



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "  
**Proposal guide for abilities building in SAIs**  
**"Applied research in the Federal Board of Supreme Audit"**

أ. د. موفق عبدالحسين محمد

هشام رياض عبدالكريم

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/جامعة بغداد

الباحث

**المستخلص**

للأجهزة العليا للرقابة دور محوري في تعزيز أداء القطاع العام في بلدانها، من خلال سعيها الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في اداءها فإنه لا بد لها من تبني اطار تطبيقي لبناء القدرات، إذ يهدف البحث إلى تسليط الضوء على دور الأجهزة العليا للرقابة وطبيعة عملها، مع التعريف بدليل عملها الخاص ببناء القدرات، وإعداد دليل مقترح لبناء القدرات مع تطبيقه على آليات عمل الجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية العراق ( المتمثل في ديوان الرقابة المالية الإتحادي)، وتوصل الباحثان إلى إستنتاجات منها: إن بناء القدرات يمثل حصيلاً للتفاعل مابين واقع كل من منتسبي الجهاز والجهاز نفسه والبيئة المحددة وبين متطلبات تطوير هذا الواقع بصورة مستمرة، إذ أشارت النسب الإجمالية لإختبار دليل بناء القدرات المقترح في ديوان الرقابة المالية الاتحادي إلى تحقيق الديوان مستوى متواضع في مجال بناء القدرات إذ جاءت النسب الإجمالية كالاتي ( ٦٠% للمطبق كلياً، ٢٠% للمطبق جزئياً، ٢٠% للغير مطبق)، وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بموضوع بناء القدرات وتنميتها في الأجهزة العليا للرقابة بالشكل الذي ينعكس أثره إيجابياً على أداء الجهاز، وان يبادر الديوان بصورة جادة وعملية في بناء قدراته.

**Abstract**

SAIs has a pivotal role in enhancing public sector performance through its quest to achieve the greatest possible efficiency and effectiveness in its, so it has to adopt applied framework for abilities building, the research aims to shed light on the role of SAIs and the nature of their work, and the definition for its abilities building, and to prepare a proposal for abilities building applied to work with the SAI in the Republic of Iraq (of the Federal Board of Supreme Audit ),the Researchers reached conclusions, namely: abilities building is the outcome of the interaction between the reality of all of the employees of the SAI and the institution itself and the environment and the specific requirements of the development of this situation on an ongoing basis, the overall percentages to test the proposed abilities building guide in the Federal Board of Supreme Audit to achieve a modest level in the field of abilities building as ratios were as follows (60% applied entirely to,20% partially implemented, 20% of the Not Applicable), the researchers presented a set of recommendations including: give greater attention to building abilities and their development in SAIs in way that reflected a positive impact on the performance of the device, and FBSA initiates in earnest and practical in building its abilities.

## المقدمة

تلعب الأجهزة العليا للرقابة دوراً حيوياً في مجال مساءلة الحكومات عن إدارتها للأموال العامة وفي المساعدة على ضمان شفافية هذه الإدارة، حيث تتميز هذه الأجهزة بكونها الأكثر أهلية لتقديم آراء مستقلة حول جودة إدارة القطاع العام، ولبلوغ ذلك عملت العديد من دول العالم على التعاون بين أجهزتها الرقابية وتبادل الخبرات فيما بينها وبناء قدرات أجهزتها الرقابية من خلال إنشاء منظمات مهنية دولية متخصصة في هذا المجال، والتي من أهمها المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي)، و المنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الاسوساي)، والمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الايوساي)، وفي ضوء ذلك نضمن البحث خمسة محاور (منهجية البحث ، بناء القدرات وماهيتها، الأجهزة العليا للرقابة، دليل مقترح لبناء القدرات في ديوان الرقابة المالية الإتحادي، الاستنتاجات والتوصيات).

### أولاً: منهجية البحث

#### ١- مشكلة البحث

إن بناء القدرات ومتطلبات تحقيقها على المدى البعيد لعدد من الأجهزة العليا للرقابة لا يشكل جزءاً حيوياً ضمن الخطط الإستراتيجية التي تضعها، الأمر الذي قد يؤثر على كفاءة وفاعلية الأهداف التي تشد تحقيقها.

#### ٢- أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من كونه يتناول موضوع بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة وأثره في تعزيز مؤهلات وخبرات ملاكاتها العاملة لتحقيق التقدم في عملها.

#### ٣- هدف البحث : يهدف البحث على التعرف على الآتي:

أ- تسليط الضوء على دور الأجهزة العليا للرقابة وطبيعة عملها، مع التعريف بدليل عملها الخاص ببناء القدرات وبيان ماهيته ومكوناته واليات تطبيقه.

ب- إعداد دليل مقترح لبناء القدرات في ديوان الرقابة المالية الإتحادي في جمهورية العراق، استناداً الى الدليل الصادر عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة "انتوساي".

#### ٤- فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضية مفادها، إن بناء وتطوير الأجهزة العليا للرقابة لقدراتها يسهم بشكل واضح في رفع كفاءة وفاعلية عملها الرقابي.

#### ٥ - الحدود المكانية والزمانية للبحث

أ- الحدود المكانية : المتمثلة بالأقسام العاملة ضمن تشكيلات ديوان الرقابة المالية الإتحادي وهي: (الجودة، التخطيط، الموارد البشرية، تقييم الاداء، التدريب، العلاقات الخارجية) .

ب- الحدود الزمانية : تم جمع البيانات وتطبيق البحث للسنوات (٢٠١٤-٢٠١١) بحسب توافر البيانات.

## ٦- أساليب جمع البيانات

لغرض انجاز البحث بجانبه النظري والعملي تم اعتماد المصادر الآتية:

١- الكتب والدوريات والرسائل الاكاديمية والمهنية.

٢- القوانين والانظمة والتشريعات والمعايير والإعلانات ذات الصلة.

٣- المقابلات المباشرة مع بعض رؤساء الأقسام في الديوان.

٤- شبكة المعلومات.

## ثانياً: بناء القدرات وماهيتها

١- مفهوم بناء القدرات

عرفت بناء القدرات بأنها "رؤية الوحدة الاقتصادية الشمولية لأعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها الكامنة" (Drejer, 2008: 144)، وعرفها دليل المنظمات غير الحكومية الأساس لإدارة المنحة المقدمة من USAID بأنها "عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق غايتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية"، كما عرفها (المعاصيدي) بأنها "مجموعة الخبرات والمهارات والسمات والموارد الداخلية المتراكمة بمرور الوقت، والتي تمنح الوحدة الاقتصادية القوة على تعزيز ميزتها التنافسية، كما تساعدها في تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها" (المعاصيدي، ٢٠٠٥: ٣٤)

## ٢- مراحل تطوير القدرات

- المرحلة الأولى: اختيار العاملين ذوي المهارات والخبرات الجيدة، وتحسين المقدرات الفردية وتوسيعها بحسب الحاجة ، ثم صب الجهود ومنتجات العمل الفردية في جهد تعاوني لخلق القدرة التنظيمية للمنظمة.

- المرحلة الثانية: يجب على الوحدة الاقتصادية العمل على تنمية خبرة العاملين في المنظمة ، لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ النشاط باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة ، كذلك فان القابليات سوف تتطور إلى مقدره مجربة وحقيقية.

- المرحلة الثالثة : ينبغي على أفراد الوحدة الاقتصادية الاستمرار في صقل خبراتهم وتحسين أدائهم الأمثل في تنفيذ الأنشطة، وفي النهاية تصبح الوحدة الاقتصادية أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة. فضلاً عن تحول المقدرات الجوهرية إلى رتبة ذوي المقدره المميزة (أو تتحول إلى قدرة تنافسية متفوقة) ، ومن ثم توفر مساراً للوصول إلى الميزة التنافسية. (عليوي ، ٢٠١١ : ٥٤)

وهناك مجموعة من العمليات التي تتضمنها ادارة القدرات في الوحدة الاقتصادية أهمها :- (الزوبعي

، ٢٠١٠ : ١٣٦-١٣٨)

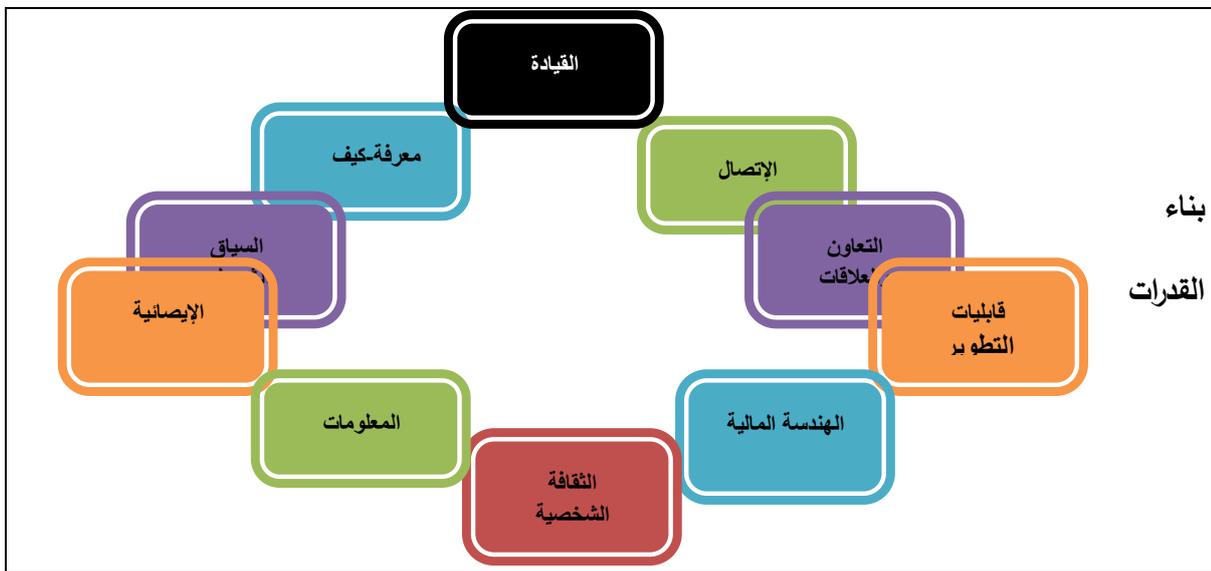
- ١- **تحديد المقدرات الجوهرية:** اي يجب على الوحدة الاقتصادية تحديد القدرات بصورة دقيقة وعميقة مع تشارك الرأي عن الفوائد الجوهرية المرجوة منها لصالح كل من الوحدة الاقتصادية والافراد العاملين فيها .
- ٢- **إكتساب القدرات:** في هذه المرحلة يجب على الوحدة الاقتصادية وضع الخطط اللازمة لأكتساب القدرات ومعرفة كيفية قيام القدرات الحالية أو الجديدة بتدعيم موقف الوحدة الاقتصادية التنافسي في الاسواق الحالية والمستقبلية .
- ٣- **بناء قدرات جديدة:** قد تحتاج القدرات في بنائها الى خمس أو عشر سنوات لا بل أكثر من ذلك أحياناً، لذا يتطلب ثبات فريق الإدارة في مناصبهم لمدة معينة خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون المعرفة .
- ٤- **إستخدام القدرات:** إعادة نشر القدرات في الوحدة الاقتصادية وتوزيعها في المستويات كافة من أجل أن تأخذ دورها، إذ إن هذا يختلف من وحدة اقتصادية الى أخرى وبحسب نظرة الإدارة الى القدرات .
- ٥- **حماية القدرات والدفاع عنها:** إن الوحدة الاقتصادية مسؤولة عن القدرات ومن ثم ينبغي عليها ان تدافع عنها و تحميها طول الوقت ، ذلك كونها معرضة للضياع بطرائق عدة منها النقص في التمويل أو خسارة فوائدها أو تفككها وإزالتها من الوحدة الاقتصادية .

