

# دليل منهجية عمل التفتيش المركزي

الهدف من هذا الدليل .....	٢
الفصل الأول: أسئلة متكررة .....	٤
الفصل الثاني: خصائص التدقيق الداخلي .....	٨
الفصل الثالث: تنفيذ عمليات تدقيق في لبنان .....	١٧
الرابع: قوائم التدقيق/ قوائم مرجعية .....	25
الخامس: التحوّل إلى نظام قائم على أساس تقييم المخاطر الفصل .....	٣٤

يهدف هذا الدليل إلى شرح مفهوم التدقيق على أساس تقييم المخاطر، ويفسّر كيفية الاستعانة بهذا الأسلوب ليقوم بدورٍ مكملٍ لعمليات التفتيش التقليدية الحالية، وليلجّل مكانها في مرحلة لاحقة. من خلال هذا الدليل، نبحث في فوائد التدقيق على أساس تقييم المخاطر، والمعايير الواجب اتباعها للقيام بمثل هذه العملية، فضلاً عن كيفية التحوّل إلى نظام يستند بشكلٍ أكبر على تقييم المخاطر. من خلال هذا الدليل، نقدّم كذلك للمفتّشين قوائم مرجعية مفيدة، وتفسيرات خطوة للمعايير. يوفّر الدليل أفكارًا تساعد على التحوّل من النهج الحالي القائم على عمليات التفتيش إلى نهجٍ يستند على تقييم المخاطر، على النحو المعتمد في الخارج.

## الغرض من هذا الدليل

تمرّ الإدارة العامة في لبنان اليوم بتحوّلات سريعة، ففي ظلّ ما استجدّ على البلاد من نظم اقتصادية معقّدة وتكنولوجيات حديثة، تواكبها تطّعات شبابية عصرية، باتت الحاجة إلى تحديث أساليب العمل أكثر إلحاحاً، واستجابةً لهذه العوامل المؤثرة، يعمل التفتيش المركزي بشكلٍ تدريجي على اعتماد بعض جوانب التدقيق الداخلي الحديث، إلى جانب إجراءات التفتيش المتّبعة حالياً بموجب القوانين المرعيّة الإجراء.

يتطرّق هذا الدليل إلى عدد كبير من الممارسات المطلوبة من موظّفي التفتيش المركزي والمدقّقين الآخرين، والتي سيتمّ اعتمادها في كافة مجالات الوظيفة العامة في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، ففي خلال هذه الفترة الانتقالية، سيطراً تغيير مهم على دور التفتيش المركزي، إذ سيتحوّل من جهةٍ تقوم "بعمليات تفتيش" بسيطة إلى شريك وصدّيق قيّم للمدقّقين في الوظيفة العامة، ولكي يحافظ التفتيش المركزي على مكانته كأحد الأجهزة العليا للرقابة في لبنان، عليه الإعداد لأنشطة حديثة لا تشجّعها قوانين التفتيش والتدقيق المعمول بها حالياً في.

يخدم هذا الدليل غرضين:

(أ) العمل مع الجهات الحكومية على اتّباع نظم التدقيق على أساس تقييم المخاطر بغية تهيئة المفتشّين للحصول على الكفاءات المستقبلية اللازمة، و

(ب) ضمان جاهزية التفتيش المركزي وامتلاكه المعارف والمهارات الضرورية في مجال التدقيق الحديث حين يقرّ مجلس النواب تحديث قانون التفتيش بشكلٍ جذري.

يتضمّن الفصل الأول من هذا الدليل إجابات على التساؤلات الأساسية التي قد تطرح. على سبيل المثال لا الحصر، كيف يؤثر محتوى هذا الدليل على طريقة عملك الآن؟ ما هو "التدقيق على أساس تقييم المخاطر"؟ كيف يمكن لعمليات التدقيق أن تغيّر الأسلوب الحالي في مراقبة أداء موظفي القطاع العام؟

في الفصلين الثاني والثالث، يسلط الدليل الضوء على الأجزاء الرئيسية من المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي أو "المعايير".<sup>1</sup> ففي الفصل الثاني، نفسر المسائل العامة المتعلقة بتنظيم أعمال التدقيق، فيما يحدّد الفصل الثالث المعايير التي يجب اتباعها عند القيام بعمليات التدقيق الميدانية. ويوفّر الفصل الرابع بعض روابط الإنترنت والأفكار المفيدة لإجراء مزيد من الدراسات حول المهارات الهامة في مجال التدقيق، فعلى سبيل المثال، يقدّم القسم الأخير روابط لمقاطع فيديو تشرح كيفية قياس مدى الانحراف المعياري، وكيفية إجراء إحصاءات أخرى باستخدام برنامج Microsoft Excel، أما الفصل الخامس والأخير، فيتضمّن بعض الأفكار المفيدة للتحوّل إلى منهجية عمل التفتيش الجديدة. وكي يتمكّن القطاع العام في لبنان من ممارسة التدقيق الداخلي بشكلٍ أوسع، فلا بدّ من تعديل في القوانين، وضرورة تمتّع المفتشين بمعرفة إضافية بتكنولوجيا المعلومات، وتقنيات التدقيق على أجهزة ونظم المعلومات المتوفرة، وغير ذلك من الخطوات.

يمنح التدقيق الداخلي الحديث التفتيش المركزي مزايا عديدة، فالتدقيق على أساس تقييم المخاطر يسهم في الحدّ من هدر الموارد، ويضيف متعةً على عمل المفتشين، كما يتيح بناء علاقة ثقة/صداقة مع الجهات الحكومية الأخرى. فضلاً عن ذلك، يتيح التدقيق الداخلي فرصة إظهار أهمية المفتش للسلطات الحكومية، وللمجتمع ككل، أستاذًا إلى تقييمات كمية.

إلا أنه وبمجرد التحوّل إلى نظام التدقيق الحديث، سيصبح هذا الدليل متقادماً، وسيُصار إلى إلغائه، على أن يتمّ استبداله بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي أو معايير المماثلة.

وكلّما تسارع تقادّم هذا الدليل، كلّما كان ذلك أفضل.

---

<sup>1</sup> تشكل المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي المعيار المتّبع في مجال التدقيق داخل الحكومة وخارجها. في هذا الدليل، نصف هذه المعايير بالتفصيل، ونعرّف كذلك عن جمعية المدقّقين (IIA).

### ١. ما هي جمعية المدققين الداخليين (IIA) والمعايير الخاصة بها التي أسمع عنها باستمرار؟

يشير مختصر IIA إلى الجمعية الدولية للمدققين الداخليين، تشكل هذه الجمعية هيئة مستقلة لمهنة التدقيق الداخلي، ويرتكز المدققون الداخليون على المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

يمكنك معرفة المزيد عن هذه المعايير على هذا الرابط:

<https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/201501GuidetoRBIA.pdf>

إن تقيّدك بهذه المعايير، وحصولك على شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA)، يمكنك من إثبات امتلاكك مؤهلاتٍ ومهاراتٍ معترف بها عالمياً.

### ٢. لم نسعى إلى تغيير أساليب عملنا؟

تُعدّ عمليات التفتيش مكلفة ومملة، ولا تتيح لنا فرصة الاستفادة الكاملة من مهارتنا، في المقابل، ينصبّ تركيز العالم الحديث على النتائج وليس على الإجراءات، فالممارسات المهنية الحديثة تمنح موظفي القطاع العام حرية تنظيم عملهم ما داموا يحققون الأهداف المحددة لهم، وبالتالي لا بدّ أن تعكس أنشطة التفتيش التي نقوم بها الحداثة التي يشهدها عالمنا المتغيّر.

### ٣. كيف يختلف التفتيش عن التدقيق؟

تهدف عمليات التفتيش إلى التحقق من مدى تقيّد موظفي القطاع العام والمديرين بالقوانين والأنظمة، وتستخدم هذه العمليات خانات الاختيار على الشكل التالي: نعم/لا، هل قاموا بهذا العمل أم لا؟ ففيما تتصفّ عمليات التفتيش بطابع المواجهة، يركّز التدقيق على تقييم المخاطر، على سبيل المثال، ما هي

المشاكل التي يرى فيها المديرون تهديداً لعملهم؟ كيف يمكن للمدققين مساعدة المديرين على إجراء عمليات التفتيش بأنفسهم؟ كيف يمكن لمدققي التفتيش المركزي تسهيل حياة المديرين؟

#### ٤. ما هي الأمور التي نتحقق منها؟

نحن نتحقق من وجود المخاطر، ونتحقق من عمليات التفتيش التي يقوم بها المديرون بأنفسهم، كما نتحقق من أن الممارسات المتبعة مطابقة للممارسات الدولية الفضلى، ومع مرور الوقت، نقوم بتخفيض عدد خانات الاختيار، لندقق فقط في الأمور المهمة.

#### ٥. هل هذا يعني أننا لن نجري عمليات تفتيش بعد الآن؟

كلا، ولا سيما خلال الأشهر ٦ إلى ١٢ القادمة حيث سنواصل العمل بالطريقة نفسها، ولكن مع إضافة تفصيلين إثنين. فخلال كل عملية تفتيش، سنعمد أولاً إلى إطلاع أصحاب الشأن على التغييرات التي ستطرأ على نظام التفتيش، كما سنحرص على دعوة أشخاص من الوظيفة العامة إلى مرافقتنا أثناء عمليات التفتيش، وإعلامهم بأنهم سيتولون بأنفسهم مهمة القيام بمثل هذا الإجراء في المستقبل. سنتطرق كذلك إلى المخاطر المحتملة، ونحثهم على اعتماد ما يُعرف بـ"ميثاق التدقيق الداخلي". وفي المرحلة الثانية، سنعمل على إصدار تقرير التدقيق الداخلي بما يتماشى ومعايير جمعية المدققين الداخليين، وهي خطوة تتطلب عقد اجتماعات مع الإدارة، والبحث في المخاطر بهدف إعطاء توصيات تمنح قيمة مضافة إلى المؤسسة (أو الطرف المعني)، وتسهم في الحد من المخاطر.

#### ٦. كيف يختلف التفتيش على أساس تقييم المخاطر عن طريقة العمل الحالية؟

لن يطرأ تغييراً كبيراً على الأعمال اليومية، غير أن نشاط التدقيق، بصيغته الجديدة، سيولي دوراً أكبر إلى الجهد الذهني وأهمية إضافة قيمة إلى المؤسسة المعنية. بمعنى آخر، ستعمل مع الإدارة على تحديد المخاطر المحتملة، وتتعرف بشكل أكبر على القواعد التي يجب أن يتقيد بها العملاء، وتقوم بعمليات تفتيش عشوائية للتحقق من مدى اضطلاعهم بالمهام المناطة بهم (الرقابة)، وتخصّص وقتاً للتفكير بالسبل الكفيلة بتحسين الأداء.

## ٧. ألا تعتبر طريقة العمل هذه غير قانونية؟

كلا، فأحدى التحليلات القانونية للمرسوم الإشتراعي الصادر عام ١٩٥٩ تنصّ على أن القوانين لا تلزمنا بإجراء كافة عمليات التفتيش بأنفسنا، غير أننا مسؤولون عنها، ولو كُنّا على شراكة مع المؤسسات التي تخضع لنطاق عملياتنا. وكلّما ألفنا هذه المنهجيات، كلّما فهم المشرعون أهمية التدقيق الداخلي، ليصار حينها إلى صياغة قوانين واضحة بشأن طبيعة عملنا. وبإمكانك الحصول على تفاصيل إضافية في هذا الخصوص من خلال رؤسائك.

## ٨. ألا نحتاج إلى سلطاتٍ مخوّلةٍ باتخاذ إجراءات تأديبية بحقّ من يخالف القوانين؟

المديرون هم المسؤولون. ويجب فرض عقوبات تأديبية على المديرين الذين لا يتأكدون بشكل ملائم من حسن سير الأعمال. ويوصفهم "عملاءنا"، يجب أن نبيّن لهؤلاء المديرين أوجه القصور التي تشوب نظمهم. لتحقيق هذا الهدف، قد نضطر أحياناً إلى إبلاغ رئيس التفتيش المركزي أو السلطات الأمنية المختصة بالمشاكل التي تعترضنا، ولكننا في الواقع نرغب في أن نكون مستشارين موثوق بهم وليس مخبرين.

