

المحتويات

القسم	الوصف	الصفحة
١	المقدمة	
١,١	معلومات عامة	
١,٢	رؤيتنا ومهمتنا وقيمنا	
١,٢,١	قيم التصور العام	
١,٢,٢	قيم النجاح الداخلي	
١,٣	شروط النجاح	
١,٤	التحديات	
١,٥	الوضع الحالي	
٢	التقدم إلى الأمام	
٢,١	تحقيق أفضل الممارسات	
٢,١,١	الأهداف الرئيسية	
٢,١,٢	العوامل الأخرى	
٣	المخاطر والافتراضات	
الملحق ١	الخطة الإطارية الاستراتيجية - خطة العمل	
الملحق ٢	أنشطة الأهداف حسب السنة	
الملحق ٣	خطة التدريب	

١. المقدمة

١,١ معلومات عامة

يُعتبر الإطار الاستراتيجي الخمسي لديوان المحاسبة في لبنان للفترة الممتدة بين العامين ٢٠١٩ - ٢٠٢٤ وثيقة مهمة تحدد الاتجاه المستقبلي لتطوير الهيئة كي تصبح مؤسسة حكومية حديثة تعمل على مراجعة الحسابات وتعمل بموجب المعايير الدولية للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

ويرمي الإطار الاستراتيجي لديوان المحاسبة إلى تحسين مبادئ الشفافية والمساءلة لعمل ديوان المحاسبة، وتقديم مثال يُحتذى به، وتأكيد عملية الحوكمة الرشيدة والممارسات المتعلقة بعمل مؤسسات الدولة.

ويتولّى ديوان المحاسبة مسؤولية التخطيط للمهام التي تتدرج ضمن نطاق اختصاصه وتنفيذها كما هو منصوص عليه في القانون الحالي. ويعتزم ديوان المحاسبة، من خلال اعتماد هذا الإطار الاستراتيجي، أن يتمكّن من المضي قدماً نحو نموذج لمؤسسة حكومية لمراجعة الحسابات يلائم الغرض كهيئة رقابة حديثة تستخدم المعايير الدولية للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

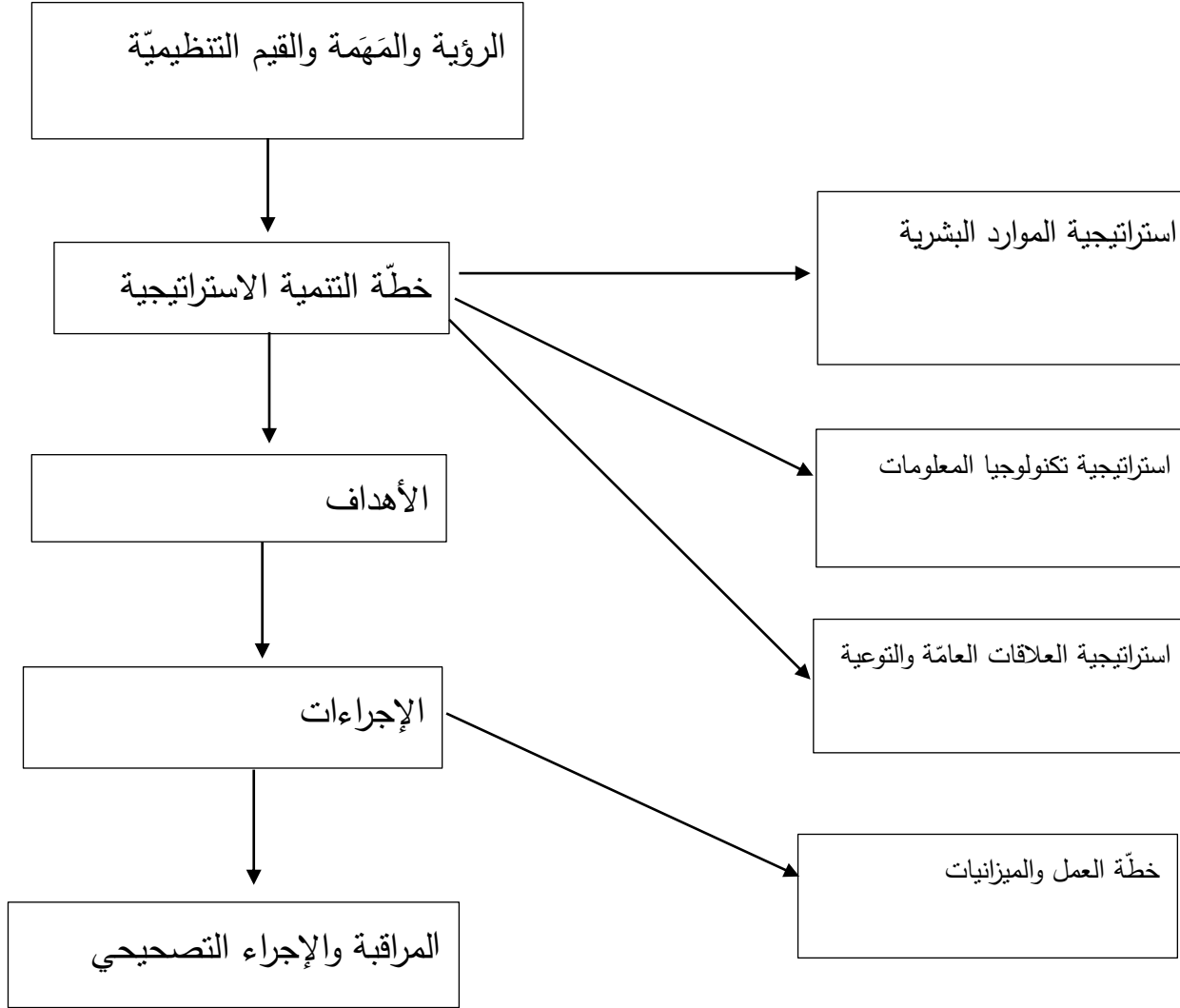
ويتضمّن الإطار الاستراتيجي الخمسي لديوان المحاسبة للفترة الممتدة بين العامين ٢٠١٩ - ٢٠٢٤ ما يلي: تحليل تنفيذ الإطار الاستراتيجي، والأهداف الاستراتيجية الرئيسية من خلال النشاطات وخطة العمل المحددة (راجع الملحق ١).

١,٢ رؤيتنا ومهمتنا وقيمنا

يستلزم المستوى الأعلى من عملية التخطيط تعريف ديوان المحاسبة، ويُحدّد هذا التعريف ضمن رؤيته التنظيمية (ما يأمل في تحقيقه)، ومهمته التنظيمية (أسباب وجوده)، وقيمه التنظيمية (كيف سيعمل). ويتمّ تقديم أمثلة لكلّ من هذه العناصر باعتبارها دليلاً يُسترشد به ويجب على ديوان المحاسبة أن يقوم بتخصيص الرؤية، والمهمة، والقيم الخاصة به كي تتماشى مع أهدافه في السياق اللبناني.

ويقوم الإطار الاستراتيجي الخمسي ضمن هذا السياق - انظر إلى الرسم ١ الوارد أدناه. عديدة هي الاستراتيجيات الفرعية المهمة التي تدعم الإطار الاستراتيجي الخمسي، ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات كالتالي: استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجية العلاقات العامة والتوعية.

يُذكر أنّ هذه الاستراتيجيات الفرعية ليست منفصلة ولا تقوم إحداها بمعزل عن الأخرى، وعليها أن تتماشى تمامًا مع الإطار الاستراتيجي الرئيسي الخمسي، وأن تشكل مجموعة فرعية منه.



الرسم ١: الإطار الاستراتيجي ضمن السياق

يحظى الإطار الاستراتيجي الخمسي بدعم من الأهداف المحددة بوضوح التي تعرض بشكل مفصّل ما تأمل المؤسسة في تحقيقه. وقد أُدرجت تسعة أهداف في هذا الإطار الاستراتيجي الخمسي.

وتتدرج ضمن هذه الأهداف مجموعة من الأنشطة والإجراءات المفصّلة التي تُعتبر ضرورية لضمان تحقيق الأهداف. ولا تركز العديد من الخطط الاستراتيجية السليمة تمامًا نجاحًا ويُعزى ذلك إلى سبب بسيط وهو أنّ التركيز والطاقة غير الكافيين يكرسان لتحديد بشكل مفصّل ما يجب القيام به لتنفيذها، أي أنّ التنفيذ لا يحظى باهتمام كافٍ.

وفي بيئة أيام العمل، من السهل للغاية أن تكون الأولوية دائمًا لـ"أزمة اليوم" على الأهداف الطويلة الأجل، وهذا يعني غالبًا أنّ هذه الأهداف إمّا قد تحققت في وقت متأخر جدًا عمّا كان يمكن تحقيقها، أو لم تحقق على الإطلاق.

لهذه الأسباب، يشمل الإطار الاستراتيجي الخمسي أنشطة وخطّة عمل مفصّلة تحدد الخطوات الرئيسية التي ستُتخذ للمساعدة في ضمان تلبية الأولويات الاستراتيجية. ومن أجل قياس التقدم المحرز على هذا الصعيد، سيكون من الضروري مراقبة ما تمّ تحقيقه بالمقارنة مع الإنجازات المخطط لها بشكل منتظم، والبدء في اتخاذ إجراءات تصحيحية في أقرب وقت ممكن لمواجهة أي تقصير أو تأخير.

