

# GUID 1900

## دليل مراجعة النظير

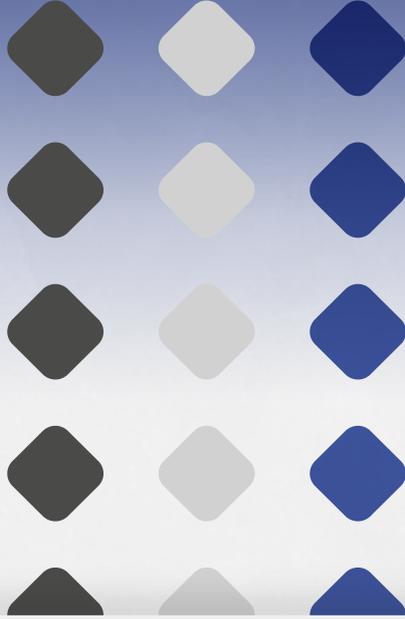
إن الأدلة الإرشادية تصدر عن المنظمة الدولية للأجهزة  
العليا للرقابة (الانتوساي) كجانب من إطار  
الإصدارات المهنية للانتوساي  
(www.issai.org) لمزيد من المعلومات في الموقع



INTOSAI



INTOSAI



إنتوساي، 2019

(1) أقرت في عام 2010 كـ ISSAI 5600 - مراجعة النظر المبادئ التوجيهية والمرفق التي تم إدراجها.

(2) تمت مراجعته وإعادة تسميته دليل مراجعة النظر عام 2016 مع إنشاء إطار الإنتوساي للإصدارات المهنية (IFPP).

(3) أعيدت تسميته وإعادة تسميته باسم GUID 1900 - دليل إرشادات مراجعة النظر مع تغييرات الصياغة في عام 2019.

متوفر بجميع اللغات الرسمية في INTOSAI: العربية والإنجليزية والفرنسية والألمانية والإسبانية.



## جدول المحتويات:

5	المقدمة
8	التعريفات
10	الاعتبارات الإستراتيجية
10	الهدف:
13	التركيز والنطاق:
14	مراجعة النظر والتقييم الذاتي:
18	الشركاء والموارد
18	الشركاء:
19	معايير هامة يجب مراعاتها عند اختيار الشركاء :
21	المصادر:
21	التخطيط المبكر للموارد البشرية:
21	النظر في الطرف الذي ينبغي أن يتحمل التكاليف:
23	مذكرة التفاهم
24	لماذا - مجال مراجعة النظر والفوائد المتوقعة منها:

24	ما - أهداف، وتركيز، ومجال، ومعايير، ومقاييس مراجعة النظر :
25	متى - الجدول الزمني:
25	من - قضايا الموارد البشرية
25	كيف - الأدوار والمسئوليات
26	كم - التكاليف المترتبة:
26	المخرجات - تقرير مراجعة النظر:
28	التخطيط
32	العمل الميداني
36	إعداد التقارير
40	المرفق:
40	مجالات وأسئلة مراجعة النظر

## المقدمة

- (1) الغرض من دليل الإنتوساي<sup>1</sup> مراجعة النظر دليل الإنتوساي (GUID 1900) أن يكون مصدر للممارسات الجيدة والإرشادات لأجهزة الرقابة العليا حول التخطيط، والتنفيذ، والتقييم لعمليات مراجعة النظر.
- (2) GUID 1900 هو جزء من إطار الإنتوساي للتصريحات المهنية (IFPP)، والتي تشمل أيضاً حيث تشكل المبادئ التأسيسية للجهاز (INTO -P)، ومعايير الإنتوساي للجهاز (IS s).
- (3) تم تبني الدليل للمرة الأولى خلال المؤتمر العشرون للإنتوساي (الأنكوساي) والذي عقد في جوهانسبرغ في عام 2010. وقد تم تصميم هذا الدليل منذ البداية ليكون وثيقة حية ينبغي مراجعتها بشكل دوري وتحديثها لتستمر في طرح أحدث التطورات والأمثلة على الممارسات الجيدة في المنطقة.
- (4) تم إسناد مهمة مراجعة وتحديث الدليل GUID 1900 إلى اللجنة الفرعية المعنية بمراجعة النظر التي تشكل جزءاً من لجنة الإنتوساي لبناء القدرات. وتتألف اللجنة الفرعية من أعضاء الإنتوساي من بنجلاديش (نائب رئيس اللجنة الفرعية)، وكرواتيا، واستونيا، ومحكمة المدققين الأوروبية، وألمانيا، والمجر، وإندونيسيا، والمغرب، وسلوفاكيا (رئيس اللجنة الفرعية)، والسويد، والولايات المتحدة الأمريكية.

1 يمكن الاطلاع على تعريف للمصطلحات التي تم استخدامها في الدليل في المسرد على الموقع الإلكتروني التالي <http://www.intosaiglossary.org.mx>

- (5) هذه الإرشادات خضعت للمراجعة بناء على معيار IS للجهاز 5600، وكذا إطار المبادئ الأساسية والأمثلة على الممارسات الجيدة التي تضمنها. مع ذلك، شهد هيكل ومضمون الإرشادات تغييرا كبيرا ليعكس ردود الفعل والمقترحات الواردة من أعضاء الإنتوساي منذ أن تم اعتمادها في عام 2010.
- (6) بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء المزيد من التطوير على قائمة التدقيق لمراجعة النظر التي تم ادراجها كملحق للمعيار الاساسي للجهاز IS-5600، وإعادة تسميته ليصبح مجالات وأسئلة مراجعة النظر“ (PRAQ). يقدم الملحق الجديد قائمة تدقيق حديثة المجالات يمكن أن يتم أخذها بالاعتبار في مراجعة النظر، ونوعية الأسئلة التي يمكن طرحها، والمقاييس والمعايير ذات الصلة.
- (7) نظرا للاختلافات الكبيرة في الأنشطة، والمحتوى، والتفويضات الممنوحة لأجهزة الرقابة العليا، يعتبر دليل (GUID 1900) مجرد إرشاد، وبالتالي قد لا يغطي جميع حالات، وأنواع، ومجالات مراجعة النظر. ومع ذلك، فإنه يهدف إلى تأسيس فهم مشترك لغرض وطبيعة مراجعة النظر، لا سيما المبادئ التي تنطوي عليها والخيارات التي يمكن أن يتبعها جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وفريق مراجعة النظر.
- (8) علاوة على ذلك، يجب أن يتم استخدام دليل (GUID 1900) بالتوافق إطار الإنتوساي للتصريحات المهنية (IFPP)، على وجه الخصوص المعيار IS للجهاز 100 ”المبادئ الأساسية لتدقيق القطاع العام“ مع مراعاة ذكر الإصدارات المهنية المطبقة عند استخدامها كأساس في إطار عمل المراجعة.
- (9) يمكن أيضا استخدام الدليل (GUID 1900) مع إطار عمل قياس أداء جهاز الرقابة الأعلى (للجهاز (PMF) بطريقتين مختلفتين:
- يمكن استخدام الدليل (GUID 1900) لدعم تقييم إطار عمل قياس أداء جهاز الرقابة الأعلى كعملية مراجعة النظر.
  - يمكن أن يكون إطار عمل قياس أداء جهاز الرقابة الأعلى مصدر إلهام أو أن يقدم التنظيم للموضوعات التي تغطيها مراجعة النظر.
- (10) يقدم هذا الدليل إرشادات داعمة تتعلق بغيرها من الأدلة الإرشادية لإطار الإنتوساي للتصريحات المهنية (IFPP)، خاصة المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا للجهاز INTO- P 12 قيمة وفوائد

أجهزة الرقابة العليا - تحدث فرق في حياة المواطنين، المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا للجهاز IS-130 أخلاقيات المهنة، والمعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا للجهاز IS-140 رقابة الجودة لأجهزة الرقابة العليا، والمعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا IS-100 المبادئ الأساسية التدقيق القطاع العام، ومنتج مبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI) ”إطار عمل قياس أداء أجهزة الرقابة العليا (للجهاز PMF) - ولا تشتمل على المزيد من المتطلبات للقيام بعمليات التدقيق.

(11) مجموعة من أدلة مراجعة النظير ووثائق أخرى ذات صلة متوفرة في مكتبة الوثائق للجنة الإنتوساي المعنية ببناء القدرات (CBC) على الموقع التالي للجهاز<sup>2</sup> [www.intosaicbc.org](http://www.intosaicbc.org) : ويتضمن ذلك اتفاقيات مراجعة النظير وتقارير تقدمها أجهزة الرقابة العليا والتي قد تكون بمثابة المراجع أو أمثلة على الممارسات الجيدة للآخرين. وتستمر اللجنة الفرعية بتوجيه دعواتها لتقديم المزيد لإكمال التوثيق الحالي وترحب بأي معلومات أو عمليات لمراجعة النظير التي تم القيام بها مؤخرة أو تم التخطيط للقيام بها<sup>3</sup>.

2 Go to <http://www.intosaicbc.org/document-library/>

3 These should be sent to the CBC Secretariat at [secretariat@intosaicbc.org](mailto:secretariat@intosaicbc.org) and the Chair of the Sub-Committee on Peer Review.

## التعريفات

- (1) يشير مصطلح "مراجعة النظير" إلى 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<sup>4</sup>.
- (2) لا تعتبر عملية مراجعة النظير تدقيق وإنما هي عبارة عن عملية تطوعية يقوم بها النظير لتقديم التقييم والمشورة. إن قرار الخضوع للمراجعة النظير أو الاشتراك في مراجعة النظير لجهاز رقابة أعلى آخر 5، هو دائماً عمل تطوعي، وتعكس هذه الطبيعة التطوعية المراجعة النظير على جميع عمليات الاتصال والتبادل بين جهاز الرقابة الأعلى وفريق مراجعة النظير أثناء فترة الممارسة.
- (3) إن جهاز الرقابة الأعلى الذي يخضع لمراجعة النظير غير ملزم باستنتاجات وتوصيات فريق مراجعة النظير، ويمكنه أن يقرر، حسب الاقتضاء والضرورة، طريقة استخدام نتائج التقييم. وبما أنه يتم القيام بمراجعة النظير من قبل مهنيين مستقلين خارجيين، فمن شأن ذلك أن يقدم مستوى أساسي ضروري من ضمان الجودة والمصدقية على العملية.
- (4) قد يختلف وسيختلف هدف وإطار عمل مراجعة النظير بناء على السياق القانوني، والمهني، والتنظيمي لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة النظير، وكذلك الظروف التي يعمل بها. ويتم تعيين الأهداف والنطاق المحدد لكل مراجعة للنظير على أساس احتياجات ورغبات جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة. وهذا يعني أيضاً أن أهداف أي عملية لاحقة لمراجعة النظير تتم لجهاز رقابة أعلى يمكن أن تختلف بتغير وتطور الأولويات الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية.

4 في حالات معينة، يمكن لجهاز الرقابة الأعلى أن يأخذ بالاعتبار الاستعانة بخبراء ليسوا من أجهزة الرقابة العليا.

(5) هناك خيارات كثيرة من مجالات التنظيم في جهاز الرقابة الأعلى والعمليات التي يقوم بها، والتي يمكن اختيارها لمراجعة النظر، كما أنها يمكن أن تختلف من حيث التركيز والحجم، وأن تتراوح من تقييم عملية تدقيق واحدة أو أكثر، إلى مراجعة مهام أو أنشطة أو ترتيبات تنظيمية معينة. عادة، لا تتضمن عملية مراجعة النظر تقييم جودة عمليات التدقيق الفردية، أو تقديم ضمانات بشأن استنتاجاتهم وتوصياته.

(6) بالنسبة لكل عملية من عمليات مراجعة النظر، يتفق جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة مع أجهزة الرقابة العليا المشاركة على النهج، والشروط المرجعية، والتغطية التي سيتم تطبيقها في مراجعة النظر. ويجب أن يتم توثيق هذه الاتفاقية كتابية قبل البدء بالعمل الميداني لمراجعة النظر. وغالبا ما تأخذ الاتفاقية شكلها الرسمي من خلال مذكرة تفاهم (انظر الفصل<sup>5</sup>).

5 تقوم القاعدة بناء على أساس المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا 10 INTOSAI-P، إعلان المكسيك حول استقلالية أجهزة الرقابة العليا. مع ذلك، هناك أجهزة رقابة عليا ملتزمة للخضوع لمراجعة النظر مثل جهاز الرقابة الأعلى للولايات المتحدة الأمريكية أو جهاز الرقابة الأعلى في إندونيسيا.

## الاعتبارات الإستراتيجية

- (1) يرتبط الانخراط في مراجعة النظرير باستثمارات كبيرة من حيث الوقت والجهد والموارد بالنسبة لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وكذلك أجهزة الرقابة العليا التي تقدم الأعضاء لفريق مراجعة النظرير. وينبغي أن تمثل أية عملية لمراجعة النظرير الاستخدام الفعال لهذه الموارد.
- (2) لضمان تحقيق الاستثمار لنتائج جديرة بالاهتمام، ستستفيد أجهزة الرقابة العليا التي تخطط لإجراء عمليات مراجعة النظرير من وجود رؤية واضحة لما يلي:
  - هدف عملية مراجعة النظرير المقترحة، بما في ذلك النتائج والفوائد المتوقعة.
  - التركيز ونطاق عملية مراجعة النظرير، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والضوابط.
  - المقاييس والمعايير التي سيتم تطبيقها.

