

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

إطار التنمية الإدارية

ديوان المحاسبة

وثيقة أعدها ج.أ.تيني

الخبير في شؤون الإدارة العامة

التابع للفريق الاستشاري لمراقبة البرنامج

بيروت 14، شباط 2001

الفهرس

- 1 مقدمة
- 2 الوقائع الرئيسية والحلول/ التوصيات
- 3 تنمية الإطار القانوني
- 4 الصلاحيات والمهام
- 5 التنمية الوظيفية
- 6 التنمية التنظيمية
- 7 إعداد برنامج التدريب
- 8 تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال
- 9 إطار تطوير عملية التدقيق
- 10 موجز عن أبرز مبادرات التنمية الإدارية.

I. مقدمة :

عمد ديوان المحاسبة، في إطار المساعدة على إعادة إطلاق برنامج الإدارة اللبنانية (برنامج المساعدة على تأهيل الإدارة اللبنانية) إلى إعداد خطة تشغيلية قصيرة الأمد تهدف إلى تحسين الأداء وتحديثه. وتضع الخطة في مقدم أنشطتها صياغة وثيقة - إطار تحدد السياسة العامة للتنمية الإدارية في ديوان المحاسبة، على أن تعالج هذه الوثيقة المسائل الآتية :

- 1- تحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأمد المتعلقة بتنظيم ديوان المحاسبة.
- 2- تحديد صلاحية ديوان المحاسبة ودوره ووظائفه على ضوء الأهداف التنظيمية المعاد تحديدها
- 3- وصف المهام الجديدة لجهة الأهداف المحددة ومجال العمل.

ويسمح هذا النشاط في نهاية المطاف بوضع إطار سياسة التنمية الإدارية في ديوان المحاسبة، وتأتي هذه الوثيقة لتتوج المهمة المذكورة أعلاه. تشمل التنمية الإدارية في إطار تحسين الأداء وتحديث ديوان المحاسبة ما يلي:

- 1-إعادة صياغة الإطار القانوني على ضوء سياسة الحكومة في مجال التدقيق في الإدارة المالية والتدقيق في الأداء.
- 2-وبالنظر إلى موقف سياسة الحكومة حول الدور الذي يفترض بديوان المحاسبة الاضطلاع به، يتعين على هذا الأخير أن يعتمد الإجراءات والخطوات المستندة إلى نموذج العمل المعتمد للاضطلاع بعمليات التدقيق في المجالات التالية:

- . التنمية الوظيفية
- . التنمية التنظيمية
- . إدارة الموارد البشرية وتميئها.
- . تطوير المعلومات والتواصل.

وستعمد هذه الوثيقة إلى تفصيل المجالات المذكورة أعلاه على ضوء الرؤية الجديدة التي اعتمدها الحكومة لجهة موقع ديوان المحاسبة على مستوى متطلبات التدقيق الحديث، والمنهجية والمعايير المتعلقة بالتدقيق الخارجي في الإدارة العامة في لبنان. كما ستعرض الفقرة الأخيرة من الوثيقة نموذجاً عاماً للعمل يعكس المفهوم الجديد للتدقيق.

II. الوقائع الرئيسية والحلول/التوصيات.

أجرى فريق عمل في الربع الأخير من العام 2000 مسحاً استكشافياً للوقائع، وسنوجز في ما يلي أبرز الوقائع، فضلاً عن الحلول و/أو التوصيات التي نقترحها. وتجدر الإشارة إلى أن الحلول الممكنة والتوصيات تحدد التوجه الذي علي التنمية الإدارية أن تتحوه بغية تحسين الأداء وتحديثه. تتمثل الأوجه الرئيسية للتنمية الإدارية بالآتي: (1) الإطار القانوني، (2) الصلاحيات والمهام، (3) التنمية الوظيفية، (4) الإدارة والتنظيم، (5) عمليات التدقيق، (6) إدارة الموارد البشرية وتنميئها، (7) مكنة عمليات التدقيق/الضبط/المراقبة.

أما النتائج المباشرة التي ستترتب على التنمية الإدارية، فالآتية:

- 1- تعزيز استقلالية ديوان المحاسبة الوظيفية والتنظيمية والمالية، عبر تعديل القوانين الأساسية.
- 2- تغييرات إدارية وتنظيمية في حال إيلاء الديوان الرقابة على الأداء.

3- الحرص على كفاءة الموظفين وقدرتهم والتزامهم، ضماناً لتدقيق فعال وموافق للمعايير الفضلى.

4- تعزيز قدرات التدقيق في الإدارات العامة ومؤسسات الدولة.

5- الترويج للأنظمة المحاسبية الملائمة في الإدارات العامة.

موجز عن أبرز النتائج التي توصل إليها المسح،
وعن الحلول والتوصيات الممكنة:

الحلول/ التوصيات	النتائج الرئيسية بالاستناد إلى المسح الاستكشافي	نواحي التنمية الإدارية
<p>1. مراجعة القوانين الأساسية وتعديلها بهدف تعزيز الاستقلالية الوظيفية والتنظيمية والمالية الضرورية لكي يتمكن ديوان المحاسبة من الاضطلاع بمهامه بموضوعية وفعالية.</p> <p>2. يمكن التوصل إلى درجة اكبر من الاستقلالية بالسماح لديوان المحاسبة إحالة تقديراته للموازنة مباشرة" إلى مجلس النواب بدل المرور أولاً بالحكومة والسماح له باختيار الموظفين الإداريين دون الرجوع إلى مجلس الخدمة المدنية.</p>	<p>1. يتمتع ديوان المحاسبة بطابع قضائي، خلافاً للعديد من مكاتب المدقق العام في العالم، وهو يتمتع باستقلالية وظيفية</p> <p>2. يفسخ مجلس الوزراء الكثير من القرارات التي يتخذها ديوان المحاسبة في نطاق الرقابة الإدارية المسبقة.</p>	<p>1. الإطار القانوني</p>

