارد المتاحة عند الإعداد لعملية مراجعة النظرير.
- **(متى)** تتعلق بوضع برامج زمنية مناسبة لكل خطوة من مراجعة النظرير، وضمان وضع كافة المهام المخطط لها وجدولتها بشكل صحيح في العملية. ومراقبة إمكانية إنجاز الأعمال المخطط لها في الوقت المحدد.
- **(من)** تتطلب إكمال قائمة الأشخاص الذين سيشاركون في المراحل المختلفة لعملية مراجعة النظرير وتحديد مسؤولياتهم، ويجب أن يتم اختيار فريق المراجعة بعناية، وأن يتم إعدادهم بصورة كافية للقيام بمهامهم (ماذا وكيف) يجب أن يكون موظفي الجهاز الخاضع للرقابة على علم بالترتيبات اللازمة لتسيير العمل الرقابي، وكيف ينبغي أن تغطي الأساليب التي اختارها فريق مراجعة النظرير.

وفي هذا الإطار ينبغي الإشارة إلى (كيف) تغطي الأساليب التي اختارها فريق مراجعة النظر، وعادة يمكن أن يشمل ذلك مجموعة الإجراءات التالية: (عمليات المراجعة المكتبية، ومجموعات التركيز، وعمليات المراقبة، والمسح، والاستبيانات)، وستعتمد عملية اختيار الأسلوب على ما سيتم تغطيته في مراجعة النظر، وما هو المتوقع من هذه العملية، ومتى من المتوقع أن يتم الانتهاء من المهمة، وما هي الموارد المخصصة لمراجعة النظر، ومن الذي سيشارك من الجهاز الأعلى للمراقبة وأصحاب المنفعة الخاصين به، بالإضافة إلى طريقة عمل وهيكل الجهاز الأعلى للمراقبة الخاضع للمراقبة.

■ (كم) تشير إلى التكلفة الإجمالية المقدرة لعملية المراجعة وطريقة تمويل كل مشاركة ومهمة وجهة تمويل، ويجب وضع المبادئ الرئيسية في مذكرة التفاهم، والتكاليف الواجبة والملتزم بها في ميزانيات كل من أجهزة الرقابة المعنية.

بالإضافة للأسئلة أعلاه يجب على كلا الطرفين التقييم بعناية ما إذا كان هناك:

- أي أمر من شأنه أن يعيق أو يمنع تحقيق أهداف مراجعة النظر، وعلى سبيل المثال عدم امكانية الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة للقيام بالمراجعة، وعدم توفر الخبرات والمهارات الضرورية لدى فريق المراجعة للقيام بالمراجعة.
- وجود حاجة لوضع خطط للأمر الطارئة خلال عملية المراجعة، ولا سيما للمخاطر التي يرى فريق مراجعة النظر احتمالية حدوثها ويمكن أن يكون لها تأثير على عملية المراجعة.

خلال مرحلة التخطيط، ينبغي الاهتمام بإعداد الخطوط العريضة والإطار العام لتقرير مراجعة النظر. وفي هذا الجانب من المستحسن أن يقوم فريق المراجعة بما يلي:

- الصياغة الفعلية لهيكل ومخطط محتوى التقرير.
- وضع حلقات وصل لربط أسئلة ومهام المراجعة التي تم التخطيط لها.

حيث يساعد ذلك في التأكيد على تغطية جميع الجوانب الرئيسية للمراجعة بشكل كاف خلال العمل الميداني، وكذلك سيسهل الصياغة المفصلة لتقرير المراجعة عند اكتمال العمل الميداني.

وبالنتيجة يشكل التخطيط لعملية مراجعة النظراء وسيلة لضمان الاستمرار في التركيز على القضايا الهامة والجوهرية، وأنه تم تحديد موضوع المراجعة بشكل محدد وواضح، وأن الموارد متوفرة بشكل كاف، وضمان إنجاز العمل في الوقت المحدد وضمن الميزانية المتوقعة، وأن التقرير النهائي كامل وواضح ودقيق ومقنع ودقيق وذو صلة بهدف عملية المراجعة.

## الفصل السادس

### العمل الميداني

#### المحتويات:

6-1 المقدمة

6-2 ما قبل البدء بالعمل الميداني

6-3 العمل الميداني

6-4 نهاية العمل الميداني

#### 1-6 المقدمة

يقدم هذا الفصل معلومات عن مراحل العمل الميداني لعملية مراجعة النظير، وما ينبغي القيام به خلال التحضير للعمل الميداني، وإجراءات العمل التي ينبغي القيام بها خلال العمل الميداني، وما تتضمنه سلسلة الاجتماعات التي يجب عقدها في نهاية العمل الميداني.

#### 2-6 ما قبل البدء بالعمل الميداني

قبل البدء في العمل الميداني، ينبغي مراعاة التأكيد على فهم أعضاء الفريق لمسؤولياتهم والأدوار المتوقع القيام بها بوضوح، حيث يعتبر هذا الأمر هام نظرا لطبيعة عملية مراجعة النظراء والتي قد تكون عملية متخصصة ومعقدة، وأيضا لمراعاة أن أعضاء فريق المراجعة لم يكونوا قد عملوا معا من قبل، لذلك من المهم أن يتم شرح كل مهمة على نحو كاف وأن يتم تكليف الأعضاء بمسؤولياتهم بشكل صحيح وواضح. إضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى أن أهداف مراجعة النظير تختلف جوهريا عن عمليات التدقيق، فمن المهم التأكيد على جميع أعضاء الفريق عدم التعامل مع المهمة على أنها مهمة تدقيق أو التعامل مع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة على أنه جهاز خاضع للتدقيق.

وغالبا ما يكون المرور على الاختبارات كافي لفهم العمليات، بدلا من الاختبارات التفصيلية للرقابة. ولا تحتاج المعلومات التي تم جمعها من المقابلات إلى إثبات صحتها رسميا، على الرغم من أن توثيق المعلومات والتوقيع عليها من قبل الطرف الذي خضع للمقابلة والطرف الذي أجرى المقابلة، تعتبر ممارسة جيدة. وهذا أمر في غاية الأهمية خصوصا عندما تكون المقابلة هي المصدر الوحيد للأدلة وسيتم استخدام هذه الأدلة كأساس للملاحظات في التقرير النهائي.

عندما تتطلب عملية مراجعة النظير إجراء فحص لمجالات رقابية محددة، يجب أن يتم ذلك على أساس العينات، ويجب أن يتم توثيق أسلوب أخذ العينات واعتماد حجم العينة الذي تم تحديده.

هناك عدة خطوات وأساليب تدقيق عامة يمكن الاستفادة من تطبيقها في مراجعة النظير. على سبيل المثال، يحتاج فريق المراجعة أثناء العمل الميداني إلى ما يلي:

- الحصول على فهم كاف لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وبيئته.
- تحديد الإجراءات الواجب استخدامها لجمع وتحليل المعلومات والبيانات.
- جمع الحقائق وتقييم الملاحظات.
- أن يكون متفتح ويتقبل وجهات النظر المختلفة والحجج.
- الحفاظ على موقف موضوعي وغير منحاز حيال المعلومات التي تم تقديمها.

- ممارسة الحكم المهني لتحديد مدى كفاية وسلامة الأدلة التي تم جمعها للتوصل إلى استنتاج بشأن القضايا التي تم دراستها وتقديم توصيات مفيدة وذات صلة.
  - التشاور مع جميع الأطراف الرئيسية المعنية.
  - استخدام حجج مقنعة كما هو الحال في تدقيق الأداء (للإشارة إلى استنتاج محدد والتوصيات الناتجة بصورة تختلف عن الرد القاطع "صح / خطأ").
  - الحفاظ على الوثائق الداعمة المناسبة والملاحظات التحليلية.
  - صياغة ومناقشة النتائج والملاحظات كأساس للتقرير
- وبالرغم من وجود أوجه تشابه مع التدقيق، فإن الطابع غير الإلزامي لعمليات مراجعة النظير تعطي فريق المراجعة المزيد من المرونة والحرية في تسيير أعماله واستكشاف طرق مختلفة يمكن أن يستفيد منها الجهاز الأعلى للرقابة في مواصلة التطوير والتحسين.

### 3-6 العمل الميداني

تتضمن مرحلة العمل الميداني لعملية مراجعة النظير ما يلي:

- جمع الأدلة الأساسية لدعم ملاحظات المراجعة.
- تحليل النتائج.

ويجب أن يتبع العمل الميداني الخطة التي تم وضعها من قبل فريق مراجعة النظير ووافق عليها الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة. كما ينبغي أن تعكس تلك المرحلة أي تعديلات تم إدخالها على الخطة خلال عملية المراجعة.

**في بداية العمل الميداني،** ينبغي إجراء مناقشات رسمية تمهيدية بين المسؤولين في الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة وفريق مراجعة النظير. والغرض من هذا الاجتماع يمكن أن يكون لتبادل المعلومات بشأن:

- الاختصاصات المتفق عليها، بما في ذلك التركيز ونطاق مراجعة النظير وأي تغييرات تمت.
- أي تطورات جديدة والأمور ذات الصلة.
- الجدول الزمني والعمل الذي يتعين القيام به.
- قائمة بالأشخاص الذين سيتم مقابلتهم/العينة المستهدفة داخل وخارج جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة.
- المسائل المتعلقة بالوصول إلى الوثائق ونظم المعلومات والموظفين.
- ترجمة أو تفسير المتطلبات.
- التنسيق اللوجستي والاتصالات.
- قوانين النفقات والسداد.
- الأطر الزمنية والإنجازات الهامة المتصورة.
- الترتيبات لإعداد التقارير وتنقيح النتائج المهمة.

ويستند العمل الميداني لمراجعة النظير على ثلاثة جوانب رئيسية:

1. **جمع المعلومات:** ويشمل ذلك جمع البيانات والوثائق من جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأصحاب المنفعة.
2. **العمل التحليلي:** ويشمل ذلك أي عملية تقييم وتحليل للبيانات وتقييم لدراسة الحالة التي قام بها فريق مراجعة النظير حول الموضوعات التي تم فحصها.
3. **الاتصالات المستمرة:** ويتم المحافظة على ذلك خلال المراحل المتعددة لعملية مراجعة النظير (خاصة العمل الميداني واعداد التقارير)، حيث يتم تحديد وتبادل الملاحظات المختلفة، والنتائج، والحجج ووجهات النظر الناشئة عن مراجعة النظير.

ولغايات التنسيق المستمر اثناء سير العمل الميداني يجب أن يكون المراجع الرئيسي لعملية مراجعة النظير على اتصال منتظم مع المسؤولين الرئيسيين في الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة واحاطتهم علماً بمستجدات سير العمل بشكل مناسب. ومناقشة أي تغيير هام قد يطرأ على المجال والنهج المتبع على الفور وأن يتم الاتفاق عليه. وقد تؤدي تلك المستجدات أو التغيرات إلى تحديث مراجعة النظراء، ومخطط مسودة التقرير.

وتقدم قائمة مواضيع المراقبة في مراجعة النظر الطوعية في الفصل الثامن من هذا الدليل، أسئلة مفصلة حول بعض مجالات المراجعة التي تم انتقاءها. وإذا كان ذلك مناسباً، فيمكن للإجابات على هذه الأسئلة أن تكون مبنية على عينة من عمليات المراجعة.

وبناء على ذلك، فقد يكون مفيداً أيضاً أن يتم اعتماد دليل " بناء القدرات في الأجهزة العليا للمراقبة: " كقاعدة لعملية مراجعة النظر. وقد يساعد ذلك على التأكيد على الأرضية المشتركة بين ما ورد في الدليل ومسودات وثائق مراجعة النظر.

#### **4-6 نهاية العمل الميداني**

في نهاية العمل الميداني ينبغي عقد الاجتماع النهائي الرسمي أو سلسلة من الاجتماعات لفريق مراجعة النظر لإعلام الجهاز الأعلى للمراقبة الخاضع للمراجعة بملاحظاتهم، ومناقشة القضايا العالقة والإطار الزمني للانتهاء من المراجعة.

## **الفصل السابع**

### **إعداد التقرير**

#### **المحتويات:**

7-1 المقدمة

7-2 مخطط محتوى التقرير

7-3 معايير إعداد التقرير

7-4 توصيات التقرير.

7-5 عناصر التقرير

7-6 مسودة التقرير

7-7 الصيغة النهائية للتقرير

#### **1-7 المقدمة**

يقدم هذا الفصل معلومات عن مخطط محتوى التقرير والقيمة المضافة للجهاز الأعلى للرقابة، ومعايير إعداد التقرير، وما يجب أن تتوفر عليه التوصيات المتعلقة بالتقرير، والعناصر الرئيسية للتقرير، وتقديم مسودة التقرير لغايات تلقي المقترحات والآراء تمهيدا لإعداد الصيغة النهائية للتقرير.

## 2-7 مخطط محتوى التقرير

تشمل مراحل إعداد تقرير مراجعة النظير ما يلي:

- إعداد مسودة التقرير الأولي.
- إرسال مسودة التقرير الأولي إلى الجهاز الأعلى الخاضع للمراجعة.
- استلام الملاحظات من الجهاز الخاضع للمراجعة.
- تنقيح النتائج الهامة، والاستنتاجات، والتوصيات مع الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة.
- إعداد التقرير النهائي لمراجعة النظير.

حيث يعتبر تقرير مراجعة النظير هو المخرج الرئيسي لعملية المراجعة، والغرض منه هو إضافة قيمة للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة بما في ذلك:

- أ. تقديم أهداف ونطاق وطبيعة العمل المنجز ودواعيه ومبرراته.
  - ب. نقل الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية الناتجة عن مراجعة النظير بوضوح وموضوعية.
  - ج. تقديم توصيات عملية وذات صلة في المجالات التي يمكن أن يتم إجراء فيها المزيد من التحسين.
  - د. تكون بمثابة الأساس المفيد لقياس ومتابعة التحسينات أو التغييرات التي يقوم بها جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة في المستقبل.
- ومن الممارسات الجيدة أن يتم نشر عملية مراجعة النظير، حيث تعكس هذه الممارسة التزام الجهاز الأعلى للرقابة واستعداده للمساءلة والشفافية بشأن عملياته وأنشطته، ومع ذلك، فإن قرار النشر من عدمه يبقى حق للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة.
- وبصفة عامة فإن القراء المستهدفين لتقرير مراجعة النظير هم الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، وأصحاب المنفعة الرئيسيين، والأطراف المعنية، وعلى سبيل المثال (البرلمان، ووسائل الإعلام، والمواطنين، والحكومة، والمنظمات غير الحكومية، وأجهزة الرقابة العليا الأخرى).

## 3-7 معايير إعداد التقرير

من أجل إنجاز تقرير بجودة عالية، فمن الضروري أن يعطي فريق مراجعة النظير الاهتمام الكافي للمعايير التالية (الهدف، الإيجاز، الصلة، الوضوح، الكمال، الإقناع، الدقة، وأن يكون التقرير بناءً) ويجب تسليم مسودة تقرير مراجعة النظير إلى جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة لإبداء ملاحظاته ويفضل أن يكون ذلك كتابيا.

## 4-7 توصيات التقرير

غالبا ما تكون التوصيات افتراضية خلال فترة العمل الميداني ويتم الانتهاء من وضعها في مرحلة إعداد التقرير. ويجب أن:

- تكون بناء على النتائج والاستنتاجات.
- تركز على مجالات لها مخاطر كبيرة أو تحسين محتمل.
- تتوافق بقدر الإمكان مع التوصيات الصادرة عن عمليات مراجعة النظير الأخرى، أو مراجعات للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة.
- تصاغ بشكل إيجابي مع التركيز على النتائج التي سيتم تحقيقها.
- تكون موجزة مع وجود ما يكفي من التفاصيل لتكون مفهومة.
- تكون مقنعة وليست إلزامية.
- تكون عملية ومفيدة.

يجب على فريق مراجعة النظر وضع فحوصات وتدابير مناسبة للرقابة الداخلية لضمان توافق التقرير النهائي مع هذه المعايير. وغالبا ما يتحمل مسؤولية صياغة التقرير المراجع الأساسي. ويجب أن يتم البدء بالتخطيط للتقرير خلال مرحلة التخطيط الشامل لعملية مراجعة النظراء. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تكون عملية صياغة التقرير متكررة، حيث تكون نسخ مسودات التقرير قيد المراجعة، والتغيير، والتحسين على مراحل حتى تصبح الوثيقة جاهزة ليتم تقديمها للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة.

#### 5-7 عناصر التقرير

يجب أن يظهر التقرير النهائي لمراجعة النظر الملاحظات والاستنتاجات والتوصيات الأكثر أهمية بطريقة واضحة ومنطقية. ويجب أن يتم تطبيق قوانين مبادئ الأدلة الإرشادية وأفضل الممارسات التي عادة ما يتم تطبيقها في الأجهزة العليا للرقابة، وعلى تقارير مراجعة النظراء أيضا، وعادة ما يتكون تقرير المراجعة من العناصر التالية:

|                          |                                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <b>الملخص التنفيذي،</b> ويشمل عرض موجز، وواضح، ودقيق، لما اشتمل عليه التقرير، مع التركيز على الملاحظات والاستنتاجات الأكثر أهمية.            |
| <input type="checkbox"/> | <b>مقدمة قصيرة.</b>                                                                                                                          |
| <input type="checkbox"/> | <b>معلومات أساسية</b> حول (أهداف، ونطاق، ونهج، ومقاييس مراجعة النظر التي تم بناء عليها مراجعة الجهاز الأعلى للرقابة).                        |
| <input type="checkbox"/> | <b>الملاحظات،</b> وهذا هو الجزء الرئيسي من التقرير ويمكن تقديمها في أكثر من فصل.                                                             |
| <input type="checkbox"/> | <b>الاستنتاجات والتوصيات،</b> تقديم إجابات واضحة / نتائج لأهداف محددة لعملية مراجعة النظر، وكذلك التوصيات العملية ذات الصلة بعمليات التحسين. |

يمكن تقديم معلومات أخرى ذات صلة في الملاحق حتى يتم التركيز على النقاط الرئيسية من التقرير. كما أن المخططات، والرسوم البيانية، والبيانات، والصور التي يتم اختيارها بعناية يمكنها تحسين إمكانية القراءة وشد انتباه القارئ. وقد يعتمد العرض الأخير للتقرير على عوامل أخرى مثل أسلوب معين عادة ما يتبعه الجهاز الأعلى للرقابة الذي يقوم بدور المراجع الرئيسي، أو الأساليب المفضلة محليا أو إقليميا، وكذلك الضوابط ذات الصلة أو المعايير المحلية.

#### 6-7 مسودة التقرير

ينبغي تقديم مسودة التقرير النهائي للفريق الداخلي للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، لتلقي التعليقات والاقتراحات. وعادة ما يتم الانتهاء من هذا الجزء من العملية بعقد اجتماع أو أكثر لإجراء عمليات التنقيح النهائي. ويمكن الاتفاق أيضا على أن يقدم الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة ردا كتابيا على الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير مراجعة النظر، مع النظر في إمكانية نشر هذه الردود.

#### 7-7 الصيغة النهائية للتقرير

عادة ما يتم تحديد الإنجازات الهامة والجداول الزمنية الإرشادية لصياغة ووضع الصيغة النهائية لتقرير مراجعة النظر في مذكرة التفاهم، وغالبا ما يتم التوقيع على التقرير من قبل كل من رؤساء الأجهزة العليا للرقابة المشاركة. وفي العادة، يشمل تقرير مراجعة النظر أسماء أعضاء فريق المراجعة وأحيانا توقيعاتهم. كما يمكن أن تختلف هذه الممارسات. بمجرد الانتهاء من التقرير النهائي ونشره، يمكن للمراجع الرئيسي لعملية مراجعة النظر وبناء على اتفاق مسبق مع الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة إرسال نسخة من التقرير إلى الإنتوساي.

## الفصل الثامن

### تنفيذ النتائج والمتابعة

#### المحتويات:

- 8-1 المقدمة
- 8-2 تحديد توصيات مراجعة النظر
- 8-3 معايير تنفيذ التوصيات
- 8-4 تنفيذ توصيات مراجعة النظر
- 8-5 تقييم عملية مراجعة النظر

#### 1-8 المقدمة

يقدم هذا الفصل معلومات حول مخطط محتوى التقرير والقيمة المضافة للجهاز الأعلى للرقابة، ومعايير إعداد التقرير، وما يجب أن تتوفر عليه التوصيات المتعلقة بالتقرير، والعناصر الرئيسية للتقرير، وتقديم مسودة التقرير لغايات تلقي المقترحات والآراء تمهيدا لإعداد الصيغة النهائية للتقرير.

#### 2-8 تحديد توصيات مراجعة النظر

يتخذ الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة القرار فيما يتعلق بتحديد توصيات مراجعة النظر التي سيتم يتم متابعتها وتنفيذها. كما يمكن أن يتم إدراج خطة عمل لهذه الغاية ضمن الرد الكتابي الذي يقدمه الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة لفريق مراجعة النظراء. حيث أن عمليات المتابعة المحددة ضمن آليات عمل مدروسة تساعد على تحقيق القيمة الكاملة لعملية المراجعة من خلال التشجيع على التحسين والتغيير.

#### 3-8 معايير تنفيذ التوصيات

من أجل المساعدة في عملية تنفيذ التوصيات قد يكون من المفيد لفريق مراجعة النظر أن يقوم بترتيبها وتصنيفها وفقا لمعايير مختلفة مثل:

- أهمية التوصية بالموضوع (من وجهة نظر الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة).
- المدى الزمني المتوقع للتنفيذ (على المدى القصير والمتوسط والطويل).
- مدى إمكانية الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة تنفيذ التوصيات مباشرة أو أن تنفيذها يتطلب وجود إجراءات تشريعية. ويمكن أن يحدث ذلك في حال وجود التوصيات التي تهدف إلى تعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة.

#### 4-8 تنفيذ توصيات مراجعة النظر

يمكن أن يتم تنفيذ توصيات مراجعة النظر المقبولة كمشروع مستقل، أو عن طريق تعيين المسؤوليات إلى المديرين أو الموظفين المسؤولين عن الأنشطة أو العمليات المعنية وفق الهيكل التنظيمي للجهاز الرقابي. وينبغي أن تتضمن الإجراءات المحددة المواعيد النهائية للإنجاز. ويمكن أيضا تتبع التقدم المحرز من خلال التقارير الدورية للمسؤولين الرئيسيين في الجهاز الأعلى للرقابة.

ومن الممارسات الجيدة التي يمكن أن يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة أن يقدم التقارير المنتظمة (في تقريره السنوي أو عبر أساليب مناسبة أخرى) حول التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات المقبولة لمراجعة النظر.

يمكن للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة أن يطلب من فريق مراجعة النظر الأصلي التحقق مما تم تطبيقه من توصيات بعد الوقت المتفق عليه (على سبيل المثال سنة أو سنتين أو ثلاثة سنوات)، ويتوقف ذلك على مستوى أهمية التوصية. بعد التحقق، ويمكن أن يعد الفريق تقرير آخر حول مدى تنفيذ التوصيات بالإضافة إلى عمليات التحديث الممكنة على التوصيات الأصلية، خصوصاً في الحالات التي تم فيها نشر النتائج الأولية لمراجعة النظر، حيث يعد نشر نتائج عملية متابعة مراجعة النظر من الممارسات الجيدة من أجل الشفافية والمساءلة.

#### **5-8 تقييم عملية مراجعة النظر**

يجب أن يتم أداء تقييم عملية مراجعة النظر من قبل الفريق الذي يقوم بالمراجعة والجهاز الخاضع للمراجعة، ويتم تشجيع الأجهزة العليا للرقابة على تقييم عمليات مراجعة النظر التي تمت لوضع أفضل الممارسات ونشر خبراتها. وبما أن مراجعة النظر هي عملية تطوعية فإن التقييم بأثر رجعي يعتبر تطوعي أيضاً.

## **الفصل التاسع**

### **مواضيع المراقبة في مراجعة النظر**

#### **المحتويات:**

##### **9-1 المقدمة**

##### **9-2 مواضيع المراقبة في مراجعة النظر**

## 9-1 المقدمة

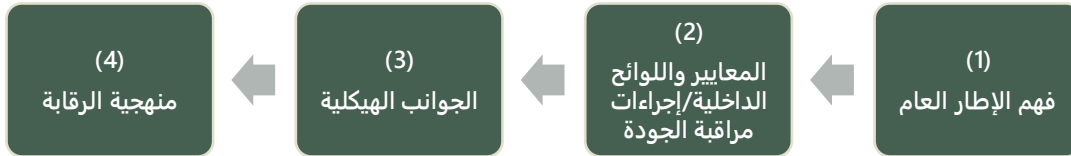
يقدم هذا الفصل قائمة لمواضيع الرقابة في مراجعة النظير، حيث تم وضع هذه القائمة على شكل أسئلة، بحيث تقدم بيانا عن القضايا التي يمكن أن تشملها مراجعة النظير، مع الإشارة إلى أنها ليست إجبارية وليست شاملة كذلك كون أن عملية المراجعة قد تغطي مواضيع أخرى ليست موجودة ضمن هذه القائمة وذلك بالنظر إلى تعدد الاختصاصات والمهام الرقابية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها في الأجهزة العليا للرقابة، ولكن يمكن الاعتماد على هذه القائمة كقاعدة أو مرجع لعملية المراجعة. حيث تعتبر الوظيفة الأساسية لهذه القائمة هي التأكد من إمكانية مراجعة الإطار العام لوظيفة الرقابة التي يقوم بها الجهاز بشكل شمولي وإثارة انتباه المراجعين إلى قضايا تستحق عناية خاصة، ويراد أيضا من قائمة المراجعة أن تكون أداة لمقارنة طريقة ممارسة العمل الرقابي بالمعايير المهنية. وعليه فإن هذه القائمة تستند أساسا على المعايير المتعارف عليها دوليا وتقوم بتجميع المعلومات على سبيل المثال من خلال:

- INTOSAI-P 1 – إعلان ليما.
- INTOSAI-P 10 – إعلان مكسيكو بشأن الاستقلالية.
- INTOSAI-P 20 – مبادئ الشفافية والمساءلة.
- ISSAI 140 – رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

كما أن هناك إجماع دولي بشأن ثلاث ركائز رئيسية حول الأساس القانوني لجودة العمل الرقابي للأجهزة العليا للرقابة ويتعلق الأمر بما يلي:

- ضمان استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، ويستحسن وجود نص على ذلك في دستور الدولة المعنية.
- وضوح الاختصاصات الرقابية في التشريع وتدعيمها بالسلطات القانونية والتنظيمية الضرورية لتفعيل هذه الاختصاصات.
- ضمان قيام الجهاز الأعلى للرقابة بالأعمال الرقابية التي ينجزها طبقا للمعايير الدولية أو معايير مهنية أخرى يلتزم بها.

ويوضح الرسم أدناه الإطار العام لمواضيع الرقابة وكما يلي:



## 9-2 مواضيع المراقبة في مراجعة النظير

وفيما يلي بيان لقائمة مواضيع الرقابة في مراجعة النظير، بما فيها المكونات الرئيسية لكل عنصر من عناصر القائمة والأسئلة التي يمكن أن يشملها كل مكون أساسي.

### 9-2-1 فهم الإطار العام

وهي تتضمن اسئلة تفصيلية حول:

- الاستقلالية بحكم القانون.
- الاستقلالية المالية.

- الاستقلالية التنظيمية.
- صلاحيات الرقابة.
- وظائف ومنهجية الرقابة.
- الاستراتيجية.
- الحوكمة الداخلية.
- الشفافية والمساءلة.
- توصيات قانونية/إدارية.

قائمة مواضيع الرقابة المتعلقة بفهم الإطار العام

| الترقيم                             | الأسئلة                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1-1 الاستقلالية بحكم القانون</b> |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ◀                                   | هل تمتد الأجهزة العليا للرقابة البرلمان تقريراً يتضمن معلومات مستقلة وموضوعية وموثوق بها عن أداء السلطة التنفيذية؟                                                                                                                                         |
| ◀                                   | كيف يتم تعيين رئيس الجهاز الأعلى للرقابة، وهل يتم ذلك وفق إجراء يضمن استقلاليته عن السلطة التنفيذية؟                                                                                                                                                       |
| ◀                                   | كم تمتد مدة تعيينه، وهل هي منصوص عليها بموجب القانون؟                                                                                                                                                                                                      |
| <b>2-1 الاستقلالية المالية</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ◀                                   | هل الاستقلالية المالية للجهاز الأعلى للرقابة مضمونة بموجب القانون؟                                                                                                                                                                                         |
| ◀                                   | هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على موارد مالية تمكنه من أداء صلاحياته بما فيها موارد لتمويل مشاريع الاستشارة الخارجية والدعم التي يحتاجها دون وجود تحكم من السلطة التنفيذية في طريقة الوصول إلى هذه الموارد أو توجيهها؟                                    |
|                                     | هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على ضمان لتوفير الموارد اللازمة التي تمكنه من القيام بالمهام المنوطة به من قبل السلطة التشريعية أو إحدى لجانها؟                                                                                                             |
| ◀                                   | هل الجهاز الأعلى للرقابة يقدم ميزانيته للبرلمان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؟                                                                                                                                                                               |
| ◀                                   | هل يتاح للجهاز الأعلى للرقابة استعمال الأموال المخصصة له في إطار ميزانية مستقلة بالطريقة التي يراها مناسبة أم أن الميزانية هي موضوع تدخلات من لدن السلطة التنفيذية أو البرلمان؟                                                                            |
| <b>3-1 الاستقلالية التنظيمية</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ◀                                   | هل البنية التنظيمية لجهاز الرقابة (محكمة أو مراقب عام أو نظام المجلس ... إلخ) محددة وفقاً لمقتضيات قانونية أو بطريقة أخرى معتمدة رسمياً بحيث تهدف إلى تحقيق المزيد من الاستقلالية عن السلطة التنفيذية؟                                                     |
| ◀                                   | هل البنية التنظيمية ملائمة لقيام الجهاز الأعلى للرقابة بصلاحياته؟                                                                                                                                                                                          |
| <b>4-1 صلاحيات الرقابة</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ◀                                   | هل سلطة واختصاصات الجهاز الأعلى للرقابة منصوص عليها في الدستور و/أو التشريعات الجاري العمل بها، وهل تحدد هذه الأخيرة بوضوح المهام والمسؤوليات، وبهم هذا الأمر بالخصوص حق الجهاز في اتخاذ القرارات بحرية بشأن انتقاء وتنفيذ وإبلاغ ومتابعة المهام الرقابية؟ |
| ◀                                   | هل تنص صلاحيات الجهاز على إجراءات إعداد التقارير الرقابية بالإضافة إلى إلزامية التعاون الكامل للجهة الخاضعة للرقابة مع المراقبين من خلال تمكينهم من الاطلاع على كافة المعلومات والوثائق التي يتم طلبها؟                                                    |
| <b>5-1 وظائف ومنهجية الرقابة</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ◀                                   | هل تم تحديد مهام الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                    |
| ◀                                   | هل يتوفر الجهاز على سلطة تقديرية في ممارسة المهام الرقابية أم أنه يتحتم عليه أيضاً إنجاز مهام رقابية إلزامية؟                                                                                                                                              |
| ◀                                   | هل تشمل هذه المهام مستوى الحكومة المركزية فقط أم أنها تتسع إلى مستويات أخرى كالشركات المملوكة للدولة أو هيئات أخرى؟                                                                                                                                        |
| ◀                                   | هل تشمل المهام أيضاً مؤسسات القطاع الخاص إذا ما كانت على سبيل المثال تستفيد من تمويل عامومية؟                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                            |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| هل تغطي مهام رقابة الجهاز الأعلى للرقابة جميع عمليات وتعاملات الحكومة التي لها وقع أثر مالي؟                                                                                                               | ↖ |
| هل ينص الدستور أو قوانين أخرى على سلطات الرقابة والواجبات الأساسية وكذلك المسؤوليات الخاصة بالإبلاغ بالنسبة للجهاز؟                                                                                        | ↖ |
| هل هناك تشريعات أو أسس موضوعة لتحديد العلاقة مع المراقبين الداخليين بالأجهزة الحكومية أو بالمؤسسات الخاصة للرقابة التي تقوم بعمليات رقابية في القطاع العام؟                                                | ↖ |
| هل يتوفر جهاز الرقابة على أدلة رقابية ومنهجية رقابية مبنية على المخاطر وهل يقوم بتطبيقها؟                                                                                                                  | ↖ |
| <b>6-1 الاستراتيجية</b>                                                                                                                                                                                    |   |
| هل خضع الجهاز الأعلى للرقابة لمعيار لقياس الأداء، وهل تم استخدام النتائج كأساس لوضع خطة التنمية الاستراتيجية الشاملة للجهاز وتحديد الأولويات؟                                                              | ↖ |
| هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة وفقا للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟                                                                                                              | ↖ |
| هل قام الجهاز بتطوير أهداف إستراتيجية تقوم على المعيار الذي ألزم به نفسه، والتي تتحكم في تحقيق غاياته؟                                                                                                     | ↖ |
| هل يقوم العاملون في الجهاز الأعلى للرقابة بالمشاركة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للجهاز؟                                                                                                                  | ↖ |
| هل تقوم إدارة الجهاز الأعلى للرقابة بتوصيل الاستراتيجية والرؤية والرسالة للموظفين العاملين لديها؟                                                                                                          | ↖ |
| هل يوجد جهة لدى الجهاز الأعلى للرقابة تتولى مراجعة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها؟                                                                                                                           | ↖ |
| <b>7-1 الحوكمة الداخلية</b>                                                                                                                                                                                |   |
| هل طور الجهاز ميثاقاً أخلاقياً يوضح المطلوب من الموظفين ويحدد الإجراءات بشكل رسمي من أجل تفادي تضارب المصالح وبعض الأفعال غير الملائمة؟                                                                    | ↖ |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة فعليا بإضفاء الطابع الرسمي وتنفيذ القيم المتعلقة بالأخلاقيات والنزاهة على أساس المبادئ المقبولة استنادا للوثائق المتعلقة به ضمن إطار الإنتوساي؟                              | ↖ |
| هل توجد سياسة خاصة تقوم برصد مدى الامتثال للمتطلبات الأخلاقية والاستقلالية؟                                                                                                                                | ↖ |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالمراجعة المنتظمة للمنهجيات والأدلة الرقابية؟                                                                                                                               | ↖ |
| <b>8-1 الشفافية والمساءلة</b>                                                                                                                                                                              |   |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بإعداد تقارير لفائدة العموم حول نتائج واستنتاجات الرقابة وما هي الجهة التي يتم رفع التقارير إليها؟                                                                           | ↖ |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بمتابعة التوصيات الواردة في تقاريره الرقابية؟                                                                                                                                | ↖ |
| هل يخضع الجهاز الأعلى للرقابة لمراجعة و/أو رقابة بصفة دورية؟ وهل يراعى عدم مساس هذه الرقابة باستقلالية الجهاز؟                                                                                             | ↖ |
| هل يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة الاستشارة الخارجية المستقلة من أجل تحسين جودة ومصداقية العمل، وهل إجراءات انتقاء المراقبين الخارجيين شفافة؟                                                                | ↖ |
| هل تتسم منهجيات وأدوات الرقابة المستخدمة بالموضوعية والشفافية بحيث تتوافق مع إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية، وهل هذه المنهجيات متوفرة ضمن آلية تتيح الاطلاع عليها من كافة الجهات ذات العلاقة؟ | ↖ |
| هل يقوم الجهاز بصورة منتظمة بنشر تقارير للعموم عن كيفية استعماله لموارده وعن النتائج التي تم تحقيقها؟                                                                                                      | ↖ |
| <b>9-1 توصيات قانونية/إدارية</b>                                                                                                                                                                           |   |
| هل الجهاز الأعلى للرقابة مخول له اقتراح توصيات لتعديل مشاريع القوانين حين يقتنع بوجود ضرورة لها أو حين يرى أن أهدافها يمكن تحقيقها بطريقة أكثر فعالية؟                                                     | ↖ |
| هل الجهاز الأعلى للرقابة مخول بإصدار توصيات حول تعديل الإجراءات الإدارية حين يرى ضرورة لتطويرها؟                                                                                                           | ↖ |

## 9-2-2 المعايير واللوائح الداخلية/إجراءات مراقبة الجودة

وهي تتضمن اسئلة تفصيلية حول:

□ أنواع الرقابة

- معايير الرقابة
- مراقبة الجودة
- المراجعة الداخلية/الخارجية
- العلاقات مع الهيئات العمومية الأخرى
- سرية المعلومات