## ٩. ألا يعتبر ذلك مجرد عمل إضافي؟

نعم، ولكن على المدى القصير فقط، فحالما تتّمكّن الجهات الحكومية المعنية من فهم عملية التدقيق الحديث، فإن حاجتنا إلى التحقّق من الوثائق ستتخفّف، ما سيفضي إلى تحسّن حياتنا المهنية.

## ١٠. ماذا لو تضمّنت المعايير أمراً غير قانوني؟

علينا أن نطرح هذه المعايير ككل، وإذا شككت بأن ثمة ما هو غير قانوني فيها، فعليك أن تتحدّث إلى مديرِك بهذا الشأن. يتمثّل الهدف في إيجاد أساليب عمل تتلائم مع المعايير، من دون أن تعرّضك، أو تعرّض التفتيش المركزي، إلى المشاكل.

## ١١. كيف يرتبط هذا العمل بالتدقيق الخارجي؟

يتحقق التدقيق الداخلي عند التدقيق بأي مسألة خاصة بعمل الحكومة التي تشكل كياناً واحداً/ وحدة موحدة، في المقابل، يتمثل التدقيق الخارجي بقيام جهة خارجية بإجراء عمليات تدقيق على أداء المؤسسة العامة.

باتت دور التدقيق العالمية مثل PriceWaterhouseCoopers و Ernst & Young تتولى بشكلٍ متزايد مهمة التدقيق في الحسابات الحكومية، أي أنها تجري تدقيقاً خارجياً، ومن شأن التدقيق الداخلي أن يقلل من تكلفة عمليات التدقيق الخارجية هذه، لأنك تقوم بها بنفسك، ففي هذه الحالة، عليك فقط أن تطلعهم على النتائج كي يتحققوا من أدائك.

يعمل المدققون الخارجيون مع جهات معنية خارجية، فيما يتعامل المدققون الداخليون مع جهات معنية داخلية.

## ١٢. ما الصلة بين موثيق التدقيق، وبرامجه، وخطه؟

ما هو الفرق بين موثيق التدقيق، وبرامج العمل، والتخطيط؟		
ميثاق التدقيق	برنامج العمل	خطة التدقيق
<u>ما هو؟</u>	<u>ما هو؟</u>	<u>ما هو؟</u>
هو بمثابة "دستور" ينظم عمل المؤسسة.	هو بمثابة برنامج سنوي للأعمال المتوقع تنفيذها خلال السنة	هي بمثابة " قائمة تسوق" لتحديد المهام الواجب تنفيذها في عملية تفتيش محددة
<u>من يستخدمه؟</u>	<u>من يستخدمه؟</u>	<u>من يستخدمها؟</u>
تحتفظ المؤسسة التي تخضع إلى التدقيق بهذه الوثيقة، وتعمل بموجبها على المدى الطويل.	الرئيس المسؤول عن فريق التدقيق	فريق التدقيق
<u>متى يُستخدم؟</u>	<u>متى يُستخدم؟</u>	<u>متى تُستخدم؟</u>
على الدوام	سنوياً	لمهمة تدقيق واحدة

يوضح الرسم البياني أعلاه أوجه الترابط بين موثيق التدقيق، وبرامج العمل، وخطط التدقيق. إن **ميثاق التدقيق** هو وثيقة تضعها المؤسسة لتقوم مقام "دستور تدقيق"، ولكل مؤسسة أن تحدد من، وماذا، ومتى، ولماذا، وكيف، تقوم بمهام التدقيق الداخلي. يحدد برنامج العمل عمليات التدقيق التي يقوم بها عادةً فريق التدقيق سنوياً، أو المؤسسة بأكملها، وهو برنامج يضعه المدققون أو رئيس فريق التدقيق.

وتشرح خطة التدقيق المهام التي يضطلع بها الفريق المعني خلال نشاط تدقيق معين.

### ١٣. من هو الرئيس التنفيذي للتدقيق المذكور في هذا الدليل؟

في الوقت الحاضر، الرئيس التنفيذي للتدقيق، هو رئيسك المباشر - المدقق الرئيسي/ العام. إن الرئيس التنفيذي للتدقيق هو الشخص المشرف على فرق التدقيق في كل وزارة أو مؤسسة أو دائرة. سيبدأ تدريجياً تطبيق هذا الدليل على مدققين من خارج التفتيش المركزي، وعليهم بالتالي التقيد بالمعايير نفسها التي تلتزمون أنتم بها.

### ١٤. ما هو ميثاق التدقيق الداخلي؟

ميثاق التدقيق هو وثيقة تعدّها المؤسسة المدقّقة بمساعدتكم، فبموجب هذا الميثاق، الذي هو بمثابة "دستور مصغّر"، بحيث يتمّ تحديد موقع نشاط التدقيق، وتوقيته، وأسبابه، وكيفية إجرائه في إحدى مؤسسات القطاع العام (نورد أمثلة كثيرة حول هذا الموضوع في الفصل ٢)، ويجب أن يتوافق ميثاق التدقيق مع المعايير،

وسيعمد التفتيش المركزي أيضاً إلى وضع ميثاق مماثل (ما لم يكن قد أُعدّ بالفعل).

### ١٥. ما الفرق بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية؟

يتولّى المديرون مسؤولية الرقابة الداخلية، أي مسؤولية تحديد القواعد والتعليمات والبيئة الثقافية التي تسمح للمديرين بإدارة مؤسساتهم، في المقابل، تقع مسؤولية التدقيق الداخلي على عاتقك أنت. يساعد التدقيق الذي ينفذه المديرون على تحسين بيئة الرقابة في مؤسساتهم من خلال تقديم "الضمان/ التأكيد" للآخرين.

يمكنك مساعدتهم عن طريق تقديم توصيات تسمح لهم بالحدّ من المخاطر، وفي بعض الحالات، يمكنك أيضاً مساعدتهم من خلال تقديم الخدمات الاستشارية (إذا سُمح لك، وإذا كنت تتمتع بالمعرفة الكافية للقيام بذلك).

## ١٦. ماذا يتضمّن هذا الدليل؟

يُعرّفنا هذا الدليل على مبادئ التدقيق الداخلي الحديث أو **المعايير**، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أنّ الجزء الأكبر من الجهد الفكري المبذول في إعداد هذا الدليل، يتمثّل في ترك هامش يتيح لك تنظيم عملك كما تراه مناسباً، لذلك، نحن لا نحدّد لك طريقة عمل بل نحرص فقط على إطلاعك على النتائج التي يجب أن تحقّقها من خلال عملك.

## الفصل الثاني: خصائص التدقيق الداخلي

يتناول هذا الفصل الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المدقّقون، والتفتيش المركزي، والجهات الحكومية التي يتعاون معها، فضلاً عن الأساليب الواجب اتباعها لتنظيم أعمال التدقيق، بشكل أساسي، كما يُعنى هذا الفصل بتقديم وشرح المعايير على نحو يسهّل فهمه من المفتّشين.

### ١. حثّ المنظمات الخاضعة للتدقيق على وضع ميثاق تدقيق داخلي

يهدف هذا الإجراء إلى تهيئة أجهزة التفتيش في لبنان للتحوّل إلى نظام قائم على تقييم المخاطر، وهو نظام يركز على المسؤولية الذاتية للمديرين والمدقّقين. ففي كل عملية تفتيش، يجب على المفتّشين القيام بما يلي:

(أ) تعريف المؤسسات الخاضعة للتدقيق على مبدأ **التدقيق على أساس تقييم المخاطر**، وأساليب عمل جمعية المدقّقين الداخليين

(ب) تقديم المشورة إلى المديرين حول كيفية قيامهم بعمليات التفتيش بأنفسهم،

(ج) شرح كيفية الاحتفاظ بالسجلات لضمان إمكانية مراجعتها من قبل موظفي التفتيش المركزي.

(د) تقديم المشورة حول كيفية إعداد ميثاق التدقيق الداخلي، و

هـ) تشجيع المؤسسات الخاضعة للتدقيق على تعيين موظف (أو موظفين) للتعامل مع المسائل المتعلقة بالتدقيق الداخلي.

## ٢. الغرض، والسلطة، والمسؤولية

يجب أن تضع المؤسسات والإدارات العامة اللبنانية ميثاق تدقيق داخلي، كما يجب أن:

- (أ) يُحدّد الميثاق غرض، وسلطة، ومسؤولية نشاط التدقيق في المؤسسة المعنية.
- (ب) يتقيّد الميثاق بمبادئ الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي، وبالعناصر الإلزامية فيه
- (ج) يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة هذا الميثاق كل سنتين، وعرضه على الوزير، أو رئيس القسم، أو الرئيس المباشر المعني، للموافقة عليه.

يحدّد ميثاق التدقيق الداخلي ما يلي:

- أسباب القيام بعمليات التدقيق،
- بعض المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة بشكل مستمر،
- الجهة المخوّلة إعطاء السلطة للمدققين في تلك المؤسسة،
- مسؤوليات المدقق خلال عمله مع موظفي التفتيش المركزي والأطراف الأخرى،
- الجهة المسؤولة عن المسائل المرتبطة بالتدقيق الداخلي،
- حق الاطلاع على السجلات، والاتصال بالموظفين، والوصول إلى الأصول المادية ذات الصلة بعمليات التدقيق،
- نطاق عمليات التدقيق
- ما إذا كان بإمكان المدققين تقديم خدمات استشارية (وبشأن أيّ مسائل؟)،
- إمكانية تقديم خدمات استشارية من المدققين.

يمكن للمدققين والمديرين الاطلاع على بعض الأمثلة بهذا الخصوص على مواقع الإنترنت، إذا احتاجوا إلى مزيد من التوضيح:

1. <http://www.gov.ms/wp-content/uploads/2012/06/Internal-Audit-Charter-GOM-Final.pdf>

2.

[http://phx.corporate-](http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTE1MTQ3fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1)

[ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTE1MTQ3fENoaWxkSUQ9LTF8V](http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTE1MTQ3fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1)

[HlwZT0z&t=1](http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MTE1MTQ3fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1)

3. <http://www.sonoma-county.org/acttc/pdf/audit/InternalAuditCharter.pdf>

4. <http://democracy.cityoflondon.gov.uk/documents/s79007/Internal%20Audit%20Charter%20revision%202017%20-%20appendix.pdf>

تقع مسؤولية الموافقة على ميثاق التدقيق الداخلي على رئيس المؤسسة المعنية، الوزير إذا كان الميثاق يخص وزارة ما، أو المدير العام إذا كان الميثاق يخص مديرية ما، وما إلى ذلك.

### ٣. ضمان الاستقلالية والموضوعية

يجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية، وبشكل مستقل، وهذا ما ينبغي أن ينص عليه كل من ميثاق التدقيق، وعقود العمل، وأي وثيقة تتضمن تكليفاً أو أمراً، وبناءً عليه:

- لا يحق لمديري المؤسسة الخاضعة للتدقيق، ولا للتفتيش المركزي، إعطاء الأوامر للمدققين أو طلب إجراء تغييرات في وثائق التدقيق، إلا في حال وجود أخطاء فنية،
- لا يجوز بأي شكل من الأشكال اتخاذ قرار بشأن المدققين أو مهام التدقيق على أسس طائفية،
- يتمتع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بإمكانية الوصول "المباشر وبدون أي قيود" إلى الإدارة العليا، و
- يجب تحديد أهداف الأداء في أي عقد (عقد خدمات، أو عقد عمل، إلخ) على أساس النتائج المنتظرة وليس على العمل المنجز أو ساعات العمل فقط.

