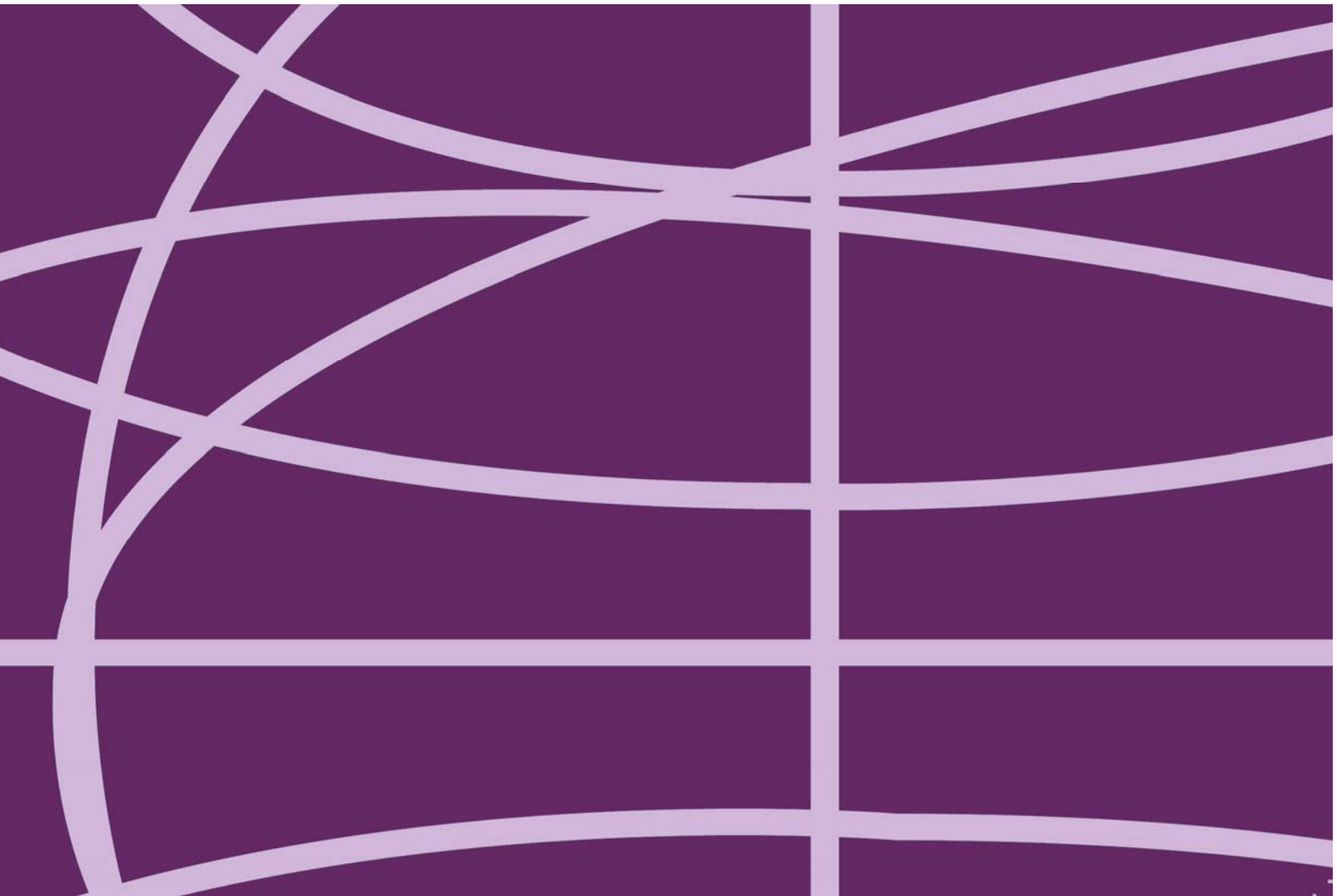




دليل حول مراجعة النظر الطوعية

مرفق بقائمة مواضيع للمراقبة في مراجعة النظر الطوعية



لقد تم إنجاز هذا الدليل من قبل أعضاء اللجنة الفرعية الثالثة (3) المنبثقة عن لجنة بناء القدرات المكلفة بـ "تشجيع أفضل الممارسات و ضمان الجودة من خلال مراجعات النظراء الطوعية" التي يرأسها الجهاز الأعلى للرقابة بألمانيا. و يشمل هذا الدليل قائمة بمواضيع للمراقبة تخص عمليات مراجعة النظير الطوعية و التي تقترح كذلك بعض المحتويات و المواضيع المحتمل التطرق إليها عند القيام بهذه العمليات.

يشكل هذا الدليل جزءا من مجموعة المعايير المهنية والمبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات لفائدة مراقبي القطاع العمومي و التي تم اعتمادها رسميا من قبل الإنتوساي. و تعرض المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبة (ISSAI) المبادئ الأساسية اللازمة لضمان عمل ملائم و مهنية في مجال تدبير الأجهزة العليا للرقابة و في مجال مراقبة القطاع العمومي. و هذا الدليل متوفر باللغات الخمس الرسمية للإنتوساي.

المحتويات

دليل حول مراجعة النظر الطوعية

5	تقديم
6	1 مقدمة
7	2 تعريف
8	3 اعتبارات أولية
8	3.1 الغاية من مراجعة النظر
9	3.2 اختيار الأجهزة العليا للرقابة الشريكة
11	4 اتفاق مراجعة النظر (مذكرة التفاهم)
18	5 إعداد و تنفيذ مراجعة النظر
20	6 التتبع والتقييم

قائمة مواضيع للمراقبة في مراجعة النظر الطوعية

21	مقدمة
22	1 فهم الإطار العام
23	1.1 الاستقلالية بحكم القانون
23	2.1 الاستقلالية المالية
24	3.1 الاستقلالية التنظيمية
24	4.1 صلاحيات الرقابة
24	5.1 وظائف ومنهجية المراقبة
24	6.1 الإستراتيجية
24	7.1 الحكامة الداخلية
25	8.1 المحاسبة
25	9.1 توصيات قانونية/إدارية
25	2 المعايير واللوائح الداخلية / إجراءات مراقبة الجودة
25	1.2 أنواع الرقابة
26	2.2 معايير الرقابة
27	3.2 مراقبة الجودة
27	4.2 المراجعة الداخلية/الخارجية
28	5.2 العلاقات مع الهيئات العمومية الأخرى
28	6.2 سرية المعلومات
28	3 الجوانب الهيكلية
28	1.3 القواعد الرسمية
28	2.3 المجالات الوظيفية
31	4 منهجية الرقابة
31	1.4 اختيار الرقابة
32	2.4 تخطيط الرقابة
32	3.4 تفعيل الرقابة
34	4.4 الإبلاغ عن الرقابة (Reporting)
35	5.4 متابعة نتائج الجهاز الأعلى للرقابة ومعالجتها

38 الملحق 1 : دليل المصطلحات

40 الملحق 2: إستمارة رد الفعل

تقديم

تم إعداد هذا الدليل من قبل اللجنة الفرعية 3 التي يرأسها الجهاز الأعلى للرقابة بألمانيا و التي تضم في عضويتها الأجهزة العليا للرقابة لكل من للنمسا ، وبنغلاديش ، وكرواتيا واستونيا وفرنسا والمجر والمغرب وبولندا والولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى المجلس الأعلى الأوروبي للحسابات و سويد و الجمهورية سلوفاكيا ك مراقب.

هذا الدليل هو وثيقة متجددة تعكس آخر التطورات والتقدم المحرز في مجال مراجعة النظراء. و لمواكبة التغيرات، ستنتم مراجعة الدليل بشكل دوري و نشر طبقات جديدة منه. ، و قد تقع بعض التعديلات بين طبعة و أخرى. و لهذا فمن المهم أن يتأكد القراء من اطلاعهم على أحدث طبعة.

إن أعضاء الإنتوساي يولون أهمية للحصول على معلومات حول استخدام هذا الدليل و كذا قائمة مواضيع المراقبة من لدن الفرق التي سبق لها أن اشتغلت في مجال مراجعة النظراء أو الأجهزة العليا للرقابة التي خضعت لهذه المراجعة. ولذلك فأى ردود أفعال، بما في ذلك الإقتراحات التي تهدف إلى التحسين ، ستكون محل تقدير كبير، وسيتم أخذها بعين الإعتبار لمواصلة تطوير هذا الدليل. ويمكن استخدام الاستبيان الموجود في الملحق 2 لهذا الغرض.

1 مقدمة

عرف عدد عمليات مراجعة النظرير في السنوات القليلة الماضية تطورا مهما داخل مجموعة الإنتوساي. و نتيجة لذلك ، بدت الحاجة إلى بعض التوجيهات حول كيفية إجراء مراجعة النظرير، وهذا ما أدى في النهاية إلى إدماج هذا المفهوم في إطار الإستراتيجية الرابعة المقترحة داخل الهدف الثاني من المخطط الاستراتيجي للإنتوساي 2005 – 2010. وقد تم تكليف اللجنة الفرعية 3 التابعة للجنة بناء القدرات في مارس 2006 لتنفيذ هذه الإستراتيجية. و يعتبر الدليل حول مراجعة النظرير الطوعية عنصرا أساسيا في هذه الإستراتيجية.

وتشارك الأجهزة العليا للرقابة في عمليات مراجعة النظرير لأسباب مختلفة. فقد يرغب البعض منها في تحسين إجراءاته ونتائجه ، والبعض الآخر قد يرغب في إعطاء حجة دامغة على استخدام معايير متطورة في ضبط عمله ، و قد يلجأ البعض إلى مراجعة النظرير التي قام بها طرف خارجي كرد على بعض الانتقادات الموجهة إليه ، كما قد تتم دعوة بعض الأجهزة إلى المشاركة في مثل هذه المراجعات. و قد يكون الخضوع لمراجعة النظرير إلزاميا في إطار تطبيق معايير خاصة ببعض الأجهزة العليا للرقابة التي قد تتضمن توجيهات حول طبيعة ومضمون المراجعة. و في حالة ما إذا اختلفت أو تعارضت هذه المعايير مع محتويات هذا الدليل، فإن الأولوية في جميع الأحوال تبقى للمعايير الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة.

و بما أن الأسباب الكامنة وراء عملية مراجعة النظرير قد تتعدد ، فإن محتويات و إجراءات المراجعة قد تتعدد بدورها. ولا يهدف دليل المراجعة هذا إلى تغطية جميع أنواع و مجالات مراجعات النظرير فقط ، بل فإنه يهدف إلى تسليط الضوء على المبادئ والخيارات المختلفة التي يمكن إتباعها عند الانخراط في مثل هذا النوع من العمل.

والدليل موجه إلى ما قد ترغب الأجهزة العليا للرقابة المنخرطة في عملية مراجعة النظرير القيام به وإلى الخطوات التي قد تكون مفيدة عند التخطيط لهذه المراجعة. ومن أجل جعل الدليل سهل الاستعمال ، فقد تم الاستشهاد بأمثلة من الممارسات الجيدة المقتبسة من مراجعات سابقة للأجهزة العليا للرقابة ، وقد تم وضع هذه الأمثلة في خانات وإدراجها في مواضع مخصصة لهذا الغرض.

و يتم تقديم اقتراحات بشأن المضامين المحتملة والمواضيع التي قد تهم مراجعة النظرير، في إطار ملحق لهذا الدليل يحمل عنوان "قائمة مواضيع للمراقبة في عمليات مراجعة النظرير الطوعية".

و توجد وثائق حول بعض عمليات مراجعة النظرير الطوعية على الموقع الإلكتروني للإنتوساي وعلى الموقع الإلكتروني للجنة بناء القدرات للإنتوساي. و قد قدمت هذه الوثائق من قبل الأجهزة العليا للرقابة التي شاركت في عمليات لمراجعة النظرير ، وتشمل بعض التقارير و كذا بعض مذكرات التفاهم التي استندت إليها عملية مراجعة النظراء. وبالإضافة إلى الدليل و قائمة مواضع المراقبة ، فإن هذه الوثائق قد تشكل أمثلة للممارسات الجيدة بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي ترغب في خوض تجربة مراجعة النظرير. و هذه الأجهزة العليا للرقابة مدعوة لتسهيل الإطلاع على مذكرات التفاهم الخاصة بمراجعة النظرير و كذا على التقارير من أجل مواصلة استكمال الوثائق التي تم الحصول عليها¹

¹يرجى إرسال الوثائق إلى الجهاز الأعلى للرقابة بألمانيا على العنوان الإلكتروني التالي (international@brh.bund.de)

2 تعريف

يقصد بمراجعة النظر، في هذا الدليل، فحص جهاز أعلى للرقابة من قبل جهاز أو أجهزة أخرى مماثلة و ذلك في إطار تطوعي سواء تعلق الأمر بالقيام أو الخضوع لهذه المراجعة. مما يعني أن الجهازين لم يلزما نفسيهما ولم تلزمهما أطراف خارجية للقيام بهذا الأمر. كما لا تملك الأجهزة العليا للرقابة سلطة الإلزام بتطبيق نتائج مراجعة النظر. وتتمتع أجهزة الرقابة المشاركة بحرية اتخاذ القرار بشأن محتويات و كيفية تنفيذ عملية المراجعة، وكذا تفعيل النتائج المتوصل إليها.

ويمكن أن تغطي مراجعة النظر النشاط الرقابي و/ أو الجوانب التنظيمية داخل الجهاز الأعلى للرقابة. كما يمكن أن تقتصر على نشاط واحد من أنشطة الجهاز. و فيما يخص النشاط الرقابي للجهاز، فيمكن لمراجعة النظر أن تقتصر على جانب واحد من المهام الرقابية، مثل الرقابة المالية أو رقابة المشروعية أو رقابة المطابقة أو رقابة الأداء، ... الخ. أما فيما يخص الجوانب التنظيمية داخل الجهاز الأعلى للرقابة، فيمكن لمراجعة النظر أن تقتصر على سبيل المثال على وظائف فردية مثل التسيير المالي، و المخطط الإستراتيجي، و الرقابة الداخلية، و نظام المعلومات، و تدبير الموارد البشرية، و التدريب، الخ. و من الممكن أيضا أن تتم مراجعة مواضيع تجمع بين المهام الرقابية و الجوانب التنظيمية.

و يجب على الجهاز الذي يقوم بعملية المراجعة، عند صياغة التوصيات أن يولي الاهتمام اللازم للبيئة المحلية (على الصعيد الوطني) التي يعمل فيها الجهاز الخاضع للرقابة. كما يجب أن تكون هذه التوصيات قابلة للتطبيق والتكيف.

3 اعتبارات أولية

1.3 الغاية من مراجعة النظر

إن الغاية الرئيسية من مراجعة النظر هو مساعدة الأجهزة العليا للرقابة للتأكد من بلوغ التطابق مع المعايير المهنية المعمول بها و كذا القواعد التنظيمية الجاري بها العمل الصعيد الوطني و القواعد التي تحكم العمل الرقابي.

