



البدء في التأهيل المهني للمدققين

دليل للأجهزة العليا للرقابة

Further copies of this guide are available on the
INTOSAI Capacity Building Committee website:
<http://cbc.courdescomptes.ma/>

تمت صياغة هذا الدليل باللغة الإنجليزية من طرف اللجنة الفرعية الأولى لبناء القدرات التي يرأسها مكتب التدقيق الوطني بالمملكة المتحدة. وقد تمت ترجمته من طرف ديوان المحاسبة بدولة الكويت بتعاون مع المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية.

يعتبر هذا الدليل جزء من سلسلة يتم إعدادها من قبل اللجنة الفرعية الأولى للجنة للانتوساي لبناء القدرات. وتشتمل هذه السلسلة على:

١. بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة: دليل- متوفر باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية والألمانية والأسبانية والروسية .
٢. البدء في التأهيل المهني للمدققين – دليل للأجهزة العليا للرقابة .
٣. إدارة الموارد البشرية في الأجهزة العليا للرقابة – جاري إعداده .

Design and Production by NAO Marketing & Communications Team

DG Ref: 009217-001 | Printed by Precision Printing

© National Audit Office 2010

البدء في التأهيل المهني للمدققين

دليل للأجهزة العليا للرقابة

قائمة المحتويات

٤	تقديم
٥	الفصل الأول: مقدمة
٥	هدف الدليل
٥	دور مبادرة الانتوساي للتنمية في دعم التأهيل المهني للجهاز الأعلى للرقابة
٦	ما هو المقصود من مصطلح المؤهلات المهنية للتدقيق؟
٧	ما سبب الحاجة إلى المؤهلات المهنية؟
٧	مراحل إدخال المؤهلات المهنية
٨	الشروط المسبقة للأجهزة العليا للرقابة الساعية لتطبيق المؤهلات المهنية
٨	من أين نبدأ؟
٨	الحصول على المساعدة
٩	هيكل هذا الدليل
١٠	إمكانية تطبيق الدليل
١١	الجزء الأول: النظري المؤهلات المهنية
١٢	الفصل الثاني: تقييم الحاجة إلى المؤهلات المهنية
١٣	كيف يقوم الجهاز بتقييم احتياجاته من المؤهلات المهنية؟
١٤	تقييم حاجيات المؤهلات المهنية
١٥	كيف يمكن للأجهزة الرقابية تقييم حاجياتها من الموظفين المؤهلين مهنيًا؟
١٦	الفصل الثالث: إختيار معايير التأهيل المهني
١٦	الخيارات المتوفرة لاختيار معايير المؤهلات المهنية
١٦	وضع المعايير المهنية الخاصة بالجهاز الرقابي
١٦	تبنى المعايير المهنية الوطنية في تخصصات محددة
١٧	تبنى المعايير الدولية
١٨	الفصل الرابع: تقييم خيارات التأهيل المهني
٢٦	تقديم التأهيل أو التدريب
٢٨	الحفاظ على التأهيل أو التدريب

٣١	الجزء الثاني: تنفيذ التأهيل المهني
٣٣	الفصل الخامس: تخطيط إستراتيجية التأهيل المهني
٣٣	وضع إستراتيجية للتأهيل المهني
٣٥	مهام أساسية يجب أن تتضمنها إستراتيجية التأهيل المهني
٣٨	تحقيق الالتزام بإستراتيجية التأهيل المهني
٤١	الفصل السادس: تمويل التأهيل المهني
٤١	تقييم تكاليف موارد تمويل التأهيل المهني
٤٢	تمويل التأهيل المهني
٤٤	ميزانية التأهيل المهني للجهاز الرقابة الأعلى
٤٥	الفصل السابع: تنفيذ إستراتيجية التأهيل المهني
٤٦	ماذا يتضمن تنظيم التأهيل المهني
٤٦	المعوقات وسبل التغلب عليها
٤٨	الفصل الثامن: مراجعة تأثير التأهيل المهني
٤٨	تقييم مدى فعالية عملية تنفيذ التأهيل المهني
٥٠	خيارات ضمان الجودة
٥١	تقييم التأثير والاستدامة
٥٢	تعزيز التحسينات
٥٤	الملحق: مصادر رئيسية للإطلاع على معلومات إضافية

تقديم

الانتوساي هي منظمة مهنية للأجهزة العليا للرقابة للدول الأعضاء في الأمم المتحدة أو في وكالاتها المتخصصة. وتعتبر المهنة من أساسيات تنظيم الانتوساي و أحد القيم الأساسية لخطتها الإستراتيجية . وتضع لجنة الانتوساي للمعايير المهنية إطار عمل لتبني المعايير التي تتماشى مع متطلبات وتطلعات الأجهزة العليا للرقابة الأعضاء. وينعكس التركيز المتزايد على المعايير المهنية في زيادة تركيز الأجهزة العليا للرقابة على المؤهلات المهنية. من أجل ذلك قامت لجنة بناء القدرات التابعة للانتوساي بإعداد هذا الدليل الذي يهدف إلى نشر أفضل الممارسات حول إدخال المؤهلات المهنية للأجهزة العليا للرقابة.

ومع تعدد أساليب و مناهج التدقيق للأجهزة العليا للرقابة الأعضاء، يجب أن يكون أي رأي يتعلق بالمؤهلات المهنية شاملاً بصورة كافية ليتمكن كل جهاز من العمل وفق صلاحياته القانونية وأهدافه الإستراتيجية. ويجب أن تعتمد الفكرة الأساسية للتأهيل المهني على ما يرغب الجهاز في تحقيقه. وسواء أكان هذا الهدف هو تقديم إطار عمل واضح للمهارات والخبرات التي يرمي أن يحققها العاملون لديه؛ أو كان إثبات مستوى كفاءة الجهاز لشركائه الخارجيين؛ أو كان الهدفين معاً، فإنه يجب أن يتم تصميم مضمون المؤهلات المهنية بحيث يفي بالمتطلبات الخاصة لكل جهاز.

إن تنزيل المؤهلات المهنية يتطلب وقتاً طويلاً ومجهوداً كبيراً و بالتالي لا يمكن تحقيقها بين عشية وضحاها. بل إن هناك بعض الأعمال التأسيسية الواجب القيام بها لتغطية بعض الجوانب مثل الحصول على التمويل، وتحديد وتوزيع الموارد، ووضع إطار العمل الإداري. إن تتبع التجارب والمناهج الأولية والعمل مع المدربين والمشرفين يتطلب إنفاق الكثير من الموارد. كما أن جداول الإنجاز الزمنية الواقعية و الموضوعية يتمعن و إن كانت بطيئة إلا أنها تؤدي إلى نتائج أفضل من تلك الناتجة عن المبادرات المتسرعة. لهذا فعلى الأجهزة العليا للرقابة أن تتوقع رؤية النتائج على مدى عدة سنوات يتم خلالها تطبيقاً مرحلياً وإدخالاً للتعدلات اللازمة وبناءاً تدريجياً لمهارات العاملين وذلك من أجل التوصل إلى المؤهلات المهنية الكاملة المنشودة.

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على التفكير في مدى إحتياجها للمؤهلات المهنية ، وكيف يمكنها البدء في التحرك لتحقيق هذا الهدف. وقد تم وضعه بفضل خبرات عدد من الأجهزة العليا للرقابة من مختلف أنحاء العالم-تلك التي واجهت بطرق مختلفة تحديات إكساب العاملين بالتدقيق المؤهلات المهنية.

ويعترف واضعو هذا الدليل بالجميل لكل الزملاء من جميع أنحاء العالم للمساعدات والتوجيهات التي قدموها من أجل إنجاز هذا العمل. إن واضعي هذا الدليل يدركون أنه سيخضع للمراجعة والتطوير المستمرين كلما زادت خبرات وتجربة الأجهزة العليا للرقابة.



د. أحمد الميداوي

الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات للمملكة المغربية

ورئيس لجنة الانتوساي لبناء القدرات

الفصل الأول

مقدمة

هدف الدليل

تعتبر الأجهزة العليا للرقابة الحارس على الإقتصاد والكفاءة والفعالية لتحقيق الشفافية والمساءلة في القطاع العام. وتحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى أفراد مؤهلين تأهيلاً عالياً للقيام بهذا الدور الفريد والوفاء بمتطلبات رقابة القطاع العام. وتختلف متطلبات التدقيق الخارجي للقطاع العام باختلاف الأجهزة العليا للرقابة، حيث أن لكل جهاز طريقته في الحصول على المؤهلات المناسبة الذي تمكنه من القيام بواجباته. ونتيجة لذلك، هناك عدة اختيارات متاحة أمام الأجهزة الرقابية فيما يتعلق بالتأهيل المهني.

إن الهدف المنشود من هذا الدليل هو مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على إختيار وتطبيق عمليات التأهيل المناسبة لتتمكن من أداء عملها بفعالية وكفاءة أكبر. لقد وضعت اللجنة الفرعية الأولى لبناء القدرات هذا الدليل لدعم الهدف الثاني من خطة الأنتوساي الإستراتيجية ٢٠٠٥-٢٠١٠ « بناء القدرات والقدرات المهنية للأجهزة العليا للرقابة من خلال التدريب والمساعدة الفنية والأنشطة التطويرية الأخرى ». ويستعرض الدليل الأسئلة والإستفسارات الرئيسية التي يود الجهاز أن يطرحها عند إعداد وتطبيق التأهيل المهني. وقد استند الدليل على تجارب الأجهزة العليا للرقابة في تطوير التأهيل المهني.

دور مبادرة الإنتوساي للتنمية في دعم التأهيل المهني للجهاز الأعلى للرقابة

تهدف مبادرة الإنتوساي للتنمية إلى تعزيز القدرات المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية من خلال برامج التنمية المستدامة والبرامج المشتركة التي تم وضعها بناءً على الحاجيات، وذلك بالتعاون مع مجموعات من الأجهزة الرقابية لتلبية حاجيات أصحاب المنفعة الحالية وتلك التي قد تظهر لاحقاً. ويمكن أن تستفيد الأجهزة الرقابية، التي تعمل على وضع المؤهلات المهنية من إرشادات مبادرة الإنتوساي للتنمية والتي لديها مجموعات إقليمية متوافرة للمساعدة في تعزيز التدريب والتعليم على كافة المستويات. ولدى كل جهة من جهات مبادرة الإنتوساي للتنمية لجنة للتدريب أو لبناء القدرات يمكن الإعتماد على مخرجاتها والخبرات العريقة لأعضائها في تقديم الأجهزة في مسارها الإنمائي الذي إختارته. كما يمكن لمجموعات الإنتوساي الإقليمية أن تعمل أيضاً مع الأجهزة العليا للرقابة لتحسين مستوى التأهيل المهني لديها. ويتضمن الدليل العام لمبادرة الإنتوساي للتنمية توجيهات قيمة حول العديد من جوانب وضع المؤهلات المهنية.

ما هو المقصود من مصطلح المؤهلات المهنية للتدقيق ؟

المقصود من مصطلح « المؤهلات المهنية » أو « التأهيل المهني » هو الشهادة أو القرار المستقل بأن شخص ما قد حصل على المعرفة والمهارات المرتبطة بالمهنة و يمكنه تطبيقها في سياق العمل المرتبط بهذه المعرفة والمهارات .

ترتبط المهارات والمعرفة التي تحتاجها الأجهزة العليا للرقابة من أجل مؤهلاتها المهنية بالمهام الموكلة إليها ومجال أعمال التدقيق التي تقوم بها. وقد تتضمن هذه المهارات والمعارف بعض أو كل مما يأتي :

- المعرفة التامة بالتشريعات الخاصة للدولة و/أو السياسات الاقتصادية؛
- ممارسات التدقيق – الفحص المنتظم للسجلات المالية أو المحاسبية لإثبات دقتها ومصداقيتها والتزامها بإطار العمل التشريعي؛
- المحاسبة – التسجيل المنتظم وإعداد التقارير وتحليل العمليات المالية للقطاع العام وفي بعض الأحيان لمؤسسات القطاع الخاص؛ و
- الحسابات – تجميع وتقديم المعلومات المالية، وبشكل خاص القوائم المالية المنشورة لمؤسسات القطاع العام (وفي بعض الأحيان لجهات القطاع الخاص) وذلك باستخدام إجراءات مسك الدفاتر حسب المعايير المحلية أو الدولية. ومعايير تدقيق القوائم المالية للقطاع العام (وأحياناً لجهات القطاع الخاص) حسب المعايير المحلية أو الدولية^١.

لقد تمت دراسة المهارات المطلوبة لتدقيق الأداء والتدريب على اكتسابها من قبل فريق مهمة لجنة التدريب بالمنظمة الأوروبية لأجهزة الرقابة العليا (الأوروساي)، حيث أنها تعمل على وضع تعريف لشهادة دبلوم تدقيق القطاع العام (PSAD). وتعكف اللجنة الفرعية لتدقيق الأداء التابعة للجنة الأنتوساي للمعايير المهنية على دراسة المهارات المطلوبة وطرق اكتسابها.

و في بعض الدول، بما فيها غالبية الدول التي تعمل بنظام المحكمة، يقوم المدققون بالتدقيق المالي وتدقيق الأداء كجانبيين أساسيين لمراجعة مؤسسة عمومية. وقد وضعت بعض الدول دورات تدريبية بالتعاون مع الجامعات لتزويد مدققيها بالمهارات المهنية في كل من قطاعي المحاسبة والأداء. وتعتبر دراسة الحالة حول محكمة التدقيق لجمهورية سلوفينيا في صفحة (٢٠) بمثابة مثال على هذه المقاربة.

تقوم بعض الأجهزة الرقابية بتعيين متخصصين كاملي التأهيل من إقتصاديين ومهندسين وقانونيين وباحثين إجتماعيين وإحصائيين. ويتم الاستعانة بهؤلاء المتخصصين بشكل روتيني للمشاركة في أعمال التدقيق مثل مراجعات رأس المال الإستثماري والعمليات الإنشائية وعمليات عقود القطاع العام الخارجية.

١ لا يشمل هذا الدليل على الخصوص المؤهلات المهنية لتدقيق الأداء لأنها لا تنطبق على كل الأجهزة العليا للرقابة أو لأنها غالباً ما تختلف بشكل ملحوظ من حيث المناهج والتطبيق؛ إلا أن المبادئ الأساسية لهذا الدليل تبقى مطبقة بشكل متساو على تدقيق الأداء و على أنواع التدقيق الأخرى المختصة كتدقيق المعلومات و تدقيق التحقيقات الميدانية.

ما سبب الحاجة إلى المؤهلات المهنية؟

إن الغرض من إدخال المؤهلات المهنية لجهاز أعلى للرقابة هو الحفاظ على المهنية الدائمة وتعزيز وجودها بالجهاز في المستقبل. ولكي تحافظ الأجهزة الرقابية على وجودها ونموها، يجب عليها أن تقدم مخرجات ونتائج ذات جودة لمجالسها الشعبية/ ومحاكمها / وبرلماناتها والجهات الخاضعة لعمليات التدقيق التي تقوم بها. ولكي تتمكن الأجهزة الرقابية من القيام بهذا الدور، يجب أن تتمكن من اجتذاب المهنيين الذين يتمتعون بمهارات عالية. كما يجب على الجهاز الرقابي أن يعمل على توفير بيئة تحدي محفزة ويحافظ على استمرار وجودها والتي من خلالها يتمكن كل العاملين من تطوير إمكانياتهم بالكامل. و يجب أن تكون أهداف الجهاز ذات مستوى عال إذا أراد أن يتجاوب مع الأمور المثارة من قبل أصحاب المنفعة وإذا أراد إعداد تقرير فعال عن هذه الأمور في سياق وطني.

تتضمن مزايا وجود نموذج تدريب منهجي ومنظم ومعتمد خارجياً، ما يلي:

- وضع معايير التدقيق المعترف بها رسمياً؛
 - التحديث المستمر للمعايير ليعكس التطور في أفضل الممارسات؛
 - وجود أساليب تدقيق منظمة تم وضعها وتطبيقها تحت الإشراف المستمر من قبل خبراء متخصصين معينين؛
 - وجود دورات تدريبية للمدقق؛
 - وجود مؤهلات معتمدة مع مدققين تم تأهيلهم وتدريبهم بصورة رسمية؛
 - المصادقة الخارجية من قبل الخبراء المهنيين؛
 - تعزيز وضع وقيمة العاملين بالتدقيق؛ و
 - تعزيز الثقة التي تضفيها المؤهلات المهنية لأصحاب المنفعة الخارجيين.
- هذا، وغالبا ما تتم ترجمة هذه المزايا لتحقيق رضى وظيفي أكبر لدى العاملين بالتدقيق، حيث أنها تعطي توضيحا أكبر حول أساسيات الأداء الجيد للمدققين.

مراحل إدخال المؤهلات المهنية

تشتمل عملية إدخال المؤهلات المهنية ثلاثة مراحل، وهي : التخطيط والتنفيذ والمراجعة. وتبلغ أقل فترة زمنية مطلوبة للعملية ككل حوالي ثلاثة سنوات، لذلك يجب على الأجهزة الرقابية مراعاة ذلك أثناء التخطيط. ومن الناحية العملية، فقد تستغرق العملية فترة أطول لكي تكتمل، حيث أن الوقت المطلوب لعملية التخطيط وحدها قد يطول من عام لعامين وخصوصاً إذا كان هناك تمويل من المانحين، وقد تستمر فترة التنفيذ من عام إلى عامين مع مراعاة إضافة عام آخر لمراجعة جودة المخرجات وإدخال التعديلات على العمليات.

الشروط المسبقة للأجهزة العليا للرقابة الساعية لتطبيق المؤهلات المهنية

قبل البدء بتطبيق المؤهلات المهنية، يجب على الأجهزة أن تأخذ في الاعتبار إمكانياتها من حيث وجود هيكل إداري متطور بصورة كافية لدعم تطبيق هذه المبادرة الهامة بفعالية. فعلى سبيل المثال: هل يمكن للخدمات المساندة مثل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات تحمل أعباء عمل إضافية، وهل الجدول الحالي لأعمال التدقيق بالجهاز يسمح بالاستغناء عن بعض العاملين عن أعمالهم لفترة كافية لحضور التدريب؟ كما قد يحتاج الجهاز لوجود عدد كافي من العاملين القادرين على إعداد التأهيل الجديد وتنظيم التدريب والإشراف على خيرة العمل والاحتفاظ بسجلات الموظفين. وعلى الأجهزة أيضاً التأكد من توفر التمويل والمواد التدريبية والمعدات بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب. وفي حال عدم توفر الشروط المسبقة لتطبيق المؤهلات المهنية، تستطيع الأجهزة العليا للرقابة المضي نحو تحقيق ذلك الهدف من خلال طلب المشورة من مبادرة الانتوساي للتنمية حول الخطوات المطلوب إتخاذها لبناء القدرات وتقوية القدرات الإدارية.

