

# المجلة الدولية

للرقابة المالية الحكومية



# في هذا

## العدد

المقال الافتتاحي 4

أخبار موجزة 7

مقالات العدد 24

- الرقابة البنكية: إعداد إطار عمل مفيد للجهاز الأعلى للرقابة
- اكتشاف الاحتيال وتطوير الرقابة الداخلية باستخدام الاستراتيجيات الشائعة وأدوات الأداء
- الفساد وغسيل الأموال: همزة الوصل والطريق إلى الأمام
- القضاء على الفساد: قياس ومراقبة التقدم نحو تطبيق أهداف التنمية المستدامة

ماذا يحدث في الإنتوساي؟ 33

تسليط الضوء على بناء القدرات 40

## المجلة الدولية

### للمراقبة المالية الحكومية

ربيع 2019 - المجلد 46 - العدد 2

تصدر المجلة الدولية للمراقبة المالية الحكومية بشكل ربع سنوي وباللغات العربية والإنجليزية والفرنسية والألمانية وكذا الإسبانية. تعتبر هذه المجلة هي الصحيفة الرسمية للمنظمة، وهي مجلة تهدف بشكل خاص لتحسين إجراءات وأساليب الرقابة الحكومية، إن ما تتضمنه المجلة من آراء وقناعات تمثل وجهات نظر أصحابها ولا تعبر بالضرورة عن وجهات نظر المنظمة أو سياساتها.

كما يسر فريق التحرير دعوتكم لتقديم مساهماتكم من مقالات وتقارير خاصة ومواد إخبارية، وذلك من خلال إرسالها إلى مكاتب التحرير لدى مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي على العنوان التالي:

US Government Accountability Office  
441 G Street N.W. Room 7814  
Washington D.C. 20548  
U.S.A.

(Phone: 4707-512-202; Fax: 4021-512-202; E-mail:  
intosajournal@gao.gov).

ونظراً للدور الذي تقوم به المجلة وكونها وسيلة تعليمية، فإن المقالات التي تحتل قبولها أكثر من غيرها هي تلك التي تتناول جوانب عملية بشأن الرقابة المالية على القطاع العام، والتي تتضمن دراسات الحالات التطبيقية أو الأفكار ذات الصلة بمنهجيات التدقيق الحديثة أو كل ما يتعلق بالبرامج التدريبية المتخصصة في مجال الرقابة المالية. هذا ونعتذر عن قبول أي مقالات تركز على الجوانب النظرية، كما يمكنكم الاطلاع على إرشادات التقديم عبر الرابط الإلكتروني أدناه:

<http://intosajournal.org/our-submissions/>.

توزع النسخة الإلكترونية من المجلة مجاناً على كافة الأجهزة الأعضاء بمنظمة الإنتوساي وغيرها من الجهات المعنية، كما يمكن الحصول عليها من خلال الموقع الرسمي للمجلة [www.intosai.org](http://www.intosai.org): أو موقع المنظمة، [intosajournal.org](http://intosajournal.org) وعن طريق التواصل مع المجلة عبر بريدها الإلكتروني [intosajournal@gao.gov](mailto:intosajournal@gao.gov).

### هيئة التحرير

مارجيت كراكر، رئيس محكمة الرقابة، النمسا

مايكل فيرغسون، المدقق العام، كندا

نجيب القطاري، رئيس دائرة الحسابات، تونس

جين دودارو، المراقب العام، الولايات المتحدة الأمريكية

مانويل جاليندو باليستيروس، المراقب العام لفرنزويلا

### الرئيس

جيمس كرستيان بلوكوود (الولايات المتحدة الأمريكية)

### نائب الرئيس

مايكل هيكس (الولايات المتحدة الأمريكية)

### رئيس التحرير

هيذر سانتوس (الولايات المتحدة الأمريكية)

### مشاركات خاصة

أروناس دولكيس (لتوانيا)

ويلف هيندرسن (المملكة المتحدة)

### الإدارة والعمليات

بيتر نوبس (الولايات المتحدة الأمريكية)

### المحررون المساعدون

سكرتارية منظمة الأفروساي

سكرتارية منظمة الأرابوساي

سكرتارية منظمة الأوسوساي

سكرتارية منظمة الكاروساي

سكرتارية منظمة اليوروساي

سكرتارية منظمة الأولاسفس

سكرتارية منظمة الباساي

الأمانة العامة لمنظمة الإنتوساي

مكتب المدقق العام، كندا

مكتب المدقق العام، تونس

مكتب المدقق العام، فرنزويلا

مكتب المساءلة الحكومية، الولايات المتحدة الأمريكية

”يجب علينا أن نكون قدوة  
لغيرنا. وأن نتواصل. وأن نترجم  
أقوالنا إلى أفعال حقيقية.  
ونقيم شراكات دائمة  
تسودها روح التعاون الحق  
ونزاهة لا نظير لها“



## التصدي لـ «سرطان الفساد» من خلال التواصل.. والتعاون.. وتنمية القدرات

بقلم السيد/ جيمس كريستيان بلوكوود، مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي والتواصل الخارجي لدى مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، ورئيس المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية

زال أماننا الكثير من العمل، وذلك نظراً لما نشهده من متغيرات في المناخ العالمي وما يصاحبها من شكوك وتقلبات في نظم الحوكمة المعقدة، على غرار التحولات الديموغرافية والتغيرات الاقتصادية وما يستجد من مخاطر وابتكارات تكنولوجية.

«يجب علينا أن نكون قدوة لغيرنا، وأن نتواصل. وأن نترجم أقوالنا إلى أفعال حقيقية، ونقيم شراكات دائمة تسودها روح التعاون الحق ونزاهة لا نظير لها. أنا محظوظ وفخور جداً لكوني جزءاً من منظمة ومجتمع دولي يعملان على تعزيز الرؤى والشراكات والقدرات التي تصبو إلى معالجة تلك الموضوعات، والتي تشكل أهمية بالغة لدينا، وكذا المنظمات والشعوب والعالم أجمع».

في السنوات الأخيرة، أثرت التكنولوجيا والبيانات بشكل كبير في مبادرات مكافحة الفساد والشفافية، ولذا ليس من الغريب أن تحتل هذه الاتجاهات صدارة نقاشاتنا. وفي الوقت ذاته،

أكد السيد/ جيمس ديفيد وولفينسون، في كلمة ألقاها عام 1996 وبصفته رئيساً للبنك الدولي آنذاك، على ضرورة معالجة قضايا المساءلة والقدرات والشفافية بما يضمن استخدام الموارد بقدر من الكفاءة والفعالية، لاسيما فيما يخص من هم في أمس الحاجة لتلك الموارد.

كما أضاف السيد/ وولفينسون مؤكداً على إيمانه بوجود التعامل مع ما أسماه بـ «سرطان الفساد»، حيث تعتبر كلمته هذه رسالة واضحة ودامغة تصف كل ما من شأنه أن يسلب الأمة وشعبها ويتسبب في زعزعة ثقتهم في الحكومات.

وبالنظر إلى مشكلة الفساد من خلال هذا المنظور، يجب على العالم ألا يكتفي بمعالجة هذا «المرض»، بل يتوجب علينا العمل على إيجاد علاج لتلك المشكلة واتخاذ التدابير الكفيلة بمنع حدوثها من جديد.

على الرغم من أننا حققنا تقدماً في التصدي للفساد إلا أنه لا

من خلال ما يتم تقديمه عبر زاوية «تسليط الضوء» وما تقدمه المجلة من مناهج وأساليب موضوعية، على غرار ما تناوله هذا الإصدار من موضوع مكافحة الفساد والحوكمة الرشيدة.

إن ما تملكه المجلة من قدرة على دمج ونقل مختلف وجهات النظر والخبرات من كافة أرجاء العالم أثمرت في مضاعفة جهودنا بشأن تعزيز التواصل على نطاق أوسع، إلى جانب تقديم المناهج والأساليب التي من شأنها الإسهام في تنمية مجتمع المساءلة في المستقبل.

وفي ضوء ما يشهده مجتمعنا من تطورات وتغيرات مستمرة، لا شك أن الحاجة إلى مهارة التواصل سوف تكون في تزايد مستمر، لما لها من قدرة على تغيير أساليبنا المتبعة في التصدي للفساد وتطوير الحوكمة الرشيدة إذا ما تم اقترانها مع مهارات التعاون

والقيادة.

جدير بالذكر أن برنامج الزمالة للمدقق الدولي (IAFP) يعمل على نسج كل تلك المفاهيم مع بعضها البعض، وذلك من خلال التأكيد على مفاهيم التواصل والتعاون عبر مختلف الأقاليم والثقافات مع التركيز على جانب القيادة. لقد تم إعداد برنامج الزمالة بهدف تمكين الأجيال المستقبلية، حيث

تخرج من خلال هذا البرنامج ما يفوق 600 مدقق مهني على مدى تاريخه الذي يمتد إلى 40 سنة، كما تمكن البرنامج من إقامة شبكة من الزملاء على قدر عالٍ من الإدراك بشأن أهمية مهارات التواصل والتعاون والقيادة وما تملكها تلك المهارات من قدرة على إحداث التغيير.

التغيير ليس سهلاً، وخاصةً عند مواجهة الرياح المعاكسة لمشكلات الفساد ومحدودية المساءلة، إلا أننا ومن خلال مركز التميز الأمريكي (CAE) نعمل على الاستعانة بكبار المهنيين السابقين لدى مكتب المساءلة الحكومة وإقامة الشراكات مع أشهر المنظمات العالمية لتوفير البرامج التدريبية والدعم الفني، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الشفافية وضمان الاستخدام السليم للمال العام. وفي هذا الصدد، قمنا مؤخراً بتوقيع اتفاقية مع البنك الدولي بهدف تعزيز شراكتنا الحالية والتوسع في تقديم الدعم في مجال تنمية القدرات.

تتمثل الجهود التعاونية، التي تقوم بها إدارة التخطيط الاستراتيجي والتواصل الخارجي لدى مكتب المساءلة الحكومية، في إدارة مشاركات المكتب الخاصة بمنظمة الإنتوساي، ويشمل

يعتبر إلقاء الضوء على الجهود المبذولة في التواصل والتعاون وتنمية القدرات أمراً في بالغ الأهمية، وذلك لكونها ضرورية لمحاربة الفساد.

لقد اتخذ مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية خطوات هائلة نحو خلق المناخ والظروف المناسبة لمكافحة قضايا الاحتيال والهدر والانتهاكات وسوء الإدارة، إلى جانب تعزيز الحوكمة الرشيدة. ولكي يتمكن مكتب المساءلة الحكومية من التفوق في هذه المجالات، بات إعداد ونشر أدوات التدقيق أمراً ضرورياً، ومنها معايير التدقيق الحكومية المتعارف عليها (GAGAS)، ومعايير الرقابة الداخلية في الحكومة الفيدرالية، وإطار العمل الخاص بإدارة مخاطر الاحتيال في البرامج الفيدرالية.

وتحت قيادة المراقب العام للولايات المتحدة الأمريكية السيد/ جين دودارو، كان لمكتب المساءلة الحكومية العديد من المساعي الرامية لنقل المعرفة على نطاق أوسع، فضلاً عن إقامة الشراكات مع الأجهزة الأخرى لتقديم الدعم المطلوب.

وبصفتي مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي والتواصل الخارجي

لدى مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، أطمح للسير على خطى هذه المنهجية من خلال الإشراف على عدة برامج ذات الانتشار العالمي - برنامج الزمالة للمدقق الدولي (IAFP) ومركز التميز الأمريكي (CAE) - والتي تعد قنوات مناسبة للتواصل والاتصال وتنمية القدرات، بما يساهم في تحقيق تغييرات إيجابية في مجتمع المساءلة على الصعيد الدولي.

تعتبر المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية هي جهاز التواصل الرسمي لدى المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي)، وهي منظمة تعمل على توفير إطار عمل مؤسسي لـ 194 جهاز رقابي من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء في شتى أرجاء العالم. ولكونها مصدراً أساسياً للتثقيف والاطلاع، أسهمت المجلة بشكل كبير في تعزيز قدرتنا على مشاركة معارفنا وأفضل الممارسات فيما بين أوساط منظمة الإنتوساي وبصورة أكثر شمولية وسرعة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، حيث ازداد عدد متابعينا في موقع "تويتر" إلى ما يفوق الضعف على مدى العامين الماضيين، كما أصبحنا أكثر قدرة على مشاركة تجاربنا بطريقة أكثر موضوعية وفعالية

## أنا محظوظ وفخور جداً لكوني جزءاً من منظمة ومجتمع دولي يعملان على تعزيز الرؤى والشراكات والقدرات التي تصبو إلى معالجة تلك الموضوعات، والتي تشكل أهمية بالغة لدينا، وكذا المنظمات والشعوب والعالم أجمع.





الفساد وإهدار الموارد.

شجعت التطورات التكنولوجية في مجال الذكاء الاصطناعي والنظم الآلية وتحليلات البيانات على تبادل الخبرات حول الاستفادة من تلك الأدوات في إعداد الكفاءات وتعزيز عمليات التدقيق، إلا أن هذه التحديات لا تغني عن الحاجة للاستعانة بالمدققين، ومن الممكن أحياناً أن تسهم تلك التحديات في زيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، مثل الاستفادة من منصات التواصل لنشر ملاحظات التدقيق على نطاق أوسع بهدف تعزيز الشفافية وتوفير فهم وتحليل أفضل لنتائج البيانات، مما يسهم في الكشف عن الأسباب الجذرية لمشكلة الفساد. إن الغاية من الاستعانة بالتطورات التكنولوجية هو تحقيق التكامل بين كل من العنصر البشري والتكنولوجيا وليس استبدال عنصر بأخر، كما أن التوجه لإدخال تلك التطورات والأساليب الجديدة سوف يتطلب منا إعادة النظر في استراتيجياتنا المتبعة، إلى جانب تنمية الثقافة البيانية والبحث عن المزيد من سبل تعزيز العمل التعاوني.

لا شك أن التطورات الرقمية تصنع أمامنا فرصاً وتحديات كبيرة. وإلى جانب المتغيرات في المناخ العالمي، يجب علينا التكيف مع تلك التطورات بشكل جوهري، ليس على مستوى الأفراد والمنظمات فحسب، بل على الصعيدين المحلي والعالمي كذلك. وإذا ما أردنا مواصلة ما حصدها من تقدم ونجاحات في التصدي لقضايا الحوكمة الرشيدة ومكافحة «سرطان الفساد»، لا بد لنا من تسخير طاقات هائلة في عمليات التواصل والتعاون وتمتية القدرات.

ذلك مختلف مجموعات العمل التابعة للإنتوساي والتي تعمل على تعزيز مبادرات النزاهة والبيانات المفتوحة والشفافية، مثل مجموعة العمل المعنية بمكافحة الفساد وغسل الأموال (WG/FACML)، ومجموعة العمل المعنية بفوائد الأجهزة الرقابية العليا (WG/VBS)، ومجموعة العمل المعنية بالبيانات الضخمة (WG/BD). كما قام مكتب المساءلة الحكومية بعقد شراكة مع تعاون الإنتوساي للمانحين (IDC)، وهي شراكة عالمية استراتيجية تجمع منظمة الإنتوساي وعدد 23 من شركاء التنمية، وقد أفضى هذا التعاون إلى تعزيز دعم قدرات الأجهزة الرقابية، بما أسفر عن تحقيق إنجازات بعيدة المدى أثرت إيجابياً على مختلف الأجهزة العليا للرقابة المالية حول العالم، ولاسيما في الأقاليم الإفريقية ومنطقة المحيط الهادي.

وبالإضافة إلى الشراكات القائمة حالياً، تعتبر إقامة شراكات جديدة جزءاً من جدول أعمالنا. جدير بالذكر أن هنالك العديد من المجموعات مثل «تحالف المراجعين» التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي تقدم منتديات عالمية فريدة من نوعها تسعى لتعزيز التعاون وتيسير عملية تبادل المعلومات حول الموضوعات التي تحظى باهتمام عالمي، وقد قمت بحضور اجتماعاً عقده تحالف المراجعين في مارس الماضي حول موضوع «المدققين والتكنولوجيا»، تضمن مناقشات مثمرة حول الاتجاهات الرقمية المثيرة للاهتمام والتي تؤثر على أعمال التدقيق مع التركيز بشكل خاص على ما تتخذه الأجهزة الرقابية من مساعٍ في مجال التصدي

# أخبار من الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة من أنحاء العالم

## أخبار من جمهورية فيتنام

### مكتب تدقيق الدولة في جمهورية فيتنام

#### SAV يصدر خطة التدقيق لعام 2019

أصدر مكتب تدقيق الدولة في جمهورية فيتنام SAV خطة التدقيق الخاصة به لعام 2019 والتي ستشمل 190 عملية تدقيق للسنة القادمة. تم إعلان الخطة رسمياً في وقت سابق من هذا العام من قبل المدقق العام لجمهورية فيتنام (AG) والتي تم تطويرها من خلال الملاحظات الواردة من اللجنة الدائمة للمجلس الوطني، رئيس الوزراء، لجنة التفتيش المركزي والشؤون الداخلية المركزية. تضمنت الخطة أيضاً على تعليقات من مفتشية الحكومة فيما يخص خطة التفتيش لعام 2019.

تتضمن خطة التدقيق لمكتب تدقيق الدولة في جمهورية فيتنام SAV لعام 2019 على النقاط الرئيسية التالية:

- تخفيض وحدات المراجعة وموضوعات التدقيق. يهدف هذا إلى تحسين جودة التدقيق وكفاءته، خاصة بالنسبة إلى ميزانية الدولة، حيث أن مكتب تدقيق الدولة في جمهورية فيتنام SAV سيقوم بإجراء 59 عملية تدقيق (14 وزارة وفرع، إضافة إلى 45 محافظة وبلدية). تم جدولة اثني عشر مراجعة لتدقيق الأداء، حيث تشمل مراجعة استخدام موارد التدقيق والإدارة في أربع مقاطعات ومدن والبرامج الممولة من الدولة والمشاريع الاستثمارية.