و يمكن أيضا لمراجعة النظر أن تسعى لتحقيق أهداف أخرى من ضمنها ما يلي:

- مساعدة الجهاز الأعلى للرقابة على تحديد المجالات و الوظائف التي يحتاجها لتعزيز قدراته فيها.
- مساعدة الجهاز الأعلى للرقابة في اتخاذ قرارات مدروسة حول كيفية تحسين نشاطه وتحقيق الفعالية في مهامه و بلوغ التطابق مع أفضل الممارسات الدولية أو أخذها بعين الاعتبار.
- تمكين الأجهزة العليا للرقابة من التوفر على رأي مستقل فيما يخص تصميم و تشغيل نظام إدارة الجودة داخل الأجهزة.
- منح ضمانات بشأن مدى ملائمة ممارسات الجهاز الأعلى للرقابة و كذا تقاريره و نشاط موظفيه.

والهدف من ذلك هو جعل هذه الأجهزة قادرة على ضمان جودة عالية في تقاريرها الرقابية وفي غيرها من النتائج المرتبطة بمساءلة القطاع العام، وذلك للمساعدة على ضمان تقديم خدمات عمومية ذات جودة أفضل وبتكلفة أقل.

ومن المرجح أن يكون هناك فوارق في محتويات و مساطر عمليات مراجعة النظر و ذلك بالنظر إلى مرحلة التطور التي بلغها الجهاز الخاضع للمراجعة. و نميز في هذا الإطار بين:

- مراجعة النظر التي يكون موضوعها تقييم مدى نضج و تطور إجراءات و عمليات رقابة الجودة
- و مراجعة النظر المتطورة و هي التي تسعى أساسا إلى تقييم الوضعية الراهنة لجهاز الرقابة ، على سبيل المثال عبر القيام بتحليل للفوارق، والتي قد تكون بمثابة الخطوة الأولى في وضع مخطط استراتيجي لتطوير الجهاز و ممارساته الرقابية .

و يتعين أن تكون الأهداف المتوخاة من المراجعة موثقة بوضوح و موضع اتفاقيات رسمية و كتابية بين الأجهزة العليا للرقابة المشاركة في مراجعة النظر و ذلك قبل اتخاذ قرار الشروع في هذه المراجعة.

كما يكتسي تحديد الأهداف أهمية بالغة بالنسبة لمحتويات و إجراءات المراجعة المذكورة. و ينبغي أيضا أن يكون في مقدور الأجهزة الرقابية المشاركة التأكد، خلال عملية المراجعة و عند نهايتها، من إمكانية ومدى تحقيق الأهداف الأولية المحددة سلفا، حتى وإن ظهرت أهداف جديدة خلال هذه العملية.

و حين يتم تحديد نطاق عملية المراجعة، و قبل الشروع في إبرام اتفاق رسمي، يتعين أن تتلقى الأجهزة العليا للرقابة التي تقوم بعملية المراجعة، ضمانات معقولة تتعلق بتسهيل و لوجها إلى الوثائق والملفات و كذا إلى الموظفين و الجهات المعنية و جميع مصالح الجهاز الخاضع للمراجعة التي لها صلة مع موضوع المراجعة. و من الضروري أيضا أن تكون الأجهزة المشاركة في عملية النظر على ثقة من أن التسهيلات الممنوحة كافية لتحقيق الأهداف المتوخاة من عملية مراجعة النظر.

وبالإضافة إلى كل ما سلف ، فقد تتخذ الأجهزة العليا للرقابة قرارا بشأن الجدول الزمني أو الفترة الزمنية أو التاريخ لإنجاز الهدف المنشود.

و يمكن إدراج الآثار و وكذا الفوائد المرتقبة من عملية مراجعة النظراء على النحو التالي:

- توفير الضمانات المقبولة لأداء المهمة بنجاح ،
- تقوية مختلف المقاربات الرقابية
- تعزيز أو تحسين إجراءات محددة؛
- رصد الممارسات الجيدة المستخدمة من قبل الأجهزة العليا للرقابة المراجعة أو الخاضعة للمراجعة و التي يمكن نشرها على نطاق أوسع ؛
- تحسين أو ضمان جودة العمل؛
- تطبيق آليات الرقابة الفعالة؛
- تحسين أو ضمان جودة التدبير والتنظيم؛
- تحديد نقاط الضعف والحاجة إلى التدريب؛
- تأكيد ما إذا كانت الدلائل الداخلية والسياسات والإجراءات المسطرية تتماشى مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (ISSAI²) ، وأفضل الممارسات الدولية ؛
- اقتصاد الموارد في عمل الجهاز الأعلى للرقابة ؛
- تحسين أثر الرقابة؛
- زيادة عدد التقارير الصادرة؛
- تعزيز مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة تجاه كل الجهات المعنية.

2.3 اختيار الأجهزة العليا للرقابة الشريكة

و بشكل عام ، تقوم الأجهزة العليا للرقابة التي ترغب في إخضاع شكلها التنظيمي أو إجراءاتها للاختبار كجزء من عملية مراجعة النظر بدعوة جهاز (أو أجهزة) آخر ليضطلع بمهمة المراجعة . ويستحسن أن يكون الاتصال الأولي غير رسمي لكي لا يكون له أثر على سمعة الجهازين في حالة عدم قبول الطلب. و من أجل توفير المعلومات المناسبة للأجهزة العليا للرقابة التي وجهت إليها دعوة القيام بالمراجعة يمكن أن تعطى لهذه الأجهزة ، في إطار الاتصال الأولي، بعض المعلومات الأساسية التي تخص الجهاز الراغب في الخضوع للمراجعة بشأن القواعد القانونية والمعايير الرقابية الخ .. ، و ذلك حتى تتمكن هذه الأخيرة من اتخاذ القرار المناسب بخصوص قبول أو عدم قبول الدعوة التي تلقتها.

وحتى قبل الاتصال لأول مرة بالجهاز المراجع المحتمل ، يجب أن يأخذ الجهاز الخاضع للمراجعة المحتمل بعين الاعتبار كون الجهاز الشريك هو الأمل للقيام لهذه المهمة . ويعني هذا وجود ضمانات معقولة بأن الجهاز المحتمل لإجراء المراجعة يمكنه فعليا تحقيق الأهداف المنشودة. لهذا السبب قد يكون من المفيد التحقق جيدا ومسبقا من أن الجهاز الأعلى للرقابة الذي سيقوم بالمراجعة يتوفر على المقومات التالية:

- لديه موارد كافية كما وكيفا لإجراء مراجعة النظر المقترحة؛
- لديه المرونة اللازمة للفهم والمساهمة في مراجعة أجهزة عليا للرقابة ذات هيكل تنظيمي مختلف؛
- لديه المرونة اللازمة لفهم المحيط القانوني والسياسي والاقتصادي والموازناتي والاجتماعي للجهاز الخاضع للمراجعة ؛
- معروف بخبرة واسعة في المجالات التي ستشملها مراجعة النظر؛
- و لديه خبرة في مجال مراقبة جودة المراجعات.

²يرجى النظر إلى www.issai.org

وينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار أن مراجعات النظير المتبادلة، مثل ما هو الحال حين يقوم جهازان بإجراء مراجعة لبعضهما البعض ، قد تؤثر على موضوعية واستقلالية فريق مراجعة النظير.

وفي حالة وجود أكثر من جهاز مشارك في المراجعة فإنه يجب اختيار قائد للفريق . و عادة ما تترك مهمة اختيار هذا القائد للجهاز الخاضع للمراجعة لكن من الممكن أيضا أن يترك هذا القرار للفريق.

كما أن القيام بالمراجعة من لدن فريق ذي قاعدة عريضة له فائدة نوعية لأن الخبرات ووجهات النظر المختلفة قد تكون مفيدة في إنجاز المراجعة.

و إذا تم تكوين فريق مراجعة النظير على نطاق سليم و واسع فهذا قد يؤدي إلى تنوع في الآراء ووجهات النظر و بالتالي إلى إصدار توصيات ملائمة . ومع ذلك ، فقد يخشى أن لا تأخذ النماذج والنظريات التقليدية بعين الاعتبار احتياجات و ترقبات الجهاز الخاضع للمراجعة. كما أن الإعتقاد على مقاربات جديدة قد يثير تحفظات من قبل الجهاز الذي قد لا يقبل بها. ولذلك ، فينبغي على فريق مراجعة النظير العمل بنزاهة واتخاذ نهج بناء يهدف إلى مراعاة احتياجات و ترقبات الجهاز الخاضع للمراجعة وتحديد أفضل الحلول .وينبغي دعم الإستنتاجات بأدلة كافية ودقيقة.

4 اتفاق مراجعة النظر (مذكرة التفاهم)

بمجرد توصل الأجهزة العليا للرقابة التي ستقوم بالمراجعة و تلك التي ستخضع لها (النظراء) إلى اتفاق أساسي على إجراء مراجعة النظر، يمكن أن يضمن في اتفاق كتابي نطاق، و هدف و توقيت و معايير مراجعة النظر المقترحة ، فضلا عن الشروط اللازمة لإنجاح المراجعة ، وذلك في شكل مذكرة تفاهم على سبيل المثال . وتهدف هذه العملية إلى ضمان الموافقة المتبادلة على الجوانب الأساسية لهذه المراجعة وتجنب أي سوء تفاهم محتمل. وينبغي على الأجهزة الرقابية المعنية أن تقرر و تتفق على القضايا التي سيجري تناولها في مذكرة التفاهم وذلك قبل البدء في هذا المشروع. و عند إعداد هذه المذكرة، ينبغي الحرص على عدم الحد من نطاق عمل فريق المراجعة لإنجاز العمل اللازم لتحقيق أهداف المراجعة. وعادة ما يتم توقيع مذكرة التفاهم من لدن رؤساء الأجهزة العليا للرقابة المنفذة أو الخاضعة للمراجعة أو من لدن الممثلين المفوضين من قبلهم.

و عادة ما تدرج ضمن مذكرة التفاهم المواد التالية :

التعريف

يجب أن تتضمن مذكرة التفاهم تعاريف للمصطلحات الأساسية المستخدمة في المراجعة من أجل ضمان أن الأجهزة العليا للرقابة الشريكة لها نفس الفهم للجوانب الرئيسية لمراجعة النظر. ويشمل هذا صلاحيات واضحة لمراجعة النظر بما في ذلك شكل المراجعة و أهدافها وترتيبات الإبلاغ (reporting). و كذا المبادئ أو المعايير المهنية والأخلاقية المحلية أو الدولية التي يتفق القائمون بالمراجعة على الخضوع لها (مثل الحياد والموضوعية والسرية والصراحة والشفافية). و قد تنص مذكرة التفاهم على تطبيق معايير ISSAIs ، مثل المعايير الأخلاقية. و قد يتم الاتفاق على تطبيق نظام أخلاقيات الإنتوساي.(ISSAI 30)

مثال من أحسن الممارسات

- سوف يلتزم فريق المراجعة بالمعايير المقبولة للسلوك المهني والممارسة و ذلك على النحو المنصوص عليه في ISSAI
- من أجل تقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة ، سوف يعتمد فريق المراجعة على المعايير التالية (...):

الهدف أو الغرض

و يمكن أن تقدم مذكرة التفاهم الأسباب التي جعلت الجهاز الأعلى للرقابة يقرر الخضوع لعملية مراجعة النظر. فعلى سبيل المثال يمكن أن تدرج هذه العملية في مسار منتظم للمراجعة ، أو في مسار الإعداد لتنفيذ نظام جديد ، أو في مراجعة استراتيجية شاملة وإجراء للتطوير. و ينبغي أن يتم توضيح الغرض من عملية مراجعة النظر من أجل تحسين شرح نطاق الأهداف المرجو تحقيقها.

أمثلة من أحسن الممارسات:

- لتنفيذ المهام المنوطة به، وطبقا لمخططة الاستراتيجي ، أنشأ الجهاز الخاضع للمراجعة نظاما لضمان الجودة. و الخضوع
- جزء هام من ثقة الناس في المؤسسات الديمقراطية يكمن في اعتقادهم بأن الأموال العامة تنفق بحكمة وفعالية. ويتوقع أعضاء

الجدول الزمني

و يجب تحديد تاريخ بداية ونهاية عملية المراجعة و كذا المعالم الرئيسية للمشروع. و ذلك من أجل تمكين الجهاز الذي ينجز المراجعة في اتخاذ قرارات بشأن تعيين موظفيه عن بيئية ، ومساعدة الجهاز الخاضع للمراجعة في الحصول على معلومات حول تقدم انجاز العمل. وتمكينه من توقع الوقت الذي يكون فيه التقرير عن النتائج جاهزا. و خلال إعداد الجدول الزمني، يتعين ايلاء العناية اللازمة إلى الوقت الذي يستغرقه تفسير وترجمة و تقديم الوثائق والمحاضر. و علاوة على ذلك فإنه يمكن لكلا الشريكين التوقع و التوافق بشكل معقول على الموارد اللازمة لانجاز المراجعة. و ينبغي أن يتيح الجدول الزمني الوقت الكافي للتعامل مع أي حدث غير متوقع. و تحتاج كلا الأجهزة سواء المراجعة أو الخاضعة للمراجعة إلى التأكد من توفر القدرات و الصلاحيات الكافية. و قد يتم الاتفاق على تحديد وقت مناسب من أجل تمكين الأجهزة العليا لارقابة من إدراج عملية مراجعة النظير ضمن برامج أعمالهم.

أمثلة من أحسن الممارسات

- سوف تبدأ مراجعة النظير في (الشهر والسنة)، ويتوقع أن تستغرق حوالي (مدة)؛
- سينجز العمل الميداني خلال الفترة من (الشهر والسنة) إلى (الشهر والسنة). ومن المتوقع أن يقدم التقرير النهائي في (التاريخ)؛
- سيقدم فريق مراجعة النظير مسودة التقرير إلى الجهاز النظير في (تاريخ)؛
- سيدلي الجهاز النظير بتعليقاته في (التاريخ)؛
- سيعرض و يقدم التقرير النهائي إلى الجهاز في (تاريخ)؛

اللغة

و ينبغي على الأجهزة العليا للرقابة المراجعة أو الخاضعة للمراجعة الاتفاق على اللغة التي سوف يتم اعتمادها في العمل.

تعيين الموظفين

و ينبغي القيام بتقدير تقريبي لعدد ووظائف ومؤهلات الموظفين الذين تحتاجهم الأجهزة العليا للرقابة الشريكة ، ومن شأن هذا أن يساعد في التوصل إلى قرار أفضل بخصوص الموظفين الذين سيتم اختيارهم بالتفصيل و كذا إلى تقدير أفضل للتكاليف المحتملة. و قد يتم الاتفاق على الإحتفاظ قدر الإمكان بالموظفين المكلفين سابقا بالعمل وذلك للمساعدة في تنفيذ المراجعة بطريقة أسرع. كما قد ترغب الأجهزة العليا للرقابة في وضع ترتيبات محددة حول أسباب استبدال الموظفين المكلفين بالمراجعة، وذلك بناء على طلب الجهاز الخاضع للمراجعة. و من المهم أن يحافظ الموظفون على استقلاليتهم و أن يتخذوا مواقف غير متحيزة و أن يتسموا بالدقة و الموضوعية و أن يحافظوا على السرية طوال عملية المراجعة.