من أين نبدأ؟

إن على كل جهاز أن يبدأ بالمناقشة حول الجهة مصدر المعرفة المهنية التي يراها ضرورية، وطريقة تحديدها والاتفاق عليها. وقد يكون من المفيد الرجوع إلى إطار عمل الإنتوساي للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (ISSAIS)، والذي يشتمل على كافة الوثائق التي أقرها المؤتمر الدولي للأجهزة العليا للرقابة (INCOSAI)، بغرض تزويد الأجهزة الرقابية بالمعايير المهنية والممارسات الجيدة ومددقي القطاع العام. إن الهدف الشامل لإطار العمل هو تقديم نظرة عامة ومفهوم مشترك لأعضاء الإنتوساي والأطراف المهتمة بالموضوع حول أدلة ومعايير التدقيق الخاصة بالإنتوساي. ويعطي إطار العمل هذا نظرة مركزة على المعايير المهنية كما يتيح الفرصة لأعضاء الإنتوساي الإطلاع على مجموعة شاملة من المعايير والأدلة في مجالات التدقيق المالي، وتدقيق المطابقة وتدقيق الأداء. لقد تم تصميم إطار العمل لتحسين المعرفة العامة بالمعايير والإرشادات وتسهيل الاستخدام العملي لها من طرف مجموعة الإنتوساي .

الحصول على المساعدة

يمكن للأجهزة العليا للرقابة الحصول على المساعدة في تطبيق المؤهلات المهنية عبر التعاقد الخارجي مع جهات محلية مثل الجامعات والأكاديميات ومدارس إدارة الأعمال. وقد يتضمن ذلك استخدام الدورات التدريبية المتوفرة أو وضع دورات تدريبية خاصة بالجهاز. كما أن هناك خياراً آخر هو مساعدة جهاز رقابي لجهاز رقابي آخر من خلال التمويل المشترك.

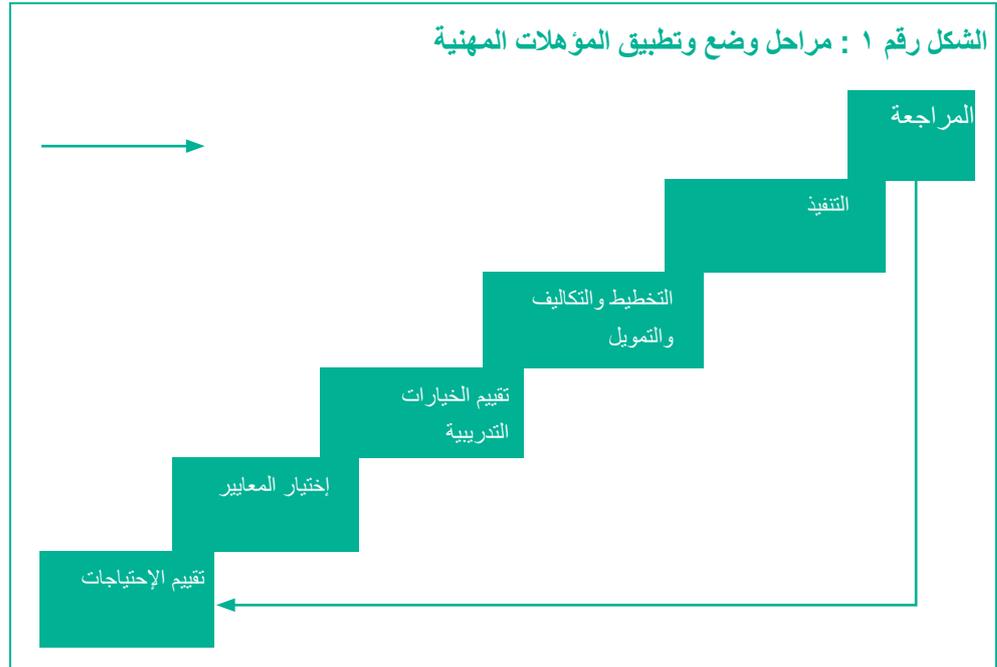
في جميع الحالات ، سيتم إرشاد الجهاز بشكل جيد حول كيفية الحصول على التوجيهات من لجن التدريب الإقليمية أو لجن البناء المؤسسي أو لجن بناء القدرات أو لجن بناء الكفاءات، بالإضافة إلى توجيهات أمانات الإنتوساي أو مبادرة الانتوساي للتنمية (IDI) .

هيكـل هذا الدليل

يفحص الجزء الأول من هذا الدليل عملية إختيار المؤهلات المهنية. ويغطي الفصل الثاني التقييم المبدئي لإحتياجات الجهاز الرقابي للتأهيل المهني.

وفي حال وجود توافق بين عملية إعداد المؤهلات المهنية و مهام وأهداف الجهاز الرقابي ، فالخطوات التالية ستكون هي تحديد المقاييس والمعايير الملائمة لتدبير عملية وضع المؤهلات المهنية (الفصل الثالث)، ومراجعة الخيارات التدريبية والتأهيلية المتاحة أمام الجهاز الرقابي (الفصل الرابع) .

يتناول الجزء الثاني من هذا الدليل عملية تنفيذ التأهيل المهني. ويغطي هذا الجزء وضع إستراتيجية للتأهيل المهني (الفصل الخامس)، وتقييم التكاليف المحتملة ومختلف مقاربات التمويل (الفصل السادس) وتنفيذ إستراتيجية التأهيل المهني (الفصل السابع) ومراجعة التطبيق (الفصل الثامن). و يوضح الشكل رقم (١) المراحل الأساسية لوضع وتطبيق التأهيل المهني.



يحاول كل فصل من هذا الدليل الرد على الأسئلة الأساسية لأجهزة الرقابة العليا حول التأهيل المهني المتعلقة في مختلف مراحلها. أنظر الشكل رقم (٢).

إمكانية تطبيق الدليل

على الرغم من وجود العديد من النماذج المختلفة للأجهزة العليا للرقابة ، إلا أن كل جهاز رقابي في الواقع يتمتع بهيكل وصلاحيات مختلفة يحددها تاريخه ومحيطه السياسي. وهكذا فلكل جهاز متطلباته الخاصة التي يجب مراعاتها عند وضع و تطوير تأهيله المهني؛ والهدف من هذا الدليل هو أن يكون مناسباً لكافة الأجهزة العليا للرقابة.

ويمثل تطوير المؤهلات المهنية استثماراً هاماً للموارد، ويقر هذا الدليل بأن الكثير من الأجهزة العليا للرقابة ستحتاج إلى المساعدة الخارجية في كل من التدريب الفني والتمويل المبدئي والاستمرارية على المدى الطويل. ويعكس الدليل حاجة الأجهزة الرقابية إلى ضمان الحصول على الدعم واستخدامه في تعزيز جهودها التي تبذلها و ذلك بطريقة لا تمس باستقلاليتها أو تجعلها محل انتقاد. و من أجل الاستخدام الأمثل للدعم الخارجي ، يجب على الأجهزة الرقابية أن تكيف أطر العمل الخارجية للتأهيل المهني لتتوافق مع ظروفها المحلية. ونأمل أن يكون هذا الدليل بمثابة المرجع للمنظمات التي تشارك بالمساعدة في وضع المؤهلات المهنية والمانحين على السواء.

الشكل رقم ٢ الاستفسارات الأساسية للأجهزة العليا للرقابة حول التأهيل المهني

ما مدى توافر الموارد المهنية لدي لتحقيق تفويضاتي القانونية؟	ما هي المهارات الأساسية المطلوبة لتحقيق تفويضاتي القانونية؟	ما هي تفويضاتي القانونية؟	تقييم الحاجة إلى المؤهلات المهنية
هل أحتاج لأن أضع معايير الخاصة؟	هل المعايير التي أحتاجها متوفرة دولياً؟	هل المعايير التي أحتاجها متوفرة محلياً؟	إختيار معايير المؤهلات المهنية
كيف تتم المحافظة على استمرارية المؤهلات المهنية المطلوب؟	كيف يتم الحصول على التأهيل المطلوب ؟	ما هي الخيارات المتاحة للتأهيل المهني؟	تقييم الخيارات المتاحة للتأهيل المهني
كيف أحصل على الالتزام بالإستراتيجية؟	ما هي المهام الأساسية الواجب إدراجها؟	كيف أقوم بوضع إستراتيجية؟	التخطيط للتأهيل المهني
كيف سيتم تنظيم عملية التنفيذ؟	كيف يتم تقديم التمويل؟	كم ستكلف؟	التمويل وتنفيذ التأهيل المهني
هل يمكن إستمرار آثار المؤهلات المهنية؟	هل حقق التأهيل أهداف الجهاز التعليمية والتنموية ؟	هل تم إنجاز التأهيل وفق ما خطط له؟	مراجعة آثار المؤهلات المهنية

الجزء الأول

النظري في المؤهلات المهنية

يهم هذا الجزء من الدليل النقط التالية:

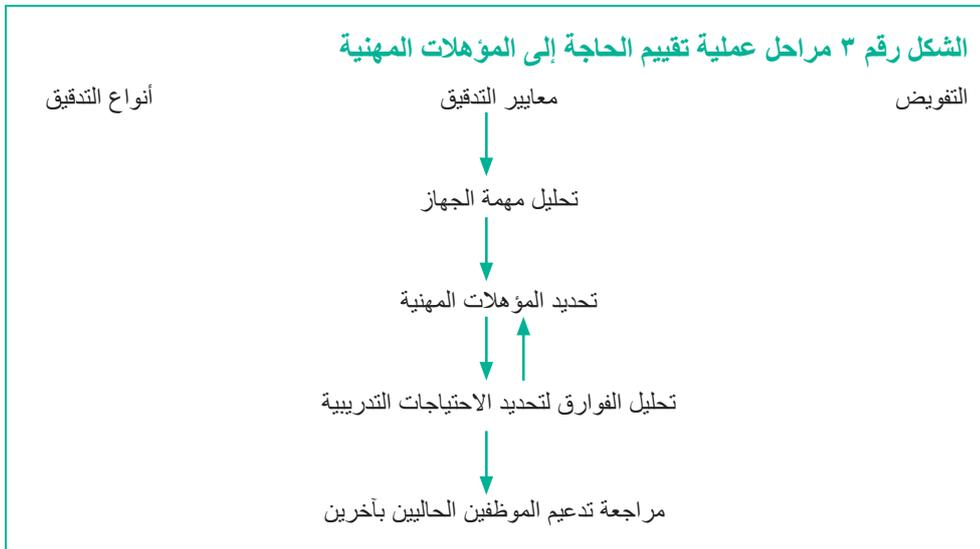
- تقييم الحاجة إلى المؤهلات المهنية؛
- إختيار معايير المؤهلات المهنية؛ و
- تقييم خيارات المؤهلات المهنية.

الفصل الثاني

تقييم الحاجة إلى المؤهلات المهنية

فيما يلي الأسئلة الأساسية التي على الجهاز أن يأخذها بعين الاعتبار عند تقييم حاجته للمؤهلات المهنية:

- ما هي مهامه القانونية؟
 - ما هي المهارات الأساسية المطلوبة لتحقيق تفويضاتي القانونية؟ وهل تحدد الحاجة إلى:
 - التدقيق النظامي أو المالي
 - تدريب قانوني
 - تدقيق المطابقة
 - تدقيق الأداء
 - مدى توافر الموارد البشرية في جهازي لتحقيق تفويضاتي القانونية.
- الشكل رقم ٣ يتضمن المراحل الأساسية لعملية تقييم الحاجة إلى المؤهلات المهنية



كيف يقوم الجهاز بتقييم احتياجاته من المؤهلات المهنية ؟

لصياغة التفويض الممنوح للجهاز أهمية كبيرة في تحديد ووصف المؤهلات المطلوبة لتحقيق متطلبات الجهاز. وعلى الجهاز أن يراجع تفويضه وأن يضع الحدود التي يمكنه من خلالها العمل على المؤهلات المهنية وأن يحدد المراحل المنصوص عليها للتدريب المهني أو مستويات التأهيل المحددة. وقد تنص الصلاحيات القانونية للجهاز على معايير التدقيق التي يجب أن تعتمد عليها عمليات الجهاز وأنواع التدقيق التي يتم القيام بها.

العوامل الأخرى التي تؤثر في حاجة الجهاز من المؤهلات المهنية هي:

- الخطة الإستراتيجية للجهاز؛
- مسار التطور الوظيفي؛
- التغيير في مسؤوليات الجهاز؛
- الإطار الدستوري للدولة؛
- ترتيبات المحاسبة العمومية؛
- انتظارات مجلس الأمة / محكمة الحسابات / البرلمان؛ و
- متطلبات التمويل من طرف المانحين.

إن بعض الأجهزة مطالبة، بناء على الصلاحيات المخولة لها، بالتأكد من توافق المقبوضات والمصروفات المالية المركزية مع المعايير القانونية التي تم منحت هذه الأموال على أساسها. وينعكس هذا التركيز على قانونية المصروفات الحكومية في الحاجة إلى وجود عدد كبير من الموظفين من حملة المؤهلات القانونية. وقد يتطلب التفويض الرقابي أو الإطار الدستوري، الذي يعمل الجهاز من خلاله، أن يكون جميع الموظفين الموكول لهم بمسؤوليات التدقيق من حملة الشهادات العليا من مؤسسة معينة وبمؤهلات معينة.

وفي حال تنصيب الإطار القانوني للجهاز على قيام المدقق العام بتقديم رأي حول القوائم المالية للحكومة، أو تنميط عمليات تدقيق حول القوائم المالية حسب المعايير الدولية، أو إجراء الترتيبات اللازمة لحصول بعض الموظفين على مهارات مهنية معترف بها، في هذه الحالة فقد يكون الجهاز مطالبا بتوفير تأهيل مهني للتدقيق المالي.

ويجب أن يكون لدى الجهاز خطة إستراتيجية. وقد تتضمن هذه الخطة إستراتيجية للتعليم والتطوير تهدف إلى حصول الموظفين على مهارات مهنية أو تطويرها. وفي بعض الأجهزة، تعتمد الترقية إلى الدرجات العليا أو الحصول على وظائف أكبر على نجاح الموظفين في اختبارات داخلية أو خارجية للحصول على تأهيل أساسي أو إضافي.

وعند قيام أجهزة الرقابة العليا بتقييم الحاجة إلى المؤهلات المهنية، فإن أحد الاعتبارات الأساسية تكون نظم السجلات المالية والتقارير المستخدمة من قبل الإدارات الحكومية والمطلوب من الجهاز التدقيق بشأنها. وفي حال توجه وزارة المالية نحو تطبيق الموازنة المعتمدة على أساس الإستحقاق، فسيكون هناك حاجة لتدريب موظفي الجهاز الذين سيدققون بشأن القوائم المالية للأجهزة الحكومية ليكون لديهم مستوى كفاءة مناسب للعمل الذي سيقومون به، ليتمكنوا من تقييم مدى دقة وموثوقية القوائم المالية. ويتطلب ذلك الحصول على مهارات محاسبية وتدقيقية وتأهيل مناسب في الميدان المحاسبي أو مؤهلات أخرى مثل الهندسة، الخ.

وقد تكون هناك انتظارات لدى مجلس الأمة أو محكمة تدقيق الحسابات أو البرلمان بأن يتلقى موظفو الجهاز التدريب المناسب الذي يخول لهم الحصول على شهادة قانونية أو محاسبية أو بمجال

التدقيق أو مؤهل معترف به. وتتمثل هذع الإنتظارات في جودة التقارير والاستشارات التي من المفترض أن يقدمها الجهاز أو المدقق العام.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن توفر التمويل من المانحين الدوليين لتنمية الدولة قد يرتبط بتبني حكومتها لمعايير دولية أو محلية في المحاسبة والتدقيق كأساس لإعداد التقارير المالية المختصة وشفافيتها. كما أن المانحين يدعون وبصورة متزايدة، لتبني مجموعة أساسية من المعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام المعتمدة على أساس الإستحقاق (IPSAS) وأيضاً مجموعة شاملة من نفس المعايير معتمدة على أساس الأداء. وتضع هذه الأخيرة مجموعة رسمية من المعايير الدولية للتقارير المالية المستقلة وذلك للحكومة ومؤسسات القطاع العام الأخرى. في هذه الحالة، سيحتاج الجهاز إلى تبني المعايير الدولية للتدقيق (ISA) الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)، بالإضافة إلى معايير الإنتوساي التي تم بالفعل تبنيها. وتعمل حالياً اللجنة الفرعية حول توجيهات التدقيق المالي التابعة للإنتوساي مع الإتحاد الدولي للمحاسبين نحو تحقيق المزيد من التوفيق بين معايير التدقيق.

تقييم حاجيات المؤهلات المهنية

إن الخطوة الأولى في إنجاز تقييم الحاجة إلى المؤهلات المهنية، هي تأكد الجهاز من توافق خطته لتطبيق المؤهلات المهنية مع إستراتيجيته الشاملة للتعليم والتطوير، وتوافق كل منها مع رؤية الجهاز الرقابي ورسالته وأهدافه العليا بصورة عامة. ويوضح دليل مبادرة الإنتوساي للتنمية « التعليم من أجل التأثير » طريقة تحقيق هذا التوافق. في عملية تقييم احتياجات المؤهلات المهنية يجب أن تتم مقارنة احتياجات الجهاز مع مهارات الموظفين الحالية وتحديد الثغرات التي لا يمكن سدها بما يتوفر حالياً من إجراءات. وعلى الجهاز أن يحدد المستوى المطلوب من الموظفين ذوي المهارات الخاصة ليحقق أهدافه بفعالية.

وقد يكون الحال أن الجهاز لم يشرع بعد في إعداد الخطة الإستراتيجية ولا يزال في مرحلة العمل نحو وضع إستراتيجية للتدريب والتطوير. ويمكن أن يواجه الجهاز أيضاً تحديات تتعلق بقدرة الموارد البشرية لديه على تحقيق غاياته وأهدافه. وفي ظل هذه الظروف، من المفيد أن يسعى الجهاز للحصول على توجيه من مبادرة الإنتوساي للتنمية حول الخطوات الواجب إتباعها لبناء قدراته. ويمكن أن تقدم مجموعات الإنتوساي الإقليمية دعماً للأجهزة في مجال تنمية القدرات المطلوبة، حيث إنها تعمل مع العديد من الأجهزة الرقابية للمضي قدماً في المسار الذي يتطلعون له.

ويحتاج الجهاز الأعلى للرقابة كذلك إلى إجراء تقييم موضوعي حول مدى توفر التبرير المناسب لاعتماد المؤهلات المهنية، وما هي المعوقات التي يواجهها. وقد تتضمن المعوقات ندرة الموارد ونقص مراكز التدريب وعدم توفر المدربين ذوي المؤهلات المهنية المطلوبة داخليا وخارجيا. ومن المهم أن يدرك الجهاز وبوضوح، أسباب سعيه نحو تعزيز المؤهلات المهنية لموظفيه، وأن يأخذ بعين الاعتبار وبحدز التغيرات المرتبطة بذلك وأثارها على الجهاز. وفي حالة حصول الموظفين على مؤهلات خارجية معتمدة، قد تتولد مشاكل حول الأجور و المحافظة على بقاء الموظفين. كما يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مصادر التمويل واستمرارية المؤهلات المهنية والمعايير على المدى الطويل.

