

# INTOSAI



تعزير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

دليل تحسين الأداء





---

تعزير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

دليل تحسين الأداء

## المحتويات

7-6	<b>الجزء 1: المقدمة</b>
9	1.1. الهدف والجماهير
10	2.1. على ماذا ينطوي تعزيز الأجهزة الرقابية
14	<b>الجزء 2: تعزيز المؤسسة</b>
15	1.2. كيف يمكننا تقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها الأجهزة الرقابية؟
18	2.2. كيف نحقق قدرا أكبر من الاستقلالية ونضمن إطارا قانونيا آمنا؟
20	3.3. كيف يمكننا تعيين رؤساء الأجهزة الرقابية؟
22	4.4. كيف يمكننا العمل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين؟
29	5.5. كيف نحقق الاستفادة القصوى من الإنتوساي وشركاء التنمية الدوليين؟
34	<b>الجزء 3: تعزيز المنظمة</b>
29	1.3. ما هي التأثيرات التي نسعى إلى تحقيقها؟
29	2.3. كيف نتابع التأثيرات؟
38	3.3. كيف يمكننا أن نعالج الحواجز الشائعة التي تمنع حدوث التأثير؟
38	4.4. كيف يمكننا تطوير خطة الجهاز الاستراتيجية؟
41	5.5. كيف نقيس نجاح جهود التعزيز التنظيمي؟
42	6.6. كيف نعزز الحكم الرشيد الداخلي والأخلاقيات؟
45	7.7. كيف يمكننا تعزيز قيادة الجهاز الرقابي؟
47	8.8. كيف نعزز خدمات الدعم في الأجهزة الرقابية؟

62	<b>الجزء 4: التأهيل المهني لموظفي الجهاز الرقابي</b>
63	1.4. إطار المعايير الدولية للأجهزة الرقابية
65	2.4. ما هي الخطوات الرئيسية لإنتاج عمليات رقابية أفضل؟
65	3.4. ترجمة المعايير الدولية الى اللغات الوطنية
66	4.4. طلب إجراء تحليل «SWOT» للفجوة بين الممارسات الرقابية القائمة والممارسات المرغوب فيها
67	5.4. عمليات رقابية تجريبية باستخدام المعايير الدولية
68	6.4. وضع الأدلة الرقابية
69	7.4. إسناد الوظائف الرقابية
69	8.4. تطوير مهارات المدقق
72	9.4. التدريب غير المتكرر لا يكفي أبدا
73	10.4. إحداث الانخراطات
73	11.4. التخطيط للبرنامج الرقابي: التبعات التنظيمية وذات الصلة بالموارد
74	12.4. تعزيز الجودة
77	13.4. قضايا خاصة بالأجهزة الرقابية التي لديها سلطة فرض العقوبات
77	14.4. معالجة العمليات الرقابية المتخصصة
79	15.4. تبادل المعارف
80	<b>الملحق 1: الموجزات</b>
81	<b>الملحق 2: بيان ضمان الجودة</b>

## مقدمة

في عام 2007، أصدرت اللجنة التي تمّ تشكيلها حديثاً والتابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة «الانتوساي» دليلاً بعنوان بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة «فيما بعد»، الأجهزة الرقابية» ومنذ ذلك الوقت حدثت تغييرات كثيرة في مجتمع الانتوساي.

وقد أصدرت لجنة بناء القدرات مزيداً من الأدلة التي تركز على جوانب محددة من بناء القدرات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا معلومات الاتصال، وكيفية الزيادة في استخدام التقارير الرقابية وتأثيرها «www.intosaicbc.org». وأقرت الانتوساي المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة «ISSAIs» «فيما بعد، المعايير الدولية» التي تتضمن بياناً حول قيم الأجهزة الرقابية وفوائدها. وتم تأسيس تعاونية مانحي الانتوساي لإحداث علاقات عمل أوثق بين الأجهزة الرقابية وشركاء التنمية الدوليين. وتم تطوير إطار لقياس أداء الأجهزة الرقابية «SAI PMF» لتسهيل عمليات التقييم الذاتي، أو تقييم الأقران، أو التقييم الخارجي لأداء جهاز رقابي، مقارنة بما ورد في المعايير الدولية وغيرها من الممارسات الدولية الجيدة المعمول بها. وبالإضافة إلى ذلك، يوجد الآن عبر الانتوساي وأماكن أخرى مجموعة أكبر من الموارد لمساعدة الأجهزة الرقابية في تعزيز مؤسساتها.

وفي ضوء هذه التطورات، قررت لجنة بناء القدرات تحديث الدليل الأصلي ليعكس التطورات الحاصلة على مدى السنوات الـ 10 الماضية، ولتبادل أفضل الممارسات، وليكون بمثابة مؤشر على ما يتوفّر حالياً من موارد مفيدة لمساعدة الأجهزة الرقابية.

ولا يمثل هذا الدليل إعادة كتابة للوثيقة الأصلية، بل هو انطلاقة جديدة تركّز على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تقوم به الأجهزة الرقابية وعلى التغييرات المؤسسية والتنظيمية والمهنية اللازمة لأداء الأجهزة الرقابية وإحداث تأثير حقيقي على عمل الحكومات الوطنية وعلى المجتمع.

ستوكهولم - ديسمبر 2018

ماغنوس ليندل

نائب الرئيس، لجنة الإنتوساي لبناء القدرات

## الجزء الأول

### المقدمة

من خلال قراراتها والأهداف الإنمائية المستدامة، اعترفت الأمم المتحدة أن من شأن الأجهزة الرقابية، القوية والمستقلة، أن تلعب دوراً حيوياً في تعزيز ثقة المواطنين وذلك بمساءلة الحكومات بشأن الأموال العامة التي تستخدمها والبرامج التي تقوم بتنفيذها. وفي هذا الصدد، يشير الهدف 16 من الأهداف الإنمائية المستدامة إشارة محددة إلى أهمية بناء مؤسسات فعالة ومسؤولة وشاملة على جميع المستويات. ونتيجة لارتفاع فرص النفاذ إلى المعلومات وإلى البيانات الضخمة، لاسيما عبر الشبكات الاجتماعية، فإن المواطنين<sup>2</sup> في جميع أنحاء العالم يطالبون بحكوماتهم بمزيد من الشفافية والمساءلة. وبموجب مهمتها بخصوص مراجعة ما فعلته الحكومات بالأموال الممنوحة إياها من قبل الهيئات التشريعية، يمكن للأجهزة الرقابية القوية والمستقلة أن تلعب دوراً رئيسياً في تلبية هذه التوقعات والتحديات.

وقد قامت الإنتوساي بتقديم الخطوط العريضة لعدد كبير من الأساليب التي يمكن بها أن تنتج الأجهزة الرقابية فوائدها للمواطنين، وأن تعزز العقد بين المواطن والدولة، وترفع من المساءلة، وتضيف قيمة إلى فعالية تنفيذ الخدمات الحكومية<sup>3</sup> ومع ذلك فإن الأجهزة الرقابية مازالت ينظر إليها غالباً على أنها الطرف الضعيف في دورة الإدارة المالية العامة. وما زال العديد منها يكافح من أجل تنفيذ معايير التدقيق الدولية، وفي أحيان كثيرة فإن التقارير الرقابية لا تصل إلى المجال العام أو تصله عدة سنوات بعد الفترة التي أنفقت فيها الأموال، والعديد من الأجهزة الرقابية ليس لديه القدرة الكافية لمتابعة التوصيات الرقابية<sup>4</sup>. لقد حصل تقدّم، لكنه غير متكافئ وبطيء في الغالب، وهناك الكثير مما ينبغي القيام به لضمان أن تتمكن الأجهزة الرقابية عالمياً من تحقيق كامل إمكاناتها.

وفي الوقت ذاته، فإن العالم لا يقف ساكناً، وعلى الأجهزة الرقابية أن تكون قادرة على المواكبة، حيث أن التكنولوجيا الابتكارية، ووسائل الاعلام الاجتماعية هي بصدت تغيير كمّ المعلومات المتاحة للمدققين، ومجموعات المهارات التي يحتاجها المدققون المعاصرون، والأساليب التي يعمل بها الناس. إلى ذلك فإن التفكير الإداري الجديد بصدت إزالة طبقات إدارية، مفضّلاً بذلك مزيداً من المسؤولية والقدرة إلى الموظفين، مما يشجّع على إحداث قدرة تنظيمية أكبر. إن العمل بشكل تعاوني مع الشركاء والتعامل مع شبكة واسعة من الأطراف الفاعلة ذات الصلة أمر بالغ الأهمية بالنسبة للتنفيذ الفعّال والتعلّم. وتفيد الضغوط الناجمة عن قلّة الموارد أنه يتعيّن على العديد من الأجهزة الرقابية أن تحقق المزيد بإمكانيات أقل، مما يفرض تحديد الأولويات بأكثر دقّة، وعمليات رقابية أقل حجماً، والاستعداد لتحمل المزيد من المخاطر. وفي هذا السياق، يتعيّن على الأجهزة الرقابية أن تكون قادرة على الموازنة بين الاستجابة للبيئات التي تعمل فيها وتجنب التعب جراً التغيير الإداري.

-1 <https://sustainabledevelopment.un.org>

-2 المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 12، قيمة الأجهزة الرقابية وفوائدها.

-3 إطار تقييم الإدارة المالية العامة.... واستطلاعات الإنتوساي، إعداد مبادرة الإنتوساي للتنمية وبناء على التقارير الذاتية للأجهزة العليا للرقابة.

-4 <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-1-the-lima-declaration.html>



وفي حين أن العديد من الأجهزة الرقابية يعمل في بيئات داعمة يكون التغيير فيها ممكنا وينظر إليه على أنه أمر إيجابي أيضا، فإن أجهزة أخرى تواجه ضغوطات قوية تمنعها من التغيير، أو يتوقع منها أن تفعل ذلك ضمن حدود آمنة وحذرة. وقد لا يرغب بعض الأجهزة الرقابية في تعكير صفو الوضع الراهن الخارجي، ويُشعر بالقلق من أنه يقوم بإصدار تقارير قاسية شديدة اللهجة تكشف عن الفساد أو المحسوبة، أو التبذير، وتتعرض هذه لردود فعل معاكسة من الشخصيات السياسية القوية. كما يمكن أن تواجه الأجهزة الرقابية أيضا مقاومة من الموظفين الذين قد يشعرون بالراحة في وضعهم الحالي. وإذا كانت الترقية قائمة على الأقدمية فإنهم قد يشعرون بأن حياتهم المهنية مبرمجة وبالتالي فإنهم لا يرغبون في المخاطرة. مثل هذه القيود يمكن أن تشكل تحديا، لكن ينبغي معالجتها إذا كان للجهاز الرقابي أن يحسن أداءه.

### 1.1. الهدف والجماهير

يهدف هذا الدليل إلى تعزيز قدرات الأجهزة الرقابية حتى تتمكن من تقديم مجموعة من المنتجات الرقابية عالية الجودة تلبى توقعات البرلمان والحكومات والمواطنين، وتساهم في إدخال تحسينات مستدامة في أداء الخدمات العامة للبلد الذي تعمل فيه. وهذه هي المسؤولية الأساسية لقيادة وإدارة الجهاز الرقابي. وقد أعد هذا الدليل أساسا لرؤساء الأجهزة الرقابية وكبار فرقهم القيادية والإدارية. ومع ذلك، ينبغي أن يكون الدليل أيضا مفيدا وأن يستخدم من قبل مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بمن فيهم:

- الموظفون في الأجهزة الرقابية الأخرى.
- البرلمانات وخاصة لجان المراقبة المالية.
- مجتمع التنمية الدولي الراغب في المساعدة على دعم وتمويل تطوير قدرات الأجهزة الرقابية.
- المنظمات التي تقدم دعما مباشرا للأجهزة الرقابية، بما في ذلك الأجهزة الرقابية الأخرى، ولكن أيضا الهيئات الاستشارية التابعة للقطاع الخاص.
- ومنظمات الإنتوساي الإقليمية، وذلك بمثابة التذكير بنطاق تعزيز الجهاز الرقابي، وركزيز مفيد بالنسبة الى ورشات العمل الإقليمية وتبادل الممارسات الجيدة.

وقد كتب الدليل من وجهة نظر مفادها أن تعزيز قدرات الأجهزة الرقابية يقتضي التغيير ويتيح اقتراحات بخصوص الكيفية التي يمكن بها إدارة عملية التغيير هذه، وكيف يمكن أن تستجيب الأجهزة الرقابية للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية. ويحدد الدليل مجالات إصلاحات محتملة في جميع أوجه العمليات التي يقوم بها الجهاز الرقابي، ويبين الكيفية التي بها يمكن تعزيز هذه العمليات على مر الزمن. ويتعين على الجهاز الرقابي أن ينظر في مدى ما هو ممكن وأن يضع أولويات واضحة بناء على تحليل بيئته المؤسسية وما يعتقد أنه بالإمكان تحقيقه في سياقه الوطني وبواسطة الموارد، لا سيما الموظفين، المتاحة له، ذلك أن وضع أولويات واضحة وتحقيق بعض التغييرات، أفضل من بدء العديد من المشاريع الإصلاحية المتوازية وعدم استكمال أي منها، إذ أن ترسيخ التغيير يستغرق وقتا، وأن النكسات تحدث، وأن المثابرة والمرونة أمران ضروريان.

ونظرا الى أن عملية تعزيز الجهاز الرقابي تتطلب تغييرات في مستويات ثلاثة مختلفة، فإن بنية هذا الدليل تضمّنت ثلاثة أجزاء مركّزة على ما يلي:

**الجزء 1: الإصلاحات التي قد تكون ضرورية على المستوى المؤسسي.**

**الجزء 2: التغييرات التي يجب اتخاذها لتعزيز الجهاز الرقابي.**

**الجزء 3: بناء قدرات موظفيه.**

ويشكل الدليل تنويجا للدروس المستفادة على مدى السنوات العشر الماضية، ويوفّر ممارسات جيّدة في جميع جوانب عمل الأجهزة الرقابية، وهو أيضا بمثابة مؤشر لإدارة الجهاز الرقابي على أدوات وموارد أخرى أكثر تفصيلا. وقد تم تطوير هذه الأدوات والموارد لمساعدة الأجهزة الرقابية في جوانب محددة من عملية التعزيز، سواء كان ذلك من حيث تنفيذ المعايير الدولية، أو تحسين إدارة الموارد البشرية، أو المساهمة في الجهود الوطنية من أجل مكافحة الفساد.

## 2.1. على ماذا ينطوي تعزيز الأجهزة الرقابية؟

يقوم العديد من الأجهزة الرقابية وبشكل مستمرّ بتعزيز قدراته، من خلال برامج داخلية أو خارجية لتطوير قدرات الموظفين، ومن خلال مراجعة وتحسين منتظمين للممارسات الرقابية والعمليات الداخلية، ومن خلال إعادة تنظيم عملياتها. إلا أن برنامجا لتعزيز القدرات يذهب الى أبعد من ذلك، إذ أنه يتطلب من الجهاز الرقابي أن:

- يقيّم بشكل منهجي المستوى الحالي لقدراته، ويتحدى الافتراضات ويحدّد نقاط القوة والضعف، والدروس المستفادة بناء على أدلة؛
- يقرر، في إطار الأهداف الاستراتيجية التنظيمية، ما يبرّر سعيه الى تعزيز قدراته، ويحدّد الحواجز والمخاطر والقيود التي قد تواجهه،
- تحديد القدرات الإضافية، على المستوى المؤسسي والتنظيمي والمهني، التي يسعى الى بنائها لتحقيق الأهداف التنظيمية المنتظرة وتحديد الموارد اللازمة لذلك؛
- وضع استراتيجية لتنفيذ هذه القدرة المضافة والنتائج ذات الصلة، دون التدرّج في تنفيذ اختصاصه؛ تحديد المخاطر التي تواجهه في تنفيذ هذه الاستراتيجية ووضع تدابير تخفيفية؛
- تنفيذ هذه الاستراتيجية - أخذا في الاعتبار العلاقات المشتركة بين المستويات المؤسسية والتنظيمية والمهنية، وإيلاء اهتمام دقيق لأية تغييرات ثقافية تنظيمية ضرورية لجعل هذه الاستراتيجية فاعلة؛
- تقييم أثر التغييرات والمخرجات والنتائج المحققة؛
- واستدامة التغييرات ووضع استراتيجية جديدة للبناء على ما تم إنجازه.

إن تعزيز جهاز رقابي ما هو أكثر من مجرد تحسين المهارات التقنية لموظفي الرقابة، وسوف يعتمد هذا الدليل مقارنة شاملة في تعزيز الجهاز الرقابي ويركز على التنمية المؤسسية والتطوير التنظيمي، والتطوير المهني.

### ثلاثة مستويات لبناء القدرات: المؤسسية والتنظيمية والمهنية

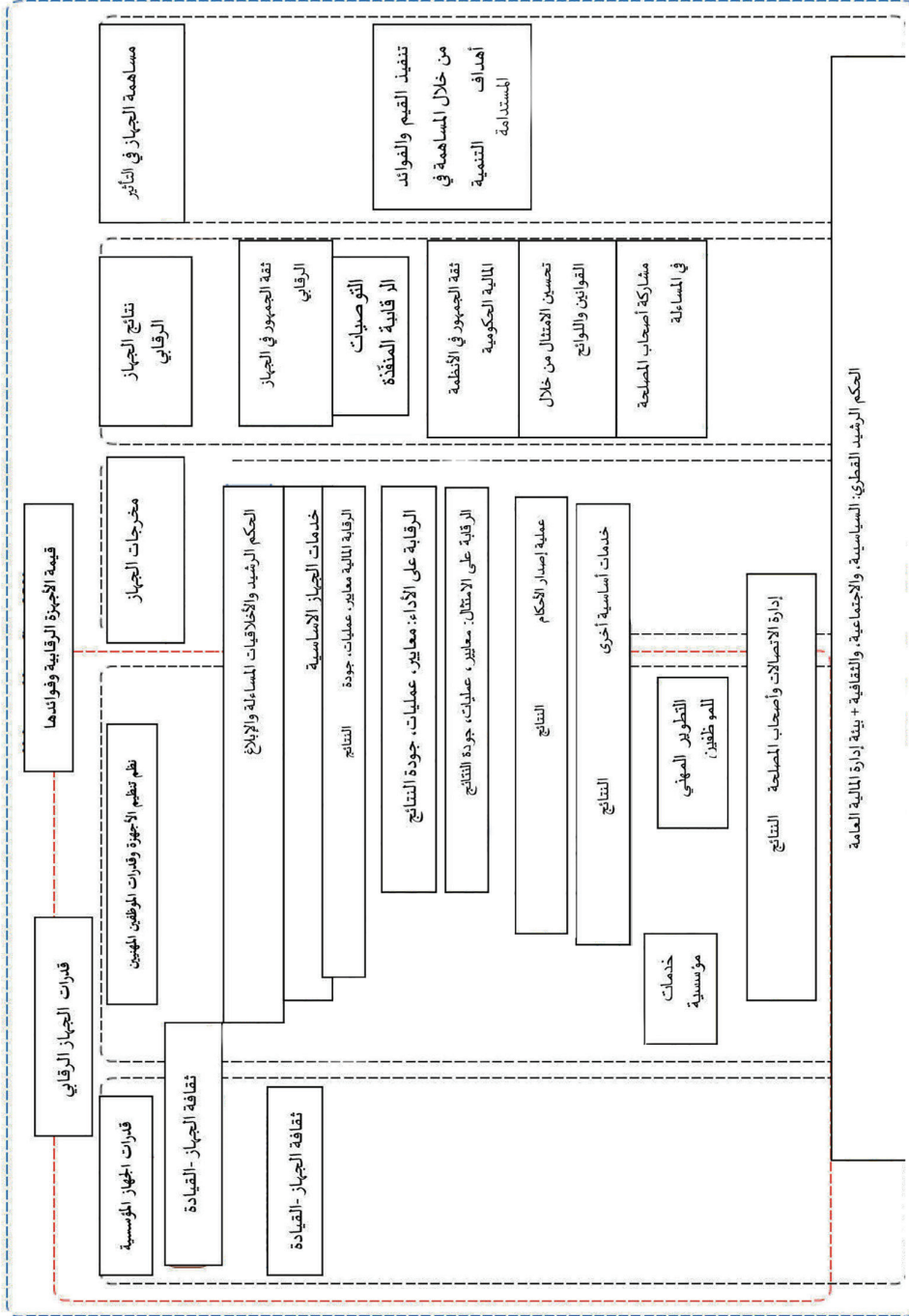
- **التطوير المؤسسي:** ويشمل الفهم والاستجابة للسياق الأوسع الذي يعمل فيه الجهاز الرقابي، بما في ذلك النطاق الواسع للإصلاح، وإمكانية إقامة شراكات، وقواعد العبة غير المكتوبة، وعلاقات القوة والمعايير الثقافية. ويشمل أيضا تقييم استقلالية الجهاز القانونية وحوكمته وقدرة قيادته على الحفاظ على موقف أخلاقي في مواجهة التهديدات الخارجية والسعي إلى إحداث تغيير جوهري.
- **التطوير التنظيمي:** ويشمل تعزيز الأنظمة والإجراءات والمعايير الثقافية التي يستخدمها الجهاز الرقابي في تنفيذ مهمته ودعم موظفيه المهنيين في تنفيذ العمليات الرقابية. ويشمل تعزيز وظائف مثل وظيفة التخطيط الاستراتيجي، ووظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووظيفة إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية.
- **التطور المهني:** ويشمل فهم المهارات والخبرات التي يحتاجها موظفو الجهاز الرقابي، والمهارات والخبرات المتوقعة فعلا لدى هؤلاء الموظفين، وما يجب القيام به للبناء على القدرة القائمة حاليا، وسد أي ثغرات موجودة. ويشمل التأهيل المهني لكافة الموظفين العاملين في الجهاز الرقابي، وليس لموظفي الرقابة فقط.

وتتفق هذه المقاربة مع المقاربة التي يقوم عليها إطار قياس أداء الجهاز الرقابي والمستخدم على نطاق واسع في مجموعة الإنتوساي بكاملها، ليس من قبل الأجهزة الرقابية فقط، ولكن أيضا من قبل مبادرة الإنتوساي للتنمية وغيرها من مقدمي الدعم. ويبين الشكل 1 إطار الإدارة الاستراتيجية الذي وضعته المبادرة لإظهار الكيفية التي يمكن بها إدماج المجالات الستة لإطار قياس أداء الجهاز الرقابي ضمن مقاربة متكاملة للتطوير المؤسسي والتنظيمي والمهني للجهاز الرقابي.

**الشكل 1:** يبين الروابط بين المجالات الستة المختلفة لإطار قياس أداء الجهاز الرقابي ونهجها شاملا للتطوير المؤسسي والتنظيمي والمهني للجهاز الرقابي.

الروابط بين المجالات الستة المختلفة لإطار قياس أداء الجهاز الرقابي ونهجاً شاملاً للتطوير المؤسسي والتنظيمي والمهني للجهاز الرقابي

شكل 1:



إن تعزيز الجهاز للرقابي عملية دائمة، غالباً ما تضم خطوات صغيرة يشكّل مجموعها على مرّ الزمن تغييرات أكثر أهمية، ويمكن للتغيير أن يحدث فجأة، على سبيل المثال، عندما يتمّ سنّ تشريعات جديدة تمنح استقلالية تامة للجهاز الرقابي، وهو ما قد يؤثر تأثيراً جذرياً على عمل الجهاز وقدرته. والتغيير نادراً ما يكون خطياً أو ذا طابع شكليّ، فهو يحدث نتيجة أشخاص يعملون معاً ويتوحدون حول رؤى واتجاهات مشتركة. ومن الأهمية بمكان أن يشارك الموظفون بجدية في تصميم التغيير وتنفيذه، وأن يتاح لهم مجال لتوفير التغذية الراجعة وملاحظة التعديلات الناتجة عن تلك التغذية الراجعة. وقد يمثل الموظفون للتغيير إذا كان مفروضاً، لكنهم نادراً ما يتملّكون التغييرات المنشودة ويستوعبونها. والوقت الذي يقضيه الموظف في التعامل مع الجوانب الشخصية للتغيير، ومع الاتصالات الداخلية، وفي الاحتفال بالنجاح والاعتراف علناً بوجود مشاكل، ليس وقتاً ضائعاً. ومن المهم أن تفهم الجهات التي تقود عمليات التغيير ثقافة الجهاز وكيف تساهم هذه الثقافة في تحقيق التغييرات المنشودة أو في إحباطها.

### نيجيريا: الأحداث السياسية غير المتوقعة يمكن أن تفتح فرصة للإصلاح

في نيجيريا، وفي عام 2015، أتاح تعيين رئيس جديد يتميز بالتزام قويّ تجاه مكافحة الفساد، فرصة لديوان الرقابة للتغلب على الحواجز السياسية السابقة ووضع العمليات الرقابية الخاصة بهذه الحواجز في المجال العام، واضعاً بذلك حداً لسنوات من المماطلة.

وبما أن التغييرات هي نتاج لعمليات تخطيط، فإنّه ينبغي أخذ بناء القدرة على التأقلم، على المستويين التنظيمي والمهني، في الاعتبار لمنع المخاطر ومواجهتها، وهي تحديات وتعطيل قد تواجه الجهاز الرقابي. على سبيل المثال، إذا كان من المقرر أن يتقاعد كبار الموظفين الذين يقودون عمليات التغيير قبل اكتمال هذا التغيير، فهل توجد طريقة للتدرّج في تواريخ المغادرة بحيث لا يتعطل تنفيذ الخطط؟ ومن المهم أيضاً تخصيص الموارد الضرورية لتعزيز التغييرات والتأكد من أنّ المقاربات الجديدة قد أصبحت راسخة تماماً، كالتأكد، مثلاً، من أن يتلقّى جميع الموظفين الجدد عند التحاقهم بالجهاز الرقابي تدريباً على الأدوات أو المقاربات الجديدة، أو أن يعطى الموظفون في وحدة دعم فنيّ المسؤولية في توصيف وظائفهم للحفاظ على أدلة رقابية جديدة وضمان مراجعتها وتحديثها بشكل دوريّ.

## الجزء الثاني

### تعزيز المؤسسة

يمكن للأجهزة الرقابية أن تفعل الكثير لتحسين قدرتها على تنفيذ عمليات رقابية عالية الجودة. إلا أن بعض التغييرات الضرورية لتحقيق تأثير أكبر وإفادة المواطنين تقع خارج إرادتها. إن تعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية وتحسين عملية تعيين كبار موظفيها أمر بالغ الأهمية بالنسبة لنجاح الأجهزة الرقابية، لكنه يعتمد غالباً على التشريعات وعلى إجراءات المجالس التشريعية والحكومات، فضلاً عن دعم المجتمع المدني. لذلك فإن الأجهزة الرقابية تحتاج إلى تعزيز قدرتها على التعامل مع البيئة السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية الخارجية، وإلى بناء شراكات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحتاج أحياناً إلى الحصول على دعم خارجي من مجتمع التنمية الدولي.

ومن خلال مبادئها التأسيسية المصادق عليها في إعلان ليما عام 1977، ومن خلال إعلان مكسيكو حول استقلالية الأجهزة الرقابية عام 2007، طالما دعت الإنتوساي إلى أهمية استقلالية الأجهزة الرقابية<sup>5</sup>. وقد حضي ذلك بدعم الأمم المتحدة من خلال قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 209/66 بتاريخ مارس/آذار 2012 «تعزيز الكفاءة والمساءلة والفعالية والشفافية في الإدارة العامة من خلال تعزيز الأجهزة الرقابية»<sup>6</sup>. واعترف القرار أنه لا يمكن للأجهزة الرقابية أن تنجز مهامها بشكل موضوعي وفعال إلا إذا كانت مستقلة عن الهيئة الخاضعة للرقابة وفي محمي من التأثير الخارجي، إذ أن الاستقلالية هي عنصر حيوي في توفير ضمان للمواطنين بأن هناك ضوابط وتوازنات فعالة. إن إصدار الأجهزة الرقابية تقارير رقابية ذات مصداقية وجودة عالية، بشكل منتظم وفي الوقت المناسب، من شأنه أن ييبث الطمأنينة بأن الحكومات مسؤولة أمام برلماناتها وناخبها.

إلا أن الأجهزة الرقابية لا تعمل في فراغ وأنها تحقق تأثيرها بالعمل من خلال الآخرين. وهي تعمل ضمن شبكة معقدة من العلاقات الخارجية التي تشمل البرلمانات، والمديرين التنفيذيين، والهيئات الخاضعة للرقابة، ومنظمات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام، والأعمال. وفي غمرة السياق القطري، فإن كبار الإداريين في الجهاز الرقابي قد يفترضون أنهم يفهمون هذا السياق بشكل كامل وحده، ولكن في سعيهم لإحداث تغيير مستدام في الجهاز الرقابي، فمن المهم دورياً أن يخطو خطوة إلى الوراء وأن يعيدوا النظر في تلك المعرفة الضمنية وذلك الفهم وأن يتحدّوا. وإذا كان الجهاز الرقابي يبحث عن قدر أكبر من الاستقلالية، فإن عليه أن يدرك الكيفية التي يُنظر بها إليه وأيّ حواجز تواجهه. وإذا كان يرغب في إحداث تغيير مستدام في الطريقة التي تستخدمها الوزارات في إدارة المالية العامة، فإن عليه أن يعمل بفعالية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين - أي أن يفهم احتياجاتهم وتصوراتهم لعمل الجهاز الرقابي وأن يجد سبل إقامة روابط أقوى معهم دون أن يمسّ استقلاليتهم.

5- <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-1-the-lima-declaration.html>

6- قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 209/66 بتاريخ مارس 2012.