وفي ما يلي بعض سبل التصدي لكل ما قد يشكل تهديداً للاستقلالية أو الموضوعية:

(أ) التحدث مع المديرين الذين يمارسون ضغوطاً عليك،

(ب) الطلب إلى رئيسك المباشر اتخاذ الخطوات اللازمة بشأن هذه الضغوط،

(ج) كتابة تقرير يصف حقيقة الوضع، على أن يتولوا بأنفسهم مهمة تحرير الصيغة النهائية من هذا التقرير،

وفي الحالات القصوى،

(د) حجب تقرير التدقيق و/ أو

#### ٤. ضمان الاستقلالية التنظيمية

على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي، وجميع موظفي التفتيش المركزي، أن يثبتوا سنوياً الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي، لرئيسهم المباشر، ولمديرهم. وتتحقق الاستقلالية من خلال الأنشطة التالية:

- أ) "مصادقة" التفتيش المركزي على ميثاق التدقيق الداخلي<sup>٢</sup>، والعمل مع موظفي القطاع العام في الإدارات الرسمية على صياغة موائيق التدقيق الخاصة بهم،
- ب) وضع التفتيش المركزي خطة تدقيقٍ داخلي مبنية على أساس تقييم للمخاطر، والعمل مع المؤسسات الحكومية على إعداد الخطط السنوية الخاصة بها،
- ج) إطلاع الجمهور على موائيق التدقيق الداخلي وخطط عمله، مع الالتزام بما يُجيزه القانون،
- د) وضع موازنة التدقيق الداخلي، وخطط الموارد اللازمة لأنشطة العام المقبل،
- هـ) إعداد تقارير بشأن أداء التفتيش المركزي ونتائج التدقيق (وليس أنشطته)، والإبلاغ عن مدى تطابق هذه النتائج مع خطط التدقيق،
- و) ضمان عدم وجود أيّ قواعد أو قوانين تحول دون قيام المدققين ومديرهم بالإفصاح عن النتائج إلى الجمهور، أو أصحاب الشأن، أو الأطراف الثالثة، مع الالتزام بما يسمح به القانون، ومبدأ السرية،
- ز) الإبلاغ عن أي قيود قد تحدّ من نطاق عمليات التدقيق أو من قدرة المدققين على إنجاز عملهم، على سبيل المثال، عدم تمكنهم من الوصول إلى بعض المناطق أو الاطلاع على السجلات، وغير ذلك من القيود، و
- ح) الإبلاغ عن أي قيود مفروضة على موارد نشاط التدقيق، مثل عدم وجود ما يكفي من الوقت أو المال أو الموظفين للقيام بتدقيق أو تفتيش جيد.

#### ٥. الاجتماع مع الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية و"العمل الإضافي"

يحدّد المفتشون ورؤسائهم الجهة المسؤولة عن التواصل مع الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية (الوزراء وممثلهم)، بشأن مشاكل أو قضايا التدقيق، وكيفية القيام بذلك، وفي حال طلبت الإدارة العليا

<sup>٢</sup> في نظام قائم على النتائج ومبني على الثقة والتعاون، لا يوافق التفتيش المركزي رسمياً على أي أمر، باستثناء ميثاقه الخاص. وبطبيعة الحال، في ما يختص بعمليات التفتيش التي يُلزمنا القانون بإجرائها، فلا شيء يتغير عن الوضع الراهن.

خدمات إضافية، كالخدمات الاستشارية أو خدمات التأكيد/الضمان مثلاً، يجب عندئذٍ إعلامهم بمتطلبات الاستقلالية والموضوعية الواردة في هذا الدليل.

## ٦. منع تضارب المصالح

يتوجب على المفتشين والمدققين الإفصاح عن احتمال وجود تضارب في المصالح في المهمة الموكلة إليهم، أو التخلي عن القيام بهذه المهمة، ويمكن التحدث عن وجود تضارب في المصالح في الحالات التالية:

(أ) عند وجود استثمارات مشتركة بين المدققين والجهة الخاضعة للتدقيق، أو علاقات صداقة قد يستفيد منها المدققون شخصياً، أو قد يستفيد منها أصدقاؤهم أو أسرهم،  
(ب) في حال كان المفتشون والمدققون يعملون بطريقة قد تخدم أشخاصاً معينين أو، على العكس من ذلك، قد تضرّ بهم، بسبب معتقداتهم الدينية أو انتماءاتهم الشخصية،  
(ج) في حال كان المفتشون والمدققون يعملون لصالح أو مع أشخاص يمكنهم التأثير على حياتهم المهنية، أو على الحياة المهنية لأصدقائهم أو أسرهم، أو على مصالحهم.  
(د) في حال كان المفتشون والمدققون يقومون بأيّ عمل قد يوحى بالمحسوبية، على سبيل المثال، العمل مع الأصدقاء، أو قبول الدعوات لتناول الغداء من الجهة الخاضعة للتدقيق، وما إلى ذلك. ويُقصد بكلمة "إفصاح" ضرورة قيام المفتشين والمدققين بإعلام كل من المؤسسة الخاضعة للتدقيق، ورئيسهم المباشر، بوجود تضارب في المصالح، وضرورة حصولهم على موافقة الطرفين قبل البدء بعملية التدقيق.

ويُقصد بكلمة "تخلي" طلب المفتشين أو المدققين من زملائهم القيام بالمهمة بدلاً عنهم، وإعلان رفضهم لهذه المهمة بسبب وجود تضارب في المصالح. وفي هذا السياق، يرجى الاطلاع على القوانين الحكومية الخاصة بقبول الهدايا، وتضارب المصالح، واستغلال النفوذ.

## ٧. الإفصاح عن تضارب المصالح المحتمل أو الظاهر

على المفتش أو المدقق أن يُفصح لرئيسه، وللجهة الخاضعة للتدقيق (أو لرئيسها)، عن أي علاقة أو مصلحة قد يستفيد منها في عمله أو، على العكس من ذلك، قد تضر به.

لا يجوز أن يكون لدى المدقق الداخلي أيّ مصالح، فأن احتمال وجود تضاربٍ في المصالح من شأنه أن يشكك في قدرة المدقق على أداء واجباته بصفة موضوعية، وبالتالي، يجب الحرص على عدم وجود أي منفعة بين المدققين والجهة الخاضعة للتدقيق. إذا اشتبه أي شخص خارجي مطلع بوجود أي أنواع المحسوبية، فيجب على المفتش/المدقق أن يفصح عن الأمر إلى الجهات المعنية.

#### ٨. تقديم خدمات الضمان/التأكيد والخدمات الاستشارية لجهات خارج التفتيش المركزي

على مدققي التفتيش المركزي، بعد شرح مفهوم التدقيق الداخلي إلى المؤسسات الحكومية خارج التفتيش المركزي، ومساعدتها على إنشاء نظام تدقيقٍ خاص بها، أن يحرصوا على استعراض أداءهم باستخدام المعايير الواردة في هذا الدليل، وهي الأساليب العادية المتبعة في التدقيق الداخلي. ولكن، يجب أن يتمتع المدققون الداخليون عن تقييم أيّ خدمات إستشارية قاموا بها خلال العام المنصرمين، حيث إقتصر عملهم في هذه الفترة على تقديم المشورة لوحدة أو لمؤسسة معينة.

#### ٩. المهارة

على كل مدقق أو مفتش، أو فريق التدقيق أو التفتيش بأكمله، أن يتمتع بالكفاءة التي تؤهله لتنفيذ مهمة التقييم أو التفتيش أو التدقيق الموكلة إليه.

تتمثل هذه الكفاءة في الخبرة العملية السابقة، أو المعرفة النظرية، أو أيّ خبرة أخرى في هذا المجال. ويهدف "اختبار الشخص الرشيد" إلى تحديد ما إذا كان المدقق، أو فريقه، يتمتع بالكفاءة اللازمة. أي، بمعنى آخر، إذا أطلعت شخصاً رشيداً على خبرة المدقق السابقة ومعارفه، فهل سيقنع هذا الشخص بأن المدقق يمتلك المؤهلات المطلوبة للقيام بمهمة التدقيق أو التفتيش المسندة إليه؟ بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على فريق التدقيق ككل، بما فيه المدير، أن يحرص على تعيين أشخاصٍ من خارج التفتيش المركزي أو الوظيفة العامة، إذا كان يفتقر إلى الخبرات المطلوبة لإجراء عمليات التدقيق أو التفتيش.

ويجب أن يلتزم المفتشون أو المدققون الخارجيون بالمعايير وبهذا الدليل.

#### ١٠. التعامل مع عمليات الاحتيال

يجب أن يتعرّف المفتشون والمدققون على الأعمال التي تنطوي على احتيال بمجرد حصولها، ولذلك يجب أن:

(أ) يلمّوا بتعريف الاحتيال والأفعال المحظورة وفقاً للقانون اللبناني،

(ب) يعرفوا كيفية كشف عمليات الاحتيال،

(ج) يلمّوا بالقواعد الواجب اتباعها عند الإبلاغ عن حالات الاحتيال، والقواعد المتعلقة بالجهة المسؤولة عن تلقّي هذا الإبلاغ، وكيفية تجنّب المسؤولية القانونية عند كشف الاحتيال.

وتجدر الإشارة إلى أنه من غير الضروري أن يكون المدققون متخصصون في تقصي عمليات الاحتيال، لكن لا بدّ من معرفة الشخص المناسب لهذه المهمة، وأن يطلبوا مشورته، أو يستعينوا بخبراته خلال التفتيش أو التدقيق.

على المفتشين أو المدققين أن يسارعوا إلى إبلاغ رئيسهم متى اكتشفوا، بما لا يدع مجالاً للشك، حصول عملية احتيال جنائي، أو وجود أشخاص قد يعمدوا إلى تسريب المعلومات إلى الأطراف الخاضعة للتدقيق.

وفي حال اكتشاف المفتشون أو المدققون، على أساس " ميزان الأرجحية"، عملية احتيال جنائي لا تشمل الإدارة العليا، يتوجّب عليهم تقديم تقرير فوري إلى رئيسهم المباشر، ثم إبلاغ الإدارة العليا بناءً على نصيحته.

حسب الاقتضاء، يمكن الإبلاغ عن عمليات الاحتيال المدني، المكتشفة استناداً إلى " ميزان الأرجحية"، في تقرير التدقيق. ويستند قرار التريث في الإبلاغ عن مثل هذه العمليات على عوامل عدّة منها مدى أرجحية حصول الاحتيال، والأهمية النسبية لهذا الإبلاغ لجهة ما ينطوي عليه من مخاطر، وتأثيره من حيث التكلفة، أو الضرر على الأفراد، أو الأذى البيئي، وما إلى ذلك.

## ١١. استخدام تكنولوجيا المعلومات

على جميع المدققين أن يمتلكوا المهارات الكافية في مجال تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ مهام التفتيش والتدقيق التي تطل نظام المعلومات، بما في ذلك:

(أ) تقنيات البحث والعثور على السجلات الإلكترونية اللازمة،

ب) تقنيات تسمح بالالتفاف على المحاولات الرامية إلى إخفاء المعلومات مثل استخدام كلمات المرور لحماية المعلومات، ونقل المعلومات إلى وسائط خارجية أو عبر البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك،

ج) الإلمام بالبرمجيات التي تمنع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مخالفة القواعد مثل جدران الحماية، وبرامج الكشف، إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أنه من غير الضروري أن يكون المدققون متخصصون في تكنولوجيا المعلومات، لكن لا بدّ من معرفة الشخص المناسب لهذه المهمة، وأن يطلبوا مشورته أو يستعينوا بخبراته خلال تنفيذ عملية تفتيش أو تدقيق.

## ١٢. رفض التفتيش

إذا طُلب من المفتش ورئيسه/أو رئيسه القيام بعملية تفتيش أو تدقيق، فعليهم تقديم احتجاج خطّي إذا واجهتهم المواقف التالية:

أ) الافتقار إلى الكفاءات اللازمة أو الأشخاص ذوي المهارات،

ب) عدم القدرة على التصرف بموضوعية واستقلالية (بما في ذلك الافتقار إلى الموارد الكافية).

## ١٣. العناية المهنية اللازمة

"يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يتحلّى به أي مدقق داخلي يتمتع بمستوى معقول من التبصر والاعتدال". غير أن بذل العناية المهنية لا يعني ضمان إنجاز عملية التدقيق أو التفتيش من دون مشاكل أو عراقيل.

اختبار العناية المهنية اللازمة يقتضي التحقق من المسائل التالية (في حال وجود نزاع أو مشاكل):

أ) ما إذا كان الشخص المعني قام بالقدر الكافي من التحليل والتخطيط، بحيث تقضي الأعمال المنجزة إلى تحقيق أهداف التفتيش أو التدقيق؛

ب) درجة تعقيد القضية موضوع التدقيق، أو "أهميتها النسبية"، أو مدى خطورتها

ج) مدى ملائمة وفعالية أساليب الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الخاضعة للتدقيق

د) احتمال حدوث أخطاء مهمّة أو حالات احتيال أو عدم امتثال؛ و

هـ) تكلفة الضمان مقارنةً بالفوائد المحتملة.

قد يجد المفتشون/المدققون فائدة في إعداد قائمة بالمخاطر الكبيرة التي قد تؤثر على أهداف العميل وعملياته، وعلى أهداف عمليات التدقيق الخاصة بهم ومواردها.