كيف يمكن للأجهزة الرقابية تقييم حاجياتها من الموظفين المؤهلين مهنيًا؟

يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التديرية عند اعتماد المؤهلات المهنية. وقد يكون هناك شعور بالتجاهل وعدم الاستقرار عند موظفي المستوى المتوسط عندما تتاح الفرصة لصغار الموظفين للحصول على المؤهلات المهنية جديدة. لذلك، يجب أن يتلقى موظفو المستوى المتوسط بعض التدريب والتوجيه للحصول على دعمهم للتغيرات، حتى يتمكنوا بالتالي من إدراك دورهم في الإشراف على المتدربين والتأكيد على تحقيق استخدام منتج للمؤهلات الجديدة المكتسبة.

وإذا خلص الجهاز إلى الاقتناع باعتماد المؤهلات المهنية بعد تقييم احتياجاته إليها فيجب أن يتم عرض هذه المبادرة على الموظفين وذلك بعد الحصول على دعم كامل من طرف الجهات العليا المسؤولة في الجهاز الرقابي. ويجب أن تكون هذه الجهات المسؤولة على إطلاع تام بكيفية تطبيق المؤهلات المهنية، كما يجب أن يتلقى المشاركون في هذه العملية و أولئك الذين سيتأثرون بها، مثل الموارد البشرية، بياناً موجزاً وإرشادات مسبقة حول هذه العملية. كما يجب أن يتم توجيه إعلان أو إطلاع حول السياسة لكافة الموظفين. وقد تم تناول إجراءات تطبيق عملية التغيير بالتفصيل في الفصل السابع من الدليل.

المسائل الواجب مراعاتها عند تقييم الحاجة للمؤهلات المهنية

- هل ينص الإطار القانوني للجهاز على ضرورة أن يكون المدققون مؤهلون مهنيًا؟
- هل خطة التدريب متوافقة مع رؤية الجهاز وأهدافه الإستراتيجية؟
- هل الجهاز مطالب بتقديم رأي حول القوائم المالية للحكومة؟
- هل الجهاز مطالب بإنجاز التدقيق حسب معايير دولية أو محلية للتدقيق؟
- هل تستخدم وزارة المالية أو هي في طريقها إلى اعتماد ميزانية مرتكزة على النتائج؟
- هل يتطلع مجلس الأمة / محكمة تدقيق الحسابات / البرلمان إلى:
 - موظفين مؤهلين مهنيًا بالجهاز؟
 - تدقيقات خارجية للقوائم المالية حسب معايير التدقيق الدولية؟
- هل يحتمل أن يتمكن الجهاز من الحصول على التمويل المطلوب، وهل سيستمر هذا التمويل على المدى المتوسط والبعيد؟
- هل سيتمكن الجهاز من تقديم الأجور و المسارات الوظيفية التي تقدم حوافز مالية وغير مالية كافية للموظفين المؤهلين مهنيًا للبقاء بالجهاز؟

الفصل الثالث

إختيار معايير التأهيل المهني

الخيارات المتوفرة لإختيار معايير المؤهلات المهنية

سيكون لإختيار المعايير المناسبة للمؤهلات المهنية أثر أساسي على الإتجاه الذي سيتبعه الجهاز الرقابي بعد ذلك. ومن الضروري أن تتوافق المعايير أو الضوابط المختارة مع توجهات الجهاز، وأن تكون ملائمة من حيث ثقافة وبيئة الجهاز، وأن تكون قابلة للتطبيق.

وفيما يلي الخيارات الأساسية التي يمكن أن تأخذها بعين الإعتبار الأجهزة العليا للرقابة بعين الإعتبار:

- المعايير التي تم وضعها داخلياً والمصممة لتلبية احتياجات الجهاز الرقابي؛
- تبني المعايير المعترف بها محلياً؛ و
- تبني المعايير الدولية.

وضع المعايير المهنية الخاصة بالجهاز الرقابي

وضعت العديد من الأجهزة العليا للرقابة معايير التدقيق خاصة بها، كما أنها تبنت في بعض الحالات بالإضافة إلى ذلك، المعايير المهنية المحلية أو الدولية إلى جانب معاييرها. إن وجود معايير خاصة بالأجهزة الرقابية قد يساعدها على ضمان الالتزام بسياساتها ومساظرها. ومن أهم الأسباب التي تستدعي وضع الجهاز الرقابي لمعايير تدقيق خاصة به، هو الاختلاف عن المهام التي يقوم بها مدققو القطاع الخاص. ويمكن تضمين مجموعة المعايير المهنية الخاصة بالجهاز في وثيقة تجمع كل المعايير الواجب على الموظفين الالتزام بها. وفيما يلي مزايا وجود معايير خاصة بالجهاز:

- تسهل على الجهاز شرح المعايير التي يتبعها لأصحاب المنفعة الخارجيين والمراقبين؛
- تسهل على الجهاز معرفة ما هي الأعمال التي لا تفي بالمستوى المطلوب وما هي أوجه القصور؛
- تسهل على الجهاز تقديم شرح للموظفين الجدد حول القيم المتعلقة بصميم العمل الذي يقومون به؛
- يمكن للمعايير المهنية للجهاز أن تخلص فرق التدقيق من الشكوك والاختلافات التي لا لزوم لها في العمل الذي يزاولونه؛ و
- يمكن أن تساعد المعايير المهنية الخاصة بالجهاز في رفع جودة العمل وضمان التوافق عند انتقال الموظفين بين فرق العمل.

تبني المعايير المهنية الوطنية في تخصصات محددة

توجد في الكثير من الدول منظمات مهنية مستقلة يمكن للموظفين الحاصلين على المؤهلات المطلوبة والخبرات العملية المناسبة أن يقوموا بالتسجيل في عضويتها. وتشارك هذه الجهات في وضع المعايير كما قد تقوم بتدبير المعايير المهنية في تخصصات محددة. وقد يضع المشرع

متطلبات للمعايير المهنية والسلوك في بعض التخصصات مثل القانون والهندسة والعلوم الاجتماعية. وتحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى العمل مع الهيئات التي تضع المعايير لضمان تلقي الموظفين المؤهلين الاعتماد المناسب. وقد يكون الجهاز مطالباً بالحصول على عضوية شراكة مع الجهة التي تقوم بوضع المعايير. ويمكن لبعض الجهات الواضحة للمعايير أن تفرض رسوماً للمشاركة سواء لتسجيل عضوية المؤسسة أو أفرادها.

تبنى المعايير الدولية

معايير الانتوساي

عمل لجنة المعايير المهنية التابعة للانتوساي

تسعى لجنة المعايير المهنية إلى وضع إطار عمل فعال لتبني المعايير المهنية التي تناسب إحتياجات ومتطلبات الأجهزة الأعضاء. وهذا الهدف يجب تحقيقه من خلال الإستراتيجيات الفرعية التالية:

- وضع مبادئ المساءلة والشفافية؛
- مراجعة وإعادة ترتيب الإجراءات الحالية للجان المعايير؛ و
- تأسيس شراكة مع الجهات الدولية التي تقوم بوضع المعايير.

تتوفر لجنة المعايير المهنية على لجنة مبادئ الرقابة المالية و لجنة رقابة الالتزام بالمعايير القانونية و لجنة رقابة الأداء و لجنة الرقابة الداخلية و لجنة المحاسبة وإعداد التقارير. كما أن هناك أيضاً لجنتين فرعيتين إضافيتين، إحداهما للشفافية والمساءلة والأخرى لرقابة الجودة. وتقوم حالياً للجان الفرعية بالعمل على وضع المعايير والأدلة ووثائق العمل التي تغطي تدقيق القطاع العام بصورة شاملة.

وكجزء من هذا العمل، تقوم اللجنة الفرعية للمحاسبة وإعداد التقارير بدور مراقب ومشارك في الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)، والمجلس الدولي لمعايير المحاسبة في القطاع العام (IPSASB)، والأنشطة المتعلقة بوضع معايير محاسبة القطاع العام، كما تقوم بإعداد التقارير الدورية لأعضاء الإنتوساي حول الأنشطة الحالية للمجلس الدولي لمعايير المحاسبة في القطاع العام والإتحاد الدولي للمحاسبين والأنشطة التي تم التخطيط لها، بالإضافة إلى تسهيل تبادل المعلومات والمعرفة بين الأجهزة الأعضاء .

وقد قامت لجنة الدول النامية التابعة للإتحاد الدولي للمحاسبين بإنتاج دليل يسمى " دليل الممارسة الجيدة : تعليم وتدريب وتطوير تقنيي المحاسبة " وذلك بغرض مساعدة منظمات المحاسبة المهنية بما في ذلك الجهات الأعضاء والزلاء في الإتحاد الدولي للمحاسبين على فهم دور فنيي المحاسبة وتوفير إطار عمل لوضع برنامج فنيي المحاسبة. وقد يحتاج تقنيي المحاسبة المستقبليين إلى مستوى مناسب من التعليم والتعلم المسبق ليكون لديهم الأساس المطلوب لاكتساب المهارات والمعرفة والكفاءة ليصبحوا تقنيين في محاسبة. ويجب إن يكون تقنيي المحاسبة المستقبلي يتوفر بالأساس على مستوى مقبول على مستوى اللغة والحساب؛ فعلى سبيل المثال، يجب أن يكون قادراً على القيام بالتكاليفات الكتابية والعمليات الحسابية دون أية صعوبة. وتنص معايير التعليم الدولية للمحاسبين المهنيين الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين على ضمان تمتع المحاسبين المهنيين المستقبليين بقاعدة المعرفة والمهارات اللازمة لإيجاد محاسب مهني مختص يتحلى بالقيم والأخلاقيات والسلوكيات المناسبة. ووجدت بعض الأجهزة الرقابية أنه من المفيد أن يتم إعداد الأفراد للحصول على مؤهلات فنيي المحاسبة وذلك كخطوة مبدئية نحو تحقيق التأهيل المهني الكامل.

الفصل الرابع

تقييم خيارات التأهيل المهني

إن أهم الأسئلة التي يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يطرحها عند إختيار معايير التأهيل المهني هي:

- ما هي الخيارات المتاحة للتأهيل المهني؟
- كيف يتم الحصول على التأهيل المطلوب؟
- كيف يتم المحافظة على التأهيل المطلوب؟

كما أن الخيارات التي يتعين على جهاز الرقابة الأعلى مراعاتها في التأهيل المهني هي :

- الخيارات التي أعدها الجهاز الرقابي داخلياً لتتوافق مع متطلباته؛
- استخدام الخيارات التي تم إعدادها و تقديمها خارجياً و للجهاز؛
- مزيج من الخيارات الداخلية والخارجية؛ و
- تعيين و/ أو التعاقد مع أفراد من الداخل والخارج.

ويمكن أيضاً أن يتم تطبيق هذه الخيارات على برامج التدريب المستقبلية لتعزيز المهارات و الكفاءات المهنية في الجهاز.

و يوضح الشكل رقم ٤ بالتفصيل الخيارات المتاحة التي يمكن أن يأخذها الجهاز بعين الاعتبار عند تحديد المؤهلات المهنية الذي يتطلع لتحقيقها، أو طريقة تعزيز تلك المتوفرة حالياً.

الشكل رقم ٤ – الخيارات المتاحة أمام الجهاز الأعلى للرقابة للتأهيل المهني

المؤهلات الخارجية	المؤهلات الداخلية	التعيين / التعاقد الداخلي/ الخارجي
المعايير الدولية	قانون الجهاز/ مؤهلات التدقيق وقد تشمل التالي:	موظفون مؤهلون في: التدقيق ، المحاسبة، الحسابات، الأعمال التجارية، الإقتصاد، المالية ، القانون ، الإحصاء ، السياسة ، العلوم الإجتماعية
مؤهلات في الحسابات	● الإختبارات الداخلية ● الإختبارات الخارجية	قد يكون الموظفون مؤهلين، ولكنهم يتلقون تدريباً مهنيًا إضافيًا
مؤهلات قانونية وتدقيق ومحاسبة	● تدريب داخلي أو تعاقد مع جهة خارجية خبيرة العمل ● خبرة العمل	
مدعومة من خلال التدريب الداخلي و/أو الخبرة في العمل		

ملاحظة:

قد تختار بعض الأجهزة الرقابية عدم تقديم التدريب المهني ولكنها تكافئ الموظفين الذين يقومون بتدريب شخصي.

توظيف أشخاص مؤهلين

يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة وجود موظفين يتمتعون بقاعدة معلومات واسعة ومستوى تعليمي مناسب. وبناء على الصلاحيات الممنوحة للجهاز، فقد يكون من المناسب مراعاة تعيين موظفين من حملة الشهادات العلمية التي تتعلق بالتدقيق النظامي والمالي. وتعتبر بعض الشهادات العلمية مثل القانون والمحاسبة مدخلاً لمستوى أعلى من التدريب والمؤهلات المهنية الذي يرغب الجهاز أن يحصل عليها بعض موظفيه. وقد يرغب الجهاز في وضع مجموعة من المهارات المختلفة من خلال تعيين عدد من التخصصات ذات الصلة بوظيفته مثل إدارة الأعمال، والاقتصاد، والهندسة، والتمويل، والقانون، والسياسة والعلوم الاجتماعية .

و عندما تنظر الأجهزة الرقابية في تعيين موظفين من الدرجة الأولى أو أعلى في التخصصات الفنية مثل القانون أو الهندسة أو الموضوعات التي تتعلق بالأبحاث الاجتماعية، فعادة ما تكون هناك جهة مهنية بالبلد يمكن أن ينتسب إليها الأفراد المؤهلون لاكتساب خبرات العمل المطلوبة. كما قد يكون هناك متطلبات مفروضة على الموظفين المؤهلين مهنيًا مثل مباشرة التكوين المهني المستمر أو تحديث مهاراتهم.

و في بعض الدول، من الممكن أن تحصل الأجهزة على عضوية شراكة مع الجهات المهنية التي تمثل هذه التخصصات. وقد يتيح ذلك الفرصة للجهاز لتسجيل الوضع المهني للموظفين المؤهلين تأهيلاً مناسباً. وعادة ما تتطلب العضوية في الجهات المهنية المستقلة دفع رسوم اشتراك سنوي، وقد يكون المبلغ مرتفعاً في بعض الأحيان.

وقد تكون التكلفة في بعض الحالات أكثر فعالية إذا ما قاموا بتعيين موظفين حسابات مؤهلين مهنيًا. ويجب أن تكون الرواتب المقدمة تنافسية مع أسعار هؤلاء الموظفين في السوق المحلية. وعند مراجعة السير الذاتية للعاملين المؤهلين مهنيًا، على الأجهزة أن تتأكد هل هؤلاء المرشحين مسجلين في منظمة مهنية للمحاسبة.

وعندما يقوم الجهاز بتحديد مطلب لعدد قليل من العاملين المؤهلين مهنيًا في أوقات معينة من العام أو في ظروف معينة، فإن التكلفة قد تكون أكثر فعالية إذا ما تمت مراعاة الإستعانة بموظفين مؤهلين ب عقود قصيرة الأجل أو التعاقد على هذا العمل مع شركة خاصة أو مستشار مؤهل مهنيًا.

تطوير مؤهلات مهنية داخلية

بناء على متطلبات الصلاحيات المخولة للجهاز الرقابي، يمكنه وضع برنامج كامل للتدريب والذي قد يشمل على التكوين الرسمي وخبرات العمل والاختبارات. وباستطاعة الجهاز عقد التدريب والاختبارات بنفسه أو اتخاذ الترتيبات اللازمة بحيث تقوم جهة شريكة بإعداد البرنامج التدريبي وإدارته. وقد تكون هذه الجهة جامعة أو كلية أو معهداً مهنيًا يقدم منهج التدريب النظري المطلوب مدعوماً بتصحيح الواجبات التي يكلف بها الطالب وعقد الاختبارات وتصحيحها ومنح الشهادات . ويمكن أن يطلب الجهاز من موظفيه قبل منحهم المؤهل المهني العمل لعدد معين من السنوات في الجهاز والقيام بمراقبة عدد معين من المؤسسات طبقاً لمجموعة من المعايير أو المقاييس الداخلية.

دراسة حالة

محكمة تدقيق الحسابات بجمهورية سلوفينيا – البرنامج التدريبي للحصول على مرتبة « مدقق حسابات الدولة » و « مدقق حسابات الدولة المعتمد »

تقدم محكمة تدقيق الحسابات بجمهورية سلوفينيا التدريب وتصدر الشهادات للتأهيل كمُدقق حسابات الدولة ومدقق حسابات الدولة المعتمد. يعطي مسمى مرتبة « مدقق حسابات الدولة » الحق للمدققين لشغل وظيفة مدقق أول ومدقق رئيسي، على أن يتمتع هؤلاء المدققين بخبرات العمل الكافية. ويعطي مسمى « مدقق حسابات الدولة المعتمد » الحق للمدققين لشغل وظيفة نائب المدقق الأعلى للدولة.

تم البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي في عام ٢٠٠٢ على جزئين:

- إعداد المبادئ حول البرنامج التدريبي وإصدار الشهادات لمُدققي حسابات الدولة ومدققي حسابات الدولة المعتمدين .
- التنظيم وتنفيذ التدريب ومنح المسميات الوظيفية.

تم وضع البرنامج بناءً على حاجة المدققين إلى المهارات العامة والخاصة والفنية والإدارية. وتعتبر بعض هذه المهارات عامة بالنسبة لكل مدققي القطاع العام، ولذلك فإن جزءاً من البرنامج يشابه البرنامج الذي يقدمه معهد مدققي سلوفينيا، ويستخدم مادة علمية تم إعدادها من قبل المعهد وتتضمن الموضوعات التي تعزز المهارات اللازمة لتنفيذ أعمال الرقابة الداخلية والخارجية في القطاع العام. وتضم المواد الدراسية المواد والتشريعات التي أعدها المحاضرون. ويركز البرنامج التدريبي الخاص بمحكمة تدقيق الحسابات على أعمال التدقيق التي تقوم بها محكمة الحسابات باستخدام دليل المحكمة للمواد الدراسية .

