

**تقرير ندوة الأسوساي عام 2015**

**حول**

**إدارة الجهاز الأعلى للرقابة**

## المحتويات

1. المقدمة ..... 3
2. الملاحظات العامة ..... 4
- 1.2 الموضوع الفرعي 1 : عمليات التدقيق الأساسية للأجهزة العليا للرقابة ..... 4
- 2.2 الموضوع الفرعي 2 : العلاقة مع السلطة التشريعية ..... 6
- 3.2 الموضوع الفرعي 3 : نشر تقرير الأجهزة العليا للرقابة ..... 7
- 4.2 الموضوع الفرعي 4 : استخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات التحليلية في التدقيق ..... 9
- 5.2 الموضوع الفرعي 5 : البيئة الداخلية للأجهزة العليا للرقابة من أجل التحسين
- المستمر ..... 11
- الخاتمة ..... 12

## 1. المقدمة

تم تنظيم ندوة حول " إدارة الجهاز الاعلى للرقابة " من ناحية الهدف الثاني ، تبادل المعرفة وخدمات المعرفة لخطة الآسوساي الاستراتيجية .2011-2015 والتي عقدت في الفترة من 07-11 كانون الاول عام 2015 في المركز الدولي لنظم المعلومات والتدقيق (iCISA) نويدا، الهند.

تسعة وعشرون مشاركاً من 27 عضواً من اجهزة العليا للرقابة ، وحضر الندوة الأجهزة العليا للرقابة من أفغانستان، والبحرين، و بنغلاديش، و بوتان، و بروناي، و كمبوديا، و الصين، و الهند، و اندونيسيا، و إسرائيل، و اليابان، و كوريا، و الكويت، و جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، و ماليزيا، و جزر المالديف، و موريشيوس ، و منغوليا ، و ميانمار، و نيبال، و عمان، و باكستان، و الفلبين، و المملكة العربية السعودية، و سريلانكا ، و تايلاند ، و فيتنام.

كان الهدف من الندوة تحديد الممارسات الجيدة في إدارة الجهاز الاعلى للرقابة.

تناولت الندوة المواضيع الفرعية التالية :-

- أ. عمليات التدقيق الأساسية للجهاز الاعلى للرقابة.
- ب. العلاقة مع السلطة التشريعية .
- ت. نشر تقرير الأجهزة العليا للرقابة.
- ث. استخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات التحليلية في التدقيق.
- ج. بيئة الأجهزة العليا للرقابة الداخلية من أجل التحسين المستمر.

المواضيع الفرعية التي تم اختيارها للندوة تم تناولها بشكل كبير من قبل المستوى الثاني للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (1) ، وخاصة المعايير 10 و 12 و 20 و 30 و 40 (2) ، وأن المجالين الرئيسيين اللذين تمت تغطيتهما في الندوة هما استقلال الأجهزة العليا للرقابة ودور الجهاز الاعلى للرقابة في تحقيق المنفعة للمواطنين ضمن المعيار 10 و 12 تبعاً وتم العثور على صلة بين المعيار 20 و 30 و 40 فيما يتعلق بتعزيز العمليات الداخلية للأجهزة العليا للرقابة .

---

(1) ISSAI المعايير : معايير الانتوساي للاجهزة العليا للرقابة

(2) المعيار 10 : اعلان مكسيكو استقلالية الجهاز الاعلى للرقابة - المعيار 12 : القيمة و المنافع لاجهزة الرقابة العليا احدث فرق في حياة المواطنين - المعيار 20 : مبادئ الشفافية و المساءلة - المعيار 30 اخلاقيات المهنة - المعيار 40: رقابة الجودة للاجهزة العليا للرقابة

تم تبادل معلومات أساسية عن المحاور الفرعية بالإضافة الى مجموعة من الاستبيانات في وقت مسبق مع جميع أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المشاركة كجزء من الاستعدادات قبل الندوة ، و اجرت الأجهزة العليا للرقابة أيضا التحليل الرباعي (SWOT) على المحاور الفرعية ، تم دراسة اجاباتهم من قبل الخبراء المختصين (SMEs) التي شكلت أساس مناقشات الندوة.