#### ١٤. التطوير المهني المستمر

في البلدان الأخرى، يجب أن يتلقى المدققون ٤٠ ساعة سنويًا من التدريب المستمر حول مواضيع تتعلق بالتدقيق.

وفي إطار التحضير لهذا المطلب، يتعين على المفتشين مراجعة الفصل الرابع من هذا الدليل (خاصة القوائم المرجعية التي تنطرق إلى مسألة التدريب).

بحلول عام ٢٠٢٠، ينبغي أن يكون المدققون ورؤسائهم على جهوزية تامة لإظهار ما تعلموه من خلال هذا التدريب السنوي، وذلك أثناء اجتماعهم السنوي المخصص لاستعراض الأداء.

يتحقق التفتيش المركزي والمؤسسات الحكومية من هذه المتطلبات التدريبية بنفس الطريقة المتبعة في أي عملية تدقيق أخرى، أي بإجراء تدقيق وليس من خلال وضع ضوابط صارمة.

لا يسمح لأي شخص يكذب بشأن تدريبه بإجراء عمليات تفتيش/تدقيق قبل أن يتم ساعات التدريب المتوجبة عليه من العام السابق، ولكن لا يجوز التشكيك بأعمال التدقيق التي يقوم بها الشخص، أو إعادة النظر فيها، لأنه لم يتلق التدريب اللازم.

#### ١٥. برنامج ضمان الجودة وتحسينها

يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق، ولمفتشي التفتيش المركزي، أن يضمنوا جودة عملهم وعمل أقرانهم في القطاع العام من خلال القيام بالخطوات التالية:

أ) التدقيق بعمليات التدقيق التي ينفذها المدققون الداخليون في المؤسسات العامة الأخرى، وذلك عن طريق إدخال مثل هذه الإجراءات في خطة التدقيق السنوية الخاصة بالتفتيش المركزي.

ب) الاختيار العشوائي لعمليات تدقيق/تفتيش أثناء الاجتماعات الموسعة للمجموعة للتعليق على نهج هذه العمليات، وأساليبها، ونتائجها، وذلك لأغراض التدريب والتعلم، وليس من أجل فرض الانضباط،

ج) دعوة بعض المدققين الكبار والمشهورين من القطاع الخاص اللبناني، ومن البلدان الأجنبية للمشاركة في بعض عمليات التدقيق، و

د) إجراء تدقيق خارجي على أعمال التفتيش المركزي لتقييم كيفية تنظيم عمله، ونتائج هذا العمل، وما إلى ذلك.

يؤدي "مستخدمو" تدقيقات التفتيش المركزي (الوزراء، وموظفو القطاع العام، ومستخدمو المؤسسات العامة) دورًا حيويًا في عملية مراقبة الجودة، ويجب على جميع المفتشين التفكير في الاستطلاعات التي قد تسهم في جمع المعلومات حول الآراء والنصائح الكفيلة بتحسين الأداء وسير الأعمال.

يجب أن يشمل برنامج ضمان الجودة وتحسينها على تقييمات داخلية وخارجية.

يمثل التقييم الخارجي عنصرًا حيويًا في تحسين الجودة، كما أن تقارير عمل التفتيش المركزي (وليس فقط عدد التقارير) التي يتيح التفتيش الاطلاع عليها للجمهور ودعوته إلى إبداء التعليقات بشأنها في الاجتماعات الموسّعة، يشكّلان السبل الرئيسية لتحسين الأداء.

#### ١٦. التقارير المتعلقة ببرنامج ضمان وتحسين الجودة

تقوم معظم الأجهزة العليا للرقابة في مختلف البلدان بتقديم تقارير إلى البرلمان حول نتائج برنامج ضمان وتحسين الجودة، وفي هذا السياق، يتعين على المفتشين مساعدة الإدارة العليا في التفتيش المركزي في إيصال النتائج إلى أصحاب الشأن، وتشمل هذه المساعدة الموافقة على الإفصاح سنويًا عن المسائل التالية:

أ) نطاق ووتيرة التقييمات الداخلية والخارجية،

ب) مؤهلات واستقلالية المقيّم (أو المقيمين) أو فريق التقييم، بما في ذلك احتمال وجود تضارب في المصالح،

ج) استنتاجات المقيمين،

د) خطط الإجراءات التصحيحية،

لا يجوز أن ينطوي هذا التبليغ على أي تمويه أو إغفال، بل يجب أن يتضمن إقرارًا صريحًا بالحاجة إلى التحسين. فضلًا عن ذلك، لا يجوز أن تشكّل الأخطاء والعيوب التي يعترف بها مفتشو التفتيش المركزي أو المدققون الآخرون، لأغراض التدريب أو أثناء التدريب، جزءًا من تقييمات الأداء.

## ١٧. فحص المعايير (أو القواعد المماثلة)

بحلول عام ٢٠٢٢، يتوجب على المفتشين إجراء اختبارات حول معايير جمعية المدققين الداخليين، أو أي هيئة أخرى معنية بوضع معايير مماثلة، في مركز بيرسون (Pearson Vue) للاختبارات أو في مركز ملانم آخر (في حال قرر التفتيش المركزي وضع اختباره الخاصة).  
تسمح هذه الاختبارات للمدققين/المفتشين باستخدام عبارة "متقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي" في تقاريرهم، كما تمنحهم إمكانية إضافة مؤهلاتهم إلى جانب أسمائهم (مثل مدقق داخلي معتمد).

## ١٨. الإفصاح عن حالات عدم التقيد

يجب إبلاغ الإدارة العليا بأي حالة عدم تقيد بالمعايير تظهر خلال الإعداد لمهمة التدقيق أو أثناء تنفيذها.

## ١٩. التهيو أو التحضير للتعامل مع المشاكل المتعلقة بأخلاقيات المهنة

عندما يتمتع المفتشون بحرية تنفيذ مهام أكثر تحدياً من الناحية الفكرية، فلا بدّ من أن يستندوا إلى توجيهات أخلاقية في أدائهم المهني، وتشكّل مبادئ أخلاقيات المهنة جزءاً من معايير جمعية المدققين الداخليين.

<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/pages/code-of-ethics.aspx>

يتوجب على كل مفتش يدعي تنفيذ عمليات التدقيق وفقاً للمعايير، ويستخدم تسمية مدقق داخلي معتمد، أن يكون على معرفة جيدة بمبادئ أخلاقيات المهنة، وأن يتقيد بها.  
وكما هو الحال بالنسبة إلى المدققين الداخليين، يمكن لعامة الجمهور وللآخرين أن يبلغوا التفتيش المركزي عن أي انتهاك لأخلاقيات المهنة (وإذا كان المفتش من التفتيش المركزي، يمكنه إبلاغ جمعية المدققين الداخليين عن مثل هذه الانتهاكات).

## ٢٠. مراجعة هذا الدليل

يجب أن يدون المفتشون المشاكل التي تعترضهم عند تطبيق هذه المعايير على أرض الواقع، بالإضافة إلى الحلول المقترحة. وعلى التفنّيش المركزي، بالتعاون مع جميع المفتشّين والمدقّقين في مجالات الوظيفة العامة كافة، مراجعة هذا الدليل بحلول ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠.

## الفصل الثالث: تنفيذ عمليات تدقيق في لبنان

---

### ١. الغرض من التدقيق الداخلي

يجب أن يهدف نشاط التدقيق الداخلي إلى تقييم عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة في المؤسسة العامة، كما يجب أن يسهم في تحسين هذه العمليات من خلال اتباع نهج منظم، ومنضبط، ومبني على تقييم المخاطر. وتتعرّز أهمية نشاط التدقيق الداخلي ومصادقيته عندما يتمتّع المدقّقون بالاستباقية، وعندما تحمل تقييماتهم رؤى جديدة، وتأخذ في الحسبان الآثار المستقبلية التي قد تترتب عن هذه التقييمات.

## ٢. تهيئة الوزارات والمؤسسات لعمليات التدقيق الداخلي

يجتمع المفتشون العامون والمفتشون مع رؤساء الجهات الخاضعة للرقابة لحثهم على بدء التفكير في نشاط التدقيق. وتهدف هذه الاجتماعات إلى:

- أ) شرح كيف أن التدقيق يشكّل قيمة مضافة بالنسبة إلى المؤسسة،
- ب) مساعدة المديرين على تحمّل مسؤولياتهم الذاتية في ما يخصّ الرقابة وتجنّب التدابير القمعية، (لا يشرف التفتيش المركزي على أساليب الرقابة الخاصة بهؤلاء المديرين،
- ج) إثبات كيف أن عمليات التدقيق التي تتقيّد بالمعايير من شأنها مساعدة الجميع،
- د) مساعدة الإدارة العليا على التفكير بالاستراتيجيات، والأهداف، والمخاطر، بالإضافة إلى عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة.
- هـ) تعريف موثيق التدقيق الداخلي، ومساعدة المديرين على صياغتها،
- و) دعم المدراء في طلباتهم بشأن ميزانية السنة التالية.

## ٣. التخطيط السنوي والشهري

يحرص المفتشون والمدققون على مساعدة الرئيس التنفيذي للتدقيق - في التفتيش المركزي أو خارجه - في:

١. وضع خطة على أساس تقييم المخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى وأهداف المؤسسة المعنية، (وتساعد الاجتماعات مع المؤسسات على القيام بهذه الخطوة)،
٢. إشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص الآخرين في التخطيط، مثل رؤساء الأقسام الأخرى، والمجتمع المدني قدر الإمكان،
٣. تعديل الخطة بما يتناسب والشكاوى، أو المعلومات الجديدة، أو طلبات المشورة، المقدّمة خلال السنة،
٤. المواءمة بين المدققين وخبراء التدقيق من خارج المؤسسة العامة ،
٥. جمع الوثائق اللازمة لعمليات التدقيق ونتائج هذه العمليات،
٦. الإستناد على معيار تكلفة المهمة مقارنة بالمنافع المحتملة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التدقيق والموارد المخصّصة لها.

## ٤. التنسيق والاعتماد

يجوز للرئيس التنفيذي للتدقيق (أو المفتش العام في التفتيش المركزي) أن يتحقق من كافة جوانب عمليات التدقيق التي يقوم بها موظفو المؤسسة العامة، وأن يحدّد معايير الاعتماد على عمل فرق التدقيق الخارجية والداخلية.

يبقى الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولاً عن عمل كل من موظفي المؤسسة العامة والمدققين الخارجيين، وهو يخضع للمساءلة في هذا الشأن.

## ٥. إبلاغ الإدارة العليا في الوظيفة العامة

على التفتيش المركزي تقديم التقارير إلى الإدارة العليا في الوزارات، أو المؤسسات العامة، لإبلاغها بما يلي:

١. أهمية نشاط التدقيق الداخلي لتشجيعهم على استحداث وحدات تُعنى بالتدقيق الداخلي ضمن مؤسساتهم،

٢. المخاطر الهامة والقضايا المتعلقة بالرقابة، بما في ذلك مخاطر الاحتيال، ومسائل الحوكمة، وغيرها من المسائل التي تتطلب انتباه الإدارة العليا،

٣. تحديد وثيرة ومحتوى التبليغات بالتعاون بين الرئيس التنفيذي للتدقيق والمؤسسة المعنية، على أن تتضمن ما يلي:

- التعديلات التي تم إدخالها على ميثاق التدقيق.
- الإجراءات المتخذة لضمان استقلالية نشاط التدقيق الداخلي،
- خطة التدقيق، والتقدم المحرز مقارنة مع الخطة الموضوعية،
- الاحتياجات إلى الموارد،
- نتائج عمليات التدقيق، و
- استجابة الإدارة للمخاطر التي قد تكون غير مقبولة بالنسبة إلى المؤسسة المعنية، بحسب رأي الرئيس التنفيذي للتدقيق.

## ٦. تقييم الحوكمة

في المؤسسات العامة، عادةً ما تنتج كافة القضايا المتعلقة بالمخاطر من أساليب الحوكمة، مع كل ما يتضمنه الأمر من نتائج سلبية أو إيجابية.

