

# دور ديوان المحاسبة في تعزيز الحوكمة الوطنية الرشيدة في الجهات الخاضعة لرقابته

د. محمد محمد مظهر أحمد

ديوان المحاسبة بقطر

## الحلقة (٢)

### المبحث الخامس: الأسس والآليات المتبعة في الرقابة على الحوكمة

يجب أن تتم عملية الرقابة على الحوكمة بطريقة عملية ومنظمة تطبق فيها مناهج التدقيق الحديثة وتقنياته المتطورة، وذلك من خلال استراتيجية عامة يتم تنفيذها وفقا لخطط سنوية، وتحقيقا للأغراض المنشودة والأهداف المناطة بالأجهزة العليا للرقابة المالية، خاصة فيما يتعلق من التحقق من وجود وتقييم نظام الحوكمة المطبق بالجهة الخاضعة للتدقيق والذي يمكن من تحقيق معايير الحوكمة الصادرة من الجهات المعنية بالدولة، ومن أسس وآليات الرقابة على الحوكمة الوطنية الرشيدة مايلي<sup>1</sup>:

أولاً: التحقق من استدامة السياسات المالية طويلة الأجل، وبالتالي تعزيز الشفافية والإفصاح عن الأداء المالي الأمر الذي يساهم بشكل فاعل في اكتشاف الممارسات غير السليمة للسلطات المختصة. كذلك تسليط الضوء على المخاطر المرتبطة بعدم وضوح السياسات المالية وتعديلها لأسباب قد تكون متعارضة مع مفاهيم وآليات وصون الأموال العامة وتعظيم الاستفادة منها لتلبية لطموحات وتطلعات أصحاب المصلحة.

ثانياً: تعزيز مراقبة سوء استخدام السلطات من خلال عمليات رقابة الأداء وتقييم نظم الإدارة ذات العلاقة لتحديد مسببات سوء الاستخدام وأسبابه، ومدى علاقة القوانين والتشريعات بذلك وقدرتها على الحد من سوء استخدام السلطات، ومدى التزام المسؤولين عن تلك السلطات بمعايير أخلاقية ومهنية صارمة تحد من عمليات الفساد عن طريق التحايل على القوانين والتشريعات.

<sup>1</sup> مرجع سابق، على حسين الدوغجي

**ثالثا:** تعزيز الرقابة على البيانات بهدف وضع إطار مالي مؤسسي يحدد معايير تقديم التقارير المالية وتطويرها، وذلك لغرض عرض الأداء المالي للجهات الخاضعة للرقابة على نحو عادل . مرتبط بمنظومة مهنية لقياس وتقييم أداء الأنشطة؛ حيث لا تزال عملية التحقق من قدرة المؤسسات والشركات على تحقيق أهدافها من خلال نظام واضح المعالم لقياس وتقييم أداء تلك الجهات شبه غائبة عن التطبيق . وإن وجدت فعلى نطاق ضيق جدا وبعيدة عن التطبيق الفعلي .

**رابعا:** دعم وتقييم كفاءة نظم الرقابة الداخلية لدى الجهات الخاضعة للرقابة ومساعدتهم على تحسين أداء تلك النظم واستدامة الالتزام بها إلى جانب الرقابة الداخلية الاستكشافية وكيفية تجنب المخاطر .

**خامسا:** دعم نموذج الأعمال القائم على الإدارة الفعالة للمخاطر والتحكم بها من خلال إشراك كل من إدارة العمليات وإدارة المخاطر والالتزام إلى جانب إدارة التدقيق الداخلي .

**سادسا:** التأكد من إدخال التكنولوجيا الحديثة في المجال الإداري بفعالية وكفاءة واقتصاد وبأعلى مستوى من الأداء والشفافية .

**سابعا:** التحقق من سلامة ونزاهة الآليات ونظم الإدارة التي تمكن الحكومة من تقدير الاحتياجات المطلوبة من القطاع الخاص والاستجابة لها، وكفاءة آليات التبادل والمشاركة في وضع السياسات وتبادل المعلومات بين الحكومة والقطاع الخاص والمشاركة في تنفيذ مشروعات مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، كذلك تخصيص وتحويل بعض الوظائف إلى المجتمع المدني .

**ثامنا:** التحقق من كفاءة سياسات الخدمة المدنية لتحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية بهدف إيجاد حلول لمشكلات البطالة المقنعة وتحديد الاحتياجات التدريبية وضعف الأداء . وعدم الكفاءة المهنية . وضعف سياسات المساءلة . وذلك للمساهمة في الوقاية من الرشوة ومكافحة الفساد وتكريس الشفافية والنزاهة كأساس لنجاح سياسات الخدمة المدنية .

**تاسعا:** تشجيع الأدوار الجديدة للإدارة الحكومية من خلال الإسناد والدعم المجتمعي ووضوح رسالة الحكومة أيضا من خلال الإدارة الحكومية بالنتائج وقياس رضا المواطنين وتطبيق مفهوم حكومة إدارة الأعمال .