### ٣- العوامل المساعدة في بناء القدرات

هنالك مجموعة من العوامل التي تساعد في بناء القدرات، التي قد تكون **عوامل شخصية** ترتبط بالعاملين في الوحدة الاقتصادية أو **عوامل تنظيمية** تمتلكها الوحدة الاقتصادية، وقد أجمل (Crawford) أربعة عشرة عاملاً تنظيمياً متعلقاً بتسهيل بناء القدرات للوحدة الاقتصادية والتي تعد العوامل الأهم بحسب رأيه: القيادة، التخطيط والتكامل، تطوير فرق العمل، الإتصال، الأداء التكنولوجي، الهيكل المنظمي وإدارة أصحاب المصالح، الاتجاه الاستراتيجي، ولقد أستطاع (Viedma marti) أن يشخص العناصر الجوهرية التي تعد عوامل مهمة في بناء القدرات للوحدة الاقتصادية المتمثلة بإدراك إدارة الوحدة الاقتصادية لأهمية موردها البشري والمعرفة التي يمتلكها هذا المورد والتي تمكن الوحدة الاقتصادية من إكتسابها من خلال رؤية قيادة الوحدة الاقتصادية الايجابية لأهمية المورد البشري وبناء علاقات الثقة بين القيادة والعاملين لتتمكن الوحدة من توظيف تلك المعرفة في بناء قدراتها وتمايزها عن منافسيها، وحدد (Hyvari) مساندات بناء القدرات برسمه إطاراً لبناء القدرات إذ يأخذ الإتصال وتكامل النشاطات التنظيمية والبعد المعرفي للعاملين كعوامل رئيسة تسهم في بناء القدرات، أما (Jugdev) فيؤكد أن بناء القدرات في الوحدة الاقتصادية تكون عن طريق بناء قدرات أعضائها أولاً وعبر سلسلة من الموارد الملموسة للوحدة الاقتصادية التي يساعد استثمارها بكفاءة في بناء مقدراتها والموارد غير ملموسة التي تتأطر بالمعرفة والمهارة الشخصية، إذ تتربط الموارد الملموسة وغير

الملموسة في عمليات الوحدة الاقتصادية الرئيسة لتنتهي السلسلة بالآليات والإجراءات التي تكون مساندة في بناء القدرات، ويمكن بيان العوامل المساعدة في بناء القدرات للوحدة الاقتصادية بتشخيص العناصر الداعمة لها إذ أجملها (Schiller & Geraldi) بالقيادة، الاتصال، التعاون والعلاقات، قابليات التطوير، الهندسة المالية، الثقافة الشخصية، المعلومات والاتصال، الإحصائية، السياق الشمولي ومعرفة- كيف (know-how). (الشيخلي، ٢٠٠٩: ٩٨)

ويمكن للباحثان ان يمثلتا تلك العوامل المساعدة في بناء القدرات وفق الشكل (١) الآتي:-



الشكل (١)

العوامل المساعدة في بناء القدرات

المصدر: إعداد الباحثان

#### ٤- قدرات الأجهزة العليا للرقابة

إن قدرات الأجهزة العليا للرقابة يمكن تقسيمها على قسمين:- (دورة حول تقييم احتياجات بناء القدرات، تونس، ٢٠٠٨)

##### ١- قدرات مؤسسية

تتمثل في توافر الهياكل والبنية التحتية والعمليات الكافية والملائمة، التي من شأنها أن تمكن الاجهزة العليا للرقابة من القيام بمهامها القانونية والدستورية بشكل فعال، ويتضمن ذلك الانظمة المتعلقة بالواجبات الرئيسية للأجهزة العليا للرقابة والمتمثلة في الفحص والمراجعة، بالإضافة الى تطبيق مبادئ الحوكمة وخدمات الدعم والمساندة.

## ٢- قدرات مهنية

تتمثل في قدرة العاملين بالأجهزة العليا للرقابة من القيام بالمهام الموكولة لهم بفعالية طبقاً لمتطلبات العمل الرقابي بفضل اكتسابهم للمعارف والمهارات والخبرات اللازمة.

### ثالثاً: الإطار النظري للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

#### ١- مفهوم الرقابة المالية

لقد بدا جلياً وبشكل لا يقبل التأويل أو الشك الدور الذي تحظى به الرقابة في حياة الشعوب والدول على حد سواء، كونها تحتل مكان الصدارة في العملية الإدارية برمتها وتعد في هذا السياق من أهم عناصر تلك العملية (عنبر، ٢٠١٣: ١٣٤)، إذ تعد الرقابة بشكل عام، والرقابة المالية بشكل خاص أمراً أساس في أي مجتمع، وذلك لكونها تتحقق من مدى إحترام الضوابط والحدود لجميع تصرفات أفراد المجتمع، سواء أكانوا حكاماً أو محكومين (العموري، ٢٠٠٥: ١٦)، وتُعد الرقابة المالية ركناً من أركان الإدارة في الدولة الحديثة، كما تشغل مكانة هامة بين كل من (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه)، ويرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً وثيقاً، فمن دون التخطيط لا توجد رقابة، إذ لم يسبق تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هدف معين في زمن محدد، كما إن التنظيم الجيد والتحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات يسهل عملية الرقابة، وكذلك فإن التوجيه السليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية الرقابة ويساعدها على إكتشاف الأخطاء، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يحدد بمجموعهم الأهداف ويساعدون على تحقيقها (الكفراوي، ٢٠١٣: ١٢)، وتعني الرقابة اصطلاحاً بأنها "توام ملاحظة الشيء المقصود في سيرته بإتجاه الحق ومواصلة العلم به بالنظر اليه" (صالح ، ٢٠٠١: ٩)، وقد عرفها (فايول) بأنها "التحقق من ان كل شيء يسير على وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة" (fayol, 1989: 107)، وعرفت كذلك بأنها "مجموعة من عمليات التفتيش والفحص والمراجعة، يقصد منها الوقوف على أن كل مشروع من المشروعات الاقتصادية العامة يعمل في الحدود التي تؤكد أنه يحقق الغرض الذي أنشأ من أجله، ولاقتراح الحلول المناسبة التي تقضي على الاسباب التي تعوق تنفيذ هذا الغرض وتحديد المسؤول في حالة الخطأ والتلاعب وإحالاته الى السلطات القضائية المختصة" (الزهاوي، ٢٠٠٨: ٧٢)، وتعني أيضاً المقارنة بين التصرف الواقعي أو أداء الوحدة الإقتصادية الفعلي مع أهدافها المحددة مقدماً ومن ثم اوصول نتائج المقارنة الى الجهات الممولة أو المالكة أو المنتفعين منها" (Shere & Kent, 1983: 7)، وقد وصفها الطحان بأنها إجراء المراجعات والتفتيش على الأعمال التي تم أداؤها ونفذت فعلاً، وذلك بواسطة أجهزة خارجية عن الأجهزة أو الوحدات التي قامت بالتنفيذ (الطحان، ١٩٩٨: ٢٣).