قائمة مواضيع الرقابة المتعلقة بالمعايير واللوائح الداخلية/إجراءات مراقبة الجودة

| الترقيم                  | الأسئلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1-2 أنواع الرقابة</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ➤                        | ما هي أنواع الرقابة التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ➤                        | كيف يوازن الجهاز بين مختلف أنواع الرقابة كتلك المتعلقة بالرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام وتلك التي تدمج بين هذه الأنواع؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>1-1-2</b>             | <b>الرقابة المالية ورقابة الالتزام</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ➤                        | هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على صلاحية مراقبة الالتزام بقواعد أداء المصروفات وتحصيل الإيرادات والالتزام بالاعتمادات (المخصصات) المالية وفقا للمرجعيات المحددة كمعايير والمتمثلة بالقواعد أو القوانين والأنظمة أو قرارات الموازنة أو السياسة أو القواعد المقررة أو الشروط المتفق عليها أو المبادئ العامة التي تحكم الإدارة المالية السليمة للقطاع الحكومي وسلوك الموظفين الحكوميين؟                                                           |
| ➤                        | هل تشمل هذه الصلاحية الحصول على أدلة كافية ومناسبة حول صحة حسابات الإيرادات والمصروفات ووضعها في الحسابات المتعلقة بها بالإضافة إلى الامتثال للقواعد والمبادئ المالية المطبقة؟                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ➤                        | هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على اختصاصات قضائية؟ وما هي الإجراءات والعقوبات المطبقة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>2-1-2</b>             | <b>رقابة الأداء</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ➤                        | هل يتم ترتيب وانتقاء المهمات الرقابية المتعلقة برقابة الأداء المحتمل تنفيذها خلال فترة معينة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ➤                        | هل يتم انتقاء المواضيع الرقابية المحتملة ضمن اعتبارات وأساليب وأسس مثل (الأثر المحتمل للرقابة، الأهمية النسبية، تحليل المخاطر، أهمية البرنامج بالنسبة إلى أنشطة الجهة الخاضعة للرقابة، الحساسية السياسية والأهمية الوطنية للبرنامج، عدم خضوع البرنامج/النشاط حديثا لعملية رقابة أو مراجعة داخلية أو خارجية) بالإضافة إلى التقدير المهني للأخذ بالاعتبار تفويضات الجهاز الأعلى للرقابة وضمان أن المواضيع الهامة والقابلة للرقابة قد تم اختيارها؟ |
| ➤                        | هل تشمل هذه الرقابة فعالية المشاريع العمومية بما فيها مدى تحقيق الأهداف المتفق عليها؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ➤                        | هل تسعى رقابة الأداء إلى تقديم معلومات أو تحليلات أو رؤى جديدة وتوصيات للتحسين عندما يكون ذلك ملائما؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ➤                        | هل تشمل الرقابة كذلك الحاجة إلى تقييم نتائج البرامج، مبدئيا، يجب أن يعالج هذا التقييم النقاط التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم مدى تحقيق الأهداف؛</li> <li>- تقييم النتائج؛</li> <li>- تقييم الأداء (فعالية التنفيذ وفعالية البرنامج في حد ذاته)؟</li> <li>- الأثر على العموم (الرأي العام)؟</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>3-1-2</b>             | <b>الاستثناءات والأهمية النسبية للنتائج</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ➤                        | هل يوجد نصوص قانونية على أن الجهاز الأعلى للرقابة عليه عدم استثناء قدر الإمكان مواضيع ذات أهمية في مجال الرقابة، خاصة المواضيع التي تنطوي على مخاطر مالية مهمة                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>4-1-2</b>             | <b>الرقابة في الوقت الفعلي</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ➤                        | هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على أسس وإجراءات ترخص له بإنجاز الرقابة في المراحل الأولى لمشروع أو برنامج ما، على سبيل المثال عندما يتم اتخاذ قرار إجراء الرقابة قبل صرف النفقات لتفادي أي ضرر محتمل؟                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>2-2 معايير الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتبني وتطبيق معايير تبين بوضوح كيفية إعداد وتنفيذ المهمات الرقابية؟                                                                                                                                                                                | ➤ |
| هل تتوافق هذه المعايير مع مهام الرقابة وإطار الإنستوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية والمعايير المهنية الأخرى؟                                                                                                                                                                   | ➤ |
| وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من تطبيق هذه المعايير؟                                                                                                                                                                                                     | ➤ |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بإنجاز مهامه طبقاً لمعايير الخاصة؟                                                                                                                                                                                                                 | ➤ |
| هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة على تحديث معايير بطريقتة منتظمة؟                                                                                                                                                                                                                   | ➤ |
| هل هذه المعايير موضوعة رهن إشارة المراقبين بطريقة سهلة؟                                                                                                                                                                                                                          | ➤ |
| هل هناك إجراءات للتأكد من أن هذه المعايير معروفة لدى جميع المراقبين؟                                                                                                                                                                                                             | ➤ |
| هل يتم نشر هذه المعايير؟                                                                                                                                                                                                                                                         | ➤ |
| هل يتم اعتماد المعايير بطريقة واضحة، وهل العاملون بالجهاز الأعلى للرقابة ملزمون بتطبيقها في عملهم؟                                                                                                                                                                               | ➤ |
| كيف يتم تشجيع المراقبين على ضبط هذه المعايير واستعمالها على نطاق واسع؟                                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| هل قام الجهاز الأعلى للرقابة، كخطوة أولية، بتعريف وتحديد المعايير المناسبة ومستوى الجودة المطلوبة في إصداراته. وهل قام بعد ذلك بوضع إجراءات شاملة من أجل ضمان الوصول إلى هذا المستوى من الجودة؟                                                                                  | ➤ |
| هل للجهاز الأعلى للرقابة دور في وضع معايير للمحاسبة والرقابة (العمومية أو الحكومية)؟                                                                                                                                                                                             | ➤ |
| إذا لم يكن كذلك فما علاقة الجهاز الأعلى للرقابة بالجهة المكلفة بوضع معايير المحاسبة العمومية (الحكومية)؟                                                                                                                                                                         | ➤ |
| هل يساهم الجهاز الأعلى للرقابة في التشريع المتعلق بأية إجراءات رقابية؟                                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| <b>3-2 مراقبة الجودة</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
| هل تسمح الأسس والإجراءات المعمول بها بالقيام بمراجعات لضمان الجودة؟                                                                                                                                                                                                              | ➤ |
| هل هناك أنظمة وإجراءات من أجل ما يلي:<br>- التأكد من كون إجراءات ضمان الجودة الشاملة تعمل بشكل مرضي.<br>- ضمان جودة تقارير الرقابة.<br>- ضمان تطوير العمل الرقابي وتفادي تكرار نقاط الضعف.<br>- تطبيق عناصر (ISSAI 140 – رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة). | ➤ |
| هل وضع الجهاز الأعلى للرقابة نظاماً لمراقبة الجودة بخصوص مراحل تنفيذ المهام الرقابية (التخطيط والتنفيذ وإعداد التقارير)؟                                                                                                                                                         | ➤ |
| هل تسمح الأسس والإجراءات بخضوع فرق المهام الرقابية لمراجعة من قبل موظفين بالجهاز ذوي خبرة مناسبة وغير مشاركين في أداء تلك المهام. وهل يقع هذا فعلاً؟                                                                                                                             | ➤ |
| هل هناك ضمان على أن المهام الرقابية يتم إنجازها من قبل موظف غير ذلك الذي رخص بإنجازها؟                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| هل هناك إجراءات لاستخلاص الدروس من مراجعات الجودة ونشرها داخل الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                             | ➤ |
| هل قام الجهاز الأعلى للرقابة بإعداد دليل ضمان الجودة؟                                                                                                                                                                                                                            | ➤ |
| هل يحدد الدليل، بصفة خاصة، الأهداف والاحتياجات المتعلقة بجودة الرقابة؟                                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| هل يبين الدليل المسؤوليات والعمليات والنهج ووسائل قياس جودة المهام الرقابية التي ينجزها الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                   | ➤ |
| هل للجهاز الأعلى للرقابة خطة مفصلة لكل رقابة يعترف بإنجازها تبين بوضوح الكيفية التي ستجرى بها هذه الرقابة؟                                                                                                                                                                       | ➤ |
| هل يبلغ فريق المهمة الرقابية بانتظام عن تقدم أشغال هذه المهمة وعن مدى مطابقتها للمخطط؟                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| <b>4-2 المراجعة الداخلية/الخارجية</b>                                                                                                                                                                                                                                            |   |
| هل أحدث الجهاز الأعلى للرقابة وظيفة خاصة بالرقابة الداخلية ضمن ميثاق شامل لمساعدته على تحقيق تدبير فعال لعملياته والحفاظ على جودة أدائه؟                                                                                                                                         | ➤ |
| هل ترفع وظيفة الرقابة الداخلية تقاريرها مباشرة إلى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                                   | ➤ |
| هل هناك إجراءات رسمية لضمان تنفيذ توصيات الرقابة الداخلية التي وافق عليها الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                 | ➤ |

|                                                                                                                                                                                                                |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| هل قام رئيس الجهاز الأعلى للرقابة بعمل تفويض رسمي عن مراقبة ضمان الجودة لشخص أو عدة أشخاص لديهم خبر كافية ومناسبة؟                                                                                             | ➤ |
| هل قام رئيس الجهاز بإنشاء وظيفة ضمان الجودة من أجل إنجاز هذه المهام، وبما يكفل أداء عمل يحترم المعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية وأن تكون التقارير الرقابية الصادرة مناسبة في ظل الظروف القائمة؟ | ➤ |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتقييم دوري لطرق عمله، خصوصا عبر أدوات التقييم الذاتي من أجل ضمان تطور مستمر؟                                                                                                    | ➤ |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالتعاقد مع جهة خارجية لإجراء تقييم دوري لطرق عمله عن طريق مراجعة النظير مثلا؟                                                                                                   | ➤ |
| <b>5-2 العلاقات مع الهيئات العمومية الأخرى</b>                                                                                                                                                                 |   |
| هل علاقة الجهاز الأعلى للرقابة بالبرلمان والحكومة منصوص عليها بشكل واضح في القانون مع مراعاة استقلالية الجهاز؟                                                                                                 | ➤ |
| <b>6-2 سرية المعلومات</b>                                                                                                                                                                                      |   |
| هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة أسس وإجراءات واضحة لضمان سرية التعامل مع المعلومات؟                                                                                                                               | ➤ |
| هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من أن المعلومات السرية التي تم الحصول عليها تصل فقط للجهة الموجهة إليها؟                                                                                                        | ➤ |
| هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من انتشار هذه الأسس والإجراءات بين المراقبين وكذلك من تطبيقها؟                                                                                                                  | ➤ |

### 9-2-3 الجوانب الهيكلية

وهي تتضمن اسئلة تفصيلية حول:

- القواعد الرسمية
- المجالات الوظيفية

قائمة مواضيع الرقابة المتعلقة بالمعايير واللوائح الداخلية/إجراءات مراقبة الجودة

| الترقيم                          | الأسئلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1-3 القواعد الرسمية</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>1-1-3 التنظيم والمسؤوليات</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ➤                                | هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على بنية تنظيمية تمكنه من إنجاز مهامه في ظروف جيدة على أساس الفعالية والاقتصاد والكفاءة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ➤                                | هل المهام والمسؤوليات محددة بشكل واضح وشفاف بالنسبة لكافة العاملين؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ➤                                | <p>هل يوجد تغطية شاملة لجميع مهام الجهاز الأعلى للرقابة بما فيها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم إدارة الجهاز الأعلى للرقابة بتوصيل الاستراتيجية والرؤية والرسالة والقوانين والأنظمة والتعليمات والتعاميم للموظفين.</li> <li>- تقوم قيادة الجهاز بالتشاور بصورة دورية حول القضايا الرئيسية المتعلقة بالجهاز.</li> <li>- تستخدم الإدارة أدوات مناسبة للاتصال الفعال (الإبلاغ الداخلي) على سبيل المثال (البريد الالكتروني).</li> <li>- هناك تفاعلات منتظمة بين إدارة الجهاز الأعلى للرقابة والموظفين، على سبيل المثال تنظيم اجتماعات دورية.</li> <li>- يتم تحديد الجهات الخاضعة للتدقيق وفقا لاختصاصات الجهاز.</li> <li>- يتم تحديد موضوعات رقابة الأداء وفقا للأهمية والمخاطر، وأن تكون ضمن اختصاصات الجهاز؟</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على إجراءات متبعة لإرساء نظام مراقبة جودة العمل الرقابي من خلال صياغة جملة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الاستجابة إلى المعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، علاوة على المتطلبات الأخلاقية، على النحو الأكمل أو الأمثل؟ | ➤     |
| هل هناك التزام من طرف أعلى المسؤولين في الجهاز الأعلى للرقابة لتطوير وضمان مراقبة الجودة؟                                                                                                                                                                                                   | ➤     |
| <b>التعديلات في مهام الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | 1-2-3 |
| هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة القدرة والمرونة الكافيتين للاستجابة بالسرعة المطلوبة مع التغيرات في مهامه الرقابية شريطة أن يسمح بها القانون؟                                                                                                                                                  | ➤     |
| <b>2-3 المجالات الوظيفية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |       |
| <b>أدوات الرقابة – البنية والتوثيق</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | 1-2-3 |
| هل أدوات الرقابة المطبقة تم هيكلتها بشكل واضح؟ وهل أدوار الأشخاص محددة بشكل واضح وشفاف؟                                                                                                                                                                                                     | ➤     |
| هل هناك إجراءات واضحة لحل الاختلافات في الآراء قبل إصدار التقرير؟                                                                                                                                                                                                                           | ➤     |
| هل الإجراءات الرقابية المستخدمة موثقة بشكل مناسب ويتم تحديثها بشكل متواصل؟                                                                                                                                                                                                                  | ➤     |
| هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على صلاحيات واسعة تمكنه من التقييم واتخاذ القرار في الجوانب الضرورية لأداء مهامه؟                                                                                                                                                                            | ➤     |
| <b>المتطلبات التقنية والإدارية</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | 2-2-3 |
| هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على الوسائل التقنية ووسائل الاتصال الضرورية لإنجاز مهامه؟                                                                                                                                                                                                    | ➤     |
| هل تجهيزات تكنولوجيا الاتصال مناسبة؟                                                                                                                                                                                                                                                        | ➤     |
| هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة على تشجيع وتطوير استعمال تكنولوجيا الاتصال بما فيها استعمال برامج لإدارة ملفات الرقابة التي تعتمد على الحاسوب؟                                                                                                                                                | ➤     |
| هل تم عقد دورات تدريبية حول برامج إدارة ملفات الرقابة التي تعتمد على مساعدة تكنولوجيا المعلومات؟                                                                                                                                                                                            | ➤     |
| هل يوجد دليل حول تنفيذ مهام رقابية تعتمد على مساعدة تكنولوجيا المعلومات؟                                                                                                                                                                                                                    | ➤     |
| هل يشمل ذلك طريقة الأرشفة الإلكترونية الذي يضم الإنترنت والإنترنت؟                                                                                                                                                                                                                          | ➤     |
| هل هناك وحدة إدارية داخل الجهاز الأعلى للرقابة لتقديم الدعم الفني لعمل المراقبة عبر توفير السكرتارية والتصحيح الاملائي وتكنولوجيا المعلومات ومهام النشر؟                                                                                                                                    | ➤     |
| <b>الاقتصاد والكفاءة والفعالية</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | 3-2-3 |
| هل هناك قواعد تضمن للجهاز الأعلى للرقابة قيامه بمهامه باقتصاد وكفاءة وفعالية؟                                                                                                                                                                                                               | ➤     |
| هل يوجد لدى الجهاز معايير أو مؤشرات للمقارنة والقياس من أجل تتبع أدائه؟ وهل يعالج نقاط ضعفه؟                                                                                                                                                                                                | ➤     |
| هل يوجد جهة داخل الجهاز الأعلى للرقابة تتولى متابعة تنفيذ أنشطة الجهاز مقارنة بمؤشرات قياس الأداء؟                                                                                                                                                                                          | ➤     |
| هل يتم إطلاع المسؤولين بشأن نقاط ضعف أداء الجهاز الأعلى للرقابة؟ وهل يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة على ضوء ذلك؟                                                                                                                                                                              | ➤     |
| <b>الموارد البشرية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4-2-3 |
| <b>الاستراتيجية العامة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4-2-3 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1     |
| هل وضع الجهاز الأعلى للرقابة إستراتيجية واضحة تعطيه ضمانة كافية لتزويده بالموارد البشرية الكافية من حيث العدد والمهارات لإنجاز مهامه؟                                                                                                                                                       | ➤     |
| هل هناك سياسات وإجراءات واضحة تشمل مواضيع متعلقة بتطوير وتدريب الموارد البشرية بما فيها تنمية قدراتها وكفاءتها وتقييم أدائها وتعويضاتها وترقياتها؟                                                                                                                                          | ➤     |
| هل يتوفر لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسة لتحديد الموارد البشرية في كافة المستويات التي تتوفر على مهارات يحتاجها حاليا؟                                                                                                                                                                      | ➤     |
| هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات وإجراءات تكفل أنه لدى الموظفين وجميع الأطراف الذين يتم التعاقد معهم فهم جيد لبيئة القطاع العام التي يعمل فيها الجهاز، وفهم جيد للعمل المطلوب منهم القيام به؟                                                                                            | ➤     |
| هل يحافظ الجهاز الأعلى للرقابة على خبرة الموظفين الذين يغادرونه من خلال وجود مسار لنقل الخبرة والمعرفة إلى من يتولى المهمة خلفهم؟                                                                                                                                                           | ➤     |

|                                                                                                                                                                                                                                                           |                               |        |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|---|
| هل يولى الجهاز الأعلى للرقابة للمهارات الشخصية والاجتماعية نفس الأهمية التي يوليها للمهارات التقنية؟                                                                                                                                                      | استراتيجية التوظيف            | 4-2-3  | 2 |
| هل وضع الجهاز الأعلى للرقابة إستراتيجية واضحة للتوظيف واختيار العناصر الجدد؟                                                                                                                                                                              |                               |        |   |
| هل يبحث عن التفوق ويحدد بشكل مسبق حاجياته المستقبلية بالنظر إلى الأعمال التي يتطلع إلى القيام بها في المستقبل؟                                                                                                                                            |                               |        |   |
| هل إستراتيجية التوظيف مستقلة عن الإستراتيجية العامة؟                                                                                                                                                                                                      |                               |        |   |
| هل تضم أهداف وبرامج تدريبية أم أن الأهداف والبرامج موضوعة في وثيقة خاصة؟                                                                                                                                                                                  |                               |        |   |
| هل يوظف الجهاز الأعلى للرقابة موظفين متخصصين في المجال الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والأدوات الطبية وغيرها؟                                                                                                                                               |                               |        |   |
| هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة طرق مناسبة للتوظيف؟ وهل يتمتع بالاستقلالية في اختيار العاملين الجدد؟                                                                                                                                                      |                               |        |   |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالتأكد من أن حاجياته من الموارد البشرية يتم التعريف بها لدى العموم من أجل جعل التوظيف شفافا ومفتوحا لجميع المرشحين لضمان تكافؤ الفرص؟                                                                                      |                               |        |   |
| هل يولى الجهاز الأعلى للرقابة الاهتمام اللازم للتدريب المهني والخبرة عند التوظيف؟                                                                                                                                                                         | التدريب الأولي للموظفين الجدد | 3-2-4- | 3 |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتوفير تدريب أولي لمساعدة العاملين الجدد؟ وهل يفضل توظيف ذوي الكفاءة والخبرة أو يفضل بتعيين موظفين متميزين أكاديميا ويتكفل بتدريبهم بنفسه؟                                                                                  |                               |        |   |
| هل يتضمن تدريب الاندماج فترة للاختبار وفترة للعمل الميداني؟                                                                                                                                                                                               |                               |        |   |
| التدريب التقني والمتعلق بالمهارات                                                                                                                                                                                                                         |                               | 4-2-3  | 4 |
| هل يوفر الجهاز الأعلى للرقابة مسارا تدريبيا تقنيا ومهنيا يمكن المراقبين من اكتساب المنهجية والمهارات اللازمة للتخطيط والتنفيذ وإعداد التقرير عن مختلف أنواع الرقابة (الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام) المطلوبة منه وذلك بكفاءة وجودة عالية؟ |                               |        |   |
| هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على وحدة دعم تقني خاصة من أجل تحديث الوثائق التقنية وتقديم الدعم؟                                                                                                                                                          |                               |        |   |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة باستعمال الموظفين ذوي الخبرة كمساعدين في مجالات المعارف والمهارات التي تكون موضوعا للتدريب؟                                                                                                                                 |                               |        |   |
| هل يتم تحديد الاحتياجات للتدريبية؟                                                                                                                                                                                                                        |                               |        |   |
| هل تتاح الفرصة للمراقبين للاستفادة من تدريب داخلي وخارجي؟                                                                                                                                                                                                 |                               |        |   |
| التدريب في مجال الإشراف                                                                                                                                                                                                                                   |                               | 4-2-3  | 5 |
| هل هناك تدريب للمشرفين على فرق الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                   |                               |        |   |
| هل يضمن ذلك أن الميسرين يتوفرون على المهارات المطلوبة تجاوبا مع تدرجهم في الجهاز كمهارات التخطيط العملي والإستراتيجي ووضع البرامج الزمنية والميزانية وتحليل النتائج والتواصل والمهارات الاجتماعية؟                                                        |                               |        |   |
| هل هناك إستراتيجية لاكتشاف مدربين جدد وتدريبهم؟                                                                                                                                                                                                           |                               |        |   |
| التدريب المستمر                                                                                                                                                                                                                                           |                               | 4-2-3  | 6 |
| هل هناك سياسة تضمن للمراقبين تدريب وتأهيل مستمر يمكنهم من المحافظة على قدراتهم المهنية وتطويرها؟                                                                                                                                                          |                               |        |   |
| هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة التزام بالتدريب طويل الأمد؟                                                                                                                                                                                                  |                               |        |   |
| هل هناك برامج تدريب مفصلة على الأسابيع والشهور؟ وهل أهداف التدريب محددة في إطار سنة أو في فترة أطول؟                                                                                                                                                      |                               |        |   |
| هل هناك وسيلة لضمان استفادة جميع المراقبين من التدريب؟                                                                                                                                                                                                    |                               |        |   |

|                                                                                                                                                                                                                             |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| هل لدى العاملين بالجهاز الأعلى للرقابة فرصة الاستفادة من دورات تدريبية خارجية أو المساهمة في مهمات استطلاعية مع أجهزة أخرى عليا للرقابة من أجل تطوير معارفهم ومساعدتهم على التعامل مع التنوع المتنامي للمهام الموكلة إليهم؟ | ➤       |
| هل لدى العاملين التحفيز المناسب لتطوير مهاراتهم المهنية؟                                                                                                                                                                    | ➤       |
| <b>التقييم</b>                                                                                                                                                                                                              | 4-2-3-7 |
| هل يتم تقييم أداء العاملين وفق سياسة محددة وبشكل منتظم؟                                                                                                                                                                     | ➤       |
| هل معايير التقييم معروفة لدى الجميع؟ وهل يتم إنجاز التقييم بطريقة موضوعية من قبل لجان مختصة؟                                                                                                                                | ➤       |
| هل أهداف التقييم واستعمال نتائجه محددة؟                                                                                                                                                                                     | ➤       |
| <b>ردود أفعال الموظفين</b>                                                                                                                                                                                                  | 4-2-3-8 |
| هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من كون العاملين يعاملون بطريقة عادلة وإنصاف وهل يتلقى ردود أفعال الموظفين بهذا الخصوص؟                                                                                                       | ➤       |
| هل هناك وسيلة لدى الموظفين للتعبير عن آرائهم بسرية وتضمن أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار؟                                                                                                                                  | ➤       |

#### 9-2-4 منهجية الرقابة

وهي تتضمن اسئلة تفصيلية حول:

- ☐ اختيار الرقابة
- ☐ تخطيط الرقابة
- ☐ تفعيل الرقابة
- ☐ الإبلاغ عن الرقابة
- ☐ متابعة نتائج الجهاز الأعلى للرقابة ومعالجتها

قائمة مواضيع الرقابة المتعلقة بمنهجية الرقابة

| الترقيم                   | الأسئلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1-4 اختيار الرقابة</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1-1-4                     | <b>الاستراتيجية العامة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ➤                         | عندما يقرر الجهاز الأعلى للرقابة المجالات التي ستخضع للرقابة وتوقيتها، هل يعطي الاهتمام المناسب للنقاط التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد وتقييم مخاطر المواضيع المتعلقة بالرقابة وأهميتها وحساسيتها وقيمتها المضافة.</li> <li>- الموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاز عمليات رقابة معينة، بما في ذلك اعتبار توفر مراقبين بالمهارات والكفاءات والخبرات المناسبة.</li> <li>- الأخذ بالاعتبار الوقت المناسب الذي قد تكون فيه نتائج مراقبة معينة مفيدة.</li> <li>- الحاجة المحتملة لإعادة النظر في أولويات الرقابة استجابة للظروف المتغيرة.</li> </ul> |
| 2-1-4                     | <b>أولوية مهام الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ➤                         | هل يولي الجهاز الأعلى للرقابة العناية المهنية اللازمة لتفادي استثناء مواضيع مهمة عند اختيار مهام الرقابة التي يتم تضمينها في مخطط الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ➤                         | هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة معايير ملائمة لتحديد أولويات مواضيع الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ➤                         | كيف يتعامل الجهاز الأعلى للرقابة مع الأهمية النسبية بشأن المواضيع المحتملة للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ➤                         | هل هناك مؤشرات لقياس الوزن المالي والأهمية النسبية ومخاطر الرقابة بشكل علمي وموثوق؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ➤                         | هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة تقنيات أخذ العينات؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة الحرية الكافية في عدم التطرق لبعض الحسابات؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ↖     |
| <b>اختيار الجهات الخاضعة للرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3-1-4 |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة باختيار موضوعات الرقابة أخذاً بعين الاعتبار الرغبة في الحصول على نتائج تمكن من إعطاء نظرة عامة وشمولية حول العمليات المنجزة من لدن الجهات الحكومية التي تخضع لسلطة الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                              | ↖     |
| هل يوجد خطة سنوية لتحديد المجالات التي ستخضع للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ↖     |
| <b>التكلفة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4-1-4 |
| عند مراعاة تكلفة انجاز المهام الرقابية هل تعطى الأولوية لعمليات الرقابة التي تؤدي إلى نتائج مهمة بالنظر إلى التجارب السابقة؟                                                                                                                                                                                                                                                         | ↖     |
| <b>2-4 تخطيط الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
| <b>الموارد</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1-2-4 |
| هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة إجراءات فعالة يقرر بواسطتها كيفية استخدام موارده من أجل الحصول على أفضل النتائج؟                                                                                                                                                                                                                                                                        | ↖     |
| هل يتم تخصيص الموارد المستخدمة في عمليات الرقابة بشكل مناسب؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ↖     |
| هل يتم إنجاز عمليات الرقابة في المواعيد المحددة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ↖     |
| هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة المعلومات التي تم جمعها خلال عمليات المراقبة السابقة أو مقارنات لمساعدته على تقدير مناسب لمتطلبات الموارد والإطار الزمني لعمليات الرقابة؟                                                                                                                                                                                                            | ↖     |
| هل هناك خطط بديلة من أجل تقليص التأخير الناجم عن تكليف بعض المراقبين في مهام أخرى أو بسبب الظروف الناتجة عن الاجازات أو المغادرات أو الأمور الطارئة؟                                                                                                                                                                                                                                 | ↖     |
| هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على سياسة تأخذ بعين الاعتبار الحاجة للموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاز مهام رقابة وخصوصاً:<br>- عدد ومهارات المراقبين.<br>- الموارد اللازمة لإنجاز الرقابة، بما في ذلك الخبرة الخارجية عند الضرورة.<br>- المخاطر التي يمكن أن تواجه الرقابة؟                                                                                                     | ↖     |
| <b>الملائمة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2-2-4 |
| هل يلجأ الجهاز الأعلى للرقابة إلى فهم البيئة والمحاسبة والأنظمة الرئيسية للجهة الخاضعة للرقابة قبل الشروع في الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                | ↖     |
| هل هناك إجراءات لضمان جودة إجراءات ونهج الرقابة المحتمل استعماله في المهمة الرقابية؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ↖     |
| هل يتم تتبع نتائج وتوصيات المهمات الرقابية السابقة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ↖     |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالتأكد من أن المهمات الرقابية يتم إنجازها طبقاً لمنهجياته المعتمدة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ↖     |
| <b>3-4 تفعيل الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
| <b>المراقبون</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1-3-4 |
| هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على سياسة تضمن ما يلي:<br>• ان كل المشاركين في المهمة الرقابية لديهم استيعاب كامل للمهام الموكلة لكل واحد منهم.<br>• أن كل المشاركين في المهمة الرقابية يتوفر لديهم المهارات المطلوبة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.<br>• ليس هناك أي تداخل بين المصالح أو عوامل أخرى من شأنها أن تعرقل عمل فريق المهمة الرقابية في إنجاز المهام بطريقة مهنية وموضوعية. | ↖     |
| هل يتم توثيق عدم وجود تضارب في المصالح؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ↖     |
| هل يتم منح فرصة لكل المراقبين لإبداء رأيهم حول المهام الموكلة إليهم والمساهمة في إعداد مخطط المهمة الرقابية قبل المصادقة عليه؟                                                                                                                                                                                                                                                       | ↖     |
| <b>التوثيق</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2-3-4 |
| هل يتم توثيق كافة مراحل العمل الرقابي بطريقة ملائمة وشفافة؟ وهل تم استيفاء جمع الملفات النهائية للمهمة الرقابية في الوقت المحدد؟                                                                                                                                                                                                                                                     | ↖     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| هل يتم تسجيل وثائق الرقابة بشكل ملائم لتسهيل إيجادها؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ➤ |
| هل يوجد إجراءات مصممة للحفاظ على سرية وثائق المهمة الرقابية وتأمينها وسلامتها ومدى إتاحتها واستعادتها من موقع تخزينها. وهل ملفات الجهاز الرقابية ملكا للجهاز ولا ينبغي تسليمها خارج الجهاز ما لم يكن ذلك وفق المتطلبات القانونية أو المعايير المهنية؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ➤ |
| هل يتم الاحتفاظ بوثائق المهمة الرقابية خلال فترة كافية للاستجابة إلى حاجة الجهاز أو وفقا لما يقتضيه القانون أو ما تقتضيه المتطلبات التنظيمية؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ➤ |
| هل تم إعداد وثائق تدقيق كافية تمكن مدقق خبير غير مطلع على عملية التدقيق من فهم طبيعة وتوقيت ونطاق إجراءات التدقيق التي تم أداؤها، ونتائج إجراءات التدقيق، والمسائل الهامة التي نشأت خلال عملية التدقيق والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، فيما يتعلق بتلك الأحكام المهنية الهامة التي تم إصدارها لدى التوصل إلى هذه الاستنتاجات؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ➤ |
| هل يتم إتباع الخطوات المناسبة في المجالات التالية:<br>- مسك وثائق الرقابة بشكل ملائم بحيث تصف اختبارات الرقابة والنتائج والمراجع ويمكن ربطها بسهولة بالعناصر ذات الصلة والمهمة لمخطط المهام والبرامج التفصيلية للرقابة؟<br>- توضيح مخطط الرقابة التي يجب إتباعها للحصول على أوراق العمل؟<br>- الحصول على أدلة إثبات كافية ومناسبة؟<br>- الإلتزام بالملائم لإجراءات الحصول على أدلة الإثبات؟<br>- وضع مستويات وقائية للحد من الاطلاع على الوثائق التي تشكل جزءا من أدلة إثبات الرقابة؟<br>- توثيق عملية فحص وتقييم منظومة الرقابة الداخلية للهيئة المراقبة بشكل ملائم؟<br>- الاهتمام المناسب بمراجعة تكنولوجيا المعلومات؟<br>- توثيق أسلوب أخذ العينات والإجراءات التحليلية وتجميع المعلومات وتقنيات تحليل المعلومات؟<br>- اشتغال أوراق العمل على أدلة الإثبات المناسبة والتي يمكن اعتمادها والكافية التي تدعم النتائج والآراء والاستنتاجات والتوصيات؟<br>- توثيق عمل المراقبين بشكل يمكن لأي شخص آخر من القيام بالعمل من جديد وفهم طبيعته وتوقيته ومحيط العمل الذي تمت فيه الرقابة؟<br>- إعداد قائمة بكافة الوثائق المطلوب إعدادها لضمان التوثيق المناسب للعمل المنجز؟ | ➤ |
| <b>3-3-4 المراجعة قبل العمل الميداني</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
| هل يقوم المراقب الرئيسي بمراجعة المخطط قبل الشروع في العمل الميداني الفعلي للرقابة من أجل إنجازه بشكل مناسب؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| هل يتم إشراك كافة أعضاء فريق الرقابة في هذه المراجعة من أجل التأكد من أن كل منهم يفهم المخطط ككل ودوره داخل عملية الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ➤ |
| هل يتم تعديل مجال المراقبة و/أو مخطط المهام في حالة بروز مشاكل غير متوقعة؟ وهل يتم عرض هذه التعديلات على المسؤول المكلف من أجل الموافقة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ➤ |
| <b>4-3-4 التوثيق المتواصل</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |
| هل يتم توثيق ومراجعة وإثبات إنجاز المهام الفردية في مخطط المراقبة والمصادقة عليها من قبل المشرف المباشر المسؤول عن المراقبة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| هل يتم تجميع ومراجعة والاحتفاظ بأوراق العمل الخاصة بالرقابة بشكل يدوي أو آلي؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ➤ |
| هل يتم توثيق التعديلات على مخطط الرقابة مع أسبابها خصوصا إذا كانت تؤثر بشكل كبير على منهجية الرقابة أو زمنها أو موارد أخرى لازمة لإنجازها؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ➤ |
| هل تتم مراجعة هذه التعديلات والمصادقة عليها من قبل المسؤول الذي صادق على المخطط الأولي؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ➤ |
| <b>5-3-4 الإشراف على الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
| هل يتضمن الهيكل التنظيمي جهة معينة تتولى عملية الإشراف أو أن المشرف يشكل عضوا من فريق الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ➤ |