### الهدف:

- (3) من المستحسن أن يقوم جهاز الرقابة الأعلى، الذي يدرس الخضوع لعملية مراجعة النظرير، بتقييم أولي للهدف، والمخاطر، والفوائد المتوقعة التي يمكن جنيها من هذه المبادرة. وهذا الأمر من شأنه أن يساعد الجهاز في تحديد نقاط التركيز، والنطاق، ومنهج مراجعة النظرير. ويمكن أيضا أن تكون بمثابة فرصة لبدء التفكير في القدرات ونوع الخبرة اللازمة لفريق مراجعة النظرير.
- (4) إن درجة الحرية الكبيرة المتاحة لاختيار طبيعة ونوع مراجعة النظرير، والمجموعة الكبيرة من الفرص

المتوفرة تتطلب من جهاز الرقابة الأعلى أن ينظر بتمعن لأسباب القيام بمراجعة النظر. ويجب على جهاز الرقابة الأعلى تحليل طريقة توافق القيام بهذه العملية مع استراتيجيته الشاملة وتوقعات أصحاب المنفعة. على سبيل المثال، يمكن أن تكون مراجعة النظر جزء من عملية المراجعة العادية أو تمهيدا لإدخال ممارسة جديدة أو نظام جديد، كما يمكن أن تكون ردة على قضايا أثرت من قبل أصحاب المنفعة. أيا كان السبب لدى البت في إجراء مراجعة النظر، يحتاج جهاز الرقابة الأعلى إلى النظر بعناية في الخيارات المختلفة المتوفرة لديه لتلبية احتياجاته وتحقيق النتيجة المرجوة.

(5) على سبيل المثال، يمكن أن يسعى جهاز الرقابة الأعلى لاستخدام مراجعة النظر للأمور التالية:

- الحصول على ضمان فيما يتعلق بالحدود التي يلتزم بها في تطبيق معايير التدقيق الدولية والمحلية.
- الحصول على رأي سديد حول مفهوم و/ أو عملية لجانب أو أكثر من جوانب ممارسات وأنظمة الجهاز.
- مساعدة الجهاز في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن طرق تعزيز أو تحسين كفاءة وفعالية مناطق مختلفة من عمليات الجهاز. 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.
- تأكيد أو تعزيز مصداقية الجهاز مع أصحاب المنفعة، من خلال الاقرار المستقل لتنظيم وعمليات الجهاز.

(6) في بعض الأحيان يمكن أن يكون هناك صعوبات في التوفيق فيما بين الأهداف والتوقعات لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأعضاء فريق مراجعة النظر، بالتالي فإنه من المهم أن تتم مناقشة أي أوجه اختلاف مهمة وكذلك المفاهيم الخاطئة حول النتائج المتوقعة ومعالجتها في المراحل الأولية للعملية. على سبيل المثال، قد يكون من المتوقع أن يتلقى جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة ضمان بأن ممارسته مصممة بشكل جيد ومتوافقة مع المعايير. ففي هذه الحالة، قد لا

يرحب الجهاز بأي ملاحظات تكون عكس ذلك، خاصة إذا كان التقرير سينشر.

- (7) قد يختار جهاز الرقابة الأعلى أن يتم تضمين "تحليل الفجوة" كعنصر من عناصر مراجعة النظر، وتحديد العناصر الضعيفة أو المفقودة، وتبسيط الضوء على المجالات المحتملة لتطوير التنظيم وممارسات التدقيق الخاصة به. ويمكن استخدام نتائج مراجعة النظر كأساس لوضع خطة التنمية الاستراتيجية الشاملة وتحديد الأولويات.
- (8) يمكن لمراجعة النظر تقييم عمليات جهاز الرقابة الأعلى، وبالتالي تقديم التوصيات وطريقة تعزيزها وتحسينها. حيث أن مراجعة النظر تشجع وتنشر الممارسات السليمة في عمليات التحقيق العام الخارجية لكل من أجهزة الرقابة العليا ذات الصلة المباشرة ومجتمع التدقيق بشكل أوسع.
- (9) في هذه المرحلة، يمكن أن تستفيد أجهزة الرقابة العليا للرقابة من خلال فهمها الجيد للمبادئ، والمتطلبات، والتحديات في مراجعة النظر، ويمكن أن يشتمل ذلك على استشارة أجهزة الرقابة العليا التي خضعت لمراجعة النظر أو ساهمت فيها. كما تعتبر الوثائق المتوفرة على موقع لجنة بناء القدرات حول مراجعة النظر مرجع مفيدة.
- (10) وينبغي أن يجري جهاز الرقابة الأعلى مناقشات داخلية كافية والاتفاق على الهدف والفوائد المتوقعة من مراجعة النظر المقترحة. ومن المستحسن أن يتم ذلك قبل أن يتم القيام بالتخطيط المفصل، مثل اتخاذ قرار بشأن النطاق المحدد لمراجعة النظر، وتحديد أجهزة الرقابة العليا المشتركة، وتوقيت مراجعة النظر، وشكل التقرير.
- (11) وعلى نحو مواز، يجب على جهاز الرقابة الأعلى النظر في التوقعات الداخلية والخارجية حول مراجعة النظر المقترحة ومعالجتها. ويشمل ذلك التواصل في الوقت المناسب والملائم فيما يتعلق بالهدف من المراجعة، والقيمة المكتسبة التي يمكن تحقيقها من هذه المبادرة، وإبقاء الجمهور الداخلي والخارجي على علم حسب الاقتضاء.
- (12) في الختام، نود أن نذكر أن الهدف هو وجود القدرة على اتخاذ قرار مستنير بشأن نوع وتغطية مراجعة النظر التي يجب القيام بها. أن المراحل الأولى من التخطيط وتحديد مراجعة النظر من شأنها أن تساعد في تعزيز قدراتها باعتبارها دافعا هاما وحافزا للتنمية التنظيمية والمهنية وتحسينها.

## التركيز والنطاق:

(13) لتكون عملية مراجعة النظر عملية مفيدة قدر الإمكان، يجب أن يأتي القرار المتعلق بالأمر التي يجب أن يتم التركيز عليها ونطاق المراجعة بصورة تعكس الأسباب التي دفعت إلى القيام بمراجعة النظر والفوائد المتوقعة.

(14) علاوة على ذلك، يجب أن يأخذ جهاز الرقابة الأعلى بالاعتبار الموارد المتوفرة لديه لتمويل ودعم المراجعة، وأفضل الطرق لتعزيزها. على سبيل المثال، من المرجح أن يتم من خلال عملية مراجعة النظر ذات النطاق المحدد بدقة استخلاص ملاحظات وتوصيات مفصلة جدا ومحددة من الفريق الذي قام بالعملية. من ناحية أخرى، مع العمليات ذات النطاق الواسع، من المرجح أن تستغرق عملية مراجعة النظر وقتا أطول واستهلاك المزيد من الموارد، وتسفر عن توصيات وملاحظات ذات مستوى أعلى والتي تركز على التأثير والقضايا الاستراتيجية بصورة شاملة.

(15) بناء عليه، من الضروري أن تحدد أجهزة الرقابة العليا وبوضوح ما يجب أن تراجع الخطط بالضبط وحدود الممارسات. فيما يلي المجالات أو المواضيع التي يمكن إدراجها في مراجعة النظر 6:

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

(16) عند تحديد نطاق مراجعة النظر، ينبغي أن يأخذ جهاز الرقابة الأعلى أيضا في الاعتبار العناصر الرئيسية التي تحدد مهامها وأنشطتها (مثل القوانين والمعايير المحلية، والمتطلبات المحاسبية المحلية،

ولوائح القطاع العام، والسياسات والقواعد الداخلية، وكذلك المعايير الدولية). كما يجب أن يأخذ فريق مراجعة النظر هذه الأمور في الاعتبار عند تحديد نهج، وأسئلة، ومعايير مراجعة النظر إلى جانب الأمور الأخرى.

(17) في الختام، يجب أن يؤكد جهاز الرقابة الأعلى على أن تركيز ونطاق مراجعة النظر سيعود بالنفع على الجهاز وله نتائج فعالة. لمزيد من التفاصيل حول المعايير والمقاييس يرجى الاطلاع على الملحق ((PRAQ).

## مراجعة النظر والتقييم الذاتي:

(18) نظرا لطبيعة عملية مراجعة النظر، وإمكانية نشر النتائج التي يتم التوصل لها، يمكن أن يأخذ جهاز الرقابة الأعلى بالاعتبار القيام بعملية تقييم ذاتي واتخاذ إجراءات علاجية قبل القيام بمراجعة النظر. هناك أدوات مختلفة متاحة للتقييم الذاتي (انظر الجدول). كما يمكن أن يكون التقييم الذاتي وسيلة مفيدة لمساعدة جهاز الرقابة الأعلى في تحديد المجالات التي يجب التركيز عليها في عملية مراجعة النظر المقترحة. ويمكن بعد ذلك أن تشمل مراجعة النظر على تقييمها المدى كفاية الإجراءات التصحيحية المتخذة بعد التقييم الذاتي.

(19) يمكن لجهاز الرقابة الأعلى أن يشير أيضا إلى عمليات الفحص، والتدابير الرقابية، ونتائج التقييمات الداخلية التي أنجزت مؤخرا، والتي تمت لمراقبة تقدم العمل والتنفيذ، أو لأغراض تتعلق بمراقبة الجودة. قد توفر نتائج عمليات التقييم هذه مخرجات إضافية ذات صلة ليتم استخدامها عند تحديد نقاط التركيز ومجال عملية مراجعة النظر.

### دليل لجنة بناء القدرات في أجهزة التدقيق

الدليل (تم وضعه من قبل اللجنة الفرعية 1 التابعة للجنة بناء القدرات السابقة) يوفر لاجهزة الرقابة العليا معلومات حول نماذج التقييم المحددة و الأكثر عمومية. كما يغطي ايضا طرق تحقيق الاستفادة القصوى من التقييم الخارجي و ما هي الأمور الاساسية التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم القدرات. الرجوع الى [www.intosaicbc.org](http://www.intosaicbc.org)

إطار عمل قياس أداء اجهزة الرقابة العليا (PMF)

إطار عمل قياس أداء أجهزة الرقابة العليا (تم وضعه من قبل مجموعة عمل الانتوساي العينية بقيمة ومنافع أجهزة الرقابة العليا) يوفر الأساس لتقييم الشامل لأداء جهاز الرقابة الأعلى مقابل الممارسات الجيدة التي وضعتها الانتوساي:

• إطار الانتوساي للتصريحات المهنية (IFPP)

• مواد إرشادية أخرى للإنتوساي

يشمل إطار قياس أداء اجهزة الرقابة العليا (PMF) مزيج من المقاييس الموضوعية و طرق التقييم النوعي. و يهدف الى تقييم أداء أجهزة الرقابة العليا في مجال التدقيق, و العمليات التنظيمية, و دعم الخدمات, و الاستقلالية, و إطار العمل القانوني, بالإضافة الى تقييم قيمة و فوائد اجهزة الرقابة العليا للمجتمع. يمكن القيام بإطار عمل قياس أداء جهاز الرقابة الأعلى تقييم ذاتي, او مراجعة النظراء, أو التقييم الخارجي. الاطلاع على [www.idi.no](http://www.idi.no).

التقييم الذاتي لتكنولوجيا المعلومات (ITSA)

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

• المساهمة في عمل أجهزة الرقابة العليا من خلال ضمان جودة و أداء تكنولوجيا المعلومات الخاصة في بيئة تكنولوجيا المعلومات لاجهزة الرقابة العليا وتعزيز الوعي حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

• تطوير قدرات اجهزة الرقابة العليا لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات (على سبيل المثال فيما يتعلق بالإدارة الداخلية, من خلال عمليات تدقيق أكثر فعالية و تطوير 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 ايضا من قبل مجموعة عمل الأوروساي) يهدف لتقييم التطور الحالي و المستقبلي لمهمة تدقيق تكنولوجيا المعلومات في شكل ورشة عمل. التقييم الذاتي لتدقيق تكنولوجيا المعلومات ليس تقييم للأداء على الرغم من أنه يوفر تقييم كفاءة للوضع الحالي و المطلوب لتدقيق تكنولوجيا المعلومات كما يتصوره المشاركون. الاطلاع على [www.eurosai-it.org](http://www.eurosai-it.org)

اداء تقييم الالتزام بالمعايير الدولية لاجهزة الرقابة العليا (iCAT)

اداء تقييم الالتزام بالمعايير الدولية لاجهزة الرقابة العليا (تم وضعها من قبل مبادرة الانتوساي للتنمية) وهي اداة لمساعدة اجهزة الرقابة العليا في التخطيط لممارسة التدقيق الحالية لمطلبات المعايير الدولية لاجهزة الرقابة العليا, 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 الافروساي للدول الأعضاء الناطقين باللغة الانجليزية) لتسهيل عمليات التقييم الذاتي فيما يتعلق بإطار عمل بناء القدرات المؤسسية. و يشمل إطار العمل خمسة مجالات للتطوير المؤسسي, و هي:(1)إطار العمل القانوني و الاستقلالية. (2)التنظيم و الادارة. (3) الموارد البشرية.(4)منهجية ومعايير التدقيق. (5)إدارة الاتصالات وأصحاب المنفعة. الاطلاع على [www.afrosai-e.org.za](http://www.afrosai-e.org.za).

نموذج بناء القدرات لمنظمة المحيط الهادي لاجهزة الرقابة العليا

يركز نموذج بناء القدرات لمنظمة المحيط الهادي لاجهزة الرقابة العليا على إجراءات التحسين ذات الاولوية العالية التي من المحتمل ان يكون لها اكبر اثر ايجابي. حيث يشمل النموذج ستة مستويات و يشمل دعم سمات كل مستوى. حيث يعتبر كل مستوى سابق هو "الطبقة الأساس" التي يمكن أن يتم عليها وضع جهود التغيير. و هكذا يقام التحسين و التغيير التدريجي. الاطلاع على [www.pssai.org](http://www.pssai.org).

#### التقييم الذاتي للنزاهة (IntoSAINT)

أداء التقييم الذاتي للنزاهة (تم وضعها من قبل الجهاز الهولندي الأعلى للرقابة) و التي بدورها تعمل على تحليل مخاطر النزاهة المترتبة على اجهزة الرقابة العليا, بالإضافة الى عملها و في ذات الوقت على رفع مدى الوعي بالنزاهة ما بين موظفي الجهاز الاعلى للرقابة. الاطلاع على [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl).