قدم المشاركون المختارون عروضاً حول المحاور بما يتعلق بالممارسات الجيدة ، وأعقب ذلك مناقشات جماعية حول المحاور الفرعية

المناقشات اتحت المشاركين تقدير أهمية الممارسات الجيدة للأجهزة العليا للرقابة الأخرى ، وشكل الرجوع الى المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة حجر الزاوية في المناقشات.

وأخيراً، وضع المشاركون معا الملاحظات العامة المنبثقة عن مناقشات الندوة والعروض.

## 2 الملاحظات العامة

### 1.2 الموضوع الفرعي الاول : عمليات التدقيق الأساسية للأجهزة العليا للرقابة<sup>(3)</sup>

تناول هذا الموضوع القضايا الداخلية لجميع الأجهزة العليا للرقابة . وهي متعلقة بضمان تدقيق ذو نوعية جيدة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وناقش المشاركون مختلف القضايا المتعلقة بهذا المحور الفرعي وهي ، مبادئ التدقيق ، و المعايير ، و الارشادات/أدلة ، و التخطيط للتدقيق ، و تنفيذ التدقيق ، و إعداد تقارير التدقيق وآليات مبادئ الجودة.

بعض الأجهزة العليا للرقابة لديها نفس الممارسات الجيدة المتعلقة بإشراك الجهات المعنية وهي السلطة التشريعية، المواطن ، الأكاديميين وموظفي الجهاز الاعلى للرقابة من اجل تطوير خطة التدقيق.

و قد تمت مناقشة تجربة إشراك الخبراء المختصين في التخطيط والتعامل مع المسائل التقنية ، و كانت مراجعة المدققين القانونيين من قبل الاجهزة العليا للرقابة الأخرى و بين الشعبة الداخلية لمراجعة المدققين القانونيين داخل الأجهزة العليا للرقابة أيضا جزءا من المناقشات .

(3) المجموعة في الموضوع الفرعي الاول تتضمن المشاركون من اجهزة الرقابة في بروناي ، اسرائيل ، اليابان ، منغوليا ، نيبال و سريلانكا

الملاحظات العامة التالية انبثقت من المناقشات :-

1.1.2 استقلالية رئيس الجهاز الاعلى للرقابة يجب أن تكون محددة بوضوح في القانون او النظام الاساسي ، وعلاوة على ذلك ، ينبغي أن يكون أستقلال الجهاز الاعلى للرقابة شامل الموازنه ، وأختيار الموضوعات الخاضعة للتدقيق وخطة تدقيق الحسابات ونطاق التدقيق وتعيين وإنهاء تعاقد الموظفين.

2.1.2 يجب تطبيق النهج القائم على المخاطر لتطوير خطط التدقيق ، وينبغي أخذ المخاطر و التحديات الوطنية في التخطيط للتدقيق في الاعتبار و القضايا المهمة نحو تحسين القطاع العام وتحسين نوعية حياة المواطنين ينبغي اعتبارها في عملية التخطيط و يجب أن تكون جميع الجهات المعنية (4) جزءا من عملية التخطيط للتدقيق.

3.1.2 يجب على الأجهزة العليا للرقابة الرجوع إلى المعايير الدولية المتوفرة في حال غياب المعايير في نطاق التدقيق.

4.1.2 يجب أن يكون الجهاز الاعلى للرقابة حق مطلق وفوري للوصول للمعلومات والسجلات، بأي شكل من الأشكال، من خلال التشريع المناسب.