|                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| هل يقوم المراقب الرئيسي بالإشراف على عمل المراقبين من أجل التأكد من أن مهام الرقابة يتم إنجازها بطريقة ملائمة؟                                                                                                                                        | ➤     |
| <b>مراجعة تنفيذ الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                           | 6-3-4 |
| من أجل تحديد التعديلات والتحسينات الضرورية لعمليات الرقابة المستقبلية، هل يقوم المراقب الرئيسي والمشرفون بمراجعة كافة جوانب مهام الرقابة التي يتم إنجازها بما في ذلك الاختبارات التفصيلية المنجزة والنتائج وأوراق العمل. وهل يتم توثيق هذه التعديلات؟ | ➤     |
| هل يقوم فريق الرقابة بفحص أسباب ونتائج أوجه القصور التي تم تسجيلها خلال تنفيذ العمل الرقابي؟                                                                                                                                                          | ➤     |
| <b>اللجوء إلى الخبرة الخارجية</b>                                                                                                                                                                                                                     | 7-3-4 |
| هل يلجأ الجهاز الأعلى للرقابة إلى مساعدة خبراء خارجيين عند مواجهة مشاكل غير متوقعة أو مسائل تقنية تتطلب مهارات متخصصة غير متوفرة لدى الفريق؟                                                                                                          | ➤     |
| هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالتأكد من أن توثيق وتقييم العمل المنجز من لدن الخبير يتم بطريقة ملائمة؟                                                                                                                                                | ➤     |
| هل هناك قاموس للمفردات التقنية المستعملة من لدن الخبراء الخارجيين ضماناً للفهم؟                                                                                                                                                                       | ➤     |
| هل يتم تحديد المسؤوليات والإجراءات والنتائج المطلوب إنجازها من قبل فريق الخبراء الخارجيين؟                                                                                                                                                            | ➤     |
| <b>4-4 الإبلاغ عن الرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                         |       |
| <b>المنهجية</b>                                                                                                                                                                                                                                       | 1-4-4 |
| هل يتم التحليل بشكل ملائم لمواضيع الرقابة التي تم تبليغها؟                                                                                                                                                                                            | ➤     |
| هل يتم تقييم كافة النتائج بالنظر إلى أهميتها وقانونيتها وحقيقة إثباتاتها؟ وهل يتم تضمين كافة النتائج ذات الأهمية؟                                                                                                                                     | ➤     |
| هل يتم تقديم كافة الوقائع بشكل مناسب؟                                                                                                                                                                                                                 | ➤     |
| هل تتم الإشارة إلى مصادر الوقائع والأرقام والاقتباسات؟                                                                                                                                                                                                | ➤     |
| هل يتم الأخذ بعين الاعتبار الأحداث المهمة المتعلقة بالرقابة وتوثيقها من لدن المراقب؟                                                                                                                                                                  | ➤     |
| هل هناك أدلة اثبات موثقة لدعم جميع الاستنتاجات والآراء؟                                                                                                                                                                                               | ➤     |
| هل هناك وصف واضح لمراحل المراقبة والنتائج والاستنتاجات والتوصيات المنجزة من لدن المراقب الرئيسي ومساعديه؟                                                                                                                                             | ➤     |
| هل يتم ربط وثائق العمل بعضها البعض بشكل متكامل؟                                                                                                                                                                                                       | ➤     |
| هل التقارير موجزة وواضحة ومناسبة ودقيقة وبسيطة وموضوعية ومتوازنة وبناءة؟                                                                                                                                                                              | ➤     |
| هل التقارير مفهومة بشكل جيد من طرف الجهاز الخاضع للرقابة ومختلف الأطراف الخارجية ذات الصلة؟                                                                                                                                                           | ➤     |
| هل كافة النتائج والاستنتاجات مدعومة بأدلة كافية ومناسبة ويمكن اعتمادها في أوراق عمل الرقابة؟                                                                                                                                                          | ➤     |
| هل التوصيات الصادرة عن الجهاز الأعلى للرقابة مطابقة لأفضل المعايير المهنية والممارسات الفضلى؟                                                                                                                                                         | ➤     |
| هل تقدم التقارير أيضاً عند الحاجة بشكل صريح استنتاجات إيجابية؟                                                                                                                                                                                        | ➤     |
| إذا كان الأمر كذلك فهل يتم التأكد من قبل المراقب من وجود إثباتات كافية لدعم مثل هذه الاستنتاجات الإيجابية؟                                                                                                                                            | ➤     |
| هل يتم الالتزام الجدول الزمني المتعلق بالمهمة الرقابية؟                                                                                                                                                                                               | ➤     |
| هل يتم مراعاة المخالفات الهامة وحالات الاحتيال المكتشفة خلال الرقابة وذلك بالحصول على ما يكفي من أدلة مناسبة حول المخاطر المقيمة للأخطاء الجوهرية بسبب الاحتيال، وتصميم وتنفيذ استجابة مناسبة. للاحتيال أو الاحتيال المشتبه به المحدد خلال التدقيق.   | ➤     |
| وفي نطاق التعامل مع المخاطر المتصلة بالاحتيال هل تم الاستجابة للأخطاء الناجمة عن التقارير المالية الاحتيالية، وسوء استخدام الأصول؟                                                                                                                    | ➤     |
| هل المنهجية الكاملة لمهمة رقابة الأداء المنجزة مفصلة بشكل مناسب في التقارير لإعطاء مزيد من الشفافية والمصدقية للنتائج؟                                                                                                                                | ➤     |
| <b>الإجراءات الداخلية</b>                                                                                                                                                                                                                             | 2-4-4 |
| من يشارك في تحرير التقرير؟                                                                                                                                                                                                                            | ➤     |
| هل يتم التأكد من احتواء التقرير على كافة نتائج المهمة الرقابية؟                                                                                                                                                                                       | ➤     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| هل تتم مراجعة التقارير من أجل ملاءمتها وموثوقيتها وجعلها سهلة القراءة من قبل مراقب أو فريق مراقبين من ذوي الخبرة ومستقلين عن فريق الرقابة؟                                                                                                                                                                      | ➤ |
| هل يتم عادة إعداد مسودات تقارير المراقبة من لدن المراقب الرئيسي بالتشاور مع الأعضاء الآخرين في الفريق؟ وفي حالة وجودها، هل تكون هذه المراجعة مقرونة أو متبوعة بمراجعات أخرى لمشروع التقرير على مستويات أعلى، أو دوائر أخرى من الجهاز، خصوصا إذا كان التقرير يشمل مواضيع حساسة أو معقد بشكل غير اعتيادي أو تقني؟ | ➤ |
| هل يوجد أي مرجع قانوني واضح أو نظام داخلي بخصوص من له سلطة المصادقة على تقرير الرقابة وإصداره؟                                                                                                                                                                                                                  | ➤ |
| <b>3-4-4 وجهات نظر مختلفة (التقييم)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
| هل يتم تقديم مسودة الاستنتاجات الأولية إلى الجهة الخاضعة للرقابة من أجل المراجعة والتعليق ضمن إطار زمني محدد؟                                                                                                                                                                                                   | ➤ |
| هل يتم إعداد وثيقة تبين الاستنتاجات الأولية للتقرير ورد الجهة الخاضعة للرقابة ووضع المخالفة النهائي؟                                                                                                                                                                                                            | ➤ |
| إلى أي حد يأخذ الجهاز الأعلى للرقابة التعقيبات الواردة من الجهة الخاضعة للرقابة بعين الاعتبار؟                                                                                                                                                                                                                  | ➤ |
| هل يتم نشر هذه التعقيبات في التقرير؟                                                                                                                                                                                                                                                                            | ➤ |
| كيف يتم حل الخلافات الحقيقية؟                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ➤ |
| هل يتضمن التقرير كافة الإثباتات المهمة المتضاربة مع شرح أسباب عدم الأخذ بها أو أسباب عدم إدراجها في استنتاجات التقرير؟                                                                                                                                                                                          | ➤ |
| <b>4-5-5 متابعة نتائج الجهاز الأعلى للرقابة ومعالجتها</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
| <b>1-5-4 المتابعة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |
| هل يتم متابعة مهمات الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ➤ |
| هل هناك أسس وإجراءات مناسبة وكافية للتأكد من متابعة توصيات الرقابة في الوقت الملائم؟                                                                                                                                                                                                                            | ➤ |
| هل هناك تحديد للأجال الزمنية بين تاريخ إنهاء المهمة الرقابية وتاريخ الشروع في متابعة التوصيات؟                                                                                                                                                                                                                  | ➤ |
| هل توجد آلية معينة لتنفيذ عمليات المتابعة وتوقيت البدء بها؟                                                                                                                                                                                                                                                     | ➤ |
| في حالة عدم تنفيذ التوصيات أو عدم تنفيذها في الوقت المناسب هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من أن عدم التنفيذ موثق ومبرر من قبل الجهة الخاضعة للرقابة؟                                                                                                                                                            | ➤ |
| في حال عدم تنفيذ التوصيات دون وجود مبرر هل يوجد إجراءات محددة يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                   | ➤ |
| <b>2-5-4 أثر عمليات رقابة الأداء التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                        |   |
| هل يتم تقييم أثر عمليات الرقابة التي تقوم بها الأجهزة العليا للرقابة على أداء الهيئة الخاضعة للرقابة؟                                                                                                                                                                                                           | ➤ |
| هل هناك مؤشرات مناسبة لقياس أثر عمليات الرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                 | ➤ |
| هل تحقق التوصيات المتبعة إلى اتخاذ إجراءات تحسينية وتطورا في الأداء؟                                                                                                                                                                                                                                            | ➤ |
| <b>3-5-4 نظرة الآخرين وبقية أصحاب المصلحة للجهاز الأعلى للرقابة</b>                                                                                                                                                                                                                                             |   |
| هل هناك مؤشرات بشأن نظرة الآخرين وبقية أصحاب المصلحة للجهاز الأعلى للرقابة ومهامه وكفاءته المهنية؟                                                                                                                                                                                                              | ➤ |
| هل يتمتع الجهاز الأعلى للرقابة بتقدير عال بالنظر للعمل الذي يؤديه؟                                                                                                                                                                                                                                              | ➤ |
| هل يتم النظر إلى الجهاز الأعلى للرقابة كجهاز مستقل ومهني ومحترم من قبل العموم ومن قبل مختلف المعنيين على وجه الخصوص وله تأثير إيجابي على دعم الإصلاحات والتحسينات في القطاع العام وتطوير الأنشطة العمومية دون المساس باستقلاليته؟                                                                               | ➤ |
| هل يتم تقييم نظرة الآخرين للجهاز الأعلى للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                | ➤ |
| كيف يتم استعمال نتائج هذا التقييم؟                                                                                                                                                                                                                                                                              | ➤ |
| ما هي الطرق والأدوات التي تم اعتمادها من قبل الجهاز الأعلى للرقابة أجل التعريف بقيمته وفائدته ودوره ونتائج أعماله لكافة أصحاب المصلحة المعنيين؟                                                                                                                                                                 | ➤ |
| <b>4-5-4 الإعلام</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |
| إذا كان القانون يخول للجهاز الأعلى للرقابة نشر نتائج عمله هل يتم هذا النشر مع مراعاة جعله واضحا ومفهوما وفي متناول مستعملي التقارير وللعموم؟                                                                                                                                                                    | ➤ |
| على أي شكل يتم توزيع التقارير؟                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ➤ |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| هل يسمح أيضا للجهاز الأعلى للرقابة النشر على شبكة الانترنت؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ➤     |
| ما طبيعة علاقة الجهاز الأعلى للرقابة بوسائل الإعلام؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ➤     |
| <b>إجراءات المخاطر المؤسسية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5-5-4 |
| كيف يتعامل الجهاز الأعلى للرقابة مع حالات الإخفاق المحتملة لعمليات المراقبة كالتي تهم عمليات مراقبة معقدة. والتي قد تشمل مواضيع ذات تداول كبير من قبل الرأي العام أو ذات حساسية سياسية والتي من شأنها أن تؤثر على مصداقيته؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ➤     |
| هل تم وضع إجراءات واضحة وكافية لإدارة تلك المخاطر. وقد تتضمن الاستجابة للمخاطر:<br>- فهم جيد للأعمال التي سيتم القيام بها.<br>- تخصيص عدد أكبر من الموظفين ذوي خبرة/ مستوى إداري أعلى من المستوى الاعتيادي.<br>- القيام بمهام متعمقة للمراجعة على رقابة الجودة للأعمال قبل صدور التقرير.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ➤     |
| هل تم الأخذ بعين الاعتبار لأمر أخرى مثل درجة تعقيد الرقابة والتكاليف والجدل المرتبط بالجوانب التي يتم إخضاعها ومدى تعاون أو مقاومة الجهة الخاضعة للرقابة؟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
| <b>العلاقات الخارجية</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 6-5-4 |
| هل يولي الجهاز الأعلى للرقابة اهتماما ويخصص جزء من وقته لتقوية العلاقات مع:<br>- البرلمان ولجانه.<br>- الحكومة من أجل تطوير المحاسبة العمومية (أو الحكومية)، ووحدات الرقابة الداخلية.<br>- الوزارات والمؤسسات العمومية لتمكين المراقبين من أداء عملهم بكفاءة وبدون تدخل أو عوائق.<br>- وسائل الإعلام من أجل جعل العموم على اطلاع على المنتجات الرئيسية للجهاز الأعلى للرقابة والإجراءات المتخذة.<br>- مدققي القطاع الخاص والجمعيات المهنية ذات الصلة من أجل تبادل الخبرات التي يمكن أن تعزز الجودة.<br>- المجتمع الأكاديمي لتسهيل الاستفادة من خبرته المتخصصة، وتوظيف خريجين ذوي تأهيل عالي.<br>- مجتمع الأجهزة العليا للرقابة بما في ذلك التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف، لتسهيل المقارنة وتبادل المعارف والخبرات والتقنيات والمعلومات حول أفضل الممارسات. | ➤     |

المصدر: دليل مراجعة النظير الطوعية

الملاحق

### فهرس الملاحق

| رقم الملحق | أدوات التقييم الذاتي                                                |
|------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1          | دليل لجنة بناء القدرات في أجهزة التدقيق                             |
| 2          | إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI – PMF) |
| 3          | التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (ITSA)                          |

|                                                                                       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|
| التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات (ITASA)                                     | 4 |
| أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ICAT) | 5 |

## ملحق رقم (1) دليل لجنة بناء القدرات في أجهزة التدقيق

### مقدمة

في ضوء حاجة الأجهزة العليا للرقابة إلى العمل بنزاهة وتطبيق أفضل المعايير المهنية، وتنفيذ مهامها بفعالية في بيئة عمل متغيرة، فقد تم إعداد هذا الدليل من أجل مساعدة الأجهزة العليا للرقابة في بناء قدراتها المؤسسية والمهنية وذلك حتى يتسنى لها القيام بمتطلبات مهامها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

يهدف الدليل إلى مساعدة الأجهزة على مواجهة التحديات المتمثلة بتقييم وقياس أساليب قيامها بمسؤولياتها وضمان تطابقها مع أفضل المعايير المهنية، وأن تبقى أنشطتها منسجمة مع بيئة عملها، فهو يعرض الإجراءات التي يمكن للجهاز القيام بها لتقييم مستوى تطوره الحالي، ومن ثم تحديد الخطوات الإستراتيجية المطلوبة لبناء قدراته لكي يصبح أكثر فعالية في أداء مهامه.

يتضمن برنامج بناء القدرات قيام العديد من الأجهزة العليا للرقابة ببناء قدراتها بشكل مستمر، وذلك عن طريق التدريب الداخلي وخطط تطوير العاملين، كما يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يتضمن:

- التقييم المنتظم للمستوى الحالي لقدرة الجهاز ونقاط قوته وضعفه.
- تحديد الجهاز للأسباب التي تدفعه للقيام ببناء القدرات والأعباء أو المعوقات التي قد تواجهه.
- تحديد القدرات الإضافية التي يحتاج الجهاز لبنائها والمصادر المطلوبة والنتائج المتوقعة للجهاز تحقيقها.
- وضع إستراتيجية لتقديم هذه القدرات المتزايدة والمخرجات المتعلقة بها دون التدخل في تقييم جدواها، وتنفيذ هذه الإستراتيجية.
- تقييم تأثير التغيرات والنتائج المحققة.
- الحفاظ على هذه التغيرات ووضع إستراتيجية جديدة لتنمية ما تم انجازه.

بالرغم من وجود العديد من النماذج المختلفة للأجهزة العليا للرقابة، فقد تم إعداد هذا الدليل ليكون قابلاً للتطبيق من قبل جميع الأجهزة العليا للرقابة  
تعتبر تقوية مهارات التدقيق الفنية والمهنية عنصراً هاماً في إستراتيجية بناء القدرات غير أن العنصر الأساسي في هذه الإستراتيجية هو تطوير مهارات الأجهزة العليا للرقابة في إدارة مواردها والعاملين لديها والتأثير في المستفيدين الخارجيين.

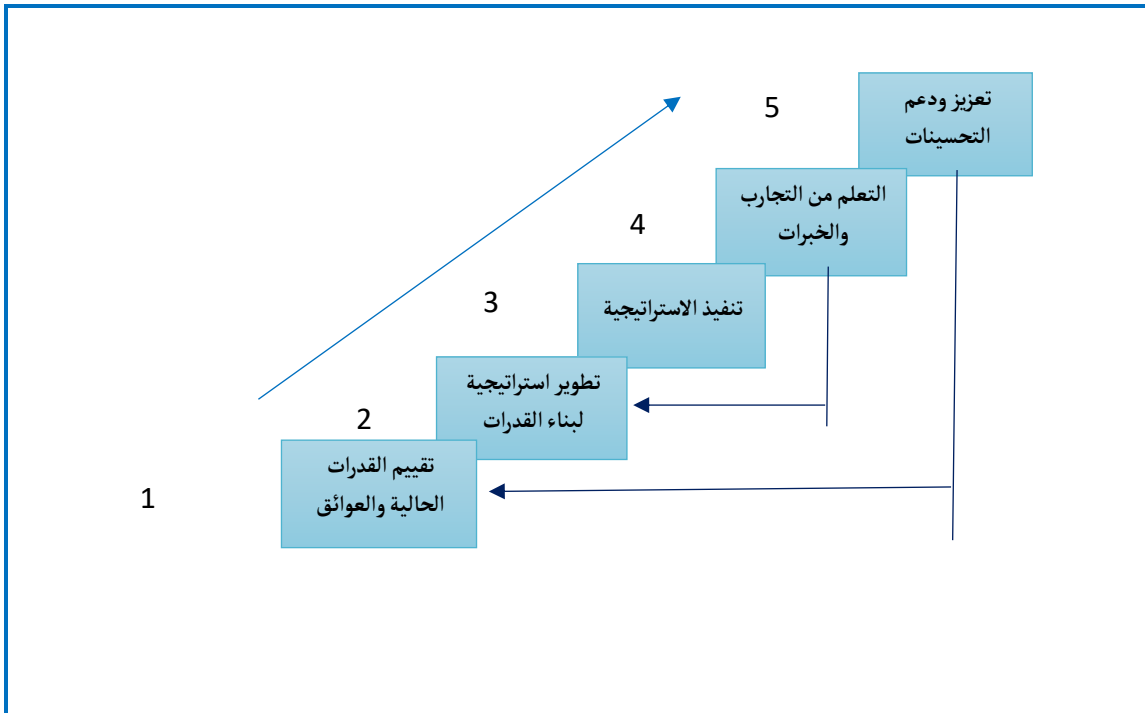
## هيكل الدليل

يتضمن الدليل (7) فصول رئيسية وكما يلي:



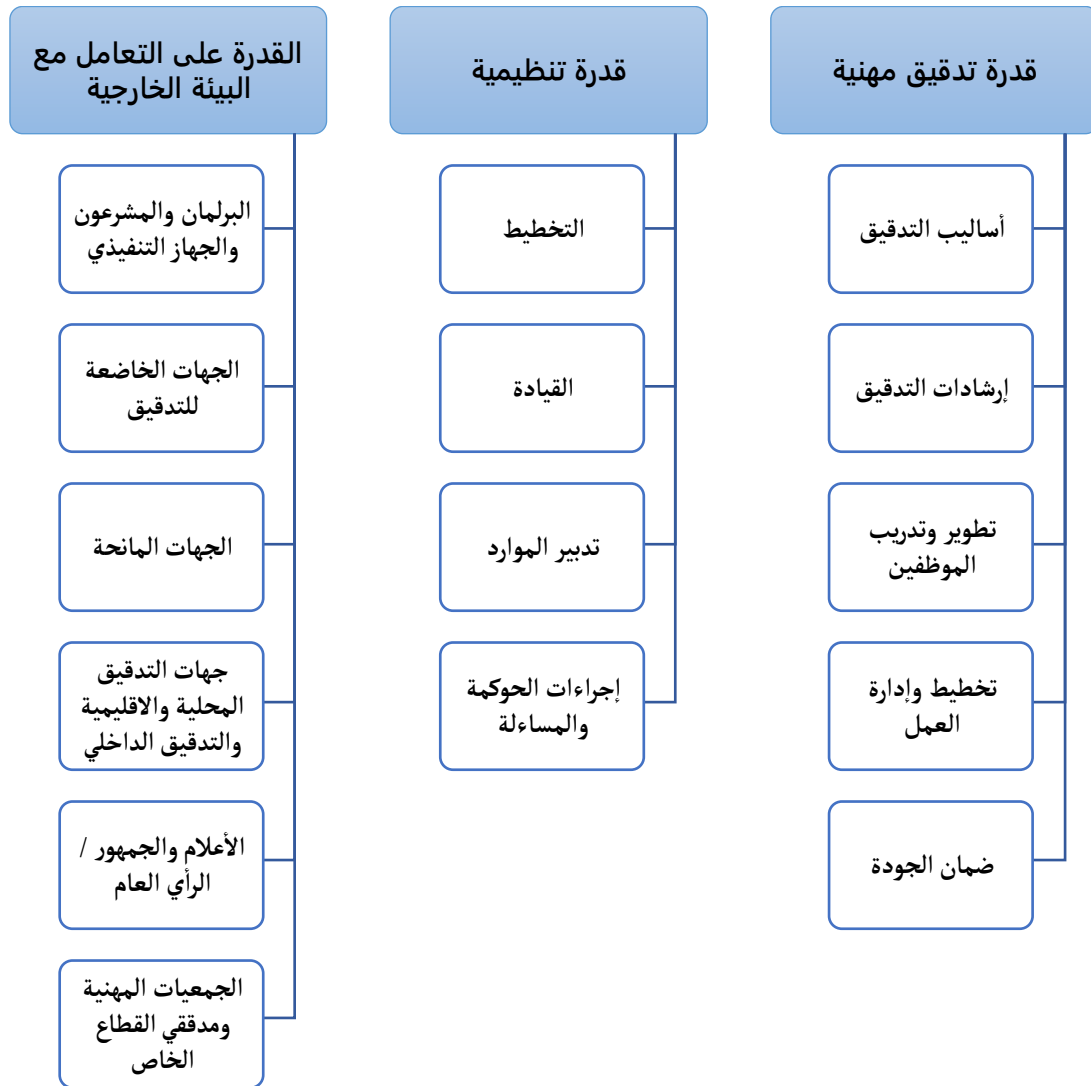
## الفصل الأول: عملية بناء القدرات

تبين التجربة أن عملية بناء القدرات يمكن أن تكون أكثر فعالية عندما يتم دمجها في عملية هيكلية تضم خمس خطوات أساسية وكما هو موضح بالشكل أدناه:



## العناصر الأساسية في بناء القدرات

يوضح الشكل أدناه العناصر الأساسية في عملية بناء القدرات:



### الفصل الثاني: تقييم القدرات

تشمل العوامل الرئيسية التي تؤثر على كيفية عمل الجهاز الأعلى للرقابة في الاختصاصات والمهام المخولة من طرف المشرع، والهيكل التنظيمي، والأسلوب المتبع في الإدارة، والمدخلات، بالإضافة إلى الموارد المتاحة، والعمليات التي تنبأها الجهاز الأعلى للرقابة للقيام بأعماله، وكما هو مبين بالرسم أدناه:



يجب على الجهاز قبل مباشرة برنامج بناء القدرات أن يقوم بقياس، بشكل موضوعي، مدى جودة عمله وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف والثغرات والمعوقات التي قد تواجهه. وقد تشمل هذه المعوقات ندرة الموارد أو قلة مهارات العاملين أو ضعف الاستقلالية. وأما على مستوى الدولة، كما يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية العامة غير المتطورة كعدم ملائمة نظم المحاسبة، ومحدودية البيانات المالية، وضعف أو غياب الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي، بالإضافة إلى انعدام الوعي بالمعايير الدولية في ميدان التدقيق والمحاسبة.

وحين يقوم الجهاز بتشخيص هذه التحديات، يصبح من السهل عليه أن يقوم بوضع إستراتيجية مناسبة لتطوير قدراته: استراتيجية تقوم على بناء نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والثغرات والإكراهات التي تعرقل فعالية الجهاز.

#### نماذج تقييم القدرات الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة

قامت الأجهزة بوضع نموذجين يمكن استخدامها لتقييم قدرات أي جهاز أعلى للرقابة وكنموذجين يحتذى بهما في عملية تطوير القدرات:

- **نموذج قدرات الجهاز** والذي تم وضعه من قبل المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة للدول الناطقة باللغة الانجليزية بالتعاون مع مكتب التدقيق الوطني السعودي.
  - **نموذج نضج الجهاز** والذي تم وضعه من قبل مكتب التدقيق الوطني للمملكة المتحدة كجزء من أعمال الشراكة مع الدول الآخذة في النمو والدول النامية. وقد عملت محكمة التدقيق الهولندية على تكييف هذا النموذج.
- وقد تم استخدام هذه النماذج لتقييم قدرات مجموعة من الأجهزة العليا للرقابة، في الدول المتقدمة والنامية والآخذة في النمو.

#### نماذج التقييم الشاملة

هناك عدد من النماذج الشاملة لعمليات التقييم الذاتي للقدرات المؤسسية والتي يمكن تمنح قيمة مضافة للجهاز. وقد تم وضع بعض هذه النماذج من طرف مدارس للعلوم الاقتصادية، وتم استخدامها في القطاعين التجاري وغير التجاري، ولعل أشهرها تحليلات (SWOT) بينما تم وضع البعض الآخر من قبل وكالات التنمية الدولية، وبالأخص مؤسسات إدارة المالية العامة (PFM) بالإضافة إلى ذلك، وضعت وكالات التنمية الدولية نماذج تركز على تقييم أنظمة الإدارة المالية العامة في الدولة وذلك قبل منح قروض التنمية والمساعدات، من أجل تحديد ما إذا كان باستطاعة المتبرعين الاعتماد على عملية تدقيق الجهاز الأعلى للرقابة بشأن أموال التنمية المقدمة من المانحين.

#### الفصل الثالث: وضع استراتيجية بناء القدرات

##### وضع استراتيجية بناء القدرات

بعد قيام الجهاز بتقييم قدراته والتعرف على المعوقات والثغرات ونقاط الضعف التي تواجهه، فإنه بذلك يستطيع وضع وتطبيق إستراتيجية تنبني على نقاط القوة وتعزز قدراته المطلوبة.

##### وضع الاستراتيجية

نص (1 INTOSAI-P - إعلان ليما) من خلال الأنكوساي لعام 1977 على أن "الأجهزة العليا للرقابة المالية يمكنها أن تقوم باختصاصاتها بصورة موضوعية وفعالة، إذا كانت مستقلة عن الجهة الخاضعة لرقابتها وكانت تتمتع بالحماية ضد النفوذ الخارج عنها".

ويحدد الإعلان عددا من السمات الرئيسية للاستقلالية: استقلالية الجهاز عن السلطة التنفيذية والجهات الخاضعة لرقابتها وحصانة أعضاء الجهاز من الفصل أو الاستبعاد التعسفي وتوفير الوسائل المالية للجهاز لتمكينه من القيام بمهامه. ويتوقع البيان أن ترد هذه الاستقلالية في الدستور أو في التشريعات الخاصة بذلك.

## الأمر الواجب أخذاً بالاعتبار عند وضع الإستراتيجية:

### الاستقلالية

■ ما هو إطار العمل الدستوري والقانوني الذي يعمل في نطاقه الجهاز وهل يتوافق هذا الإطار مع إعلان ليما ودليل الإنتوساي؟

تعتبر كفاية القوانين التي تحكم الجهاز ضرورية لضمان توفير القوة والصلاحيات للقيام بعمله المتوقع والمفوض إليه. وإطار العمل القانوني القوي للجهاز هو ذلك الإطار الذي:

- يضمن استقلاليته ومساءلته.
- يحدد وبوضوح دوره وتفويضه ومنهجيته.
- يمنح صلاحية الوصول للمعلومة بشكل كلي.
- يحدد متطلبات تقديم التقارير.
- يحدد المسؤوليات تجاه الموظفين.
- يوزع مهام التعاون مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة.

يجب أن يكون التدقيق الخارجى له استقلالية ظاهرة وحقيقية عن الجهات الخاضعة لرقابته، وكذلك عن السلطة التنفيذية. وعليه فإنه من اللازم أن يتوفر في كل بلد جهاز أعلى للرقابة والمحاسبة تكون استقلاليته مضمونة في القانون، ومن خلال تقييم درجة استقلالية الجهاز الرقابي، يجب على الجهاز مراعاة ما يلي:

- هل يقوم الجهاز بوظائفه التنفيذية؟
- هل هناك شفافية في تعيين رئيسه؟
- هل رئيس الجهاز و / أو أعضاؤه يتمتعون بحماية ضد الفصل التعسفي؟
- هل يستطيع الجهاز اختيار موضوعات التدقيق؟
- هل يستطيع إعداد التقارير للعموم بدون قيود؟
- هل يستطيع تعيين ومكافأة وترقية أو طرد موظفيه؟
- هل موظفو التدقيق بالجهاز تابعين للجهة الخاضعة للتدقيق؟
- هل يتم تزويد الجهاز بالوسائل المالية المطلوبة لإنجاز مهامه؟
- ما هي بيئة العمل وهل هناك عمليات إصلاح جارية على مستوى الدولة؟

### محتوى برنامج التغيير واستيعابه

- هل الجهاز واضح بخصوص العناصر الأساسية لبرنامج التغيير وكيف يمكن تفعيل مثل هذه العناصر؟ ترتبط العوامل الأساسية غالباً ببعض أو بجميع النقاط المذكورة في الجزء الثاني من هذا الدليل.
- هل الجهاز واضح حول كيفية ارتباط البرنامج بأية إصلاحات أكثر شمولاً في مجال الإدارة المالية العامة للدولة؟
- هل الجهاز واضح فيما يتعلق بأولويات برنامج التغيير؟
- هل الجهاز واضح فيما يتعلق بمتطلبات برنامج التغيير ومدى حجم التغيرات التي يمكن تحقيقها خلال الجدول الزمني والميزانية المحددة؟ يجب على الجهاز الانتباه بأن لا يبالغ في تقدير عدد النشاطات التي يجب القيام بها.

### الإطار الزمني

□ ما هو الإطار الزمني الواقعي للتغيير؟ يعتبر مستوى الاستثمار المطلوب لتطوير الجهاز من المستوى الأساسي إلى المرحلة الفعالة في الأداء (من خلال تطبيق نموذج نضوج الجهاز) أمراً جوهرياً قد يستغرق 10 سنوات أو أكثر لكي يصبح التغيير فعالاً.

#### الاحتياجات من الموارد ومدى توافرها

- ما هي الموارد المالية والبشرية والقيادية المطلوبة لبرنامج التغيير هذا؟
- ما هي الموارد المالية والبشرية والقيادية المتوفرة في الجهاز؟
- ما هي الموارد/المساعدات الخارجية المتوفرة؟
- كيف يمكن ملء الثغرات بين الموارد المطلوبة والموارد المتوفرة؟

#### إدارة برنامج التغيير

- ما هو التأثير المحتمل للبرنامج للوصول بالجهاز إلى التحول الأساسي؟
- ما مدى الدعم / المعارضة داخل وخارج الجهاز لهذه التغيرات؟
- هل الهيكل التنظيمي للجهاز و/أو ثقافته تحتاج للتغيير لدعم البرنامج؟
- هل لدى الجهاز نظم إدارة المشاريع ولديه المهارات لإدارة برنامج تغيير معقد؟
- هل تم اتخاذ أي إجراءات لتنسيق العمل والتي يتم من خلالها انجاز مشروع بناء القدرات داخل الجهاز باستخدام فرق عمل مختلفة؟

#### التغيير المستدام

- كيف يمكن للإستراتيجية أن تساعد على نمو القدرات من الداخل وذلك لتحقيق التنمية المستدامة؟
- هل يمكن للإستراتيجية أن تؤدي لتنمية متوازنة لقدرات الجهاز؟ يعني هل تم توضيح ذلك من خلال الفهم الشامل لطبيعة الارتباط بين العناصر المختلفة للقدرات ووضع الخطط لكل عنصر على حدة؟

#### شركاء لدعم تنفيذ عمليات بناء القدرات

لتحقيق تحسينات مستدامة وإيجابية من المهم أن يكون الإصلاح منبثقا من داخل الجهاز الأعلى للرقابة. وقد تحتاج الكثير من الأجهزة البحث عن دعم خارجي لعملها، وذلك لتحقيق أقصى درجات الاستفادة من خبرات الآخرين عملاً بشعار الإنتوساي "أن الخبرات المتبادلة تفيد الجميع". وقد قامت الإنتوساي بعمل الكثير لتشجيع ودعم التعاون ونقل المعرفة بين الأجهزة من خلال اجتماعاتها وفرق العمل والندوات والمطبوعات والتدقيق المشترك والبرامج التدريبية.

وهناك شريحة من الشركاء الذين يمكن التعاون معهم لدعم تنمية قدرات الأجهزة الرقابية:

- ◀ الإنتوساي: والتي تمنح الأجهزة حق الدخول إلى شبكة من أجهزة التدقيق التي يمكن أن تقدم الدعم والاستشارات لدعم تنمية القدرات.
- ◀ منظمات الإنتوساي الإقليمية
- ◀ مبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI) والتي أسست شبكات للتدريب في جميع جهات العالم، مع مجموعات جهوية محترفة من المدربين، وتسعى لتطوير وتوفير الاحتياجات الأساسية عن طريق تقديم برامج تعاون وتنمية مستدامة للأجهزة في الدول النامية وذلك كجزء من رؤيتها لتصبح رائدا دوليا في تقوية قدرات الأجهزة العليا للرقابة.
- ◀ التعاون المشترك بين جهازين: هناك العديد من الأجهزة التي ترتبط بأعمال تعاون فنية طويلة المدى مع الأجهزة الشركاء وذلك لتحقيق الفائدة المشتركة.
- ◀ الجهات المهنية ومستشاري القطاع الخاص ذوي الخبرة في مجال بناء القدرات وإدارة التغيير.

#### الاسئلة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند طلب الدعم الخارجي

##### اختيار الشريك

- ما هي التجارب السابقة وخبرة المؤسسة الشريكة في مجال بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة؟
- ما هو حجم وسمعة الخبرة التي يمتلكها الشريك؟
- في حال عدم توفر الأشخاص الأساسيين، هل يكون للشريك الحق بوضع موظفين بديلين بنفس المهارات والخبرات؟

- هل يفهم الشريك البيئة الخاصة للجهاز الرقابي وهل سيكون مرناً في منهجه؟
- هل سيكون الشريك قادراً ولديه النية لتقديم الدعم والاستشارات الطويلة المدى بعد إكمال المشروع الرسمي؟
- صياغة حالة فعالة للتمويل الخارجي**
- هل الاقتراحات واضحة، مع النتائج التي يمكن قياسها؟
- هل الميزانية واقعية وشفافة؟
- هل العروض يتم وضعها بصورة منسجمة مع أدلة وممارسات التمويل للجهاز الممول؟
- هل قدم الجهاز دليلاً يظهر أنه سيتم مراقبة استخدام الأموال بعناية وسيتم التدقيق بشكل مستقل؟
- تحديد قبول أموال المانحين من عدمه**
- هل المانح مستعد للالتزام طويل الأمد مع الجهاز؟
- هل سيشارك المانح الجهاز في تحديد الشروط العامة واختيار الشركاء المناسبين؟
- هل يضمن المانح أن المبالغ المتبرع بها تكمل مبالغ المانحين الآخرين وذلك انسجاماً مع إعلان باريس حول فعالية المساعدات؟
- هل سيكون المانح مرناً أثناء عملية سير المشروع؟
- هل سيقوم المانح بتمويل الجهاز بشكل مباشر، وبذلك يحقق استقلالية الجهاز؟

#### الفصل الرابع: تدبير ومساندة التغيير

##### الرقابة والتأثير ومواكبة التغيير

يجب على الجهاز أن يكون واقعياً في تحديد ما يستطيع تحقيقه وما الذي يسعى لتحقيقه. ويجب أن تكون هذه الواقعية مبنية على فهم أي من عناصر التغيير يستطيع الجهاز التحكم فيها وأي من هذه العناصر يسعى الجهاز لجعلها مؤثرة أو يتفاعل معها.

##### العمل مع شركاء لدعم الاستقلالية

تعتبر استقلالية الجهاز أمراً ضرورياً لفعالية وموضوعية عمل الجهاز. فقد تعجز بعض الأجهزة عن تحقيق الاستقلالية المطلوبة والتي نص عليها إعلان ليماء، وعدم الاستقلالية هذا قد يشكل عائقاً يواجه بناء القدرات. وللتغلب على مثل هذه العائق يحتاج الجهاز لوضع وتطبيق إستراتيجية واقعية للعمل مع الهيئة التشريعية ووزارة المالية والمؤسسات الاجتماعية المدنية والتنفيذية، بما في ذلك وسائل الإعلام لإقناعهم بالميزات التي قد تتحقق من جهاز فعال وممول بصورة جيدة ولديه استقلالية.

##### تخطيط ومتابعة وتنسيق التغيرات

يعتبر بناء القدرات عملية معقدة للتغير التنظيمي، والتي قد تستغرق بعض السنوات وتحتاج إلى تخطيط دقيق وتنسيق وإدارة نشطة مع استعداد للتكيف على ضوء ما تمليه التجربة.

##### الجوانب الواجب أخذها بعين الاعتبار خلال التخطيط للتغيير

- هل يتضمن المشروع والخطة ما يلي:
  - جدول زمني لمراحل التنفيذ مع وجود مراحل المراجعة الرسمية.
  - أهداف واضحة يمكن قياسها، وواقعية يمكن تحقيقها، وكذا وجود معايير قياسية لهذه يمكن من خلالها تقييم الإنجازات.
  - وضع تسلسل واقعي للتغيرات، والذي يتم عبر فهم شامل لتأثير التغيرات في العناصر المختلفة للجهاز.
  - التكلفة الدقيقة والفعالية والشاملة لكل عنصر.
  - الأخذ بالاعتبار الحد الأقصى للعمل في الجهاز.
  - بعض المرونة لإضافة عمليات واحتياجات أخرى قد تظهر في الطريق.
  - الأخذ بالاعتبار التوجهات في الجهاز وعوامل أخرى قد تعوق أو تدعم إنجاز الأهداف.
  - توزيع المسؤوليات حول القيام بالأنشطة.
  - تحديد وتقييم المخاطر، وإدخال المخاطر كل على حدة في سجل المخاطر لمعالجتها أو الحد من آثارها..

## التوجيه والقيادة والانخراط

بينت التجربة بأن نجاح برنامج بناء القدرات مرهون بالدعم الكامل والالتزام من قبل الإدارة العليا للجهاز. ويجب أن يكون الغرض من البرنامج وأهدافه وعناصره الأساسية تم التبليغ عنها بصورة واضحة ومفهومة على صعيد جميع مستويات الإدارة وطاقم العمل في الجهاز الرقابي وأصحاب المصلحة الأساسيين.

### الجوانب الواجب أخذها بالاعتبار بخصوص التوجيه والقيادة والانخراط

هل لدى الجهاز:

- نظرة واضحة ودقيقة حول ما يهدف إلى تحقيقه؟
- قيادة صناع قرار ذو وضوح ومسئولية وفريق إدارة للبرنامج ملتزم بالتغيير؟
- تكريس موارد بشرية مناسبة وكافية لفريق تنفيذ البرنامج وتزويدها بالمعلومات أو التدريب المناسب.
- ربط الأهداف بصورة واضحة وصريحة مع التأثيرات المتوقعة وتقديم البرنامج وذلك لتعزيز مشاركة العاملين؟
- تحديد أصحاب المصلحة المعنيين بالبرنامج (على سبيل المثال أعضاء الهيئة التشريعية) وتبليغهم بأهداف البرنامج ومراحل تقدم إنجازه للحصول على تفهمهم ومشاركتهم المستقبلية.

## قيادة وإدارة التنفيذ

من الضروري تعيين إدارة معينة في الجهاز أو فريق لمواكبة ومتابعة عملية تنفيذ برنامج بناء القدرات حيث يؤدي ذلك إلى الضبط الفعال للبرنامج وتوجيهه في مساره الصحيح عند ظهور أمور غير متوقعة.