- تنفيذ 30 موضوع تدقيق. شملت موضوعات التدقيق على إدارة تحصيل ضرائب الاستيراد والتصدير؛ البرنامج الوطني الهادف للحد من الفقر بشكل مستدام لسنة 2016-2020؛ الاستقلال المالي للمستشفيات والجامعات العامة؛ ومشاريع البناء والتحويل الاستثمارية BT. هناك أيضاً بعض عمليات تدقيق واسعة النطاق للمعالجة الشاملة، وتقييمات الإدارة الشاملة لعدة قطاعات في استخدام الموارد العامة.

- تناوب تجريبي للجهات الخاضعة للتدقيق/ مكان التدقيق. ولأول مرة، يقوم مكتب تدقيق الدولة في

جمهورية فيتنام SAV بإجراء تناوب تجريبي للجهات الخاضعة للتدقيق ومكان التدقيق بين وحدات التدقيق لمكتب تدقيق الدولة SAV في محاولة لتحسين جودة التدقيق وشفافيته والمساءلة. في الوقت ذاته، سيستمر مكتب تدقيق الدولة SAV في تحسين أساليب تخطيط التدقيق وفقاً للممارسات الدولية.

### المدقق العام AG لمكتب تدقيق الدولة في جمهورية فيتنام SAV يصدر إطار عمل جديد للتدقيق

أصدر المدقق العام لجمهورية فيتنام AG السيد د./هو دك فوك إطار عمل للتدقيق على التسوية النهائية لرأس مال الدولة العام عندما تتحول رسمياً إلى شركات ذو مساهمة محدودة. يدعو الإطار المدعوم من نماذج العينات التي يمكن تطبيقها على التقارير والمستندات المتعلقة بالتدقيق، إدارات التدقيق المتخصصة ومكاتب تدقيق الدولة الإقليمية إلى التركيز على الآتي:

- صحة البيانات والوضوح في البيان المالي للشركة الأم؛
- المصروفات الخاصة بتسويات حقوق المساهمين والأموال المحصلة؛
- الدعم المالي للعمال الفائضين عن حاجة العمل؛
- التقييم المالي للشركات؛
- إدارة الأراضي واستخدام تحويل الملكية؛
- التزام ميزانية الدولة؛
- تحديد رأس مال الدولة.

يقوم الإطار أيضاً بإلقاء الضوء على تقييم امتثال الشركات للقوانين واللوائح، وتقييم الأساليب المستخدمة للشركة في اختيار شركائها الاستراتيجيين.

## أخبار من الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة من أنحاء العالم

### أخبار من اليابان

#### هيئة التدقيق ترحب بالسيدة د. ماري كوباياشي كرئيس جديد للهيئة، والسيد / هاجيمي أوكامورا كمفوض له



تولت السيدة د. / ماري كوباياشي الرئاسة في هيئة التدقيق (BOA) في 7 ديسمبر 2018. وذلك خلفا للسيد / تيروهيكو كاواتو، الذي تقاعد من منصبه في 22 أكتوبر 2018. وقبل تولي السيدة د. / ماري كوباياشي رئاسة هيئة التدقيق BOA، كانت قد شغلت منصب المفوض وذلك (منذ 2013) وكرئيس بالإنابة بناء على تقاعد السيد / تيروهيكو كاواتو. تضمنت خبرتها السابقة أيضا توليها منصب أستاذ في كلية الدراسات العليا للعلوم السياسية في جامعة واسيدا في مدينة طوكيو. فيما يتعلق بما ذكر سابقا، تم تعيين السيد / هاجيمي أوكامورا كمفوض في هيئة التدقيق BOA. انضم السيد / أوكامورا إلى هيئة التدقيق BOA في عام 1983 وشغل عدة مناصب مهمة في المكتب التنفيذي العام للهيئة، بما في ذلك منصب الأمين العام وذلك قبل توليه منصبه الجديد كمفوض. للحصول على أي معلومات إضافية، يرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني الخاص بمكتب التدقيق [liaison@jbaudit.go.jp](mailto:liaison@jbaudit.go.jp) أو زيارة الموقع الإلكتروني [www.jbaudit.go.jp/English](http://www.jbaudit.go.jp/English).

### أخبار من سنغافورة

#### جمهورية سنغافورة ترحب بالمدقق العام الجديد



تم تعيين السيدة / غوه سون بوه كمدقق عام لجمهورية سنغافورة في 8 فبراير 2019، من قبل رئيس جمهورية سنغافورة. خلفت بذلك السيد / تان يوكي مينغ ويلي، الذي تقاعد بنفس التاريخ. وقبل انضمامها إلى مكتب المدقق العام (AGO)، كانت السيدة / غوه قد شغلت مناصب عدة في الإدارة العليا في مختلف الوكالات العامة، بما في ذلك وزارة التربية، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الداخلية، وكذلك مكتب رئيس الوزراء. للحصول على أي معلومات إضافية خاصة بمكتب المدقق العام AGO، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني <http://www.ago.gov.sg> أو عبر البريد الإلكتروني [ago\\_email@ago.gov.sg](mailto:ago_email@ago.gov.sg).

### أخبار من ميانمار

#### تعاون ميانمار ومملكة النرويج في ورشة عمل التدقيق البيئي



عقدت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAIs) لجمهورية اتحاد ميانمار ومملكة النرويج، ورشة عمل التدقيق البيئي في مدينة ناي بي تاو، ميانمار، في شهر فبراير. صممت ورشة العمل لتقديم التدقيق البيئي متماشيا مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ISSAIs)، وتضمنت كبار المسؤولين، ومسؤولين وموظفين من الجهاز الأعلى للرقابة لجمهورية ميانمار (المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية). عرف الخبراء من الجهاز الأعلى في مملكة النرويج مفاهيم التدقيق البيئي، ونظريات، وأطر عمل، والمعايير والإرشادات ذات الصلة، وناقشوا تدقيق الأداء وذلك من خلال استخدام منظور بيئي. شملت توجيهات الخبراء أيضا على بناء الروابط والعلاقات (إلى، بين، ومن بين) أهداف التنمية المستدامة (SDGs)؛ تقييم المخاطر وتحليلها؛ وتصميم التدقيق. قدم الحدث الذي تم خلال يومين للمشاركين فهم أعمق وزيادة في القدرة على إجراء التدقيق البيئي الذي يمثل مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ISSAIs)، تحديد موضوعات التدقيق، والكشف عن ملاحظات التدقيق في التقارير.



## الجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية روسيا البيضاء (بيلاروس) يطلق نظام تفتيش انتقائي باستخدام النهج القائم على المخاطر



قدم الجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية روسيا البيضاء (بيلاروس) نظام تفتيش انتقائي جديد في بداية السنة الحالية. هذه التدقيقات، وبالتسيق مع الجهاز الأعلى للرقابة والتي نفذت من خلال هيئات الرصد والرقابة في القانون الوطني، قائمة على معايير تقييم المخاطر التي تم وضعها (وترتيبها) من خلال تقييم احتمالات الانتهاك القانوني. تم تطوير واستخدام هذا النهج الموجه وفقاً للمخاطر من قبل كل هيئة رقابية، ليضمن الشفافية، الموضوعية، الصلاحية وتوفير آلية لتحديد أولويات عمل التدقيق. يوفر النهج أيضاً المرونة، حيث أن جهاز الرقابة الأعلى حدد المعايير التي تسمح بتقييم وترتيب المخاطر ليتم تعديلها إذا طرأت أي مؤشرات وملاحظات جديدة مؤكدة. على سبيل المثال، يمكن تخفيض درجة تقييم المخاطر في حالة عدم وجود انتهاكات أثناء عملية التدقيق.

سوف تحدد هيئات الرصد والرقابة أي من الجهات التجارية التي ستستخدم هذه المنهجية المنفذة حديثاً كل ستة شهور. ويتم العثور على التدقيقات المختصة في «خطة التفتيش الانتقائي» المنشورة في الموقع الإلكتروني <http://www.kgk.gov.by/ru> الخاص بجهاز الرقابة الأعلى في جمهورية روسيا البيضاء (بيلاروس).

## أخبار من كوستاريكا

### آلية جديدة لدعم المساءلة، وإضافة القيمة لحياة المواطنين

قامت الرقابة العامة لجمهورية كوستاريكا، الجهاز الأعلى للرقابة في الدولة، باتخاذ إجراءات لتعزيز الالتزام بمتابعة الأنشطة - مهمة ذات أهمية كبيرة تهدف إلى تحسين العمليات التي تسهم في إحداث فرق في حياة المواطنين (المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة «ISSAIs» 12).



وكجزء من هذه الجهود، أنشأ الجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية كوستاريكا «مؤشر الالتزام

المؤسسي بالأحكام والتوصيات» (IDR)، والذي تم تصميمه لقياس وعرض نسبة التزام المنظمات الخاضعة للرقابة بناء على ثلاثة عوامل:

- الفعالية: نسبة تقدم الالتزام.
- الكفاءة: معدل تحقيق المواعيد النهائية المنصوص عليها.
- الإدارة: مراعاة اللوائح والمعايير المرتبطة بعملية متابعة الوثائق.

تم استكمال أول «IDR» مؤشر الالتزام المؤسسي بالأحكام والتوصيات) في عام 2018، والذي تم خلاله قياس إنجازات الالتزام لـ 173 مؤسسة وذلك خلال السنوات 2016-2017. أظهرت النتائج معدلاً يساوي 74 نقطة، حيث حصل أكثر من النصف على علامات عالية في الفعالية، الكفاءة والإدارة. أثبتت الأرقام التقدم الملموس للجهات الخاضعة للتدقيق في تصحيح أوجه القصور التي تم تحديدها من خلال عمليات التدقيق. وسلطت النتائج الضوء أيضاً على السلوك المؤسسي، الذي بالإمكان استخدامه في بناء قياسات مستقبلية تهدف للاستمرار والتحسين. وفرت أداة الـ «IDR» مؤشر الالتزام المؤسسي بالأحكام والتوصيات) مدخلات مهمة لبناء أفضل الممارسات وتنفيذ جهود المساءلة، التحكم في الآليات، وتعزيز عملية المبادرات التي تولد قدراً كبيراً من القيمة للعامة.

## أخبار من إيران

### محكمة التدقيق العليا تقدم تقريرها السنوي

قدمت محكمة التدقيق العليا في جمهورية إيران الإسلامية تقريرها السنوي عن السنة المالية 2017-2018 إلى البرلمان. فقد قدم رئيس محكمة التدقيق العليا د. عادل أزار ملخص التقرير خلال الجلسة العامة الرسمية للبرلمان في يناير، حيث تحدث حول عدة جوانب، من ضمنها العوائد والمصروفات، إعداد الميزانية المبنية على الأداء، وتوصيات حول تطوير عملية إعداد الميزانية.



### رئيس محكمة التدقيق العليا الإيرانية يحضر مؤتمراً دولياً حول

#### إعداد الميزانية المبنية على الأداء

عقد المؤتمر الدولي التاسع حول إعداد الميزانية المبنية على الأداء في مركز مؤتمرات جامعة الزهراء خلال الفترة من 8-9 يناير 2019، حيث قدم رئيس محكمة التدقيق العليا الإيرانية ورئيس المؤتمر الدكتور/ عادل أزار ملاحظاته، مشيراً إلى أهمية نموذج استحقاق إعداد الميزانية المبنية على الأداء ودور المرشد الأعلى للجمهورية الإسلامية الإيرانية في إصلاح نظام الميزانية الحالي للدولة. كما ذكر د. أزار أن محكمة التدقيق العليا قد طبقت مجهودات تدقيق الأداء اللازمة على مستوى الدولة.



### المدعي العام لمحكمة التدقيق العليا الإيرانية يشارك في منتدى

#### الانتوساي للأجهزة العليا للرقابة ذات النظام القضائي

شارك المدعي العام لمحكمة التدقيق العليا الإيرانية السيد فايز شوجاي في منتدى الانتوساي الثالث للأجهزة العليا للرقابة ذات النظام القضائي والذي تم عقده في إسطنبول، تركيا خلال الفترة من 24-25 يناير 2019. وقدم السيد شوجاي محاضرة بعنوان «النظام القضائي الخاص بمحكمة التدقيق العليا الإيرانية والإجراءات المتبعة لمحاربة الاحتيال والفساد والمالي»، كما ناقش أفضل الممارسات مع أعضاء المنتدى. وخلال الاجتماع، قابل السيد شوجاي العديد من نظرائه والذين أكدوا على ضرورة تبادل الخبرات، والتعاون والمساهمات الثمائية.



### محكمة التدقيق العليا الإيرانية وهيئة تدقيق جمهورية

#### إندونيسيا يعقدان حلقة نقاشية مشتركة

عقدت محكمة التدقيق العليا الإيرانية وهيئة تدقيق جمهورية إندونيسيا حلقة نقاشية مشتركة في طهران العام الماضي، وذلك لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات حول عدة مواضيع، من ضمنها التدقيق على البنوك والجامعات الحكومية، والاشتراء الإلكتروني، وتحسين جودة تقارير التدقيق. وقد قام الوفد الإندونيسي، والذي تضمن عضو هيئة التدقيق السيدة/ إسما ياتون بالإضافة إلى السفير الإندونيسي في الجمهورية الإسلامية الإيرانية السيد/ أوكتافينو أليمودن، بمقابلة رئيس محكمة التدقيق العليا الإيرانية الدكتور/ عادل أزار. وأشار د. أزار إلى أن التعاون بين الجهازين يمكن تحسينه من خلال توسيع خطة العمل لعام 2019، والتي تم توقيعها في ختام الحلقة النقاشية.



### محكمة التدقيق العليا الإيرانية تشارك في اجتماع الأسوساي

شارك رئيس محكمة التدقيق العليا الإيرانية د. عادل أزار قادة ما يقارب 50 جهاز أعلى للرقابة لحضور الجمعية العامة لمجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بالدول الآسيوية (الأسوساي)، والتي تم عقدها في 2018 في هانوي، فيتنام. بالإضافة إلى الاجتماع، قابل د. أزار العديد من كبار الوفود وذلك من أجل تعزيز التعاون الثنائي وتبادل المعرفة والخبرات في مجال التدقيق الحكومي.





والتحقق المنفصل والتحقيق المنهجي، وتطوير القدرات المتعلقة بتحليل البيانات الضخمة - من شأنه تحسين استخدام الموارد وزيادة الكفاءة.

كما أكدت السيدة هوقائلة «يجب أن نكون مدركين بشكل كامل لمهمتنا كمدققين، وأن نحقق أهدافنا من خلال عمليات معيارية ومبتكرة، وأن نثبت موثوقيتنا من خلال التحسين الذاتي».

وأضافت السيدة هو أنه من خلال وضع آليات التدريب والإدارة السليمة، يطمح مكتب التدقيق الوطني لبناء فريق «ذو جودة عالية، يركز على النتائج، ويحتوي على مدققين مهنيين ذوي قناعة وخبرة ونزاهة».

كما ترى السيدة هو أنه من الضروري الالتزام بمبادئ الاحترام المتبادل واستخدام منهج تعاوني مربح للجميع، وتشجيع الابتكار والتنمية، وتطوير الحوكمة، وخدمة كافة الأعضاء بشكل أفضل، والمساعدة في بناء مجتمع ذو مستقبل مشترك.

إن الهدف الرئيسي هو بناء الأوسوي ليصبح منظمة دولية نموذجية من شأنها أن تساهم وبشكل كبير في تطوير التدقيق.

إن منظمة الأوسوي تدرك الأهمية المتعلقة ببناء القدرات - مهمة مركزية لجميع الأجهزة العليا للرقابة - على المستوى الفردي والدولي. وتشجع السيدة هو على توسيع نطاق القدرات والمعرفة من خلال استخدام طرق مختلفة مع التركيز بشكل خاص على تعلم وإتقان تقنيات جديدة.

كما أشارت السيدة هو إلى أنه يجب على الأجهزة العليا للرقابة تسهيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لمختلف الدول، وخاصة بعد اعتماد الأمم المتحدة لخطة التنمية المستدامة لعام 2030 (أجندة 2030).

إن الإنوسوي والعديد من المدققين حول العالم علقوا أهمية كبيرة على أجندة 2030، ودرسوا كيف يمكن للأجهزة العليا للرقابة المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الوطنية.

«يجب أن نستمر في التركيز على التنمية المستدامة، وأن نحث الأعضاء على خدمة مبادرات التنمية المستدامة بشكل أفضل داخل بلدانهم، بالإضافة إلى الإقليم الآسيوي بأكمله».

تولت السيدة هوزيجون، المدقق العام لمكتب التدقيق الوطني الصيني، منصب ومهام الأمانة العامة للأوسوي، وذلك خلال الاجتماع الرابع عشر لمجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بالدول الآسيوية (الأوسوي). وخلال السنوات القادمة، تود السيدة هو أن يقوم مكتب التدقيق الوطني الصيني والأوسوي بتحقيق إنجازات محددة.

فقد علقت قائلة «بصفتي المدقق العام لمكتب التدقيق الوطني الصيني، أعتقد أنه من الضروري اتباع استراتيجية التنمية الوطنية».

وأشارت إلى أهمية التركيز على (1) تحقيق تنمية عالية الجودة، (2) والالتزام بالإصلاح الهيكلي، (3) والاستمرار بتعزيز الرقابة على الأموال العامة والموارد والأصول المملوكة للدولة، وذلك من أجل ضمان شمولية وإحكام تغطية التدقيق والتأكد من وجود مساءلة واضحة.

وبحلول عام 2020، سيقوم مكتب التدقيق الوطني الصيني بتأسيس آلية رقابة من أجل تطوير أداء نظام التدقيق الصيني.

«سيكون نظام تدقيق مركزي وموحد ورسمي وفعال، وسيحتوي على تغطية كاملة تناسب نظام الحوكمة الوطني وقدرات الحوكمة»، علقت السيدة هو موضحة.

