# مرفق 15




# تقرير حول متابعة تنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار الاتفاقية الممضاة مع الآسوساي

يعود إرساء علاقات التعاون بين المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) والمنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الآسوساي) إلى 24 جويلية 2019 تاريخ إمضاء مذكرة التفاهم بين المنظمتين. وقد أُبرمت هذه المذكرة لمدة ثلاث سنوات مع التنصيص على تجديدها تلقائيا لفترات مماثلة ما لم تُشعر إحدى المنظمتين المنظمة الأخرى كتابيا برغبتها في إنهائها. ونظرا لعدم صدور أي إشعار من هذا القبيل، تم تجديد المذكرة تلقائيا واستمرت في سريانها بعد انتهاء الفترة جويلية 2022 - جويلية 2025. وقد شكلت هذه الاتفاقية إطارا لتعزيز التعاون المهني وتبادل الخبرات بين المنظمتين في عدد من المجالات ذات الاهتمام المشترك. استنادا إلى التقييم المنجز، فإنّ التعاون خلال الفترة 2023-2025 أفضى إلى تنظيم فعاليات علمية مشتركة وتبادل المشاركة في التظاهرات المهنية والانخراط في مشاريع بحثية تطبيقية مشتركة، مما وفر أرضية مناسبة لمواصلة تطوير الشراكة خلال المرحلة المقبلة.

وفي هذا الإطار، انصبّت جهود الأمانة العامّة للأرابوساي خلال سنة 2026 على تقييم حصيلة التعاون المشترك واستشراف آفاقه للفترة 2026-2028 بما يضمن تعزيز المكتسبات المحقّقة ومواءمة التعاون مع الأولويات الاستراتيجية الجديدة للمنظمتين.

وقد سبقت هذه الجهود سلسلة من الاتصالات انطلقت أواخر سنة 2025، حيث تم تجديد التأكيد المتبادل بين الأمانتين العامتين على الرغبة في مواصلة التعاون وتوسيعه، مع الاتفاق على العمل المشترك لإعداد برنامج تعاون للفترة 2025-2028.

وفي هذا السياق، بادرت الأمانة العامة للأرابوساي خلال شهر ماي 2026 إلى التواصل مع الأمانة العامة للآسوساي واقتراح عقد اجتماع تنسيقي لدراسة سبل تطوير التعاون خلال المرحلة القادمة. وقد تم عقد الاجتماع يوم غرّة جوان 2026 بين ممثلي الأمانتين العامتين، حيث تمّ تبادل وجهات النظر حول الأولويات الاستراتيجية المشتركة واستعراض مجالات التعاون الممكنة، لاسيما في مجالات الحوكمة وضمان الجودة والتحول الرقمي في التدقيق وتعزيز قدرة الأجهزة العليا للرقابة على مواجهة المخاطر والتحديات المستجدة.

وعقب هذا الاجتماع، قامت الأمانة العامّة للأرابوساي بإعداد وإحالة وثيقتين مرجعيتين إلى الأمانة العامة للآسوساي، تمثلت الأولى في تقرير تقييم التعاون بين المنظمتين خلال الفترة 2023-2025 (مرفق أ)، فيما تضمّنت الثانية مقترحا للمحاور الاستراتيجية للتعاون للفترة 2026-2028، تمّ إعداده بالاستناد إلى الخطة الاستراتيجية للآسوساي للفترة 2022-2027 والخطة الاستراتيجية للأرابوساي للفترة 2023-2028 (مرفق ب). وقد اقترحت الوثيقة ثلاثة محاور رئيسية للتعاون تتمثل في التميّز في الحوكمة والتحوّل الرقمي في التدقيق وتعزيز صمود الأجهزة العليا للرقابة، إلى جانب مواصلة العمل المشترك في مجالات تنمية القدرات والقيادة والتدقيق على أهداف التنمية المستدامة.

وحرصا على الدفع قدما بهذا المسار، وجّهت الأمانة العامة للأرابوساي بتاريخ 17 سبتمبر 2026 مراسلة تذكير إلى الأمانة العامّة للآسوساي قصد التعجيل بإبداء ملاحظاتها ومقترحاتها بشأن الوثائق والمحاور الاستراتيجية المقترحة، بما يساعد على بلورة إطار تعاون عملي ومشترك للفترة القادمة.

ومن جهة أخرى، وفي إطار المحافظة على ديناميكية العلاقات بين المنظمتين، وجهت الأمانة العامة للأرابوساي دعوة إلى الآسوساي للمشاركة في فعاليات "ربيع تكنولوجيا المعلومات" لسنة 2026. ورغم تعذر مشاركة ممثلي الآسوساي بسبب التزامات مهنية سابقة، فقد عبّرت الأمانة العامة للآسوساي عن اهتمامها بمواصلة تبادل الخبرات في هذا المجال مستقبلا.

كما وجهت الأرابوساي دعوة رسمية إلى الآسوساي للمشاركة في الاحتفال بالذكرى الخمسين لتأسيسها المنعقد بالأردن خلال شهر أوت 2026. ورغم تعذر حضور ممثلين عن الآسوساي، فقد قامت المنظمة بإرسال رسالة فيديو مسجلة من قبل الأمين العام للآسوساي، تضمّنت تهنئة للأرابوساي بهذه المناسبة وإشادة بالعلاقات المتميزة القائمة بين المنظمتين وآفاق تطويرها مستقبلا.

وعليه، ورغم عدم اعتماد خطة عمل مشتركة نهائية للفترة 2026-2028 إلى حدّ الآن، فقد شهدت سنة 2026 حركية إيجابية على مستوى التنسيق والتخطيط الاستراتيجي بين المنظمتين بفضل المبادرات التي اتخذتها الأمانة العامة للأرابوساي من خلال عقد الاجتماعات التنسيقية وإعداد الوثائق المرجعية ومتابعة التواصل مع نظيرتها بالآسوساي وإشراكها في مختلف التظاهرات المهنية التي نظمتها المنظمة. وتظل المرحلة القادمة مرتبطة بتلقي ملاحظات الأمانة العامة للآسوساي بشأن المقترحات المعروضة تمهيدا لاعتماد إطار تعاون مشترك وخطة عمل للفترة 2026-2028.

---

**عدد المرفقات:2**

مرفق أ

# Evaluation of the ARABOSAI–ASOSAI Cooperation Project

**Period 2023–2025**

## 1. Background

Cooperation between the Arab Organization of Supreme Audit Institutions (ARABOSAI) and the Asian Organization of Supreme Audit Institutions (ASOSAI) was established through a Memorandum of Understanding (MoU) signed on 24 July 2019. Concluded for an initial period of three years, the MoU was subsequently renewed for the period July 2022–July 2025 under the automatic renewal mechanism it provides for, reflecting the shared commitment of both organizations to a lasting partnership.

Building on the joint work plan that had guided the 2019–2022 period, the two organizations continued to advance their cooperation throughout the 2022–2025 cycle through ongoing consultation between their respective General Secretariats. In this spirit, the ARABOSAI General Secretariat shared a set of practical proposals from September 2022, aligned with the new ARABOSAI Strategic Plan adopted in October 2022, which offered a flexible basis for jointly identifying activities of common interest, with constructive engagement on both sides that gained further momentum during the first half of 2024.

Sustained by the close follow-up of both Secretariats, this cooperation translated into a series of concrete activities over the cycle. The present report evaluates the ARABOSAI–ASOSAI cooperation during the period 2023–2025, with a view to valorising the actions carried out and to renewing and further structuring the partnership, including through a consolidated joint work plan, for the period 2026–2028.

## 2. Methodological Approach

The evaluation takes stock of the activities carried out under the MoU during the period 2023–2025 and assesses their contribution to the objectives of both organizations, in particular the promotion of communication and the sharing of knowledge and experience, the provision of a framework for inter-regional cooperation, and the development of cooperative initiatives addressing common challenges.

Against the work programme proposed by the ARABOSAI General Secretariat, which envisaged, for 2023, the joint scientific symposium (to be hosted by the Thai SAI) together with a jointly organized webinar; for 2024, a training course on the modern procedures for auditing information systems; and for 2025, a joint scientific symposium hosted by ARABOSAI on the Sustainable Development Goals, in particular Goal 16, the evaluation was conducted

on the basis of a documentation desk review, drawing on the report monitoring the implementation of the MoU (October 2024) and on the subsequent activities carried out during 2025.

# 3. Evaluation Results

Through the continuous engagement of the two General Secretariats, the cooperation produced tangible and diversified results during the period 2023–2025. These are presented below by area of impact.

## 3.1. Joint Scientific Events and Inter-Regional Knowledge Sharing

The joint scientific symposium initially planned for hosting by the Thai SAI had been repeatedly postponed since the 2019–2022 period, primarily owing to the consequences of the COVID-19 pandemic. In order to maintain the momentum of the cooperation, the two organizations agreed to substitute it with a seminar on “The Role of SAIs in Combating Desertification”, hosted by the Chinese SAI in the city of Yinchuan, China, from 11 to 13 June 2024, within the framework of the work of the SDG audit committee. ARABOSAI was represented by its General Secretariat, the Court of Accounts of the Kingdom of Morocco, the State Audit Institution of the United Arab Emirates and participating remotely the Federal Board of Supreme Audit of the Republic of Iraq. The seminar provided a valuable platform for the exchange of experiences and for the presentation and discussion of a number of technical papers.

Building on a coordination work session held on 23 October 2024 between the ARABOSAI General Secretariat, ASOSAI and the SAI of Azerbaijan, a high-level forum was organized on the sidelines of the 62nd ASOSAI Executive Council, held in Baku, Azerbaijan, from 17 to 19 July 2025. The forum brought together Executive Council members, heads of SAIs and senior officials, with the participation of Arab SAIs (around ten participants on the ARABOSAI side). It addressed themes of shared strategic interest, namely the use of artificial intelligence in audit, the audit response to climate change, and the audit of fiscal sustainability.