#### ٢- الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

يجمع مختلف المختصون في الإقتصاد والمالية العامة والإدارة على أن أي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة فعالة ومنظمة على المال العام يعتبر نظاماً ناقصاً يفتقر إلى المقومات المتكاملة، وذلك ما أخذت به مختلف المجتمعات منذ القدم، فأوجدت أنواعاً مختلفة من الرقابة وشكلت أجهزة مختلفة لنفس الغرض أمله في حماية المال العام من مختلف أشكال النهب والتبذير (موفق، ٢٠٠٩: ١)، إذ قامت الدول بإنشاء أجهزة للرقابة للتأكد من سلامة تطبيق القواعد والنظم واللوائح التي تحفظ للمجتمع أمواله وروابطه وحرياته (العززي، ٢٠١١: ١٣)، وفي هذا السياق تؤدي أجهزة الرقابة دوراً حيوياً في الرقابة على الحسابات والعمليات التشغيلية الحكومية وفي تعزيز الإدارة المالية السليمة والمساءلة (الدليل الإرشادي للأجهزة الرقابية العليا في مجال الرقابة على المؤسسات الدولية: ٤)، كما إنها تقدم المساعدة إلى الدولة في سبيل التعرف على كيفية سير الأعمال داخل الوحدات الحكومية، والتأكد من أن الموارد تُحصّل طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المخططة، فضلاً عن التأكد من مدى تحقيق الوحدات لأهدافها بكفاية وفاعلية بغرض المحافظة على الأموال العامة والتحقق من سلامة تحديد نتائج الأعمال والمراكز المالية وتحسين معدلات الأداء والكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث مسبباتها وتدعيم الموجب منها وإقتراح الوسائل العلاجية للانحرافات السالبة لتقادي تكرارها مستقبلاً في تلك الوحدات الخدمية أم الاقتصادية. (الانتوساي/اعلان ليما بشأن المبادئ الاساسية للرقابة المالية، ١٩٧٧: ١)

### ٣- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية (INTOSAI)

تأسست الانتوساي عندما اجتمعت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عام ١٩٥٣ مع المنظمات الشريكة والمتكونة من (٣٣) دولة في (كوبا) في أول مجلس للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI) (فيشر، ٢٠١٣: ٣) والتي تمثل مؤسسة مستقلة وذاتية السيادة وغير سياسية ومنظمة غير حكومية ذات مركز استشاري خاص في المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأمم، فهي تمثل منظمة مركزية للرقابة المالية الخارجية العامة تقدم للأجهزة العليا منذ تأسيسها إطاراً وهيكلًا مؤسساتية لتبادل المعلومات والخبرات من أجل تحسين وتطوير الرقابة المالية العامة على المستوى الدولي وكذلك تطوير الخبرات الفنية والعلمية كدعم لنفوذ الأجهزة العليا للرقابة في كل دولة من دول المنظمة على أسس تطبيق الشعار القائل " إن تبادل الخبرات يستفيد منها الجميع"، إذ إن تبادل التجارب والنتائج والآراء بين أعضاء (INTOSAI) في هذه المجالات تمثل ضمانات لمواصلة التطوير المستمر للرقابة المالية العامة، المتحدة (<http://www.intosai.org/ar/about-us.html>)، وعرفت بأنها "المنظمة المهنية للأجهزة الرقابية العليا في البلدان المنتمية الى الأمم المتحدة أو إحدى وكالاتها المتخصصة، فهي منظمة مستقلة غير سياسية تهدف الى تبادل الآراء والتجارب بين الأجهزة الرقابية لمساعدة الحكومات على تحسين أدائها و استعمال الموارد العامة بفعالية وكفاءة، من خلال تقييم السياسات وتطويرها" (الخطة الاستراتيجية

للانتوساي- [www.intosai.org/blueline\upload\arabicintosaistrategicplan2011](http://www.intosai.org/blueline\upload\arabicintosaistrategicplan2011)

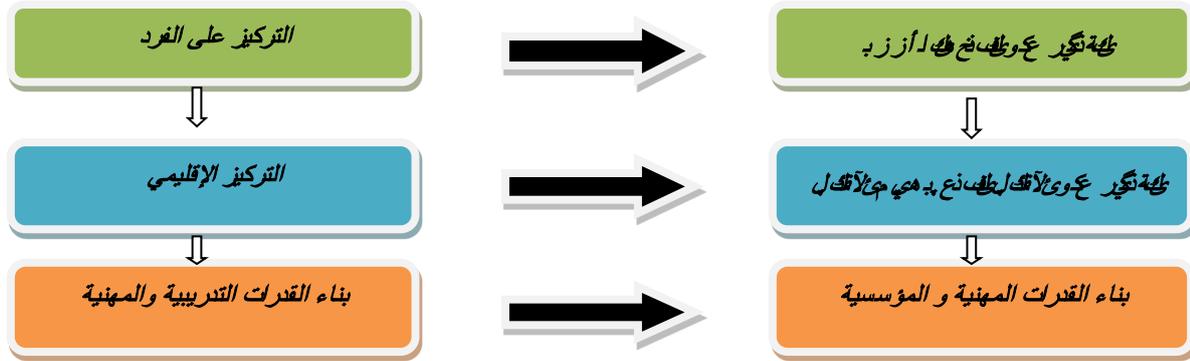
(INTOSAI) وبهذا فإن (2016j.pdf)، وتمثل منتدى للمدققين الحكوميين من أنحاء العالم كافة لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك ومواكبة المستجدات بخصوص المعايير الرقابية وغيرها من المعايير المهنية الجاري بها العمل وأفضل الممارسات ذات العلاقة، وقد كان عدد اعضاء منظمة (INTOSAI) عند تأسيسها عام ١٩٥٣ (٣٤) جهازاً رقابياً وتضم حالياً (١٩٨) عضواً و (٤) عضواً مشاركاً، ومنذ ذلك التاريخ توفر (INTOSAI) إطاراً مؤسسياً يمكن الأجهزة الرقابية من تحسين مكانتها وقدراتها المهنية، وقد انضم الجهاز الأعلى للرقابة في العراق (ديوان الرقابة المالية الإتحادي) الى منظمة (INTOSAI) عام ١٩٧٤ وشارك في اجتماعاتها السنوية والتزم بتوصياتها وتعليماتها وتوجيهاتها كافة (٦٠ عام على تأسيس الانتوساي، ٢٠١٣ : ٢٠٥)، اما (الانتوساي) فهي الهيئة العليا للانتوساي التي تضم كافة الأعضاء، إذ يتمتع كل عضو فيها بصوت واحد دون أن يكون لأي من الأعضاء حق النقض، والمجلس التنفيذي المكون من (١٨) عضواً مسؤول أمام الأعضاء ويعقد (الانتوساي) مؤتمره مرة كل ثلاث سنوات في بلد مختلف (الخطة الاستراتيجية للانتوساي ٢٠١١-٢٠١٦).

#### ٤- مبادرة الانتوساي للتنمية (IDI) ودورها في بناء القدرات

تم إنشاء مبادرة (الانتوساي) للتنمية في مؤتمر (الانتوساي) الثاني عشر في عام ١٩٨٦ تتويجاً للمناقشات داخلها منذ أواخر السبعينيات، وكان الاعضاء مقتنعين منذ مدة طويلة بالحاجة الى هيئة دولية للنهوض بتدريب المدققين العاملين في اجهزة الرقابة المالية العليا ولاسيما في البلدان النامية، لقد بدأت مبادرة (الانتوساي) للتنمية في عملها عام ١٩٨٧، وأثناء العشر سنوات الاولى كانت البرامج التي وضعت للدورات التدريبية تقنية محضة ومصممة خصيصاً لتلبية الإحتياجات المحددة للأجهزة العليا للرقابة في مختلف الأقاليم، وتبين بعد إستعراض على نطاق واسع لعشرة أعوام من أنشطة وبرامج مبادرة (الانتوساي) للتنمية، أن هناك ضرورة لزيادة التركيز على تطوير بنى تحتية للتدريب على المستوى الإقليمي من أجل ضمان إستدامة النتائج التي تحققت على الصعيدين الإقليمي والمحلي وجدواها الطويلة الأجل لذلك تم إطلاق برنامج التدريب الإقليمي طويل الأجل عام ١٩٩٦، والذي يركز بالدرجة الاولى على تعزيز الموارد البشرية والمؤسسية على الصعيد الإقليمي مع الفوائد المتوقعة للأجهزة الرقابية على المستوى الفردي ايضاً، ومما تجدر الإشارة اليه بأنه وعلى مر السنين تزايد التركيز على الإنتقال من التدريب البسيط (في اطار حصة دراسية) إلى "التدريب من اجل التأثير" وكان ذلك ضرورياً لكي لا يصبح التدريب غاية في حد ذاته، بل ليكون وسيلة تقضي إلى الهدف النهائي (أي تعزيز قدرات الأجهزة الرقابية)، وفي السنوات الاخيرة خطت مبادرة (الانتوساي) للتنمية نحو التحول الإستراتيجي على وفق نموذج تنمية القدرات لمبادرة (الانتوساي) للتنمية، وينطوي نهج مبادرة (الانتوساي) لتنمية القدرات لدى الاجهزة العليا للرقابة على بعدين هما: تأهيل الموارد البشرية والنظم التنظيمية، ويركز البعد المتصل بالموارد البشرية على تضيق الفجوة في المعرفة والمهارات بين المدققين في مختلف الأجهزة الرقابية على

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

المستويات كافة، اما البعد الخاص بالنظم التنظيمية، فيركز على تطوير عمليات التدقيق والدعم والهيكل في الأجهزة العليا للرقابة، ويتأثر البعدان ويكاملان كل منهما الآخر، لتنفيذ هذا النهج القائم على بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة ( الانتوساي، إصدار للامانة العامة/محكمة التدقيق الأسترالية، ٢٠١٣: ١٩٧-١٩٩)، ويمكن للباحث تمثيل عملية التحول الإستراتيجي للـ IDI بالشكل (٢) الآتي:-



الشكل (٢)  
عملية التحول الإستراتيجي للـ IDI

المصدر: اعداد الباحثان

٥- دليل بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة

لقد تزايدت الحاجة إلى الأجهزة العليا للرقابة وإلى ما هو منتظر منها في القرن الواحد والعشرين بشكل كبير بسبب الدور الحيوي الذي أضحت تشغله هذه الأجهزة في مجال مساءلة الحكومات عن إدارتها للأموال العامة وفي المساعدة على ضمان شفافية هذه الإدارة، مما يتطلب من هذه الأجهزة أن تعمل بنزاهة وتطبق أفضل المعايير المهنية، فضلاً عن تنظيم وإدارة العمليات والأنشطة الخاصة بها على أساس معايير تماثل أو تفوق المعايير التي تطالب الجهات الخاضعة لرقابتها بتطبيقها، يجب على جميع الأجهزة إعادة تقييم وقياس أساليب القيام بمسؤولياتها، كما إنها مطالبة بضمان تطابق عملها باستمرار مع أفضل المعايير المتوقعة، والإبقاء على أنشطتها منسجمة مع بيئة عملها، ولمواجهة هذه التحديات فإن إستراتيجية أي جهاز رقابي يجب أن تشمل على العناصر الأساسية الآتية: (الانتوساي/ دليل بناء القدرات، ٢٠٠٧: ٥)