ويتناول هذا الجزء الأسئلة التالية:

1. كيف يمكننا تقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها الأجهزة الرقابية؟
2. كيف نحقق قدراً أكبر من الاستقلالية ونضمن إطاراً قانونياً آمناً؟
3. كيف نعيّن رؤساء الأجهزة الرقابية؟
4. كيف نعمل بشكل أكثر فاعلية مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين؟
5. كيف يمكننا تحقيق الاستفادة القصوى من شركاء التنمية الدوليين؟

### 1.2. كيف يمكننا تقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها الأجهزة الرقابية؟

لدى البحث عن إحداث تغيير جوهري في الجهاز الرقابي، فإن الخطوة الأولى تكمن في إجراء تحليل للبيئة المؤسسية وللتحديات والفرص والمخاطر التي يشكلها ذلك بالنسبة للجهاز. ويمكن إجراء هذا التحليل من خلال: استخدام الجهاز الرقابي لموارده الداخلية، والتعاقد مع طرف ثالث مثل جهاز رقابي آخر، أو جامعة أو شركة استشارية تابعة للقطاع الخاص، على سبيل المثال؛ أو مزيجاً من هذه العناصر. وبغض النظر عنّ يقوم بهذه العملية، فإنّه من المهمّ أن يقوم الجهاز الرقابي بإدارة هذه العملية، وأن يحدّد الاختصاصات، وينظر في النتائج بشكل دقيق، حيث أن الهدف من هذا التحليل هو تزويد الجهاز الرقابي بالمعلومات التي يمكن أن تساعد على تطوير خطته الاستراتيجية، وتحديد أولويات جهوده، والاستفادة من الفرص المتاحة وإدارة المخاطر والحوادث، وذلك إذا مُزجت تلك المعلومات بتحليل مماثل لنقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة به، وتمّ إجراء مراجعة للدروس المستفادة المستتدة الى أدلة. ويوفر إطار قياس أداء الجهاز الرقابي هيكلًا مفيداً للتحليل الخارجي حيث أنّه يغطي مواضيع مثل:

• **السياق القطري:** الخصائص الاقتصادية والتنموية للقطر الذي يعمل فيه وغيرها من العوامل التي تؤثر فيه، بما في ذلك الخطة الوطنية للتنمية والسكان، ومستوى الدخل، ومستويات الفقر والتعليم، ومعدّل النمو، والتضخم، والتحديات الرئيسية للتنمية، والنزاعات حديثة العهد والجارية وغيرها من محرّكات الهشاشة، بما في ذلك هشاشة البيئة، والقضايا الثقافية. وهذه قضايا قد تؤثر على ما ينبغي على الجهاز الرقابي أن يركّز عليها عملياته الرقابية و/أو يحدّد قدرته على إجراء عملياته الرقابية؛

• **الترتيبات القطرية للحكم الرشيد:** السياق المؤسسي العام الذي يعمل فيه أصحاب المصلحة الرئيسيون، بمن فيهم: النظام السياسي، وهيكل الحكومة (اتحادية أو دولة وحدوية، ومستويات الحكومة)، والعلاقات بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية، وطبيعة الأحزاب السياسية ودورها، والمنافسة السياسية، ودور الإعلام ومنظمات المجتمع المدني وقدراتها وحرّيتها؛ والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي يعتمد عليها المواطنون في مساءلة الدولة. ويمكن لهذا الجزء أيضاً أن يستفيد من التحاليل والمؤشرات الحكومية حيثما كانت متاحة، وأن يساعد في تقييم قدرة الدولة، واستجابتها لانتظارات المواطنين، ومساءلتها، لكن يمكن أن يستفيد أيضاً من العمل في مجالي الاقتصاد السياسي والأنثروبولوجيا لفهم القواعد الرسمية وكذلك غير الرسمية التي تتحكم في الكيفية التي تعمل بها الجهات الفاعلة الرئيسية في الدولة؛ على سبيل المثال، ما هي التزامات البرلمانين المنتخبين تجاه الأطراف التي عملت من أجل انتخابهم وما يعني ذلك بالنسبة للإشراف العام على الموارد؛



● **بيئة الميزانية في القطاع العام:** نظام إدارة المالية العامة وأثرها على أداء الجهاز الرقابي. وهذا يشمل جمع المعلومات عن بنية القطاع العام وميزانية القطاع العام، بما في ذلك مصادر الإيرادات، والنفقات حسب التصنيف الإداري أو الوظيفي والاقتصادي، ومستويات الدين والاستثمارات. ومن المهم أن نفهم أساليب الجهاز الرقابي في اعتماده على المدخلات والمخرجات التي يستخدمها ذلك النظام، بما في ذلك أي مجال لا يعمل فيه النظام على النحو المنشود أو كما هو منتظر بحسب الممارسات الدولية الجيدة، مما يساعد الجهاز الرقابي على التركيز على العمليات الحكومية الأكثر أهمية في تنفيذ مهمته؛

● **الإطار القانوني والمؤسسي:** الأحكام الدستورية المتعلقة بالجهاز الرقابي وبرئيس الجهاز الرقابي، والإطار القانوني الذي يحكم الجهاز الرقابي، بما في ذلك ما إذا كان الجهاز الرقابي يتبع النموذج التشريعي (البرلماني)، أو القضائي (المحكمة)، أو غيرهما (النموذج الهجين، على سبيل المثال)، وما إذا كان يحكمه رئيس واحد أو هيئة لصنع القرار (مجلس أو قضاة، على سبيل المثال)، الى جانب الخطوط العريضة للجوانب الرئيسية في مهمة الجهاز الرقابي، بما في ذلك مسؤولياته ونطاق أنشطته (وقد تشمل هذه في بعض الحالات الأنشطة التي تقع خارج نطاق الرقابة في القطاع العام كما هو محدد في المعايير الدولية)؛

● **ترتيبات إعداد التقارير:** الجهة التي يعدّها لها الجهاز الرقابي تقاريره، ودور الهيئة التشريعية، واللجان التشريعية وأية هيئات أخرى في مراجعة تقارير الجهاز الرقابي، الى جانب دور المؤسسات الأخرى المشاركة في إدارة الجهاز الرقابي. وينبغي تقييم طريقة عمل الهيئة التشريعية ولجانها، ودور الأحزاب السياسية، وطبيعة المنافسة السياسية.

● **والهيكل التنظيمي:** حجم المكاتب الفرعية الرئيسية ومواقعها، والمجالات الوظيفية داخل الجهاز الرقابي، بما في ذلك ما إذا كان الموظفون يتقاسمون المواقع مع المدققين. وينبغي أيضا فهم مهمة الهيئات الأخرى المسؤولة عن العملية الرقابية، و/أو عن تفتيش القطاع العام والعلاقة معها، بما في ذلك مجالات التداخل، والإغفالات، وأي مسؤولية للجهاز الرقابي عن أشكال الإشراف والتنظيم غير الرقابية، وترتيبات التنسيق.

ويمكن استخدام إطار قياس أداء الجهاز الرقابي بكامله لتقييم كافة جوانب أدائه (الشكل 2) - أو استخدام الإطار جزئيا للنظر في جوانب معينة من عمليات الجهاز. ويجري العمل حاليا من قبل جمعية الباسيفيك للأجهزة العليا للرقابة (باساي) لتطوير صيغة لإطار قياس أداء الجهاز الرقابي يمكن تطبيقها في الأجهزة الرقابية الصغرى.

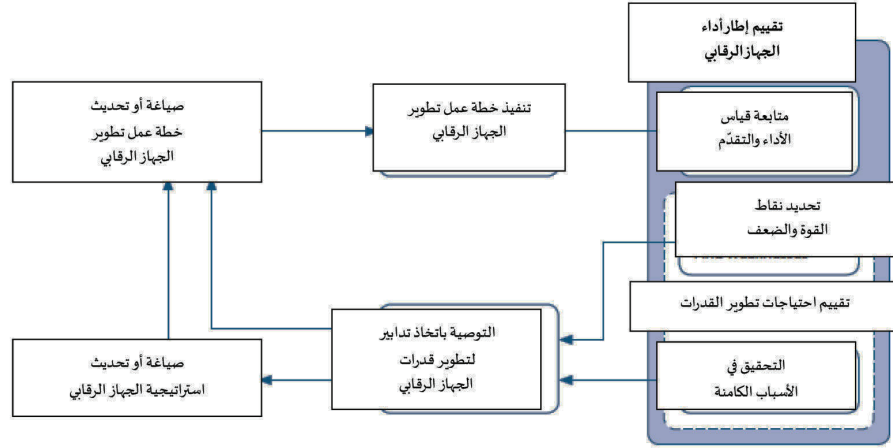
#### المصدر الرئيسي:

يمكن اعتبار دليل مراجعة الأقران للجنة الإنتوساي الخاصة ببناء القدرات أداة مفيدة في المساعدة على بناء اتفاقية مع جهاز رقابي آخر أو مع مجموعة من الأجهزة الرقابية قبل الشروع في تقييم أداء جهاز رقابي في صيغة مراجعة أقران.

(/http://www.intosaicbc.org/download/peer-review-guide-and-checklist-eng)



## الشكل 2. دور تقييم إطار إدارة الأداء في تعزيز الجهاز الرقابي



المصدر: مبادرة الإنتوساي للتنمية

### الموارد المحتملة للمعلومات لأغراض التخطيط

- التشريعات الخاصة بالجهاز الرقابي ومقارنتها بالمعيار الدولي رقم 10 «إعلان مكسيكو حول استقلالية الجهاز الرقابي».
- تقييم وزارات المالية والتخطيط، و/أو الاقتصاد للمؤشرات الاقتصادية وتوقعات الميزانية، الى جانب بيانات من مراكز البحوث المتخصصة والمؤسسات المالية.
- التقييمات القطرية التي تجريها منظمات مثل صندوق النقد الدول - تقييمات المالية، [www.imf.org/external/np/fad/trans](http://www.imf.org/external/np/fad/trans) - التقييمات المالية للإنفاق العام
- [www.pefa.org/content/pefa-framework](http://www.pefa.org/content/pefa-framework)، إلى جانب التقييمات التي أعدتها وكالات التنمية الدولية ومنظمات المجتمع المدني مثل منظمة الشفافية الدولية، وشراكة الموازنة الدولية.
- المقابلات، ومجموعات التركيز و/أو ورشات العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل البرلمانين، والمسؤولين الحكوميين، والمنظمات المهنية، ومنظمات الأعمال، ومنظمات المجتمع المدني. وينبغي أن تكون هذه المصادر شاملة للتأكد من استخلاص وجهات نظر ناقدتي الجهاز الرقابي ومؤيديه.
- الاقتراع التجاري للتأكد من آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين حول مصداقية الجهاز الرقابي ونزاهته وقدرته، وموثوقيته.
- آراء الموظفين الرئيسيين في الجهاز الرقابي.
- الأجهزة الرقابية الشريكة والهيئات الاستشارية في القطاع الخاص التي تقدم أو قدمت في السابق مساعدة في مجال تطوير القدرات.

## 2.2. كيف نحقق قدرا أكبر من الاستقلالية ونضمن إطارا قانونيا آمنا؟

في حين أن الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي، ورؤساء حكومات الكومنولث وغيرها من المحافل الدولية الرائدة قد أعلنت دعمها لاستقلالية الجهاز الرقابي، فإن العديد من الأجهزة الرقابية لا تزال تفتقر إلى عناصر الاستقلالية التي ورد وصفها في إعلان مكسيكو للإننتوساي حول استقلالية الجهاز الرقابي. حيث أن كثيرا من هذه الأجهزة غير قادر على تعيين وإدارة موظفيه بشكل مستقل، وأن ميزانياتها تتحكم فيها وزارات المالية، وأنها مقيدة في ما يتعلق بكيفية وزمن نشر عملياتها الرقابية وبمتابعة تنفيذ هذه التوصيات. وهناك أجهزة أخرى تجد أنها لا تستطيع النفاذ إلى جميع مجالات النفقات العامة والإيرادات وخاصة النفقات العسكرية، في حين أن البعض الآخر لا يزال يفتقر إلى القدرة على النفاذ في الوقت المناسب إلى المعلومات التي يحتاجها.

والاستقلالية نادرا ما تحصل للجهاز الرقابي عن طريق الصدفة، بحيث ينبغي التخطيط لها بعناية ويمكن أن يستغرق تحقيقها سنوات من العمل الدؤوب من قبل العديد من الشركاء المختلفين. وكما هو الحال بالنسبة لأي مشروع، فإنه من المهم أن يكون للجهاز الرقابي رؤية واضحة بخصوص ما يريد تحقيقه، وأن يقدّر الحواجز والمخاطر حق قدرها، وأن يبرّر بشكل مقنع للجهاز التي يمكن أن تساعد على تحقيق المزيد من الاستقلالية التي يسعى إليها. ولدى التخطيط للحصول على قدر أكبر من الاستقلالية، فإنه من المهم وضع المعالم وتوخي الوضوح بخصوص أي من موظفي الجهاز هو مسؤول عن أي جزء من الحملة لتحقيق قدر أكبر من الاستقلالية.

ولتعزيز استقلاليته يحتاج الجهاز الرقابي عادة إلى دعم برلمانه، ووزارة المالية، ولجنة الخدمة العامة (أو هيئة تعادلها)، ومن مجتمع الأعمال، ومجموعات من المواطنين وموظفيها. وينبغي أن يفهم كل من هذه المجموعات ما يسعى الجهاز الرقابي إلى تحقيقه، وأن تُبدد مخاوفه. ويتعين على الجهاز الرقابي في جميع الحالات، أن يحدّد من هم مؤيدوه المحتملون داخل هذه المجموعات، ومن هم خصومه وما هو أساس معارضتهم له، ومن هم أصحاب النفوذ المحتملون الذين يمكنهم طمأننة المتشككين. وينبغي التفكير في أفضل سبيل للتواصل مع مختلف هذه المجموعات، وقد يساعد في ذلك تذكيرها بالاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها حكوماتها. وقد يحتاج الجهاز الرقابي في كثير من الحالات إلى تطوير علاقات وثيقة مع منظمة الإنتوساي ومجتمع التنمية الدولي، الذين قد يكونا قادرين على تقديم الدعم المالي لمساعدة الجهاز الرقابي على تحقيق استقلاليته.

وعند التعامل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، يتعين على الجهاز الرقابي أن يأخذ في الحسبان المخاطر المحتملة، كأن يكون محلّ استغلال لأغراض سياسية مثلا، أو أن يُنظر إليه على أنه يعتمد كثيرا على الشركاء الدوليين، وينبغي التعامل مع هذه المخاطر بكل عناية من خلال التأكد، على سبيل المثال، من أن أغراض اجتماعاته واضحة لجميع الأطراف المعنية بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وأن نتائج هذه الاجتماعات موثقة ومتفق عليها.

#### أوغندا: رؤية مشتركة

لتحقيق فهم مشترك لما ينبغي أن يشمل قانون جديد مقترح بخصوص استقلالية الجهاز الرقابي، نظم مكتب المدقق العام لأوغندا، لأعضاء اللجان البرلمانية المعنية بالحسابات العامة وكبار الشخصيات من وزارة المالية، زيارة للمملكة المتحدة. وأتاحت هذه الزيارة للمندوبين فرصة للعمل معاً لمدة أسبوع من أجل تحقيق فهم أفضل لوجهات نظر بعضهم البعض، واختبار أفكار مع مكتب التدقيق الوطني البريطاني، والتوصل إلى تسوية، وذلك قبل العودة إلى أوغندا من أجل كسب تأييد كل من دوائريهم المختلفة، مما جعل الإقرار النهائي للتشريعات عملية أكثر سلاسة.

#### تنزانيا: قوة التغيير التشريعي

أعطى قانون الرقابة العامة لسنة 2008 المكتب الوطني للرقابة بتنزانيا (NAOT) حرية القيام بجميع أنواع العمليات الرقابية، وحسن عملية إعداد الميزانية والموافقة عليها، وسمح للجهاز الرقابي بترقية الموظفين ومراقبتهم، وإطلاق عملية لتعيين المدقق الخارجي. إلا أن قانون الميزانية لعام 2015 اشترط على المكتب الوطني للرقابة أن يتبع عملية إعداد الميزانية شأنه في ذلك شأن أي هيئة حكومية أخرى.

ولا تمثل الاستقلالية حلاً سحرياً. فهناك من الأجهزة الرقابية التي لديها جُل صفات الاستقلالية دون أن يكون لها تأثير حقيقي أو سلطة، وأجهزة أخرى تمكّنت من التغلب على القيود القائمة وتحقيق حرية كبيرة وتأثير هام.

#### سانت لوتشيا: كمّ كاف من الاستقلالية

يجب على الدائرة الرقابية لسانت لوتشيا أن تعمل رسمياً من خلال لجنيتها المعنية بالخدمات العامة لانتداب الموظفين وترقيتهم. لكن من خلال العمل بشكل وثيق مع اللجنة والبرهنة على أنه بإمكانهما تحقيق الشفافية والموضوعية اكتسب الطرفان المزيد من القوى للسيطرة على التوظيف الخاص بهما.

### الموارد الرئيسية:

- جعل استقلالية الجهاز الرقابي حقيقة: دليل أنتجه المؤتمر العام لمدقي الكومنولث لتحديد استراتيجيات للعمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحقيق الاستقلالية  
[http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4\\_documents/Commonwealth\\_Making\\_SAI\\_independence\\_a\\_reality.pdf](http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4_documents/Commonwealth_Making_SAI_independence_a_reality.pdf)
- نحو مزيد من الاستقلالية: دليل للأجهزة العليا للرقابة – أنتجته مبادرة الإنتوساي للتنمية كجزء من مشروع كبير لمساعدة عينة مستهدفة من الأجهزة الرقابية لتحقيق قدر أكبر من الاستقلالية  
<http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-independence-programme/news/item/27-towards-greater-independence-a-guidance-for-supreme-audit-institutions;>
- وتقرير شامل: استقلالية مراجعة الأقران – مراجعة أنجزتها الأمانة العامة للإنتوساي حول واقع الاستقلالية في مجموعة متنوعة من الأجهزة الرقابية.  
[http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4\\_documents/publications/eng\\_publications/EN\\_Cross\\_Cutting.pdf](http://www.intosai.org/fileadmin/downloads/downloads/4_documents/publications/eng_publications/EN_Cross_Cutting.pdf)

### 3.2. كيف يمكننا تعيين رؤساء الأجهزة الرقابية؟

يشكل البعد المركزي لقدرة الجهاز الرقابي على الإنجاز في مجال التوقعات المجتمعية المسار والاتجاه الذين يحددتهما كبار المديرين، ولا سيما رئيس الجهاز الرقابي، وخلق ثقافة النزاهة وقيم القطاع العام والأداء.

#### دليل الممارس لتعزيز الإدارة المالية العامة

تحتاج عملية تعزيز الإدارة المالية العامة الى أكثر من التحليل والتخطيط وخطط العمل الجيدة. انها تحتاج الى قيادة جيدة وإلى التزام مستمر. وإنما القادة الذين يبحثون عن أفكار مبتكرة لتحسين الإنتاجية أو تقديم الخدمات، ولديهم ما يكفي من الشجاعة لاعتماد هذه الأفكار وتنفيذها، هم الأكثر نجاحا في تغيير مؤسساتهم. فبدون رؤية واضحة، والشجاعة لتحدي الممارسات القائمة والارتقاء في حوض المجهول، يصبح القادة مجرد مديرين. وهناك حاجة أيضا لانخراط المستفيدين من تطوير قدرة الجهاز الرقابي لجعل التغيير مستداما. (دعم بناء القدرات في الإدارة المالية العامة: دليل الممارس، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

[www.oecd.org/dac/effectiveness/48782679.pdf](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/48782679.pdf)).

ينص المبدأ 2 من إعلان مكسيكو حول استقلالية الجهاز الرقابي بصورة واضحة على أن الأشخاص المعيّنين لإدارة الأجهزة الرقابية يجب أن:

- يتم تعيينهم أو إعادة تعيينهم، أو تحييتهم عن طريق عملية تضمن استقلاليته عن السلطة التنفيذية (انظر المعيار الدولي رقم 11: المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات ذات الصلة باستقلالية الجهاز الرقابي)؛
- يتم تعيينهم لفترات طويلة وثابتة بما فيه الكفاية لتمكينهم من تنفيذ مهامهم دون خوف من الانتقام؛
- يكونوا في مأمن من أي ملاحقة قضائية على أي فعل، سابق أو حاضر، ناتج عن الاضطلاع العادي بواجباتهم.

هناك القليل مما هو مكتوب ضمن مجتمع الأجهزة الرقابية حول العمليات التي ينبغي إرساؤها لتعيين رؤساء الأجهزة الرقابية، ولا يزال العديد من التعيينات في هذه المناصب يقوم على الأقدمية أو وفقا لتقدير رؤساء الحكومات. ورغم وجود العديد من القادة الموهوبين والمقتدرين، الذين يفهمون المنظمات المطلوب منهم قيادتها، والسياقات السياسية التي عليهم العمل فيها، فإن تعيينهم يتم بهذه الطريقة، وهذه العمليات ليست مفتوحة وشفافة. وقد بدأ بعض البرلمانات والحكومات اعتماد عمليات أكثر شفافية تهدف إلى تعيين أشخاص يتميزون بالنزاهة، والمهارات القيادية، والرؤية، وحب الإصلاح، إلى جانب خلفيات مهنية في مجالي المحاسبة والرقابة، لتحقيق التطور والتغيير المستمرين في الجهاز الرقابي، والعمل بفعالية مع البرلمان والحكومة والمجتمع المدني.

### تعيين رؤساء الأجهزة الرقابية: عملية التعيين في المملكة المتحدة

- تم تعيين شركة للمستشارين في مجال التوظيف لإدارة عملية التعيين، بما في ذلك الإشهار للوظيفة على نطاق واسع، ووضع قائمة قصيرة من المرشحين المناسبين للنظر فيها من قبل فريق الاختيار.
- ضمّ فريق الاختيار رئيسا - هو رئيس لجنة الحسابات العامة، الذي كان أيضا أحد كبار الشخصيات في الحزب المعارض، ووزيرا دائما للخزانة، والمراقب والمدقق العام المتقاعد، ورئيس مجلس المكتب الوطني للتدقيق للمملكة المتحدة.
- تم قبول توصيات الفريق من قبل رئيس الوزراء الذي أعلن عن تعيين الموصى بها.
- أصدر رئيس لجنة الحسابات العامة بيانا صحفيا رحب فيه بموافقة رئيس الوزراء على المراقب والمدقق العام الجديد، وعقدت لجنة الحسابات العامة جلسة استماع مع المرشح المعين للاستفسار حول تجربته ومدى ملاءمته للمنصب وحول خطته للمكتب الوطني للتدقيق البريطاني.
- قدّم رئيس الوزراء اقتراحا، بدعم من رئيس لجنة الحسابات العامة، في مجلس العموم يلتمس فيه من الملكة تعيين المرشح المتفق عليه مراقبا ومدققا عاما.
- خلال المناقشة التي تلت ذلك، تمكّن أعضاء البرلمان الذين كانوا طرفا في جلسة الاستماع التي سبقت التعيين من تقديم وجهات نظرهم حول هذا التعيين.
- بتأييد القرار من قبل البرلمان، تمّ التعيين الرسمي للمرشح لفترة 10 أعوام من قبل الملكة، باعتبارها رئيسة للدولة.

### تعيين رؤساء الأجهزة الرقابية: عملية التعيين في اليابان

- يتكوّن المجلس الرقابي في اليابان من اللجنة الرقابية التي تضمّ ثلاثة مفوضين، ومن جهاز لصنع القرار، والمكتب التنفيذي العام، وهو جهاز تنفيذي.
- يتمّ تعيين المفوضين من قبل مجلس الوزراء بموافقة مجلسي الديات (البرلمان الياباني).
- يشهد الإمبراطور على تعيين المفوضين.
- يشغل المفوض منصبه لولاية تدوم سبع (7) سنوات ويكون مركزه/ها خلال تلك الفترة مضمونا، وذلك من أجل ضمان استقلالية المجلس.
- يُعين الشخص الذي ينتخبه المفوضون من بينهم رئيسا للمجلس من قبل مجلس الوزراء.
- الرئيس يمثل المجلس ويرأس اللجنة الرقابية.

تشكّل قضية أمن شغل المنصب أمرا حيويًا أيضا وذلك بوجود الكثير من رؤساء الأجهزة الرقابية الذين هم عرضة للطرد من دون تعويض. لذلك فإنه من المهم أيضا أن تكون فترة ولاية رؤساء الأجهزة الرقابية كافية ليتمكنوا من إحداث تغيير هامّ. فإن كانت الولاية طويلة جدا، قد يفقد شاغلو المنصب النضارة والاندفاع الضروريين لتغيير مؤسساتهم، وإن كانت الولاية قصيرة جدا فإن التغييرات لا تكتسي الطابع المؤسسي.

#### 4.2. كيف يمكننا العمل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين؟

للتأثير على البيئة المؤسسية التي يعمل فيها، يحتاج الجهاز الرقابي إلى التعرّف على أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين، وإلى وضع استراتيجية للتعامل معهم، وهذا يشمل فهم ما تعرفه هذه الأطراف عن الجهاز الرقابي وما تريده منه، وفكرة واضحة عن الأدوار والمسؤوليات المتبادلة وعن استقلالية الجهاز الرقابي، وتحديد المجالات ذات الاهتمام المشترك وما يمكن أن تحققه شراكة مع تلك الأطراف.

#### العمل مع البرلمانات والهيئات التشريعية

بالنسبة للأجهزة الرقابية التي تتبع النموذج البرلماني ونموذج المجلس، يمكن للبرلمانات والهيئات التشريعية، وخاصة لجنة الرقابة المالية أو لجنة الحسابات العامة التابعة لها، أن تلعب دورا حاسما في استخدام النتائج الرقابية للجهاز من أجل مساءلة السلطة التنفيذية. إلا أن اللجنة التشريعية التي تنظر في عمل الجهاز الرقابي قد لا يكون لديها فهم سليم للإدارة المالية العامة ولا للمهارات اللازمة لاستخدام تقارير الجهاز لمساءلة الحكومة. وكما هو الشأن بالنسبة لغيرها من العلاقات، فإن العلاقة بين الجهاز الرقابي والبرلمان/الهيئة التشريعية تحتاج إلى المعالجة.

### قضايا للنظر فيها ذات صلة بالعلاقات مع البرلمانات والهيئات التشريعية

- هل العلاقة بين البرلمان/الهيئة التشريعية و/أو اللجنة المسؤولة عن الإشراف على إنفاق الميزانية منصوص عليها في قانون أو ضمن إطار آخر، كبروتوكول على سبيل المثال؟ فقد وجدت بعض الأجهزة الرقابية ولجان الحسابات العامة أنه من المفيد التخصيص كتابيا على أدوارها المتبادلة وكيف ينوون العمل مع بعضها البعض.
- هل توجد عملية واضحة لتقديم تقارير الجهاز الرقابي في البرلمان/الهيئة التشريعية وإخضاع نتائجها للنظر فيها؟ في هذا الصدد، يقوم العديد من الأجهزة الرقابية بتقديم تقرير مركّب حول عملها الرقابي.
- هل هناك مجال لتقديم التقارير للبرلمان/الهيئة التشريعية في أوقات مناسبة أكثر وإخضاع هذه التقارير للمناقشة في أقرب وقت ممكن بعد إعدادها؟
- إلى أي مدى تحظى لجان الإشراف المالي أو غيرها من اللجان ذات العلاقة بخدمات جيّدة؟ كثير من اللجان لا يتوفّر لديها الكثير من الموارد، موظّف واحد أو اثنان على أقصى تقدير.
- ما المجال المتاح للجهاز الرقابي لكي يعير موظّفين إلى اللجنة، ولتقديم معلومات لأعضائها قبل جلسات الاستماع العمومية، وللمساعدة في صياغة تقارير اللجنة؟
- هل للجهاز الرقابي الحق في إطلاع وسائل الإعلام على نتائج الرقابة؟ ما هي الأدوار المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الرقابي واللجنة، وهل اتفقا على كيفية نشر التقارير الرقابية لتحقيق التغطية الإعلامية القصوى الملائمة؟
- عقب أي جلسة استماع هل يتم الحفاظ على السجلات المناسبة وإنتاج تقرير مع توصيات؟ في بعض الولايات القضائية يتم تسجيل جلسات الاستماع وتقوم اللجنة، بمساعدة الجهاز الرقابي، بإعداد سلسلة من التوصيات ترفعها للحكومة حول التحسينات المنشودة.
- ما هي العمليات القائمة لمتابعة تقرير اللجنة والجهاز الرقابي؟ يتعيّن على جلّ الأجهزة الرقابية أن تقوم بوضع إجراءات رسمية للتأكد من أن التوصيات قد تم تنفيذها وإبلاغ اللجنة والبرلمان/الهيئة التشريعية في حالة عدم حصول ذلك.
- هل يسعى الجهاز الرقابي إلى الحصول على تغذية راجعة من اللجنة بخصوص أدائه؟ بعض الأجهزة الرقابية تجد أنه من المفيد الحصول على تغذية راجعة، رسمية وغير رسمية، من البرلمان/الهيئة التشريعية حول الطريقة التي يُنظر بها إلى أدائها، وحول المجالات التي يمكن إدخال تحسينات فيها، وفي بعض الحالات اقتراحات بخصوص نوع العمليات الرقابية على الأداء التي تعتقد اللجنة أنه ينبغي القيام بها. وبعض الأجهزة الرقابية ملزم قانونيا بإجراء عدد صغير من الدراسات بمبادرة من اللجنة، في حين أن أجهزة أخرى تجد أنه من المفيد الاستماع إلى آراء أعضاء اللجنة مع الحفاظ على استقلالية القيام بالخيار النهائي.
- ما المجال القائم بالنسبة إلى الجهاز الرقابي لتوفير التدريب والدعم للبرلمان ولجانته وموظفيه ليتمكنوا من تحقيق فهم أفضل لدور الجهاز الرقابي والقيمة المتبادلة للشراكة؟

## المورد الرئيسي

- تطوير علاقات عمل ذات فاعلية بين الأجهزة الرقابية والبرلمانات: ورقة سيغما رقم 54.

[http://www.sigmaweb.org/publications/Supreme\\_audit-institutions-and-parliaments-SIG-MA-Paper-No.%2054.pdf](http://www.sigmaweb.org/publications/Supreme_audit-institutions-and-parliaments-SIG-MA-Paper-No.%2054.pdf)

### العمل مع الحكومات والهيئات التنفيذية

يتعين أن تكون الأجهزة الرقابية مستقلة ماديا وماليا وتقنيا وسياسيا وإداريا عن الفرع التنفيذي للحكومة. إلا أن هذا التأكيد على الاستقلالية ينبغي ألا يكون على حساب الامتناع عن العمل مع شركاء الحكومة عند وجود أجناس مشتركة يجب اتّباعها وبالتالي عندما يمكن أن يكون عمل الجهاز الرقابي أكثر تأثيرا.

### قضايا للنظر فيها ذات صلة بالعلاقات مع السلطة التنفيذية

- إلى أي مدى يتناول برنامج العمليات الرقابية المطروح، لا سيما عمليات الرقابة على الأداء، التحديات الرئيسية التي تواجه الحكومة؟ على سبيل المثال، إذا كانت الحكومة تنوي الضغط على أنظمة الشراء، فقد يكون هناك مجال للجهاز الرقابي لإجراء سلسلة مهيكلية من العمليات الرقابية للنظر في مدى فعالية إدخال الإصلاحات، ثم التأكيد من أن ترتيبات الشراء تستخدم بطريقة مناسبة.
- هل الجهاز الرقابي على علم بالتوجهات المتبعة من قبل وزارة المالية بخصوص الإصلاحات المالية؟ على سبيل المثال، فقد وجد العديد من الأجهزة الرقابية أنه من المفيد العمل إلى جانب وزارة المالية التي يرجعون إليها بالنظر لدى إدخال المحاسبة التراكمية، وذلك للمساعدة، من خلال العملية الرقابية، على التأكيد من أن إدارة الإصلاحات تجري بشكل جيد. ووجدت أجهزة رقابية أخرى أنه من المفيد الترتيب للتدريب المشترك للموظفين، لا سيما إذا كان كلا الطرفين يسعى إلى الترفيع في عدد المحاسبين المؤهلين.
- ما هو البرنامج التشريعي الحكومي المطروح؟ بعض الأجهزة الرقابية تشارك في تمحيص التشريعات الجديدة للتأكد من أن هذه التشريعات مصاغة صياغة دقيقة لا تترك مجالاً للثغرات التي تساعد على حدوث الغش والفساد.
- كيف تنظر السلطة التنفيذية إلى الجهاز الرقابي؟ هل يسعى الجهاز الرقابي إلى الحصول، بصورة اعتيادية ومنتظمة، على تغذية راجعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين في السلطة التنفيذية بخصوص الفائدة من منتجاته؟

### العمل مع الهيئات الخاضعة للرقابة

على الرغم من حاجتها إلى الحفاظ على استقلالية واضحة عن الهيئة الخاضعة للرقابة، إلا أن تطوير الأجهزة الرقابية لعلاقات مهنية مفتوحة وجيدة يمكن أن يسهل إجراء عمليات رقابية دقيقة ومفيدة بالنسبة إلى موظفي الجهاز الرقابي.