<p>1. يتعين على ديوان المحاسبة الاضطلاع بكافة أنواع التدقيق الخارجي في القطاع العام، بما في ذلك التدقيق النظامي في الحسابات والتدقيق في الأداء.</p> <p>2. نقترح للمباشرة في التدقيق في الأداء التركيز في المستقبل القريب على التدقيق في الإدارة المالية في القطاع العام.</p> <p>3. من الضرورة بمكان أن تشمل صلاحيات ديوان المحاسبة القانونية مسؤولية التدقيق والتركيز على نوعية أنظمة الرقابة الداخلية في الإدارات العامة.</p>	<p>1. أن معظم عمليات التدقيق التي يقوم بها ديوان المحاسبة تطل التدقيق في قانونية المعاملات. يهدف الديوان إلى تطوير قدراته وأدائه في مجال التدقيق، وهو يعيد النظر بإجراءات التدقيق المالي المعتمدة حالياً.</p>	<p>2. الصلاحيات والمهام</p>
--	---	-----------------------------

<p>*تعبئة وتوسيع ملاك الديوان ولاسيما ملاك القضاة والمدققين</p>	<p>1. لا تعمل لجنة المراقبة السنوية على المصالح العامة المستقلة التابعة لـديوان المحاسبة وفقاً للمرسوم 4517، علماً أنها مسؤولة عن التدقيق في أداء المصالح المستقلة الخاضعة للنظام العام للمؤسسات العامة (المرسوم 4517)</p> <p>2. تتعرض ديوان المحاسبة عدة عقبات تمنعه من أداء مهامه بشكل ملائم : 1- شغور العديد من الوظائف الخاصة بالمدققين والمراقبين والموظفين الإداريين، 2- النقص في الدراية المتخصصة في أنظمة المحاسبة في الإدارات العامة.</p>	<p>3. الوظائف</p>
---	--	-------------------

<p>1. يتعين النظر في البنى التنظيمية البديلة. ولا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار خبرات دواوين المحاسبة في البلدان الأخرى.</p> <p>2. لا بد من استحداث وحدة تدريب ووحدة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن الهيكلية المشتركة.</p> <p>3. في حال أعطيت للديوان صلاحية الرقابة على الأداء يقتضي اعتماد تغييرات إدارية وتنظيمية.</p> <p>4. سيكون على ديوان المحاسبة أن يطور قدراته وإمكانياته في مجال التدقيق بواسطة الكمبيوتر.</p>	<p>1. لا يتوزع العمل بين الغرف على أساس قطاعي، إذ تنظر كل غرفة في عمليات وزارات أو مؤسسات أو بلديات معينة وفقاً لقرار يتخذه بهذا الشأن رئيس ديوان المحاسبة بعد موافقة مجلس ديوان المحاسبة.</p> <p>2. تفتقر الهيكلية إلى وحدة تدريب ووحدة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، علماً أن ديوان المحاسبة قد أعد مشاريع مراسيم تلحظ إنشاء هاتين الوحدتين.</p>	<p>4. الإدارة والتنظيم</p>
--	--	----------------------------

<p>1. على ديوان المحاسبة أن يحدث أساليب التدقيق والأدلة التوجيهية ذات الصلة، مع الحرص على عدم الإفراط في تقييم هذه الأدلة، إذ يتعين على هذه الأخيرة أن تستند إلى الممارسة الجيدة والخبرة، وأن تستخدم ربما أمثلة" رائدة في التدقيق كأداة للتعلم والتطوير.</p> <p>2. يفترض بوزارة المالية أن تؤدي دوراً ناشطاً في اعتماد الأنظمة المحاسبية الملائمة في المؤسسات العامة.</p>	<p>1. لا يلتزم ديوان المحاسبة بكامل معايير التدقيق الصادرة عن (INTOSAI)-المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا.</p> <p>2. إن عدم تحديد ميزان الدخول للحسابات العائدة للعام 1991 متفق عليها بين ديوان المحاسبة ووزارة المالية يساهم في عرقلة مراقبة الحسابات.</p> <p>3. يفتقر العديد من المؤسسات العامة إلى أنظمة محاسبية واضحة.</p> <p>4. لا ترسل الإدارات حساباتها إلى ديوان المحاسبة ضمن المهلة الزمنية المحددة، وينعكس ذلك سلباً على سرعة المراقبة القانونية المؤخرة للحسابات.</p> <p>التدقيق بها.</p>	<p>5. التدقيق في آليات العمل ومراقبتها</p>
---	--	--

6. إدارة الموارد البشرية وتميئها.

1. يفتقر ديوان المحاسبة إلى وحدة تدريب تقييم حاجات التدريب وتتابع تنفيذ برامج التدريب. 2. لا يملك ديوان المحاسبة ما يكفي من الموظفين ذوي الخبرة الكافية في مجالي الرقابة على الحسابات والرقابة على الأداء.

1. على ديوان المحاسبة ان يجري، بمساعدة بعض دوائره، تقييماً لحاجات التدريب وتحليلاً للنقص في التدريب، على أن يكون ذلك أساس وضع خطة للتدريب تستجيب إلى حاجات التدريب المتخصص الداخلية والخارجية وتدعمها. 2. الحرص على استخدام التدريب كأداة لدعم التغيير والتنمية، وربط التدريب بحالات ملموسة وعملية، فضلاً عن اعتماد منهجيات التدقيق الحديثة. 3. على ديوان المحاسبة أن يعدّ برنامج تدريب يتوجه إلى حائزي الشهادات، بغية اجتذاب أشخاص كفونين والاستجابة إلى النمو المتوقع في عدد الموظفين المتخصصين في السنوات ال قليلة المقبلة. 4. على ديوان المحاسبة أن يضع نظامه الخاص لإدارة الموارد البشرية.

<p>1. على ديوان المحاسبة اعتماد الحاسوب في أساليب العمل، لا سيما في ما يتعلق بمراقبة الحسابات.</p> <p>2. يعتبر إدخال البيانات المالية إلى الحاسوب ونقل الملفات من وزارة المالية والإدارات موضوع التدقيق ضرورياً لضمان تدقيق فعال.</p> <p>3. يحتاج ديوان المحاسبة إلى برامج معلوماتية تعنى بالتدقيق (مثل winidea)</p>	<p>1. يتوجب على ديوان المحاسبة مكننة أساليب العمل لديه، واعتماد الحاسوب بشكل خاص لدى التدقيق في الحسابات. ويود ديوان المحاسبة أن يوصل بوزارة المالية، بغية النفاذ إلى ملفات الوزارة وحساباتها.</p> <p>تقترح الوزارة إرسال الوثائق على اسطوانات مدمجة. أما ديوان المحاسبة فيرى أنه يتمتع بالحق الكامل في النفاذ إلى حسابات هذه الوزارة وملفاتها.</p>	<p>7. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p>
--	---	---

III. تطوير الإطار القانوني:

حدد الإطار القانوني الخاص بديوان المحاسبة على عدة مستويات : الدستور، والقوانين والتنظيمات والإجراءات. ويشكل الدستور والقوانين القاعدة المؤسساتية، بينما تهدف التنظيمات والقواعد والإجراءات إلى التأكد من أن ديوان المحاسبة يضطلع بمسؤولياته بالطريقة الأكثر فعالية.