ومن المهم أن نشير أيضًا إلى أنّه يجب أن يكون هناك ارتباط واضح بين خطّة العمل السنوية، والميزانيات السنوية، والإطار الاستراتيجي الخمسي. وتوفّر خطّة العمل نقطة انطلاق سنوية أكثر تفصيلاً يتمّ من خلالها التخطيط لتنفيذ الخطوات الأساسية خلال فترة الاثني عشر شهرًا القادمة. لذا لا بدّ من أن تشكّل خطّة عمل أكثر تفصيلاً لفترة سنة واحدة ضمن سياق الإطار الاستراتيجي الخمسي الأطول أجلاً.

كما يجب النظر في الميزانية السنوية لديوان المحاسبة. ومن غير المرجح أن يتوفّر التمويل الكافي في معظم المنظّمات والمؤسسات في معظم البلدان للقيام بكلّ ما ترغب فيه الإدارة. لذا، لا بدّ من إيلاء الأولوية لاحتياجات الإنفاق، بحيث تُخصّص الموارد الشحيحة للمجالات الأشدّ احتياجًا في ما يخصّ تحقيق الأهداف التنظيمية. لذا، تُعتبر مرة أخرى أنّ محاولة مطابقة مخصصات الميزانية السنوية لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية كما حدّدها الإطار الاستراتيجي الخمسي مهمة للغاية.

رؤيتنا

رؤيتنا

إعطاء ضمانات للمكلفين بالضريبة وأصحاب المصالح الآخرين بأنّ الموارد العامّة تُستخدم بشكل قانوني، وصحيح اقتصاديًا، وفعال، وحكيم!

← **ساعد لبنان لينفق بحكمة!**

مهمّتنا

مهمّتنا

المساهمة في تطوير الإدارة المالية السليمة في إدارة الدولة، وإجراء مراجعات الجودة تماشيًا مع أفضل الممارسات التي تسعى إلى بناء الثقة في الإنفاق العام للأموال، وتعزيز المساءلة العامّة للمكلفين بالضريبة وغيرهم من أصحاب المصالح.

قيمتنا

يجب أن نراقب قيمنا في أعمالنا اليومية كلها. إن قيم الكفاءة والتميز المهني والاستقلالية والموضوعية تمنحنا هوية مشتركة وتمكننا من العمل معًا لتحقيق أهدافنا المشتركة. كما أنّ وضع قيمنا موضع التطبيق سيساعدنا على تنفيذ مهامنا بكفاءة وفعالية وباستمرار.

تدعم هذه القيم أساليب عمل الهيئة وتشكّل إطاراً مهماً يتعيّن على ديوان المحاسبة العمل ضمنه. لذلك، أُعيد ذكرها بشكل مفصّل أدناه؛ ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ضمن هذا الإطار الاستراتيجي الخمسي عند تحديد أهداف أكثر تفصيلاً على أن تتوافق جميعها مع هذا الإطار العام.

١,٢,١ قيم التصوّر العام

الكفاءة

إنّ مكتبنا هو هيئة قائمة على المعرفة. ونحن نعتمد على الموظفين ذوي الكفاءات العالية في جميع أقسام الهيئة من أجل المحافظة على السمعة الجيدة، وضمان المصداقية، والحفاظ على نزاهتنا.

التميز المهني

علينا أن ننجز عملنا دائماً مع مراعاة أعلى مستويات الجودة، واعتماد أفضل المعايير والممارسات المهنية. كما يجب أن نشجع الابتكار ومكافأته والبحث عن التحسينات المستمرة في الاقتصاد والكفاءة والفعالية في عملنا.

الاستقلالية

تُعتبر الاستقلالية عاملاً حاسماً لتزويد مكتبنا بالنزاهة والمصداقية المطلوبتين، وتوليد ثقة المجتمع في عملنا.

الموضوعية

علينا أن نقدّم جميع الاتصالات والمراسلات الخطية والشفوية بطريقة محايدة وعادلة وبنّاءة ومتوازنة. وعلينا أن نسعى إلى تحقيق الدقة والموثوقية، وأن نضمن محافظة مراجعي الحسابات على موقف مستقل.

١,٢,٢ قيم النجاح الداخلي

يجب أن يسعى ديوان المحاسبة في الوقت نفسه، بالإضافة إلى الجوانب العامّة لأسلوب عمله، إلى ضمان عمل فرقه بطريقة تعزّز روح النجاح. ويجب أن يكمن الهدف في إنشاء هيئة حيث تزداد فعالية المكتب ككلّ إلى أقصى حدّ عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي وضمّ مجموعة من الموظفين الذين تكمل مجموعات مهاراتهم بعضها البعض، وحيث يتمّ الاعتراف بإمكانات كلّ موظف والعمل على تطويرها بشكل يُعزّز قدرات المكتب ومصداقيته ككلّ. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي تعزيز القيم التالية:

روح الفريق

لا بدّ من أن نحقق أفضل النتائج عندما نعمل ونتعاون كفريق. وتشجع مساهمتنا بكفاءتنا الفريدة تبادل المعرفة وتعزّز الكفاءة.

الانفتاح

يؤدّي التواصل المفتوح والصريح إلى الثقة والرضا الوظيفي. كما يوفّر مستوى عالٍ من التسامح إزاء الخصائص الفردية، والمهارات، والخلفيات، مجالاً للتنمية العامّة.

الاحترام

يشعر جميع موظفينا بالتقدير بحدّ ذاتهم، ومن شأن ذلك أن يولّد الثقة والطمأنينة، وكلاهما يندرجان ضمن الشروط المسبقة لعمل كلّ فرد قدر استطاعته.

تقييم الأفراد

نحن نوظّف الأشخاص ذوي المواهب. ويجب أن نقرّ بإنجازاتهم ونطبّق أنظمة عادلة ومرنة لمساعدة الجميع على تحقيق كامل إمكاناتهم. ونحن نقدر الاختلافات بين الأفراد والتنوع الذي يقدمونه لهيئتنا.

١,٣ شروط النجاح

لا بدّ من إنشاء بيئة يمكن لهيئتنا العمل على تطويرها بشكل احترافي وفَعّال على السواء. ويمكن تحديد شروط النجاح على النحو التالي:

- لا يمكن تطوير الهيئة إلا في بيئة قائمة على التعاون الجيد بين الموظفين، وإدارة ديوان المحاسبة، ومجلس النواب، والحكومة، والهيئات العامّة الأخرى.
- يجب أن يعترف مجلس النواب والحكومة بأنه لا يمكن لديوان المحاسبة الاضطلاع بالدورين المختلفين لمُراجع الحسابات الخارجي ومُراجع الحسابات الداخلي، إذ يجب أن تكون هناك مراجعة داخلية راسخة في الوزارات، والإدارات والوكالات، والبلديات في لبنان. كما ينبغي أن يكون هناك تقسيم واضح للمسؤوليات والولايات بين المنظّمات والهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة في ظل تحديد خطوط واضحة للمساءلة لكلّ منها. فمن دون إنشاء هيئة لمراجعة الحسابات الداخلية في مؤسسات القطاع العام، ستكون قدرة ديوان المحاسبة على تحقيق كامل إمكاناته مقيدة.
- من المهم أن يحصل ديوان المحاسبة على التمويل الكافي للوفاء بجميع مسؤولياته القانونية من حيث مراجعة الحسابات المطلوبة للميزانية اللبنانية، وجميع الوزارات، والوكالات، والبلديات، والشركات المملوكة للقطاع العام، ومصرف لبنان.
- يحتاج ديوان المحاسبة أيضًا إلى الأموال الكافية لمواصلة العمل على التطوير المهني والتدريب بما في ذلك زيادة ممكنة وكبيرة في عدد الموظفين. وستؤدّي احتياجات التدريب والتطوير إلى الحدّ من الوقت المتاح لمراجعة الحسابات التشغيلية، إذ غالبًا ما يبرز في حالة التنمية اتجاه لمنح التدريب الوقت الكافي، ما يعني أنّ مستوى المهارات المتزايد الضروري لتقديم المراجعات العالية الجودة لا يتحقّق. ولا بدّ من تحديد أولويات واضحة لعمليات المراجعة.
- يجب تزويد الموظفين بالوسائل اللازمة لإجراء وإدارة مراجعات الحسابات المالية العالية الجودة التي تستوفي معايير المنظّمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وكذلك أفضل ممارسات مراجعة الحسابات التي تعتمدها المنظّمة العربية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.
- تحسين الرقابة الداخلية داخل الوزارات. تفتقر الوزارات في الوقت الراهن إلى نظام رقابة داخلية حديث، ما من شأنه أن يزيد العمل المطلوب الذي سينفّذه ديوان المحاسبة في مراجعة حسابات البيانات المالية لإبداء الرأي حول هذه الحسابات.

- ستكون الإصلاحات على صعيد الإدارة المالية العامّة ضرورية بما في ذلك:
 - اعتماد البيانات المالية المعدّة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام القائمة على النقد؛
 - توفير إمكانية الوصول إلى مراجعة الحسابات الخارجية للمستخدمين النهائيين لأموال المانحين؛
 - إبلاغ مجلس النواب بنتائج مراجعة الحسابات على أساس منتظم؛
 - تمويل مستقل لديوان المحاسبة؛
- بشكل عام، يجب أن يتوافر التزام قوي ببناء القدرات وعمليات التطوير المهني ودرجة عالية من التعاون بين جميع الأطراف التي لديها مصلحة في تطوير وظيفة مراجعة حسابات عامّة، وفعّالة، وديمقراطية في لبنان.
- مراقبة الإطار الاستراتيجي الخمسي الذي سيتمّ إعداده مع ستة استعراضات شهرية للتقدّم الفعلي المحرز مقابل النشاطات المزمعة في الإطار الاستراتيجي.