## الشركاء والموارد

### الشركاء:

- (1) يعتمد نجاح مراجعة النظر بصورة كبيرة على المعرفة والخبرة التي يتمتع بها فريق مراجعة النظر. وفي العموم، يكون أعضاء فريق مراجعة النظر من جهاز رقابة أعلى واحد أو أكثر، ولكن العمل بالفريق يكون موحدًا. بذلك، لا تلزم مراجعة النظر جهاز أو أجهزة الرقابة العليا التي تقوم بالمراجعة بإجراءات معينة ولا يتعين عليها الحصول على الموافقة الرسمية بذلك كما هو الحال، على سبيل المثال، بتقرير التدقيق.
- (2) تعتمد عملية اختيار الشركاء في مراجعة النظر من الجهاز أو أجهزة الرقابة العليا وأعضاء الفريق، إلى حد كبير على اعتبارات مثل أهداف المراجعة ونطاقها والفوائد المتوقعة منها، ونوع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة واللغة. وبناء على التجارب، يجب على جهاز الرقابة الأعلى الذي يرغب في الخضوع لمراجعة النظر أن يحدد جهاز الرقابة الأعلى المحتمل للمشاركة في العملية في أقرب وقت ممكن، حتى وإن كانت الفترة قبل سنتين من الوقت المحدد لعقد مراجعة النظر. ويعتبر هذا الأمر مهما بصورة خاصة المراجع الرئيسي (عندما يختاره جهاز الرقابة الأعلى الذي سيخضع للمراجعة)، والذي قد يساعد في تحديد أجهزة الرقابة العليا الأخرى التي ستشارك في العملية.
- (3) قد تكون عمليات مراجعة النظر ذات فائدة لكل من جهاز الرقابة الأعلى الخاضع لعملية المراجعة وأجهزة الرقابة العليا التي تقوم بعملية المراجعة. على سبيل المثال، الممارسات الجيدة والأفكار الأخرى التي يتم اكتسابها خلال عملية المراجعة قد تقدم أفكار جديدة الأجهزة الرقابة العليا التي

تقوم بالمراجعة ومن ثم تعيد تقييم وتحسن من ممارساتها وأنشطتها.

## معايير هامة يجب مراعاتها عند اختيار الشركاء:

(4) يمكن إجراء مراجعة النظر من قبل موظفي جهاز رقابة أعلى واحد، أو من قبل عدد من أجهزة الرقابة العليا. ويمكن إنجاز عملية مراجعة النظر التي يقوم بها جهاز رقابة أعلى واحد في وقت أقصر لأنها لا تحتاج للتنسيق فيما بين الأطراف كما يكون عليه الحال عند القيام بها من قبل عدد من أجهزة الرقابة العليا. ومن ناحية أخرى، قد يكون لوجود فريق متنوع للمراجعة يضم أكثر من جهاز للرقابة العليا فائدة خاصة من حيث تنوع وجهات النظر والمهارات التي اجتمعت في مراجعة النظر. كما يساعد فريق المراجعة الذي يضم أكثر من جهاز رقابة أعلى في تقاسم عبء الموارد بين أجهزة الرقابة العليا المشاركة.

(5) قبل دعوة الشركاء المحتملين لتوفير المراجعين، يجب أن يأخذ جهاز الرقابة الأعلى الذي سيخضع للمراجعة في الاعتبار عدد من المعايير مثل:

- الخبرات ذات الصلة والخبرة في المجالات التي ستغطيها مراجعة النظر.
- الخبرة السابقة في مراجعة النظر.
- أية عناصر من شأنها أن تؤثر على الاستقلالية المتصورة أو الفعلية لجهاز الرقابة الأعلى الذي يقوم بالمراجعة وأعضاء الفريق بصورة فردية أو مواقف تعارض المصالح (على سبيل المثال، جهاز الرقابة الأعلى المحتمل للقيام بعملية المراجعة كان جهة مانحة أو مستشار الجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة).
- الخلفية المهنية التي يفضل وجودها لدى المراجعين المشاركين في العملية، وخاصة عندما تكون هناك حاجة للتخصص.
- موارد كافية (الكمية والنوعية لتنفيذ عملية مراجعة النظر المقترحة).
- المهارات اللغوية والتواصل، حيث أن لها آثار عملية كبيرة لإجراء المقابلات الشخصية واحتياجات

الترجمة.

- الهيكل التنظيمي، قد يكون من المفيد أن تتم المراجعة من قبل جهاز رقابة أعلى أو أجهزة رقابة عليها لها هيكل تنظيمي مماثل (القيادة الجماعية أو نموذج محكمة أو نموذج المدقق العام) ، ولكن يمكن أيضا أن يتم تحقيق قيمة مضافة إذا ما تمت المراجعة من قبل جهاز أو أجهزة رقابة عليها لها طابع مختلف.
  - المسافة الجغرافية. من الممكن أن يكون لاختلاف المنظور الثقافي مميزات، ولكن قد تؤدي المسافة الجغرافية إلى زيادة التكاليف والتعقيدات التنظيمية (مناطق زمنية مختلفة).
- بصورة عامة، يجب أن يخلق فريق مراجعة النظر توازن مناسب ويقدم مزيج من الثقافات والخبرات بصورة وافية لإجراء مراجعة تتميز بالفعالية والكفاءة.
- (6) يجب تجنب إجراء مراجعة النظر المتبادلة - حيث يقوم كل جهاز بمراجعة ممارسات الجهاز الآخر بالتبادل - فمن المحتمل أن تؤثر على موضوعية واستقلالية الفرق المعنية وكذلك على النتائج.
- (7) حالما يتم تحديد أجهزة الرقابة العليا الشريكة بالعملية، فمن الممارسات الجيدة التي يمكن أن يقوم بها جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة اجراء اتصالات غير رسمية مع كل جهاز، وتحديد تفاصيل النطاق، والجدول الزمني، واعتبارات التكلفة ومعلومات أساسية عنه (على سبيل المثال، التفويضات الممنوحة له، المخطط التنظيمي، وأي تقارير سنوية منشورة حول أنشطته) لتحديد احتمالية قبول الدعوة الرسمية. إن الطابع غير الرسمي لهذه الاتصالات الأولية من شأنه أن يوفر المرونة وإتاحة المجال لوجود شركاء محتملين آخرين للتواصل معهم في حال تلقي ردود سلبية من هذه الأجهزة.
- (8) عندما يكون هناك أكثر من جهاز رقابة أعلى يقوم بالمراجعة، ينبغي أن يتم تعيين مراجع رئيسي لقيادة وتنسيق هذه العملية. وعادة ما يكون الجهاز الرقابة الأعلى الرئيسي التزامات أكبر بالمصادر نتيجة للأعمال الإضافية ذات الصلة. ويمكن تحديد المراجع الأساسي من قبل جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة أو عبر الاتفاق العام بين المشاركين في عملية مراجعة النظر. ويجب أن يتم ذكر المراجع الأساسي في مذكرة التفاهم (انظر الفصل 5).

## المصادر:

(9) في كثير من الأحيان، تشمل عملية مراجعة النظر الاستثمار الكبير للموارد البشرية والمالية لكل من جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأجهزة الرقابة العليا المشاركة في مراجعة النظر. وينبغي التخطيط لجوانب الموارد البشرية بعناية للتأكد من فعالية وكفاءة العملية.

## التخطيط المبكر للموارد البشرية:

(10) يجب أن يتم تحديد عدد، ومهام، وسمات المراجعين الذين ستوفرهم أجهزة الرقابة العليا المشاركة في أقرب وقت ممكن. وعند اختيار أعضاء فريق مراجعة النظر، يتعين على أجهزة الرقابة العليا المشاركة ضمان تحلي الفريق بالمهارات المطلوبة، مثل الخبرة الفنية المحددة والمعرفة اللغوية.

(11) عند تشكيل فريق مراجعة النظر وتخطيط الجدول الزمني للزيارات، من المهم أن يتم الأخذ بالاعتبار تواجد الفريق وكذلك الموظفين والإدارة في جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة. يجب أن يكون هناك تنسيق في وقت مبكر للأوقات المتاحة عند وضع الجدول الزمني للمراجعة النظر.

(12) من المستحسن أن يشكل جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة فريق داخلي لتنسيق عملية مراجعة النظر وليكون بمثابة نقطة الاتصال والدعم للفريق مراجعة النظر. ويمكن أن يشمل ذلك الحصول على الوثائق، وإقامة اجتماعات داخلية وكذلك اجتماعات مع أصحاب المنفعة، مع تقديم الدعم الإداري والمساعدة اللوجستية. كما يجب أن يرتبط الفريق الداخلي بصورة وثيقة مع الإدارة العليا لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة.

## النظر في الطرف الذي ينبغي أن يتحمل التكاليف:

(13) قد تكون التكاليف الكاملة لعملية مراجعة النظر كبيرة عندما يتم تضمين كافة العناصر (مثل

الترجمة والسفر، والإقامة). يجب على جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأجهزة الرقابة العليا المشاركة أن تقرر في أقرب وقت ممكن طريقة تمويل عملية مراجعة النظر والتكاليف المشتركة.

(14) فيما يلي الخيارات المختلفة المتاحة لتقاسم التكاليف:

- يتحمل كل جهاز من أجهزة الرقابة العليا المشاركة التكاليف الخاصة به.
  - يتحمل جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة تمويل التكاليف الإضافية المباشرة الخاصة بفريق مراجعة النظر (السفر والبدل اليومي فضلا عن التكاليف الأخرى المرتبطة بالمراجعة (على سبيل المثال الترجمة).
  - يمكن أيضا أن يتم دعم عملية مراجعة النظر وتمويلها من قبل الجهات المانحة أو المنظمات الدولية وفقا لمبادئ الإنتوساي الخاصة بالاستقلالية.
- (15) عند تناول مسائل التكاليف، ينبغي على جميع الأطراف الرجوع إلى وحدات السفر والمحاسبة في أجهزتها لضمان التزامها بالقوانين واللوائح الداخلية.

## مذكرة التفاهم

- (1) تعتبر عملية مراجعة النظير مشروع تطوعي يقوم على أساس الثقة المتبادلة. إن مذكرة التفاهم هي اتفاق بين جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأجهزة الرقابة العليا المشاركة في المراجعة. إنها تحكم حقوق، ومسئوليات، وواجبات أصحاب الصلة، وتحدد العناصر الرئيسية لمراجعة النظير (على سبيل المثال، النطاق، والنهج، والتوقيت، والمخرجات، وما إلى ذلك).
- (2) يجب أن تكون مذكرة التفاهم تفصيلية حسب الاقتضاء وقصيرة قدر الإمكان. ولا ينبغي أن تشكل المذكرة الخطة التفصيلية لمراجعة النظير (انظر الفصل 6).
- (3) يجب أن يوافق جميع الشركاء على مذكرة التفاهم قبل البدء بعملية مراجعة النظير وعادة ما يتم التوقيع عليها من قبل رئيس جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة ورئيس جهاز الرقابة الأعلى الذي يتولى دور المراجع الأساسي. بدلا عن ذلك، يمكن أن يوقع جميع الشركاء على الاتفاقية.
- (4) تقدم العناوين التالية مؤشرات الموضوعات التي يمكن تغطيتها في مذكرة تفاهم مراجعة النظير. تم ذكرها كدليل فقط، ويمكن أن تكون أكثر شمولية أو أقل تفصيلا، حيث يتوقف ذلك على الظروف.

## لماذا - مجال مراجعة النظر والفوائد المتوقعة منها:

- ماهي أسباب عملية مراجعة النظر؟
- ما هو الدور الذي تلعبه عملية مراجعة النظر في الاستراتيجية الشاملة لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة؟
- هل ترتبط عملية مراجعة النظر بمبادرة أخرى؟
- هل كان طلب إجراء مراجعة النظر من قبل أصحاب المنفعة؟
- ماهي الفوائد المتوقعة من عملية مراجعة النظر؟

## ما - أهداف، وتركيز، ومجال، ومعايير، ومقاييس مراجعة النظر<sup>7</sup>:

- ما سيتم مراجعته؟
- هل هناك أي قيود محددة على النطاق؟
- ما هي أسئلة مراجعة النظر (والأسئلة الفرعية) ؟
- 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؟

7 يرجى ملاحظة أن قسم "ما" جزء مهم جدا من مذكرة التفاهم حيث أن وضع أسئلة مراجعة دقيقة ضروري لضمان الفهم العام لنقاط التركيز ومجال مراجعة النظر والمساعدة في توافق توقعات كافة الأطراف.

## متى - الجدول الزمني:

- متى تبدأ 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 الفريق أجهزة الرقابة العليا؟
- من هو الجهاز الذي تم منحه الدور القيادي في مراجعة النظر؟
- ماهي المهارات والخبرات المحددة المطلوب توفرها في فريق مراجعة النظر؟
- هل يتطلب الأمر وجود خبراء خارجيين؟

## كيف - الأدوار والمسئوليات

- ما هي أدوار ومسئوليات 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 التي 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 النظر؟
- ما هي التكاليف الأخرى التي سيتم تحملها (على سبيل المثال الترجمة) ومن الذي سيغطي تكاليفها؟

## المخرجات - تقرير مراجعة النظر:

- ما هي اللغة التي سيتم كتابة التقرير بها، وهل سيتم ترجمة التقرير إلى لغات أخرى؟
- ما هي إجراءات التنقيح المتصورة؟
- 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) ؟ إذا كان الأمر كذلك، ماهي الطريقة؟
- هل سيتم تحديد أولويات التوصيات وتوقيتها؟

(5) حالما يتم توقيع مذكرة التفاهم والبدء بعملية مراجعة النظر، قد تتغير افتراضات معينة أو تحصل أحداث خارجية تؤثر على مراجعة النظر. لذلك ينبغي على الشركاء في مراجعة النظر الأخذ بالاعتبار إمكانية إعادة النظر في مذكرة التفاهم خلال المراجعة، لا سيما عندما يمكن أن يتأثر عنصر أساسي من مذكرة التفاهم. إذا ما أدرك كافة الشركاء الحاجة إلى مراجعة المذكرة، يجب أن يتم صياغة واعتماد مذكرة التفاهم المعدلة بنفس طريقة الوثيقة الأصلية.