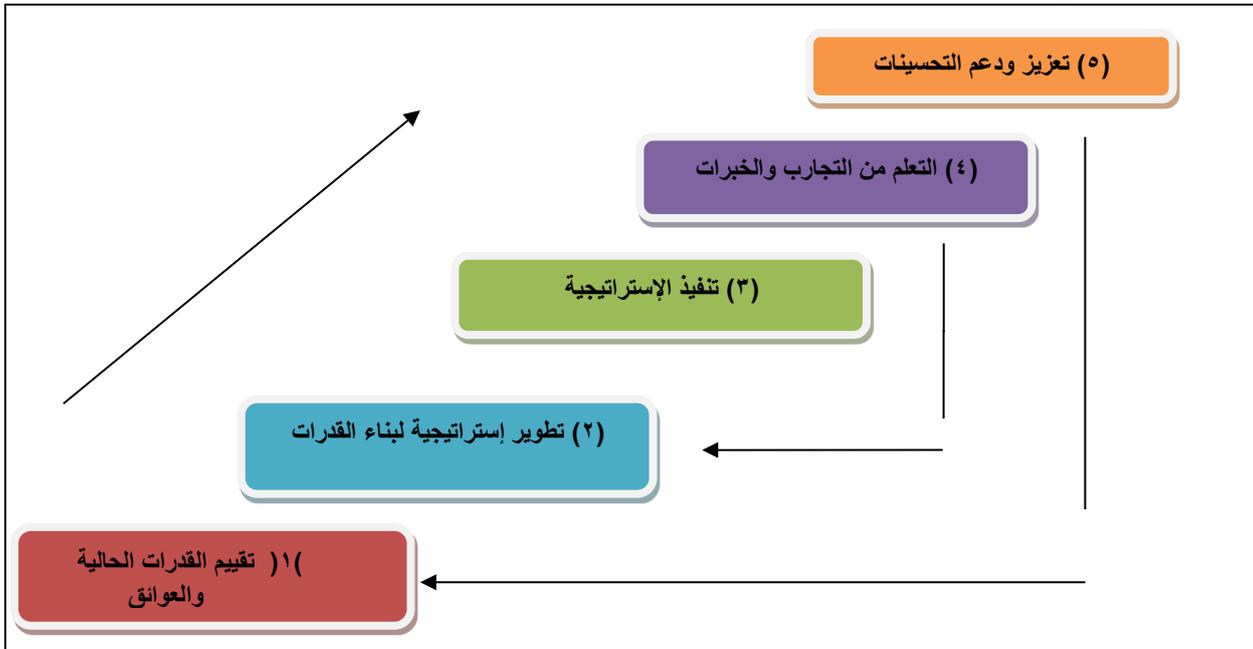
- ✓ أن تكون مبنية على ثقافة التطور المستمر.
- ✓ الإستغلال الأنسب للوقت.
- ✓ تعبئة الموارد اللازمة لتطوير القدرات المطلوبة على الصعيدين المهني والمؤسسي، وذلك لرفع التحديات التي تواجهها بطريقة لا تضع إستقلالية الجهاز موضع تشكيك أو خلاف.
- ولتحقيق ذلك فقد سعت هذه الأجهزة لصياغة دليل يهدف لمساعدتها على مواجهة التحديات المثارة أعلاه، فهو يعرض الإجراءات التي يمكن للجهاز القيام بها لتقييم مستوى تطوره الحالي ومن ثم تحديد الخطوات الإستراتيجية المطلوبة لبناء قدراته لكي يصبح أكثر فعالية في اداء مهامه، إن الرسالة الأساسية

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

للدليل تبين بأنه ليس على كل جهاز من الاجهزة العليا للرقابة مواجهة التحديات المطروحة بمفرده، فهذا الدليل في حد ذاته ثمره تجارب لعمليات بناء القدرات في العديد من الاجهزة العليا للرقابة حول العالم، كما انه يعكس قوة الانتوساي الجوهرية المتمثلة في إرادة الاجهزة لتبادل خبراتها ورغبتها في التعلم من بعضها البعض وإستعدادها للمساعدة والدعم المتبادلين، وعند قيام الباحثان بدراسة دليل بناء القدرات الصادر عن (منظمة الانتوساي/ لجنة بناء القدرات) وجدوا بأنه تضمن سبعة فصول وثلاثة ملاحق، في حين إنقسمت بقية الفصول على جزئين رئيسيين، وعلى النحو الآتي:-

- الفصل الأول: المقدمة

١- الجزء الاول: هو الجزء الذي تناول عملية بناء القدرات، إذ تبين التجربة إن عملية بناء القدرات يمكن ان تكون اكثر فاعلية عندما تدمج في عملية هيكلية تضم خمس خطوات كما موضح في الشكل (٣) الآتي:-



الشكل (٣)

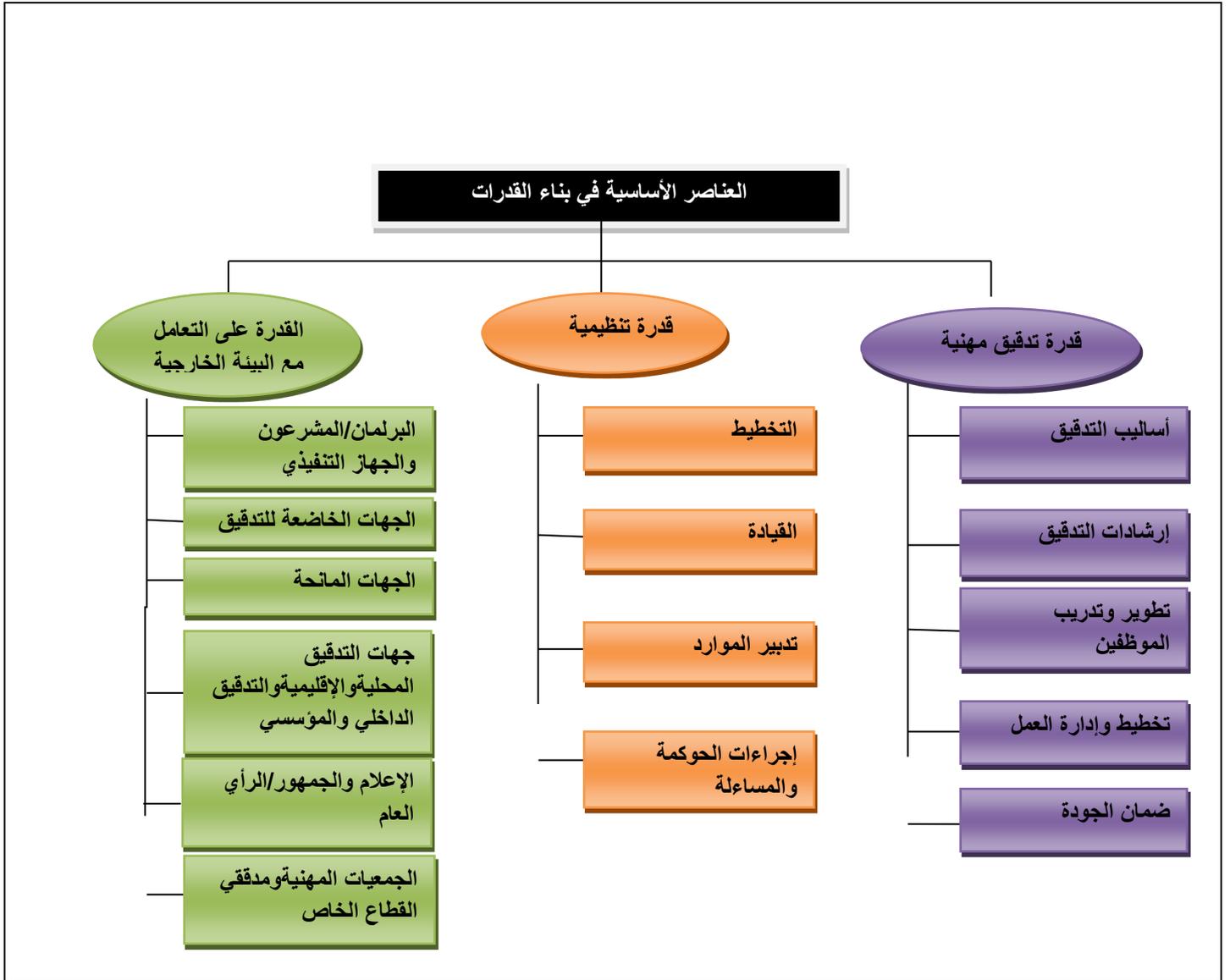
خطوات عملية بناء القدرات

المصدر: (الانتوساي/ دليل بناء القدرات، ٢٠٠٧: ٧)

الشكل (٣) في أعلاه يرى الباحثان بأن تفاصيل الخطوات قد تم توضيحها ضمن فصول الدليل، كالآتي:-

- الفصل الثاني: تضمن عملية تقييم القدرات عن طريق وصف نماذج التقييم التي يمكن للجهاز إستعمالها بعد وقوفه على قدراته الحالية والتحديات التي تواجهه، إذ يصبح الجهاز في حالة تمكنه من وضع إستراتيجية لتطوير قدراته وتكون ملائمة لظروفه، وعند القيام بعملية التقييم هذه يجب أن يكون للجهاز

- فهم واضح للأسباب التي تدفعه لبناء القدرات وان يأخذ في الاعتبار التغيرات التي ستترتب على ذلك، إذ يمكن للجهاز الاسترشاد بعدد من النماذج التي تم وضعها لتقييم القدرات مثل:
- ٣- **المجموعة الأولى:** هي نماذج خاصة تم وضعها من قبل أجهزة عليا للرقابة، من خلال خبراتهم الشخصية للمساعدة في بناء قدرات أجهزة أخرى، وتعتبر مثل هذه النماذج ذات قيمة خاصة لتقييم قدرات الأجهزة العليا للرقابة.
- ٤- **المجموعة الثانية:** وهي الأكثر تعميماً وقد وضعت أساساً من قبل وكالات التنمية وجهات دولية أخرى، يركز البعض منها على القدرات التنظيمية بينما يركز البعض الآخر على الإدارة المالية العامة، وتعتبر مثل هذه النماذج ذات قيمة خاصة للجهات المانحة التي تسعى لدعم تطوير الإدارة المالية العامة.
- **الفصل الثالث:** كرس لوضع إستراتيجية بناء القدرات، والموضوعات التي يجب على الجهاز أخذها بالاعتبار بعد قيامه بتقييم قدراته والتعرف على المعوقات والثغرات ونقاط الضعف التي تواجهه، فإنه بذلك يستطيع وضع وتطبيق إستراتيجية تبنى على نقاط القوة وتعزز قدراته المطلوبة.
- **الفصل الرابع:** في هذا الفصل تم إستعراض بعض القضايا الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل الجهاز عند تنفيذ برنامج بناء قدراته، إذ يجب على الجهاز أن يكون واقعياً في تحديد ما يستطيع تحقيقه وما الذي يسعى لتحقيقه ويجب أن تكون هذه الواقعية مبنية على فهم عناصر التغيير التي يستطيع الجهاز التحكم فيها والعناصر التي يسعى الجهاز لجعلها مؤثرة او يتفاعل معها.