و تحتاج الأجهزة العليا للرقابة ، عند اختيار المشاركين في فريق المراجعة، إلى تقدير وتقييم المهارات الخاصة التي تتطلبها عملية مراجعة النظير. وسيكون قائد الفريق في حاجة للتأكد من توفر المهارات اللازمة لتنفيذ المراجعة، مثل اللغة المعينة المتفق بشأنها والمهارات الخاصة بمراقبة تكنولوجيا المعلومات، و ذلك قبل وضع الصيغة النهائية لبنية فريق الموظفين المقترحة.

و حين يلاحظ قائد الفريق وجود نواقص في خبرة الموظفين المقترحين، فقد يكون من المناسب لقائد فريق المراجعة و كذا الجهاز الخاضع للمراقبة أن يعتمدا على خبراء خارجيين في مراحل معينة خلال تنفيذ عملية مراجعة النظير.

أمثلة من أحسن الممارسات:

- سيتألف فريق مراجعة النظير من مراقبين من الأجهزة العليا للرقابة من (دول). وسيقوم الجهاز الأعلى للرقابة في (بلد واحد)
- قائد فريق المراجعة هو الجهاز الأعلى للرقابة من (دولة واحدة). و سوف تساهم الأجهزة الرقابية من (دول) في فريق مراجعة

- لأغراض أمنية. سوف يثبت فريق مراجعة النظرير أن الأفراد الذين يراجعون ملفات الرقابة يمتلكون مستوى يعادل (...).
- سوف يحترم أعضاء فريق المراجعة سرية الشؤون المتعلقة الرقابة.

نطاق و محتويات مراجعة النظرير

يمكن أن تقتصر مراجعة النظرير على الجانب الرقابي للجهاز الأعلى للرقابة و/أو جانبه التنظيمي للجهاز بصفة عامة، كما يمكنها أن تقتصر على قضايا محددة (أنظر إلى الفصل الثاني : تعريف). وفي هذه الحالة ينبغي التنصيص بشكل صريح على المسائل المستثناة من المراجعة لضمان التزام الموظفين المراجعين بهذه الحدود. والمسائل المستثناة قد تكون حساسة من الناحية السياسية أو إجراءات أو موضوعات سرية ، وكذا المجالات التي من المحتمل أن تؤدي إلى عواقب غير معروفة أو غير مرغوب فيها عند عرضها على دراسة خارجية.

ويمكن أن تركز الأجهزة العليا للرقابة على المسائل التي تتطلب خبرة معينة وعلى تلك التي ينبغي لأسباب أخرى أن تخضع لفحص شامل وعم . ويمكن أن تطل مراجعة النظرير مجالات إضافية إذا طلب الجهاز الخاضع للمراجعة ذلك.

و يمكن لمراجعة النظرير أن تشمل المواضيع التالية:

- الاستقلالية القانونية و الواقعية والمالية للجهاز الأعلى للرقابة؛
- الموظفون (العدد والتوظيف والتدريب الأولي والتدريب المستمر وتعيين و وتحفيز الموظفين)؛
- الهيكلة و الإجراءات التنظيمية؛
- تخطيط وتنفيذ مهام الرقابة ، نتائج الرقابة ، إعداد التقارير ، المتابعة؛
- مراقبة جودة أعمال الرقابة ؛
- العلاقات العامة، تأثير عمليات الرقابة و السمعة التي يتمتع بها الجهاز الأعلى للرقابة؛
- الملائمة مع المعايير المهنية و الداخلية و/ أو الأخلاقية.

أمثلة من أحسن الممارسات

- ينصب التركيز الأساسي في مراجعة النظرير هذه حول تقييم ما إذا كانت ممارسة رقابة الأداء في الجهاز الخاضع للمراجعة توفر
- الهدف من مراجعة النظرير هو تقييم المجالات التالية داخل الجهاز الخاضع للمراجعة (...).

الملفات ووثائق أخرى

ينبغي أن تحدد الأجهزة العليا للرقابة الشريكة بشكل صريح كيف وإلى أي مدى يستطيع موظفو الأجهزة العليا للرقابة التي تنجز المراجعة الوصول إلى السجلات التي يحتفظ بها الجهاز الخاضع للمراجعة.

و ينبغي على المراجعين احترام سرية المعلومات المقدمة لهم بمناسبة عملية المراجعة. وعلى العموم فإن الجهاز الخاضع للمراجعة قد يبدي رغبته في أن يتم التعامل بسرية مع محتويات الملفات والسجلات الأخرى، وكذا المقابلات التي أجريت كجزء من عملية مراجعة النظرير. وقد تحدد هذه الأجهزة أيضا، مع مراعاة المعايير الجاري بها العمل أو القوانين الخاصة بالبلد، ما إذا كان التقرير النهائي للمراجعة سينشر كاملا أو جزء منه فقط على الموقع الإلكتروني للإنتوساي أو في أماكن أخرى. و قد يقرر الجهاز الخاضع للمراجعة عدم نشر التقرير النهائي على الإطلاق و أن يتم استعماله داخليا فقط.

أمثلة من أحسن الممارسات:

- سوف يسهل ممثل الجهاز الخاضع للمراجعة مأمورية الفريق في الوصول إلى الملفات المطلوبة و الوثائق والأفراد أثناء المراجعة.

- وسوف يحترم أعضاء فريق المراجعة سرية جميع الملاحظات والاستنتاجات إلى أن يتم التثبت منها تماما، ومناقشتها مع الجهاز
- سوف يوفر الجهاز الخاضع للمراجعة أماكن للعمل مؤمنة بطريقة كافية، و ذلك من أجل حماية المعلومات والبيانات المحصل

الجوانب الإجرائية

يمكن تحديد كل الجوانب الإجرائية مسبقا في مذكرة التفاهم لضمان الإنجاز السلس لمراجعة النظرير. و يمكن أن تتضمن الجوانب التالية:

- إن مراجعة النظرير قد تتطلب من الأجهزة الرقابية المراجعة فهم وضبط القواعد القانونية والمحاسبية و النظامية التي يخضع لها الجهاز الخاضع للمراجعة.
- ومن المفيد، كجزء من عملية التشاور، أن يقوم الجهاز الخاضع للمراجعة بتكليف مجموعات محددة أو أفراد للتعامل مع القضايا المختلفة المطروحة.
- ينبغي أن تتضمن مذكرة التفاهم الإشارة للقرار المتعلق بإمكانية إجراء مقابلات مع مسؤولي الجهاز الخاضع للمراجعة من طرف ممثلي الجهاز الذي ينجز المراجعة ، وإذا ما كانوا سيفصحون عن الغرض من مراجعة النظرير. و لإجراء عملية مراجعة النظرير بشكل منفتح و شفاف، فمن الضروري أن يسمح للمراجعين بالوصول إلى موظفي الجهاز الخاضع للمراجعة و كذا إلى مراكز أخرى ذات صلة داخل الجهاز في إطار حر و مفتوح .
- و قد يرى المشاركون ضرورة التأكيد على الإجراءات الخاصة بالاستشارة مع خبراء خارجيين محلين. و من الجوانب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار : من هم الخبراء الذين سيتم تعيينهم، والجوانب المتعلقة بالسرية والتكلفة ، وما إذا كانت الإستشارة ستتم بطريقة مباشرة بين الأجهزة المراجعة و الخبراء أو ستتم عن طريق الجهاز الخاضع للمراجعة.
- و يتعين تعريف الوثائق التي قد يتم نقلها إلى مقرات الأجهزة المراجعة، على سبيل المثال الوثائق الأصلية و النسخ و الوثائق السرية. و ينبغي الاتفاق مسبقا على الترتيبات الخاصة بنقل المعلومات بين الأجهزة العليا للرقابة المشتركة، و خصوصا فيما يتعلق بالوثائق السرية التي قد يستلزم إرسالها عبر الانترنت عند استكمال العمل في البلدان التي تنتمي إليها الأجهزة العليا للرقابة.
- ويجب أن تتضمن مذكرة التفاهم آلية لإيضاح الوقائع.

أمثلة من أحسن الممارسات :

- يعين الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة الأشخاص المكلفين بمهمة التنسيق داخل وخارج الجهاز، لاسيما في الوزارات
- سيتم فحص الوثائق المقدمة من طرف الجهاز الأعلى للرقابة في مقر عمل هذا الأخير، وكذا في مقرات عمل الأجهزة العليا

توقيت الاتصال و المناقشات

قد ترغب الأجهزة العليا للرقابة الشريكة في مناقشة كيفية تنفيذ عملية مراجعة النظرير، ومناقشة النتائج الأولية المحققة وكذا الملاحظات التمهيدية وقد يتم التنصيص في مذكرة التفاهم على التواريخ المناسبة، والمدد الزمنية والمسائل التي ينبغي مناقشتها وسبب مناقشتها.

مثال من أحسن الممارسات:

- خلال عملية مراجعة النظرير، سيقوم فريق المراجعة بإخبار الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، في حدود معينة وعلى

الوثائق

ينبغي للأجهزة العليا للرقابة الشريكة أن تحدد كيفية تدوين نتائج مراجعة النظر. وقد تتضمن الوثائق المطلوبة الإستراتيجية الشاملة وخطة المراجعة، واكتمال السجلات وإثباتات المراجعة، وتوقيت تبليغها للجهاز الخاضع للمراجعة والوجهة النهائية لها. ومن الممكن أن تحدد مذكرة التفاهم ما إذا كان سيحتفظ المراجعون بالبيانات وما نوع هذه البيانات ومدة الاحتفاظ بها. كما يمكن أن تحدد نوع البيانات التي لا ينبغي أن تحتفظ بها الأجهزة المراجعة حين انتهاء عملية مراجعة النظر. وقد ترغب الأجهزة العليا للرقابة الشريكة في عدم المبالغة في طلب الوثائق، لأن هذا قد يجعل الإجراء برمته مرهقا. والأجدى هو إعطاء الأولوية لمدى موثوقية النتائج.

ونظرا لكون الوثائق المطلوبة من لدن النظراء تكون مكتوبة بلغة الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، فمن المهم إدراج متطلبات عملية الترجمة في مذكرة التفاهم. وينبغي أن تتفق الأجهزة العليا للرقابة الشريكة على الوثائق التي ينبغي ترجمتها، والطرف المكلف بعملية الترجمة وكيفية تمويلها.

مثال من أحسن الممارسات:

■ سيوفر الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة لترجمات لجميع الوثائق ذات الصلة، في شكل ورقي و/أو إلكتروني. وسيحدد

التقرير النهائي

قد تقرر الأجهزة العليا للرقابة المشاركة في مراجعة النظر وتتفق مسبقا على طبيعة وامتداد التقرير النهائي، على سبيل المثال أن يكون التقرير قصيرا يحدد النتائج الرئيسية فقط أو مفصلا يقدم جميع النتائج أو أن يتم إعداد تقريرين الأول بصيغة مختصرة من أجل استعمال عام والثاني بصيغة مفصلة من أجل استعمال داخلي.

وقد ترغب الأجهزة العليا للرقابة الشريكة أيضا في تحديد الإجراء الذي يجب القيام به لإعداد التقرير النهائي. ولهذا الغرض فقد تضع الأجهزة المشاركة في مراجعة النظر ترتيبات للقاء التمهيدي مثل إنشاء فريق للتحضير.

ويبقى القرار بشأن توقيت تنفيذ التوصيات في يد الجهاز الخاضع للمراجعة. وقد تتفق الأجهزة سواء المراجعة أو الخاضعة للمراجعة على تقسيم التوصيات إلى جزأين. يضم الأول التوصيات على المدى القصير (إلى غاية سنة واحدة) والثاني التوصيات على المدى الطويل (إلى غاية ثلاث سنوات للتنفيذ). وقد تكون هناك اقتراحات مفيدة بشأن تنفيذ التوصيات إذا ما كان تنفيذ توصية محددة يعتبر شرطا مسبقا لتنفيذ توصيات موالية.

يبقى التقرير ملكا للجهاز الخاضع للمراجعة. وفي حالة ما إذا اعتزم الجهاز إرسال التقرير إلى أطراف أخرى فإن هذا قد يكون له تأثيرا على طريقة صياغة التقرير، خصوصا إذا ما كانت هناك حاجة لشرح مفاهيم ومصطلحات الرقابة داخل التقرير. ولهذا فيستحسن معالجة المواضيع التالية داخل مذكرة التفاهم: من هي الجهات التي سيرسل إليها التقرير؟ الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة (في غالب الأحيان) فقط؟ من الذي سيقوم بصياغة التقرير؟ فريق الجهاز الأعلى للرقابة الذي يقود عملية المراجعة أو جميع الأجهزة المشاركة؟ بالإضافة إلى ذلك، فقد ترغب الأطراف أن يتم توضيح من هي الجهات التي سيوجه إليها التقرير إضافة إلى الجهاز الخاضع للمراجعة وعلى أي شكل: الموقع الداخلي للإنترنات، أو المجلة الدولية للرقابة الحكومية (the International Journal of Government Auditing)، أو برلمان الدولة التي ينتمي إليها الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، أو العموم؟ وعادة ما يرجع هذا القرار إلى الجهاز الخاضع للمراجعة وينبغي أن يتخذ القرار في مرحلة إعداد مذكرة التفاهم.

. وتبقى مجموعة الإنتوساي حريصة على تلقي التقارير الخاصة بمراجعات النظراء الطوعية تماشياً مع مبدأ "التجربة المتبادلة يستفيد منها الجميع".

أمثلة من أحسن الممارسات:

- سيقوم فريق مراجعة النظر بتقديم تقرير لرئيس الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة يستعرض أهداف مراجعة النظر. و
- يمكن للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة نشر التقرير على الموقع الإلكتروني للإنتوساي وتقديمه حسب تقديره إلى
- يخطط الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة لنشر التقرير.
- سيكون تقرير مراجعة النظر ملكاً للجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة.
- يمكن للأجهزة العليا للرقابة التي تنجز المراجعة، بالاتفاق مع الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة، استخدام التقرير لتبادل

التكلفة

يجب أن تتفق الأجهزة العليا للرقابة المشاركة على من سيتحمل تكلفة إنجاز مراجعة النظر (بما في ذلك تحرير مسودة التقرير والترجمة) التي قد تكون كبيرة. و كبدائل محتملة، يمكن أن يتحمل كل واحد من الأجهزة الرقابية المعنية نفقته الخاصة، أو أن يحصل شريك على مبلغ جزافي لقاء خدماته في المراجعة. وقد تقوم أيضاً مجموعة الجهات المانحة بدعم وتمويل برنامج مراجعة النظر مع احترام مبادئ الاستقلالية للإنتوساي.