## التخطيط

(1) بعد توقيع مذكرة التفاهم، فإنه من المستحسن أن يعد فريق مراجعة النظر خطة تفصيلية تحدد النهج والخطوات الواجب اتباعها خلال عملية المراجعة على أساس الاتفاق الذي تم. ويجب أن توثق الخطة ما يلي:

- القرارات الرئيسية والافتراضات.
- الجدول الزمني المتصور للأنشطة والمهام التي يتعين القيام بها.
- توقيت الزيارات الجهاز 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.
- وتعتمد التفاصيل الواردة في الخطة على مدى تعقيد المهمة، واحتياجات جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة، وفريق مراجعة النظر.

(2) عند التخطيط لمراجعة النظر يمكن الاستفادة من استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لتخطيط

تسلسل المهام، وإسناد العمل، وإدارة الفريق (على سبيل المثال مخططات جانت). وتشمل الممارسات الجيدة تحديد وتخطيط المسار الهام للمهمة (على سبيل المثال أقرب تاريخ للبدء، والمدة المتوقعة، والمهام الأخرى المتصلة) ووضع إجراءات وقائية في عملية التخطيط للتصدي للتأخيرات المحتملة أو أي بطء في تنفيذ مراجعة النظير. ويمكن أيضا تحديد الأهداف السبعة الذكية 8 لتسهيل المراقبة الشاملة وتتبع التقدم المحرز من قبل الإدارة العليا. وينبغي أيضا إعداد الميزانية ومتابعتها لضمان بقاء التكاليف والموارد الأخرى ضمن المستويات المقدرة أو المتوقعة.

(3) ينبغي الانتهاء من إعداد الخطة وأن تتم الموافقة عليها من قبل جميع أعضاء فريق مراجعة النظير وإبلاغ جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة بالمعلومات والقرارات، قبل بدء العمل الميداني بفترة كافية. كما ينبغي الحفاظ على تحديث الوثيقة من أجل ضمان كفاءة وفعالية إدارة المشروع ومراقبة التقدم المحرز. ويمكن أن تساعد الخطة في تسهيل التواصل بين أجهزة الرقابة العليا والتواصل فيما بين فريق مراجعة النظير من خلال توفير الأساس الذي يتم عليه بناء عمليات التنسيق وإدارة الأنشطة والتغييرات.

(4) على غرار أي خطة أخرى يقوم جهاز الرقابة الأعلى بإعدادها قبل بدء عملية التدقيق أو البدء بمشروع، ينبغي أن تهدف خطة مراجعة النظير لمعالجة الأسئلة التالية حول التنظيم، والتنفيذ، وإدارة التكاليف: ما؟ وكيف؟، ومن؟، ومتى؟، وكم؟ التي من شأنها أن تقدم معلومات إضافية مفصلة حول الاعتبارات المنصوص عليها في مذكرة التفاهم (انظر الفصل 8).

وفيما يلي المزيد من المعلومات حول بعض القضايا والتحديات الرئيسية الكامنة وراء كل سؤال من هذه الأسئلة:

ما توهي إلى التحديد الدقيق لجميع المجالات التي تحتاج إلى أن يتم تغطيتها وتقسيم المهام والأنشطة المزمع القيام بها.

كما يعتمد هذا وبصورة خاصة على طريقة (كيف) يخطط فريق النظير لأعماله وما هي الموارد المتاحة للمراجعة. عند الإعداد لعملية مراجعة النظير يجب أن يدرك فريق المراجعة وبصورة كافية طبيعة الجهاز

8 ذكية ترمز إلى الأهداف المحددة والقابلة للقياس والقابلة للإنجاز وواقعية ولها إطار زمني. المصدر:

(Doran, George T. There's a S.M.A.R.T. way to write managements goals and objectives." Management ) Review pp. 35 and 36 Nov. 1981.)

الخاضع للمراجعة والتفويضات الممنوحة له، وأهدافه، حتى يقدر تماما السياق الذي يعمل به جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وطريقة عمله. ولتحقيق ذلك يمكن لفريق المراجعة أن يعقد دراسة لهذا الغرض.

متى تتعلق بوضع برامج زمنية مناسبة لكل خطوة من مراجعة النظر، وضمان وضع كافة المهام المخطط لها وجدولتها بشكل صحيح في العملية وتواجد الأشخاص المطلوبين. ويجب أن يتم الاتفاق على تواريخ إنجاز كافة الاحداث الهامة حتى الانتهاء من عملية مراجعة النظر وتوثيقها. وكذلك يجب على فريق مراجعة النظر مراقبة هذه الجداول الزمنية والتأكد من إمكانية إنجاز جميع الأعمال التي تم التخطيط لها في الآجال المنصوص عليها. وينبغي إتاحة الوقت الكافي لجمع الوثائق الداعمة المطلوبة فضلا عن صياغة وتنقيح التقرير النهائي.

من تتطلب إكمال قائمة الأشخاص الذين سيشاركون في المراحل المختلفة لعملية مراجعة النظر وتحديد مسؤولياتهم. ويجب أن يتم اختيار أعضاء فريق مراجعة النظر بعناية، وأن يتم إعدادهم بصورة كافية للقيام بمهامهم (ماذا وكيف).

يجب أن يتم إعطاء مسؤولية التنسيق مع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة لأحد أعضاء فريق مراجعة النظر، وغالبا ما تمنح هذه المسؤولية إلى جهاز الرقابة الأعلى الذي يعمل كمراجع أساسي. كما يجب أن يكون موظفي أجهزة الرقابة العليا الخاضعة للمراجعة على علم بالترتيبات اللازمة لتسيير العمل الميداني، ولا سيما إذا كانوا مطالبين للتعامل مع فريق مراجعة النظر (متى ومن). وينطبق الشيء نفسه بالنسبة لأصحاب المنفعة الخارجيين الذين قد تم التواصل معهم أو مقابلتهم كجزء من مراجعة النظر.

كيف ينبغي أن تغطي الأساليب التي اختارها فريق مراجعة النظر. وعادة، يمكن أن يشمل ذلك مجموعة الإجراءات التالية: عمليات المراجعة المكتبية، والمقابلات، 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 سيقوم بمراجعة النظر، ومن الذي سيشارك من جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأصحاب المنفعة الخاصين به، بالإضافة إلى طريقة عمل وهيكل جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة.

كم تشير إلى التكلفة الإجمالية المقدرة لعملية المراجعة وطريقة تمويل كل مشاركة ومهمة وجهة التمويل.

يجب تعيين المبادئ في مذكرة التفاهم والتكاليف الواجبة والملتزم بها في ميزانيات كل من أجهزة الرقابة العليا المعنية.

(5) بالإضافة إلى ذلك، عند النظر في الأسئلة المذكورة أعلاه، يجب على كلا الطرفين (أي فريق مراجعة النظر وجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة التقييم بعناية ما إذا كان هناك:

- أي أمر من شأنه أن يعوق مادية أو يمنع تحقيق أهداف مراجعة النظر، مثل: حقوق محدودة للوصول إلى المعلومات اللازمة للقيام بعملية مراجعة النظر، وعدم تواجد الموظفين الرئيسيين من جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وأعضاء فريق مراجعة النظر خلال مواعيد العمل الميداني المهمة أو نقص غير متوقع لمهارات معينة أو خبرة مطلوبة لعملية المراجعة.
- أي حاجة لوضع خطط للطوارئ، ولا سيما بالنسبة للمخاطر التي يرى فريق مراجعة النظر المرجح حدوثها ويمكن أن يكون لها تأثير حاسم على عملية مراجعة النظر.

(6) ب خلال التخطيط، ينبغي الاهتمام بإعداد الخطوط العريضة لتقرير مراجعة النظر. فمن المستحسن أن يقوم فريق مراجعة النظر بالصياغة الفعلية لهيكل ومخطط محتوى التقرير في هذه المرحلة المبكرة، ووضع حلقات وصل لربط أسئلة ومهام مراجعة النظر التي تم التخطيط لها. وسوف يساعد ذلك في التأكيد على تغطية جميع الجوانب الرئيسية للمراجعة بشكل كاف خلال العمل الميداني، وكذلك سيسهل الصياغة المفصلة لتقرير مراجعة النظر عند اكتمال العمل الميداني.

(7) في الختام، يجب أن يشكل التخطيط لمراجعة النظر في نهاية المطاف وسيلة لضمان استمرار تركيز التقييم على القضايا الجوهرية، وأن المشروع محدد، والموارد متوفرة بشكل كافي، وأنه قد تم إنجاز العملية في الوقت المحدد والميزانية المحددة، وأن التقرير النهائي هادف، وكامل، وواضح، ومقنع، وذو صلة، ودقيق.

## العمل الميداني

- (1) تتضمن مرحلة العمل الميداني لعملية مراجعة النظر جمع الأدلة الأساسية لدعم ملاحظات مراجعة النظر، وكذلك تحليل النتائج. يجب أن يتبع العمل الميداني الخطة التي وضعها فريق مراجعة النظر ووافق عليها جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة. وينبغي أيضا أن تعكس أي تعديلات تم إدخالها على الخطة خلال عملية المراجعة، على سبيل المثال، التغييرات التي تمت في نطاق أو مشاكل تتعلق بجمع الأدلة الداعمة.
- (2) قبل البدء في العمل الميداني، ينبغي مراعاة التأكيد على فهم أعضاء الفريق لمسؤولياتهم والأدوار المتوقع القيام بها بوضوح. ويعتبر هذا الأمر هام بشكل خاص نظرا لطبيعة مراجعات النظر التي تكون أحيانا مخصصة ومعقدة. وبما أن أعضاء فريق مراجعة النظر لم يكونوا قد عملوا معا من قبل، فمن المهم التأكيد على شرح كل مهمة على نحو كاف وتكليفها بشكل صحيح<sup>9</sup>.
- (3) علاوة على ذلك، وبالنظر إلى أن أهداف مراجعة النظر تختلف جوهرية عن عمليات التدقيق (انظر الفصل 2)، فمن المهم التأكيد على أن جميع أعضاء الفريق يعمل وفقا لذلك وعدم الانجراف في التعامل مع المهمة على أنها مهمة تدقيق أو التعامل مع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة على أنه جهاز خاضع للتدقيق. على سبيل المثال، وما لم يتم الاتفاق على ذلك كجزء من النهج المتبع، فإنه في مراجعة النظر ليس من الضروري أن يتم إثبات صحة الأدلة والبراهين بالاختبار الموضوعي (كما هو الحال في عملية التدقيق).

9 الرسم البياني مصفوفة RACI، عادة ما تستخدم في المشاريع أو المهام لوصف المشاركة ذات الأدوار المختلفة لاستكمال المهام وإنجازها أو يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص في توضيح الأدوار والمسؤوليات وتعزيز العمل الجماعي لمهمة مراجعة النظر. انها تعرض مصفوفة لأولئك المسؤولين عن القيام بالعمل لتحقيق المهمة، وأولئك الذين يخضعون للمساءلة والمسؤولين بصورة أساسية عن التصحيح خلال إكمال المهمة، وأولئك الذين يجب التشاور معهم مع وجود اتصال معهم ثنائي الاتجاه. وأخيرا أولئك الذين يجب إبلاغهم بالمستجدات حول تقدم العمل بطريقة الاتصال في اتجاه واحد.

(4) غالباً ما يكون المرور على الاختبارات كافي لفهم العمليات، بدلا من الاختبارات التفصيلية للرقابة. ولا تحتاج المعلومات التي تم جمعها من المقابلات إلى إثبات صحتها رسمية، 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.

(5) عندما تتعلق عملية مراجعة النظير أو تتطلب فحص أو تفتيش مباشر لمجالات الرقابة والتدقيق، يجب أن يتم ذلك على أساس أخذ العينات. ويجب أن يعتمد حجم العينة على النتائج التي يتم البحث عنها، والموارد المتاحة، ومدى قوة نظام ضمان الجودة لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة. ويعتبر ذلك أمر ضروري عندما يكون هو المصدر الوحيد للأدلة وسيتم استخدامه كأساس لملاحظات التقرير النهائي.

(6) هناك عدة خطوات وأساليب تدقيق عامة يمكن الاستفادة من تطبيقها في مراجعة النظير. على سبيل المثال، يحتاج فريق مراجعة النظير 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 تحقيق الأداء للإشارة إلى استنتاج محدد والتوصيات الناتجة (بصورة تختلف عن الرد القاطع "صح/ خطأ" والتي تعتبر طبيعة العديد من عمليات التدقيق المالية وتدقيق الالتزام).
- الحفاظ على الوثائق الداعمة المناسبة والملاحظات التحليلية.

- صياغة ومناقشة النتائج والملاحظات كأساس للتقرير.
- (7) رغم هذه التشابهات مع التدقيق، فإن الطابع غير الإلزامي لعمليات مراجعة النظر تعني تمتع الفريق بالمزيد من المرونة والحرية والمجال للمناورة في تسيير أعماله واستكشاف طرق مختلفة يمكن أن يستفيد منها جهاز الرقابة الأعلى في مواصلة التطوير والتحسين. على سبيل المثال، في مراجعة النظر، يمكن للفريق أن يستفسر ويحكم على ما يريد أن يحققه جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة، ولماذا اختار أن يقوم بالأمر بهذه الطريقة، وما هي الخيارات الأخرى التي تم النظر فيها، وهل يتم تسيير الأمور في نصابها الصحيح، وما يمكن أن يتم تحسينه وكيفية القيام بذلك.
- (8) في بداية العمل الميداني، ينبغي إجراء مناقشات رسمية تمهيدية بين المسؤولين في جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وفريق مراجعة النظر. والغرض من هذا الاجتماع يمكن أن يكون لتبادل المعلومات بشأن مثل هذه الأمور:
- في الاختصاصات المتفق عليها، بما في ذلك التركيز ونطاق مراجعة النظر وأية 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.
- (9) يجب أن يكون الراجع الرئيسي لعملية مراجعة النظر على اتصال منتظم مع قيادي جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وإحاطتهم علماً بمستجدات سير العمل في مراجعة النظر بشكل مناسب.