1. يحتاج ديوان المحاسبة إلى قاعدة قانونية صلبة وثابتة وقابلة للتطبيق يحددها الدستور وقانون المحاسبة، وتتمها التنظيمات والقواعد والإجراءات. ويتعين النظر في التعديلات القانونية التالية:

1.1 تعديل قانون ديوان المحاسبة:

نقترح منح ديوان المحاسبة صلاحية ممارسة التدقيق في الأداء، علماً أن القانون الحالي لا ينص صراحةً على هذا النوع من المراقبة. ويتعين على القانون أن يعطي ديوان المحاسبة صلاحية ممارسة هذه الرقابة على أساس الاقتصاد والفعالية.

1.2 تعديل بعض النصوص القانونية الأخرى المرتبطة مباشرةً بقانون ديوان المحاسبة.

- تعديل قانون المحاسبة العامة نظراً لوجود عدد من العقود والصفقات الجديدة التي لا يلحظها القانون.
- تعديل النظام الذي يرفع إحالة الحسابات إلى ديوان المحاسبة (المرسوم رقم 3489 تاريخ 1965/12/27) بعد إصدار النظام المحاسبي الجديد (مرسوم رقم 10388 تاريخ 1997/6/9)

- إصدار مرسوم يحدد نطاق عمل وإجراءات الرقابة التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات والشركات والمنظمات عملاً بالفقرتين 4 و 5 من المادة 2 من قانون ديوان المحاسبة.

- وضع قانون محاسبي عام لكافة البلديات.

- اعتماد نظام موحد لإحالة الحسابات من قبل البلديات إلى ديوان المحاسبة.

- وضع نظام محاسبي عام خاص بالمصالح المستقلة، يأخذ بعين الاعتبار التمييز بين المؤسسات الإدارية ومؤسسات الاستثمار.

- تعديل التنظيمات التي صدرت بموجب المرسوم رقم 405 تاريخ 1943/3/21، على ضوء بروز عقود جديدة للأشغال العامة وأساليب جديدة للتعاقد والتنفيذ.

وبعد وضع الإطار القانوني، تعطى الأولوية إلى بناء قدرات التدقيق والمحافظة على نوعية التدقيق.

IV. الصلاحيات والمهام

يلحظ القانون التأسيسي (المرسوم الاشتراعي 1983/82 وتعديلاته) أن ديوان المحاسبة محكمة إدارية مسؤولة عن القضاء المالي. وهو يراقب الموارد المالية العامة وأموال الموازنة، عبر مراقبة استخدام هذه الموارد والالتزام بالقوانين والتنظيمات المرعية الإجراء. وديوان المحاسبة يبت أيضاً في قانونية العمليات والحسابات وملاءمتها، ويحيل الموظفين المخالفين إلى المحاكمة. وديوان المحاسبة مرتبط إدارياً برئيس الوزراء، بينما تخضع لسلطة ديوان المحاسبة الإدارات العامة، والبلديات المحددة بمرسوم وزاري، والمؤسسات العامة وهيئات الرقابة والمؤسسات والمنظمات والشركات التي تقيم مع الدولة أو البلديات أو المؤسسات العامة علاقة مالية. كما ويمارس ديوان المحاسبة الرقابة الإدارية والقضائية.

* الرقابة الإدارية

تقسم الرقابة الإدارية إلى رقابة مسبقة ورقابة مؤخره. وتهدف الرقابة المسبقة اكثر ما تهدف إلى التحقق من صحة العمليات ومطابقتها الميزانية والتنظيمات. وتمارس الرقابة المسبقة على النفقات والعائدات التي تتخطى سقفاً معيناً. أما الرقابة المؤخره فتهدف إلى تقييم العمليات المالية منذ تخصيص النفقات وحتى الإنفاق الفعلي والتسجيل في دفاتر المحاسبة. وتتميز صلاحية ديوان المحاسبة بطابع الرقابة القانونية بشكل خاص. ويمكن القول إن وظيفة الرقابة على الأداء بمفهومها المتعارف عليه دولياً غير موجودة.

* الرقابة القضائية

يمارس ديوان المحاسبة إلى جانب الرقابة الإدارية، رقابة قضائية مؤخره: (1) رقابة قضائية على الحسابات، (2) رقابة قضائية على الموظفين الماليين. ولا بدّ في هذا الإطار من إعادة تحديد صلاحيات ديوان المحاسبة ومهامه في مجال الرقابة القضائية على الحسابات على ضوء التوصيات التالية:

1. على ديوان المحاسبة تأدية كافة عمليات التدقيق الخارجي في القطاع العام، بما في ذلك التدقيق النظامي في الحسابات والتدقيق في الأداء.
2. بغية المباشرة في التدقيق في الأداء، يستحسن أن يركز ديوان المحاسبة في المستقبل القريب على التدقيق النظامي في الحسابات.
3. من الضروري أن تشمل صلاحيات الديوان القانونية مسؤولية التدقيق في نوعية أنظمة الرقابة الداخلية في الإدارات العامة والأنظمة المحاسبية والتركيز على هذه النوعية.

ويمكن أن تكون مهام ديوان المحاسبة الجديدة أو المعدلة كالتالي:
يضطلع ديوان المحاسبة بعمليات تدقيق مستقلة من شأنها أن تزود البرلمان بمعلومات موضوعية كما المقترحات والتطمينات. ويعزز ديوان المحاسبة المساءلة والممارسات الفضلى في عمل الحكومة.

V. التنمية الوظيفية

تستند وظائف ديوان المحاسبة الحالية والمهام المرتبطة بها على كون ديوان المحاسبة محكمة إدارية ذات صلاحية مالية، مسؤولة عن حماية الأموال العامة وأموال الموازنة، ومخولة أن تلاحق أمام القانون الأفراد الذين ينتهكون القوانين والتنظيمات الخاصة بإدارة الأموال العامة واستخدامها.

ولا بد من توسيع تحديد المهام هذا، ليشمل التدقيق في أداء الدولة والهيئات المرتبطة بها وتحسين هذا الأداء.