## 3.2. Reciprocal Participation in Flagship and Professional Events

The cooperation matured into a genuinely two-way relationship, with each organization contributing its expertise to the other’s flagship initiatives. ASOSAI, represented by the Chinese SAI, took part in the “Technology Spring” event organized by the ARABOSAI Information Technology Committee in May 2025, presenting the Chinese SAI’s experience in the use of artificial intelligence, an area of growing importance for the modernisation of audit across both regions.

Reciprocally, in response to an invitation from ASOSAI dated 24 June 2024, ARABOSAI nominated a representative, the Egyptian SAI, to attend the ASOSAI seminar on “Dealing with Fraud and Corruption in Financial Audit”, held in Manila, the Philippines, from 21 to 25 October 2024.

### 3.3. Participation in Collaborative Applied Research

In line with the MoU provision concerning ARABOSAI's participation in the research projects conducted by ASOSAI, the General Secretariat accompanied, from October 2022, the ASOSAI applied-research project on "Remote Audit", led by the SAI of Indonesia (BPK). The General Secretariat followed five remote sessions (the last held on 28 May 2024) and contributed to circulating and responding to the questionnaires produced under the project, while the Egyptian and Moroccan SAIs presented working papers on the sidelines of each session. The project was successfully concluded in July 2024 in Bali, Indonesia, and offers a model that the General Secretariat could replicate, together with the relevant committees, in future collaborative research.

## 4. Conclusion

Over the period 2023–2025, the cooperation between ARABOSAI and ASOSAI was sustained and progressively deepened through the continuous engagement of the two General Secretariats, even in the absence of a formally adopted joint work plan for the cycle. The partnership delivered tangible and diversified achievements, joint scientific events on desertification and on strategic audit themes, reciprocal participation in each organization's flagship technology and professional events, and active involvement in collaborative applied research. These results confirm the continued relevance and the growing maturity of the partnership, as well as its concrete contribution to enhancing the professional performance of the member SAIs of both organizations. They provide a solid foundation on which to renew and further structure the cooperation over the period 2026–2028.

## 5. Recommendations

1. Renew the Memorandum of Understanding and consolidate the cooperation for the period 2026–2028, building on the positive impact generated during the 2023–2025 cycle.
2. Adopt a formal joint work plan for 2026–2028, synchronised with the strategic planning cycles of both organizations, so as to provide a stable framework for the planned activities and to avoid the slippages observed when activities depended on ad hoc arrangements.
3. Launch a cooperative audit initiative, in accordance with the Memorandum of Understanding, on an audit topic of common interest to both organizations.
4. Study the launch of a peer review initiative, initially at the level of the General Secretariat of each organization.
5. Pursue and finalise the activities that could not be completed during the cycle, notably the training course on the modern procedures for auditing information systems, and sustain the reciprocal participation in flagship events (such as ASOSAI's planned activities on anti-corruption for young auditors and on environmental audit, and

ARABOSAI's "Technology Spring"), as well as the joint involvement in applied research building on the "Remote Audit" experience.

مرفق ب

ARABOSAI – ASOSAI INTER-REGIONAL COOPERATION

# 2026 – 2028

## Proposed Strategic Axes for Cooperation

*Grounded in the strategic plans of both organizations*

A proposal from the ARABOSAI General Secretariat

# 1. Context and Purpose

As both organizations transition into a new strategic period, ARABOSAI is keen to build on the foundation of cooperation established with ASOSAI over recent years—cooperation that, during 2023–2025, translated into joint scientific events, reciprocal participation in flagship and professional gatherings, and shared involvement in collaborative applied research. The purpose of this document is to propose, for the period 2026–2028, a set of cooperation axes grounded in the strategic priorities of each organization, as a basis for co-developing a formal joint work plan.

Having reviewed the ASOSAI Strategic Plan 2022–2027 and the ARABOSAI Strategic Plan 2023–2028, ARABOSAI sees strong alignment on several critical areas and a number of complementary strengths from which both organizations stand to learn—whether on digitalisation strategies, emerging-issues protocols, or tailored regional approaches to audit standards.

# 2. Strategic Alignment at a Glance

The two organizations share four critical strategic priorities:

| Shared strategic priority | Common aim |
|---|---|
| **Governance and Quality Assurance** | Foundational to the credibility of both organizations' members |
| **People Development and Leadership** | Investing in the next generation of auditors and SAI leaders |
| **SDG Auditing** | Supporting member SAIs in sustainable-development accountability |
| **Knowledge Services and Capacity Building** | Sharing expertise and resources across regions |

They also bring complementary strengths that create real value in learning from one another:

| ASOSAI – distinctive strengths | ARABOSAI – distinctive strengths |
|---|---|
| Technological advancement and innovation; crisis-response mechanisms | Institutional independence; parliamentary and stakeholder engagement |

ASOSAI's innovative work on technological advancement and crisis-response mechanisms aligns naturally with ARABOSAI's focus on institutional independence and parliamentary engagement. These shared priorities and complementary strengths translate into the three

flagship joint initiatives proposed below, supported by a set of foundational, cross-cutting tracks.

# 3. Proposed Cooperation Axes for 2026–2028

## Axis 1 — Governance Excellence

**Strategic alignment:** Shared priority on Governance and Quality Assurance, enriched by ARABOSAI's strengths in institutional independence and parliamentary engagement, and by tailored regional approaches to audit standards.

**Why it matters:** Governance, independence and audit quality are foundational to the credibility and impact of SAIs in both regions. Combining ASOSAI's governance practices with ARABOSAI's experience on independence and stakeholder engagement offers a strong basis for mutual reinforcement, while the evolving INTOSAI quality-management framework—notably the revised ISSAI 140 (effective 1 January 2025)—provides a common reference for strengthening quality.

**Proposed joint actions:**

- Exchange experiences on SAI independence and institutional governance by organizing comparative workshops on legal frameworks safeguarding SAI independence, financial and operational autonomy, relations with Parliament and other control bodies, and mechanisms for protecting audit objectivity and credibility.
- Develop joint guidance on implementing the revised ISSAI 140, in order to exchange experiences on quality-management systems and on the transition from quality control to quality management, and to share methodologies and tools on quality objectives and risk assessment.
- Study an inter-regional peer-review initiative, initially at the level of the two General Secretariats.
- Launch a cooperative audit on a governance-related topic of common interest, in line with the Memorandum of Understanding.

**Expected outcomes:** Strengthened governance and independence; more consistent quality approaches; a tested model for inter-regional peer review and cooperative audit.

## Axis 2 — Digital Audit Transformation

**Strategic alignment:** ASOSAI's distinctive strength in technological advancement and innovation, combined with the shared interest in digitalisation strategies and with Knowledge Services and Capacity Building.

**Why it matters:** Artificial intelligence, data analytics and automation are reshaping audit methodologies, evidence-gathering and quality. ASOSAI's innovative technological work offers valuable learning opportunities, and the 2023–2025 cycle already generated concrete momentum—such as the Chinese SAI's presentation of its artificial-intelligence experience at

ARABOSAI's "Technology Spring" (May 2025), the artificial-intelligence theme of the high-level forum on the sidelines of the ASOSAI Executive Council in Baku (July 2025), and the collaborative "Remote Audit" research project.

**Proposed joint actions:**

- Establish a joint knowledge-sharing track on AI in audit, data analytics and automation, building on the experience shared at the "Technology Spring" and the Baku forum.
- Co-develop training and e-learning resources on digital-audit competencies and the responsible use of AI in public-sector audit.
- Develop a joint IT-audit procedures manual to establish a common methodological framework for conducting IT audits, ensuring consistency, quality and alignment with international auditing standards.
- Replicate the collaborative-research model (as piloted in the "Remote Audit" project) on a digital-audit topic of common interest.
- Pilot a data-analytics-enabled cooperative audit and share governance frameworks for the ethical adoption of AI within SAIs.

**Expected outcomes:** Shared digital-audit competencies; reusable joint training and research assets; a tested analytics-based cooperative audit.

## Axis 3 — Strengthening SAI Resilience

**Strategic alignment:** ASOSAI's distinctive strength in crisis-response mechanisms, combined with the shared interest in emerging-issues protocols.

**Why it matters:** SAIs increasingly operate in a context of crises and rapidly emerging risks—pandemics, climate change, and fiscal pressures among them. ASOSAI's work on crisis-response mechanisms offers a strong model, and developing shared protocols for emerging issues would help both organizations' members respond quickly and credibly. Themes such as the audit response to climate change and the audit of fiscal sustainability—already surfaced at the Baku forum—fit naturally within this axis.

**Proposed joint actions:**

- Exchange experience on crisis-response mechanisms and business-continuity arrangements for SAIs.
- Co-develop emerging-issues protocols enabling rapid, coordinated audit responses to new risks (e.g., climate change, fiscal sustainability).
- Organise joint activities on auditing fiscal sustainability and the audit response to climate change.
- Embed resilience and emerging-risk considerations within SAI quality-management systems.

**Expected outcomes:** Better-prepared SAIs; a shared emerging-issues toolkit; stronger institutional continuity across both regions.

### Cross-cutting foundations

Three further areas of alignment underpin and connect the axes above and will be pursued throughout the cycle. People Development and Leadership will be advanced through joint leadership-development activities, the exchange of trainers and experts, and shared investment in the next generation of auditors. SDG Auditing will continue to support member SAIs in sustainable-development accountability—building on the joint seminar on the role of SAIs in combating desertification (2024) and on each organization's SDG and environmental-audit work—with the possibility of a cooperative, data-analytics-enabled audit of the implementation of an environment-related SDG goal or target—an activity that connects the digital-transformation, resilience and SDG strands of this cooperation in a single, concrete deliverable. Knowledge Services and Capacity Building will serve as the shared delivery approach, pooling expertise, e-learning resources and communities of practice across the two regions.

Given the shared priority both organizations attach to capacity development, the following will be explicitly pursued across the relevant axes:

- The exchange of experts and trainers between the two organizations.
- Reciprocal participation, enabling ARABOSAI representatives to take part in selected training activities organized by ASOSAI, and ASOSAI representatives to take part in those organized by ARABOSAI.
- The joint development, where relevant to the cooperation axes, of scientific materials and shared e-learning modules.