5.1.2 يجب أن يكون لدى الجهاز الاعلى للرقابة آلية لتطوير / و استقطاب المختصين في المواضيع التي لديها نقص في الكفاءات الداخلية و يمكن اشراك خدمات المختصين من الإدارات الحكومية الأخرى لتلبية الاحتياجات الفورية.

6.1.2 ينبغي أن يكون الجهاز الاعلى للرقابة دور مستقل لضمان الجودة ويمكن تحقيق ضمان الجودة أيضا من خلال عملية مراجعة النظر حيث أن مراجعة النظر يمكن أن تكون آلية داخلية و / أو بالتعاون مع الأجهزة الرقابية الأخرى.

7.1.2 يجب على الأجهزة العليا للرقابة ان تدعم إجراء عمليات مراجعة مشتركة أو متوازية حول المواضيع المشتركة.

---

(4) هذه تتضمن : القانونيين و الجهات الخاضعة للرقابة و المواطنين و منظمات المجتمع المدني و الاكاديمي

## 2.1 الموضوع الفرعي الثاني : العلاقة مع السلطة التشريعية<sup>(5)</sup>

السلطة التشريعية و الجهاز الاعلى للرقابة تلعبان دورا هاما في ضمان المساءلة والحكم الجيد ، وهكذا فإن العلاقة التي تحافظ عليها الأجهزة العليا للرقابة مع السلطة التشريعية تصبح مهمة جداً و مع الحفاظ على استقلالها، فإن علاقة متناسقه ضرورية من الحصول على نظام مساءلة قوي ، و كون السلطة التشريعية هيئة ممثلة للشعب (منتخبة) ، فإن وجهة نظرها تمثل تطلعات المواطنين بشكل عام ، فالرقابة التي تمارس من خلال لجان تشريعية تقدم ميزة اضافية إلى نتائج وتوصيات التدقيق.

يلعب الانضباط في تقديم تقارير التدقيق ومناقشتها من قبل اللجان التشريعية دورا حيويا في ضمان فعالية تقارير التدقيق ، و قد أجريت مداولات مفصلة حول دور هذه اللجان وتفاعلها مع الأجهزة الرقابية.

ناقش المشاركون جميع التجارب والممارسات و تم ملاحظة ما يلي :-

1.2.2 أن صياغة وتحديث التشريعات ، فيما يتعلق بالجهاز الاعلى للرقابة ، يجب أن تكون موجهة من قبل الجهاز الاعلى للرقابة مع السلطة التشريعية و ينبغي أن يكون دور السلطة التنفيذية هنا محدوداً.

2.2.2 يجب أن تقدم تقارير الجهاز الاعلى للرقابة أما مباشرة إلى البرلمان أو إلى رئيس الدولة و البرلمان في وقت واحد.

3.2.2 يجب أن تحرص الأجهزة الرقابية على أن تكون تقارير التدقيق سهلة الفهم للسلطة التشريعية.

4.2.2 أن تقديم التقرير و المناقشة من قبل السلطة التشريعية يجب ان تكون محدداً بوقت زمني و لمتابعة تقارير التدقيق يجب أن تكون محددة بوقت زمني مع إشارة واضحة حول الإجراءات التصحيحية المتخذة و يمكن أيضاً تحديد أسباب عدم الامتثال .

5.2.2 أن الأجهزة العليا للرقابة في اطار تطوير برنامج عملها، ينبغي أن تستجيب ، حسب ما تراه مناسباً ، إلى القضايا الرئيسية التي أشارت لها السلطة التشريعية.

6.2.2 مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجة الي السرية ، فإنه ينبغي ضمان نشر جلسات اللجنة التشريعية .

## 3.2 الموضوع الفرعي الثالث: نشر تقرير الأجهزة العليا للرقابة<sup>(6)</sup>

تعامل هذا الموضوع مع طرق نشر والتواصل الفعال و الإبلاغ عن نتائج التدقيق لمختلف الأطراف المعنية. حيث أن الأجهزة العليا للرقابة تقوم بتقديم خدمة قيمة للمواطنين من خلال الإبلاغ عن نتائج التدقيق بطريقة تتسم بالشفافية والمهنية. إضافة لأن الأجهزة العليا للرقابة بحاجة إلى مواكبة تغير أنماط الاتصال .