وينبغي أيضاً أن تتفق الأجهزة العليا للرقابة مقدماً على الجوانب الإجرائية والإدارية المتعلقة بتكاليف الإقامة والسفر. و من أجل تخفيض التكاليف، من الأفضل أن يتكون الوفد من موظفين لهم علاقة مباشرة بالمراجعة كما ينبغي أن يقتصر على الحد الأدنى من الموظفين اللازم وجودهم لتنفيذ عملية المراجعة.

أمثلة من أحسن الممارسات:

- سوف يغطي الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة جميع تكاليف السفر والإقامة في الفندق لإعداد وإنجاز مراجعة النظر.
- سوف يدفع الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة جميع تكاليف السفر المعقولة لأعضاء فريق المراجعة لإنجاز العمل

دعم مراجعة النظر

قد يقدم الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة الدعم لإنجاز مراجعة النظر بطرق متعددة : على سبيل المثال عن طريق إرسال وثائق بشأن المبادئ القانونية وبيئة الرقابة للموظفين المكلفين بالمراجعة ، و القيام بتقديم عروض تمهيدية لمساعدتهم على التأقلم مع هذه المعطيات قبل و وصولهم إلى البلد، وتوفير قاعات مجهزة بهواتف وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لموظفي المراجعة، فضلاً عن توفير الوسائل الضرورية لتأمين و حماية المعلومات المحصل عليها وتعيين الأشخاص المخاطبين في الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة ، وتوفير الضيافة لموظفي المراجعة. و من الممكن أن يوثق كل هذا في مذكرة التفاهم.

أمثلة من أحسن الممارسات :

- سيوفر الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة مكاتب وتجهيزات تخص تكنولوجيا المعلومات، ملائمة لعمل فريق المراجعة.
- سيعين الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة الأشخاص المخاطبين لدعم فريق المراجعة في جميع المسائل، والمكاتب،
- سوف يقدم الجهاز الخاضع للمراجعة لفريق المراجعة مكاتب مؤمنة و مناسبة لإنجاز عملهم.
- سيتم تعيين شخص مخاطب لمساعدة الفريق في الوصول إلى الملفات المطلوبة، إضافة إلى تنسيق و تنظيم المقابلات وغيرها
- سوف يتعاون الجهاز الخاضع للمراجعة بصفة كاملة مع الأجهزة العليا للرقابة الشريكة أثناء إجراء عملية المراجعة و ذلك

5 إعداد و تنفيذ مراجعة النظر

التخطيط الأولي

ينبغي عند الشروع في مراجعة النظر أن يكون الموظفون المنتدبون للعمل من لدن الجهاز الأعلى للرقابة مختارين بعناية ومستعدين بشكل ملائم للمهام التي تنتظرهم. ويجب أن تقدم لفريق المراجعة، المعلومات اللازمة التي يحتاجونها للتعرف على السلط القانونية القائمة، وعلى الهيكل التنظيمي والبيئة والإجراءات الرئيسية للجهاز الخاضع للمراجعة. وبقدر الإمكان، يجب أن يدرسوا أساسيات لغة العمل المستعملة من قبل الجهاز الخاضع للمراقبة. ويمكن عموماً الاستعانة بمعجم للمصطلحات الرئيسية المستعملة.

و ينبغي قبل الشروع في ميدان العمل، إجراء محاورة أو فتح قنوات اتصال أخرى للتبادل بين إدارة الجهاز الخاضع للمراجعة والمنسقين الرئيسيين، وبين إدارة الجهاز المكلف بمراجعة النظر وفريق هذه المراجعة. وقد يخبر الجهاز الخاضع للمراجعة كل موظفيه بالمشروع. ومن شأن هذا الإخبار أن يساعد على توفير استقبال أفضل للفريق، كما قد يثير "مدخلات" تلقائية مفيدة من قبل موظفين ليسوا على قائمة المقابلة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتصل الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة بجهات المعنية من أجل التأكد من جاهزيتهم في حالة ما إذا ارتأت الأجهزة العليا للرقابة المراجعة إجراء مقابلات معهم.

و قد يرغب الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة أن يقوم بالتوضيح والإعلام على صعيده الداخلي بنطاق ونهج عملية مراجعة النظر وذلك قبل بدء العمل الميداني. و من المفترض أن تساعد هذه المقاربة على ضمان سير عملية المراجعة بسلاسة وفعالية. و تحتاج الأجهزة العليا للرقابة المراجعة أن تتفق على توقيت وكيفية إتمام العمل الميداني. كما تتعين المناقشة و الاتفاق في مرحلة التخطيط على النهج التي ستدرج من خلاله نتائج المراجعة داخل التقرير النهائي و ذلك بتعريف وتحديد واضح لأدوار ومسؤوليات المشاركين. و من ضمن المواضيع التي يمكن مناقشتها، المسؤوليات المتعلقة بمراجعة العمل الميداني، و النهج المتبع من أجل ضمان تطابق المستنتجات والتوصل إلى توافق في الآراء.

و قد ترغب الأجهزة العليا للرقابة المراجعة، عند التخطيط لمراجعة النظر أن تدرج داخل جدولها الزمني إمكانية للقاء بعد انتهاء العمل الميداني، و ذلك لمناقشة النتائج والاستنتاجات وكذا للنظر في بنية و محتوى تقرير مراجعة النظر.

و ينبغي أن يستند التخطيط على مذكرة التفاهم.. و قد يتم القيام بذلك مسبقاً داخل مقرات الأجهزة العليا للرقابة المراجعة، حتى يترك مزيد من الوقت لمرحلتَي التنفيذ و التبليغ، و هذا من شأنه أن يساهم في تقليص التكاليف.

التنفيذ الميداني

يجب أن تعقد مناقشة تمهيدية عند بداية العمل الميداني و ذلك على أساس الترتيبات التي تم اتخاذها مسبقاً بين المسؤولين الإداريين في الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة و بين فريق المراجعة. و ينبغي شرح و مناقشة الأهداف والحدود والجدول الزمني لعملية مراجعة النظر بالقدر اللازم. وقد أظهرت التجربة بأنه يجب إيلاء اهتمام خاص للجوانب التالية:

- التكاليف الناجمة ليس فقط عن الترجمة بل أيضاً عن السفر؛
- الدعم اللوجستيكي لفريق المراجعة؛
- الجهات التي يوجه إليها التقرير النهائي.

وبالإضافة إلى ذلك، يتم بيان وتحديد اختصاصات فريق المراجعة، والأسس المرجعية وإجراءات تسوية الخلافات أو التحديات غير المتوقعة. وأخيراً فإنه ينبغي على الأقل مناقشة بنود مذكرة التفاهم التي يجب على موظفي المراجعة احترامها.

و تقدم قائمة المواضيع للمراقبة في عمليات مراجعة النظير الطوعية، و هي ملحق لهذا الدليل، أسئلة مفصلة حول بعض مجالات المراجعة التي تم انتقاءها. و إذا كان ذلك مناسباً، فيمكن للإجابات على هذه الأسئلة أن تكون مبنية على عينة من عمليات المراجعة . و بالنسبة لمراجعة النظير التي تعتبر بمثابة مرحلة أولية لوضع مخطط تنموي استراتيجي، فمن المهم أن يتم توضيح ما هو الأساس أو ما هي نقطة الانطلاق، و ما هي معايير التقييم المستعملة، و ينبغي أن تكون هذه المراجعة مرتكزة على أصحاب المصلحة وذلك طبقاً للمقاربة التي تزداد شيوعاً بين المانحين. لهذا السبب، سيكون من المفيد التأكيد على أنه ليس من الضرورة أن تتم تغطية كل البنود التي تم إدراجها كأمتثلة ضمن قائمة المراجعة في عملية المراجعة الأولى.

وبناء على هذه النقطة، فقد يكون مفيداً أيضاً أن يتم اعتماد دليل " بناء القدرات في الأجهزة العليا للمراقبة: " كقاعدة لعملية مراجعة النظير. و قد يساعد ذلك على التأكيد على الأرضية المشتركة بين ذلك الدليل ومسودات و تائق مراجعة النظير.

6 التتبع والتقييم

من المسلم به أن الجهاز الخاضع للمراجعة يملك السلطة التقديرية في تطبيق أو عدم تطبيق توصية ما. ويمكن الاتفاق على أن يقوم الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة بتقديم رد مكتوب على الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير مراجعة النظر. وقد يتم إدراج خطة عمل ضمن هذا الرد. إضافة إلى ذلك، فقد يطلب الجهاز الخاضع للمراجعة من فريق المراجعة أن يتحقق من مدى تنفيذ التوصيات بعد مدة زمنية متفق عليها (على سبيل المثال : سنة واحدة، ويتوقف هذا على أولويات التوصيات) للتأكد من التطبيق الفعلي لمقترحاته وكيف تم هذا التطبيق. و بعد المراجعة، يمكن لفريق المراجعة أن يقوم بإعداد تقرير آخر حول تنفيذ التوصيات. وفي حالة وقوع مشكل يحول دون التنفيذ، فإن الفريق يمكنه أن يعدل التوصية أو يعيد صياغتها.

وبما أن الجهاز الخاضع للمراجعة قد يتلقى ردود أفعال بأن التوصيات تم تطبيقها بشكل صحيح أو يتلقى اقتراحات إضافية حول كيفية فعل ذلك، فإن المناقشات في إطار التتبع، بين الجهازين المراجع والخاضع للمراجعة سيكون لها معنى كبيرا بالنسبة لكلا الطرفين. كما أن المراجع قد يحصل على ردود أفعال ايجابية مفادها أن الجهد المبذول في مراجعة النظر قد تم استغلاله أحسن استغلال. وينبغي الاتفاق مسبقا حول كل الإجراءات مثل نطاق ومتابعة المراجعة، والخدمات اللوجيستية والتكاليف والجدول الزمني، ألخ...

استنادا إلى المخطط الإستراتيجي 2005-2010 للإنوساي، يجب تقييم وتوثيق ترتيبات مراجعة النظر القائمة. وبهذا فإن تقييم مثل هذا المشروع لن يفيد المشاركين في عملية مراجعة النظر لوحدهم -في حالة إذا ما قرر النظراء تمرير الدروس المستفادة إلى آخرين- بل انه سيفيد كل الأجهزة العليا للرقابة التي تفكر في القيام بمثل هذه العملية. وبالتالي فإن الأجهزة العليا للرقابة مدعوة لتقييم مراجعات النظر من أجل مساعدة الإنوساي في إرساء أفضل الممارسات. وبما أن قرار إجراء مراجعة النظر هو طوعي مبدئيا، فإن التقييم البعدي طوعي بدوره.

ويتوقف التوقيت الملائم للتقييم على نطاق مراجعة النظر، والتوصيات الطويلة الأمد وغيرها من الظروف. وينبغي في حالات معزولة، إجراء التقييم على عدة مراحل.

ويقوم التقييم البعدي بتحليل وتسجيل الأهداف المنشودة ودرجة تحقيقها بعد عملية مراجعة النظر. كما ينبغي بالإضافة إلى ذلك تمحيص وتدوين آثار أخرى لمراجعة النظر لم تكن مستهدفة في المقام الأول.

وقد يتم أيضا توثيق أي نتائج تم التوصل إليها خلال عملية مراجعة النظر المنجزة. ويكون هذا مفيدا بالخصوص للأجهزة العليا للرقابة التي ترغب في الاستفادة من عمليات مراجعة النظر السابقة من أجل مشروع مراجعة النظر الخاص بها. ووفقا لمذكرة التفاهم ذات الصلة فإنه يجب إدماج النتائج الرئيسية للتقييم في القسم الداخلي لموقع الإنوساي على الانترنت لتكون متاحة للأعضاء الآخرين في الإنوساي.

قائمة مواضيع للمراقبة في مراجعة النظر الطوعية

ملحق لدليل مراجعة النظر الطوعية

تم إعداد هذه القائمة من لدن أعضاء اللجنة الفرعية الثالثة لبناء القدرات "تشجيع أفضل الممارسات و ضمان الجودة في عمليات مراجعة النظر الطوعية" التي يترأسها الجهاز الألماني للرقابة العليا كملحق لدليل مراجعة النظر. وتعتمد هذه القائمة، إلى حد ما، على "المبادئ التوجيهية الخاصة بشأن جودة المراقبة " التي تم تطويرها من قبل العديد من الأجهزة العليا للرقابة بالتنسيق مع سيغما (منظمة التعاون والتنمية) ، وقد وافق عليها كونجرس الأوروساي السابع في عام 2008. هذه المبادئ متوفرة على الموقع الإلكتروني: <http://www.eurosai.org/>

مقدمة

تشكل قائمة مواضيع المراقبة في عمليات مراجعة النظر الطوعية إطارا بشأن القضايا التي قد يتم تناولها خلال ممارسة عملية المراجعة. وقد تم وضع هذه القائمة على شكل أسئلة. وتقدم هذه القائمة بيانا عن القضايا التي يمكن أن تشملها مراجعة النظر، و هي ليست إجبارية و ليست شاملة بحيث يمكن أن تغطي هذه المراجعة مواضيع أخرى لم يتم تقديمها في هذه القائمة.

و بالنظر إلى تعدد وتنوع الاختصاصات والمهام الرقابية التي تضطلع بها الأجهزة العليا للرقابة، فإن الأسئلة الواردة في هذه القائمة لا تنطبق كلها على جميع الأجهزة العليا للرقابة، فقد ترغب بعض هذه الأجهزة في أن تنحصر مراجعة النظر على قضايا خاصة و محددة. ويعتبر التقييم الذاتي وسيلة فعالة لتحديد المجالات التي يرغب الجهاز الأعلى للرقابة في أن تشملها عملية مراجعة النظر من أجل تحديد المجالات التي تتطلب التحسين كما يمكنه أيضا أن يعتمد على هذه القائمة كقاعدة انطلاق، وبعد ذلك يمكن للمراجعة أن تتدخل لتقييم التدابير المتخذة على إثر نتائج التقييم الذاتي.

والوظيفة الأساسية لقائمة المراجعة هي التأكيد على إمكانية مراجعة الإطار العام لوظيفة الرقابة التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة بشكل شمولي وإثارة انتباه المراجعين إلى قضايا تستحق عناية خاصة. ويراد أيضا من قائمة المراجعة أن تكون أداة لمقارنة طريقة ممارسة العمل الرقابي بالمعايير المتعارف عليها. لأجل ذلك فهي تستند أساسا على المعايير المتعارف عليها دوليا وتقوم بتجميع المعلومات على سبيل المثال من خلال "المبادئ التوجيهية حول جودة المراقبة"، و كذلك من خلال معايير الأجهزة العليا للرقابة (ISSAI) خصوصا إعلان ليمبا (ISSAI 1) و إعلان مكسيكو بخصوص استقلالية الأجهزة العليا للرقابة (ISSAI 10) و المعيارين ISSAI 20 و ISSAI 21 بخصوص الشفافية و المحاسبة و المعيار ISSAI 40 بخصوص مراقبة الجودة للأجهزة العليا للرقابة. وهناك أيضا إجماع دولي بشأن ثلاث ركائز رئيسية حول الأساس القانوني لجودة العمل الرقابي للأجهزة العليا للرقابة و يتعلق الأمر بما يلي:

- ضمان استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، و يستحسن التنصيص على ذلك في دستور الدولة المعنية.
- وضوح الاختصاصات الرقابية في التشريع وتدعيمها بالسلطات القانونية والتنظيمية الضرورية لتفعيل هذه الاختصاصات
- ضمان قيام الجهاز الأعلى للرقابة بالأعمال الرقابية التي ينجزها طبقا للمعايير المعتمدة دوليا أو معايير مهنية أخرى يلتزم بها.