## 4. Proposed Ways of Working

- Anchor each cooperation axis in the institutional structures of both organizations. Coordination is ensured by each General Secretariat, while the design, scheduling and delivery of activities under every axis are agreed and carried out in conjunction with the relevant technical committees and specialised working groups, so that responsibility for implementation and follow-up is clearly assigned.
- Task the relevant technical committees with translating each axis into specific activities and clear delivery indicators—such as the number of seminars and webinars, training programmes, joint research papers, and experts and trainers exchanged. When a committee takes up a theme, it converts it into a concrete activity—a webinar, a training session, a cooperative mission or a joint research output—to be embedded in its operational plan; activities that require funding are submitted to the Executive Council.
- For 2026, give priority to activities that can be delivered at little or no additional cost—webinars, joint reflection (think-tank) groups, joint research papers, and the exchange of reports and research—so that cooperation produces early, tangible results while more resource-intensive activities are planned.
- Adopt, as a second phase, a consolidated formal joint work plan for 2026–2028, synchronised with the strategic and operational planning cycles of both organizations

and detailing implementing bodies, activities, timelines, performance indicators and expected outcomes.

- Convene a regular coordination meeting between the focal points of the two General Secretariats—at least once a year—to review the implementation of programmed activities and update the work programme as needed, and prepare an annual follow-up report (which may be a joint report) for submission to the Capacity Development Committee and, subsequently, to the Executive Council.
- Develop this coordination mechanism further by establishing a shared digital platform (a cloud workspace) for exchanging documents, tracking activities and monitoring performance, in line with the digital-transformation agenda set out in Axis 2.
- Combine the modalities that worked well in 2023–2025: joint scientific events and seminars, side events on the sidelines of Executive Council meetings, exchange of experts, participation in collaborative research, cooperative audit and peer review.
- Where useful, leverage INTOSAI/IDI initiatives and other partners to support the financing and implementation of joint activities.

## 5. Next Steps

ARABOSAI would value continuing the dialogue already begun between the two Secretariats—to build on what has worked, to understand what our members most need, and to agree on where best to invest our joint effort, particularly on governance excellence, digital audit transformation and strengthening SAI resilience. As a practical first step for 2026, the two organizations could jointly identify activities that require no dedicated funding, so that the year is put to productive use; the activities agreed for 2027 and 2028 would then be taken forward through the relevant technical committees and consolidated, where appropriate, within a formal 2026–2028 work plan that leverages our respective strengths.

# مرفق 16




# تقرير حول متابعة تنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار الاتفاقية الممضاة مع الأفروساي-إي

يعود إرساء علاقات التعاون بين المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) والمنظّمة الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة الناطقة باللغة الإنجليزية (الأفروساي-إي) إلى سنة 2016 تاريخ إمضاء مذكرة التفاهم بين المنظمتين. وقد تمّ إبرام هذه المذّكرة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد التلقائي لفترات مماثلة ما لم تُشعر إحدى المنظمتين المنظمة الأخرى كتابيا برغبتها في إنهائها. ونظرا لعدم صدور أي إشعار من هذا القبيل من أي من الطرفين، واصلت مذكرة التفاهم سريان مفعولها بعد انتهاء الفترة 2023-2025.

وفي هذا الإطار، وبالتوازي مع استمرار سريان مذكرة التفاهم، انصبّت الجهود خلال سنة 2026 أساسا على تقييم حصيلة التعاون المنجز خلال الفترة 2023-2025 واستشراف آفاق الشراكة للفترة 2026-2028، بما يضمن مواءمة التعاون الثنائي مع الأولويات الاستراتيجية الجديدة للمنظمتين.

ولهذا الغرض، بادرت الأمانة العامة للأرابوساي إلى التواصل مع الأمانة العامة للأفروساي-إي قصد إعادة تنشيط التعاون بين المنظمتين خلال المرحلة القادمة، حيث تم عقد اجتماع تنسيقي بتاريخ 26 ماي 2026 خُصّص لاستعراض حصيلة التعاون للفترة 2023-2025 ومناقشة مجالات التعاون ذات الأولوية للفترة المقبلة. كما تولّت الأمانة العامة إعداد وإحالة مجموعة من الوثائق المرجعية إلى الأمانة العامة للأفروساي-إي شملت تقريرا لتقييم التعاون بين المنظمتين خلال الفترة 2023-2025 ووثيقة تتضمن مقترحا للمحاور الاستراتيجية للتعاون للفترة 2026-2028 تم إعدادها بالاستناد إلى الخطط الاستراتيجية للمنظمتين **(مرفق أ)**.

وحرصا منها على دفع هذا المسار التشاركي، وجّهت الأمانة العامة للأرابوساي بتاريخ 17 سبتمبر 2026 مراسلة تذكير إلى الأمانة العامة للأفروساي-إ قصد الحصول على ملاحظاتها ومقترحاتها بشأن محاور التعاون المقترحة، وذلك بهدف التوصّل إلى إطار عملي مشترك يمكّن من بلورة خطة عمل واقعية وقابلة للتنفيذ خلال الفترة 2026-2028.

ومن جهة أخرى، واصلت الأرابوساي إشراك الأفروساي-إي في مختلف الأنشطة والتظاهرات التي نظمتها خلال سنة 2026 بما يعكس متانة العلاقات بين المنظمتين. فقد تمّ توجيه دعوة إلى الأفروساي-إي للمشاركة في الاحتفال بالذكرى الخمسين لتأسيس الأرابوساي، حيث استجابت المنظمة بإعداد تسجيل فيديو تضمّن شهادة حول التعاون القائم بين المنظمتين وآفاق تطويره مستقبلا، كما قدّمت ورقة عمل حول استخدامات الذكاء الاصطناعي في أنظمة إدارة أعمال الرقابة.

كما تمت دعوة الأفروساي-إ للمشاركة في فعاليات "ربيع التكنولوجيا" التي نظمتها لجنة تكنولوجيا المعلومات التابعة للأرابوساي خلال شهر جوان 2026، حيث ساهمت المنظمة بعرض حول توظيف البيانات الضخمة والأتمتة الذكية لتعزيز أثر الأعمال الرقابية، وتم تقديمه في شكل تسجيل فيديو بسبب بعض الإشكاليات التقنية.

وعليه، ورغم عدم تسجيل أنشطة مشتركة جديدة في إطار خطة تعاون للفترة 2026-2028 إلى حدّ الآن، فإنّ الأمانة العامة للأرابوساي بذلت جهودا معتبرة للمحافظة على ديناميكية الشراكة مع الأفروساي-إي من خلال عقد الاجتماعات التنسيقية وإعداد الوثائق المرجعية والاستراتيجية ومتابعة التواصل بين الطرفين وإشراك المنظمة في مختلف التظاهرات المهنية. وتجدر الإشارة إلى أنّ استكمال تحديد الأنشطة المشتركة للفترة المقبلة يظل مرتبطا بتلقي ردود الأمانة العامة للأفروساي-إي وملاحظاتها بشأن المقترحات التي تقدّمت بها الأمانة العامة للأرابوساي تمهيدا لاعتماد خطة عمل مشتركة للفترة 2026-2028.

---

عدد المرفقات:1

المرفق أ

COOPERATION

# Proposed Strategic Axes for Cooperation 2026 – 2028

*Grounded in the strategic plans of both organizations*

A proposal from the ARABOSAI General Secretariat

## 1. Context and Purpose

Over the period 2023–2025, ARABOSAI and AFROSAI-E have maintained a productive partnership focused on three main areas, Quality Assurance, the auditing of the Sustainable Development Goals, and support to the General Secretariat, which produced meaningful and tangible results. As both organizations enter a new strategic cycle, ARABOSAI is keen to build on this foundation and to co-develop a collaborative work plan for the period 2026–2028 that reflects the evolving priorities of each organization.

Having reviewed the AFROSAI-E Strategic Plan 2025–2029 and its 2026 operational priorities, ARABOSAI sees strong alignment with its own strategic directions—in particular around ISSAI compliance and quality assurance, the digitalisation of audit, the development of competent people and leaders, and the fight against fraud and corruption. This document sets out the proposed cooperation axes for 2026–2028 and is intended to frame an initial conversation between the two Secretariats.

## 2. Strategic Alignment at a Glance

The four proposed axes connect directly the strategic directions of ARABOSAI with the priorities set out in the AFROSAI-E Strategic Plan 2025–2029:

| Cooperation Axis | ARABOSAI strategic direction | AFROSAI-E priority (2025–2029) |
|---|---|---|
| **1. Governance & Quality Assurance (revised ISSAI 140)** | Governance and quality assurance | ISSAI Compliance – strategic and operational integration |
| **2. Digitalisation of Audit (AI, analytics, automation)** | Digitalisation agenda | Digitalisation – AI, data analytics and automation |
| **3. Competent People & Leadership Development** | People development | Competent People & Leadership Development |
| **4. Fighting Fraud and Corruption** | Integrity and oversight of public funds; combating fraud and corruption | Fighting fraud and corruption; strengthening integrity and accountability |

## 3. Proposed Cooperation Axes for 2026–2028

The axes set out below are framed as strategic orientations rather than a detailed work programme. They are coordinated through the two General Secretariats and operationalised in agreement with the relevant technical committees and working groups of each organization, which translate them into specific activities — webinars, training events, cooperative missions and joint research — to be embedded in their operational plans, each with clear completion indicators (for example, the number of webinars, training programmes, joint research papers and expert exchanges) to support monitoring, evaluation of results and course-correction where necessary. Activities that require funding are

submitted to the Executive Council for resourcing. For 2026, priority may be given to activities that carry no dedicated financial cost — such as webinars, think-tank/working-group sessions, the presentation of joint research papers, and the exchange of reports and studies.

## Axis 1 — Governance and Quality Assurance: Implementing the Revised ISSAI 140

**Strategic alignment:** ARABOSAI (governance and quality assurance) ↔ AFROSAI-E (ISSAI Compliance – strategic and operational integration).