**عاشرا:** زيادة الشفافية والمساءلة من خلال التدقيق والإفصاح عن نتائج المراجعة التي تساعد على مساءلة الجهات الحكومية، وتشجيع الحكومات على الوفاء بمسؤولياتها إزاء استخدام وحماية الموارد العامة، وتزويد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمجتمع والمواطنين بمعلومات تم التحقق منها حول كيفية وفاء الجهات الحكومية والمسؤولين بمسؤولياتهم، الأمر الذي يساعد على النهوض بحكومات شفافة .

### المبحث السادس : أساليب تعزيز دور الأجهزة العليا للرقابة المالية في رقابتها على الحوكمة

لتعزيز دور الأجهزة العليا للرقابة المالية في رقابتها على الحوكمة الوطنية الرشيدة ولتحقيق الاستجابة للمتطلبات الجديدة للحوكمة كان لابد من اتخاذ بعض التدابير وفقا لظروف كل جهة منها<sup>1</sup>.

**أولا:** تعميق عمليات الرقابة المالية وتحسين منظومة إعداد التقارير المالية العامة والإبلاغ التي تعكس كيفية اضطلاع الإدارة في الجهات الحكومية والمؤسسات والشركات الخاضعة للرقابة بمسؤولياتها المالية والتشديد على أن تحسّن الرقابة الداخلية في تلك الجهات يساهم في تعزيز الحوكمة الوطنية الرشيدة .

**ثانيا:** تعزيز الرقابة على ممارسات السلطة وتكثيف الجهود لمكافحة الفساد والنهوض بالفاعل بالشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العامة وتشجيع الإدارة العامة على رصد مخاطر ومكامن الفساد المحتملة وكشف أوجه القصور والضعف في نظام الرقابة الداخلية والإبلاغ عنها .

**ثالثا:** التعاون الوثيق مع السلطات القضائية وكل الجهات المعنية بإنفاذ القوانين واللوائح التنظيمية وذلك لضمان إحالة نتائج المراجعة عليها في الوقت المناسب والتأكد من حسن تنفيذها .

**رابعا:** توفير المعلومات الموضوعية والموثوقة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذ السياسات المناسبة على مستوى الحوكمة الوطنية الرشيدة ويجب التركيز على تحليل كيفية تنفيذ السياسات المعتمدة وإدارة المشاريع الكبرى والمشاكل المتصلة بها ويجب تقديم المساعدة للدولة لغرض اتخاذ القرار على أسس علمية وتعزيز سبل الرقابة وإدارة المشاريع الاستثمارية الوطنية .

**خامسا:** تشجيع الجهات الخاضعة للرقابة على تصحيح المخالفات في حينها بناء على نتائج المراجعة والتوصيات ذات العلاقة، ولا يجب أن تكتفي أجهزة الرقابة المالية العليا بكشف المخالفات، بل ينبغي أن تتابع عملية المعالجة والتصحيح وضمان أن يكون للرقابة أثر .

<sup>1</sup> المرجع السابق

**سادسا:** التشديد على الفحص المتعمق لنظم الإدارة وتحديد أوجه القصور وأسبابها وأسباب ضعف الإدارة ورفع التوصيات المناسبة في التوقيت الصحيح والتشجيع على اعتماد أفضل الممارسات المهنية مع تعزيز آليات الإدارة.

**سابعا:** العمل المستمر على تحسين منظومة العمل الرقابي من القوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالرقابة المالية وخلق البيئة والظروف المواتية للرقابة المالية على الحوكمة الوطنية الرشيدة من خلال التركيز على الاستقلالية المطلوبة والصلاحيات الكاملة لتنفيذ متطلبات الحوكمة. وتطبيق معايير الرقابة المالية ذات الجودة العالية.

**ثامنا:** انشاء وتحسن منظومة متكاملة لنشر نتائج المراجعة، والتحقق من مدى تطابق أداء الجهات الحكومية مع إرادة المواطنين، وتشجيع الإدارة على مواصلة التحسين المستمر في الأداء.

**تاسعا:** العمل على تعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة المالية للنهوض بمستوى الرقابة المالية لتؤدي متطلبات الحوكمة الوطنية الرشيدة وذلك من خلال التمسك بتطبيق المعايير الدولية في المراجعة. كذلك بمعيار الجودة الصادر عن الأنتوساي. مع تحسين نظم إدارة الجودة وقياس أداء كل منها بالإضافة إلى مواصلة تعزيز بناء الموارد البشرية الوطنية، ووضع استراتيجية للموارد البشرية وتحسين المعرفة المهنية والنهوض بالقدرات المهنية للمراجعين من خلال تحسين إجراءات التوظيف والتدريب المهني المستمر والترقي وغيرها من الإجراءات، مع تعزيز وتطوير المؤهلات المهنية للمدققين ورفع كفاءتهم المهنية باستمرار للحصول على مهارات مهنية متعددة في مختلف المجالات. كذلك وضع آلية للاستعانة بالخبراء استجابة للتحديات الناتجة عن التطور المستمر في الرقابة المالية لغرض خدمة الحوكمة الوطنية الرشيدة.