وتتضمن الأهداف الأساسية تقوية التنسيق، وتحسين التوجيه، وتعزيز إصلاح النظام الإداري للتدقيق، وتحسين عملية تخصيص موارد التدقيق، وتطوير وسائل الاستفادة من نتائج التدقيق.

وأضافت السيدة هو أن تسريع عملية مراجعات قانون التدقيق، وتطوير معايير التدقيق الوطني، وزيادة التعاون مع جهات التدقيق الداخلي والقطاع الخاص هي كلها أمور في مقدمة جدول أعمال مكتب التدقيق الوطني، بالإضافة إلى إجراء تدقيق فوري للإجراءات الرئيسية الخاصة بالسياسة، والمشاريع الاستثمارية، والأموال الخاصة والطوارئ.

لأزالت عملية بناء القدرات تحظى بالأولوية، حيث أن تعزيز عمليات التدقيق باستخدام التكنولوجيا - عبر استخدام التطبيقات بشكل أكبر، ونشر أسلوب التدقيق الرقمي في التحليل الشامل وتعريف الشكوك

## أخبار من الولايات المتحدة الأمريكية

### مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي (GAO) يطلق الاجتماع الافتتاحي لمركز الاستشراف الاستراتيجي

«بدعم من قيادة ورؤية المراجع العام للولايات المتحدة الأمريكية السيد / جين دودارو، نحن ملتزمون بالاستشراف الاستراتيجي كأداة إدارية مهمة، وكألية تساعد في إرشادنا للتخطيط لأعمالنا المستقبلية»، ذكر السيد / جيمس كريستيان بلوكوود، مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي والتواصل الخارجي لدى مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي ضوء تحقيق نتائج إيجابية على المدى البعيد، يؤمن السيد / جيمس كريستيان بلوكوود بأن التفكير الإبداعي والنقدي بشأن الاتجاهات المستجدة والتحديات المستقبلية والتعاون مع الخبراء تعتبر جهوداً ضرورية، وهي جهود سوف يتولى مركز الاستشراف الاستراتيجي تيسيرها.

يهدف مركز الاستشراف الاستراتيجي «CSF»، الذي أنشئ بمساعدة وإشراف السيد / بلوكوود، إلى تعزيز قدرة مكتب المساءلة الحكومية على تحديد ورصد وتحليل المسائل المستجدة وآثارها على عمليات المكتب والأعمال المتعلقة بالكونغرس الأمريكي.

كما قال السيد / بلوكوود «إن تركيز هذا المركز على الاستشراف الاستراتيجي يعكس النطاق الكامل لمهمة الرقابة لدى مكتب المساءلة الحكومية الأمريكية على صعيد المؤسسة الفيدرالية بأكملها، إلى جانب مهمة المكتب في دعم الكونغرس وقيمه الأساسية المتمثلة في الاستقلالية والحيادية في التحليل بعيداً عن أي تحيزات».

عقد مركز الاستشراف الاستراتيجي «CSF»، والذي يضم عدداً من الخبراء (الزملاء) في مجال الاستشراف الاستراتيجي من كافة أرجاء العالم، اجتماعه الأول في شهر يناير لمناقشة التطورات في مجال تحديد الهوية وغيرها من الاتجاهات التي من شأنها التأثير بشكل كبير على الأمة - على صعيد الأفراد والمجتمعات والمنظمات.

لم تعد تواريخ الميلاد وبصمة الأصابع أو أرقام الضمان الاجتماعي هي الوسائل الوحيدة لتحديد هوية الأفراد، فقد أصبح الآن من الممكن التعرف علينا وبشكل سريع جداً من خلال وجوهنا وأصواتنا وحتى عبر قيادتنا أو تصفحنا لشبكة الإنترنت.

أشار السيد / جين دودارو، والذي افتتح جلسة هذا الاجتماع، بأن الأمن الحاسوبي لطالما كان مدرجاً على قائمة المخاطر العالية لدى مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي منذ عام 1997، مؤكداً على «أن حماية البيانات السرية والحساسة يعتبر أحد التحديات الرئيسية الأربعة التي أشار إليها مكتب المساءلة الحكومية الأمريكية فيما يتعلق بالأمن الحاسوبي».

كما أكد السيد / جين دودارو على أهمية نشاطات استشراف المستقبل لدى مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي ولاسيما فيما يخص جهود التخطيط، حيث يكون فيها خبراء مركز الاستشراف الاستراتيجي عنصراً مكملاً وداعماً لجهود الجهات الاستشارية التابعة للمكتب وغيرها من المبادرات التنظيمية.

لاحظ زملاء مركز الاستشراف الاستراتيجي وجود عدة فرص وتحديات فيما يخص تحديد الهوية وتطوراتها، وعالمياً، تكفل الأنظمة الرقمية الموثوقة الحصول على الخدمات الحكومية الأساسية، إلا أنه قد تكون هنالك مخاطر متعلقة بخصوصية الأفراد وحياتهم المدنية، لاسيما في ظل وجود بعض الجهات الفاعلة من ذوي القدرات غير المسبوقة في الدخول على البيانات والعاملين في أوساط لا تطبق فيها السياسات الحكومية بالقدر المطلوب.





## ماذا لو كان القطاع العام أكثر مشاركة؟

يؤمن السيد/ جينس وانديل - زميل مركز الاستشراف الاستراتيجي «CSF» والمستشار الخاص للأمين العام للأمم المتحدة بأنه « سيكون المواطنون أكثر تقبلاً للأمر إذا ما رأوا أن القطاع العام يقوم باستخدام البيانات وتنظيمها لأغراض سليمة، أما إذا تبين لهم سوء استخدامها أو وجود أي مخاطر مفرطة على تلك البيانات فستكون هنالك مشكلة».

وأضاف أيضاً: «يجب على الحكومات استخدام البيانات بطريقة صحيحة وبما يسهم في تعزيز الفائدة المرجوة. إن هذه المشكلة لا تقتصر على العالم الأول فحسب، بل هي مشكلة عالمية».

ومن الجدير بالذكر أن نشاطات وأهداف مركز الاستشراف الاستراتيجي «CSF» صممت للتأثير والإلهام.

ذكرت السيدة/ إيمي ويب - عالمة ومفكرة في مجال المستقبلات، ومؤلفة، وأستاذة في كلية ستيرن لإدارة الأعمال التابعة لجامعة نيويورك - أننا «في ظل ما نواجه من شكوك عالمية بالغة لدى مختلف القطاعات، هنالك حاجة ملحة لتقديم التوجيه الاستراتيجي على صعيد أعلى المستويات الحكومية».

كما أضافت: «إنه من واجبي المدني وشرف لي أن أكون زميلة في مركز الاستشراف الاستراتيجي لدى إنشائه».

ونظراً لكونه منظمة غير حزبية، يحظى مركز الاستشراف الاستراتيجي «CSF» بمكانة فريدة جعلت منه مركزاً رئيسياً للبحوث والنماذج القائمة على البيانات وعمليات التقييم الاستراتيجي. يقدم زملاء المركز التسعة تجارب وخبرات عالمية مختلفة من القطاعين الحكومي والخاص وكذا المنظمات غير الحكومية والعالمية والأكاديمية، وذلك في مجالات استشراف المستقبل والتخطيط والدراسات المستقبلية.

قال السيد/ ستيفن سانفورد - مدير مركز الاستشراف الاستراتيجي «CSF» ومدير إدارة التخطيط الاستراتيجي والابتكار لدى مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي - بأن زملاء المركز «يعدون أحد أفضل الخبراء في مجال الاستشراف الاستراتيجي في العالم، ونحن سعداء جداً بما يقدموه من دعم وجهود ضرورية لمنظومة استشراف المستقبل التي نعمل على تحقيقها في مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي».

أنشئ مركز الاستشراف الاستراتيجي «CSF» في عام 2017، وتم اختيار زملاء المركز في عام 2018، على أن تكون فترة الزمالة مدتها سنتان قابلة للتجديد.

## زملاء مركز الاستشراف الاستراتيجي للفترة 2018-2020



السيدة/ روزماري فورسيث - مدير إدارة الاستراتيجية السياسية العالمية في شركة إكسون موبيل سابقاً، ومسؤول سابق للشؤون الروسية والأوكرانية والمنطقة الأوروبية الآسيوية لدى مجلس الأمن القومي الأمريكي.



السيد/ آندي هاينز - رئيس قسم الدراسات العليا وأستاذ مساعد في الاستشراف لدى جامعة هيوستن في الولايات المتحدة الأمريكية، شارك في تأليف كتابي «Thinking About the Future» و«Teaching About the Future».



السيد/ أوكتايفو هينوخوسا ميير - المدير التنفيذي للمجلس الوطني للمؤسسات ذات الأصول الإسبانية، والنائب السابق لرئيس العلاقات الحكومية والشركات الاستراتيجية لدى «الاستراتيجيات الثقافية».



السيد/ د. برايان ج. ماسترسون - المدير الطبي الأول للصحة السلوكية لدى مجموعة يونايتهيلث، والرئيس السابق للطب السريري لدى القوات الجوية الأمريكية، ومؤسس مجموعة مستقبلات الصحة الفيدرالية.



السيدة/ كاترينا تولي - مدير ومؤسس مشارك لدى مدرسة المستقبلات الدولية، ومدير شركة FromOverHere ومجموعة NHJ للاستشارات الاستراتيجية.



السيدة/ كريستيل فان دير إست - المدير التنفيذي ومؤسس مشارك في مجموعة الاستشراف العالمي، والرئيس السابق للاستشراف الاستراتيجي لدى المنتدى الاقتصادي العالمي.



السيد/ جينس وانديل - المستشار الخاص للأمين العام للأمم المتحدة، ومساعد إداري سابق لبرنامج التنمية التابع للأمم المتحدة (مساعد الأمين العام).



السيدة/ إيمي ويب - أستاذة في كلية ستيرن لإدارة الأعمال التابعة لجامعة نيويورك، ومؤسسة معهد المستقبل اليوم، ومؤلفة كتاب «The Signals Are Talking».



السيدة/ أنجيلا ويلكنسون - مدير أول لدى مجلس الطاقة العالمي، والرئيس السابق للاستشراف الاستراتيجي لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).



## أخبار من بلغاريا



### مكتب التدقيق الوطني البلغاري يقوم بالتدقيق على حماية الموروثات المعمارية

كما خلصت عملية التدقيق التي عقدها مكتب التدقيق الوطني البلغاري إلى عدة نتائج، منها:

- تفتقر الجهود المبذولة في حفظ وصيانة الموروثات المعمارية إلى الكفاءة والفعالية، كما تفتقر إلى التنظيم والرقابة عليها بالشكل المطلوب.
- عدم توفر المستندات الاستراتيجية، مما تسبب بعدم وضوح الرؤية والأهداف والأولويات الخاصة بسياسة الدولة.
- حتى الآن، لم يتم إرساء النظام الوطني للدولة ولم يتم تطبيق مبدأ الإدارة اللامركزية فيها، مع افتقارها إلى التنسيق بين الأجهزة المعنية.
- هنالك جوانب تقصير جسيمة في إدارة حفظ الموروثات المعمارية، الأمر الذي أسفر عن نشوء العديد من القضايا الهامة التي قد تقضي إلى تكبد خسائر لا يمكن تداركها ما لم يتم معالجتها.
- لم يتم تنفيذ بعضاً من الأنشطة الرئيسية وذلك نظراً لعدم توافر الموارد بشكل كاف، في حين تم إنجاز البعض الآخر منها بشكل محدود جداً.
- لم يتم تقييم ما يفوق 90% من الموروثات الثقافية غير المنقولة، ولم يتم وضع أي أنظمة لحفظ تلك الموروثات.
- ضرورة تحديث أرشيف المستندات الوطنية وتحويله إلى صيغة رقمية، وذلك نظراً لكونه لا يتوافق في شكله الحالي مع المتطلبات التنظيمية.
- للاطلاع على المزيد حول مكتب التدقيق الوطني لدى جمهورية بلغاريا وما يظطلع به من أنشطة، يمكنكم زيارة الموقع الإلكتروني :

[www.bulnao.government.bg](http://www.bulnao.government.bg)

أصبح تجريد التراث المعماري لدى جمهورية بلغاريا ظاهرة ملحوظة للغاية خلال السنوات الأخيرة الماضية، حيث تحولت فيها العديد من المواقع المعمارية الأثرية إلى أطلال، وهدمت المئات منها وجرى استبدالها بمبانٍ جديدة لا تتسجم مع البيئة المحيطة بها، الأمر الذي تسبب بفقدان الأحياء القديمة لهويتها التاريخية التي لطالما كانت محل جذب السياح.

وفي هذا الصدد، أكمل مؤخراً مكتب التدقيق الوطني لدى جمهورية بلغاريا عملية التدقيق الخاصة بوزارة الثقافة والمعهد الوطني للتراث الثقافي غير المنقول، ركزت فيها بشكل خاص على تحليل الجوانب التالية:

- الشروط اللازمة للحفاظ على الممتلكات الثقافية وصيانتها.
- الأنشطة المتعلقة بتحديد وإعلان ومنح الحالة الخاصة بالقيمة الثقافية.
- أنشطة الرصد والرقابة.

لقد شملت عملية التدقيق المنجزة الفترة الزمنية ما بين 1 يناير 2015 إلى 30 يونيو 2018، وقد جاءت بهدف تقديم عملية تقييم مستقلة وموضوعية حول الحفاظ على المباني التاريخية وصيانتها، فضلاً عن تعزيز الوعي بشأن الوضع الحالي للتراث المعمارية وكل ما يتعلق بالمحافظة على تلك الموروثات لصالح الأجيال القادمة.



• قدم مجموعة من الخبراء لدى مركز التميز للتدقيق التابع لمكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية برنامجاً تدريبياً لموظفي ديوان المحاسبة الكويتي حول تخطيط وتنفيذ عمليات تدقيق الأداء، وذلك في مقر ديوان المحاسبة في دولة الكويت خلال الفترة من 10 - 21 مارس 2019، وقد جاء هذا البرنامج في إطار مشروع اتفاقية التعاون المبرمة بين الطرفين في أواخر السنة الماضية.

• وقع ديوان المحاسبة في دولة الكويت اتفاقية تعاون مع محكمة الحسابات التركية على هامش الزيارة التي قامت بها محكمة الحسابات إلى مقر ديوان المحاسبة الكويتي في ديسمبر من عام 2018.

• قام ديوان المحاسبة الكويتي مؤخراً بزيارة كل من المجلس الأعلى للحسابات لدى المملكة المغربية وجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة في سلطنة عمان، قام الديوان على هامشها بزيارة ميدانية إلى محطة «نور-1» لتوليد الطاقة الشمسية (الكهروضوئية) وهي إحدى مشاريع وكالة الطاقة المستدامة، كما قام وفد الديوان بزيارة شركة تطوير نفط عمان وذلك للاطلاع على مشروع «مرآة» للطاقة الشمسية. وقد جاءت هذه الزيارات تفعيلاً لأهداف الخطة الاستراتيجية لديوان المحاسبة للأعوام 2016-2020، حيث تم التركيز فيها على جمع البيانات فيما يخص الطاقات المتجددة مما يساهم في دعم وتطوير القدرات المؤسسية لمنتسبي الديوان.

• استضاف ديوان المحاسبة في دولة الكويت الرئيس الأول لدائرة المحاسبات التونسية والأمين العام للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)، وقد جاءت هذه الاستضافة في يناير الماضي بهدف بحث سبل التعاون فيما بين الجهازين ومناقشة التطورات والمستجدات فيما يتعلق بدعم منظمة الأرابوساي وغيرها من الأطراف ذات الصلة.

• شاركت وفود من ديوان المحاسبة الكويتي في العديد من الاجتماعات والأنشطة التدريبية، أهمها «منتدى الإنتوساي الثالث للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ذات السلطات القضائية» والذي عقد في تركيا باستضافة كريمة من محكمة الحسابات التركية، إلى جانب مشاركتها في حلقة نقاشية بعنوان «النزاهة» والتي تم تنظيمها من قبل هنغاريا في 2019 حول أهم القضايا المتعلقة بمبدأ النزاهة ولا سيما على صعيد الممارسات الشرائية والتعاقدية. كما شارك الديوان في اجتماع اللجنة الفرعية المعنية بالتدقيق المالي والمحاسبة في أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة.

• استضاف ديوان المحاسبة ندوة تخصصية حول موضوع «قضايا إدارة النفايات الطبية والخطرة، والتلوث البحري وأثره على المخزون السمكي» بالتعاون مع مكتب التدقيق الوطني لجمهورية إستونيا خلال الفترة من 25 - 27 مارس 2019، وذلك تفعيلاً لاتفاقية التعاون المشتركة ما بين الجهازين.

• طرح ديوان المحاسبة الكويتي المسابقة السنوية العشرية للبحوث على مستوى جميع قطاعات الديوان، حيث تشمل مسابقة البحوث لعام 2019 خمس موضوعات للبحوث الفردية والمشاركة إلى جانب موضوعاً للبحوث الجماعية.



## أخبار من الإمارات العربية المتحدة



### المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) تبحث سبل التعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة في مجال مكافحة الفساد

التقى الدكتور/ حارب بن سعيد العميمي، رئيس منظمة الانتوساي ورئيس ديوان المحاسبة الإماراتي، والدكتورة/ مارجيت كراكر، الأمينة العامة لمنظمة الانتوساي ورئيسة محكمة المدققين النمساوية، مع السيد/ جون براندولينو، رئيس شعبة شؤون المعاهدات التابعة لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، في لقاء جمعهم في مقر المكتب في فيينا.

وقد تمحور الحديث أثناء اللقاء حول الاستفادة من سبل التعاون وتعزيزها بين الطرفين لاسيما فيما يخص مكافحة الفساد، هذا ومن المقرر أن يتم توقيع مذكرة تفاهم بين الطرفين في إطار أعمال الاجتماع الثاني والسبعين للمجلس التنفيذي للانتوساي في مدينة موسكو في أواخر هذا العام.