**Why it matters:** The revised ISSAI 140, "Quality Management for SAIs" approved by the INTOSAI Governing Board in November 2023 and effective from 1 January 2025, replaces the former quality-control approach with a dynamic, risk-based system of quality management adapted from the IAASB's ISQM 1 and built around a set of organisational requirements. From its effective date, a SAI may assert that its audits comply with the ISSAIs only if it operates a system of quality management consistent with the revised standard. Supporting member SAIs through this transition is therefore both a quality and an ISSAI-compliance priority shared by the two organizations, and a natural continuation of the quality-assurance work pursued in 2023–2025 (the regional QA procedures guide and the regional team of QA experts).

**Proposed joint actions:**

- Update and align the regional quality-assurance guidance and tools with the revised ISSAI 140, drawing on the IDI System of Audit Quality Management (SoAQM) Playbook and the experience of the SoAQM global pilot in which AFROSAI-E participates.
- Deliver joint capacity-building (workshops and webinars) on designing, implementing and monitoring a system of quality management, and on the transition from quality control to quality management.
- Resume and strengthen the Quality Assurance Review (QAR) programme awareness for senior managers and the conduct of QAR missions in complex contexts re-anchored on the requirements of the revised ISSAI 140.
- Develop a shared pool of trained quality-management specialists and explore mutual peer reviews, initially at the level of the two General Secretariats.

**Expected outcomes:** Member SAIs better positioned to assert ISSAI compliance; an up-to-date shared regional quality-management reference; reinforced regional QA capacity.

## Axis 2 — Digitalisation of Audit: Artificial Intelligence, Data Analytics and Automation

**Strategic alignment:** ARABOSAI (digitalisation agenda) ↔ AFROSAI-E (Digitalisation – AI, data analytics and automation).

**Why it matters:** Both organizations have identified digitalisation as critical to the future of public-sector audit. Artificial intelligence, data analytics and automation are reshaping audit methodologies, evidence-gathering and quality management, and offer significant potential to increase the coverage, depth and impact of audits across both regions.

**Proposed joint actions:**

- Establish a joint knowledge-sharing track on AI in audit, data analytics and automation webinars, a community of practice, and the exchange of use-cases and tools.

- Co-develop e-learning and training resources on data analytics and the responsible use of AI in public-sector audit, building on the e-learning capacities of both organizations.
- Pilot a data-analytics-enabled cooperative audit on a topic of common interest.
- Share governance frameworks for the ethical and effective adoption of AI within SAIs, including data governance, quality and sovereignty considerations.

**Expected outcomes:** Shared digital-audit competencies; reusable joint training assets; a tested model for analytics-based cooperative audit.

## Axis 3 — Competent People and Leadership Development

**Strategic alignment:** ARABOSAI (people development) ↔ AFROSAI-E (Competent People & Leadership Development).

**Why it matters:** Sustained audit quality and successful digital transformation both depend on people and leadership. Investing jointly in competencies and leadership multiplies the impact across both regions and builds a stronger professional community.

**Proposed joint actions:**

- Organise joint leadership-development activities for current and emerging SAI leaders—seminars, peer-learning and mentoring.
- Exchange trainers, experts and facilitators across the two regions and share faculty for joint workshops.
- Open up selected training activities so that representatives of ARABOSAI can take part in training events organised by AFROSAI-E, and vice versa.
- Pool and co-develop e-learning content and professional-development pathways, with mutual access to selected courses and resources, and jointly develop shared scientific materials and e-learning modules by axis.
- Exchange experiences on competency models covering digital audit, data analytics, sustainability auditing, quality management and leadership skills.
- Promote knowledge transfer between generations by pairing experienced SAI leaders and experts with emerging managers and professionals.
- Organise annual joint professional forums between ARABOSAI and AFROSAI-E, bringing together auditors and senior management to discuss emerging challenges and evolving professional trends in public-sector auditing and oversight.
- Develop and promote mobility and expert-exchange programmes that facilitate short-term professional exchanges among audit experts, with the aim of sharing knowledge, strengthening institutional capacities and fostering cross-regional cooperation.

**Expected outcomes:** A strengthened leadership pipeline; shared professional-development resources; closer inter-regional professional ties.

## Axis 4 — Fighting Fraud and Corruption

**Strategic alignment:** ARABOSAI (integrity and oversight of public funds; combating fraud and corruption) ↔ AFROSAI-E (fighting fraud and corruption; strengthening integrity and accountability).

**Why it matters:** Fraud and corruption undermine sound public financial management and erode trust in public institutions across both regions. Supreme Audit Institutions play a central role in deterring,

detecting and reporting fraud and corruption and in strengthening the integrity and accountability of public-fund management. Joint work in this area amplifies the impact of audit and responds to a shared priority of the two organizations, consistent with INTOSAI standards and guidance on the auditor's responsibilities relating to fraud and corruption.

**Proposed joint actions:**

- Exchange methodologies and tools for fraud- and corruption-risk assessment and detection, including data-analytics and red-flag techniques.
- Deliver joint capacity-building (workshops and webinars) on auditing fraud and corruption and on the auditor's responsibilities under the relevant ISSAIs and GUIDs.
- Share experience on cooperation with anti-corruption and law-enforcement bodies and on the reporting and follow-up of fraud and corruption findings.
- Co-develop e-learning resources and a shared repository of anonymised case studies and red-flag indicators.

**Expected outcomes:** Strengthened regional capacity to prevent, detect and report fraud and corruption; shared methodologies and training assets; reinforced integrity of public-fund oversight.

### Cross-cutting continuity

Alongside these four axes, the two organizations will carry forward the SDG-auditing collaboration initiated in 2023–2025 in particular the environmental-audit training programme and the related e-learning material agreed for the second period of the strategic cycle (2026–2028) embedding it within the digitalisation and people-development axes where relevant. As a concrete illustration, the two organizations may conduct a joint audit or cooperative missions that use data analytics to monitor the implementation of an environment-related SDG goal or target, thereby connecting the digitalisation, people-development and SDG-auditing strands in a single tangible activity.

## 4. Proposed Ways of Working

- Adopt a consolidated joint work plan for 2026–2028, synchronised with the strategic and operational planning cycles of both organizations, with indicative activities, owners (the relevant technical committees or working groups of each organization), timelines and completion indicators.
- Channel coordination through the two General Secretariats and designated focal points, with activities defined, validated and implemented in agreement with the competent technical committees or working groups of each organization, which embed them in their operational plans; activities requiring funding are submitted to the Executive Council.
- Convene a periodic coordination meeting between the focal points of the two General Secretariats to monitor delivery of the planned activities, update the work plan as needed, and prepare an annual monitoring report (which may be a joint report) submitted to the Capacity Development Committee and then to the Executive Council.
- Set up a shared digital platform or cloud workspace for the exchange of documents, collaboration and performance tracking, in line with the digitalisation agenda set out in Axis 2.

- Combine the modalities that worked well in 2023–2025: joint workshops and webinars, side events at governing-board meetings, exchange of experts, e-learning, cooperative audit and peer review.
- Where useful, leverage INTOSAI/IDI initiatives and other partners to support the financing and implementation of joint activities.

## 5. Next Steps

Building on the working meeting held between the two Secretariats on 26 May 2026, ARABOSAI looks forward to translating our shared understanding into concrete cooperation. For 2026, we propose to identify together a set of activities that carry no dedicated financial cost — such as webinars, joint think-tank/working-group sessions, joint research papers and the exchange of reports and studies — so that the current year is put to good use. The activities to be agreed for 2027 and 2028 would then be developed and implemented through the relevant technical committees of each organization and consolidated within the 2026–2028 work plan.

# مرفق 17



# عرض مبادرة تنمية الإنتوساي

## إجتماع لجنة تنمية القدرات للأرابوساي

عبد الحكيم بن الأزرق

2026 10 30

# محتوى العرض



- مبادرات التعاون 2026
- مبادرات التعاون 2027

# محتوى العرض



- مبادرات التعاون 2026
- مبادرات التعاون 2027

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

- تقييم إدارة تكنولوجيا المعلومات وإعداد استراتيجية لتعزيزها

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

- piCTUre 1
- CRISP 2
  - إدارة الأزمات
- PESA 3
- Mastery 4
- الرقابة على التغير المناخي 5
- SPMR 6
- LEG SAI 7
- SoAQM 8

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

- piCTUre 1
- CRISP 2
- PESA 3
- Mastery 4
- الرقابة على التغير المناخي 5
- SPMR 6
- LEG SAI 7
- SoAQM 8

- التأهيل المهني لمدققي الأجهزة

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

- piCTUre 1
- CRISP 2
- PESA 3
- Mastery 4
- الرقابة على التغير المناخي 5
- SPMR 6
- LEG SAI 7
- SoAQM 8

- إدارة التغيير المؤسسي
- أنا كقائد جهاز

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

- الإستراتيجية وقياس الأداء والإبلاغ

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

- الدعم القانوني داخل الأجهزة

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

- نظام إدارة جودة التدقيق

# محتوى العرض



- مبادرات التعاون 2026
- مبادرات التعاون 2027

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

# مبادرات التعاون ما بين الأي دي أي والأرابوساي خلال سنة 2026

- مبادرات أخرى؟

1. piCTUre
2. CRISP
3. PESA
4. Mastery
5. الرقابة على التغير المناخي
6. SPMR
7. LEG SAI
8. SoAQM

CELEBRATING IMPACT. SHAPING FUTURES.

**INTOSAI Development Initiative (IDI)**
Stenersgata 2, 0184 Oslo, Norway
www.idi.no


16

# مرفق 18

**بناء المهارات القيادية للكفاءات الواعدة في الأجهزة العليا للرقابة**
**الركائز والآليات واستشراف المستقبل الرقابى الرقمى**

## 1- المقدمة:

شهدت بيئة العمل الرقابي في العقود الأخيرة تحولات جوهرية عميقة، طالت في جوهرها المفاهيم والأطر الفكرية التي يرتكز عليها نمط القيادة داخل الأجهزة العليا للرقابة. فبعد أن ظل النموذج التقليدي للقيادة الرقابية - القائم بدرجة كبيرة على الأقدمية و التسلسل الهرمي وتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل - هو السائد لعقود متطاولة، بات هذا النموذج يفقد قدرته في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين المتسارعة والمتشعبة إذ لم تعد بيئة الرقابة الحديثة ملائمة مع قيادة تتعامل مع المخاطر المالية والمؤسسية بوصفها ظواهر خطية يمكن احتواؤها بقواعد ثابتة ومسارات مكررة، بل باتت تستدعي قيادةً تتسم بالمرونة الهيكلية والتشاركية الفعّالة والاستجابة الذكية للمستجدات.