يجب أن يقدّم المدقّقون توصيات تهدف إلى تحسين أساليب الحوكمة في المؤسسة العامة بما يكفل تحقيق ما يلي:

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
  - الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
  - تعزيز الأخلاقيات والقيم الملائمة داخل المؤسسة.
  - ضمان فعالية إدارة الأداء والمساءلة على الصعيد المؤسسي
  - إيصال المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة في المؤسسة.
  - تنسيق الأنشطة، وتبادل المعلومات بين مجلس الإدارة، والمدقّقين الخارجيين والداخليين، ومقدمي خدمات الضمان الآخرين، والإدارة.
- يجب أن يقيّم نشاط التدقيق الداخلي ما إذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الإدارة أو المؤسسة العامة تدعم استراتيجيات الإدارة أو المؤسسة المعنية وأهدافها.
- وعند تقديم التوصيات بشأن أساليب الحوكمة، يجب الحرص على أن تفوق المنافع المنتظرة من هذه التوصيات التكلفة الناتجة من تنفيذها.

## ٧. تقييم الأخلاقيات في المؤسسة

يجب على المفتّشين والمدقّقين بذل جهد إضافي كي تتضمن عمليات التدقيق التي يقومون بها تحليلاً للأخلاقيات والثقافة التي تطبقها المؤسسة المعنية. في هذه الحالة، يجب أن يُعنى الجزء الأخلاقي من مهمّة التدقيق في تقييم كيفية تصميم وتنفيذ الأهداف والبرامج ذات الصلة بالأخلاقيات، فضلاً عن مدى فعاليتها.

## ٨. إدارة المخاطر كأحد أهداف عمليات التدقيق

- على المفتّشين والمدقّقين أن يركّزوا من خلال مهامهم على التحقق من أن:
- أهداف المؤسسة تدعم المهام التي تضطلع بها هذه المؤسسة وتنسجم معها؛
  - يتمّ تحديد المخاطر الهامة وتقييمها؛
  - يتمّ اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يتلاءم مستوى المخاطر مع قابلية المؤسسة للتعرض إلى المخاطر؛

- يتمّ التقاط المعلومات المرتبطة بالمخاطر، والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة المعنية، وذلك بغية تمكين الموظفين، والإدارة، ومجلس الإدارة من تحمّل مسؤولياتهم. بمعنى آخر، على المديرين قياس المخاطر التي تم تحليلها من خلال عمليات التدقيق. وإن تعذّر ذلك، فقد يقترح المفتشون اعتماد نظام رصد. وإذا لم يكن نطاق عملية التدقيق كافيًا لتحديد المخاطر أو قياسها بالكامل، يجوز عندئذ جمع المعلومات في خلال عمليات تدقيق/ تفتيش متعدّدة.

## ٩. أنواع التدقيق.

يقيم المفتشون المخاطر من خلال عمليات تدقيق تُعنى بالمسائل التالية:

أ) الأداء: قياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة،

ب) الضمان: إثبات موثوقية ومصداقية البيانات المالية والتشغيلية،

ج) القيمة لقاء المال: قياس فعالية وكفاءة العمليات والبرامج،

د) الجانب المالي: الحفاظ على الأصول، و

هـ) الامتثال: قياس مدى التقيد بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

للتدقيق المالي، يجب العمل مع مدقّقين ماليين من ديوان المحاسبة، ونذكر أن فرق التدقيق تتكوّن عادةً من أشخاص يتمتعون بمهارات مختلفة، فعلى سبيل المثال، فقد يتضمن الفريق المكلف بالتدقيق في عمليات الاحتيال محاسبين جنائيين، فيما قد يشمل الفريق المكلف بالتدقيق في الأداء خبراء في هذا المجال، إلخ.

## ١٠. التدقيق في عمليات الاحتيال

يجب على المفتشين أن يأخذوا دائمًا في اعتبارهم خطر وجود عمليات احتيال، سواء قام المديرون بتسليط الضوء على مثل هذا الخطر أم لا، وقد يقدّمون خدمات استشارية تهدف إلى الحدّ من مخاطر الاحتيال. يمكن للمفتشين الاستعانة بأي من المعلومات التي حصلوا عليها من خلال الاستشارات للتدقيق في عمليات الاحتيال وتقييمها.

## ١١. قاعدة لا صلاحيات تنفيذية

لا يجوز للمدققين/المفتشين تنفيذ التدابير التي يقترحونها، كما لا يجوز لهم إتخاذ إجراءات تجعلهم مسؤولين عن التوصيات التي قدّموها.

متى انتقل المدققون/المفتشون من العمل مع عميل ما، إلى التفتيش المركزي، أو إلى قسم التدقيق في مؤسستهم، فلا يجوز لهم إجراء أي نشاط تدقيق على مهامهم السابقة لمدة عام واحد.

## ١٢. تقييم الضوابط الرقابية في المؤسسة

يجب على المدقق الداخلي تقييم فعالية وكفاءة الضوابط الرقابية في المؤسسة، وتحديدًا في ما يتعلّق بالتالي:

(أ) تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

(ب) موثوقية ومصداقية البيانات المالية والتشغيلية (العمل مع ديوان المحاسبة عند الضرورة)،

(ج) استخدام الموارد في تطبيق القواعد / تنفيذ المهام الرامية إلى تحقيق نتائج معينة،

(د) حماية الأصول،

(هـ) الامتثال للقوانين، والأنظمة، والسياسات، والإجراءات، والعقود، و

(و) الدروس المستفادة من المشاكل والأخطاء السابقة في المؤسسة لتعزيز التحسين المستمر.

## ١٣. تخطيط مهمّة التدقيق

يجب أن تتضمن خطة التدقيق وصفًا وتوثيقًا لكيفية قيام المدققين/المفتشين بدراسة وتحقيق كل هدف من أهداف عمليات التدقيق أو الخدمات الإستشارية (إذا كان مسموح بها). وتصف خطة التدقيق الإجراءات الواجب اتباعها لتحديد المعلومات اللازمة أثناء التدقيق، وتحليلها، وتقييمها، وتوثيقها.

على المدققين الداخليين إعداد وتوثيق خطة لكل مهمّة تدقيق تتضمن:

-- أهداف المهمّة،

-- نطاقها،

- توقيتها، و

- الموارد المخصصة لها، (عدد المفتشين، والأيام، والمواد الأخرى مثل الرحلات في السيارة، وأوقات المكاتب، وما إلى ذلك).

وعند وضع خطة التدقيق، يجب الأخذ في الاعتبار استراتيجيات المؤسسة، وأهدافها، والمخاطر ذات الصلة بالمهمة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب الموافقة على هذه الخطة قبل تنفيذها، كما يجب الموافقة فوراً على أي تعديل قد يطرأ عليها.

عند إعداد خطط التدقيق، لا بدّ من التعويل على معلومات مهمة، أي واقعية، وواقعية، ومقنعة، بحيث تمكن أي "شخص رشيد" من أن يتوصّل إلى نفس الاستنتاجات التي توصّل إليها المدقّق.

إن الآراء الشخصية، وبيانات المقابلات، والأدلة الشفوية، لا تتسم بالموضوعية، ولا يجوز بالتالي أن تستند في التحليلات على هذه العناصر حصرياً<sup>٣</sup>.

#### ١٤. مضمون خطة التدقيق

١. الاستراتيجيات وأهداف النشاط الخاضع للتدقيق، والوسائل التي يستعين بها هذا النشاط لمراقبة أدائه الذاتي،

٢. المخاطر الهامة التي قد تعترض تحقيق أهداف هذا النشاط، وموارده، وعملياته، فضلاً عن الوسائل المستخدمة للإبقاء على التداعيات المحتملة لهذه المخاطر ضمن المستوى المقبول،

٣- مدى كفاية وفعالية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة، مقارنةً بالإطار المرجعي أو النموذج ذات الصلة،

٤. الفرص السانحة لإجراء تحسينات هامة على عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة.

#### ١٥. التخطيط لعمليات التدقيق لجهات خارج المؤسسة

عند القيام بمهمة تدقيق لجهات خارج المؤسسة العامة، يجب على المفتشين والمدققين وضع اتفاق كتابي أو عقد مع هذه الجهات لتحديد الأهداف، والنطاق، والمسؤوليات الخاصة بكل طرف، بالإضافة إلى توقّعات هذه الأطراف الخارجية، بما في ذلك القيود المفروضة على نشر نتائج عملية التدقيق، وإمكانية الاطلاع على سجلّات التدقيق.

<sup>٣</sup> معظم التقييمات التي يقوم بها "الخبراء" الدوليون الذين يجرون مقابلات مع أشخاص لا تعتبر مناسبة لأغراض التدقيق.

تمتلك مؤسستك توجيهات منفصلة حول قدرتك على إبرام العقود.

## ١٦. أهداف التدقيق

لتحديد أهداف مهام التدقيق، يجب على المدققين:

- (أ) إجراء تقييم أولي للمخاطر المتصلة بالنشاط الخاضع للتدقيق (وللأهداف التي تعكس هذا التقييم) - ويطلق المدققون المحترفون على هذا الإجراء تسمية "التجربة"
- (ب) النظر في احتمال وجود أخطاء كبيرة، وعمليات الاحتيال، وحالات عدم تقيّد، وغير ذلك من المخاطر،
- (ج) الاتفاق مع الإدارة على المقاييس الواجب اتباعها لتقييم عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والضوابط الرقابية
- (د) التأكّد ممّا إذا كانت هذه المقاييس تأتي من داخل المؤسسة (على سبيل المثال، سياسات وإجراءات المؤسسة) أو من خارجها (من القوانين والأنظمة التي تفرضها التشريعات/المراسيم)، أو من الممارسات المهنية الرائدة وتوجيهات القطاع،
- (هـ) الاستعلام من الإدارة عن مدى قابلية المؤسسة لقبول المخاطر، و
- (و) تحديد ما إذا كان سيتم تقديم/تنفيذ أي خدمات استشارية.

## ١٧. تحديد نطاق التدقيق

يجب أن يتفق المدققون على تحديد نطاق كافٍ لمهمة التدقيق بحيث يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة. وإذا تعذّر ذلك، فعليهم أن يرفضوا القيام بالمهمة، أو الإفصاح عن القيود التي تعترضهم في تقاريرهم. يجب أن يشمل نطاق التدقيق ما يلي:

- الأنظمة ذات الصلة
- السجلات،
- الموظفون، و
- الممتلكات المادية (بما في ذلك تلك الخاضعة لسيطرة أطراف ثالثة).

وينطبق هذا الأمر كذلك على الخدمات الاستشارية.  
على المدققين والمفتشين تحديد الضوابط الرقابية (القواعد) المتصلة بكل من هذه الأهداف.

## ١٨. الموارد

يجب أن يُخصَّص للمدققين الداخليين المقدار اللازم والكافي من الوقت، والقوى العاملة، و/أو الأشخاص في الفريق لإنجاز مهمّة التدقيق. وإذا تعدّر ذلك، فعليهم أن يرفضوا القيام بالمهمّة. يجب تخصيص ما يكفي من الموارد لضمان بذل المدققين "العناية المهنية المعقولة" في إنجاز دراساتهم، وتحليلاتهم، وتقاريرهم.

## ١٩. تخزين المعلومات والاحتفاظ بها

يتولّى الرئيس التنفيذي للتدقيق، في أي وحدة، مهمّة مراقبة مسألة الإطلاع على سجلّات التدقيق إذ يجب الحصول على موافقة كل من مديري المؤسسة الخاضعة للتدقيق، والمستشارين القانونيين في الحكومة، قبل السماح لجهات خارجية بالإطلاع على هذه الوثائق.  
ويحدّد ميثاق التدقيق، في أحد أجزاءه، القواعد المتعلقة بكيفية الاحتفاظ بتقارير وسجلّات التدقيق.  
يجب أن يضع الرئيس التنفيذي للتدقيق السياسات التي يجب أن يتبعها الموظفون للمحافظة على سجلّات التدقيق والخدمات الاستشارية، وللاطلاع عليها.  
لا تحفظ السجلّات لمدة تتخطّى التاريخ المحدّد لنقلها إلى سلة المحذوفات لتتجنّب مخالفة قواعد الخصوصية وحماية البيانات

## ٢٠. تبليغ النتائج

يقوم المفتشون والمدققون بإيصال مسودة نتائج عملية التدقيق إلى الإدارة، ويجب أن يتضمّن هذا التبليغ أهداف هذه العملية، ونطاقها، بالإضافة إلى النتائج، والتوصيات، وخطط العمل القابلة للتطبيق. وفي إطار هذه التبليغات، يجب تشجيع المدققين الداخليين على ذكر الأداء الجيد عند الاقتضاء.  
يصدر المدققون تقريرهم النهائي بعد تلقّيهم تعليقات الإدارة وردودها. ويجوز للمدققين إدخال تعديلات على المواد الخاطئة فقط، ويجب أن يشير التقرير النهائي إلى تعليقات الإدارة على النتائج التي توصلت إليها أو التوصيات التي اقترحتها.