### مواضيع يجب أخذها بعين الاعتبار عند مراقبة التنفيذ:

- هل يتم إبلاغ الإدارة العليا بتطورات البرنامج؟ وهل تشارك بصورة فعالة في المراحل الأساسية؟
- هل هناك ترتيبات خاصة لإعداد تقارير دورية لفريق إدارة البرنامج حول تطور المخرجات والأهداف والأساسيات مع ذكر الإجراءات الإصلاحية التي يتم اتخاذها والتعديلات بخصوصها عند الضرورة؟
- هل يتم إعلام الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين حول تطور البرنامج؟
- هل يتم تتبع الميزانية بشكل منتظم؟ وبالنسبة للمشاريع الكبيرة هل هناك تدقيق مرحلي أو تقييم؟
- هل تم تنفيذ المراجعات الرسمية بمستويات عالية وفقاً للمعايير مع الإستراتيجية والبرنامج بشكل متعاقب بحيث يتم تصحيحها عند الضرورة؟
- هل يتم القيام بمراجعات على مستوى الإدارة العليا في المراحل الرئيسية؟ وهل إستراتيجية البرنامج يتم تعديلها حسب الحاجة؟
- هل يتم مراجعة مخاطر البرنامج في فترات منتظمة وكذلك سجل المخاطر إذا دعت الحاجة؟
- هل يتم إعداد تقارير المراجعات وتقييم البرنامج بصورة مستمرة؟

## أين يكمن دور الشراكة؟

قد يرتبط برنامج بناء القدرات في الأجهزة وخاصة في الدول النامية بالعمل مع جهاز رقابي شريك و/أو منظمات خارجية أخرى للاستفادة من تجربتهم وخبراتهم، وقد تأخذ هذه العملية عدة أشكال وكما يلي:

- برامج تمويلية على مستوى عالي، على سبيل المثال "التوأمة" حيث يقدم الجهاز الداعم موظفين يعملون بصفة مستمرة في الجهاز المتلقي للدعم، كما يوفرون قدراً جيداً من الخبراء على المدى القصير.
- ورش العمل مشتركة مع أجهزة رقابية أخرى لتقاسم الخبرات وتبادل المعرفة والتجارب.
- المشاركة في إجراء تدريبات ميدانية وتبادل البرامج.
- شراء برامج تدريب ودعم معينة من مستشارين محليين في القطاع الخاص، على سبيل المثال "إنجاز نظام تقنية المعلومات الجديد".
- ترتيبات ثنائية خاصة بين الأجهزة.

### التعلم من التجارب السابقة وتقييم النتائج.

يجب أن تكون عمليات بناء القدرات ديناميكية ومتكررة ويتم دعمها بالخبرات، إذ أنه من المهم في المراحل الأساسية أن يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بمراجعة كيفية تنفيذ إستراتيجيته، وأن يستفيد من تجاربه، ويقوم بالتعديلات عند اللزوم على خطته. ومع هذا لا يجب على الجهاز الاعتماد فقط على المراجعات الرسمية حيث يجب أيضاً أن يكون فعالاً وعلى استعداد للتجارب ومعالجة المشاكل والاستفادة من الفرص المتاحة.

#### الجوانب الواجب مراعاتها عند تقييم النتائج

- هل هناك آليات مطبقة لرصد تجربة البرنامج وتزويد الإدارة العليا بالاقتراحات والأفكار حول الدروس المستفادة؟
- بالإضافة إلى المراجعات الرسمية، هل يتم جمع المقترحات على كافة مستويات الموظفين وتقييمها؟
- هل تحدد خطة بناء القدرات التأثيرات المتوقعة من البرنامج التي يمكن قياسها وذلك للمساعدة في تقييم ما بعد المشروع؟ قد تتضمن أمثلة التأثيرات ما يلي (التغير في سلوكيات الموظفين، القياس عن طريق استبيان، معدل تكلفة منخفض لمخرجات المعينة، جودة عمل متطورة وموثقة من قبل مراجعات ضمان الجودة).

### التطورات المستدامة

لن يكون برنامج بناء القدرات فعالاً ما لم يتم تطويره وتفعيله ضمن أساليب عمل الأجهزة ومخرجاتها بصورة دائمة. لذا يجب أن يكون هدف كل جهاز استدامة البناء خلال عملية التنمية. وللمساعدة على تحقيق ذلك، يجب أن يكون هدف كل جهاز أن ينشر ويروج ثقافة تقدر التنمية داخل الجهاز وبين الموظفين.

#### الجوانب الواجب أخذها بعين الاعتبار فيما يخص تحقيق التطورات المستدامة

- هل إستراتيجية بناء القدرات توضح كيف يمكن للجهاز تحقيق التنمية المستدامة؟ وكيف يمكن له المحافظة وتدريب طاقم العمل؟ وما هو التمويل المتوفر لتغطية المستوى الجديد من القدرات.
- هل يتم تشجيع أعضاء طاقم الموظفين لاقتراح التطورات؟ وهل يتم الاعتراف بعمل المشتركين (المساهمين) في عمليات التنمية؟ وفيما لو كان مناسباً هل تتم مكافأتهم؟
- حين ترتبط عملية بناء القدرات بالعمل مع الشركاء، هل الجهاز المستفيد يمتلك المشروع؟

### الفصل الخامس: تعزيز القدرات المهنية

#### وضع أساليب مناسبة للتدقيق

يحتاج الجهاز لأساليب تناسب دوره وتفويضاته، والموارد المتاحة له، بما في ذلك مهارات الموظفين، والبيئة التي يعمل فيها، وعلى وجه الخصوص (مستوى الإدارة المالية العامة PFM، والمعايير المحاسبية المستخدمة، ومدى ملائمة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي)، إضافة لوجود رغبة لدى الأجهزة للقيام بعمليات التدقيق وفق المعايير المهنية.

#### النماذج الثلاث الرئيسية للجهاز الأعلى للرقابة:

##### النموذج - برلماني

- يرتبط عمل الجهاز الرقابي بشكل وثيق مع نظام المساءلة البرلمانية، مع وجود تقارير يقدمها الجهاز للجنة المالية في البرلمان.
- عادة، يطلق على الجهاز "ديوان محاسبة أو مكتب تدقيق وطني"، وله رئيس واحد (المراجع العام) وقد يكون موظفاً في المجلس التشريعي.
- يتركز العمل على الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام.
- يتوفر طاقم الموظفين على مرجعية مهنية مالية - محاسبون ومدققون وأية وظائف أخرى متخصصة.

##### النموذج - قضائي

- الجهاز الرقابي هو جزء لا يتجزأ من النظام القضائي، ويعمل بشكل مستقل عن السلطتين التنفيذية والتشريعية.

- عادة، يعرف الجهاز الرقابي بأنه محكمة الحسابات أو التدقيق.
- أعضاءه من القضاة وعادة ما يعينون لمدة غير محدودة، حتى بلوغ سن التقاعد، مع اختيار أحد الأعضاء ليكون رئيساً للجهاز.
- يتركز العمل على الرقابة المالية ورقابة الأداء، مع الاهتمام الرئيسي وحتى وقت قريب بمشروعية المعاملات.
- يمتلك الموظفون مرجعية قانونية أو متنوعة.
- عادة لا يكون هناك أي لجنة في البرلمان توافيها المحكمة بتقاريرها. فالمحكمة بحد ذاتها تحاسب المسؤولين وبإمكانها فرض عقوبات على المسؤولين الخاضعين لرقابتها.

### النموذج - المجلس أو الهيئة التنفيذية

#### المواصفات الرئيسية

- للجهاز عدد من الأعضاء الذين يشكلون مجلس مديريه، أو هيئته التنفيذية، ويتم اتخاذ القرارات بصورة مشتركة.
- عادة ما يعين أعضاء مجلس المديرين، أو الهيئة التنفيذية، لفترة محددة، من قبل البرلمان.
- الجهاز هو عادة جزء من نظام المساءلة البرلمانية، ويقدم تقاريره للبرلمان للنظر فيها.
- يتركز العمل على الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام. ولا يوجد للجهاز وظائف قضائية.
- المؤهلات المهنية المطلوبة للموظفين تتطلب وجود خلفية مالية لدى المحامين، والاقتصاديين والمهندسين.

### الرقابة المالية والنظامية:

تؤيد المعايير الدولية للتدقيق النهج الشامل المبني على المخاطر وذلك لإعداد رأي مهني بشأن إمكانية الاعتماد على التقارير أو البيانات المالية التي تقدمها الجهات الخاضعة للتدقيق للتأكد من أنها خالية من أي أخطاء مادية ولديها الموافقة البرلمانية المناسبة.

الجوانب الواجب مراعاتها عند تطوير أساليب التدقيق المالي والنظامي:

هل قام الجهاز الرقابي بالتالي:

- الرجوع لأخلاقيات المهنة ومعايير التدقيق التابعة للإنتوساي، والدلائل الصادرة عن المنظمات الإقليمية للإنتوساي، والدلائل حول الأساليب المحددة وكذلك المعايير ودلائل أخرى ذات الصلة (مثل تلك التي يصدرها الاتحاد الدولي للمحاسبين)؟ يوجد على مواقع أجهزة الرقابة العليا أدلة حول نظم العينات، وتحديد وتقييم المخاطر، والتدقيق باستخدام الأنظمة المحوسبة، وعلاج حالات الاحتيال المحتملة وقد اكتسبت هذه الأجهزة خبرة في هذه المجالات.
- تحديد الأساليب التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف التدقيق المنصوص عليها في التفويض المخول للجهاز الرقابي؟
- الأخذ بالاعتبار إنشاء دعم مركزي وفريق استشاري من ذوي الخبرة في أساليب التدقيق المالي قادر على تقديم المشورة الفنية؟
- الإدراج في خطة التدريب وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الاحتياجات الناشئة عن أي تغييرات في أساليب التدقيق؟ فإذا تغيرت أساليب التدقيق وهناك عدم كفاية في تدريب الموظفين أو عدم توفر تكنولوجيا المعلومات، فمن المحتمل ألا تنجح التغييرات.
- وضع طرق لقياس أو نظام لقياس التكلفة والوقت الذي يستغرقه العمل على مستوى أعمال ومهام التدقيق؟

### رقابة الأداء

تدقيق الأداء (VFM) هو فحص الاقتصاد والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد من جانب الحكومة لتحقيق النتائج المرجوة

الجوانب الواجب مراعاتها في بناء القدرات لرقابة الأداء.

هل الجهاز:

- لديه تفويض لإجراء مثل هذه الفحوصات؟ إذا لم يكن لديه تفويض، فمن المرجح أن يحتاج إلى الحصول على تفويض.

- لديه من يمثله في إبداء الرأي في الهيئة التشريعية ووزارة المالية أو في أي مكان آخر من أجل دعم هذه الأنواع من عمليات الرقابة؟ وإذا لم يكن لديه ذلك فينبغي له أن ينظر في أحسن طريقة للحصول على الدعم اللازم.
- يرغب بإنشاء تقارير لرقابة الأداء قائمة بحد ذاتها أو أنها ستكون جزءاً من التقارير الدورية لرقابة الأداء؟
- يعرف حجم الموارد التي يقدر ويرغب في تخصيصها لتقارير رقابة الأداء في المرحلة التحضيرية وبعد حوالي خمس سنوات؟
- لديه موظفين متخصصين ومهتمين بهذا النوع من الرقابة أو لديهم خبرة وتدريب سابق؟ إذا لم يتوفر له ذلك، سيكون في حاجة إلى تعيين موظفين يمتلكون مهارات متنوعة لخلق فريق متعدد المهارات.
- لديه دعم للقيام برقابة الأداء من الإدارة العليا؟ إذا لم يكن لديه هذا الدعم، ينبغي على الجهاز دراسة أفضل السبل للحصول على هذا الدعم.
- لديه موارد مخصصة لهذا النوع من الرقابة في خطته السنوية وفي الميزانية؟ وإذا اقتضى الأمر، يجب أن تشمل تكاليف السفر والخدمات الاستشارية الخارجية.

### إعداد أدلة رقابية

تزود الأدلة الرقابية المدققين بالإرشادات التي تعزز التطوير في أعمال الرقابة، واحترام المعايير ذات الصلة والأساليب الفعالة للعمل. ويمكن أن يستفيد الجهاز من وضع أدلة لكل مجال رئيسي من أعمال الرقابة التي يمارسها بموجب تفويضه القانوني، مثل الرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء.

### الجوانب الواجب مراعاتها حول مضمون وشكل الأدلة الرقابية

لتكون الأدلة أكثر فائدة، ينبغي أن تتصف بما يلي:

#### سهولة الحصول عليها:

- هل بإمكان الموظفين الذين يحتاجون تلك الأدلة الحصول عليها؟ في السابق كانت تصدر الأدلة في كتيبات ورقية ولكن مع انتشار التكنولوجيات الحديثة يمكن توفير هذه الأدلة في شكل طبعات الكترونية تتسم بفعالية أكثر وبتكلفة أقل ونشرها على الموقع الرسمي للجهاز على الانترنت.

#### الدقة:

- هل تمت مراجعة مضمون كل دليل للتأكد من صحته من قبل خبراء من داخل الجهاز؟
- هل درس الجهاز موضوع الاستعانة بالخبراء الخارجيين أو إجراء مراجعة النظراء على الأدلة الرقابية المعتمدة لديه؟

#### الوضوح:

- هل تم عرض وكتابة مواد الدليل بشكل موجز، وسهل الفهم وبلغة سلسة وسهلة؟
- هل يشمل كل دليل الخرائط، والرسوم البيانية والرسوم التوضيحية لجعلها أكثر سهولة عند قراءتها وأوضح للفهم؟

#### ذات صلة بالموضوع:

- هل كل دليل له صلة بممارسات وثقافة الجهاز؟
- في حالة رغبة الجهاز في استخدام دليل وضعته منظمة أخرى: هل قام الجهاز بتعديل هذا الدليل لضمان صلته بتفويضات الجهاز وأساليب عمله؟
- هل تم عمل استفتاء لكل دليل لتلقي الآراء بشأن هذه الجوانب من قبل الموظفين المعنيين في الجهاز؟

### تحسين التخطيط والإدارة في العمل المهني.

يقوم الجهاز ذو الأداء العالي بالتخطيط الجيد لأعمال التدقيق، ويحفز فرق التدقيق على انجاز أعمال تتسم بالجودة العالية من حيث الوقت والميزانية.

### الأمر الواجب مراعاتها حول التخطيط لموارد الموظفين.

- هل حدد الجهاز ما هي المعلومات التي يحتاج إليها لوضع خطة فعالة لتتبع نتائج عمله الرقابي؟ هذا سيعتمد على نوع العمل الذي يقوم به الجهاز، وتقييمه لتكاليف ومزايا جمع المعلومات. وكحد أدنى، يفترض من الجهاز الرقابي

أن يعرف ما هي الموارد التي يستخدمها ليقوم بعمليات التدقيق وذلك عند اكتمال العمل وكيف يقارن هذا مع الميزانية وإنجاز الخطة.

- هل وضع الجهاز العمليات والنظم الملائمة لجمع وتحليل المعلومات وإعداد تقرير بهذا الشأن للإدارة بدقة وفي الوقت المناسب؟ إذ تتوقف النظم المناسبة على طبيعة وحجم العمل الذي يتم القيام به.
- هل تم تقييم الموظفين الذين يديرون ويؤدون عمليات التدقيق و / أو تلقوا التدريب المناسب في قيادة وتحفيز فرق العمل، وفي إدارة المشاريع؟
- هل خضع المدققون للتدريب بفعالية ضمن فريق العمل؟
- هل يتوفر الجهاز على أنظمة فعالة لمكافأة الأداء الفردي والجماعي؟ قد تشمل هذه الأنظمة مكافآت مالية استنادا إلى تقييم الأداء بحيث يكون الأداء أعلى من المستوى المتوقع في التدقيق. كما انه قد يتخذ أشكال مالية أو جوائز تقديرية للأداء المميز في مجال محدد من العمل.

### وضع نظام ضمان الجودة:

تعد تقوية الإجراءات الخاصة بمراجعة جودة الرقابة مسألة هامة في المجالات التالية:

- ضمان تطبيق الجهاز لمعايير، ومنهجية، وإرشادات التدقيق بشكل صحيح.
- التأكد من إتباع نهج متناسق يجري تطبيقه في جميع المستويات من قبل جميع المدققين.
- احتياجات ومهارات التدريب التي يحتاجها الجهاز.
- تحسين المعايير وتطوير إرشادات التدقيق

### الجوانب الواجب مراعاتها حول ضمان الجودة:

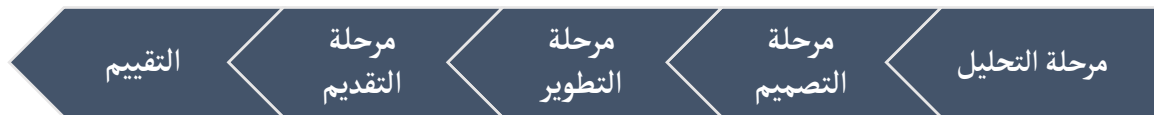
هل قام الجهاز بالتالي:

- تحديد معايير الجودة وتطبيق إجراءات لضمان الجودة التي من شأنها أن تضمن احترام هذه المعايير؟ ينبغي أن تكون المعايير منصوص عليها في أدلة التدقيق، والتعليمات الصادرة من قبل الجهاز. ويستحسن أن تشمل الإجراءات استخدام قوائم التدقيق، والطرق المعيارية لتوثيق العمل، ومتطلبات العمل التي تقتضي المراجعة والاعتماد في نقاط محددة.
- تحقق من أن إجراءات ضمان الجودة تطبق بشكل فعال وقام بتحديد سبل تحسين فعاليتها؟ يمكن أن تتم مراجعة إجراءات ضمان الجودة على أيدي مدققين خبراء من داخل الجهاز الذين يعتبرون مستقلين عن الموضوع قيد التدقيق، أو من قبل الرقابة الداخلية للجهاز، أو من قبل خبراء خارجيين، لتقديم منظور جديد. وهناك نوعان من المراجعة:
- المراجعة السريعة: وتتم خلال المراحل الرئيسية للتدقيق، على سبيل المثال، في نهاية التخطيط وانتهاء العمل الميداني، وقبل أن تعرض النتائج التي تم التوصل إليها. حين تكون المراجعة في مرحلة ما قبل بدء العمل الميداني، تتاح الفرصة لإدخال تحسينات على التدقيق / خطة العمل الميداني، وإذا لزم الأمر، التخلي عن هذا المشروع.
- المراجعة الهادئة أو مرحلة الرقابة اللاحقة: وتهدف إلى التمكن من الاستفادة من الدروس وتطبيقها على المشاريع المستقبلية. يمكن القيام بهذه المراجعات على عينة مختارة من المهام الرقابية المالية / النظامية سنويا، ويمكن تطبيقها على جميع عمليات مهام رقابة الأداء.
- وضع ثقافة مؤسسية تعد فيها الجودة العالية قيمة جوهرية تتجلى مظاهرها في قيادة الكفاءات الإدارية داخل الجهاز وفي علاقاته مع غيره من المؤسسات؟ ويمكن أن يكون مفيدا أن يقوم الجهاز باطلاع المدققين على نتائج مراجعات إجراءات الجودة ونقاط الضعف المكتشفة التي تم تحديدها في النهج الحالي للعمل. كما ينبغي أن يكون واضحا أن الغرض من كل ذلك هو التعلم.

### تنفيذ إستراتيجية التدريب:

يعد العنصر البشري من الموارد الأساسية للجهاز، كما أن أحد أكثر السبل فعالية لتعزيز قدرات هذا الأخير هو تطوير الكفاءة المهنية للموظفين بواسطة التدريب وتطوير مجموعة من المدربين والمعلمين من أجل نشر المهارات والمعارف وتربية ثقافة التحديث المستمر. كما يمكن للتدريب أيضا أن يساعد في استدامة بناء القدرات.

### الخطوات الرئيسية لتطوير التدريب:



#### ☐ مرحلة التحليل

- ☐ تحليل الاحتياجات
- ☐ تحليل المهام والأنشطة
- ☐ إستراتيجية التقييم

#### ☐ مرحلة التصميم

- ☐ أهداف التعليم
- ☐ أساليب التعليم
- ☐ التحفيز

#### ☐ مرحلة التطوير

- ☐ الأساليب والإعلام
- ☐ حالات للدراسة
- ☐ الدور الذي يتم تأديته
- ☐ مواد البرامج التدريبية

#### ☐ مرحلة التقديم

- ☐ مهارات التقديم
- ☐ مهارات المناقشة
- ☐ العمل ضمن مجموعة فعالة

#### ☐ التقييم

- ☐ قياس ردود الفعل
- ☐ التعلم
- ☐ التحويل
- ☐ التأثير

### الفصل السادس - تعزيز القدرات المؤسسية

يجب أن تتوفر للجهاز رؤية واضحة بشأن الاتجاه الذي يسير فيه، وأن يكون لديه تخطيط جيد، وقيادة لتحقيق مهامه، ويجب أن يخطط ويدير موارده البشرية والمعرفة والاتصالات والشؤون المالية بشكل جيد. إن تنمية المهارات المهنية والفنية تعتبر هامة، لكنها غير كافية، ولا تشكل إلا جزءاً من برنامج بناء القدرات. وتعتبر القيادة، والإعداد الجيد للميزانية والإدارة الأفضل للموارد وللأفراد من الأمور الحيوية للجهاز وذلك من أجل الاستغلال الأمثل لموارده ولتحقيق النتائج التي يطمح لها. وفي كل من هذه المجالات، يمتلك الجهاز إمكانية القيام برقابة أساسية.

### الإستراتيجية المشتركة والتخطيط

يجب أن يكون للجهاز الواثق بقدراته تصور واضح بخصوص الهدف الذي يعمل للوصول إليه وأن يكون لديه تخطيط طويل وقصير الأمد لتحقيق هذا التصور.

وضع الرسالة، والرؤية، والقيم.

### وضع الخطة الاستراتيجية:

تعتبر الخطة الإستراتيجية صلة وصل ما بين رسالة الجهاز وعمله اليومي من خلال تخطيطه لما يريد الوصول إليه على المدى المتوسط أي خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة والموارد التي يحتاجها وكيفية استعمالها.

### الأمور التي تجب مراعاتها عند وضع الخطة الاستراتيجية

هل الخطة الاستراتيجية:

#### □ تم دمجها مع خطط أخرى؟

- هل تم وضعها بالتعاون مع رؤساء جميع الوحدات الأساسية داخل الجهاز، وهل حظيت بموافقة الإدارة العليا؟
- هل تم إدراجها في إستراتيجية الجهاز لبناء القدرات وربطها بخطة الجهاز في ميادين الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وغيرها من المجالات والوظائف الرئيسية؟
- هل تم دمجها مع خطط من مستوى أقل للوحدات داخل الجهاز ومع خطة الجهاز العملية السنوية؟
- هل تعتبر "خطة مستمرة" يتم تحديثها سنوياً على الرغم من تغطية الخطة الإستراتيجية لفترة تتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات، حيث يمكن تحقيق ذلك بإعداد الجهاز لآلية (دورة) تخطيط سنوية رسمية لتحديث هذه الخطة؟

#### □ واقعية؟

- هل تحدد الخطة بشكل واضح تكاليف أنشطة معينة وطرق تمويلها؟
- هل يتم توفير المعلومات موثوق منها للخطة؟
- هل وافقت الإدارة العليا للجهاز على الأهداف الرئيسية، وبذلك يمكن التركيز على الأولويات في حالة تجاوز تمويلها المبلغ المخصص لها؟

#### □ يمكن الاعتماد عليها؟

- هل يمتلك الجهاز موازنة وأنظمة معلومات فعالة توفر معلومات عن تكاليف العمل وحجمه؟
- هل تم فحص جودة هذه المعلومات والتأكد منها؟

#### □ قابلة للقياس؟

- هل تم قياس النتائج والمخرجات المتوقعة؟ كأمثلة على ذلك عدد الحسابات الواجب تدقيقها وتقارير تدقيق الأداء المطلوب إصدارها كل سنة وتكلفتها المتوقعة. لقد وجدت بعض الأجهزة أنه من المفيد وضع أهداف فيما يخص التأثيرات المالية التي ستتحقق من عمل هذه الأجهزة.
- هل رؤساء الوحدات مسئولون عن تقديم مخرجات محددة بميزانيات معينة؟
- تم الإعلام أو الإفصاح عنها؟
- هل تم إعلام موظفي الجهاز بالخطة؟
- هل تم إعلام الأطراف الخارجية ذات العلاقة بشأن الخطة إذا كان ذلك ملائماً؟

## تعزيز القيادة والإدارة

من أجل إنجاح إستراتيجية بناء القدرات، يحتاج الجهاز لقادة ومدراء ملتزمين بالإستراتيجية ذوي مهارات وتحفيزات لقيادة وإقناع الآخرين لدعم التغييرات الضرورية. ولتطوير قدراته، يحتاج الجهاز لتوسيع وتعزيز قيادته ومهاراته الإدارية.

### الأمور الواجب مراعاتها بشأن القيادة والإدارة

هل قام الجهاز بما يلي:

- تحديد مهارات القيادة والإدارة والكفاءات التي يسعى لتطويرها؟
- التأكد من أن أنظمة التوظيف والتدريب والتقييم موجهة للتعرف على ذوي المهارات الملائمة وتطوير قدراتهم، ومكافأاتهم. وعلى سبيل المثال، تمتلك بعض الأجهزة أنظمة "التركيز على المواهب" بحيث يتم التحديد المبكر للموظفين الذين لديهم مهارات ليكونوا قادة ويمنحون الخبرة والدعم لتمكينهم من القيام بأدوار القيادة مبكراً.
- تم تفويض السلطة والمسؤوليات لمن لديهم المهارات الملائمة؟
- وضع أنظمة مساءلة واضحة، بحيث يكون المدراء على دراية بمسؤولياتهم؟
- وضع الثقافة التي يصبح من خلالها جميع العاملين خاضعين للمساءلة عن أعمالهم والمهام التي فوضت لهم؟
- تطبيق أنظمة للتعامل بسرعة وفعالية مع الإدارة التي تعاني من ضعف؟ فالمدراء غير الأكفاء يؤثرون سلباً على عملية الإصلاح ويضعفون الروح المعنوية لدى الموظفين. في هذا الصدد قد يحتاج بعض المدراء إلى الدعم والتدريب.

## تطوير وإدارة الموارد.

يحتاج الجهاز ذو الأداء العالي لامتلاك موارد كافية وملائمة واستخدامها بصورة جيدة. وقد تواجه بعض الأجهزة عوائق، مثل، تجاوز الميزانية والصلاحيات لتحديد ومكافأة وفصل الموظفين. ففي هذه الحالات، قد يحتاج الجهاز للتركيز على هذه الأمور عن طريق التحاور مع الهيئة التشريعية ووزارة المالية في إطار إستراتيجيتها لبناء القدرات. ومن خلال الأموال المتاحة، يحتاج الجهاز لوضع الاستراتيجيات للموارد البشرية، ولنظام المعلومات ولإدارة المعلومات التي تساهم في إستراتيجيتها لبناء القدرات الإجمالية، ومن ثم تنفيذها.

### وضع وتنفيذ إستراتيجية المعلومات والاتصال

تعتبر المعلومات مصدراً حيوياً لذا ينبغي أن يعتمد تدبيرها على التخطيط والتنفيذ بأنسب الطرق لتحقيق أهداف عمل الجهاز. وسوف يحتاج الجهاز للتواصل وتقاسم المعلومات داخلياً لدعم عمله الرقابي. وسيحتاج أيضاً للتواصل مع الجهات الخارجية والتي قد ترغب في الوصول إلى المعلومات التي لديه. كما أن الجهاز يحتاج إلى إستراتيجية وسياسات لإدارة وتوصيل المعلومات

### وضع وتنفيذ استراتيجية تقنية المعلومات.

يمكن لتقنية المعلومات أن تلعب دوراً هاماً في الرفع من كفاءة عمل الجهاز، حيث يمكنها دمج البيانات لإضافة قيمة تقاسم المعلومات (من خلال شبكة رسمية معتمدة في العمل)، والمساهمة في رفع فعالية التدقيق (على سبيل المثال من خلال استخراج المعلومات وأخذ العينات)، وجعل العمليات المكتبية والاتصال الداخلي والخارجي عمليات آلية. إن إستراتيجية تقنية المعلومات تعتبر هامة في المساعدة على تحقيق احتياجات العمل، بالإضافة إلى المعايير المطبقة التي تسمح بالتطوير المستقبلي. ومن المحتمل لهذه الإستراتيجية أن تغطي إطاراً زمنياً يتراوح ما بين ثلاثة وخمسة سنوات متصلة بالخطوة المشتركة وأن يتم تحديثها بانتظام وذلك بشكل سنوي في حالة جهاز الرقابة الضخم.

### وضع إجراءات أفضل للحوكمة والمساءلة.

إن الطريقة التي تدير بها الإدارة العليا للجهاز تؤثر على أسلوب إدارة المؤسسة بأكملها. فمن المهم أن يتم تبني إجراءات تقوم على حوكمة المؤسسة وتكون مبنية على معايير عالية المستوى، من خلال تحديد توجهات الجهاز، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وإعداد أنظمة لتتبع سير العمل والتأكد من أن نتائج هذا تتبع تستخدم لاتخاذ القرارات. إن الحوكمة الجيدة لا يكفي أن تتم ممارستها فقط، بل يجب أن تتجلى هذه الممارسة للآخرين. وتمتلك العديد من الأجهزة إجراءات محكمة لإعداد تقارير

عن تتبع سير العمل داخليا وذلك من خلال التقارير الرقابية، وخارجيا من خلال التقارير السنوية والعروض التقديمية للبرلمانات والهيئات التشريعية.

#### الأمر الواجب مراعاتها عن الحوكمة

##### إجراءات الحوكمة.

- هل تم توزيع المسؤوليات بوضوح؟
- هل تم تحديد الحوكمة وإجراءات اتخاذ القرار داخل الجهاز بوضوح تام، وهل تعمل؟ وفي حالة وجود مجلس إدارة، هل يجتمع بانتظام؟، وهل يتم إعداد محاضر الاجتماعات وقوائم بالإجراءات التي اتخذت؟، وهل يتم إعلام الموظفين بالمواضيع الرئيسية التي تمت مناقشتها من طرف مجلس الإدارة؟ وهل تم تنظيم هذه الطريقة تسلسليا في الجهاز؟

##### الموازنة والإدارة المالية.

- هل يدرك الجهاز تكلفة جميع النشاطات الرئيسية؟
- هل يمتلك الجهاز نظاما مناسباً لإدارة الموارد؟
- هل يسجل الموظفون ساعات عملهم المتعلقة بوظائف مختلفة؟
- هل لدى الجهاز طريقة لإعداد ميزانية محكمة على أساس خطط تحدد أولوية التكاليف؟
- هل يتم التدقيق على خطط الميزانية بشكل ملائم ويتم اختبارها قبل تنفيذها؟
- هل لدى الجهاز إجراء رسمي لمتابعة الخطة وإعداد التقارير بسرعة عن حالات الأخطاء؟
- هل يراقب الجهاز حالات الأخطاء في أوقات التسليم بالإضافة لحالات الاختلاف في التكلفة؟
- هل يتم تبني أفضل الممارسات المالية للإدارة من قبل الجهاز؟
- هل الأدلة المالية حديثة أو تم تحديثها؟
- هل المراسلات قد تم الاتفاق عليها بوضوح وهل يتم استعمالها؟
- هل يمتلك الجهاز حق الاطلاع على التدقيق الداخلي؟
- هل يتم تدقيق الجهاز خارجيا بشكل سنوي؟
- هل يستجيب الجهاز مباشرة لتوصيات تقارير التدقيق؟
- هل يتم إتباع الأدلة التوجيهية للشراء؟

##### الموافقة

- هل يوقع الموظفون على أخلاقيات وآداب المهنة ويقومون بالإفصاح التام عن حالات تعارض المصالح؟
- هل يوجد سجل للهدايا والضيافة؟
- هل يتم تدوير تعاقب الموظفين بين مجالات التدقيق على فترات مناسبة؟

##### الشفافية

- هل يتخذ الجهاز الخطوات الملائمة لإعداد التقارير حول أدائه للبرلمان / السلطة التشريعية / وغيره؟
- هل يصدر الجهاز تقريرا سنويا وهل يتوفر هذا التقرير مجانا على موقع الجهاز في الإنترنت؟

##### التأثيرات.

- هل يتابع الجهاز تنفيذ ملاحظاته السابقة بغرض الرقابة وإعداد التقارير على آثرها؟
- هل يمكن إثبات صحة الادعاءات؟

#### الفصل السابع - تعزيز القدرات للتعامل مع البيئة الخارجية

لقد وجدت بعض الأجهزة أنه من المفيد ربط اتصالات متخصصة وخلق وحدة اتصال بغرض تقوية العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة، وذلك لتعزيز عمل ودور الجهاز.

#### الأمر الواجب مراعاتها عند إنشاء وحدة العلاقات العامة والاتصال

- هل تم تحديد الموارد الملائمة للوحدة؟
- هل تم مدها بالموظفين المتخصصين في مجال الاتصال والتعامل مع الصحافة؟

- هل تمتلك ميزانية للمساعدة في تعزيز عمل ودور الجهاز؟
- هل لدى الجهاز حق استعمال وسيلة نشر عالية الجودة لضمان إنتاجها لإصدارات ذات جودة عالية ومصممة حسب احتياجات أصحاب المصالح المختلفين؟

### البرلمان والسلطة التشريعية.

بالنسبة للأجهزة التي تتبع النماذج البرلمانية والمجالس، يلعب كل من القائمين على السلطة التشريعية والبرلمانات دورا هاما في استخدام نتائج التدقيق للجهاز لمحاسبة السلطة التنفيذية. ولكن، لا تمتلك اللجنة التشريعية والتي تدرس عمل الجهاز نفسه القدرة والفهم الجيد الدائم للإدارة المالية العامة. وكغيرها من العلاقات الأخرى، تحتاج هذه العلاقة بين الجهاز والبرلمان/السلطة التشريعية أن يعمل من أجلها.

#### الأمور الواجب مراعاتها بشأن العلاقة بالبرلمان/ السلطة التشريعية.

- هل العلاقة بين البرلمان /السلطة التشريعية و/ أو اللجنة المسؤولة عن مراقبة صرف الميزانية منصوص عليها في قانون أو إطار عمل آخر، على سبيل المثال، في بروتوكول أو مذكرة تفاهم؟ وجدت بعض الأجهزة ولجان المحاسبة العامة أنه من المفيد الكتابة الخطية لأدوارهم وكيفية العمل معا.
- هل هناك إجراء واضح لعرض جدول تقارير الجهاز على البرلمان / السلطة التشريعية وبحث مخرجاتها؟ تسلم العديد من الأجهزة تقريراً سنوياً شاملاً حول عملهم الرقابي.
- ما هو المجال المتاح لتقديم تقارير في وقتها للبرلمان/ السلطة التشريعية، وهل يتم بمناقشتها بأسرع وقت ممكن بعد أن تم إصدارها؟
- ما هو المجال المتوفر للجهاز لإعارة عاملين للجان، ولتقديم تقارير ملخصة للأعضاء قبل جلسات الاستماع العامة، وذلك للمساعدة في صياغة مسودة تقارير اللجنة.
- ما هو الحق الذي يمتلكه الجهاز لتزويد الصحافة بنتائج الرقابة؟ بينما من المهم إعلان هذه النتائج للعموم، إلا أنه هل تم فحص الأدوار المختلفة للجهاز واللجنة فيما يتعلق بتوزيع النتائج بحيث تم تحقيق التغطية الإعلامية الملائمة القصوى.
- بعد أي جلسة استماع، هل يتم الاحتفاظ بسجلات ملائمة وبتقرير عن التوصيات التي تم إصدارها؟ في بعض الهيئات القضائية، يتم تسجيل جلسات اللجنة وتقوم اللجنة بمساعدة الجهاز لإعداد مجموعة من التوصيات للحكومة حول التطوير الساعين له.
- ما هي العمليات الموجودة لمتابعة تقرير اللجنة والجهاز؟ تحتاج معظم الأجهزة لتضع إجراءات رسمية لإثبات أن التوصيات قد تم تنفيذها وإعداد تقرير للجنة والبرلمان/ السلطة التشريعية عندما لا يتم حدوث ذلك.
- هل يسعى الجهاز للحصول على معلومات منتظمة من اللجنة على أدائه؟ تجد بعض الأجهزة أنه من المفيد البحث على معلومات رسمية وغير رسمية من البرلمان/ السلطة التشريعية حول كيفية رؤيتهم لأدائه، والمجالات التي يمكن عمل التطويرات فيها، وفي بعض الحالات يجب الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات اللجنة حول نوع تدقيقات الأداء التي ترى اللجنة ضرورة القيام بها. إن بعض الأجهزة ملزمة قانونياً بالقيام ببعض الدراسات بطلب من اللجنة، بينما يجد البعض الآخر أنه -مع المحافظة على الاستقلالية في اتخاذ القرار الأخير- من المفيد الاستماع لآراء أعضاء اللجنة.

### السلطة التنفيذية

على الرغم من احتياج الأجهزة العليا للرقابة لأن تكون مستقلة مادياً، ومالياً، وسياسياً، وعملياً عن الجناح التنفيذي للحكومة، فإن هذه الحاجة لا يجب أن تكون على حساب رفض العمل مع الشركاء في الحكومة عندما يكون هنالك جداول أعمال يجب إتباعها، وبالقيام بذلك يكون عمل الجهاز ذو تأثير أكبر.

#### الأمور الواجب مراعاتها بشأن العلاقة بالسلطة التنفيذية

- إلى أي حد تستجيب البرامج الرقابية القادمة، وبالأخص رقابة الأداء، للتحديات الرئيسية التي تواجه الحكومة؟ على سبيل المثال، إذا اعتزمت الحكومة التشديد على أنظمة الشراء قد يكون هناك مجال للجهاز للقيام بسلسلة

هيكلية من المهام الرقابية تفحص كيفية تقديم الإصلاحات بفعالية ومن ثم إثبات أن إجراءات الشراء يتم استخدامها بشكل ملائم.