### ديوان المحاسبة الإماراتي يشارك في مؤتمر حول مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة

شارك ديوان المحاسبة الإماراتي في مؤتمر الكويت الدولي لمكافحة الفساد «النزاهة من أجل التنمية» والذي نظّمته هيئة مكافحة الفساد في دولة الكويت في مطلع هذا العام، وقد استقطب هذا المؤتمر العديد من المنظمات الدولية لمناقشة أفضل الممارسات الناجحة في إطار تعزيز التعاون وتبادل الخبرات في مجال خلق وإرساء مبادئ الشفافية والنزاهة وتعزيز مبادرات مكافحة الفساد. وقد تضمن المؤتمر جلسات عمل حول عدد من الموضوعات، أبرزها الاستراتيجيات الوطنية لمكافحة الفساد، الممارسات الناجحة للوقاية من الفساد في القطاع العام، أهمية النزاهة في دعم الإصلاحات الاقتصادية وتطوير عملية اتخاذ القرار، النزاهة ودورها في تعزيز الثقة، وعملية رصد أوضاع النزاهة والفساد وتأثير تلك المفاهيم على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### ديوان المحاسبة الإماراتي يستضيف اجتماع الأسوساي حول جهود تنفيذ أهداف التنمية المستدامة

استضاف ديوان المحاسبة في دولة الإمارات العربية المتحدة الاجتماع الأول لمنظمة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بالدول الآسيوية (الأسوساي) والذي عقد حول توظيف واستخدام تحليل البيانات الضخمة في مراجعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على الصعيد المحلي. وقد شارك في الاجتماع الذي عقده ديوان المحاسبة الإماراتي في مقره بأبوظبي عدد من الوفود يمثلون 15 جهازاً رقابياً، وذلك بهدف وضع الاستراتيجيات والممارسات حول مراجعة الأداء الوطني في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

وقد أشار الدكتور حارب بن سعيد العميمي رئيس ديوان المحاسبة الإماراتي ورئيس المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي)، خلال كلمته الافتتاحية في الاجتماع، إلى الدور الكبير الذي يلعبه الديوان من خلال مساهماته في مبادرات الانتوساي المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، مؤكداً على سعيه الدائم نحو نقل المعرفة والخبرات المكتسبة إلى الأجهزة الرقابية الزميلة في المنطقة. وفي هذا الصدد، شهد جدول الاجتماع - الذي عقد على مدى يومين - عرضاً توضيحياً قدمته الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء الإماراتية، سلطت الضوء من خلاله على دورها في تسويق الجهود الخاصة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة على الصعيد المحلي وعلى مستوى المنظمة. كما تضمن الاجتماع ورش عمل تناولت عدة موضوعات، على رأسها أدوار الأجهزة الرقابية ومنهجيات وممارسات التدقيق والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعلومات العامة، مما أثمر عن خروج المشاركين بجملة من المقترحات والتوصيات وأفضل الممارسات المتعلقة.



## جمهورية بيرو تتخذ تدابيراً مبتكرة نحو تعزيز النزاهة والشفافية

العمل، والمستوى التعليمي، ومعلومات حول ما يملكه من أصول مالية، وانتماءاته السياسية، وغيرها. سوف يحرص الجهاز الرقابي في جمهورية بيرو على حفظ سرية وخصوصية المعلومات المقدمة في الإقرارات، وذلك نظراً لكونها تتضمن معلومات سرية. ومن الجدير بالذكر أن الإجراء الذي أصدرته مؤخراً حكومة بيرو في قانونها الجديد يستند على معيار الإنتوساي رقم (21) من المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة والمعني بمبادئ الشفافية والمسؤولية والممارسات الجيدة، كما يستند على معيار الإنتوساي رقم 30 الخاص بأخلاقيات المهنة والذي يؤكد على ضرورة استقلالية موظفي الأجهزة الرقابية من التعرض لأي تدخلات من شأنها التأثير على استقلالية وموضوعية العمل، وقد جاء هذا الإجراء الجديد استناداً على القانون الذي أصدرته جمهورية بيرو بشأن أخلاقيات الخدمة المدنية الذي ينص على ضرورة تحلي مسؤولي وموظفي القطاع الحكومي بالاستقامة والنزاهة والمصادقية. للاطلاع على المزيد حول هذا القانون، يمكنكم التواصل مع الجهاز الأعلى للرقابة المالية في جمهورية بيرو عبر البريد الإلكتروني [cooperacion@contraloria.gob.pe](mailto:cooperacion@contraloria.gob.pe)

أصدرت بيرو في العام الماضي قانوناً جديداً بهدف تعزيز كل من الجهاز الأعلى للرقابة المالية في جمهورية بيرو (المراقبة العامة للجمهورية) والنظام الوطني للرقابة، الخطوة التي تعد حدثاً تاريخياً لحكومة بيرو في مجال محاربة ومكافحة الفساد. ومنذ ذلك الحين، عمد الجهاز الأعلى للرقابة المالية للجمهورية إلى اتخاذ مجموعة من التدابير بهدف تحديث وتعزيز الطاقات والقدرات الإشرافية في مجال استخدام الموارد والسلع العامة ومكافحة الفساد وتجاوزات العمل.

وسعيًا منه لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية، يتخذ الجهاز الرقابي في جمهورية بيرو إجراءً جديداً يتلخص في حفظ الإقرارات/بيانات القسم بغرض التعامل مع حالات تضارب المصالح، وقد جاء هذا الإجراء بهدف الحد من الحالات التي يمكنها التأثير على استقلالية وموضوعية أعمال التدقيق. لقد تم تطبيق هذا الإجراء مبدئياً على أكثر من 7 آلاف من المسؤولين والموظفين الحكوميين العاملين لدى كل من الجهاز الأعلى للرقابة المالية والنظام الوطني للرقابة في جمهورية بيرو، في حين تهدف حكومة بيرو إلى تطبيق هذا الإجراء على القطاع الحكومي بأكمله (وهو ما يقدر بحوالي 1.5 إلى 2 مليون شخص).

تتضمن تلك الإقرارات البيانات الشخصية لصاحب الإقرار، وبيانات





برمجتها لتسجيل ليس فقط المعاملات المالية وإنما كل شيء تقريباً له قيمة ويمتاز هذا الدفتر أنه غير قابل للتزوير بسبب أنه متواجد على قاعدة بيانات موزعة) والتعلم الآلي والحوسبة الكمية على تحويل عالم التدقيق. وقد انتهى السيد د. / حارب سعيد العميمي - رئيس منظمة الانتوساي (INTOSAI) المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة) ورئيس ديوان المحاسبة في دولة الإمارات العربية المتحدة - إلى أنه «يجب على المدققين أن يكونوا مبتكرين ومنفتحين على الأدوات والحلول الحديثة».

شارك السيد / سيد أحمد باش - رئيس منظمة اليوروساي (EUROSAI) المنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة) ورئيس محكمة الحسابات التركية (TCA) - وجهة نظره في تحسين عمل التدقيق من خلال الجهود المبذولة من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) في اعداد وترويج تقارير الرصد الموحدة تحت قياسات اتخذتها المؤسسات استجابة لتوصيات التدقيق.

وقد أكد السيد / كرزيسزتوف كوياتكاوسكي على أهمية التحسين المستمر داخليا للتمكن من تقديم النصيحة بكفاءة للمؤسسات الأخرى والإشارة إلى مزايا التعاون المقدمة من قبل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) من خلال تبادل الخبرة وأفضل الممارسات. وأشار السيد / كرزيسزتوف كوياتكاوسكي في ملاحظاته الختامية إلى القيمة المهمة لهذا الحدث.

«أنا مقتنع تماما بأننا سنسترجع هذه الكلمات، ووجهات النظر والآراء التي استمعنا إليها هنا، وبأننا سنستخدمها في عملنا في المستقبل».

سيحتفل رؤساء الاتحاد الأوروبي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بالذكرى المئوية للجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية بولندا NIK وذلك خلال اجتماع لجنة الاتصال الذي سيقام في العاصمة وارسو، بولندا في شهر يونيو.

## الجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية بولندا يحتفل بمرور 100 عام على الخدمات العامة والشراكات

يحتفل الجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية بولندا (NIK) في عام 2019 بالذكرى المئوية لتأسيسه. وكجزء من الاحتفال بالذكرى المئوية، استضاف الجهاز NIK المؤتمر الدولي حول «دور الجهاز الرقابي وتحدياته في العالم الحديث» حيث شارك أعضاء من منظمة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)، والمنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (EUROSAI)، ومحكمة المدققين الأوروبية (ECA) بحضور المؤتمر وطرح وجهة نظرهم عن أهداف التدقيق العام - حالياً ومستقبلاً.

افتتحت هذه المناسبة من قبل رئيس مكتب الرقابة العليا البولندي السيد / كرزيسزتوف كوياتكاوسكي، وشارك الحضور بإعطاء نبذة عن التاريخ الفني للجهاز NIK وامتنانه للعاملين به - الخبراء الذين كرسوا أنفسهم للمساهمة في تحقيق الإنجازات التنظيمية من خلال المعرفة والخبرة.

وطوال فترة المؤتمر، ثبت أن الاستقلالية والشفافية والمصادقية يلتقون بمواضيع مشتركة، وأشار المشاركون أيضاً بضرورة تقوية عامل التعاون بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAls) وتحسين علاقات أصحاب المصلحة في وجه تحديات العالم الحديث.

«إن مراجعة حسابات الدولة في العالم الحديث أكثر بكثير من فقط ضمان اتباع قواعد الانفاق في الميزانية. وأظن أنه بنفس القدر من الأهمية تكون هي ضريبة الأموال التي تنفق ومدى إيصال قيمتها للمواطنين» علق السيد / كلاوس هينر ليهني - رئيس محكمة المدققين الأوروبية (ECA).

وبالإضافة إلى القيمة المضافة، ذكر الحضور بأهمية تحسين عمليات التدقيق لتبقى ذات صلة - من خلال الاستثمار في التقنيات المعاصرة وتطوير الشفافية. تعمل التطورات مثل الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا البلوكشين (هو دفتر رقمي يتم تسجيل المعاملات عليه والتي يمكن





## محكمة التدقيق في جمهورية سلوفينيا تصدر نتائجها وتشارك بمبادرات لتعزيز الاستدامة

بقلم السيد/ توماز فيسيل - رئيس محكمة التدقيق -

جمهورية سلوفينيا

إن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) يمكن تشبيهها كجذور الشجرة - كل ما كانت جذورها متأصلة أكثر، كل ما كانت الشجرة أقوى. يعتبر الاستقلال شرط مسبق لتمكين أجهزة الدولة من ممارسة القوى بالكفاءة التي توفر القيمة والفائدة لحياة المواطنين. اليوم وفي التغييرات البيئية المتفاوتة، يجب على محكمة التدقيق في جمهورية سلوفينيا، وجميع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن تستجيب لهذه التحديات المالية العامة الرئيسية مع اتباع مبادئ الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة. تعتبر جهودنا المبذولة في أعمال التدقيق لدينا، وعلاقاتنا واتصالاتنا الدولية آليات أساسية لدعم هذه المساعي.

في العام السابق قمنا بإصدار عدد 62 من تقارير التدقيق وتقارير موجزين والتي احتوت على 102 جهة خاضعة للرقابة و689 إجراء تصحيحي منفذ (تحسن كبير مقارنة بالسنوات السابقة). تظهر الأرقام السنوية أيضا انخفاض في عدد الأشخاص المجهولين الذين يبلغون عن المسائل التي يجب التدقيق عليها، ربما يشير هذا إلى زيادة الثقة

الممنوحة لنا من قبلهم وأيضا إلى خدماتنا التي نوفرها لهم. بينما يشير عدد 168 من الردود المكتوبة إلى حاجة جهات القطاع العام للحصول على إرشادات أفضل للعمل، وحرصنا على زيادة خدماتنا الاستشارية (وظيفة غالبا ما يتم تجاهلها من المؤسسات العامة).

في عام 2018 أصدرنا عدد 26 تقرير من الرقابة اللاحقة تضمنت تقييمات على 139 إجراء تصحيحي - تم العثور على 91 منهم لتكون كافية، و30 منهم لتكون كافية جزئيا، و18 غير كافية. وفي المضي قدما، ونحن نسعى إلى التركيز على المناطق حيث الإجراءات التصحيحية ليست (أو لن تكون) كافية تماما. ونسعى أيضا إلى رصد الإجراءات التصحيحية المخطط لها والمصممة لتحسين العمليات على المدى المتوسط.

عالميا، نواصل في تعزيز العلاقات والجهود التعاونية. وقد شاركنا وبفعالية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تحالف المراجعين، ونحن مستمرين في تبادل الممارسات الرقابية مع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأخرى، على سبيل المثال اتفاقية انتداب المدقق مع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في جمهورية مالطا، ونعمل بكثب وتعاون مع النظراء الإقليميين، ولجان وبرامج كجزء من المنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة المالية (EUROSAI).

لقد قمنا بتعديل اتصالاتنا لتوسيع جمهورنا والاستفادة من التوجهات الرقمية التي تستمر في تحويل عملنا ومجتمعنا. حديث، سريع، ومبسط - لقد جددنا موقعنا الإلكتروني (<http://www.rs-rs.si>) لتوفير المعلومات والوظائف بشكل سريع وحديث. وبدأنا بتصميم النشرات الصحفية مع الأخذ بالاعتبار أصحاب المصلحة لتوفير تقارير التدقيق الموجزة مع الرسوم البيانية لتسهيل نقل المعلومات الطويلة والمعقدة. إن ارتباطاتنا بأدوات التواصل الاجتماعي قد وسعت من نطاقنا، ونحن مستمرين بمشاركة معلوماتنا وتجاربنا مع مجتمع التدقيق العالمي من خلال المقالات والأخبار المنشورة في المجلة العالمية للتدقيق الحكومي ومجلة الـ EUROSAI.

بالاطلاع على كيفية استخدامنا للمصادر العامة، نحن نهتم جدا بمستقبلنا، اهتمامنا يشبه بحد كبير زراعة شجرة. لقد قمنا بزراعة شجرة أمام مبنا، وبمشاركة العاملين في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI)، كرمز للجذور التي سنبن عليها (وننميها) مع الاستمرار في ممارسة الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة.



## أخبار من أنغولا



من العاملين الذي يمثلون محكمة التدقيق COA بجميع مستوياتها، وتم التركيز على أدوات المبادئ الأساسية لورشة العمل (PFM RF) والمصدر والخدمات والفوائد خلال الدمج المحلي للبيانات الآتية والواقعية.

وقد تم استعراض الملاحظات الافتتاحية من قبل السيدة/ د. إكسالجينا رينيه فيسينتي أولافو غامبوا حيث استشهدت بدور الورشة PFM\_RF كأداة دعم غير عادية في دراسة الأموال العامة والإدارة المالية.

### اتفاقية التعاون الموقعة مع جمهورية ساو تومي وبرينسيبي الديمقراطية

في 15 فبراير 2019 وقعت محكمة التدقيق في جمهورية أنغولا (COA) اتفاقية التعاون الفنية والعلمية مع محكمة التدقيق COA لجمهورية ساو تومي وبرينسيبي الديمقراطية.

وأشارت رئيسة محكمة التدقيق في جمهورية أنغولا السيدة/ د. إكسالجينا رينيه فيسينتي أولافو غامبوا بأن الاتفاقية «تحسن من العمل وتؤكد على أهمية الشراكة وإلقاء الضوء على عمل كل من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAs) ضمن الإقليم والعالم كجزء من المنظمة العالمية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)».

وأكد رئيس محكمة التدقيق لجمهورية ساو تومي وبرينسيبي الديمقراطية السيد/ د. أنتونيو جوزيه مونتي كريستو بأن اتفاقية التعاون بين الجهازين تولد فرصا هائلة لتبادل المعلومات والخبرة، وتحديدًا في جوانب التدريب الفنية.

### تعيين قضاة جدد لمحكمة التدقيق في جمهورية أنغولا

قام رئيس جمهورية أنغولا السيد/ جواو لورنسو بتعيين قضاة جدد لمحكمة التدقيق COA بمرسوم رسمي أقيم في القصر الرئاسي في شهر يونيو 2018 وذلك وفقا للسلطة الدستورية وتمشيا مع اقتراح المجلس الأعلى للسلطة القضائية. وتولت السيدة/ د. إكسالجينا رينيه فيسينتي أولافو غامبوا رئاسة محكمة التدقيق COA والسيد/ دومينغاس أليكساندرا غارسيا بشغل منصب نائب رئيس المحكمة.

«نحن نسعى إلى بناء تعاون وثيق مع جميع مؤسسات التدقيق، حتى يكون العمل بكامله يتحلى بالشفافية» صرحت رئيسة محكمة التدقيق السيدة/ د. إكسالجينا رينيه فيسينتي أولافو غامبوا.

عبر رئيس جمهورية أنغولا السيد/ جواو لورنسو عن ثقته بقدرات القضاة المعيّنين الجدد، وصرح بأن «مناصب القضاة حاليا تجعلهم واجهة للتحديات القادمة وذلك لمصلحة العدالة الوطنية والديموقراطية».