لخدمات الضمان، يمكن الاكتفاء برسالة بسيطة، لا تتجاوز السطر أو السطرين، وتحديدًا في ما يختص بقرار التدقيق غير المشروط.

في ما يتعلق بتبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى جهات خارجية (خارج الحكومة)، يجب أن يتضمن التبليغ قيودًا على تداول واستخدام النتائج، إذا اقتضت الحاجة. فعلى سبيل المثال، إذا أراد المدققون الحصول على تعليقات من المنظمات غير الحكومية المحلية، فيجب أن تتضمن وثيقة التبليغ إشارة إلى عدم جواز إطلاع الجمهور على النتائج.

وتجدر الإشارة إلى إن نية القيام بمهمة ما، أو إحراز بعض التقدم في القيام بذلك، أو وضع اللمسات الأخيرة على عمل ما، لا يدخل في إطار النتائج، كما أن الوثائق والأوراق لا تُحسب كنتائج. يجب أن تكون التبليغات:

- دقيقة: أن تستند إلى الحقائق وتعرض الحقيقة كاملة
- موضوعية: لا تعتمد على الآراء، و لا تمسّ بمجموعة معينة من الناس دون دليل،
- واضحة: لا تتضمن إصطلاحات فنية أو كلمات معقّدة،
- موجزة: مقتضبة قدر الإمكان
- بناءة: تتضمن أفكارًا واقتراحات مفيدة ولا تكتفي بالانتقاد،
- حسنة التوقيت: لا معنى لعكس نتائج التدقيق على قضية قديمة.

## ٢١. استعمال عبارة "متقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي"

من الناحية النظرية، يجوز استخدام هذه العبارة لعمليات التدقيق التي تتقيد بكافة المبادئ الواردة في هذا الدليل، وإذا كنت تتقيد أيضًا بمبادئ أخلاقيات جمعية المدققين الداخليين.

من الناحية العملية، لا يمكن استخدام هذه العبارة إلا من قبل المدققين الحائزين على شهادة المدقق الداخلي المعتمد، وفي أقسام التدقيق التي يشرف عليها مدقق خارجي على معرفة كافية بالمعايير.

لا يجوز لأي مؤسسة لا تعتمد برنامجًا لضمان وتحسين الجودة أن تستخدم هذه العبارة.

## ٢٢. الإفصاح عن أخطاء التدقيق

إذا ارتكب المدققون أخطاءً، أو انتهاكاً للمعايير، أو لمبادئ أخلاقيات المهنة، فيجب أن يفصحوا عن ذلك في تقرير التدقيق، بالإضافة إلى ذكر الآثار المترتبة عن هذه الأخطاء على التدقيق ونتائجه. لا يجب اتخاذ إجراءات تأديبية بحق الموظفين الذين يفصحون عن أخطائهم، بل يجب التركيز على معالجة تلك الأخطاء كي يتسنى للموظفين التعلّم منها، وكي لا يدفعهم هذا الأمر إلى الإحجام عن الإفصاح لاحقاً عن أخطائهم!

### ٢٣. دور الرئيس التنفيذي للتدقيق في عملية التبليغ

تقع مسؤولية التبليغ عن نتائج التدقيق على عاتق الرئيس التنفيذي للتدقيق، حتى وإن قام الموظفون بهذه المهمة. ينبغي بالتالي أن يتبع الرئيس التنفيذي للتدقيق برنامجاً معقولاً للتدريب والتحقّق من مثل هذه التبليغات التي يمكن أن تخضع للتدقيق أيضاً. أن المخاطر التي قد تتعرّض لها المؤسسة جراء الإفصاح عن معلومات التدقيق، وطلبات إدارة المؤسسة الخاضعة للتدقيق، وأي نوع من القيود، يجب أن يُذكر بشكلٍ واضح في قرار نشر معلومات التدقيق.

### ٢٤. رصد التقدّم المحرز

إذا تضمّن تقرير التدقيق أو تقرير الخدمات الاستشارية توصيات أو استنتاجات تتطلّب معالجة على مدى فترة زمنية طويلة، يجب وضع برنامج لرصد التقدّم المحرز في هذا الإطار. يصف البرنامج كيفية تحقّق المدققين من التقدّم الذي تحرزه الإدارة، وعمليات التدقيق الإضافية التي قد تقوم بها إذا اقتضت الضرورة، فضلاً عن دور الإدارة في قبول المخاطر.

### ٢٥. تخطّي رئيس المؤسسة

في ما يتعلّق باستنتاجات التدقيق أو التوصيات التي ترفض الإدارة الإقرار بها، فيجوز للرئيس التنفيذي للتدقيق (أو المفتشون الرئيسيون في حالة التفتيش المركزي) أن يناقش المسألة مع رؤساء الإدارة. في هذه الحالة، يجب تبليغ الإدارة المعنية بمثل هذا الإجراء قبل القيام به. ولكن، لا يمكن للمدققين المخاطرة باتخاذ قرار بشأن الإقدام على مثل هذه الخطوة.

**مساعدة مؤسسات القطاع العام على اعتماد ميثاق تدقيق داخلي**

• عند البدء بكل عملية تفتيش، يجب اتباع الخطوات التالية:

١. التوضيح بأن أساليب التفتيش في لبنان آخذة في التطور
٢. وصف الطريقة التي تُمكن المديرين من أن "يحلّوا محل" المفتشين في التحقّق من الالتزام بقواعد المؤسسة
٣. وصف الخطوات الأربع التي تتكوّن منها عملية التدقيق
٤. التشديد على الطابع التوافقي للعمل
٥. عرض المساعدة في صياغة ميثاق التدقيق الداخلي

• بمجرد العودة إلى المكتب

٦. أرسل نموذج الميثاق إلى المؤسسة المعنية:

<https://global.theiia.org/standards->

[guidance/public%20documents/modelcharter.pdf](https://global.theiia.org/standards-guidance/public%20documents/modelcharter.pdf)

٧. اقترح على المؤسسة إرسال مفتشين للمساعدة على ملء الثغرات التي تشوب الميثاق، و على إدخال التفاصيل والنقاط غير الواردة في هذا الميثاق
٨. تسليط الضوء على فوائد الميثاق: رفع مصداقية المؤسسة بالنسبة إلى الجمهور ، وتقليص الحاجة إلى عمليات التفتيش القمعية،
٩. أطلب من المؤسسة تعيين شخص ليكون جهة الاتصال المعنية بالعمل على التدقيق الداخلي
- ١٠ - إشراك هذا الشخص/جهة الاتصال في عمليات التفتيش لإرساء دعائم الثقة، ولتعريفه على عملية التدقيق الداخلي

**التحليل النوعي للمخاطر**

١. إبدأ بالغاية أو الهدف الذي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقه، (على سبيل المثال، على المدارس تعليم ٩٥٪ من طلاب الفصل الدراسي لتمكينهم من النجاح في امتحان رسمي)،

٢. تبادل الأفكار مع إدارة المؤسسة بشأن أهمّ المخاطر التي قد تحول دون تحقيق هذا الهدف، مثلاً: المدرّسون الكسولون، أو الأجور المنخفضة، أو قلّة الموارد المالية المخصّصة لمواد التدريس، أو الكتب المدرسية المتقادمة، إلخ...

٣. إذا تمكنت من تحديد ٣٠ خطرًا، قم بترتيبها حسب الأولوية (حرفياً، ١، ٢، ٣، وما إلى ذلك)

٤. إحرص على تحديد عدد من المخاطر بما يتناسب والوقت المتاح، والميزانية المخصّصة لمواجهة هذه المخاطر،

٥. أنظر إلى القواعد المتبّعة لمواجهة هذه المخاطر (في المثال المذكور اعلاه، قد يكون لدى مدير المدرسة قواعد أداء تحكم سلوك المعلمين، أو أساليب معتمدة لمواعاة عدد الطلاب مع الميزانية الموضوعية، أو سياسات محدّدة لاستبدال الكتب المدرسية، إلخ)،

٦. إعمل على إيجاد طريقة للتحقّق من اتباع الموظفين لهذه القواعد (على سبيل المثال، إختار عشوائياً ١٢ مدرّساً من أصل ١٣٠٠٠، وتحقّق من أدائهم باستخدام سجلّ قياس الإنجاز لتقييم بعض خصائصهم، أو عيّنة من ١٥ كتاباً مدرسياً من ٧٠٠٠ طالب لمعرفة عدد الكتب المتقادمة، وما إلى ذلك).

في ما يتعلّق بباقي عملية التدقيق، فيجب إتمامها على النحو الموضح سابقاً.

### كيفية تنفيذ عملية التدقيق

تتكوّن عملية التدقيق من أربع خطوات: تحديد النطاق، والرقابة، والاختبار، والتقرير.

#### تحديد النطاق

١. أرسل كتاباً إلى المؤسسة لإعلامها بعملية التدقيق،
٢. إجتمع مع المعنيين في هذه المؤسسة، وأطلب منهم تحديد أهمّ المخاطر المحتملة،
٣. إتفق معهم على القواعد التي يمكنك تحليلها، والأساليب التي يمكنك اتّباعها للتحقّق من مدى الالتزام بالقواعد، والجدول الزمني المناسب لإنهاء مراحل التدقيق المختلفة.
٤. أرسل بريداً إلكترونياً موجزاً لتوضيح ما ناقشتموه،
٥. إختار فريق التدقيق مستعيناً بأشخاصٍ يتمتّعون بمجموعة من المهارات والخلفيات.

٦- إحصل على إذن من الإدارة للإفصاح علنًا عن تقرير التدقيق (مع إزالة بعض الأجزاء حسب الحاجة).

وتذكّر دائمًا أن تحديد نطاق التدقيق يعتمد على الموارد المتوفرة لديك: لا تُعدّ بإجراء عملية تدقيق تمتد على ١٠ أيام إذا حُصّصت لك موارد تكفي ليومين فقط.

### الضوابط الرقابية

١. أطلب الحصول على نسخة من الضوابط الرقابية التي سوف تقوم بتحليلها - للتعامل مع المخاطر التي اتفقت مع الإدارة على تحليلها،
٢. صنّف هذه الضوابط حسب أهميتها على الشكل التالي: مهمة للغاية، أو مهمة نسبيًا، أو غير ملائمة، أو تأتي بنتائج عكسية بالنسبة إلى المخاطر.
٣. قم بتدوين هذه الضوابط وتأثيرها المتوقع، بالإضافة إلى تخمينك الأولي بشأن تكاليف تطبيقها ومنافعها،
٤. قم بتدوين بعض التأثيرات المحتملة لهذه الضوابط الرقابية، وبعض المقاييس التي قد تستعين بها لتقييم مدى فعاليتها.

### الاختبار

١. حدّد الحالات التي تستوجب اللجوء إلى الضوابط الرقابية الأكثر أهمية،
٢. اختر بعض الحالات بشكل عشوائي للتحقق مما إذا كان يتمّ الالتزام بتلك الضوابط، مستعينًا بالمقاييس التي قررت استخدامها عند التخطيط لمهمة التدقيق،
٣. يمكنك اختيار عدد أقل من الحالات عند النظر في الضوابط الأقل أهمية،
٤. حتى بالنسبة إلى الضوابط الرقابية غير الهامة، عليك النظر في بضع الحالات العشوائية لفهم نظام الرقابة ككل،
٥. تذكّر دائمًا أن عليك الاتفاق مع الإدارة حول كيفية قياس حجم المشكلات، والقضايا، وما إلى ذلك.

### تقرير التدقيق

١. أذكر المخاطر التي وافقت على النظر فيها، والضوابط الرقابية المستخدمة لكل خطر، وكيفية اختبار فاعليتها،

٢. دَوِّن ما توصلت إليه من إستنتاجات،

٣. دَوِّن التوصيات المقترحة للتعامل بشكل أفضل مع الخطر/المخاطر،

٤. تأكّد من أن التوصيات تستهدف مخاطر هامة، وبأن الفوائد الناجمة عن تلك التوصيات تتجاوز تكاليف تطبيقها

٥. إفسح للإدارة مجالاً للتعليق (أترك مساحة بجانب كل توصية أو استنتاج كي تتمكن الإدارة من التعليق)

لا تغيّر الإستنتاجات أو التوصيات التي تقدّمها استناداً إلى تعليقات الإدارة، إلا في حال عمدت الإدارة إلى تصحيح خطأ ما.

