

# حالة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

رجب م. السقيري

جيهان ترزي

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١٦



الأمم المتحدة



# حالة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

رجب م. السقيري  
جيهان ترزي

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة  
جنيف، ٢٠١٦



## حالة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2016/8

المراجعة الداخلية للحسابات جزء راسخ لا يتجزأ من هيكل المساءلة في منظومة الأمم المتحدة. وتتمثل وظيفتها التقليدية في مساعدة الرؤساء التنفيذيين على الاضطلاع بمسؤولياتهم الإدارية بتنفيذ برنامج للمراجعة الداخلية للحسابات قائم على تقييم المخاطر من أجل توفير ضمانات بأن عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة تعمل بكفاءة وفعالية، وتقديم المشورة في سبيل التحسين. وللمراجعة الداخلية للحسابات دور أيضاً في تلبية حاجة لدى الدول الأعضاء ومجالس الإدارة في أداء واجباتها الرقابية. وفي السنوات الأخيرة، اتخذ هذا الأمر شكل مسؤوليات مباشرة عن طريق إتاحة المزيد من تقارير المراجعة الداخلية للحسابات لمجالس الإدارة. وفي الآونة الأخيرة، أضاف ترسيخ لجان الرقابة بوصفها آليات رقابة رئيسية المزيد من الفعالية لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات بتوفير المشورة المهنية والدعم من خبراء مستقلين.

## النتائج والاستنتاجات الرئيسية

المراجعة الداخلية للحسابات وظيفة معترف بها ومستعملة بشكل جيد، وهناك حاجة إلى زيادة الاستفادة منها من قبل مجالس الإدارة والجهات المانحة من أجل ضمان عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويمكن أن تؤدي المراجعة الداخلية للحسابات، بدعم من لجان الرقابة المستقلة، دوراً محورياً في مساعدة المؤسسات والجهات المعنية على أن يتكون لديها فهم لطائفة المعلومات الرقابية المتاحة لها وأن تستخلص منها نتائج مفيدة.

وكثيراً ما ترافق وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات وظائف رقابية مستقلة أخرى، مثل التحقيق والتفتيش والتقييم، وهذا نهج سليم بالنسبة للعديد من مؤسسات الأمم المتحدة. ويجب وضع هذه الترتيبات بعناية حسب حاجات المؤسسة، لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتأزر في مختلف وظائف الرقابة، مع الحفاظ على استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات. ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية مدعوون إلى دعم عملية تعزيز إدارة المخاطر في المؤسسة، والرقابة الداخلية، وأطر الإدارة المستندة إلى النتائج من خلال مراجعة الحسابات والعمل الاستشاري في هذه المجالات.

وتبحث دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، ولا سيما الصغيرة منها، عن سبل لتنفيذ المراجعة الداخلية للحسابات بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة، ويعتمد بعضها على خدمات تقدمها مؤسسات أخرى. ويمكن لهذه الخدمات أن تكون فعالة وذات قيمة جيدة، لا سيما عندما يتم الحصول عليها من هيئات أخرى تابعة للأمم المتحدة. بيد أنه

يجب إدارة ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية في مراجعة الحسابات بعناية، لأن المسؤولية عن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات يجب أن تظل داخلية بالنسبة للمؤسسة.

ودوائر المراجعة الداخلية للحسابات في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في وضع جيد للاضطلاع بمسؤولياتها من خلال إقامة علاقات عمل فعالة مع الرؤساء التنفيذيين. إلا أن علاقة الإبلاغ التي تربط، بشكل مباشر أو عن طريق لجنة الرقابة، دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بمجالس الإدارة هي التي تستمد منها تلك الدوائر مصدراً قوياً للاستقلالية، وقد يكون هذا أحد المجالات التي تتطلب المزيد من الاهتمام. ويجب أن تزود مجالس الإدارة بالوسائل الكافية لتوفير الظروف الملائمة للمراجعة الداخلية للحسابات. وهذا يشمل الموافقة على ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات؛ واستعراض التقرير السنوي لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات؛ وإمكانية الوصول، بناءً على الطلب، إلى جميع تقارير المراجعة الداخلية للحسابات. وهو يشمل أيضاً التماس مشورة لجان الرقابة في ما يتعلق باكتمال خطة المراجعة الداخلية للحسابات، وكفاية الميزانية، وسلامة قرارات التوظيف المتعلقة برئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية (أو الرئيس التنفيذي لدائرة مراجعة الحسابات). ومع أن الرقابة على المراجعة الداخلية للحسابات من قبل مجالس الإدارة كثيراً ما تحدث في الممارسة العملية، فإنه يتعين إعطاؤها طابعاً مؤسسياً في قواعد المؤسسة وأنظمتها وفي ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات.