### قضايا للنظر فيها ذات صلة بالعلاقات مع الهيئات الخاضعة للرقابة

- هل الهيئات الخاضعة للرقابة على علم بما ينتظره الجهاز الرقابي منها؟
- عند حدوث تغييرات تتعلق بكميات الموظفين وأعضاء اللجنة الرقابية، هل يضمن الجهاز الرقابي إطلاع الأعضاء الجدد بشكل مناسب على دور الرقابة الخارجية؟



- دون إلحاق ضرر بحق القيام بعمليات رقابية غير مبرمجة، هل يعمل الجهاز الرقابي مع الهيئات الخاضعة للرقابة للتأكد من أن التخطيط للعمليات الرقابية وتنفيذها لا يتسببان في إزعاج كبير وغير ضروري للهيئة الخاضعة للرقابة؟
- هل يستخدم الجهاز الرقابي أساليب رسمية وغير رسمية لتوفير التغذية الراجعة للهيئة الخاضعة للرقابة تجنباً لحدوث العديد من المفاجآت للعملية الرقابية؟
- هل تتاح للهيئة الخاضعة للرقابة فرصة معقولة لكي تستجيب لمطالب التقارير الرقابية، وهل يتم النظر في هذه الاستجابات بصورة عادلة؟
- هل يركز الجهاز الرقابي على القضايا الحاسمة، عوضاً عن وضع قائمة بالأخطاء الصغيرة، ويقدم توصيات سليمة وقابلة للتنفيذ لإدخال المزيد من التحسينات؟
- هل تلقى موظفو الجهاز الرقابي تدريباً في مجال الإدارة الجيدة للزبائن؟
- هل يسعى الجهاز الرقابي الى الحصول على تغذية راجعة من الهيئات الخاضعة للرقابة بخصوص جودة عمله وموظفيه وأنظمتهم؟
- هل يتجاوز عمل الجهاز الرقابي مع الهيئات الخاضعة للرقابة الدورة العادية للعمليات الرقابية، من أجل دعم التحسينات في إدارة هذه الهيئات للمالية العامة؟

#### العمل مع الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص والمدققين الداخليين

من المهم تطوير علاقات جيدة مع الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص والمدققين الداخليين، إذ أن ذلك يمكن الجهاز الرقابي من مواكبة المستجدات في المقاربات الرقابية والتأثير فيها، ومن مقارنة مقارباته بمقاربات غيره من المدققين، ومن عرض قيمه المؤسسية على المجتمع الرقابي الأوسع. ينبغي أن تعمل المكونات المختلفة للرقابة الداخلية والرقابة الخارجية في بلد ما، ما أمكن ذلك، شبكة محكمة، كل منها مستقل لكنه يعمل وفقاً لمعايير وأهداف مماثلة. في بعض البلدان يكون الجهاز الرقابي مسؤولاً عن جميع العمليات الرقابية الخارجية، وفي بلدان أخرى يمكن أن توجد هيئات إقليمية أو محلية مستقلة تماماً. وفي ما يتعلق بالرقابة الداخلية فإن بعض الأجهزة الرقابية مسؤول عن وضع المعايير ومتابعة الجودة، وأجهزة أخرى لا علاقة رسمية لها بهذا. وعلى الأجهزة الرقابية أيضاً ان تبقى على علاقة وثيقة مع غيرها من هيئات المراقبة التابعة للقطاع العام، وذلك ضماناً، حيثما كان ذلك ممكناً، لإبقاء العبء على الهيئات الخاضعة للرقابة يسير التحمل، لكن مع البحث أيضاً عن أساليب لزيادة قيمة وجهتي النظر الى أقصى حد. في السنوات الأخيرة تم إنجاز الكثير لتعزيز المنظمات الوطنية المهنية للمحاسبة، وفي هذا الصدد فإن المصادر التالية مفيدة:

- معلومات عن موقع موزايك على الشبكة الخاص بالاتحاد الدولي للمحاسبين، وهو بوابة للنفاذ الى الموارد والأخبار من حول العالم بخصوص تطوّر مهنة المحاسبة والمنظمات المحاسبية:

<https://www.ifac.org/mosaic>

- معلومات عن مبادرة الاتحاد الدولي للمحاسبين «المساءلة الآن» لدعم المحاسبة المالية عالية الجودة وإعداد التقارير من قبل الحكومات لتحسين الشفافية والمساعدة على تعزيز الإدارة المالية العامة والمساءلة في القطاعين العام والخاص.

## قضايا للنظر فيها ذات صلة بالعلاقات مع الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص والمدققين الداخليين

- هل يتم تشجيع أعضاء الجهاز الرقابي المؤهلين مهنيا على لعب أدوارا نشطة في جمعياتهم المهنية؟
- هل توجد اجتماعات اتّصال رسمية بين أحد كبار أعضاء الجهاز الرقابي والجمعيات المهنية ذات العلاقة بطريقة منتظمة (سنويا على سبيل المثال)؟
- هل هناك ترتيبات لإعارة الموظفين بين الجهاز الرقابي وشركات التدقيق التابعة للقطاع الخاص؟
- هل يلجأ الجهاز الرقابي الى المناولة مع مدققين في القطاع الخاص لإجراء جزء من عملياته الرقابية والتمكّن من تحديد التكاليف والعمليات المرجعية، والوصول الى الخبرات التي يفتقر إليها و/أو لتجنّب حصول تراكم للحسابات غير المدققة في حالة عدم توفّر ما يكفي من الموظفين في الجهاز؟
- هل يجتمع الجهاز الرقابي بشكل منتظم مع الهيئات الرقابية الخارجية الإقليمية و/أو المحلية ضمنا لاتّساق المقاربة الرقابية في بلد من البلدان وتبادل الممارسات الجيدة؟ هل ينبغي له السعي الى الحصول على السلطات القانونية لتحقيق ذلك، أو هل انه من الأفضل القيام بذلك من خلال مدونات تطوعية؟
- هل لدى الهيئات الرقابية الخارجية العامة بروتوكولات للعمل معا، ولتبادل المعلومات، وتبادل الموظفين، والقيام بعمليات رقابية مشتركة، وتقاسم الموارد التدريبية؟
- هل لدى الجهاز الرقابي العلاقات المناسبة مع هيئات الرقابة الداخلية؟
- كيف يتم وضع معايير الرقابة الداخلية؟
- من يضمن جودة الرقابة الداخلية؟
- هل توضّح البروتوكولات القائمة كيف يمكن للرقابة الداخلية والرقابة الخارجية أن تعمل معا، وأدوارهما المتبادلة؟
- هل يعتمد الجهاز الرقابي اعتمادا مناسباً على عمل الرقابة الداخلية؟ يتعيّن على الأجهزة الرقابية أن تقيّم جودة الرقابة الداخلية لتحديد الى أي مدى يمكن الاعتماد على عمل هذه الرقابة. وقد أجرى بعض الأجهزة الرقابية عمليات رقابة أداء على جوانب القوة والضعف في الرقابة الداخلية لمختلف الأجهزة الحكومية واستخدم النتائج لدعم تحسين الممارسات.
- هل يعمل الجهاز الرقابي مع اللجان الرقابية للهيئات الخاضعة للرقابة؟ إذ يمكن للعمل الوثيق مع هذه اللجان أن يساعد الجهاز الرقابي على فهم أعمال الهيئة الخاضعة للرقابة بطريقة أفضل، وتكييف عملياته الرقابية بحسب المخاطر المتصورة واحتياجات الهيئة الخاضعة للرقابة، وتحقيق المزيد من التأثيرات الجوهرية بعيدة المدى.
- هل يسعى الجهاز الرقابي الى الحصول على التغذية الراجعة من الهيئات الخاضعة للرقابة بخصوص عمله؟

## العمل مع منظمات المجتمع المدني، بما فيها رابطات الأعمال التجارية

يمكن لمنظمات المجتمع المدني، بما فيها رابطات الأعمال التجارية، أن تشكل حلفاء ذوي قيمة بالنسبة للأجهزة الرقابية. ويمكن للاتصالات المنتظمة مع مثل هذه المنظمات أن تساعد الجهاز الرقابي على فهم اهتمامات المواطنين وتحديد المجالات التي يكون فيها أداء الخدمات الحكومية متدنياً، والمجالات التي تكون فيها الأموال العامة في خطر. عندما تكتمل العمليات الرقابية يمكنها أن تضطلع بدور رئيسي وذلك بالتأكد من أن رسائل الجهاز الرقابي وتوصياته تنشر على نطاق واسع ويتم فهمها وتنفيذها.

قضايا للنظر فيها ذات صلة بالعلاقات مع منظمات المجتمع المدني، بما فيها رابطات الأعمال التجارية

- هل قام الجهاز الرقابي بتحديد منظمات المجتمع المدني ورابطات الأعمال التجارية الرئيسية التي ينبغي إقامة علاقات معها، وكذلك ما يرغب الجهاز الرقابي في الحصول عليه من هذه العلاقات وما يعتقد ان منظمات المجتمع المدني قد تريده؟
- هل لدى الجهاز الرقابي برنامج توعية لضمان ان تفهم منظمات المجتمع المدني أدوار الجهاز الرقابي ومحدوديات مسؤوليته وأن تحترم استقلاليته؟ وكجزء من ذلك، هل تفهم منظمات المجتمع المدني أهمية سرية تقارير الجهاز الرقابية وكيفية تجنب سوء استخدامها؟
- هل من الواضح في الجهاز الرقابي من له الدور القيادي في إدارة العلاقات مع منظمات المجتمع المدني ورابطات الأعمال التجارية الرئيسية؟
- هل تتشاور الفرق الرقابية بشكل منتظم مع منظمات المجتمع المدني ورابطات الأعمال التجارية لدى سعيها لفهم المخاطر التي تواجه الهيئات الخاضعة للرقابة او لدى التخطيط للعمليات الرقابية وتنفيذها؟
- هل تنظر الفرق الرقابية في عملها مع فريق الاتصال في أفضل الطرق لتبادل النتائج المنشورة للعمليات الرقابية مع منظمات المجتمع المدني ورابطات الأعمال التجارية ذات الصلة؟
- هل لدى الجهاز الرقابي برنامج لإعلام وتثقيف منظمات المجتمع المدني بخصوص دور الجهاز وكيف يمكن لمثل هذه المنظمات أن تستخدم التقارير الرقابية بصورة فعالة؟
- في حالة أثار الجهاز الرقابي قلقاً لدى المواطنين، هل يتم التعامل مع هذا القلق بشكل سريع وكامل، وإطلاع المبلغ عن النتائج، بما فيها القرار بإمكانية عدم متابعة اهتمام ما؟
- هل يقوم الجهاز الرقابي بمتابعة كيفية نظر المواطنين اليه، بما في ذلك ما يعرفونه عن عمل الجهاز؟

**عُمان: معالجة اهتمامات المواطنين**

في عُمان، أطلق جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة نافذة للشكاوى تستند الى تقنية سمارت فون (smart phone) لتسهيل الاتصال مع المجتمع. وقد ساهمت نافذة الشكاوى في الكشف عن العديد من المخالفات الإدارية والمالية وفي زيادة عدد الحالات التي تمت محاكمتها جزاءً أنشطة احتيالية، وزيادة في استرداد الأموال العامة. والأهم من ذلك أن الجهاز، من خلال استخدام التكنولوجيا، دعم ثقة الجمهور في التزام الحكومة باجتثاث الفساد والممارسات الخاطئة وتحسين الشفافية.

المصدر: إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، 2013

**العمل مع السلطة القضائية والنيابات العامة و/أو هيئات التحقيق**

يتعيّن على الأجهزة الرقابية تطوير علاقات عمل واتصالات جيّدة مع السلطة القضائية و/أو النيابة العامة والهيئات التحقيقية، بما فيها هيئات مقاومة الفساد، وهو أمر مهمّ لكونه يمكن من مزيد التحقيق في النتائج الرقابية ومن النظر فيها من قبل المؤسسات القانونية من أجل محاكمتها عند الاقتضاء. يتمتّع بعض الأجهزة الرقابية بمهمّة فرض الجزاءات بشكل مباشر، على خلاف غيرها. وفي كلتا الحالتين ينبغي إقامة علاقات عمل محددة بشكل واضح مع السلطة القضائية و/أو النيابة العامة والهيئات التحقيقية والحفاظ عليها.

**قضايا للنظر فيها ذات صلة بالعلاقات مع السلطة القضائية والنيابات العامة و/أو هيئات التحقيق**

- إلى أيّ الهيئات ترجع المسؤولية الرئيسية في المضيّ قدماً بحالات الغش او الفساد التي يمكن تحديدها أثناء عمل الجهاز الرقابي؟ من يجب على الجهاز الرقابي أن ينبّه ومتى، إن كانت لديه شكوك؟ وما تأثير ذلك على العمل الرقابي للجهاز، بما في ذلك ما إذا كان يتعيّن إيقاف العملية الرقابية الى أن يتمّ النظر في الوضع بالشكل المناسب من قبل الهيئات القضائية.
- ما المعلومات التي يحتاج الجهاز الرقابي أن يمرّرها لسلطات الادعاء وفي أي شكل؟
- ما دور الجهاز الرقابي بعد أن يتم تمرير حالة لمثل هذه الهيئات، خصوصاً من حيث متابعة التقدّم في هذه الحالات وإبلاغ البرلمان والهيئات الأخرى بخصوص النتائج؟
- هل يتعيّن على الجهاز الرقابي أن يطوّر برنامج توعية رسمي، بالتعاون مع السلطة القضائية وغيرها من الهيئات الإدعائية، للتأكد من أنها تفهم دور الجهاز الرقابي؟

## الموارد الرئيسية:

- المجتمع المدني، والأجهزة الرقابية وممارسات المشاركة لأصحاب المصلحة: تقرير تقييمي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، سبتمبر 2014 - [http://www.effectiveinstitutions.org/media/Stock-take\\_Report\\_on\\_Supreme\\_Audit\\_Institutions\\_and\\_Citizen\\_Engagement\\_.pdf](http://www.effectiveinstitutions.org/media/Stock-take_Report_on_Supreme_Audit_Institutions_and_Citizen_Engagement_.pdf)
- ممارسات الأجهزة الرقابية بخصوص إشراك المواطنين: خلاصة للممارسات الابتكارية، إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، 2013 - <https://publicadministration.un.org/pub-lications/content/PDFs/Compendium%20of%20Innovative%20Practices%20of%20Citizens%20Engagement%202013.pdf>
- توجيهات بخصوص تعامل الأجهزة الرقابية مع أصحاب المصلحة، - <http://www.idi.no/en/eli-brary/cpd/sais-engaging-with-stakeholders-programme>
- التعامل مع هيئات الأعمال، لجنة بناء القدرات التابعة للإنتوساي، 2016، - <http://www.intosa-icbc.org/business-the-neglected-stakeholder>

## 5.2. كيف نحقق الاستفادة القصوى من الإنتوساي وشركاء التنمية الدوليين؟

### الشركاء داخل مجتمع الإنتوساي

لتحقيق تحسين إيجابي ومستدام على المستوى المؤسسي، ولكن أيضا على المستويين التنظيمي والمهني، فإنه من الأهمية بمكان أن يأتي الإصلاح من داخل الجهاز الرقابي. ومع ذلك فقد يتمنى كثير من الأجهزة الرقابية البحث عن دعم خارجي للعمل الى جانبها من اجل الاستفادة من تجربة الآخرين. ولدعم شعارها بأن «التجربة المتبادلة تفيد الجميع» قامت الإنتوساي بفعل الكثير لتشجيع ودعم التعاون ونقل المعرفة في ما بين الأجهزة الرقابية، من خلال مؤتمراتها، وفرق العمل، والحلقات الدراسية، والمنشورات، وعمليات الرقابة التعاونية، والبرامج التدريبية.

هناك مجموعة من شركاء الإنتوساي المحتملين لدعم بناء القدرات لدى الجهاز الرقابي:

• منظمة الإنتوساي التي تتيح للأجهزة الرقابية الوصول الى شبكة من الأجهزة الرقابية التي يمكن أن تقدم المشورة والدعم بخصوص تطوير القدرات.

• المنظمات الإقليمية للإنتوساي:

• المنظمة الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة (أفروساي)؛

• المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة (عرابساي)؛

• المنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة (أزوساي)؛

• منظمة الكاريبي للأجهزة العليا للرقابة (كاروساي)؛

• المنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة (أوروساي)؛

• منظمة أمريكا اللاتينية والكاريبي للأجهزة العليا للرقابة (أولاسيفس)؛

• ومنظمة الباسيفيك للأجهزة العليا للرقابة (باساي).

• مبادرة الإنتوساي للتنمية التي أرست شبكات تدريبية في كافة مناطق العالم مع فرق من المدربين، وتسعى الى تطوير وتنفيذ برامج تنمية تعاونية ومستدامة تستند الى الاحتياجات لفائدة الأجهزة الرقابية في البلدان النامية، وذلك كجزء من رؤيتها المتمثلة في أن تصبح رائدة عالميا في تعزيز قدرات الأجهزة الرقابية.

• الأعضاء المنتسبون للإنتوساي والأجهزة الرقابية التابعة للمنظمات الفوقوطنية بما فيها: [الدائرة الأوروبية للمدققين \(ECA\)](#)؛ [ورابطة الهيئات العليا للرقابة الناطقة بالفرنسية \(AISCCUF\)](#)؛ [والديوان الرقابي للاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا \(UEMOA\)](#)؛ [ومنظمة الأجهزة الرقابية للبلدان الناطقة بالإسبانية \(OISC/CPLP\)](#)؛ [ومعهد المدققين الداخليين \(IIA\)](#)؛ [والبنك الدولي.](#)

#### شركاء التنمية الدوليون

يعترف مجتمع التنمية الدولي بشكل متزايد بأهمية الأجهزة الرقابية، وجانب كبير من هذا المجتمع على استعداد بتوفير الدعم المالي للأجهزة الرقابية، إلا أن الحصول على ذلك الدعم وإدارته يمكن ان يكون مكلفًا من حيث الوقت الذي يقضيه كبار الإداريين في التفاوض مع هؤلاء الشركاء ومن حيث الاستجابة الى متطلبات إعداد التقارير. ويمكن أن يستغرق الحصول على الموافقات بشأن الدعم وقتًا طويلا، ويكون هذا الدعم أحيانا غير كاف في الحجم والمرونة والمدة لإحداث فرق ذي أهمية. لكن بدون ذلك هناك شك في أن مجتمع الأجهزة الرقابية لم يكن ليحرز تقدما الى هذا الحد وبهذه السرعة. وهناك كثير من وكالات التنمية التي تبحث عن إقامة علاقات جيدة، وهناك بعض الخطوات التي يمكن أن تقوم بها الأجهزة الرقابية من أجل استخدام أفضل لعروض الدعم. وعلى رأس هذه الخطوات الانفتاح على هؤلاء الشركاء، حيث هناك ميل لدى بعض الأجهزة الرقابية الى «قول نعم» (قبول) لكل عروض المساعدة دون إعلام المانحين الآخرين بالضرورة، مما يؤدي الى خطر التكرار والإحباط.

## الممارسات الجيدة في البحث عن الدعم لتطوير القدرات

- كن واضحا بخصوص أهدافك وأولوياتك. تأكد من أن الدعم جاء بدافع الطلب وليس بدافع العرض. اعرف ما تريد فعله بدون المساعدة، وقل «شكراً لا» عندما يكون ما هو معروض غير مناسب. حدد تكلفة ما تحتاجه بكل دقة، وادرس المخاطر المرتبطة بما تقترحه.
- ابحث عن المشورة و/أو التدريب إن احتجت الى المساعدة في تصميم مشاريع البرامج.
- ابحث عن شراكات طويلة المدى. سنوات عديدة ودورات رقابية كثيرة تمرّ قبل أن يفهم الموظفون المقاربات الرقابية الجديدة فهما كاملا ويقومون بتنفيذها، كما أن بناء الثقة والفهم يستغرق وقتا طويلا، لذلك تأكد من أن ما هو معروض سوف يتيح مستوى الاستمرارية المناسب ليستحق الوقت الذي تستثمره فيه.
- ساعد على ضمان ان يكون الدعم منسّقاً. إن لم تقم وكالات التنمية بوضع آلية، فقم بوضعها أنت وادع الشركاء في التنمية والأجهزة الرقابية الأخرى التي يمكن أن تكون مهتمة بمساعدتك.
- قم بالعمل اللازم وتوقع أن يكون شركاء التنمية الدوليين قد قاموا بعملهم. أعرف من هم الشركاء الدوليون الذين هم على استعداد لتمويله، وأيّهم يتحلّى بالمرونة وأيّهم سوف يُشركك في اختيار الشركاء والموظفين. طالب بأن يبعث شركاء التنمية الدوليون لحضور الاجتماعات أشخاصا يفهمون الأجهزة الرقابية و/أو الإدارة المالية العامة.
- فكّر بطريقة رحبة بخصوص الجهات التي يمكن أن توفرّ الدعم. رغم أنه بإمكان شركاء التنمية الدوليين توفير التمويل، قم بتحديد الجهة التي تريد منها أن توفرّ المدخلات المؤسسية والمهنية والتنظيمية. يُحتمل أن تكون أجهزة رقابية أخرى ذات أهميّة، لكن من غيرها أيضا - شركات القطاع الخاص المحلية، الجامعات، منظمات المحاسبة المهنية و/أو المنظمات القانونية، المنظمات الإقليمية، الشركات الاستشارية الدولية، المواطنون المقيمون بالخارج؟ عندما يتعلق الأمر بتوفير الدعم المتخصص، مثل إدارة الموارد البشرية، أو دعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال، فإن الأجهزة الرقابية الأخرى نادرا ما يكون لديها الكثير من القدرات التي يمكن الاستغناء عنها. بالنسبة لهذه المدخلات داخل القطر، قم بتشجيع المانحين على إنفاق تمويلهم داخل القطر عوضا عن إنفاقه على المدربين الخارجيين وعلى الموارد.
- تأكد من أن الشركاء المحتملين لتعزيز القدرات لديهم المهارات والمعرفة والخلفية المهنية التي تحتاجها. هل سيقدمون المدخلات الموعودة، إن كان هؤلاء الشركاء أجهزة رقابية أخرى هل يُحتمل أن يجدوا صعوبة في التخلّي عن موظفيهم في الأوقات الذروة من دوراتهم الرقابية. وإن كان هؤلاء الشركاء هيئات استشارية تابعة للقطاع الخاص، هل يصلون حقاً الى الموظفين والخبراء الذين يعدون بهم؟ هل يتسمون بالمرونة وهل سيشاركونك في حل المشكلات عوضا عن نسخ الممارسات الخاصة بهم؟ هل لديهم ما يكفي من الموظفين الذين يمكن الرجوع اليهم في حالة عدم توفرّ الموظفين الموعودين؟ هل سيكونون قادرين على توفير الدعم النظري بصورة مستمرة عند انتهاء المشروع المبرمج؟

- تفاوض بشأن أساليب تنفيذ تقديم المشورة. أحيانا تُستخدم قواعد شركاء التنمية الدوليين كوسائل ضغط - ادفع في الاتجاه المعاكس. إن كنت ترى أن بعض الدعم يمكن تقديمه عن بعد، عبر المؤتمرات الفيديوية والمؤتمرات عن بعد، مما يوفر تكاليف السفر والتأثير على البيئة، فقل كذلك. إن احتجت الى مستشار خارجي مقيما في جهازك كامل الوقت لبضعة سنوات، بين مزايا ذلك، ولكن فكر أيضا في خفض الدعم على مراحل مع مرور الوقت للتأكد من أن التغييرات التي قمت بإدخالها قد أصبحت راسخة.
- إن كان ما تحتاج اليه هو تمويل رأسمالي، أي مبانى، تكنولوجيا المعلومات، أو وسائل نقل، فاطلبه. كثير من شركاء التنمية الدوليين لا يمولون التكاليف الرأسمالية، لكن بعضهم يفعل ذلك. أدرس مجال التمويل الجزئي أو التمويل المناظر مع الحكومة وشركاء التنمية الدوليين. برّر ذلك بطريقة واضحة مؤكّدا على الكيفية التي سيحسن ذلك جانبي الكفاءة والفعالية وكيف سيتم معالجة قضايا الصيانة طويلة المدى و/أو التعويض.
- كرّس وقت كبار المديرين. إن أُسندت مشاريع تطوير القدرات الى صغار الموظفين وكان من الصعب الوصول الى كبار المديرين، فإن هذا دليل على غياب الامتثال التنظيمي. تأكّد من أنك تشارك في اختيار المستشارين الرئيسيين والخبراء. إن لم يكن ذلك ممكنا في كل الأوقات، قم بتوفير التغذية الراجعة الصادقة وتوقع أن يتم تعويض أولئك الذين لا يلبّون احتياجاتك.
- تأكّد من مشاركة الأشخاص التابعين لك، لاسيما الأشخاص الذين تم تدريبهم كمدربين وموظفي الإدارة الوسطى الذين سيكون لهم دور مؤثر في تنفيذ ومتابعة عملية التغيير.
- وقرّ الفضاءات للشركاء الخارجيين في المكتب الرئيسي بالجهاز الرقابي ووفرّ الدعم من الأقران. تجنّب إنشاء وحدات مستقلة لتنفيذ المشاريع في أماكن أخرى.
- كن منفتحا وشفافا. نظّم اجتماعات منتظمة مع شركاء التنمية الدوليين والشركاء موفّري الدعم. إن لم تجر الأمور كما ينبغي، أجر تقييمًا، حدّد الأسباب، وقم بإدخال تغييرات، إذ أن مواصلة جهود غير فاعلة في تطوير القدرات هو هدر لوقت الجميع.
- تأكّد من أنك تستشار في تطوير اختصاصات عمليات التقييم الخارجية، تمكّن من التعليق على مشاريع التقارير التقييمية، واعمل على أن يتمّ إطلاعك على التقارير اللاحقة.



## الموارد الرئيسية

- الممارسات الجيدة في دعم الأجهزة الرقابية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية،

OECD oecd- <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/Final%20SAI%20Good%20Prac-2012-tice%20Note.pdf>

- من أجل أجهزة رقابية معتبرة، مقترحات من أجل المكاتب القطرية التابعة لإدارة التنمية الدولية، الديوان الوطني للرقابة للمملكة المتحدة،

UK NAO 2015 [http://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2015/08/10617-001-Guidance-for-DFID-missions\\_final.pdf](http://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2015/08/10617-001-Guidance-for-DFID-missions_final.pdf)

## الجزء الثالث

### تعزيز المنظمة

يعتبر فهم البيئة المؤسسية والتأثير فيها امرا حاسما لتحسين السياق الذي يعمل فيه الجهاز الرقابي، ولكن ليكون قادرا على القيام بذلك بفعالية، ينبغي ان يكون الجهاز واضحا من حيث التأثير الذي يبحث عنه وكيفية تحقيق ذلك. وهذا يتطلب عملية تخطيط استراتيجية قوية مما يساعد الجهاز الرقابي على فهم الحواجز والمخاطر التي ستواجهه وتحديد السبل التي يمكن بها تخفيف هذه الحواجز والمخاطر، وتحديد أيضا الطريقة التي بها ينبغي تعزيز العمليات والإجراءات لتيسير عمل الموظفين الرقابيين في الجهاز الرقابي. الى جانب ذلك، يتعين على الجهاز الرقابي التأكد من أن لديه ترتيبات إدارية قوية يمكن الدفاع عنها، وقيادة فاعلة قادرة على تحديد مسار الجهاز وتمثيله بشكل فعال خارجيا، وتنفيذ إدارة تتسم بالتغيير داخليا. وهذه الخصوصيات الرئيسية التي يتميز بها الجهاز الرقابي الفاعل ينبغي دعمها بواسطة خدمات دعم عالية الجودة وفاعلة تشمل كافة الوظائف الرئيسية التي يتميز بها الجهاز العصري.

ويتناول هذا الجزء الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي التأثيرات التي نسعى الى تحقيقها؟
  2. كيف يمكننا متابعة التغييرات؟
  3. كيف يمكننا التعامل مع الحواجز الشائعة التي تمنع حدوث التأثير؟
  4. كيف يمكننا تطوير خطة الجهاز الاستراتيجية؟
  5. كيف يمكننا قياس نجاح الجهود الرامية الى تعزيز الجهاز الرقابي؟
  6. كيف يمكننا تعزيز الحكم الرشيد الداخلي والأخلاقيات؟
  7. كيف يمكننا تعزيز قيادة الجهاز الرقابي؟
  8. كيف يمكننا تعزيز خدمات الدعم لدى الجهاز الرقابي؟
- تعزيز وظيفة إدارة المالية والمشتريات؛
  - تعزيز وظيفة إدارة الموارد البشرية؛
  - تعزيز وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
  - تعزيز وظيفة إدارة الاتصال وأصحاب المصلحة؛
  - وتعزيز وظيفة إدارة المرافق.

### 1.3. ما هي التأثيرات التي نسعى الى تحقيقها؟

عند صياغة الخطط لتحقيق تأثير أكبر، يتعين أن تنظر الأجهزة الرقابية عبر المجتمع الرقابي العالمي الى ما يمكن أن تحققه، وأن توازن بين ذلك وما هو قابل للتحقيق في السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الخاص بها. وعلى الأجهزة الرقابية أن تكون قادرة على تحديد المساهمات التي تريد ان تقوم بها المنظمة لتنمية البلد الذي تعمل فيه.

في كثير من الأحيان تقوم الأجهزة الرقابية بالإبلاغ عن نشاطاتها، مثل عدد العمليات الرقابية المنجزة، على سبيل المثال، لكن لا يعار اهتمام كاف الى ما إذا كان لهذا العمل أي تأثير - مسألة «إن يكن» - قمنا بكل هذا العمل، لكن أي تغييرات إيجابية حققها هذا العمل؟ لقد حاولت الإنتوساي في المعيار الدولي رقم 12 معالجة هذه المسألة بالسعي الى تسجيل القيم والفوائد الواسعة للرقابة الحكومية المستقلة، أي كيف يمكن للأجهزة الرقابية إضافة قيمة للمجتمع وإحداث تغيير في حياة المواطنين.

#### الأجهزة الرقابية تحدث تغييرا في حياة المواطنين:

أ- بتعزيز المساءلة والشفافية والنزاهة لدى الهيئات الحكومية وهيئات القطاع العام:

المبدأ 1: الحفاظ على استقلالية الأجهزة الرقابية.

المبدأ 2: إجراء عمليات رقابية ضمانا لمساءلة الحكومة وهيئات القطاع العام بخصوص إشرافها على الموارد العامة واستخدامها لها.

المبدأ 3: تمكين الجهات المسؤولة عن إدارة القطاع العام من الاضطلاع بمسؤولياتهم بالاستجابة للنتائج والتوصيات الرقابية واتخاذ الإجراءات المناسبة.

المبدأ 4: الإبلاغ عن النتائج الرقابية وبذلك تمكين الجمهور من مساءلة الحكومة وهيئات القطاع العام.

ب- بإثبات الصلة المستمرة للمواطنين والبرلمان وغيرهم من أصحاب المصلحة:

المبدأ 5: الاستجابة للبيئات المتغيرة والمخاطر الناشئة.

المبدأ 6: الاتصال مع أصحاب المصلحة بشكل فعال.

المبدأ 7: بكونها مصدرا ذا مصداقية لاستقاء الآراء المستقلة والموضوعية والتوجيه لدعم التغيير المفيد في القطاع العام.

ج- بكونها منظمة نموذجية من خلال القيادة بالقوة:

المبدأ 8: ضمان الشفافية المناسبة ومساءلة الأجهزة الرقابية.

المبدأ 9: ضمان الحكم الرشيد للأجهزة الرقابية.

المبدأ 10: الامتثال لمدونة أخلاقيات الجهاز الرقابي.

المبدأ 11: السعي الى تقديم خدمات متميزة وجيدة.

المبدأ 12: بناء القدرات من خلال دعم التعلم وتبادل المعرفة.

المصدر: المعيار الدولي رقم 12: قيمة الأجهزة الرقابية وفوائدها، إحداث تغيير في حياة المواطنين.  
[www.intosai.org](http://www.intosai.org)

### أمثلة عن تأثيرات الأجهزة الرقابية

#### إنتاج تقارير رقابية عالية الجودة تكشف عن الممارسات الفاسدة

عام 2012 أصدر المراقب المدقق العام للهند تقريراً حول الكيفية التي كانت تمنح بها امتيازات التتقيب على الفحم والمعادن، وقد كشف التقرير عن مخالفات جسيمة وعدم كفاءة في العملية. ونتيجة لذلك، أمرت المحكمة العليا بإلغاء كافة المخصصات وإجراء مزادات جديدة تدرّ مكاسب ضخمة من العائدات، وتم سجن العديد من الأشخاص الرئيسيين المشمولين في العملية.