الشكل (٤)

العناصر الأساسية لبناء القدرات

المصدر: (الانتوساي/دليل بناء القدرات، ٢٠٠٧: ٨)

ومن الجدير بالذكر بأن هذه العناصر الأساسية لبناء القدرات قد وضحت بصورة أكثر تفصيلاً في الفصول:

- **الفصل الخامس:** الذي بحث كيفية تعزيز القدرات المهنية والجوانب التي ينبغي على الجهاز الرقابي مراعاتها عند تطوير قدراته المهنية والتي تشجع على تطوير وتبني المعايير المهنية الفعالة والمناسبة.

- **الفصل السادس:** تناول تعزيز القدرات المؤسسية من خلال توافر رؤية واضحة للجهاز والإتجاه الذي يسير فيه وان يكون لديه تخطيط جيد وقيادة لتحقيق مهامه، ويجب ان يخطط ويدير موارده البشرية والمعرفية والاتصالات والشؤون المالية بشكل جيد.

- **الفصل السابع:** تضمن تعزيز قدرات التعامل مع البيئة الخارجية والذي أوضح بانه يجب على الجهاز ان يتكيف وبصورة مستمرة مع التغييرات في البيئة الخارجية.  
أما فيما يتعلق بملاحق الفصل فقد اشتملت على الآتي:-

- الملحق ١. المصادر الرئيسة للحصول على معلومات إضافية.
- الملحق ٢. نماذج التقييم الشاملة التي وضعتها الوكالات الدولية.
- الملحق ٣. مراجعة النظرير ولطريقة SIGMA والعوامل الرئيسية المرتبطة بالمراجعات الناجحة.  
(الانتوساي/دليل بناء القدرات، ٢٠٠٧: ٦-٨)

#### رابعاً: دليل مقترح لبناء القدرات في ديوان الرقابة المالية الإتحادي

يضع الباحثان إطاراً مقترحاً لبناء القدرات لديوان الرقابة المالية الاتحادي، والذي تم بناءه إستناداً إلى دليل الانتوساي في بناء القدرات وبما يتلائم مع البيئة التخصصية في جمهورية العراق، بالشكل الذي يساعد الديوان للإرتقاء إلى مستويات أعلى من حيث القدرات حتى يبلغ تدريجياً المستوى النموذجي.

#### الهدف:

يتمثل الهدف من هذا الدليل في مساعدة ديوان الرقابة المالية الاتحادي كونه الجهاز الاعلى للرقابة المالية والمحاسبة في جمهورية العراق في بناء قدراته المؤسسية والمهنية.

#### النطاق:

وقد أشتمل الدليل على المحاور (أولاً: الإطار القانوني لعمل الديوان، ثانياً: الحوكمة والمساءلة، ثالثاً: الموارد البشرية للديوان وتنميتها، رابعاً: المعايير والأدلة وأدوات التدقيق وأخلاقيات العمل الرقابي، خامساً: التنسيق والتعاون مع الجهات الخارجية "داخل جمهورية العراق وخارجها"، سادساً: التحسين والتطوير المستمر للقدرات، سابعاً: وسائل الدعم)، وكما موضح بالآتي:-

إختبار الدليل المقترح

الجدول (١)

التنفيذ		مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
مطبق كلياً	مطبق جزئياً			
١	الإطار القانوني لعمل الديوان			
١/١	يتمتع الديوان بحصانة بموجب الدستور النافذ.			*
٢/١	وجود إطار قانوني يحكم عملية تعيين رئيس الديوان ونائبه.	*		
٣/١	يتمتع الديوان بالاستقلال الإداري في مجال تعيين منتسبيه.	*		
٤/١	يتمتع الديوان بالاستقلال المالي.	*		
٥/١	توافر الحصانة القانونية لمنتسبي الديوان للقيام بمهامهم وواجباتهم.		*	
٦/١	قيام الديوان برفع تقاريره للبرلمان.		*	
٧/١	لليديوان سلطة مطلقة في تحديد توقيت و نطاق التدقيق و التخطيط لمهامه واداء عمله.	*		
٨/١	يتمتع الديوان بحرية مطلقة للإطلاع على المعلومات.		*	
٩/١	يسمح قانون الديوان بتدقيق الجهات الحكومية كافة.	*		
١٠/١	شمول الدستور العراقي على نص صريح يشير إلى اعتبار الديوان أعلى سلطة رقابية مستقلة.			*

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

*			شمول الدستور العراقي على نص صريح يشير إلى عدم امكانية السلطة التنفيذية بالتحكم بموارد الجهاز وتوجيهها.	١١/١
*			قيام القسم القانوني في الديوان بمهمة التحقيق الإداري.	١٢/١
٤	٣	٥	تكرار الإجابة	
%٣٣	%٢٥	%٤٢	النسبة	
			الحوكمة والمساءلة	٢
			التخطيط الاستراتيجي	١/٢
		*	اعداد الخطة بالتعاون مع رؤساء جميع الهيئات العاملة في الديوان وان تحظى بموافقة مجلس الرقابة المالية الاتحادي.	١/١/٢
	*		اعتبارها كخطة مستمرة يتم تحديثها سنوياً.	٢/١/٢
*			توافر معلومات موثوق منها للخطة وتحديد التكاليف المتوقعة للأنشطة وطرائق تمويلها.	٣/١/٢
		*	قابلية الخطة للقياس عن طريق النتائج والمخرجات المتوقعة، مثل تقارير البيانات المالية الواجب تدقيقها وتقارير تدقيق الاداء المطلوب إصدارها كل سنة.	٤/١/٢
	*		وجود آلية مناسبة يتم عن طريقها اطلاع منتسبي الديوان على الخطة الاستراتيجية وآلية تحقيقها.	٥/١/٢
١	٢	٢	تكرار الإجابة	

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

النسبة	%٤٠	%٤٠	%٢٠
المساءلة			٢/٢
ان يقوم الديوان بتقييم اداءه بصفة دورية .			١/٢/٢ *
نشر الديوان تقارير عن أدائه عبر موقعه الالكتروني المعتمد.			٢/٢/٢ *
أن يتم تدقيق تقارير اداء الديوان.			٣/٢/٢ *
استعانة الديوان بنظراء من الاجهزة الاخرى للرقابة لتدقيق اداءه.	*		٤/٢/٢
تدقيق حسابات الديوان من قبل جهات مستقلة.			٥/٢/٢ *
تتوافر للديوان مقاييس معتمدة للتحقق من جودة عمله الرقابي.	*		٦/٢/٢
تكرار الإجابة	١	١	٤
النسبة	%١٧	%١٧	%٦٦
التدقيق الداخلي			٣/٢
توجد وحدة للتدقيق الداخلي في الديوان.	*		١/٣/٢
إن عمل الوحدة يستند إلى معايير التدقيق الداخلي.	*		٢/٣/٢
يعمل ضمن وحدة التدقيق الداخلي موظفون مؤهلون.	*		٣/٣/٢
توجد إجراءات معينة تحدد عمل إدارة التدقيق الداخلي.	*		٤/٣/٢

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

	*		ترتبط وحدة التدقيق الداخلي برئيس الديوان.	٥/٣/٢
٠	١	٤	تكرار الإجابة	
-	%٢٠	%٨٠	النسبة	
تقييم الجودة				٤/٢
*			أن يتوافر لدى الديوان نظام موثق لضمان الجودة.	١/٤/٢
*			يتم تحديث نظام ضمان الجودة دورياً.	٢/٤/٢
*			يغطي نظام ضمان الجودة أبعاد وجوانب أعمال الديوان كافة.	٣/٤/٢
*			استخدام نتائج ضمان الجودة في تحسين أداء الديوان.	٤/٤/٢
*			إصدار تقارير عن ضمان الجودة.	٥/٤/٢
٥	٠	٠	تكرار الإجابة	
%١٠٠	-	-	النسبة	
الموارد البشرية وتنميتها				٣
التوظيف				١/٣
		*	تحديد متطلبات واضحة لشغل الوظائف.	١/١/٣
		*	تحديد عدد الموظفين، وتحصيلهم ومؤهلاتهم، والتخصصات التي يحتاجها الديوان لعمله الرقابي.	٢/١/٣
		*	تقييم الديوان لعملية التعيين ومدى تحقيق الشفافية والوضوح في استقطاب المعينين	٣/١/٣