١,٤ التحدّيات

كما هي الحال في معظم حالات التنمية، يواجه ديوان المحاسبة سلسلة من التحدّيات التي سيُنظر فيها بشكل مفصّل أدناه. لكنها تندرج ضمن عدد من الفئات العامة التي تحتاج بالتحديد إلى ما يلي:

- استعراض وتحديد دور ديوان المحاسبة وولايته على نحو أكبر؛
- مواصلة تطوير الموارد البشرية لتعزيز الكفاءات المهنية على جميع المستويات؛
- تعزيز مراجعات الجودة بما يتماشى مع معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، وتطوير عملية مراقبة لمراجعات الجودة وتطبيقها؛
- تحقيق الإدارة والقدرة الإدارية بما يتماشى مع هيئة حديثة وفعّالة لديوان المحاسبة؛

- تحسين التفاعل مع مؤسسات وأجهزة مراجعة الحسابات الأخرى على الصعيدين الوطني والدولي، وكذلك تعزيز التعاون مع مجلس النواب والحكومة والهيئات العامة الأخرى ذات الصلة وكذلك مع وسائل الإعلام؛
- المساهمة بشكل ناشط في تطوير الإدارة المالية السليمة في القطاع العام؛
- تحسين القدرة على القيام بأنشطة مراجعة الحسابات بما يتماشى مع الممارسات الجيدة المعتمدة في أماكن أخرى في لبنان والخارج.

١,٥ الوضع الحالي

من المهم أن نلاحظ أنه في وقت إعداد هذا الإطار الاستراتيجي الخمسي، لا يزال يتعين على لبنان الاتفاق على حكومة بعد الانتخابات الأخيرة، ويصعب التنبؤ بثقة كاملة بالشكل النهائي للدولة ومؤسساتها في المستقبل. وثمة عدد من أوجه الترابط التي يمكن أن تؤثر في كل من التصميم النهائي وعمليات ديوان المحاسبة، وتوقيت وسرعة أي تطورات وتغييرات. مع ذلك، بعد الإقرار بهذا التحذير، يسعى هذا الإطار الاستراتيجي الخمسي إلى وضع الخطوط العريضة لأفضل الممارسات لديوان المحاسبة وتقديم عدد من الاقتراحات العملية حول كيفية تنفيذها في لبنان.

٢. التّقدم إلى الأمام

- في القسم المتبقي من هذا المستند، سننظر في خطوات أكثر تفصيلاً لا بدّ من اتّخاذها من أجل المضي قدماً في الإطار الاستراتيجي الخمسي وجعله نموذجاً عملياً لمواصلة التطوير. وتتمثل الهيكلية التي سنتبناها في ما يلي:
- النظر في إرشادات أفضل الممارسات لما ينبغي أن يكون عليه ديوان محاسبة يتّسم بالفعالية والكفاءة؛
 - تقييم تقدّم ديوان المحاسبة مقابل الأهداف التي يحددها لنفسه؛
 - عرض سلسلة من الأولويات التي تحدّد الاتجاه المستقبلي لديوان المحاسبة؛

➤ وضع خطة عمل تفصيلية تمكّن الهيئة من فهم الإنجازات البارزة التي يتعيّن عليها تحقيقها لتطوير ديوان المحاسبة على النحو المطلوب، وتوضيح توقيت تحقيقها ومن المسؤول عن إنجازها.

يجب استخدام خطة العمل هذه كأساس للمراقبات الشهرية المستمرة الست التي يمكن الاستناد إليها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال لم يتبيّن أنّ الأهداف ستتحقق في المستقبل.

٢,١ تحقيق أفضل الممارسات

يجب أن يحدّد ديوان المحاسبة مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تدعم الدور والواجبات المنصوص عليها في الإطار القانوني من أجل تحقيق أفضل الممارسات.

٢,١,١ الأهداف الرئيسية

ستتمكّن الأهداف الرئيسية ديوان المحاسبة من توجيه موارده بالطريقة الأنسب والأكثر إنتاجية. وينبغي أن يستخدم الموظفون هذه الأهداف الاثني عشر كإطار من أجل تطوير ديوان المحاسبة وتعزيزه واستدامته.

الهدف ١: تطوير قاعدة قانونية قوية وموثوقة وقابلة للتطبيق لضمان استقلالية ديوان المحاسبة ودوره الرقابي.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

وضع اللمسات الأخيرة على مشروع قانون جديد لتشريع مراجعة حسابات ديوان المحاسبة (النشاط ١,١). وتتضمّن مسؤوليات ديوان المحاسبة ما يلي:

➤ الموارد البشرية - لتكون مستقلة إدارياً ومؤسسياً ومسؤولة عن الإدارة (النشاط ١,١,١):

○ تعيين جميع الموظفين،

○ وضع وصف عمل الموظفين،

○ تدريب الموظفين،

○ وتقييم الموظفين.

➤ ميزانية ديوان المحاسبة - المسؤولية الكاملة للميزانية لإعداد ميزانية ديوان المحاسبة ورصدها ومراقبتها (النشاط ١,١,٢).

➤ إعداد مجموعته الخاصة من البيانات المالية (النشاط ١,١,٢).

➤ تعيين مراجع حسابات خارجي مستقل للبيانات المالية (النشاط ١,١,٣).

➤ تضمين "التعبير عن رأي" في الحسابات المالية للوزارات، والإدارات والوكالات (النشاط ١,١,٣)

➤ تقديم التقارير مباشرةً إلى مجلس النواب (النشاط ١,١,٤).

➤ اتخاذ قرار بشأن هيكله التنظيمي والتغييرات التي قد تطرأ عليه؛ مع مراعاة المتطلبات المستقبلية لمراجعة الحسابات المالية ومراجعة الأداء (النشاط

١,١,٥).

النتيجة المتوقعة: الانتهاء من مشروع القانون لعرضه على مجلس النواب.

الهدف ٢: ضمان الاستقلالية الوظيفية والتنظيمية والتشغيلية والمالية.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

- اتخاذ قرار بشأن الهيكل الأفضل لديوان المحاسبة من أجل التصدي للتحديات المستقبلية (النشاط ٢,١).
 - إجراء تقييم كامل للموارد لتلبية المتطلبات التشريعية (النشاط ٢,٢).
 - استعراض وظيفة مراقبة النفقات المسبقة ومواردها المستخدمة لإنجاز هذه الوظيفة (النشاط ٢,٣).
 - إعداد نظام داخلي لمراقبة الجودة لمراجعات الحسابات (النشاط ٢,٤).
 - إنشاء وحدة للموارد البشرية (النشاط ٢,٥).
 - وضع استراتيجية للموارد البشرية وسياساتها (النشاط ٢,٦).
- النتيجة المتوقعة: ديوان محاسبة مستقل يعمل بكامل طاقته.*

الهدف ٣: ضمان إجراء مراجعات الحسابات المالية والامتثال والأداء.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

- تحسين جودة مراجعات الحسابات المالية (جاري التنفيذ) (النشاط ٣,١)
- تنفيذ المراجعات القائمة على الأنظمة (جاري التنفيذ) (نشاط ٣,٢)

➤ إنشاء هيكل لفريق المراجعة (النشاط ٣,٣).

➤ وضع خطة مراجعة حسابات سنوية لكل فريق (النشاط ٣,٤).

النتيجة المتوقعة: إجراء مراجعات الحسابات المالية والامتثال والأداء على أساس سنوي.

الهدف ٤: ضمان الإبلاغ الحرّ عما تمّ التوصل إليه بشأن نتائج عمل ديوان المحاسبة من دون أي قيد.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

➤ ضمان أنّ حرية الإبلاغ مكرّسة في مشروع القانون الجديد وأنّ أصحاب المصالح على علم بالقواعد المتعلقة بحرية الإبلاغ. (النشاط ١,١)

➤ إنشاء موقع إلكتروني لديوان المحاسبة مستقل عن أي وزارة أو إدارة أو وكالة (النشاط ٤,١).

➤ التأكد من توفّر جميع تقارير ديوان المحاسبة (وغيرها من المستندات والوثائق ذات الصلة) على الموقع الإلكتروني (النشاط ٤,٢).

➤ عقد ديوان المحاسبة المؤتمرات الصحفية وإطلاع الصحافة على نتائج التقارير (لا سيما تقارير مراجعة الأداء) (النشاط ٤,٣).

➤ إعداد استراتيجية العلاقات العامّة والتوعية مع المواد (النشاط ٤,٤).

➤ إقامة شراكات مع مؤسسات لبنانية أخرى مثل أي مجلس تفتيش مركزي وغيره من أصحاب المصالح (النشاط ٤,٥).

النتيجة المتوقعة: تعزيز دور رقابة ديوان المحاسبة من خلال الإبلاغ الحرّ من دون قيود عن نتائج عمل ديوان المحاسبة.