### ورشة عمل إطار عمل التقارير الإدارية المالية العامة بمشاركة الجمعية الألمانية للتعاون الدولي GIZ ودعم من المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - الناطقة باللغة الإنجليزية AFROSAI-E

كجزء من المشروع المنفذ من قبل الجمعية الألمانية للتعاون الدولي GIZ والمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - الناطقة باللغة الإنجليزية AFROSAI-E، تم عقد ورشة العمل الخاصة بإطار عمل التقارير الإدارية المالية العامة (PFM RF) خلال ثلاثة أيام وذلك في المقر الرئيسي لمحكمة التدقيق COA. وقد حضر التدريب مجموعة





#### مقالات العدد:

- الرقابة البنكية: إعداد إطار عمل مفيد للجهاز الأعلى للرقابة
- اكتشاف الاحتيال وتطوير الرقابة الداخلية باستخدام الاستراتيجيات الشائعة وأدوات الأداء
- الفساد وغسيل الأموال: همزة الوصل والطريق إلى الأمام
- القضاء على الفساد: قياس ومراقبة التقدم نحو تطبيق أهداف التنمية المستدامة

موضوع خاص: مكافحة الفساد والحوكمة الرشيدة



by Arūnas Dulkys, PhD, Auditor General,  
National Audit Office of Lithuania

## الحكومة الرشيدة: النظر في ظاهرة الانتفاع المجاني

الحقيقية. مما يطرح الأسئلة التالية: «هل تم اتخاذ القرارات الصائبة؟

هل نحن بالفعل نعرف دولتنا؟»

تختلف التصورات والمواقف تجاه الدولة - يراها البعض على أنها هي المشكلة عوضاً عن كونها من يحل هذه المشكلة. فيما يعي آخرون دورها الاقتصادي الإيجابي المحتمل. وبالرغم من اختلاف الآراء، فإن نتائج المسح الذي تم تكليف مكتب التدقيق الوطني في ليتوانيا به وقامت به فيلموروس (وهي شركة بحوث السوق في ليتوانيا)، أكدت بأن المواطنين يؤمنون بأن هناك حاجة واضحة للدولة (90% من الإجابات تمحورت حول «الحاجة» أو «الحاجة الجزئية» في المسح). فيما أن 60% من المواطنين أحسوا بأنهم يساهمون شخصياً في بناء الدولة إلى حد معقول.

يختلف كذلك إدراك المواطنين لكيفية قيام الدولة بإنفاق أموال الضرائب. فقد أكدت نصف إجابات المسح تقريباً بأن الحصة الأكبر من المال العام تصب لصالح الأمن والدفاع، فيما يتم تخصيص حصة صغيرة لأغراض الحفاظ على الدولة إدارياً. وفي الواقع، إن الأمن والدفاع لهم النصيب الأصغر من المخصصات. إذ يتم تخصيص المبالغ الكبرى (حوالي 70%) للرفاه العام بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية.

إن قلة الوعي هذه تدل على وجود تفاوت في المعلومات والذي بدوره يشكل التصور العام الذي من الممكن أنه يثبط من عزيمة المواطنين للمشاركة في المصلحة العامة المشتركة. إذ أنه على الأرجح أن يقوم الشعب بدعم القضية المشتركة عند شعوره بأن المشاركة عادلة وصادقة ومنصفة (أن الجميع يشارك بالأمر ذاته). وبهذا، فإن الاطلاع على أمثلة مختلفة من عمليات التدقيق العامة حول ما يعرفه الجمهور ولعل الأهم من ذلك، ما لا يعرفه الجمهور، يعتبر أمراً ضرورياً في تشكيل بيئة تشجع على المشاركة

بقلم: د. أروناس دولكيز مدقق عام مكتب التدقيق الوطني في ليتوانيا

في يوم من الأيام، وفي مدينة غابروفا البلغارية والمعروفة بكونها عاصمة الدعاية، اتفق جميع المواطنين على أن يقوم كل فرد بجلب دلو مليء بأفضل أنواع النبيذ. ومن ثم، تم جمع كل هذا النبيذ في برميل خشبي واحد وتقديمه كهدية خلال مهرجان المدينة. وعندما تم تذوق أول مغرفة من نبيذ الاحتفال، تبين بأن ما احتواه البرميل لم يكن سوى الماء.

قد لا يساهم بعض المواطنين في المصلحة العامة المشتركة وتعتبر هذه ظاهرة عالمية تسمى بالانتفاع المجاني. وهي ظاهرة واسعة الانتشار ولها في الغالب عدة أشكال من ضمنها عدم المشاركة في التصويت في الانتخابات أو التهرب من دفع الضرائب. وقد تكون الدول مدانة كذلك بالانتفاع المجاني (عند امتناع الدولة عن تقديم المساهمات النسبية المحددة لحل المشكلات الدولية إلا أنها تستفيد من المخرجات الإيجابية على أية حال).

هل يسبب الانتفاع المجاني الأضرار لأحد؟ نعم، بلا شك. وكلما ارتفعت نسبة الانتفاع المجاني كلما كانت له قوة تدمير أكبر. يشكل الارتياح بيئة خصبة للانتفاع المجاني، مما يجعل الحفاظ على العقد الاجتماعي ما بين المواطن والدولة شبه مستحيل. وفيما أن الانتفاع المجاني المتعمد سهل الرصد، إلا أن هناك أنواع أخرى أقل وضوحاً من هذا الانتفاع يمكن أن يقع نتيجة لوجود معلومات ناقصة أو غير كاملة. ولعل السبب خلف هذه الثغرة في المعلومات يمكن تأويله للقرارات غير الصائبة. وبهذا تحول عصر المعلومات إلى عصر المعلومات المضللة.

على سبيل المثال، إن قرارات الميزانية الوطنية المبنية فقط على الإيرادات والتدفقات المالية الخاصة بالمصروفات (دون تحليل صافي قيم الأصول) يمكنها أن تشكل صعوبات عديدة، حيث أن هذه الأرقام لا توضح القيمة

وتبغض الانتفاع المجاني.

**مشروعات عامة:** في كل عام، يتم إطلاق مئات من المشاريع الجديدة دون قياس ما الذي تم البدء به وفي أوقات أخرى، يكون هناك عدد مساوٍ من هذه المشاريع يتم إيقافها مما نتج عنه التخلف عن الوفاء بالمواعيد المحددة وتجميد الأموال (وصلت الأرقام إلى ما يقارب 230 مليون يورو في عام 2015). حتى هذا اليوم، امتدت فترة إنجاز حوالي ثلث من المشروعات ما يزيد عن العقد من الزمن، فيما وصلت القيمة التقريبية للمشروعات التي تم البدء بها وعدم إكمالها حوالي 10 مليارات يورو.

**العقارات المملوكة من قبل الدولة:** إن السجلات المرتبطة بالعقارات المملوكة من قبل الدولة تعتبر كذلك مثيرة للجدل. فعلى الرغم من أن مساحة العقارات تتوق 10 ملايين متر مربع، إلا أنه لا توجد أرقام موضوعية وحقيقية (للمساحة). إذ يعود السبب الرئيسي لذلك هو تنوع المعادلات المستخدمة في الحسابات (في بعض الأحيان يتم تقسيم العقارات وفقاً للعدد الكلي لموظفي القطاع الحكومي، فيما أنه وفي أحيان أخرى، يتم تقسيمه على موظفي الخدمة المدنية- والذي يعتبر رقماً أصغر ثمانية مرات من الرقم المذكور سابقاً). وقد تفاجئ عالم الأعمال فيما أثبتت مشاعر الغضب لدى العامة بهذا الخصوص. وفي الواقع، ما يقارب 80% من العقارات المملوكة من قبل الدولة ليس لديها أية علاقات مباشرة بشروط عمل القطاع الحكومي وتعتبر معظمها ذات بنية منخفضة القيمة. **التعليم:** كشف المكتب الوطني للتدقيق في لتوانيا من خلال تقرير التدقيق على التعليم العام بأن معدل 34% من الأسر على نطاق البلد تقوم بالاستعانة بخدمات المدرسين الخصوصيين لطلبة المدارس. وفي المدن الأكبر، يعتبر هذا الأمر أكثر تكراراً (ترتفع النسبة إلى 40%). والسؤال هنا، لماذا يتوجب على الشعب أن يولي ثقته بنظام التعليم الحكومي عن طريق دفع الضرائب فيما يتم الحصول على تعليم خارجي في مدارس موازية وغير حقيقية؟

**مراكز التدريب التطبيقي:** في السنوات الأخيرة، تم افتتاح 42 مركز قطاع تدريب تطبيقي. فهي مراكز ضرورية ولا يمكن إنكار أهميتها. إن هذه المراكز، والمجهزة بأحدث المعدات، تقدم استثماراً يصل إلى 120 مليون يورو، وإلى الآن، لم يصل معدل التدريب في معظم المراكز إلى نصف الساعات المخطط لها (لم يقدم أحد المراكز أية برامج تدريبية على الإطلاق). وقد شكك المدققون الحكوميون بالمقترحات الإضافية التي تطالب بتخصيص 50 مليون يورو لأعمال تطوير البنية التحتية لهذه الموارد التي وعلى ما يبدو لا يتم استغلالها بالشكل الكافي.

**الرعاية الصحية:** يعتبر متوسط العمر المتوقع في لتوانيا هو الأقصر مقارنة بجميع دول الاتحاد الأوروبي (نسبة التراجع 6 سنوات عن معدل بقية دول الاتحاد الأوروبي). ما الذي يقترحه هذا؟ بأننا لا نقدم العلاج الكافي؟ بأن جودة العلاج سيئة؟ بل على العكس، نحتل المركز الثاني على مستوى دول الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بتوفر عدد الأسرة في المستشفيات. لدينا عدد أكبر من الأطباء يفوق المعدل الموجود في دول الاتحاد الأوروبي.

ومع هذا، ليس هناك لدينا أية إجراءات موحدة للتعامل مع نحو 80% من الأمراض. إلى جانب أننا لا نقوم بتسجيل 60% من الآثار الجانبية العكسية مما يجعل التعلم من الأخطاء أمراً مستحيلًا. نقوم بشراء الكثير من المعدات الطبية إلا أن 59% منها لا يتم استغلالها بالكامل فيما أن 7% من الأجهزة لا تستخدم على الإطلاق. إن أغلبية الشعب يعتقد بأن الأسباب الأساسية لمشكلات القطاع الصحي تكمن في الطوابير الطويلة وقوائم الانتظار.

**الاتصالات السلكية واللاسلكية:** تمثل شبكات التواصل الإلكترونية في لتوانيا ما يقارب 20.000 كيلومتر من البنية التحتية المادية. وخلال السنوات الأربعة الماضية، تم إنفاق ما يقارب 40 مليون يورو لتنمية البنية التحتية، فيما تم تخصيص مبلغ 30 مليون يورو إضافياً لأعمال الصيانة. لا يوجد هناك أي جهة مسؤولة عن التنسيق لتطوير الشبكات المحلية، والذي بدوره قد يفسر سبب الرقم المضاعف بما يقدر بـ 4.000 كيلومتر من البنية التحتية المادية. وحتى عام 2020، تم التخطيط لتخصيص 90 مليون يورو أخرى لعمليات تطوير البنية التحتية.

**سلطات الإشراف على العمل:** هناك القليل من الأفراد ممن لديهم معرفة حول هذا الموضوع. فاليوم هناك 56 من هذه السلطات، ومع هذا، لا يوجد أي تقرير حكومي يتضمن أية نشاطات تحليل أو يتناول مدى كفاءة عمليات التشغيل أو التكاليف. وتبين التقديرات الأولية بأن سلطات الإشراف تتلقى سنوياً مبلغاً يقارب 230 مليون يورو من الميزانية. فيما يظل الرقم الفعلي غير معروف حتى الآن. وفي هذا السياق، ليس من المفاجئ أن نسمع التذمر حول عدم رضا الشعب حول تخصيص أموال الضرائب بتمويل مثل هذه النشاطات.

ماذا لو لم يدفع أحد أية ضرائب؟ هل كان يستحق الأمر أن نتحدث عن الانتفاع المجاني؟ عند منح القليل من الوقت والانتباه للحقائق ومناقشة المفاهيم الخاصة بالمشكلات العامة، فإن التهديد المرتبط بالأخطاء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يرتفع. وينتج عن مثل هذه الأخطاء نفقات هائلة، قد تكون الحقائق رتيبة أو في الكثير من الأحيان صعبة الفهم والتذكر. كما وقد تكون الحقائق غير جذابة وقد تكون الحقائق مهددة، إذ أنها تدعو إلى الحاجة لتحمل المسؤولية. ويعتبر موازنة الاحتياجات ما بين «أنا» و«نحن» أمراً حاسماً لتطوير جودة الحياة مما يتطلب توحيد جهود القطاعين الخاص والعام.

ليس الغرض من طرح السؤال حول مدى معرفتنا لدولتنا ومحاولة البحث عن الإجابات هو معرفة الأرقام فحسب، بل ما سنقوم به بعد جمع تلك البيانات. فبعبارة عن توضيح كيف يتم إدارة المال والأصول اللتوانية، فإن هذه المقالة تسلط الضوء على الانتفاع المجاني عن طريق إيضاح بعض الأمثلة بما في ذلك التضليل في منح المعلومات والذي يؤثر في اتخاذ القرارات الحكيمة. وهذا بدوره يعرقل قدرتنا على ممارسة الحوكمة الرشيدة ويخلق دولة غير مستدامة. فإذا وجدت الدولة نفسها محاطة 100% بالمنتفعين المجانيين، فإن ما سيبقى لنا هو 0% من الدولة.





## الرقابة البنكية: إعداد إطار عمل مفيد للجهاز الأعلى للرقابة

إنها قضية متعددة الأوجه، فتنطلب الرقابة البنكية تعاون مختلف الجهات التنظيمية، كل منها يؤدي مهاماً حسب آليات المنظمة الواحدة وأهدافها.

على الرغم من وجود هذه الوكالات التنظيمية والهياكل الرقابية، إلا أنه يظل الاقتصاد العالمي عرضة للاستغلال، وتشير الأدلة إلى وجود أنظمة بنكية غير فعالة وضعف في الإجراءات التنظيمية والإرشادية.

### دراسة لإيجاد إطار عمل ناجح

يناقش هذا المقال أطر عمل مناسبة من خلال الدراسة «سلطة رقابة الأجهزة العليا للرقابة في القطاع البنكي»، والتي قيمت الوضع الراهن وحددت آليات محتملة لتحقيق ظروف إيجابية.

بقلم غوربان إسكنداري، مدقق أول، محكمة التدقيق العليا الإيرانية

### الفساد والاحتيال - القضية

يعد الفساد والاحتيال المالي قضايا معقدة ضمن النظام البنكي والتي يمكن أن تسبب أضراراً لا يمكن تداركها لنمو وتطور الدولة. إن الآثار الكبيرة المحتملة والمدمرة يمكن أن تقلل رأس المال الاجتماعي وتزيد من الفقر، والظلم الاجتماعي، والطبقية.

سيستمر النظام البنكي في مواجهة هذه القضايا لمدة طويلة في المستقبل، إلى أن يتم تطبيق مبادرات مضادة ناجحة.

تم الإعراب عن مفاهيم ومبادئ الرقابة البنكية الأساسية في إطار عمل بازل 3، وهي مجموعة من المقاييس المتفق عليها دولياً تم إيجادها استجابة للأزمة المالية التي حدثت عام 2007 - 2009، والتي تهدف إلى تقوية نظم وإشراف وإدارة المخاطر الخاصة بالبنوك.

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مجتمعة مع البحث الموسع، نتج عنها تطوير إطار عمل رقابي (الرجاء الاطلاع على الشكل رقم ١ في الصفحة التالية) يشمل الظروف، والمفاهيم، والأنشطة، والعواقب المحتملة المؤثرة والمنسوبة إلى عمل التدقيق الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة في القطاع البنكي، مثل:

• **الظاهرة الأساسية**، أو الموضوع الرئيسي المستمد من الدراسة هو الإشراف الموجه (الرقابة).

• **المسببات** هي أحداث تخلق حالات وقضايا متعلقة بالظاهرة. تقوم هذه الحالات بشرح أسباب قيام الأفراد والمجموعات بالاشتراك في هذه الظاهرة إلى حد ما.

• **لمعالجة الظروف الكامنة** (الخواص الداخلية والخارجية التي تشكل تحديات رئيسية للتدقيق)، تم تحديد العوامل المؤثرة على الرقابة الموجهة.

• **ظروف الوساطة** هي ظروف عامة لها تأثير على أثر الظروف السببية الخاصة بالظاهرة تحت الدراسة.

• **الاستراتيجيات** هي الأنشطة الرئيسية التي يأخذها المدققون بعين الاعتبار للاستخدام.

• وأخيراً، تم تحديد الاستراتيجيات والأنشطة الناتجة في سياق المخرجات الممكنة، والنتائج المتوقعة، **والآثار المترتبة**.

لمزيد من المعلومات حول الدراسة، والبحث، وإطار العمل الإرشادي الخاص بالأجهزة العليا للرقابة في القطاع البنكي، الرجاء التواصل مع المؤلف على البريد الإلكتروني التالي:

[ghorbaneskandari@yahoo.com](mailto:ghorbaneskandari@yahoo.com)

**منهجية البحث:** اتبعت الدراسة مقارنة نوعية لتحديد، وتحليل، وإعداد التقارير الخاصة بأنماط البيانات. وكانت الأداة الأساسية لجمع البيانات هي مقابلة مفتوحة لواحد وعشرين خبير محلي، تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة المرجعية أو ما يعرف بـ «عينة الكرة الثلجية». تم إجراء البحث باستخدام عملية مكونة من أربعة مراحل:

1- تحديد الأهداف وتحديد الوضع الراهن.

2- صياغة المفاهيم التي تحكم تصميم إطار العمل التنظيمي.

3- تحليل القضايا والمشكلات الموجودة في مجال البنوك.

4- جمع بيانات إضافية من خلال مقابلات الخبراء والوصول إلى إجماع حول إطار عمل الرقابة المالية.

### النتائج التي توصلت إليها الدراسة

يتطلب كل نظام إشرافي تحديد أهداف معينة وتعريف المسؤوليات والأنشطة اللازمة لتحقيقها. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحدي الأساسي للأجهزة العليا للرقابة ضمن قطاع البنوك عادة ما يكون عدم تحديد الأهداف، ويعني ذلك أن المهام والمسؤوليات المتعلقة بذلك غير واضحة أيضاً.

إضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تحديث الأنشطة الرقابية كلما حدثت تغيرات في البيئة، لأن هذه التغيرات يمكن أن تؤثر على رقابة البنوك في عدة مستويات - الاقتصادية، والتنظيمية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية.

قامت الدراسة أيضاً بتحديد عدة عوامل نتج عنها عرقلة أو منع نجاح رقابة القطاع البنكي، ومن ضمنها:

• عدم إلمام المدققين بعمليات البنوك.

• حجم الجهات التنظيمية.

• إجراءات تخفيض تكلفة التوسعة التنظيمية أثرت بشكل سلبي على الكفاءة والفعالية.