يمكنك منح تقرير التدقيق النهائي الذي يتضمن تعليقات الإدارة إلى المؤسسة الخاضعة للتدقيق. لا تنسَ أن تجمع وتوضب كافة المواد التي جمعتها خلال عملية التدقيق، والدراسات التي أجريتها، و"نتائج العمل"، من خلال ترقيمها وتخزينها في مكان ملائم وآمن، فقد تخضع كل تلك العناصر للتدقيق في وقت لاحق.

### التعامل مع أنواع محدّدة من عمليات التدقيق: التأكيد/الضمان

تذكير: تهدف مهام التأكيد/ الضمان إلى التحقق أو التأكد من التبليغات التي تقوم بها الإدارة، وتتمحور معظم مهام التأكيد/ الضمان حول البيانات المالية.

١. إتبع نفس الطريقة المذكورة اعلاه والمكوّنة من أربع خطوات لتحديد المعلومات، أو البيانات المالية، أو الوقائع التي تمثّل أهمية بالغة، أي انها قد تنطوي على مخاطر أعلى،

٢. أنظر في السبل التي تتبعها الإدارة للحصول على البيانات، والأرقام، وغيرها من المعلومات،

(وتشمل هذه الخطوة النظر في الضوابط التي يجب أن يتبّعها الموظفون، وكيفية إعدادهم للتقارير)،

٣. إختَر عدداً من الوقائع البالغة الأهمية، وكرّر العملية نفسها للثبوت ممّا إذا كنت ستوصل إلى النتيجة أو الإجابة نفسها،

٤. أكتب رأياً غير مشفوع بتحفظ، أو رأياً مشفوعاً بتحفظ، أو امتنع عن إبداء الرأي (كما هو موضح أدناه).

- " رأي غير مشفوع يتحفظ " يعني أنك في لم تتمكن من العثور على خطأ و/أو مشكلة في البيانات المالية الخاصة بعمليات الرقابة التي تقوم بها الإدارة.
- " رأي مشفوع يتحفظ " يعني أنك وجدت بعض البيانات الخاطئة والمخاطر التي لا تكتشفها الضوابط الرقابية أو تحدّ من تداعياتها. ويمكن للإدارة اتّخاذ بعض الإجراءات لحل هذه المشكلات.
- لا يمكنك كتابة عبارة "لا رأي" في نتائج مهمّة التدقيق. بدلاً من ذلك، يجب عادةً أن تقترح عدم نشر رأي رسمي لأنك وجدت الكثير من المشاكل. ويمكنك تقديم الاقتراحات والإستنتاجات/المكتشفات، ولكن لا يمكنك إجراء عملية تدقيق جديدة في نفس المؤسسة أو المهمة أو الأشخاص.
- لا تكتب عبارة "لا رأي" عادةً في نتائج عملية التدقيق. إذا اكتشفت وجود مشاكل بالغة الخطورة، يمكنك تقديم توصيات للإدارة.
- حاول قدر المستطاع ألا تستخدم عبارة " رأي سلبي"، إلا في حالات معينة، وبموجب القانون، أو بالاتفاق مع الجهة الخاضعة للتدقيق.

### تنفيذ عمليات التفتيش مستقبلاً

كيف ننقل من النهج المتبع حالياً في عمليات التفتيش إلى نهج التدقيق على أساس تقييم المخاطر؟

١. اتّبع طريقة الخطوات الأربع، ولكن مع التركيز على الإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة للتصدّي للمخاطر،
  ٢. ركّز على النظم والسبل التي تتبّعها الإدارات لتنفيذ عمليات التفتيش الذاتي،
  ٣. قم بالاختبارات اللازمة للتحقق من مدى الإلتزام بالضوابط الرقابية، أو لاكتشاف المخالفات،
  ٤. "أدخل" بشكلٍ سرّي حالة غير قانونية وتحقق من مدى فعالية الضوابط الرقابية في كشف المشاكل. على سبيل المثال، إذا طُلب من الموظفين إيقاف إصدار التراخيص للمباني المعيبة، قم بإزالة عنصر مادي لمعرفة ما إذا كانوا سيلاحظون غياب هذا العنصر،
  ٥. اكتب تقريرك كالمعتاد.
- لا تنسَ أن تشرح أنك تتولّى حالياً مهمّة التفتيش والتدقيق، ولكن، لاحقاً، ستقع مسؤولية إجراء التفتيش على عاتق المؤسسة ذاتها.

## متى يمكن تبادل المعلومات والحصول على موافقة العملاء

يجب أن يتعامل المدققون مع الجهات الخاضعة للتدقيق كعملاء، نحن نخدمهم، وليس العكس. علينا بالتالي أن نتبادل معهم المعلومات، وأن ننتظر الحصول على إذنهم بعد:

١. إرسال كتاب تحديد نطاق التدقيق (شرح النطاق، وطريقة عملنا، والتقارير/المنتجات المتوقعة)،
  ٢. التقارير المؤقتة (إذا وافقنا على تقديمها في الاجتماع المخصص لتحديد نطاق التدقيق). لكن تجنّب ذلك قدر المستطاع،
  ٣. مسودة التقرير التي تطلب من الجهات الخاضعة للتدقيق إبداء تعليقاتها، و
  - ٤- التقرير النهائي الذي يتضمّن تصويب الأخطاء في الوقائع، وتعليقات الإدارة، واعتراضاتها على البيانات أو الاختلافات في الرأي.
- لا يجوز تبادل أوراق العمل، والمواد الوسيطة مثل ملاحظات المقابلات، وصحائف البيانات، وما إلى ذلك، والمراسلات الداخلية، وغيرها من "مواد العمل" المستخدمة مع العملاء. يجب تخزين كل تلك المواد لمدة ٢-٥ سنوات تحسباً لخضوعها للتدقيق الخارجي (حسب القواعد). بعد هذه الفترة، يجب التخلّص منها !!!

## اختيار الحالات بشكلٍ عشوائي

١. قم بإعداد قائمة بكل ما يمكن التحقق منه (عدد الملفات، والحالات، والإجراءات المنفّذة، إلخ.)،
٢. رقم كل عنصر في القائمة، على أن تمثّل X الرقم الأخير،
٣. في برنامج Excel، استخدم دالة "Randbetween (1, X)" (حيث يمثّل X الرقم الأخير في قائمتك)،
٤. أعتز على كل رقم (على سبيل المثال، إذا رجّح Excel الأرقام ١٤، و٨٤، و٢٦، و٣، و١٠٤، تحقق من كل حالة من هذه الحالات)
٥. قم بمراقبة هذه الحالات فقط (لا غيرها)
٦. إذا كان التدقيق يتعلّق ببيانات معرّزة بأرقام (على سبيل المثال: الأموال، أو عدد الثواني التي إقتضاها إجراء ما، أو عدد الأسطر في نظام محدّد، وما إلى ذلك)، جِد متوسط القيمة والانحراف المعياري.

## التحديد الكمي للمخاطر وللتكاليف مقارنة بالفوائد المتوقعة

- يجوز للمفتشين تحديد المخاطر التي قد ترافق حدثاً ما في المستقبل، وذلك من خلال:
- النظر في عدد مرات حصول هذا الحدث في الماضي (بالنسبة إلى مجموع النتائج)،
  - تدوين التكلفة مقارنةً بالفائدة المتوسطة لكل مرة وقع فيها هذا الحدث.
  - ضرب نسبة كل حدث بمتوسط الكلفة/ الفائدة
  - جمع كل ذلك.
- على سبيل المثال ، لحساب القيمة الوهمية للتسمم الغذائي في بيروت ...

المنطقة	نسبة الوجبات المسمّمة	عدد الوجبات في المنطقة	متوسط قيمة كل علاج	الإنفاق "المتوقع" على العلاجات
الحمرا	4%	٥٠٠	١٠٠\$	* ٢٠٠٠\$
الأشرفية	8%	٥٠٠	١٠٠\$	٤٠٠٠\$
بدارو	١٢%	٥٠٠	١٠٠\$	\$6,000
المجموع				\$12,000**

- \* أضرب 4% بـ ٥٠٠ وجبة للحصول على العدد "المتوقع" : ٢٠ وجبة مُسمّمة.
- \*\* إن القيمة المتوقعة هي قيمة تقديرية. في الواقع، يمكن أن تكون القيمة الحقيقية أكثر أو أقل.

إذا وجدت أن هذا التفسير مربك جداً، يمكنك مشاهدة مقاطع فيديو توضح هذه العملية على الرابط التالي:

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_elZKor-h48](https://www.youtube.com/watch?v=_elZKor-h48)

أو مع أستاذ الرياضيات والإحصاء:

[https://www.youtube.com/watch?v=DAjVAEDil\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=DAjVAEDil_Q)

**حفظ المستندات الخاصة بمهمة التدقيق**

تترافق كل مهمة تدقيق بعدد من المستندات أو أوراق العمل. تُستخدم هذه الأوراق في تحليل المسائل الناشئة في سياق مهمة التدقيق، وتتضمن عملية إدارة المستندات الخاصة بعمليات التدقيق الخطوات التالية:

١. إعطاء رقم أو تصنيف لكل مهمة تدقيق،
٢. الاحتفاظ بكتاب تحديد نطاق التدقيق، وبنسخ من الضوابط الرقابية (الأنظمة)، وإجراءات الاختبار، والنتائج والتقارير معًا، إلى جانب أوراق العمل والدراسات.
٣. إن أمكن، فحص كل تلك المستندات وحفظها باستخدام كلمة سر محمية أو في مكان مقفل.
٤. احتفاظ المديرين التنفيذيين للتدقيق بقائمة رئيسية لعمليات التدقيق، مع ملخص يوضح هدف كل منها.

### تنسيق تقارير التدقيق

- يجب أن تعمل على استحداث نموذج يتلائم واحتياجاتك، غير أن معظم التقارير يجب أن تتضمن:
١. مقدمة: سبب التدقيق، الخلفية، إلخ. مع اعتماد طريقة صياغة مثيرة للاهتمام، والامتناع عن الكتابة بأسلوب بيروقراطي،
  ٢. تحديد النطاق: وصف لما وافقت على النظر فيه، ولأهداف،
  ٣. الضوابط الرقابية والاختبارات: عادةً ما يضع المؤلفون هذين العنصرين معًا، ويحدّدون أهم الضوابط الرقابية في القائمة، ويقدمون اختباراتهم (التقيّد بها، والنماذج، وما إلى ذلك).
  ٤. الاستنتاجات: عادةً ما تكون الاستنتاجات أكثر من مجرد نتائج بسيطة، إذ أنها تعطي معنى لنتائج الاختبار. ويجب جمع البيانات لتكوين بعض الآراء.
  ٥. التوصيات: هي ما يجب أن تقوم به المؤسسة من أجل الحدّ من المخاطر، وينبغي أن تتجاوز منافع التوصيات وتكاليف تطبيقها.
- الملاحق:** عادة ما تتضمن الملاحق تفاصيل العمل، على سبيل المثال، الأساليب الكمية لتحليل للمخاطر (الأساليب الافتراضية، وسلسلة ماركوف، وما إلى ذلك)، والانحدارات/التراجعات، استخراج البيانات، والتحليلات حول تفاصيل تكلفة المهمة ومنافعها (نماذج، وتكاليف المواد، تخطيط السيناريو، والتوقعات، والاستقرارات، وما إلى ذلك).

## تحسين أدائك في عمليات التدقيق

### ١. تنظيم عروض شهرية حول دراسة التدقيق.

في هذه العروض ، يمكن لموظفي التفتيش المركزي إجراء عمليات تدقيق بشكلٍ علني من أي مكان في العالم. يمكنهم عرض عملية التدقيق، وأهدافها، والجوانب الشبّقة التي يحددها المدققون/المؤلفون، ومدى إمكانية تطبيق هذا التدقيق في التفتيش المركزي.

### ٢. العروض العلنية للتدقيق

لعمليات التدقيق التي تتطوي على قضايا تتصل بالمصلحة العامة، يمكن لفريق التدقيق عرض عملية التدقيق، واستنتاجات التي خلص إليها، وتوصياته، بعد الحصول على موافقة الإدارة، ومع الحرص على إخفاء المعلومات السرية. إنّ إشراك مدققين من القطاع العام ومن المنظمات غير الحكومية في هذه العروض، من شأنه أن يساهم في تعزيز الثقة بالتفتيش المركزي.