- هل يدرك الجهاز أي من الاتجاهات تم إتباعها للإصلاح المالي من قبل وزارة المالية؟ على سبيل المثال، وجدت العديد من الأجهزة أنه من المفيد العمل جنباً إلى جنب مع وزارة المالية عندما يتم إدخال قواعد المحاسبة التجارية لضمان التأكيد من خلال عملية التدقيق بأن إدارة الإصلاحات تمت بشكل جيد.
- ما هو برنامج التشريع القادم للحكومة؟ تشارك بعض الأجهزة في فحص التشريع الجديد للتأكد من أن هذا التشريع قد تم إعداده بحزم ولا يقدم فجوات تسهل الاحتيايل والفساد.

### الجهات الخاضعة للتدقيق

على الرغم من حاجة الأجهزة العليا للرقابة للمحافظة على الاستقلالية الواضحة عن الجهات الخاضعة للتدقيق، إلا أن تأسيس علاقات مهنية ومنفتحة من الممكن أن تجعل من السهل لموظفي هذه الأجهزة القيام بعمليات رقابية دقيقة ومفيدة.

#### الأمر الواجب مراعاتها بشأن العلاقات مع الجهات الخاضعة للتدقيق.

- هل تعلم الجهات الخاضعة للرقابة ما الذي يتوقعه الجهاز منهم؟
- عندما يكون هنالك تغييرات في الموظفين ذوي المناصب العليا وأعضاء لجنة التدقيق، هل يتأكد الجهاز بأن الأعضاء الجدد قد تم إطلاعهم باختصار عن دور التدقيق الخارجى؟
- من دون الإضرار بحق القيام بالعمليات الرقابية غير المبرمجة مسبقاً، هل يعمل الجهاز مع الجهات الخاضعة للرقابة للتأكد من أن التخطيط والتنفيذ للتدقيق يسبب أدنى إزعاج لهذه الجهات؟
- هل يستخدم الجهاز طرقاً مختلفة رسمية وغير رسمية لتقديم تغذية راجعة للجهة الخاضعة للرقابة بحيث ينتج عن عملية الرقابة أقل المفاجآت؟
- هل يتم منح الجهة الخاضعة للرقابة فرصة ملائمة للرد على التقارير الرقابية وهل يتم الأخذ بعين الاعتبار هذا الرد بطريقة عادلة؟
- هل يركز الجهاز على المواضيع الهامة ويقدم توصيات حكيمة بغرض إحداث المزيد من التحسينات؟
- هل تم تدريب موظفى الجهاز فى مجال تطوير تقنيات التدبير الأفضل للعلاقات؟
- هل يسعى الجهاز للتغذية الراجعة من الجهات المدقق عليها حول جودة كل من عمله، وموظفيه وأنظمتهم؟
- هل يعمل الجهاز مع الجهات الخاضعة للمراجعة بخلاف الدورة الاعتيادية لعمليات التدقيق والمراجعة بغرض تعزيز التطوير فى الإدارة المالية العامة الخاصة بهم؟

### الجهات المانحة

يمكن للأجهزة أن تلعب دوراً هاماً في إعلام الجهات المانحة عن الاتجاهات والتطويرات في المساءلة، والحوكمة الرشيدة، والشفافية في القطاع العام، وأيضاً بشأن قدرة الجهاز وتطوره.

#### الأمر الواجب مراعاتها بشأن العلاقات مع الجهات المانحة.

- هل يلتقى الجهاز بانتظام مع وكالات المساعدات لتحديد أي من عمليات الرقابة الخارجية ضرورية للقيام بها، ومتى؟
- عندما لا يكون الجهاز هو المدقق، هل يوجد مجال لموظفى الجهاز أن يقوموا بمرافقة المدققين الخارجيين لزيادة الفرص التعليمية لموظفى الجهاز؟

### جهات التدقيق الإقليمية والمحلية والتدقيق الداخلي.

يجب أن تعمل العناصر المختلفة للتدقيق الداخلي والخارجي داخل دولة ما كشبكة متكاملة لأقصى حد ممكن: فكلاهما مستقل، ولكنهم يعملون بمعايير متشابهة وأهداف متشابهة. وفي بعض الدول، يعتبر الجهاز مسئولاً عن كل التدقيق الخارجى. وفي البعض الآخر، قد يكون هناك جهات إقليمية أو جهات محلية مستقلة بالكامل. وفيما يتعلق بالتدقيق الداخلي، تكون بعض الأجهزة مسئولة عن إعداد معايير ورقابة الجودة، وفي بعض الدول لا يوجد رابط رسمي بين التدقيق الداخلي والخارجي.

#### الأمور الواجب مراعاتها حول العلاقات مع المدققين الآخرين

- هل يجتمع الجهاز بانتظام مع جهات تدقيق إقليمية و/أو محلية للتأكد من تناسق طريقة التدقيق عبر الدولة وتبادل أفضل الممارسات؟
- هل يجب أن يسعى للحصول على صلاحيات قانونية لتحقيق ذلك أو من الأفضل أن تتم من خلال منطلقات تطوعية؟
- هل تمتلك جهات التدقيق الخارجية العامة بروتوكولات للعمل معاً، ولمشاركة المعلومات، وتبادل العاملين، والقيام بعمليات تدقيق مشتركة، ومشاركة الموارد التدريبية؟
- هل يمتلك الجهاز روابط ملائمة مع التدقيق الداخلي؟
- كيف يتم إعداد معايير التدقيق الداخلية؟
- من الذي يتأكد من ضمان جودة التدقيق الداخلي؟
- هل البروتوكولات المطبقة تشير إلى كيفية عمل التدقيق الداخلي والخارجي معاً وأدوارهم الثنائية؟
- هل يضع الجهاز اعتماداً ملائماً على عمل التدقيق الداخلي؟ تحتاج الأجهزة لتقييم جودة التدقيق الداخلي لتحديد مقدار الاعتماد الذي يمكن وضعه على عملهم. وقامت بعض الأجهزة بدراسات واسعة حول نقاط الضعف والقوة للتدقيق الداخلي في الإدارات الحكومية واستخدمت النتائج لتعزيز التطوير في الممارسات.
- هل يعمل الجهاز مع لجان التدقيق بالجهات الخاضعة للتدقيق؟ فالعمل بالقرب منها يمكن أن يساعد الجهاز في الفهم الأفضل لعمل الجهات الخاضعة للتدقيق، وتقييم عمليات تدقيقها للمخاطر المتوقعة واحتياجات الجهة الخاضعة للتدقيق، وتحقيق آثار جوهرية طويلة الأجل.

#### الإعلام والجمهور/الرأي العام.

إن التقارير الرقابية التي تظل على الرفوف هي تقارير ذات أثر قليل في تطوير إدارة القطاع العام. وتجد الأجهزة الحديثة أنه من المفيد البحث عن الإدارة الأفضل للعلاقات مع الصحافة بحيث تصل الرسالة المضمنة في تقارير التدقيق إلى أكبر عدد من الجمهور/الرأي العام. إن التحدي يكمن في موازنة التقارير الأقل أهمية مع تلك ذات الأهمية الأكبر. فإذا كانت التقارير مثيرة للغاية، فإن الجهاز سيتهم بكونه سياسي أو متطرف. وبالعكس إذا كانت التقارير ضعيفة جداً من حيث الأهمية، فإنه من غير المحتمل تغطيتها في الصحافة. فالبحث عن التوازن أمر مطلوب. إن الروابط الجيدة مع الصحافة والجمهور/الرأي العام تساعد أيضاً للفت الانتباه إلى مناطق الخطر وتؤدي لعمليات تدقيق مفيدة.

#### الأمور الواجب مراعاتها بشأن العلاقات مع الصحافة والعموم/الجمهور

- هل لدى الجهاز سياسة واضحة وإطار عمل للتعامل مع الصحافة؟
- هل يضع الجهاز استراتيجية صحافة لجميع منتجاته الرئيسية للتأكد أن عمله منتشر بشكل واسع ومفهوم؟
- هل يتعامل الجهاز بمهنية مع الصحافة، ويقدم تصريحات ومؤتمرات صحفية عالية الجودة؟
- هل تم وضع هذه الإستراتيجية بشكل مناسب ومرن بحيث يتم استخدام طرق مختلفة للاتصال مع جمهور مختلف، يتدرج من المهنيين في قطاع معين إلى العموم؟
- هل لدى الجهاز سياسة تحرير واضحة للتأكد من أن إصداراته تفهم بشكل واسع من قبل الجمهور؟
- هل يرحب الجهاز بالمراسلات من الجمهور/الرأي العام، وهل يتعامل معها بجدية ويستخدم هذا العمل للإعلام عن نشاط التدقيق القادم؟

#### الجمعيات المهنية ومدققو القطاع الخاص

إن تطوير علاقات جيدة مع الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص يعتبر أمراً هاماً. فهو يمكن الجهاز من مجاراة أساليب التدقيق والتأثير في تطويرها، ومقارنة أساليبه بأساليب مدققي القطاع الخاص، ولعرض قيمه المؤسساتية لمجتمع التدقيق الأوسع.

#### الأمور الواجب مراعاتها حول العلاقات مع الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص

- هل يتم تشجيع أعضاء مؤهلين مهنيين من الجهاز للعب أدوار نشطة في جمعياتهم المهنية؟

- هل توجد اجتماعات تواصل رسمية بين عضو كبير في الجهاز والجمعيات المهنية ذات الصلة على أساس منتظم؟  
على سبيل المثال سنوياً.
- هل توجد إجراءات للانتداب بين موظفي الجهاز وشركات التدقيق للقطاع الخاص؟

## ملحق رقم (2)

### إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI PMF) SAI Performance Measurement Framework

#### الخلفية:

يعتبر إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI PMF) إطار دولي للتقييم الذاتي أو التقييم الخارجي أو مراجعة النظراء، حيث يعتبر أداة قيمة لجميع الأجهزة، ويمكنها من فهم أسباب الأداء القوي والضعيف، كما يمكنها من تحسين أدائها وتأثيرها بشكل مستدام، والعمل بثقة داخلياً وخارجياً فيما يتعلق بأهميتها المستقبلية وقيمتها المضافة، مما يدل على التزامها بأعلى المعايير الدولية

وفي هذا الإطار فقد قامت مجموعة عمل الإنتوساي المعنية بقيمة ومنافع أجهزة الرقابة العليا بوضع إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية ولمحاسبة من أجل دعم تلك الأجهزة في مساعيها نحو قياس أدائها بشكل متكامل، حيث يغطي هذا الإطار كافة أعمال الرقابة، ويوفر الأساس لتقييم شامل وقائم على الأدلة لأداء الأجهزة العليا للرقابة مقابل المعايير الدولية والممارسات الجيدة التي وضعتها الإنتوساي والمتمثلة في:

- إطار عمل المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا.
- مواد إرشادية أخرى للإنتوساي..

يمكن إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأجهزة العليا للرقابة من تحسين أدائها وتأثيرها بشكل مستدام، وبالتالي المساهمة في مهمة الإنتوساي المتمثلة في تعزيز التحسين المستمر في أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. يعتبر إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أداة قيمة لجميع الأجهزة، بغض النظر عن مستوى التطوير - تحدد الأداة تباينات الأداء بطريقة ذات مغزى، وتساعد الجهاز في فهم أسباب الأداء القوي والضعيف. علاوة على ذلك، تمكن الأداة الأجهزة العليا للرقابة من الانخراط بثقة داخلياً وخارجياً فيما يتعلق بأهميتها المستقبلية والقيمة المضافة، مما يدل على التزامها بالتحول وقبول الحاجة إلى الالتزام بأعلى المعايير الدولية.

بحلول نهاية عام 2020، تم الانتهاء من إجمالي 68 تقييماً لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، مع إجراء 50 تقييماً، كما ساعد إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بشكل حاسم العديد من الأجهزة لتحسين أدائها.

وتعتبر لجنة بناء القدرات (IDI) الجهة الرائدة في مجال الحوكمة والقائد التشغيلي لدعم وتنسيق ونشر إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تحت إشراف وتوجيه استراتيجي من لجنة بناء القدرات (CBC) بصفتها الوصي على هذا الإطار والتي قامت بإنشاء مجموعة استشارية مستقلة (IAG) والتي تقدم المشورة والتوصيات الإستراتيجية لدعم لجنة بناء القدرات في جهودهما لتنفيذ استراتيجية إطار قياس الأداء.

## حول (SAI PMF)

يتمثل أحد المبادئ الأساسية لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في أن إجراء عملية التقييم هو أمر تطوعي، وأن رئيس الجهاز هو الذي يتخذ جميع القرارات الرئيسية حول التقييم: ما إذا كان يجب البدء في التقييم أم لا. متى يتم إجراء التقييم، وكيفية إجراء التقييم، وماذا تفعل بالنتائج، بما في ذلك النشر، ومن المهم أن يتخذ رئيس الجهاز قرار إنشاء إطار قياس أداء الجهاز، لضمان ملكية وقبول أي قضايا تم تحديدها والالتزام بمعالجتها. من المهم أيضًا أن يُنظر إلى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على أنه يتصرف بطريقة مستقلة في جميع أنشطته، وذلك لضمان المصدقية كمنظمة تدقيق مستقلة، وعلى وجه الخصوص، لا يُنظر إلى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على أنه يتصرف بناءً على تعليمات الآخرين.

يمكن تطبيق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في جميع أنواع الأجهزة، بغض النظر عن نماذج الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والصلاحيات والسياق الوطني ومستوى التنمية، طالما أن الجهاز يعتبر المعايير الدولية للرقابة المالية والمحاسبة كمعيار ذي صلة.

يفحص إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بشكل شامل كلاً من وظائف التدقيق والوظائف غير الرقابية فيما يتعلق بأساسه القانوني وبيئته، ويحدد الترابط بين الجوانب المختلفة والأسباب الجذرية لأداء الجهاز، وبالتالي يوفر أساساً قوياً لتقييم شامل لاحتياجات الجهاز، وإعلامه. والتخطيط الاستراتيجي وتطوير القدرات، وتمكين تتبع التقدم بمرور الوقت.

يُعد إطار قياس أداء الجهاز أداة قيمة لجميع الأجهزة، بغض النظر عن مستوى التنمية، وذلك لإظهار لأصحاب المصلحة مدى مساهمة الجهاز في تعزيز الإدارة المالية العامة، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ومكافحة الفساد، ومدى التزام الأجهزة بزيادة قيمتها وفوائدها للمجتمع.

بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في البلدان النامية، يعد إطار قياس أداء الأجهزة أداة لا تقدر بثمن للحصول على الدعم والحفاظ عليه لجهود تنمية القدرات من خلال إظهار التزامها بالتحول وقبول الحاجة إلى الالتزام بأعلى المعايير الدولية والتزام الأجهزة بزيادة قيمتها. ويعود بالفائدة على المجتمع.

يوفر إطار قياس الأداء للأجهزة العليا للرقابة إطار عمل لتقييم نوعي وشامل وقائم على الأدلة لأداء الأجهزة العليا للرقابة وبيئتها. وهذا يوفر للأجهزة العليا للرقابة أساساً موضوعياً لإثبات علاقتها المستمرة بالمواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين.

ويقوم إطار قياس الأداء بتزويد الأجهزة العليا للرقابة بإطار عمل يمكنها من إجراء تقييمات طوعية لأعمالها، من أجل المساهمة في تحسين تنمية قدراتها وعمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد إطاراً عالمياً متعدد الأغراض ويمكن تطبيقه في جميع أنواع الأجهزة الرقابية بغض النظر عن الهيكل الإداري والاختصاص والسياق الوطني ومستوى التنمية.

## هيكل إطار قياس الأداء

يبين الرسم أدناه هيكل إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة:

## إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة



## استخدام إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

إن الغرض من استخدام إطار قياس الأداء هو تحديد مدى أداء الجهاز الأعلى للرقابة لعمله بالمقارنة مع المعايير الدولية والممارسات الدولية الجيدة، إضافة إلى تحديد نقاط قوة الجهاز وضعفه، مع الإشارة إلى أن عملية التقييم لا تقترح توصيات للإصلاح المستقبلي، بل أن التقييم قد يعقبه عملية وضع خطة استراتيجية للجهاز، و/أو تحديد مبادرات تنمية القدرات المقترحة، وتحديد أولوياتها وتسلسلها، وتشمل أغراض التقييم باستخدام الإطار ما يلي:

- 1- كخطوة نحو تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.
- 2- لإبراز التقدم المحرز والقيمة والفوائد للمجتمع.
- 3- توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 4- قياس الأداء الداخلي، وإعداد التقارير السنوية.
- 5- الحصول على الدعم لجهود تنمية القدرات والحفاظ عليه.

في حين تعتبر الغاية من قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ما يلي:

- تحديد نقاط القوة والضعف.
- تعزيز إدارة الأداء الداخلي والمساءلة.
- تقديم تقارير لأصحاب المصلحة الخارجيين.
- إظهار التقدم المحرز المتعلق بالقدرات والأداء.
- إظهار قيمة ومناخ الأجهزة العليا للرقابة للمواطنين.
- دعم تنفيذ وإرساء المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.
- الحصول والمحافظة على الدعم لتنمية القدرات.

- وتقوم الأجهزة العليا للرقابة باعتماد إطار قياس الأداء نظرا لما يلي:
- عدم وجود إطار مشترك متفق عليه دوليا لقياس أداء الأجهزة العليا للرقابة.
  - دعوة (INTOSAI-P 20) الأجهزة العليا للرقابة استخدام مؤشرات للأداء من أجل تقييم القيمة المضافة لعملها لفائدة البرلمان والمواطنين وباقي الأطراف ذوي العلاقة.

### مكونات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

يتكون إطار قياس الأداء من مكونين رئيسيين هما:

- 1- إرشادات لإعداد تقرير الأداء، وهو المنتج النهائي للتقييم، ويتضمن تحليلا سرديا للنتائج.
- 2- مجموعة تتألف من (25) مؤشرا (وكل منها من 2 إلى 4) ابعاد لقياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة مقابل الممارسات الدولية في (6) مجالات رئيسية وكما يلي:

| 6                                             | 5                    | 4                                        | 3                                    | 2                                               | 1                                        |
|-----------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|
| • التواصل<br>وإدارة<br>الأطراف ذات<br>العلاقة | • الموارد<br>البشرية | • الإدارة المالية<br>والأصول<br>والخدمات | • جودة الرقابة<br>وإعداد<br>التقارير | • الحوكمة<br>الداخلية<br>والأخلاقيات<br>المهنية | • الاستقلالية<br>وأطار العمل<br>القانوني |

وفيما يلي نبذه عن المجالات الرئيسية:

- **المجال (1) الاستقلالية والإطار القانوني:** يغطي هذا المجال الاختصاص القانوني (التفويض القانوني) للجهاز الأعلى للرقابة واستقلاليته، والغرض من هذا المجال هو دراسة القاعدة المؤسسية لعمل الجهاز، وذلك بهدف استيعاب كيفية أداء الجهاز كمؤسسة.
- **المجال (2) الحوكمة الداخلية والأخلاقيات المهنية:** من بين أهداف (INTOSAI P-12) هو أن يكون الجهاز مثالا يحتذى به، وينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الحوكمة الرشيدة للجهاز (تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة والالتزام بها) والسلوك المهني الأخلاقي من أجل أداء مهامه.
- **المجال (3) جودة الرقابة وإعداد التقارير:** يغطي هذا المجال الأنواع الرقابية الثلاثة على النحو المبين في المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة بالإضافة إلى الرقابة القضائية، ويهدف هذا المجال إلى تقييم جودة العمل الرقابي ومخرجاته، حيث يعتبر العمل الرقابي جوهر أعمال الأجهزة العليا للرقابة، وبضمن ذلك مؤشرا يقيس تغطية رقابة الأجهزة العليا لكل نوع من أنواع الرقابة.
- **المجال (4) الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم:** يشير هذا المجال إلى ضرورة إدارة الجهاز الأعلى لعملياته باقتصاد وكفاءة وفعالية وفقا للقوانين واللوائح، ويعني أنه ينبغي على الجهاز أن يكون لديه إدارة تنظيمية مناسبة وهيكل مساند يوفر حوكمة جيدة ويدعم الرقابة الداخلية والممارسات الإدارية، وينطبق ذلك على الإدارة المالية وإدارة الأصول وعلى الخدمات المساندة للجهاز الأعلى للرقابة.
- **المجال (5) الموارد البشرية والتدريب:** يبحث هذا المجال في أداء الجهاز الأعلى للرقابة في إدارة وتطوير موارده البشرية.
- **المجال (6) التواصل وإدارة أصحاب المصلحة:** من أهم الأهداف الرئيسية للجهاز الأعلى للرقابة هو إظهار صلته (أهميته) لأصحاب المصلحة، حيث ينبغي التواصل معهم لضمان فهمهم لعمل الجهاز الرقابي ونتائجه، وذلك بطريقة تعزز معرفة وفهم أصحاب المصلحة لدور ومسؤوليات الجهاز باعتباره مراقب مستقل للقطاع العام، ويجب على الأجهزة الرقابية تحديد أصحاب المصلحة ذوي الصلة وتطوير إستراتيجية للتواصل معهم.

وحتى يتسنى إجراء تقييم شامل للممارسات الرقابية التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة، يوصى بأن يتم تقييم عمل الجهاز الرقابي في آخر سنة مالية مكتملة، وبالنظر إلى النطاق الشامل للتقييم، فإنه يوصى بأن يتم إجراء عمليات التقييم باستخدام إطار قياس الأداء بشكل متكرر كل (3) إلى (5) سنوات.

### مجموعة مؤشرات الأداء

يتضمن كل مجال رئيسي مجموعة من المؤشرات، حيث يرتبط بكل مؤشر مجموعة من الأبعاد التي يتم تقييمها، حيث يبين الجدول أدناه المجالات الرئيسية والمؤشرات المرتبطة بكل مجال، والأبعاد المتعلقة بكل مؤشر:

| المؤشر                                         | الأبعاد                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1- الاستقلالية والإطار القانوني</b>         |                                                                                                                                                                                                                                  |
| SAI 1                                          | استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة                                                                                                                                                                                                  |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإطار الدستوري المناسب والفعال.</li> <li>- الاستقلالية المالية/الذاتية.</li> <li>- الاستقلالية التنظيمية/الذاتية.</li> <li>- استقلالية رئيس الجهاز الأعلى للرقابة والأعضاء.</li> </ul> |
| SAI 2                                          | اختصاص (تفويض) الجهاز الأعلى للرقابة                                                                                                                                                                                             |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختصاص (التفويض) بشكل كافٍ.</li> <li>- الوصول إلى المعلومات.</li> <li>- حق وواجب إعداد التقرير.</li> </ul>                                                                            |
| <b>2- الحوكمة الداخلية والأخلاقيات المهنية</b> |                                                                                                                                                                                                                                  |
| SAI 3                                          | دورة التخطيط الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                         |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- محتوى الخطة الاستراتيجية.</li> <li>- محتوى الخطة السنوية/الخطة التشغيلية.</li> <li>- عملية التخطيط التنظيمي.</li> <li>- المراقبة وإعداد التقارير.</li> </ul>                            |
| SAI 4                                          | بيئة الرقابة التنظيمية                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة الرقابة الداخلية – الاخلاقيات المهنية والنزاهة والهيكل التنظيمي.</li> <li>- نظام الرقابة الداخلية.</li> <li>- نظام رقابة الجودة.</li> <li>- نظام ضمان الجودة.</li> </ul>           |
| SAI 5                                          | عمليات الرقابة المسندة إلى جهات خارجية                                                                                                                                                                                           |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية اختيار المدقق المتعاقد معه.</li> <li>- رقابة جودة عمليات الرقابة المسندة إلى جهات خارجية.</li> <li>- ضمان جودة عمليات الرقابة المسندة إلى مصادر خارجية.</li> </ul>                |
| SAI 6                                          | القيادة والتواصل                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادة.</li> <li>- التواصل الداخلي.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| SAI 7                                          | التخطيط الشامل للرقابة                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عملية التخطيط الشامل للتدقيق/الرقابة.</li> <li>- محتوى برنامج الرقابة/الخطة الشاملة للتدقيق.</li> </ul>                                                                                 |
| <b>3- جودة الرقابة وإعداد التقارير</b>         |                                                                                                                                                                                                                                  |
| SAI 8                                          | تغطية الرقابة                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تغطية الرقابة المالية.</li> <li>- تغطية واختيار وهدف رقابة الأداء.</li> <li>- تغطية واختيار وهدف رقابة الالتزام.</li> <li>- تغطية الرقابة القضائية.</li> </ul>                          |
| SAI 9                                          | معايير الرقابة المالية                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معايير الرقابة المالية وسياساتها.</li> <li>- إدارة فريق الرقابة المالية ومهاراته.</li> </ul>                                                                                            |

|                                                |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SAI 10                                         | عملية الرقابة المالية                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة الجودة في الرقابة المالية.</li> <li>- تخطيط الرقابة المالية.</li> <li>- تنفيذ الرقابة المالية.</li> <li>- تقييم أدلة الرقابة واختتام الرقابة المالية وإعداد تقاريرها.</li> </ul>          |
| SAI 11                                         | نتائج الرقابة المالية                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم نتائج الرقابة المالية في الوقت المناسب.</li> <li>- نشر نتائج الرقابة المالية في الوقت المناسب.</li> <li>- متابعة الجهاز الأعلى للرقابة لتنفيذ ملاحظات وتوصيات الرقابة المالية.</li> </ul> |
| SAI 12                                         | معايير رقابة الأداء وإدارة الجودة                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معايير رقابة الأداء وسياساتها.</li> <li>- إدارة فريق رقابة الأداء ومهاراته.</li> <li>- رقابة الجودة في رقابة الأداء.</li> </ul>                                                                 |
| SAI 13                                         | عملية رقابة الأداء                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط لرقابة الأداء.</li> <li>- تنفيذ رقابة الأداء.</li> <li>- إعداد تقارير رقابة الأداء.</li> </ul>                                                                                          |
| SAI 14                                         | نتائج رقابة الأداء                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم نتائج رقابة الأداء في الوقت المناسب.</li> <li>- نشر تقارير رقابة الأداء في الوقت المناسب.</li> <li>- متابعة تنفيذ التوصيات والملاحظات الواردة في تقرير رقابة الأداء..</li> </ul>          |
| SAI 15                                         | معايير رقابة الالتزام وإدارة الجودة                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معايير رقابة الالتزام وسياساتها.</li> <li>- إدارة فريق رقابة الالتزام ومهاراته.</li> <li>- رقابة الجودة في رقابة الالتزام.</li> </ul>                                                           |
| SAI 16                                         | عملية رقابة الالتزام                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط رقابة الالتزام.</li> <li>- تنفيذ رقابة الالتزام.</li> <li>- تقييم أدلة الرقابة واختتام رقابة الالتزام وإعداد تقاريرها.</li> </ul>                                                         |
| SAI 17                                         | نتائج رقابة الالتزام                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم نتائج رقابة الالتزام في الوقت المناسب.</li> <li>- نشر نتائج رقابة الالتزام في الوقت المناسب.</li> <li>- متابعة الجهاز الأعلى للرقابة لتنفيذ ملاحظات وتوصيات رقابة الالتزام.</li> </ul>    |
| SAI 18                                         | معايير الرقابة القضائية وإدارة الجودة (للأجهزة العليا للرقابة ذات الوظيفة القضائية) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معايير الرقابة القضائية وسياساتها.</li> <li>- إدارة فريق الرقابة القضائية ومهاراته.</li> <li>- رقابة الجودة في الرقابة القضائية.</li> </ul>                                                     |
| SAI 19                                         | عملية الرقابة القضائية (للأجهزة العليا ذات الوظيفة القضائية)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط الرقابة القضائية.</li> <li>- تنفيذ الرقابة القضائية.</li> <li>- عملية اتخاذ القرار في الرقابة القضائية.</li> <li>- قرار الرقابة القضائية النهائي.</li> </ul>                              |
| SAI 20                                         | نتائج الرقابة القضائية (للأجهزة العليا ذات الوظيفة القضائية)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعلام بقرارات الرقابة القضائية.</li> <li>- نشر قرارات الرقابة القضائية.</li> <li>- متابعة الجهاز الأعلى للرقابة لقرارات الرقابة القضائية.</li> </ul>                                          |
| <b>4- الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم</b> |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                          |
| SAI 21                                         | الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة المالية.</li> <li>- التخطيط والاستخدام الفعال للأصول وللبنية التحتية.</li> <li>- خدمات الدعم الإداري.</li> </ul>                                                                        |
| <b>5- الموارد البشرية والتدريب</b>             |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                        |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SAI 22                                 | إدارة الموارد البشرية                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وظيفة الموارد البشرية.</li> <li>- استراتيجية الموارد البشرية.</li> <li>- تعيين (توظيف) الموارد البشرية.</li> <li>- الأجور والترقيات ورعاية الموظفين.</li> </ul>                                                                                                   |
| SAI 23                                 | التطوير المهني والتدريب                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- خطط وعمليات التطوير المهني والتدريب.</li> <li>- التطوير المهني والتدريب في مجال الرقابة المالية.</li> <li>- التطوير المهني والتدريب في مجال رقابة الأداء.</li> <li>- التطوير المهني والتدريب في مجال رقابة الالتزام.</li> </ul>                                   |
| <b>6- التواصل وإدارة أصحاب المصلحة</b> |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| SAI 24                                 | التواصل مع السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية التواصل.</li> <li>- الممارسات الجيدة بخصوص التواصل مع السلطة التشريعية.</li> <li>- الممارسات الجيدة بخصوص التواصل مع السلطة التنفيذية.</li> <li>- الممارسات الجيدة بخصوص التواصل مع السلطة القضائية و/أو النيابة والهيئات المختصة بالتحقيق.</li> </ul> |
| SAI 25                                 | التواصل مع وسائل الإعلام والمواطنين               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الممارسات الجيدة بخصوص التواصل مع وسائل الإعلام.</li> <li>- الممارسات الجيدة بخصوص التواصل مع المواطنين ومع منظمات المجتمع المدني.</li> </ul>                                                                                                                     |

### منهجية اسناد الدرجات

يتم قياس معايير اسناد الدرجات لكل بعد حسب معايير تقييم الأداء المستوفية من قبل الجهاز الأعلى للرقابة.

ويسعى كل مؤشر لقياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة في كل مجال رئيسي من خلال مقياس يتكون من خمس درجات (0-4)، وقد تم تصميم المؤشرات بغرض تمكين القياس الموضوعي، وذلك على الرغم من أن قدرًا معينًا من الحكم المهني يجب أن يتم تطبيقه من قبل المقيمين، وقد تم وضع إرشادات بشأن معايير الأداء لكل درجة من الدرجات لكل مؤشر من المؤشرات بحيث لا تتمتع جميعها بنفس القدر من الأهمية، كما تتباين أهميتها النسبية من جهاز أعلى للرقابة إلى جهاز آخر ومن سنة إلى أخرى، وبدلاً من ذلك، يجب توفير تحليل شامل لأداء الجهاز الأعلى للرقابة في تقرير الأداء السردى.

### مستويات اسناد الدرجات

- **الدرجة (0):** لم يتم انشاء الخاصية أو بالكاد تؤدي وظائفها.
- **الدرجة (1):** (المستوى التأسيسي)، الدرجة متاحة إلا أنها أولية وغير منتظمة وينعكس ذلك على جودة العمل.
- **الدرجة (2):** (مستوى التطوير)، الخاصية متوفرة إلا أنها غير مكتملة ولا يتم تنفيذها بشكل منتظم.
- **الدرجة (3):** (المستوى الثابت)، تؤدي الخاصية وظائفها على نطاق واسع على النحو المتوقع طبقاً للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.
- **الدرجة (4):** (مستوى الإدارة)، تؤدي الخاصية وظائفها طبقاً لمبادئ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة، وينفذ الجهاز الرقابي الأنشطة بطريقه تمكنه من تقييم وتحسين أدائه بصفة مستمرة.

## تجميع درجات المؤشرات

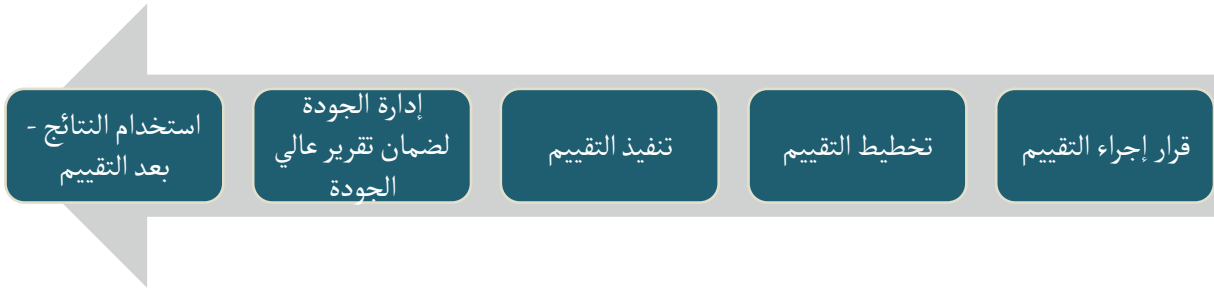
يتم تقييم كل بعد من أبعاد المؤشر على حدة من أجل الحصول على درجة المؤشر بشكل إجمالي، ويتم احتساب الدرجة الإجمالية لمؤشر ما باستخدام جداول التحويل، وتوجد جداول تحويل منفصلة للمؤشرات التي تتضمن بعدين أو ثلاثة أو أربعة أبعاد بالترتيب، وتستند جداول التحويل إلى متوسط نتائج الأبعاد المنفصلة.

وفيما يلي خطوات تحديد درجة المؤشر الإجمالية:

1. تحديد القسم المناسب في جدول التحويل، وذلك على حسب أبعاد المؤشر الذي يتم اسناد درجة له.
2. يتم ترتيب درجات البعد الموجود ترتيباً تصاعدياً (0 - 1 - 2 إلخ).
3. يتم تحديد السطر في الجدول الذي يوافق مجموعة الدرجات التي حصلت عليها.
4. يتم اختيار الدرجة الإجمالية المقابلة للمؤشر.

## مراحل تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

إن إجراء تقييم إطار قياس الأجهزة العليا للرقابة هو عملية شاملة تتطلب اتخاذ العديد من القرارات الهامة من قبل الجهاز المعني، ويبين الرسم أدناه مراحل تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة:



### ■ قرار إجراء التقييم

يتعين صدور قرار إجراء تقييم إطار قياس أداء الأجهزة للرقابة من قبل رئيس الجهاز مصحوباً بالاعتبارات التالية:

- الغرض من التقييم.
- موعد إجراء التقييم.
- كيفية إجراء التقييم.
- هل ومتى وكيفية نشر تقرير التقييم.

### ■ تخطيط التقييم

من المهم التركيز بشكل كافٍ على التخطيط لضمان معالجة الاسئلة الرئيسية قبل البدء بالتقييم الفعلي وذلك ضمن الاعتبارات التالية:

- تحديد الغرض الرئيسي من التقييم.
- تحديد القرارات التي يجب اتخاذها في مرحلة التخطيط، والتي تشمل (تشكيل فريق تقييم مؤهل، تحديد النطاق ومنهجية التقييم، اتخاذ الترتيبات بشأن ضمان الجودة، وضع جدول زمني للتقييم).
- توثيق الشروط المرجعية للتقييم.
- كما يعتمد كيفية إجراء التقييم ومن سينفذه اعتماداً واضحاً على غرض (أو أغراض) التقييم، ويمكن تطبيق إطار قياس الأداء بأساليب تقييم مختلفة، وتتمثل أساليب التقييم الرئيسية فيما يلي:
- التقييم الذاتي بواسطة الجهاز الأعلى للرقابة.
- تقييم النظراء بواسطة جهاز أعلى للرقابة آخر، أو جهة تابعة للإنتوساي.
- التقييم الخارجي من قبل الاستشاريين والمانحين والمراجعين الخارجيين أو الخبراء الآخرين.

### ■ تنفيذ التقييم

يتطلب تنفيذ إطار قياس الأداء القيام بمراجعة الوثائق وإجراء المقابلات مع موظفي وإدارة الجهاز الأعلى للرقابة، وإذا تم التقييم بأسلوب مراجعة النظراء أو التقييم الخارجي فسوف يتم هذا العمل خلال مهمة ميدانية، وقبل بدء العمل الميداني، من المفيد مراجعة بعض الوثائق التي تتعلق بالبيئة الخارجية للجهاز بما في ذلك إطار العمل القانوني بالإضافة إلى بعض الوثائق الداخلية للجهاز الأعلى للرقابة.

ويجب أن يقدم تقرير الأداء معلومات شاملة عن أداء الجهاز الأعلى للرقابة، وأن يعرض تفسيرات للدرجات المسندة للمؤشرات.

#### ■ إدارة الجودة لتقديم تقرير عالي الجودة

إن ضمان الجودة وموضوعية التقييمات أمر أساسي لإصدار تقرير أداء يصف الجهاز الأعلى للرقابة وأنشطته بشكل صحيح ويضيف القيمة إلى جهود تنمية الجهاز الأعلى للرقابة، وسوف يساهم تقييم عالي الجودة في القبول بالنتائج والوثوق بها داخليا مع ضمان مصداقية النتائج فيما يتعلق بأصحاب المصلحة الخارجيين حيثما كان ذلك مناسباً.

وبالتالي ينبغي أن يتضمن كل تقييم فردي على تدابير لضمان منتج عالي الجودة، وبغض النظر عن الأسلوب، كما ينبغي التخطيط لرقابة الجودة والمراجعة المستقلة وتنفيذها والإفصاح عنها لضمان الجودة المناسبة للتقييم.