• يحتمل أن تكون السلطات الرقابية محدودة بسبب التكاليفات، درجة توافر الموارد البشرية والمرافق، والمشاركة في التحقيقات و/أو التدقيقات التي لا تملك غرض حقيقي (فقط لتبرير الوجود أو لخلق حاجة مزيفة للتوسعة).

## شكل رقم «1» إطار العمل الإشرافي للأجهزة العليا للرقابة في القطاع البنكي





## اكتشاف الاحتيال وتطوير الرقابة الداخلية باستخدام الاستراتيجيات الشائعة وأدوات الأداء

بقلم إيستريلا ريفيرا، الجهاز الأعلى للرقابة المالية في الإكوادور

واحتمالية حدوث الاحتيال، وتقييم الأحداث والتغيرات التي تؤثر على نظام الرقابة الداخلية.

• **أعمال الرقابة:** تشير هذه الأعمال إلى السياسات والإجراءات الموضوعية للحد من المخاطر التي من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف.

• **المعلومات والتواصل:** المعلومات الضرورية للجهة من أجل أن تقوم بمهام الرقابة الداخلية والتي تدعم تحقيق الأهداف المحددة.

• **أعمال الإشراف:** أعمال الرقابة الذاتية المدرجة ضمن عمليات الإشراف والرصد والتي تم تصميمها لتقييم وتطوير العمليات.

بالنظر إلى تعقيدات نظام الرقابة الداخلية، يشرح هذا المقال عملية دمج منهج «بطاقة الأداء المتوازن» (سجل الأداء) في عملية التقييم وذلك من أجل تقليل تعقيدات التدقيق وتسهيل عملية اكتشاف الاحتيال.

عادة ما يتم استخدام سجل الأداء كأداة استراتيجية للتخطيط - لقياس الأداء التنظيمي وتقييم تحقيق الأهداف المؤسسية. يعتبر سجل

تشير الأبحاث إلى أن السبب الرئيسي للاحتيال هو وجود نظام رقابة داخلية ضعيف ومحدود. في الإكوادور، يتناول القانون الجنائي للدولة الاحتيال والجرائم التي تقع ضد الإدارات العامة، ويعتبر القانون الجنائي الاختلاس، والثراء غير المشروع، والرشوة، واستغلال النفوذ من ضمن الأشكال الرئيسية للفساد. إن هذه الجرائم، والتي يتم اكتشافها عادة من خلال التدقيق و/أو الشكاوى، تبين الحاجة إلى نظام رقابة داخلية محكم.

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى (1) الالتزام بالنظام القانوني والفني والإداري، (2) تعزيز الكفاءة والفعالية الخاصة بالجهة، (3) ضمان مصداقية وحسن توقيت المعلومات، (4) اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح أوجه القصور في الرقابة.

بالإضافة إلى أهمية وجود نظام رقابة قوي، يعتبر دور المدقق في اكتشاف الاحتيال أمراً في غاية الأهمية، لأن المدقق يقوم بتقييم الرقابة الداخلية من أجل منع المخاطر، وتعزيز الكفاءة والفعالية والشفافية والاقتصاد، وحماية الأصول والموارد العامة، والحد من حدوث الاحتيال.

حاولت العديد من المنظمات توحيد معايير مفهوم الرقابة الداخلية، من ضمنها لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدي (COSO)، والتي يؤكد تقريرها على الحاجة لأن تكون الرقابة الداخلية مدرجة ضمن الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات. بالنسبة إلى المؤسسات العامة في الإكوادور، تم تصور هذا المنهج في جدول الأعمال الوطني (اتفاقية 2008-CG-39)، والذي ينص على الأمور التالية بأنها مكونات ضرورية للرقابة الداخلية:

• **بيئة الرقابة:** بيئة تتضمن مبادئ النزاهة والقيم الأخلاقية التي تحكم الشركة.

• **تقييم المخاطر:** تحديد الأهداف،

وتحديد المخاطر

وتقييمها،

وتحديد إدارة

المخاطر،



حسب المكون، وبالتالي تتيح قياس المخاطر ومستويات الثقة. ثم يمكن تصنيف المكونات لبيان الطبيعة الهامة لكل مكون وتداخله مع الأهداف التنظيمية. إن تحديد العوامل الأكثر أهمية (حسب الرتبة) يوفر الأساس لإعداد أي خطة تطويرية يتم من خلالها صياغة التوصيات الأساسية لتصحيح الملاحظات من أجل تعزيز نظام الرقابة الداخلية.

### النتائج المستخلصة

يثير الاحتيال التساؤلات حول مسؤوليات ونطاق عمل التدقيق، بالإضافة إلى دور المدقق في اكتشاف الاحتيال. لذلك، ينبغي إيلاء انتباه خاص لمنهجية التقييم الخاصة بالجهة وكفاءة إجراءات التدقيق المطبقة.

ووفقاً لذلك، يستطيع المدققون دمج أدوات الإدارة مع مكونات الرقابة الداخلية وذلك لتقليل تعقيدات التدقيق ومنع الاحتيال. ولهذا الغرض، يمكن أن تساعد منهجية سجل الأداء المتوازن على تحليل المؤشرات المالية وغير المالية. إن هذه المؤشرات، مصحوبة مع تقييم مكونات الرقابة الداخلية، من شأنها أن تساعد في تحديد المخاطر واكتشاف الاحتيال.

إن تطبيق أداة رقابة داخلية بناء على بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون مصحوباً مع جمع أدلة كافية وذات علاقة. وعلى نفس المنوال، من أجل ضمان منهجية تقييم فعالة، يجب تطويع المصفوفة بما يتلاءم مع كل منظمة خاضعة للتدقيق وذلك مراعاة الأساس القانوني، والطبيعة القانونية، والأنظمة المتعلقة بذلك. ويجب أن تكون أدلة القياس محددة بشكل واضح.

ستقوم نتائج التقييم بتوفير معلومات موثوقة فيما يتعلق بفعالية أو ضعف الرقابة الداخلية، بما يسمح بتحديد التوصيات والتدابير التصحيحية بشكل مناسب.

وكتدابير وقائية، يجب على الإدارة العليا في المؤسسة التشجيع على درجة عالية من النزاهة، والصدق، والسلوك الأخلاقي، وكذلك تصميم وتوزيع الإجراءات المناسبة والقوانين التي من شأنها تعزيز الشفافية، والتي يتم تعزيزها من خلال التدريب، والإشراف الفعال والمستمر، وتنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة.

الأداء أداة مرنة تتيح استخدام مكونات الرقابة الداخلية لكونه يتناول المؤشرات المالية وغير المالية على حد سواء. ونظراً لسهولة تطبيق وتقييم تلك الأداة، تساعد هذه المرونة على اكتشاف حالات الاحتيال الواردة.

تم إعداد مصفوفة لتقييم الرقابة الداخلية باستخدام نهج سجل الأداء ومدعمة بالوثائق ونماذج التدقيق. تعمل تلك المصفوفة على: (1) توليد الأسئلة (حسب مجالات التطبيق) للإدارة المالية والإدارية للمنظمة، (2) تحديد وزن (أهمية) ومستوى التكرار، و(3) تحديد مؤشرات الأداء الأساسية مع المعايير المتعلقة بها، والنطاقات، والمستويات والحدود الدنيا التي تستدعي توليد التبيهاات وإطلاقها في لوحة التحكم (مشابهة لإشارة المرور).

تقوم هذه الأداة بتسهيل عملية التعرف على المواقف الخطرة التي قد تؤدي إلى الاحتيال، وتساعد على اكتشاف (بدقة أكبر) الأشخاص المتورطين، وأنظمة الضبط التي تم انتهاكها والموارد المحتملة التي تأثرت والضرر الاقتصادي الذي تم، وكذلك تقوم باستخدام الوقت على أمثل وجهه وتستطيع أن تجعل عمل التدقيق أكثر فعالية.

لبيان التطبيق العملي لهذه الأداة، يوفر المثال أدناه أسئلة ظرفية معمقة، ومؤشرات وأوزان يمكن أن تنطوي على الاحتيال:

- 1- هل توجد استثمارات مرقمة أو مطبوعة مسبقاً من أجل ضبط الدخل؟ لا. التكرار: يومياً، الوزن: 10، محتمل، المؤشر: استثمارات.
- 2- هل يتم إيداع الضمانات في المؤسسات المالية خلال 48 ساعة من تحصيلها؟ نعم. التكرار: يومياً، الوزن: 10، محتمل جداً، المؤشر: إيداعات بنكية.
- 3- هل يتم إعداد تقارير التحصيل بشكل يومي؟ لا. التكرار: يومياً، الوزن: 10، محتمل جداً، المؤشر: التقارير.
- 4- هل تتم المطابقة بين قيمة الإيداعات المستلمة والمحصلة بشكل يومي؟ لا. التكرار: يومياً، الوزن: 10، محتمل جداً، المؤشر: المطابقات.
- 5- هل هناك اختلاف بين القيم المحصلة والقيم التي تم إيداعها؟ نعم. التكرار: يومياً، الوزن: 10، محتمل، المؤشر: المطابقات.

إن الردود السلبية على الأسئلة من رقم 1 إلى رقم 4، والرد الإيجابي على السؤال رقم 5 قد يشير إلى حدوث عمل خبيث (اختلاس). من أجل تأكيد الافتراض، يجب على المدقق جمع الأدلة اللازمة والملائمة والكافية كمنصر إثبات للنتائج المحددة.

تسمح هذه الأداة بتصنيف المعلومات وتحليلها من أجل إعداد التقارير

# الفساد وغسيل الأموال



## همزة الوصل والطريق إلى الأمام

بقلم سامر أحمد - مكتب المدقق العام في باكستان - مكتب لاهور

### تعريف المفاهيم

المباشرة فهي استلام الطرف لها. وينطبق ذلك حتى لو تم رفض المبالغ المقدمة ولم يحدث استلام للرشوة، فإن نية الرشوة هي الأهم.

إضافة إلى ذلك، إن تقديم الرشوى من خلال وسيط يعتبر أيضاً من أنشطة الفساد، كما هو الحال عندما يقوم المسؤولون بسرقة الممتلكات العامة (اختلاس) أو يفوضون أحد أصدقائهم أو أقربائهم لعمل ذلك (المحسوبية). إن المال ليس شرطاً أساسياً لحدوث الفساد على الرغم من أنه غالباً ما يكون جزءاً منه.

ومن الممكن أن تخضع الشركات إلى المساءلة الجنائية حول قضايا الفساد، وذلك على الرغم من عدم وجود مسؤولية جنائية واضحة لدى الشركات الأم بشأن المخالفات الجنائية التي قد تضطلع بها شركاتها التابعة. هنالك اتفاق متزايد على أن الفساد يمكن أن يحدث بين شركتين خاصيتين (في السابق، غالباً ما يتم افتراض تورط مسؤولي الحكومة في أنشطة الفساد عند تسمية أي نشاط منها).

تتمثل عملية غسيل الأموال في إخفاء الأصول غير الشرعية للأموال التي تم الحصول عليها من أنشطة مجرمة، وتتم بعد جرائم أصلية ووقوع الأموال بأيدي المجرمين. أصبحت عملية غسيل الأموال واسعة

إن الفساد وغسيل الأموال يضعفان التطور الإنساني، والأمن الدولي، والاقتصاد الوطني. ويعتبر الفساد أكبر العقبات التي تحول دون رفح الحرمان عن ملايين الناس، وذلك حسب البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. ويقوم غسيل الأموال بتعزيز الفساد كما يقوم بتعزيز جميع الانحرافات الساعية للربح.

إن العلاقة بين الفساد وغسيل الأموال علاقة متبادلة - عادة ما يحدثان معاً. ولكن، ربما الأمر الأكثر أهمية هو أن وجود أحدهما ينتج عنه حدوث الآخر.

عرّفت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) مفهوم الفساد بشكل دقيق على أنه «الرشوة المباشرة وغير المباشرة للمسؤولين المحليين والخارجيين بالإضافة إلى مسؤولي المنظمات الدولية، وكذلك اختلاس أو تحويل الممتلكات العامة من قبل المسؤولين، والمتاجرة بالنفوذ أو الكسب غير المشروع من قبل مسؤولي الحكومة، وكذلك الرشوة والاختلاس في القطاع الخاص».

يقصد بالرشوة المباشرة قيام الطرف بتقديم الرشوة، أما الرشوة غير



بالإجراءات المالية (FATF)، ومجموعة آسيا والمحيط الهادي المعنية بمكافحة الأموال (APG).

### سبل المضي إلى الأمام

يقترح الخبراء أن أهم أداة لمنع الفساد هي سجل يحتوي على أصول ودخل المسؤولين الحكوميين (خاصة الأعضاء الذين يملكون مناصب عليا وأعضاء أجهزة مكافحة الفساد). إن هذا السجل، والذي يتم تحديثه والتدقيق عليه بشكل دوري، يرغم المسؤولين على الإفصاح عن جميع أصولهم ومسؤولياتهم ويخلق معياراً من شأنه تسهيل الكشف عن مبالغ كبيرة لاحقة. وقد يتضمن الإفصاح الأصول المستمدة من الأزواج والعائلات، لاسيما تلك الخاصة بكبار الموظفين الذين يشغلون مناصب ذات حساسية.

بالنظر إلى دور وحدات المخابرات المالية في تجميع وتحليل ونشر المعلومات المالية، فإن التعامل السليم مع المعلومات السرية أمر بالغ الأهمية، لأن أي نشر غير مخول لهذه البيانات يمكن أن تكون له عواقب وخيمة. تبين الممارسات السابقة أن سياسات المعلومات يجب أن تتضمن أحكاماً تصنف المعلومات ذات الحساسية، ويجب تطبيق مبدأ «الحاجة إلى المعرفة» وذلك لتنظيم الدخول على المعلومات المحظورة. يمكن لوحدات المخابرات المالية أن تستفيد من تبني مبادئ إدارة المخاطر التي تدعو إلى إضافة حماية إضافية للبيانات والتحكم والتدقيق المزدوج، والمراجعة، وفصل المهام والواجبات.

يمثل الفساد القضائي أيضاً تهديداً خطيراً لعمل سياسات مكافحة غسيل الأموال والنظام القضائي نفسه. فقد يتعرض القضاة إلى التأثير غير المناسب، وبشكل خاص في الحالات التالية: (1) عندما يكون التعويض المادي ضعيف، (2) عندما تكون إجراءات التعيين والترقية اعتبارية أو مبهمة، (3) عند وجود ضعف عام في التدريب على مكافحة الفساد.

إن وقوع عملية اتخاذ قرار عزل المسؤولين ذوي المناصب العليا في أيدي وزير أو مسؤول سياسي ما لتورطهم في قضايا فساد قد يخلق تعارض خطير للمصالح. من هذا المنطلق، يجب أن تكون سلطة النيابة العامة سلطة قانونية مستقلة عن الحكومة.

الانتشار في العالم وذلك بسبب الجرائم التي تتم عبر الحدود والتطور الذي حدث للتجارة والتمويل الدوليين. بالرغم من أن المجرمين يواجهون عدد متزايد من العقاب عندما يريدون إدخال الأموال غير الشرعية إلى بلدانهم، هناك فرص مازالت موجودة من خلال تسخير القطاعات المالية العالمية.

إضافة إلى ذلك، تم إثارة التساؤلات حول فعالية السياسات الحالية الخاصة بمكافحة غسيل الأموال. بينت دراسة في بريطانيا، والتي تملك أقوى السياسات ضد غسيل الأموال، أن تكلفة غسيل الأموال هي فقط 15 في المئة من المبلغ الأساسي.

### العلاقة وآليات التخفيف الحالية

بالنسبة إلى معظم الدول، فإن التعامل مع الفساد وغسيل الأموال بنجاح يعتبر أمراً صعب التحقيق لأن العلاقة الوثيقة بين الأمرين عادة ما تميل إلى الانحراف من الناحية التاريخية والبيروقراطية. في الغالب، يتم إنشاء مجموعات سياسة ومؤسسات لمحاربة العديد من الجرائم بدون تحمل المهمات ذات الصلة.

تعتقد وحدات الاستخبارات المالية الخاصة بمكافحة غسيل الأموال أن الفساد يقع خارج دائرة مسؤولياتها، وكذلك تعتقد جهات مكافحة الفساد بالنسبة إلى غسيل الأموال.

يبين بعض المسؤولين الدوليين الذين يشرفون على الدعم الفني في مجالي مكافحة غسيل الأموال ومكافحة الفساد في نفس الدولة أن المعتاد هو أن كل جهة لا تعلم عن الجهة الأخرى. ويقترح المسؤولون أيضاً أن غسيل الأموال والفساد لا يعتبران من الأولويات المحلية، ويعتقدون أن العديد من الدول النامية تقوم بإنشاء قوانين وقواعد ومؤسسات لمكافحة الفساد بغرض إبهار المجتمع الدولي فقط وليس لمعالجة تلك القضايا.

إلى اليوم، هناك العديد من المنظمات الدولية والمشاريع التي تم إنشاؤها من أجل مكافحة الفساد وغسيل الأموال، من ضمنها: اتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة رشوة الموظفين العموميين في المعاملات التجارية الدولية، المبادرة المشتركة فيما بين مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة والبنك الدولي بشأن استرداد الأصول والموجودات المسروقة (StAR)، مبادرة بنك التنمية الآسيوي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الخاصة بإعداد خطة لمكافحة الفساد في آسيا ومنطقة المحيط الهادي، فريق العمل المعني

## يقترح الخبراء أن أهم أداة لمنع الفساد هي سجل يحتوي على أصول ودخل المسؤولين الحكوميين

# القضاء على الفساد: قياس ومراقبة التقدم نحو تطبيق أهداف التنمية المستدامة

بقلم غوناروانتو وديدي إريانتو، هيئة تدقيق جمهورية إندونيسيا

إيجاد غايات عالمية ومؤشرات لكل هدف، ما مدى أهميتها وإمكانية تحقيقها؟

يسلط هذا المقال الضوء على الهدف رقم (SDG16) - التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة وشمولية من أجل تنمية مستدامة، وتوفير العدالة للجميع، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات - ويركز بشكل خاص على القضاء على الفساد والقدرة على قياس ومراقبة التقدم المحرز باستخدام منظور مباشر وواقعي.