وينبغي مناقشة أي تغيير كبير يطرأ على المجال والنهج على الفور مع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة ويتم الاتفاق عليه. كما قد يؤدي ذلك أيضا إلى تحديث مراجعة النظر، ومخطط مسودة التقرير إذا لزم الأمر.

(10) ينبغي عقد الاجتماع النهائي الرسمي أو سلسلة من الاجتماعات في نهاية العمل الميداني لفريق مراجعة النظر الإعلام جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة بملاحظاتهم، ومناقشة القضايا العالقة والإطار الزمني للانتهاء من مراجعة النظر.

(11) . في الختام، يستند العمل الميداني لمراجعة النظر على ثلاثة جوانب رئيسية:

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

## إعداد التقارير

- (1) تشمل مرحلة إعداد تقرير مراجعة النظر إعداد مسودة التقرير، وتنقيح النتائج الهامة، والاستنتاجات، والتوصيات مع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة، واستلام الملاحظات المكتوبة وإعداد التقرير النهائي لمراجعة النظر.
- (2) يعتبر تقرير مراجعة النظر هو الناتج الرئيسي لعملية مراجعة النظر. والغرض منه هو إضافة قيمة لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة وكذلك:
  - (أ) تقديم أهداف ونطاق وطبيعة العمل المنجز ودواعيه ومبرراته.
  - (ب) نقل الملاحظات والاستنتاجات الرئيسية الناتجة عن مراجعة النظر بوضوح وموضوعية.
  - (ج) تقديم توصيات عملية وذات صلة في المجالات التي يمكن أن يتم فيها المزيد من التحسين.
  - (د) تكون بمثابة الأساس المفيد لقياس ومتابعة التحسينات أو التغييرات التي يقوم بها جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة في المستقبل.
- (3) ومن الممارسات الجيدة أن يتم نشر نتائج مراجعة النظر حيث يعكس ذلك التزام جهاز الرقابة الأعلى واستعداده للمساءلة والشفافية بشأن عملياته وأنشطته. مع ذلك، يبقى قرار النشر من علمه حق لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة.
- (4) القراء المستهدفين لتقرير مراجعة النظر هم جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة، وأصحاب المنفعة الرئيسيين، والأطراف المعنية (على سبيل المثال البرلمان، ووسائل الإعلام، والمواطنين، والحكومة، والمنظمات غير الحكومية، وأجهزة الرقابة العليا الأخرى). وتعتمد مصداقية التقرير

بشكل كبير على جودته وطريقة عرضه. ويمكن أن تضعف مكانة وسمعة جهاز الرقابة الأعلى الذي خضع للمراجعة وأجهزة الرقابة العليا التي قامت بالمراجعة في حال كانت صياغة وإعداد التقرير النهائي سيئة.

(5) من أجل إنجاز تقرير ذو جودة عالية، فإنه من الضروري أن يعطي فريق مراجعة النظر الاهتمام الكافي للمعايير التالية عند إعداد التقرير: الهدف، الإيجاز، الصلة، الوضوح، والكمال، والإقناع، والدقة، وأن يكون التقرير بناء. يجب تسليم مسودة تقرير مراجعة النظر إلى جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة لإبداء ملاحظاته ويفضل أن يكون ذلك كتابي.

(6) غالباً ما تكون التوصيات للتطوير 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 تحسن محتمل.
- تتوافق بقدر الإمكان مع التوصيات الصادرة عن عمليات مراجعة النظر الأخرى، أو مراجعات لجهاز الرقابة الأعلى 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.

(7) يجب على فريق مراجعة النظر وضع فحوصات وتدابير مناسبة للرقابة الداخلية لضمان توافق التقرير النهائي مع هذه المعايير. وغالباً ما يتحمل مسؤولية صياغة التقرير المراجع الأساسي. يجب أن يتم البدء بالتخطيط للتقرير خلال التخطيط الشامل لعملية مراجعة النظر (انظر الفصل 6). وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تكون عملية صياغة التقرير عملية متكررة، حيث تكون نسخ مسودات التقرير قيد المراجعة، والتغيير، والتحسين على مراحل حتى تصبح الوثيقة جاهزة ليتم تقديمها لجهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة.

(8) 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 أجهزة الرقابة العليا، على سبيل المثال إعداد تقارير رقابة الأداء، على تقارير مراجعة النظر أيضا. وعادة ما يتكون تقرير مراجعة النظر من العناصر التالية:

- الملخص التنفيذي (عرض موجز، وواضح، ودقيق، لما اشتمل عليه التقرير، مع التركيز على الملاحظات والاستنتاجات الأكثر أهمية).
- مقدمة قصيرة ومعلومات أساسية.
- معلومات أساسية حول أهداف، ونطاق، ونهج، ومقاييس مراجعة النظر التي تم بناء عليها مراجعة جهاز الرقابة الأعلى.
- الملاحظات (وهذا هو الجزء الرئيسي من التقرير ويمكن تقديمها في أكثر من فصل، ومن المهم أن يتم تقديم النتائج بطريقة تساعد القارئ على تتبع عرض المناقشات).
- الاستنتاجات والتوصيات، تقديم إجابات واضحة / نتائج الأهداف محددة لعملية مراجعة النظر وكذلك التوصيات العملية ذات الصلة لعمليات التحسين.

(9) يمكن تقديم معلومات أخرى ذات صلة في الملاحق حتى يتم التركيز على النقاط الرئيسية في الجزء الرئيسي من التقرير. إن 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 جهاز الرقابة الأعلى الذي يقوم بدور المراجع الرئيسي، أو الأساليب المفضلة محلية أو إقليمية، وكذلك الضوابط ذات الصلة أو المعايير المحلية.

(10) ينبغي تقديم مسودة التقرير النهائي للفريق الداخلي لجهاز الرقابة الأعلى 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 جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة ردة كتابية على الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير مراجعة النظر، مع إمكانية نشر هذه الردود.

(11) عادة ما يتم تحديد الإنجازات الهامة والجداول الزمنية الإرشادية لصياغة ووضع الصيغة النهائية

لتقرير مراجعة النظر في مذكرة التفاهم (انظر الفصل 5)، وغالبا ما يتم التوقيع على التقرير من قبل كل من رؤساء أجهزة الرقابة العليا المشاركة. وفي العادة، يشمل تقرير مراجعة النظر أسماء أعضاء فريق مراجعة النظر وأحيانا توقيعاتهم. ويمكن أن تختلف هذه الممارسات.

(12) (12) بمجرد الانتهاء من التقرير النهائي ونشره، يمكن للمراجع الرئيسي لعملية مراجعة النظر - وبناء على اتفاق مسبق مع جهاز الرقابة الأعلى الخاضع للمراجعة - أن يختتم هذه الفرصة لإرسال نسخة من التقرير إلى الإنتوساي، إلى جانب أفضل الممارسات والأفكار حول كيفية مواصلة صقل هذا المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا أو غيرها من الإصدارات المهنية. كما يمكن ذكر هذا الاتفاق، على سبيل المثال، في مذكرة التفاهم.

# المرفق: مجالات وأسئلة مراجعة النظير

## مقدمة:

(1) تعد مجالات وأسئلة مراجعة النظير في هذا المرفق دليلا لمجالات سلطات ومسؤوليات المؤسسة وتنظيمها وأدائها التي يمكن أن تشملها عملية مراجعة النظير. كما يقدم أسئلة - على سبيل المثال- لاستخدامها في عملية مراجعة النظير. وليس إلزاميا استخدام هذا المرفق ولكن المقصود منه أن يكون أداة مرجعية مفيدة 1.

(2) التوجيهات التي تقدمها مجالات أسئلة مراجعة النظير غير شاملة وغير إلزامية. ويمكن أن يشمل مراجعة النظير مجالات غير المدرجة في مرفق مجالات أسئلة مراجعة النظير. وينبغي تكييف الأسئلة مع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة و/أو الأهداف المحددة لمراجعة النظير. قد لا يكون من الممكن أو الضروري استخدام كافة الأسئلة المرفق، وقد تكون هناك حاجة إلى أسئلة إضافية.

(3) ويستند هذا المرفق أساسا إلى المعايير والأدلة الإرشادية المدرجة في إطار الإصدارات المهنية للإنتوساي وعلى وجه الخصوص، فإنه يأخذ في الاعتبار ما يلي:

- المبادئ التأسيسية والمبادئ الأساسية للإنتوساي (للجهاز INTOSAI-P1 إلى للجهاز INTOSAI-P99 ) التي توفر الأسس الأساسية لتقييم استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وشفافيته ومساءلته وحوكمته وأخلاقياته وترتيبات مراقبة الجودة.
- معايير الإنتوساي للجهاز (IS) التي تحدد المعايير المهنية المعترف بها عموما لمراجعة حسابات

القطاع العام.

- ادلة الإنتوساي الإرشادية (GUID) التي تترجم هذه المعايير إلى مبادئ توجيهية أكثر تفصيلاً وتشغيلية حول مجالات محددة من النشاط أو قضايا للاستخدام اليومي والمرجعية.
- (4) توجد مواد مرجعية إضافية عن مراجعة النظر متاحة على موقع لجنة تنمية القدرات CBC ([www.intocbc.org](http://www.intocbc.org)) للجهاز وتتضمن مكتبة الوثائق على الإنترنت أمثلة لمراجعة النظر وغيرها من الأفكار القيمة في عملية مراجعة النظر.
- (5) ويركز هذا البرنامج على المواضيع العامة الرئيسية السبعة التالية، يتناول كل منها المبادئ الأساسية والمتطلبات الأساسية و/أو القضايا الرئيسية التي يغطيها إطار الإصدارات المهنية لمنظمة الإنتوساي للمعايير وغيرها من الأدلة الإرشادية والإصدارات المهنية:
  - أ- الاستقلالية.
  - ب- الولاية والاستراتيجية وأنواع الأنشطة.
  - ج- إدارة الموارد.
  - د- التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.
  - هـ- الأخلاقيات والشفافية والمساءلة والحكم الرشيد.
  - و- معايير التدقيق والمنهجية ومراقبة الجودة.
  - ز- منهج التدقيق.

#### أ. استقلالية:

- (6) استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ذات أهمية أساسية. وعند تقييم درجة استقلالية الجهاز، يوصى بالإشارة إلى للجهاز INTOSAI-P10 إعلان المكسيك بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، للجهاز INTOSAI-P12 قيمة وفوائد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - مما يحدث فرقا في حياة المواطنين والمبادئ التوجيهية، GUID 9030 الممارسات الجيدة المتعلقة باستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

(7) يتضمن القسم المخصص للنتائج مقارنة المدقق للأدلة التي تم الحصول عليها ازاء معايير الرقابة المعلن عنها وكيف أدت تلك المقارنة لنتائج الرقابة.

#### الإطار القانوني الذي يؤسس لاستقلال الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة:

- هل هناك إطار دستوري قانوني/قانوني دستوري مناسب وفعال يضمن استقلال الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
- هل تطبق أحكام هذا الإطار عمليا؟
- هل العلاقات بين الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والبرلمان، وكذلك مع الحكومة، محددة بوضوح في الإطار الدستوري/القانوني/القانوني؟

#### استقلالية رئيس (رئيس) الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة:

- هل هناك آلية مناسبة لاختيار وتعيين رؤساء وأعضاء (في حالة المؤسسات الجماعية) في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
- هل هناك آليات مناسبة لضمان الحفاظ على الاستقلال، خاصة عندما يتعين تجديد ولاية رئيس (هيئة الحسابات) في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
- هل شروط العمل وشروط التوظيف الأخرى مناسبة؟
- هل هناك ضمانات قانونية كافية لحماية استقلالية رئيس (رئيس) الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، بما في ذلك ضمان الحيادة والحصانة القانونية في أداء واجباتهم بشكل طبيعي؟

#### استقلالية مراجعي الحسابات:

- هل هناك ضمانات قانونية كافية لحماية استقلالية مراجعي الحسابات في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، أثناء سير عملهم بما في ذلك الوضع الذي كان هناك ضغط لا مبرر له من التسلسل الهرمي لهيئة الحسابات والشؤون الداخلية؟
- هل هناك آلية لضمان أن عملية تقييم أداء مراجعي الحسابات تستند فقط إلى اعتبارات مهنية وأنه لا يمكن معاقبة الأفراد على الملاحظات والنتائج التي أصدروها أثناء أدائهم

لواجباتهم؟

**السلطة التقديرية في أداء مهام وواجبات الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة:**

- هل تشمل ولاية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة مجالات العمل المدرجة في المبدأ إعلان المكسيك؟

- هل توفر التشريعات للإدارة العليا للرقابة سلطة تقديرية كاملة في أداء مهامها وواجباتها؟

- هل يكون الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة خاليا من التوجيه أو التداخل عند:

• اتخاذ قرار بشأن أعمال التدقيق غير الإلزامية؟

• تنظيم وإدارة نفسها؟

• إنفاذ قراراتها (والعقوبات، حيثما ينطبق ذلك)؟

- هل يقع على عاتق الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أيضا التزام بإجراء التحقيقات/التدقيقات التي يطلبها البرلمان أو الحكومة؟ وإذا لم يكن لديها الالتزام، فهل لديها نهج مناسب لتقرير الطلبات التي تقبل، إن وجدت؟

- هل يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ولايته وصلاحياته التقديرية بشكل فعال لضمان المساءلة العامة وتحسين الإشراف على الأموال العامة؟

- هل يسعى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بنشاط إلى تعزيز استقلاليتها وتأمينها والحفاظ عليها وفقا لولايتها وإطاره القانوني؟

**الوصول إلى المعلومات:**

- هل يتمتع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بحقوق الوصول إلى جميع المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياته القانونية في الوقت المناسب وبدون قيود؟

- هل تحد أي قيود مادي من قدرة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على الوفاء بمسؤولياته القانونية؟