#### ■ استخدام النتائج

ليس الغرض من قياس إطار الأداء تقديم قائمة من التوصيات بشأن أنشطة تنمية القدرات المستقبلية للجهاز الأعلى للرقابة، فبدلاً من ذلك، يقدم إطار قياس الأداء نظرة عامة عالية المستوى عن أداء الجهاز الأعلى للرقابة ويوفر تقييماً مفصلاً عن نقاط القوة والضعف وكيفية تأثير ذلك على أداء الجهاز الأعلى للرقابة.

#### التقييم القائم على الأدلة

يعتمد تقييم قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة على الأدلة، حيث تعتمد عمليات الوصف والتقييم على أدلة موثقة، وتعتبر أهم طرق جمع البيانات المستخدمة في التقييم هي مراجعة الوثائق والمقابلات، تعتبر مراجعة الوثائق المصادر الرئيسية للإثبات، في حين يمكن استخدام المقابلات من أجل الحصول على التوضيحات والمعلومات غير الموجودة في الوثائق.

خلال مرحلة التخطيط على المقيمين فهم الجهاز الأعلى للرقابة بما في ذلك هيكله التنظيمي وأنشطته الأساسية، ولضمان إجراء تقييم ذي كفاءة، ينبغي على المقيمين الحصول على الوثائق الأساسية، ودراسة وتقييم ما يلي:

- ما هي الطرق التي يجب استخدامها لجمع الأدلة وتحليلها بغرض تقييم المعايير وقياس المؤشرات.
  - ما هي أنواع البيانات وأدلة الإثبات المطلوبة.
  - ما هي الوثائق المطلوب جمعها مسبقاً والوثائق المطلوب الحصول عليها في الموقع.
  - كيفية تحديد أنواع الرقابة التي ستخضع للتقييم.
  - كيفية أخذ عينات من ملفات الرقابة.
  - أي الاجتماعات يجب ترتيبها.
  - كيفية إجراء التقييم.
  - كيفية توثيق العمل والنتائج.
  - كيفية توزيع المهام بين أعضاء الفريق طبقاً للكفاءات.
- ويتعين على فريق التقييم أن يحتفظ بملف عمل يشتمل على الوثائق المستخدمة في التقييم، حيث يتضمن أدلة الإثبات التي تم جمعها، وأوراق العمل المستخدمة في عملية التحليل، ومسودات التقرير.

#### تحديد أنواع الرقابة التي ستخضع للتقييم

تنشأ الأجهزة الرقابية من تقاليد إدارية مختلفة وتعمل في بيئات مختلفة، لذا فإن المهمة الأساسية لفريق التقييم قبل العمل الميداني هو تحديد أنواع الرقابة المراد تقييمها، وما هي المؤشرات اللازم تطبيقها، حيث تشمل أنواع الرقابة الثلاثة الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام، وفي هذا الإطار يجب التوصل إلى اتفاق متبادل بين فريق التقييم والجهاز الأعلى للرقابة بخصوص أنواع الرقابة التي سيتم مراجعتها كجزء من التقييم، ويجب توثيق ذلك في الشروط المرجعية من أجل توافق التوقعات بين المقيمين والجهاز الأعلى للرقابة.

## التقارير

### نبذة عن تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة

تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة هو عبارة عن تقرير سردي يقدم للقارئ صورة شاملة عن أداء الجهاز مستندا للبيئة التي يعمل فيها، وهو المخرج الرئيسي لتقييم إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة حيث يقدم تحليلا يتجاوز درجات المؤشرات.

ويهدف تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة إلى تقديم تقييم شامل ومتكامل وقائم على الأدلة عن أداء الجهاز، ويستند التقرير إلى التحليل القائم على المؤشرات الخاصة بالمجالات الستة، ويتم استخدام هذه الأدلة مع فهم الروابط بين المجالات لتقييم قيم الجهاز الأعلى للرقابة وفوائده وكيفية مساهمته في تعزيز المساءلة والشفافية والنزاهة في هيئات القطاع العام، وكيفية إظهار أهميته المستمرة لأصحاب المصلحة، وأن يكون جهازا جدير بالثقة، وقدوة ومثالا يحتذى به.

### هيكل التقرير

يتكون هيكل تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة مما يلي:

#### تمهيد

##### أ. الملخص التنفيذي

##### ب. بيان المراجعة المستقلة

##### ج. ملاحظات حول أداء الجهاز الأعلى للرقابة وأثره

- التقييم المتكامل لأداء الجهاز الأعلى للرقابة
- قيمة وفوائد الأجهزة العليا للرقابة – إحداث فارق في حياة المواطنين
- تحليل جهود تنمية الجهاز الأعلى للرقابة وآفاق زيادة التحسين
- د. استخدام إدارة الجهاز الأعلى للرقابة لنتائج التقييم

##### 1- مقدمة

##### 2- المنهجية

##### 3- معلومات أساسية حول البلد والجهاز الأعلى للرقابة

- 3-1 وصف ترتيبات الحوكمة الخاصة بالبلد ومحيط البيئة الأوسع التي يعمل فيها الجهاز الأعلى للرقابة
- 3-2 وصف بيئة موازنة القطاع العام وأثرها على أداء الجهاز الأعلى للرقابة
- 3-3 وصف الإطار القانوني والمؤسسي والهيكل التنظيمي والموارد الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة

##### 4- تقييم بيئة الجهاز الأعلى للرقابة وقدرته وأدائه

التقييم مقابل المجالات الستة، مع درجات المؤشرات القائمة على الأدلة

- 4-1 المجال أ: الاستقلالية والإطار القانوني
  - 4-2 المجال ب: الحوكمة الداخلية والأخلاقيات المهنية
  - 4-3 المجال ج: جودة الرقابة وإعداد التقارير
  - 4-4 المجال د: الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم
  - 4-5 المجال هـ: الموارد البشرية والتدريب
  - 4-6 المجال و: التواصل وإدارة أصحاب المصلحة
- 5- قدرة الجهاز الأعلى للرقابة وعملية التطوير المؤسسي
  - 5-1 وصف الصلاحيات الحديثة والجارية
  - 5-2 استخدام نتائج الجهاز الأعلى للرقابة من قبل مقدمي الدعم المالي الخارجيين

**الملحق 1:** ملخص حول مؤشرات الأداء وتتبع الأداء بمرور الوقت (حيثما ينطبق)

**الملحق 2:** مصادر المعلومات وأدلة الإثبات لإسناد درجات المؤشرات

### كيفية إعداد تقرير الجهاز الأعلى للرقابة

يجب صياغة تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة على أساس التحليل القائم على المؤشرات الخاصة بالمجالات الستة (أ – و)، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقديم وتحليل المعلومات الخاصة بسياق الدولة وإطار العمل المؤسسي للجهاز الأعلى للرقابة والهيكل التنظيمي وجهود التنمية، ويجب أن تكون الملاحظات على أداء الجهاز الأعلى للرقابة وأثره هي القسم الأخير الذي يجب إكماله في تقرير الأداء، حيث أنها تستند إلى المعلومات وعلى التحليل الوارد في الأقسام الأخرى.

ملحق رقم (3)  
التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (ITSA)

## ITSA - التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات هو أداة دعم إداري

يجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تواجه تعقيدات تقنية المعلومات (IT). كونه بدون تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تنفيذ العمليات الأساسية للجهاز الرقابي بشكل فعال، وهذه العمليات تشمل تحديد وتقييم مخاطر التدقيق والتخطيط وإعداد التقارير والتحكم في توصيات المراجعة بالإضافة إلى المعرفة وإدارة الوثائق. وينطبق الشيء نفسه على عمليات الدعم الداخلي مثل الموارد البشرية أو المالية، والتي تعتمد أيضًا على تكنولوجيا المعلومات.

ومن جهة أخرى، لا يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن توجد خارج البيئة التي من المفترض أن تراقب عليها. وتستلزم حوسبة هذه البيئة الحصول على الدعم الكافي لتطوير تقنية المعلومات داخل الجهاز ومع الموظفين الميدانيين التابعين له، وايضا التعامل مع التقنيات المعقدة المستخدمة في الجهات الخاضعة للرقابة.

تقترح طريقة التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (ITSA)، كما نفذتها مجموعة عمل EUROSAT IT، مجموعة من الإجراءات المعيارية البسيطة التي يجب أن تساهم في التحسين المطلوب لوظيفة تكنولوجيا المعلومات وفقًا للاحتياجات المحددة للجهاز الأعلى للرقابة. والتي تعتمد الطريقة على COBIT1.

الهدف من ITSA هو تزويد إدارة الجهاز الأعلى للرقابة بمعلومات حول الوضع القائم لدعم تكنولوجيا المعلومات للعمليات التي يقوم بها الجهاز، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وكيفية وضع تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المقبلة. وهذا يعني النظر في تفويض الجهاز الأعلى للرقابة وعملياته ومدى جودة إدارة وتنظيم عمليات تكنولوجيا المعلومات لدعم هذه العمليات.

### ITSA

- يقدم المشورة بشأن المنهجية بالإضافة إلى المستويات الحالية والمتوقعة لدعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والتي تعتبر أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بنجاح.
- يوفر منصة لتمكين الاتصال الوثيق بين المستخدمين ومتخصصي تكنولوجيا المعلومات في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة
- يكشف عن العوائق الثقافية والتنظيمية التي تحول دون تحقيق توحيد فعال للعمليات التي يقوم بها الجهاز لعمليات الأعمال وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة.

## إجراء التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات

يتم إجراء التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات في شكل ورشة عمل ويتم إجراؤه بواسطة مجموعة تصل إلى 20 شخصًا من مختلف التخصصات داخل الجهاز الأعلى للرقابة بحيث تتكون المجموعة من تخصصات مختلفة (مالي، الأداء، مدقي تكنولوجيا المعلومات، خبراء منهجية المراجعة)، وموظفين من وظائف الدعم الإداري، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات، والمديرين. يعتمد تكوين المجموعة على تقييم الجهاز الأعلى للرقابة. ويتراوح الوقت المخصص للورشة بين يوم ونصف إلى يومين.

## مجالات العمل النموذجية التي يغطيها التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات



تحتاج المجموعة إلى وسيط يقدم إرشادات حول منهجية ITSA. يتوفر حاليًا عدد كبير من أعضاء مجموعة عمل EUROSAT IT العاملة كمشرفين. يتطلب من الأجهزة العليا للرقابة التي ترغب في إجراء ITSA الاتصال بأمانة مجموعة عمل EUROSAT IT للحصول على المشورة.

يقوم المشاركون في ورشة العمل بتقييم مدى مساهمة تقنية المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهاز  
يستعرض التقييم مجالين:

■ العمليات الرئيسية وانطباعات المستخدمين: ما هي العمليات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (قد تكون من 10 إلى 15 عملية)؟ ما هي أهمية دعم تكنولوجيا المعلومات لهذه العمليات؟ ما هي جودة دعم تكنولوجيا المعلومات الحالي؟

■ عمليات تكنولوجيا المعلومات (اختيار عمليات COBIT الأكثر صلة): ما هي أهم عمليات تكنولوجيا المعلومات؟ ما هي مستويات النضج لعمليات تكنولوجيا المعلومات هذه؟

تقوم المجموعة الثانية من الأسئلة بتقييم حوكمة بيئة تقنية المعلومات في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة. يسجل المشاركون مدى جودة الجهاز فيما يلي:

- يخطط وينظم احتياجاته من تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية
- إدارة وتنظيم وتنفيذ تطبيقات الأعمال المناسبة
- يقوم بتشغيل وتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات اليومية
- يراقب العمليات الحالية

يتم تحويل "الفجوات" الناتجة عن الاختلافات بين آجال الاستحقاق المرغوبة والفعلية إلى إجراءات تؤدي إلى مستويات الاستحقاق المطلوبة. ويتم تقديم خطة العمل إلى الإدارة التنفيذية لجهاز الرقابة المالية وتقييمها. من المهم أن الأخذ بالاعتبار أن النتيجة التي يتم التوصل إليها تعكس وجهات النظر الموحدة للمشاركين في ورشة العمل وليس وجهات نظر الوسيط الذي يقدم إرشادات لمجموعة العمل.

### ITSA هي البداية فقط وليس النهاية

بعد تقديم نتائج ITSA إلى الإدارة التنفيذية، يبدأ الجزء الأكثر أهمية والمتعلق بإجراء عمليات التحسين وتنفيذ الإجراءات المقترحة، وبالتالي، فإن التزام الإدارة أمر بالغ الأهمية للإشراف على الأنشطة ومراقبتها. وتُظهر التجربة أن موظفي الأجهزة العليا للرقابة يتفاعلون بشكل إيجابي مع التواصل الشفاف لنتائج ITSA والتطورات اللاحقة، كما تبين أنه من المفيد التخطيط لوجود جهة داخلية تتولى عمليات المراجعة والمتابعة للتقدم المحرز.

### بعض النصائح لنجاح ITSA

#### كن منفتحًا على نفسك

تعتمد جودة خطة العمل بشدة على مدى عدالة وصف الحالة الأولية لوظيفة تكنولوجيا المعلومات، حيث تعمل الطريقة من خلال تحديد "الفجوات" - الاختلافات بين خصائص نضج تكنولوجيا المعلومات الحالية والمستقبلية. إذا تم حذف بعض المشكلات أو إهمالها في مرحلة أولية للغاية، فستظهر اتفاقية ITSA تأثيرًا محدودًا أو بدون تأثير إيجابي.

#### كن طموحًا ولكن واقعيًا

في بعض الأحيان قد يتم الإشارة إلى تقسيم العمل للوصول إلى مستوى النضج المنشود لوظيفة تكنولوجيا المعلومات إلى مراحل. هذا الأمر سيجعل خطة العمل أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ. كما سيجعل الأنشطة قصيرة المدى أكثر تحديدًا وأسهل في التنفيذ.

#### رشح الأفضل كمنسق داخلي ومشارك في ورشة العمل

لأداء ITSA بنجاح، لا بد من الالتزام المؤسسي ووجود مشاركين مطلعين ومنفتحين ويمتلكون المعرفة، فضلاً عن المنسق المحلي الماهر. هذه أيضًا إشارة قوية على اهتمام الإدارة.

### تعمل الطريقة من خلال تحديد "الثغرات"

لا تهدف ITSA إلى قياس مستويات النضج لوظيفة تكنولوجيا المعلومات في مختلف الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أو إصدار حكم نهائي. الشيء الوحيد المهم هو الحصول على انطباع موثوق عن الحالة الحالية والمطلوبة كما يراها المشاركون.

### ضمان التزام الإدارة

بعد ITSA، من الأهمية بمكان أن توافق الإدارة التنفيذية على خطة العمل المتفق عليها وتدرج ضرورة تنفيذها. وهذا سوف يدعم أيضًا مصداقية نهج ITSA.

### أداء ITSAs بانتظام

من أجل تعديل وظيفة تكنولوجيا المعلومات ودعم احتياجات الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة الخاص بك، يوصى بتكرار ITSA بعد 3 سنوات.

### هل يمكنك الإجابة على الأسئلة التالية بـ "نعم"؟

- أنت تعرف مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهدافك الإستراتيجية.
- تدعم تقنية المعلومات الخاصة بك أهم عملياتك بطريقة فعالة.
- تعمل وظيفة تكنولوجيا المعلومات بشكل وثيق مع وظائف العمل.
- هناك نسبة عالية من رضا المستخدمين عن تكنولوجيا المعلومات.
- العمليات الرئيسية في الجهاز موحدة بما يكفي للاستفادة الكاملة من دعم تكنولوجيا المعلومات.

إذا لم تكن متأكدًا، فقد يكون الوقت قد حان لإجراء تقييم ذاتي لتكنولوجيا المعلومات!

### ملحق رقم (4)

### التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات (TASA).

### التقييم الذاتي لمراجعة تكنولوجيا المعلومات هو أداة دعم إداري

تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى إنشاء وتطوير وظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات من خلال تفويضهم وأهمية تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام.

تقترح طريقة التقييم الذاتي لمراجعة تكنولوجيا المعلومات (ITASA)، كما نفذتها مجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات التابعة للاتحاد الأوروبي (EUROSAI IT)، مجموعة من الإجراءات البسيطة والقياسية التي يجب أن تساهم في التحسين المطلوب لوظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات وفقًا للاحتياجات المحددة للأجهزة العليا للرقابة.

الهدف من ITASA هو تزويد الإدارة برؤية ثابتة محددة حول الوضع الحالي لوظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات وكيفية وضعها لمواجهة التحديات المستقبلية. وهذا يعني النظر في تفويض الجهاز الأعلى للرقابة، ومدى وتعقيد مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي، ومنهجية تدقيق تكنولوجيا المعلومات الحالية بالإضافة إلى مهارات وكفاءات الموظفين.

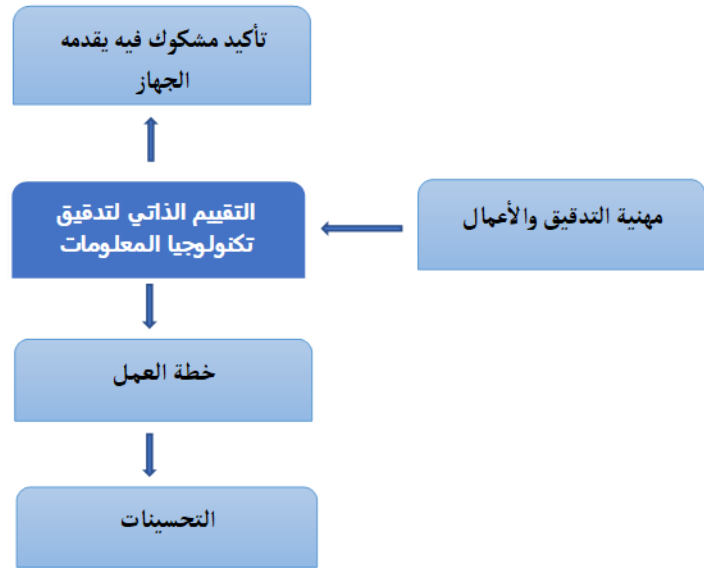
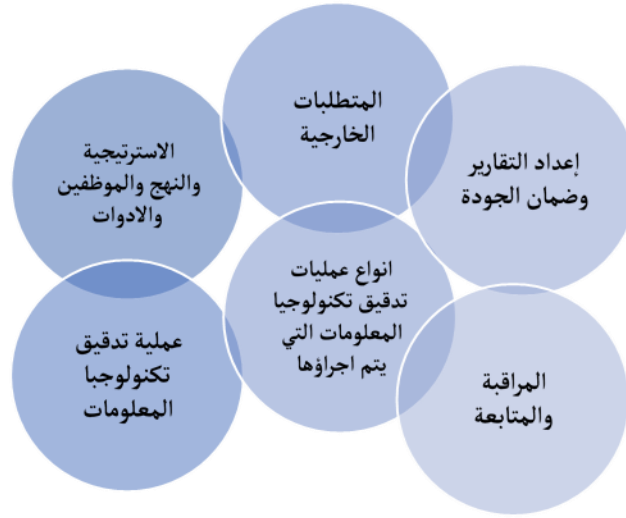
## ITASA

- يقترح النطاق والمدى والمواءمة مع أنشطة التدقيق التقليدية
- يقدم المشورة بشأن المنهجية والكفاءة الحالية والمتوقعة لمراجعي تكنولوجيا المعلومات والتدريب.
- يقدم استراتيجيات لتضمين تدقيق تكنولوجيا المعلومات في الهيكل التنظيمي الحالي.

### إجراء التقييم الذاتي للتدقيق في تكنولوجيا المعلومات

يتم إجراء التقييم الذاتي للتدقيق في تكنولوجيا المعلومات في شكل ورشة عمل ويتم إجراؤه بواسطة مجموعة من 15 إلى 20 شخصاً من مختلف التخصصات داخل الجهاز الأعلى للرقابة (مالي، أداء، ومدقي تكنولوجيا المعلومات، وخبراء منهجية التدقيق)، وموظفي تكنولوجيا المعلومات والمديرين، ويعتمد تكوين المجموعة على الجهاز الأعلى للرقابة. حيث يكون الوقت اللازم للاستثمار في ورشة عمل ITASA تتراوح من 1 إلى 1 يوم.

مجالات العمل النموذجية التي يغطيها التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات



تحتاج المجموعة إلى وسيط يقدمها إلى الطريقة ويقدم إرشادات حول منهجية ITASA. يتوفر حاليًا عدد كبير من أعضاء مجموعة عمل EUROSAI IT كمشرفين. يُطلب من المؤسسات العليا للتدقيق التي ترغب في إجراء ITASA الاتصال بسكرتارية مجموعة عمل EUROSAI IT للحصول على المشورة.

يقوم المشاركون في ورشة العمل بتقييم النضج الحالي والمستقبلي لوظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات  
تم تحديد خمس مجالات محددة لتقييم وظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات:  
■ المتطلبات الخارجية (اللوائح الوطنية والدولية، معايير تدقيق تكنولوجيا المعلومات).

- المتطلبات الداخلية: المدخلات والموارد (استراتيجية تدقيق تكنولوجيا المعلومات، التنظيم والنهج، موظفي تدقيق تكنولوجيا المعلومات والتدريب، أدوات تدقيق تكنولوجيا المعلومات).
- المتطلبات الداخلية: عملية تدقيق تكنولوجيا المعلومات (تحليل وتخطيط المخاطر، تدقيق تكنولوجيا المعلومات، إعداد التقارير والتوثيق).
- المتطلبات الداخلية: المخرجات (التقارير وضمان الجودة).
- إدارة الجودة والرقابة والمراقبة.

في كل مجال من المجالات الخمسة، يقوم المشاركون في ورشة العمل بتقييم وظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات لتحديد النضج الفعلي والمطلوب. يتم تحويل "الفجوات" الناتجة عن الاختلافات في آجال الاستحقاق المرغوبة والفعلية إلى إجراءات تؤدي إلى مستوى الاستحقاق المطلوب. يتم تقديم خطة العمل إلى الإدارة التنفيذية للأجهزة العليا للرقابة المالية والنظر فيها. من المهم أن تضع في اعتبارك: النتيجة تعكس وجهات النظر الموحدة للمشاركين في ورشة العمل وليس وجهات نظر الوسيط الذي يقدم إرشادات لمجموعة العمل.

### ITASA هي البداية فقط وليس النهاية

بعد تقديم نتائج ITASA إلى الإدارة التنفيذية، يبدأ الجزء الأكثر أهمية: التحسين وتنفيذ الإجراءات المقترحة. وبالتالي، فإن التزام الإدارة أمر بالغ الأهمية للإشراف على الأنشطة ومراقبتها. تظهر التجربة أن موظفي الأجهزة العليا للرقابة يتجهون بشكل إيجابي إلى التواصل الشفاف - بشأن نتائج ITASA والتطورات اللاحقة. كما تبين أنه من المفيد التخطيط لوجود جهة داخلية تتولى عمليات المراجعة والمتابعة للتقدم المحرز.

### بعض النصائح لنجاح ITASA

#### كن منفتحًا على نفسك

تعتمد جودة خطة العمل بشدة على مدى ملائمة وصف الحالة الأولية لوظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات، حيث تعمل الطريقة من خلال تحديد "الفجوات" - الاختلافات بين خصائص نضج تدقيق تكنولوجيا المعلومات الحالية والمستقبلية. إذا تم حذف بعض المشكلات أو إهمالها في مرحلة أولية للغاية، فستظهر اتفاقية ITASA تأثيرًا محدودًا أو بدون تأثير إيجابي.

#### كن طموحًا ولكن واقعيًا

في بعض الأحيان قد يتم الإشارة إلى تقسيم العمل للوصول إلى مستوى النضج المنشود لوظيفة تكنولوجيا المعلومات إلى مراحل. هذا الأمر سيجعل خطة العمل أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ. كما سيجعل الأنشطة قصيرة المدى أكثر تحديدًا وأسهل في التنفيذ.

#### ضمان التزام الإدارة

من المهم جدًا أن توافق الإدارة التنفيذية على خطة العمل المتفق عليها مع تحمل المسؤولية الواجبة والإقرار بضرورة تنفيذها. وسيدعم هذا أيضًا مصداقية نهج ITASA.

#### إنه ليس تقييم أداء

لا تهدف طريقة ITASA إلى قياس مستويات النضج لقياس وظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، ولا لإصدار أحكام بناءً على مستويات النضج التي تم تحقيقها. الشيء الوحيد المهم هو الحصول على تقييم موثوق للحالة الحالية والمطلوبة كما يراها المشاركون.

#### رشح أفضل ما لديك

لأداء ITASAs بنجاح، لا بد من الالتزام المؤسسي ووجود مشاركين مطلعين ومنفتحين ويمتلكون المعرفة، فضلاً عن المنسق المحلي الماهر. هذه أيضًا إشارة قوية على اهتمام الإدارة.

### أداء ITASAs بانتظام

من أجل ضبط وظيفة تدقيق تكنولوجيا المعلومات وفقاً لاحتياجات مكتبك، يوصى بتكرار ITASA بعد 3 سنوات.

### هل يمكنك الإجابة على الأسئلة التالية بـ "نعم"؟

- يتم تدقيق أداء وفعالية استثمارات تكنولوجيا المعلومات.
- تتوافق عمليات التدقيق المالي مع معايير التدقيق، وبالتالي تشمل عناصر تدقيق تكنولوجيا المعلومات (على سبيل المثال كما هو موضح في معايير التدقيق الدولية للإنتوساي (ISSAI 2315) – تحديد مخاطر الأخطاء الجوهرية وتقييمها) و (ISSAI 2330) – استجابة المدقق للمخاطر المقيمة).
- يتم تدقيق أمن تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك مخاطر فقدان السرية أو النزاهة أو التشغيل.
- إجراء عمليات تدقيق للمشاريع التي تحتوي على عنصر هام في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تدقيق انتظام مشتريات تكنولوجيا المعلومات.

إذا لم تكن متأكدًا، فقد يكون الوقت قد حان لإجراء تقييم ذاتي لمراجعة تكنولوجيا المعلومات!

### ملحق رقم (5)

### أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ICAT)

#### مقدمة

تمثل "أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة" (المتعارف عليها بآي كات، بالإنجليزية (ICAT) أداة تدريبية مفصلة، تستند بالكامل إلى المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة. وتهدف هذه الأداة إلى مساعدة الأجهزة العليا للرقابة في استطلاع ممارسات الرقابة الحالية مقارنة بمتطلبات المعايير الدولية، حتى تتمكن من تحديد احتياجاتها من أجل تطبيق هذه المعايير.

وتنقسم هذه الوثيقة إلى سبعة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: معايير الإنتوساي وإطار عملها وأداة تقييم الالتزام بها.
- الفصل الثاني: متطلبات معايير الإنتوساي - المبادئ العامة
- الفصول من الثالث إلى السادس: تحتوي على توجيهات مفصلة تتعلق بكيفية تقييم ممارسات الرقابة الحالية مقارنة بكافة متطلبات معايير الإنتوساي لرقابة الأداء في المستوى الثاني والثالث.
- الفصل السابع: يقدم توجيهات حول كتابة تقرير بناءً على استخدام أداة التقييم (ICAT)، وسيكون هذا التقرير ضروريًا لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة من أجل صياغة إستراتيجية تهدف إلى تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة.

## الفصل الأول إطار المعايير الدولية للإنتوساي ومتطلبات العمل الأساسية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

### 1-1 مقدمة

قامت منظمة الإنتوساي ومن خلال مؤتمر الأنكوساي الثالث والعشرون المنعقد في موسكو بالعمل على استبدال الإطار القديم للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ISSAIs) بالإطار الجديد تحت مسمى إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية (IFPP)، والذي تم بموجبه إجراء تعديلات هيكلية على الإطار السابق، إضافة إلى إجراء تعديلات على وثائق (ISSAIs) بين عملية سحب معايير لغاية إجراء تعديلات عليها وإصدار مبادئ ومعايير وإرشادات جديدة. وتضمن التوجيهات والإصدارات المهنية للإنتوساي التصريحات أو الاعلانات الرسمية الموثوقة لمجتمع الإنتوساي، حيث أنها تستند إلى الخبرة المهنية الجماعية لأعضاء الإنتوساي، وتقدم البيانات الرسمية للإنتوساي حول المسائل المتعلقة بالرقابة المالية، ويتم تنظيم وترقيم كل التوجيهات والإصدارات بحسب وضعها وهدفها ضمن إطار واحد.

ويتضمن إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية ثلاث فئات من التوجيهات والإصدارات المهنية كما يلي:

#### 1- مبادئ الإنتوساي.

هي عبارة عن مبادئ تأسيسية ومبادئ أساسية، وللمبادئ التأسيسية أهمية تاريخية، حيث أنها تحدد الدور والوظائف التي يجب أن تطمح إليها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وقد تكون هذه المبادئ غنية بالمعلومات المفيدة بالنسبة إلى الحكومات والبرلمانات وكذلك الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والجمهور العام، ويمكن استخدامها كمرجعية في إطار عملية تحديد الصلاحيات الوطنية للأجهزة العليا للرقابة.

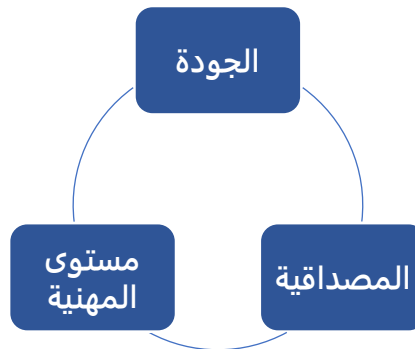
وتدعم المبادئ الأساسية المبادئ التأسيسية بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وتوضح دور هذه الأجهزة في المجتمع، وكذلك الشروط المسبقة الرفيعة المستوى اللازمة لحسن سير عملها وسلوكها المهني.

#### 2- المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

إن المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة هي المعايير الدولية الرسمية للرقابة المالية على القطاع العام، والغرض من المعايير الدولية هو:

- ضمان جودة العمليات الرقابية الجارية.
- تعزيز مصداقية الرقابة المالية بالنسبة إلى المستخدمين.
- تعزيز شفافية العملية الرقابية.
- تحديد مسؤولية المراقبين الماليين بالنسبة إلى الأطراف المعنية الأخرى.
- تحديد مختلف أنواع العمليات الرقابية ومجموعة المفاهيم ذات الصلة التي تقدم لغة مشتركة للرقابة المالية على القطاع العام.

#### استراتيجية تطبيق المعايير الدولية



وترتكز المجموعة الكاملة للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى مجموعة أساسية من المفاهيم والمبادئ التي تحدد الرقابة المالية على القطاع العام، ومختلف أنواع الواجبات والالتزامات المدعومة من المعايير الدولية.

### 3- إرشادات/توجيهات الإنتوساي.

توضع الإرشادات والتوجيهات من جانب الإنتوساي من أجل دعم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والمراقبين الأفراد فيما يلي:

- كيفية تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عمليا في العمليات المالية أو في عمليات تدقيق الأداء أو الامتثال (الالتزام).
  - كيفية تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عمليا في الواجبات والالتزامات الأخرى.
  - كيفية فهم موضوع محدد وتطبيق المعايير الدولية للرقابة المالية والمحاسبة ذات الصلة.
- وتتمثل أهداف الإنتوساي من عملية وضع وتطوير المعايير المهنية إلى تعزيز وجود أجهزة عليا للرقابة المالية والمحاسبة تتسم بالقوة والاستقلالية وتعدد التخصصات، وتشجيع الحكم الرشيد عن طريق:

1. الدعوة إلى وضع معايير دولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتوفيرها والمحافظة عليها.
  2. الإسهام في تطوير واعتماد معايير مهنية مناسبة وفعالة.
- حيث تقوم منظمة الإنتوساي من خلال لجنة المعايير المهنية، بتعزيز مساعيها الرامية لتوفير معايير مهنية واضحة وذات صلة من شأنها إضفاء المصداقية على عمل مدقق الحسابات على المستوى الفردي وتقارير الرقابة المالية الناتجة عن عملية مراجعة الحسابات. وضمان تحقيق الرقابة المالية المستقلة على القطاع العام ومراجعة الحسابات الحكومية بطريقة عالية الجودة لتعزيز الاستقلالية، والمساءلة، والفعالية داخل الحكومة.
- وتعتمد المعايير المهنية الخاصة بالإنتوساي على الخبرات المتراكمة عن طريق تطوير المعرفة وتبادل المعرفة الخاصة بكافة الأجهزة العليا للرقابة المالية. حيث يتم تطوير جميع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والإرشادات الخاصة بها وفقاً للقواعد والإجراءات القانونية الواجبة الخاصة بمنتهى الإصدارات المهنية للإنتوساي وتكون متاحة للجميع على الموقع الرسمي للإنتوساي.

### 1-2 الاعتبارات الإستراتيجية في تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

في حالة اتخاذ أي من الأجهزة العليا للرقابة قرار بتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي، فمن المستحسن التفكير في الاعتبارات التالية:

1. إن تطبيق معايير الإنتوساي يتطلب تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية والمهنية للموظفين.
2. إن تطبيق معايير الإنتوساي والتخطيط الإستراتيجي وتنمية قدرات الجهاز هي جوانب مختلفة لعملية واحدة.
3. دور قيادة الجهاز. من خلال نشر ثقافة وبيئة مساعدة وصياغة إستراتيجية للتطبيق.
4. قيادة التغيير وإدارته. وذلك بإعادة النظر في كافة المجالات الوظيفية بالجهاز الأعلى للرقابة وإجراء بعض التغييرات.
5. بيئة الجهاز. بغض النظر عما إذا قرّر الجهاز تطبيق المعايير الدولية الخاصة بالرقابة المالية أو رقابة الأداء أو رقابة الالتزام، سيتعين على الجهاز الأعلى للرقابة وضع كل من ظروفها الداخلية والخارجية في عين الاعتبار.
6. أثر التطبيق. التفريق بين متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي التي ستحدث نقلة نوعية في ممارسات الرقابة، وبين تلك التي قد تتطلب فقط إحداث تغييرات في بعض الإجراءات.
7. الموارد المطلوبة. توفير موارد هائلة تتعلق بالأموال والأنظمة والأفراد وما إلى ذلك. وخلال تطبيق الإستراتيجية، ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة وضع مصفوفة تطبيق تشرح بالتفصيل خطة الاستفادة من الموارد المطلوبة.

### 1-3 مسار تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

في حالة اتخاذ أي من الأجهزة العليا للرقابة قرار بتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي فإنه مسار التطبيق يتمثل في مسار التخطيط الإستراتيجي. ولذا يتم التوصية باتباع المراحل التالية:



#### 1-4 أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي (آي كات)

تكمّن الخطوة الأولى لتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي في تقييم مستوى الالتزام الحالي للجهاز الأعلى للرقابة. ويجري هذا التقييم من خلال مقارنة ممارسات الرقابة المطبقة بالجهاز بالمتطلبات التي توصي بها المعايير الدولية للإنتوساي. ووضعت مبادرة الإنتوساي للتنمية أدوات لتقييم الالتزام بالمعايير الدولية الصادرة عن الإنتوساي لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على تقييم احتياجاتها. حيث وضعت أربع أدوات لتقييم الالتزام وهي كالتالي:

1. أداة تقييم الالتزام بالمستوى الأول من مبادئ الإنتوساي.
2. أداة تقييم الالتزام بالمستوى الثاني من المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمالية والمحاسبة الخاصة بالرقابة المالية.
3. أداة تقييم الالتزام بالمستوى الثاني من المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمالية والمحاسبة الخاصة برقابة الأداء.
4. أداة تقييم الالتزام بالمستوى الثاني من المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمالية والمحاسبة الخاصة برقابة الالتزام.

وتهدف أدوات تقييم الالتزام إلى عرض متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي بطريقة مبسطة وتحديد عملية تقييم الالتزام.

#### 1-5 نموذج أداة تقييم الالتزام (آي كات)

بالرغم من وجود بعض الاختلافات في نموذج أدوات تقييم الالتزام المنفردة حسب طبيعة المستوى الثالث من إرشادات للإنتوساي، إلا أن كافة أدوات تقييم الالتزام تشترك في العناصر التالية.

| مرجع المعيار                                                                  | متطلبات المعيار                                             | حالة الالتزام                                                                                                                                                                                                                                              | آلية / أداة الالتزام                                                                                                                                                                              | أسباب عدم الالتزام                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يربط هذا العمود متطلبات المعيار الدولي للإنتوساي بالمعايير الدولية للإنتوساي. | ينص هذا العمود على متطلبات المعيار الدولي للإنتوساي بإيجاز. | تتوفر ثلاثة خيارات في حالة الالتزام هي: <b>مستوفٍ</b> - وتحدد عند استيفاء المتطلبات بالكامل. <b>مستوفٍ جزئيًا</b> - يغطي هذا الخيار السلسلة الكاملة منذ بدء الجهاز في تطبيق هذه المتطلبات؛ وفي هذه الحالة يطبق الجهاز بعض عناصر الالتزام مع توفر نطاق كبير | ينبغي للشخص الذي ينفذ أداة تقييم الالتزام أن يذكر في هذا لعمود الوثائق والشروط والأنظمة الخاصة التي يلتزم من خلالها الجهاز بمتطلبات المعايير الدولية للإنتوساي. ويملاً هذا العمود عندما تكون حالة | وعندما تكون حالة الالتزام غير مستوفاة جزئيًا، ينبغي تسجيل أسباب عدم الالتزام في هذا العمود، حيث يمثل أهمية في تحديد إستراتيجية التطبيق المستقبلية والتي ستضمن معالجة أسباب عدم الالتزام. |

|  |                                                                                                                                                                           |                                     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | للالتزام لكنه ليس ملتزمًا بشكل كامل.<br>غير مستوفٍ - عدم التزام الجهاز بالمتطلبات نهائيًا.<br>غير مطبق - عدم تطبيق المتطلبات في الجهاز بسبب القوانين واللوائح التي تحكمه. | الالتزام مستوفاة أو مستوفاة جزئيًا. |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|

### 1-6 المبادئ الإرشادية لتطبيق أداة تقييم الالتزام

آي كات ليست أداة تقييم أداء - تهدف أدوات تقييم الالتزام التي وضعت كجزء من برنامج (i3) إلى مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على استيعاب متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي وتقييم احتياجاتهم للالتزام بالمعايير. وبالتالي صيغت أداة تقييم الالتزام باعتبارها أداة تقييم احتياجات وليست أداة تقييم أداء.