يتضمن منهج الدراسة للتأهل لمرتبة « مدقق حسابات الدولة » على الإدارة العامة والتمويل العام ومحاسبة القطاع العام والتشريعات ومنهجية التدقيق. وقد تم تنظيم أول برنامج تدريبي بعنوان « مدقق حسابات الدولة » كالتالي:

- بدأ عمل محكمة الحسابات في مجال التدريب في فبراير ٢٠٠٣ لفترة أربعة أشهر وتضمنت ٥٦ ساعة من المحاضرات حول المحاسبة والتدقيق والقانون التجاري وقانون الضرائب والأساليب الكمية. وقد شارك في البرنامج التدريبي ٢٩ مدقق من محكمة تدقيق الحسابات. حيث حضر المدققون المحاضرات ونجحوا في الاختبارات ونفذوا التدقيق كجزء من مهام عملهم الاعتيادية.
- في سبتمبر ٢٠٠٣، بدأ الجزء الجماعي من التدريب. وتضمن تشغيل وتنظيم الإدارة العامة، والمحاسبة العامة والتمويل العام. ولقد تميز المحاضرون بخبرات خاصة ساعدت المدققين الذين كانوا يواجهون مشاكل مستمرة في القطاع العام. وفي الفترة من سبتمبر إلى ديسمبر ٢٠٠٣، شارك المدققون في محاضرات مدتها ٦١ ساعة ونجحوا في الاختبارات في الموضوعات المذكورة أعلاه .
- وفي مارس ٢٠٠٤ تم تنفيذ تدريب إضافي وتضمن محاضرات لمدة ٢٣ ساعة واختبار حول موضوع التدقيق الخارجي في القطاع العام .

تم تنظيم التدريب في مبنى محكمة تدقيق الحسابات. أما المحاضرون فقد كانوا من الجامعات وقطاع الإدارة العامة ومحكمة تدقيق الحسابات .

لمصدر : محكمة تدقيق الحسابات لجمهورية سلوفينيا ، التقارير السنوية ٢٠٠٢-٢٠٠٤.

ولا تعتبر المؤهلات المهنية هدفاً بحد ذاته، ولكنها وسيلة لبلوغ هدف وجود موظفين مكونين ومدرّبين بشكل جيد. ويوجد لدى بعض الأجهزة الرقابية برامج تكوينية لا تقدم أي شهادات. وتقدم محكمة الحسابات الهولندية مثلاً على هذه الطريقة.

دراسة حالة

البرنامج التكويني اللاحق لمحكمة تدقيق الحسابات الهولندية

لدى محكمة تدقيق الحسابات الهولندية برنامج تعليمي لاحق يتم تعديله بشكل مستمر تجاوباً مع التطورات والرؤى الجديدة. وهذا البرنامج يستهدف كل المدققين بالجهاز وكذلك الموظفين الذين يؤدون المهام الاعتيادية والوظائف المساندة.

ويتم مطالبة المدققين الجدد الملتحقين بالمحكمة من مختلف التخصصات الأكاديمية أو من جهات التعليم المهني العالي بحضور برنامج تعليمي داخلي ومكثف يسمى « دائرة التعلم ». وقد تم تقسيم هذا البرنامج الذي تبلغ مدته (٣٢) يوماً على عامين (١٧) يوماً من التعليم في العام الأول و (١٥) يوم في العام الثاني. ولا يعني إكمال البرنامج التدريبي الحصول على مسمى وظيفي، كما أنه لا تتم مطالبة الموظفين رسمياً بإستكمال البرنامج ليصبحوا أعضاء دائمين بالجهاز. ومع ذلك، فإن تكملة البرنامج تعتبر أمراً شائعاً.

وبالإضافة إلى دورة التعليم هذه، هناك العديد من الدورات التدريبية الجيدة والمتنوعة وهي متاحة لكافة مستويات المدققين والموظفين الآخرين. وينفذ هذا التعليم داخلياً بصورة أساسية، ولكن بالتعاون مع شركاء خارجيين يعملون على أساس مخصص. بالإضافة إلى ذلك، قد يختار الموظفون حضور برامج تدريبية وحلقات دراسية يتم تنظيمها من قبل جهات التدريب الخارجية. وتعتبر القرارات الخاصة بنوعية البرنامج التدريبي ومضمونه لكل موظف من الأمور التي يشترك فيها كل من الموظف ورئيسه وإدارة التعليم المهني.

ولقد وضعت المحكمة نظام للتعليم الدائم للمحاسبين القانونيين المعتمدين. ويرتبط هذا النظام على نحو وثيق بالنظام الذي يفرضه المعهد الهولندي للمحاسبين القانونيين (NIVRA). وتبحث المحكمة حالياً على توسيع نطاق هذا النظام ليشمل كل المدققين، مع مراعاة المتطلبات المهنية والتجارب السابقة في مجالات معينة.

إعداد وطني لمؤهلات مهنية خارجية

قد يختار جهاز الرقابة الأعلى أن يتعاون مع جهة معترف بها محلياً لتقديم التدريب المطلوب للحصول على المؤهلات المهنية. وقد يكون ذلك التدريب داخل أو خارج الجهاز ويشتمل على فصول مسائية ودورات بالمراسلة أو التفرغ ليوم أو لفترة من الزمن. ويمكن أن يقدم الجهاز الدعم المالي الكامل أو الجزئي أو منح تفرغ دراسي للراغبين في الحصول على هذه المؤهلات، أو بكل بساطة، توفير مستويات أعلى من الرواتب والتدرج الوظيفي للموظفين الذين يحصلون على المؤهلات المهنية مبادرتهم الفردية.

الحصول على مؤهلات في ميدان المحاسبة معترف به دولياً

تطلب بعض أجهزة الرقابة العليا أن يتم تدقيق القوائم المالية حسب معايير المحاسبة الدولية. وعند النظر في الخيارات الخاصة بالمؤهلات المهنية الخارجية، قد يفضل الجهاز دعوة الجمعيات المهنية إلى تقديم عروض وبعدها يحدد الجمعيات التي تتوافق مع احتياجاته.

و فيما يلي أهم الهيئات المحاسبية المهنية المعترف بها دولياً والتي تقدم وحدة لتدقيق الحسابات ضمن التدريب الذي تقدمه:

- جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA).
- معهد المالية العامة والمحاسبة (CIPFA).
- معهد المحاسبين القانونيين (CPA).
- معهد المحاسبين القانونيين (ICA).

وبما أنه بالإمكان أن يتم التأهيل على مراحل، فإن ذلك يتيح مرونة للدارسين الراغبين في استكمال تأهيلهم بالوتيرة التي تناسبهم.

ومن الممكن أن تقدم منظمة محلية في الدولة التي يوجد فيها الجهاز، مثل أي هيئة للتدقيق أو المحاسبة، المؤهل الذي يستفيد منه الجهاز أو يكيّفه ليتناسب مع أهدافه الخاصة.

كما تقدم جمعية فنيي المحاسبة (AAT) المؤهل التي تعطي إستثناء للدارسين الراغبين في الحصول على مؤهل كامل من ACCA و CIPFA والعديد من الجامعات. ويشتمل التأهيل على:

- المستوى التأسيسي: عمليات إدارية، مسك الدفاتر بقيد مزدوج، نظم المحاسبة، المشتريات، المبيعات و السجلات العامة.
- المستوى المتوسط: عمليات إدارية وتنظيمية، إعداد الحسابات الختامية للأعمال التجارية الصغيرة، تسجيل محاسبة التكاليف، إعداد التقارير.
- دبلوم يعادل السنة الثانية من الشهادة الجامعية: مهام المحاسبة الإدارية المعقدة ومهارات الإدارة العامة، إعداد القوائم المالية والتخصص في موضوع معين.

بالإضافة إلى المؤهلات المهنية الرئيسية، تقدم CIPFA شهادة ودبلوم كامل في التدقيق الخارجي، تم تصميمه للعاملين في مجال الإدارة المالية العامة في الدول ذات الإقتصاد النامي والدول التي تمر بمرحلة اقتصادية انتقالية. ويتم منح الشهادة بعد العام الأول، على أن يتم تقديم شهادة الدبلوم في نهاية العام الثاني.

وتعتبر CIPFA جمعية المحاسبة المهنية الدولية الرائدة في تقديم مادة تعليمية لتدقيق القطاع العام. كما يوجد خيار آخر، حيث تعتبر ACCA أهم فاعل دولي يقدم وحدة لتدقيق القطاع الخاص. ومع ذلك، تعتبر وحدة التدقيق المهني اختيارية، فقد ترغب الأجهزة في التأكد من استكمال المدربين الذين تختارهم من حملة مؤهل ACCA لوحدة تدقيق الحسابات.

دراسة حالة

مكتب التدقيق الوطني لتنزانيا - نظام التأهيل المهني للمدققين الماليين

إن مكتب التدقيق الوطني في تنزانيا مفوض بتدقيق أجهزة القطاع العام المركزية والمحلية. تطالب قواعد التدقيق العام في تنزانيا لعام ٢٠٠٩ المدققين في جهاز تنزانيا أن يكون لديهم المعرفة المهنية والمهارات التي تتناسب مع أعمال التدقيق التي يشاركون فيها. ويعمل جهاز تنزانيا وفق المعايير الدولية لتدقيق القطاع العام (IPSAS) لتدقيق الحكومة المركزية، ويعمل وفق المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) لتدقيق الحكومة المحلية.

وفي تنزانيا يتم تنظيم المحاسبة والتدقيق من قبل المجلس الوطني للحاسبين والمدققين (NBAA) والذي يعمل تحت مظلة وزارة الشؤون المالية والاقتصادية. ويقدم المجلس التوجيه لأصحاب الأعمال والأفراد العاملين في القطاعين العام والخاص وذلك في مجال المحاسبة والتدقيق. وكجزء من عملية التنظيم، يقوم المجلس بإدارة اختبارات المحاسبة بإتباع نظام الاختبار ذو الجزأين وذلك لفنيي المحاسبة وأفراد المحاسبة المهنية. ويقم بعد ذلك خطط التدريب لتحديد مدى تناسبها لاختبارات المجلس. إن النجاح في اختبارات المجلس يتيح المجال لوجود مجموعة واسعة من المؤهلات تتدرج من فني تدقيق مساعد وصولاً إلى مدير التدقيق.

ويسمح الجهاز لموظفيه بمتابعة التدريب الخاص للحصول على شهادة محاسب قانوني معتمد وتقديم الاختبارات المهنية التي يعقدها الجهاز. ويعقد الجهاز أيضاً تدريب داخلياً لمواكبة التغيرات الأساسية في مهنتي التدقيق والمحاسبة. ويعين الجهاز أيضاً مستشارين لتوجيه الموظفين أثناء دراستهم للمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) والمعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام (IPSAS) والمعايير الدولية للتدقيق. كما يحضر الموظفون ورشات العمل والندوات التي ينظمها الجهاز بغرض تزويدهم بكل ما هو جديد.

يمارس الجهاز أعمال التدقيق بناء على دليل التدقيق النظامي الصادر عن الجهاز وبرنامج المعلومات تيم ميت «Team Mate Software». ويتلقى جميع المدققين تدريباً في كلا المجالين بالإضافة إلى مجال المعرفة في تكنولوجيا المعلومات للمدققين. ويجب أن يقدم كافة الموظفين المتدربين اختبارات ليتم منحهم شهادة في حال نجاحهم.

يطالب دليل التدقيق النظامي كل المدققين بالحصول على كفاءة مهنية عالية و يتضمن ذلك المحافظة على ساعات التطوير المهني المستمر. ويشترك مكتب مدير الإدارة وشؤون الموظفين (DAP) في تعيين الموظفين المؤهلين الضروريين، وتقديم التدريب وتحفيز الموظفين وتطوير مستقبلهم المهني.

ويقوم المكتب بإنشاء قاعدة بيانات لتقييم الاحتياجات التدريبية ويحافظ على استمرارها. وفي عام ٢٠٠٩، اعتمد المكتب خطة تدريبية للموظفين لمدة ثلاث سنوات بناءً على هذا النظام، وتشكل مزيجاً من الدورات التدريبية القصيرة والطويلة الأمد تعتمد على احتياجات الموظفين المحددة وتوفر الإمكانيات المالية.

لقد أنشأ الجهاز وحدة الدعم الفني والبحوث والاستشارات للمعنيين والتي من مهامها الأساسية القيام بالأبحاث المهنية وتقديم الدعم الفني لموظفي الجهاز والاستشارات لأصحاب المنفعة. وتوصي الوحدة بنوعية المهنيين المطلوب تعيينهم بالجهاز، وخصوصاً عندما يكون هناك تغييرات وتحديثات في مجال العمل. فهي تقدم النصائح للإدارة حول أنواع التدريب الواجب عقده وتعتبر مسئولة عن وجود متمرسين في برنامج تيم ميت «Team Mate» وبرنامج لغة أوامر التدقيق (ACL) للمساعدة في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد يواجهونها في العمل. كما توجد وحدة تكنولوجيا المعلومات تساعد في تزويد المدقق بمهارات تكنولوجيا المعلومات وتخصيص أجهزة الكمبيوتر المحمولة وصيانتها وتقديم التوجيه الفني المتعلق بتكنولوجيا المعلومات.

متطلبات نظام الخدمة في مكتب التدقيق الوطني لتنزانيا

مدقق فئة II	الشهادة الأولى، يفضل أن يكون حاصل على شهادة بكالوريوس أو دبلوم في المحاسبة.
مدقق فئة I	الشهادة الأولى، يفضل أن يكون حاصل على شهادة بكالوريوس أو دبلوم في المحاسبة بالإضافة إلى خبرة من ثلاث إلى خمس سنوات.
مدقق أول	الشهادة الأولى، يفضل أن يكون حاصل على شهادة بكالوريوس أو دبلوم في المحاسبة بالإضافة إلى خبرة سبع سنوات. يجب أن يكون حاصلًا على CPA من تنزانيا أو ما يعادلها من المؤهلات المهنية مثل ACCA.
مدقق رئيسي فئة II	حاصل على شهادة دبلوم عالي في المحاسبة / ماجستير في التمويل أو المحاسبة من الجامعة، شهادة CPA التنزانية أو ما يعادلها من المؤهلات المهنية مثل ACCA، بالإضافة إلى خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات. وتعتبر المقالات التي تم نشرها محلياً أو دولياً ميزة إضافية لهذه الوظيفة.
مدقق رئيسي فئة I	حاصل على شهادة دبلوم عالي في المحاسبة / ماجستير في المالية أو المحاسبة من الجامعة، شهادة CPA التنزانية أو ما يعادلها من المؤهلات المهنية مثل ACCA، بالإضافة إلى خبرة لا تقل عن ١٢ سنوات. وتعتبر المقالات التي تم نشرها محلياً أو دولياً ميزة إضافية لهذه الوظيفة. ويمكن التعيين في منصب مراقب ومدقق عام مساعد، أو مدقق منطقة، أو مدقق مقيم أو أي وظيفة إدارية في مكتب التدقيق الوطني التنزاني.

المصدر: المكتب الوطني للتدقيق بتنزانيا

أما فيما يخص الاعتماد الدولي من جهة المحاسبة المهنية، فهناك فرق بين اجتياز الاختبارات بنجاح والحصول على العضوية. حيث أن من متطلبات الحصول على العضوية اجتياز الاختبارات، بالإضافة إلى الحصول على الخبرة في مجال العمل وتسديد رسوم الإشتراك بانتظام. وعند النظر في جهات المحاسبة المهنية المختلفة، فقد يرغب الجهاز في التحقق من معدلات النجاح وعدد محاولات النجاح أو الاستفادة المسموح بها. وعند اختيار المدربين للتأهيل المهني الدولي، يجب على الأجهزة الرقابية التأكد من تسجيل المدربين في جهات مهنية ملائمة.

الأمور الواجب أخذها في الاعتبار قبل وضع مؤهلات المحاسبة الدولية

- هل يمكن تقديم التدريب بلغة الجهاز؟
- هل سيأخذ التدريب في الاعتبار التشريع المحلي للجهاز وإجراءات الضرائب في المنهج التدريبي؟
- ما هو احتمال استمرار وجود العاملين المدربين في الجهاز وحصولهم على التأهيل والخبرات في حال توفر راتب أفضل في مكان آخر؟
- هل يستطيع الجهاز أن يفي بمتطلبات جهة المحاسبة الدولية الإلزامية فيما يتعلق بالتطوير المهني المستمر؟
- هل لدى جهة المحاسبة الدولية عمليات متطورة في الدولة التي يوجد بها الجهاز ، وهل هذه الجهة مجهزة تجهيزاً جيداً لتقديم المساعدة محلياً؟

الدراسة الخاصة

تقوم بعض الأجهزة العليا للرقابة بدعم الموظفين في الحصول على المؤهلات المهنية وقد يشتمل هذا الدعم على ما يلي :

- منح إجازة دراسية لمدة عامين براتب كامل ودون فقدان الأقدمية أو مزايا المعاش التقاعدي وذلك للدراسة في أي من الجامعات أو المعاهد المهنية المعترف بها دولياً.
- إسترجاع رسوم الاختبارات في حالة اجتياز المرشح للاختبارات بنجاح في المحاولة الأولى للحصول على شهادات معينة.

الأمور الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار المؤهلات المهنية:

- إلى أي مدى تتناسب محتويات التدريب مع تحديد الإحتياجات التدريبية؟
- ما الاعتماد المهني الذي سيحصل عليه الجهاز أو الأفراد؟
 - ما هي مدة التدريب؟
 - ما هي التكاليف والمزايا؟
 - كم سيقضي الموظفون من الوقت بعيداً عن مهام التدقيق الأساسية؟
- في حالة طلب خبرة عملية، ما هي الطرق المتبعة للتنظيم والإشراف وضمان الجودة؟
- هل هناك جهات أخرى تقوم بتدريب مشابه ، مما يتيح الفرصة أمام الجهاز للمشاركة معهم في مرافق التدريب؟
- ما هي مواد التدريب والدراسة التي سيطلبها الموظفون؟
- كيف يمكن ضمان جودة المدربين وجهات التدريب؟
- كيف يتم تقييم التدريب أثناء تنفيذه وبعد انتهائه؟
- كيف يمكن الإعتراف بالمؤهلات المهنية أو اعتمادها؟

تقديم التأهيل أو التدريب

هناك عدد من الخيارات المتاحة للأجهزة العليا للرقابة لتأخذها بعين الاعتبار للقيام بتدريب بناء على ظروفها الوطنية والمحلية. وتتضمن هذه الخيارات:

- التدريب الداخلي المقدم من قبل مدربين داخليين.
- التدريب الداخلي المقدم من قبل مدربين خارجيين.
- التدريب الخارجي :

○ إعفاء من الحضور للفترة بأكملها، على سبيل المثال أربعة أسابيع للدورة التدريبية الواحدة؛

○ إعفاء من الحضور اليومي؛

○ حضور فصول دراسية ليلية؛

○ دورات بالمراسلة مع منح إجازة دراسية.

- مزج التدريب الداخلي والخارجي؛ و

- يمكن أن يكون التعليم الإلكتروني بديل فعال من ناحية التكلفة، وقد تجد الأجهزة الرقابية الراغبة بهذا الخيار أنه من المفيد استشارة مبادرة الأنتوساي للتنمية حول الإجراءات المناسبة التي يمكن إتباعها لتكييف البرنامج ليتوافق مع متطلباتها.