[www.internationalbudget.org/publications/india-coal-industry-audit-case-study](http://www.internationalbudget.org/publications/india-coal-industry-audit-case-study)

أجرت اللجنة الرقابية بالفلبين عام 2012 عملية رقابية على برنامج تم من خلاله توفير أعضاء في الكونغرس الفلبيني أموالاً لدعم مشاريع بنية تحتية مجتمعية أو صغيرة الحجم. وإلى جانب العمل الذي قام به المكتب الوطني للتحقيقات، سلّطت العملية الرقابية الضوء على سوء استخدام صندوق مساعدة مشاريع التنمية ذات الأولوية من قبل أعضاء الكونغرس والمسؤولين الحكوميين والمنظمات غير الحكومية، ونتج عن ذلك توقيف أعضاء من مجلس الشيوخ رفيعي المستوى، وإدانة العديد من أعضاء الكونغرس ومن المسؤولين الحكوميين والعاملين في مجال المنظمات غير الحكومية، وإعلان المحكمة العليا البرنامج غير دستوري.

[www.internationalbudget.org/publications/philippines-audit-case-study](http://www.internationalbudget.org/publications/philippines-audit-case-study)

#### تحديد أساليب تحسين الخدمات العامة

أدّت العملية الرقابية التي قام بها المجلس الرقابي باليابان لنظام التأمين على الرعاية طويل المدى إلى تقديم توصيات من أجل تحسين طريقة إدارة البرنامج. وتضمّنت هذه التوصيات تعديل الإجراءات المتعلقة بصناديق الاستقرار المالي لضمان أن تقوم هيئات التأمين بإعادة المنح المفرطة التي وفّرتها الصناديق، وإطلاع الجمهور بشكل جيّد على تفاصيل الخدمات المجتمعية.

#### المساعدة على تحسين عمل الموظفين الماليين في الوزارات التنفيذية

يسعى الجهاز الرقابي بالعراق إلى التقليل من الأخطاء التي تحدث في الحسابات المالية للوزارات الرئيسية وذلك من خلال تدريب الموظفين في الهيئات الخاضعة للرقابة لمساعدتهم على تحقيق فهم أفضل للضوابط التي ينبغي إقامتها والطريقة التي ينبغي أن تعمل بها هذه الضوابط.

#### إنتاج وفورات و/أو الزيادة في العائدات

وضع المكتب الوطني للرقابة للمملكة المتحدة هدفاً لنفسه تمثّل في ادّخار 10 جنيهات إسترلينية لكل جنيهه يتمّ إنفاقه. وحدد حجم تأثير توصياته، واتفق مع الهيئة الخاضعة للرقابة على هذه الوفورات، وجعل مدققه الخارجي يدقق في المطالبات بطريقة مستقلة.

فرض رسوم على الموظفين الحكوميين الذين لا يمارسون المراقبة المناسبة على الأموال العامة أدّت الضوابط القانونية لدائرة الحسابات الفرنسية إلى 869 إعلاناً عن التزامات مالية بقيمة 85.7 مليون يورو.

#### تؤدّي إلى تحسينات تشريعية

عقب عملية رقابية من قبل المجلس الرقابي الياباني التي لم تجد آليات قانونية تمكّن دائرة المعاش اليابانية من نقل الأصول غير المستخدمة إلى الخزينة، اتخذت وزارة الصحة والشغل والرفاه تدابير علاجية، بما فيها وضع مشروع قانون التعديل الجزئي للقانون الياباني لتنظيم المعاش. وأصبح المشروع في ما بعد قانوناً بعد أن تمت المصادقة عليه من قبل مجلسي البرلمان.

### 2.3. كيف نتابع التأثيرات؟

يتعين على الأجهزة الرقابية أن تنتج عمليات رقابية عالية الجودة، في الوقت والميزانية المحددين، وأن تضمن أن تكون نتائج هذه العمليات متاحة في المجال العام بعد وقت قليل من وضعها في صيغتها النهائية. لكن جل الأجهزة الرقابية يريد الآن أن يثبت أن عملياته الرقابية أحدثت تغييرا مفيدا واسعا. ولتتمكن من إثبات مساهماتها، ينبغي أن يكون للأجهزة الرقابية أساليب قائمة لقياس تأثيرها، وهذا يتعلق جزئيا بالإجراءات المستخدمة لاختيار العمليات الرقابية الأولية التي يمكن أن تتولد عنها تأثيرات، ويتعلق جزئيا بوجود إجراءات صارمة لمتابعة تنفيذ التوصيات الرقابية للتأكد من مدى تنفيذ الهيئات الخاضعة للرقابة لهذه التوصيات، ويتعلق جزئيا بوجود أنظمة قائمة لتسجيل التأثير. ويذهب بعض الأجهزة الرقابية حتى أبعد من ذلك ويطلب من مدققيه الخارجيين أن يصادقوا على ادعاء الجهاز بوجود تأثيرات. ويوفر دليل لجنة بناء القدرات المعنون كيف نزيد من استخدام وتأثير التقارير الرقابية مزيدا من التوجيهات بشأن الكيفية التي بها يمكن للأجهزة الرقابية أن تبني توقع التأثير ضمن تصميم العمليات الرقابية والعمل مع أصحاب المصلحة للحصول على جاذبية أكبر للتقارير الرقابية.

ولتتمكن من متابعة التأثيرات والإبلاغ عنها، يجب على الجهاز الرقابي أن يسند المسؤوليات بشكل واضح. ومع أنه بالإمكان أن يشمل دور جميع الموظفين أن يكونوا واضحين بخصوص التأثير الذي يسعون إلى تحقيقه من خلال العمليات الرقابية التي يقومون بها، وأن يجمعوا الأدلة بخصوص مدى تحقق هذا التأثير، ينبغي أن يكون لدى الأجهزة الرقابية شخصية مركزية أو فريق للتأكد من أن العملية تسير حسب المنشود، ولتحديث التأثير المزمع وجوده للتأكد من أنه مبرر ويمكن التحقق منه، ثم جمع المعلومات للإبلاغ الخارجي.

وبالنسبة لبعض الأجهزة الرقابية، لاسيما تلك التي تعمل في أوضاع هشّة، فإن هذا التركيز على التأثير قد يبدو أمرا غير ملح. فإن لم يكن الجهاز قادرا على إنتاج ونشر عمليات رقابية جيدة بما يكفي ضمن فترة معقولة بعد انتهاء السنة المالية للحكومة، أو إن ليس له القوة لجعل تقاريره الرقابية متاحة للعموم، أو إن كانت السلطة القضائية فاسدة ويحتمل أن لا تقوم بمتابعة حالات الاحتيال المشبوه فيها متابعة جدية، فإن تحقيق مثل هذا التأثير قد يبدو مستحيلا. ومع ذلك، فإن معرفة ما هو ممكن يساعد على تغذية الإيمان بالإصلاحات داخل الجهاز الرقابي وبيئ لغيره من أصحاب المصلحة الرئيسيين الخارجيين ما يمكن، وما ينبغي، القيام به.

#### المورد الرئيسي

- دليل لجنة بناء القدرات: كيف يمكن الزيادة في استخدام وتأثير التقارير الرقابية.

<http://www.intosaicbc.org/download/increase-use-and-impact-of-audit-reports-eng>

### 3.3. كيف يمكننا أن نعالج الحواجز الشائعة التي تمنع حدوث التأثير؟

تشمل الحواجز الخارجية الشائعة التي تحول دون تحقيق التأثير:

- البرلمانات أو الهيئات التشريعية، باعتبار أن جل أعضاء البرلمان يتم تغييرهم إثر كل انتخاب، وأن المعرفة في مجال المحاسبة محدودة، وأن وزن الولاء للحزب أو الرئيس يفوق وزن المساءلة امام المواطنين بخصوص استخدام الاموال العامة؛
- عدم رغبة وسائل الاعلام المنحازة في الإبلاغ عن النتائج الرقابية بطريقة منصفة او دقيقة؛
- عدم وجود حماية قانونية، وبالتالي وجود خطر للتعرض للمقاضاة والدعوة امام المحاكم؛
- تفشي المحسوبية والتسييس و/او المحسوبية التي تؤثر على التعيينات في القطاع العام؛
- الحماية القوية للموظفين سيئي الاداء من قبل قوانين العمل والنقابات العمالية وقوة لجان الخدمة المدنية؛
- شحّة الموارد اللازمة للوفاء بالمهمة التشريعية للجهاز الرقابي؛
- التشريعات التي تحدّ من سلطات الجهاز الرقابي، كالتدقيق في ميزانية الدفاع، على سبيل المثال.

وليس من السهل التغلب على هذه الحواجز، كما أنها ليست مقصورة على أي بلد بعينه، وأن التعامل معها يتطلب قدرا كبيرا من الإصرار، والعقل السياسي، وحتى الشجاعة. لذلك، فإن هذا الدليل يحتوي على عدة اقتراحات بشأن الكيفية التي يمكن بها التخفيف من هذه الحواجز/المخاطر.

### 4.3. كيف يمكننا تطوير خطة الجهاز الاستراتيجية؟

توفّر معرفة التأثير الذي نبحث عنه، وفهم السياق الذي نريد تحقيق هذا التأثير ضمنه، مدخلات أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتحدد الاتجاه لتطوير الجهاز. وينبغي أن يقوم هذا على فهم نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية الخاصة بنا. ويمكن الاستفادة من استخدام إطار كامل لإدارة أداء الجهاز، أو أي صيغة أخرى من الصيغ الشاملة لتقييم النضج، من أجل تقديم تحليل مفصّل عن كيفية أداء الجهاز، وخاصة من حيث أنشطته الرقابية وما ينبغي تحسينه لإنتاج عمليات رقابية أفضل. وبالنسبة الى أولئك الذين قد لا يرغبون في إجراء مثل هذا التدقيق الكامل، فإنه يمكن استخدام مراجعة أقران أكثر محدودية، والدراسات الاستقصائية للموظفين، وورش التخطيط، ومجموعات التركيز، لإبراز المجالات الرئيسية التي ينبغي تعزيزها.

وتساعد عمليات المراجعة والتقييم هذه على إظهار ما يلزم القيام به وتقديم الإرشاد بشأن الأولويات، إلا ان تحويل هذه الاولويات الى خطة قابلة للتنفيذ يمكن ان يشكّل تحدياً. وكثيرا ما يكون من السهل الاندفاع الى حلول لمعالجة المشاكل او الاحتياجات التي تم تحديدها، لا سيما في المؤسسات التي يقودها زعماء أقوياء، لكن ينبغي إخضاع هذه الحلول لفحص داخلي وخارجي دقيق.

إن ما يتولّد غالبا عن عملية التخطيط هو قائمة أمنيات من الأنشطة التي تتجاوز الميزانية المحتملة المتاحة للجهاز، لذلك فانه من المهم اثناء عملية التخطيط التي يقوم بها جهاز ما النظر في الكيفية التي يمكن بها لهذا الجهاز ان يحرّر موارد متاحة داخليا لتحقيق طموحاته الجديدة او الناشئة. ولتوجيه هذه المناقشة، بإمكان الجهاز أن يطرح على نفسه اسئلة مثل:

- هل هناك أي شيء مما نقوم به حاليا يمكن التخلي عنه؟ هل من التقارير أو الأنشطة الرقابية التي ننتجها ما هو غير لازم؟ هل هناك من سيلاحظ أو يشتكي من ذلك؟
- هل بإمكاننا أن ننجز أكثر بأقلّ موارد؟ هل علينا القيام بكل عملية رقابية كل سنة، او هل يمكننا تحرير موارد للقيام بالأشياء بطرق مختلفة من أجل القيام بأمر آخرى، هل يمكننا ان نجمع بين عمليات رقابية في مستوى الهيئات وإجراء عمليات رقابية في مستوى مؤسسة او وزارة بكاملها؟ هل لدينا عدد مفرط من الطبقات الإدارية وهل بإمكاننا تسطيح الهيكل الإداري؟
- هل يمكننا الحدّ من الطلب على بعض خدماتنا بطريقة ما، عن طريق الوصول المباشر الى وثائقنا عبر الإنترنت، على سبيل المثال؟

- هل هناك من الوظائف التي نقوم بها ما يُفضّل القيام بها من قبل آخرين، مثل إعداد حسابات الحكومات الاقليمية او حكومات الولايات على سبيل المثال، وإنتاج التنبؤات الاقتصادية؟
- هل يمكننا تطوير شراكات أفضل وتحمل المزيد من الاعتماد على عمل المدققين الداخليين، على سبيل المثال؟ وإن لم يبلغ هؤلاء المدققون القوة الكافية بعد، هل يمكن أن نستثمر في تعزيز قدراتهم حتى نتمكن، بمرور الوقت، من الاعتماد عليهم أكثر؟ وفي المجالات التي نحن فيها ضعفاء، هل يمكننا العمل مع مدققي القطاع الخاص ضمن فرق مشتركة؟

الهدف من عملية التخطيط هو التأكّد من أن يعطي الجهاز الرقابي الأولوية للقضايا ذات الحيوية القصوى التي ينبغي معالجتها في دورة التخطيط، وأن يعرف ما يريد تحقيقه من خلالها، وأن يدرك الحواجز التي قد تعترضه، باعتبار أن المشكلة التي لا تُفهم جيّدا، قد تكون الحلول المقترحة لها ضعيفة ومن غير المحتمل ان تثبت فعاليتها. على سبيل المثال، إن كان الجهاز الرقابي غير قادر على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين بسبب انخفاض معدلات الأجور، فإن استثمارا جوهريا في التأهيل المهني قد يعنى الارتفاع في عدد الموظفين الذين يغادرون الجهاز، وفي هذه الحالة قد يكون وضع استراتيجيات للحفاظ على الموظفين، بما في ذلك ايجاد سبل للزيادة في المكافآت المالية و/او توفير تدريب داخلي حلا أكثر فاعلية، قبل الاستثمار في دورة مهنية معترف بها أكثر خارجيا، خارج الجهاز.

عند وضع خطة يقوم العديد من الأجهزة الرقابية بإنشاء فريق عمل او لجنة تخطيط يتم اختيار أعضائهما من الجهاز بكامله ومن جميع الرتب ويرأسهم عضو من كبار الموظفين ضمانا للملكية على مستوى كبار الموظفين. ويمكن لفريق العمل هذا إجراء سلسلة من حلقات العمل الميسرة لكامل الجهاز سعيا للحصول على أوسع ما يمكن من المساهمات لتعزيز ملكية الخطة أثناء نشأتها. كما أنه من المفيد أيضا إخضاع الخطة لمراجعتها من قبل «أصدقاء ناقدين» يكونون أعضاء في لجان رقابية أخرى ولجنة الإشراف البرلمانية والأكاديميين وغيرهم.

وعندما يشرع الجهاز الرقابي في اتخاذ القرارات بشأن الاستراتيجيات التي يريد إقرارها، لتحقيق أهدافه الاستراتيجية، يتعين عليه تقييم ما يحتاجه من موارد. وعلى الفريق الواضع للخطة أن يكون ملماً إماماً جيداً بما يلي: الموارد المتوفرة حالياً لدى الجهاز، بما في ذلك عدد الموظفين، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، ووسائل النقل، وغيرها من رأس المال، والتكلفة المحتملة للمقترحات الجديدة، والمجالات التي يمكن تحقيق ادخارات فيها لمزيد الفعالية، وموارد التمويل الممكنة لتغطية أية احتياجات. وقد ينطوي جزء من هذا على تقييم وضع الاقتصاد الوطني، ورغبة الحكومة و/أو البرلمان في النظر في زيادة في الميزانية واحتمال أن يساعد الشركاء الخارجيون في الاستثمار في الجهاز.

### تنزانيا: نموذج النضج

لمساعدة هيكله الانشطة وتحديد ما يشكّل أولويات منها، قامت المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (أفروساي) بتطوير «نموذج النضج» - الإطار المؤسسي لبناء القدرات - الذي يقيّم أداء الأجهزة الرقابية في ضوء مجموعة من ستة مجالات وخمسة مستويات رئيسية (الشكل 3). هذه المقاربة المهيكلّة تحدّد متطلبات كل واحد من مستوى بناء القدرات. وقد شهدت هذه المقاربة، بمرور الوقت، إحراز بعض الأجهزة الرقابية تقدماً كبيراً. على سبيل المثال، كان تصنيف المكتب الوطني للرقابة بتنزانيا في المستوى 1 عام 2008، وبحلول عام 2012 بلغ التصنيف المستوى 3 مع وجود خطط لبلوغ المستوى 4 عام 2018 -، مبيّناً ما يمكن تحقيقه بوجود إصرار وقيادة قوية، ولكن مبرزاً أيضاً الوقت الذي يمكن ان يتطلّب تحقيق تقدم مستدام.

### الشكل 3:

الإطار المؤسسي لبناء القدرات « أفروساي-إ » والعلاقة بين مراحل التطور (5) والمجالات المؤسسية (5) المكوّنة له

الإطار المؤسسي لبناء القدرات				
المنظور المؤسسي (المجالات)				
الاتصال وإدارة أصحاب المصلحة	المعايير الرقابية والمنهجية	الموارد البشرية	التنظيم والإدارة	الاستقلالية والإطار القانوني
المستوى الأمثل				المستوى 5
المستوى المدار				المستوى 4
المستوى المقرر				المستوى 3
مستوى التطور				المستوى 2

المصدر: أفروساي (الناطقة بالإنجليزية)



ومن المهم أيضا أن ندرك ضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية والخطط السنوية التفصيلية مرنة. ويمكن للخطط أن تساعد الجهاز الرقابي على هيكلة جهوده؛ إلا أنه، في عالم سريع التغير، يجب أن تستجيب هذه الخطط للتغيرات وأن يتم تنقيحها لتمكين الجهاز الرقابي من اغتنام الفرص عند نشوئها. وينبغي أن تتضمن هذه الخطط أيضا مخرجات واضحة وقابلة للقياس مع مؤشرات لتقييم مدى تحقيق الخطة للنتائج المتوقعة.

### 5.3. كيف نقيس نجاح جهود التعزيز التنظيمي؟

وبالإضافة إلى سعيها إلى إعداد تقارير حول أثر التدقيق، تقوم الأجهزة الرقابية أكثر فأكثر بتركيز أنظمة لقياس الأداء حتى تتمكن، خارجيا، من إظهار أنها تستخدم الموارد بكفاءة، وداخليا، أنها ترصد التقدم المحرز في تنفيذ الخطط وفي القيام بالعمليات الرقابية. وكثيرا ما تعطى مسؤولية تنفيذ أنظمة المعلومات الإدارية هذه، ومسؤولية إبلاغ كبار المديرين بالتقدم المحرز، إلى أمانة مركزية للسياسات والتخطيط. وفي الأجهزة الرقابية الأصغر حجما، قد تكون هذه الوحدة مسؤولة أيضا عن تقديم أشكال أخرى من الدعم المركزي لكبار المديرين، بما في ذلك في مجال العلاقات الدولية والتبادل مع رؤساء أجهزة الرقابة في المنطقة وتقديم المشورة القانونية والدعم الإداري للاجتماعات الكبرى.

#### أنواع المؤشرات المستخدمة في إعداد التقارير الخارجية:

- عدد ونسبة عمليات الرقابة التي يتم تسليمها في الوقت المحدد، أو في غضون عدد معين من الأشهر من نهاية السنة المالية السابقة؛
- متوسط تكلفة مختلف أنواع عمليات الرقابة؛
- نسبة الهيئات الخاضعة للرقابة التي تمت مراجعة حساباتها خلال فترة الرقابة؛
- نسبة مختلف الآراء الرقابية التي تم إصدارها؛
- عدد ونسبة التوصيات الرقابية التي تم قبولها من طرف الهيئات الخاضعة للرقابة؛
- عدد المرات التي أشار فيها البرلمان إلى عمل الهيئة العليا للرقابة سواء كانت الإشارة إيجابية أو سلبية؛

ويمكن دعم المؤشرات الكمية المضمنة في التقارير الخارجية ببيانات نوعية تشمل، على سبيل المثال، نتائج استعراضات الأقران، واستقصاءات رضا البرلمانين والهيئات الخاضعة للرقابة، وأمثلة عن دراسات حالة عن التأثيرات الرئيسية، أو الجوائز العامة، أو غيرها من أشكال الاعتراف. عندما تكون التقارير المعدة لصالح الإدارة الداخلية أوسع نطاقا وتتمحور حول: مجالات ذات الصلة بالرقابة، مثل مدى التقدم المحرز في القيام بمراجعة الحسابات في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية؛ وقضايا تتعلق بالموظفين مثل نسبة الغيابات لأسباب طبية، ومعدلات الرضا، والتوازن بين الجنسين على مستوى الرتب، ونسب تغيير الموظفين؛ وقضايا الميزانية، مثل نسبة النفقات مقارنة بما هو مرصود في الميزانية، وزيادة الإيرادات، و/أو التدفقات النقدية.

ونظراً لأنه يستحسن إدخال الإعلامية على أنظمة المعلومات الإدارية التي تدعم إعداد التقارير الداخلية والخارجية، فمن المهم إشراك أخصائيين في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأنظمة اللازمة لجمع البيانات ذات الصلة ونشر الخبرات في مجال إدارة المشاريع لضمان تحديث الأنظمة واستخدامها بانتظام.

وقد تكون هناك حاجة إلى مزيد من التدابير الدقيقة، مشفوعة بتقييمات محددة، لدراسة أثر مبادرات بعينها أو برامج ممولة من المانحين. ويجدر التنويه إلى أن القيام بهذه الأنشطة يتطلب شيئاً من الواقعية. ومن غير المرجح أن تؤدي المبادرات ذات الأجل القصير والحجم الصغير إلى آثار هائلة؛ لذلك يتعين إدارة الأهداف وما تحقق منها وفقاً لذلك.

### المصدر الرئيسي

- كتيب الإدارة الاستراتيجية أنتجته مبادرة الإنتوساي للتنمية <http://www.idi.no/en>

### 6.3 كيف نعزز الحكم الرشيد الداخلي والأخلاقيات؟

يشمل الحكم الرشيد الداخلي الأنظمة والاجراءات والمواقف التي يتم من خلالها إدارة الأجهزة الرقابية ومراقبتها، والتي تضمن أن هذه الأجهزة تضطلع بمهامها بكفاءة وفعالية، مع مراعاة القيادة السليمة للشأن العام. ينص المعيار 12 من المعايير الدولية الذي يتناول قيم وفوائد الأجهزة الرقابية، على أن الجهاز الرقابي مطالب بأن يبرهن للبرلمان والهيئات الخاضعة للرقابة والجمهور أنه يفعل ما يقول. ولا يقتضي ذلك حكماً رشيداً داخلياً فحسب، بل يتطلب كذلك أن يضمن الجهاز أن تتخلل القيم الأخلاقية جميع عمليات المنظمة من أعلاها إلى أدناها. ويجب على الأجهزة الرقابية أن تقوم بما هي مطالبة به، كما يجب أن يتمكن الغير من الوقوف على ذلك.

ويتعين على كبار المسؤولين في المنظمة نشر القيم الأخلاقية داخلها. ذلك أنه إذا لم تقم قيادة الجهاز الرقابي بالممارسة الفعلية لهذه القيم، فمن غير المحتمل أن يأخذ الموظفون القيم والسلوكيات الأخلاقية على محمل الجد. وتعرض الإنتوساي في المعيار الدولي رقم 20 ودليل الممارسات الجيدة المصاحب له، المعيار 21، مبادئ الشفافية والمساءلة التي يجب على الأجهزة الرقابية النهوض بها وممارستها - الإبراز أفضل الممارسات في الحكم الرشيد الداخلي، أنظر [http://www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm). ويجب على الأجهزة الرقابية أن تثبت أنه بالإمكان الوثوق بها في إدارة مواردها الخاصة بكفاءة وفعالية، كما يجب أن تكون قادرة على تبديد شكوك الجمهور ووسائل الإعلام والبرلمان وإقناعهم بأنها تقوم بذلك فعلاً. ومن المهم التذكير أيضاً بأن الحكم الرشيد ليس غاية في حد ذاته، بل هو يوفر أرضية لاستخدام سلطات الأجهزة الرقابية استخداماً فعالاً.

#### رومانيا: لجنة الأخلاقيات

أنشأت دائرة المحاسبات الرومانية لجنة دائمة ترجع بالنظر إلى الجلسة العامة، وتتمثل مهمتها في: رفع مستوى الوعي بالقيم والمبادئ الأخلاقية المنصوص عليها في مدونة أخلاقيات الإنتوساي ومدونة الأخلاقيات والسلوك المهني للجهاز الأعلى للرقابة في رومانيا، وتقديم تقارير دورية عن امتثال موظفي التدقيق للمدونات. كما تمثل اللجنة هيكلًا داخلياً لتسوية النزاعات التي قد تنشأ.

وقد أصبح من الضروري زيادة الضغط على الأجهزة الرقابية لكي تبرهن عن حسن التصرف في مواردها وذلك في أعقاب الإجراءات المتخذة لمجابهة الأزمة المالية التي بدأت في عام 2008. وحيث أن القطاع العام بأسره ما فتئ يشهد خفضا للميزانيات وفقدانا لفرص العمل، فإنه يتعين على الأجهزة الرقابية مراجعة إجراءاتها باستمرار حتى تتأكد من أنها قيد التخلص من مظاهر التبذير وعدم الكفاءة وحتى تتمكن من تبرير استخدامها للأموال العامة.

إن ريادة القطاع العام في مجال الحكم الرشيد الداخلي أمر بالغ الأهمية، إلا أنها قد تشكل تحديا كبيرا بالنسبة للأجهزة الرقابية التي تعمل في بلدان يسودها الفساد ومرتببات موظفي الرقابة فيها متدنية. ففي هذه السياقات، يتعين على الجهاز الرقابي أن يعترف بمواطن ضعفه، وأن يوثق المخاطر بوضوح ويضع استراتيجيات للتصدي لها. في مثل هذه الحالات، وعلى سبيل المثال، قد يكون التعاقد الخارجي للقيام بعمليات التدقيق محفوفا بالمخاطر، حيث قد تحاول الشركات المشاركة في المناقصة لهذا العمل رشوة موظفي المشتريات في الأجهزة الرقابية، أو، في مثال ثان، إذا كان موظفو التدقيق مقيمين في مقرات الهيئات الخاضعة للرقابة لفترات طويلة، قد تنشأ جراء ذلك علاقات حميمية من شأنها أن تؤدي إلى طمس بعض نتائج التدقيق الهامة. وكثيرا ما يساعد إرساء أنظمة رقابة داخلية قوية على التأكد من أن عمليات الشراء صارمة وصادقة، ويمكن للتعاون المنتظم لموظفي التدقيق، إذا دعمته تدابير صارمة لمراقبة الجودة، أن يساعد على ضمان موضوعية موظفي الرقابة.

ومن المهم التركيز كذلك على ثقافة المؤسسة والدعوة إلى النزاهة وإلى قيم القطاع العام السامية، ودعمها بسياسة عدم التسامح مطلقا مع الحالات الداخلية لشبهات الفساد وبإجراءات واضحة للتعامل معها. ويمثل إنتوسينت (IntoSAINT) أداة مفيدة لتقييم مواطن ضعف الأجهزة الرقابية في مجابهة الانتهاكات التي قد تستهدف سلامتها.

#### هولاندا: إنتوسانت (IntoSAINT)

«إنتوسينت» (IntoSAINT) هي أداة للتقييم الذاتي طورتها دائرة الرقابة الهولندية؛ يمكن للأجهزة الرقابية أن تستخدمها لتحليل المخاطر المتعلقة بسلامتها وتقييم مستوى نضج أنظمة إدارة السلامة. وقد تم إقرارها في المؤتمر الـ 22 للإنكوساي، من خلال إدراجها في الخطة الاستراتيجية 2017-2022، كأداة رسمية للإنكوساي؛ ولعله من المفيد استخدامها جنبا إلى جنب مع تنفيذ المعيار الدولي 30 وهو مدونة الأخلاقيات. واعتبارا من عام 2017، تولّى الجهاز الرقابي في المكسيك قيادة مسار عمل الإنتوسينت التابع للجنة بناء القدرات خلفا لدائرة الرقابة الهولندية.

<http://www.intosaicbc.org/intosaint or contact IntoSAINT@asf.gob.mx>

ومن المهم أن تقوم الأجهزة الرقابية بتحديد المخاطر التي تواجهها، وأن تضمن وضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر وإدارتها. وتشمل المخاطر الرئيسية التي تواجه الأجهزة الرقابية ما يلي:

- مخاطر تمس بالسمعة وهي مرتبطة بعمليات تدقيق رديئة النوعية، وإخفاقات داخلية للحكم الشيد؛ وفقدان بيانات هامة، أو سوء إدارة الشؤون المالية؛
- مخاطر لها علاقة بالتحيل أو الفساد، وهي مرتبطة بإدارة العقود أو بالمحسوبية في التعيينات؛
- مخاطر لها علاقة بالموارد، كعدم القدرة على الحصول على موظفين أو الاحتفاظ بهم وعدم الحصول على الموارد الأخرى اللازمة لإجراء عمليات التدقيق المطلوبة ومواكبة التطورات التي تحصل على مستوى الهيئات الخاضعة للرقابة؛
- ومخاطر سياسية تكمن في العلاقات المجحفة بالأحزاب أو الشخصيات السياسية، وعدم اكتراث البرلمان بتقارير الجهاز الرقابي أو عدم منحه الاستقلالية اللازمة لإجراء عمليات التدقيق.

### طرق تعزيز الحكم الرشيد وإدارة المخاطر في الأجهزة الرقابية:

- تقييم المخاطر التي قد تؤثر سلبا على قدرة الجهاز الرقابي على تنفيذ مهامه - تكليف عدد من كبار الموظفين بإدارة مخاطر محددة ومراجعة دورية للمخاطر من قبل المستويات الإشرافية العليا؛
- التأكد من أن الجهاز الرقابي يخضع للتدقيق الخارجي سنويا - يجب أن تتسم عملية التعيين بالشفافية، وأن يكون نطاق التدقيق وفقا لما يقدره المدقق، ويجب أن يكون التسلسل واضحا بالنسبة إلى التقارير. تتم مطالبة المدققين بإجراء عمليات الرقابة على المردود المالي أو على الأداء بالنسبة للمجالات المحفوفة بالمخاطر في أنشطة الأجهزة الرقابية.
- بناء قدرات تدقيق داخلي قوية - يرصد لها عدد مناسب من الموظفين، وترجع بالنظر إلى رئيس الجهاز الرقابي و/أو إلى لجنة رقابية، وتركز على المجالات المحفوفة بالمخاطر مثل تكاليف السفر والمنحة اليومية، وعمليات التدقيق المناولة؛
- تناوب موظفي التدقيق بانتظام - هذه العملية أصعب بالنسبة للأجهزة الرقابية ذات المكاتب الإقليمية الصغيرة إلا أنه يمكن معالجة الموضوع بتناوب كبار الموظفين؛
- توفير مكاتب للموظفين العاملين بالعاصمة في مقر واحد وتفاذي تركيزهم في مكاتب الهيئات الخاضعة للرقابة - وهذا من شأنه أن يحسن الإنتاجية ويقاوم المحسوبية ويعزز الاحتراف؛
- إنتاج تقارير سنوية - ليس قائمة بالعمليات الرقابية التي تم إجراؤها بل بيان موجز وسهل القراءة لما حققه الجهاز الرقابي بميزانيته؛
- وضع مدونات أخلاقية واضحة وسياسات للتصدي لتضارب المصالح ونشر إعلانات عن المصالح والتحقق المنتظم من الامتثال لهذه الاجراءات - توفر مدونة أخلاقيات الإنتوساي (المعيار الدولي 30) مجموعة من القيم والمبادئ التي تبني عليها السلوكيات، وتوجيهات بشأن كيفية دمجها في العمل الفعلي للأجهزة الرقابية؛
- وضع سياسة إطار للإبلاغ عن المخالفات - حتى يتمكن الموظفون وغيرهم من التعبير عن مخاوفهم ومن الاطلاع على الإجراءات التي يتم اتخاذها نتيجة لذلك؛
- الالتزام الواضح بالانفتاح والشفافية والمساءلة - يحرر هذا الالتزام في لغة يسهل فهمها على المواطن وينشر، قدر الإمكان، على موقع الجهاز الرقابي؛
- وإعداد محاضر لاجتماعات الإدارة العليا وإتاحتها داخليا للموظفين - تسليط الضوء على القرارات المتخذة والإجراءات، وتجنب المحاضر الحرفية.