**عاشرا:** التواصل والتعاون على نطاق واسع محليا بين الأجهزة الرقابية والمواطنين وفقا للاقتراح الذي طرح في الندوة الخاصة الواحدة والعشرين المشتركة بين الأمم المتحدة والأنتوساي، وذلك لكي يستطيع المواطنون المشاركة بفعالية في عمليات الرقابة والتعرف على دور الأجهزة العليا للرقابة في خدمة الحوكمة الوطنية الرشيدة.

كذلك تعزيز التعاون والتبادل مع السلطة التشريعية والقضائية والهيئات التنظيمية الأخرى واستيعاب واستخدام العوامل الموازية المختلفة على نحو كاف وتعزيز أثر الرقابة المالية في خدمة الحوكمة الوطنية الرشيدة .

### المبحث السابع: دور ديوان المحاسبة القطري في مجال تعزيز الحوكمة<sup>1</sup>

#### أولاً: استراتيجية ديوان المحاسبة في مواجهة تحديات تعزيز الحوكمة:

لمواكبة رؤية قطر ٢٠٣٠، كان لابد لديوان المحاسبة من أن يصبح أداة فاعلة في دعم مجهود الدولة في سعيها لتطبيق الحوكمة في جميع مناحي الدولة .

وعليه، شرعت الإدارة العليا بالديوان في وضع استراتيجية متكاملة لحوكمة الديوان منذ سنة ٢٠١٦ . وفي هذا الإطار فقد صدر قرار إداري رقم (٥٨) لسنة ٢٠١٦ بإصدار هيكل مشروع تطوير وتحديث العمل بديوان المحاسبة وقرار إداري رقم (٥٩) لسنة ٢٠١٦ بتشكيل فريق إدارة مشروع تطوير وتحديث العمل بديوان المحاسبة .

وباعتبار أن مفهوم الحوكمة يجب ألا يقتصر فقط على مؤسسات الدولة والشركات الخاضعة للمراجعة بل يجب أن يشمل الديوان أيضاً، لذلك انخرط الديوان بتطوير الأداء المهني من ناحية؛ والتطوير المؤسسي والتنظيمي من ناحية أخرى .

وكان الهدف من التطوير المؤسسي والتنظيمي هو إرساء دعائم الحوكمة للرقابي بالعمل الرقابي، ولتعزيز دوره في دعم حوكمة الجهات الخاضعة لرقابته .

#### ثانياً: مجالات الحوكمة في ديوان المحاسبة القطري:

##### تطوير البنية التحتية التكنولوجية وحوكمتها

من خلال اعتماد اساليب جديدة في إدارة شؤون الأفراد وتيسير اساليب العمل الإداري والرقابي، بالإضافة إلى توفير بيئة آمنة للمعلومات بما يحقق الهدف في المحافظة على سرية أعمال الديوان وحماية بياناته من التسريب .

<sup>1</sup> مشاريع التطوير في المجال المؤسسي والتنظيمي، ورقة عمل مقدمة للندوة المصاحبة للجمعية العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) المنعقد في الدوحة، 2019، ديوان المحاسبة، الدوحة.

وقد تم الاعتماد على شبكات اتصال متطورة قادرة على الاستجابة لطبيعة عمل الديوان والتي تركز على العمل المكتبي والعمل الميداني على حد سواء، وتوفير حواسيب متطورة. أيضا اعتماد أنظمة وبرمجيات جديدة تعزز حوكمة ورقابة سير العمل الإداري والرقابي، من خلال ما يلي:

- تفعيل وتطوير النظام المالي الإلكتروني Finance Oracle System.
- تطوير نظام الموارد البشرية الإلكتروني HR Oracle System قادر على توفير الخدمة للموظفين الميدانيين دون الحاجة للتواجد بمبنى الديوان.
- تطوير نظام المخازن والمشتريات وربطها مع النظام المالي الإلكتروني.
- تطوير نظام " مراسلات " بهدف تسهيل العمل الإداري وضمان سرعة الإنجاز.
- اعتماد نظام لإدارة تكنولوجيا المعلومات بالديوان.
- تطوير وتركيب نظام إلكتروني حديث ومتكامل للتدقيق (GRC) لجميع المنهجيات، وقد تم اختيار برنامج Archer.