ومن أهم الأمور التي يجب أن يتم أخذها في الاعتبار هو الوقت الذي سيستغرقه الموظفون في التدريب المهني بعيداً عن مهامهم الطبيعية. وينطبق ذلك على كافة الخيارات، ولكن ستقتد بعض الخيارات لوجود المرونة في مراعاة الجدول الزمني للالتزامات الجهاز بالنسبة لأعمال التدقيق. كما قد تشمل بعض الخيارات تخصيص وقت للسفر وتكاليف سفر للدارسين. ومن جهة أخرى ستتضمن كافة الخيارات إجازة للمراجعة قبل الإختبار وإجازة لأداء الإختبار. ومن المحتمل أن تتضمن بعض الخيارات ملف مصمم ليشتمل على الخبرة العملية المكتسبة والتي تم الإشراف عليها داخل الجهاز. ويتطلب ملف خبرة العمل تدبيراً مركزياً وتسجيلاً لضمان تغطية المتدربين لكافة المجالات المطلوبة من الخبرة ولكي يتحقق مدرائهم من وصولهم لمستوى الأداء المطلوب في هذه المجالات.

ويجب أن تعي الأجهزة العليا للرقابة أن حضور دورة تدريبية لا يعني بالضرورة تأهل الموظفين مهنيًا لوظيفة مدقق. ومن المهم أيضاً أن تراجع نتائج تنفيذ البرامج التدريبية. حيث أن التدقيق في جوهره هو مادة عملية ويحتاج المدققون لفرصة تطبيق مهاراتهم الجديدة في بيئة تعليمية. ويتم عادة تحقيق ذلك من خلال اكتساب خبرة أثناء العمل في عدد من مجالات التدقيق و تحت إشراف مدققين أكثر خبرة، إلى جانب حضور دورات تدريبية والعمل على زيادة المعرفة والمهارات من خلال الاجتياز الناجح لكافة الاختبارات.

مزايا التأهيل المهني الداخلي

يمكن جدولة التدريب بطريقة تناسب الجهاز الرقابي، ويمكن للجهاز التأكد من أن التدريب يبتلاءم ويتناسق و احتياجاته. إن التأهيل المهني الداخلي يقلص من تكاليف الإقامة والسفر للدارسين بل و قد يلغيها. ويمكن تنفيذ التدريب الداخلي بمرونة، وقد يتضمن الخيارات التالية:

- برنامج تدريبي رسمي مصمم ومنفذ من قبل الجهاز.
- برنامج تدريبي جاهز يتم شراؤه من مدرب مهني مؤهل يتكلف بإدارته.
- برنامج تدريبي يتم تصميمه بناءً على احتياجات الجهاز ويديره مدرب مهني مؤهل.
- تدريب غير رسمي أثناء العمل.

و يجب على الأجهزة الرقابية ضمان وجود الخبرات الداخلية المناسبة وكذلك إجراءات رقابة الجودة لتحقيق التدريب الداخلي الفعال. و عندما يتم اختيار الموظفين الذين سيقدمون الدورة التدريبية، فإنه من المهم التأكد أنهم يتوفرون على القدرة على التدريس بفعالية. وفي حال عدم توفر كافة المهارات اللازمة لتصميم وتقديم التدريب الداخلي في الجهاز، يمكن للجهاز أن يتجه لطلب دورات تدريبية جاهزة أو دورات يتم تصميمها خصيصاً له. وعادة ما يكون بالإمكان الاختيار فيما بين المدرب الداخلي أو المدرب الخارجي لإدارة البرنامج التدريبي.

وقد يكون للتكوين المنظم ونشر المعرفة داخل الجهاز أثراً كبيراً على الجهاز ككل، حيث أن التأثيرات الطويلة الأجل لوظيفة التدريب الداخلي المستمر تدعم عملية التطوير الكلي للجهاز وخصوصاً عندما يكون هناك رغبة كبيرة في بناء القدرات.

سلبيات التأهيل المهني الداخلي

هناك خطر على تجاهل أوجه القصور القائمة أو استمرار العمل بالمناهج والإجراءات المتجاوزة التي لم تعد من أفضل الممارسات الموجودة. كما قد يجد الجهاز الرقابي صعوبة في العثور على موظفين يتمتعون بقدرة تدريس جيدة. كذلك قد لا يأخذ الدارسون موضوع التأهيل بجدية، ولا يحضرون بشكل منتظم. وقد لا يشعر الدارسون بالراحة لإثارة المشاكل والصعوبات المتعلقة بالتدريب. ويجب أن يضع الجهاز الرقابي ترتيباته الخاصة بالتطوير المهني المستمر (CPD) لضمان تحديث الموظفين لمهاراتهم ومواكبة كل ما هو حديث. وعلى الجهاز أيضاً أن يقدم مرافق التدريب اللازمة مثل قاعات التدريب وأجهزة الكمبيوتر.

مزايا التأهيل المهني الخارجي

إن أحد مزايا التأهيل المهني الخارجي أنه يقلص تكاليف التدريب الإدارية والتشغيلية التي يتحملها الجهاز. ولا يتم الاستعانة بالموظفين للعمل كمدرسين وإبعادهم عن مهام عملهم. ومن الممكن أن يعكس التدريب الذي تقدمه جهة دولية أو محلية مختصة بوضع معايير أفضل الممارسات وأحدث الإجراءات، علاوة على أداء التدريب من طرف مدرسين يتمتعون بالخبرة. كما ويمكن أن تقدم الجهة الخارجية دعماً لاحقاً للتأهيل وكذلك في مجال التطوير المهني المستمر. و سيتحفز الدارسون لاحتساب الحصول على تأهيل معترف به وطنياً أو دولياً.

سلبيات التأهيل المهني الخارجي

قد لا تفي الدورات التدريبية المقدمة بكافة احتياجات الجهاز الرقابي، وقد لا ترتبط بعض محتويات الدورة بمهام الجهاز. وقد لا يتلاءم توقيت الدورات التدريبية الخارجية مع الجهاز. و يبقى على الجهاز الرقابي إدارة خبرات العمل الداخلية وتأكيد جودتها. وقد يكون هناك مصاريف سفر وإقامة للدارسين. وهناك بعض الأتعاب و الرسوم التي قد تستمر طوال الحياة المهنية للموظف المؤهل إضافة إلى تكاليف التدريب. ومن المحتمل أن يترك/يغادر الموظفون المؤهلون مهنياً عملهم في حالة حصولهم على عمل في مكان آخر بأجر أكبر.

الحفاظ على التأهيل أو التدريب

نتيجة لوتيرة التطورات الجديدة فإن المؤهلات المهنية والتدريبات يمكن أن تصبح متجاوزة إذا لم يتم العمل على تحديثها و تحيينها. و يجب أن تعي الأجهزة الرقابية بالأمر الذي يجب القيام بها لكي تضمن أن المهارات المهنية وخبرات عمل موظفيها تواكب تطور المعايير والمناهج. وقد يرغب الجهاز في تحديث المعايير والمناهج المستخدمة في مراجعته السنوية لإستراتيجيته الخاصة بالتعليم والتنمية. ويمكن أيضاً للجهاز أن يبرمج لموظفيه الاستفادة من التطوير المهني المستمر من خلال التدريب المنظم والغير منظم، والذي يتم تقديمه داخلياً أو باتفاق مع منظمة وطنية أو دولية للمعايير.

التطوير المهني المستمر

يعتبر التطوير المهني المستمر الوسيلة التي تمكن أعضاء الجمعيات المهنية من الحفاظ على مهاراتهم ومعرفتهم وتحسينها و توسيعها، وكذا تطوير صفاتهم الشخصية المطلوبة في حياتهم المهنية. ويعتبر التطوير المهني المستمر ضروري لضمان مواكبة الموظفين المؤهلين مهنياً للتطورات الحديثة. وفي بعض المهن مثل القانون والمحاسبة، تعتبر المعرفة المحيثة أمراً حيوياً بالنسبة للعمليات الاعتيادية، حيث يجب أن يكون الموظفون على دراية بالتغيرات التي تمس القوانين والمعايير والآثار المترتبة عليها بالنسبة للتدقيق الخارجي وبهذا فإن الاستثمار في التطوير المهني المستمر أساسي للجهاز إذا ما رغب في المحافظة على استمرار تأثير المؤهلات المهنية.

الأمور التي يجب أن تأخذها الأجهزة الرقابية بعين الاعتبار عند البت في اختيار تقديم المؤهلات المهنية داخلياً أو المؤهلات المهنية الخارجية الجاهزة للاستخدام

- هل وصل الجهاز إلى مرحلة أصبح فيها جاهزاً لتحديد غاياته وأهدافه الإستراتيجية على المدى الطويل؟ وإذا كانت هذه الأهداف والغايات لا زالت في مرحلة الإعداد، فإنه من المبكر جداً للجهاز الشروع في الإعداد للتأهيل المهني الداخلي أو الخارجي.
- ويعتبر الاستثمار في التطوير الداخلي في هذه المرحلة إستراتيجية عالية المخاطر وذلك بسبب التكلفة الباهضة التي يمكن تحملها في التغييرات المستقبلية لتوجهات الإدارة.
- هل يحتاج الجهاز إلى تأهيل يتم تصميمه حسب متطلباته، لتمكينه من تحقيق الأهداف التشريعية وأهداف العمل الأساسية؟
- هل سيتمكن الجهاز من تكييف جدول ومجال ومحتوى المؤهلات المهنية ليستوعب التوسع المستقبلي أو التغييرات في المتطلبات أو نطاق الاختصاصات؟ يمتاز التأهيل الداخلي بالمرونة ومن الضروري أن يراعي مقدم التدريب الخارجي هذا المتطلب.
- ما هي التكلفة المحتملة لإعداد التأهيل المهني الداخلي بالمقارنة مع التأهيل الخارجي؟ يجب أن يأخذ الجهاز الأعلى للرقابة بعين الاعتبار الوقت والموارد اللازمة للبدء في عمليات التأهيل الجديدة والمحافظة على استمرارها مما سيزيد من التكلفة.
- هل يستطيع الجهاز إعداد التأهيل الداخلي، أم أنه سيحتاج لطلب استشارة من خبراء فنيين خارجيين؟
- هل يمكن للجهاز أن يقدم تدريبه لأجهزة رقابية أخرى أو منظمات مشابهة مثل وزارة المالية أو موظفي التدقيق الداخلي؟ يمكن اعتبار ذلك إستراتيجية لتقليل التكلفة.
- هل يملك الجهاز فعلياً منتجات تدريب داخلي؟ وهل تتوافق هذه المنتجات مع عملية المؤهلات المهنية الجديدة؟ وهل تحتاج هذه المنتجات إلى استبدال أو تعديل لتناسب المتطلبات المهنية؟
- عند أخذ المؤهلات المهنية الخارجية الجاهزة للاستخدام في الاعتبار، هل يقبل الجهاز الرقابي بالبرامج التي لا تناسبه بصورة تامة ليكون بديلاً عن البرنامج المناسب؟ حيث أن التأهيل المهني الخارجي لا يمكن أن يقدم إلا برنامجاً واحداً يتم إعداده ليناسب الجميع ويشتمل على الخطوط العامة.
- هل يحتاج الجهاز إلى حل سريع لسد احتياجاته من المؤهلات المهنية؟ في مثل هذه الحالات، فإن الدورة التدريبية الخارجية تمثل خياراً أفضل.
- هل يسعى الجهاز لتحسين معاييرها؟ يضمن التأهيل الخارجي الجيد السمعة المتطابق مع المعايير المهنية ذات الصلة، وبهذا يمكن أن يطمأن الجهاز حيث أنه يستخدم حلولاً تمت تجربتها واختبارها.
- هل تقدم الدورات التدريبية تأهيلاً مهنيًا خارجياً جيد السمعة جاهزاً للاستخدام الفوري بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة؟ هناك مخاطر في قبول ثاني أفضل خيار متاح في حال عدم توفر اعتراف وطني واسع بهذا التأهيل.

- هل يتم تقديم الدورة المهنية الخارجية بلغة الجهاز، وهل يمكن أن تشتمل الدورة على الخاصيات التشريعية والضريبية للجهاز؟ إذا كان الرد بالنفي، هل هناك خيار بديل مقبول يمكن استخدامه مع التدريب الخارجي؟
- إذا كان الجهاز يعاني من نقص في الخبرة التي تمكنه من إعداد المؤهلات المهنية الداخلية، ولكنه يجد أن المؤهلات المهنية الخارجية الجاهزة للاستخدام غير مناسبة، هل يمكن للجهاز الاستفادة من شراء خدمات مدربين خارجيين لتقديم التأهيل الداخلي أو الخارجي يتم تكييفه و متطلبات الجهاز؟ قد يكون هذا الحل أكثر فعالية من حيث التكلفة. وقد لا يكون لدى الجهاز التأهيل الخاص به، ولكنه سيكون من السهل تكييف عملية التأهيل لتناسب الاحتياجات المتغيرة للجهاز في مرحلة قادمة.
- هل بحث الجهاز الرقابي موضوع الجمع بين المؤهلات المهنية الداخلية والخارجية؟ قد يكون الجهاز قادراً على تنظيم عملية دمج المؤهلات المهنية الخارجية الجاهزة والتدريب الداخلي الخاص به، حيث يوفر كل منهما الاعتماد المهني لموظفي الجهاز¹.

ملاحظة:

١ يمكن تطبيق مبدأ باريتو ٨٠:٢٠ على هذا السيناريو. إن التوفر على نسبة ٨٠٪ من التدريب الجاهز يتيح الفرصة ليتم إعداد النسبة المتبقية ٢٠٪ من التدريب ليتوافق مع متطلبات الجهاز المحددة. ومن المرجح أن يكون هذا الخيار أكثر فعالية من حيث التكلفة وذلك في حال الحاجة إلى إجراء تعديلات على المواصفات الأصلية في مراحل لاحقة. وقد تكون إدارة كل من عمليتي الإعداد والتطبيق أسهل بالنسبة للجهاز الرقابي. إن التحدي الذي يواجه الجهاز هو طريقة تعزيز مواطن القوة في كل من التأهيل المهني الداخلي والخارجي وفي نفس الوقت القضاء على مواطن الضعف.

في العديد من الحالات، توفر الهيئات المنتجة للمعايير المهنية التوجيهات حول الحد الأدنى للمتطلبات السنوية للتطوير المهني المستمر. وعادة ما يشمل ذلك مزيج من التدريب الرسمي وغير الرسمي وتطوير المهارات، حيث يغطي عدداً محدداً من الأيام سنوياً. وقد تختار بعض الأجهزة إضافة المزيد من التدريب بناءً على متطلباتها وعلى نتائج احتياجات التدريب السنوية وتقييم ضمان الجودة.

الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار في التطوير المهني المستمر

- ما الذي يجب أن تشتمل المؤهلات المهنية للجهاز للتطوير المهني المستمر؟
- كيف يسهم التطوير المهني المستمر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهاز؟
- ما هي متطلبات التطوير المهني المستمر من هيئات المعايير المهنية ذات الصلة؟
- ما هو التعليم الرسمي المطلوب؟
- ما هو التعليم غير الرسمي المطلوب؟
- ما هو إثبات التعليم المطلوب؟ مثل تسجيل التعليم والتطوير. وكيف سيتم تسجيل هذه الأدلة بطريقة موحدة ومن سيقوم بالتسجيل؟
- كيف سيتم استخدام تسجيلات التعليم المهني المستمر؟
- ما الأمور المتوقع أن يقوم بها الموظفون المؤهلون مهنيًا؟
- كم عدد الساعات الرسمية وغير الرسمية المطلوبة سنوياً للتطوير المهني المستمر؟

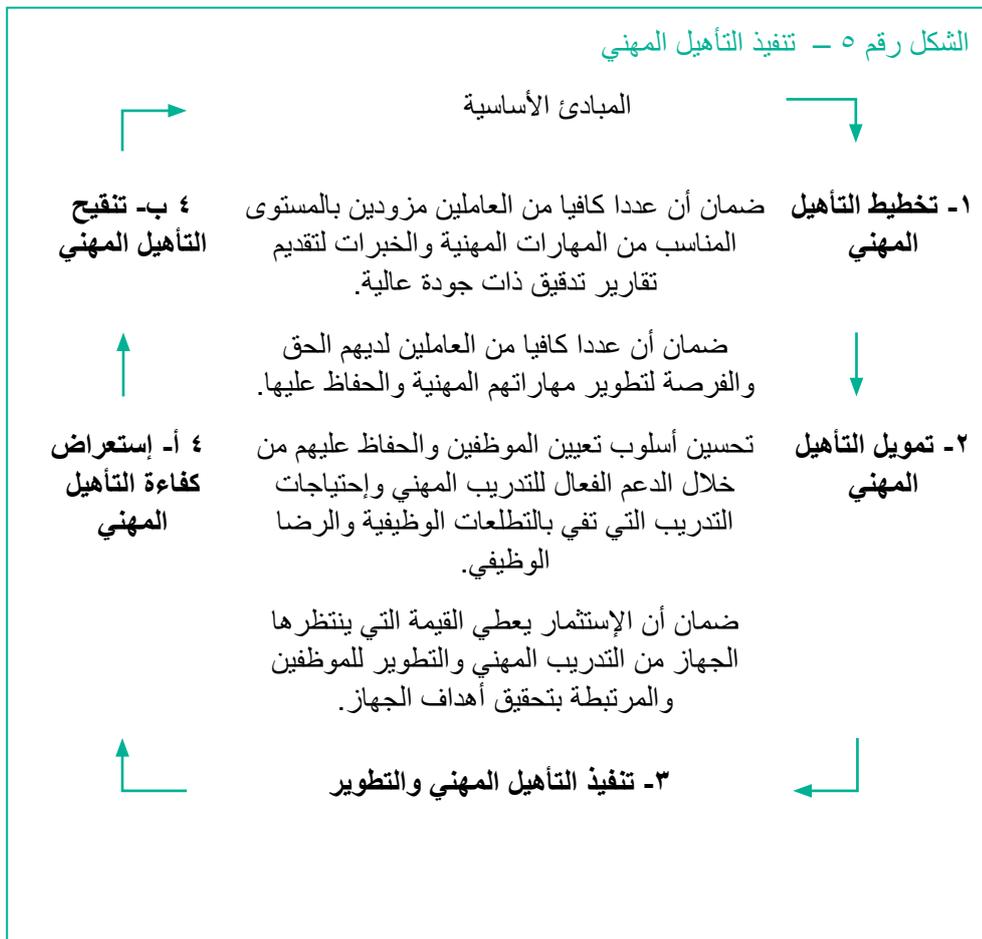


الجزء الثاني تنفيذ التأهيل المهني

هذا الجزء من الدليل يغطي الآتي :

- تخطيط إستراتيجية التأهيل المهني؛
- تمويل التأهيل المهني؛
- تنفيذ إستراتيجية التأهيل المهني؛ و
- مراجعة آثار التأهيل المهني.