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

الجدد.				
		٣	تكرار الإجابة	
		%١٠٠	النسبة	
			إدارة أداء الملاكات الرقابية	٢/٣
	*		وجود وصف وظيفي معتمد للديوان، يتم تحديثه بصورة مستمرة وبحسب التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي.	١/٢/٣
		*	وضع برامج تدريبية خاصة لتطوير مهارات شاغلي الوظائف، وتحديد أي من المنتسبين ممن هم بحاجة فعلية لتلك البرامج مع تحديد الفترات الزمنية اللازمة لكل منتسب للدخول للدورات التدريبية.	٢/٢/٣
		*	تشجيع الموظفين على القيام بتدريب غير أساس، مما يسهم في زيادة فعاليتهم في أداء عملهم.	٣/٢/٣
	*		امتلاك الديوان لقواعد سلوك وظيفي يلتزم بها منتسبيه أثناء تأدية مهام عملهم تكون محدثة باستمرار لمواكبة أي تغيرات حاصلة.	٤/٢/٣
		*	وجود معايير واجراءات واضحة لضبط الأداء يتبعها الديوان ويطبقها على منتسبيه لقياس درجة ارتقاء الأداء بالمستوى المطلوب أو تدنيه.	٥/٢/٣
		*	وجود اجراءات مطبقة لمراقبة مستويات الغياب عند منتسبي الديوان وتحديد أسبابها.	٦/٢/٣
		*	توفير أنظمة فعالة لمكافأة الأداء الفردي	٧/٢/٣

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

			والجماعي داخل الديوان.	
٠	٢	٥	تكرار الإجابة	
-	%٢٩	%٧١	النسبة	
الموارد البشرية وتنميتها				٣
الإحتفاظ بالمنتسبين المؤهلين				٣/٣
	*		امتلاك الديوان لسلطة تحديد رواتب منتسبية ومكافآتهم بالشكل الذي يساعده على الإحتفاظ بهم وإشعارهم بالاستقرار في عملهم.	١/٣/٣
		*	وضع الترتيبات اللازمة لمكافأة الأداء عن طريق معايير وأهداف الأداء الجيدة التي يضعها الديوان لتشجيع العمل الفعال.	٢/٣/٣
		*	وضع معايير وترتيبات واضحة لترقية منتسبيه، وتتضمن الممارسات الجيدة استخدام اختبارات ولجان التقييم.	٣/٣/٣
		*	تحديد أجور ومكافأة المنتسبين الذين تم تأهيلهم بالشكل الذي يضمن عدم تركهم العمل بعد انتهاء مدة التدريب.	٤/٣/٣
٠	١	٣	تكرار الإجابة	
-	%٢٥	%٧٥	النسبة	
الموارد البشرية وتنميتها				٣
الكفاءات والمهارات				٤/٣
		*	إمتلاك الديوان خطة لإستقطاب	١/٤/٣

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

الكفاءات اللازمة.				
		*	توافر كفاءات لازمة للقيام بالأعمال سواء ما يتعلق منها بالمجالات الرقابية أو الشؤون الإدارية أو المالية أو تقنية المعلومات.	٢/٤/٣
		*	امكانية الإستعانة بمدربين من داخل الديوان في حال إمتلاكه لمدربين ذوي مهارات وخبرات مناسبة.	٣/٤/٣
	*		امكانية الإستعانة بمدربين من أجهزة رقابة أخرى في حال عدم إمتلاك الديوان لمدربين يتمتعون بالمهارات المطلوبة، مع مراعاة اختلاف اللغة الام وتوفير الدعم اللازم لذلك (المترجمين).	٤/٤/٣
		*	إرسال المنتسبين الماهرين وذوي الخبرات والمهارات بما فيها اللغة، في زيارات دراسية إلى الأجهزة العليا للرقابة الاخرى التي يتمتع الديوان بعضوية فيها لغرض الإفادة من الكفاءات وتقاسم المعرفة والمهارة.	٥/٤/٣
		*	استعانة الديوان في الدورات التي يقيمها بمحاضرين من جهات اكااديمية رصينة.	٦/٤/٣
	١	٠	٥	تكرار الإجابة
	%١٧	-	%٨٣	النسبة
المعايير والادلة وأدوات التدقيق وأخلاقيات العمل الرقابي				٤
المعايير والأدلة				١/٤
		*	تبنى معايير للتدقيق مستندة إلى معايير الانتوساي وبما يتوافق مع البيئة التخصصية	١/١/٤

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

			العراقية.	
	*		إعادة النظر وتحديث المعايير المعتمدة من قبل الجهة المسؤولة لتواكب التطورات الحاصلة في العمل التدقيقي.	٢/١/٤
		*	أن تكون المعايير في متناول جميع المعنيين بتنفيذ العمل الرقابي.	٣/١/٤
		*	إمتلاك الديوان أدلة للعمل الرقابي.	٤/١/٤
*			يتم تحديث الأدلة بشكل دوري.	٥/١/٤
١	٢	٢	تكرار الإجابة	
%٢٠	%٤٠	%٤٠	النسبة	
			أدوات التدقيق	٢/٤
		*	إعداد برامج تدقيق تترجم خطة التدقيق الموضوعة.	١/٢/٤
	*		تحديث برامج التدقيق بصورة دورية.	٢/٢/٤
*			تحديث الإستمارة الخاصة بمتابعة التقارير وإعادة النظر في إستمارة الفحص السريع.	٣/٢/٤
	*		استخدام برامج آلية في التدقيق (IDEA, ACL, Teammate, Access...etc)	٤/٢/٤
	*		توافر قوائم استرشادية للتدقيق الآلي ( Audit Checklists)	٥/٢/٤
		*	تحديث ومراجعة خطة التدقيق.	٦/٢/٤
١	٣	٢	تكرار الإجابة	

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
٣٣%	٥٠%	١٧%	
٣/٤	قواعد السلوك وأخلاقيات العمل الرقابي		
١/٣/٤	*	تبني الديوان قواعد أخلاقية للعمل الرقابي وإلزام منتسبيه بتطبيقها.	
٢/٣/٤	*	إنسجام اخلاقيات المهنة المتبعة من قبل الديوان مع أخلاقيات المهنة التابعة للأنتوساي.	
٣/٣/٤	*	إعلام جميع منتسبي الديوان بمحتويات قواعد اخلاقيات المهنة.	
٤/٣/٤	*	وجود آلية ليضمن الديوان إن منتسبيه ملتزمين بأخلاقيات المهنة.	
٥/٣/٤	*	إتخاذ الديوان الإجراءات المناسبة في حالة عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة.	
	١	٤	تكرار الإجابة
	٢٠%	٨٠%	النسبة
٥	التنسيق والتعاون مع الجهات الخارجية		
١/٥	الجهة التي يتبعها الديوان		
١/١/٥	*	وجود آليات عمل تنظم التواصل بين الديوان والجهة التي يتبعها.	
٢/١/٥	*	أن طبيعة العلاقة بين السلطة التشريعية والديوان منصوص عليها بقانون او إطار عمل.	
٣/١/٥	*	وجود إجراءات خاصة لعرض جدولة تقارير الديوان على السلطة التشريعية وبحث مخرجاتها.	

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

*			اختيار تقارير التدقيق التي يجب تقديمها للسلطة التشريعية والتي تخدم الاهتمامات البرلمانية.	٤/١/٥
		*	الأخذ بعين الاعتبار تأسيس وحدة منفصلة أو شخص لتنسيق اتصالات الديوان مع السلطة التشريعية لتسهيل التواصل وضمان وعي الديوان بإحتياجات وإهتمامات السلطة التشريعية.	٥/١/٥
		*	المتابعة الممنهجة لنتائج التدقيق السابقة وإبلاغ السلطة التشريعية في حال عدم اتخاذ التصرفات حيال المشكلات الجوهرية.	٦/١/٥
٢	٠	٤	تكرار الإجابة	
الجهات الخاضعة للرقابة				٢/٥
		*	تأسيس علاقات مهنية صرفة ومنفتحة مع الجهات الخاضعة للتدقيق يحقق التجاوب الإيجابي بين الديوان وبين الجهات الخاضعة لرقابته.	١/٢/٥
*			أن يعمل الديوان مع الجهات الخاضعة للتدقيق للتأكد من أن تخطيط وتنفيذ التدقيق لن يسبب أي إزعاج لتلك الجهات.	٢/٢/٥
		*	منح الجهة الخاضعة للتدقيق فرصة ملائمة للرد على الملاحظات الواردة في التقارير التدقيقية.	٣/٢/٥
*			أن يسعى الديوان للتغذية الإسترجاعية من الجهات الخاضعة للتدقيق حول جودة كل من عمله وموظفيه وانظمتهم.	٤/٢/٥

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

*			أن يعمل الديوان مع الجهات الخاضعة للتدقيق في غير أوقات الدورة الاعتيادية للتدقيق، بهدف تعزيز التطويرات في إدارة الجهات الخاضعة للتدقيق.	٥/٢/٥
٣	٠	٢	تكرار الإجابة	
%٦٠	-	%٤٠	النسبة	
التنسيق والتعاون مع الجهات الخارجية				٥
وسائل الإعلام				٣/٥
		*	وجود آليات للتواصل مع وسائل الإعلام لتوضيح دور الديوان والتعريف بأعماله.	١/٣/٥
		*	يملك الديوان آلية محددة للتعامل مع الصحافة.	٢/٣/٥
		*	تحديد الصلاحية الي يمتلكها الديوان لتزويد الصحافة بنتائج أعمال التدقيق.	٣/٣/٥
		*	يوجد للديوان موقع الكتروني على شبكة الانترنت يتم تحديثه دورياً.	٤/٣/٥
	*		يقوم الديوان بنشر تقاريره الرقابية في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة.	٥/٣/٥
	*		يعمل الديوان على تزويد وسائل الإعلام بإصدارات صحفية.	٦/٣/٥
		*	تعتبر المراسلات من الجمهور/ الرأي العام، أمر مرحب به من قبل الديوان، ويتم التعامل معها بمهنية عالية.	٧/٣/٥
		*	قيام الديوان بإصدار مجلة أو نشرة تتناول عمله و إنجازاته.	٨/٣/٥