- استخدام تطبيقات مساعدة لأعمال التدقيق لأغراض التحليل وتحديد واستخراج العينات منها على سبيل المثال تطبيق (ACL).
- تطوير لوحة مشاهدة (Dashboard) لمتابعة وضع المهام وتقديم العمل من قبل الإدارة العليا.
- تطوير نظام مؤشرات الإنذار المبكر للمخاطر المالية والاقتصادية.
- تطوير وتركيب نظام لتقييم وإدارة المخاطر بهدف تحديد وتقييم التحديات والمخاطر على مستوى الدولة للجهات الخاضعة.
- تطوير وتركيب نظام إلكتروني موحد لإدارات التدقيق الداخلي في الجهات الخاضعة.

### تخطيط وتنمية الكادر البشري:

إن عملية تخطيط وتطوير الكادر البشري، تقتضي توفير بيئة تشريعية وتنظيمية جيدة. وفي هذا السياق، تم إصدار لائحة جديدة لشؤون الموظفين بتاريخ ٥ فبراير ٢٠١٧ ودليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف بالديوان بتاريخ ٥ مارس ٢٠١٨ وتعديله بتاريخ ١٩ أغسطس ٢٠١٩. وعليه فقد تم تحديث

جميع الجوانب المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين، من أهمها اختيار الموظفين وتعيينهم وإدارة أدائهم ورواتبهم وامتيازاتهم الوظيفية وتدريبهم وتطويرهم .

من جانب آخر شرع الديوان في وضع خطة متكاملة للقوى العاملة تغطي خمس سنوات القادمة وتهدف خاصة لاختيار أفضل الكوادر المتوفرة في سوق العمل واقتراح امتيازات جديدة .

ووضع منظومة رائدة ومتكاملة لإدارة وتطوير الموارد البشرية بحيث تغطي كافة جوانب الحياة الوظيفية . بالإضافة إلى تطوير دليل للشهادات المهنية العالمية الملائمة لعمل الديوان .

ومن جانب آخر، تم الشروع في إعداد دليل قواعد السلوك المهني للموظف، ويهدف خاصة لتعزيز الهوية المؤسسية، ووضع إطار واضح لمبادئ العمل وأسس التعامل والاتصال مع الأطراف الخارجية، بالإضافة لأهم السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها موظف ديوان المحاسبة .

### تطوير أسلوب العمل الإداري والمالي :

تم تغيير طريقة عرض الديوان لبياناته المالية وأصبحت تعبر بشكل أكثر عدالة عن مركزه المالي . بحيث تمثل دافعا للتغيير على مستوى الجهات الحكومية الأخرى ( وزارات وأجهزة حكومية )، ويتم الشروع في اعتماد المعايير الدولية للمحاسبة الحكومية (IPSAS)، عند إعداد الحسابات الختامية لهذه الجهات .

أيضا تمت أتمتة نظام المشتريات بالكامل، ودمجه مع النظام المالي والمحاسبي بالديوان .

ووضع إجراءات جديدة تقوم على حماية الأفراد والأصول .

### تطوير الجانب الإتصالي :

من خلال إنشاء مكتب للاتصال يتبع رئيس الديوان مباشرة، ووضع استراتيجية للتواصل مع المجتمع ووسائل الإعلام لتعزيز الرقابة على المال العام . وتنظيم حملات تواصل وندوات توعوية حول أهمية الحفاظ على المال العام والتعريف بدور ديوان المحاسبة . كما تم وضع آلية لرصد الأخبار المتعلقة بالمال العام من خلال وسائل الإعلام والتواصل المحلي والخارجي ودراسة آثارها .

كما عمل الديوان على تعزيز التواصل مع الجهات الخاضعة لتبادل الآراء والتعريف بدور الديوان ومعرفة تطلعاتهم واحتياجاتهم من الديوان .

من ناحية أخرى، كان هناك حرص من الديوان على تعزيز العلاقات مع الأجهزة الرقابية النظرية والمنظمات والجمعيات المهنية الإقليمية والدولية بهدف الاستفادة من الإرشادات والمعايير الدولية التي تصدرها والحث على تطبيقها داخل الديوان وفي الجهات الخاضعة لرقابة الديوان .

### ثالثاً: التطوير التنظيمي والمهني للديوان

#### الإطار القانوني والتشريعي:

في إطار عملية الانتقال نحو الحوكمة . فقد تم إصدار القانون رقم ( ١١ ) لسنة ٢٠١٦ بشأن ديوان المحاسبة، وقد أسس هذا القانون لدور جديد للديوان بما يحقق التطلعات بخصوص دعمه لمجهود التنمية الذي تشهده الدولة؛ حيث تم التأسيس لأنواع جديدة من الرقابة كالرقابة على الأداء والرقابة على المشاريع، فضلاً عن خلق بيئة تواصل وتفاعل أفضل مع الجهات الخاضعة والأطراف الأخرى ذات المصلحة .