### المصادر الرئيسية:

- مدونة أخلاقيات الإنتوساي (المعيار الدولي 30)  
[www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm)
- الحكم الرشيد والأجهزة الرقابية. خواطر من الجهاز البريطاني - وصف لما يقوم به أحد الأجهزة الرقابية سعيا لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد  
[www.intosaicbc.org/download/governance-and-supreme-audit-institutions-a-reflection-by-nao/](http://www.intosaicbc.org/download/governance-and-supreme-audit-institutions-a-reflection-by-nao/)

### 7.3. كيف يمكننا تعزيز قيادة الجهاز الرقابي؟

يعد فريق كبار المسؤولين عاملاً أساسياً في تعزيز الجهاز الرقابي. لذا يتعين أن يكون دور كل واحد منهم واضحاً، على أن يتم التركيز على مهام توجيه المنظمة بدلاً من الدخول في التفاصيل. ويتعين كذلك عدم التفاوضي عن احتياجاتهم الإنمائية. كما أنهم يلعبون دوراً رئيسياً بما أنهم يشكلون الواجهة الخارجية للمنظمة في تعاملها مع البرلمان ورؤساء الهيئات الحكومية والمجتمع المدني وقطاع الأعمال والإعلام. ويتعين على التعرف على الابتكارات التي قد يؤدي الجهاز الرقابي قادراً على تطبيقها.

#### تشمل الأدوار الرئيسية لكبار المسؤولين ما يلي:

- تحديد نسق المنظمة - الحفاظ على أعلى المعايير الشخصية للقطاع العام، وعدم إهدار الموارد، والحرص على الشفافية، وإتاحة الوقت للموظفين، ومقاومة الضغوط السياسية؛
- رسم الواجهة الرئيسية للجهاز الرقابي - تحديد رؤية واضحة للمستقبل والقيم التي يجب ترويجها وما يجب على الجهاز أن يحققه في المستقبل؛
- وضع الخطة الاستراتيجية وخطة العمل السنوية، مع إمكانية تكليف من يقوم بإعداد إطار لقياس أداء الجهاز الرقابي (SAI PMF)، والموافقة على الأولويات، وتحديد الأهداف في مجال الأداء؛
- رصد التقدم المحرز ومقارنته بما ورد في الخطة الاستراتيجية وخطة العمل، التأكد من أن عمليات الرقابة يتم تنفيذها في الآجال وفي حدود الميزانية وطبقاً لمعايير الجودة، مع العلم أنه لا فائدة من عمليات التدقيق المتأخرة؛
- إدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية الرئيسية، بما في ذلك البرلمانات والهيئات التنفيذية وأبرز رؤساء الإدارات الحكومية والأقران الدوليين؛
- وضع الميزانيات ورصد التقدم المحرز بصورة منتظمة مقارنة بالميزانية المعتمدة؛
- الموافقة على نموذج التوظيف للجهاز الرقابي وهيكله التنظيمي، وضمان أن تكون مرتبات الموظفين مناسبة، والموافقة على ترقية موظفي الإدارة، وذلك كلما تم تفويض هذه السلطات إلى الجهاز الرقابي؛
- إعداد الجيل القادم من القادة حتى يتم تسليم المشعل بسلاسة؛
- الموافقة على أهم السياسات والإجراءات، بما في ذلك ضمان جودة التدقيق، وإدارة الموارد البشرية وأنظمة تقييم الموظفين والاستدامة ومدونات الأخلاقيات وتضارب المصالح؛ وضمان مراجعة هذه السياسات دورياً وتحديثها كلما اقتضت الضرورة ذلك؛
- الاطلاع على نتائج تقارير الرقابة الداخلية والخارجية واقتراح مجالات قد تكون فيها العمليات الرقابية ذات فائدة لكبار المسؤولين؛
- الموافقة على الصفقات ذات القيمة العالية وخاصة ما تعلق منها بمشاريع البناء الكبيرة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والمشتريات الهامة لوسائل النقل؛
- والتواجد المستمر في كامل مصالح المنظمة وذلك من خلال التواصل المنتظم مع الموظفين.

وبما أن هذه المهام تستوجب جهدا كبيرا فمن المهم التتويه إلى أن الجهود الكبيرة التي تبذل في سبيل تطوير مهارات موظفي الأجهزة الرقابية لم يقابلها تركيز مماثل على توفير الدعم لكبار المسؤولين.

#### كيفية تطوير قادة الأجهزة الرقابية:

- التدريب/الإرشاد - التوأمة مع مسؤول بارز في جهاز رقابي آخر أو مع رئيس متقاعد لجهاز رقابي، أو مع موظف سام في منظمة من القطاع العام لا تخضع لرقابة الجهاز الرقابي أو مع مدير في منشأة من القطاع الخاص، لمناقشة التحديات معه؛
- دورات تدريبية متخصصة في الإدارة - فرص تعليمية منظمة ورسمية لتطوير المهارات والمعارف المتصلة بقضايا مثل إدارة الميزانية والعمل مع الشركاء الخارجيين وتطوير الفرق وإدارة شؤون الموظفين وتطوير المهارات القيادية والتعلم الاستراتيجي بشأن المبادرات الإقليمية أو العالمية؛
- المشاركة في اجتماعات رؤساء الأجهزة الرقابية للتعلم من الأقران؛
- تنظيم برامج قادة المستقبل أو القادة الشبان للتعرف على الموظفين الواعدين الذين بإمكانهم أن يصبحوا قادة في المستقبل، وضمان توفير فرص التطوير المناسبة لهم في وقت مبكر من حياتهم المهنية. في هذا الصدد، لدى الأوروساي «مؤتمر شباب الأوروساي» الهدف منه تشجيع القادة الشبان الجدد وتوفير فرص لدمجهم في شبكة دولية في وقت مبكر من مسيرتهم المهنية؛ كما أطلقت مبادرة الإنتوساي للتنمية برنامج القادة الشبان للأجهزة العليا للرقابة؛
- تمكين القادة الحاليين والمحتملين من فرص إلحاق خارجي حتى يطلعوا على تجارب إدارية أرحب؛ للعلم فإن مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية ومكتب المدقق العام في كندا يوفران عددا كبيرا من الفرص التدريبية طويلة الأجل لقادة المستقبل في الأجهزة الرقابية؛
- والسعي للحصول على ملاحظات حول ممارستهم للقيادة من خلال استطلاعات موسعة وشاملة لآراء الموظفين.

المصدر الرئيسي:

[/http://www.intosaicbc.org/sai-materials](http://www.intosaicbc.org/sai-materials)

### 8.3. كيف نعزز خدمات الدعم في الأجهزة الرقابية؟

لدعم عمل المدققين المهنيين، يحتاج الجهاز الرقابي إلى مجموعة من خدمات الدعم التنظيمية أو المؤسسية عالية الجودة. يتناول هذا القسم المجالات الوظيفية الرئيسية التي تشمل الشؤون المالية والصفقات، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاتصالات والعلاقات مع أصحاب المصلحة، وإدارة المرافق.

أما التركيبة الفعلية التي تتخذها هذه الوظائف الرئيسية فقد تتغير حسب حجم الجهاز الرقابي واستقلاليتها. فيعمد بعض الأجهزة الرقابية إلى تجميع كل هذه الوظائف تحت إشراف مسؤول وحيد قد يكون، على سبيل المثال، المدير العام للعمليات أو الأمين العام، في حين يقوم البعض الآخر بتوزيعها على عدد من أعضاء فريق كبار المسؤولين. إلا أنه، ومهما كانت الصيغة المعتمدة، من تجميع أو توزيع، فإنه ينبغي عدم إغفال هذه المجالات الوظيفية. وكما هو الشأن بالنسبة إلى تعزيز الجانب المهني للجهاز الرقابي، فإن تعزيز هذه المجالات من عمل الجهاز يتطلب تحاليل منهجية لتحديد مواطن القوة والضعف والآفاق المستقبلية. وتشمل الخطوات الرئيسية ما يلي:

- مراجعة وظيفية لتحديد ما إذا كانت هناك ثغرات و/أو تداخل في الخدمات المؤسسية للجهاز الرقابي، وما إذا كانت هياكل هذه الخدمات واضحة، وما إذا كانت مسالك الإبلاغ مناسبة، وما إذا كانت الموارد المخصصة لهذه الوظائف تتماشى مع الممارسات الجيدة، وما إذا كان لموظفيها المهارات والخبرات المطلوبة؛ كما تسمح هذه المراجعة بتحديد ما يعتبره المستخدمون نقاط قوة وضعف في هذه الخدمات؛
- خطة لتعزيزها، في حين تسمح الخطة الاستراتيجية للجهاز الرقابي بتحديد الأولويات، قد تتطلب كل وظيفة خطة مفصلة تدعمها معطيات عن التكاليف والأجال ومعايير النجاح؛
- وعملية لإعداد التقارير، ضمانا لإنجاز التحسينات المتفق عليها والتعرف على المشاكل بسرعة في حال تعثر المسار.

ويتغير عدد الموظفين المخصصين لهذه المهام ونطاق عملهم بتغير حجم الجهاز الرقابي ومدى استقلاليتها. فالجهاز الرقابي الذي لا يكاد يتحكم في عملية تعيين موظفيه يحتاج إلى وحدة لإدارة الموارد البشرية أصغر حجما من الوحدة التي يحتاجها جهاز ملزم بإدارة كل مكونات هذه الوظيفة من تعيين الموظفين وتوزيعهم وتطويرهم مهنيا وإدارة رواتبهم.

ويتعين هيكلة مصالح الدعم المؤسسية بتقليص عدد المستويات الإدارية والفوارق بينها حتى يتم اتخاذ القرارات في آجال معقولة وحتى لا تشكل بعض المناصب عنق زجاجة يُصاب بسببه الموظفون في المراتب الدنيا بالإحباط؛ وتعتبر نسبة تتراوح بين 6 و8 موظفين لكل مسؤول نسبة معقولة وعملية. وبما أن الأرجح أن يكون موظفو مصالح الدعم المؤسسية من الأخصائيين، ينبغي أن تتناسب المهام الموكلة إليهم وحريرتهم الإجرائية مع هذا المعطى.

وفي تعزيز كل مجال من مجالات الدعم يمكن للأجهزة الرقابية التماس المشورة من أجهزة رقابية أخرى و/أو من شركات استشارية من القطاع الخاص لمراجعة الخدمات الحالية والمساعدة على تحسين المقاربات المعتمدة وإنتاج منشورات توجيهية و/أو كتيبات وتصميم أنظمة التسجيل الإلكتروني وتنفيذها. ومن المهم ألا تتصرف مختلف مصالح الدعم كل على حدة، بل عليها أن تعمل جماعيا لضمان حصول كبار المسؤولين وفرق الرقابة على دعم شامل ومنسق تسبقا جيدا.



## تعزير وظيفة الشؤون المالية والشراءات

ما هو سبب أهمية وظيفة الشؤون المالية والشراءات؟

تحتاج الأجهزة الرقابية إلى أنظمة مثالية لإدارة مواردها المالية، واقتناء السلع والخدمات، وتسديد المدفوعات. وباعتبار الأجهزة الرقابية مؤتمنة على المال العام، فمن الضروري أن تتأى بنفسها عما قد يجلب لها الملامة وأن تكون قادرة على إقناع البرلمان والمواطنين أنها جديرة بالثقة لأنها تفعل ما تقول. وبالفعل، فإن الموقع المتميز الذي توجد فيه الأجهزة الرقابية يسمح لها بإقناع المكونات الأخرى للقطاع العام أنها تستطيع تحقيق أهدافها وأن تسعى، دائماً وفي نفس الوقت، إلى التحكم في التكاليف وتحسين الفعالية. وتمثل الوحدة المالية القوية التي يعمل بها محاسبون من ذوي المؤهلات والخبرة، والقادرة على تزويد كبار المسؤولين بمعلومات موثوقة عن الحالة الصحية للشؤون المالية للجهاز الرقابي، أداة رئيسية لإدارة منظمة فعالة.

ما هي الأدوار الرئيسية التي تلعبها وظيفة الشؤون المالية والشراءات؟

بصفة عامة، يُعنى فريق الشؤون المالية بإعداد مشروع الميزانية السنوية للجهاز الرقابي بأسره؛ ثم تعرض هذه الميزانية على كبار المسؤولين والجهات الخارجية المعنية، كالبرلمان ووزارة المالية وغيرها، قصد الموافقة. وبعد الموافقة، تتولى مختلف إدارات الجهاز مسؤولية الرصد التفصيلي لنفقاتها مقارنة بالميزانية. إلا أن وحدة الشؤون المالية والشراءات مطالبة بالإشراف العام على هذه العملية وضمان دخول جميع الإيرادات وتقديم تقارير مرحلية منتظمة إلى كبار المسؤولين. للإشراف على شؤونها المالية، أنشأت العديد من الأجهزة الرقابية لجاناً مالية رفيعة المستوى مكلفة برصد الميزانية والنظر في قضايا التمويل الاستراتيجي طويلة الأجل.

أهم التحديات التي تواجه فرق الشؤون المالية والشراءات

إنشاء أنظمة قوية لمراقبة - من أجل إدارة فعالة للجهاز الرقابي، من المهم التعرف على تكلفة كل عملية رقابية بجميع مكوناتها، ومقارنة هذه التكلفة مع ما هو مدرج في الميزانية. وللقيام بذلك، يتعين على الأجهزة الرقابية وضع أنظمة موثوقة لرصد مقدار الوقت الذي يقضيه الموظفون في مختلف عمليات الرقابة وتحويل ذلك إلى ساعات التكلفة. تستعمل بعض الأجهزة الرقابية الأنظمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك برامج التدقيق الحاسوبية، لتيسير إعداد الميزانية ورصدها على مستوى مختلف العمليات الرقابية؛ وبإمكان أجهزة أخرى أن تستثمر في ترتيبات مماثلة.

إدارة الشؤون المالية للأجهزة الرقابية في فترات التقشف - عندما تواجه الأجهزة الرقابية تقليصاً في حجم ميزانيتها، يتعين عليها أن تبرر كيفية استعمالها للأموال المتوفرة، وعندها تكتسب المعطيات الجيدة عن التكاليف قيمة بالغة الأهمية. كما يتعين على الأجهزة الرقابية أن تقبل مبدأ اعتماد طرق جديدة لتحسين الكفاءة. أما طرق الوصول إلى هذه التحسينات فهي غالباً ما تكون وثيقة الارتباط بالسياق؛ إلا أنه يمكن استعراض البعض من الاستراتيجيات التي اعتمدها الأجهزة الرقابية، ومنها:

- إلغاء بعض المستويات من السلم الإداري؛
- تقليص الفترة الزمنية المخصصة لمختلف العمليات الرقابية من خلال تحسين التخطيط واختيار العينات؛
- وضع حد للأنشطة غير الأساسية لوظيفة التدقيق، كإنتاج التنبؤات الاقتصادية أو تدقيق حسابات السلطات الحكومية الإقليمية؛
- تأجير جزء من مقر الجهاز الرقابي للحصول على إيرادات إضافية.



#### تشمل المهام الرئيسية لفريق الشؤون المالية والشراء ما يلي:

- إعداد ميزانيات دقيقة في الوقت المناسب قصد عرضها للموافقة على كبار المسؤولين، وعلى البرلمان إن كانت الاجراءات تتطلب ذلك؛
- وضع السياسات والأدلة المالية والتأكد من أنها تستخدم على نحو سليم؛ وأنها تُراجع وتُحَيَّن بانتظام؛ وأنها مطابقة للقواعد والأنظمة الوطنية والدولية؛
- الحفاظ على المال، بما في ذلك: اقتراح أنظمة التفويض؛ والحد من التعامل النقدي؛ وإجراء تسوية منتظمة للحسابات؛ ودفع مستحقات الموظفين والموردين بدقة وبسرعة؛
- وضع تراتيب واضحة لتسجيل تكاليف التدقيق، لا سيما احتساب وقت الموظفين، ومراجعة ما يقدمه الموظفون من مطالب لاسترجاع بدل السفر والاعاشة بالنسبة للعمليات الرقابية التي تتم خارج العاصمة؛
- مد المسؤولين بتقارير شهرية وسنوية دقيقة عن سير الإدارة حتى يتمكنوا من رصد مالية الجهاز الرقابي وأدائه رسدا دقيقا؛
- التأكد من أن جميع الممتلكات يتم تسجيلها بشكل صحيح، وصيانتها، وخدمتها، والتأمين عليها، والتحقق منها سنويا، والتخلص منها لما يستوجب الأمر ذلك؛
- إعداد تقارير مالية وتقييم المصاريف المقترحة لمعاملات إدارية وعرضها على رئيس الجهاز أو الهياكل رفيعة المستوى التي أحدثها الجهاز - لجنة المالية، مثلا - للنظر والموافقة؛
- إعداد الحسابات السنوية بسرعة وعرضها لتدقيق مستقل حيثما ينطبق ذلك؛
- تزويد رئيس الجهاز أو من تم تعيينه مسؤولا عن شؤون الجهاز المالية بالمشورة في الوقت المناسب بخصوص المسائل التقنية والمسائل المالية المقلقة، بما في ذلك حالات التحايل المشتبه فيها؛
- شراء جميع السلع والخدمات طبقا لأفضل الممارسات العالمية في مجال الصفقات المفتوحة والشفافة، مع إيلاء الاهتمام لفاعلية الصفقات الخاصة بمناولة العمليات الرقابية وبالعمليات المكلفة، مثل اقتناء الحواسيب ووسائل النقل؛
- تزويد الموظفين، في الوقت المناسب، بالمشورة الدقيقة والدعم بخصوص مختلف جوانب الشراءات، بداية من مواصفات الصفقات ووصولاً إلى مناولة الخدمات والسلع؛
- تنسيق شراءات مختلف مصالح الجهاز لتحقيق أفضل نسبة للمردود المالي وذلك عبر الاستفادة من التخفيضات والشراءات بالجملة؛
- توفير مشورة وخبرة قانونية كلما اقتضت الحاجة؛
- رصد مدى الرضا عن الموردين، والتأكد من اتخاذ الإجراءات الضرورية في حال ثبوت عدم الرضا .

وتكتسي البيانات المتعلقة بالتكاليف أهمية بالغة بالنسبة للأجهزة الرقابية التي تواجه تخفيضات اعتبارية في الميزانية السنوية، لأن هذه البيانات تمكنها من إبلاغ وزارة المالية بعمليات الرقابة التي لن تتمكن من القيام بها نظرا للتخفيضات المقترحة.

**التعامل مع مخاطر الغش الداخلي** - جميع المنظمات معرضة لخطر فساد الموظفين أو الغش؛ وفي هذا الشأن لا تختلف الأجهزة الرقابية عن غيرها من المنظمات. إلا أن خطر الإضرار بالسمعة أكبر، مما يستوجب رقابة أشد. وكنا تعرضنا في القسم المتعلق بالحكم الرشيد الداخلي لبعض الاستراتيجيات التي تحتاجها الأجهزة الرقابية للحد من هذه المخاطر. ولكن من المهم جدا، في حال الكشف عن عملية غش، أن يتعامل الجهاز الرقابي معها بسرعة وشفافية.

### تعزيز وظيفة إدارة الموارد البشرية

#### ما هو سبب الحاجة لوظيفة قوية لإدارة الموارد البشرية؟

يقر إعلان الإنتوساي في ليما (المعيار الدولي 1) بأن فعالية الأجهزة الرقابية تكمن في قدرتها على انتداب موظفين متحمسين ومن ذوي المهارات العالية والقدرة على العمل الدؤوب، كما تكمن في المحافظة عليهم وتعيينهم بصفة فعالة. تقليديا، عولت الأجهزة الرقابية إما على مصلحة داخلية للموظفين أو على وكالة مركزية للتوظيف العمومي قصد القيام بمهام تعيين الموظفين، وتوضيب الرواتب و/أو تنظيم التدريب. إلا أنه، وبتعزيز الاستقلالية والمهنية، يقوم العديد من الأجهزة الرقابية بتركيز فرق لإدارة الموارد البشرية قصد إدارة مصلحة الموظفين ولعب دور استراتيجي في مساعدة المسؤولين عن الأجهزة الرقابية على تحديد احتياجاتهم من الموظفين على المدى الطويل والحصول عليها. ويتمثل هذا الدور ليس فقط في إدارة الوظائف التقليدية للموظفين بل يتجاوزه ليشمل التخطيط للقوى العاملة، على سبيل المثال، وتقديم المساعدة الدؤوبة لكي يتمكن الجهاز الرقابي من تغيير سلم الرتب و/أو تشكيلة الموظفين حتى يتلاءم مع متطلبات العمل المتغيرة. كما يتمثل في التأكد من أن جميع الموظفين لديهم إمكانية الوصول إلى برنامج متواصل للتطوير المهني يشمل المهارات والمعارف التقنية والإدارية ويشمل أيضا تشكيلة من البرامج تهدف إلى دعم رفاه الموظفين.

#### ما هي الأدوار الرئيسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية؟

أنتجت لجنة بناء القدرات التابعة للإنتوساي دليلا للأجهزة الرقابية يسمح بتحديد الأنشطة الرئيسية لوظيفة حديثة لإدارة الموارد البشرية؛ ويقر هذا الدليل أن تركيز هذه الإدارة قد يتطلب سنوات عديدة. ويتمثل مفتاح النجاح في تركيز هذه الوظيفة في إنشاء فريق قوي لإدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة واسعة من الكفاءات، بما في ذلك المهارات والمعارف المرتبطة بإدارة التغيير، والتعلم، وتنمية الموارد البشرية، والتعامل مع أصحاب المصلحة، والتأثير. ويقر الدليل أيضا بأن بعض وظائف إدارة الموارد البشرية قد لا تنطبق على الأجهزة الرقابية التي لا تتمتع بالاستقلالية التامة، أو الأجهزة ذات الحجم الصغير التي لا تستطيع أن توظف أشخاصا بدوام كامل في هذا المجال أو قد تحتاج إلى مناولة هذه الوظيفة. على أنه، وحتى بالنسبة إلى هذه الأجهزة، فإن هنالك إجراءات عديدة يمكن اتخاذها داخليا لاستعمال أفضل للموظفين وللتأكد من أنهم يحظون بإدارة ودعم أفضل. من المهم كذلك أن تحظى وظيفة إدارة الموارد البشرية بموارد كافية وبميزانية واضحة، حتى تتمكن من إنجاز برنامج للتعليم والتطوير يسمح بتحسين مهارات الموظفين باستمرار.

### المهام الرئيسية لفريق إدارة الموارد البشرية:

- قيادة تطوير استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية، وتطوير خطة عمل متناسقة مع المخطط الاستراتيجي؛
- تنسيق ودعم تطوير إطار الكفاءات؛
- تزويد الموظفين والمسؤولين بالمشورة في مسائل لها صلة بإدارة الأداء في مجال الموارد البشرية؛
- الاحتفاظ بسجلات الموارد البشرية، بما في ذلك الملفات الشخصية للأعوان الحاليين والسابقين، والرواتب؛
- قيادة تطوير هيكل الرواتب والدرجات بما يتماشى مع أنظمة الوظيفة العمومية وقوانين الشغل؛
- دعم المسؤولين والموظفين في المفاوضات الجماعية وتعزيز الاتصالات والعلاقات الفعالة بين الإدارة والموظفين النقابيين؛
- إدارة المنظومة الخاصة بتعيين الموظفين وترقيتهم وخروجهم، بما في ذلك التأكد من تحيين توصيفات الوظائف واعتمادها على إطار الكفاءات؛
- تنظيم العملية السنوية لتحديد الأهداف وتقييم الموظفين واستعمال نتائجها لتسهيل تطوير الموظفين ورصد الأداء؛
- نيابة عن كبار المسؤولين، إدارة نظام التعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف، بما في ذلك الاستخدام السليم للإجراءات التأديبية؛
- وضع مدونة أخلاقية وإعلانات لتجنب تضارب المصالح ومعايير أخلاقية خاصة بالجهاز الرقابي والسهر على احترام الموظفين لها؛
- إعداد كتيبات وسياسات وإجراءات في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك سياسات خاصة بالتنوع وتكافؤ الفرص؛
- التأكد من امتثال المؤسسة للقوانين والأنظمة الوطنية السارية ذات الصلة بالموارد البشرية وكذلك الامتثال لسياساتها وإجراءاتها الداخلية؛
- بالتعاون مع كبار المسؤولين، إعداد استراتيجية الجهاز والخطة السنوية في مجال التعلم والتطوير، بالاعتماد على خطة الجهاز الاستراتيجية والاحتياجات التي حددها الموظفون ضمن عملية التقييم، وخطة الرقابة وتقييم الاحتياجات في مجال التدريب. ويتعين أن تتعرض الاستراتيجية والمخطط إلى أنشطة كالتالية: تدريبات توجيهية وأولية؛ تطوير مهني مستمر؛ تطوير المسؤولين/القادة؛ التدرج الوظيفي ورفاه الموظفين؛
- والتأكد من إنجاز خطط التعلم والتطوير من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك التدريب المباشر، والتعلم الإلكتروني، والإعارة الداخلية والخارجية، والتعلم أثناء الخدمة، وحضور المؤتمرات، والمشاركة في شبكات الممارسين والدراسة الخاصة.

### أهم التحديات التي تواجه الأجهزة الرقابية في مجال الموارد البشرية

تحديد العدد الأمثل للموظفين وتركيبتهم - يتعين على الجهاز الرقابي إعادة النظر، بصفة دورية، في هيكله موظفيه للتحقق من أن لديه التركيبة المناسبة من الموظفين وتبرير استخدامه للميزانية. وفي العديد من الحالات، لكن ليس في جميعها، تُظهر إعادة النظر هذه أن عدد موظفي الجهاز لا يفي بالحاجة للقيام بالعمل الذي هو مطالب بإنجازه؛ وفي هذه الحالة يمكن اعتماد بعض الاستراتيجيات، نذكر منها:

- تطوير برنامج دوار يتم بمقتضاه تدقيق حسابات بعض الهيئات حوالي مرة كل 3 سنوات فقط؛ على أن يتم تدقيق حسابات الهيئات التي تشكل خطراً أكبر أكثر من غيرها؛
- وإعداد مشروع ميزانية تحتسب تكاليفها بطريقة محكمة وتصحبها كل التبريرات حتى تتضح أسباب السعي للحصول على موارد إضافية.

#### التخطيط للموارد في الأجهزة الرقابية

قام الديوان الوطني للرقابة بالمملكة المتحدة بتطوير أداة على شكل صحيفة بيانات تسمح بتحديد عدد المدققين وموظفي الخدمات المؤسسية الضروريين لإجراء عمليات رقابية على المالية/ التنظيمية والأداء. بعد أن يدخل المستخدم عدد عمليات التدقيق المرغوب القيام بها وذكر حجمها ومدى تعقيدها، تخرج صحيفة البيانات تقديراً أولياً لعدد الموظفين المطلوب توفيرهم. وبما أن هذه الأرقام تعتمد على أنشطة نوع معين من الأجهزة الرقابية، فإنها قد لا تناسب الأجهزة التي تنتمي إلى أنظمة أخرى من حيث تركيبة الموظفين، إلا أنها قد تشكل تقديرات للنقاش داخل الجهاز.

<http://www.intosaicbc.org/download/resource-planning-model-for-sais-excel>

الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات - يشكو العديد من الأجهزة الرقابية من عدم قدرتهم على انتداب الموظفين أو الاحتفاظ بهم، ولا سيما أولئك الذين لديهم مؤهلات مهنية، لأن الرواتب التي يدفعها الجهاز منخفضة جداً. ويستدعي هذا الأمر تحليل المشكل (من يغادر ولأي سبب؟) وفهم السوق بمعناها الواسع - ما هو الراتب السائد للمحاسبين أو المحامين في إدارات عمومية أخرى وفي القطاع الخاص؟ وقد يكون من المفيد تكليف مكتب مختص لإعداد دراسة مقارنة للرواتب والدرجات؛ إلا أنه يجدر بالجهاز الرقابي أن يأخذ بعين الاعتبار المنافع اللامادية التي يوفرها القطاع العام، كضمان الوظيفة، والتقاعد وما توفره الوظيفة نفسها من جزاء. ولأن الموظفين لا يحتفظون بوظائفهم لأسباب مادية بحتة، يمكن للأجهزة الرقابية أن تقوم بالكثير من أجل أن يشعر الموظفون أنهم موضع تقدير، وذلك باستعمال مكافآت غير مالية بما في ذلك الثناء، وفرص التدريب، وتنوع الوظائف والنهوض برفاه الموظفين. أنظر المدونة على موقع لجنة بناء القدرات: [/http://www.intosaicbc.org/retaining-staff](http://www.intosaicbc.org/retaining-staff)

وفي حالات أخرى، وضعت بعض البلدان نظاما عاما لتناوب الموظفين في القطاع العام، بما في ذلك التنقل المنتظم لموظفي الجهاز الرقابي. وفي حين أن اشتغال موظفي الأجهزة الرقابية في مؤسسات أخرى من القطاع العام لفترات قصيرة قد تكون له بعض الفوائد، فإن هذا الشكل من تناوب الموظفين يجعل من الصعب الحصول على الخبرة والمعرفة اللازمين لإجراء عمليات تدقيق عالية الجودة. وتقضي معالجة هذا الأمر إقناع لجان قوية في الوظيفة العمومية، وربما النقابات العمالية، بفوائد الاحتفاظ بالموظفين في الجهاز الرقابي؛ وغالبا ما يرتبط هذا الأمر بقضايا أوسع لها علاقة بالدفاع عن استقلالية الجهاز الرقابي.

**التعامل مع ضعف الأداء** - قد يؤدي تواجد موظفين من ذوي الأداء المتدني إلى تقويض سمعة الجهاز الرقابي وإضعاف معنويات زملائهم وإهدار المال العام. وكثير من الأجهزة الرقابية لا يعالج بشكل كاف أوجه القصور في الأداء لأنها تشعر بأنها مقيدة بقوانين الشغل الوطنية في القطاع العام و/أو النقابات العمالية القوية، لذا فهي عادة ما تُعين هؤلاء الموظفين في مجالات عمل أقل أهمية بدلا من اتخاذ إجراءات تأديبية ضدهم. وبدلا من ذلك، يتعين أن يكون لدى الجهاز الرقابي أنظمة للتعرف على أسباب أي نقاط ضعف في الأداء، وتزويد الموظفين المعنيين بالإرشاد والمساعدة لتحسين نتائج عملهم. وإذا لم يعط هذا النهج نتيجة إيجابية للموظفين المعنيين والمنظمة، فمن الضروري عندئذ أن يتوفر نظام تأديبي عادل لفصل هؤلاء الموظفين عن وظائفهم، وإذا لم تتوفر وظيفة بديلة مناسبة، يتم فصلهم عن الجهاز. ويعتبر توافر إدارة قوية للموارد البشرية عنصرا بالغ الأهمية لتوفير تدريبات للمسؤولين في مجال إدارة الموظفين بطريقة فعالة، وللتأكد من توفر نظام قوي لتقييم الموظفين ومن استعماله فعليا، ولضمان أن تكون إجراءات التصدي لنقاط الضعف عادلة ومناسبة ومطابقة للقوانين والتمكن من إحراز أفضل النتائج للجهاز الرقابي وللمعني بالأمر.