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

٠	٢	٦	تكرار الإجابة	
-	%٢٥	%٧٥	النسبة	
المنظمات الدولية ومدققي القطاع الخاص والنظراء والجمعيات المهنية				٤/٥
		*	توافر آليات للتعاون بين الديوان والمنظمات الدولية ومدققي القطاع الخاص والنظراء والجمعيات المهنية.	١/٤/٥
		*	وجود اجتماعات تواصل رسمية بين الديوان والجمعيات المهنية ذات الصلة.	٢/٤/٥
*			وجود اجراءات للانتدابات بين منتسبي الديوان وشركات التدقيق للقطاع الخاص.	٣/٤/٥
*			يسمح الديوان بإعارة موظفيه إلى المنظمات الدولية والنظراء.	٤/٤/٥
*			إستعانة الديوان بمدققين من القطاع الخاص لأجل القيام بعمليات رقابية متخصصة.	٥/٤/٥
		*	وجود اتفاقيات تفاهم بين الديوان والأجهزة الأخرى لتبادل الخبرات وتقاسم المعرفة بين الجهتين.	٦/٤/٥
	*		عقد لقاءات علمية بين الديوان والجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص.	٧/٤/٥
٣	١	٣	تكرار الإجابة	
%٤٣	%١٤	%٤٣	النسبة	
الجهات المانحة				٥/٥
		*	يلتقي الديوان بانتظام مع وكالات المساعدات لتحديد نوع وتوقيت التدقيقات الخارجية	١/٥/٥

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

			الضرورة للقيام بها.	
*			فسح المجال لمنتسبي الديوان العاملين في المقر بمرافقة المدققين في الهيئات الرقابية لزيادة الفرص التعليمية لهم.	٢/٥/٥
	*		توجد آلية محددة للحصول على تمويل من الجهة المانحة دون المساس بإستقلال الديوان.	٣/٥/٥
	*		استعداد المانح للإلتزام طويل الأمد مع الديوان.	٤/٥/٥
١	٢	١	تكرار الإجابة	
%٢٥	%٥٠	%٢٥	النسبة	
التحسين والتطوير المستمر للقدرات				٦
تطوير وتنمية القدرات				١/٦
		*	يوجد لدى الديوان وحدة/شخص مسؤول عن التدريب.	١/١/٦
		*	يملك الديوان خطة تدريب سنوية.	٢/١/٦
		*	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دورية.	٣/١/٦
		*	يملك الديوان مدربين مؤهلين.	٤/١/٦
		*	يكون تدريب الموظفين على أساس الاحتياجات الفعلية.	٥/١/٦
		*	يحتفظ الديوان بسجلات تدريبية وكذلك قاعدة بيانات لكل منتسب يتم تحديثها بشكل دوري لتحديد الحاجة الفعلية للتدريب.	٦/١/٦

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

		*	يقوم الديوان بمتابعة وتقييم نتائج التدريب وإجراء اللازم لتصحيح الإنحرافات.	٧/١/٦
	*		الاهتمام بتدريب منتسبي الديوان على اللغة الانكليزية.	٨/١/٦
٠	١	٧	تكرار الإجابة	
-	%١٣	%٨٧	النسبة	
الهيكل التنظيمي				٢/٦
		*	يملك الديوان هيكل تنظيمي معتمد.	١/٢/٦
		*	يغطي الهيكل التنظيمي جميع المجالات ذات الاهمية للديوان.	٢/٢/٦
	*		يتم تعديل ومراجعة الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة والتوجهات الاستراتيجية للديوان.	٣/٢/٦
٠	١	٢	تكرار الإجابة	
-	%٣٣	%٦٧	النسبة	
إدارة التغيير				٣/٦
		*	يتقبل الديوان الإقتراحات والمبادرات البناءة ويشجع عليها.	١/٣/٦
		*	يتم التخطيط لعمليات التغيير بشكل واضح ومنظم لضمان نجاحها.	٢/٣/٦
		*	المتابعة المستمرة لتنفيذ عمليات التغيير	٣/٣/٦

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

		٣	تكرار الإجابة	
		١٠٠%	النسبة	
			٤/٦ البحوث والتطوير	
		*	١/٤/٦ يمتلك الديوان وحدة/شخص مسؤول عن الدراسات والبحوث.	
		*	٢/٤/٦ تمتلك وحدة الدراسات والبحوث خطة لعملها.	
		*	٣/٤/٦ تقديم بحوث ودراسات تسهم في تحسين اداء الديوان وتزيد من فاعليته.	
	*		٤/٤/٦ نشر نتائج البحوث والدراسات التي يقوم بها الديوان.	
	١	٣	تكرار الإجابة	
	٢٥%	٧٥%	النسبة	
			٧ وسائل الدعم	
			١/٧ الموارد المالية	
		*	١/١/٧ يتوخي الديوان الدقة في إعداد التقديرات المالية.	
		*	٢/١/٧ يلتزم الديوان بتوظيف الموارد المالية بحسب ما تم تحديده بالموازنة.	
	*		٣/١/٧ يتم إظهار موازنة الديوان كرقم مستقل (واحد) ضمن الموازنة العامة للدولة.	
	١	٢	تكرار الإجابة	
	٣٣%	٦٧%	النسبة	

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

البنية التحتية			٢/٧
*			للجهاز مبنى خاص.
		*	توافر القاعات المجهزة للإجتماعات.
		*	توافر قاعات تدريبية خاصة.
	*		توافر مكاتب ذات مساحة مناسبة.
١	١	٢	تكرار الإجابة
%٢٥	%٢٥	%٥٠	النسبة
الموارد التقنية			٣/٧
		*	يوجد لدى الديوان وحدة/شخص مسؤل عن تقنية المعلومات.
		*	يتعامل الديوان بنظام الحاسب الآلي في تنظيم أموره.
		*	يزود الديوان منتسيه بجواسيب للقيام بأعمال الرقابة.
		*	وجود خدمة الانترنت لدى الديوان.
		*	يملك الديوان شبكة داخلية للمراسلات الألكترونية.
		*	يملك الديوان أجهزة كافية للتصوير الآلي للمستندات.

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

		٦	تكرار الإجابة	
		%١٠٠	النسبة	
			التدقيق الإلكتروني	٤/٧
		*	وجود قسم للتدقيق الإلكتروني في الديوان.	١/٤/٧
		*	القيام بفحص وتدقيق وتطوير النظم الإلكترونية للجهات الخاضعة للرقابة.	٢/٤/٧
		*	الإسهام بتدريب منتسبي الديوان على آلية استخدام الحاسوب في التدقيق.	٣/٤/٧
		٣	تكرار الإجابة	
		%١٠٠	النسبة	

المصدر: إعداد الباحثان

وفي ضوء الإختبار السابق لدليل بناء القدرات المقترح وما ورد فيه من نسب تمثل الإجابات التي توزعت على حقول الدليل، يمكن تلخص محاور الدليل الرئيسية بالآتي:-

الجدول (٢)

المحاور	التنفيذ		
	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
١ الإطار القانوني لعمل الديوان	%٤٢	%٢٥	%٣٣
٢ الحوكمة والمساءلة	%٣٣	%١٩	%٤٨
٣ الموارد البشرية وتنميتها	%٨٠	%١٥	%٥
٤ المعايير والأدلة وادوات التدقيق وأخلاقيات العمل الرقابي	%٥٠	%٣٨	%١٢
٥ التنسيق والتعاون مع الجهات الخارجية	%٥٣	%١٧	%٣
٦ التحسين والتطوير المستمر للقدرات	%٨٣	%١٧	-
٧ وسائل الدعم	%٨١	%٣	%٦
المجموع	%٦٠	%٢٠	%٢٠

المصدر: إعداد الباحثان

من خلال مراجعة النسب الإجمالية في الجدول (٢٦) أعلاه لحقول التنفيذ الخاص بدليل بناء القدرات المقترح لديوان الرقابة المالية الاتحادي، يلاحظ أن النسب جاءت كالاتي (٦٠% للمطبق كلياً، ٢٠% للمطبق جزئياً، ٢٠% للغير مطبق)، ويلاحظ من ذلك أن النسبة الخاصة بالتطبيق الكلي جاءت متواضعة قياساً برؤية الديوان والأهداف التي يطمح إلى تحقيقها كونه يهدف إلى أن يكون من بين الأجهزة العليا الأبرز والأكثر ريادة في العالم، كما ان نسب التطبيق الجزئي وعدم التطبيق تعتبر مرتفعة نسبياً، الامر الذي يحتم على ديوان الرقابة المالية المضي قدماً في عملية بناء قدراته وإستيفاء متطلبات المحاور الخاصة بالدليل بالشكل الذي ينعكس أثره على أداء الجهاز بصورة عامة، وعلى جودة تقاريره بصورة خاصة، الامر الذي يثبت فرضية البحث والتي كان مفادها: ( إن بناء وتطوير الأجهزة العليا للرقابة لقدراتها يسهم بشكل واضح في رفع كفاءة وفاعلية عملها الرقابي، فضلاً عن الإيفاء بمتطلبات جودة التقارير الصادرة عنها).

### خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً : الاستنتاجات:-

١. إن بناء القدرات يمثل حصلة للتفاعل مابين واقع كل من منتسبي الجهاز الأعلى للرقابة والجهاز نفسه والبيئة المحددة ومتطلبات تطوير هذا الواقع بصورة مستمرة، فبناء القدرات تكون بمثابة عملية ديناميكية أهدافها وأدواتها وآليات عملها تولد بصورة دائمة ومستمرة وعلى وفق المرحلة التي وصلت إليها والمراحل المرغوب الوصول إليها.
٢. تسعى المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الانتوساي) إلى النجاح في تحقيق مستوى أعلى ومستديم من بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة، مع تركيز الجهود على الإبتعاد عن توفير الدعم لبناء القدرات على أساس فردي وإعتماد نهج استراتيجي ومنسق أكثر لبناء قدرات الاجهزة الرقابية.
٣. على الرغم من تمتع الديوان بالكثير من الصلاحيات والاستقلالية في ظل القانون إلا انه يلاحظ ان نسب الإختبار في الدليل والخاصة بالإطار القانوني لعمل الديوان كانت (٤٢%) للمطبق كلياً، ٢٥% للمطبق جزئياً، ٣٣% للغير مطبق)، نلاحظ ان نسبة التطبيق الكلي جاءت منخفضة، اما نسب التطبيق الجزئي وعدم التطبيق جاءت مرتفعة نتيجة عدم إستيفاء جميع متطلبات الإطار القانوني إذ إن الديوان يعاني من عدم إعتباره أعلى سلطة رقابية في جمهورية العراق بشكل صريح دستورياً، كما أنه وعلى الرغم من شمول مواد قانونه على صلاحية التحقيق الإداري فإن الديوان لايمارس هذه الصلاحية بصورة فعلية.
٤. لم يتم الديوان بإصدار معايير للرقابة الحكومية خاصة به، لذا نجد ان نسب إختبار الدليل فيما يتعلق بمحور المعايير والادلة جاءت (٤٠% للمطبق كلياً، ٤٠% للمطبق جزئياً، ٢٠% للغير مطبق)، فهذه النسب تعتبر متواضعة قياساً بما هو متوقع من الديوان في هذا المجال كونه الجهاز الاعلى للرقابة في جمهورية العراق، إذ اكتفى الديوان بوضع ادلة وقواعد محاسبية، على الرغم من قيام منظمة الإنتوساي بتوفير المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لأعضائها والتي تمثل جوهر العمليات الرقابية في القطاع العام، حيث تتركز الأولوية الرئيسية لإستراتيجية الانتوساي في مساعدة الأجهزة الرقابية على تنفيذ إطار المعايير الدولية.
٥. على الرغم من إمتلاك الديوان لقسم رقابة الجودة والذي تتلخص مهامه بفحص عينة من التقارير الرقابية، إلا انه لا يوجد لدى الديوان نظام خاص لضمان الجودة ولا توجد لديه أي خطة لتقييم أداءه ذاتياً لتحديد نقاط القوة والضعف التي تحيط بعمله الرقابي، إذ ان نسب إختبار الدليل فيما يتعلق بتقييم الجودة التي وردت ضمن محور الحوكمة والمساءلة جاءت (١٠٠% للغير مطبق)، وهذا يمثل مؤشراً سلبياً ويحتاج إلى مراجعة ودراسة معمقة بالشكل الذي يساعد في تجاوز هذه النسبة.
٦. أشارت النسب الإجمالية لإختبار دليل بناء القدرات المقترح في ديوان الرقابة المالية الاتحادي إلى تحقيق الديوان مستوى متواضع في مجال بناء القدرات إذ جاءت النسب كالاتي (٦٠% للمطبق كلياً،

٢٠% للمطبق جزئياً، ٢٠% للغير مطبق)، وتشير هذه النسب إلى أن الإنخفاض في عملية بناء القدرات في الديوان جاء بسبب عدم إستيفاء العديد من المتطلبات الواردة بالدليل المقترح.

٧. لم يتم الديوان بأي عملية تدقيق لأداءه منذ عام ٢٠١٢، إذ قامت محكمة التدقيق الهولندية بمهمة مراجعة النظر لعملية تدقيق أداء ديوان الرقابة المالية الاتحادي للسنوات (٢٠١٢-٢٠٠٩)، ونتيجة لذلك نلاحظ ان نسب إختبار الدليل فيما يتعلق بفترة المساءلة ضمن محور الحوكمة والمساءلة جاءت (١٧% للمطبق كلياً، ١٧% للمطبق جزئياً، ٦٦% للغير مطبق)، وبالتالي فإن نسبة عدم التطبيق جاءت مرتفعة، الأمر الذي يشكل مساساً بمبدأ المساءلة في الديوان لاسيما أن هذا المبدأ يكون من ضمن مجموعة مبادئ يهدف الديوان إلى تعزيزها في الجهات الخاضعة لرقابته.

#### اولاً : التوصيات:-

١. الاهتمام بموضوع بناء قدرات وتنميتها في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وعلى الصعيدين المؤسسي والمهني، إذ يحتاج كل جهاز إلى تكييف إجراءات بناء قدراته مع ظروفه المحلية وبالشكل الذي ينعكس أثره إيجابياً على أداء الجهاز.
٢. فيما يتعلق بعملية بناء القدرات فإنه على ديوان الرقابة المالية الاتحادي الإستفادة من ثمره تجارب العديد من الأجهزة العليا للرقابة حول العالم ودور المنظمات العالمية وفي مقدمتها منظمة الانتوساي في التقريب بين وجهات النظر وزيادة الرغبة بالتعلم وتقديم المساعدة والدعم المتبادلين.
٣. لدعم استقلالية الديوان وتوفير شروط المساءلة فإن الدستور العراقي يجب أن ينص وبشكل صريح على إعتبار ديوان الرقابة المالية الاتحادي، أعلى سلطة رقابية في جمهورية العراق، مع السعي لتفعيل صلاحية التحقيق الإداري.
٤. إجراء عمليات التقييم الذاتي للديوان بشكل دوري للإفادة من نتائج التقييم ومخرجاته في عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك بإستخدام نماذج تقييم معترف بها.
٥. توسيع نطاق عمل قسم رقابة الجودة في الديوان بالشكل الذي يشمل جميع أقسام وانشطة الديوان وربطه بمكتب رئيس الديوان، مع تفعيل نظام الزيارات الميدانية لمنتسبي قسم رقابة الجودة إلى الهيئات بإعتباره من ضمن نطاق عمل قسم رقابة الجودة، بالشكل الذي يسهم في زيادة كفاءة أداء القسم، وتحقيق التقييم الذاتي لأداء الديوان وتعزيز وظيفة ضمان الجودة في الديوان.
٦. استخدام المؤشرات الواردة في إستمارات تقييم الموظفين (المهارات، الإبداع والتطوير الذاتي، القدرة على إنجاز المهام، ...الخ)، كأسس للمفاضلة بين الموظفين لتحديد مهارات الاداء المختلفة لهم او تحديد الاداء المتميز.

٧. إفادة الديوان من دليل بناء القدرات المقترح من خلال تبنيه كإطار عمل مؤسسي، إذ يفضل أن يكون للديوان دليل لبناء القدرات يشمل على إجراءات لتنمية القدرات المؤسسية والمهنية بما يمكنه من أداء مهامه بشكل فعال وأن يطبق بصورة دقيقة ليحقق نسب تطبيق عالية.

#### المصادر

##### أولاً- القوانين والتعليمات والوثائق الرسمية:

- ١- قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل) / جمهورية العراق.
- ٢- تعليمات الرقابة والجودة للتقارير الرقابية رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩ / ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
- ٣- الدليل الاسترشادي رقم ١٠٠١ / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، بغداد، ٢٠٠٢.

##### ثانياً- الكتب :

- ١- صالح، خوله عيسى، "الرقابة الادارية والمالية في الدولة العربية الاسلامية"، دار الابداع للتصميم والطباعة، بغداد ، ٢٠٠١.
- ٢- الزهاوي، سيروان عدنان ميرزا، "الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في العراق"، مجلس النواب العراقي، ٢٠٠٨.
- ٣- العموري، محمد رسول، "الرقابة المالية العليا/ دراسة مقارنة"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٥.
- ٤- الطحان، محمد ابو العلا و الحموي، محمد هشام، "اساسيات المراجعة"، مطبعة القاهرة، ١٩٩٨.
- ٥- الكفراوي، عوف محمود، "تطور الرقابة المالية تبعاً للنظام المالي"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية - مصر ، ٢٠١٣.

##### ثالثاً- الرسائل والأطاريح الجامعية:

- ١- الشبخلي، مهند محمد ياسين، "دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية"، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠٠٩.
- ٢- عليوي، وسيم داود، "دور تقانة المعلومات في تطوير المقدرات الجوهرية"، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، الكلية التقنية الإدارية/هيئة التعليم التقني، بغداد- جمهورية العراق، ٢٠١٥.

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

٣- الزوبعي، محمد فائز حسن، "دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف"، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، كربلاء-جمهورية العراق، ٢٠١٠.

رابعاً: الدوريات والمنشورات والأدلة:

١- المعاضيدي، معن وعد الله وأحمد، ميسر إبراهيم، "دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٧، العدد ٧٧، العراق، ٢٠٠٥.

٢- دورة حول تقييم احتياجات بناء القدرات، تونس، ٢٠٠٨.

٣- موفق، عبدالقادر، "الرقابة المالية من منظور الاقتصاد الإسلامي والاقتصاديات المعاصرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٠٩.

٤- العنزي، عصام خلف، "ولاية الدولة في الرقابة على الاوقاف"، منتدى قضايا الوقف الفقهية الخامس، اسطنبول، ٢٠١١.

٥- عنبر، أسيل جبار، "رقابة ديوان الرقابة المالية الاتحادي على الجهات التنفيذية ودوره في الإصلاح الإداري ودعم الأداء"، المؤتمر العلمي الثاني لديوان الرقابة المالية الاتحادي، بغداد، ٢٠١٣.

٦- دليل بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة/ الانتوساي، لجنة بناء القدرات، ٢٠٠٧.

٧- فيشر، هانيز، مقدمة الرئيس الفيدرالي لدولة النمسا، "انتوساي ٦٠ عاماً الأمانة العامة"، ٢٠١٣.

٨- إعلان ليما، ١٩٧٧.

٩- الخطة الاستراتيجية للانتوساي ٢٠١١-٢٠١٦.

١٠- دليل المنظمات غير الحكومية الأساس لإدارة المنحة المقدمة من USAID.

١١- الدليل الإرشادي للأجهزة الرقابية العليا في مجال الرقابة على المؤسسات الدولية، مؤتمر الانتوساي ١٢، ٢٠٠٤.

١٢- الانتوساي، إصدار الامانة العامة/ محكمة التدقيق الاسترالية، ٢٠١٣.



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول  
دليل مقترح لبناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة  
" بحث تطبيقي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

خامساً: شبكة المعلومات

1. [www.intosai.org](http://www.intosai.org).

**Foreign References**

- 1- Fayol H., " General and Industrial management", London , puplishing,1989, 107.
2. Shere , Michael and Kent, Davi "Auditing and Accountability" pit man book limited, long acre, London, WC 259 An, 1983.
3. Drejer, Anders, "Strategic Innovation: A new perspective on strategic management" , Handbook of business strategy, Emerald publishing limited.