الهدف ٥: تحقيق التبنى الرسمي، والإصدار والنشر لمعايير مراجعة حسابات المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

- إعداد مدونة ديوان المحاسبة لقواعد السلوك واعتمادها، بيان المهمة/ الرؤية (النشاط ١,٥).
- إعداد أهداف لديوان المحاسبة (النشاط ٢,٥)
- إعداد دليل مراجعة الامتثال ومراجعة الحسابات الماليّة لديوان المحاسبة (النشاط ٣,٥).
- التأكد من إدراج المعايير المناسبة الخاصة بالمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات ضمن دليل مراجعة الحسابات (النشاط ٣,٥).
- تحديث المعايير المستخدمة على نحو مستمر بما يتماشى مع معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وغيرها من المعايير ذات الصلة، وضمان التوزيع الداخلي الشامل والتحميل على الموقع الإلكتروني (النشاطان ٤,٥ و ٤,٢).
- مواصلة تحسين دليل مراجعة الحسابات وتحديثه (النشاط ٤,٥).
- اعتماد مهمة داخلية أطول أجلاً لتحديث دليل مراجعة الحسابات وتنقيحه. ويمكن القيام بذلك عن طريق إنشاء وحدة منهجية (النشاط ٤,٥).
- عرض السياسات الخطية لديوان المحاسبة وإجراءات مراجعة الحسابات التي تمتثل لمعايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات (النشاط ٥,٥).
- إصدار سياسة حول العلاقة مع المراجعة الداخلية للحسابات (النشاط ٥,٥).

➤ تعزيز الروابط مع المنظّمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات والمنظّمة العربية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات (حسب الاقتضاء)، والمكاتب الإقليمية والدولية في الخارج لمراجعة الحسابات.

النتيجة المتوقعة: يجب أن يمثّل ديوان المحاسبة في عمله مع معايير المنظّمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

الهدف ٦: ضمان استخدام الموارد البشرية والمالية بالطريقة الأكثر فعالية لتأمين ممارسة فعّالة لولايته.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

➤ استعراض مستويات الموظفين وزيادة موارد مراجعة الحسابات لمراجعة الحسابات المالية والأداء (النشاط ٦,١).

➤ ضمان وضع خطط عمل لمراجعي الحسابات (النشاط ٦,٢)

➤ عرض رزنامة إدارية لسنة مراجعة الحسابات تبين ما هي الأحداث الرئيسية التي يجب أن تحدث ومتى يُعتقد أنّ وجود مهل نهائية ملموسة للأنشطة الإدارية الرئيسية قد يكون له فائدة كبيرة من حيث زيادة (ومراقبة) الكفاءة (النشاط ٦,٣).

➤ تطوير الشبكة الإلكترونية الداخلية للموظفين (نشاط ٦,٤)

➤ عرض استخدام البرمجية المناسبة للهيئة ومراقبة فعاليتها وتحديد ما إذا كان من الممكن تحقيق المزيد من الإمكانيات على هذا الصعيد (النشاط ٦,٥)

النتيجة المتوقعة: استخدام الموارد البشرية والمالية لديوان المحاسبة بالطريقة الأكثر كفاءة وفعالية في عمل ديوان المحاسبة.

الهدف ٧: تطوير هيكل داخلي مناسب لتلبية المتطلبات التشغيلية.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

- وضع سياسات وإجراءات مكتوبة - لتخطيط موارد الموظفين وإدارتها عند إجراء أعمال مراجعة الحسابات (النشاط ١, ٧).
 - إنشاء وحدة داخلية لمراقبة الجودة - يجب أن يكون لدى ديوان المحاسبة نظام داخلي مناسب لمراقبة الجودة، وقد يتضمن مراجعات حسابات داخلية منتظمة وشفافة وموثوقة لأنشطته (نشاط ٢, ٧).
 - استحداث عملية مراجعة الجودة - لضمان جودة مراجعة حسابات المؤسسات العامة (النشاط ٣, ٧).
 - اعتماد التناوب المنتظم لموظفي مراجعة الحسابات بين الفرق ضمن إطار إدارة المخاطر المناسب (النشاط ٤, ٧).
- النتيجة المتوقعة: هيكل داخلي يلبي المتطلبات التشغيلية لديوان المحاسبة بعد إصلاحه.

الهدف ٨: التأكد من أن الموظفين مؤهلون وقادرون وملتزمون بالمساعدة على ضمان تقديم أعمال مراجعة حسابات فعالة. (راجع الهدف ١٠ أيضًا)

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

- تقديم نظام تطوير مهني مستمر لجميع موظفي ديوان المحاسبة (النشاط ١, ٨).
- إصدار ورقة عمل تنظر في احترافية مراجعي الحسابات (النشاط ٢, ٨).
- إنشاء وضمان أن نظام تقييم الموظفين يصبح مؤسسيًا بالكامل (النشاط ٣, ٨).

- وضع خطة تدريب لمراجعي الحسابات (النشاط ٤, ٨ والملحق ٢).
 - توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية والأداء (النشاط ٥, ٨).
 - إدراج التعريف بمدونة قواعد السلوك وفهمها والالتزام بها (النشاط ٥, ٨).
 - تضمين التركيز على التدريب العملي أثناء العمل بالإضافة إلى التدريب الرسمي (النشاط ٦, ٨).
 - تدريب موظفي ديوان المحاسبة كمدرسين (النشاط ٧, ٨).
- النتيجة المتوقعة: موظفون محترفون مدربون تدريباً عالياً.**

الهدف ٩: التركيز على تطوير أنظمة رقابة داخلية عالية الجودة في الكيانات الخاضعة للمراجعة.

الأولويات الاستراتيجية للمستقبل

- تطوير سياسة للتعاون مع المؤسسات وتشجيعها على تطوير الرقابة الداخلية (النشاط ١, ٩).
- التأكد من أنّ مراجعة الحسابات تركّز على أنظمة الرقابة الداخلية وأنّ مراجعي الحسابات يهتمون الفرص لتوضيح أهميتها للجهات الخاضعة للمراجعة (النشاط ٢, ٩).
- توفير التدريب على المراجعات القائمة على الأنظمة من أجل تحسين الرقابة الداخلية (النشاط ٣, ٩).
- الحرص على استعراض التوصيات السابقة المتأتية من مراجعات الحسابات كأعمال مراجعة حسابات حالية (النشاط ٤, ٩).

➤ تقييم الموقع الحالي لمراجعة الحسابات الداخلية في الحكومة اللبنانية والآثار المترتبة على ديوان المحاسبة (النشاط ٩,٥).

النتيجة المتوقعة: تحسين نظام الرقابة الداخلية في الكيانات الخاضعة للمراجعة.

٢,٢ العوامل الأخرى

يجب أخذ المؤشرات التالية بعين الاعتبار عند تطوير ديوان المحاسبة بالنسبة إلى وضع لبنان الحالي.

١. **الحكومة المحسنة** - يجب أن يُصدر ديوان المحاسبة توصيات حول كيف يمكن لجميع الهيئات الخاضعة للمراجعة تحسين طريقة عملها، بما يشمل اقتراحات حول كيفية تصحيح أي أوجه قصور تم اكتشافها.

٢. **نتائج مراجعة الحسابات** - ينبغي إعداد تقارير عن مراجعة الحسابات استناداً إلى الأدلة ذات الصلة على أن تصبح في ما بعد متاحة للجمهور.

٣. **إعادة النظر في مراجعة الحسابات** - يجب على المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات النظر في توصيات تقارير مراجعة الحسابات والتحقق ما إذا كانت قد نُفّذت.

٤. **الاحتيال** - يضطلع مراجعو الحسابات بدور رئيسي في كشف الاحتيال ومنعه، على الرغم من أنه علينا أن نتذكّر أنّ المسؤولية الأساسية في هذا المجال ينبغي أن تقع دائماً على عاتق إدارة المؤسسات الخاضعة لمراجعة الحسابات.

سيُشار في خطة العمل المفصلة التي سيجري إعدادها وتقديمها في وقت لاحق (انظر أدناه) إلى أنّ العديد من هذه المؤشرات تأتي من خلال كونها العوامل في البيئة التي يتعيّن على ديوان المحاسبة العمل فيها.

٣ المخاطر والافتراضات

- لم يتمّ تمرير مشروع قانون مراجعة حسابات ديوان المحاسبة في مجلس النواب، ما من شأنه أن يحول بالتالي دون إرساء أسس الإطار القانوني والاستناد إليه.
- إنّ الوضع السياسي والاقتصادي الحالي في لبنان لا يزال يؤدي إلى عدم تحقيق بعض الأهداف الإطارية.
- إنّ ديوان المحاسبة قادر ومستعد لتنفيذ الإطار الاستراتيجي الخمسي وإلا فإنّ التركيز الاستراتيجي وزخم الإطار الاستراتيجي الخمسي قد يتعرّضان.
- إنّ ديوان المحاسبة يتلقى موارد مالية وغيرها من الموارد الإضافية لتنفيذ النطاق المتزايد لمراجعة الحسابات، ويعتزم مراجعة حسابات جميع الكيانات التي يقتضيها القانون.
- إنّ ديوان المحاسبة قادر على بناء المزيد من القدرات وتنمية قدرات الموظفين الحاليين وأي موظفين إضافيين جدد بشكل مستمر.
- إنّ ديوان المحاسبة قادر على توظيف وتدريب الموظفين الإضافيين لتنفيذ النطاق المتزايد لمراجعة الحسابات المالية ومراجعة الأداء التي يعتزم تنفيذها. كما أنّه قادر على وضع خطط مراجعة الحسابات وبرامج مراجعة الحسابات لمثل ذلك.