تحقيقاً لهذه الغاية، يعتمد ديوان المحاسبة إلى تزويد الحكومة ومجلس النواب والمسؤولين عن الهيئات الخاضعة للرقابة بالمعلومات مستنداً إلى التدقيق الذي أجراه، على أن تشمل هذه المعلومات الوقائع التي توصل إليها التدقيق، والاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالتنظيم والإدارة والسياسة.

ومن المفترض أن يطور ديوان المحاسبة وظائف جديدة في إطار التدقيق في الأداء والتدقيق في الإدارة المالية.

وفي إطار التنمية الإدارية في ديوان المحاسبة، نصف وظيفة التدقيق في الإدارة المالية والتدقيق في الأداء كما يلي:

يساهم التدقيق في الإدارة المالية في تحقيق أهداف التدقيق، عبر اضطلاع ديوان المحاسبة بعمليات التدقيق المالي، والتأكد من أن الحسابات السنوية الصادرة عن القطاع العام تعكس بدقة ومصداقية الوضع المالي والعمليات المالية في الدولة.

وفي معرض التدقيق المالي، على ديوان المحاسبة أن ينظر ويحلل ما إذا كانت الحسابات تعكس بحق الوضع المالي في الأجهزة موضوع المساءلة، وإذا ما كانت العمليات قد تمت وفقاً للقوانين والتنظيمات ذات الصلة. ولا بدّ من النظر بالدرجة الأولى إلى مطابقة الإنفاق وموازنة الدولة.

تساهم وظيفة التدقيق في الأداء في تحقيق أهداف التدقيق التي يتطلع إليها ديوان المحاسبة، عبر التدقيق في أداء القطاع العام، كما تساهم في تطوير واستخدام مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج وممارسات الإدارة السليمة في القطاع العام. فمهمة ديوان المحاسبة تقضي بالمساهمة في تأمين استخدام اقتصادي وفعال للموارد العامة، من أجل الاضطلاع بوظائف الإدارة العامة. وفي معرض التدقيق في الأداء، يمكن أيضاً تقييم اقتصادية إدارة العمل وتنظيمها وفعاليتها.

لا بدّ، لدى الاضطلاع بوظائف التدقيق الجديدة، من تطبيق المبادئ الأساسية التالية:

1. مسؤولية الوزراء

إن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه التدقيق الذي يجريه ديوان المحاسبة هو مسؤولية الوزراء.

وفي حال التدقيق بالأجهزة الملحقة بالحكومة المركزية، مسؤولية مجالس هذه الأخيرة. فكل وزير مسؤول عن فعالية الواردات والنفقات الخاصة بموازنته، وسوف يسأل عنها أمام البرلمان. وكيفية الاضطلاع بهذه المسؤولية الوزارية رهن بدرجة تفويض السلطات الإدارية المستقلة أو الوكالات الحكومية بتنفيذ السياسات ذات الصلة. ويعتبر ذلك عملاً أساسياً في التدقيق الذي يجريه ديوان المحاسبة، إذ إن مسؤولية مجالس الأجهزة الملحقة بالحكومة المركزية في كيفية تأديتها مهامها تحدد نطاق التدقيق. من جهة أخرى، يتحمل وزير المالية مسؤولية إضافة قواعد تنظم الإدارة المالية على قانون المحاسبة العامة، فضلاً عن وضع التنظيمات وإصدار التعليمات التي تحدد المستلزمات التي على النظام المحاسبي التقيد بها.

2. حرية انتقاء مجال التدقيق

يتمتع ديوان المحاسبة بحرية واسعة في تحديد المجالات التي سيشملها تدقيقه في الأداء. بالفعل، يستحيل إجراء تقييم شامل للفعالية، نظراً لرحابة مجالات التدقيق. هذا يعني أن على ديوان المحاسبة أن يولي أهمية قصوى إلى انتقاء مجالات التدقيق، ما يبرز ضرورة اعتماد استراتيجية انتقاء تعتمد جزئياً على القيمة المضافة المتوقعة من التدقيق. وتعتبر مهمة ديوان المحاسبة عاملاً "حاسماً" ورئيسياً" في عملية الانتقاء.

3. استخدام التدقيق التمهيدي :

يستخدم ديوان المحاسبة خلال التدقيق أكبر كمّ ممكن من المعلومات التي استقاها من المدقق فيهم أو لمصلحتهم، ومن عمليات التدقيق التي قام بها هؤلاء (التدقيق التمهيدي). والى جانب تجنب الازدواجية، يسمح ذلك بتعزيز مسؤولية الجهات موضوع التدقيق في مراقبة الفعالية. لذا تقضي الخطوة الأولى في عملية التدقيق بالحصول على فكرة حول كيفية الاضطلاع بهذه المسؤولية. إلا أن رغبة الاستفادة إلى حد الأقصى من نتائج التدقيق في وزارة المالية والتدقيق في الإدارة موضوع التدقيق تعني أن على ديوان المحاسبة أن يقيم كيفية التوصل إلى هذه النتائج، وهذا ما يعرف بالمراجعة.

VI. التنمية التنظيمية:

إن العنصر الرئيسي الجديد في عملية التنمية الإدارية في ديوان المحاسبة هو تقييم عمل الحكومة المركزية والأجهزة المرتبطة بها وتحسينه. تحقيقاً لهذه الغاية، يزود ديوان المحاسبة بالمعلومات الحكومة والبرلمان والمسؤولين عن الأجهزة المدقق فيها، مستنداً إلى النتائج التي توصل إليها في تدقيقه. وتشمل هذه المعلومات نتائج التدقيق وآراء وتوصيات حول التنظيم والإدارة والسياسة. على ضوء هذا الهدف، يفترض بالتنمية التنظيمية أن تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- أن يحظى ديوان المحاسبة بالاستقلالية الوظيفية والتنظيمية والتشغيلية والمالية الضرورية لتأدية مهامه بموضوعية وفعالية.
- أن يطور ديوان المحاسبة كفاءة موظفيه التقنية والمهنية، عبر التعليم والتدريب المستندين إلى تقييم الحاجات.

بغية تعزيز تنظيم ديوان المحاسبة، لا بدّ من اعتماد الخطوات والإجراءات اللازمة في مجال (1) اعتماد برامج التدريب على التدقيق (2) تطوير منهجية التدقيق والتخطيط وتقديم التقارير، (3) تطوير أنظمة المعلوماتية عمليات التدقيق.