وقد أسهم التحول الرقمي المتسارع بما نتج عنه من بيانات ضخمة، وتقنيات الذكاء اصطناعي، وتقنيات، ومخاطر إلكترونية متجددة - في إعادة رسم الخريطة الكاملة لدور المراجع ، حيث لم يعد كافياً أن يتمتع القائد الرقابي بمعرفة تقنية محاسبية وقانونية رقمية راسخة، بل أصبح مطلوباً منه أن يكون لديه رؤية استراتيجية استشرافية، وكفاءة عالية.

في هذا السياق يناقش هذا المقال كيف يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تُعيد النظر في منظومة بناء قياداتها الواعدة، بما يتجاوز آليات التدريب التقليدي نحو نماذج تمكين شاملة وقابلة للقياس. حيث لم يُعدّ إعداد الكوادر والقيادات الشابة في الأجهزة الرقابية ترفاً إدارياً أو استحقاقاً وظيفياً اعتيادياً، بل هو ضرورة حتمية تفرضها ثلاث متطلبات وجودية متداخلة:

أولها: استمرارية الذاكرة المؤسسية وأهمية صون التراكم المعرفي.

وثانيها: مواكبة التحول الرقابي الرقمي الذي لم يعد مرحلة قادمة يمكن تأجيلها، بل بات واقعاً ماثلاً يتمدد بسرعة، مما يجعل الكفاءات الشابة - ركيزةً لا غنى عنها في قيادة هذا التحول.

وثالثها: الحفاظ على مصداقية الأجهزة الرقابية واستقلاليتها في مواجهة ضغوط متنامية، مما يستلزم بناء جيل من القادة يتمتعون بالنزاهة والاستقلالية المهنية والكفاءة العالية والقدرة على المحاسبة المؤسسية الفعالة.

**يسعى هذا المقال إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية متكاملة:**

**الهدف الأول**: تحديد المهارات اللازمة للجيل الجديد من المراجعين والقادة الرقابيين، من خلال رسم خريطة وظيفية واضحة للكفاءات المطلوبة في البيئة الرقابية الرقمية.

**الهدف الثاني**: رصد التحديات الهيكلية والثقافية والتقنية التي قد تواجه عمليات تمكين الكفاءات الواعدة في الأجهزة الرقابية.

**الهدف الثالث**: تقديم أهم التوصيات الاستراتيجية (تطوير العمل الرقابي)

## 2- المفهوم والأبعاد لجيل القيادة الرقابية الجديد:

### 2. 1: من هم القادة المستقبليون؟

لا يزال مفهوم "الكفاءة الرقابية الواعدة" في طور التشكّل غير أن الاتجاه الغالب انه يجمع بين ثلاثة محاور متكاملة لتحديد هوية القائد الرقابي المستقبلي.

**أولاً: التأهيل الأكاديمي المتجدد:** إذ لم يعد الإطار الكلاسيكي لتأهيل المراجع - القائم على اكتساب المعرفة المحاسبية والقانونية التقليدية - كافياً وحده لصياغة قائد رقابي مكتمل. فقد كشف الدليل الارشادي لكفاءة المراجعين الصادر عن الانتوساي أن الكفاءة المهنية في الرقابة الحكومية تتضمن ثلاثة محاور متكاملة: المعرفة والمهارات والسمات الشخصية، وأن الجانب الأكاديمي يُمثّل شرطاً ضرورياً لكنه غير كافٍ بمعزل عن الجانبين الآخرين.

**ثانيا: الشغف المهني والانتماء المؤسسي**: القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة هم الذين يجمعوا بين الحداثة المهنية والشغف العميق بمهنة الرقابة، بصرف النظر عن عمره الزمني هذا التوجه الجديد على مستوى الأجهزة العليا للرقابة تم من خلال برنامج "القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة" (SAI Young Leaders) الذي أطلقته مبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI) عام 2017، والذي يُعرّف القادة الشباب بوصفهم مهنيين واعدين قادرين على حل المشكلات المعقدة وتطوير كفاءة الأجهزة الرقابية.

**ثالثا: الاستعداد للتعلم المستمر**: هو المحور الذي يكتسب أهمية متصاعدة في ضوء التسارع المعرفي الذي يشهده الحقل الرقابي. وأضحي التعلم المستمر للمراجعين ضرورة وجودية لا خياراً، وذلك استجابة لتحولات توقعات المجتمع وأصحاب المصلحة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد تعقيد أنظمة المعلومات, كما اشار معيار ISSAI 150 كفاءة مراجع الحسابات- بتقييم الكفاءات ومراقبتها " على الجهاز الأعلى للرقابة أن يطور وينفذ وسائل تقييم الكفاءات ومتابعة تقدم تطوير المراجع أو التطوير الذاتي على أساس دوري و يجب عليه أن يضع مسارات مخصصة للتطوير المهني للمراجعين على أن تكون مصممة خصيصا لتنسجم مع ولاية الجهاز ".

وتبنّيا لهذا الإطار التكاملي الثلاثي، يمكن **تعريف القائد المستقبلي** بأنه" الشخص المهني في الأجهزة العليا للرقابة الذي يمتلك رصيداً معرفياً أكاديمياً متيناً، ويتجاور لديه الشغف بمهنة الرقابة مع الاستعداد الذاتي للتعلم والتطور المستمر، بما يُهيّئه للقيادة المؤسسية في بيئة رقابية رقمية متحوّلة".

**2. 2- التحول المعرفي والعلمي (ما وراء الشهادة التقليدية):**

**أولاً: ثقافة "التعلم مدى الحياة" في الرقابة الحكومية:**

أصبحت الرقابة صناعة كثيفة المعرفة، وأن التعلم يحتل مكانة محورية فيها، لأن المراجع يُوظّف مجموعة شاملة من المعرفة المحاسبية والرقابية والتنظيمية، مما يُلزمه بتطوير قاعدة معرفية ضخمة والمحافظة عليها باستمرار. وقد تعزّزت هذه النتيجة بحقيقة مؤداها أن مناهج الرقابة وأساليبها وتقنياتها تتغير باستمرار، مما يجعل تحديث المعرفة والمهارات واجباً مهنياً لا اختيارياً.

وعلى المستوى التطبيقي، يتجلى هذا التوجه في الإطار الارشادي للكفاءة الذي يربط صراحةً بين كفاءة المراجع والتطور المهني المستمر، ويُشكّل أساساً لبناء برامج التعلم والتطوير في الأجهزة الرقابية الأعضاء (INTOSAI CBC, 2019)، وكذلك يرتبط مع وضع أطر الكفاءة لمراجعي الحسابات (GUID 1950)

**ثانياً: التخصص النوعي والتميز (أفق الجيل الرقابي الجديد):**

يشهد المشهد الرقابي الدولي تحولاً عميقاً من نموذج الرقابة التقليدية – التي تتمحور حول انواع الرقابة المعروفة - نحو نماذج رقابية نوعية متخصصة ومتجددة، يمكن استعراضها في عدة محاور منها على سبيل المثال:

- **الرقابة البيئية وأبعادها الاستراتيجية**: تُمثّل الرقابة البيئية ميداناً رقابياً ناشئاً وسريع التوسع داخل منظومة الأجهزة العليا للرقابة الدولية. وقد أكد تحليل الدور المتطور للأجهزة العليا في تعزيز الحوكمة البيئية أن مسح الاستدامة المناخية وتدقيق أداء السياسات البيئية باتا من أبرز مجالات الرقابة الجديدة التي يُقبل عليها الجيل الرقابي الشاب، وقد أضحت مجموعة عمل الانتوساي المعنية بالرقابة على شئون البيئة ( INTOSAI WGEA) منصةً دوليةً لتبادل الخبرات الرقابية البيئية بين الأجهزة الأعضاء واستقطاب الكفاءات الشابة للعمل في هذا المجال.
- **رعاية الابتكار الرقابي**: وهو مجال ناشئ تشير إليه الأدبيات المعاصرة يتمثل في ضرورة تطوير "القدرات الديناميكية" للمراجع الحكومي في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة. فلم يعد دور المراجع الشاب محصوراً في تطبيق المعايير الموجودة، بل امتد ليشمل المساهمة في استشراف المخاطر الرقابية الجديدة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة ومنصات الحكومة الرقمية ، وهو ما يفرض على الجيل الرقابي الجديد اكتساب ما يُمكن تسميته بـ "عقلية الابتكار الرقابي"، التي تجمع بين التفكير التحليلي والانفتاح على الأدوات والمنهجيات الرقابية الجديدة.

## 3- مهارات قيادة المستقبل الرقابي (الدمج التكنولوجي والنفسي):

ان القيادة المستقبلية في الأجهزة العليا للرقابة لم تعد تحتاج لمجرد خبراء في المعايير والقوانين فقط ، بل أصبحت تحتاج أيضا الى قادة كفء لفهم كيف تسهم أدوات التدقيق الرقمي في تعزيز جودة العمل الرقابي دون اغفال الأثر النفسي للتغير التكنولوجي على الموظفين، القيادة هنا تكمن في طمأنة الكوادر وتوجيههم نحو تكامل فريد بين الانسان والالة، حيث تتولى الالة معالجة البيانات، ويتولى الانسان التحليل الاستراتيجي والحكم المهني.