وتحديد مدة ولاية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وسيلة أخرى لضمان استقلالية الوظيفة وموضوعيتها، وتجنب تضارب المصالح. وإقراراً بالمشاكل التي يطرحها التغيير المتكرر لرؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، لا سيما في الدوائر الصغيرة للمراجعة الداخلية للحسابات، تُشجّع المنظمات على إيجاد نموذج للتوظيف يتناسب مع احتياجاتها التشغيلية، مع الاستمرار في كفالة قدر كاف من التناوب بين رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، كل خمس سنوات إلى سبع سنوات على الأقل.

ومع نضج خدمات المراجعة الداخلية للحسابات، من المهم صياغة وتوثيق استراتيجية للمراجعة الداخلية للحسابات تتواءم مع استراتيجية المؤسسات المستفيدة من الخدمة. ومن شأن هذه الاستراتيجية أن توفر التوجيه لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات في ما يتعلق باحتياجاتها من حيث الحجم والموارد، ونوع الخدمات الواجب تقديمها في مجال مراجعة الحسابات، والكيفية التي يمكن بها مزج هذه الخدمة أو عدم مزجها مع وظائف رقابة مستقلة أخرى، مثل التحقيق أو التفتيش أو التقييم. وينبغي أن يضع الاستراتيجية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، بالتشاور الوثيق مع لجنة الرقابة والرئيس التنفيذي. ومن شأن إجراء استعراض دوري للاستراتيجية أن يتيح الفرصة لإعادة تشكيل وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات لتلائم الاحتياجات المتغيرة للمؤسسات.

والإبلاغ السنوي عن نتائج المراجعة الداخلية للحسابات ممارسة مترسخة بشكل جيد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وقد تبين أن تقديم التقارير الموحدة وتحليل المواضيع المشتركة الناجمة عن أعمال رقابية لها قيمة جيدة، وأنها مفيدان بصفة خاصة في تسوية المسائل المتكررة.

وتتيح زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات مراجعة الحسابات فرصاً لتعزيز القيمة وخفض التكاليف. ويتيح استخدام تقنيات تحليل البيانات التشغيل الآلي للإجراءات الروتينية ويمكن أن يوسع مدى تغطية مراجعة الحسابات ونطاقها. وقد تمكن العديد من المؤسسات أيضاً من استخدام تقنيات مراجعة الحسابات القائمة على تكنولوجيا المعلومات لإجراء عمليات مراجعة من بعد في الحالات التي تقيّد فيها المسائل الأمنية أو اعتبارات التكلفة القدرة على أداء العمل الميداني في الموقع.

ويشجع كل من الرؤساء التنفيذيين للمؤسسات ومجالس إدارتها على ضمان استقلالية دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لها وتعزيزها بتوفير الموارد الكافية. فقد يشكل نقص التمويل خطراً على الاستقلالية ويرى العديد من الجهات المعنية في منظومة الأمم المتحدة أن ميزانيات دوائر المراجعة الداخلية للحسابات غير كافية. ويحد نقص التمويل من القدرة على تعيين الموظفين المؤهلين اللازمين للقيام بعمل جيد في مجال مراجعة الحسابات. وهو يقيّد أيضاً القدرة على الاضطلاع بقدر كاف من عمليات مراجعة الحسابات الجيدة لمعالجة المجالات العالية المخاطر التي جرى تحديدها في خطة المراجعة الداخلية للحسابات.

وقد أحرزت دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تقدماً لا بأس به في تطبيق المعايير المهنية في مجال مراجعة الحسابات. وهذا يبيّن إحراز علامة نجاح في تقييم خارجي للجودة بمقتضى المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات الصادرة عن معهد مراجعي الحسابات الداخليين. وقد حقق معظم المؤسسات الكبيرة والمتوسطة هذا الإنجاز المهم، والمؤسسات التي لم تجر تقييماً من هذا القبيل مدعوة بقوة إلى أن تفعل ذلك في أقرب وقت ممكن، وإلى أن تكفل قدرتها على إحراز درجة "تمثل عموماً". فهذا التوصيف يوجه رسالة هامة إلى الجهات المعنية الخارجية، بما في ذلك الجهات المانحة، بشأن جودة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وموثوقيتها.