و جرى تبادل بعض المبادرات المثيرة للاهتمام من قبل الأجهزة العليا للرقابة مثل ، البث الإذاعي ، وبرامج التوعية العامة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي وصفحة الأطفال ، و صندوق الرأي II، والالتقاء بطلبة الجامعات، و المؤتمرات الصحفية ، و جلسات القاعات العامة ، و غيرها من الأنشطة التوعوية .

أما بالنسبة لسياسات التواصل التي تداولها المشاركون من الأجهزة العليا للرقابة ، و الاستراتيجيات ومدى فعاليتها في ضمان أقصى قدر من التوعية. والملاحظات المشتركة المنبثقة عن المناقشات ، كانت على النحو التالي :

1.3.2 تحتاج الأجهزة الرقابية لإشراك الجهات المعنية في تحسين نوعية و جودة عمليات التدقيق و تقييمها بشكل أفضل، كما يتوجب على الأجهزة العليا للرقابة النظر في وضع آلية لإشراك مختلف الجهات المعنية مثل ، المؤسسات الأكاديمية والمهنية، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات البحثية.

2.3.2 ينبغي على الأجهزة العليا للرقابة توعية الجهات المعنية ( بما في ذلك الإعلاميين ) حول عملية التدقيق / و التقارير.

3.3.2 يجب أن تكون تقارير التدقيق سهلة الفهم . بحيث تتضمن " ملخص تنفيذي " يحتوي على جوهر النتائج الهامة فهذا يعد من الممارسات الجيدة المعتمدة على وجه التحديد في "مراجعات الأداء". ان استخدام العناصر الخمسة التي تتضمن (المعيار، و الحالة، و السبب، و النتيجة، والإجراء التصحيحي) من شأنها أن تجعل التقارير واضحة و سهلة الفهم.

4.3.2 ان النشر السريع لتقارير التدقيق على نطاق عام يعد أمراً هاماً لضمان فاعليتها. كما ينبغي ضمان ذلك من خلال الأحكام القانونية المناسبة. كما ينبغي على الأجهزة الرقابية توفير امكانية الوصول لتقارير التدقيق من خلال جميع مصادر وسائل الإعلام المتاحة .

5.3.2 إن اصدار و نشر كتيبات تحتوي على ملخص لتقارير التدقيق المتعلقة ب "مراجعات الأداء" قد يسهل و يوضح فهمها. وعلى نحو مماثل فمن الممكن نشر و تعميم نتائج التدقيق لعامة الجمهور من خلال " نشرات إخبارية دورية " .

(6) المجموعه في الموضوع الفرعي الثالث تتضمن المشاركين من اجهزة الرقابة في لاو ، وماليزيا ، و موريتيوس ، و تايلاند.

6.3.2 اضافة لإمكانية قيام الأجهزة الرقابية بإنشاء مكتب للعلاقات العامة يتخصص في التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور، كما ينبغي تدريب أشخاص مخولين من قبل الأجهزة الرقابية للتعامل مع وسائل الإعلام بشكل مناسب .

## 4.2 الموضوع الفرعي الرابع 4. استخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات التحليلية في عملية التدقيق<sup>(7)</sup>

استخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات التحليلية في عملية التدقيق ربما هو الجانب الأكثر حيوية في إدارة الجهاز الرقابي . مع تنامي الخدمات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات للمواطنين والاعتماد على الأنظمة التقنية للحكم، فمن الضروري أن تقوم الأجهزة الرقابية بالحصول عليها بالإضافة لخبير كفاء و أدوات تحليلية محوسبة فعالة .