**التعلم والتطوير مقابل التدريب** - تقوم الأجهزة الرقابية على نحو متزايد بتوسيع دور وحداتها التدريبية باعتماد نهج أكثر شمولية لتحديد وتلبية احتياجات كل موظفيها في مجال التعلم والتطوير. وبينما يبقى تنظيم وتوفير دورات تدريبية عالية الجودة أمرا بالغ الأهمية، فإنه يتعين على الأجهزة الرقابية البحث عن طرق متعددة ومختلفة لتطوير موظفيها بما في ذلك التأطير، وملازمة الأشخاص المتمرسين، والتوظيف الخارجي والإرشاد.

**المصدر الرئيسي:**

إدارة الموارد البشرية للأجهزة الرقابية -

<http://www.intosaicbc.org/download/hr-management-guide-eng>

### منغوليا: استراتيجية للتعليم والتطوير

تهدف استراتيجية التعليم والتطوير إلى التأكد من أن لدى المكتب الوطني للرقابة في منغوليا المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ خطته الاستراتيجية والوفاء بمسؤولياته في تحسين المعايير الرقابية في القطاعين العام والخاص في منغوليا.

وتحدد الاستراتيجية أولويات التعلم والتطوير الرئيسية إلى جانب أهداف وغايات واضحة. كما تحدد أيضا كيفية تنفيذها ورصدها والجهة المسؤولة على إنجازها.

أما المبادئ التي تقوم عليها استراتيجية الجهاز المنغولي فهي:

- 1- يتعين تصميم التعلم والتطوير لتلبية احتياجات المنظمة والفريق والأفراد.
- 2- ينبغي أن تحقق فرص التعلم والتطوير أهداف المنظمة، كما يتعين تقييم أثرها وإعداد التقارير في شأنها.
- 3- ينبغي نشر فرص التعلم والتطوير على أوسع نطاق لضمان إبلاغها إلى كل الموظفين، كما يتعين تحديثها بصفة دورية بالاعتماد على ردود الفعل.
- 4- يتعين استخدام القدرات الطبيعية والخبرة العملية وإبداع جميع الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم لصالح المنظمة ومستقبلهم الوظيفي.
- 5- المفروض أن يخصص كل موظف، مهما كانت رتبته وسنوات خدمته ووظيفته، ٨٠ ساعة على مدى سنتين للتعلم والتطوير من خلال أنشطة منظمة و / أو غير منظمة، تحتسب كساعات عمل.
- 6- الموظفون مطالبون جميعهم بتطوير مهاراتهم وخبراتهم بما يتماشى مع استراتيجية الجهاز الرقابي المنغولي.
- 7- المسؤولون وبقية الموظفين مطالبون بالعمل معا لتحديد احتياجات كل موظف من المعارف والمهارات والاحتياجات الإنمائية أو الفرص.
- 8- ينبغي أن يسعى جميع الموظفين إلى التعلم من زملائهم وإلى تبادل المعارف معهم.
- 9- ينبغي تقييم مهارات الموظفين وقدراتهم وربط النتائج بأنظمة الجهاز المتعلقة بالمكافآت والحوافز.
- 10- التعلم والتطوير يتجاوزان التدريب، فهما يشملان التأطير، وبناء الفرق، والإرشاد، وملازمة أشخاص متمرسين، والتناوب الوظيفي، والإعارة، والتعلم الوظيفي وردود فعل فريق ضمان الجودة.
- 11- وحيثما أمكن ذلك، اختيار المدربين من بين الموظفين الحاليين ذوي الخبرة والتجربة.

## تعزيز وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ما هو سبب الحاجة لوظيفة قوية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

يقر إعلان الإنتوساي في ليما (المعيار الدولي 1) بأن الجهاز الرقابي الفعال يعتمد على قدرته على استخدام التكنولوجيا لتمكينه من تقديم خدماته ومخرجاته بكفاءة. تشير عبارة «تكنولوجيا المعلومات والاتصالات» إلى تكنولوجيا تخزين المعلومات أو استرجاعها أو معالجتها أو نقلها أو تلقيها إلكترونياً أو رقمياً. وتشكل الحواسيب والبرمجيات وغيرها من التجهيزات الأساسية للاتصالات مثل الفيديو والهاتف، بما في ذلك تكنولوجيا الهاتف النقال وغيرها من تكنولوجيا الاتصالات الناشئة، جزءاً من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ما هي أدوار وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

أنتجت لجنة بناء القدرات التابعة للإنتوساي دليلاً يساعد على تحديد الجوانب الرئيسية لقدرات حديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع التسليم بأن الأمر قد يستغرق، بالنسبة لبعض الأجهزة الرقابية، بعضاً من الوقت لتحقيق المستوى الأمثل من النضج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن المهم أن نسعى لبلوغ مستوى مناسب من النضج، على أساس عدد من العوامل، بما في ذلك مستويات الاستثمار المحلي، والبنية التحتية الوطنية، والقيود المفروضة على الموارد. وبالمثل، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي نظام نشط يتطور باستمرار ويوفر فرصاً لكسب الكفاءة والفعالية في عدد من المجالات. إن الرقابة المنتظمة للخدمات والأنظمة التي تقدمها إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهاز الرقابي تسمح بالتثبت من أن هذه الأنظمة والخدمات مناسبة وهي أساسية في التأكد من أن الخدمات المعلوماتية والاتصالية لا تزال موائمة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### تشمل المهام الرئيسية لفريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما يلي:

- زيادة تطوير استراتيجية معلوماتية واتصالية وإطار استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما في ذلك تنفيذ البنية التحتية وحزمة التطبيقات المعلوماتية والاتصالية؛
- التأكد من أن الجهاز الرقابي لديه البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بما في ذلك روابط الاتصال لضمان التكامل السلس والثابت بين الفروع والمقر، وتوفير البرمجيات، والمعدات؛
- وضع إطار للكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتركيز وتثبيت مهارات الموظفين وقدراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- الحفاظ على السلامة الشاملة للأنظمة من خلال أنظمة أمنية مناسبة - بما في ذلك سلامة الحواسيب والمعدات ومراقبة الفيروسات ومراقبة التصديق والتثبيت في النسخ، بما في ذلك قواميس البيانات المناسبة الخاصة ببنية النظام؛
- وضع برنامج لصيانة المعدات والبرمجيات وتحديثها واستبدالها؛
- دعم شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية.
- توفير خط مساعدة هاتفي لقبول استفسارات الموظفين حول مشاكل الكمبيوتر؛
- تطوير ودعم تطبيقات إدارية مثل إدارة الموارد والميزنة، وكشوف الوقت، وإدارة الموارد البشرية والتدريب، وإدارة الممتلكات والمخزون، وإدارة الأساطيل؛
- وإعداد عمليات تدقيق دورية للاستراتيجية والأنظمة المعلوماتية والاتصالية للتأكد من أنها حديثة وفعالة؛



### التحديات الرئيسية التي تواجه الأجهزة الرقابية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

من أين تبدأ - يتطلب تعزيز قدرة الجهاز الرقابي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إجراء تقييم أولي للوضع الراهن، وتحديد الفجوة التي تفصل بين هذا الوضع وما تعتبره المنظمة ضروريا للمساهمة في الإدارة الفعالة للجهاز الرقابي. بناء على هذا التقييم، يمكن البداية في إعداد خطة محددة التكاليف. وكما هو الحال بالنسبة لمظاهر أخرى من تعزيز قدرات الأجهزة الرقابية فإن الخطوات الصغيرة تكتسي أهمية بالغة، فمن الأهمية بمكان أن يتم تزويد الموظفين بعنوان إلكتروني موحد لتسهيل الاتصالات، وتمكينهم من الدخول إلى شبكة الانترنت للوصول إلى الموارد التي يحتاجون إليها من جميع أنحاء العالم والسيطرة على جزء هام من احتياجاتهم التعليمية. وفي الجانب المقابل للطيف، فإن الأجهزة الرقابية بصدد تكثيف إدراج الاعلامية في أنظمتها العادية كملفات الإجازات العادية والمرضية وإعداد التقارير للمسؤولين بناء على كشوف وقت الموظفين ومخططات الميزانية الخاصة بالتدقيق، حتى تتمكن من إظهار مدى احترام كل عملية تدقيق للأجل و/أو للميزانية.

كيف يتم تمويل وإدارة تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصال - لتعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتاج جل الأجهزة الرقابية إلى مساعدة خارجية. في حين قد يتأتى التمويل من الدولة أو من شركاء التنمية الدوليين، من المهم أن تحصل الأجهزة الرقابية التي تعد صفقات لهذه المشاريع على مساعدة خبراء في تصميم الأنظمة المعلوماتية والاتصالية وشرائها وتركيزها وتعميمها وصيانتها المتواصلة. وقد يكون هذا الدعم باهض الثمن، إلا أنه بالإمكان الحصول عليه من داخل البلاد من خلال بتات تتم إدارتها بعناية. وفي نفس الوقت، فإنه يتعين على الجهاز الرقابي أن يشرف على هذه العملية إشرافا واضحا - فيتم تركيز مجموعات مناسبة لضمان الحصول على ردود فعل المستخدمين بسرعة. وعند السعي للحصول على تمويل لشراء معدات وبرمجيات جديدة، يتعين الانتباه إلى تكلفة الصيانة المتواصلة والتعيين الدوري. وبالإضافة إلى ذلك، من المهم أن يندرج أي برنامج لاقتناء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن استراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأخذ بعين الاعتبار بصفة واضحة المتطلبات المتجددة من موارد بشرية ومالية. لأن الخطر يكمن في اقتناء تجهيزات باهظة الثمن في غياب خطة للتركيز والصيانة المستمرة وسداد رسوم التراخيص والتعويض الدوري لهذه التجهيزات.

كيف يمكن الحصول على المهارات اللازمة لإدارة وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - من غير المرجح، على الأقل في البداية، أن يتوفر للجهاز الرقابي المهارات اللازمة داخليا، لذا فهو يحتاج إلى الحصول على خبرة متخصصة من الخارج، ربما باللجوء إلى مستشارين. إلا أن هذا الأمر قد يحدث عدم تناسق مع كبار المسؤولين الذين لا تتوفر لديهم بالضرورة المعارف التقنية لفهم مقترحات أخصائيي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهما جيدا. لقد كتب الكثير، في مجتمع الأجهزة الرقابية، عن الإدارة السليمة للمشاريع المعلوماتية والاتصالية؛ لذا فإن التعرف على هذه المنشورات والمخاطر الشائعة يعطي الجهاز الرقابي حظوظا أوفر لإدارة مشاريعه المعلوماتية والاتصالية بفعالية. أنظر مثلا:

<https://www.nao.org.uk/report/delivering-major-projects-in-government-a-briefing-for-the-com-mittee-of-public-accounts>

السهر على تأمين الأنظمة - بصرف النظر عن المتطلبات القانونية (حماية البيانات ومكافحة غسل الأموال) والمتطلبات الحكومية في مجال أمن البيانات التي يجب على المؤسسات العامة الامتثال لها، يتعين على الأجهزة الرقابية أيضا الاستجابة لانتظارات زبائنها وأصحاب المصلحة بشأن قدرتها على تأمين البيانات التي يتعين عليها الحصول عليها للإيفاء بواجباتها القانونية. ويتعين على الجهاز الرقابي تحديد المتطلبات الأمنية للحصول على ترخيص بالدخول إلى الشبكات والمنظومات الحكومية، كما يمكنه التفكير في الحصول على الاعتمادات الخاصة بالمعايير الأمنية الدولية مثل ISO 27001.



## المصادر الرئيسية:

### • إدارة الاتصالات المعلوماتية

<http://www.intosaicbc.org/download/managing-information-communications>

- والتقييم الذاتي في مجال تكنولوجيا المعلومات (ITSA) والتقييم الذاتي لرقابة تكنولوجيا المعلومات (IATSA) اللذان طورهما فريق عمل الأوروساي لتكنولوجيا المعلومات لمساعدة الأجهزة الرقابية على تقييم احتياجاتها في مجال تكنولوجيا المعلومات ورقابة تكنولوجيا المعلومات

<http://eurosai-it.org/czysto>

### تعزيز وظيفة الاتصال والتعامل مع أصحاب المصلحة

ما هو سبب الحاجة لوظيفة قوية في مجال الاتصالات والتعامل مع أصحاب المصلحة؟

ينبغي على وحدة الاتصال والتعامل مع أصحاب المصلحة أن تلعب دور مركز تنسيق الاتصالات مع الموظفين والشركاء الخارجيين، بما يضمن إدارة العلاقات الرئيسية بعناية. وهذا لا يعني أن هذه الوحدة ستتحكم في كل هذه الاتصالات بل أنها ستسعى لضمان معالجتها بطريقة متسقة وأن للجهاز الرقابي علامة مميزة وأنه يتواصل بوضوح من خلال مجموعة واسعة من الوسائط بما في ذلك المطبوعات ومواقع الانترنت والمواقع الاجتماعية. كما يمكن لهذه الوحدة أن تلعب دورا في مراجعة وتصميم ونشر الوثائق الموجهة للعموم بإصدار بيانات صحفية وتنظيم ندوات صحفية ورصد الإشارات إلى الجهاز الرقابي في البرلمان وفي وسائل الاعلام. وبالإضافة إلى هذا، فإن الأجهزة الرقابية مخازن لحفظ المعلومات عن أنشطة القطاع العام؛ لذلك يتعين تشجيع الموظفين على تبادل المعارف لصالح المؤسسة بأسرها.

#### إندونيسيا: استراتيجيات للعلاقات العامة والاتصال

المجلس الرقابي في جمهورية إندونيسيا مطالب، بموجب قانون الرقابة على إدارة ومساءلة الأموال العامة، بالأخذ بعين الاعتبار ملاحظات ممثلي الشعب عند القيام بمهامه. وحتى تتمكن من مجابهة التغييرات والتحديات، خاصة منها ما يتعلق بالمحافظة على ثقة الجمهور، قام المجلس الرقابي بإعداد وتنفيذ استراتيجيات للعلاقات العامة والاتصال. كما تم فتح قنوات للاتصال بالجمهور. وأطلق المجلس الرقابي حملات تهدف إلى التعريف بتقاريره وبالمشاكل المتعلقة بالمساءلة.

#### العراق: استراتيجية للاتصال بأصحاب المصلحة

أعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي في العراق استراتيجية لتعزيز التعاون والاتصال بأصحاب المصلحة الرئيسيين، ومنهم بالخصوص مجلس النواب والحكومة والهيئات الخاضعة للرقابة ووسائل الاعلام ومنظمات المجتمع المدني وعموم المواطنين. وتحدد هذه الاستراتيجية مجالات التعاون مع كل واحدة من هذه الجهات أخذا بعين الاعتبار الأدوار التي تلعبها ومساهماتها في تعزيز المساءلة وكيفية تغييرها لحياة المواطن.

عند إحداث وحدة لإدارة الاتصال والتعامل من أصحاب المصلحة من المهم التأكد من تزويدها بالموارد الكافية وتوفير الموظفين المناسبين ذوي المؤهلات والمعرفة بالاتصالات وإدارة المعارف والتعامل مع وسائل الإعلام والاتصال بالبرلمان.

تشمل المهام الرئيسية لفريق الاتصال والتعامل مع أصحاب المصلحة ما يلي:

- قيادة تطوير سياسة وخطة إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية والتعامل مع أصحاب المصلحة،
- المساعدة على التعريف بعمل الجهاز الرقابي ودوره؛
- الوصول إلى خدمات عالية الجودة في مجال النشر لضمان قيام الجهاز الرقابي بتطوير منتجات عالية الجودة مصممة خصيصا لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة؛
- إعداد إطار سياسات واضح المعالم للتعامل مع وسائل الاعلام؛
- إعداد استراتيجية إعلامية للتعريف بالمنتجات الرئيسية لضمان التعريف الأوسع بعمل الجهاز الرقابي وفهمه وللتأكد من أن هذه الاستراتيجية فيها تنوع مناسب حيث تستعمل مقاربات مختلفة للاتصال بجماهير مختلفة، من مهنيي قطاع معين إلى عموم الناس؛
- ضمان أن الجهاز الرقابي يتعامل مع وسائل الاعلام بمهنية ويزودها ببيانات صحفية عالية الجودة وينظم ندوات صحفية فعالة؛
- انتاج سياسة تحريرية تتسم بسهولة الأسلوب، واستعمال الرسوم البيانية لضمان وصول منشورات الجهاز الرقابي لأوسع الجماهير. كما تقوم بعض الأجهزة الرقابية بإصدار نسخ محلية من تقاريرها توجهها خصيصا إلى مجموعات معينة و / أو باستعمال وسائل بديلة لمجموعات مستواها التعليمي محدود، كالفديو والراديو والتسجيلات الصوتية؛
- ضمان أن الجهاز الرقابي يتقبل مراسلات الجمهور بصدور رحب ويعالجها بجدية ويستغل نتائج هذا العمل لتحسين الأنشطة الرقابية القادمة؛
- تدريب الفرق وتزويدها بالمشورة حول كيفية اكتساب المعارف خلال القيام بالعمل وتبادلها؛
- تدريب الموظفين على اتباع الاجراءات المعتمدة لإدارة الوثائق وتبادلها؛
- ضمان الاحتفاظ المنهجي والآمن بالوثائق الاستراتيجية والمنشورات والأدلة الرئيسية حتى يتيقن الموظفون أن المراجع دقيقة ومحينة؛
- ضمان تمكين كل الموظفين المعنيين، سواء كانوا في المقر المركزي أو في الجهات، من الوصول إلى الوثائق والأدلة الحكومية الرئيسية ذات العلاقة بعملهم؛
- إدارة الشبكة الداخلية وتطويرها بما يضمن وصول الموظفين بسهولة إلى المعلومات التي من شأنها أن تساعد في شغلهم على التواصل خارجيا حول استراتيجية الجهاز الرقابي وسياسته وآخر المستجدات فيه؛
- إدارة موقع الجهاز الرقابي على الانترنت بما يسهل وصول الجمهور إلى وثائق الجهاز الرقابي؛
- ضمان حفظ وخرن كل الوثائق، الورقية منها والالكترونية، بشكل آمن وإتلافها حسبما تقتضيه اللوائح الوطنية بخصوص الاحتفاظ بالمعلومات الموجهة للعموم.

**التحديات الرئيسية التي تواجه الأجهزة الرقابية في مجال الاتصالات والتعامل مع أصحاب المصلحة**  
الرسالة التي يتعين ترويجها - ينبغي أن يتم تحرير التقارير الرقابية تحريراً جيداً تسهل به قراءتها حتى تتمكن وسائل الإعلام من التعرف على الرسائل الرئيسية بسرعة وبدقة. ومن المهم أيضاً أن تكون العلاقة واضحة بين ما يتم نشره للعموم، من بيانات صحفية وخلاصات منشورة على موقع الانترنت وتصريحات في الندوات الصحفية، وما تحتويه التقارير من أدلة وتوصيات. وعند إعادة صياغة البيانات الصحفية لكي تتماشى مع الأسلوب الصحفي، يتعين اجتناب تحريف الرسائل الرئيسية التي جاءت في الرقابة الأصلية.

كيف يتم التعامل مع الإثارة الإعلامية وتسييس التقارير الرقابية - في السياقات التي تتسم بحيوية الحوار الديمقراطي ودرجة ما من حرية الصحافة، يصعب السيطرة على كيفية استخدام التقارير الرقابية بعد أن توضع على ذمة العموم. علماً أن بعض الأجهزة الرقابية تثبت من مدى رضا الهيئات الخاضعة للرقابة ومن مطابقة البيان الصحفي لما جاء في التقرير الرقابي وتوصياته حتى تعلم الهيئة الخاضعة للرقابة ما في البيان وتكون قادرة على تصويب سوء تأويل وسائل الإعلام لتقرير الجهاز الرقابي. وتكمن الصعوبة في العديد من الحالات في تحقيق التوازن بين أسلوب فيه إثارة وأسلوب عادي. إذا كانت التقارير مثيرة فإنه بالإمكان اتهام الجهاز الرقابي بالتسييس أو التطرف. أما إذا جاءت التقارير في أسلوب عادي فإنه من غير المحتمل أن تغطيها الصحافة. لذلك من الأهمية بمكان تحقيق توازن بين الاثنين.

من الجهة التي تقدم تقارير الجهاز الرقابي للعموم - في العديد من الحالات، رئيس الجهاز الرقابي هو وحده من يتولى التعامل مع وسائل الإعلام. وفي أجهزة أخرى يتم تفويض هذا الأمر إلى المسؤولين السامين والمدراء لأنهم يتعاملون من قريب مع مختلف العمليات الرقابية. ومهما كان الاختيار، فإن قيادة الندوات والاستجابات الصحفية تتطلب مهارات يتعين تزويد الموظفين بتدريب ودعم لحذقها. ومن المهم أيضاً أن يكون كل موظف من موظفي الجهاز الرقابي قادراً على تمثيل مؤسسته بفعالية وأن يكون مستوعباً لرسائلها الأساسية. ويتعين، في حدود الامكان، أن يكون الموظفون قادرين على الكلام بصوت واحد عن رؤية الجهاز الرقابي وقيمه وأهدافه وتأثيراته وأبرز أنشطته.

#### المصدر الرئيسي:

مبادرة الإنتوساي للتمية - برنامج التعامل مع أصحاب المصلحة -

<http://www.idi.no/en/elibrary/cpd/sais-engaging-with-stakeholders-programme>

#### تعزيز وظيفة إدارة المرافق

لماذا يحتاج الجهاز الرقابي إلى إدارة قوية للمرافق؟

على الجهاز الرقابي تمكين الموظفين من مكاتب ملائمة للقيام بعمليات رقابية عالية الجودة والحرص على سلامتهم أثناء العمل وتزويدهم بالوسائل المادية اللازمة للقيام بعمليات رقابية في الأقاليم. ذلك أنه من غير المحتمل أن يكون أداء الموظفين جيداً إن هم اشتغلوا في مكاتب مكتظة وفي ظروف غير مريحة أو ليس بإمكانهم الحصول على وسيلة نقل للقيام بمهام رقابية ميدانية. وبصفتها مؤتمنة على المال العام فإن الأجهزة الرقابية مطالبة كذلك بالتأكد من أنها تدير مواردها وممتلكاتها إدارة جيدة.

ولكي توفر مرافق مناسبة وخدمات أخرى، للعديد من الأجهزة الرقابية فرق للمرافق خاصة بها، فيها موظفون لهم مؤهلات مهنية في هذا المجال.

### تشمل المهام الرئيسية لوظيفة المرافق ما يلي:

- تأمين مكاتب آمنة ومريحة ومضاءة بشكل جيد، والقيام دوريا بمقارنة الفضاءات بالممارسات الجيدة في مؤسسات أخرى من القطاعين العام والخاص؛
- ضمان أن المدققين بإمكانهم القيام بمراجعات ميدانية بسهولة وأمان؛
- تنفيذ ورصد سياسة في مجالي الصحة والسلامة؛
- إدارة الشؤون الأمنية للجهاز الرقابي، الموظفون والممتلكات على السواء، بما في ذلك ما يملكه الجهاز من معلومات؛
- توفير وإدارة الخدمات كالأطعام والتنظيف والتخلص من النفايات واستعمال الطاقة والتأمين وكل التجهيزات الأخرى والمستهلكات، بطريقة فعالة من حيث التكلفة ومسؤولة بيئيا؛
- قيادة أنظمة الجهاز الرقابي لإدارة الطوارئ لوقاية الجهاز في مثل هذه الحالات؛
- والتأكد من أن كافة ممتلكات الجهاز الرقابي تم تسجيلها وصيانتها وخدمتها وتأمينها والتثبت منها سنويا وإيداعها بالمحفوظات أو إتلافها حسب ما تقتضيه الحاجة.

### التحديات الرئيسية التي تواجه الأجهزة الرقابية في مجال إدارة المرافق

مكاتب الموظفين في مقر الجهاز الرقابي أو عند الهيئات الخاضعة للرقابة - العديد من الأجهزة الرقابية لها فرق تشتغل في مقرات الهيئات الخاضعة للرقابة لأنها ترى أن هذه الطريقة تمكن موظفيها من فهم الهيئة التي يدققون حساباتها فهما معمقا. إلا أن هذه الصيغة من شأنها أن تزيد من خطر احتواء الموظفين من قبل الهيئة الخاضعة للرقابة وبهذا تهديد استقلاليتهم. كما يمكن لهذه الصيغة أن تقلص من مرونة استخدام الموظفين حيث تحول دون نقلتهم من عملية رقابية إلى عملية أخرى. وكثيرا ما لاحظت الأجهزة الرقابية التي سعت إلى أن يشتغل موظفوها مع بعضهم البعض في مقراتها الخاصة تحسنا في الأداء والجودة لأن الموظفين يتبادلون المعلومات أكثر.

كيف يمكن الحصول على مكاتب مقبولة لإيواء الموظفين - من المعلوم أن الموظفين يشتغلون بطريقة أفضل لما تكون المرافق مطابقة للغرض. فإذا طلب منهم أن يشتغلوا في بنايات غير مدهونة، والمصاعد فيها لا تشتغل، ولا تتوفر فيها أماكن لحفظ الملفات، اللهم ملفات يتم تكديسها فوق الطاولات وفي زوايا المكاتب، فإن هؤلاء الموظفين لن يشعروا بأنهم موضع تقدير واحترام ولن يعطوا أفضل ما لديهم. ومن المهم أن يقوم المسؤولون في الجهاز الرقابي بإعداد خطط واضحة لتوفير مقرات مناسبة والدفاع عن هذه الخطط باستمرار ووضوح لدى البرلمان والحكومة وشركاء التنمية. وعند الاعداد لهذه الخطط، يتعين اغتنام الفرصة للترويج لطرائق عمل جديدة والبحث عن مجالات لتحسين الفاعلية والاستعمال الأفضل لتكنولوجيا المعلومات وتصميم مباني ضئيلة الاستهلاك للطاقة. وتوجد في مجموع أعضاء الإنتوساي أمثلة عديدة لصيغ عمل جديدة مثل الفضاءات المكتبية المفتوحة والتداول على المكاتب، كما توجد حالات أعطي فيها كبار المسؤولين المثال باختيارهم العمل في فضاءات متواضعة.

كيف يمكن ضمان سلامة مقرات الأجهزة الرقابية - إن المعلومات الحيوية التي تصل إليها الأجهزة الرقابية ذات أهمية بالنسبة للصحفيين والمجرمين. لذا من الأهمية بمكان أن يتم تأمين مقر الجهاز الرقابي وأن يفهم الموظفون أهمية دورهم في سلامة المقر وكافة الوثائق. تقوم العديد من الأجهزة الرقابية بتوظيف أعوان يتولون حراسة مقراتها ليلاً نهاراً، كما لها أنظمة لتنظيم دخول الموظفين إما بشارات الهوية أو بالتوقيع، ولها قواعد تخص تأمين الحواسيب والوثائق التي ليست في وضع استخدام؛ أما بالنسبة للمجالات الرقابية المتصلة بالهيئات الدفاعية والأمنية فإنها تضع مستويات أمنية متعددة. ويجدر تدريب كل الموظفين بصفة دورية على المسائل الأمنية ومعالجة الخروقات الأمنية بجدية. كما قامت بعض الأجهزة الرقابية بتعيين موظف مسؤول عن الشؤون الأمنية مكلف بتنسيق كافة المظاهر الأمنية للجهاز.

كيفية إدارة وسائل النقل التابعة للجهاز الرقابي - في الحالات التي يكون للجهاز الرقابي وسائل نقل خاصة به يتعين عليه وضع نظام لإدارة الأسطول يحتوي على إجراءات صارمة للشراءات، والصيانة الدورية للعربات، ونظام لتخصيص العربات مبني على الحاجة عوضاً عن رتبة المتقدم بالطلب، عدم التأخر في التخلص من العربات القديمة بفعالية

كيفية ضمان قدرة الجهاز الرقابي على مجابهة الحوادث الكبرى - في حين أن الأجهزة الرقابية التي تعمل في المناطق التي تكتسحها الأعاصير واعية تمام الوعي بضرورة إعداد خطط للطوارئ حتى تضمن قدرتها على مواصلة العمل بعد فترة قصيرة من حادث قد يطرأ، قد تفتقر الأجهزة الأخرى لمثل هذه الخطط. إلا أن عدداً متزايداً من الأجهزة الرقابية معرض لانقطاع مطول للكهرباء أو لهجوم إلكتروني أو لحوادث إرهابية؛ لذا فإن كافة الأجهزة الرقابية في حاجة لخطط طوارئ حتى تتعرف مثلاً على كيفية الاتصال بالموظفين في حالات الطوارئ، أو كيفية اللجوء إلى مقر وقتي، أو الوظائف التي يتعين دعمها مباشرة بعد الأزمات.

#### سloffينيا: تخفيض تكاليف المكاتب

تم في السنوات الأخيرة التخفيض التدريجي للميزانية التشغيلية لدائرة المحاسبات في سloffينيا، كما كان الشأن بالنسبة لبقية القطاع العام السloffيني. وحتى تتمكن من التحكم في التكاليف وتخفيضها، سعت الدائرة إلى توشي مقارنة استراتيجية للتصرف في ميزانية التدريب والتعليم. فتم التقليل من المشاركات الموسعة في الندوات المنظمة خارج المؤسسة والترخيص، في أغلب الحالات، لموظف وحيد بالمشاركة في الندوات أو الدورات التدريبية خارج البلاد.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحقيق وفورات في التكاليف من خلال الترخيص لبعض الموظفين بالعمل من بيوتهم سواء كان ذلك بصفة دائمة أو مؤقتة. وقد أدى ذلك إلى التخفيض من تكاليف زيارة بعض الهيئات الخاضعة للرقابة و، بدرجة أقل، إلى تحقيق بعض التخفيضات في تكاليف التشغيل والمعدات.

#### المصدر الرئيسي:

- نصائح بشأن التخطيط لحالات الطوارئ يمكن الاطلاع عليها في دليل الكاروساي/ باساي بشأن التخطيط لاستمرارية الأعمال

<http://www.intosaicbc.org/download /business-continuity-planning-2>

## الجزء الرابع

### التأهيل المهني لموظفي الجهاز الرقابي

عرّف مؤتمر الإنكوساي 2016 التأهيل المهني بكونه العملية المتواصلة التي يحصل بها الأفراد ومؤسساتهم على مستويات عالية من الاستقلالية والخبرة والكفاءة والسلوك الأخلاقي والجودة، استناداً إلى المعايير المهنية.

يهتدي تطوّر الأشخاص العاملين في الأجهزة الرقابية وتأهيلهم مهنيًا بشكل أساسي بالأساليب والمعايير المطبّقة، ويحتاج الجهاز الرقابي إلى الطرق الرقابية التي تتلاءم مع دوره ومهمّته، وإلى الموارد المتوفرة لديه، بما فيها مهارات موظفيه والسياق الذي يعمل فيه، لا سيّما مستوى إدارة المال العام، والمعايير المحاسبية المستخدمة وفعالية المراقبة الداخلية والرقابة الداخلية. وهناك في الوقت ذاته رغبة متنامية لدى الأجهزة الرقابية لإجراء عملياتهم الرقابية حسب المعايير الدولية الرقابية للقطاع العام. وللقيام بمثل هذه العمليات الرقابية يحتاج موظفو الجهاز إلى المهارات والمعرفة والتجربة. وبالإمكان اكتساب المعرفة والتجربة من خلال التدريب الرسمي، واكتساب المهارات من خلال التدريب أثناء الخدمة والدعم؛ وترتبط التجربة ارتباطاً قوياً بزمان وإطار التعلّم. وفي الأجهزة الرقابية التي ما زالت في بداية الدرب في تنفيذ المعايير المهنية الدولية، فمن الممكن الإسراع في هذه الرحلة عبر المساعدة الخارجية والدعم من قبل عمليات مراجعة قويّة الجودة. لكن حتى في تلك الحالة، يمكن أن يمرّ العديد من السنوات والعديد من الدورات الرقابية قبل أن يشعر الموظفون بالقدرة على الرقابة حسب المعايير الدولية.