كما هو مبين في هدف التنمية المستدامة رقم (SDG16)، يجب أن ينظر إلى محاربة الفساد على أنها إحدى العناصر الأساسية لكافة جداول أعمال أهداف التنمية المستدامة. في عام 2017، قدرت منظمة الشفافية الدولية أن أكثر من 900 مليون شخص في منطقة آسيا والمحيط الهادي قاموا بدفع الرشاوى من أجل الحصول على الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم. تبين هذه الإحصائية التعميدات الإضافية التي تقف أمام تحقيق الهدف رقم (SDG3) (رعاية صحية أفضل) والهدف رقم (SDG4) (تعليم أفضل)، وكذلك تبين مدى تقشي تهديد الفساد على برنامج أهداف التنمية المستدامة بأكمله.

## قياس التقدم

يحتوي الهدف رقم (16) على 12 غاية، أحدهما هي الغاية رقم 16.5، والتي تركز على الفساد والرشوة، وتحت الدول على الحد من الرشوة والفساد بشكل كبير بجميع أشكالها. تحتوي الغاية رقم 16.5 على مؤشرين لقياس التقدم المحرز في هذا الجانب وهما:

- 16.5.1: نسبة الأشخاص الذين كان لديهم على الأقل تعامل واحد مع مسؤول حكومي ودفَعوا رشوة لمسؤول حكومي، أو طلب منهم أولئك المسؤولين دفع رشوة، خلال الاثني عشر شهراً السابقة.



# الفساد

## مقدمة

في سبتمبر 2015، تعهدت معظم الدول الأعضاء في الأمم المتحدة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (SDGs) - أهداف عالمية وجدت لتوجيه السياسات وتمويل التنمية حتى عام 2030. يحتوي كل هدف على غايات، وتحتوي كل غاية على مؤشر أو مؤشرين تم تصميمهم من أجل قياس التقدم الذي تم إحرازه. على الرغم من

التمنية المستدامة في ضوء أولويات التنمية الوطنية للدولة. ولكن، لم تستطع القوانين الموضوعية تقليل ممارسات الفساد بشكل كبير وذلك بسبب أن النظام السياسي الحالي يولد ممارسة الفساد من قبل الأعمال التجارية والممثلين السياسيين، على سبيل المثال، السياسيون الذين يسعون إلى منصب حكومي في الانتخابات والذين يحتاجون إلى تمويل حملاتهم الانتخابية عن طريق أطراف ثالثة.

قامت إندونيسيا بإنشاء هيئة محاربة الفساد والتي كشفت عن بعض حالات الرشوة التي نشأت من الدعم المالي للحملات الانتخابية. ولكن، مازالت مثل هذه الحالات محدودة بسبب قيام المسؤولين الذين نجحوا في الانتخابات بتقديم رشاي على شكل معاملة تفضيلية، والتي تعتبر من الصعب كشفها ومتابعتها وتحديد مصدرها.

فيما يتعلق بمدى جاهزية الحكومة الإندونيسية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة وما يخص نزاهة واتساق سياساتها الوطنية، ذكرت هيئة تدقيق جمهورية إندونيسيا، وهي الجهاز الأعلى للرقابة المالية في الدولة، استنتاجين أساسيين:

- تواجه الحكومة الإندونيسية صعوبات في تحقيق التكامل بشكل واضح وعمودي فيما بين الحكومات المركزية والمحلية في آن واحد، وذلك نظراً لتفاوت الفترات الانتخابية لديها، مما يتسبب في عدم انتظام واتساق السياسات لدى تلك الشرائح الحكومية.

- مازالت معظم الوكالات الحكومية تعمل وفق العقلية الانفرادية فيما يتعلق بتنفيذ الميزانية، الأمر الذي يسبب مخاوف في التنسيق والمراقبة وينتج عنه نقص في دقة البيانات.

تقوم التجربة الإندونيسية في محاربة الفساد بتقديم بعض الدروس القيمة من أجل تطوير عملية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. وكلما تقدمت عملية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، يجب مراعاة مؤشرات إضافية للقضاء على الفساد، وعلى وجه الخصوص بالنظر إلى عدم كفاية المقاييس الحالية لبيان التقدم في مثل هذه الغاية العامة.

- 16.5.2: نسبة الأعمال التجارية التي كانت لديها على الأقل تعامل واحد مع مسؤول حكومي ودفعت رشوة لمسؤول حكومي، أو طلب منها أولئك المسؤولون دفع رشوة، خلال الاثني عشر شهراً السابقة.

تعتبر الغاية عامة بشكل كبير وتتسم بالطموح في محاولتها للحد من جميع أنواع الفساد. وفي الوقت نفسه، إن المؤشرات المحددة ضيقة للغاية، بسبب أن (1) الرشوة تعتبر نوع واحد من أنواع الفساد، (2) إن معايير القياس الحالية تعكس فقط جزء صغير من السكان، (3) وأن المفاهيم والسياقات الشخصية والثقافية قد ينتج عنها اختلافات كبيرة. إن هذه العوامل تجعل من مراقبة أي تقدم حقيقي عملية صعبة للغاية.

### مراقبة التقدم

إن توافر البيانات وموضوعيتها يمثلان جانبين أساسيين في جعل مراقبة الهدف رقم (16) أمراً شبه مستحيل. فتعتبر البيانات عنصراً أساسياً لإثبات نجاح أي برنامج. عادة، تتضمن الغاية معايير ومؤشرات محددة تعمل كمقاييس بمقارنة الواقع (حقائق واقعية) بالهدف. فعندما تلبى البيانات متطلبات المؤشر، يعني ذلك أن البرنامج ناجح (والعكس صحيح). ولكن، تقييم التقدم يكون مستحيلاً عندما لا يكون هناك بيانات. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون البيانات الذاتية مضللة.

يعتقد معهد الاقتصاد والسلام أن ذلك ينطبق على الهدف رقم (16)، حسب ما أشار إليه في عام 2017 «حالياً، لا توجد بيانات رسمية كافية أو قدرة إحصائية متوفرة على المستوى الوطني من أجل قياس الهدف رقم (16) بمقارنة تشمل الدولة كاملة».

بحكم طبيعته الخاصة، يعتبر الفساد ظاهرة معقدة تحتوي على عدة أبعاد وأشكال، وعادة ما تحدث في الخفاء. وحتى عندما تكون البيانات متاحة، فإن الحصول على بيانات موضوعية يمثل عائقاً كبيراً.

إن بعض أهداف التنمية المستدامة متعددة الأبعاد بطبيعتها أيضاً ولا يمكن قياسها باستخدام مؤشر أو مؤشرين. وتسعى الغاية رقم 16.5 إلى الحد بشكل كبير من الفساد والرشوة بجميع أشكالها، ولكن المؤشرات العالمية المعتمدة تقيس فقط الرشوة بين المسؤولين الحكوميين والعامة أو الأعمال التجارية. ولا يوجد هناك مؤشرات لقياس الفساد ضمن أو بين الحكومات والأشكال الأخرى من الفساد غير الحكومي.

### السياق الإندونيسي

أبدت الحكومة الإندونيسية بشكل عام التزاماً قوياً بتحقيق أهداف



# ماذا يحدث في الإنتوساي



تبادل الخبرات يعود  
بالنفع على الجميع

«حظي الفقيه فرغسون بتقدير كبير من موظفيه وحاز على احترام المسؤولين في كل من الحكومة والبرلمان على حد سواء، ولذا سوف يبقى الراحل خالداً في ذاكرة كل من نال شرف معرفة هذا الرجل الذي عُرف بتواضعه وطيبة قلبه وورصاته.

لطالما كان شديد الحرص على إجراء عمليات التدقيق التي أضافت إلى الخدمات الحكومية، وذلك في سبيل تحقيق الصالح العام للشعب الكندي»

مكتب المدقق العام في دولة كندا



«كانت لديه فتاعة راسخة بأهمية ودور المدقق العام في التشجيع على استمرار تنمية وتحسين الخدمات في القطاع الحكومي، بما يخدم في نهاية المطاف مصلحة كافة المواطنين، لاسيما المستضعفين منهم، والذين يستحقون بلا شك إدارة رشيدة تعمل على تعزيز الصالح العام.

ونظراً لكونه قائداً في هذا المجال، كان الراحل يؤمن بضرورة التشجيع على رؤية التعاون فيما بين كافة الأطراف المعنية، حيث يتوجب عليهم العمل جنباً إلى جنب تحقيقاً للنتائج الإيجابية التي تسهم حقاً في التغيير، وهو الأمر الذي عمل عليه السيد فرغسون بروح عالية من المهنية وبكل تواضع ومحبة. سنشتاق كثيراً لفقدنا الراحل.»

مؤسسة التدقيق والمساءلة الكندية



فقدت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي) شخصية من الشخصيات البارزة التي ساهمت على مدى سنوات طويلة في صقل وتعزيز عمليات التدقيق الحكومية والتأثير عليها.

وبلا أدنى شك فإن جهود الراحل وخبرته الواسعة كانت لها عظيم الأثر على مجتمع التدقيق العالمي قاطبة، وحتماً ستظل بصمته مشهودة على منظمة الإنتوساي.

الأمانة العامة لمنظمة الإنتوساي



## نعي الراحل / مايكل فرغسون المدقق العام للجهاز الأعلى للقابة المالية بدولة كندا

ببالغ الحزن والأسى، أعلن مكتب المدقق العام الكندي عن وفاة المدقق العام السيد / مايكل فرغسون، وذلك في الثاني من فبراير 2019.

تم تعيين الراحل / فرغسون رئيساً لمكتب المدقق العام في دولة كندا بتاريخ 28 نوفمبر 2011، وإلى جانب توليه منصب المدقق العام كانت للسيد فرغسون قبل ذلك إسهامات عديدة من خلال تقلده لمختلف المناصب الحكومية، أبرزها منصب مراقب ووكيل وزارة لدى وزارة المالية الكندية (مقاطعة نيو برونزويك)، حيث انتقل بعدها إلى مدينة أوتاوا ليستلم تكليفه بمنصب المدقق العام الفيدرالي.





## اجتماع خبراء منهجية التدقيق لدى منظمة اليوروساي لمناقشة الموضوعات ذات الاهتمام المشترك

الأطراف ذات العلاقة والتخطيط لعمليات التدقيق، وهي لا شك تعتبر موضوعات بالغة الأهمية لعمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

وأضاف السيد/ كوياتكوسكي أن هذا الاجتماع قد ركز كذلك على تحليل الاحتياجات الخاصة بتطوير القدرات المؤسسية لأعضاء منظمة اليوروساي.

تضمن الاجتماع عروض تقديمية تعريفية خلقت مناقشات جماعية بين المشاركين بشأن الأخطار المحتملة (التحديات) والاحتياجات المنتظرة (التطلعات)، خرج المشاركون من خلالها بقائمة تتضمن العقبات الحالية والمتطلبات المستقبلية.

### ضمان الجودة:

• تلخصت معظم المخاطر المذكورة في: عدم القدرة على التمييز

أكد السيد/ كريستوف كوياتكوسكي، رئيس الجهاز الأعلى للرقابة المالية في جمهورية بولندا، أن « هذا الاجتماع يهدف إلى مساعدة الخبراء لدى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على تعزيز التواصل فيما بين أعضاء منظمة اليوروساي وخلق أفكار تسهم في توسيع نطاق نشاطات التعاون فيما بينها، كما أتمنى أن تكون هذه الخطوة انطلاقة لمبادرة أشمل وأن نواصل مسيرتنا خلال الشهور والسنوات القادمة في تبادل الخبرات وتحديد التحديات والتشجيع على إحداث التغيير نحو الأفضل. »

التقى مجموعة من الخبراء في مجال منهجية التدقيق من رقابة 30 جهاز رقابي من الدول الأعضاء في منظمة اليوروساي لحضور الاجتماع الإقليمي الأول الخاص بمنهجية التدقيق، والذي تم انعقاده في أواخر العام الماضي في وارسو عاصمة بولندا، حيث حضر ما يقارب 60 مشاركاً في الحدث الذي استضافه الجهاز البولندي على مدى يومين لمناقشة موضوعات تتعلق بضمان الجودة والتواصل مع





### التخطيط لعملية التدقيق - التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي:

• من أبرز المخاطر المذكورة بشأن التخطيط الاستراتيجي افتقار القطاع العام للمعرفة الكافية، إلى جانب المشكلات الأخرى المترتبة على طول الفترة الزمنية المستغرقة منذ بداية اعتماد الموضوعات في خطط العمل السنوية إلى تنفيذ عملية التدقيق عليها بشكل فعلي، في حين اشتملت مخاطر التخطيط التشغيلي على محدودية الموارد وأمور أخرى متعلقة بعملية التخطيط.

• اقترحت الوفود المشاركة، فيما يخص التخطيط الاستراتيجي، إعداد تفسيرات ومعايير واضحة عند وضع الخطط الاستراتيجية، مع التأكيد على موثوقية البيانات والربط بين عمليات ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي وعملية التواصل. أما فيما يتعلق بالتخطيط التشغيلي، فقد أشار المشاركون إلى ضرورة الربط بشكل واضح بين الخطة التنظيمية وعملية التخطيط، إلى جانب الحاجة إلى إتاحة أدوات تكنولوجيا المعلومات ومرونة الهياكل التنظيمية. يمكنكم الاطلاع على المزيد من المعلومات والصور والمقابلات المصورة مع أبرز المشاركين من خلال الرابط التالي:

<https://www.nik.gov.pl/en/news/the-first-meeting-of-the-european-audit-methodology-experts.html>

بشكل كاف بين عمليات ضمان الجودة وضبط الجودة، وطول إجراءات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على مرونة عملية التدقيق وفعاليتها، وصعوبة تقبل الموظفين لنتائج عمليات ضمان الجودة.

• تلخصت أبرز التطلعات المشتركة التي أشار إليها المشاركون في: رفع درجة الوعي، توفير الموارد، وتطوير تقنيات تكنولوجيا المعلومات واستخدامها بالشكل والوقت المطلوب بغرض دعم وتعزيز ورصد عملية ضمان الجودة.

### التواصل مع الأطراف ذات العلاقة:

• تضمنت أبرز المخاطر المشار إليها: طول الفارق الزمني فيما بين إجراء عملية التدقيق ونشر التقرير الخاص بها مما يؤثر سلباً على عملية التواصل المرجوة، غياب الوعي لدى المدققين بشأن التزامات الجهاز الأعلى للرقابة المالية فيما يخص التواصل مع الأطراف ذات العلاقة، وما يقوم به الصحفيون - الذين قد تتقصهم الخبرة الكافية للحديث حول ما يخص عمليات التدقيق - من نشر معلومات سطحية يمكن أن تؤثر سلباً على سمعة الجهاز الرقابي.

• ومن أبرز التطلعات التي تقدم بها المشاركون في هذا الصدد: وضع استراتيجيات للتواصل، تقديم التدريب العملي في مجال التواصل والإبلاغ عن نتائج التدقيق، وضرورة إعداد قوائم لرسومات بيانية يتم الاسترشاد بها في عملية تقديم التقارير.

## التدقيق التعاوني الإقليمي على جودة الهواء يسفر عن تقارير هامة



الهولندي، قائلا «بفضل عمليات التدقيق التي تم إجراؤها في كل دولة، نستطيع الآن وبصورة متزامنة فحص وتقييم أعمال المنظمات المسؤولة عن حماية الهواء، ومقارنة الحلول المطبقة».

قام التدقيق التعاوني بتناول العواقب البيئية الحتمية لتلوث الهواء، وفي نفس الوقت السماح

للأعضاء المشاركين بمعاملة التدقيق كعامل مهم من شأنه التأثير على الاقتصاد الوطني.

- <http://www.nik.gov.pl/plik/id,19001.pdf>
- <http://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/30/01/2019/joint-report-on-air-quality>

ويمكن الحصول على روابط أخرى للأخبار والتقارير على:

- <http://www.nik.gov.pl/en/news/international-audit-on-of-air-quality-in-europe.html>
- <http://www.nik.gov.pl/en/news/joint-report-on-air-quality012019-.html>

إن تلوث الهواء لا يعرف حدوداً، فقد أظهرت إحصائيات حديثة أن أكثر من 85% من مواطني مدن الاتحاد الأوروبي يستنشقون هواءً يحتوي على مواد كيميائية ضارة.

دفعت هذه الإحصائية العديد من الأجهزة العليا للرقابة التابعة لمجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بالدول الأوروبية (اليوروساي) إلى توحيد جهودها بالتعاون مع محكمة المدققين الأوروبية من أجل إجراء عملية تدقيق تعاوني حول جودة الهواء. وشرعت الأجهزة العليا للرقابة المشاركة، أعضاء مجموعة عمل اليوروساي المعنية بالرقابة البيئية، في تقييم الأنشطة الخاصة بكل دولة والتي تم تصميمها لتحسين جودة الهواء.