وأشار المشاركون إلى أن تكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامها لتطوير نظام إدارة التدقيق عبر الإنترنت. اضافة لضرورة وجود قسم تدقيق تقني متخصص في الأجهزة الرقابية الضخمة.

تداول المشاركون جميع التجارب والممارسات ، حيث لوحظ ما يلي :

1.4.2 إن أهمية وفوائد ايجاد الحلول القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات يجب أن يكون موجه من قبل الإدارة العليا في الأجهزة الرقابية من حيث الدعم و التنفيذ .

2.4.2 بناء قدرة مدققي الحسابات للتدقيق في بيئة رقمية.

2.4.3 يتوجب على الأجهزة العليا للرقابة النظر في إشراك خبراء أو الاستعانة بمصادر خارجية لتكنولوجيا المعلومات في حال تعذر عليها تنمية القدرات الداخلية ، مع اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السرية.

4.4.2 يتوجب تنظيم موازنه كافية و متاحة لتوجيه مبادرات تكنولوجيا المعلومات.

5.4.2 يجب إعطاء الأجهزة العليا للرقابة إمكانية الوصول غير المقيد إلى المعلومات الكاملة، بحيث تكون متاحة في أي شكل من الأشكال، بما في ذلك الالكترونية. كما يتوجب على مدققي الحسابات الحفاظ على سرية هذه المعلومات.

6.4.2 ضرورة تطوير المعيار المتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق . ومن المتوقع أن يعمل المعيار رقم (5300) من المعايير الدولية لمؤسسات التدقيق العليا على تقريب هذا المتطلب .

(7) المجموعه في الموضوع الفرعي الرابع تضم المشاركون من أجهزة الرقابة في البحرين ، و الصين ، و كوريا ، و المالديف ، و الفلبين



7.4.2 إن اعتماد تقنيات التدقيق بمساعدة الحاسوب ستزيد من كفاءة وفعالية التدقيق.

8.4.2 استخدام أوراق العمل الإلكترونية كلما أمكن ذلك ؛ لما تتسم به من سهولة التخزين والنقل. و يجب نشر كتيبات والأدلة والمعايير لفرق التدقيق بشكل الكتروني .

9.4.2 إن وجود الكادر المؤهل و المجهز قد يساعد على خلق بيئة مشجعة للتغلب على مقاومة الانتقال من العمل اليدوي الى نظام تكنولوجيا المعلومات

## 5.2 الموضوع الفرعي الخامس 5. التطوير المستمر للبيئة الداخلية في الأجهزة العليا للرقابة<sup>(8)</sup>

على الاجهزة الرقابية مواصلة الوفاء بمهامها ، فمواكبة البيئة المتغيرة أمر ضروري . إن تقييم التغير في البيئة والاستجابة اللاحقة من قبل الأجهزة الرقابية تحد من فاعليتها. تواجه الأجهزة العليا للرقابة قضايا تتعلق بالموارد المحدودة، من حيث الموارد البشرية و الموازنه و القدرات . أن التغلب على هذه التحديات يتم من خلال اساليب مبتكرة تفوق الجهاز الرقابي ليعمل بشكل فعال .

بعض الممارسات الجيدة التي أشار إليها المشاركون منها القيادة القوية وتحفيز القوى العاملة ووجود آلية لمراقبة الجودة. و اهتمام بعض الأجهزة الرقابية بالتطوير المهني المستمر للموظفين .

من الممارسات الجيدة التي أشير إليها وجود وسائل التواصل الداخلي لنشر المعرفة ومدونة قواعد السلوك. ولوحظ وجود لجنة معنية للتقييم والتكيف مع التغيرات الخارجية.

كما لوحظت النتائج الإيجابية لدراسات إطار قياس الأداء (PMF) ، و مراجعات النظير و التدقيق المشترك و المتوازي من قبل المشاركين. تداول المشاركون جميع التجارب والممارسات و لوحظ ما يلي :

1.5.2 يجب أن تقوم الأجهزة العليا للرقابة بتحسين التفكير الاستراتيجي – و وضع استراتيجية طويلة المدى في الأجهزة العليا للرقابة.