ويبحث هذا الجزء المسائل التالية:

1. إطار المعايير الدولية للأجهزة الرقابية.
2. ما هي الخطوات الرئيسية لإنتاج عمليات رقابية أفضل؟
3. ترجمة المعايير الدولية إلى اللغات الوطنية
4. طلب إجراء تحليل «SWOT» للفرجة بين الممارسات الرقابية القائمة والممارسات المرغوب فيها.
5. عمليات رقابية تجريبية باستخدام المعايير الدولية.
6. وضع الأدلة الرقابية.
7. إسناد الوظائف الرقابية.
8. تطوير مهارات المدقق.
9. التدريب غير المتكرّر لا يكفي أبداً.
10. إحداث الانخراطات.
11. التخطيط للبرنامج الرقابي: التبعات التنظيمية وذات الصلة بالموارد.
12. تعزيز الجودة.
13. قضايا خاصة بالأجهزة الرقابية التي لديها سلطة فرض العقوبات.
14. معالجة العمليات الرقابية المتخصصة.
15. تبادل المعارف.

## 1.4. إطار المعايير الدولية للأجهزة الرقابية

وقد أقرت الانتوساي المعايير الدولية بالنسبة للأجهزة الرقابية، والتي يتكوّن لبّها من معايير للرقابة المالية، والرقابة على الامتثال، والرقابة على الأداء. وتستند المعايير الدولية المتعلقة بالرقابة المالية الى حدّ بعيد الى المعايير المعتمدة من قبل القطاع الخاص مضاف إليها ملاحظات ذات صلة بالخصوصيات التي ينفرد بها القطاع العام. وتعتمد معايير الرقابة المالية مقارنة شاملة للرقابة المالية تقوم على المخاطر لإعداد الآراء المهنية بشأن موثوقية التقارير او البيانات المالية الصادرة عن الهيئات الخاضعة للرقابة، وما إذا كانت الحسابات خالية من بيانات مادية جوهرية خاطئة، وتحظى المصادقة البرلمانية الملائمة. وقد تم تطوير معايير الرقابة على الأداء وعلى الامتثال وإقرارها بصورة مستقلة من قبل أعضاء مجتمع الانتوساي، باعتبار أن القطاع العام هو الذي ينفرد بأشكال الرقابة العامة هذه.

### يتكوّن إطار المعايير الدولية من 4 مستويات:

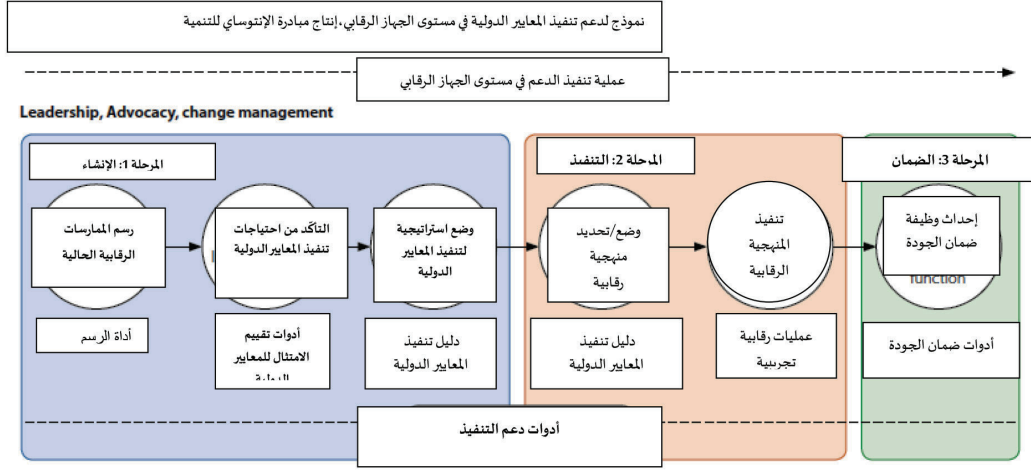
- المستوى 1 - المبادئ التأسيسية (المعيار الدولي 1).
  - المستوى 2 - الشروط المسبقة لعمل الأجهزة الرقابية (المعايير الدولية 10-99).
  - المستوى 3 - المبادئ الرقابية الأساسية (المعايير الدولية 100-999).
  - المستوى 4 - الموجّهات الرقابية (المعايير الدولية 1000-5999).
- يمكن الوصول الى المعلومات الكاملة عن إطار المعايير الدولية وعن التفاصيل المتعلقة بكل معيار في موقع لجنة المعايير الرقابية المهنية للانتوساي <http://www.issai.org> 8

وطوّرت مبادرة الانتوساي للتنمية نموذجا لتنفيذ المعايير الدولية لفائدة الأجهزة الرقابية (أنظر الشكل 5 أدناه). وقد تم وضع هذا النموذج لمساعدة الأجهزة الرقابية في التخطيط لتنفيذ المعايير الدولية، وهو يقسم العملية الى ثلاث مراحل رئيسية هي: البناء، التنفيذ، والضمان.

8 في عام 2016 اقترح منتدى الانتوساي للتصريحات المهنية (FIPP) صيغة معدّلة لإطار الانتوساي للتصريحات المهنية (IFPP) الذي سيقدّم في المستقبل كل المعايير الدولية الى (أ) مبادئ الانتوساي، (ب) المعايير الدولية للأجهزة الرقابية، (ج) الإرشادات، و (د) معايير الكفاءة. واستكمالا للانتقال من الإطار الحالي الى الإطار الجديد يتم حاليا اقتراح إدخال عدد من التغييرات على المعايير الدولية القائمة مثل (أ) إعادة التسمية والترقيم، (ب) سحب المعايير الدولية التي تجاوزها الزمن، و (ج) تحيين المعايير الدولية الأخرى بما فيها تلك التي تتعلق بالرقابة المالية. والمقرر أن يتم استكمال التغييرات بحلول عام 2019. وبالتالي فإنه ينبغي على ممارسي المعايير الدولية أن يلاحظوا أن ترقيم بعض المعايير الدولية الحالية وتسميتها ومحتواها وموقعها في الإطار سوف تختلف مع الزمن عمّا هو مبين في هذا الدليل. ويمكن الاطلاع على المزيد من المعلومات في موقع لجنة المعايير المهنية [www.psc-intosai.org](http://www.psc-intosai.org).



## الشكل 4: نموذج تنفيذ المعايير الدولية لأجهزة الرقابة



المصدر: مبادرة الإنتوساي للتنمية

## الموارد الرئيسية

في السنوات الأخيرة، قامت الإنتوساي لا سيما من خلال مبادرة الإنتوساي للتنمية، بتطوير مجموعة كبيرة من الموارد والبرامج التدريبية لمساعدة الأجهزة الرقابية الراغبة في تبني المعايير الدولية. وتشمل هذه الموارد والبرامج التدريبية ما يلي:

- تنفيذ المعايير الدولية: اعتبارات استراتيجية - من إنتاج لجنة بناء القدرات كأداة لمساعدة الأجهزة الرقابية على التفكير في التداعيات الناجمة عن تبني المعايير الدولية والخيارات اللازمة للاستعداد لتنفيذها بنجاح. <http://www.intosaicbc.org/download/implementing-the-international-standards-for-sais-issais-eng>

- أدوات المعايير الدولية للرقابة على الامتثال والمالية والأداء - سلسلة من الأدوات لوضع تصور للمقاربة الرقابية الحالية للجهاز الرقابي تأخذ في الاعتبار متطلبات المعايير الدولية (المعايير الدولية في المستويين 3 و 4). <http://www.idicomunity.org/3i/index.php/3i-library>

- دليل لتنفيذ المعايير الدولية - الرقابة المالية، والرقابة على الامتثال، والرقابة على الأداء. <http://www.idicomunity.org/3i/index.php/3i-library>

- دليل الأفروساي للرقابة على الأداء (إنجليزية).

[http://afrosaiportal.dashbo.co.za/system/dms2/folders.php?folder\\_id=218](http://afrosaiportal.dashbo.co.za/system/dms2/folders.php?folder_id=218)

- دليل منظمة باساي للرقابة على الأداء. <https://www.pasai.org/pasai-manuals-guidelines>

تلعب هذه الموارد دورا حاسما في نشر المعايير الدولية وفي دعم الممارسات المعيارية عبر مجتمع الأجهزة



الرقابية، وتعترف بأن كل جهاز رقابي بمفرده يحتاج الى التعامل مع تنفيذ المعايير الدولية على سعتها ودرجاتها في السياق القطري الخاص به. على سبيل المثال، في بلد لا توجد فيه مجموعات من الحسابات المالية المعيارية، فإن مجال تنفيذ معايير الرقابة المالية يكون ضيقاً جداً، لكن يمكن أن هناك مجال لتنفيذ معايير الرقابة على الامتثال والرقابة على الأداء.

#### 2.4. ما هي الخطوات الرئيسية لإنتاج عمليات رقابية أفضل؟

هناك العديد من الأساليب التي قد يرغب الجهاز الرقابي في اعتمادها لتعزيز مقاربتة الرقابية، لكن مهما كانت الخطوات المتخذة، فإنها سوف تتطلب تحليلاً كاملاً للجوانب التالية: السلطات التي لدى الجهاز الرقابي لاعتماد مقاربات رقابية جديدة؛ البيئة المحاسبية التي يعمل فيها؛ الفجوة بين الممارسات الرقابية الحالية وتلك التي تتطلبها المعايير الدولية؛ والموارد - المالية والبشرية - اللازمة لتنفيذ التغييرات الضرورية. ونتيجة لهذا التحليل يتعين على الجهاز الرقابي تطوير خطة مفصلة تغطي عدة سنوات وتضمن إشرافاً دقيقاً من قبل كبار المديرين على التطور التنظيمي وعملية التغيير. ومع أن ترتيبها قد يختلف، إلا أن الأجزاء التالية تصف المجالات الرئيسية التي تحتاج الى الدراسة لدى سعي الجهاز الرقابي الى دمج مقاربات رقابية جديدة دمجا ناجحا. وقد يحتاج الجهاز الرقابي أيضا الى النظر في ما إذا كان يرغب في تعزيز كافة أنواع الرقابة، أي الرقابة المالية والرقابة على الامتثال والرقابة على الأداء، سواء كان ذلك بالتوازي او على مراحل.

#### 3.4. ترجمة المعايير الدولية الى اللغات الوطنية

مع أن المعايير الدولية متوفرة في اللغات الرئيسية، إلا أن تداولها بين جميع الموظفين في المنظمة ومع أصحاب المصلحة الرئيسيين يكون أكثر صعوبة إن لم تكن متاحة في اللغة الخاصة بالجهاز الرقابي. كذلك فترجمة هذه المعايير يبدأ الجهاز الرقابي في استيعاب لغة الرقابة الدولية. وهذا أيضا جانب هام من ضمان المساءلة للمواطنين، فبتقاسم المعايير في اللغة (ات) الوطنية على نطاق أوسع يمكن للجهاز الرقابي أن يبرهن عن انفتاحه ويساعد على إشراك المواطنين في فهم السبب الذي يجعله يجري العمليات الرقابية بالطريقة التي يستخدمها. وتقوم لجنة الإنتوساي للمعايير المهنية حاليا بتطوير جزء في موقعها على الأنترنت يتضمن روابط مع ترجمات وطنية (ولكن مع التنبيه الى أن هذه الترجمات ليست الترجمات الرسمية للإنتوساي). إن ضمان توفر المعايير الدولية في أفضل صيغة ممكنة يمثل أولوية بالنسبة للإنتوساي ولجنة المعايير المهنية، لذلك فإن الأجهزة الرقابية بوسعها ترجمة المعايير الدولية ما دامت تحترم القواعد المتعلقة بترجمة هذه المعايير.

[http://www.issai.org/en\\_us/site-issai/services/translation-policy](http://www.issai.org/en_us/site-issai/services/translation-policy)

#### 4.4. طلب إجراء تحليل «SWOT» للفجوة بين الممارسات الرقابية القائمة والممارسات المرغوب فيها

يؤقر إطار قياس أداء الجهاز الرقابي وأدوات قياس الامتثال المتعلقة بالمعايير الدولية أدوات مفيدة لمقارنة الممارسات القائمة بالمعايير الدولية، وتشمل هذه الأدوات فحصا دقيقا للملفات والدراسات الرقابية التي تكشف عما يقوم به الجهاز الرقابي عوضا عما يعتقد أو يقول أنه يقوم به. وينبغي أن يغطي تحليل الممارسات الحالية كافة الأدلة الموجودة والدعم التقني والوثائق الرقابية وأنظمة مراقبة وضمان الجودة، وكذلك الأدوات الرقابية. ويستخدم إطار قياس أداء الجهاز الرقابي بصورة ملائمة أكثر على المستوى الاستراتيجي، في حين أن أدوات قياس الامتثال المتعلقة بالمعايير الدولية تتلاءم تلامؤما أفضل مع المراجعة المفصلة للمنهجية الرقابية على مستوى التخطيط العملي.

ومن المهم أن يشمل تحليل «SWOT» وجهات النظر الخارجية، وعلى الجهاز الرقابي أن يتأكد من أن لديه مهمة قانونية لتنفيذ المعايير الدولية - وإلا فإن عليه أن يبحث عن فرص لإدماج مراجع عن المعايير الدولية في القانون الذي يحكم عمل الجهاز الرقابي. بالإضافة الى ذلك، يتعين أن يجري الجهاز الرقابي مراجعة مفصلة لطبيعة المعلومات المطلوبة المتعلقة بالمالية والنظامية والأداء التي تسلمتها وزارة المالية، لإدماجها في الحسابات الوطنية وإطلاع البرلمان عليها. وينبغي أن تتضمن هذه المراجعة فحصا لعمل الرقابة الداخلية و/أو لتفتيش مالي، وكذلك المناقشات مع الأشخاص الرئيسيين في الحكومة بشأن تحسين المراقبة المالية وإعداد التقارير. فإن كان لدى بلد ما نية اعتماد نظام المحاسبة التراكمية أو إدخال نظام إدارة مالية جديد يقوم على تكنولوجيا المعلومات، على سبيل المثال، فإن لهذه الخطوات تبعات هامة بالنسبة لعمل الجهاز الرقابي وللمهارات التي يحتاجها.

كما أن جزءا من هذا سوف ينطوي على فهم الكيفية التي ينوي البلد أن يعزز بها مهارات إدارة الأموال العامة بشكل أعم - إن كانت الحكومة تنوي إنشاء مؤسسة تعنى بالتدريب المالي، فقد يكون هناك مجال لكي يصبح الجهاز الرقابي مشاركا فيها مما يغنيه عن الحاجة الى الاستثمار في هيكل و/أو برنامج شبيه.

##### الدنمارك: تحليل الثغرات مقارنة بالمعايير الدولية

في عام 2011 كان للمكتب الوطني للرقابة الدنماركي، كواحد من أهدافه في الأداء الداخلي، تنفيذ المعايير الدولية، لذلك قررت إدارة المكتب إطلاق مشروع تحليل الثغرات لتحديد مدى استجابة الجهاز الرقابي الى متطلبات المعايير الدولية. وقد تم إجراء تحليل الثغرات لموجهات الرقابة المالية والرقابة على الامتثال والرقابة على الأداء (المعايير الدولية 1000-4999) من قبل قسم الرقابة المالية وقسم الرقابة على الأداء. وتم ترجمة نتائج التحليل الى وثائق لسد الثغرات حيث تمت مقارنة المكونات الفردية للمعايير الدولية بمعايير الرقابة الداخلية والأدلة الرقابية والممارسات العامة التابعة للمكتب الوطني للرقابة الدنماركي.

وتم تقديم نتائج هذا التمرين لإدارة المكتب الى جانب خطة عمل لضمان الامتثال في المجالات التي لم يكن من الممكن تفسير الاختلافات فيها بالقيود ذات الصلة بالتشريعات او بالمهمة او التاريخ.

استحدثت مبادرة الانتوساي للتنمية أداة مسح لمساعدة الأجهزة الرقابية على فهم ممارساتها الرقابية الحالية حتى تتمكن، بطريقة أفضل، من تحديد المعايير التي تنطبق عليها.

### المورد الرئيسي

أنظر موقع مبادرة الانتوساي للتنمية <http://www.idi.no/en>

## 5.4 عمليات رقابية تجريبية باستخدام المعايير الدولية

قبل الاستثمار في وضع الأدلة الرقابية أو في برنامج تدريبي رئيسي، من المهم فهم ما معنى اعتماد المعايير الدولية فهما دقيقا. ويمكن للجهاز الرقابي، من خلال إنشاء فريق صغير وتجريب مقاربات رقابية جديدة للقيام بعملية رقابية مع عدد قليل من الجهات الخاضعة للرقابة، أن يبدأ في تقدير التغييرات اللازمة تقديرا مناسباً. على سبيل المثال، في المقاربات المستخدمة لتسجيل أدلة التدقيق، يتعين استخدام أساليب اختيار العينات، وطبيعة ولغة الرأي الرقابي المزمع إصداره. ومن خلال التجارب يمكن للجهاز الرقابي أن يقيّم مباشرة ما هو صالح وما هو غير صالح، وما التدريب الذي قد يحتاجه الموظفون، وما قد يلزم من موظفين إضافيين، وما هي الوثائق اللازمة، وما هي المعلومات التي تتطلبها الجهات الخاضعة للرقابة لدعم التغييرات.

ومن الأهمية بمكان أن يتم اختيار الموظفين الذين سيكونون جزءاً من عمليات التدقيق التجريبية اختياراً دقيقاً، حيث ينبغي اختيارهم من ضمن أقدر موظفي التدقيق ومن جميع الرتب مع مشاركة وثيقة من قبل مسؤول كبير يحظى بتقدير عالٍ. ومما يساعد هؤلاء الموظفين في أداء عملهم أن يكون لديهم المهارات اللغوية ليستفيدوا من النفاذ إلى المواد الإرشادية الدولية ومن التحدث إلى أقرانهم في الأجهزة الرقابية الأخرى. وينتظر منهم أيضاً أن يشاركوا في عمليات التدقيق التجريبية طيلة العمليات، وبالنسبة إلى أولئك الذين يعتقد أنهم جاهزون ينتظر منهم أن يواصلوا بعد ذلك ليساعدوا في تعميم المقاربة من خلال الاشراف على عمليات تدقيق أخرى وتدريب زملائهم. وكجزء من هذه المقاربة قد يحتاج الفريق الأساسي إلى مدخلات تدريب قصيرة في مراحل مختلفة أثناء العمليات التجريبية وإلى تعديل حجم عمله حسب ذلك حتى يسهل عليه تحمّل الأعباء.

كذلك فإن المقاربة القائمة على عمليات التدقيق التجريبية هي مقاربة معقولة من حيث الكيفية التي يتعلم بها جل الناس في مكان العمل. وبشكل عام فقد تبين أن التعلم أثناء الخدمة هو أكثر فعالية من التدريب الذي يتم في الصف، والحقيقة أن معظم المدققين يتعلمون مهنتهم بالعمل إلى جانب زملاء أكثر تجربة منهم.

وقد استخدمت عمليات التدقيق التشاركية أيضا بطريقة ناجحة، لا سيما في منطقتي باساي وأولاسيفس، فمن خلال عمليات التدقيق التشاركية تتاح لمجموعات من الأجهزة الرقابية فرصة لتطبيق المعايير الدولية على موضوع رقابي معين مثل الرقابة على العائدات او على مكاتب الضرائب، عادة تحت إشراف فريق ذي خبرة من مدققين آخرين. وفي بعض الحالات ساعدت عمليات التدقيق هذه الأجهزة الرقابية في تعزيز مهامها بإجراء عمليات تدقيق لإدارة الدين، على سبيل المثال، وهو مجال لا تملك هذه الأجهزة فيه الثقة في مهاراتها ومعارفها لتقوم بمثل هذه العمليات بمفردها.

#### المورد الرئيسي

المعيار الدولي 5800 - دليل بخصوص التدقيق التشاركي بين الأجهزة العليا . [www.issai.org](http://www.issai.org)

### 6.4. وضع الأدلة الرقابية

يمكن للأدلة الرقابية ان تعزز استخدام مقاربة رقابية متسقة في كامل الجهاز الرقابي. ويمكن للمشاركة في عملية وضع الادلة وما يرتبط بها من قوالب رقابية أن تشكل وسيلة مفيدة بالنسبة لمنظمة ما للتعرف على الآثار المترتبة على اعتماد المعايير الدولية. غير ان العديد من الأجهزة الرقابية قام بوضع ادلة رقابية بناء على المعايير الدولية، ونادرا ما يكون الانطلاق من نقطة الصفر فعلا من حيث التكلفة. وعوضا عن ذلك، يمكن للأجهزة الرقابية الحصول على عينة من هذه الأدلة، وتحديد العناصر التي تعتقد انها أكثر صلة بالسياق الخاص بها وتكييف هذه الأدلة بدلا من اختراعها.

ينبغي أن تظهر عملية وضع الأدلة الرقابية أيضا بعد أن يكون الجهاز الرقابي قد اكتسب خبرة في اعتماد مقاربات تدقيق جديدة وليس قبل ذلك، حتى يمكن إقامة الأدلة الرقابية على ما هو فعال في الحالة الخاصة بكل جهاز رقابي.

وبعد وضعها تحتاج الأدلة الى تجريبيها للتأكد من دقتها وشموليتها ووضوحها. ويتعين المصادقة على النسخ النهائية من قبل كبار المديرين وتوفيرها لكافة الموظفين، ويفضل أن يكون ذلك بطريقة إلكترونية. وينبغي أن تكون الأدلة الرقابية والقوالب المرتبطة بها وثائق حية، وأن تكون ملكيتها واضحة داخل المنظمة - وربما من قبل وحدة مركزية لدعم الرقابة - ويتم تحيينها بانتظام، وتقاسم نتائج هذه التحيينات في كامل الجهاز الرقابي عبر الملاحظات الإرشادية ودورات سنوية لتحيين الرقابة يكون حضورها إجباريا بالنسبة لكافة موظفي الرقابة.

#### العراق: وضع دليل للرقابة على الأداء

بمساعدة من محكمة الرقابة الهولندية قام المجلس الاتحادي للرقابة العليا في العراق بوضع وإعداد دليل للرقابة على الأداء يتيح نظاما لاختيار مواضيع التدقيق من خلال التخطيط الاستراتيجي واستخدامات مصفوفة مخاطر لتقييم أداء سياسات او برامج حكومية معينة وتأثيرها على المجتمع. وقد حظي استخدام الدليل لتطوير خطة العمل السنوية للجهاز الرقابي بتقدير كبير من قبل الحكومة لمساعدته الجهاز الرقابي على تشخيص مجالات للتحسين، خصوصا في قطاعات الكهرباء والصحة والفلاحة.

#### 7.4. إسناد الوظائف الرقابية

لضمان أن يكون لديها المزيج الصحيح من المهارات لإجراء العمليات الرقابية الرئيسية، تسعى الأجهزة الرقابية الى تعيين موظفين جدد من ذوي الخبرة و/او ممن يظهرون إمكانية المزيد من التطور. فبالنسبة للرقابة المالية بالخصوص يقوم الجهاز الرقابي بتوظيف أشخاص ذوي مهارات محاسبية و/او لديهم القدرة على اكتساب مؤهلات مهنية في مجال المحاسبة. وبالنسبة الى الرقابة على الأداء يقوم الجهاز بتوظيف أشخاص ذوي مهارات بحثية قوية في مجال العلوم الاجتماعية او الاقتصادية وفي علوم الإحصاء، وبالنسبة للرقابة على الامتثال يوظف الجهاز بالدرجة الأولى أشخاصا ذوي مؤهلات قانونية وفي أفضل الأحوال ممن لديهم معرفة بمجالات مثل العقود او المشتريات. وفي الوقت ذاته يجد العديد من الأجهزة الرقابية أن العامل الرئيسي لإنجاز عمليات رقابية عميقة التأثير واستراتيجية يتمثل في إنشاء فرق مندمجة تضم مهارات متنوعة وإيجاد أساليب للاستفادة من معرفة العديد من الموظفين المختلفين في المجال المؤسسي.

بعض الأجهزة الرقابية يوظف اختصاصيين في مجالات مثل الهندسة او الطبّ او البناء. وتجد أجهزة أخرى أنّ توظيف مهارات متخصصة عند الحاجة اليها في عمليات رقابية معينة يتيح مردودا ماليا أفضل، معترفة بأن هذه المهارات لا يُحتاج اليها بانتظام بما يكفي لتبرير النفقات المالية لتوظيف مثل هؤلاء الموظفين بصفة دائمة.

#### 8.4. تطوير مهارات المدقق

في بعض الحالات يمكن أن تكون الدورات التدريبية القصيرة كافية عندما تتوفر لدى الموظفين المؤهلات المهنية المناسبة وتجربة كبيرة في المجال الرقابي. إلا أن اعتماد المعايير الدولية يتطلب في عديد الحالات استثمارا كبيرا في تطوير مهارات الموظفين المهنية لسنوات عديدة، إذ ليس هناك حل سريع. ولكي يصبح الفرد مدققا ماليا محترفا في القطاع الخاص فإن عليه عادة أن يشارك في مزيج من التدريب أثناء الخدمة وخارجها لمدة 3 او 4 سنوات. ومع أنه بإمكان البعض الدخول الى المهنة بشهادة جامعية في المحاسبة او الاقتصاد، إلا أنهم يحتاجون مع ذلك الى اكتساب مهارات عملية وتجربة في مجال الرقابة المالية. وليس عمل المدقق المالي في القطاع العام أقل شقاء، إذ يتطلب التزاما مماثلا تجاه التطور المهني للموظفين.

يحتاج المدققون الماليون الى أن يكون لديهم فهم سليم لإدارة الأموال العامة الى جانب اختصاص في المحاسبة والتدقيق، وفي بعض الأجهزة الرقابية يكتسب الموظفون المعارف والمهارات اللازمة من خلال الدراسة للحصول على مؤهلات مهنية معتمدة خارجيا في مجال المحاسبة، والالتحاق بتدريب داخلي ينظمه الجهاز الرقابي في العمليات الرقابية في القطاع العام. ويكتسب الموظفون في أجهزة رقابية أخرى مجموعة مماثلة من المهارات والمعارف عبر سلسلة مهيكلة من فرص التعلّم والتطوّر المطوّرة داخليا.

وبالنسبة لمدققي الأداء فإن المسالك أكثر تنوعا، ويقوم العديد من الأجهزة الرقابية بتوظيف أشخاص للقيام بالرقابة على الأداء من مجموعة واسعة من الخلفيات خصوصا من ذوي المهارات الأساسية ذات الصلة بعلوم الإحصاء وطرق البحث في العلوم الاجتماعية - الكمية منها والنوعية. ثم يتم دعم هذه المهارات بتدريب معين والاطلاع على أساليب العمل الحكومي، وبالخصوص ما يتعلّق منها بالأموال العامة. ويقوم بعض الأجهزة الرقابية بإنشاء فرق مزدوجة للقيام بعمليات الرقابة على الأداء تضم خبراء في الاقتصاد والاحصاء الى جانب اختصاصيين في المواد المعنية بالتدقيق.

أنشأت الانتوساي فريق عمل يعنى بالتأهيل المهني لمدققي الانتوساي وقد اقترح هذا الفريق مجموعة من المهارات الشاملة والمهارات الخاصة بالتدقيق لفائدة مهنيي التدقيق في الجهاز الرقابي، والتي يمكن استخدامها في التوظيف والتدريب وإصدار الشهادات وإدارة الموظفين والتطوّر المهني المستمر.

وأوصى فريق العمل باعتماد المجموعات الأربع الواسعة التالية من المهارات الشاملة:

- المجموعة 1: المدقق المهني في الجهاز يقود بالقوة؛
  - المجموعة 2: المدقق المهني في الجهاز يتعامل تعاملًا فاعلا مع أصحاب المصلحة؛
  - المجموعة 3: المدقق المهني في الجهاز يتصرّف بطريقة مهنية؛
  - المجموعة 4: المدقق المهني في الجهاز يساهم في قيمة وفوائد الجهاز الرقابي.
- وفي ما يتعلّق بتجميع القدرات الخاصة بالتدقيق (مع التمييز بين الرقابة المالية والرقابة على الامتثال والرقابة على الأداء)، أوصى فريق العمل بالمجموعات الخمس الواسعة التالية:
- يضيف مهني التدقيق في الجهاز الرقابي قيمة وذلك بالقيام بعمليات رقابية على الامتثال والمالية والأداء ملتزمة بالمعايير الدولية؛
  - يبرهن مهني التدقيق في الجهاز الرقابي عن فهم السياق والبيئة والهيئة الخاضعة للرقابة في عملية رقابة على الامتثال والمالية والأداء؛
  - يقوم مهني التدقيق في الجهاز الرقابي بتقييم وإدارة المخاطر في عملية رقابة على الامتثال والمالية والأداء؛
  - يقوم مهني التدقيق في الجهاز الرقابي بأداء وتوثيق الإجراءات المتعلقة بعملية رقابة على الامتثال والمالية والأداء وفقا للمعايير الدولية؛
  - يقوم مهني التدقيق في الجهاز الرقابي بالاتصال بصورة فعالة وبمتابعة نتائج عمليات الرقابة على الامتثال والمالية والأداء.

ولا تزال الانتوساي بصدد التشاور بشأن هذه القدرات، وبصورة أخص بشأن المسالك المتعلقة بالمدققين من أجل تبيان هذه القدرات، لكن فرق العمل تأكد على أنه على منظمات الانتوساي الاقليمية والأجهزة الرقابية وغيرها من الهيئات/الشركاء في التنمية، لدى استخدامها هذا الإطار، أن تضيف اليه وتطوِّعه ليتناسب مع مهامها واحتياجاتها وأهدافها الخاصة بها، وبالتالي خلق ملامح نجاح فردية فريدة ضمن منظماتها. وللحصول على تحيينات يرجى الاطلاع على موقع لجنة بناء القدرات:

<http://www.intosaicbc.org/task-force-on-intosai-auditor-professionalisation>

#### تشمل مسالك التأهيل المهني لموظفي الرقابة:

- تعيين موظفين تتوفّر لديهم المؤهلات والمهارات والخبرة المطلوبة - وقد يكون من الصعب منافسة القطاع الخاص في ذلك، لكن بعض الأجهزة الرقابية تقوم بذلك؛
- التعاقد مع مُزوّد خارجي يكون قادرا على منح مؤهلات معترف بها دوليا، وتمكين الموظفين من إجازات لحضور التدريب؛
- وضع «مؤهل» داخلي خاص بالجهاز وتوفير برنامج تدريب مُهيكل يدوم عدّة سنوات؛
- منح الموظفين الأموال والإجازات لإدارة اكتسابهم المهارات المهنية، كالانخراط في مسابقات محاسبية وطنية او دولية تقدّمها منظمة محاسبية مهنية، على سبيل المثال؛
- تشجيع الموظفين على الوصول الى المسابقات المتاحة على الانترنت او التعلّم الإلكتروني - وفي هذا الصدد كانت مبادرة الانتوساي للتنمية رائدة في تقديم مقارنة مزدوجة في التعلّم الإلكتروني.