وقامت كل من الأجهزة العليا للرقابة في ألبانيا، وبلغاريا، وإستونيا، وجورجيا، والمجر، وإسرائيل، وكوسوفو، ومقدونيا، ومولدوفا، وهولندا، وبولندا، ورومانيا، وسلوفاكيا، وإسبانيا، وسويسرا، بتقديم تقرير تدقيق وطني حول الموضوع. كما تم إعداد تقرير تدقيق مشترك من أجل تقديم استنتاجات وتوصيات متوافقة وشاملة، وتم تقديمه إلى المفوضية الأوروبية في بروكسل منتصف مارس الماضي. وعلق رئيس مكتب الرقابة العليا البولندي السيد كريستوف كويتكوسكي، والذي قام بتنسيق عملية التدقيق التعاوني مع الجهاز



## اللجنة الفرعية المعنية بعمليات التدقيق التعاوني تطلق برنامجاً في إطار التدريب الافتراضي

رسمي ضمن مجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بأمريكا اللاتينية والكاريبي (الأولافس) بهدف تدريب مائة من الفنيين العاملين في الأجهزة الرقابية الأعضاء. تم تقديم هذا البرنامج التدريبي خلال شهر كامل، تمكن المشاركون عن طريقه من الإجابة على عدة أسئلة، منها:

- ما هي عملية التدقيق التعاوني؟
- ما الفرق بين عمليات التدقيق التعاوني بأنواعها؟
- كيف تختار الأجهزة الرقابية موضوع عملية التدقيق التعاوني؟
- هل هنالك عملية تقييم لاحقة؟
- للمزيد من المعلومات حول هذه الدورة التدريبية، يمكنكم التواصل مع اللجنة



قامت اللجنة الفرعية المعنية بعمليات التدقيق التعاوني التابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي)، في مطلع هذا العام، بإعداد دورة تدريبية افتراضية (عن بعد) في إطار التطوير الذاتي بعنوان «المبادئ التوجيهية الخاصة بتنفيذ عمليات التدقيق التعاوني»، وذلك بهدف معالجة أهم الجوانب المتعلقة بعمليات التدقيق التعاوني التي تتم فيما بين أي جهازين (أو أكثر) من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وقد تم تنظيم هذه الدورة التدريبية بهدف توجيه موظفي الأجهزة الرقابية عند إعداد وتنفيذ عمليات التدقيق التعاوني ورصدها، وذلك استناداً إلى المعيار الدولي للإنتوساي رقم (5800) والخاص بدليل

الفرعية عبر البريد الإلكتروني:

[cooperacion@contraloria.gob.pe](mailto:cooperacion@contraloria.gob.pe)

تففيذ عمليات التدقيق التعاوني. وفي تاريخ 1 إبريل 2019، قامت اللجنة المعنية بعمليات التدقيق التعاوني بعقد هذه الدورة بشكل

## اللجنة الفرعية المعنية بعمليات التدقيق التعاوني تدعو لاستخدام الدليل الافتراضي

خلال اجتماع مجلس مديري منظمة الإنتوساي، الذي جرى انعقاده في سبتمبر 2018 في العاصمة موسكو، قامت الأمانات العامة لأقاليم الإنتوساي بتقديم مستجداتها حول أنشطة المنظمة، كما أعربت الكثير من تلك الأقاليم عن رغبتها في عقد عمليات تدقيق تعاوني بشأن مختلف الموضوعات، بدءاً من موضوع حماية المياه وإدارة النفايات وحتى موضوع تغير المناخ. وسعيًا منها في نشر الخبرات القيمة في مجال التدقيق التعاوني وما تتضمنها من موضوعات ذات أهمية للمجتمع الدولي، تدعو اللجنة الفرعية المعنية بعمليات التدقيق التعاوني كافة أعضاء مجتمع الإنتوساي لمشاركة خبراتهم وأفضل الممارسات، وذلك من خلال الاسترشاد بالدليل الافتراضي الخاص بعمليات التدقيق التعاوني المتوفر على الصفحة الإلكترونية <http://www.intosai-cooperativeaudits.org>.

وجدير بالذكر أن هذا الدليل يعتبر مرجعاً يمكن للأجهزة العليا للرقابة المالية الاستفادة منه في عقد عمليات التدقيق التعاوني ويعد بمثابة مستودع عالمي لحفظ عمليات التدقيق التعاوني المنجزة، كما يقدم هذا الدليل للمستخدمين إمكانية تنقيح نتائج البحث حسب ما يطلبه المستخدم، وهو متوفر حالياً باللغتين الإنجليزية والإسبانية. يتضمن الدليل ما يفوق مائة تقرير خاص بعمليات تدقيق تم تنفيذها في إطار عمليات التدقيق التعاوني، كما يتيح الدليل للأجهزة الرقابية إمكانية نشر تقارير التدقيق التعاوني مباشرة عبر الموقع الإلكتروني للدليل، وذلك من خلال إنشاء حساب للمستخدم محمي بكلمة مرور خاصة.

للاطلاع على المزيد من المعلومات حول الدليل الافتراضي ونشر التقارير عبر الدليل، يمكنكم التواصل مع اللجنة الفرعية على البريد

الإلكتروني: [cooperacion@contraloria.gob.pe](mailto:cooperacion@contraloria.gob.pe)





## أخبار من إقليم منظمة الأولاسفس

### والمحاسبة (SAI PMF)

استكمل وفود من الأجهزة الأعضاء في منظمة الأولاسفس دورة تدريبية متقدمة حول إطار عمل قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI PMF) في فبراير من هذا العام، شملت تلك الوفود ممثلين من كل من دولة بليز وبوتان وبوليفيا وتشيلي وكوستاريكا وكوبا وجمهورية الدومينيكا والسلفادور وغواتيمالا وهندوراس ومالاوي ونيكاراغوا وباراغواي وبيرو وتونس. أقيمت هذه الدورة التدريبية في إطار الخطة السنوية لأعمال لجنة CEDEIR ويتسيق مشترك ما بين الجهاز الرقابي لجمهورية بيرو ومبادرة الإنتوساي للتنمية، حيث تمكن المشاركون من خلال هذا البرنامج من التعرف بشكل أفضل على منهجية التقييم الخاصة بإطار عمل قياس الأداء وكيفية تطبيقه.

### إطلاق مشروع لتحسين عملية الاطلاع على المعلومات

تعمل اللجنة الفنية التابعة لمنظمة الأولاسفس والمعنية بالحوكمة الرشيدة (CTPBG) حالياً على تنفيذ مشروع حول «تحسين عملية الاطلاع على المعلومات واستخدام المنتجات الحكومية للتدقيق في دول أمريكا اللاتينية والكاريبي»، وذلك بهدف تقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة المالية فيما يخص رفع مستوى إتاحة المعلومات بما يتماشى مع المعايير والمستويات المطلوبة، كما يعمل المشروع على تشجيع استخدام منتجات التدقيق والاستفادة من تقارير التدقيق وغيرها من المستندات في تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الشفافية والمساءلة لدى الأجهزة الرقابية والجهات الخاضعة لرقابتها. حتى الآن، يشارك في هذا المشروع كل من الجهاز الرقابي في الأرجنتين وتشيلي وجمهورية الدومينيكا وبيرو، ومن هذا المنطلق قام الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في جمهورية بيرو بإجراء اختبار لقياس مدى سهولة قراءة وفهم المنتجات المعدة وأبدى ملاحظاته على تشخيص حالة المشروع وخطه المرجعي، ومن جانبها قامت الأجهزة المشاركة الأخرى بتنفيذ العملية ذاتها.

### الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في جمهورية بيرو يتراأس منظمة الأولاسفس

في إطار احتفالية رسمية أقيمت في مكسيك العاصمة، قام الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في جمهورية المكسيك بتسليم مقاليد رئاسة منظمة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بدول أمريكا اللاتينية والكاريبي (الأولاسفس) إلى الجهاز الأعلى للرقابة المالية في جمهورية بيرو. وفي غضون ذلك، أكد السيد/ نيلسون شاك يالتا - المراقب العام لجمهورية بيرو- حرصه على تنفيذ الأنشطة والمشاريع الحالية للمنطقة، معرباً عن استعداده للعمل على تطوير ما يقدمه أعضاء المنظمة من مبادرات، كما تقدم السيد/ نيلسون باقتراح حول تشكيل مجموعات عمل تعنى بشؤون الكوارث وحالات الفساد عبر الوطني.

### الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في السلفادور يتراأس لجنة CEDEIR

تسلم الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في السلفادور، في الأول من يناير 2019، رئاسة اللجنة الفنية التابعة لمنظمة الأولاسفس والمعنية بتقييم أداء الأجهزة العليا للرقابة ومؤشرات الأداء (CEDEIR)، وذلك بعد رئاستها من قبل الجهاز الأعلى للرقابة المالية في بيرو لفترة زمنية امتدت لست سنوات وانتهت في 31 ديسمبر 2018، إلا أن بيرو سوف تبقى عضواً فاعلاً في اللجنة المذكورة. هذا وقد قام الجهاز الأعلى للرقابة المالية في بيرو، وبصفته الرئيس السابق للجنة CEDEIR، بتسليم رئاسة اللجنة بصفة رسمية إلى الجهاز الرقابي في السلفادور، وذلك في تاريخ 13 فبراير 2019، حيث أبدى الطرفان رغبتهما في مواصلة العمل على مشاركة المعرفة والخبرات حول ما يتصل بالمنظمة من موضوعات.

### وفود منظمة الأولاسفس تستكمل دورة تدريبية متقدمة حول إطار عمل قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية

## بناء الشراكات لمحاربة الاحتيال والفساد من خلال الدعم الفني الفعال من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

بقلم السيد / ويلف هينديرسون - مدير مشروع التعاون الفني الدولي (متقاعد)، مكتب التدقيق الوطني للمملكة المتحدة

والاستخدام الأمثل للمعايير والتقنيات المحاسبية باعتبارها من الأمور الأساسية بينما أيضا فهم أنه يجب على الإدارات تنفيذ الأنظمة والإجراءات الضرورية لرصد ومنع عمليات الاحتيال والفساد. • يجب على الحكومات استيعاب قيمة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAIs). إن أعمال التدقيق الفعالة تعزز من الحوكمة الرشيدة وتؤدي إلى التحسينات في أنظمة الرقابة المالية الداخلية. • يجب على الحكومات إنشاء أنظمة فعالة للرقابة المالية الداخلية، والتمويل الكافي للهيئات المكلفة في مكافحة ومحاربة قضايا الاحتيال والفساد وتوفير الموارد الكافية لعمليات التدقيق الداخلي.

### السلطة التشريعية

• يجب على السلطة التشريعية التأكد من وفرة الموارد لدى الأجهزة العليا للرقابة (SAIs) وذلك لضمان تقديم التدقيق العام بشكل موضوعي وفعال. • يجب على السلطة التشريعية مناصرة وتقدير الأجهزة العليا للرقابة (SAIs) لبناء علاقات وعمليات أفضل مع السلطات القضائية ولجنة الحسابات العامة (PAC) ذات الصلة، إن العلاقات القوية مع أصحاب العلاقة تخلق عمليات معلوماتية متكاملة مع كل منظمة كاملة الفهم للأدوار والمسؤوليات.

### شركاء التنمية

• يربط شركاء التنمية (DPS) مشاريع المساعدة التقنية والحكومة وغالبا المستثمرين الكبار الحاصلين على حصص كبيرة لضمان الاستثمارات والتدقيق عليها بالشكل الصحيح. يجب على هذه المشاريع أن تكون معرفة لدى الاستراتيجيات الوطنية، ويجب أن تكون عملية تطوير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ضمن أي برنامج رئيسي للإصلاح العام. • إن شركاء التنمية مهمين جدا في ضمان أن مقدمي الدعم الفني للمشروع هم من أصحاب الكفاءة والخبرة والمعرفة التامة بعمل الجهاز الأعلى للرقابة.

### إدارة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI)

• تعتبر القيادة بالإدارة ضرورية لضمان تشغيل المشروع بكفاءة وضبط الأسلوب بين الجهاز الأعلى للرقابة ومقدمي الدعم، ويعتبر توظيف منهج التعاون مفتاح ازدهار للمشاريع في بيئة شاملة وداعمة. • يجب على خطط العمل ألا تسعى فقط إلى تشجيع المدققين لرصد عمليات الاحتيال والفساد إنما للإبلاغ عنها لدى الهيئات المختصة إذا ما تم الكشف عن أي نشاطات مشبوهة. ويجب على إدارة الجهاز

يعتبر منع الاحتيال والفساد من التحديات الرئيسية التي تواجه الحكومات، وخاصة عند أولئك الدول النامية. إن عدم قدرة الحكومة على إنشاء أنظمة فعالة للتدقيق الداخلي والرقابة المالية وعدم قدرتها على إنشاء أو الاستعانة بمنظمات مكلفة بتحديد الاحتيال والفساد هي بعض أسباب الاحتيال والفساد. على الرغم من عدم وجود نظام تام لتجنب الاحتيال والفساد، هناك تدابير يمكن تنفيذها للحد من احتمالية حدوث ذلك.

تقدم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAIs) الضمان بأن الأموال العامة قد تم حسابها كما ينبغي بشكل صحيح وتماشيا مع القوانين واللوائح المعمول بها. في حين أنه ليس من مسؤولية وواجب الأجهزة العليا للرقابة (SAIs) استقصاء واكتشاف الدليل على السلوك الفاسد والاحتمالي، يوجد هناك توقعات عامة (منبثقة من المجتمع ووسائل الإعلام) حيث أن الأجهزة العليا للرقابة (SAIs) لها كامل المسؤولية الرئيسية للوقاية منها. غالبا ما تواجه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAIs) في الدول النامية تحديات كبيرة وربما تفتقر إلى القدرة على إجراء التدقيق الفعال والسعي لطلب الدعم من شركاء التنمية لتفعيل المساعدة الفنية، وهذا يعتبر من المقومات الحاسمة في تحسين جودة التدقيق.

إن بناء العلاقات والمحافظة عليها مع الحكومة والوزارات والإدارات والمكاتب، والسلطة التشريعية وشركاء التنمية ومقاولي الدعم، بهدف إحباط عمليات الاحتيال والفساد يعتبر من الأمور الحاسمة والهامة جدا. يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAIs) أن يقوموا بالسعي لتقوية علاقاتهم حيثما ينطبق الأمر مع لجنة الحسابات العامة (PAC) وهيئات مكافحة الفساد، والسلطات القضائية والنيابة العامة حيثما توجد الحاجة الماسة إليهم عند تقديم الإبلاغ ومتابعة القضايا الخاصة بالاحتيال والفساد باعتبار هذه العلاقات من الخطوات المهمة. يجب أن تبنى هذه العلاقات على أسس من الثقة والاحترام المتبادل، وعلى كل من أصحاب المصلحة أن يكونوا على بينة بالأدوار والمسؤوليات الضرورية في الحد من عمليات الاحتيال والفساد، وبالنسبة إلى تجربتي الخاصة يوجد هناك إجراءات رئيسية مطلوبة من أجل توفير الدعم الفني لتحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة النامية في جنوب الصحراء الكبرى في قارة أفريقيا.

### الحكومة

• يجب أن تقدم الحكومة كامل دعمها في استقلالية وتقدير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI)، والتشجيع في كسب المعرفة

للرقابة SAI والعاملين فيه بطريقة متعاونة وواعية بالتحديات المحتملة داخل بيئة العمل مع القدرة على التفاهم مع الموظفين الذين يواجهون هذه التحديات.

• يجب أن تكون لدى المستشارين خبرة في مجال عمل الجهاز الأعلى للرقابة، وذلك من خلال معرفتهم بمعايير المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI) واستيعاب أدوار ومسؤوليات الجهاز الأعلى للرقابة SAI في محاربة عمليات الاحتيال والفساد.

الأعلى للرقابة SAI ضمان متابعة الإجراءات التي تم اتخاذها في مثل هذه القضايا.

• يجب على القادة ضمان ثقافة القابلية للتغيير من أجل مصلحة العمل. فإن إنشاء بيئة تعليمية شاملة تضم الموظفين في جميع المستويات هو المنهج الوحيد لتحقيق التوافق الجماعي.

### المقاولون

• إن المقاولين الناجحين يحترمون ويعملون بجانب إدارة الجهاز الأعلى

## أفضل الممارسات لبناء علاقات فعالة لمحاربة الاحتيال والفساد وتوفير الدعم الفني

## الشراكات

توفر الأجهزة العليا للرقابة الضمان أن الأموال العامة يتم حسابها بالشكل الصحيح تماشياً مع النظم واللوائح. وللمساعدة في محاربة الاحتيال والفساد، فإن بناء العلاقات والمحافظة عليها مع الحكومة، والوزارات، والإدارات، والسلطة التشريعية، وشركاء التنمية، ومقاولي الدعم أمر هام جداً.

يجب على الحكومة دعم استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، وتشجيع زيادة المعرفة واستخدام معايير المحاسبة المناسبة، والتقنيات، وفهم قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة.

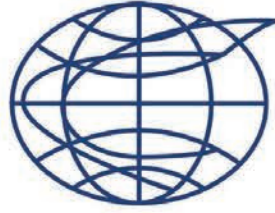
تؤثر السلطة التشريعية على قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على توفير الموارد، وتوفير خدمات فعالة. فيجب على السلطة التشريعية تشجيع كفاءة الجهاز الأعلى للرقابة وحثه على بناء علاقات أفضل مع الإدارات ذات العلاقة من أجل خلق عمليات متكاملة ومفيدة.



شركاء التنمية هم حلقة الوصل بين المشروع والحكومة. فلهذه مصلحة كبيرة في ضمان أن يتم فحص الاستثمارات بشكل دقيق - يجب على الاستراتيجيات الوطنية إبراز هذا الأمر. كما يساعد شركاء التنمية في ضمان اختيار مقاولين ذوي خبرة.

يحترم المقاولون الأجهزة العليا للرقابة ويعملون معهم بطريقة تعاونية. وتعتبر الأعمال السابقة مع الجهاز الأعلى للرقابة، والإلمام بمعايير الإنتوساي وتوجيهاته أمور هامة لفهم طبيعة عمل الجهاز وثقافته.

إن الإدارة الجيدة للجهاز أمر ضروري لعمل المشروع بشكل فعال. فهي تحدد المسار الذي يسير عليه الجهاز، بالإضافة إلى المقاولين. فإن استخدام منهج شامل وتعاوني أمر حيوي. ويجب على القيادة ضمان ثقافة القابلية للتغيير من أجل مصلحة العمل.



## المجلة الدولية

للرقابة المالية الحكومية

تفضل بزيارة موقعنا : [intosaijournal.org](http://intosaijournal.org)

تابعنا على موقع تويتر : [twitter.com/intosaijournal](https://twitter.com/intosaijournal)

تابعنا على صفحة الانستغرام : [Instagram.com/intosaijournal](https://www.instagram.com/intosaijournal)