وإلحاقاً لهذا القانون تم أيضاً إصدار القرار الأميري رقم ( ٧ ) لسنة ٢٠١٧ يتعلق بالهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة، ويهدف هذا الهيكل لتعزيز مستوى الحوكمة بالديوان؛ حيث تم استحداث وظيفة مساعد للرئيس منها ثلاث وظائف رقابية وأخرى مكلفة بالخدمات المساندة، كما تم استحداث إدارات جديدة من أهمها إدارة المخاطر والجودة وإدارة الاتصال بالإضافة للإدارات الرقابية. وفي سياق تطبيق هذا القرار تم إصدار قرار رئيس ديوان المحاسبة رقم ( ٣٠ ) لسنة ٢٠١٧ بإنشاء أقسام إدارية في الوحدات الإدارية التي يتألف منها ديوان المحاسبة، وتعيين اختصاصاتها، وبالتالي فقد تم العمل على تفعيل جميع الأدوار والاختصاصات التي نص عليها القانون الجديد للديوان .

تبع ذلك تعيين عدد هام من الموظفين الجدد الرقابيين والإداريين من الكوادر المؤهلة . بموجب لائحة شؤون موظفي ديوان المحاسبة والتي صدرت في شهر فبراير لسنة ٢٠١٧، الهدف من ذلك كله خلق بيئة عمل جيدة تستقطب موظفين جددًا وتحفز على الارتقاء بالأداء . وبالتالي فقد حرص الديوان على تنفيذ عملية التطوير من خلال بناء منظومة تشريعية متكاملة تكون قادرة على استيعاب متطلبات عملية التطوير وتعزز عملية حوكمة الديوان .

#### الإطار المهني:

باشر ديوان المحاسبة مؤخرًا إلى تطوير أدلة السياسات والإجراءات لكافة الوحدات التنظيمية في الديوان بما يواكب متطلبات الهيكل التنظيمي المحدث والإسهام في الارتقاء بالأداء المؤسسي .

وفي هذا السياق يتم العمل حالياً على وضع سياسات وإجراءات تنظم الجانب الفني والإداري لعمل كل إدارة، وتساهم في تقييم أداء الإدارات والأفراد، كما سيتم العمل على مراجعتها وتحديثها بما يتماشى مع الهيكل التنظيمي المعتمد .

وقد تبني الديوان منهجيات وممارسات رائدة في مجال التدقيق والمراجعة من خلال اعداد منهجيات تدقيق للأنشطة والمجالات الرقابية الرئيسية التي يمارسها الديوان، وبما يخدم الرؤية والاهداف الرئيسية التي يصبو إلى تحقيقها من عملية التطوير، وقد شملت تلك المنهجيات ما يلي :

- تطوير منهجية تدقيق شاملة وموحدة لجميع الادارات والاقسام الرقابية، بحيث تكون مرجعية كاملة للمبادئ والمنهجيات المتخصصة والمعايير الأساسية، تُكّن من تطبيق إطار موحد لإدارة مهمات التدقيق بأسلوب يضمن تحقيق مستويات جودة عالية ومعيارية، وبشكل متواصل، اضافة إلى توفير التوجيهات والأدوات والممكنات لإدارة عملية التدقيق من قبل الموظفين، والتي تضمن بدورها الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق .

- إعداد منهجيات تدقيق تفصيلية للمجالات والأنشطة الرقابية التي يمارسها الديوان تحتوي كل منها على الإطار العام لعملية التدقيق والرقابة، والسياسات وإجراءات العمل التفصيلية الخاصة بكل منها، والتي تعتمد على المنهجية الشاملة، اضافة إلى البرامج التفصيلية، وقد اقتصرت المنهجيات حالياً على الجوانب التالية :

في مجال الفحص المالي	في مجال تدقيق البيانات المالية
تدقيق الحساب الختامي للدولة	التدقيق المالي للقطاع الحكومي
الرقابة على الالتزام	الرقابة على الأداء
الرقابة على المشروعات الرأسمالية	الرقابة على تكنولوجيا المعلومات
تقييم نشاط التدقيق الداخلي بالجهات الخاضعة	تدقيق عمليات الاحتيال

مؤخرًا عمد الديوان إلى تنفيذ مهام تجريبية وتقييم النتائج وإجراء اي تصحيح لازم للمنهجيات والبرامج قبل اعتمادها بشكل نهائي، وتعميمها على الموظفين ودراسة المخرجات المطورة بعد اعتمادها، وتدريبهم عليها .

كما سيعمل الديوان مستقبلا على إعداد وتنفيذ خطة تعاون مع المنظمات العالمية والإقليمية المصدرة للمعايير الدولية ومتابعة الاستفادة من تلك المعايير وتطبيقها.