**نطاق أداة تقييم (آي كات) -** حيث وضعت أربع أدوات لتقييم الالتزام كجزء من برنامج (i3) هي أداة تقييم الالتزام للمستوى الأول، وأداة تقييم (آي كات) للرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام للمستوى الثاني والثالث من إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية.

وعلى قدر المستطاع من الأفضل تطبيق كافة أدوات تقييم الالتزام الأربع إن أمكن حتى يمكن وضع إستراتيجية موحدة من أجل تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي. ومع ذلك، إذا لم يكن ذلك مناسبًا للجهاز الأعلى للرقابة، فيستحسن تطبيق أداة تقييم الالتزام للمستوى الأول، مع أداة تقييم الالتزام للمستوى الثاني والثالث على مسارات عمليات الرقابة المختارة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن فجوات الالتزام المحددة على المستوى الرقابي (المستوى الثاني والثالث) لها بالتأكيد أسباب على المستوى المؤسسي (المستوى الأول).

**من يمكنه تنفيذ أداة تقييم الالتزام -** في حالة امتلاك الجهاز الأعلى للرقابة للقدرات اللازمة، يستطيع تنفيذ أداة تقييم الالتزام بنفسه. وبحق للجهاز الأعلى للرقابة أيضًا طلب دعم خارجي لمساعدته في تنفيذ أداة تقييم الالتزام..

**فريق أداة تقييم الالتزام -** يستحسن استخدام أداة تقييم الالتزام عن طريق فريق وليس شخص واحد، أيًا كانت المنهجية التي يحددها الجهاز الأعلى للرقابة. وتتمثل الخطوة الأولى التي يجب اتخاذها في تكوين فريق عالي الكفاءة والمصدقية لتنفيذ أداة تقييم الالتزام. وينبغي أن يتألف فريق أداة تقييم الالتزام من منسق متمرس واحد على الأقل للمعايير الدولية للإنتوساي. ويجب أن يتمتع أفراد الفريق بخبرات إدارية حتى يكون لديهم رؤية تنظيمية جيدة ويتركون التأثير اللازم في عمليات التطبيق اللاحقة. كما يجب أن يضم الفريق أيضًا أعضاء على دراية بالممارسات الرقابية ذات الصلة على النحو المحدد في المعايير الدولية للإنتوساي وحسب الممارسة الفعلية في الجهاز الأعلى للرقابة، وذلك بجانب الأعضاء الذين يتمتعون بفهم جيد لمسائل المستوى المؤسسي

**المنهج التشاركي -** من المستحسن إجراء عملية تشاورية واسعة النطاق لتنفيذ أدوات تقييم الالتزام. ومن الضروري أن يتشاور فريق أداة تقييم الالتزام مع عينة من موظفي الجهاز الأعلى للرقابة من كافة المستويات المختلفة. وينبغي استشارة موظفين من مستويات ومجالات مختلفة بالجهاز الأعلى للرقابة في هذه العملية مع منح وجهات نظرهم قيمتها المعتبرة في تنفيذ أداة تقييم الالتزام. كما ينبغي أيضًا وضع وجهات نظر الجهات المعنية الخارجية واحتياجاتها في الاعتبار.

**دعم الإدارة العليا وكبار المديرين -** يعتمد نجاح أداة تقييم الالتزام في الأساس على مستوى الالتزام في المستويات العليا بالجهاز الأعلى للرقابة.

**التوثيق -** ينبغي لفريق أداة تقييم الالتزام توثيق كافة أوراق العمل والأدلة التي تنتج عن القيام بإعداد نموذج أداة تقييم الالتزام.

### 1-7 مسار تنفيذ أداة تقييم الالتزام



- **تخطيط أداة تقييم الالتزام**، يتطلب تنفيذ أداة تقييم الالتزام مثل أي مشروع آخر توفر موارد مالية وبنية أساسية ووقت وأفراد وما إلى ذلك. لذلك من المستحسن أن يُعدّ فريق أداة تقييم الالتزام خطة عمل تبين بالتفصيل المراحل الأساسية ومتطلبات الموارد والمخاطر المرتبطة بإنجاز كل مرحلة.
- **استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات**، ينبغي لفريق أداة تقييم الالتزام استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات مثل مجموعات التركيز والمقابلات الشخصية ومراجعة المستندات واستطلاعات الرأي والملاحظة الفعلية
- **كتابة تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي**، يُعد تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي المنتج النهائي لأداة تقييم الالتزام

### 1-8 المتطلبات الأساسية لممارسات الرقابة الجيدة لإطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية

يمثل إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية إطاراً شاملاً، يبين كل من طبيعة ممارسات الرقابة القوية داخل أي من الأجهزة العليا للرقابة والدوافع الرئيسية على المستوى المؤسسي وعلى مستوى الجهاز التي يجب أن توجد من أجل تطبيق الممارسات القوية للرقابة على أساس ثابت، وفي حين يوضح المستويين الثاني والثالث من إطار الإنتوساي متطلبات الممارسات القوية للرقابة، يوضح المستوى الأول من الإطار الدوافع الرئيسية والمتطلبات الأساسية لهذه الممارسات ينقسم هذا القسم إلى جزأين:

- 1- فهم المتطلبات المسبقة لممارسات الرقابة الجيدة
- 2- التحقق من الوضع حسب المعايير أعلاه.

### 1-8-1 فهم المتطلبات المسبقة لممارسات الرقابة الجيدة

ما هي الأمور التي يحتاجها الجهاز الأعلى للرقابة من أجل إيجاد ممارسات رقابة تعمل بشكل قوي والتي تعطي قيمة للأطراف ذات الصلة بالجهاز؟

في الأعوام الأخيرة تزايد طلب الأجهزة العليا للرقابة لإثبات قيمتها ومزاياها للأطراف ذات الصلة بها. وقد تمحورت المبادئ المنصوص عليها في (INTOSAI-P 12) حول التوقعات الأساسية للأجهزة العليا للرقابة المتعلقة بقيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة – إحداث الفارق في حياة المواطنين.

وتغطي معايير الإنتوساي (20 – 10 INTOSAI-P) و (140 – 130 ISSAI). في أدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (أي كات) المتطلبات الأساسية اللازمة التي يستطيع الجهاز الأعلى للرقابة من خلالها تحقيق ممارسة رقابية جيدة.

كما يتم تدعيم المعايير أعلاه بواسطة عدد من المنشورات والمبادرات الأخرى التي تهدف إلى مساندة الأجهزة، وتتضمن بعض هذه المنشورات والمبادرات والتي لها أهمية خاصة للمشاركين ما يلي:

- مبادرات وأطر بناء القدرات الخاصة بمبادرة تنمية الإنتوساي والتي توفر آلية لمساعدة الأجهزة العليا – للرقابة على تحديد احتياجاتها كي تحقق التطور المطلوب من أجل تنفيذ مهامها في حدود إطار المعايير الدولية للإنتوساي.
- إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والذي يوفر إطاراً لرفع تقارير بنتائج الجهاز وقياس مدى تحسن ذلك بمرور الوقت.

وتوجد وثائق عديدة أخرى متوفرة تتعلق بهذا الموضوع، إلا أن تلك المدرجة أعلاه تقدم نظرة عامة كافية لتطوير قدرات الجهاز الأعلى للرقابة في كافة المجالات الثلاثة:

- 1- تنمية القدرات المؤسسية.
- 2- تنمية القدرات التنظيمية.
- 3- تنمية القدرات المهنية للموظفين.

وتشير القدرات المؤسسية للجهاز الأعلى للرقابة إلى أن الجهاز لديه الاستقلالية الملائمة والإطار القانوني والتفويض والبيئة لتنفيذ مهامه الأساسية بشكل فعال، كما تشير القدرات التنظيمية إلى الأنظمة والعمليات الداخلية للجهاز الأعلى للرقابة، بينما تشير قدرات الموظفين المهنية إلى الأفراد داخل الجهاز وقدراتهم على أداء أدوارهم بشكل مهني. ومن أجل توفير الممارسات القوية للرقابة كما وُصفت في المستوى الثالث من إطار الإنتوساي، قد يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى كافة القدرات الثلاث الاستقلالية والإطار القانوني والعمليات والبنية الداخلية الملائمة وكذلك العدد الكافي من الأفراد المؤهلين.

يحاول إطار بناء القدرات عرض صورة لكل من القدرات التي يتعين على الجهاز أن يمتلكها والأداء الذي يتحتم عليه تقديمه كي يولد قيمة للأطراف ذات الصلة به، وكي يساهم الجهاز الأعلى للرقابة في الحوكمة الجيدة، عليه أن يقدم التأثير المطلوب للرقابة، ولتحقيق هذا التأثير يجب على الجهاز أن يكون له مخرجات رقابة عالية الجودة، وتُعد مخرجات الرقابة هذه نتيجة لممارسات الرقابة القوية (المستوى الثالث من إطار الإنتوساي) أو -عمليات الجهاز الرئيسية كما يُشار إليها في الإطار العام لبناء القدرات، وإن الدوافع الرئيسية للممارسات القوية للرقابة داخل الجهاز هي قيادات الجهاز وآلية الحوكمة الداخلية وكذلك الموارد المتاحة له والعلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة (البرلمان والجهاز التنفيذي والإعلام والمجتمع المدني وغيره)، وإن دور قيادة الجهاز الأعلى للرقابة هو ضمان أن آلية الحوكمة (ويشمل ذلك تطبيق قواعد السلوك المهني) والموارد المطلوبة والعلاقات مع الجهات المعنية موجودة بالفعل، وإن العامل الحيوي خارج الجهاز الأعلى للرقابة والذي قد يعوق أداءه وفعالية الجهاز أو يسانده هو استقلاليته والإطار القانوني وبيئة الإدارة العامة للمال العام التي يعمل فيها الجهاز. توجه قيادة الجهاز الأعلى للرقابة لمبادرات الأداء وبناء القدرات وكيف سُنجز الأمور، كما يجب أيضا على الجهاز الأعلى للرقابة أن يكون مثالا للحوكمة الجيدة بالنسبة للجهات الخاضعة للرقابة. ولذلك على القيادة أن تضمن الحوكمة الجيدة للجهاز من ناحية التخطيط وقواعد السلوك المهني والمساءلة والشفافية وأنظمة الرقابة الداخلية والتطوير المستمر. وسوف تكون جهود قيادة الجهاز الأعلى للرقابة فعالة بشكل كبير بخصوص الحوكمة الداخلية لو وضعت آلية تواصل داخلية تتسم بالنشاط والحيوية.

**القيادة** هي المحرك الرئيسي لضمان أن الجهاز الأعلى للرقابة ينجز أغلب ما هو تحت سيطرته بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والعملياتي الفعال. وقد استُخدمت فئة ترتيبات الإدارة من أجل تحديد هذه الدوافع الرئيسية، والتي أصبحت بدورها محركا لعوامل الفرعية هي:

- الموارد البشرية.
- هياكل الدعم والبنية التحتية.

ويؤخذ هذان العاملان كعوامل فرعية للقيادة والحوكمة الداخلية. ولأنه في الغالب تحتاج أوجه النقص أو أوجه التحسين في هذه المجالات التدخل من القيادة العليا من أجل مثلا تحديد وتنفيذ برامج تدريبية. وتتألف المسارات الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة من:

- معايير الرقابة (كما هي مُوضحة بالتفصيل في إطار المعايير الدولية للإنتوساي).
- الأدلة المرجعية للرقابة وتوجيهاتها.
- خطط الرقابة على المدى القصير والطويل.
- أدوات الرقابة مثل أساليب الرقابة بمساعدة الحاسوب.
- ضمان الجودة.

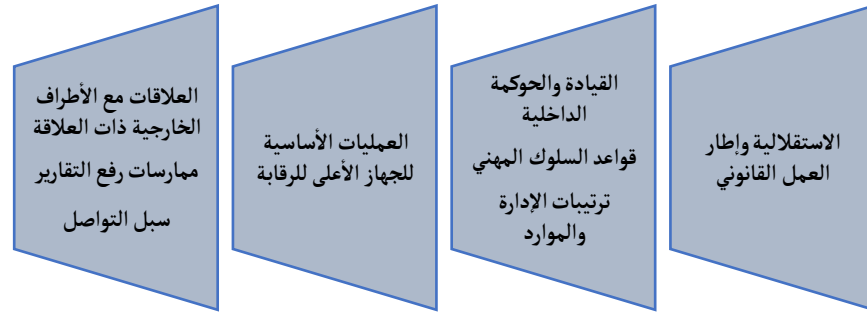
تهدف كافة الجوانب هذه الجوانب إلى ضمان أن منتجات الرقابة التي تتسم بالمهنية والتناسق تُقدمها الأجهزة العليا للرقابة على أساس مستدام، وإن الجوانب المهمة هي ضمان أن المسارات والنوايا تنعكس على ممارسات الجهاز الأعلى للرقابة وأنها ليست مجرد وثائق تُقدم ولا يتبعها المراقبون.

ويمكن النظر إلى الأطراف الخارجية ذات العلاقة من منظورين اثنين مختلفين، وهما:

- رفع التقرير إلى الأطراف المعنية.
- التواصل مع الأطراف المعنية.

ويكون رفع التقارير عادة مزيجاً بين ما تم التكلفة به وما قد يكون ممارسة جيدة، ويشمل ذلك غالباً التقارير التي تُرفع إلى البرلمان وإلى الجهات الخاضعة للرقابة، كما يتوقع من الجهاز الأعلى للرقابة أن يقدم تقارير عن أدائه، ويقدم التقرير السنوي للجهاز أو ما يعادله فرصة له كي يوثق إنجازاته بالإضافة إلى النتائج المتحصلة من عمليات الرقابة المُنَجَّزة. ويقع على عاتق الجهاز الأعلى للرقابة من ناحية التواصل مع الجهات المعنية دور مهم جداً في التعامل مع الهيئات التشريعية ووسائل الإعلام والجهة الخاضعة للرقابة، كما يمكن عادة تعزيز مظهر الجهاز وصورته من تحسين فعاليته في إجراء أعمال الرقابة وذلك من خلال تعاون أفضل.

ولذلك يعتبر كلا من تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي وبناء قدرات الجهاز الأعلى للرقابة هي في الواقع عملية واحدة بعينها، ونتيجة لإدراك هذا التطابق، فقد تصنيف متطلبات المعايير الدولية في المستوى الأول إلى التصنيفات الأربعة والتصنيفات الفرعية التالية:



يشير **التصنيف الأول** إلى القدرات المؤسسية للجهاز الأعلى للرقابة ويصف المتطلبات وفقاً لمبدأ الإنتوساي (INTOSAI-P 10)، ويشير **التصنيف الثاني** إلى القدرات التنظيمية والمهنية لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة والتي توجهها قيادته. وقد وُضع مزيج من متطلبات (INTOSAI-P 10 – 12 – 20) و (ISSAI 130 – 140) من المعايير الدولية للإنتوساي تحت هذا التصنيف.

ويشير **التصنيف الثالث** إلى المسارات الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة وهي متطلبات المستوى المؤسسي والخاصة بعمليات الرقابة. ويشير **التصنيف الرابع** إلى العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة من ناحية متطلبات رفع التقارير والتواصل معهم من أجل فعالية وتأثير الرقابة،

### 1-8-2 التثبيت من وضعية متطلبات المستوى الثاني للمعايير الدولية للإنتوساي

يمثل إطار المعايير الدولية للإنتوساي إطاراً شاملاً، وهو يبين كلا من طبيعة ممارسات الرقابة الجيدة داخل أي جهاز أعلى للرقابة والدوافع الرئيسية على المستوى المؤسسي وعلى مستوى الجهاز والتي يجب أن توجد من أجل تطبيق الممارسات الجيدة للرقابة على أساس ثابت. وفي حين يوضح المستوى الثاني والمستوى الثالث من إطار الإنتوساي مبادئ ومتطلبات الممارسات الجيدة للرقابة، فإنَّ التوجيهات الرئيسية والمتطلبات الأساسية موضحة في المستوى الأول والمستوى الثاني من إطار المعايير الدولية للإنتوساي.

قبل التثبيت من وضعية متطلبات المستوى الأول من إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية سيتعين القيام بالأنشطة التالية:

- فهم متطلبات المستوى الأول من مبادئ الإنتوساي.
- استكمال نموذج آي كات للمستوى الثاني والمستوى الثالث من معايير الإنتوساي وأدلة (إرشادات) التطبيق.

### 1-9 تفويض الجهاز الأعلى للرقابة

متطلبات تفويض الجهاز الأعلى للرقابة

1. المتطلب: يضع الجهاز الأعلى للرقابة رؤية واضحة للغرض من الرقابة على الأداء والنتائج المنشودة المرغوب تحقيقها (GUID 3910).

2. المتطلب: يسعى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة للحصول على تفويض قانوني ملائم متألف من المعايير التالية (GUID 3910).
  - أ. التفويض بإجراء رقابة أداء على اقتصادية البرامج والجهات الحكومية وكفاءتها وفعاليتها
  - ب. حرية وضع نتائج الرقابة في متناول العامة.
  - ج. الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لإجراء الرقابة.
  - د. حرية اختيار الموظفين.
- 3- المتطلب: ينبغي أن تُتيح اختصاصات الأجهزة العليا للرقابة حرية تحديد ماهية عملية المراقبة وتوقيتها وكيفية إنجازها، فضلاً عن عدم وجود قيود على نشر النتائج (ISSAI 300 - ISSAI 3000).

## الفصل الثاني: متطلبات معايير الإنتوساي - المبادئ العامة

### 1-1 مقدمة

من الضروري استخدام الموارد بالصورة المثلى في جميع المجتمعات نظراً لندرتها، ويُعد السبب الرئيسي لتطبيق رقابة الأداء هو مساعدة الحكومات في عمليات صنع القرار، وفي هذا الإطار تعالج أعمال رقابة الأداء أوجه القصور التي تتعلق بالاقتصاد والكفاءة والفاعلية، كما تساعد كلاً من الوزارات والدوائر والهيئات الخاضعة للرقابة في تحسين إدارتهم، وتُحدد أيضاً المشاكل الرئيسية، ثم تحلل أسبابها وآثارها ثم تُقدّم التوصيات اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد

### 1-2 متطلبات المبادئ العامة

- 1- المتطلب: يجب على المراقب تحديد عناصر الرقابة لكل مهمة بوضوح (ISSAI 100 – ISSAI 300).
- 2- المتطلب: ينبغي للمراقب بيان مستوى التأكيد الذي تضمنت عليه عملية الرقابة بوضوح (ISSAI 300).
- 3- المتطلب: ينبغي للمراقب التوضيح بشكل مُحدد كيفية التوصل إلى الاستنتاجات (ISSAI 300).
- 4- المتطلب: ينبغي للمراقب وضع هدف محدد وواضح للرقابة يتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية (ISSAI 300).
- 5- المتطلب: ينبغي للمراقب اختيار نهج يستند إلى النتيجة أو المشاكل أو النظام أو مزيج من جميع ما سبق، وذلك لتسهيل سلامة تصميم الرقابة (ISSAI 300 - ISSAI 3000).
- 6- المتطلب: يجب على المراقب وضع المعايير المناسبة التي تتوافق مع أسئلة الرقابة وتُتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية (ISSAI 300).
- 7- المتطلب: يجب أن يناقش المراقب المعايير مع الهيئة الخاضعة للرقابة (ISSAI 300).
- 8- المتطلب: يجب على المراقب أن يدير مخاطر الرقابة بصورة فعالة (ISSAI 300).
- 9- المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة أن يتابع نتائج الأبحاث الجديدة ويكتسب معرفة جديدة، وذلك لمواكبة التطورات والبقاء على دراية بالمناهج المبتكرة لرقابة الأداء (ISSAI 3000).
- 10- المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة التعامل بحرص مع توقعات السلطة التشريعية حول رقابة الأداء (GUID 3910).
- 11- المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من إدراك السلطات الحكومية للإجراءات المتعلقة برقابة الأداء وفهم المتطلبات الرئيسية لتلك الرقابة (GUID 3910).
- 12- المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة:
  - أ. تحديد الجهات المعنية،
  - ب. وضع إجراءات للتواصل مع وسائل الإعلام والجهة الخاضعة للرقابة وغيرها من الجهات المعنية الرئيسية،
  - ج. إقامة علاقات اتصال فعالة وذات اتجاهين مع الجهات السابقة.
- 13- المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من امتلاك جميع المراقبين للكفاءة المهنية لأداء المهام المنوطة بهم (GUID 3910).
- 14- المتطلب: ينبغي أن تعمل رقابة الأداء التي تُجرى وفق المعايير الرقابة المطبقة على التحقق من جودة المعلومات المقدمة (ISSAI 3000).
- 15- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة قبل الاستعانة بالخبراء التأكد أن هؤلاء الخبراء:

- أ. لديهم الكفاءة اللازمة لتحقيق أغراض الرقابة  
 ب. لديهم استقلالية عن النشاط أو البرنامج،  
 ج. تم تبليغهم بالشروط والأخلاقيات المطلوبة.

(ISSAI 3000) و (GUID 3910).

16- المتطلب: يجب على الأجهزة العليا للرقابة التأكد أن رقابة الأداء عبارة عن جهد جماعي يترأسه قائد فريق مُحدد (ISSAI 3000).

17- المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة أن فريق الرقابة بأكمله يتمتع بالكفاءة المهنية اللازمة لتنفيذ عملية الرقابة (ISSAI 300) و (GUID 3910).

18- المتطلب: يجب أن يكون لدى المراقب معرفة سليمة بالمؤسسات والبرامج وبمهام السلطة العمومية (ISSAI 300).

19- المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من تنفيذ عملية الرقابة بالعناية الواجبة (GUID 3910).

20- المتطلب: يجب على المراقب توفير الوثائق التي تؤكد صحة المعلومات (ISSAI 3000 - ISSAI 300).

21- المتطلب: يجب على المراقب توفير الوثائق التي تؤكد أن التقرير يقدم دراسة متوازنة وعادلة وكاملة لسؤال الرقابة أو موضوعها (ISSAI 300).

#### الأهمية النسبية

22- المتطلب: ينبغي على المراقبين مراعاة الأهمية النسبية في جميع مراحل عملية الرقابة (ISSAI 300).

23- المتطلب: ينبغي للمراقبين تحديد الأهمية النسبية لموضوع الرقابة بالنظر إلى حجم الآثار المترتبة عليه. سواء كانت كبيرة أو محدودة (ISSAI 300).

24- المتطلب: يجب على المراقبين ألا ينظروا إلى الجانب المالي وحده؛ بل إلى الجانبين الاجتماعي والسياسي - لموضوع الرقابة، بغية تقديم أعلى قيمة مضافة ممكنة (ISSAI 300).

#### الشك والحكم المهني

25- المتطلب: يجب أن يمارس المراقبون الشك المهني، وأن تكون لديهم استجابة واستعداد للابتكار (ISSAI 300).

#### الملخص

يجب أن يسير الجهاز الأعلى للرقابة ومسؤوليه وفق مبادئ عامة لضمان استمرارية عملية رقابة الأداء ليقوموا بمهامهم بكفاءة وفعالية. تغطي كل من المعايير الدولية للإنتوساي (ISSAI 300 - 3000) و (GUID 3910) كافة جوانب عملية رقابة الأداء وعملية إدارتها. تنص هذه المعايير صراحة على أهداف رقابة الأداء، كما أنها تشير إلى أهمية التواصل بشأنها خصوصاً مع الجهات المعنية. ومن الضروري تحديد من هي الجهات المعنية عن طريق توفير معلومات مناسبة يحتفظ بها لتحديد القيمة التي يمكن لعمليات رقابة الأداء أن تضيفها إلى الإدارة العامة للعمليات التشغيلية للحكومات. على الرغم من ضرورة امتلاك المراقبين في الجهاز الأعلى للرقابة للمهارات والمعارف اللازمة للقيام بواجباتهم، يمكن للأجهزة العليا للرقابة استخدام جميع الخبرات التي يمكن الحصول عليها من الجهات المعنية لضمان جودة نتائج عمليات رقابة الأداء التي تقوم بها.

#### الفصل الثالث: مرحلة التخطيط

##### 3-1 اختيار الموضوعات

##### 3-1-1 مقدمة

تُعد عملية اختيار الموضوعات المنظمة التي تعتمد على المنطق عملية ضرورية لضمان استخدام الموارد الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة بكفاءة وبفاعلية. إن الاختيار الجيد لمواضيع رقابة الأداء أمراً ضرورياً للتأكد من أن برنامج رقابة الأداء ينفذ بفاعلية، ومن كون برنامج الرقابة برنامجاً شاملاً وجيد التخطيط، وأن الأولويات قد حُددت بشكل جيد، وأن الموارد قد خصصت من حيث التكلفة بفاعلية؛ وذلك للمجالات التي لها الأثر الأكبر المحتمل، ومن إجراء ترتيبات الرقابة بشكل صحيح لمراجعة مدى التقدم في تقديم برنامج الرقابة المتفق عليه، والتأكد من إجراء الدراسات الفردية بأقصى فاعلية ممكنة.

##### 3-1-2 شروط اختيار المواضيع

- 1- المتطلب: يجب على المراقب اختيار مواضيع الرقابة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وذلك عن طريق تحليل الموضوعات المحتملة وإجراء الأبحاث لتحديد المخاطر والمشكلات (3000 - 300 ISSAI)
- 2- المتطلب: يجب على المراقب أخذ آراء المواطنين المتعلقة بأداء الجهة الخاضعة للرقابة في الاعتبار حينما يكون ذلك مناسباً (GUID 3910).
- 3- المتطلب: ينبغي أن تهدف عملية الاختيار لموضوعات الرقابة إلى تحقيق القدر الأعظم من الأثر المتوقع لعملية الرقابة مع مراعاة القدرات الرقابية (ISSAI 300) و (GUID 3910).
- 4- المتطلب: بعيداً عن عمليات الرقابة التي تُنفَّذ بموجب تفويض قانوني بناء على طلب من البرلمان أو أي جهة أخرى ذات سلطة، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة اختيار موضوعات رقابة الأداء على أساس عملية التقييم للمشكلات و/أو المخاطر، بالتركيز على النتائج المكتسبة من خلال تطبيق السياسات العامة. (GUID 3910).

### 3 - 2 تصميم عملية الرقابة

#### 3-2-1 مقدمة

ينبغي للمراقب تصميم عملية الرقابة بطريقة تضمن إجراء عملية رقابية عالية الجودة باقتصاد وكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب. وينبغي له أيضاً وضع خطة مدروسة لإجراء رقابة الأداء. ويساعد التصميم المناسب لعمل الرقابة في ضمان إيلاء الاهتمام الملائم لمجالات الرقابة المهمة، وتحديد المشاكل المحتملة وإتمام العمل بشكل عاجل. كما يساعد التصميم أيضاً في توزيع العمل على أعضاء الفريق وتنسيقه مع العمل الذي أنجزه المراقبون الآخرون.

- 5- المتطلب: ينبغي للمراقب تصميم عملية الرقابة بطريقة تضمن إجراء عملية رقابية عالية الجودة باقتصاد وكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب ووفقاً لمبادئ الإدارة الجيدة للمشروع (ISSAI 300 - ISSAI 3000).
- 6- المتطلب: ينبغي للمراقب إجراء الأبحاث بهدف بناء المعرفة واختبار تصاميم الرقابة والتحقق من توفر البيانات اللازمة (GUID 3910).
- 7- المتطلب: ينبغي على المراقب أن يمتلك فهماً كاملاً للتدابير الحكومية التي تمثل موضوع الرقابة بالإضافة إلى الأسباب الخفية ذات الصلة والآثار المحتملة (ISSAI 3000).
- 8- المتطلب: ينبغي للمراقب قبل البدء في الدراسة الأساسية، تحديد أهداف عملية الرقابة ونطاقها والمنهجية المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وغالباً ما يتم ذلك في شكل دراسة مسبقة. حيث تساعد هذه الدراسة المسبقة على:

- أ. تحديد ما إذا كانت الظروف مناسبة لإجراء دراسة أساسية
- ب. ( توفير المعرفة الأساسية والمعلومات اللازمة لفهم الجهة أو البرنامج أو الوظيفة
- ج. تنفيذ عملية الرقابة في فترة زمنية قصيرة.

#### (ISSAI 3000)

- 9- المتطلب: ينبغي على المراقب أن ينظر في أهداف عملية الرقابة ونطاقها، حيث أنهما مترابطان معاً (ISSAI 3000).
- 10- المتطلب: ينبغي للمراقب تعريف نطاق لعملية الرقابة يحدد بوضوح مدى الرقابة المراد إجراؤها وتوقيتها وطبيعتها (GUID 3910).

- 11- المتطلب: ينبغي للمراقب إدراج العناصر التالية في وثائق التخطيط: -
- أ. المعرفة والمعلومات الأساسية عن طبيعة الجهات الخاضعة للرقابة، وذلك بهدف تقييم المشاكل والمخاطر والمصادر المحتملة للأدلة وقابلية الرقابة وأهمية المجال الرقابة.
- ب. أهداف العملية الرقابية ونطاقها والأسئلة المتعلقة بها أو الافتراضات والمعايير والفترة الزمنية التي ستنفذ فيها علمية الرقابة.
- ج. منهجية عملية الرقابة (إطار العمل ووجهات النظر والبنية التحليلية المعتمدة والعملية المُتبعة للوصول إلى الاستنتاجات بما في ذلك طرق جمع الأدلة وتحليل عملية الرقابة).
- د. الأنشطة اللازمة والموظفين والمتطلبات المهارية مثل (استقلالية فريق عملية الرقابة والموارد البشرية والخبراء الخارجيين المحتملين).
- هـ. التكاليف المقدرة للرقابة والأطر الزمنية الأساسية للمشروع والمراحل الأساسية ونقاط التحكم الرئيسية في الرقابة.

#### **(ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).**

- 12- المتطلب: يجب على المراقب بعد صياغة الأسئلة العامة للرقابة وتقسيمها إلى أسئلة فرعية محددة وقابلة للاختبار تجيب عنها الدراسة (ISSAI 3000).
  - 13- المتطلب: عند قدرة كل من القوانين واللوائح وشروط الالتزام الأخرى الخاصة بالجهة الخاضعة للرقابة على التأثير بشكل ملحوظ على أسئلة الرقابة، ينبغي حينها على المراقب تصميم عملية الرقابة لتعالج هذه المشاكل؛ للإجابة على أسئلة الرقابة (GUID 3910).
  - 14- المتطلب: يجب على المراقب استخدام معايير (صحيحة ومفهومة لدى المستخدمين وكاملة وموثوق منها ومعقولة وموضوعية ويمكن تحقيقها) في سياق موضوع الرقابة وأهدافها (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).
  - 15- المتطلب: ينبغي أن يتمتع المراقب بالشفافية فيما يتعلق بالمصادر المستخدمة لتحديد المعايير (ISSAI 300) و (GUID 3910).
  - 16- المتطلب: عندما لا توافق الجهة الخاضعة للرقابة على معايير الرقابة، يجب مقارنة الحقائق والحجج التي تقدمها الجهة الخاضعة للرقابة بحقائق وحجج أخرى مناسبة (ISSAI 3000).
  - 17- المتطلب: ينبغي على المراقب اختيار أفضل الطرق التي تسمح بجمع بيانات الرقابة بكفاءة وفاعلية (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).
  - 18- المتطلب: يجب على المراقب تحديد طبيعة الملفات ومواقعها ومدى توفرها عند انطلاق العملية الرقابية حتى يمكن فحصها بطريقة تضمن فعالية التكلفة (ISSAI 3000).
  - 19- المتطلب: ينبغي للمراقب إصدار حكم مهني بشأن ما إذا كانت عملية المعاينة مناسبة للحصول على أدلة الرقابة اللازمة أم لا، وإذا أجريت عملية أخذ العينات، يجب مراعاة العوامل التالية:
    - أ. تحديد المجتمع الأصلي بدقة.
    - ب. التعريف الواضح بهدف الرقابة المحدد المزمع بلوغه بمساعدة العينة.
    - ج. معرفة حجم العينة.
    - د. تمثيل العينة للمجتمع الأصلي المأخوذة عنه.
    - هـ. تقييم النتائج وتوثيقها.
- #### **(ISSAI 300 – ISSAI 3000).**
- 20- المتطلب: ينبغي للمراقب الإشارة في إجراءات الرقابة إلى طبيعة الأدلة ومصدرها ووسائل جمعها للوصول إلى الأهداف المنصوص عليها والإجابة عن الأسئلة (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
  - 21- المتطلب: ينبغي على المراقب تبليغ الجهات الخاضعة للرقابة بالسمات الأساسية لعملية الرقابة مثل: هدف الرقابة وأسئلتها ومعاييرها ونطاقها ووسائلها قبل البدء في مرحلة جمع البيانات أو بعد الانتهاء من تخطيط الرقابة (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
  - 22- المتطلب: يجب على المراقب تقييم مخاطر الاحتيال (ISSAI 300).
  - 23- المتطلب: يجب على المراقب أن يحدد ما إذا كانت الجهات المعنية قد اتخذت الإجراءات المناسبة للاستجابة لأية توصيات من عمليات الرقابة السابقة أو الاختبارات الأخرى المتعلقة بأهداف الرقابة (ISSAI 300).
  - 24- المتطلب: يجب أن يسعى المراقب للتواصل مع الجهات المعنية ومن ضمنهم العلماء أو خبراء المجال الآخرين، للوصول إلى تكوين معرفة مناسبة بخصوص الممارسات الجيدة (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).

#### **الملخص**

تغطي كل من المعايير الدولية للإنتوساي (ISSAI 300 – 3000) كافة جوانب عملية رقابة الأداء، وتشمل هذه المعايير اختيار المواضيع وتصميم الرقابة بصفتها مرحلتان من عملية رقابة الأداء، وتُعد المرحلتان محوريتين خلال عملية رقابة الأداء برمتها. حيث تضمن عملية اختيار الموضوعات الاختيار المناسب لغرض الرقابة. ويأخذ تصميم عملية الرقابة على الأداء بعين الاعتبار، وجود تعريف مناسب لأهداف الرقابة ونطاقها ومنهجيتها، والمعايير اللازمة لإجراء الرقابة.

#### **الفصل الرابع: مرحلة التنفيذ**

##### **1-4 مقدمة**

يجب على فريق الرقابة خلال هذه المرحلة جمع أدلة رقابة كافية ومناسبة وصالحة وموثوقة وصحيحة لتحقيق هدف الرقابة والإجابة على أسئلتها، ويجب أن يكون الفريق قادر على استخلاص استنتاجات الرقابة وتفسير أدلتها. يميل دليل عمليات الرقابة المالية ليكون حاسماً (نعم أم لا، صح أم خطأ)، ولكن من النادر حدوث هذا الأمر في عمليات رقابة الأداء. عادة ما تكون أدلة رقابة الأداء قائمة على الاقتناع، وتستخدم أساليب متنوعة لجمع أدلة الرقابة وتحليلها. تُعد عملية إجراء رقابة أداء عملية تحليلية وتواصلية في نفس الوقت، ويتم تجميع البيانات وتفسيرها وتحليلها خلال العملية التحليلية، بينما تبدأ العملية التواصلية عندما يبدأ المراقب في التعامل مع الجهة الخاضعة للرقابة وتستمر بتقديم عملية الرقابة من تبادل نتائج (عملية الرقابة والنقاشات ووجهات نظر الجهة الخاضعة للرقابة) بين فريق الرقابة والجهة الخاضعة لها.

#### 4 - 2 متطلبات إجراء الرقابة

##### جمع الأدلة وتحليلها

- 1- المتطلب: ينبغي على المراقب الحصول على أدلة رقابة كافية ومناسبة (صالحة وموثوقة وذات صلة) لإثبات النتائج والوصول إلى الاستنتاجات استجابةً لأسئلة الرقابة وأهدافها وإصدار التوصيات (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 2- المتطلب: يجب على المراقب وضع جميع نتائج الرقابة واستنتاجاتها في سياقها الصحيح والنظر في جميع الحجج المؤيدة والمعارضة ووجهات النظر المختلفة ذات العلاقة قبل استخلاص الاستنتاجات (ISSAI 300).
- 3- المتطلب: ينبغي على المراقب ممارسة الحكم المهني للوصول إلى النتيجة (ISSAI 300).
- 4- المتطلب: يجب على المراقب استخدام صلاحيات الوصول إلى المعلومات بلباقة وبما يضمن الاحترام اللازم للمسؤوليات العملية القائمة (ISSAI 3000).
- 5- المتطلب: يجب على المراقب الحصول على قائمة الملفات من أنظمة التسجيل التابعة للجهة الخاضعة للرقابة عند عملية جمع الأدلة (ISSAI 3000).
- 6- المتطلب: ينبغي على المراقب تحليل بيانات السياسات والتشريعات والخلفية التي أصدرت فيها والتغيرات التي وردت عليها (ISSAI 3000).
- 7- المتطلب: يجب على المراقب تقييم الحاجة للمعلومات بالتفصيل قبل القيام بعملية الرقابة وخلالها وذلك لتجنب الانشغال بالتفاصيل والبيانات الكثيرة (ISSAI 3000).
- 8- المتطلب: عند إجراء المقابلات، يجب على المراقب:
  - أ. عقد مقابلات مع أشخاص ذوي مناصب ووجهات نظر ورؤى مختلفة.
  - ب. تجميع نتائج المقابلات وتوثيقها بطريقة تسهل عملية التحليل وضمان الجودة.
- (ISSAI 3000)
- 9- المتطلب: عند تحليل المعلومات، يجب على المراقب:
  - أ. أن يبدأ بمراجعة أهداف الرقابة وأسئلتها.
  - ب. وضع المعلومات في نصابها الصحيح من خلال مقارنة النتائج بمعايير العملية الرقابية أو بما هو متظر بشكل عام.
- (ISSAI 3000)
- 10- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة أن يسهر على تنظيم العمل المخول للمراقب بشكل جيد والإشراف عليه ومراجعته (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 11- المتطلب: ينبغي ألا يشترك المراقب في تنفيذ التغييرات على الجهة الخاضعة للرقابة (ISSAI 3000).