يعتبر استحداث وحدة التدريب، ووحدة لمنهجية التدقيق والتخطيط وتقديم التقارير، فضلاً عن وحدة دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التدقيق، أولوية" في تنفيذ أولى مراحل التنمية التنظيمية.

ولا بد من استخدام ذوي الكفاءات العالية في المجالات ذات الصلة، ضمن الخطة التشغيلية لتحسين الأداء وتحديثه.

ويتم توصيف المهام والمسؤوليات في إطار النشاط رقم 2 من هذه الخطة: التخطيط للتنمية التنظيمية.

تلعب الوحدات المذكورة أعلاه دوراً بارزاً في المرحلة الأولى من التنمية الإدارية في ديوان المحاسبة. وتقضي هذه المرحلة باعتماد التدقيق في الأداء والتدقيق في الإدارة المالية باعتبارهما وظيفتين جديدتين ضمن هيكلية ديوان المحاسبة.

VII. إعداد برنامج للتدريب

يهدف برنامج التدريب بالدرجة الاولى الى:

السماح لديوان المحاسبة ان يتأكد من أن كافة موظفيه على درجة كافية من الكفاءة والقدرة، ومن انهم ملتزمين بالمساعدة على إجراء التدقيق بفعالية وطبقاً للمعايير والممارسات الدولية.

تحقيقاً لهذه الغايات، يتعين على ديوان المحاسبة التركيز على:

1. ان يعتمد سياسة تدريب مرنة، ملحوظة في قواعده واجراءاته الداخلية، ومستتدة على تقييم دقيق لكافة حاجات التدريب.
2. إنشاء وحدة تنسق التدريب التقني والمهني وغيره وتؤمنه (قد تشمل أو ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير منهجية التدقيق).
3. إعداد برنامج تدريب منتظم، يستند الى تقييم الحاجات. (بما فيها حاجات المؤسسة، وتحليل الحاجات في وضعيات معينة وتحليل حاجات الأفراد).
4. تأمين التدريب (الداخلي أو الخارجي) في المجالات التالية: منهجية التدقيق، المالية، والموازنة، الشؤون الاقتصادية، القانون، اللغات، تدريب المدربين، الإدارة، الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، الإعداد وسائر المجالات، وفقاً للحاجات.
5. أن يكون التدريب المهني جزءاً من التطوير المهني الذي يتبعه المدقق، على أن يفضي إلى تزويد هذا الأخير بالمؤهلات المهنية الملائمة أو إلى منح الشهادات في المجالات التي يحتاجها ديوان المحاسبة، كما يقتضي ربطه، متى أمكن ذلك، بالمؤهلات المهنية الوطنية الرفيعة المستوى.
6. على مدراء التدقيق وضع الخطط اللازمة لتأمين ما يكفي من الوقت لتدريب المدققين.

VIII. تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً لا يتجزأ من أهداف تحسين الاداء والتخطيط للتحديث. وتسمح هذه الأهداف بتحقيق ما يلي:

1. اعتماد الكمبيوتر في معالجة تقارير التدقيق.
2. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التدقيق.
3. اعتماد الكمبيوتر لتبادل المعلومات بين ديوان المحاسبة ووزارة المالية والاجهزة الخاضعة للتدقيق.

ويحتاج ديوان المحاسبة الى بنية تحتية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الانترانت) تستخدم بفعالية البرامجيات المتخصصة في مجال تبادل المعلومات وبرامج التدقيق.

من جهة أخرى، يفترض بالمخطط التوجيهي الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والملحوظ في الخطة التشغيلية، أن يشمل على الاقل الأقسام التالية:

1. الوضع الراهن: عرض شامل لديوان المحاسبة، بما فيه البنى التنظيمية والآليات المؤسساتية والوظيفية، والاستراتيجية العامة والبنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الخ
2. إعداد استراتيجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
3. مواصفات مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
4. البنى الوظيفية واللوجستية.
5. تقييم مختلف النماذج.
6. تنمية الموارد البشرية وتطويرها (التحفيز، التدريب، زيادة الوعي، الخ ...)
7. اعادة تصميم العمليات واعادة هيكلية وصياغة البنى والآليات المؤسساتية والتنفيذية.
8. مراحل المشروع والجدول الزمني.
9. خطة العمل.

10 تقييم المخاطر وإدارتها.

11 إدارة المشروع

12 إدارة التغيير .

IX. إطار تطوير عملية التدقيق.

يُرد تصميم تطوير عملية التدقيق في الصفحة 16 من الوثيقة الانكليزية، ونعرض في ما يلي تفصيل هذا التصميم:

تتألف عملية التدقيق الاولي من العمليات الفرعية الآتية، علماً أن كل مرحلة فرعية تتسم بمميزاتها الخاصة:

1. إعداد سياسة للتدقيق.
2. صياغة استراتيجية للتدقيق.
3. وضع خطة لتطبيق التدقيق.
4. إعداد التقارير بنتائج التدقيق.
5. تقييم نتائج التدقيق.

أ- سياسة التدقيق واستراتيجيته: الانتقاء والتخطيط.

يعمد ديوان المحاسبة كل سنة إلى انتقاء مجموعة من عمليات التدقيق المحتملة، مستنداً في ذلك إلى الإطار السياسي الذي حدده المجلس والذي يلحظ مجالات أو أنواع التدقيق التي يتعين التركيز عليها في السنة التالية.

ويضع مجلس الديوان اللمسات الأخيرة على برنامج التدقيق على ضوء كافة هذه الاعتبارات، ثم تفصل المجالات التي تم انتقاؤها في خطة سنوية تشغيلية تشمل الجدول الزمني للتدقيق والقدرات المطلوبة.

ب - الإعداد

خلال المرحلة التمهيديّة، يستعرض المدققون مجالات التدقيق المحددة في الخطة السنوية التشغيلية بالنسبة الى كل عملية تدقيق، ويقومون لهذا الغرض بتدقيق تمهيدي يدرسون خلاله الملفات ويعقدون محادثات عامة مع المسؤولين المعنيين. بعد ذلك، يُعدّ اقتراح تدقيق يحدد المسائل المحورية المحتملة، ومشاكل التدقيق التي قد تطرح، إضافةً الى الأساليب والتقنيات الملائمة ونتائج التدقيق المحتملة والموظفين الضروريين وسائر التكاليف. كما يشير هذا الاقتراح الى المعايير الواجب تطبيقها ويؤمن الاطار اللازم لاجراء عمليات التدقيق. ويتم إعلام الهيئات موضوع التدقيق بالتوجيهات العامة في اقتراح التدقيق، ولا سيما التركيز والمعايير المستخدمة والجدول الزمني.