الملحق ١

الجدول ١: الإطار الاستراتيجي الخمسي والنشاطات والإجراءات

الهدف ١: تطوير قاعدة قانونية صلبة وموثوقة وقابلة للتطبيق منصوص عليها في القانون.

السنة الأولى	الإجراء	السنة الثانية	الإجراء	السنة الثالثة	الإجراء	السنة الرابعة	الإجراء	السنة الخامسة	الإجراء
النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء
١,١ وضع اللمسات الأخيرة على مشروع القانون:									
1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة.	جاري التنفيذ
1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة. يجب أن يكون لديوان المحاسبة السيطرة الكاملة على: تعيينات الموظفين، وهيكـل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة. يجب أن يكون لديوان المحاسبة السيطرة الكاملة على: تعيينات الموظفين، وهيكـل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة. يجب أن يكون لديوان المحاسبة السيطرة الكاملة على: تعيينات الموظفين، وهيكـل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة. يجب أن يكون لديوان المحاسبة السيطرة الكاملة على: تعيينات الموظفين، وهيكـل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.	جاري التنفيذ	1.1.1 يجب أن تكون الموارد البشرية لديوان المحاسبة مستقلة من الناحيتين الإدارية والتنظيمية عن الحكومة. يجب أن يكون لديوان المحاسبة السيطرة الكاملة على: تعيينات الموظفين، وهيكـل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.	جاري التنفيذ

			وهيكل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.		وهيكل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.		وهيكل رتبهم، وتدريبهم، ووصف الوظائف، وتقييم الموظفين، وغيرها من المسائل.		
جاري التنفيذ	1.1.2 يجب أن يكون ديوان المحاسبة مستقلاً عن السلطة التنفيذية ووزارة المالية. لإدارة الموارد المالية. وعليه أن يتمتع بالسيطرة الكاملة على: إعداد الميزانية ورصدها ومراقبتها، وأن يتحمل مسؤولية إعداد مجموعته الخاصة من البيانات المالية لمراجعة الحسابات الخارجية المستقلة.	جاري التنفيذ	1.1.2 يجب أن يكون ديوان المحاسبة مستقلاً عن السلطة التنفيذية ووزارة المالية لإدارة الموارد المالية. وعليه أن يتمتع بالسيطرة الكاملة على: إعداد الميزانية ورصدها ومراقبتها، وأن يتحمل مسؤولية إعداد مجموعته الخاصة من البيانات المالية لمراجعة	جاري التنفيذ	1.1.2 يجب أن يكون ديوان المحاسبة مستقلاً عن السلطة التنفيذية ووزارة المالية لإدارة الموارد المالية. وعليه أن يتمتع بالسيطرة الكاملة على: إعداد الميزانية ورصدها ومراقبتها، وأن يتحمل مسؤولية إعداد مجموعته الخاصة من البيانات المالية لمراجعة	جاري التنفيذ	1.1.2 يجب أن يكون ديوان المحاسبة مستقلاً عن السلطة التنفيذية ووزارة المالية لإدارة الموارد المالية. وعليه أن يتمتع بالسيطرة الكاملة على: إعداد الميزانية ورصدها ومراقبتها، وأن يتحمل مسؤولية إعداد مجموعته الخاصة من البيانات المالية لمراجعة	وفقاً لـ ١,١,١	1.1.2 يجب أن يكون ديوان المحاسبة مستقلاً عن السلطة التنفيذية ووزارة المالية لإدارة الموارد المالية. وعليه أن يتمتع بالسيطرة الكاملة على: إعداد الميزانية ورصدها ومراقبتها، وأن يتحمل مسؤولية إعداد مجموعته الخاصة من البيانات المالية لمراجعة الحسابات الخارجية المستقلة.

			الحسابات الخارجية المستقلة.		الحسابات الخارجية المستقلة.		الحسابات الخارجية المستقلة.		
								وفقاً لـ ١,١,١	١,١,٣ يجب أن تشمل مراجعة الحسابات المالية لديوان المحاسبة للوزارات، والإدارات والوكالات تعبيراً عن الرأي".
								وفقاً لـ ١,١,١	١,١,٤ يجب أن يقدم ديوان المحاسبة تقاريره مباشرة إلى مجلس النواب.
جاري التنفيذ	1.1.5 يجب أن يتخذ ديوان المحاسبة قراراً بشأن هيكله التنظيمي وأن يكون قادراً على تغيير الهيكل لمواجهة التحديات المستقبلية.	جاري التنفيذ	1.1.5 يجب أن يتخذ ديوان المحاسبة قراراً بشأن هيكله التنظيمي وأن يكون قادراً على تغيير الهيكل لمواجهة التحديات المستقبلية.	جاري التنفيذ.	1.1.5 يجب أن يتخذ ديوان المحاسبة قراراً بشأن هيكله التنظيمي وأن يكون قادراً على تغيير الهيكل لمواجهة التحديات المستقبلية.	جاري التنفيذ	1.1.5 يجب أن يتخذ ديوان المحاسبة قراراً بشأن هيكله التنظيمي وأن يكون قادراً على تغيير الهيكل لمواجهة التحديات المستقبلية.	وفقاً لـ ١,١,١	1.1.5 يجب أن يتخذ ديوان المحاسبة قراراً بشأن هيكله التنظيمي وأن يكون قادراً على تغيير الهيكل لمواجهة التحديات المستقبلية.

الهدف ٢: ضمان الاستقلالية الوظيفية والتنظيمية والتشغيلية والمالية.

السنة الأولى	الإجراء	السنة الثانية	الإجراء	السنة الثالثة	الإجراء	السنة الرابعة	الإجراء	السنة الخامسة	الإجراء
النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء
				٢,١ اتخاذ قرار بشأن هيكل ديوان المحاسبة	تأليف فريق عمل لطرح الخيارات بشأن				

				هيكل ديوان المحاسبة.	لتلبية المتطلبات المستقبلية للديوان وأخذ متطلبات مراجعة الحسابات المالية ومراجعة الأداء في الاعتبار.				
						إنشاء فريق عمل لإجراء التقييم.	2.2 إجراء تقييم كامل حول قدرات ديوان المحاسبة وموارده والموارد اللازمة لتلبية المتطلبات القانونية لمراجعة الحسابات.		
		إنشاء فريق عمل لتبوير مراقبة النفقات المسبقة وكيفية تماثلها مع معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.	٢,٣ إتخاذ قرار بشأن وظيفة مراقبة النفقات المسبقة في ديوان المحاسبة.						
التدريب الذي يقدمه المستشار الدولي لجميع قادة الفرق بشأن مراقبة جودة مراجعة الحسابات.	٢,٤ إنشاء نظام داخلي لمراقبة الجودة لجميع فرق مراجعة الحسابات.								
				يدرج في هيكل ديوان المحاسبة في النقطة ٢,١ أعلاه.	2.5 إنشاء وحدة للموارد البشرية تتولى مسؤولية إعداد سياسة للموارد البشرية، وعملية التوظيف، وسجلات الموظفين، ووصف الوظائف، وعقود العمل،				

					وغيرها من المسائل.				
						صياغة سياسة وخطّة استراتيجية لوحدة الموارد البشرية. مشورة الخبراء ضرورية لتطوير استراتيجية الموارد البشرية وخطّتها تماثياً مع معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.	٢,٦ إعداد سياسة واستراتيجية للموارد البشرية.		

الهدف ٣: ضمان إجراء مراجعة الحسابات المالية ومراجعة الامتثال والأداء.

السنة الأولى	الإجراء	السنة الثانية	الإجراء	السنة الثالثة	الإجراء	السنة الرابعة	الإجراء	السنة الخامسة	الإجراء
النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء
	إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية ووضعها في صيغتها النهائية.	٣,١ وضع خطة مراجعة الحسابات السنوية لديوان المحاسبة. وتشمل مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء.	٣,١ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية ووضعها في صيغتها النهائية.	٣,١ وضع خطة مراجعة الحسابات السنوية لديوان المحاسبة. وتشمل مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء.	٣,١ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية ووضعها في صيغتها النهائية.	٣,١ وضع خطة مراجعة الحسابات السنوية لديوان المحاسبة. وتشمل مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء.	٣,١ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية ووضعها في صيغتها النهائية.	٣,١ وضع خطة مراجعة الحسابات السنوية لديوان المحاسبة. وتشمل مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء.	٣,١ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية ووضعها في صيغتها النهائية.
٣,٢ توفير التدريب على ومراجعة الامتثال والأداء.	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء	٣,٢ توفير التدريب على مراجعة الحسابات المالية وامتثال الأداء
					٣,٣ إنشاء هيكل لفريق مراجعة الحسابات. إن الفرق مسؤولة عن مراجعة الحسابات المالية، ومراجعة الامتثال، ومراجعة الأداء، والحكومة المحلية، والوكالات.				
إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية لفريق العمل ووضعها في صيغتها النهائية.	٣,٤ وضع خطة مراجعة حسابات سنوية لكل فريق.	٣,٤ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية لفريق العمل ووضعها في صيغتها النهائية.	3.4 وضع خطة مراجعة حسابات سنوية لكل فريق.	٣,٤ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية لفريق العمل ووضعها في صيغتها النهائية.	3.4 وضع خطة مراجعة حسابات سنوية لكل فريق.	٣,٤ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية لفريق العمل ووضعها في صيغتها النهائية.	3.4 وضع خطة مراجعة الحسابات السنوية لفريق العمل ووضعها في صيغتها النهائية.	٣,٤ إعداد خطة مراجعة الحسابات السنوية لفريق العمل ووضعها في صيغتها النهائية.	٣,٤ وضع خطة مراجعة حسابات سنوية لكل فريق.