### حرية اتخاذ قرار بشأن مضمون تقارير المراجعة وتوقيتها:

- هل يحق للجهاز ويجب عليه الإبلاغ عن نتائج أعمال التدقيق؟
- هل هناك شرط قانوني بأن يقدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تقريراً عن نتائج عمله في مجال مراجعة الحسابات مرة واحدة على الأقل في السنة، على النحو المحدد بموجب المبدأ 5 من إعلان المكسيك؟
- هل يتمتع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بحرية اتخاذ قرار بشأن مضمون تقارير التدقيق، وكذلك توقيتها ونشرها؟
- وإذا لم يكن كذلك، فما هي القيود القائمة وهل تحد من استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟

### متابعة ورصد نتائج المراجعة بشكل مستقل:

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة آليات للرصد والإبلاغ لضمان متابعة ملاحظاته وتوصياته على النحو الملائم؟
- هل هذه الخطوات فعالة في ضمان التنفيذ في الوقت المناسب من قبل الكيانات الحكومية وكيانات القطاع العام وضمان المساءلة العامة؟

### كافية الموارد لضمان الاستقلال:

- هل هناك ضمانات قانونية كافية بشأن الاستقلال المالي والإداري / الإداري لهيئة المحاسبة الداخلية؟
- هل تم تمويل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تمويلاً كافياً للوفاء بولايته؟
- هل يحق لإدارة الجهاز استخدام الأموال المخصصة لها حسب ما تراه مناسباً أم أن الميزانية تخضع لأي رقابة من قبل الحكومة أو البرلمان؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافه، وهل لديه إمكانية الوصول إلى الخبرة الخارجية أو الدعم عند الحاجة؟

### الهيكل التنظيمي المناسب:

- هل الهيكل التنظيمي للجهاز محدد في التشريع، أم تمت الموافقة عليه رسمياً بطريقة أخرى؟
- هل الهيكل التنظيمي للجهاز مناسب لاتخاذ القرارات الفعالة ولتحقق ولايته؟

### ب. استقلالية:

(8) يمارس الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وظيفته في مجال مراجعة حسابات القطاع العام في سياق دستوري وقانوني محدد. وقد تسند إليها ولاية القيام بالعديد من أنواع التعاقدات بشأن أي موضوع ذي صلة بالموضوع. وسيختلف مدى وشكل هذه الارتباطات، والإبلاغ عنها، وفقاً لولاية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة. وفي بعض البلدان، تعتبر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة محكمة تتمتع بسلطات قضائية على الإدارة العامة.

(9) يجب على الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن أفضل السبل للوفاء بمتطلبات ولايته والالتزامات القانونية الأخرى. ويمكن لمراجعة النظر تقييم الطريقة التي يعطي بها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الأولوية لقدراته وموارده ويوازنها لتلبية هذه الطلبات.

(10) التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية يتفق من خلالها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على الأولويات الضرورية لمهمته والبيئة، وكيفية تحقيقها. التخطيط الاستراتيجي هو وظيفة قيادية رئيسية، حيث من المتوقع أن يقوم رئيس (رؤساء) الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والإدارة العليا بدور قيادي. وهو ينطوي على تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة التي توجه توجهها الاستراتيجي. وينبغي عندئذ تحويلها إلى أهداف وأهداف وأولويات محددة. وينبغي أن يشمل التخطيط الاستراتيجي أيضاً اقتناء الموارد وتخصيصها لتحقيق هذه الأولويات.

(11) تتراوح مدة معظم الخطط الاستراتيجية بين خمس وسبع سنوات. ويتوقف طول المدة على عوامل مثل دورة التمويل في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، والإنفاق أو الدورات التشريعية، فضلاً عن وتيرة التغيير في البيئة.

(12) من الأمثلة على أسئلة مراجعة النظر بشأن عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

### مسؤولية التخطيط الاستراتيجي:

- هل هناك مسؤوليات وإجراءات وجدول زمني محدد بوضوح لوضع الخطة الاستراتيجية للجهاز؟
- هل عملية التخطيط الاستراتيجي يقودها شخص لديه خبرة وسلطة كافية في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
- هل يشارك رئيس (هيئة رقابة هيئة المحاسبة) والإدارة العليا بما فيه الكفاية في هذه العملية؟
- هل تشارك بقية المنظمة في التخطيط الاستراتيجي و/أو على علم به؟

### تطوير الاستراتيجية وتبليغها:

- هل تستند عملية التخطيط الاستراتيجي للجهاز إلى تقييم سليم للاحتياجات وتحليل الفجوة؟
- هل تتضمن استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تعريف وتطبيق رؤيتها ورسالتها وقيمتها؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نهج مناسب لتحديد وتقييم المخاطر المتغيرة والناشئة في بيئته، بما في ذلك القضايا الرئيسية التي تؤثر على المجتمع؟
- هل تستجيب عملية التخطيط لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة لهذه القضايا في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة طريقة مناسبة لتقييم ما يتوقعه أصحاب المصلحة الخارجيون والداخليون من المؤسسة؟ هل تأخذ هذه في الاعتبار في تخطيطها الاستراتيجي؟
- هل يحدد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بوضوح الأهداف والغايات في استراتيجيته؟ هل تغطي جميع القضايا الاستراتيجية؟
- هل يتم تضمين مقاييس الأداء في الاستراتيجية؟ هل يقيسون تحقيق أهداف الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟ هل هي عملية وفعالة من حيث التكلفة؟ هل تقيس النتائج وكذلك المدخلات؟

- هل تم نشر الاستراتيجية على نطاق واسع؟ هل كانت الإدارة والموظفون على علم كاف بالاستراتيجية؟ هل تم استهداف أصحاب المصلحة الخارجيين بخطة اتصالات مناسبة؟ هل تم الإعلان عن الاستراتيجية؟

### أنواع التدقيق والأنشطة الأخرى:

- هل يحقق الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة توازنا مناسباً بين مختلف أنواع عمليات التدقيق التي يقوم بها، ووظائفه وأنشطتها الأخرى؟
- هل تساهم أعمال التدقيق التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والأنشطة الأخرى في ضمان المساءلة الكافية للهيئات الحكومية وكيانات القطاع العام عن إدارتها واستخدامها للموارد العامة؟
- هل يعالج الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة مخاطر المخالفات المالية أو الاحتيال أو المخاطر عند ممارسة ولايتها؟
- في حالة عمليات التدقيق المالية ومراجعة الحسابات المتعلقة بالانتظام/الامتثال، هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ولاية واضحة لمراجعة مدى تقييد المراجعين باللوائح والقواعد والمبادئ؟ وهل يتم تحديد المستوى المطلوب من التأكيد من هذا العمل؟
- وفي حالة وجود وظائف قضائية لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، هل يحق له تطبيق الإجراءات والجزاءات المناسبة؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بمراجعة الأداء، حيثما كان ذلك مناسباً ومناسباً؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ولاية إجراء تقييمات للسياسات والبرامج العامة؟ وهل هذه الأنواع من التقييمات التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
- هل يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة معرفته وبصيرة لتشجيع ودعم إصلاحات القطاع العام؟

- هل يعتمد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على عمل الآخرين، بما في ذلك الأجهزة النظيرة في منظمة الإنتوساي وفرق العامل الإقليمية ذات الصلة، لبناء قدراتها وتبادل المعرفة؟

#### رصد تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والإبلاغ عنها:

- هل يرصد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجيته؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بيانات أساسية ومؤشرات وأهداف مناسبة لقياس أدائه؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بمراقبة الأنشطة والمشاريع المختلفة التي تتم كجزء من تنفيذ استراتيجيته؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بمراجعة وتحديث استراتيجيته بشكل منتظم ليعكس التغيرات الرئيسية في بيئته؟ وهل اتخذت إجراءات وقائية أو تصحيحية في الوقت المناسب عندما لا تسير الأمور وفقا للخطة؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة آلية مناسبة لإدارة حالات الفشل المحتملة في مراجعة الحسابات، أي عندما تؤدي عمليات التدقيق المعقدة، التي قد تنطوي على مسائل واضحة للغاية و/أو حساسة سياسيا، إلى تقويض مصداقيتها؟
- هل يقيم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة إنجازاته ويقيم نتائجها؟ وهل لديها نظام فعال لتقييم إنجازاتها وتقديم تقاريرها إلى أصحاب المصلحة المعنيين؟
- وفي حالة وجود اختلافات كبيرة بين النتائج المحققة والنتائج المرجوة، هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بإجراء التحليل اللازم لتحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟

#### ج. إدارة الموارد:

- (13) تمثل الموارد البشرية هم أعلى رصيد للجهاز لأنها تلعب دورا رئيسيا في تحقيق جودة عالية أعمال التدقيق. ويحتاج الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة إلى عدد مناسب من الموظفين المؤهلين

والمتحمسين للعمل بفعالية. وينبغي أن توفر لموظفيها بيئة عمل تنطوي على تحديات مهنية ومجزية.

(14) ومن الأمثلة على أسئلة مراجعة النظر بشأن إدارة الموارد البشرية ما يلي:

#### تخطيط الموارد البشرية:

- هل يحدد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ويخطط لاحتياجاته المستقبلية من الموظفين؟
- هل وضعت استراتيجية وخطة وميزانية واضحة للموارد البشرية التي تحتاجها للوفاء بولايتها وتحقيق أهدافها؟
- هل توجد سياسات وإجراءات واضحة لإدارة الموارد البشرية لتغطية جميع المسائل الرئيسية، بما في ذلك التوظيف والترقية والأجور والاستحقاقات والتدريب والتطوير المهنيين وتقييمات الموظفين وأخلاقياتهم وتناوب الموظفين وما إلى ذلك؟

#### التوظيف:

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نهج موضوعي وفعال لتعيين واختيار الموظفين الجدد لتمكينه من تلبية احتياجاته المهنية؟
- عند تعيين الموظفين، هل يركز الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تركيزاً كافياً على المتطلبات المتعددة التخصصات بالإضافة إلى مؤهلات وخبرات مهنية محددة؟

#### تعزيز التعلم وتبادل المعرفة:

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة استراتيجية مناسبة للتطوير المهني، بما في ذلك التدريب؟
- هل تغطي هذه الاستراتيجية الجوانب المختلفة للتميز الفردي والفريقي والتنظيمي؟
- هل يوفر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التدريب التقني والمهارات الكافي والمناسب لموظفيه؟ هل هناك نهج منهجي لتقييم الاحتياجات التدريبية؟

- هل يضع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أهدافا سنوية لتدريب الموظفين؟
- هل يراقب الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تدريبه لضمان فعاليته في سد أي فجوات في المعرفة والدراية والمهارات؟
- هل يقيم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ما إذا كانت أحداث التدريب الفردية تعرض بفعالية وما إذا كانت تحقق الأهداف المحددة لها؟ هل هناك آلية لضمان المشاركة الكافية في التدريب الإلزامي والمشاركة المناسبة في التدريب الاختياري؟
- هل يوفر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تدريبا أوليا كافيا ومناسبا وبرنامجا توجيهيا للموظفين المعيّنين حديثا؟
- هل يوفر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التدريب الإداري لأولئك الذين يشرفون على فرق التدقيق أو يقومون بمهام إدارية أخرى؟ هل هناك استراتيجية لتحديد وتدريب المديرين المستقبليين؟

#### التدوير الوظيفي:

- هل يتخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تدابير لضمان أن تكون ظروف العمل (المرتبات والبدلات ورعاية الموظفين والاستحقاقات) والفرص الوظيفية جذابة بما يكفي للاحتفاظ بخدمات الموظفين ذوي الخبرة؟
- هل تجري الإدارة العليا مقابلات منهجية مع الموظفين الذين يتكون العمل من أجل التأكد من أسباب مغادرتهم واستخدام التغذية المرتدة لتحسين إدارة الموارد البشرية؟

#### تقييم الأداء:

- هل يجري تقييم أداء الموظفين بصفة رسمية على أساس منتظم؟
- هل هناك سياسة موثقة وشفافة تحدد بوضوح أهداف ومقاصد عملية تقييم الموظفين؟ هل يتم إبلاغ معايير التقييم بوضوح؟
- هل يتخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تدابير لضمان إجراء التقييمات بموضوعية واتساق وإنصاف؟ هل هناك عملية استئناف مناسبة؟
- هل يسمح نظام التقييم بالاعتراف بالموود الكفاء ومكافأته، وكذلك توثيق ومتابعة الأداء غير

## الكافي؟

### ملاحظات الموظفين:

- هل توجد سياسات وإجراءات وتدابير لضمان معاملة الموظفين معاملة عادلة ومتساوية؟ هل هناك آليات كافية للإبلاغ عن التحرش، وضمان متابعته على النحو المناسب؟
- هل يقاس رفاهية الموظفين و/أو رضاهم الوظيفي بشكل دوري؟ هل تتم متابعة النتائج واستخدامها لتحسين إدارة الموارد البشرية؟

### إدارة تكنولوجيا المعلومات:

- (15) تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا ومتكاملا في دعم تحقيق الأهداف والأولويات الاستراتيجية للجهاز. يمكن أن تشارك وظيفة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتنفيذ وصيانة الأنظمة والتطبيقات التي لها تأثير على جميع مستويات المنظمة.
- (16) يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة اتخاذ خيارات استراتيجية حاسمة على المدى الطويل بشأن البنية التحتية والتكنولوجيا والموارد اللازمة لدعم المنظمة وأنشطتها. ويمكن للاستثمار المخطط له على النحو الصحيح في مجال تكنولوجيا المعلومات أن يحسن بشكل كبير الكفاءة التشغيلية للإداريين وفعاليتها وتأثيرها وأن يخفض تكاليفها. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي نقاط الضعف في إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى تجاوز التكاليف، وضعف قابلية الاستخدام والتفاعل مع النظم الأخرى، وعدم رضا المستخدمين النهائيين.
- (17) ينبغي أن يضع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة مجموعة من السياسات والإجراءات ويحافظ عليها لتنظيم استخدام وأمن نظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات وموارد المعلومات. وعلى أساس يومي، ينبغي أن يضمن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة إدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح وتقديم المستوى المتوقع من الخدمة للمستخدمين الداخليين والخارجيين.
- (18) أمثلة على أسئلة مراجعة النظر حول إدارة تكنولوجيا المعلومات تشمل:
  - هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات التي تلبى

احتياجاتها من تكنولوجيا المعلومات خلال إطار زمني مناسب؟

- هل تتماشى استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الجهاز الشاملة؟
  - هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المناسبة لدعم أنشطته في مجال التدقيق؟
  - هل يشارك مستخدمو تكنولوجيا المعلومات وأصحاب المصلحة الآخرون في تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات الرئيسية؟
  - هل يمكن للجهاز الوصول إلى المستويات المطلوبة من الموارد والكفاءة التقنية والدراية اللازمة لصيانة وتطوير أنظمتهم وتطبيقاتهم؟
  - هل هناك آلية مناسبة لتحديد ومعالجة طلبات إدخال تحسينات وتغييرات على النظم القائمة؟
  - هل تعمل تكنولوجيا المعلومات داخل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على مراقبة أدائها في تقديم الخدمات للمستخدمين، بما في ذلك تعطيل الأجهزة والبرامج؟ هل يستجيب على الفور لحالات التوقف هذه؟
  - هل يتم توفير التدريب الكافي على المسائل المتعلقة بذلك لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
  - هل يضمن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ما يكفي من أمن وسلامة البيانات؟
  - هل جربت واختبرت إجراءات التعافي من الكوارث؟ هل هناك سياسات لحماية البيانات وضمان اتباعها؟
- د. التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة:

(19) من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية وتعزيز علاقات العمل الجيدة، يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة إلى التواصل والتواصل مع أصحاب المصلحة. وتشمل هذه الجهات عادة البرلمان، والكيانات الحكومية وكيانات القطاع العام، والقضاء، ووسائل الإعلام، والمواطنين، وجماعات المصالح الخاصة، والمنظمات المانحة، والأوساط الأكاديمية، ومنظمات السياسة العامة، والهيئات المهنية وهيئات وضع المعايير، وموظفي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة.