ج - التنفيذ

بعد موافقة مجلس الديوان على اقتراح التدقيق، تتلقى الادارة العامة المعنية تبليغا "إضافيا" قد يشمل معلومات حول الافراد او الدائرة التي يود المدققون التكلم معها والاجراءات التي ستتبع.

وتجمع المعلومات عبر دراسة الارشيفات واجراء مقابلات ومسوحات او زيارة مواقع خارجية. وحين يشعر المدققون انهم جمعوا ما يكفي من البيانات لتقديم إجابات موضوعية على الاسئلة المطروحة في اطار التدقيق، يعمدون الى صياغة تقرير مؤقتا بالنتائج. وتهدف هذه الوثيقة اكثر ما تهدف الى رسم صورة واضحة عن نتائج التدقيق، علماً انها تشمل الوقائع التي تم التوصل اليها، ولكنها لا تورد اي استنتاجات متعلقة بالسياسة او وجهات نظر إدارية او توصيات. ويعتبر فريق التدقيق مسؤولاً عن التحقق من مصداقية نتائج التقرير ودقتها، عبر زيارة الهيئة موضوع التدقيق.

د - إعداد التقارير.

لا بدّ من التمييز بوضوح في عملية التدقيق بين مرحلة التدقيق (التي تتوج بالتقرير حول النتائج) ومرحلة إعداد التقارير. فالمجلس يقيم ما إذا كانت النتائج على صلة بالآراء والتوصيات المقترحة. أما التقارير فتعرض الوقائع وتقييمها بشكل موضوعي وواضح. وعلى الهيئات موضوع التدقيق أن تعقب على النتائج التي توصل إليها ديوان المحاسبة، وأن تشير إلى الإجراءات التي ستتخذ على ضوء نتائج التدقيق. ويحق لديوان المحاسبة لا بل من واجبه، أن يتابع الاستنتاجات المنبثقة عن نتائج التدقيق، والخطوات التي اعتمدها الهيئات موضوع التدقيق، بينما يحق للهيئات المعنية أن تراجع في هذه النتائج، على أن تعالج هذه المراجعات بشكل دقيق ورسمي، علماً انه على التنظيمات أن تلاحظ الإجراءات التي تطبق في حالات مماثلة.

هـ - التقييم الذاتي

يقضي نظام التقييم بأن يعمد فريق التدقيق على أثر نشر نتائج عملية معنية، الى تقييم نوعية هذه النتائج والآلية التي اتبعت للحصول عليها. وتناقش هذه التقييمات وصولاً الى أعلى المستويات الإدارية، وعلى أساس فردي كما على أساس تحليل النتائج. ويهدف هذا التقييم الذاتي الى اطلاق عملية تعلم داخلي لعملية التدقيق ولنوعية النتائج. كما انه يرسى الدعائم لمساءلة داخلية وخارجية. ونميز ضمن هذا التقييم بين 3 مجموعات من النوعية: نوعية المنتج الاستراتيجية، نوعية المنتج التقنية، ونوعية عملية التدقيق.

ترتبط نوعية المنتج الاستراتيجية بالهدف الذي يود ديوان المحاسبة تقييمه لتحسين عمل الحكومة. والمبدأ الاساسي هو انه يتعين على كل تدقيق ان يساهم في تحقيق هذا الهدف. أما نوعية المنتج التقنية، فترتبط بالنتائج والآراء والتوصيات.

بغية تطوير عملية التدقيق الاولى المذكورة اعلاه، لا بدّ من تطوير وظائف الدعم الآتية وتنظيمها ضمن ديوان المحاسبة. ومن الاهمية بمكان ان تكون عملية التدقيق الأولية على تفاعل مع وظائف الدعم الآتية:

1. التدريب على التدقيق.
2. منهجية التدقيق ومعاييرها.
3. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

X- موجز عن ابرز مبادرات التنمية الإدارية.

يحدد الإطار القانوني لديوان المحاسبة على عدة مستويات: الدستور، القوانين، التنظيمات، والإجراءات. ويمثل الدستور والقوانين القاعدة المؤسساتية، بينما تهدف القواعد والإجراءات الى التأكد من اضطلاع ديوان المحاسبة بمسؤولياته بأقصى فعالية ممكنة.

1. يقتضي ان يملك ديوان المحاسبة قاعدة قانونية صلبة ومستقرة وقابلة للتطبيق، يحددها الدستور وقانون المحاسبة، وتكملها التنظيمات والقواعد والإجراءات.

2. يجب على ديوان المحاسبة أن يعزّز استقلالته الوظيفية والتنظيمية والتشغيلية والمالية لتأدية مهامه بموضوعية وفعالية. كما عليه أن يتمتع، ضمن الإطار القانوني، بحرية تحديد مواضيع التدقيق وأساليبه، فضلا عن مضمون التقرير. وعلى الدستور والقوانين أن تلاحظ أن موظفي ديوان المحاسبة يتمتعون بالحماية من اي تدخل خارجي.

وتستوجب الاستقلالية ان تتوفر الموارد المالية الضرورية لاتمام مهام ديوان المحاسبة. ويتوجب منح ديوان المحاسبة حق التوجه الى البرلمان طلباً لاموال إضافية اذا اعتبر ان الميزانية غير كافية.

ويُسأل ديوان المحاسبة منفرداً عن إدارة موازنته، كما عن استخدام الموارد المخصصة له، على ان تخضع حساباته وانشطته السنوية الى تدقيق لجنة برلمانية. ويجب ان يكون ديوان المحاسبة حراً في تحديد طبيعة عمليات التدقيق والتقارير وتوقيتها ومداهها. وبالرغم من أن القانون قد يحدد بعض الموجبات الدنيا المتعلقة بتقديم التقارير، ومن انه قد يطلب الى ديوان المحاسبة اجراء بعض عمليات التدقيق بتوجيه من البرلمان، يبقى انه يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية ومن حرية المبادرة. يجب ان يتمتع ديوان المحاسبة بحرية رفع التقارير مباشرة الى البرلمان ونشر هذه التقارير علناً.