الهدف ٤ : ضمان الإبلاغ الحرّ عن نتائج عمل ديوان المحاسبة من دون قيود.

السنة الأولى	الإجراء	السنة الثانية	الإجراء	السنة الثالثة	الإجراء	السنة الرابعة	الإجراء	السنة الخامسة	الإجراء
النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء
		٤,١ إنشاء موقع إلكتروني لديوان المحاسبة (لا يكون جزءاً من أي وزارة، أو إدارة، أو وكالة حكومية)	إشراك مطور الموقع الإلكتروني						
				٤,٢ تحميل جميع تقارير مراجعة حسابات ديوان المحاسبة على موقع الديوان الإلكتروني	تحديد الشخص المسؤول عن تحميل جميع تقارير ديوان المحاسبة على موقع الديوان الإلكتروني				
						٤,٣ يجب على ديوان المحاسبة أن يعقد مؤتمرات صحفية أو أن يطلع الصحافة على نتائج تقارير ديوان المحاسبة.	يجب إدراجه في مشروع القانون.		
				4.4 وضع استراتيجية العلاقات العامة والتوعية	إنشاء فريق عمل لوضع الاستراتيجية				
						4.5 تطوير الشراكات مع المؤسسات اللبنانية الأخرى مثل التفتيش المركزي	وضع مذكرة تفاهم مع أصحاب المصالح الآخرين.		

الهدف ٥: تحقيق التنبؤ الرسمي، والإصدار والنشر لمعايير مراجعة حسابات المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

السنة الأولى	الإجراء	السنة الثانية	الإجراء	السنة الثالثة	الإجراء	السنة الرابعة	الإجراء	السنة الخامسة	الإجراء
النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء
٥,١ إعداد مدونة قواعد السلوك واعتمادها، بيان والمهمة/ الرؤية لديوان المحاسبة.	صياغة مدونة قواعد السلوك، وبيان المهمة/ الرؤية لديوان المحاسبة.								
	نشر مدونة قواعد السلوك لديوان المحاسبة.								
	نشر بيانات مهمة ديوان المحاسبة ورؤيته.								
٥,٢ إعداد أهداف ديوان المحاسبة.	مناقشة أهداف ديوان المحاسبة وتحديد أهدافها، والتأكد من أنها تتماشى مع بيان المهمة/الرؤية.								
	نشر أهداف ديوان المحاسبة.								
							٥,٣ إعداد دليل مراجعة الامتثال والحسابات		تعيين خبير دولي لصياغة الدليل.

الإجراء	السنة الخامسة	الإجراء	السنة الرابعة	الإجراء	السنة الثالثة	الإجراء	السنة الثانية	الإجراء	السنة الأولى
الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له
				الحسابات مطلعون على أنظمة الرقابة الداخلية الحديثة وكيفية تطبيقها في مؤسسات القطاع العام.	مراجعات الحسابات تركّز على أنظمة الرقابة الداخلية وأنّ مراجعي الحسابات يفتنمون الفرص لتوضيح أهميتها للجهات الخاضعة لمراجعة الحسابات.				
						تطوير منهج تدريبي لمراجعة الحسابات القائمة على الأنظمة. إعداد مواد تدريبية تتناول مراجعة الحسابات القائمة على الأنظمة. توفير دورات تدريبية في مراجعة الحسابات القائمة على الأنظمة (راجع الملحق	9.3 توفير التدريب على مراجعة الحسابات القائمة على الأنظمة لتحسين الرقابة الداخلية		

السنة الأولى	الإجراء	السنة الثانية	الإجراء	السنة الثالثة	الإجراء	السنة الرابعة	الإجراء	السنة الخامسة	الإجراء
النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء	النشاط المخطط له	الإجراء
اللبنانية									

مؤهلات الخبير:

الخبير الدولي لمراجعة الحسابات المالية

- خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقلّ عن خمس سنوات في مراجعة الحسابات المالية و/أو الأداء (قد تشمل خبرته مراجعة الحسابات الداخلية إنّما يجب أن يكون قد عمل لدى أو مع إحدى المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لمدة ثلاث سنوات على الأقلّ)،
- خبرة مهنية مثبتة في المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في القطاع العام،
- خبرة مثبتة في مجالي التوجيه والتدريب، بما في ذلك وضع مواد تدريبية في مراجعة الحسابات المالية و/أو الامتثال للمشاريع المماثلة الأخرى،
- خبرة في إعداد أدلة مراجعة الحسابات المالية والامتثال،
- خبرة في التدريب على معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وتطبيقها.
- شهادة ماجستير أو ما يعادلها من المؤهلات المهنية في المحاسبة/مراجعة الحسابات.

مؤهلات الخبير:

الخبير الدولي لمراجعة الأداء

- خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقلّ عن ثلاث سنوات في مراجعة الأداء،
- خبرة مهنية مثبتة في المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في القطاع العام،
- خبرة مثبتة في مجالي التوجيه والتدريب، بما في ذلك وضع مواد تدريبية في مراجعة الأداء للمشاريع المماثلة الأخرى،
- خبرة في إعداد أدلة مراجعة الأداء،

- خبرة في التدريب على معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وتطبيقها.
- شهادة ماجستير أو ما يعادلها من المؤهلات المهنية في المحاسبة/مراجعة الحسابات.

المُلحق ٢

الجدول ٢: أنشطة الأهداف حسب السنة

الهدف ٩	الهدف ٨	الهدف ٧	الهدف ٦	الهدف ٥	الهدف ٤	الهدف ٣	الهدف ٢	الهدف ١	
النشاط ٩,٥	النشاط ٨,٤ النشاط ٨,٨			النشاط ٥,١ النشاط ٥,٢		النشاط ٣,٢	النشاط ٢,١	النشاط ١,١ الأنشطة الفرعية ١,١,١ إلى ١,١,٥	السنة الأولى
النشاط ٩,١ النشاط ٩,٣ النشاط ٩,٤	النشاط ٨,٢ النشاط ٨,٥ النشاط ٨,٧	النشاط ٧,١	النشاط ٦,١	النشاط ٥,٣	النشاط ٤,١	النشاط ٣,١ النشاط ٣,٢ النشاط ٣,٣ النشاط ٣,٤	النشاط ٢,٢ النشاط ٢,٦	النشاط ١,١ الأنشطة الفرعية ١,١,١ إلى ١,١,٥	السنة الثانية
النشاط ٩,٣	النشاط ٨,١ النشاط ٨,٥	النشاط ٧,٤	النشاط ٦,٢ النشاط ٦,٥	النشاط ٥,٤ النشاط ٥,٥ النشاط ٥,٦	النشاط ٤,٢ النشاط ٤,٤	النشاط ٣,٢	النشاط ٢,٥	النشاط ١,١ الأنشطة الفرعية ١,١,١ إلى ١,١,٥	السنة الثالثة
	النشاط ٨,٣ النشاط ٨,٥ النشاط ٨,٦	النشاط ٧,٣	النشاط ٦,٣ النشاط ٦,٤	النشاط ٥,٤	النشاط ٤,٣ النشاط ٤,٥	النشاط ٣,٢	النشاط ٢,٣	النشاط ١,١ الأنشطة الفرعية ١,١,١ إلى ١,١,٥	السنة الرابعة
		النشاط ٧,٢		النشاط ٥,٤		النشاط ٣,٢	النشاط ٢,٤	النشاط ١,١ الأنشطة الفرعية ١,١,١ إلى ١,١,٥	السنة الخامسة

خطة التدريب لموظفي ديوان المحاسبة

الرقم	موضوع التدريب	تدابير التنفيذ	المشاركون	مجالات التدريب	مكان التدريب	المسؤول	المدرّب
١. البرنامج العام							
١.	عملية ديوان المحاسبة- المقدّمة	إعداد مواد التدريب		شرح حول قانون ديوان المحاسبة، ووظائفه، وتنظيمه		ديوان المحاسبة	مدرّب موظفي ديوان المحاسبة
		إجراء التدريب	موظفون جدد		في الهيئة	ديوان المحاسبة	
٢.	نظام مراجعة الحسابات الوطنية - المقدّمة	إعداد مواد التدريب		شرح نظام مراجعة الحسابات الوطني القائم في لبنان		ديوان المحاسبة	مدرّب موظفي ديوان المحاسبة
		إجراء التدريب	موظفون جدد		في الهيئة	ديوان المحاسبة	
٣.	مهارات الفريق	إجراء التدريب	المراقبون، ومرافعو الحسابات، والموظفون الجدد	شرح كيفية عمل فريق مراجعة الحسابات، ودور أعضاء الفريق، وإجراءات إعداد التقارير في الفريق، وإجراءات إعداد تقارير الفريق، ومهارات قادة الفرق.	في الهيئة	ديوان المحاسبة	الخبير الدولي لمراجعة الحسابات
٤.	الشبكة الداخلية للمؤسسة	إعداد مواد التدريب		شرح إجراءات الإبلاغ في ديوان المحاسبة، واستخدام الشبكة الإلكترونية والداخلية وقواعد استخدامها وغيرها من المسائل.		ديوان المحاسبة	مدرّب موظفي ديوان المحاسبة
		إجراء التدريب	موظفون جدد		في الهيئة	ديوان المحاسبة	
٥.	الحفاظ على تسجيل العمل وإعداد الوثائق	إعداد مواد التدريب		إدارة وقت الفريق، وتوزيع أعمال الفريق، وإنشاء ميزانية لوقت عمل الفريق وتوزيع أعماله، وتسجيل الوقت الفعلي في الجداول الزمنية، وإعداد ملفات مراجعة الحسابات والاحتفاظ بها، وإكمال الوثائق المطلوبة.		ديوان المحاسبة	الخبير الدولي لمراجعة الحسابات
		إجراء التدريب	القضاة، والمراقبون، ومرافعو الحسابات، والموظفون الجدد		في الهيئة	ديوان المحاسبة	
٦.	عملية مجلس النواب والحكومة اللبنانية	إعداد مواد التدريب		شرح الترتيبات الدستورية للبنان ودور ديوان المحاسبة في هيئة الرقابة		ديوان المحاسبة	مدرّب موظفي ديوان المحاسبة
		إجراء التدريب			في الهيئة	ديوان المحاسبة	
٧.	مدونة قواعد السلوك لموظفي ديوان المحاسبة	إعداد مواد التدريب ومدونة قواعد السلوك	القضاة، والمراقبون، ومرافعو الحسابات، والموظفين الجدد	شرح ما تعنيه مدونة قواعد السلوك فعلياً، وكيفية تطبيقها باستخدام أمثلة من الحالات التي تتطلب من مراجع		ديوان المحاسبة	الخبير الدولي لمراجعة الحسابات