### الاستنتاجات

- من خلال العرض السابق ومن خلال تقييم فرضيات الدراسة فقد توصل الدارس إلى الاستنتاجات التالية:
١. يعتبر نشاط ديوان المحاسبة من الأنشطة الداعمة للحكومة الوطنية الرشيدة كون المراجعين يمثلون قيمة إضافية كبيرة في دعم نشاط المؤسسات والشركات والجهات الحكومية الخاضعة لرقابتها.
  ٢. إن وظيفة مراجع ديوان المحاسبة في التحقق من سلامة بيئة الرقابة الداخلية داخل الجهات تعتبر من العناصر الداعمة والمحسنة للحكومة الوطنية الرشيدة.
  ٣. إن لديوان المحاسبة دور في إعادة الثقة في التقارير المالية الصادرة كونه يستطيع بما يوفره من تأكيدات إضافة المصدقية على التقارير والقوائم المالية المنشورة لخدمة المجتمع الذي يطلب مصداقية التقارير الصادرة عن القوائم المالية، إضافة إلى التطلع إلى جودة الخدمات من ناحية موثوقية المعلومات المالية وغير المالية والتصرفات الإدارية وبالتالي ستكون داعمة للحكومة.
  ٤. هناك أنشطة أساسية للحكومة الوطنية الرشيدة تعتبر من صلب عمل ديوان المحاسبة وخاصة ما يتعلق بتقدير المخاطر والتأكدات بخصوص وجود الضوابط الرقابية الداخلية في الجهات الخاضعة للرقابة.
  ٥. قد يصعب تطبيق الحوكمة والسبب ليس في القوانين ولكن لنقص في خبرات القائمين على تطبيق القوانين والأخلاقيات وهي أمور لا يمكن إلزام الغير بها لأنها تعتبر من المكتسبات الشخصية النابعة من عوامل اجتماعية يحكمها الدين والتربية والمجتمع المحيط، وإن أردنا إنجاح أي قانون فما علينا بكل بساطة سوى اختيار الأشخاص النزيهين والكفوئين ووضعهم في المكان المناسب.
  ٦. الحوكمة الوطنية الرشيدة والأمن الوطني هما الهدف المشترك للحكومة والمواطنين في جميع أنحاء العالم، ويشكلان مهمة مشتركة لجميع الأجهزة العليا للرقابة المالية.
  ٧. وفي الوقت الحاضر، مع تطور العولمة الاقتصادية من حيث العمق، زادت حدة القضايا العالمية مثل – تغير المناخ، وأمن الطاقة والموارد، والأمن الاقتصادي، والأمن البيئي، والأمن الغذائي، والصدق والكفاءة الحكومية، والجهود المبذولة لمكافحة الفساد، مما يطرح متطلبات أعلي بالنسبة للأجهزة العليا

للقابة المالية ويجعلها تتصدى لتحديات جديدة. أعتقد أن التحدي الأكبر، بالنسبة للجميع، يتمثل في تعزيز وخدمة الحوكمة الوطنية الرشيدة.

٨. تفترض حقبة التنمية الجديدة في دولة قطر هذه دوراً متزايد الأهمية في الحوكمة الوطنية فإنها تدعو ديوان المحاسبة إلى التعميق المستمر بمهام المراجعة.

٩. وباعتبار ديوان المحاسبة قوة حيوية في الدولة تهدف إلى دعم سيادة القانون فإنها تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز كفاءة الحكومة، والنهوض بإدارة نظيفة والحفاظ على الأمن الوطني وتحسين معيشة المواطنين، بالرغم من وجود تقييدات على ديوان المحاسبة فيما يتعلق بتوجيه أفكاره، ومناهجه، وتأثيراته من أجل تلبية كافة احتياجات الحوكمة الوطنية الرشيدة.

١٠. العقبة الكبيرة في ممارسة ديوان المحاسبة دوره الكامل في تعزيز الحوكمة الوطنية الرشيدة في الجهات الخاضعة لرقابته تتمثل في كون غالبية الفنيين هم من العناصر الشابة والتي تحتاج إلى الكثير من التدريب والمعرفة والعناية المهنية.

#### التوصيات :

١. حث الجهات الحكومية المسؤولة عن تطبيق الحوكمة الوطنية الرشيدة على التعاون والمساندة؛ بما يكفل سرعة تحقيق الأهداف المرجوة من تلك التشريعات.

٢. استكمال إصدار القوانين والتشريعات الجديدة المتعلقة بالحوكمة الوطنية الرشيدة وعدم الاعتماد على التعاميم والتعليمات التي تصدر من حين لآخر ولا تكون في مجموعها إطاراً متكاملًا للحوكمة والرقابة عليها.

٣. التأكيد على أهمية الحوكمة للحفاظ على أصول الدولة والتزاماتها المقومة مالياً، وتمكن من استخدام الموارد المتاحة للجهات المختلفة بفعالية.

٤. العمل على تطوير الموارد البشرية الحالية والاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص وتطوير مهارات وقدرات العاملين في مجال الحوكمة الوطنية الرشيدة في جميع الأجهزة الحكومية والمؤسسات والشركات الخاضعة لرقابة ديوان المحاسبة، والدعوة إلى البدء بتطبيق الحوكمة على بعض الجهات الحكومية التي لديها الإمكانيات والكوادر المتخصصة للقيام بهذه المهمة.