على ديوان المحاسبة ان يتمتع بحرية اعداد التوصيات والملاحظات وارسالها الى البرلمان، والحكومة والى الوزارات والمؤسسات موضوع التدقيق. وتساعد تقارير ديوان المحاسبة الهيئة التنفيذية، عبر تسليط الضوء على مواطن الخلل في الادارة وعبر التوصية بالتحسينات المناسبة.

3. يفتضي أن يتمتع ديوان المحاسبة بكافة الصلاحيات والوسائل الملحوظة صراحةً في الدستور والقانون، للتدقيق في كافة الأموال والموارد العامة، بغض النظر عما إذا كانت معكوسة في الموازنة الوظيفية وعن الجهة التي تتلقى هذه الأموال والموارد وتديرها.

ويجب أن تطال مسؤوليات التدقيق التي تضطلع بها الدولة كامل الادارة المالية في البلاد. وقد ازدادت أهمية هذه الفكرة بازدياد أنشطة القانون الخاص وازدياد التمويل الدولي. اما اذا لم يكن ديوان المحاسبة يملك الصلاحيات اللازمة لتغطية كافة هذه

المجالات، فعليه ان يعد تقريراً حول الصعوبات والتبعات السلبية، وان يقدم اقتراحات حول التغييرات الضرورية.

4. على ديوان المحاسبة ان يقوم بكافة اعمال التدقيق الخارجي في القطاع العام، بحيث يشمل عمله التدقيق في النظامية وفي الاداء.

أ) على الدستور، والقوانين أن تنص صراحة" على المبدأ المذكور أعلاه، على ان يحدد تطبيقه في التنظيمات الاجراءات الداخلية وفي الكتيبات التوجيهية الخاصة بالتدقيق.

ويشمل التدقيق في النظامية تقييم الالتزام بالقوانين والتنظيمات والمبادئ، الى جانب التدقيق المالي كدليل عن المساءلة المالية. اما التدقيق في الاداء (التدقيق في جدوى الإنفاق) فيغطي ثلاثة انواع من التدقيق: تدقيق بالناحية الاقتصادية، نتيجةً لمبادئ الادارة والممارسات السليمة، وتدقيق بالاستخدام الفعال للموارد المالية وغير المالية التي تملكها الهيئة موضوع التدقيق، فضلا عن التدقيق بفعالية النتائج التي تم التوصل اليها في ما يتعلق بأهداف الهيئة موضوع التدقيق.

ب) ان التطبيق الفعال للتدقيق في النظامية والأداء رهن ليس فقط باعتماد معايير التدقيق الدولية، بل أيضا بعدة أحكام قانونية منها:

- على القانون أن يحدد بوضوح أنواع التدقيق التي لديوان المحاسبة أن يقوم بها، والهدف منها: التدقيق في النظامية والأداء، التقارير، الآراء، التوصيات، المساءلة، المصادقة على الحسابات، الصلاحيات القانونية، الإعلان...

- يجب أن يسمح لديوان المحاسبة اللجوء إلى الخبراء من الإدارات العامة والجامعات والشركات الخاصة والشركات الاستشارية.

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

- يعتبر التدقيق بأنظمة الرقابة الداخلية (الإدارة) والمساهمة في تطويرها من الأدوات الفعالة الآيلة إلى تحسين تقييم الأداء وضمان نتائج افضل لدى التدقيق.

ج) بعد تحديد الاطار القانوني، تعطى الاولوية الى بناء القدرات في مجال التدقيق والمحافظة على نوعية التدقيق. ويشمل ذلك:

- تطوير سياسة ديوان المحاسبة ومعاييره في مجال التدقيق، علماً انها تشكل قاعدة لتطوير المنهجيات وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة دولياً.

- انتقاء بعض المدققين للتخصص في التدقيق بالنظامية والأداء، وتحسين سياسات التوظيف.

- المحافظة على نوعية التدقيق، أي بعبارة أخرى اعتماد الترتيبات التي من شأنها أن تؤمن الرقابة على النوعية وضمان النوعية، مع ضرورة أن ترد هذه الترتيبات في التنظيمات والقواعد والإجراءات.

5. يجب ان يتمكن ديوان المحاسبة من تقديم تقاريره بحرية وبدون اي قيود على نتائج عمله. وتجدر إحالة التقارير الى البرلمان ونشرها علناً.

ويفترض بالتقارير ان تعرض الوقائع وتقييمها بموضوعية ووضوح. وعلى الهيئات موضوع التدقيق ان تعقب على النتائج التي توصل اليها ديوان المحاسبة، وان تشير الى الاجراءات التي ستتخذ على ضوء نتائج التدقيق. ويحق لديوان المحاسبة، لا بل من واجبه، ان يتابع الاستنتاجات المنبثقة عن نتائج التدقيق، والخطوات التي اعتمدها الهيئات موضوع التدقيق، بينما يحق للهيئات المعنية ان تراجع في هذه النتائج، على ان تعالج هذه المراجعات بشكل دقيق ورسمي، علماً انه على التنظيمات ان تلاحظ الاجراءات التي تطبق في حالات مماثلة.

ويتعين على ديوان المحاسبة ان يحدد سياسته بشأن النفاذ الى الوثائق التي بحوزته، على ان تحدد هذه السياسة التي يفترض أن تنشر كيفية الحصول على الوثائق.

6. على ديوان المحاسبة ان يعتمد بشكل رسمي سياسات ومعايير التدقيق، وان يصدرها وينشرها.

ويتوجب تطبيق معايير التدقيق على أساس متناغم وموثوق به بحيث يأتي عمل ديوان المحاسبة على درجة جيدة من النوعية والكفاءة. من هنا ضرورة أن يضع ديوان المحاسبة الكتيبات التوجيهية والتقنية المفصلة للمساعدة على تعزيز استخدام المعايير.

7. على ديوان المحاسبة أن يتأكد من استخدام موارده البشرية والمالية بفعالية قصوى، لممارسة صلاحياته بالشكل المناسب.

تحقيقاً لهذا الغاية، على إدارة ديوان المحاسبة أن تضع السياسات والإجراءات الملائمة للتأكد من أن هذه الهيئة منظمة تنظيماً جيداً بحيث تأتي عمليات التدقيق والتقارير فعالة وجيدة النوعية.