1 فهم الإطار العام

تعتبر المساءلة حول استخلاص وصرف الأموال العمومية من المبادئ الأساسية للتدبير المالي العمومي الجيد. والأجهزة العليا للرقابة هي الهيئات الوطنية المكلفة بمراقبة الإيرادات والمصروفات العمومية وعن تقديم رأي مستقل عن كيفية استعمال السلطة التنفيذية للأموال العمومية. وتوجه هذه الأهداف الأساسية عمل كل الأجهزة العليا للرقابة، على الرغم من الاختلاف الكبير في أنظمة الرقابة العليا وطرق تدبيرها حسب طبيعة الأنظمة الدستورية و التقاليد والتاريخ وأسباب أخرى متعددة. ولعل النماذج الأكثر انتشارا هي:

- نموذج المراقب العام
- نموذج نظام المجلس
- نموذج المحكمة

وبما أن المقترضات القانونية المنظمة لعمل الأجهزة العليا للرقابة تختلف اختلافا كبيرا، فإن هناك أيضا إجماعا دوليا واسعا على ضرورة التمسك بالمبادئ المسطرة في إعلاني ليما ومكسيكو إذا أرادت هذه الأجهزة القيام بمهامها بنجاحة و فعالية. و بمقارنة الإطار المؤسسي مع المبادئ المنصوص عليها في هذين الإعلانين ، يتعين على المراجعين أن يضعوا نصب أعينهم أن مهمتهم لا تتمثل في محاولة تنفيذ نموذج ما (نموذجهم)، و إنما تتمثل في التأكد ما إذا كانت المقترضات المنظمة لعمل الجهاز الخاضع للمراجعة تمكن من القيام بالمهام المنوطة بالأجهزة العليا للرقابة. وتعالج الفقرات الموالية مجموعة من الأسئلة التي يمكن طرحها من لدن مراجعين عند قيامهم بجمع المعلومات الأساسية حول الجهاز الأعلى للرقابة الخاضع للمراجعة كما يمكنهم الإشارة إلى انتظاراتهم. ويمكن لقائمة المراجعة أن تلعب كذلك دور معيار للتقييم الذاتي للممارسات.

1.1 الاستقلالية بحكم القانون

يمكن للنظر أن يتفقوا على تفسير موحد لمبادئ إعلان ليما المتعلقة بالاستقلالية، حيث إن التجربة أظهرت أن المقترضات القانونية المتعلقة بالاستقلالية هي العنصر الأساسي للإطار العام للرقابة العليا واستيعابها هو سر نجاح عملية مراجعة النظير. لهذا يمكن لهؤلاء أن يطلعوا على كيفية التنصيص في الدستور و/أو في القوانين الجاري بها العمل على تأسيس الجهاز الأعلى للرقابة وعلى مدى استقلاليته وكذا كيفية ضمان استقلالية أعضائه وموظفيه والمقترضات المعمول بها، مراعاة للاستقلالية المالية وتوجيهات الإنتوساي ذات الصلة. ويجب العمل على تفادي تأثير العوامل الخارجية على الآراء الصادرة عن المراقبة.

و لا يكفي أن ينص الدستور و القانون على ضمان مبدأ الاستقلالية ، بل يجب أن يكون مضمونا على مستوى الممارسة اليومية في عمل المراقبين

- هل تمت الأجهزة العليا للرقابة البرلمان بمعلومات مستقلة و موضوعية وموثوق بها عن أداء السلطة التنفيذية ؟
- كيف يتم تعيين رئيس الجهاز الأعلى للرقابة؟
- كم تمتد مدة تعيينه؟

2.1 الاستقلالية المالية

- هل الاستقلالية المالية للجهاز الأعلى للرقابة مضمونة قانونيا و متجلية في الواقع ؟
- هل يتوفر على موارد مالية تمكنه من أداء صلاحياته بما فيها التوصل باعتمادات لتمويل مشاريع الاستشارة الخارجية والدعم التي يحتاجها؟
- هل الجهاز الأعلى للرقابة يقدم ميزانيته للبرلمان مباشرة أو بطريقة غير مباشرة – أي بعد مناقشة مع الوزير المكلف بالخزانة؟
- وهل يتاح للجهاز الأعلى للرقابة استعمال الإعتمادات المخصصة له في إطار ميزانية تحت باب مستقل بالطريقة التي يراها مناسبة؟ أم أن الميزانية هي موضوع تدخلات من لدن السلطة التنفيذية أو البرلمان؟

3.1 الاستقلالية التنظيمية

- هل البنية التنظيمية لجهاز الرقابة (محكمة أو مراقب عام أو نظام المجلس ، إلخ) محددة طبقا لمقتضيات قانونية أو بطريقة أخرى معتمدة رسمياً؟
- هل البنية التنظيمية ملائمة لقيام الجهاز بصلاحياته؟

4.1 صلاحيات الرقابة

- هل تم التنصيب على سلط واختصاصات الجهاز الأعلى للرقابة في الدستور و/أو التشريعات الجاري بها العمل و هل تحدد هذه الأخيرة بوضوح المهام والسلط والمسؤوليات ؟ و يهم هذا الأمر بالخصوص حق الجهاز في اتخاذ القرارات بحرية بشأن انتقاء وتطبيق و إبلاغ وتتبع المهمات الرقابية.
- هل تنص صلاحيات الجهاز على إجراءات الإبلاغ بالإضافة إلى إلزامية التعاون الكامل للهيئة الخاضعة للرقابة مع المراقبين من خلال تمكينهم من الاطلاع على كل المعلومات و الوثائق التي يتم طلبها.

5.1 وظائف ومنهجية المراقبة

- ما هي على وجه التحديد مهام الجهاز الأعلى للرقابة ؟
- هل يتوفر الجهاز على سلطة تقديرية في ممارسة المهام الرقابية أم أنه يتحتم عليه أيضا انجاز مهام رقابية إلزامية؟
- هل تشمل هذه المهام مستوى الحكومة المركزية فقط أم أنها تتسع إلى مستوى الحكومات الجهوية أو الجماعات المحلية وكذلك الشركات المملوكة للدولة أو هيئات أخرى؟
- هل تشمل أيضا مؤسسات القطاع الحر الخاص إذا ما كانت على سبيل المثال تستفيد من تمويلات عمومية؟
- هل تغطي مهام رقابة الجهاز الأعلى للرقابة جميع عمليات وتعاملات الحكومة التي لها وقع أثر مالي؟
- هل ينص الدستور أو قوانين أخرى على سلطات الرقابة والواجبات الأساسية وكذا المسؤوليات الخاصة بالإبلاغ بالنسبة للجهاز؟
- هل هناك قواعد موضوعية لتحديد العلاقة بالمراقبين الداخليين و بأجهزة حكومية أخرى و بمؤسسات خاصة للرقابة التي تقوم بعمليات رقابية في القطاع العام؟

6.1 الإستراتيجية

- هل أخضع الجهاز الأعلى للرقابة نفسه لمعيار لقياس الأداء ؟ و هل يعمل جاهدا على تحقيقه؟
- هل يتمسك طاقم جهاز الرقابة بهذا المعيار ؟ و هل يرى المعنيون أن الجهاز الأعلى للرقابة يعمل طبقا لمعايير مهنية سليمة؟
- هل قام الجهاز بتطوير أهداف إستراتيجية تقوم على المعيار الذي ألزم به نفسه، والتي تتحكم في تحقيق غاياته (على سبيل المثال مهام الجهاز الاستشارية والرقابة والمواكبة،.. إلخ) وفي تركيزه على معايير الرقابة (الرقابة المالية ورقابة الأداء،... إلخ) وفي الاستعمال الملائم والفعال للأموال العمومية بالإضافة إلى تطوير تدبير مالي سليم؟
- هل يمكن للعاملين المشاركة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة؟
- هل يتوفر جهاز الرقابة على إستراتيجية رقابية (و هل يقوم بتنفيذها) ومؤشرات للأداء تشكل دليلا توجيهيا يمكنه من القيام بمهامه ومن تقييم الأثر على الأجهزة الخاضعة للرقابة وكذا على المالية العمومية؟

7.1 الحكامة الداخلية

- هل ترخص قوانين الرقابة للجهاز الأعلى للرقابة بإصدار قواعد وتنظيمات تخص الحكامة الداخلية للمؤسسة تشمل قضايا مثل انتقاء وتدريب ومهام وتحفيز طاقم الموظفين؟

- هل طور الجهاز ميثاقا أخلاقيا يوضح المطلوب من الموظفين و يحدد المساطر بشكل رسمي من أجل تفادي تضارب المصالح وبعض الأفعال غير الملائمة؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة فعليا بإضفاء الطابع الرسمي وتنفيذ القيم المتعلقة بالأخلاقيات والنزاهة على أساس المبادئ المقبولة من لدن مجموعة الإنتوساي ؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتشجيع سلوك للمراقبين يتماشى مع هذه القيم؟
- هل توجد سياسة للتدبير خاصة برصد مدى الامتثال للمتطلبات الأخلاقية و الاستقلالية؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالمراجعة المنتظمة لمناهج عمله ودلائله وممارساته من أجل نجاعة أكبر؟

8.1 المحاسبة

- إلى من يرفع الجهاز الأعلى للرقابة تقاريره عن أنشطته وأدائه؟
- هل يتم هذا عن طريق وسائل إبلاغ دورية عمومية؟
- هل يخضع الجهاز الأعلى للرقابة لمراجعة و/أو رقابة خارجيتين دوريتين؟ وهل يراعى عدم مساس هذه الرقابة باستقلالية الجهاز؟
- هل مساطر انتقاء المراقبين الخارجيين شفافة؟
- هل يتم وضع نتائج مهمات الرقابة الخارجية رهن إشارة العموم و هل يطبق الجهاز التوصيات المنفق عليها؟
- هل يقوم الجهاز بالإبلاغ بطريقة منتظمة عن كيفية استعماله لموارده وعن النتائج المحققة؟

9.1 توصيات قانونية/إدارية

- هل الجهاز الأعلى للرقابة مخول له اقتراح توصيات لتعديل مشاريع القوانين والمساطر الإدارية حين يرى مجالا لتطويرها؟
- هل الجهاز الأعلى للرقابة مخول له إثارة الانتباه حول نتائج المراقبة التي لها تأثير على تبرير اتخاذ قرارات سياسية أو عن تأثير مثل هذه القرارات؟
- هل الجهاز الأعلى للرقابة مخول له إصدار توصيات حول تعديل القانون حين يقتنع بوجود مقتضيات لها أو يمكن أن يكون لها آثارا غير مرغوبة من طرف السلطة التشريعية أو حين يرتني أن أهدافها يمكن تحقيقها بطريقة أكثر نجاعة؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بإستعمال هذه الصلاحيات؟

2 المعايير واللوائح الداخلية / إجراءات مراقبة الجودة

1.2 أنواع الرقابة

- ما هي أنواع الرقابة التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة؟
- كيف يوازن الجهاز بين مختلف أنواع الرقابة كتلك المتعلقة بالمشروعية والمطابقة والرقابة المالية ورقابة الأداء و تلك التي تدمج بين هذه الأنواع؟

1.1.2 الرقابة المالية و رقابة المشروعية والمطابقة

- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على صلاحية مراقبة الالتزام بقواعد أداء المصروفات وتحصيل الإيرادات والالتزام بالاعتمادات المالية مع احترام القوانين الجاري بها العمل؟

- هل تشمل هذه الصلاحية صحة حسابات الإيرادات والمصروفات وإرفاقها بالفواتير ووضعها في الحسابات المتعلقة بها بالإضافة إلى الامتثال للقواعد والمبادئ التي تطبق على التدبير المالي؟
- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على اختصاصات قضائية؟ وما هي المساطر والعقوبات المطبقة؟

2.1.2 رقابة الأداء

- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة برقابة الأداء بطرق مختلفة، على سبيل المثال: دراسات حول المساطر أو دراسات تنظيمية أو دراسات حول الآثار والنتائج أو تحليل التكلفة والربح أو دراسات حول الخدمات الخاصة و تدبير الجودة أو الرقابة المعلوماتية والبيئية؟
- هل توجد قواعد للتحقق مما إذا كانت الأهداف المنشودة يتم تحقيقها على المستوى الأمثل مقارنة مع الموارد المستعملة؟
- هل يراقب الجهاز الأعلى للرقابة مدى فعالية ونجاعة واقتصاد الإجراءات المتخذة؟
- هل تشمل هذه الرقابة نجاعة المشاريع العمومية بما فيها مدى تحقيق الأهداف المتفق عليها (النجاعة)؟
- هل يتم التحقق من أن الموارد تم استعمالها في حدها الأدنى الضروري لبلوغ الأهداف (الفعالية)؟
- هل تشمل الرقابة كذلك الحاجة إلى تقييم نتائج البرامج؟
- مبدئياً، يجب أن يعالج هذا التقييم النقاط التالية:
 - تقييم مدى تحقيق الأهداف؛
 - تقييم النتائج؛
 - تقييم الأداء (نجاعة التنفيذ ونجاعة البرنامج في حد ذاته)؟
 - الأثر على العموم (الرأي العام)؟

3.1.2 الاستثناءات والأهمية النسبية للنتائج

- هل يتم التنصيص على أن الجهاز الأعلى للرقابة عليه عدم استثناء – قدر الإمكان- مواضيع ذات أهمية في مجال الرقابة كالتأكد مثلا من تحقيق أوسع مراجعة ممكنة لتدبير المالية العمومية؟
- خاصة المواضيع التي تنطوي على مخاطر مالية مهمة؟

4.1.2 الرقابة في الوقت الفعلي

- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على قواعد ترخص له بإنجاز الرقابة في المراحل الأولى لمشروع أو برنامج ما. على سبيل المثال عندما يتم اتخاذ قرار إجراء الرقابة قبل صرف النفقات لتفادي أي ضرر محتمل؟

2.2 معايير الرقابة

- هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة معايير تبيين بوضوح كيفية إعداد وتنفيذ المهمات الرقابية؟
- هل تتوافق هذه المعايير مع مهام الرقابة ومعايير الإنتوساي (ISSAIS) والتوجيهات والمعايير المهنية الأخرى؟
- وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من تطبيق هذه المعايير؟
- إذا كان المراقبون يعملون وفق المعايير الدولية أو الخارجية فهل يحتاجون لتبرير عدم تطبيقها في حالات معينة؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بإنجاز مهامه طبقاً لمعايير الخاصة؟
- هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة على تحيين معايير بطريقتة منتظمة؟
- هل هذه المعايير موضوعة رهن إشارة المراقبين بطريقة سهلة (على سبيل المثال في المكتبات أو على شكل تسجيلات إلكترونية أو عن طريق الإنترنت)؟
- هل هناك مسطرة للتأكد من أن هذه المعايير معروفة لدى جميع المراقبين؟