أنظر الشكل رقم ٥



الفصل الخامس

تخطيط إستراتيجية التأهيل المهني

بعد أن يحدد جهاز الرقابة الأعلى احتياجاته التدريبية والتنموية، تأتي الخطوة التالية وهي وضع إستراتيجية التدريب التطوير. وعند التخطيط لوضع إستراتيجية التأهيل المهني يجب أن يأخذ الجهاز الرقابي في الاعتبار الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هي طريقة وضع الإستراتيجية؟
- ما هي المهام الأساسية التي يجب أن تتضمنها؟
- كيف سيتم الحصول على الالتزام بالإستراتيجية؟

وضع إستراتيجية للتأهيل المهني

عند التخطيط للتأهيل المهني، تحتاج الأجهزة العليا للرقابة أن تضع إطار عمل إستراتيجي لإدارة وتطوير المدربين المهنيين والموظفين الذين تم تأهيلهم مؤخراً ، كما يجب عليها أن يعد مشروع خطة تتضمن الاعتبارات الأساسية التالية:

- تمكين الموظفين من مهارات مهنية؛
- ضمان وجود فرص لاكتساب المهارات المهنية؛
- تحسين عملية التوظيف والاحتفاظ بالموظفين؛
- التأكيد على أن الاستثمار في التأهيل المهني يرتبط بتحقيق أهداف جهاز الرقابة الأعلى.

تمكين الموظفين من مهارات مهنية

لضمان عدد كاف من الموظفين يتمتعون بمستوى ملائم من المهارات المهنية والخبرات من شأنهم وضع تقارير تدقيق ذات جودة عالية، يجب أن يتم:

- تحديد عدد الموظفين الذين يرغب الجهاز الرقابي أن يؤهلهم مهنيًا؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بخطة التأهيل المهني؛
- اللجوء إلى استخدام معايير مهنية داخلية أو محلية أو دولية مناسبة كإطار عمل لتحديد المهارات الأساسية للموظفين المؤهلين مهنيًا داخل الجهاز الرقابي؛
- التأكد من أن المعايير المهنية التي تم اختيارها هي معايير مندمجة و مبنية على أسس؛
- ربط التدريب الوظيفي والأداء الوظيفي بالمؤهلات المعتمدة داخلياً أو محلياً أو دولياً بالشكل المرغوب فيه.

التأكد من إتاحة الفرص لاكتساب المهارات المهنية

لضمان إتاحة الفرصة لعدد كاف من الموظفين لتنمية مهاراتهم المهنية والمحافظة على استمرارها، يجب:

- وضع نظام لاختيار عدد مناسب من الموظفين لتلقي التدريب والتطوير المهني ؛
- تمكين العدد الكافي من الموظفين للحصول على التدريب والتطوير المهني الملائمين؛
- تعزيز العدالة وتكافؤ الفرص المتاحة وذلك من حيث طريقة اختيار الموظفين المستفيدين من التدريب و كذا من خلال أي دعم يقدم لأجل ذلك؛
- زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتوسعة مجال الفرص المتاحة للتطوير والتدريب المهني في مكان العمل.
- العمل على جعل الموظفين يبذلون قصارى جهدهم لاستخدام وسائل تعليمية حديثة كلما كان ذلك مناسباً ؛
- البحث عن سبل لزيادة استخدام التدريب المرن حيث يتم عقد التدريب في مكان العمل أو أقرب مكان ممكن للعمل.

تحسين عملية التوظيف والاحتفاظ بالموظفين

تطوير التعيين والاحتفاظ بالموظفين من خلال الدعم الفعال لاحتياجات التدريب والتنمية المهنية التي تتفق مع الطموح الوظيفي والرضا الوظيفي.

- التأكد من أن مستوى رواتب الموظفين المؤهلين مهنيًا يجذب طلبات تعيين جديدة ويحفز الموظفين المؤهلين مهنيًا على بقائهم في الجهاز الرقابي؛
- توفير فرص ملائمة لمتابعة التعليم المهني بالنسبة للموظفين المؤهلين مهنيًا؛
- ضمان تمتع الموظفين المؤهلين مهنيًا والموظفين الآخرين بفرص متعادلة في مسارات وظيفية واضحة، الأمر الذي يشجعهم على متابعة تقدمهم في الجهاز الرقابي.

التأكيد على أن الاستثمار في التأهيل المهني مرتبط بتحقيق أهداف الجهاز الأعلى للرقابة

التأكيد على أن استثمار كافة الموارد المحددة المطلوبة مناسب لاحتياجات التدريب والتنمية المهنية للأفراد و حيوي بالنسبة لأهداف الجهاز لتنمية التأهيل المهني. حيث يجب أن يتم التالي:

- ضمان إتاحة الفرصة أمام كافة الموظفين الذين قد تلقوا التدريب المهني لمراجعة أدائهم على أساس سنوي، وذلك بإتباع آلية تقييم داعمة تشجع على تحقيق الكفاءة والتقدم الفردي؛
- التأكيد على أن الخطط التدريبية والخطة العامة للجهاز الرقابي تقدم وسيلة للتوفيق فيما بين الموارد المتاحة لاحتياجات التدريب المهني وأولوياته؛
- ضمان تلبية احتياجات التنمية المهنية المستمرة من خلال أنشطة متعددة واستثمار متفق عليه؛
- دعم تطوير المرافق التعليمية ذات التكنولوجيا الملائمة (على سبيل المثال، المكتبة، البرامج التدريبية الإلكترونية، والتعلم عن طريق الانترنت)؛
- وضع نظام شامل وفعال لتوثيق أنشطة التدريب والتنمية المهنية ، باستخدام أفضل التقنيات

الحديثة المتاحة؛

- وضع طريقة مجدية لقياس النتائج المتوقعة من أنشطة التدريب والتنمية المهنية بصورة فعالة.
- الإشراف المنتظم وإعداد التقارير حول فعالية أنشطة التدريب والتنمية المهنية.

أمور يجب أن يتم أخذها بالاعتبار عند وضع إستراتيجية التأهيل المهني

- هل هناك أهداف وغايات وهل تتفق هذه الأهداف والغايات مع أهداف الجهاز الرقابي؟
- هل تم تحديد أولويات التنفيذ؟
- هل تتفق إستراتيجية التأهيل المهني مع الإستراتيجية التنظيمية؟
- هل تم دمج إستراتيجية التأهيل المهني مع تنمية الموارد البشرية وعمليات العمل الأخرى؟
- هل تم وضع سياسة أو دليل عملي؟
- هل تم تقدير الجدول الزمني لكل عنصر من عناصر الإستراتيجية وإدراجه في الخطة التنموية؟
- هل تم تكليف موظفين محددين بالاسم بمسئولية نتائج الإستراتيجية ؟
- هل تم تقييم الخدمات اللوجستية و المرافق ومعدات تكنولوجيا المعلومات، والمواد التدريبية؟
- هل تم وضع تدابير لتقييم المشروع خلال عملية التنمية وبعد انتهائها؟
- هل تم أخذ الترتيبات اللازمة للحصول على ضمان جودة خارجي لعملية التأهيل المهني؟
- هل تضمن الترتيبات الحالية التوافق مع المعايير المهنية والمحافظة على بقائها؟
- هل هناك نظام خاص بعملية الإشراف على خطة التنفيذ وإعداد تقارير منتظمة للإدارة العليا حول سير العمل؟
- هل هناك عمليات مراجعة مستقلة لعملية التنفيذ؟
- هل ستكون هناك مراجعة تنفيذ لاحقة تعقد في نهاية السنة الأولى لتحديد الدروس المستفادة؟

مهام أساسية يجب أن تتضمنها إستراتيجية التأهيل المهني

في البداية يجب أن يتم تعيين مدير لتنفيذ التأهيل المهني وتشكيل فريق للدعم. يجب أن يأخذ الجهاز في الاعتبار التعاقد مع مدير تنفيذي من الخارج في حال عدم توفر المهارات والخبرات المطلوبة في موظفي الجهاز. سيدير فريق المشروع كافة ترتيبات التدريب المهني بما فيها الخدمات اللوجستية، والاتصال بمقدمي التدريب الخارجي، وكذلك إعداد وإصدار دليل إرشادي مناسب للموظفين. كما أن المهمة الأولى للمدير التنفيذي هي إعداد خطة مشروع لتنفيذ عملية التأهيل المهني.

فيما يلي المهام الرئيسية للتخطيط للتأهيل المهني:

- تحديد أهداف وغايات البرنامج التدريبي. على سبيل المثال، ما هو الهدف الذي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقه، حيث ستوضح الحاجة لهذه المعلومات لاحقاً عند تقييم مدى نجاح البرنامج التدريبي.
- اتخاذ القرار حول الطريقة التي سيستفيد بها الموظفون من هذا البرنامج التدريبي، على سبيل المثال، هل سيحصلون على ترقية أو علاوة أو أية فوائد أخرى؟
- تحديد عدد الموظفين الذين سيتم تدريبهم سنوياً، وطريقة اختيار الموظفين للمشاركة في البرنامج التدريبي؟
- تحديد:

○ البرامج التدريبية الرسمية التي سيحضرونها؛

○ التدريب غير الرسمي؛

○ الخبرة في العمل والإشراف؛

○ إختبار المراجعة؛

○ الاختبارات؛

○ منح المؤهلات؛ و

○ الوقت الذي ستستغرقه كل مرحلة.

- وضع سياسة واضحة للتدريب – ما هو مستوى الدعم الذي سيتلقاه المتدربين، وماذا يحدث في حال عدم تحقيقهم للمستوى المطلوب، ما هو المستوى المطلوب، وما هي الطريقة التي تضمن وجود عدالة وموضوعية في تقييم الوصول إلى المستوى المطلوب؟

- مراجعة مدى تأثير التدريب على إنجاز مهام التدقيق الاعتيادية وتكييف توقيت الدورات التدريبية بصورة تحد من التأثيرات السلبية؛

- مراجعة تأثير التدريب الجديد على طبيعة وجودة وكمية العمل الذي تقوم به المصلحة الداخلية للتدريب بالجهاز؛

- تحديد المواد التدريبية المطلوبة لكل دورة ولكل طالب؛

- تحديد من سيقوم بالتدريب وضمان وجودهم في الأوقات المناسبة؛

- توفير معلومات موجزة لكل من:

○ متلقي التدريب؛

○ القنمين بالتدريب؛ و

○ مدراء ومراقبي المتدربين.

- إعداد سجلات شاملة خاصة بتدريب الموارد البشرية للمتدربين بما في ذلك الحضور ونتائج الاختبارات؛

- تقدير التكاليف الشهرية لكافة هذه الأنشطة على مدار السنة وضمان توفر الإعتمادات في ميزانية الجهاز الرقابي لتغطية هذه التكاليف كما هو مطلوب.

وفي حال استعانة الجهاز الأعلى للرقابة بخدمات مدربين من خارج الجهاز، يجب عليه مراعاة ما يلي:

- وضع عقد مع المدربين الخارجيين يغطي النقاط التالية:
 - التدريب الذي سيتم تقديمه؛
 - مواد التدريبية التي سيتم تقديمها؛
 - ما هي دورات المراجعة التي سيتم تقديمها؛
 - الاختبارات؛
 - أماكن الدورات التدريبية والاختبارات؛
 - العدد الأقصى والأدنى للمتدربين؛
 - إجراءات التواصل مع المدربين والمنظمين الخارجيين؛
 - معايير التدريب؛
 - ضمان الجودة والمعايير؛
 - تكاليف الدورات التدريبية؛ و
 - الغرامات المالية في حالة الفشل في تقديم الخدمة المحددة .

ويجب أن تشمل خطة المشروع على قسم خاص يتعلق بطريقة الإعلان عن التدريب الحديث للتأهيل المهني لكافة جهات الجهاز. ويجب أن يحتوي الإعلان الموجه للموظفين على تفاصيل مراحل التنفيذ وتوقيتها وتأثيرها على المجموعات المختلفة في الجهاز. كما يجب أن يشمل الإعلان على نقاط التواصل المقترحة للرد على التوضيحات وتوفير المعلومات الإضافية.

أمور يجب مراعاتها عند وضع خطة مشروع التأهيل المهني

- هل يملك الجهاز المهارات المناسبة لتنفيذ التأهيل المهني أم ينبغي عليه شرائها؟
- هل تم تعيين المدير التنفيذي؟
- هل تم تشكيل فريق الدعم لإدارة الجوانب المتعلقة بالتدريب؟
- هل تم وضع ترتيبات استلام وتوزيع الأموال بما في ذلك ترتيبات الإشراف المستقل؟
- هل تم تحديد الموارد المطلوبة لعملية التنفيذ؟
- هل تم تقديم الوسائل البيداغوجية، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات، في المكان المناسب والوقت المناسب للأشخاص المناسبين؟
- هل تم إدراج كافة أنشطة التدريب في الخطة:
 - أوقات التدريب و الخبرة في مجال العمل والدراسة و الاختبارات؛
 - إعداد أوراق الإختبارات وتصحيحها ؛ و
 - الإعلان عن النتائج وإبلاغ المتدربين وعملية الاعتماد.

- هل تم تحديد المخاطر التي تواجه التنفيذ الناجح وهل تم تحديد أسماء الموظفين لتحمل مسؤولية إدارة هذه المخاطر؟
- هل هناك أية خطط لاستمرار العمل والتعامل مع أية مخاطر تؤثر على سير البرنامج التدريبي أو إنهائه؟
- هل تم إطلاع المتدربين بصورة تامة على الجدول الزمني للبرنامج التدريبي، والعمل الذي يجب عليهم القيام به، والإجراءات الخاصة بالدراسة والاختبارات؟
- هل تم إبلاغ مدراء المتدربين بالجدول الزمني للبرنامج التدريبي و بإعداد الترتيبات للقيام بأعمال التدقيق مع الأخذ في الاعتبار هذه الجداول الزمنية؟
- هل تم إبلاغ كل الموظفين بتنفيذ برنامج التدريب المهني، ومدى تأثيره عليهم؟

تحقيق الالتزام بإستراتيجية التأهيل المهني

يعتمد التطوير الناجح للتأهيل المهني على المساهمات التي يمكن أن يقدمها كل عضو بالجهاز. ويمكن تحقيق هذا الالتزام من خلال الطرق التالية:

الإدارة العليا في الجهاز الرقابي

- الموافقة على الإستراتيجية وتحديد خطوط واضحة للمساءلة فيما يتعلق بالتدريب المهني والتطوير المهني المستمر؛
- الموافقة كل سنة على أولويات التدريب المهني المطلوبة؛
- ضمان وجود الاستثمار الكافي الذي يتوافق مع الخطط العامة للجهاز الرقابي في ميدان التدريب والتطوير؛
- التأكد من وجود الدعم للتدريب المهني والخبرات المرتبطة بالعمل والتطوير المهني المستمر من قبل كافة مستويات الجهاز؛
- ضمان وجود سياسات ملائمة؛
- المراجعة السنوية للاستثمار والتوفيق بين التمويل والاحتياجات.

الموارد البشرية: التدريب والتطوير

- تحديد جدول العمل والتوجه الإستراتيجي للتدريب المهني والتطوير المهني المستمر؛
- وضع سياسات فعالة لدعم التدريب المهني والمحافظة على استمراره؛
- الخبرات المرتبطة بالعمل والتطوير المهني المستمر؛
- تحديد الأولويات السنوية بالنسبة للتدريب المهني والخبرات المرتبطة بالعمل وأنشطة التطوير المهني المستمر ليتم تضمينها في خطط التدريب والتوظيف؛
- الإشراف على فعالية التدريب المهني والتطوير المهني المستمر والاستثمار وتقييمهم؛

- المراجعة والتوافق على محتوى التقرير السنوي حول التدريب المهني والتطوير المهني المستمر؛
- التوصل إلى اعتماد مشترك مع الهيئات المهنية بصورة ملائمة؛ و
- تشكيل مجموعات عمل للقيام بمشاريع محددة لتدريب مهني محدد وللتطوير المهني المستمر.

الموارد البشرية: دعم التدريب والتطوير

- تحديد خبرات العمل المرتبطة باحتياجات التدريب المهني والتطوير المهني المستمر في الخطط التدريبية ذات الصلة بالجهاز الرقابي؛
- وضع خطط سنوية للتدريب المهني والتطوير المهني المستمر؛
- العمل بالتعاون مع المدراء لزيادة فعالية أنشطة التدريب المهني والتطوير المهني المستمر؛
- دعم مجالات التدقيق عند تحديد احتياجات التدريب المهني والتطوير المهني المستمر؛
- العمل بمشاركة الجهات ذات الصلة بالتدريب المهني لدعم التدريب المهني والتطوير المهني المستمر (على سبيل المثال في ما يتعلق بالإعتماد والتمويل).
- القيام بعمليات التصميم والتنفيذ والتفويض والتقييم لأنشطة التدريب والتعليم والتنمية بصورة ملائمة وفعالة من حيث التكلفة لتلبي حاجيات التطوير المهني المستمر المحددة بالجهاز الرقابي؛
- الاحتفاظ بالسجلات المناسبة لأنشطة التدريب المهني والتطوير المهني المستمر؛ و
- إصدار تقرير سنوي حول استثمار وأنشطة وفعالية التدريب المهني والتطوير المهني المستمر.

مدراء أو رؤساء أقسام التدقيق

- العمل بالتعاون مع اللجنة التوجيهية للتدريب والتطوير المهني لزيادة فعالية أنشطة التدريب المهني والخبرات المرتبطة بالعمل والتطوير المهني المستمر؛
- تحديد الأولويات في احتياجات التدريب المهني والخبرات المرتبطة بالعمل والتطوير المهني المستمر وإعداد خطة سنوية للتدريب المهني والتطوير المهني المستمر وجعلها ترتبط بحاجيات الإستراتيجية والتخطيط للعمل؛
- ضمان وجود فرص متعادلة للاستفادة من التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل، والتطوير المهني المستمر بالتوافق مع احتياجات التنمية التشغيلية؛
- تأمين وتخصيص الأموال لأنشطة التدريب والتطوير المهني المستمر على صعيد الإدارة؛
- الإشراف على استثمار الإدارة في التدريب والتطوير المهني المستمر وتقييمه؛
- إصدار تقرير سنوي حول التدريب والتطوير المهني المستمر؛
- إيجاد البنية الأساسية لدعم التقييم وتنمية القدرات الشخصية للفائزين بالتدريب والتطوير المهني المستمر.