(20) ينبغي أن يتواصل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، في الوقت المناسب، مع أصحاب المصلحة المعنيين به بشأن دوره ومسؤولياته وأعماله في مجال مراجعة الحسابات ونتائجه، مع الحفاظ على استقلاليته واستقلاليتته.

(21) من الأمثلة على أسئلة مراجعة النظر بشأن الاتصال وإشراك أصحاب المصلحة:

- هل حددت للجهاز بوضوح مختلف أصحاب المصلحة؟
- هل صاغت استراتيجية لإشراك مختلف أنواع أصحاب المصلحة والتواصل معهم؟
- هل يرتبط ذلك باستراتيجية الشركة الشاملة للجهاز؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بمراقبة وتحديث مخاوف وتوقعات أصحاب المصلحة؟
- هل تأخذ هذه الخطوات في الاعتبار خلال تخطيطها الاستراتيجي و/أو التخطيط للعمل، مع الحفاظ على استقلاليته؟
- هل يحدد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الرسائل الرئيسية التي يريد أن يعطيها لأصحاب المصلحة؟
- هل يقوم بتوصيل هذه بشكل مناسب؟ هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بمبادرات لزيادة معرفة وفهم أصحاب المصلحة لدوره ومسؤولياته؟
- هل يساهم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في زيادة وعي أصحاب المصلحة بضرورة الشفافية والمساءلة في القطاع العام؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة رؤية كافية لدى الجمهور؟
- هل يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة القنوات ووسائل الإعلام المناسبة للتواصل مع أصحاب المصلحة حول أعمال التدقيق ونتائجها؟
- هل تتيح للجهاز تقاريرها للجمهور في الوقت المناسب؟
- هل يشرح سياق ومعنى تقاريره لتسهيل فهمها من قبل وسائل الإعلام وأصحاب المصلحة

الآخرين؟

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نهج مناسب للتعامل مع أصحاب المصلحة وأخذ آرائهم في الاعتبار؟ على سبيل المثال، هل يمكن للجمهور تقديم تعليقات واقتراحات حول عمل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الحالي والمستقبلي؟
- هل أقام الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة علاقات مهنية مناسبة مع لجان الرقابة التشريعية والكيانات المدققة ذات الصلة لمساعدتها على فهم أفضل لاستنتاجات وتوصيات التدقيق واتخاذ الإجراءات المناسبة؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بشكل دوري بقياس مستوى الوعي والفهم بين أصحاب المصلحة حول دوره وقيمه ونتائجه؟

#### ه. الأخلاقيات والشفافية والمساءلة والحكم الرشيد:

(22) وينبغي أن يكون سلوك الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وموظفيه شفافا وبعيدا عن اللوم في جميع الأوقات وفي جميع الظروف. لكي تكون قادرة على الحكم على الآخرين بمصداقية، يجب أن يكون الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة قدوة. وأي قصور في السلوك المهني أو أي سلوك غير لائق من جانب قيادة الهيئة وموظفيها في حياتهم الشخصية يعرض نزاهتهم، وهيئة رقابة الموظفين التي يمثلونها، ونوعية وصحة عمله للخطر. ويساعد اعتماد مدونة لقواعد السلوك، فضلا عن سياسات ونظم تعزز المساءلة والشفافية والحكم الرشيد عموما، على تعزيز الثقة في عمل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وموظفيه.

(23) من الأمثلة على أسئلة مراجعة النظر بشأن الأخلاقيات والشفافية والمساءلة والحكم الرشيد ما يلي:

#### النزاهة والأخلاق:

- هل يعزز الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة السلوك الأخلاقي بشكل كاف ومناسب في جميع أنحاء المنظمة؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة مدونة أخلاقيات للموظفين على جميع المستويات؟ هل هو متوافق مع مبدأ الإنتوساي 130، ومدى اتفاهه مع ولايته ومناسبه

لظروفه؟

- هل تم الإعلان عنه؟
- هل يتخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تدابير وقائية أو تصحيحية لضمان أن يظل الموظفون موضوعيين ومحايدين في سير عملهم؟
- هل يطلب الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة من الموظفين إقراراً خطياً لتأكيد القبول والامتثال لمتطلباته الأخلاقية؟
- هل القيادة والموظفين الرئيسيين مطالبون بإعداد إعلان عن الاهتمام؟ هل يتم نشر هذه الإعلانات المثيرة للاهتمام؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة إجراءات مناسبة وفعالة لتحديد ومنع تضارب المصالح أو الفساد الداخلي؟ هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة سياسات وقواعد لحماية السرية المهنية للمعلومات التي تم الحصول عليها أثناء عملية التدقيق؟
- هل يقيم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ما إذا كان ينظر إليه أصحاب المصلحة على أنه مؤسسة جديرة بالثقة وذات مصداقية؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ضمانات للحفاظ على استقلاليتته عن التدخل السياسي في اتصالاته المنتظمة مع السلطات التشريعية والسلطة التنفيذية؟ وإذا سمح لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بالمشاركة في الأنشطة السياسية، هل يتم إعلامهم بأن مثل هذه المشاركة قد تؤدي إلى نزاعات مهنية؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، كما هو مقترح في مبدأ الإنتوساي 140، سياسات وإجراءات لنقل موظفي التدقيق الرئيسيين للحد من خطر الاختلاف المفرد مع المراجعين؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة السياسات والتدابير المناسبة لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية للجهاز أيضاً من قبل مقدمي الخدمات الخارجيين؟
- هل يظل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة مسؤولاً عن أعمال التدقيق التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية؟

### الشفافية والانفتاح:

- هل يتضمن الإطار القانوني للإدارة مستويات كافية من المساءلة والشفافية في أدائها؟
- هل يعلن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة عن ولايته وتعييناته القيادية ومسؤولياته ومهمته واستراتيجيته وخطته السنوية؟
- هل يعرف الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أصحاب المصلحة - حسب الاقتضاء لظروفه- بالجوانب الرئيسية مثل نهجه ومنهجيته في مراجعة الحسابات، وأنشطته، وما إلى ذلك؟

### الحكم الرشيد والإدارة السليمة للعمليات الخاصة:

- هل نظم الإدارة والهيكل التنظيمي للإدارة الداخلية مناسبان لدعم الحكم الرشيد والإدارة السليمة/ الرقابة الداخلية؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التدابير والضوابط المناسبة لضمان أن يقوم بأنشطتها على نحو أكثر اقتصادا وكفاءة وفعالية؟
- هل تقيم وتتابع بانتظام المخاطر التنظيمية؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نهج فعال لإدارة المخاطر في المؤسسة يتضمن تحديد المخاطر التي يواجهها والنظر فيها؟ وهل يحتفظ بسجل للمخاطر يتم تحديثه بانتظام؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وظيفة تدقيق داخلي مناسبة وموضوعية؟
- هل يقدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تقريرا علنيا، وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها، عن كيفية إدارته لعملياته وأنشطته؟
- هل يتم الإعلان عن ميزانيات الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والبيانات المالية؟
- هل يخضع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة لتدقيق خارجي مستقل؟ هل يتم تدقيق للجهاز خارجيا؟
- هل يتم الإعلان عن هذه التقارير؟

- هل يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة مؤشرات الأداء لتقييم فعالية إدارته وقيمة عمله في مجال التدقيق؟
- هل يراقب الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة رؤية الجمهور ونتائجه وتأثيره والاستفادة من الدروس المستفادة؟

#### نشر نتائج واستنتاجات التدقيق:

- هل يعلن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة عن نتائج واستنتاجات وتوصيات عمله في مجال التدقيق (ما لم تكن هناك سرية قانونية)؟
- هل يقدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تقريرا علنيا عن قضايا الإدارة المالية الأوسع نطاقا (التنفيذ الشامل للميزانية، والظروف والعمليات المالية، وما إلى ذلك)؟
- وإذا كانت الهيئة العليا للمحاسبين تعمل أيضا كمحكمة، فهل تقدم تقارير عن الجزاءات والعقوبات المفروضة على الموظفين العموميين وغيرهم من الموظفين؟

#### و. معايير المراجعة والمنهجية ومراقبة الجودة:

- (24) تسترشد أعمال التدقيق العملية ومراقبة الجودة في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بمعايير الإنتوساي والأدلة الإرشادات (GUID). وتدعم هذه المعايير والمبادئ التوجيهية المهنية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في نهجه المهني، ولكنها لا تتجاوز القوانين أو اللوائح أو الولايات الوطنية، ولا تقيد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إجراء التحقيقات أو المراجعات أو غيرها من الارتباطات التي تقع خارج نطاق المؤسسات الدولية المستقلة.
- (25) يمكن أن يكون أحد الأهداف الرئيسية لمراجعة النظر هو تقييم امتثال الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة لمختلف المعايير من حيث نقلها إلى أدلة مراجعة الحسابات وغيرها من التوجيهات، و/أو تطبيقها عمليا.

#### معايير ومنهجية التدقيق:

- (26) ينبغي أن يعلن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة المعايير التي يطبقها عند إجراء عمليات

مراجعة الحسابات وأن يجعل هذه المعلومات متاحة لمستخدمي تقاريره. وينبغي أن تستخدم هذه المعايير من قبل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة لتوفير أساس سليم لضمان إجراء عمليات التدقيق على النحو المناسب من حيث المنهج والأساليب والجودة. وهذا أمر أساسي لضمان مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة.

(27) من الأمثلة على أسئلة مراجعة النظير بشأن معايير ومنهجية مراجعة الحسابات ما يلي:

- هل حدد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة معايير التدقيق المناسبة التي يجب تطبيقها على عمله؟
- هل تمت الموافقة على هذه المعايير رسمياً؟ وهل تتوافق هذه المعايير مع الإصدارات المهنية للإنتوساي بالإضافة إلى المبادئ التوجيهية والمعايير المهنية الأخرى المعترف بها دولياً، بقدر ما تسمح ولاية للجهاز وموقفها القانوني؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أدلة وإرشادات مناسبة تحدد كيفية القيام بعمله المهني؟
- هل معايير الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والكتيبات والمبادئ التوجيهية ذات الصلة متاحة بسهولة لجميع مراجعي الحسابات؟
- هل يوفر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التدريب المناسب لمراجعيه على المعايير والكتيبات والمبادئ التوجيهية؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة إجراءات لضمان الالتزام بمعايير وأدلة ومبادئه التوجيهية؟
- هل هناك أدلة تشير إلى أن العمل الميداني لمراجعة الحسابات يتم وفقاً لمعايير الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نفسه؟
- هل هناك أي حالات من عدم الامتثال مبررة ومعتمدة بشكل مناسب؟
- هل يضمن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أن معايير وكتيباته ومبادئه التوجيهية يتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري؟

### رقابة الجودة:

(28) وينبغي أن ينشئ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نظاما مناسباً لمراقبة الجودة ويغطي جميع جوانب عمله وأن يحافظ عليه. ومن الأهمية بمكان أن تتحقق الجودة باستمرار من أجل دعم سمعة ومصداقية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، وفي نهاية المطاف قدرته على الوفاء بولايته.