- هل يتم نشر هذه المعايير؟
- هل يتم اعتماد المعايير بطريقة واضحة؟ وهل العاملون بالجهاز الأعلى للرقابة ملزمون بتطبيقها في عملهم؟
- كيف يتم تشجيع المراقبين على ضبط هذه المعايير واستعمالها على نطاق واسع؟
- هل قام الجهاز الأعلى للرقابة، كخطوة أولية، بتعريف وتحديد المعايير المناسبة و مستوى الجودة المطلوبة في إصداراته. وهل قام بعد ذلك بوضع إجراءات شاملة من أجل ضمان الوصول إلى هذا المستوى من الجودة؟
- هل للجهاز الأعلى للرقابة دور في وضع معايير للمحاسبة والمراقبة (العموميين أو الحكوميين)؟
- إذا لم يكن كذلك فما علاقة الجهاز الأعلى للرقابة بالهيئة المكلفة بوضع معايير المحاسبة العمومية (الحكومية)؟
- هل يساهم الجهاز الأعلى للرقابة في التشريع المتعلق بالمساطر الرقابية؟

3.2 مراقبة الجودة

- هل تسمح معايير الرقابة المعمول بها بالقيام بمراجعات لمراقبة الجودة؟
- هل هناك أنظمة وإجراءات من أجل ما يلي:
 - التأكد من كون مساطر ضمان الجودة الشاملة تعمل بشكل مرضي؛
 - ضمان جودة تقارير الرقابة؛
 - ضمان تطوير العمل الرقابي وتفاذي تكرار نقط الضعف؛
 - التأكد من وجود تواصل جيد؛
 - التأكد من وجود مسطرة لردود الفعل؛
 - تطبيق مبادئ ISSAI 40
- هل وضع الجهاز الأعلى للرقابة نظاما لمراقبة الجودة بخصوص التخطيط والتنفيذ وإعداد التقارير؟
- هل تسمح المعايير بخضوع المراقبات لمراجعة في العمق من لدن عاملين بالجهاز ذوي خبرة مناسبة وغير مشاركين في المراقبة. وهل يقع هذا فعلا؟
- هل هناك ضمانات على أن عملية الرقابة ينجزها موظف غير ذلك الذي رخص بانجازها؟
- هل هناك مساطر لاستخلاص الدروس من مراجعات الجودة ونشرها داخل الجهاز الأعلى للرقابة؟
- هل للجهاز الأعلى للرقابة دليل لضمان الجودة عملا بالمعايير الدولية؟
- هل يحدد الدليل، بصفة خاصة، الأهداف والحاجيات المتعلقة بجودة الرقابة؟
- هل يبين الدليل المسؤوليات والعمليات والمنهاج ووسائل قياس جودة المراقبات التي ينجزها الجهاز الأعلى للرقابة؟
- هل للجهاز الأعلى للرقابة خطة مفصلة لكل رقابة يعترزم إنجازها تبين بوضوح الكيفية التي ستجرى بها هذه الرقابة؟
- هل يبلغ فريق كل رقابة بانتظام عن تقدم أشغال هذه الرقابة و عن مدى مطابقتها للمخطط و لدليل ضمان الجودة؟

4.2 المراجعة الداخلية/الخارجية

- هل أحدث الجهاز الأعلى للرقابة داخله وظيفة خاصة بالرقابة الداخلية ضمن ميثاق شامل لمساعدته على تحقيق تدبير فعال لعملياته والحفاظ على جودة أدائه؟
- هل ترفع وظيفة الرقابة الداخلية تقاريرها مباشرة إلى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة؟
- هل هناك مسطرة رسمية لضمان تنفيذ توصيات الرقابة الداخلية التي وافق عليها الجهاز الأعلى للرقابة؟
- هل وضع الجهاز الأعلى للرقابة مراقبة داخلية ناجعة من أجل الوقاية من الأخطار وتحقيق ضمانة معقولة لإنجاز مهامه في ظروف جيدة وفقا للأهداف المحددة وللإستراتيجية المسطرة وللمعايير الأداء (انظر كذلك الفقرة 3.2.3 النجاعة)؟
- هل يلتزم الجهاز الأعلى للرقابة آراء الهيئات الخاضعة لرقابته حول جودة تقاريره؟
- هل تم تكوين فريق لضمان الجودة من أجل إنجاز هذه المهام؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتقييم دوري لطرق عمله، خصوصا عبر التقييم الذاتي ومراجعة النظير من أجل ضمان تطور مستمر؟

- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتقييم خارجي دوري لطرق عمله من أجل تكريس مسلسل أداء متصل عن طريق مراجعة النظر مثلًا؟

5.2 العلاقات مع الهيئات العمومية الأخرى

- هل علاقة الجهاز الأعلى للرقابة بالبرلمان والحكومة منصوص عليها بشكل واضح في القانون وفقًا لظروف ومتطلبات الوضع الداخلي (الوطني) مع مراعاة استقلالية الجهاز كمبدأ توجيهي؟

6.2 سرية المعلومات

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة معايير واضحة لضمان سرية التعامل مع المعلومات؟
- هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من أن المعلومات السرية (الامتيازية) المحصل عليها تصل فقط للجهة الموجهة إليها وليس إلى الأعيان؟
- هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من انتشار هذه المعايير بين المراقبين وكذا من تطبيقها؟

3 الجوانب الهيكلية

1.3 القواعد الرسمية

1.1.3 البنية والمسؤوليات

- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على بنية تنظيمية تمكنه من إنجاز مهامه في ظروف جيدة على أساس الفعالية و الاقتصاد والنجاعة؟
- هل المسؤوليات محددة بشكل واضح و شفاف بالنسبة لكل العاملين مع تفادي التداخلات؟
- من جهة أخرى، هل التغطية الشاملة لجميع مهام الجهاز الأعلى للرقابة مضمونة؟
- هل هناك نظام ناجع للإبلاغ الداخلي والتواصل؟
- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على مسطرة متبعة لضمان مراقبة الجودة وضمان الجودة داخل كل هيكله؟
- هل هناك التزام من طرف أعلى المسؤولين بالجهاز الأعلى للرقابة لتطوير وضمان مراقبة الجودة؟

2.1.3 التعديلات في مهام الرقابة

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة القدرة والمرونة الكافيتين للتجاوب بالسرعة المطلوبة مع التغيرات في مهامه الرقابية شريطة أن يسمح بها القانون؟

2.3 المجالات الوظيفية

1.2.3 مسلسل الرقابة- البنية والتوثيق

- هل مسلسل الرقابة بكامله مهيكّل بشكل واضح؟ وهل أدوار كل الأشخاص محددة بشكل واضح وشفاف؟
- هل هناك مسطرة واضحة لحل الاختلافات في الآراء؟
- هل مسلسل الرقابة موثّق بشكل مناسب ومتواصل؟
- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على صلاحيات واسعة تمكنه من التقييم واتخاذ القرار في كل الجوانب الضرورية لأداء مهامه؟

2.2.3 المتطلبات التقنية والإدارية

- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على الوسائل التقنية ووسائل الاتصال الضرورية لإنجاز مهامه؟
- هل تجهيزات تكنولوجيا الاتصال مناسبة؟
- هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة على تشجيع وتطوير استعمال تكنولوجيا الاتصال بما فيها استعمال طرق المراقبة التي تعتمد على الحاسوب؟
- هل تم تنظيم تدريبات حول الرقابة التي تعتمد على مساعدة الحاسوب؟
- هل يوجد دليل حول الرقابة التي تعتمد على مساعدة تكنولوجيا المعلومات؟
- هل يشمل ذلك طريقة الأرشيف الإلكتروني الذي يضم الإنترنت والإنترنت؟
- هل هناك وحدة إدارية داخل الجهاز الأعلى للرقابة لدعم عمل المراقبة عبر توفير السكرتارية والتصحيح المطبعي وتكنولوجيا المعلومات ومهام النشر؟

3.2.3 الاقتصاد والنجاعة والفعالية

- هل هناك قواعد (كالموارد المالية و البشرية و القواعد اللوجستية) تضمن للجهاز الأعلى للرقابة قيامه بمهامه باقتصاد ونجاعة وفعالية؟
- هل لديه معايير للمقارنة من أجل تتبع أدائه؟ وهل يعالج نقط ضعفه؟
- هل يتم إطلاع المسؤولين بشأن نقط ضعف أداء الجهاز الأعلى للرقابة؟ وهل يتم اتخاذ الإجراءات على ضوء ذلك؟

4.2.3 الموارد البشرية

1.4.2.3 الاستراتيجية العامة

- هل وضع الجهاز الأعلى للرقابة إستراتيجية واضحة تعطيه ضمانة كافية لتزويده بالموارد البشرية الكافية من حيث العدد والمهارات لإنجاز مهامه؟
- هل هناك سياسات واضحة تشمل مواضيع متعلقة بتطوير وتدريب الموارد البشرية وتقييم أدائها وتعويباتها و ترقياتها؟
- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على سياسة لتحديد الموارد البشرية التي تتوفر على مهارات يحتاجها حاليا؟
- هل يحافظ الجهاز الأعلى للرقابة على خبرة الموظفين الذين يغادرونه؟
- هل يولي الجهاز الأعلى للرقابة للمهارات الشخصية و الاجتماعية نفس الأهمية التي يوليها للمهارات التقنية؟

2.4.2.3 إستراتيجية التوظيف

- هل وضع الجهاز الأعلى للرقابة إستراتيجية واضحة للتوظيف واختيار العناصر الجدد؟
- هل يبحث عن التفوق ويحدد بشكل مسبق حاجياته المستقبلية بالنظر إلى الأعمال التي يتطلع إلى القيام بها في المستقبل؟
- هل إستراتيجية التوظيف مستقلة عن الإستراتيجية العامة؟
- هل تضم أهداف وبرامج تدريبية أم أن الأهداف والبرامج موضوعة في وثيقة خاصة؟
- هل يوظف الجهاز الأعلى للرقابة عناصر ذوي معارف خاصة كالمهندسين والمعماريين واختصاصيي تكنولوجيا المعلومات؟
- هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة طرقا مناسبة للتوظيف كمرکز التقييم...؟ و هل يتمتع بالاستقلالية في اختيار العاملين الجدد؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالتأكد من أن حاجياته من الموارد البشرية يتم التعريف بها لدى العموم من أجل جعل مسلسل التوظيف شفافا و مفتوحا لجميع المرشحين لضمان تكافؤ الفرص؟
- هل يولي الجهاز الأعلى للرقابة الاهتمام اللازم للتدريب المهني والخبرة عند التوظيف؟

3.4.2.3 التدريب الأولي و التدريب للإدماج

- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتوفير تدريب أولي و تدريب للإدماج لمساعدة العاملين الجدد؟ و هل يفضل توظيف ذوي الكفاءة و الخبرة أو يفضل التكفل بتدريب العاملين الجدد بنفسه؟ و يهتم هذا التدريب جوانب (من بين جوانب أخرى) متعلقة بالهيكل التنظيمي و علاقات العمل الداخلية و الخارجية و المعايير الأخلاقية و المهنية الخ.
- هل يتضمن تدريب الإدماج فترة للاختبار و فترة للعمل الميداني؟
- هل يفضل الجهاز الأعلى للرقابة توظيف موظفين ذوي خبرة و مهارات أو يفضل تكوين العاملين الجدد بنفسه؟

4.4.2.3 التدريب التقني و المتعلق بالمهارات

- هل يوفر الجهاز الأعلى للرقابة تدريباً تقنياً و مهنياً يمكن المراقبين من اكتساب المنهجية و المهارات اللازمة للتخطيط و التنفيذ و إعداد التقرير عن مختلف أنواع الرقابة (رقابة المطابقة أو المشروعية أو الرقابة المالية أو رقابة الأداء) المطلوبة منه و ذلك بطريقة ناجعة و جودة عالية؟
- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على وحدة دعم تقني خاصة من أجل تحيين الوثائق التقنية و تقديم الدعم؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة باستعمال الموظفين ذوي الخبرة كمساعدين في مجالات المعارف و المهارة التي تكون موضوعاً للتدريب؟
- هل يتم تحديد الحاجيات للتدريب؟
- هل تتاح الفرصة للمراقبين للاستفادة من تدريبات في الداخل و الخارج؟

5.4.2.3 التدريب في مجال التدبير

- هل هناك تدريب على التدبير للمشرفين على فرق الرقابة؟
- هل يضمن ذلك أن المسيرين يتوفرون على المهارات المطلوبة تجاوباً مع تدرجهم في الجهاز كمهارات التخطيط العملي و الإستراتيجي و وضع البرامج الزمنية و الميزانية و تحليل النتائج و التواصل و المهارات الاجتماعية؟
- هل هناك إستراتيجية لاكتشاف مسيرين جدد و تدريبهم؟

6.4.2.3 التدريب المستمر

- هل هناك سياسة تضمن للمراقبين تكويناً مستمراً يمكنهم من المحافظة على قدراتهم المهنية و تطويرها؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة التزاماً بالتدريب الطويل الأمد؟
- هل هناك برامج تدريب مفصلة على الأسابيع و الشهور؟ و هل أهداف التدريب محددة في إطار سنة أو في فترة أطول؟
- هل هناك وسيلة لضمان استفادة جميع المراقبين من التدريب؟
- هل لدى العاملين بالجهاز الأعلى للرقابة فرصة الاستفادة من دورات تدريبية خارجية أو المساهمة في مهمات مع أجهزة أخرى علياً للرقابة من أجل تطوير معارفهم و مساعدتهم على التعامل مع التنوع المتنامي للمهام الموكلة إليهم؟
- و هل لدى العاملين التحفيز المناسب لتطوير مهاراتهم المهنية؟

7.4.2.3 التقييم

- هل يتم تقييم أداء العاملين بشكل منتظم؟
- هل معايير التقييم معروفة لدى الجميع؟
- هل يتم إنجاز التقييم بطريقة موضوعية؟
- هل أهداف التقييم و استعمال نتائجه محددة؟

8.4.2.3 ردود أفعال الموظفين

- هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من كون العاملين يعاملون بطريقة عادلة وإنصاف وهل يتلقى ردود أفعال الموظفين بهذا الخصوص؟
- هل هناك وسيلة لدى الموظفين للتعبير عن آرائهم بسرية و تضمن أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار؟

4 منهجية الرقابة

تختلف مناهج الرقابة وفقا لصلاحيات الأجهزة العليا للرقابة. وتتناول الفقرة الفرعية الأولى المسائل التي تنطبق على جميع الأجهزة بمختلف أشكال صلاحياتها، في حين تقدم الفقرة الفرعية الثانية الأسئلة التي سيتم طرحها فقط حين تنص صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة على نوع محدد من أنواع الرقابة.