وهذا يتطلب قدرة القائد على إدارة فرق عمل تعتمد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وفي الوقت ذاته، الحفاظ على الروح الإنسانية والدافعية داخل الفريق ويطلق على ذلك مهارة "الدمج التكنولوجي والنفسي"

### 3. 1- المرونة والجاهزية الرقمية:

ان الجاهزية الرقمية لم تعد المعرفة الاساسية بتقنية المعلومات، بل تطورت لتشمل القدرة على استشراف المخاطر السيبرانية، وتدقيق الأنظمة السحابية، والتعامل مع التقنيات الرقمية ومنها (البلوكتشين blockchain) والذكاء الاصطناعي التوليدي كأدوات رقابية أساسية. ويكمل هذه الجاهزية مفهوم المرونة الرقمية وهي المرونة المعرفية للتخلي عن الرقابة اللاحقة القائمة على العينات التقليدية، والانتقال نحو التدقيق المستمر Continuous) (Auditing حيث يعتمد القادة الواعدون على التتبع الآلي اللحظي لنقل الجهاز الرقابي من دور المراجع البعدي للأخطاء إلى كيان استباقي قادر على التنبؤ بالاختلالات قبل حدوثها، يظهر النموذج التشغيلي الرائد في هذا الصدد في الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية من خلال منصة "شامل"، حيث يقود هذا النظام الإلكتروني تكاملاً رقمياً شاملاً مع الجهات الخاضعة للرقابة.

### 3. 2- المرونة النفسية والذكاء العاطفي:

ان العمل في البيئة الرقابية محفوفا بالضغوط نظرا لحساسية البيانات التي يتم التعامل عليها ومراجعتها من الأجهزة العليا للرقابة ومسئولية تدقيق جهات حكومية أخرى، والتعامل مع قضايا معقدة تشتمل على شبهات فساد او اهدار أموال عامة وهنا تأتي أهمية المرونة النفسية والقدرة على الصمود والتعافي السريع من الأزمات المهنية للحفاظ على مواقف موضوعية وغير متحيزة. والذكاء العاطفي يدعم هذه المرونة حيث يتعين على القائد الواعد ان يمتلك مهارات التواصل والانصات وفهم مشاعر أعضاء فريقه والجهات الخاضعة للرقابة، وتحويل العلاقة بين الجهاز الأعلى للرقابة والجهات الخاضعة له الى علاقة "تكامل وتطوير" وليس علاقة "تصيد الأخطاء " فينشأ تحالف تعاوني لبناء القدرات يهدف إلى التحسين المؤسسي الشامل.

**3. 3- القيادة الشاملة والتفكير الاستراتيجي:**

تتطلب الحوكمة الحديثة للأجهزة العليا للرقابة تبني مفهوم القيادة الشاملة (Inclusive Leadership) وهو إطار عمل يدعم تكافؤ الفرص، واشراك الجميع وتكامل الأجيال من خلال دمج المهارات التقنية للكفاءات الواعدة مع الحكمة المؤسسية وخبرة المدققون ذو الخبرات التراكمية. ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا بالتفكير الاستراتيجي فيتم ربط نتائج التقارير الرقابية الفردية بالأهداف الوطنية الكبرى مثل رؤية الدولة التنموية وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة(SDGs) ، فالقائد الاستراتيجي يسأل دائماً: كيف يحسن التقرير الرقابي من جودة حياة المواطن ويعزز كفاءة الإنفاق الحكومي على المدى الطويل؟

ويأتي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبية في اندونيسيا كنموذج رائد في تطبيق التدقيق القائم على الاستشراف الاستراتيجي(Strategic Foresight Auditing) ، حيث اعتمد على بناء عقلية الكفاءات الواعدة عبر مسارات عملية تخصصية تشمل تخطيط السيناريوهات المستقبلية (Scenario Planning) حيث يتم تدريب الكفاءات الواعدة في الجهاز على بناء نماذج محاكاة متعددة للمستقبل المالي والاقتصادي للدولة ، وتحليل النظم المعقدة والديناميكيات الاجتماعية فيتم تزويد القادة الواعدين بأدوات تحليلية متقدمة لربط الأرقام بالواقع ،فيتمكن المدقق المستقبلي من قياس الأثر التراكمي لقرارات الإنفاق العام الحالية على قضايا مصيرية مثل: معدلات الفقر، وعدالة توزيع الثروة الوطنية، والاستدامة البيئية، ومدى كفاية الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، والتكامل مع مختبرات السياسات العامة ويتضمن إعداد هذه الكفاءات إشراكهم في ورش عمل مشتركة مع مخططي السياسات لضمان فهمهم لكيفية تحويل التوصيات الرقابية إلى خطط عمل تنموية مستدامة، مما يجعل الجهاز الرقابي شريكاً في استشراف وحماية المقدرات الوطنية لعقود قادمة.

**4- اليات وأساليب مبتكرة للأجهزة الرقابية لبناء القادة:**

لا يقتصر اعداد الكفاءات الواعدة على المبادرات الفردية للأجهزة الرقابية، بل بات توجهاً عالمياً تقوده مؤسسات دولية وإقليمية وتوفر الممارسات الدولية المطبقة في بعض الأجهزة الرائدة نماذج استرشادية متميزة منها على سبيل المثال:

**4. 1- مبادرة "القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة - (SYL) "مبادرة الانتوساي للتنمية(IDI) :**

تُعد مبادرة "**القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة (SAI Young Leaders)** "المظلة العالمية الأبرز لبناء القدرات القيادية للكفاءات الواعدة، وترعاها مبادرة الانتوساي للتنمية (IDI) وتهدف المبادرة إلى بناء قادة غير تقليديين، بحيث لا تقتصر أهدافها على صقل المهارات الفردية، بل تمتد لتجعل من المشتركين **محركات**

**تغيير حقيقية قادرة** على قيادة التحول التكنولوجي والمؤسسي داخل أجهزتهم الرقابية الوطنية وترتكز على أربعة ركائز متكاملة تجمع الجوانب الذاتية والمهنية:

- **اكتشاف الذات والصلابة (Discover Self)** ويركز هذا المحور بالكامل على الجوانب السلوكية والنفسية، وتنمية مستويات **الذكاء العاطفي والثقافي،** ويهدف لبناء الصلابة النفسية المرتبطة بالقدرة على القيادة في بيئات العمل الرقابية المتقلبة، وغير المستقرة، والمعقدة.
- **قيادة الأفراد والإدماج (Lead People)** تنمية مهارات التوجيه، والتفاوض، وإدارة النزاعات، وتفعيل القيادة الشاملة، وتدريب المشاركين على "القيادة بالقدوة" الملتزمة بأعلى معايير الشفافية، والنزاهة، والمساءلة الأخلاقية ويشمل تنمية مهارات التوجيه والتمكين والتفاوض، فضلاً عن إدارة النزاعات بذكاء وتفعيل أطر **القيادة الشاملة** والمستوعبة لتنوع الأجيال.
- **اكتشاف الكون والتكامل الرقمي (Discover the Universe)** استيعاب التحولات العالمية المتسارعة مثل التحول الرقمي، ومخاطر التغير المناخي، والذكاء الاصطناعي.
- **صناعة القيمة والتغيير** :**(Deliver Value)** إلزام كل قائد واعد بتقديم "استراتيجية تغيير (Change Strategy)" حقيقية تُطبق عملياً داخل جهازه الرقابي الوطني لضمان تحقيق أثر ملموس لصالح المواطنين .

**4. 2.- منهجية التحسين المستمر "**

يتم تأهيل القيادات الشابة في الجهاز الأعلى للرقابة الياباني على قيادة مهام فحص جدوى المشروعات القومية الكبرى، ولا تقتصر مهامهم على تدقيق بنود الإنفاق بأثر رجعي، بل يتم تدريبهم على استخدام المحاكاة لتقييم كفاءة وموثوقية خطط الصيانة والتشغيل الحكومية على المدى الطويل وتعد منهجية **(PDCA)** (المعروفة أيضاً بدورة ديمينج) من اهم برامج التدريب المتبعة.

وتتمثل المنهجية في 4 مراحل:

- **التخطيط(Plan)** : ويشمل تحديد المشكلة ووضع الخطة من خلال تحليل الوضع الحالي، وجمع البيانات، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها بدقة، ووضع خطة عمل واضحة وتحديد الموارد.
- **التنفيذ(Do) :** ويشمل تطبيق الخطة على نطاق ضيق أولاً من خلال اختبار الحلول المقترحة في بيئة تجريبية أو مشروع صغير، ثم جمع البيانات والنتائج أثناء التطبيق لرصد أي عقبات.
- **التحقق(Check) :** ويشمل تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف من خلال تحليل البيانات المستخرجة من مرحلة التنفيذ، وقياس مدى نجاح الحل التجريبي ومقارنته بالخطة الأصلية، ثم تحديد الفجوات والانحرافات.
- **اتخاذ إجراء(Act) :** اعتماد الحل الناجح وتعميمه أو تعديله **و**يتم اعتماد الحل الجديد كمعيار ثابت للعمل وتعميمه على باقي الأقسام، وإذا لم تنجح التجربة يتم تعديل الخطة بناءً على الأخطاء التي رُصدت، وإعادة تشغيل الدورة من جديد (تخطيط جديد)

## 5- التحديات وضوابط الاختيار في البيئة الرقابية:

**5. 1- التحديات المعاصرة في البيئة الرقابية:**

إن عملية الانتقال بمهارات الكفاءات الواعدة بالأجهزة العليا للرقابة من نمط التدقيق التقليدي إلى آفاق الرقابة الرقمية المستدامة لا تسير في مسارٍ خطّي خاوٍ من العقبات، بل تواجهها جملة من التحديات الهيكلية والسلوكية

النابعة من طبيعة العمل الرقابي الحساس وحوكمته، ويتطلب التغلب على هذه التحديات إرساء ضوابط اختيار وتصعيد بالغة الدقة تضمن استدامة القيادة المرتكزة على الجدارة. ومن أهم هذه التحديات:

- **فجوة التأهيل الأكاديمي والتطور الرقمي المتسارع:**

تواجه الأجهزة العليا للرقابة فجوة معرفية واضحة بين مخرجات التعليم الجامعي التقليدي -الذي ما زال يرتكز على المحاسبة الدفترية والتدقيق المستندي الجامد- وبين متطلبات سوق العمل الرقابي الحديث. فالقائد الرقابي الواعد مطالب اليوم بالتعامل مع بيئات رقابية رقمية معقدة تشمل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية(ERP) ، وسلاسل الإمداد، والتقنيات الناشئة (Blockchain)، والتحليل المتقدم للبيانات الضخمة (Big Data Analytics)، وهو ما لا تغطيه المناهج الأكاديمية والتقنيات الناشئة مما يلقي بعبء ثقيل على عاتق الأجهزة في إعادة التأهيل من نقطة الصفر.