- ٥ . أهمية منح ديوان المحاسبة الاستقلالية المالية والإدارية الكاملة لضمان توفير القيم والمبادئ الأساسية للرقابة وتوفير الأدوات اللازمة لقيامه بالمحافظة على دوره في تعزيز الحوكمة الوطنية الرشيدة .
- ٦ . أهمية إعادة النظر في التشريعات والقوانين الخاصة بمهام اختصاصات ديوان المحاسبة في ضوء المتغيرات والمستجدات الجديدة في أنظمة الرقابة ليشمل رقابة ودعم الحوكمة .
- ٧ . التأكيد على أهمية إنشاء وحدات التدقيق الداخلي في جميع الأجهزة الحكومية وربطها بالسلطة العليا لتحقيق أكبر قدر من المسؤولية وتوضيح دورها وصلاحياتها بالنسبة للإدارات الأخرى والعمل على تدعيم تلك الوحدات بالمدققين المؤهلين علمياً وعملياً للقيام بهذا العمل الهام، والعمل باستمرار على رفع كفاءتهم المهنية من خلال التدريب والتعليم المستمر، وكذلك المحافظة على حياديتهم وموضوعيتهم الضرورية اللازمة لأداء عملهم، وضرورة التكامل والتعاون مع ديوان المحاسبة لتحسن الأداء .
- ٨ . أهمية التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية بالحوكمة الوطنية الرشيدة في قطر والجمعيات والهيئات المحاسبية المهنية والعلمية من أجل نشر الوعي وتقديم اقتراحات جادة تساعد تلك الجهات للقيام بدورها في تعزيز الحوكمة .
- ٩ . التأكيد على إقامة ندوات لمناقشة موضوعات الحوكمة الوطنية الرشيدة في دولة قطر ودعوة الجهات المعنية للمشاركة في هذه الندوة .
- ١٠ . دعوة الباحثين والمتخصصين في مجال الحوكمة لإجراء المزيد من الدراسات من أجل تقييم مستوى تطبيق الحوكمة حالياً في قطر والتعرف على نقاط القوة والضعف بها واقتراح الحلول المناسبة ومجالات تعزيز الحوكمة .

#### المراجع العربية

#### المعايير والإرشادات والقوانين والقرارات

- ٥ . إعلان الانتوساي في ليمبا (المعيار الدولي ١) .
- ٦ . المعيار رقم، ISSAI 12 – قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة .
- ٧ . المعيار الدولي للتدقيق رقم ٢٦٥ أبريل 2009، IFAC، التواصل بشأن أوجه القصور في الرقابة الداخلية مع الجهات ذات العلاقة بالحوكمة والإدارة .
- ٨ . المعيار الدولي للتدقيق رقم ٢٦٠ أبريل 2009، IFAC، التواصل مع الجهات التي لها علاقة بالحوكمة .
- ٩ . معيار الانتوساي رقم ١٢٦٥، إبلاغ المسؤولين عن الحوكمة والإدارة عن جوانب النقص في الرقابة الداخلية، [WWW.ISSAI.ORG](http://WWW.ISSAI.ORG)

١٠. معيار الانتوساي رقم ٩١٦٠ مجموعة عمل الانتوساي المعنية بمكافحة الفساد وغسل الأموال مسودة دليل تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة مبادئ ارشادية لأغراض التطبيق، ٢٠١٦ .
١١. تعزيز الأجهزة العليا للرقابة المالية والحاسبة: دليل تحسين الأداء \_ لجنة بناء القدرات \_ ديسمبر ٢٠١٨ .
١٢. الخطة الاستراتيجية لديوان المحاسبة ٢٠١٩ - ٢٠٢٣ .
١٣. دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف بالديوان الصادر بتاريخ ٥ مارس ٢٠١٨ والمعدل بتاريخ ١٩ أغسطس ٢٠١٩ .
١٤. دليل اطار الإصدارات المهنية للانتوساي، اعداد إدارة التعاون الدولي، ٢٠١٩، <http://www.arabosai.org/upload/1562754440.pdf> .
١٥. دليل الانتوساي للحوكمة الرشيدة ٩١٠٠ المعنون (إرشادات حول معايير الرقابة الداخلية في القطاع العام)، ٢٠١٠ .
١٦. لائحة شؤون الموظفين الصادرة بتاريخ ٥ فبراير ٢٠١٧ .
١٧. القانون رقم ( ١١ ) لسنة ٢٠١٦ بشأن ديوان المحاسبة .
١٨. القانون المدني الصادر بالقانون رقم ( ٢٢ ) لسنة ٢٠٠٤، دولة قطر، الجريدة الرسمية .
١٩. قانون مركز قطر للمال الصادر بالقانون رقم ( ٧ ) لسنة ٢٠٠٥، وتعديلاته، دولة قطر .
٢٠. قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية الصادر بالقانون ( ١٣ ) لسنة ٢٠١٢، دولة قطر، الجريدة الرسمية .
٢١. قانون الشركات التجارية الصادر بالقانون رقم ( ١١ ) لسنة ٢٠١٥، وتعديلاته، دولة قطر، الجريدة الرسمية .
٢٢. قرار رئيس ديوان المحاسبة رقم ( ٣٠ ) لسنة ٢٠١٧ بإنشاء أقسام إدارية في الوحدات الإدارية التي يتألف منها ديوان المحاسبة
٢٣. قرار أميري رقم ( ٧ ) لسنة ٢٠١٧ يتعلق بالهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة،
٢٤. قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم ( ١ ) لسنة ٢٠٠٨، دولة قطر .
٢٥. قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم ( ٣ ) لسنة ٢٠١٠، بإصدار نظام طرح وإدراج الأوراق المالية بهيئة قطر للأوراق المالية، دولة قطر .