1.4 اختيار الرقابة

1.1.4 الإستراتيجية العامة

- قد تختلف الإستراتيجية العامة بالنسبة لعمليات الرقابة المالية الإلزامية - مع إلزام قانوني بتغطية جميع الهيئات - و لعمليات مراقبة الأداء التي تخضع كليا لتقدير الجهاز الأعلى للرقابة.
- عندما يقرر المجالات التي ستخضع للرقابة وتوقيتها ، هل يعطي الجهاز الأعلى للرقابة الاهتمام المناسب للنقاط التالية؟:
 - تقييم مخاطر المواضيع المتعلقة بالرقابة وأهميتها وحساسيتها وقيمتها المضافة؛
 - الموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاز عمليات رقابة معينة، بما في ذلك اعتبار توفر مراقبين بالمهارات المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار نوع و درجة تعقيد الجهاز المراقب ؛
 - الوقت المناسب الذي قد تكون فيه نتائج مراقبة معينة مفيدة، مع مراعاة الأجل التي يفرضها القانون؛
 - الحاجة المحتملة لإعادة النظر في أولويات الرقابة استجابة للظروف المتغيرة ؛
- اختيار وتوقيت عمليات الرقابة يمكن أيضا أن يتأثر بعمل المراقبين الداخليين أو مراقبين آخرين يشتغلون على نفس الهيئات؛

2.1.4 أولوية مهام الرقابة

- هل يولي الجهاز الأعلى للرقابة العناية المهنية اللازمة لتفادي استثناء مواضيع مهمة عند اختيار مهام الرقابة التي يتم تضمينها في مخطط الرقابة؟
- هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة معايير ملائمة لتحديد أولويات مواضيع الرقابة؟
- كيف يتعامل الجهاز الأعلى للرقابة مع الأهمية النسبية بشأن المواضيع المحتملة للرقابة وذلك مع مراعاة الأشكال الرقابية التي يتضمنها القانون وحدود الصلاحيات المخولة عند الاقتضاء؟
- هل هناك مؤشرات لقياس الوزن المالي و الأهمية النسبية ومخاطر الرقابة بشكل سريع و موثوق؟
- هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة تقنيات اختيار العينات؟
- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة الحرية في عدم التطرق لبعض الحسابات؟

3.1.4 اختيار الهيئات الخاضعة للرقابة

- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة باختيار موضوعات الرقابة أخذا بعين الاعتبار الرغبة في الحصول على نتائج تمكن من إعطاء نظرة عامة حول العمليات المنجزة من لدن الحكومة التي تخضع لسلطة الجهاز الأعلى للرقابة ؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بتجميع المعلومات بشأن مواضيع الرقابة لاستخدامها في تحديد المجالات التي تستحق الفحص ؟

4.1.4 نجاعة التكلفة

- إن الوعي بالتكلفة قد يتطلب أن تعطى الأولوية لعمليات الرقابة التي تؤدي إلى نتائج مهمة بالنظر إلى التجارب السابقة
- هل تؤخذ المجالات الرقابية الجديدة بعين الاعتبار بشكل ملائم؟
 - هل هناك قواعد لهذا الغرض؟

2.4 تخطيط الرقابة

1.2.4 الموارد

- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة مسطرة فعالة يقرر بواسطتها كيفية استخدام موارده من أجل الحصول على أفضل النتائج؟
- هل يتم تخصيص الموارد المستخدمة في عمليات الرقابة بشكل مناسب؟
- هل يتم إنجاز عمليات الرقابة في المواعيد المحددة؟
- هل يستعمل الجهاز الأعلى للرقابة المعلومات التي تم جمعها خلال عمليات المراقبة السابقة أو مقارنات لمساعدته على تقدير مناسب للموارد والإطار الزمني لعمليات الرقابة؟
- هل هناك مخططات للطوارئ من أجل تقليص التأخير الناجم عن تعيين الموظفين في مهام أخرى أو بسبب التغيرات الناجمة عن الرخص المرضية أو بسبب المغادرة؟
- وهل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على سياسة تأخذ بعين الاعتبار الحاجة للموارد المالية والبشرية اللازمة لإنجاز عمليات رقابة معينة بما في ذلك توفر مراقبين بمهارات معينة وخصوصاً:
 - عدد ومهارات المراقبين؛
 - الموارد اللازمة لإنجاز الرقابة كالمدة الزمنية والتمويل وموارد أخرى، بما في ذلك الخبرة الخارجية عند الاقتضاء؛
 - المخاطر التي يمكن أن تواجه الرقابة؟

2.2.4 الملاءمة

- هل يلجأ الجهاز الأعلى للرقابة إلى فهم البيئة والمحاسبة والمنظومة التدبيرية الرئيسية للهيئة الخاضعة للرقابة قبل الشروع في الرقابة؟
- هل هناك مساطر لضمان جودة أسئلة و مناهج الرقابة المحتمل استعمالها في المهمة الرقابية؟
- هل يتمكن من تتبع إذا ما تم اتخاذ الإجراءات المناسبة بخصوص نتائج وتوصيات المهمات الرقابية السابقة؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة من التأكد من أن المهمات الرقابية تتم إنجازها طبقاً لمعايير المطبقة؟
- هل يتم تحديد العناصر الرئيسية لمنظومة الرقابة الداخلية؟

3.4 تفعيل الرقابة

1.3.4 المراقبون

- هل يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على سياسة تضمن ما يلي:
- أن كل المتدخلين في الرقابة يستوعبون المخطط ككل والمهام الموكولة لكل واحد منهم
 - أن كل مسؤول متدخل في الرقابة يتوفر على المهارات المطلوبة لإنجاز المهام الموكولة إليه
 - أنه ليس هناك أي تداخل بين المصالح أو عوامل أخرى من شأنها أن تعرقل عمل كل مسؤول متدخل في إنجاز مهامه بطريقة مهنية و موضوعية؟

- هل يتم تسجيل غياب تداخل المصالح؟
- هل يتم منح فرصة لكل المتدخلين لإبداء رأيهم حول المهام الموكولة إليهم والمساهمة في إغناء المخطط قبل المصادقة عليه ؟

2.3.4 التوثيق والمساطر

- هل يتم توثيق كل مراحل العمل الرقابي بطريقة ملائمة و شفافة؟ و هل يسري هذا أيضا على طريقة صنع القرار الداخلي؟
- هل يتم تسجيل وثائق الرقابة بشكل ملائم لتسهيل إيجادها؟
- هل الظروف المادية و البيئية ملائمة لضمان الحفاظ المناسب على المعلومات بغض النظر عن كونها على الورق أو على شكل إلكتروني؟
- هل يتم إتباع الخطوات المناسبة في المجالات التالية :
 - مسك وثائق الرقابة بشكل ملائم ويصف اختبارات الرقابة والنتائج ومذيلة بالمراجع ويمكن ربطها بسهولة بالعناصر ذات الصلة والمهمة لمخطط المهام والبرامج التفصيلية للرقابة؛
 - توضيح مخطط الرقابة للمسالك التي يجب إتباعها للحصول على أوراق العمل؟
 - معالجة إثباتات مطبوعة في حالة رقابة معتمدة على مساعدة الحاسوب؟
 - إثباتات الرقابة كافية ومناسبة؛
 - الإلتزام الملائم لإجراءات إثباتات الرقابة ؛
 - وضع مستويات وقائية للحد من الإطلاع على الوثائق التي تشكل جزءا من إثباتات الرقابة؟
 - وضع منهجية مناسبة للرقابة بالنظر إلى المعلومات التي تم تجميعها مع إمكانية القيام بالتعديلات المناسبة بشأنها؛
 - يتم توثيق وتقييم وتجريب منظومة الرقابة الداخلية للهيئة المراقبة بشكل ملائم؛
 - الاهتمام المناسب بمراجعة تكنولوجيا المعلومات؛
 - الاستعمال المناسب عند الحاجة لتقنية العينات والإجراءات التحليلية وتجميع المعلومات وتقنيات تحليل المعلومات؛
 - اشتغال أوراق العمل على الإثباتات المناسبة والتي يمكن اعتمادها والكافية التي تدعم كل النتائج و الآراء والاستنتاجات والتوصيات؛
 - توثيق عمل المراقبين بشكل يمكن أي شخص آخر من القيام بالعمل من جديد وفهم طبيعته وتوقيته ومحيط العمل الذي تمت فيه الرقابة.
 - تحرير قائمة لضمان التوثيق المناسب للعمل المنجز؟

3.3.4 المراجعة قبل العمل الميداني

- هل يقوم المراقب الرئيسي بمراجعة المخطط قبل الشروع في العمل الميداني الفعلي للرقابة من أجل إنجازه بشكل مناسب؟
- هل يتم إشراك كل أعضاء فريق الرقابة في هذه المراجعة من أجل التأكد من أن كلا منهم يفهم المخطط ككل ودوره داخل الرقابة كما أن ذلك يمنحهم فرصة لعرض انشغالاتهم؟
- هل يتم تشجيع المراقبين على طرح نواقص الرقابة الممكنة ومنظومة الرقابة الجودة ؟
- هل يتم تعديل مجال المراقبة و/أو مخطط المهام في حالة بروز مشاكل غير متوقعة؟
- هل يتم عرض هذه التعديلات على المسئول المكلف من أجل الموافقة؟
- هل يعتمد الجهاز الأعلى للرقابة و ينفذ معايير مهنية ؟ وهل يقوم بتقوية المناهج والتقنيات من أجل الوقاية من حالات الغش والرشوة وكشفها؟ وهل يقوم بتشجيع التواصل والإخبار ويحث على نشر واستعمال توجيهات ودلائل الإجراءات ؟

4.3.4 التوثيق المتواصل

- هل يتم توثيق ومراجعة وإثبات إنجاز المهام الفردية في مخطط المراقبة والمصادقة عليها من لدن المشرف المباشر المسئول عن المراقبة؟

- وهل يتم تجميع ومراجعة والاحتفاظ بأوراق العمل الخاصة بالرقابة بشكل كلي؟
- وهل يتم توثيق التعديلات على مخطط الرقابة مع أسبابها خصوصا إذا كانت تؤثر بشكل كبير على منهجية الرقابة أو زمنها أو موارد أخرى لازمة لإنجازها؟
- هل تتم مراجعة هذه التعديلات والمصادقة عليها من لدن المسئول الذي صادق على المخطط الأولي؟

5.3.4 الإشراف على الرقابة

- هل يتضمن الهيكل التنظيمي دائرة للإشراف أو أن المشرف يشكل عضوا من فريق الرقابة؟
- أو من يتكلف بدور الإشراف؟
- هل يقوم المراقب الرئيسي بالإشراف على عمل المراقبين من أجل التأكد من أن مهام الرقابة يتم إنجازها بطريقة ملائمة؟

6.3.4 مراجعة تنفيذ الرقابة

- من أجل تحديد التعديلات والتحسينات الضرورية لعمليات الرقابة المستقبلية، هل يقوم المراقب الرئيسي والمشرفون بمراجعة كل جوانب مهام الرقابة التي يتم إنجازها بما في ذلك الاختبارات المنجزة والنتائج وأوراق العمل. وهل يتم توثيق هذه التعديلات؟
- هل يقوم مسير الرقابة أو فريق الرقابة بفحص أسباب و نتائج أوجه القصور التي تم تسجيلها خلال المسلسل الرقابي

7.3.4 اللجوء إلى الخبرة الخارجية

- هل يلجأ الجهاز الأعلى للرقابة إلى مساعدة خبراء خارجيين عند مواجهة مشاكل غير متوقعة أو مسائل تقنية تتطلب مهارات تفوق تلك المتوفرة لدى الفريق؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بالتأكد من أن توثيق وتقييم العمل المنجز من لدن الخبير يتم بطريقة ملائمة؟
- هل هناك قاموس للمفردات التقنية المستعملة من لدن الخبراء الخارجيين ضمنا للفهم؟

4.4 الإبلاغ عن الرقابة (Reporting)

1.4.4 المنهجية

- هل يتم تحليل واستنتاج بشكل ملائم لمواضيع الرقابة التي تم تبليغها ؟
- هل يتم تقييم كل النتائج بالنظر إلى أهميتها وقانونيتها وحقيقة إثباتاتها ؟ وهل يتم ضم كل النتائج ذات الأهمية؟
- هل يتم تقديم كل الوقائع بشكل مناسب؟
- هل تتم الإشارة إلى مصادر الوقائع والأرقام والاقتباسات؟
- هل يتم الأخذ بعين الاعتبار الأحداث المهمة المتعلقة بالرقابة إلى حد مراعاتها وتوثيقها من لدن المراقب ؟
- هل هناك إثباتات موثقة لدعم جميع الاستنتاجات والآراء؟
- هل هناك توصيف واضح لمراحل المراقبة والنتائج والاستنتاجات والتوصيات المنجزة من لدن المراقب الرئيسي و مساعديه؟
- هل يتم ربط وثائق العمل بعضها البعض بشكل كامل ؟
- هل التقارير موجزة وواضحة ومناسبة ودقيقة وبسيطة وموضوعية ومتوازنة و بناءة؟
- هل التقارير مفهومة بشكل جيد من طرف الجهاز الخاضع للرقابة ومختلف الأطراف الخارجية ذات الصلة؟
- هل كل النتائج والاستنتاجات مدعومة بأدلة دامغة ومناسبة ويمكن اعتمادها في أوراق عمل الرقابة ؟
- هل التوصيات الصادرة عن الجهاز الأعلى للرقابة مطابقة لأحسن المعايير المهنية؟
- هل تقدم التقارير أيضا عند الحاجة بشكل صريح استنتاجات إيجابية أو تضع إجراءات مناسبة أو إجراءات زجرية لتفعيلها من لدن الجهاز الأعلى للرقابة؟

- إذا كان الأمر كذلك فهل يتم التأكد من قبل المراقب من وجود إثباتات كافية لدعم مثل هذه الاستنتاجات الإيجابية؟
- هل يتم الالتزام بالحدود الزمنية؟
- هل يتم مراعاة المخالفات الخطيرة وحالات الغش المكتشفة خلال الرقابة في إتباع الإجراءات الجاري بها العمل؟
- هل المنهجية الكاملة لمهمة رقابة الأداء المنجزة مفصلة بشكل جيد في التقارير لإعطاء مزيد من الشفافية والمصادقية للنتائج؟