#### الموارد الرئيسية

- إطار كفاءات مهني الرقابة في القطاع العام بالأجهزة الرقابية. <http://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2014/06/Item-7c-Competency-Framework-68th-GB-25nov2016.pdf>
- دليل لجنة الانتوساي لبناء القدرات: مدخل للمؤهلات المهنية في الأجهزة الرقابية، دليل يتيح المزيد من الافكار حول كيفية تأهيل موظفي الرقابة مهنيا. [/http://www.intosaicbc.org/download/introducing-professional-qualifications-in-sais-eng](http://www.intosaicbc.org/download/introducing-professional-qualifications-in-sais-eng)



#### 9.4. التدريب غير المتكرر لا يكفي أبدا

لتطوير وتهذيب مهاراتهم، يحتاج موظفو الرقابة الى الوصول الى برنامج تعلم وتطوير مهني مستمر وجيد البنية يتضمّن مزيجا من المساقات الرسمية، وفرص لاكتساب مجموعة متنوعة من الخبرات المهنية، وعمليات تحيين تقنية، ووقت للدراسة الخاصة. وينتظر العديد من المنظمات المحاسبة المهنية أن يشارك الموظفون في عدد محدّد من الأيام سنويا للحفاظ على عضوية مؤسساتهم المهنية فيها. ويمكن تشجيع الموظفين أيضا على متابعة إصدارات الانتوساي لمواكبة المستجدّات - بما في ذلك مجلة الانتوساي (www.intosajournal.org) وموقع لجنة الانتوساي لبناء القدرات (www.intosaicbc.org). وإذا كان النفاذ الى الانترنت صعبا بالنسبة لبعض الأجهزة الرقابية، فقد يكون من المهمّ تحميل الموارد الرئيسية من قبل موظّف واحد و تخزينها في أقراص محمولة او أقراص صلبة وتوفيرها لكافة موظفي الجهاز. بعض الأجهزة الرقابية تجعل التعلّم والتطوير إجباريين بالنسبة لكافة الموظفين او لمجموعات من الموظفين. على سبيل المثال، ليوأكب موظفو الرقابة المالية المستجدّات التي تحدث في المعايير الدولية، يمكن للجهاز الرقابي أن يفرض يومين من التدريب التقني قبل انطلاق دورة جديدة من العمليات الرقابية. وقد ينتظر جهاز رقابي آخر يوّد أن يجعل فرق الرقابة على الأداء يعملون بأكثر فاعلية، أن يحضر كل الموظفين سلسلة متجدّدة من ورشات العمل القصيرة. كما تقوم الأجهزة الرقابية أيضا في غالب الأحيان بتطوير روابط متينة مع المنظمات المهنية الوطنية في مجال المحاسبة، وتشجّع موظفي الرقابة المالية على الانخراط في هذه المنظمات والاستفادة من فرص التعلّم والتطوير التي توفرها. لدى السعي الى تحقيق تغيير في الجهاز الرقابي، من المهم الحصول على العدد الكافي من الموظفين ذوي المهارات والخبرة والالتزام الملائمة اللازمة للتغيير. ونادرا ما يكون إرسال بعض الموظفين الى الخارج للمشاركة في دورة تدريبية كافيا، إلا إذا عاد هؤلاء الموظفون وقاموا بتدريب موظفين آخرين من أجل ترسيخ المهارات والمعارف الجديدة في المؤسسة، وهو ما يتطلّب التخطيط له. أما إذا ترك الأمر للصدفة، فقد ينغمس الموظفون بسرعة في العمل اليومي للجهاز الرقابي بعد عودتهم، وبذلك تضيع خبرتهم الجديدة.

#### لدى وضعه لخطة تعليم وتطوير، هل قام الجهاز الرقابي بـ:

- تحديد المهارات والخبرات الحالية المتوفرة لدى موظفيهم؟ ويمكن القيام بذلك بوضع سجلّ للمهارات. ويمكن لإدارة الموارد البشرية في الجهاز أن تكوّن هذا السجل انطلاقا من المعلومات التي تملكها و/او من خلال طلب الموظفين بتقييم مهاراتهم وخبراتهم، مع مراجعة مديريهم للمعلومات المقدّمة للتأكد من دقتها. وعلى الجهاز الرقابي أن يشير الى أصناف المهارات والخبرات التي يرغب في تدوينها في السجل. وينبغي تحيين السجل بانتظام، والأفضل أن يكون ذلك سنويا.
- تحديد مزيج المهارات والقدرات التي يحتاجها ومتى سيحتاجها لتنفيذ وتحقيق استراتيجيته لبناء القدرات؟
- إجراء تحليل لاحتياجات التعلّم والتطوير، من خلال مقارنة المهارات الحالية والاحتياجات؟ وهذا من شأنه أن يحدّد المهارات والكفاءات التي سيحتاجها ومتى سيحتاجها؛
- ومقارنة نتائج هذا التحليل بالموارد المتوفرة للتعلّم والتطوير من داخل الجهاز الرقابي ومن خارجه؟ ولتحديد حجم التدريب وأنشطة التعلّم والتطوير التي يمكنه القيام بها، يتعيّن على الجهاز الرقابي النظر في عدد الموظفين المهنيين وغير المهنيين الذين يمكن تدريبهم كل سنة دون المساس بقدرة الجهاز الرقابي على القيام بعمله الأساسي.



#### 10.4. إحداء الانخراطات

تغيير المقاربات الرقابية أمر يعتمد البعض، وينبذ آخرون ويقبله آخرون بدون حماس. وفي هذا الصدد يتعين أن يكون لدى الجهاز الرقابي إجراءات قائمة للتأكد من أن الموظفين يفهمون فهمًا تامًا ما يجري، ولماذا، وأن تتوفر لهم فرصة التعبير عن اهتماماتهم. وفي حين أنه بالإمكان إتاحة فرص هامة للتعليم والتطوير بالنسبة للمدققين في الخط الأمامي، فإن المديرين التنفيذيين نادرا ما يحتاجون إلى مستوى التعرض ذاته، لكن ينبغي، لدى تنفيذهم للمقاربات الجديدة، تدريبهم على أساليب قيادة الفرق الرقابية، واكتساب الخبرة العملية في ضمان جودة العمليات الرقابية، والحصول على فرصة لفهم تبعات الأسلوب الرقابي الجديد في ما يتعلق بالموارد.

يحتاج المستخدمون النهائيون، كالهياكل الخاضعة للرقابة والبرلمان على سبيل المثال، إلى فهم أفضل لطبيعة وأسباب التغييرات التي يقوم بها الجهاز الرقابي، وكيف ستبدو المنتجات الجديدة وماذا سيكون دورها. وغالبا ما تحبذ البرلمانات المقاربات التقليدية للرقابة، لأن هذه المقاربات تمكّنها من رؤية نقطة ضعف أو فشل معيّن في عمل الإدارة، ومن تحديد شخص يمكن إدانة، وقد لا تكون راغبة في المرور إلى شكل من التقارير التي تنظر إلى الأنظمة وتقتراح إدخال تحسينات على الضوابط، وقد تحتاج إلى وقت لفهم الفوائد ورؤيتها.

وعند التخطيط لعمليات رقابية، من المهم أن تكون الأجهزة الرقابية قادرة على جمع المعلومات لاستهداف العمليات الرقابية بصورة أفضل. وعند الانتهاء من العمليات الرقابية، يكون من الأهمية بمكان أن تصل الرسائل الرئيسية إلى الجماهير المناسبة في الصيغ التي يمكن لهذه الجماهير فهمها واستخدامها. ويحتاج الجهاز الرقابي، إلى جانب ذلك، إلى وسائل اتصال داخلية فعالة حتى يكون الموظفون على علم بالمستجدات ذات الصلة، ويتم تبادل المعارف المنتجة داخل الجهاز الرقابي، وتشجيع الموظفين على أن يكونوا فاعلين في تشكيل الجهاز ومساهمته المجتمعية الواسعة.

#### 11.4. التخطيط للبرنامج الرقابي: التبعات التنظيمية وذات الصلة بالموارد

قد يقتضي تنفيذ المعايير الدولية تغييرات في المنظمة، ليس في طرق العمل والعمليات فحسب بل كذلك في طريقة تجميع العمليات الرقابية. فإن كانت المعايير الدولية المنفذة ذات صلة بالمهام الرقابية الجديدة، فإنه من المحتمل أن تبرز حاجة إلى إنشاء وحدة أو وحدات تنظيمية جديدة. وفي الحالات التي لا ينطوي تنفيذ المعايير الدولية فيها على استحداث مهام رقابية جديدة، فإن المعايير الدولية قد يكون لها رغم ذلك تأثير على الكيفية التي ينبغي أن يُنظّم بها الجهاز الرقابي. وقد يكون السبب وراء هذه التغييرات المتطلبات الجديدة المتعلقة بأنظمة مراقبة وضمان الجودة، والتواصل مع أصحاب المصلحة وإعداد التقارير.

عند تقييم تبعات الموازنة على المدى القصير والمدى البعيد، يحتاج الجهاز الرقابي إلى الأخذ في الاعتبار التكاليف غير المباشرة والتكاليف البديلة وليس التكاليف المباشرة التي ينطوي عليها تنفيذ المعايير الدولية فقط. وقد تشمل التكاليف المباشرة مراجعة الأدلة، والترجمات، وتعيين الأدوات التقنية، وفرص التعلم والتطوير بالنسبة للمدققين والمديرين.

أما التكاليف غير المباشرة فقد تشمل التغييرات التنظيمية وتعيين عمليات أخرى داخلية وخارجية مثل التأكد من أن نظام مراقبة جودة العملية الرقابية يتماشى مع متطلبات المعايير الدولية. فإن لم يكن الجهاز الرقابي متأكدًا من أن لديه المهارات اللازمة لإدارة المشروع فقد يحتاج إلى استئجار هذه المهارات خلال الفترة الأولية من اعتماد المعايير الدولية.

وأما التكاليف البديلة فقد تشمل، على سبيل المثال تكاليف الوقت الذي يقضيه المديرون والمدققون في أنشطة التعلّم والتطوير عوضاً عن التدقيق والتأثير المحتمل على مواعيد التسليم. وقد تكون هناك حاجة للتعامل مع انتظارات أصحاب المصلحة الرئيسيين أثناء هذه العملية أو إدخال التغييرات على امتداد فترة أطول تحاشياً لتعطيل الدورة العادية لإعداد التقارير الرقابية.

إن اعتماد المعايير الدولية يعني غالباً إدخال تغيير جوهري في طريقة توزيع وقت المدقق على العمليات الرقابية المختلفة، حيث ينبغي قضاء وقت أكثر في التخطيط والتوثيق وربما وقت أقل في العمل الميداني. وعلى الجهاز الرقابي أن يضع خطة شاملة يوضّح من خلالها كيف سيقوم بإنجاز مهمّته الرقابية، بما في ذلك تبيان الموارد من حيث الموظفين والتكاليف الأخرى المرتبطة بكل عملية رقابية، والمخاطر التي تواجه تنفيذ هذه الخطة، وكيف تمّ اتخاذ انتظارات أصحاب المصلحة في الاعتبار لدى وضع الخطة.

وفي الحالة التي يفترق فيها الجهاز الرقابي إلى الموارد التي تمكّنه من تنفيذ العمليات الرقابية لكافة الهيئات الرقابية كل سنة، يتعيّن عليه توضيح الكيفية التي حدّد بها العمليات الرقابية ذات الأولوية التي يقوم بها. في العديد من الأجهزة الرقابية يكون الوضع أكثر تعقيداً بسبب الأطر القانونية التي تجعل رقابة كافة الهيئات سنوياً إجبارية، وهذا أمر صعب جداً بالنسبة للأجهزة الرقابية التي تشمل مهمّتها الإدارة المحليّة، وحتى المنظمات غير الحكومية الصغيرة، ويمكن أن يؤدّي إلى تراكم كبير للعمليات الرقابية غير المنجزة، علماً وأن الأجهزة الرقابية مجبرة قانونياً على التخلّص من العمليات الرقابية الأقدم قبل الشروع في عمليات رقابية جديدة، وهذا قد يعني أحياناً أن الجهاز مطالب بتدقيق حسابات ترجع إلى سنوات عدّة مضت وبالتالي لا يمكنه معالجة الحسابات الحالية التي قد يُحدث إصدار التقارير المتعلقة بها في الوقت المناسب تغييراً. ولمعالجة هذه التراكمات سعت بعض الأجهزة الرقابية إلى المناولة مستخدمة لذلك أموالاً موقّرة من قبل شركاء في التنمية. ومع أن هذه الصيغة قد تأتي بنتائج إيجابية، إلا أنه من المهمّ أيضاً أن يوضّح الجهاز الرقابي لحكومته وبرلمانه الضغوطات المفروضة عليه وأن يقوم بوضع إطار واقعيّ للالتزام بمهمته القانونية، ويمكن أن يشمل هذا الإطار موارد إضافية إلى جانب تغييرات في القوانين أيضاً من أجل المرونة عند الحاجة. بعد أن يتم المصادقة على الخطة الرقابية للجهاز، ينبغي توضيح الجهة المسؤولة عن متابعة تقدّم العمليات الرقابية في ضوء الخطة الشاملة، والإجراءات التي ينبغي اتّخاذها في حالة حدوث تأخيرات. ومع أن الأجهزة الرقابية تولي عناية كبيرة لضمان أن يتعلّم المدققون كيفية إجراء عمليات الرقابة على الامتثال، إلا أن العناية بالحاجة إلى تطوير الخطة الرقابية والمهارات الإدارية لمديري الجهاز الرقابي هي دون ذلك. ويمكن أن تكون التوأمة بين مجموعات من المديرين في جهاز رقابي ذي خبرة وجهاز رقابي مبتدئ في اعتماد المعايير الدولية توأمة مفيدة.

#### 12.4. تعزيز الجودة

يتطلّب بناء صيت الجهاز الرقابي كمنظمة تتسم بالنزاهة ويمكن الاعتماد عليها لإنتاج عمليات رقابية متوازنة وعالية الجودة، يتطلّب وقتاً طويلاً. لكن عملية رقابية واحدة سيّئة الجودة تكفي للإضرار بذلك الصيت. وتتيح الجلسات النهائية مع الهيئات الخاضعة للرقابة والتي يتم أثناءها مناقشة التوصيات والآراء الرقابية، حقل اختبار ثمين للتأكد من سلامة الاستنتاجات وتصحيح أيّة أخطاء في الحقائق. إلا أن جل الأجهزة الرقابية لديها ترتيبات منفصلة بخصوص ضمان الجودة للتأكد من أنّ كل عملية رقابية تخضع لمراجعة مستقلة ويتمّ تحديدها قبل نشرها، وأن معايير الجهاز الرقابية، ومنهجيتها، وتوجهاتها يتم تطبيقها بصورة صحيحة ومنظمة في كامل الجهاز الرقابي، وأن الاحتياجات المتعلقة بالتعلّم والتطوير قد تم تحديدها ومعالجتها، وأن المعايير تتحسن باستمرار.

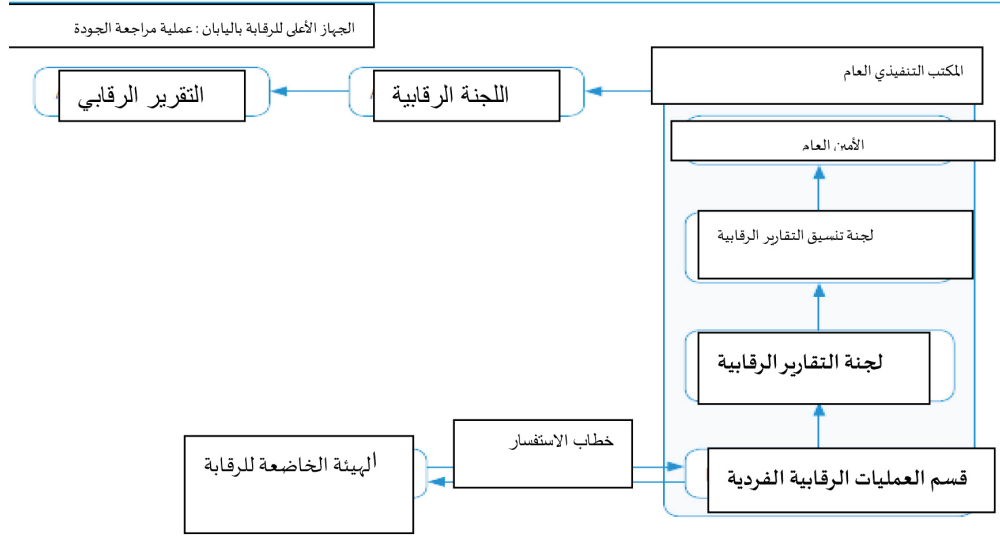
ولإدارة ضمان الجودة هذا يقوم الجهاز الرقابي عادة بإنشاء وحدة أو فريقا يعنى بضمان الجودة، وقد تشكل هذه الوحدة/هذا الفريق جزءا من وحدة مركزية لدعم الرقابة التي يمكن أن تشمل مسؤولياتها الأخرى الحفاظ على الأدلة، وإنتاج موجّهات، ومعالجة استفسارات معيّنة، ومتابعة الإشراف على التطوّرات الخارجية في ما يتعلّق بالمعايير والمقاربات الرقابية، وتنظيم أنشطة التعلّم والتطوير، وتوفير الدعم المتخصص لفرق الرقابة بما في ذلك الدعم الإحصائي، ودعم الرقابة على تكنولوجيا المعلومات، وغير ذلك من الدعم المنهجي.

#### الملامح الرئيسية لوظيفة فعالة لضمان الجودة

- يقوم على إدارتها مدققون معترف بهم كخبراء تدقيق من قبل زملائهم؛
- الإعارات للوحدة محددة زمنيا وينظر اليها على انها مدعّمة للمسار المهني؛
- تضم مدققين متخصصين في المجالات الرقابية الرئيسية التي يقوم بها الجهاز الرقابي؛
- تتيح تغذية راجعة واضحة سواء كانت خطية أو حضورية/وجها لوجه لموظفي الرقابة في الوقت المناسب - حتى لا يتم تأخير العمليات الرقابية؛
- تركّز المراجعات على العمليات الرقابية عالية المخاطر - لكنها تضمّ عنصرا عشوائيا ضمانا ليكون لدى كل الفرق الرقابية إمكانية أن يكون موضع مراجعة - ويمكن ان تضم مراجعات في مرحلة التخطيط من قبل الفريق أو الأقران؛
- تستهدف مجالات معيّنة لتكون محل مراجعة مشدّدة، مثل دقة التوصيات للتأكد من أنها واضحة ويمكن تنفيذها بدون غموض وقابلة للقياس؛
- عدد الموظفين متساو مع عدد العمليات الرقابية التي يجري إنجازها؛
- تستخلص الدروس من العمل في مجال ضمان الجودة وتتيح تغذية راجعة للموظفين مرّة في السنة على الأقل؛
- تتاح لموظفي ضمان الجودة فرص للتعلّم والتطوير في تقديم التغذية الراجعة - العديد من الأجهزة الرقابية لا يملك ثقافة توفير التغذية الراجعة الصارمة وبالتالي فإن الموظفين في فريق ضمان الجودة وفي كامل الجهاز الرقابي قد يحتاج الى تدريب في إعطاء وقبول التغذية الراجعة.

#### أساليب ابتكارية تبحث عنها الأجهزة الرقابية لتحسين الجودة:

- استخدام الجوائز على المستوى الداخلي أو الإقليمي للاحتفال بالعمليات الرقابية الجيدة ومكافأتها؛
- الاستعانة بناشر مقيم لوضع معايير الأسلوب وتحسين التحرير؛
- إجراء عمليات رقابية بالاشتراك مع أجهزة رقابية أخرى حول مواضيع معيّنة مثل الضرائب • الاجتماع افتراضيا أو حضوريا/وجها لوجه في مراحل التخطيط، وفي نهاية العمل الميداني، وعند إعداد التقارير؛
- البحث عن التغذية الراجعة بشأن مشاريع التقارير عن الرقابة على الأداء من زميل في جهاز رقابي آخر قام بعملية رقابية في مجال مماثل؛
- التعاقد مع جامعة رائدة لتوفير مراجعات بعدية؛
- والبحث عن مراجعة أقران تتناول أنظمة مراقبة وضمان الجودة في الجهاز الرقابي.



يتمّ نشر نتائج الرقابة كتقرير رقابي بعد إصدار الحكم النهائي من قبل لجنة الرقابة وهي هيئة معنيّة بإصدار القرارات ترجع بالنظر الى المجلس الياباني للرقابة.

قبل مداوالات لجنة الرقابة يتم النظر بدقّة في نتائج الرقابة من قبل نظام متعدّد المستويات يضمّ لجنة التقارير الرقابية التابعة للمكتب، ولجنة تنسيق التقارير الرقابية، ومجلس التقارير الرقابية الذي يرأسه الأمين العام.

تعتمد لجنة التقارير الرقابية التابعة للمكتب ولجنة تنسيق التقارير الرقابية نظام مراجعة الأقران لضمان موضوعية ومصداقية أحكامهما، ويتم في هذا النظام مراجعة كل حالة مراجعة نقدية مسبقاً من قبل واحد من أعضاء كل لجنة من حيث دقة وصف الحقائق وملاءمة الخاتمة، ويتم رفع نتيجة المراجعة للجنة المناسبة.

وقبل نشر العمليات الرقابية يتم مراجعتها من قبل لجنتين تابعتين للمجلس الياباني للرقابة.

#### الموارد الرئيسية

- يتيح المعيار الدولي 40 مشورة عالية المستوى لمساعدة الأجهزة الرقابية على تطوير أنظمة ضمان الجودة تتلاءم مع الظروف الخاصة بها.

[http://www.issai.org/en\\_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm](http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/2-prerequisites-for-the-functioning-of-sais.htm)

- تقوم مبادرة الانتوساي للتنمية حالياً بإعداد أداة وإرشاد لضمان الجودة في الرقابة المالية، والرقابة على الأداء والرقابة على الامتثال، يكون متوفراً عام 2018 على موقع المبادرة:

<http://www.idi.no/en>

#### 13.4. قضايا خاصة بالأجهزة الرقابية التي لديها سلطة فرض العقوبات

تمارس الأجهزة الرقابية التي لديها سلطة فرض العقوبات مهامها بصورة مستقلة عن الفرعين التنفيذي والتشريعي. وباعتبارها ولاية قضائية فإنها تقوم بالتدقيق مثل أي جهاز رقابي آخر لكنها تصدر الأحكام أيضا ويمكنها فرض عقوبات في حالة وجود مخالفات. المحاسبون العموميون ومديرو الأموال العامة مسؤولون عن الضوابط التي هم مطالبون بتنفيذها أو عن إدارة هذه الضوابط. وبعد جلسة من جلسات الاستماع يمكن أن تؤدي العملية الرقابية إلى إعلان عن مسؤولية مالية أو إلى غرامة.

وتتمثل التحديات الرئيسية في جمع البيانات المالية في الوقت المناسب ووثائق التبرير ذات الصلة، واختيار تلك التي تتطلب فحصا معمقا بناء على مقارنة تستند إلى المخاطر. وهناك تحد آخر يتمثل في ضمان كفاية العقوبات عند فرضها. وبعد إصدار الحكم تتمتع بعض وزارات المالية بسلطة إعفاء المحاسبين من المسؤولية. وينبغي أن يتمتع الرئيس والأعضاء الذين يتحملون وظائف قضائية ومدعي الجهاز الرقابي (عندما ينص القانون على ذلك) بمركز يضمن أمنهم الوظيفي ومن ثم استقلاليتهم التامة في التحقيق. ووفقا للقوانين المحلية لكل منها فإن الأجهزة الرقابية التي لديها سلطة فرض العقوبات يمكن أن يكون لها مدع خاص بها (أو ضباط معينين للقيام بهذه الوظيفة) يضمن التطبيق المناسب للقانون، ويشرع في الإجراءات القانونية في الحالات التي تخضع للولاية القانونية للجهاز الرقابي.

#### 14.4. معالجة العمليات الرقابية المتخصصة

في حين أن المعايير الدولية صممت لتستخدم في أي عملية رقابية على المالية أو على الامتثال أو على الأداء، فإن الأجهزة الرقابية تتمنى أحيانا تكوين وحدة ذات مهارات متخصصة في رقابة تكنولوجيا المعلومات أو الرقابة البيئية أو إدارة العقود أو رقابة الدين العام و/أو رقابة أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، على سبيل المثال. وفي بعض الحالات قد يتمنى الجهاز الرقابي إحداث وحدات متخصصة أو فرق لإجراء عمليات رقابية في هذه المجالات، وفي حالات أخرى قد يتمنى أن يعمل هؤلاء الموظفون المتخصصون كمستشارين في كامل المنظمة.

##### أعمال تمكن من الوصول إلى المعرفة والمهارات الرقابية

- إحداث مجالس استشارية مكوّنة من اختصاصيين مستعدين لتقديم المشورة للجهاز الرقابي - الأكاديميون وغيرهم يكونون غالبا على استعداد للتبرع بوقتهم مجاناً؛
- تشجيع عملية إحداث مجتمعات ممارسة داخل الجهاز الرقابي يمكنها الترتيب لاستضافة محاضرين خارجيين أو تشكيل مجتمع افتراضي يضم أقران من أجهزة رقابية أخرى حول موضوع الرقابة على العائدات والسلط الديوانية؛
- طلب عروض من شركات خاصة للقيام بمهام رقابية معقدة، كالوصول إلى المهارات اللازمة لرقابة مجموعات كبيرة من بيانات تكنولوجيا المعلومات،
- تعيين موظفين عموميين متقاعدين حديثا على أساس عقود قصيرة المدى لتقديم المشورة في مجالات معينة من الأنشطة الحكومية؛
- والمتابعة المنتظمة لمجموعات العمل التابعة للإنتوساي، لا سيما تلك التي تنتمي إلى لجنة تبادل المعرفة (www.intosaiksc.org) التي يرأسها الديوان الهندي للرقابة.

## الموارد الرئيسية

- **حول الرقابة على تكنولوجيا المعلومات:**
  - مجموعة العمل المعنية بالرقابة على تكنولوجيا المعلومات  
[http://www.intosaiitaudit.org/WGITA23rd/23rdWGITAMeeting/IT\\_Handbook.pdf](http://www.intosaiitaudit.org/WGITA23rd/23rdWGITAMeeting/IT_Handbook.pdf)
  - أنتجت مجموعة العمل التابعة للأوروساي موقعا إلكترونيا يجمع ويلخص التقارير الرقابية من العديد من الأجهزة الرقابية التي لديها مكوثا لتكنولوجيا المعلومات، أنظر:  
<http://eurosai-it.org/nowa/index.php/en/the-cube.html>
- **حول الصناعات المنجمية/الاستخراجية:**
  - مجموعة العمل المعنية برقابة الصناعات المنجمية: <http://www.wgei.org>
- **حول الرقابة البيئية:**
  - مجموعة العمل المعنية بالرقابة البيئية: [/https://www.environmental-auditing.org](https://www.environmental-auditing.org)
  - مجموعة من الحالات المتعلقة بالرقابة البيئية في آسيا، منظمة أوزوساي، مارس/آذار 2016،  
[http://asosai.org/asosai/news/publications\\_detail.jsp?idx=10642](http://asosai.org/asosai/news/publications_detail.jsp?idx=10642)
- **حول الدين العام:**
  - مجموعة العمل المعنية برقابة الدين العام. <http://www.wgpd.org.mx>
  - حول التحديث المالي والإصلاح التنظيمي:
  - مجموعة العمل المعنية بالتحديث المالي والإصلاح التنظيمي:  
<http://www.contraloria.cl/Wdpress/Financial-Modernization>
- **حول تقييم البرامج**
  - مجموعة العمل المعنية بتقييم البرامج:  
<http://program-evaluation.ccomptes.fr/index.php?lang=en>
- **حول المؤشرات الوطنية الرئيسية:**
  - مجموعة العمل المعنية بالمؤشرات الوطنية الرئيسية:  
[/http://audit.gov.ru/en/activities/international-activities/intosai-working-group-on-key-national-indicators](http://audit.gov.ru/en/activities/international-activities/intosai-working-group-on-key-national-indicators)
- **حول رقابة المشتريات العمومية:**
  - مجموعة العمل المعنية برقابة المشتريات العمومية: <http://www.ach.gov.ru/en>
  - مجموعة العمل المعنية بالبيانات الكبيرة: <http://www.audit.gov.cn/WGBD>

#### ● حول مقاومة الفساد:

- مجموعة العمل المعنية بمقاومة الفساد وغسل الأموال:

[http://wgfacml.asa.gov.eg/index\\_files/documents\\_of\\_interest.htm](http://wgfacml.asa.gov.eg/index_files/documents_of_interest.htm)

- أنتجت مبادرة الانتوساي للتنمية إرشادات وأنشأت شبكة من الموظفين المهتمين:

<http://www.idi.no/en/idi-cpd/sai-fighting-corruption-programme>

#### ● حول أهداف التنمية المستدامة:

- تم تحديد لجنة تبادل المعرفة في خطة الانتوساي الاستراتيجية 2017-2022 على أنها مركز لجهود الانتوساي من أجل تبادل المعارف المتعلقة بدعم الجهاز الرقابي ومساهماته في متابعة ومراجعة أهداف التنمية المستدامة. وقد أصدرت اللجنة ومبادرة الانتوساي للتنمية إرشادات بخصوص الاستعداد الرقابي لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

<http://www.idi.no/en/elibrary/cpd/auditing-sustainable-development-goals-programme>

#### 15.4. تبادل المعارف

تبحث الأجهزة الرقابية بصورة متزايدة عن طرق لدمج المعارف التي يحصلون عليها من مختلف العمليات الرقابية وذلك لتحديد الدروس العامة التي تم تعلمها حول إدارة المشاريع الكبرى أو حول تقديم خدمات أكثر فاعلية للمواطنين، على سبيل المثال.

#### ألمانيا: أدلة الممارسات الجيدة

عندما تحدّد المحكمة الفدرالية الألمانية للرقابة نتائج رقابية يمكن أن تكون ذات فائدة عامة، يتم تجميع هذه النتائج ضمن «أدلة للممارسات الجيدة» وتوفيرها لكل القطاع العام الألماني الفدرالي. وتتمثل المكونات الرئيسية لهذه الأدلة في التوصيات التي وضعت في بداية الوثيقة. وقد أضيف لكل توصية ملخص تنفيذي للنتائج الرقابية الأصلية. ويتضمن بعض الأدلة أيضا ملاحظات تشير إلى الجهات أو التعليمات أو الآراء المناسبة التي أصدرتها المحكمة الفدرالية للرقابة سابقا. وعوضا عن إبراز الأخطاء السابقة صمّمت الأدلة للمساعدة على تجنب «الأخطاء الشائعة» لدى تأدية الوظائف الحكومية الفدرالية. (لمزيد المعلومات أنظر:

<https://www.bundesrechnungshof.de/en/veroeffentlichungen/leitsaetze-der-externen-finanzkontrolle>

## الموجزات

الملحق 1	الملحق 1
AFROSAI-E	المنظمة الإقليمية الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - الناطقة بالإنجليزية
CAROSAI	منظمة الكاريبي الإقليمية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
C&AG	المراقب المدقق العام
iCATs	أدوات المعايير الدولية لتقييم الامتثال
ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
IDI	مبادرة الانتوساي للتنمية
INTOSAI	المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
ISSAIs	المعايير الدولية
PAC	لجنة الحسابات العامة
PASAI	منظمة الباسيفيك الإقليمية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
PEFA	الإطار الخاص بتقييم إدارة الأموال العامة
SAI	الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة
SAI PMF	إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة
SWOT	مواطن القوة، مواطن الضعف، الفرص والتهديدات



## الملحق 2

### بيان ضمان الجودة

خضعت هذه الوثيقة للمراجعات التالية بخصوص ضمان الجودة:

- تم إنشاء لجنة توجيهية مكوّنة من الديوان الوطني للرقابة بالمملكة المتحدة، والديوان الوطني السويدي للرقابة، والمحكمة الهولندية للرقابة للموافقة على إطار الوثيقة ومراجعة مشاريع الدليل والموافقة على الوثيقة النهائية؛
- تمت دعوة مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة الرئيسيين تضمّ الأجهزة الرقابية والمنظمات الإقليمية التابعة للإنتوساي ومجتمع المانحين للتعليق على الهيكلية الأولى المقترحة ومشروع الدليل؛
- تمت دعوة كافة أعضاء لجنة بناء القدرات للتعليق على مشروع الدليل والإسهام بأمثلة عن دراسات حالة؛
- تم عرض مشروع الدليل في موقع لجنة بناء القدرات وموقع الانتوساي للتعليق عليه؛
- وافقت اللجنة التوجيهية التابعة للجنة الإنتوساي لبناء القدرات على الوثيقة.