مدراء التدقيق، أو كبار المدققين، أو رؤساء فرق التدقيق

- التأكد من وجود فرصة سنوية واحدة على الأقل للموظفين القائمين بالتدريب المهني لمناقشة احتياجاتهم المتعلقة بالأداء والتطوير؛
- التأكد من تحديد احتياجات التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل والتطوير المهني المستمر بصورة فعالة ووفق أولويات؛
- العمل بالتعاون مع الموارد البشرية لزيادة فعالية أنشطة التدريب والتطوير المهني المستمر؛
- دعم الموظفين للمشاركة وإستكمال أنشطة التدريب المهني، و اكتساب الخبرات المرتبطة بالعمل والتطوير المهني المستمر؛
- ضمان وجود فرص متساوية ومتعادلة للمشاركة في التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل، والتطوير المهني المستمر؛
- المحافظة على وجود سجلات مناسبة لأنشطة التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل، والتطوير المهني المستمر؛
- المراجعة المنتظمة لاحتياجات وخطط ومخرجات التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل، والتطوير المهني المستمر؛
- دعم تطبيق التدريب المهني في الخبرات المرتبطة بالعمل؛ و
- تقييم تأثير التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل، والتطوير المهني المستمر على جودة التدقيق

موظفو الجهاز الأعلى للرقابة القائمون بالتأهيل المهني وموظفو الجهاز المؤهلون مهنياً

- استثمار التطور الذاتي في تحسين جودة عمل التدقيق؛
- استخدام كل فرصة متاحة في مكان العمل للتعلم والتطوير؛
- إكمال كافة أنشطة التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل، والتطوير المهني المستمر المتاحة؛
- ضمان استخدام الموارد المتاحة بصورة ملائمة وفعالة؛
- الاحتفاظ بالملفات الشخصية كدليل على الخبرات المرتبطة بالعمل والتطوير المهني المستمر؛
- الاستعداد لحضور برامج التدريب المهني، والخبرات المرتبطة بالعمل، والتطوير المهني المستمر وإكمالها؛
- الاستعداد بصورة ملائمة للتقييم الشخصي ومراجعة الأداء؛
- تحمل مسؤولية نشر المعلومات ودعم تطوير الزملاء لتعزيز وجود معايير عالية لجودة التدقيق؛ و
- المشاركة في تحديد الاحتياجات الذاتية للتطوير المهني المستمر وتلبيتها.

كما قد تحتاج أجهزة الرقابة العليا للأخذ في الاعتبار البيئة الإدارية المطلوب توفرها لدعم التدريب المهني الأكثر دقة، بما في ذلك التنفيذ المرحلي، واحتمال استخدام أسلوب التدرج في حالة عدم احتياج جميع الموظفين إلى مستوى أعلى من المهارات المهنية.

الفصل السادس تمويل التأهيل المهني

إن أهم الأسئلة المالية التي يجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تأخذها في الاعتبار عند البدء في تطبيق التأهيل المهني:

- مقدار التكلفة؟
- طريقة التمويل؟

تقييم تكاليف موارد تمويل التأهيل المهني

قبل البدء في تطبيق التأهيل المهني تحتاج أجهزة الرقابة العليا إلى تقييم تكاليف الموارد المحتملة و الفوائد المنتظرة من الحصول على التأهيل، وذلك لتحديد مدى جودة الوضع الحالي من أجل المضي قدماً. تحتاج كافة أنواع التأهيل المهني لوجود الموارد وقد تتطلب أيضاً ابتعاد الموظفين عن وظائفهم عندما يلتحقون بها للتعلم. ستكون لاختيارات التأهيل المختلفة تكاليف مختلفة.

التدريب الداخلي

في حال اختيار الأجهزة العليا للرقابة لإنجاز التدريب داخليا ، فإنه قد يكون أقل تكلفة من الدورات التدريبية الخارجية. إلا أن الأمر قد يتطلب تحويل الموارد الحالية من عمل تدقيق إلى العمل تقديم الدورات التدريبية. وقد يشمل ذلك القاعة، وأجهزة الحاسوب، ومعدات أخرى، حيث سيغيب كل ذلك عن الاستخدام أثناء التدريب. كما يجب أن تأخذ أجهزة الرقابة العليا بالاعتبار تكلفة الموظفين الداخليين التي يجب أن يتم تحملها نتيجة تقديم التدريب الداخلي. وقد يشمل ذلك تدريب المدربين، تكلفة إدارة البرنامج ، وتكلفة المدرب المكلف بمهمة التدريب. ويمكن إعطاء هذه المهام لموظفين موجودين في الجهة أو التعاقد مع مدربين خارجيين. وفي حال ترشيح الجهاز الرقابي لموظف لديها ليقوم بمهمة التدريب، فسيتم سحبه من واجباته الأساسية خلال فترة التدريب.

قد تشمل تكلفة تقديم التدريب الداخلي على ما يلي:

- تكاليف عدم حضور الموظفين لممارسة التدقيق عند التحاقهم بالتدريب، مراجعة الاختبارات أو إعدادها – وفي العديد من الحالات ستكون هذه أعلى التكاليف التي يجب على الجهاز الرقابي تحملها، إذا ما تم الاستعانة بموظفين إضافيين لسد الأماكن الشاغرة؛
- تكاليف عقد الدورات التدريبية الداخلية؛
- المواد التدريبية؛
- تكلفة الفرص البديلة للمرافق التدريبية؛
- التكاليف المرتبطة بأجهزة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة لدعم التدريب والتطوير المهني وتطبيق المهارات المهنية في بيئة العمل؛ و
- تكاليف تقديم التطوير المهني المستمر.

التدريب الخارجي

قد يكون التدريب الخارجي أكثر تكلفة من البرامج التدريبية التي تعقد داخلياً، وبشكل خاص، بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة الصغيرة التي لا تستطيع الاستفادة من الموارد الاقتصادية المتوفرة لديها. وعلى الرغم من غياب الموظفين عن العمل خلال فترة التدريب واضطرار الجهاز إلى إدارة الخبرات المرتبطة بالعمل للطلبة، إلا إن تأثيره أقل على الموارد المتوفرة في الجهاز الرقابي. ومن الممكن أن يتم تقليل تكلفة التدريب عن طريق التدريب المشترك مع جهات أخرى لديها احتياجات للمهارات ذاتها مثل وزارة المالية وموظفي التدقيق الداخلي.

وقد تشمل تكلفة تقديم التأهيل المهني الخارجي على ما يلي:

- التكاليف المتعلقة بغياب الموظفين عن التدقيق عند التحاقهم بالتدريب، أو المراجعة، أو إعداد الاختبارات؛
- تكاليف إدارة التدريب على الخبرات المرتبطة بالعمل؛
- رسوم الاختبارات؛
- المواد التدريبية؛
- تكاليف أجهزة تكنولوجيا المعلومات وبرمجياتها المطلوبة لدعم التدريب والتنمية المهنية وتطبيق المهارات المهنية في بيئة العمل؛
- الاشتراك السنوي في الجهات المهنية؛
- التكاليف المتعلقة بتوفير التنمية المهنية المستمرة بما فيها عمليات التحديث السنوية الإلزامية التي تطلبها الجهات المعنية بالمعايير المهنية الدولية والمحلية؛ و
- زيادة الرواتب التي قد تحتاج الأجهزة لتوفيرها للموظفين المؤهلين مهنياً لضمان على بقائهم في الجهاز. وقد يشمل ذلك ضمناً الهيكل العام للمرتبات.

تمويل التأهيل المهني

يجب أن ينصب اهتمام الأجهزة العليا للرقابة على طريقة تمويل عملية تطبيق التأهيل المهني والاستمرار في ضمان وجود التمويل الكافي لها وذلك للمحافظة على استدامتها. وتشمل الاختيارات المتاحة لأجهزة الرقابة العليا على ما يلي:

- السعي ليكون التمويل من الهيئة التشريعية أو المحكمة أو البرلمان أو مجلس الأمة؛
- ضمان وجود تمويل مالي من جهات مانحة محلية أو دولية؛ و
- المطالبة بزيادة الميزانية السنوية لتتوافق مع تكاليف تنفيذ وإدامة التنمية.

وينبغي على المنظمات المحلية أن تكون حذرة بالنظر إلى المخاطر التي قد تواجهها عند البدء في تمويل مشروع جديد، وفي هذه الحالات يكون الدعم المقدم من المانح الدولي أفضل طريقة يمكن البدء بها. حيث يتمتع المانحون الدوليون بخبرات طويلة في إدارة مشاريع بناء القدرات التي تشمل على التأهيل المهني ويمكنهم تقديم النصائح المناسبة.

وحين ينجح الجهاز الأعلى للرقابة في تطبيق التأهيل المهني، ويكون باستطاعته توضيح الفوائد

من حيث تحسين الجودة أو وجود مجال تكنولوجي أوسع في التدقيق أو وجود مهنية أكثر في إعداد التقارير، عندها يمكن للجهاز الرقابي أن يسعى للحصول على زيادة في الميزانية السنوية لضمان استمرار تغطية التكاليف. ويمكن للجهاز الرقابي بعد ذلك أن يقلل التمويل المقدم من المانحين إلى أن يتم التخلي عنه نهائياً وذلك عند زيادة مخصصات الميزانية السنوية الخاصة به.

وهناك إستراتيجية أخرى للتمويل يمكن أن يطبقها الجهاز الرقابي وهي البحث عن جهات أخرى من القطاع العام لها متطلبات تأهيل مهني مشابهة مثل الإدارة المالية، وموظفي الميزانية، والتدقيق الداخلي في وزارة المالية، أو جهات أخرى من القطاع العام تحتاج لمهارات مهنية مماثلة. ويمكن أن يشكل الجهاز ائتلافاً مع هذه المجموعات لإيجاد طريقة مشتركة للمانحين المحليين والدوليين أو لبرلماناتهم.

وقد لا تقدم بعض الأجهزة العليا للرقابة دعماً للحصول على التأهيل المهني، ولكنها تتقوم بمكافئة الموظفين الذين يحققون هذا الهدف من خلال التعليم الخاص وفي وقتهم الخاص. ومن المهم أن يقدر جهاز الرقابة الأعلى إنجازات الموظفين الحاصلين على التأهيل المهني عبر الدراسة الخاصة ، من خلال الترقيات وتحسين الرواتب، وإلا سيتعرض الجهاز لخطر ترك الموظفين المؤهلين مهنيًا العمل لديه من أجل العمل بالقطاع الخاص مقابل رواتب أعلى.

أمور يجب مراعاتها عند تقييم تكلفة تمويل التأهيل المهني

- ما هي نسبة الموظفين التي يسعى الجهاز الرقابي لتأهيلهم؟
- ما هي تكلفة هذا التدريب؟
- هل التمويل اللازم متوفر؟
- هل حدد الجهاز التكاليف والفائدة المرجوة من حيث:
 - أن يصبح جهة تدريب معتمدة.
 - أن يعمل مع جهة معتمدة موجودة؛ أو
 - أن يقوم بتعيين مباشر لموظفين يحملون المؤهلات المطلوبة.
- كيف سيتم اعتماد التدريب؟
- كيف سيتم إدارة واعتماد التدريب من خلال ممارسة العمل؟
- كيف سيتم مكافأة الموظفين المؤهلين وتحسين الرواتب لتفادي تركهم العمل بعد التأهيل؟
- كيف يحافظ الموظفون على مهاراتهم المهنية و يعملون على تحديثها.
- ما هي تكلفة التطوير المهني المستمر؟

ميزانية التأهيل المهني للجهاز الرقابة الأعلى

يوضح هذا الدليل بالتفصيل طريقة التمويل الخارجية لأنشطة التدريب والتنمية المهنية وذلك من خلال العمل مع الجهات المانحة، أو الشراكة مع اختصاصيين ماليين من القطاع العام أو عبر الحصول على زيادة إضافية في الميزانية. يجب أن تحدد ميزانية تمويل التأهيل المهني في الجهاز الرقابي كافة مصادر التمويل الخاصة بالتدريب والتطوير المهني بصورة سنوية، وكذلك أي موضوعات تتعلق بالتوقيت. يجب أن توضح خطة التأهيل المهني طريقة التمويل الخارجي الملائم لاحتياجات التدريب المهني والتطوير المهني المستمر وفق الأولويات. على سبيل المثال، يجب أن تغطي الميزانية التمويل والاستثمار المطلوب لتوفير التالي:

- التدريب والتطوير المهني – على سبيل المثال الموظفين، والمواد و التجهيزات؛
 - تكاليف الدورات التدريبية الداخلية والخارجية، والإجازات الدراسية وتأدية الاختبارات؛ والموظفين البدلاء؛
 - رسوم الاختبارات والاشتراكات المهنية؛ و
 - دعم خبرات العمل: الممارسات، والتقييم، والإرشاد، والمراقبة والإشراف.
- ويستحسن أن يخصص الجهاز الرقابي ميزانية مخصصة للأنشطة المتعلقة بالتأهيل المهني، حيث سيسهل ذلك وجود تقييم دقيق للتكاليف التي تم تحملها مقابل المصروفات التي تم التخطيط لها.

الفصل السابع

تنفيذ إستراتيجية التأهيل المهني

فيما يلي السؤال الرئيسي الذي يواجه جهاز الرقابة الأعلى عند تنفيذ إستراتيجية التأهيل المهني:

- ما هي الطريقة التي يتم بها تنظيم عملية التنفيذ عملياً؟

من الممكن أن يتم تنظيم عملية التنفيذ عبر المراحل المترابطة التالية:

المرحلة الأولى: اعتماد إستراتيجية التأهيل المهني.

المرحلة الثانية: وضع خطط تنفيذ تفصيلية للأقسام المعنية داخل الجهاز الأعلى للرقابة.

المرحلة الثالثة: الاختبار التجريبي للمهام الرئيسية مثل التدريب.

المرحلة الرابعة: التنفيذ الشامل للمراحل الرئيسية من التأهيل المهني.

المرحلة الأولى

- اعتماد الإستراتيجية من قبل المجلس الإداري للجهاز الأعلى للرقابة.

- زيادة الوعي بالإستراتيجية عبر ما يلي:

- إعلام كافة الموظفين المتواجدين داخل المؤسسة بالإستراتيجية؛

- إعلام كافة الموظفين الجدد الذين سيزاولون العمل داخل الجهاز الأعلى للرقابة بالإستراتيجية؛

- الاتصال بالجهات المانحة والشركاء الذين سيقدمون التدريب للتوافق على الشكل النهائي للعقود والاتفاقيات.

- إصدار خطط مشتركة وإرشادية ذات جودة عالية.

- تمكين الموظفين من كافة المستويات من المشاركة بفعالية في التدريب والتطوير المهني لتحقيق الأهداف المتوقعة.

- دعم الموظفين من كافة المستويات وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم المهنية ومواقفهم اتجاه التطوير المهني المستمر والتكوين المستمر مدى الحياة

- إتمام أية مبادرات إرشادية للتحقق من مدى فعالية الترتيبات الجديدة لتنفيذ التأهيل المهني؛

- مراجعة فعالية الاختبارات التجريبية؛

- إبلاغ مجلس الجهاز الرقابي بنتائج الاختبارات التجريبية؛

- الحصول على تخويل من مسؤولي الجهاز الرقابي لمتابعة تنفيذ التأهيل المهني بشكل كامل.

- بدء العمل بالبرنامج بالكامل بحيث يشمل التدريب، والخبرات المرتبطة بالعمل، والدراسة الخاصة، والمراجعة، والاختبارات، ومنح الشهادات.

- تقديم آلية ملائمة وفعالة لتسجيل أنشطة التدريب المهني والتطوير المهني المستمر على المستوى الفردي ومستوى الإدارة والشركة.

المرحلة الأولى

ماذا يتضمن تنظيم التأهيل المهني

إن لكل جهاز رقابي متطلبات تنظيمية مختلفة للبدء في تطبيق التأهيل المهني. وتشتمل الخطوات العامة التي يتم استخدامها في كل الأجهزة على ما يلي:

- إعداد برنامج للدورات التدريبية الرسمية تعقد على مدار العام؛
- التأكيد على أن البرامج التدريبية تعكس بصفة ملائمة وشاملة تنوع الاختصاصات والمهارات في الجهاز الرقابي؛
- ضمان وجود المحاضرين والمدرسين في الوقت المناسب؛
- التأكيد على توفر الأماكن المناسبة للتدريب الرسمي؛
- تحديد المشاركين في الدورات التدريبية؛
- طلب الكميات اللازمة من المواد التدريبية لكل متدرب؛
- إعداد برنامج للخبرات المرتبطة بالعمل والمطلوبة لكل متدرب؛
- العمل مع مشرفي التدقيق لتقديم الخبرات المصممة لمجال العمل الخاصة بكل متدرب ومعلومات حول أدائه؛
- وضع سجلات تدريبية لكل دارس توضح الأمور الواجب على المتدرب القيام بها على مدار العام؛
- الحصول على إثباتات من المدراء والمشرفين تؤكد إكمال المتدربين للدورات التدريبية، والخبرات المرتبطة بالعمل، والدراسات الخاصة المطلوبة بالإضافة إلى إعطاء نتائج الاختبارات والامتحانات بصورة مناسبة؛
- وضع برنامج للاختبارات والامتحانات يتم عقده على مدار العام؛
- ضمان وجود المراقبين والفاحصين و المشرفين على الاختبارات في الوقت المناسب؛
- القيام بالترتيبات الخاصة بتوفير مكان لعقد اجتماعات الفاحصين والمشرفين؛
- القيام بالترتيبات الخاصة بإصدار شهادات التأهيل المهني؛
- تسجيل التأهيل المهني في جهات معتمدة حيثما يكون ذلك مناسباً؛ و
- ضمان وجود نظام متابعة مناسب للمتدربين عند إنهائهم برامجهم التدريبية.

المعوقات وسبل التغلب عليها

بعض أجهزة الرقابة العليا ليس لديها صلاحية اختيار موظفيها وقد يكون لدى البعض منها القليل من الصلاحيات في اختيار الموظفين الذين يتم تعيينهم. وبناء عليه، فقد يقل الدافع لدى الموظفين للحصول على المزيد من المؤهلات والمهارات المرتبطة بالمهنة. وقد تكون مشاريع الشراكة المتعلقة بالعمل مع أجهزة رقابية أكثر تطوراً طريقاً يساعد على المضي قدماً في البداية لمساعدة الجهاز الرقابي على اكتساب مجموعة أساسية من الموظفين المتدربين، وعلى اختيار من يملك منهم الدافع والمقدرة العالية على التدريب. ويمكن أن يزداد التحفيز لدى هؤلاء الموظفين في حالة وجود رابط واضح بين التدريب والأداء الجيد اللاحق للتدريب والترقيات.

و ينصح الفريق الساهر على المشروع بتقييم المخاطر لتحديد المعوقات الأساسية التي قد تطرأ أثناء عملية التنفيذ، ووضع خطط للطوارئ لإدارة هذه المخاطر. يجب أن تشمل خطة المشروع على فصل حول إدارة المخاطر يتناول بشكل تفصيلي المخاطر المحددة، وترتيبات الطوارئ، والموظفين المسؤولين عن إدارة هذه المخاطر، والمخاطر التي قد يواجهها جهاز الرقابة الأعلى. وتشمل الإجراءات المحتملة لتقليل حدة المخاطر على ما يلي:

المخاطر

- قد يكون حجم عملية تنفيذ التأهيل المهني وبرنامج التغيير المرتبط بها كبيراً جداً ومعقداً بحيث تصعب إدارته بفعالية. على سبيل المثال، في حالة تدريب عدد كبير من الموظفين في الوقت ذاته، أو أن يبتعد التدريب الموظفين عن أعمال التدقيق الضرورية.

- قد تفتقد الإدارة العليا الالتزام بالتأهيل المهني الجديد.