2.4.4 الإجراءات الداخلية

- من يشارك في تحرير التقرير؟
- هل يتم التأكد من احترام التقرير لنتائج المهمة الرقابية؟
- هل تتم مراجعة التقارير من أجل ملاءمتها و حجيتها و ضبطها وجعلها سهلة القراءة الخ من قبل مراقب أو فريق مراقبين و/أو النيابة العامة من ذوي الخبرة ومستقلين عن فريق الرقابة ؟
- هل يتم عادة إعداد مسودات تقارير المراقبة من لدن المراقب الرئيسي بالتشاور مع الأعضاء الآخرين في الفريق؟ وفي حالة وجودها، هل تكون هذه المراجعة مقرونة أو متبوعة بمراجعات أخرى لمشروع التقرير على مستويات أعلى، أو دوائر أخرى من الجهاز، خصوصا إذا كان موضوع التقرير ذي حساسية أو معقد بشكل غير اعتيادي أو تقني؟ ويستحسن القيام بهذه المراجعة من قبل دائرة مختلفة تجنباً لأي آراء متضاربة قد تتبع من وحدات مختلفة صادرة عن الجهاز الأعلى للرقابة، وخاصة بشأن المسائل القانونية.
- وهل يوجد أي مقتضى قانوني واضح أو نظام داخلي بخصوص من له سلطة المصادقة على تقرير المراقبة وإصداره (المسئول

3.4.4 وجهات نظر مختلفة / إثباتات متضاربة

- هل يتم تقديم مشروع تقرير الرقابة بعد مراجعته داخليا، إلى الهيئة الخاضعة للرقابة من أجل المراجعة والتعليق داخل أجل محدد؟
- إلى أي حد يأخذ الجهاز الأعلى للرقابة التعقيبات الواردة من الهيئة المذكورة بعين الاعتبار؟
- هل يتم نشر هذه التعقيبات في التقرير؟
- كيف يتم حل الخلافات الحقيقية؟
- وهل يتضمن التقرير كل الإثباتات المهمة المتضاربة مع شرح أسباب عدم الأخذ بها أو أسباب عدم إدراجها في استنتاجات التقرير؟

4.4.4 الإبلاغ عن المخالفات

- هل يتم الإبلاغ عن المخالفات وفقا لصلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة والتشريعات ذات الصلة؟
- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بإبلاغ السلطات القضائية بالمخالفات المكتشفة مثل الغش وانتهاك العقود أو غيرها من المخالفات الجنائية، دون تأخير؟

5.4 متابعة نتائج الجهاز الأعلى للرقابة ومعالجتها

1.5.4 التتبع

- هل يتم تتبع مهمات الرقابة؟
- هل هناك مراقبة (Monitoring) مناسبة وكافية للتأكد من إتباع توصيات الرقابة في الوقت الملائم؟

- هل هناك تحديد للأجل بين تاريخ إنهاء المهمة الرقابية و تاريخ الشروع في تتبع توصياتها؟
- هل توجد مناهج لضبط تنفيذ عمليات التتبع، وكذلك معايير محددة لضبط وقت وجوبها؟
- و هل يمثل الجهاز الأعلى للرقابة لكليهما؟
- في حالة عدم تنفيذ التوصيات أو عدم تنفيذها في الوقت المناسب هل يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من أن عدم التنفيذ موثق ومبرر من لدن الهيئة الخاضعة للرقابة؟

2.5.4 أثر عمليات رقابة الأداء التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة

- هل يتم تقييم أثر عمليات الرقابة التي تقوم بها الأجهزة العليا للرقابة على أداء الهيئة الخاضعة للرقابة؟
- هل يأخذ هذا التقييم في الاعتبار آراء مختلف المعنيين؟
- هل هناك مؤشرات كمية لقياس أثر عمليات الرقابة؟
- هل تحقق التوصيات المتبعة تطورا في الأداء؟

3.5.4 نظرة الآخرين (Perception) للجهاز الأعلى للرقابة

- هل هناك مؤشرات بشأن نظرة الآخرين للجهاز الأعلى للرقابة ومهامه وكفاءته المهنية؟
- هل يتمتع الجهاز الأعلى للرقابة بتقدير عال بالنظر للعمل الذي يؤديه؟
- هل يتم النظر إلى الجهاز الأعلى للرقابة كجهاز مستقل ومهني ومحترم من قبل العموم و من قبل مختلف المعنيين على وجه الخصوص وله تأثير إيجابي على تطوير الأنشطة العمومية؟
- هل يتم تقييم نظرة الآخرين للجهاز الأعلى للرقابة؟
- كيف يتم استعمال نتائج هذا التقييم؟
- ما هي الطرق التي تم اعتمادها من أجل تطوير تمثّل الجهاز الأعلى للرقابة في نظرة المعنيين؟

4.5.4 الإعلام

- إذا كان القانون يخول للجهاز الأعلى للرقابة نشر نتائج عمله هل يتم هذا النشر مع مراعاة جعله واضحا ومفهوما و في متناول مستعملي التقارير و للعموم؟
- على أي شكل يتم توزيع التقارير؟
- هل يسمح أيضا للجهاز الأعلى للرقابة النشر على شبكة الانترنت؟
- ما طبيعة علاقة الجهاز الأعلى للرقابة بوسائل الإعلام؟

5.5.4 تدبير المخاطر المؤسسية

- كيف يتعامل الجهاز الأعلى للرقابة مع حالات الإخفاق المحتملة لعمليات المراقبة كالتّي تهم عمليات مراقبة معقدة و التي قد تشمل مواضيع ذات تداول كبير من قبل الرأي العام أو ذات حساسية سياسية و التي من شأنها أن تؤثر على مصداقيته؟
- هل وضعت طريقة واضحة لتقييم هذه المخاطر المؤسسية و التكيف معها مع الأخذ بعين الاعتبار أمور أخرى كدرجة تعقيد الرقابة و التكاليف و الجدل المرتبط بالجوانب التي يتم إخضاعها و مدى تعاون أو مقاومة الهيئة الخاضعة للرقابة؟

6.5.4 تدبير العلاقات الخارجية

- هل يولي الجهاز الأعلى للرقابة اهتماما ويخصص جزء من وقته لتقوية العلاقات مع:
- البرلمان ولجانه؛

- الحكومة من أجل تطوير المحاسبة العمومية (أو الحكومية) و هيئات الرقابة الداخلية؟
- الوزارات والمؤسسات العمومية لتمكين المراقبين من أداء عملهم بطريقة ناجعة و بدون تدخل أو عوائق؛
- وسائل الإعلام من أجل جعل العموم على اطلاع على المنتجات الرئيسية للجهاز الأعلى للرقابة والإجراءات المتخذة (أو التي لم تتخذ) ردا على ذلك ؛
- مراقبي القطاع الخاص والجمعيات المهنية ذات الصلة من أجل تبادل الخبرات التي يمكن أن تعزز الجودة في كلى القطاعين؛
- المجتمع الأكاديمي لتسهيل الاستفادة من خبرته المتخصصة، عند الاقتضاء، وتوظيف خريجين ذوي تأهيل عالي؛
- مجتمع الأجهزة العليا للرقابة بما في ذلك التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف ، لتسهيل المقارنة وتبادل المعارف والخبرات والتقنيات والمعلومات حول أحسن الممارسات.

الملحق 1 : دليل المصطلحات

مفردات مراجعة النظير	الاصطلاح
مخاطر الرقابة	أن ما يقابل التأمين هو مخاطر الرقابة و هذه المخاطر تكمن في أن يتوصل المراقب إلى استنتاجات خاطئة مقارنة مع القوائم المالية موضوع الرقابة. أي أن المراقب يفشل في التحفظ على هذه القوائم المالية رغم أنها غير دقيقة بشكل كاف. <u>المصدر:</u> المبادئ الإرشادية الأوربية بشأن تنفيذ معايير الرقابة الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية (الانتوساي)
الاستقلالية	هي حرية الجهاز الأعلى للرقابة في ممارسة عمله في نطاق اختصاصاته بدون أية توجيهات أو تدخلات خارجية أيا كان نوعها. <u>المصدر:</u> مدونة الأنتوساي للأخلاقيات و معايير الرقابة.
الرقابة الداخلية	هي مجموع الوسائل الوظيفية التي يتوصل من خلالها مسيرو أية مؤسسة من الحصول على تأمين من مصادر داخلية على أن منظومة العمل التي هم مسئولون عنها تعمل بشكل يقلل من احتمال حدوث غش أو خطأ أو ممارسات غير فعالة و غير اقتصادية. وتتمتع الرقابة الداخلية بكثير من خصائص الرقابة الخارجية لكنها تتميز بكونه تتلقى، بوجه إيجابي، توجيهات من الجهات المسؤولة التي يعمل تحت إمرتها المدقق الداخلي. <u>المصدر:</u> إرشادات الأنتوساي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام. INTOSAI GOV 9100
السلطة القانونية	تعني القوانين و التنظيمات و الأوامر و التوجيهات و الدوريات أو أية وثائق أخرى لها قوة القانون. <u>المصدر:</u> الفدرالية الدولية للمحاسبين: تقييم الإطار القانون و المعايير.
النظير	النظراء هم الأفراد ذوو التجربة و الأقدمية داخل مؤسساتهم و الذين تتمتع توصياتهم بمصدقية قوية. و ينتمي النظراء إلى مجموعة من الأجهزة العليا للرقابة ليقدموا وجهات نظرهم . <u>المصدر:</u> دليل لجنة الأنتوساي لبناء القدرات: بناء القدرات داخل الأجهزة العليا للرقابة، http://ar.ifac.org
مراجعة النظير	مراجعة النظير هي مراجعات منتظمة لتقييم مدى إنجاز جهاز أعلى للرقابة للأهداف و المعايير التي يتبناها من أجل ذلك. ويمكن أن تشمل هذه المراجعة إحدى مجالات أنشطة الجهاز كرقابة المطابقة مثلا أو مجموعة واسعة من الوظائف كالخطيط الإستراتيجي أو تدبير الموارد البشرية أو التواصل الداخلي أو الخارجي. ويمكن أن تلعب المراجعة دورا مفيدا في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. <u>المصدر:</u> ورقة المناقشة المتعلقة بالموضوع الأول. http://www.incosai2004.hu
رقابة الأداء	هو رقابة تتعلق بالإقتصاد و الفعالية و النجاعة في إستعمال الموارد أثناء قيام وحدة معينة بإنجاز مهامها. <u>المصدر:</u> الأنتوساي: مدونة الأخلاقيات و معايير الرقابة.

<p>هو عملية تقييم تركز على طريقة اشتغال نظام مراقبة الجودة. أو مراجعة تتم بعد انتهاء عملية الرقابة يقوم بها أفراد مستقلون عن الرقابة موضوع المراجعة. ويتضمن تأمين الجودة وجوبا معالجة رقابات بعينها، غير أن هدف المراجعة ليس هو القيام بنقذ رقابات بذاتها بل هدفها هو تحديد ما هي المراقبات التي يجب أن تشملها هذه الرقابات، وكيف سيتم تفعيل هذه المراقبات، وكيف سيتم ملء اي ثغرات في المراقبة أو أية طرق أخرى لتحسين نظام جودة الرقابة.</p> <p><u>المصدر: http://www.intosaijournal.org</u></p>	<p>ضمان الجودة</p>
<p>هي عملية يسعى من خلالها جهاز أعلى للرقابة إلى التأكد من أن كل مراحل الرقابة (التخطيط، التنفيذ، التقرير و المتابعة) قد تم إنجازها وفق نظم و ممارسات و مساطر الجهاز. و يجب أن يضمن نظام مراقبة الجودة أن تكون الرقابة منجزة في الوقت المخطط لها و أن تكون شمولية و موثقة بشكل جيد و أن تكون قد أنجزت و تمت مراجعتها من طرف فريق عملي كفى.</p> <p><u>المصدر: http://www.intosaijournal.org</u></p>	<p>مراقبة الجودة</p>
<p>حينما يقوم جهاز أعلى للرقابة بمراجعة نظير لفائدة جهاز أعلى للرقابة شريك في مقابل أن يقوم هذا الأخير بدوره بمراجعة لفائدة الجهاز الأول فإن هذا النشاط المتبادل يسمى مراجعة نظير متبادلة.</p> <p><u>المصدر: اللجنة الفرعية 3 للجنة الأنتوساي لتنمية القدرات: تعزيز أفضل الممارسات و ضمان الجودة من خلال مراجعة النظير الطوعية.</u></p>	<p>مراجعة النظير المتبادلة</p>
<p>هو بمثابة شهادة حول المساءلة المالية للمؤسسات الخاضعة للرقابة بما يعني ذلك من مراقبة و تقييم السجلات المالية وإبداء آراء حول القوائم المالية؛ و هو شهادة تتعلق بالمسائل المالية للإدارة الحكومية ككل؛ وهو رقابة القوائم و المعاملات المالية مع تقييم مطابقة ذلك للنظم و القوانين المعمول بها؛ و هو رقابة وظائف المراقبة الداخلية و الرقابة الداخلية ؛ وهو رقابة حول أمانة و ملاءمة القرارات الإدارية المتخذة من لدن الوحدات موضوع الرقابة؛ و هو بمثابة تقرير حول أية مواضيع أخرى تدخل في نطاق الرقابة يود المراقب تجليتها.</p> <p><u>المصدر: الأنتوساي مدونة الأخلاقيات و معايير المراقبة.</u></p>	<p>رقابة المطابقة</p>
<p>الجهات التي تتأثر بعمل الجهاز كالشركاء أو المجموعات التي يشتغل ضمنها الجهاز أو الموظفون أو الزبائن أو الممونون.</p> <p><u>المصدر: توجيهات الأنتوساي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام.</u></p> <p>INTOSAI GOV 9100</p>	<p>الجهات المعنية</p>

الملحق 2: إستمارة رد الفعل

1. مراجعة النظرير المجزة
الجهاز الأعلى للرقابة موضوع المراجعة
الجهاز (أو الأجهزة) الأعلى للرقابة الذي قام بالمراجعة
 2. نطاق مراجعة النظرير
 3. تاريخ/مدة مراجعة النظرير
 4. هل استعملتم دليل مراجعة النظرير الطوعية
 نعم إذا كان الجواب بنعم، ماهي التجربة الإيجابية/السلبية التي اكتسبتموها ؟ المرجو الإدلاء بالمزيد من التوضيحات.
 لا إذا كان الجواب بلا المرجو الإدلاء بالمزيد من التوضيحات.
 5. هل استعملتم قائمة مواضيع المراقبة في عمليات مراجعة النظرير الطوعية؟
 نعم إذا كان الجواب بنعم، ماهي الدروس التي اكتسبتموها ؟ المرجو تحديد ذلك.
 لا إذا كان الجواب بلا المرجو الإدلاء بالمزيد من التوضيحات.
 6. هل تقترحون أية تغييرات على دليل مراجعة النظرير أو لائحة المراقبة؟
 نعم لا
إذا كان الجواب بنعم المرجو الإدلاء بالمزيد من التوضيحات.
 7. هل ستقومون بإعطاء وثائق تتعلق بمراجعة النظرير (مثلا إتفاقيه مراجعة النظرير، مذكرة تفاهم، تقرير)
 نعم لا
إذا كان الجواب بلا المرجو الإدلاء بالمزيد من التوضيحات.
- المرجو إرسال هذه الاستمارة أو أية وثائق أخرى تودون تقاسمها مع أجهزة عليا للرقابة إلى الجهاز الأعلى للرقابة لألمانيا.
(international@brh.bund.de))
شكرا جزيلاً على مساعدتكم.