- **مقاومة التغيير وتحديات فجوة الأجيال:**

تظهر هذه الإشكالية السلوكية بشكل واضح عند إسناد مهام قيادية أو إشرافية لكفاءات شابة لتوجيه فرق عمل تضم مراجعين أقدم خبرة أو أكبر سناً، وتتمثل المقاومة في التمسك بالأنماط البيروقراطية التقليدية، والخوف من الأساليب الرقمية المستحدثة (مثل المراجعة عن بُعد أو التدقيق باستخدام الذكاء الاصطناعي)، مما يضع القائد الشاب تحت ضغط إثبات الجدارة المهنية وتطوير مهارات احتواء القيادة دون إحداث خلل في الولاء التنظيمي أو بيئة العمل.

- **ظاهرة الاحتراق الوظيفي في البيئة الرقابية:**

يتسم العمل في الأجهزة العليا للرقابة بالمسؤولية القانونية والأخلاقية البالغة الحساسية تجاه حماية المال العام ومكافحة الفساد، هذا الضغط المستمر، مقترناً بمتطلبات إنجاز التقارير الرقابية في مواعيد قانونية صارمة، يعرض الكفاءات الشابة والموهوبة لمستويات مرتفعة من الإجهاد الذهني والنفسي، مما يهدد بتراجع الشغف المهني أو تسرب تلك الكفاءات نحو القطاع الخاص ما لم تتوفر استراتيجيات مؤسسية للمرونة النفسية.

**5. 2- ضوابط ومعايير اختيار الكوادر الشابة للتصعيد القيادي:**

تتطلب حوكمة المسار الوظيفي وتصعيد القيادات الواعدة وضع محددات موضوعية لاختيارات الكوادر الشابة في أي جهاز رقابي، تقصي العشوائية أو الانطباعات الشخصية، وتتمثل في:

- **معيار الجدارة المهنية المتكاملة :**

تبني منهجية "مراكز تقييم الكفاءات (Assessment Centers) "لقياس القدرات التحليلية والمهارات القيادية والسلوكية، وعدم الاعتماد الفردي على تقارير الأداء السنوية التقليدية التي قد تفتقر أحياناً للموضوعية الفنية.

- **الالتزام الأخلاقي ومدونات السلوك :**

يُعد الامتثال المطلق لمتطلبات مبدأ الانتوساي "قيمة ومنافع الأجهزة وإحداث فرق في حياة المواطن" (INTOSAI-P 12) ومعيار الإنتوساي ISSAI 130 قواعد السلوك المهني" حجر الزاوية، فالكفاءة المهنية دون حصانة أخلاقية صلبة تشكل خطراً على مصدقية الجهاز الرقابي واستقلاليته.

- **القدرة على التفكير الاستراتيجي واستشراف المخاطر :**

اختيار العناصر التي تمتلك نظرة شمولية تتجاوز رصد الأخطاء والمخالفات المالية البسيطة إلى القدرة على تقييم السياسات العامة وتحليل المخاطر الكلية للجهات الخاضعة للرقابة.

## 6- التوصيات الاستراتيجية (تطوير العمل الرقابى):

بناءً على التغيرات الجوهرية في المنظومة الرقابية الدولية، ولضمان تمكين الكفاءات الواعدة بالأجهزة الأعضاء في المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) من قيادة المستقبل الرقمي، نتقدم بالتوصيات الاستراتيجية والتنفيذية التالية:

### 6. 1- صياغة استراتيجيات مؤسسية مرنة لإدارة المواهب والتعلم المستمر:

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة دمج "محور إدارة المواهب وصناعة قيادات الصف الثاني" كبند أصيل وثابت في خططها الاستراتيجية التنموية. ويشمل ذلك تصميم مسارات وظيفية سريعة ومحفزة للكفاءات الواعدة (Fast-Track Career Paths)، وربط الترقي القيادي بالحصول على الشهادات المهنية الدولية المعتمدة في التدقيق الرقمي والمالي مثل (CISA) و(CIA)، تماشياً مع أطر الكفاءات المهنية الصادرة عن مجتمع الإنتوساي.

### 6. 2- تدشين "إدارة الابتكار الرقابي ومراكز تميز البيانات ":

إنشاء وحدات تنظيمية مرنة تحت مسمى " إدارة الابتكار الرقابي" وتكون مهمتها الأساسية إتاحة البيئة الملائمة للكفاءات الشابة لتطوير واختبار أدوات رقابية ذكية، واستخدام تقنيات تنقيب البيانات (Data Mining) للتنبؤ بمواطن الفساد المالي والإداري قبل حدوثه (الرقابة الاستباقية)، مما يسهم في التحول الفعلي من الرقابة الحمائية اللاحقة إلى الرقابة التوجيهية المستدامة.

### 6. 3- تأسيس الشراكات بين الأجهزة الرقابية والمؤسسات الأكاديمية:

تفعيل بروتوكولات تعاون حقيقية ومستدامة بين الأجهزة العليا للرقابة والجامعات ومراكز البحوث الوطنية، تهدف إلى إعادة صياغة المناهج التعليمية في المؤسسات الأكاديمية المؤهلة للالتحاق بالأجهزة العليا للرقابة وتطوير دبلومات دراسات عليا وبرامج ماجستير مهني تخصصي في مجالات "التدقيق الرقمي، حوكمة القطاع العام، والنزاهة المؤسسية"، لضمان إمداد الأجهزة الرقابية بكفاءات تمتلك المعارف الأساسية الحديثة فور تخرجها.

## 7- الخاتمة:

تأسيساً على ما تقدم من طروحات وتحليلات، يتضح جلياً أن نمط القيادة التقليدي قد فقد الكثير من فاعليته وقدرته على مواكبة التسارع المعرفي والتكنولوجي الهائل الذي يكتنف حوكمة القطاع العام وإدارة المال العام في العصر الرقمي المعاصر. إن بناء المهارات القيادية للكفاءات الواعدة داخل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة -عبر نموذج تكاملي يدمج بين الجاهزية الرقمية والمرونة النفسية والسلوكية القادرة على إدارة الضغوط وتحفيز فرق العمل - لم يعد مجرد خيار تنظيمي أو تحسين إداري داخلي، بل غدا استثماراً استراتيجياً حتمياً وضرورة وجودية لضمان ديمومة العمل الرقابي وفعاليته الوطنية والدولية.

حيث نستخلص مما سبق أن مواجهة التحديات المعاصرة - كفجوة التعليم الأكاديمي، ومقاومة التغيير ، والاحتراق الوظيفي- تتطلب حوكمة صارمة لمسارات الاختيار والتصعيد القيادي ترتكز على الجدارة المتكاملة والامتثال الأخلاقي المطلق لمدونات السلوك والمعايير الدولية ، وتأسيساً على ذلك، فإن إنفاذ التوصيات الاستراتيجية الواردة في هذا المقال - من مأسسة الشراكات الأكاديمية، وتدشين إدارات الابتكار الرقابي، وتفعيل التبادل المعرفي تحت مظلة المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة (الأرابوساي)- يُمثّل خارطة طريق عملية قابلة للتطبيق والقياس، قادرة على تزويد أجهزتنا الرقابية العربية بقادة المستقبل، وتجهيز صف ثانٍ يتصف بالنزاهة ومدعوم بمهارات الذكاء الاصطناعي والاستشراف الاستراتيجي، لصون مقدرات الأوطان وتعزيز مستويات الحوكمة والنزاهة والمساءلة المؤسسية لعقود قادمة في مشهد عالمي ورقابي متجدد لا يعترف بالمواقف الساكنة والأنماط التقليدية القديمة.

**قائمة مصادر (مراجع) المقال:**

**المصادر العربية:**


1) المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(INTOSAI) ، **إطار الكفاءات المهنية للمراجعين في الأجهزة العليا للرقابة**، الصادر عن لجنة بناء القدرات(CBC) .
2) **تقرير اللقاء العلمي حول دور الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد: تحديات الكوادر البشرية**، الصادر عن المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(ARABOSAI)
3) **تقرير الاحتياجات العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الصادر عن مبادرة IDI** .
4) المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(INTOSAI) ، **مبدأ أنتوساي P-INTOSAI (12):قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة – أحداث الفارق في حياة المواطنين**، المعدل في 2019.
5) المعيار الدولي الصادر عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة(INTOSAI) ، **قواعد السلوك المهني (INTOSAI 130)**.
6) **المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية الأرابوساي (2023-2028): الأولوية الثانية – أولوية الفرعية الثانية - الخاص ببناء قدرات الأجهزة الأعضاء** .