وعلى إدارة ديوان المحاسبة، بالاستناد إلى صلاحياتها، أن تستحدث أدوات مرنة على شكل تنظيمات وإجراءات وأن تطبقها، على أن تشمل مجموعة واسعة من المواضيع، وتضمن عمل ديوان المحاسبة كوحدة تنظيمية. أما المجالات التي تتعين تغطيتها فالآتية: حقوق الإدارة وموجباتها، عملية اتخاذ القرارات، هيكلية ديوان المحاسبة، إدارة ديوان المحاسبة وإدارته المالية، سياسة التوظيف، المدونة السلوكية، سياسات التدقيق وإجراءاته، الخ ...

وعلى ديوان المحاسبة ان يطور هذه الأدوات وان يسهر على نشرها لتصل إلى كافة الموظفين، كما ان يحرص على تطبيقها الفعلي والمتناغم، وان يراقبها ويعديلها بانتظام.

ويقتضي ان تطبق الرقابة الداخلية الملائمة على عمليات التدقيق الفردية للتأكد من مطابقتها لمعايير التدقيق والكتيبات التوجيهية والتقنية ذات الصلة. كما على هذه الأخيرة ان تلحظ مراجعة رسمية للعمل المنجز.

8. على ديوان المحاسبة ان يتأكد من أن كافة موظفيه كفؤين وملتزمين بالمساعدة على انجاز التدقيق بفعالية ووفقاً للمعايير والممارسات الدولية.

ويفترض به ان يعتمد السياسات والإجراءات لتوظيف اشخاص من ذوي الكفاءات، على ان يستند التوظيف إلى عملية شفافة ومفتوحة واضحة القواعد والمعايير.

ويتألف الموظفون عادةً من محاسبين واقتصاديين وحقوقيين، علماً أن التدقيق وغيره من مسؤوليات ديوان المحاسبة يستوجب خبراء في مضامير أخرى. ومن المستحسن ان ينظم ديوان المحاسبة عدداً من الدورات التدريبية الإلزامية للموظفين الجدد.

ونظراً لتعدد الاختصاصات وللتنوع الكبير في الخبرات المطلوبة لكل دراسة عملية، يمكن ديوان المحاسبة اللجوء على أساس تعاقدى إلى خدمات مستشارين خارجيين.

ولكن يجب ان يلحظ القانون في احد احكامه امكانية اللجوء الى خدمات مماثلة. ولا بد من ان يتمتع المدقق بوضعه الخاص الذي يحدده القانون بوضوح والذي يضمن له الثبات في الوظيفة والاستقلالية الى جانب راتب يتوافق ومهامه، وامكانيات تقدم وظيفي. وتجدر الإشارة في هذا الصدد الى ان استقلالية ديوان المحاسبة والصلاحيات والمسؤوليات المناطة به تلقي بعبء خلقي كبير عليه وعلى موظفيه. من هنا اهمية ان يملك مدونة سلوكية وخلقية خاصةً به تغطي مسائل مثل الحياد والأخلاق والنزاهة والاحترام والموضوعية والتواصل وقدرة العمل ضمن فريق.

9. على ديوان المحاسبة ان يطور المهارات التقنية والمهنية لدى موظفيه، عبر تنظيم الدورات التدريبية والتعليم المستمر على ضوء تقييم دقيق للحاجات. ويستدعي ذلك انشاء وحدة تعنى بالتنسيق وتؤمن التدريب التقني والمهني وغيره. ويمكن ان يتم التدريب داخل ديوان المحاسبة أو خارجه، وان يشمل مجالات كمنهجية التدقيق، والشؤون المالية والموازنة، والشؤون الاقتصادية، والقانون واللغات وتدريب المدربين والإدارة وتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات، الخ...

ويجب ان يكون التدريب جزءاً أساسياً من تطوير حياة المدقق المهنية. لذا على ديوان المحاسبة الحرص على متابعة التدريب ومراقبته بشكل دائم من قبل الإدارة، التي تعتبر مسؤولةً مباشرةً عن التدريب. كما لا بد من تقييم النتائج المحققة وتحليلها.

10. على ديوان المحاسبة أن يركز على أن تستحدث في الهيئات الخاضعة للتدقيق أنظمة رقابة داخلية وأنظمة محاسبية فعالة وممتازة النوعية. وتشمل الرقابة الداخلية التنظيم والسياسات والإجراءات المستخدمة للتأكد من أن البرامج الحكومية تؤتي الثمار المرجوة منها، وان الموارد المستخدمة لتطبيق هذه البرامج تتوافق وأهداف الهيئات المعنية، كما أن البرامج لا تتعرض للهدر والغش وسوء الإدارة، ومن إمكانية الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، بحيث تكون أساس اتخاذ القرارات.

كيف يمكن تشجيع تنمية الرقابة الداخلية من قبل ديوان المحاسبة؟ من الضروري أن تشمل الصلاحيات القانونية لديوان المحاسبة مسؤولية التدقيق والتركيز على نوعية أنظمة الرقابة الداخلية. ويمكن ديوان المحاسبة أن يؤدي الأدوار الآتية: إعداد الإختبارات والتقييمات الخاصة والمنظمة لتقدير فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإمكانية الوثوق بها.

ونوصي في هذا الإطار :

- بالتركيز على مقاربات أنظمة النوعية بدل التركيز على العمليات الفردية.
- أن تدرج في إطار التقارير التوصيات المتعلقة بعمل أجهزة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وأدائها.
- اعتماد طريقة تفاعلية في إجراء التدقيق بما في ذلك التناقش مع الجهات موضوع التدقيق بشأن معايير الرقابة الداخلية التي تعتمدها.

- إصدار قانون يحدد مسؤوليات الإدارة لجهة إنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية وتشغيله وتطويره، علماً أن الدور الرئيسي لديوان المحاسبة يشتمل على ما يلي :
المساهمة في تطوير معايير الرقابة الداخلية وإصدارها (مثلاً من خلال جمع الآراء حول التنظيمات المالية).

- التعاون في مختلف أشكال العمل التنموي الشامل، ونذكر على سبيل المثال لا الحصر إعداد الوثائق التوجيهية حول التدقيق (التخطيط، جمع البيانات، تقديم التقارير،...) وإعداد برامج تدريب تتوجه إلى المدققين الداخليين أو دعوة هؤلاء للمشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بديوان المحاسبة.

- تقييم نوعية التدقيق الداخلي.

- تعزيز التعاون في عمليات التدقيق الحالية.

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
معرض مشاريع ودراسات القطاع العام