			الحسابات اتخاذ قرار بناءً على فهمه لمدونة قواعد السلوك			
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		موظفون جدد	إجراء التدريب	
٨.	ديوان المحاسبة	في الهيئة أو مؤسسة التدريب	تدريب عام على استخدام الحاسوب لمراجعة الحسابات - التدريب في مكتب مايكروسوفت (Microsoft) واستخدام الإكسيل (Excel) لأغراض التخطيط والتسجيل. وفي حال توفر برمجية قياسية لتسجيل مراجعات الحسابات، يتم إعداد دورة تدريبية حول استخدام البرمجيات.	جميع الموظفين	إجراء التدريب	التدريب على استخدام الحاسوب
٢. مراجعة البيانات المالية						
١.	ديوان المحاسبة		ستشمل دورة تدريب المدربين: أهداف التدريس؛ والطرق التعليمية؛ وخطط الدروس؛ وعروض عملية؛ واستخدام الوسائل التعليمية؛ والتدريب في مجموعات صغيرة وغيرها من النقاط.		إعداد مواد التدريب والدليل	دورة تدريب المدربين
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		الموظفون المختارون	تدريب المدربين	
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		المراقبون، وكبار مراجعي الحسابات، ومراجعو الحسابات.	إجراء التدريب	
٢.	ديوان المحاسبة		تشمل ما يلي: الاختصاصات؛ ومسؤولية الإبلاغ ونطاق التقرير، وغيرها من النقاط. والمعرفة بالكيان؛ والهيكل التنظيمي، وعمليات الكيان، وبيئة الرقابة الداخلية، وتقييم مراجعة الحسابات الداخلية، وغيرها من المسائل. نهج مراجعة الحسابات المخطط له؛ وتوقيت مراجعة الحسابات، والأهمية النسبية، والاستعانة بالمختصين وغيرها من النقاط. إدارة مراجعة الحسابات، والاجتماعات والمواعيد المستهدفة، والساعات المدرجة في الميزانية، وأعضاء فريق مراجعة الحسابات،		إعداد مواد التدريب والدليل	استراتيجية مراجعة الحسابات الشاملة

			وغيرها من النقاط.			
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة والمراقبون وكبار مراجعي الحسابات	إجراء التدريب	
٣.	ديوان المحاسبة	ديوان المحاسبة	خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية	ستغطي هذه الدورة: الميزانية مقابل المعدل الفعلي، مصفوفة الكفاءات إعلان مدونة قواعد السلوك استنتاج مدونة قواعد السلوك اتفاق الفريق خطاب التعاقد والالتزام لمراجعة الحسابات محضر اجتماع بدء المراجعة استبيان مراقبة الجودة.	إعداد مواد التدريب والدليل	خطة النشاط قبل الالتزام
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة وكبار مراجعي الحسابات	إجراء التدريب	
٤.	ديوان المحاسبة	ديوان المحاسبة	خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية	ستغطي هذه الدورة: تأسيس شروط التعاقد والالتزام معرفة هدف مراجعة الحسابات فهم الهيئة إجراء تقييم المخاطر البحث في مخاطر الاحتيال إعداد خطة لمراجعة الحسابات	إعداد مواد التدريب والدليل	تخطيط مراجعة الحسابات
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة وكبار مراجعي الحسابات	إجراء التدريب	
٥.	ديوان المحاسبة	ديوان المحاسبة	خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية	مذكرة تخطيط مراجعة الحسابات تعيين الموظفين تحديد الميزانية الزمنية اجتماع تخطيط الموظفين قائمة تخطيط مراجعة الحسابات برامج مراجعة الحسابات الواجب استخدامها	إعداد مواد التدريب والدليل	منهجية الإشراف
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة وكبار مراجعي الحسابات	إجراء التدريب	
٦.	ديوان المحاسبة	ديوان المحاسبة	خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية	تعريف تقنيات مراجعة الحسابات العلاقة مع إجراءات مراجعة الحسابات الأنواع المختلفة لتقنيات مراجعة الحسابات: الفحص المادي، والمصالحة، والاختبار، وتحليل البيانات المالية، وإعداد الرسوم البيانية وتخطيط سير الأعمال، والتفتيش، والمراقبة وغيرها.	إعداد مواد التدريب والدليل	تقنيات مراجعة البيانات المالية

			شرح التقنيات الرئيسية التي يستخدمها مراجعو الحسابات			
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		مراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
٧.	ديوان المحاسبة		إجراءات تحليلية - تحليل العلاقات مقارنة بين الميزانية والمعدل الفعلي الرواتب الشهرية أرقام الإنفاق للسنة السابقة والسنة الحالية النتائج المتوقعة مقابل النتائج الفعلية (تحصيل الإيرادات). وغيرها من النقاط. خطوات لاستخدام الإجراءات التحليلية		إعداد مواد التدريب والدليل	منهجية تحليل البيانات ومراجعتها
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		المراقبون ومراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
٨.	ديوان المحاسبة		ما هي البيانات المالية المعدّة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام القائمة على النقد، وكيف يتم إعدادها، وكيف تتم مراجعة حسابات البيانات المالية المعدّة وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام القائمة على النقد.		إعداد مواد التدريب والدليل	تدريب خاص على موضوع معين - لا سيما على المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		مراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
٩.	ديوان المحاسبة		تعريف أخذ العينات عملية أخذ العينات الخاصة بمراجعة الحسابات اختيار عينة حجم العينة طرق أخذ العينات - عشوائية، ومنهجية، واعتباطية، وتقديرية، وطبقية.		إعداد مواد التدريب والدليل	طريقة أخذ العينات
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		المراقبون ومراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
١٠.	ديوان المحاسبة		ما هي الرقابة الداخلية المبادئ التوجيهية للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات للرقابة الداخلية تعريف المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الغرض من الرقابة الداخلية عناصر الرقابة الداخلية قيود الرقابة الداخلية		إعداد مواد التدريب والدليل	الرقابة الداخلية وتقييم الرقابة الداخلية

			تقييم الرقابة الداخلية			
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة وجميع موظفي ديوان المحاسبة الآخرين	إجراء التدريب	
خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية			أنواع إجراءات مراجعة الحسابات الموضوعية، على سبيل المثال عينة من جداول مرتبات الموظفين. إجراءات تحليلية موضوعية، ومتى يُستخدم الاختيار الموضوعي		إعداد مواد التدريب والدليل	الاختبار الموضوعي
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		المراقبون ومراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية			الميزات الرئيسية لمراجعة الحسابات القائمة على الأنظمة: تحديد الأنظمة المالية والمحاسبية والتشغيلية الفردية وصف النظام تحديد أهداف النظام تحديد أهداف الرقابة المطلوبة تحديد وتقييم واختبار الرقابة الرئيسية التي توصي بإجراء تحسينات على أنظمة الرقابة في الإدارة		إعداد مواد التدريب والدليل	مراجعة الحسابات القائمة على الأنظمة
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		المراقبون ومراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية			تعريف برامج مراجعة الحسابات أهداف برامج مراجعة الحسابات نموذج برامج مراجعة الحسابات تصميم برامج مراجعة الحسابات أمثلة على برامج مراجعة الحسابات لملكية الأصول، والامتنال للقانون والأنظمة وغيرها.		إعداد مواد التدريب والدليل	برامج مراجعة الحسابات
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		مراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية	ديوان المحاسبة		رسالة الإدارة – الإبلاغ عن نتائج مراجعة الحسابات وتصنيف النتائج الخلاصة والإبلاغ: أهداف تقرير مراجعة الحسابات أنواع آراء مراجعة الحسابات آراء مراجعة الحسابات المعدلة – الآراء المشفوعة بتحفظات والآراء السلبية، أو المتضمنة امتناعاً عن إبداء الرأي القيود التي فرضتها الإدارة على النطاق محتويات تقرير مراجعي الحسابات		إعداد مواد التدريب والدليل	منهجية كتابة تقرير مراجعة الحسابات والخلاصة