#### الملخص

تطرق هذا الفصل إلى وصف مهام رقابة الأداء الرئيسية المتعلقة بمرحلة التنفيذ وشروط المعايير الدولية للإنتوساي التي يجب الالتزام بها.

#### الفصل الخامس: إعداد التقارير

##### 5 - 1 مقدمة

يُعد البرلمان والهيئات الحكومية من الجهات الرئيسية التي تتلقى تقارير رقابة الأداء. وتُمكن رقابة الأداء الجيدة البرلمان من تقييم أداء الحكومة. كما تمكن من حث صانعي القرار في الحكومة والأجهزة العمومية على القيام بالتغييرات اللازمة التي تفضي

إلى استغلال أفضل للموارد. علاوة على ذلك، فهناك أيضًا جهات معنية أخرى تولي بدورها أهمية للتقارير مثل المواطنين والقطاع الخاص ووسائل الإعلام، ولكل واحد من هذه الجهات نظرة مختلفة لنتائج رقابة الأداء. يجب تبليغ نتائج عمليات الرقابة إلى جميع مستويات الحوكمة عن طريق تقارير مكتوبة. حيث يعتبر تقرير رقابة الأداء المخرج الذي تعتمد عليه الحكومة والهيئة التشريعية والعموم لتقييم الرقابة التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة. حيث يقدم هذا الأخير في مجال رقابة الأداء تقارير عن مدى توفر الاقتصاد والكفاءة في الحصول واستخدام الموارد ومدى توفر الفعالية في تحقيق الأهداف. هذا وقد يختلف نطاق وطبيعة هذه التقارير بشكل كبير، حيث يمكن أن يتعلق الأمر على سبيل المثال بتقييم كيفية استخدام الموارد أو بتقديم رأي بشأن نتائج السياسات والبرامج المعتمدة أو بإصدار توصيات للقيام بتغييرات من شأنها إدخال بعض التحسينات على الأداء.

## 5 - 2 متطلبات إعداد تقرير الرقابة

- 1- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة قبل نشر تقرير رقابة الأداء أن يعطي الفرصة للجهة الخاضعة - للرقابة من أجل فحص محتوى التقرير والتعليق على نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها، ما لم يمنع القانون أو الأنظمة ذلك (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 2- المتطلب: عند الحصول على معلومات جديدة من الجهة الخاضعة للرقابة، يتعين على المراقب تقييم تلك المعلومات وتعديل مشروع التقرير، بشرط احترام المعايير العادية ذات العلاقة بالأدلة (ISSAI 3000).
- 3- المتطلب: ينبغي للمراقب التأكد من أن المعلومات المقدمة في التقرير ذات صلة بموضوع الرقابة أو أسئلتها أو المشكلة التي تمت دراستها (ISSAI 3000).
- 4- المتطلب: يجب على المراقب وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والتأكد من التوافق بين أهداف الرقابة وأسئلتها ونتائجها واستنتاجاتها (ISSAI 300 - ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 5- المتطلب: ينبغي للمراقب أن يقدم في التقرير معلومات دقيقة ومحدثة يمكن الاطلاع عليها (ISSAI 3000).
- 6- المتطلب: ينبغي على المراقبين تقديم تقارير للرقابة تتصف بأنها:

- أ. شاملة.
- ب. مقنعة.
- ج. مناسبة.
- د. سهلة القراءة.
- هـ. متزنة.

## (ISSAI 300 - ISSAI 3000) و (GUID 3910)

- 7- المتطلب: ينبغي أن تكون تقارير الرقابة التي يقدمها المراقب واضحة وموجزة ودقيقة بقدر ما يسمح به موضوع الرقابة، ويجب أن تكون لغتها واضحة وغير إيحائية وهادفة وتساهم في تحقيق معرفة أفضل (ISSAI 300 - ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 8- المتطلب: ينبغي للمراقب الإشارة إلى كافة حالات عدم الالتزام المهمة وإساءة الاستخدام التي يتم رصدها أثناء عملية الرقابة (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 9- المتطلب: ينبغي أن يشير المراقب في تقرير الرقابة إلى معلومات حول مصدر البيانات ونوعيتها ولاسيما عندما تحتوي على تقديرات (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 10- المتطلب: ينبغي للمراقب أن يميز في التقرير بوضوح بين الحقائق ونتائج الرقابة والاستنتاجات (ISSAI 3000) و (GUID 3910).

- 11- المتطلب: يجب على المراقب أن يُدرج معه في تقرير الرقابة معلومات عن:

- أ. أهداف الرقابة.
- ب. أسئلة الرقابة وإجابات على هذه الأسئلة.
- ج. موضوع الرقابة.
- د. المعايير.
- هـ. المنهجية.
- و. مصادر البيانات.
- ز. القيود على البيانات المستخدمة.

ح. نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها.

(ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910)

12- المتطلب: يجب على المراقب التأكد من أن النتائج تعطي الإجابة بوضوح على أسئلة الرقابة، أو تشرح السبب وراء عدم إمكانية الإجابة عليها (GUID 3910).

13- المتطلب: ينبغي على المراقب أن يوضح في التقرير كيف تؤدي المشاكل الواردة في النتائج إلى إعاقة الأداء ولماذا؟ وذلك من أجل تشجيع الجهة الخاضعة للرقابة أو مستخدمي التقرير على اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ISSAI 300 – ISSAI 3000).

14- المتطلب: يجب على المراقب أن يسعى إلى تقديم توصيات بناءة من شأنها أن تسهم إسهام كبيراً في معالجة مواطن الضعف أو المشكلات المحددة في الرقابة؛ إذا كان ذلك ملائماً ويسمح به تفويض الجهاز الأعلى للرقابة (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).

15- المتطلب: يجب أن يصوغ المراقب التوصيات بطريقة تبتعد عن البديهية أو أن تكون ببساطة تعكس استنتاجات الرقابة، كما يجب ألا تتعدى على مسؤوليات الإدارة (ISSAI 300).

16- المتطلب: يجب أن يقدم المراقب توصيات تكون واضحة بشأن ما تم معالجته، والجهة المسؤولة عن اتخاذ أية مبادرة س تسهم في تحسين الأداء (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).

الإبلاغ عن نتائج الرقابة وتقاريرها

17- المتطلب: ينبغي للمراقب تحقيق التعاون والتفاعل في جو من الثقة مع الجهة الخاضعة للرقابة في أقرب فرصة ممكنة (ISSAI 3000).

18- المتطلب: ينبغي لفريق الرقابة المحافظة على علاقات مهنية جيدة مع الجهة الخاضعة للرقابة والخبراء وكافة الجهات المعنية، ودعم التدفق الحر والصادق للمعلومات قدر ما تسمح به المتطلبات السرية، كما -ينبغي له إجراء مناقشات في جو يسوده الاحترام المتبادل وفهم أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).

19- المتطلب: ينبغي للمراقب أن يتقبل الآراء البديلة والحجج، وأن يسعى للحصول على البيانات من مصادر مختلفة ومن الجهات المعنية (ISSAI 3000) و (GUID 3910).

20- المتطلب: ينبغي للمراقب في حالة الاختلاف مع الجهة الخاضعة للرقابة السماح بالتعبير عن الآراء المتضاربة وذلك من أجل التوصل إلى صورة نهائية صحيحة ومنصفة قدر الإمكان (ISSAI 3000).

21- المتطلب: ينبغي للمراقب ألا يقدم للأغيار، سواء كتابة أو شفوي، أي معلومات يحصلون عليها أثناء قيامهم بالرقابة، إلا إذا كان ذلك أمراً ضرورياً للتأدية الجهاز الأعلى للرقابة لاختصاصاته (GUID 3910).

22- المتطلب: ينبغي للمراقب تبليغ نتائج الرقابة التي تم تسجيلها أثناء عملية الرقابة للمسؤولين عن الحوكمة (GUID 3910).

23- المتطلب: ينبغي على المراقب، عند الضرورة، إبلاغ السلطات المعنية عن أية مخالفة مالية أثناء قيامه بالرقابة (GUID 3910).

24- . المتطلب: للجهاز الأعلى للرقابة وفقاً لاختصاصاته القانونية كامل الحرية في تقرير ما يمكن نشره -وكيفية نشره، ولا يمكن جبره على عدم نشر النتائج التي توصل إليها (ISSAI 3000).

25- المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة أن يقوم بنشر تقاريره على أوسع نطاق وفق التفويض الجهاز الأعلى للرقابة (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).

توثيق أوراق العمل

26- المتطلب: يجب على المراقب توثيق العمل الرقابي وفقاً للظروف التي أجري فيه. ويجب أن تحتوي أوراق العمل على:

أ. تفاصيل عن خطة الرقابة.

ب. نتائج العمل الميداني.

ج. أدلة الرقابة لدعم كافة نتائج الرقابة والاستنتاجات والتوصيات.

(ISSAI 3000) و (GUID 3910)

- 27- المتطلب: يجب على المراقب التحقق من المعلومات الواردة وتسجيلها ضمن أوراق العمل، بما يسمح من توثيق أي تغير يحدث على مستوى مسودة تقرير الرقابة أو أسباب عدم إحداث هذا التغير (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 28- المتطلب: ينبغي للمراقب أن يحتفظ بأوراق العمل في ملفات مرتبطة ببعضها البعض بغية تسهيل المراجعة الإشرافية (ISSAI 3000).
- 29- المتطلب: ينبغي للمراقب أن يحافظ على سرية أوراق العمل وأن يحفظها في مكان آمن (ISSAI 3000).
- 30- المتطلب: ينبغي للمراقب أن يحتفظ بأوراق العمل لفترة كافية كي يستوفي احتياجات المتطلبات القانونية والمهنية المتعلقة بحفظ السجلات (ISSAI 3000).

## الملخص

لقد تم التطرق في إطار هذا الفصل إلى الأنشطة الرئيسية لرقابة الأداء المتعلقة بمرحلة إعداد التقارير ومتطلبات المعايير الدولية للإنتوساي التي يجب الالتزام بها.

## الفصل السادس: متابعة ومراقبة ضمان الجودة

### 1-6 مقدمة

يتناول هذا الفصل أجزاء أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي التي تتعلق بمتابعة رقابة الأداء وكذلك أنظمة ضمان الجودة ومراقبتها التي يجب أن يخضع لها هذا النشاط. وتضمن هذه العوامل جودة وفاعلية رقابة الأداء التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة.

وقد استخلصت المتطلبات الواردة في هذا الفصل من المعايير الدولية للإنتوساي (ISSAI 300 - 3000) و (GUID 3910) وقد صيغت المعايير الدولية للإنتوساي (ISSAI 3000) بأسلوب استدلال، وهو ما ترتب عنه بعض التكرار في المتطلبات. كما أن صياغة المعايير الدولية على مدار سنوات طوال ترتب عنه تطور في المفاهيم وبعض التناقضات بين الوثائق. ولكي نجعل أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي أكثر وضوحًا وعملية، تمّ تجميع أو تفصيل بعض المتطلبات مع الإشارة إلى تعريفات لمعايير محدثة. وتكون بعض الشروط مكررة في خطوات مختلفة من عملية الرقابة، لذلك تمّ الحفاظ عليها في واحدة فقط. فالمتطلبات العامة التي يصعب التحقق منها بسبب شموليتها وتوجهها العام تشتمل على شروط أكثر تفصيلاً. ولقد حاولنا أن نحافظ على الصياغة الأصلية، كما أشرنا إلى مستندات المعايير الدولية للإنتوساي حتى يكون من الممكن الرجوع إلى مصدر المتطلب.

### 2-6 المفاهيم الأساسية للمتابعة

فعملية المتابعة هي اختبار المراقب للإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة. وأثناء المتابعة يقيم المراقب ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد تناولت المشاكل المحددة في الدراسة الرئيسية بشكل كافٍ وقامت بتنفيذ التوصيات أم لا.

### 1-2-6 المتطلبات الخاصة بالمتابعة

- 1- المتطلب: ينبغي للمدققين متابعة نتائج الرقابة السابقة وتوصياتها عند الضرورة (ISSAI 300) و (GUID 3910).
- 2- المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة ترتيب أولويات مهام المتابعة كجزء من الإستراتيجية الشاملة لعملية الرقابة (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 3- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة أن يُعطي الوقت الكافي للجهة الخاضعة للرقابة لاتخاذ الإجراءات المناسبة (GUID 3910).
- 4- المتطلب: ينبغي للمراقب ألا يقتصر في المتابعة على تنفيذ التوصيات وإنما تركز على ما إذا كانت الهيئة الخاضعة للرقابة قد عالجت المشكلات بشكل كافٍ وصححت الوضع الحالي بعد فترة زمنية معقولة (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).
- 5- المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة إعداد تقارير المتابعة بصورة مناسبة لتوفير ملاحظات للهيئة التشريعية إلى جانب الاستنتاجات والآثار المترتبة على جميع الإجراءات التصحيحية المعنية إن أمكن (ISSAI 300 – ISSAI 3000) و (GUID 3910).

### 3-6 المفاهيم الأساسية لضمان ومراقبة الجودة

- يُعد نظام ضمان ومراقبة الجودة من العناصر التي يتم وضعها لمواجهة المخاطر المتعلقة بجودة الرقابة، ويشير مفهوم ضمان ومراقبة الجودة إلى المراجعات التي أجريت لتقييم أنظمة ضمان الجودة أو مشاريع الرقابة التي تم تنفيذها (ISSAI 3000). وتشمل أنشطة ضمان الجودة والرقابة عليها على:
- أ. **ضمان جودة التخطيط:** يجب أن تُراجع كافة العمليات الخاصة بالتخطيط للمهام المختارة من أجل التأكد من أنه تم الأخذ بالاعتبار لكافة الأمور الأساسية.
  - ب. **ضمان جودة العمل الحالي:** يجب أن يخضع العمل الجاري للمراجعة المستمرة، وتكون المراجعة أساسية للحفاظ على جودة عمل الرقابة وكذلك لتعزيز عملية التعلم والاستفادة من الملاحظات.
  - ج. **ضمان جودة الرقابة النهائية:** يجب أن تخضع كافة المهام المنجزة للمراجعة قبل التوقيع على أية تقارير.

### 1-3-6 المتطلبات المتعلقة بمتابعة ضمان ومراقبة الجودة

- 6- المتطلب: يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بدعم أنشطة ضمان الجودة والرقابة عليها، والتي تتصف بأنها:
    - أ. ملائمة.
    - ب. مرنة.
    - ج. غير معقدة.
- (ISSAI 300 – ISSAI 3000)**
- 7- المتطلب: يجب أن يطبق المراقب إجراءات رقابة الجودة مع ضمان استيفاء الشروط المعمول بها. ينبغي على لمراقبين تقديم تقارير للرقابة تتصف بأنها:
    - أ. مناسبة.
    - ب. متوازنة وعادلة.
    - ج. تضيف قيم.
    - د. تُجيب على أسئلة الرقابة.
    - هـ. تحتوي على وجهات نظر ملائمة.
- (ISSAI 3000) و (GUID 3910)**
- 8- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة تقديم الدعم لفرق الرقابة كجزء من إدارة الجودة (ISSAI 300 – ISSAI 3000).
  - 9- المتطلب: إذا حدث اختلاف في الرأي بين المشرفين وفريق الرقابة، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ الخطوات المناسبة لضمان مراعاة وجهة نظر فريق الرقابة بالقدر الكافي وثبات سياسة الجهاز الأعلى للرقابة (ISSAI 300).
  - 10- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة أن يحدد بوضوح مضمون التقرير ذي الجودة العالية (ISSAI 300).
  - 11- المتطلب: ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة وضع أنظمة لضمان أن كافة إجراءات ضمان الجودة تعمل بصورة مرضية وتؤمن تحسينات في الجودة وتمنع تكرار نقاط الضعف (ISSAI 3000).
  - 12- المتطلب: ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة شرح السياسات والإجراءات العامة المتعلقة بضمان الجودة لموظفيه بطريقة سلسة، توفر لهم الفهم الصحيح لهذه السياسات والإجراءات (ISSAI 3000).
  - 13- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة وضع نظام لرقابة الجودة يتضمن عمليات للإشراف على الجودة (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
  - 14- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة وضع نظام لرقابة الجودة يتضمن مراجعات النظراء والمراجعات الخارجية للجودة (ISSAI 3000) و (GUID 3910).
  - 15- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ إجراءات ضمان الجودة التي تتضمن تقييم جودة العمل المنجز استجابة للأهداف المرسومة (ISSAI 3000).
  - 16- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ إجراءات ضمان الجودة ومنها تقييم النظير (ISSAI 3000).
  - 17- المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ إجراءات ضمان الجودة والتي تتضمن توزيع المسؤوليات الفنية والإدارية (ISSAI 3000).

- 18- المتطلب: ينبغي على المراقب إطلاع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة على نتائج برنامج مراجعة ضمان الجودة بشك ل سنوي على أقل تقدير (ISSAI 3000).
- 19- المتطلب: ينبغي على المراقب إطلاع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة على سير عملية الرقابة مع تقديم توصيات لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة (ISSAI 3000).
- 20- المتطلب: ينبغي للمراقب متابعة الميزانية والجدول الزمني لعملية الرقابة (ISSAI 3000).
- 21- المتطلب: ينبغي للمراقب عند إجراء مراجعات ضمان الجودة، التحقق مما إذا تم مراعاة بعض العوامل مثل الجودة والموارد والوقت عند التخطيط لعملية الرقابة (ISSAI 3000).

## الملخص

من خلال المتابعة، تستطيع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة والجهات المعنية الرئيسية بما في ذلك السلطة التشريعية الحصول على الملاحظات المتعلقة بنتائج الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهات الخاضعة للرقابة، حيث يمكنهم أيضًا من خلال المتابعة معرفة مؤشرات القيمة المضافة لعمل الرقابة على الأداء. وقد تتضمن تقارير المتابعة المجموعة تحليلًا للاتجاهات والموضوعات المشتركة في عدد من مجالات الإدارة العامة، وفي الوقت ذاته، قد تساهم المتابعة في تحديد الفرص المتاحة لتحسين عملية الرقابة على الأداء.

وينبغي لمراقبي الأداء تطوير الممارسات المثلى والفعالة لضمان جودة عملية الرقابة، ويجب إكمال آليات الرقابة من خلال توفير الدعم المناسب مثل التدريب على أداء هذه الوظيفة وتعلمها وتوجيه فريق الرقابة. وتُعد الجودة المثلى أمرًا ضروريًا لإجراء عملية الرقابة، ولكن لا يمكن لنظام إدارة الجودة على مستوى المهمة تقديم تقارير عالية الجودة بمفرده عن رقابة الأداء. حيث من الضروري أيضًا توفير موظفين مختصين ومُحَقِّقِينَ؛ بالإضافة إلى آليات الرقابة المناسبة الصارمة. يتناول هذا الفصل الشروط والمعلومات الأساسية والتوجيهات الخاصة بأدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي المتعلقة بمتابعة وضمان الجودة والرقابة عليها. وينبغي عليك الآن أن تكون على دراية بالتعريفات والأمور المتعلقة بهذه المسائل لأداء عملية الرقابة وذلك بهدف إكمال المعايير الدولية للأجهزة الرقابية بشكل صحيح.

## الفصل السابع: كتابة تقرير تقييم رقابة الالتزام وفق المعايير الدولية للإنتوساي

### 1-7 مقدمة

تتمثل النسخة النهائية لأدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي في التقرير المتعلق بتقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي، ينبغي لفريق صياغة المعايير الدولية للأجهزة الرقابية إعداد هذا التقرير وتقديمه للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة. ويعتمد هذا التقرير على نوع أدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي التي وضعها الفريق المخول له وضع هذه الأدوات، فضلاً عن جميع المعلومات التي حصل عليها الفريق من مصادر متنوعة أثناء تحديد نوع هذه الأدوات..

ويهدف هذا التقرير إلى تقديم صورة كاملة عن وضعية موضوعات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالمتطلبات الواردة في المستويات: الثاني والثالث والرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، ويوضح هذا التقرير أيضًا المسائل المتعلقة بالجهاز الأعلى للرقابة والمسائل الخاصة بالرقابة التي تم طرحها أثناء تنفيذ إطار العمل. ومن المتوقع أن يقدم هذا التقرير لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعلومات اللازمة لوضع إستراتيجية تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي.

يحتاج فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي قبل إعداد تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي إلى إنهاء الإجراءات التالية:

- 1- إدراج نتائج أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي في المستويين الثاني والثالث ضمن مراحل عملية الرقابة.
- 2- تصنيف المسائل المتعلقة بكل مرحلة من مراحل عملية الرقابة وفقاً للأسباب المشتركة كما هو محدد في (INTOSAI - 10 - 12 - 20) و (ISSAI 130 - ISSAI 140) ..

لقد سبق وأن ذكرنا في مقدمة هذه الوثيقة حالة الالتزام بالمتطلبات الواردة في المعايير أعلاه وربطناها بنتائج الالتزام بالمستويين الثاني والثالث، فضلاً عن إلقاء الضوء على هذه المسألة ضمن تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي. ويمكن لفريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي من خلال ذلك، تحديد مسائل الالتزام الرئيسية التي يحتاج

الجهاز الأعلى للرقابة إلى التركيز عليها على المستوى الإستراتيجي.

## 2-7 صيغة تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي

يوصى باستخدام الصيغة التالية عند كتابة تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي

| هيكل تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. يلقي الملخص التنفيذي الضوء على الرسائل الرئيسية لأداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي</b></p> <p><b>2. مقدمة عن المعايير الدولية للأجهزة الرقابية وهدفها ونطاقها وتوقيتها.</b></p> <p>لماذا يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي؟ وهل تتناول أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي المستوى الثاني وجميع الشروط الواردة في المستوى الثالث (الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام)؟ أو هل تم اختيار الجهاز الأعلى للرقابة من أجل تنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي من المستوى الأول واستخدام اتجاه واحد فقط لإجراء عملية الرقابة؟ الفترة الزمنية لتنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي.</p> <p><b>3. عن الجهاز الأعلى للرقابة</b></p> <p>3-1 نظرة عامة على بيئة عمل الجهاز الأعلى للرقابة.</p> <p>3-2 نظرة عامة على إطار العمل القانوني والمؤسسي للجهاز الأعلى للرقابة والهيكل التنظيمي</p> <p><b>نظرة عامة على أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي</li><li>□ عملية جمع المعلومات</li><li>□ الآلية المستخدمة لرقابة الجودة</li></ul> <p><b>4. حالة التزام الجهاز الأعلى للرقابة بالمتطلبات الواردة في المستوى الثاني للمعايير الدولية للإنتوساي</b><br/>(تصنيف النظرات العامة الصائبة على حالة الالتزام وآلياته وأسباب عدم الالتزام)<br/>وأيضاً وصف المبادرات المستمرة الأساسية لتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي</p> <p><b>5. حالة التزام الجهاز الأعلى للرقابة بالشروط الواردة في المستوى الرابع للمعايير الدولية للإنتوساي (الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام).</b><br/>(تصنيف النظرات العامة الصائبة على حالة الالتزام وآلياته وأسباب عدم الالتزام)<br/>وأيضاً وصف المبادرات المستمرة الأساسية لتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي<br/>ويجب ربط أسباب عدم الالتزام الواردة في المستوى الثالث بالعناصر الواردة في (20 – 12 – 10 INTOSAI-P و (ISSAI 140 – 130). فعلى سبيل المثال: إذا لم يتم التخطيط بشكل صحيح (المستوى الثالث)، فقد يرتبط هذا بحالة عدم الالتزام بالمتطلبات الواردة في المستوى الأول.</p> <p><b>6. نظرة عامة على المسائل المتعلقة بالتطبيق الإستراتيجي للمعايير الدولية للإنتوساي</b><br/>أسباب وفجوات الالتزام على مستوى الرقابة الفردية والمستوى المؤسسي العام</p> <p><b>7. استجابة الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة</b></p> <p>توقيع فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي</p> |

## 3-7 المبادئ الإرشادية لكتابة تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي

## تسليط الضوء على النتائج الرئيسية

بما أن التقرير موجه للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة، فينبغي تسليط الضوء على النتائج الرئيسية لأداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي في المخلص التنفيذي وذلك حتى تتمكن إدارة الجهاز الأعلى للرقابة من معرفة مدى مستوى الالتزام والمسائل التي ينبغي إدراجها ضمن المجالات التي لا يلتزم بها الجهاز الأعلى للرقابة.

### 4-7 مشاركة الفريق بالكامل في إعداد التقرير

في نهاية تنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي يكون الفريق قد جمع معلومات كثيرة عن الشروط المختلفة وبما أن جميع مسائل الالتزام مرتبطة ببعضها البعض، فقد يحتاج فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي للعمل معًا لتحديد نوع هذه المسائل وأسبابها.

### 5-7 التمييز بين المسائل المؤسسية ذات التأثير العالي والمسائل التشغيلية

ينبغي لفريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي عند إعداد تقرير عن حالة التزام الجهاز الأعلى للرقابة التمييز بين فجوات الالتزام المحورية؛ لإجراء عملية الرقابة وفجوات الالتزام التي تظهر في المستوى الإجرائي أكثر من المستوى المؤسسي. ولتحقيق الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي، يجب معالجة المسائل المؤسسية المتعلقة بالمستوى الثاني. وقد يلاحظ فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي أن فجوات الالتزام التي تمت ملاحظتها على مستوى الممارسة الرقابية في المستويين الثالث والرابع ظهرت في البداية في مسائل المستوى المؤسسي في المستوى الثاني من إطار عمل المعايير الدولية للإنتوساي. ومن المحتمل بعد تأكيد حالة متطلبات المستوى الثاني تسليط الضوء على هذه الحالة في التقرير المُقدم للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة.

### 6-7 التحقق من تحديد الأسباب بشكل صحيح

ستعتمد إستراتيجية التطبيق على الأسباب المُحددة لفجوات الالتزام. وكذلك من الضروري على فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي تسليط الضوء على الأسباب الجوهرية. فعلى سبيل المثال، في بعض الحالات قد تكون المسائل الإدارية هي السبب في عدم تطبيق ممارسة الالتزام بمعايير الإنتوساي وليس فجوة المهارات والمعرفة.

## الملخص

تناول هذا الفصل الحالة المحددة للمتطلبات المتعلقة بالمستوى الثاني والعلاقة بين المستويات: الثاني والثالث والرابع من معايير الإنتوساي. ولقد أخذنا في اعتبارنا عند إعداد تقرير تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي الذي يُعد النسخة النهائية لأداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي كيفية ارتباط هذه المستويات الثلاثة ببعضها البعض، كما يسليط هذا التقرير الضوء على المسائل الإستراتيجية المتعلقة بالمستوى الثاني التي يُعتقد أنها تعالج قضايا عدم الالتزام بالمستويين الثالث والرابع. ملحق أدوات جمع البيانات لتنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي

يمكن استخدام الأدوات الخمس التالية لجمع البيانات المتعلقة بتنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي. وهي:

1. **مراجعة الوثائق:** تشتمل عملية جمع البيانات وترتيبها على عديد من الوثائق اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.
2. **المقابلة الشخصية:** عبارة عن مجموعة من إجراءات جمع البيانات والمعلومات في شكل أسئلة محددة بعناية والتي تطرح خلال الحوار بهدف الحصول على أفكار ووجهات نظر أكثر عمقًا تتعلق بالموضوع محل الاهتمام.
3. **مجموعات التركيز:** مجموعة من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض لديهم اهتمامات مشتركة أو سمات يجمعهم المنسق الذي يستخدم المجموعة وتفاعلاتها كطريقة للحصول على معلومات عن مسألة محددة أو محل اهتمام، وتتمحور طريقة النقاش حول أسئلة رئيسية محدودة.
4. **الملاحظة المباشرة:** عبارة عن زيارة الملاحظين للموقع وتسجيل كل ما يرونه ويسمعونه في القائمة المرجعية.

5. الاستطلاع: هي العملية المنهجية التي تستخدم التساؤلات الموحدة للحصول على المعلومات من عدد كبير من المشاركين في الاستطلاع.

#### قائمة المصطلحات المستخدمة في الدليل

| المصطلح                 | التعريف                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| النظراء                 | هم الأفراد ذوو التجربة والأقدمية داخل مؤسساتهم والذين تتمتع توصياتهم بمصداقية قوية وينتمي النظراء إلى مجموعة من الأجهزة العليا للرقابة ليقدموا وجهات نظرهم.                                                                         |
| مراجعة النظير           | مراجعة خارجية ومستقلة لعنصر أو أكثر في الجهة و/أو عملية لجهاز رقابة أعلى وذلك من قبل فريق من الزملاء المهنيين من واحد أو أكثر من أجهزة الرقابة العليا                                                                               |
| مراجعة النظير المتبادلة | حينما يقوم جهاز أعلى للرقابة بمراجعة نظير لفائدة جهاز أعلى للرقابة شريك في مقابل أن يقوم هذا الأخير بدوره بمراجعة لفائدة الجهاز الأول فإن هذا النشاط المتبادل يسمى مراجعة نظير متبادلة.                                             |
| الجودة                  | مدى التزام مسار أو نتيجته بمجموعة من الشروط الموضوعية سلفا والتي يعتقد بأنها لازمة للقيمة النهائية التي يوفرها المسار أو توفرها النتيجة                                                                                             |
| رقابة الجودة            | جملة من السياسات والإجراءات التي توضع للحصول على تأكيد معقول فيما يخص امتثال الجهاز الأعلى للرقابة وموظفيه للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، وأن تكون التقارير الصادرة مناسبة وملائمة في الظروف القائمة |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ضمان الجودة                   | عملية تتكون من اعتبار وتقييم مستمرين لنظام رقابة الجودة للجهاز بما في ذلك إجراء فحص دوري لمجموعة مختارة من المهمات الرقابية المنجزة. وهي مصممة لتزويد الجهاز بتأكيد معقول على أن نظام رقابة الجودة الذي يعتمد عليه مصمم على نحو مناسب ويعمل على نحو فعال، وأن التقارير الرقابية مناسبة في ظل الظروف القائمة                                                                                                                                                  |
| مخاطر التدقيق                 | المخاطر التي تؤدي إلى قيام المدقق بإبداء رأي غير مناسب عندما تكون البيانات المالية تحتوي على أخطاء جوهرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| الرقابة الداخلية              | هو النظام الذي تضعه الدائرة والذي يشمل السياسات والإجراءات والقرارات بهدف مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالعمليات والتقارير والامتثال                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الاستقلالية                   | هي حرية الجهاز الأعلى للرقابة في ممارسة عمله في نطاق اختصاصاته بدون أية توجيهات أو تدخلات خارجية أيا كان نوعها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| الرقابة المالية               | البيانات المالية وفق الإطار المتبع لإعداد التقارير المالية، ويتم ذلك على وجهين: الوجه الأول بتطبيق مفاهيم التعبير العادل، وفيه يقوم المدقق بالنظر فيما إذا كانت البيانات المالية معبرة عن حقيقتها بشكل عادل، أما الوجه الثاني فهو بتطبيق مفاهيم الالتزام وفيه يقوم المدقق بالنظر في مدى التزام مَعدي البيانات المالية بالقواعد المحاسبية لإعداد تلك البيانات                                                                                                 |
| رقابة الأداء                  | هي عبارة عن فحص مستقل وموضوعي وموثوق به لما إذا كانت تعهدات الحكومة أو أنظمتها أو عملياتها أو برامجها أو أنشطتها أو مؤسساتها تعمل وفقاً لمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية وما إذا كان هناك مجال للتحسين                                                                                                                                                                                                                                                     |
| رقابة الالتزام                | هي التقييم المستقل لمدى التزام موضوع معين بالمرجعيات المعمول بها المحددة باعتبارها معايير، وتجرى مهمات رقابة الالتزام بتقييم مدى التزام الأنشطة والمعاملات المالية والمعلومات من جميع جوانبها ذات الأهمية النسبية بالمرجعيات التي تحكم عمل الهيئة الخاضعة للرقابة                                                                                                                                                                                            |
| مذكرة التفاهم                 | هي وثيقة رسمية تتضمن اتفاقاً بين طرفين أو عدة أطراف، وهي تعد إيداعاً ببدء العمل بين أطراف الاتفاق أكثر من أن تكون التزاماً قانونياً                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| الحوكمة                       | مزيج من السياسات والعمليات والهياكل المستخدمة من قبل المنظمة لتوجيه انشطتها والتحكم فيها لتحقيق أهدافها وحماية مصلحة مجموعات أصحاب المصلحة المتنوعة بطريقة تتفق مع المعايير الأخلاقية                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الشفافية                      | يتعلق مفهوم الشفافية بقيام الأجهزة العليا للرقابة بالإفصاح العام بطريقة آنية وموثوقة وواضحة ومفيدة عن أوضاعها وتفويضاتها القانونية، وأنشطتها وإدارتها المالية، وعملياتها واستراتيجيتها وأدائها، كما يلزم مفهوم الشفافية ضرورة الإفصاح العام عن نتائج عمليات الرقابة واستنتاجاتها، بالإضافة إلى تمكين العموم من الحصول على المعلومات حول الأجهزة العليا للرقابة.                                                                                              |
| المساءلة                      | يرتبط مفهوم المساءلة بالإطار القانوني والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والإجراءات التي من شأنها أن تضمن أن الأجهزة العليا للرقابة: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تفي بواجباتها القانونية المتعلقة بتوزيع مواردها وتقييم أدوارها.</li> <li>- تفصح عن قانونية وكفاءة استخدام المال العام، بالإضافة إلى خطواتها وإجراءاتها وتصرفاتها واستخدامها لمواردها.</li> <li>- رئيس الجهاز وأعضاء المؤسسات الجماعية وموظفو الجهاز مسؤولون عن أعمالهم.</li> </ul> |
| القدرات                       | هي العملية التي يحصل بها الأفراد والمنظمات على المهارات والمعارف اللازمة والتنظيمات وأساليب العمل لأداء وظائفهم بكفاءة وتحسينها والاحتفاظ بها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| بناء القدرات                  | هي تطويراً أكبر لكل من المهارات والمعارف والتنظيمات وأساليب العمل والتي تجعل المنظمة فعالة، حيث يتم من خلالها البناء على أساس نقاط القوى الموجودة ومعالجة الثغرات ونقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| إطار قياس أداء الأجهزة العليا | "أداة لقياس ورصد وإدارة وتقديم تقارير حول أداء الأجهزة العليا للرقابة"، وهو يمثل تقييم الأداء القائم على الأدلة، حيث يتضمن تقييم نوعي وشامل للأجهزة الرقابية وبيئتها، وقياس موضوعي لدعم التدقيق النوعي وتتبع التقدم المحرز                                                                                                                                                                                                                                   |

## المراجع

- ISSAI 140 - رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- ISSAI 2220 - ضبط الجودة لإجراء رقابة على البيانات المالية.
- GUID 1900 – دليل مراجعة النظير.
- دليل ضمان الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة – المعد من قبل لجنة المعايير المهنية والرقابية للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- دليل حول مراجعة النظير الطوعية، والذي تم إنجازه من قبل أعضاء اللجنة الفرعية الثالثة المنبثقة عن لجنة بناء القدرات المكلفة بـ "تشجيع أفضل الممارسات وضمان الجودة من خلال مراجعات النظراء الطوعية".
- دليل لجنة بناء القدرات في أجهزة التدقيق، والمعد من قبل أعضاء اللجنة الفرعية الأولى لبناء القدرات التي يترأسها جهاز التدقيق الوطني للمملكة المتحدة.
- إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI PMF) والمعد من قبل مجموعة عمل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) بشأن قيمة وفوائد الأجهزة العليا للرقابة والذي تم تنفيذه بالمشاركة مع الهيئات التابعة للانتوساي، وتم طرحه على الصعيد العالمي من قبل مجموعة التعاون لمانحي الانتوساي.
- التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (ITSA)، تم وضعها من قبل (مجموعة عمل لأوروساي).
- التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات (ITASA)، تم وضعها من قبل (مجموعة عمل لأوروساي).
- أدوات تقييم الالتزام بمعايير الانتوساي (ICAT) لرقابة الأداء "أداة قياس مدى تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة"، والتي تم وضعها من قبل مبادرة الانتوساي للتنمية.

### فريق الأولوية الفرعية (3-4)

(مساعدة الأجهزة الأعضاء في إرساء آليات ضمان الجودة)