2.5.2 يجب أن تقوم الأجهزة العليا للرقابة بالانخراط في بناء قدرات مواردها البشرية من خلال الندوات وورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات. كما يتوجب نشر أدلة التدقيق و المنهجيات و الإرشادات من أجل بناء قدرات فعالة . على الأجهزة الرقابية بناء قدرات موظفيها من خلال التعاقدات الثنائية مع الأجهزة الرقابية الأخرى بالإضافة لتطوير برامج تعاونية لتبادل المعرفة بين موظفي الجهاز الرقابي مع الأجهزة الرقابية الأخرى.

3.5.2 ان إطار قياس الأداء (PMF) للأجهزة الرقابية عبارة عن أداة مفيدة لقياس أداء الأجهزة الرقابية يجب تشجيع استخدامها.

4.5.2 يجب أن تقوم الأجهزة العليا للرقابة بتحسين التفاعل مع جميع الجهات المعنية بما في ذلك الجهات الخاضعة للتدقيق . كما ينبغي إشراك الجهات المعنية من خلال الأخذ بمدخلاتها في عملية التدقيق و تقديم تقرير متوازن.

5.5.2 يجب إيجاد آلية فعالة للتقدير و التحفيز .

6.5.2 يجب على الأجهزة العليا للرقابة تطوير قيادة قوية و قوى عاملة محفزة للمساعدة في إعداد تقارير جيدة.

## الخاتمة

وخلاصة القول، قدمت الندوة برنامج عمل مثالي لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة في مجال إدارة الجهاز الرقابي . تعزز مثل هذه الندوات لتبادل المعارف موقف "الأسوساي" بوصفه منظمة إقليمية متينة بين مثيلاتها .

غطت المواضيع الخمسة الفرعية بشكل فعال كافة الجوانب الرئيسية في إدارة الجهاز الرقابي . حيث كان مسار الندوة يصب باتجاه الفكرة الكامنة وراء تعزيز مبدأ الحاكمية الرشيدة من خلال تحسين إدارة الأجهزة العليا للرقابة . على وجه التحديد، تبين من خلال المناقشات ان خطة التدقيق يجب أن تشمل وبشكل فعال للقضايا ذات الأهمية القومية . بالإضافة لمناقشة جميع جوانب استقلالية الأجهزة الرقابية كونها عنصر أساسي من عناصر الحاكمية الرشيدة .

في عصر العولمة حالياً ، لا ينبغي أن تعمل الأجهزة العليا للرقابة في عزلة حيث أنها أدركت ضرورة إشراك جميع الجهات المعنية الخارجية في المراحل المختلفة لدورة عملية التدقيق . وهذا من شأنه ان يعزز مصداقية عمل الأجهزة العليا للرقابة. وجرى التأكيد أيضا على أهمية استخدام الأجهزة الرقابية لأساليب فعالة تهدف لنشر تقاريرها بشكل أفضل لجميع الجهات المعنية.

كما تم ادراك الجهود التعاونية المتمثلة بعمليات التدقيق المشتركة التي تشمل الأجهزة الرقابية المتعددة في مختلف القضايا ذات الاهتمام العالمي المشترك .

تقوم الأجهزة العليا للرقابة بشكل أو بآخر بإقامة علاقات عمل مع الجزء التنفيذي من الحكومات. على نحو مماثل ، عبر المشاركون أيضاً بأنه يجب أن يكون للأجهزة الرقابية علاقة عمل رسمية مع السلطة التشريعية و اللجان التي تشكلها.

خلص المشاركون في الندوة الى أن على الأجهزة العليا للرقابة تحديث عملياتها في ضوء البيئة الخارجية و الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التدقيق وإعادة تصميم العمليات الخاصة بها.