			وشكله النظر في معلومات أخرى، مثل الأخطاء الجوهرية			
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة، وكبار المراقبين ومراجعي الحسابات، ومراجعو الحسابات	إجراء التدريب	
خبير دولي لمراجعة الحسابات المالية			صياغة رسالة إلى الكيان الخاضع للمراجعة حول التغييرات المطلوبة بموجب التوصيات تقييم الاستجابة من الكيان الخاضع للمراجعة إبلاغ الكيان الخاضع للمراجعة بشأن مدى الرضا عن الاستجابة تجميع النتائج من أنشطة المتابعة لرفع تقرير إلى مجلس النواب وظيفة ضمان الجودة إجراء مراجعة ضمان الجودة استبيان ضمان الجودة كتابة تقرير ضمان الجودة		إعداد مواد التدريب والدليل	متابعة مراجعة الحسابات ومراجعة ضمان الجودة
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة وكبار مراجعي الحسابات	إجراء التدريب	

مؤهلات الخبير:

خبير التدريب الدولي لمراجعة الحسابات المالية

- خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقل عن خمس سنوات في مراجعة الحسابات المالية و/أو الامتثال (قد تشمل خبرته مراجعة الحسابات الداخلية إنما يجب أن يكون قد عمل لدى أو مع إحدى المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لمدة ثلاث سنوات على الأقل)،
- خبرة مهنية مثبتة في المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في القطاع العام،
- خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقل عن خمس سنوات في مجال التدريب، بما في ذلك وضع مواد تدريبية في مراجعة الحسابات المالية و/أو الامتثال للمشاريع أو الدورات في إحدى المؤسسات،
- خبرة في إعداد أدلة مراجعة الحسابات المالية والامتثال،
- خبرة في التدريب على معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

٣. مراجعة الأداء

١.	دورة تدريب المدربين	إعداد مواد التدريب والدليل	ستشمل دورة تدريب المدربين: أهداف التدريس؛ والطرق التعليمية؛ وخطط الدروس؛	ديوان المحاسبة	خبير دولي للتدريب على مراجعة الأداء
----	---------------------	-------------------------------	---	----------------	--

			وعروض عملية؛ واستخدام الوسائل التعليمية؛ والتدريب في مجموعات صغيرة وغيرها من النقاط.				
	ديوان المحاسبة	ديوان المحاسبة		الموظفون المختارون	تدريب المدربين		
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		المراقبون، وكبار مراجعي الحسابات، ومراجعو الحسابات.	إجراء التدريب		
خبير دولي للتدريب على مراجعة الأداء	ديوان المحاسبة		جدول منهجية مراجعة الحسابات - مسألة مراجعة الحسابات، والمعايير، والأدلة المطلوبة، ومصادر الإثبات، وأساليب جمع البيانات. استخدام دراسة الحالة.		إعداد مواد التدريب والدليل	تقنيات مراجعة الأداء	.٢
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		جميع موظفي ديوان المحاسبة	إجراء التدريب		
خبير دولي للتدريب على مراجعة الأداء أو خبير آخر	ديوان المحاسبة		الغرض من خطة مراجعة الحسابات كلّ مراجعة للحسابات هي فريدة من نوعها هدف مراجعة الحسابات نطاق مراجعة الحسابات معلومات أساسية عن الهيئة تقييم المخاطر دراسة القضايا والمخاطر الحالية التي تهدد الاقتصاد والكفاءة والفعالية سؤال/أسئلة مراجعة الحسابات المطلوب الإجابة عنها		إعداد مواد التدريب والدليل	تخطيط مراجعة الحسابات	.٣

			المنهجية للحصول على أدلة للإجابة عن الأسئلة الجدول الزمني، والميزانية والموارد استخدام دراسة الحالة				
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة، وكبار مراجعي الحسابات، والمراقبون، والخبراء	إجراء التدريب		
خبير دولي للتدريب على مراجعة الأداء	ديوان المحاسبة		ينطوي ذلك على ضمان أن: • جميع أعضاء الفريق يفهمون بشكل كامل أهداف مراجعة الحسابات، • إجراءات مراجعة الحسابات ملائمة ويتم تنفيذها بشكل صحيح، • اتباع معايير المراجعة الدولية والوطنية، • أدلة مراجعة الحسابات هي ذات صلة وموثوقة وكافية وموثقة وتدعم نتائج مراجعة الحسابات واستنتاجاتها؛ • الالتزام والتقيّد بميزانيات مراجعة الحسابات وجدول المواعيد والجدول الزمنية.		إعداد مواد التدريب والدليل	منهجية الإشراف	٤.
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة، وكبار مراجعي الحسابات، والخبراء	إجراء التدريب		
خبير دولي للتدريب على مراجعة الأداء	ديوان المحاسبة		تعريف أخذ العينات عملية أخذ العينات الخاصة		إعداد مواد التدريب والدليل	منهجية التحليل وأخذ العينات	٥.

			بمراجعة الحسابات اختيار عينة حجم العينة طرق أخذ العينات - عشوائية، ومنهجية ، واعتباطية، وتقديرية، وطبقية. تحليل نتائج العينة				
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		جميع مراجعي الحسابات، والمراقبين، والخبراء الآخرين.	إجراء التدريب		
يتوقف على اختيار مراجعة الأداء	ديوان المحاسبة		يُقرر في مرحلة التخطيط الاستراتيجي. يجب على التدريب أن يتوافق مع الموضوع.		إعداد مواد التدريب والدليل	تدريب خاص على موضوع معين	.6
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة وجميع مراجعي الحسابات، والمراقبين، والخبراء	إجراء التدريب		
خبير دولي للتدريب على مراجعة الأداء	ديوان المحاسبة		تتضمن مسودة التقرير: جدول نتائج مراجعة الحسابات، وموجز التقرير، وموجز الملخص التنفيذي، ومسودة استنتاجات الملخص التنفيذي والتوصيات. يتضمن التقرير النهائي: الملخص التنفيذي، والاستنتاجات والتوصيات، والهيكل المنطقي، واللغة البسيطة، والرسوم البيانية والجداول والأشكال البيانية.		إعداد مواد التدريب والدليل	منهجية كتابة تقرير مراجعة الحسابات والخلاصة	.7

			استخدام دراسات الحالة في التقرير .				
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		القضاة، والمراقبون، وكبار مراجعي الحسابات، والخبراء.	إجراء التدريب		
مؤهلات الخبير: خبير التدريب الدولي لمراجعة الأداء <ul style="list-style-type: none"> • خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقلّ عن ثلاث سنوات في مراجعة الأداء، • خبرة مهنية مثبتة في المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في القطاع العام، • خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقلّ عن خمس سنوات في مجال التدريب، بما في ذلك وضع مواد تدريبية في مراجعة الأداء للمشاريع أو الدورات في إحدى المؤسسات التعليمية، • خبرة في إعداد أدلة مراجعة الأداء، • خبرة في التدريب على معايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات. 							
٤ . تكنولوجيا المعلومات							
خبير دولي لمراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات	ديوان المحاسبة		فهم بيئة تكنولوجيا المعلومات أهداف مراقبة تكنولوجيا المعلومات نظرة عامة على مراقبة تكنولوجيا المعلومات أنواع مراقبة تكنولوجيا المعلومات المراقبة اليدوية المعتمدة لتكنولوجيا المعلومات مراقبة التطبيقات تفصيل مراقبة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات اختبار مراقبة التطبيقات		إعداد مواد التدريب والدليل	مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات	1.

			اختبار مراقبة الواجهة المراقبات العامة لتكنولوجيا المعلومات اختبار المراقبات العامة لتكنولوجيا المعلومات الوصول إلى البرامج والبيانات تغييرات البرامج واختبار هذه التغييرات اختبار عمليات الحاسوب المراقبات العامة لتكنولوجيا المعلومات واختبار المراقبات العامة لتكنولوجيا المعلومات المراقبات المادية والبيئية مراقبات الوصول المنطقي اختبار مراقبات الوصول المنطقي تحديد الهوية والتوثيق			
	ديوان المحاسبة			الموظفون المختارون	تدريب المدربين	
	ديوان المحاسبة	في الهيئة		موظفو مراجعة الحسابات والخبراء المختارون	إجراء التدريب	

مؤهلات الخبير:

خبير دولي لمراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات (للتدريب والأنشطة غير التدريبية)

- خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقلّ عن ثلاث سنوات في مجال مراجعة تكنولوجيا المعلومات، (قد تشمل خبرته مراجعة الحسابات الداخلية إنمّا يجب أن يكون قد عمل لدى أو مع إحدى مؤسسات مراجعة الحسابات العليا لمدة ثلاث سنوات على الأقل)،
- خبرة مهنية مثبتة في المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات القطاع العام،
- خبرة مؤكدة ومثبتة لا تقلّ عن ثلاث سنوات في مجال التدريب، بما في ذلك وضع مواد تدريبية في مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات للمشاريع أو الدورات في إحدى المؤسسات التعليمية،

- خبرة في إعداد أدلة مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات،
- خبرة في التدريب على المبادئ التوجيهية للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الخاصة بالمعيار الدولي للأجهزة الرقابية ٥٣١٠ قد تكون مفيدة.
- خبرة في استخدام تقنيات مراجعة الحسابات بمساعدة الحاسوب والتدريب عليها.