(29) أمثلة على أسئلة مراجعة النظير حول مراقبة الجودة قد تشمل:

### مسؤولية القيادة عن الجودة:

- هل تدرك استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الأهمية القصوى لتحقيق الجودة؟
- هل يتحمل رئيس الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (قد يكون هذا فرداً أو مجموعة اعتماداً على ولاية وظرف الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة) المسؤولية النهائية عن نظام مراقبة الجودة في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟ هل هذا موثق بشكل مناسب ويتم الإبلاغ عنه؟
- هل يعزز الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ثقافة داخلية لأهمية الجودة في جميع جوانب عمله؟
- هل يتم إبلاغ جميع موظفي للجهاز وأي أطراف متعاقدة لتنفيذ أعمال للجهاز؟
- هل يخصص الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة موارد كافية لنظام مراقبة الجودة؟
- هل هناك تدابير مخففة لإدارة خطر تعرض نوعية عمل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة للخطر من خلال اعتبارات سياسية أو اقتصادية أو اعتبارات أخرى؟
- هل تعترف للجهاز بالعمل عالي الجودة وتكافئه؟
- هل هناك نظم وإجراءات قائمة لتحديد أي مشاكل تتعلق بالجودة واتخاذ تدابير لمنع حدوثها من قبل؟

### قبول الارتباطات واستمرارها:

- هل يأخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الاعتبار-عند وضع برنامج عمله- ما إذا كان لديه ما يكفي من الموارد والمهارات لإكمال كل مهمة تدقيق إلى المستوى المطلوب من الجودة؟
- عندما يتم تحديد مشكلة تتعلق بالجودة (مثل عدم كفاية الموارد أو عدم وجود كفاءات محددة) أثناء عملية مراجعة الحسابات، هل توجد آلية مناسبة لضمان إدارتها أو تصعيدها داخل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة -وعند الاقتضاء- إلى السلطة التشريعية أو سلطة الميزانية؟

### التركيز على الجودة في الموارد البشرية:

- هل يتخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة خطوات لضمان أن لديه الموارد الكافية (الموظفين، والأطراف المتعاقدة، حيثما كان ذلك مناسباً، للقيام بأعمال نيابة عنه) مع الاختصاصات والقدرات والالتزام بالمبادئ الأخلاقية المطلوبة، من أجل:
- أداء مهامها وفقاً للمعايير ذات الصلة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها؟
- تمكين الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة من إصدار تقارير مناسبة في ظل هذه الظروف؟
- هل يعتمد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على مصادر خارجية لضمان أن لديه القدرة والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ عمله في مجال التدقيق؟
- هل تركز سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بشكل مناسب على مبادئ الجودة والأخلاق (فيما يتعلق بالتوظيف وتقييم الأداء والتطوير المهني والترقية والتعويض وما إلى ذلك) ؟

### أداء المشاركة:

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة سياسات وإجراءات ومنهجيات مناسبة لضمان إجراء عمليات التدقيق وغيرها من الأعمال وفقاً للمعايير ذات الصلة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، وأن تكون التقارير التي يصدرها مناسبة في ظل هذه الظروف؟
- هل المسائل ذات الصلة بتعزيز العمل العالي الجودة على نحو متسق مشمولة على نحو كاف

في هذه السياسات والإجراءات والأدوات؟

- هل تغطي هذه السياسات والإجراءات بشكل كاف مسؤوليات الإشراف والمراجعة لجميع الأعمال التي تم تنفيذها؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بإجراء مراجعات مراقبة الجودة للمشاركة؟
- هل هناك آليات لضمان معالجة المسائل المثارة من هذه المراجعات وحلها على نحو مرضٍ؟

#### مراقبة نظام مراقبة الجودة:

- هل هناك عملية مناسبة لضمان الجودة لضمان أن يكون نظام مراقبة الجودة في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة كافياً ويعمل على النحو المنشود؟
- هل تتضمن عملية ضمان الجودة مراجعة منهجية لعينة من ارتباطات التدقيق المكتملة من مجموعة الأعمال التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
- هل يتم إجراء المراجعات بشكل مستقل؟ هل يقوم بها موظفون يتمتعون بخبرة وسلطة كافيين ومناسبين؟
- هل يتم توجيه انتباه الإدارة العليا إلى استنتاجات وتوصيات عمل ضمان الجودة والتصرف بناء عليها؟

#### ز. منهج مراجعة الحسابات:

30) قد يغطي مراجعة النظير مرحلة أو أكثر من المراحل المختلفة التالية من عملية التدقيق:

أ. الاختيار والبرمجة.

ب. السلوك.

ج. الإبلاغ عن نتائج المراجعة وإبلاغها.

د. متابعة وتقييم الأثر.

ومن الممارسات الجيدة في إطار مراجعة النظير فحص عينة من التعاقدات المنجزة في مجال مراجعة

الحسابات من أجل تقييم مختلف خطوات عملية مراجعة الحسابات. وترد أدناه أمثلة على أسئلة مراجعة النظر في إطار كل فئة من هذه الفئات.

### الاختيار والبرمجة:

(31) ومن الأمثلة على أسئلة مراجعة النظر بشأن الاختيار والبرمجة ما يلي:

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نهج مناسب لتخطيط عمله في مجال التدقيق؟
- هل يرتبط التخطيط بالأهداف الاستراتيجية للجهاز؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة آلية لإدارة أولويات مختلفة بين عمليات التدقيق الإلزامية وغير الإلزامية وكذلك في مختلف مجالات التدقيق؟

### فيما يتعلق باختيار مواضيع المراجعة المحتملة:

- هل يتابع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التطورات والمخاطر الناشئة في السياسة العامة وإدارة الإدارة العامة؟
- هل يجمع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة المعلومات ذات الصلة بالمراجعة ويجمعها بطريقة منظمة، بما في ذلك أعمال التدقيق السابقة؟
- هل يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة معايير مناسبة عند اختيار موضوعات التدقيق؟
- هل يشمل ذلك تقييم قضايا مثل مخاطر ضعف النظام، أو الأخطاء الجوهرية في البيانات المالية، أو الأخطاء في المعاملات، أو الفشل في تحقيق أهداف السياسة العامة؟
- عند تناول جدوى كل عملية مراجعة مختارة للحسابات، يولي اهتمام كاف لتقييم الموارد المالية والبشرية المطلوبة (بما في ذلك توافر موظفي مراجعة الحسابات ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة)، وحجم وتعقد مراجعة الحسابات، العينة المطلوبة، توقيت المراجعة والإطار الزمني المتوقع لها، وكذلك خطر التداخل مع عمليات التدقيق أو التقييمات المماثلة الأخرى؟

- هل يتم تحديد أولويات مهام التدقيق المحتملة وترتيبها؟
- هل الاختيار النهائي لمواضيع التدقيق هو اختيار أو تأييد من قبل قيادة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟
- هل يسمح تخطيط أعمال التدقيق في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بالمرونة والقدرة على التكيف للاستجابة للقضايا أو الطلبات غير المتوقعة التي تتطلب اهتماما واستجابة سريعة؟

(32) وعند التخطيط لمراجعة الحسابات، ينبغي أن يأخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الاعتبار أيضا المبادئ الرئيسية الموجودة في معايير الإنتوساي 100 و200 و300 و400 بشأن التخطيط السليم للمشاركة. المبادئ المبينة في هذه الهيئة هي مصدر أسئلة مراجعة النظر على سبيل المثال الواردة أدناه (والتي يمكن استخدامها عند مراجعة مشاركات التدقيق الفردية):

- وقبل البدء في مراجعة الحسابات، هل تأكد مراجعو الحسابات من أن شروط المراجعة واضحة؟ هل أبلغت شروط المراجعة والأدوار والمسؤوليات ذات الصلة إلى الكيان الذي تمت مراجعته؟
- وهل حصل مراجعو الحسابات على فهم كاف لطبيعة وسياق الكيان أو البرنامج الذي يجري تدقيقه، وكذلك لبيئة المراقبة الداخلية؟
- وهل أجرى مراجعو الحسابات تقييما كافيا للمخاطر أو تحليلا لمشكلاتهم، بما يتناسب مع نوع المراجعة وأهدافها، وحددوا الأثر المحتمل على المراجعة؟
- هل يحدد تخطيط التدقيق بوضوح نطاق المراجعة وأهدافها ومعاييرها ونهجها؟ هل يتضمن جدولا زمنيا لمراجعة الحسابات؟ هل يحدد طبيعة إجراءات التدقيق وتوقيتها ومداهها؟ هل يتضمن تقديرا للتكاليف؟ هل تخطط للموارد البشرية، بما في ذلك الخبراء الخارجيون؟
- هل يتم مراجعة التخطيط بانتظام أثناء عملية المراجعة وتحديثه حسب الضرورة للمشاكل التي تواجهه أو التغييرات في الأولوية؟

#### الأسلوب:

(33) المبادئ الرئيسية التي أبرزتها منظمة الإنتوساي مبدأ 12، وتضمنتها المعايير 100، و200، و300.

و400 بشأن حسن سير عملية مراجعة الحسابات وقيمتها المضافة هي مصادر جيدة لأستلة مراجعة النظير، وقد ألهمت هذه الأمثلة (التي يمكن استخدامها عند مراجعة ارتباطات مراجعة الحسابات الفردية):

- هل قام مراجعو الحسابات بإجراءات تدقيق كافية ومناسبة للانتهاء من أهداف مراجعة الحسابات؟
- هل تم الحصول على أدلة كافية لدعم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها؟
- هل استند العمل إلى تحليل سليم وقوي فضلا عن الحكم المهني المستقل؟ هل كانت أدلة التدقيق موثوقة؟
- هل تم توثيق عملية التدقيق بشكل كاف؟
- هل تم التوصل إلى استنتاجات بشأن جميع المسائل المتعلقة بمراجعة الحسابات؟
- هل تم إبلاغ ومناقشة النتائج الأولية مع الكيان المدقق، لضمان دقتها؟
- هل أجريت مراجعة الحسابات في إطار الجدول الزمني والميزانية؟ وهل تم توثيق أي تأخير أو تجاوز والموافقة عليه على المستوى المناسب؟ هل تم تعديل نطاق المراجعة و/أو الخطة لأي مشاكل غير متوقعة كبيرة؟
- هل تم استخلاص الدروس من عملية التدقيق وتقاسمها مع بقية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة كعملية للتعلم والتحسين؟

#### الإبلاغ عن نتائج المراجعة وإبلاغها:

- (34) يمكن استخدام معايير الإنتوساي ومبدأ الإنتوساي -P 12 (قيمة وفوائد مؤسسات التدقيق العليا - التي تحدث فرقا في حياة المواطنين) كإرشادات لتقييم الإبلاغ عن نتائج التدقيق وإبلاغها من قبل لجهاز.
- (35) تتضمن أمثلة أستلة مراجعة النظير (التي يمكن استخدامها عند مراجعة ارتباطات التدقيق الفردية) ما يلي:

- هل لدى الجهاز الضوابط المناسبة وإجراءات المراجعة المعمول بها لضمان تغطية جميع قضايا التدقيق المادي في التقرير، وأن كل شيء في التقرير مدعوم بالأدلة؟
- وتساءلت عما إذا كان مشروع التقرير خاضعا لمراجعة داخلية و/أو خارجية مستقلة لتقييم جودته قبل نشره؟
- وهل تمت الموافقة على مشروع تقرير مراجعة الحسابات مع الجهة الخاضعة للمراجعة لضمان دقة الوقائع قبل نشرها؟
- وتساءلت عما إذا كان تقرير مراجعة الحسابات النهائي واضحا ومفهوما، مع وجود تدفق منطقي بين أسئلة مراجعة الحسابات ونتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها؟
- وتساءلت عما إذا كانت التوصيات واضحة ومحددة ومقنعة وعملية؟
- وإذا تضمن التقرير رأيا لمراجعي الحسابات، فهل يستخدم الشكل المناسب، وهل يعكس الأدلة التي تم الحصول عليها؟
- هل لدى الجهاز إجراءات للتعامل مع حالات المخالفات الخطيرة والاحتيال التي يتم اكتشافها أثناء التدقيق؟
- وهل تم إبلاغ التقرير بشكل مناسب، وفقا لولاية الجهاز ووضعه القانوني؟ هل أشرك الجهاز أصحاب المصلحة عند إبلاغ نتائج التدقيق للتأكد من فهمهم لنتائج واستنتاجاته؟

### متابعة وتقييم الأثر:

- (36) تشير المتابعة إلى فحص مدققي الحسابات للإجراءات التصحيحية التي تتخذها الجهة الخاضعة للمراجعة، أو الأطراف الأخرى، بناء على توصيات الجهاز. ويمكن أن تتراوح إجراءات المتابعة بين مجرد سرد الإجراءات التصحيحية وإجراء مراجعة كاملة لفعاليتها.
- (37) ويمكن الإبلاغ عن نتائج المتابعة على أساس كل حالة على حدة أو في إطار تقرير موحد منتظم. ويمكن أن يتضمن هذا التحليل تحليلا يسلط الضوء على الاتجاهات المشتركة والمواضيع الشاملة. ويمكن أن تسهم المتابعة المنهجية لعمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في زيادة معدل الإجراءات العلاجية وفي فهم أفضل لدور الديوان في المساهمة في تحسين الإدارة المالية.

(38) ستختلف الحاجة إلى متابعة نتائج وتوصيات مراجعة الحسابات باختلاف نوع المسألة أو الشاغل المعني. على سبيل المثال، بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التي لها دور قضائي، قد تشمل المتابعة إصدار تقارير أو قرارات ملزمة قانوناً. وفي حالة عمليات التدقيق المالي ومراجعة حسابات الامتثال المتكررة، قد تشكل إجراءات المتابعة جزءاً من تقييم المخاطر للسنة اللاحقة. وفيما يتعلق بعمليات تدقيق الأداء، قد يستدعي اتخاذ الكيان الخاضع للمراجعة إجراء تصحيحياً غير كافٍ أو غير مرضٍ لتقديم تقرير آخر من جانب الجهاز الأمريكي.

(39) توفر معايير الإنتوساي إرشادات محددة بشأن المتابعة التي يتعين القيام بها، اعتماداً على نوع التدقيق. ومن أمثلة أسئلة مراجعة النظر بشأن المتابعة ما يلي:

- هل لدى الجهاز الإجراءات والمعايير والمنهجيات المناسبة لاتخاذ قرار بشأن أعمال المتابعة والقيام بها؟
- هل يتابع الجهاز دورياً نتائج وتوصيات التدقيق السابقة ويقدم تقاريره، حسب الاقتضاء، إلى السلطة التشريعية؟
- هل يقيم تقييم المتابعة الذي أجراه الجهاز ما إذا كان الكيان الخاضع للمراجعة قد عالج المشاكل بشكل كافٍ وخلال فترة زمنية معقولة؟
- هل لدى الجهاز تحليل لأعمال المتابعة التي يقوم بها وغيرها من المعلومات المناسبة لتقييم أثر عمله؟