- عدم وجود الترتيبات التنظيمية قد يؤدي إلى تأخير سير العملية.

- قد تقيد الموارد قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على تقديم الفوائد المطلوبة

- عدم تمكن الشركاء والمصالح المساندة على التدريب على تقديم نتائج محددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

يشكل هذا خطراً خاصاً يرتبط في عزم الجهاز على استحداث نظام تكنولوجيا معلومات حديث لدعم التدريب الجديد.

- انخفاض مستوى التحفيز لدى بعض الموظفين بسبب التغييرات

- صعوبة الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين مهنيًا.

إجراءات لتقليل حدة المخاطر

بصورة عامة، يمكن معالجة هذا الخطر فقط بوجود إدارة جيدة للمشروع. وقد يقرر الجهاز الرقابي تنفيذ التأهيل المهني بصورة تدريجية وعلى فترة زمنية أطول، أو أن يقوم بمشاريع تدريبية قبل أن تتم عملية التنفيذ الكلية. ومن الأفضل أن يتم البدء بمشاريع تدريبية صغيرة تسهل إدارتها، وتحقيق تقدم على مراحل، بدلاً من السعي نحو تحقيق كافة الأهداف التدريبية المهنية في نفس الوقت.

يجب أن تتلقى الإدارة العليا بيانات موجزة حول التأهيل المهني الجديد، ودوره، وطريقة تعزيز التطوير الخاص به، وذلك قبل أن يتم تقديم التدريب للموظفين.

يجب أن يتم عقد تقييم للقدرة المطلوبة للتأهيل المهني قبل اتخاذ أي قرار خاص بالاستثمار في التدريب، كما يجب أن يتم تحديد معززات الترتيبات الأساسية الضرورية وحساب تكلفتها كجزء من مشروع التدريب المهني. يجب أن لا يتم المضي في تنفيذ التدريب المهني قبل أن يتم التأكد من وجود الترتيبات اللازمة.

يجب على الجهاز الأعلى للرقابة إعداد تحليل مالي لكافة التكاليف وموارد التمويل على أساس سنوي لتحديد أي قصور في الموارد أو تأخر في مواعيد الإنجاز وينبغي إخبار المجلس المشرف بذلك.

تتطلب هذه النقطة وجود إدارة للمشروع تتسم بالدقة، وتؤكد على حاجة الجهاز الرقابي للتعاقد مع مدير للمشروع يتمتع بالخبرة والقدرة على التغيير في حالة عدم توفر هذه المهارات في موظفي الجهاز.

يجب على الجهاز الرقابي أن يعد برنامج تعليمي لمجموعات مختلفة من الموظفين. وقد يتضمن ذلك ترشيح شخص توكل إليه مسؤولية الرد على الاستفسارات التي يطرحها الموظفون وتوفير المعلومات وتقديم النصائح حول التأثيرات التي قد تطرأ عليها عند المضي في تطبيق التأهيل المهني.

يجب على الجهاز الرقابي إعداد نظم جديدة لدفع الرواتب والمكافآت ومراجعة المسارات الوظيفية للموظفين المؤهلين داخل الجهاز.

الفصل الثامن

مراجعة تأثير التأهيل المهني

لعل أهم الأسئلة التي يحتاج الجهاز الرقابي إلى طرحها عند استعراض تأثير التأهيل المهني هي كالتالي:

- هل تم تقديم التأهيل كما كان مخططاً؟
- هل حقق التأهيل الأهداف التعليمية و التنموية للجهاز الرقابي؟
- هل يمكن أن استدامة تأثير التأهيل المهني؟

تقييم مدى فعالية عملية تنفيذ التأهيل المهني

من أجل تقييم مدى فعالية تنفيذ التأهيل المهني، يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة أن يأخذ في عين الاعتبار تماسك وفعالية برنامج التدريب وأن ينظر بشكل خاص إلى ما يلي:

- مدى تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية للجهاز الرقابي؛
 - مدى توافق جودة التدريب مع متطلبات الجهاز الرقابي؛
 - هل يمتلك المشاركون في التدريب المهني مستويات ملائمة من القدرات؛
 - هل أبان المشاركون في الدورة عن التزام كلي اتجاه التدريب المهني؟
- فيما يلي الاعتبارات الأساسية التي تندرج تحت هذه العناوين:

هل تم تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية للجهاز الرقابي؟

كنتيجة للحصول على المؤهلات:

- هل يرتبط التدريب بشكل وثيق مع معايير التدقيق التي يرغب بها جهاز الرقابة الأعلى؟
- هل تم تقديم المؤهلات في الوقت المناسب وبالتكلفة الصحيحة؟ و
- هل حصل عدد كافي من الموظفين على التأهيل المهني بنجاح؟

هل تتوافق جودة التدريب مع متطلبات جهاز الرقابة الأعلى؟

- هل تم إعداد البرنامج بصورة سليمة مع وضوح الأهداف والغايات؟
- هل يوازن البرنامج بصورة جيدة فيما بين الجانب العملي والنظري؟
- هل كانت الموارد التدريبية واضحة وشاملة ومتوفرة في الوقت المناسب؟
- هل كان محتوى البرنامج مرتبطاً كلياً بالموضوع؟ وهل ركز على المهارات والكفاءات المطلوبة للحصول على التأهيل المهني؟
- هل كان تهيئ المدربين جيداً؟ هل كان لديهم المعرفة المناسبة والخبرة الكافية في المجالات ذات الصلة؟ هل عملوا حسب المعايير التي تم الاتفاق عليها؟

- هل أتيحت الفرصة أمام المدربين للمساهمة في إعداد المناهج الدراسية الشاملة والخبرات المرتبطة بالعمل للتأهيل المهني؟
- هل أتيحت الفرص الكافية أمام المشاركين لطلب الإيضاحات حول محتوى التدريب و استكشاف القضايا بعمق؟
- هل أتيحت الفرصة أمام المشاركين لاسترجاع المعلومات حول تدريبهم؟ وهل تم استخدام مثل هذه المعلومات لزيادة تحسين جودة التدريب؟
- هل تلقى المشاركون الدعم الكافي من المشرفين على أعمالهم ومن المدراء؟
- هل تم تكليف المشاركين بأداء أعمال مناسبة لتنمية خبراتهم في المناهج الدراسية المطلوبة؟
- هل تم تتبع تقدم المشاركين خلال مراحل الحصول على التأهيل؟ وهل تم تقييم جودة النتائج التي حققها المشاركون خلال مراحل التدريب، والخبرات المرتبطة بالعمل من قبل المشرفين أو المدرسين؟ هل تم أخذ إجراءات لدعم المشاركين الذين كان عملهم أدنى من المستوى المطلوب؟
- هل كان الدعم الإداري للتأهيل المهني كافياً لتدبير سلس لعملية التنفيذ؟
- هل كانت بيئتي التدريب والخبرات المرتبطة بالعمل ملائمتين؟ وهل كانت معدات التدريب والمرافق الداعمة ذات معايير مقبولة؟

هل يملك المشاركون في التدريب المهني مستوى قدرات مناسب؟

- هل تم تطبيق مسطرة اختيار أو انتقاء للتأكد من حصول متلقي التدريب على مؤهلات علمية أو خبرات عمل مناسبة؟
- هل تم وضع ترتيبات لتزويد الموظفين الذين فشلوا في تجاوز عملية الانتقاء بالخبرات المرتبطة بالعمل أو بتدريب إضافي لتمكينهم من إعادة التقديم للتأهيل المهني في مراحل لاحقة؟
- هل توضح المعلومات التي تم الحصول عليها من المدرسين والمحاضرين مدى استعداد المشاركين في الدورة على اكتساب مهارات جديدة والتعليم؟ وهل تم استخدام هذه المعلومات في اختيار لاحق للمشاركين؟
- هل كان المشاركون في الدورة قادرين على مواجهة الواجبات / الأعباء الدراسية ومتطلبات التدريب المهني؟
- هل كان المشاركون في الدورة قادرين على اكتساب / استيعاب المهارات والمنهجيات الجديدة وتطبيقها بسهولة؟
- هل كان المشاركون مطالبين بإثبات كفاءتهم عبر عملية تطبيق المهارات الجديدة والتدريب قبل الحصول على التأهيل الكامل؟
- هل كانت هناك ترتيبات تغطي / تشمل الظروف التي يفشل فيها المشاركون في تحقيق المعايير المطلوبة منهم للحصول على التأهيل؟ على سبيل المثال، إعادة التقييم، وحضور وحدات تدريبية محددة وإعادة تقديم الاختبارات؟

هل أظهر المشاركون في الدورة انخراطاً كلياً في التدريب المهني؟

- هل اتخذ المشاركون الاستعدادات اللازمة المسبقة للدورة التدريبية؟ هل يعي المشاركون تماماً بالأمور المرتبطة بالحصول على المؤهلات المهنية وذلك فيما يتعلق بالوقت والالتزام بالدراسة؟
- هل حقق المشاركون أفضل استخدام للتدريب؟ هل أمضوا الوقت المطلوب لحضور التدريب الرسمي والخبرات المرتبطة بالعمل والدراسة الخاصة؟
- هل تم تحديد الغياب الغير مصرح به و هل تم التحقق منه؟
- هل استخدم المشاركون سجلات التدريب والتنمية لإعداد رسم تخطيطي لمتابعة ما أحرزوه من تقدم، وتقديمه للمشرفين والمدرسين والمدربين لإثبات مجموع الخبرات العملية المكتسبة عبر مختلف مجالات التدقيق؟
- هل أبان المشاركون عن وجود المعرفة والمهارات المطلوبة عند انتهاء الدورة التدريبية؟
- هل حافظ المشاركون ما تعلموه وتم تطبيقه في محيط عملهم؟
- هل تفاعل المشاركون بإيجابية مع التأهيل؟

خيارات ضمان الجودة

- يجب أن يكون ضمان الجودة لبنة أساسية ضمن عملية تقديم التأهيل المهني و ضمان استمراريته. ولرصد الجودة سنوياً يمكن اللجوء إلى عدة مصادر من بينها:
- المراجعة الخارجية للتدريب الداخلي، التي يقوم بها خبراء خارجيون كالهيئات الأكاديمية أو المهنية؛
 - عمليات الاختبار الخارجية؛
 - قياس/مقارنة نتائج الاختبارات بالمعدلات الوطنية؛ و
 - مراجعة خارجية للعمل الذي أنجزه الموظفون المؤهلون مهنيًا من قبل الجهات المعنية بوضع المعايير.
- ويمكن للأجهزة الرقابية أيضاً أن تنظر في إمكانية الحصول على معلومات حول أداء الموظفين المؤهلين مهنيًا من الجهات الخاضعة للتدقيق، والبرلمانات التي تتلقى التقارير، والمراجعات التي قامت بها الجهات المانحة الدولية. وعلى سبيل المثال، يعقد البنك الدولي عادة مراجعات وطنية لتدقيق حسابات القطاع العام مقارنة بالمعايير الدولية، وقد تكون هذه المراجعات طريقة بناء للحصول على تقييم مستقل للأداء.

تقييم التأثير والاستدامة

يجب أن يتم التركيز في التقييم السنوي على أثر المؤهلات المهنية على تقييم النتائج والتأثير الفعلي بدلاً من حصره على تقييم الدورة التدريبية وبيئتها. ويعتبر مثل هذا النظام مفيداً للمتدخلين في عملية التأهيل: المدربون والمنظمون الداخليون، والمتدربون، وجهات التدريب الخارجية، والممولون. ويجب أن تشرك عملية التقييم الموظفين على كل المستويات (على المستوى الفردي، والفرق، والإدارات، والمجالس الإدارية، والإدارة العليا)، ويمكن أن تهم كلا من التدريب المهني والتطوير المهني المستمر.

معايير التقييم

يحتاج الجهاز الرقابي أن يضع معايير مناسبة لقياس أثر المؤهلات المهنية. وتختلف المعايير باختلاف الأجهزة الرقابية ولكنها يمكن أن تتضمن ما يلي:

- تجاوب المشاركين مع التدريب ومخطط العمل.
- أدلة من شأنها إثبات تعلم المشاركين؛
- التغييرات العملية والتنظيمية ذات الصلة؛
- التطورات المرتبطة بتحقيق أهداف جهاز الرقابة الأعلى؛
- استرجاع الاستثمار – الربح الصافي مقابل التكلفة الكلية.

التحسين المستمر

يمكن النظر إلى تقييم أثر المؤهلات المهنية كأداة لتحسين المسلسل. إن قياس تأثير التعلم في مكان العمل يمكن من تسليط الضوء على الطرق التي تساعد في جعله أكثر فعالية مما يؤدي إلى تحسين مستمر.

إن قياس الأداء، وتلقي ردود الأفعال، وتقييم النتائج، والتعلم من خلال التجارب تساهم جميعها في التحسين المستمر. ومن الأساسي أن يكون لدى الجهاز الرقابي قياس للأداء لتقييم تأثير تنفيذ المؤهلات المهنية. يحتاج الجهاز، قدر الإمكان، لوجود إجراءات لتقييم تأثير تطور المهنية، ونجاعة التكاليف، والعناية بالموظفين. وتشتمل الإجراءات التي قد يعتبرها الجهاز الرقابي على ما يلي:

- استبيانات حول مدى رضا المعنيين عن نتائج وتقارير الجهاز الأعلى للرقابة؛
- استبيانات و مجموعات البحث المركز (focus group) لتحقيق رضا المتدربين؛
- الأداء مقابل تحقيق الأهداف الرئيسية؛
- الأداء نحو تحقيق أهداف الجهاز الأعلى للرقابة؛
- مدى عمق ونوعية تقارير التدقيق التي يتم إصدارها؛
- جداول زمنية قصيرة لإصدار بعض أنواع تقارير التدقيق؛
- تقليص حجم فرق التدقيق؛
- مراجعات مستقلة التي تنجزها هيئات أكاديمية ومهنية.

يستحسن عند إنجاز استبيانات حول رضا المتدربين ألا يعتمد فقط أوراق تقييم التدريب التي يعيها المتدربون أثناء الدورة التدريبية، حيث يمكن أن تكون منحيزة. وعلاوة على ذلك، فإنه من الضروري انتظار مرور عدة أشهر على انتهاء الدورة قبل القدرة على الإجابة على الأسئلة الأساسية التي ستصبح مهمة لتقييم فعالية التدريب، مثل التنفيذ الفعلي لمكتسبات الدورة التدريبية. وتشتمل خيارات تلقي ردود الفعل على ما يلي:

- تقييم مبدئي من قبل المتدرب: من حيث تنظيم التدريب والخدمات اللوجيستية، وأداء المدرب، وجودة محتوى الدورة التدريبية.
- تقييم التتبع من قبل المتدرب (بعد شهرين إلى أربعة أشهر): للتنفيذ الفعلي لمكتسبات الدورة التدريبية، وتحقيق أهداف التدريب، وبالعوم تقييم نتائج التدريب.
- تقييم التتبع من قبل المسؤول: حول تحقيق أهداف التدريب ونتائجه. و يكون في معظم الحالات للمسؤولين عن المتدربين وجهة نظر حول أثر التدريب.

مراجعة أهداف التكوين والتطوير

إن عملية مراجعة تأثير التأهيل المهني، قد تقود الجهاز الرقابي نحو إعادة تقييم مدى ملائمة أهدافه التنموية والتدريبية لتحسين إستراتيجية التعلم والتطوير الخاصة به. وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى وجود توافق كبير بين إستراتيجية التعليم والتطوير و الأهداف الكلية للجهاز الرقابي المحددة في خطته الإستراتيجية السنوية.

تعزيز التحسينات

إن تعزيز التحسين الذي تم إحرازه من خلال تنفيذ المؤهلات المهنية تستدعي مجهودا إيجابيا مستمرا من قبل الجهاز الرقابي. وفيما يلي العوامل الواجب توفرها للمحافظة على استدامة المؤهلات المهنية:

- الالتزام المستمر على المدى البعيد بالتأهيل المهني من قبل الإدارة العليا.
- توفر التمويل الطويل الأمد الكافي لتغطية التدريب المهني، والتنمية، وتطوير الأجور وإدراجها في اعتمادات الميزانية السنوية.
- وجود الفرص الوظيفية والأجور الكافية للمحافظة على بقاء نسبة مقبولة من الموظفين المؤهلين داخل الجهاز.
- وجود ضمان مستقل لجودة عملية الحصول على التأهيل وإنجازه من قبل جهاز أكاديمي أو مهني معترف به.
- وجود ضمان مستقل لجودة تقارير ومنتجات الجهاز الأعلى للرقابة وإنجازه من قبل جهاز أكاديمي أو مهني معترف به.

المسائل التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تقييم عملية تنفيذ المؤهلات المهنية:

- ما هو برنامج المؤهلات المهنية الذي تم وضعه للإنجاز؟
- ما هي الأمور التي تم اشتغالها في برنامج التأهيل المهني ليتم تحقيقها؟
- ماذا قدم البرنامج؟
- هل يحقق التأهيل المهني الأهداف المشتركة المتعلقة بتدبير وتنمية موظفي الجهاز الرقابي؟
- كم استثمر الجهاز الرقابي في التدريب والتطوير المهني؟
- هل يدرك المشرفون على التدريب أدوارهم وينفذونها بفعالية؟
- هل يكتسب المتدربون خبرات عملية جيدة ومتنوعة؟
- هل يتلقى المتدربون ردود أفعال شاملة وملائمة؟
- هل تتوافق نتائج الاختبارات مع متوسط المعدلات المحلية والدولية؟
- هل تبقى نسبة كافية من الموظفين المؤهلين مهنيًا لفترة زمنية معقولة بعد التأهيل؟
- هل تشير إجراءات المراجعة المستقلة للجودة إلى توافق المؤهلات المهنية مع معايير معتمدة؟
- هل تشير إجراءات المراجعة المستقلة للجودة إلى تحسن تقارير الجهاز الرقابي ومنتجاته؟

الملحق

مصادر رئيسية للإطلاع على معلومات إضافية

إصدارات

قواعد السلوك	ISSAI ٣٠
معايير الأنتوساي للتدقيق – المبادئ الأساسية	ISSAI ١٠٠
معايير الأنتوساي للتدقيق – معايير عامة	ISSAI ٢٠٠
معايير الأنتوساي للتدقيق – معايير ميدانية	ISSAI ٣٠٠
معايير الأنتوساي للتدقيق – معايير إعداد التقارير	ISSAI ٤٠٠

التعلم للتأثير: دليل ممارسة لأجهزة الرقابية العليا، مبادرة الأنتوساي للتنمية (IDI)

مواقع إلكترونية

www.aat.org.uk – AAT

www.accaglobal.com – ACCA

www.cipfa.org.uk – CIPFA

www.idi.no – IDI

www.ifac.org – IFAC

www.intosai.org – INTOSAI

www.ifac.org/PublicSector – IPSASB

www.issai.org – ISSA

مصادر رئيسية للإطلاع على معلومات إضافية