### الكتب والدراسات

٢٢. أجوان البحر وأريج المجلي، دور ديوان المحاسبة في الرقابة على الحوكمة بالجهات المشمولة برقبته، ديوان المحاسبة الكويتي، ٢٠١٦ .
٢٣. د. أيمن فتحي الغباري، آليات الأجهزة العليا للرقابة في دعم الحوكمة الوطنية، ٢٠١٦، <https://drayman.net> .
٢٤. د. باسم ملحم ود. بسام الطراونة، الوسيط في شرح قانون الشركات التجارية القطري، ٢٠١٥ .
٢٥. د. سلامة عبدالصانع علم الدين، دور الرقابة في حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٦ .
٢٦. د. محمد عبدالعزيز الخليفي ود. محمد أبو الفرج ود. المعتصم بالله الغربي، عمليات البنوك وفقاً لقانون التجارة القطري رقم ٢٧ لسنة ٢٠٠٦، مصرف قطر المركزي، ٢٠١٥، الدوحة .
٢٧. د. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠ .
٢٨. د. ياسين الشاذلي، الوجيز في شرح قانون الشركات التجارية رقم ( ١١ ) لسنة ٢٠١٥، ٢٠١٧، Lexis Nexis، الدوحة .
٢٩. د. علي حسين الدوغجي، فاعلية التدقيق الداخلي والخارجي في دعم حوكمة الشركات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٩، <https://www.researchgate.net> .
٣٠. د. ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠١٤ .
٣١. سني إسماعيل، دور الأجهزة العليا للرقابة المالية في تعزيز وخدمة الحوكمة الرشيدة، مجلة الرقابة المالية، عدد ٧٢، حزيران ٢٠١٨ .
٣٢. محمد نادر احمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر، التحديات والبدائل، جامعة قطر، كلية القانون، رسالة ماجستير، ٢٠١٧، الدوحة .
٣٣. مشاريع التطوير في المجال المهني، ورقة عمل مقدمة للندوة المصاحبة للجمعية العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) المنعقد في الدوحة، ٢٠١٩، ديوان المحاسبة، الدوحة .

٣٤. مشاريع التطوير في المجال المؤسسي والتنظيمي، ورقة عمل مقدمة للندوة المصاحبة للجمعية العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) المنعقد في الدوحة، ٢٠١٩، ديوان المحاسبة، الدوحة.
٣٥. تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات – فبراير ٢٠١١.
٣٦. المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكم الشركات المملوكة للدولة، ٢٠١٥، [رابط](#)

المراجع الأجنبية:

37. Arens A. , and Elder B. "Auditing & Assurance Services, 11th Edition, New Jersey, Prentice Hall 2006
38. Beasley, M.S., J.V., Carcello and D. R. Herman son" Lessons from fraud SEC case: Top 10 Audit Deficiencies. The Journal of Accountancy 191 April 2001
39. Catherine, R. Corporate Governance in Europe 2007, [www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)
40. Davis, G. F. "The Significance of Board Interlocks for Corporate Governance. Corporate Governance. 4 July 1996
41. Duffy, M. N. Corporate Governance and Client Investing, Journal of Accountancy Nov 21, 2006
42. Hillison, W, Fennema, M. G, Tina, D. and Phillip, Z., "Changing Corporate Culture, Journal of Accountancy, March 2004
43. (IIA) The Institute of Internal Auditor" Standards for the Professional Practice of Internal Auditor 1997, [WWW.theiia.Org](http://WWW.theiia.Org)
44. (IIA) The Institute of Internal Auditor "Code of Ethics" Altamont springs Florida 2000, [WWW.theiia.Org](http://WWW.theiia.Org).
9. (IIA) The Institute of Internal Auditor "Standard for the Professional Practices of Internal Auditing: Florida 2003, [WWW.theiia.Org](http://WWW.theiia.Org)