**المصادر الأجنبية:**


1) Dierynck, B., Kadous, K., & PePeters, C.. H. (2021) Practice Note- Auditing: Lifelong Learning. Foundation for Auditing Research (FAR). https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/practice-note-auditing-lifelong-learning.
2) Dierynck, B., Kadous, K., & Peters, C. P. H. (2023). Learning in the auditing profession: A framework and future directions. Accounting, Organizations and Society. https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101458
3) Fourie, D., & Kelly, C. (2020). The evolving role of supreme auditing institutions (SAIs) towards enhancing environmental governance. Environmental Impact Assessment Review, 85, 106459. https://doi.org/10.1080/14615517.2020.1834835

4) INTOSAI Capacity Building Committee (CBC). (2019). Competency framework for public sector.
5) INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). (2019). P12: The value and benefits of supreme audit institutions-making a difference to the lives of citizens. INTOSAI Standards.
6) INTOSAI Development Initiative (IDI). (2023). SAI performance measurement framework (SAI PMF): Guidance for use. IDI Publications.
7) INTOSAI Development Initiative (IDI). (2024). SAI Young Leaders (SYL) Initiative Framework. Oslo, IDI.
8) Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK). (2022). Strategic Foresight in Public Sector Auditing. Jakarta, Indonesia.
9) Board of Audit of Japan. Annual Report: Performance Auditing and Evaluation of Large-Scale Government Infrastructure Projects. Tokyo, Japan.
10) Goleman, D. (2015). Emotional Intelligence in Leadership. Harvard Business Review Press.
11) General Court of Audit (GCA) of Saudi Arabia. (2023). “Shamel” Platform. Riyadh, Saudi Arabia:
12) Pilcher, R., Van der Westhuizen, M., & Malone, L. (2021). Exploring past, present and future trends in public sector auditing research: A literature review. Meditari Accountancy Research, 30(3), 685–716. https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2020-1008

# مرفق 19

**مقترح تنظيم ورشة عمل عربية افتراضية**

**تحت عنوان**

# تطوير وظيفة التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة للتدقيق وفق المعايير والممارسات الدولية

**الجهة المقترحة للتقديم: ديوان الرقابة المالية الاتحادي – جمهورية العراق**

**نمط التنفيذ: افتراضي (عن بُعد)**

**مدة الورشة: يوم تدريبي واحد**

**المحاضر: خبير من ديوان الرقابة المالية الاتحادي**

**الفئة المستهدفة: العاملون في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، ولا سيما المختصون في التدقيق والرقابة الداخلية وتقييم أنظمة الرقابة لدى الجهات الخاضعة للتدقيق.**

## أولاً: خلفية الورشة ومبررات تنظيمها

**في ضوء أهمية الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في تعزيز الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر، وحماية المال العام، وتحسين كفاءة الأداء في المؤسسات العامة، تبرز الحاجة إلى تعزيز المعرفة المهنية بالمعايير والأطر الدولية ذات الصلة، وتطوير الممارسات الرقابية بما ينسجم مع المتطلبات المهنية الحديثة.**

**وتأتي هذه الورشة انطلاقاً من أهمية دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تقييم مدى كفاية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية لدى الجهات الخاضعة للتدقيق، وتقديم التوصيات التي تسهم في معالجة أوجه القصور وتعزيز المساءلة والشفافية، مع مراعاة استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي ومسؤوليات الإدارة عن منظومة الرقابة الداخلية.**

**وتهدف الورشة إلى توفير منصة معرفية مهنية للمشاركين من الأجهزة العليا للرقابة في الدول العربية، لاستعراض المفاهيم الأساسية والمعايير الدولية والممارسات العملية في هذا المجال، وتسليط الضوء على سبل تطوير وظيفة التدقيق الداخلي، وتبادل الخبرات بشأن دور الأجهزة العليا للرقابة في دعم فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.**

**وسيتم تنفيذ الورشة افتراضياً على مدى يوم واحد، يقدم خلالها محاضر متخصص من ديوان الرقابة المالية الاتحادي عرضاً علمياً وتطبيقياً مكثفاً، يتضمن مناقشة أبرز الموضوعات ذات الصلة والإجابة عن استفسارات المشاركين.**

## ثانياً: رسالة الورشة

**الانتقال من وظيفة رقابية شكلية إلى وظيفة مهنية قائمة على المخاطر، تضيف قيمة مؤسسية وتعزز الحوكمة والمساءلة وتسهم في حماية المال العام وتحسين الأداء.**

**ثالثاً: الهدف العام**

**تعزيز المعرفة المهنية للمشاركين بشأن الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي، والتعريف بالمعايير والأطر الدولية ذات الصلة، واستعراض الأساليب العملية لتطوير منظومات الرقابة الداخلية ووظائف التدقيق الداخلي في الجهات الخاضعة للتدقيق، بما يدعم دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تحسين الأداء المؤسسي.**

**رابعاً: الأهداف التفصيلية**

**تهدف الورشة، في نهاية انعقادها، إلى تمكين المشاركين من:**

1. **التعرف على مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها وأهدافها وأنواعها ومقومات فاعليتها.**
2. **الإلمام بأبرز المعايير والأطر الدولية المرتبطة بالرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.**
3. **فهم العلاقة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي والحوكمة المؤسسية.**
4. **التعرف على مسؤوليات الإدارة ووظيفة التدقيق الداخلي والأجهزة العليا للرقابة في مجال الرقابة الداخلية.**
5. **استيعاب المبادئ الأساسية للتخطيط للتدقيق الداخلي وتنفيذ مهامه وإعداد التقارير ومتابعة التوصيات.**
6. **تحديد أبرز المشكلات التي تواجه وحدات التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وسبل معالجتها.**
7. **استعراض دور الأجهزة العليا للرقابة في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية لدى الجهات الخاضعة للتدقيق ودعم تطويرها.**
8. **التعرف على التجربة العراقية والدروس المستفادة في مجال دعم وتطوير أجهزة التدقيق الداخلي.**
9. **استخلاص توصيات عملية قابلة للاستفادة منها في تطوير الممارسات الرقابية في الأجهزة والمؤسسات المشاركة.**

**خامساً: محاور الورشة**

**المحور الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة الداخلية**

- **مفهوم الرقابة الداخلية وتعريفها وفلسفتها.**
- **أهمية الرقابة الداخلية وأهدافها وأنواعها.**
- **المكونات الأساسية ومقومات فاعلية منظومة الرقابة الداخلية.**
- **دور الرقابة الداخلية في حماية المال العام وتعزيز الحوكمة والمساءلة.**

**المحور الثاني: المعايير والأطر الدولية ذات الصلة**

- **المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين(IIA)**
- **إطار الرقابة الداخليةCOSO**
- **إطار COBIT لحوكمة وإدارة المعلومات والتكنولوجيا.**
- **المواصفة الدولية ISO 31000 لإدارة المخاطر.**
- **المبادئ والتوصيات ذات الصلة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)**
- **المعايير والإرشادات ذات الصلة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)**
- **معايير التدقيق والتأكيد ذات الصلة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين.(IFAC)**

**المحور الثالث: منظومة التدقيق الداخلي وآليات تطويرها**

- **دور التدقيق الداخلي في تقييم كفاية وفاعلية الرقابة الداخلية.**
- **الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية.**
- **التخطيط القائم على المخاطر وتحديد أولويات مهام التدقيق.**
- **تنفيذ مهام التدقيق وتوثيق الأدلة وإعداد التقارير.**
- **متابعة التوصيات وتحسين جودة الأداء الرقابي.**

**المحور الرابع: التحديات العملية ودور الأجهزة العليا للرقابة**

- **أبرز مشكلات التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في المؤسسات العامة.**
- **سبل معالجة أوجه القصور وتعزيز فاعلية الضوابط الرقابية.**
- **دور الأجهزة العليا للرقابة في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية لدى الجهات الخاضعة للتدقيق.**
- **عرض التجربة العراقية في دعم وتطوير أجهزة التدقيق الداخلي.**
- **استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات المهنية.**

**سادساً: الفئة المستهدفة وشروط المشاركة**

**تستهدف الورشة العاملين في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، ولا سيما:**

- **المدققين والمختصين في التدقيق والرقابة المالية.**
- **العاملين في مجال تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.**

- مسؤولي وحدات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والحوكمة.
- القيادات الإشرافية والموظفين المعنيين بتطوير الأداء الرقابي.

**شروط المشاركة المقترحة:**

1. أن يكون المشارك من العاملين في أحد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أو من الفئات المهنية ذات الصلة بموضوع الورشة.
2. أن تكون لديه مهام أو اهتمامات مهنية مرتبطة بالتدقيق أو الرقابة الداخلية أو تقييم المخاطر.
3. أن يتم ترشيحه أو تسجيله وفق الآلية التي تعتمدها المنظمة العربية.
4. الالتزام بحضور الورشة كاملة عبر المنصة الافتراضية المحددة.
5. المشاركة في المناقشات وطرح الاستفسارات والاستفادة من الجلسة التفاعلية.
6. استكمال استمارة التقييم الختامي، إن تقرر اعتمادها.
7. ولا يُشترط امتلاك شهادات مهنية دولية متخصصة للمشاركة، مع إعطاء الأولوية للمرشحين الذين ترتبط مسؤولياتهم الوظيفية بموضوع الورشة.

**سابعاً: آلية تنفيذ الورشة**

تُنفذ الورشة عن بُعد من خلال منصة إلكترونية تعتمدها المنظمة العربية، ويتولى محاضر واحد من ديوان الرقابة المالية الاتحادي تقديم المحاور العلمية والتطبيقية.

وتتضمن آلية التنفيذ:

- تقديم عرض علمي منظم يغطي الموضوعات الأساسية للورشة.
- توضيح المعايير والأطر الدولية من خلال أمثلة وتطبيقات مهنية مختارة.
- تخصيص وقت للمناقشة والإجابة عن أسئلة المشاركين.
- عرض أبرز التحديات والممارسات ذات الصلة بالتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية.
- تلخيص النتائج والتوصيات في ختام الورشة.

**ثامناً: البرنامج الزمني المقترح**

يُعد التوقيت أعلاه مقترحاً قابلاً للتعديل بالتنسيق مع المنظمة العربية، مع مراعاة التوقيت المناسب للدول المشاركة.

**تاسعاً: المخرجات المتوقعة**

يتوقع أن تسهم الورشة في:

1. تعزيز معرفة المشاركين بالمفاهيم والمعايير الدولية ذات الصلة بالرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.
2. توضيح دور الأجهزة العليا للرقابة في تقييم فاعلية منظومات الرقابة الداخلية.
3. تحديد أبرز التحديات المشتركة وسبل معالجتها.
4. تبادل المعرفة بشأن الممارسات المهنية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الرقابي.
5. صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للمشاركين الاسترشاد بها في مؤسساتهم.

**عاشراً: التقييم**

يُقترح تقييم الورشة من خلال استمارة إلكترونية قصيرة تتناول مدى تحقق الأهداف، وملاءمة المحاور، ووضوح العرض العلمي، ومدى ارتباط الموضوعات باحتياجات المشاركين المهنية، مع إتاحة المجال لتقديم مقترحات بشأن ورش مستقبلية في الموضوعات ذات الصلة.

**قسم التعاون الدولي**

**مديرية الاعلام والتعاون الدولي**

**ديوان الرقابة المالية الاتحادي**

**جمهورية العراق**

**2026/10/28**