### ٣. تدريب المدققين في الجهات الحكومية

في نهاية المطاف، سيتولى التفتيش المركزي عملية إدارة مهام التدقيق، بدلاً من تنفيذها. ويمكن أن يتطوّر المفتشون لتدريس الخطوات الأربع التي تتكوّن منها مهمّة التدقيق على أساس تقييم المخاطر، وأساليب التفتيش الداخلي (أي أن يجري المديرون التفتيش الذاتي ضمن مؤسساتهم). يسمح هذا للمفتشين بالتعرّف بشكلٍ أفضل على مؤسسات الدولة، والنظر إلى التفتيش المركزي بوصفه مؤسسة مجدية ومفيدة.

### ٤. السماح بالمنشورات المهنية بإذن مسبق.

لم لا تصدر منشورات تتضمن الدروس المستفادة من تجارب التدقيق؟ إذا وافق رؤساؤك، فقد تسهم هذه المنشورات في تعزيز مصداقيتك العامة، والتواصل مع الجمهور. وتساعد هذه الخطوة أيضاً في تدريب

المفتشين/المدققين الجدد. فضلاً عن ذلك، إنّ تنظيم دورات في التفتيش المركزي حول نشر المقالات التي يستعرضها النظراء، قد يفضي إلى تحقيق الغاية نفسها.

## ٥. تخطيط المخاطر على المستوى العالمي

قم بعقد اجتماع على مستوى المؤسسة ككل للنظر في المخاطر المحتملة على نطاق القطاع العام بأسره، واعمل كذلك على عقد جلسة إحاطة أو تحليل من أجل تعريف مجلس الوزراء أو البرلمان على كيفية تطوّر هذه المخاطر، وازديادها، وتغيّرها. وقد يكون من المفيد إتاحة هذه المعلومات للجمهور، إذا تمكنتم من الحصول على أذن مسبق.

## اكتساب مهارات التدقيق

قد يتمكّن المفتشون المهتمون بتطوير مهاراتهم من الحصول على الترقّيات، والقيام بأعمال تدقيق أكثر تشويقاً. يمكن أن تسهم هذه الخطوات في تحقيق الغاية المنشودة:

١. قراءة المعايير والإرشادات على موقع جمعية المدققين الداخليين في لبنان:

<https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/201501GuidetoRBIA.pdf>

٢. تعلّم الإحصائيات عبر الإنترنت.

يجب أن تكون قادراً على القيام بالعمليات التالية على نظام Excel

- حساب القيمة المتوسطة، والانحراف المعياري، والأخطاء المعيارية،

<https://www.youtube.com/watch?v=efdRmGqCYBk>

- حساب العلاقة بين مجموعتين من الأعداد، ومعرفة كيفية قراءة معامل الترابط،

<https://www.youtube.com/watch?v=sGlsdHD-lcA>

- معرفة ما هو الانحدار/ التحوّف، وكيفية قراءة جدول الانحدار/ التحوّف.

<https://www.youtube.com/watch?v=o86xvmUYo-Q>

- تعلم الاختبارات الرئيسية للقيم المتطرّفة، وكيفية إصلاح المشكلات في هذه القيم،

<https://www.youtube.com/watch?v=Fw3BYBxoVbE>

٣. تعلّم أساليب إجراء الاستطلاعات

- معرفة ما هو الاستطلاع، وكيفية أخذ العينات العشوائية

<https://www.youtube.com/watch?v=70qEBD3-88U>

- معرفة أسباب استخدام التقسيم الطبقي في الاستطلاع، وكيفية اختيار الطبقات (المجموعات)

<https://www.youtube.com/watch?v=sYRUYJYOpG0>

- معرفة الخطأ في تقديرات الاستطلاع، وسبل تقليل الخطأ،

<https://www.youtube.com/watch?v=vU5bqe3IJlg>

- مشاكل تصميم الاستطلاع، وضع أسئلة الاستطلاع وتجنب التحيز

<https://www.youtube.com/watch?v=Rf-flpB4D50>

٤. مهارات التفاوض وحل المشاكل

- التفاوض كطريقة لإيجاد "خيار ثالث"

<https://www.youtube.com/watch?v=d219-pLIGzk>

- الاتفاق مع المحاورين

<https://www.mindtools.com/CommSkil/NegotiationSkills.htm>

- الإبلاغ عن عملية التدقيق

<https://www.youtube.com/watch?v=fSGgrpYdfYs>

٥. التواصل مع "العملاء"

- التصميم الجرافيكي للملصقات والنشرات الإعلانية

<https://www.youtube.com/watch?v=6H88nig65tE>

-- إجراء المقابلات

<https://www.youtube.com/watch?v=Y-AHrli3MM8>

## كيف تصبح مدقق في جمعية المدققين الداخليين

١. تعرّف أكثر على التدقيق الداخلي من خلال الاطلاع على الموقع اللبناني لجمعية المدققين الداخليين

<https://institutes.theiia.org/sites/lebanon/Pages/default.aspx>

٢. تسجّل للحصول على شهادة مدقق داخلي معتمد من معهد تدريب محليّ مثل Morgan، أو تعلّم

بنفسك بواسطة الكتب

<https://www.morganintl.com/cia/?swCountry=LB#is-cia-right-for-you>

٣. قم بإجراء اختبار للحصول على شهادة مدقق داخلي معتمد في مركز اختبار Pearson

<https://institutes.theiia.org/sites/lebanon/certification/Pages/default.aspx>

٤. تقدّم للحصول على شهادة مدقق داخلي معتمد، وإحرص على تلبية شرط إتمام ٤٠ ساعة من التدريب كل عام.

## الفصل الخامس: الانتقال إلى نظام مبني على تقييم المخاطر

مع تحوّل التفتيش المركزي بشكلٍ تدريجي نحو اعتماد نظام حديث للرقابة الداخلية، فقد يرغب المفتشون في المشاركة في الخطوات والأنشطة الرامية إلى تحويل مبدأ التدقيق على أساس تقييم المخاطر إلى حقيقة ملموسة:

### ١. الاجتماع في التفتيش المركزي لاتخاذ قرار بشأن التدقيق على أساس تقييم المخاطر

بمجرد تدريب المفتشين من خلال هذا الدليل، على التفتيش المركزي أن يعقد اجتماعاً (أو مجموعة اجتماعات) لمناقشته: ما هي الأسئلة المتبقية؟ كيف يمكننا اعتماد أساليب العمل هذه رسمياً (بقرار داخلي من الرئيس؟ بإعلان عام؟). نودّ الاطلاع على خبراتك في هذا المجال، والمشاكل التي قد تعرقل تطبيق هذا النهج من التدقيق.

### ٢. تنظيم جلسات لشرح التدقيق على أساس تقييم المخاطر إلى الموظفين العامين (وبدء عمليات

#### التفتيش الحالية باجتماعات "تحديد النطاق")

يجب أن تترافق مهام التفتيش بجلسات إعلامية. خلال عملية التفتيش، ولقاءات بالإدارة لشرح مبدأ التدقيق على أساس تقييم المخاطر، والتعريف عن ميثاق التدقيق الداخلي (وهي بالطبع اختيارية)، وكيفية قيام المديرين بعمليات التفتيش في بلدان أخرى. ونظراً لحدائثة نهج التدقيق على أساس تقييم المخاطر في لبنان، فقد تكون المرة الأولى التي يسمع فيها الكثيرون عن مثل هذا التفتيش. لذا، فإن الصبر والتفسير المستمر هما السبيل إلى إنجاح هذا المسعى.

### ٣. ترجمة معايير جمعية المدققين الداخليين وغيرها من المواد إلى اللغة العربية

يحتوي موقع جمعية المدققين الداخليين على مواد باللغة العربية، غير أن الكثير من المواد الأخرى ما زالت تحتاج إلى الترجمة. إذا كنت تتحدث الإنجليزية (أو الفرنسية) والعربية، فلماذا لا تترجم بعض المواد إلى التفتيش المركزي؟ ستمكّن بذلك من مساعدة زملائك في العمل، وإبراز دورك في الترويج لهذا النهج الحديث. إذا قررت الحصول على شهادة مدقق داخلي معتمد من جمعية المدققين الداخليين، فإن هذه الترجمات تُحتسب أيضًا ضمن متطلبات التعلّم المستمر (٤٠ ساعة في السنة).

### ٣. الحصول على النتائج الأولية لعمليات التدقيق

خلال فترة شهرين من بداية الانتقال يصار إلى إعداد تقارير التدقيق الأولى من العملاء الذين يطلبون إجراء تدقيق داخلي. يمكن تقديم هذه النتائج في التفتيش المركزي، وفي الوظيفة العامة على أوسع نطاق، يعد موافقة مديرو العملاء.

### ٤. الترويج لأساليب التدقيق على أساس تقييم المخاطر

يؤدّي المفتشون دوراً هاماً في تفسير التدقيق على أساس تقييم المخاطر إلى الموظفين العامين الجمهور. فيقومون بالتعريف بأساليب الإدارة القائمة على الأداء وعمليات تدقيق الأداء. ومع مرور الوقت، يمكن أن تساهم عبر المراسلات الداخلية الرامية إلى شرح التقنيات الجديدة التي جرى تطويرها. كما يمكن توضيح الاستنتاجات بشأن عملية تدقيق معينة ( لماذا لم تطلب الحصول على بعض الوثائق بسبب مبدأ "الأهمية النسبية"، وما إلى ذلك). يجب أن تكون أساليب العمل الجديدة هذه ممتعة ومفيدة أيضاً، ويجب أن يتعرّف الجميع عليها.

### ٥. اتفاقيات بين التفتيش المركزي والمؤسسات الحكومية الأخرى

إلى أن يصبح موظفو التفتيش المركزي والموظفون العامون الآخرون أكثر ارتياحاً في تطبيق نهج التدقيق الداخلي، فلم لا يُصار إلى توقيع اتفاقية مع المؤسسات الحكومية؟ إذا أبدت إحدى هذه المؤسسات استعدادها لإجراء عمليات التفتيش الذاتي، يمكن التوصل معها إلى اتفاق يوضح: أ) كيفية مساعدتها في إعداد ميثاق التدقيق الداخلي، ب) كيفية إجراء عمليات التفتيش، ج) كيفية التحقق من حسن أدائها

(التدقيق في أداء المفتشين). كما يمكن القيام بتدقيق يثبت فوائد التحوّل إلى النظام الجديد (دعوة زملائنا للمشاركة في التدقيق كي يتمكنوا من تعلّم كيفية إجراء تدقيق على أساس تقييم المخاطر بأنفسهم).

## ٦. قانون تفتيش جديد

نأمل أن يجد الاتحاد الأوروبي الموارد كافية لإجراء تعديلات على قوانين عام ١٩٥٩، ويجب أن تشير هذه التعديلات بشكل صريح إلى اعتماد مبدأ التدقيق على أساس المخاطر. ويشكّل الإعلان عن هذه التعديلات أحد أفضل السبل الكفيلة بتشجيع تطبيق أساليب التفتيش الجديدة في لبنان.

## ٧. عرض الفوائد العامة من التدقيق

ستحدّد أساليب التدقيق الجديدة المكاسب المالية لاعتماد توصياتنا. لماذا لا تعمل مع الإدارة العليا للتفتيش المركزي على تقاسم هذه المكاسب مع الجمهور؟ فالمكاسب التقديرية الكبيرة من طرق، مستشفيات، مدارس، وإدارات أفضل تساعد على توفير الدعم للتفتيش المركزي. بالإضافة إلى ذلك، فإن مساعدة الجمهور على فهم "تكلفة الفرصة البديلة" يمكن أن تساعد الجميع.

## ٨. التعامل مع الحوسبة

ومع اعتماد الحوسبة في الإدارة العامة في لبنان، فلا بدّ من أن يبذل المدقّقون الجهد الكافي لمواكبة هذا التطور. قد يرغب بعض المدقّقين، على الأقل في التفتيش المركزي، في الحصول على مؤهلات من رابطة مراجعة ومراقبة نظم المعلومات (ISACA)

<http://www.isaca.org/Certification/CISA-Certified-Information-Systems-Auditor/Pages/default.aspx>

كما وقد تساعد المؤهلات مثل شهادة مراجع نظم معلومات معتمد (CISA) على التعامل مع المخاطر الناجمة عن المعلومات الإلكترونية.