ومن الضروري أن تنشئ دوائر المراجعة الداخلية للحسابات عمليات لمراقبة الجودة وإدارة الأداء على أساس مستمر. ويشكل ذلك جزءاً من برنامج التقييم الداخلي للجودة الذي يتطلبه مهنياً معهد مراجعي الحسابات الداخليين، بالإضافة إلى تقديم تقارير عن النتائج إلى الرئيس التنفيذي وإلى لجنة الرقابة.

ومن الضروري أيضاً كفالة أن تعزز عمليات التوظيف وإدارة أداء الموظفين موضوعية المراجعة الداخلية للحسابات، مع الإقرار في الوقت ذاته بضرورة العمل داخل البيئات المحددة والإجراءات المطلوبة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وتتعرّز الموضوعية بإجراء

استعراضات منتظمة تتعلق بـ "مدونة قواعد السلوك" و "تضارب المصالح" وتشمل جميع موظفي المراجعة الداخلية للحسابات المهنيين، وكذلك بضمن تعيين مراجعي حسابات داخليين مؤهلين. ومن الضروري كذلك أن يكون هناك توازن جنساني بين رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، حيث إن المرأة ممثلة الآن تمثيلاً ناقصاً. وفي هذا الصدد، من المفيد وضع خطط توظيف استراتيجية من أجل تحديد الاحتياجات المهنية المقبلة والتخطيط لتعاقب الموظفين لشغل الوظائف الرئيسية. ومن الضروري عموماً ضمان تحديد خطط مناسبة وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل في ما يتعلق بالتوظيف، والتدريب ومنح شهادات الاعتماد المهنية.

وتعد الممارسة المتمثلة في إعداد تقرير سنوي عن أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات ونائها ممارسة ثابتة وجيدة بالنسبة لجميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات. والتقارير السنوي الذي يجري إعداده وتقديمه إلى مجلس الإدارة آلية حاسمة للمساءلة والحوكمة في هذه الوظيفة. ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة في منظومة الأمم المتحدة مدعوون إلى ضمان أن توفر التقارير السنوية آراء شاملة عن الرقابة تساعد الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة على الاستفادة على نحو أفضل من نطاق المعلومات الرقابية المتاحة لهم.

والهدف من المراجعة الداخلية للحسابات هو توفير خدمة مفيدة إلى الرؤساء التنفيذيين وضمنات مجالس الإدارة. بيد أن انتشار الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، رغم حماية القضايا البالغة الحساسية، تجعل من تقديم تقارير مراجعة الحسابات مسألة حساسة بشكل متزايد. ومن الضروري أن تتاح لمجالس الإدارة، بناء على طلبها، إمكانية الحصول على جميع تقارير المراجعة الداخلية للحسابات. ويتعين على الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة بحث مزايا وعيوب الكشف العلني وتقييمها بكل تأن على أساس كل مؤسسة على حدة.

ويتعين على الرؤساء التنفيذيين التأسيس لممارسات إدارية فعالة لضمان متابعة توصيات الرقابة بشكل فعال وإنجاز خطط العمل بنجاح. وينبغي تقديم التقارير بصورة دورية إلى مجالس الإدارة عن إحصاءات الإنجاز ونتائج الإجراءات التي تتخذها الإدارة استجابة للمراجعة الداخلية للحسابات.

وتمثل إنجاز ملحوظ في السنوات الأخيرة على نطاق كامل منظومة الأمم المتحدة في إنشاء لجان رقابة مستقلة في المؤسسات الكبيرة وفي معظم المؤسسات المتوسطة. وتؤدي هذه اللجان دوراً رئيسياً في تقديم المشورة والدعم لأنشطة المراجعة الداخلية للحسابات وفي مساعدة مجالس الإدارة بتقديم المشورة المستقلة. والمؤسسات التي لم تنشئ بعد لجاناً من هذا القبيل مدعوة إلى إيجاد السبل والوسائل اللازمة للوصول إلى آلية الحوكمة الرئيسية والخدمة الاستشارية هذه.

وهناك حاجة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على دور مجالس الإدارة في ما يتعلق بلجان الرقابة. ومجلس الإدارة مدعو إلى استعراض وإقرار ميثاق لجنة الرقابة، وإلى إضفاء

الطابع الرسمي على دور اللجنة في قواعد المؤسسة المعنية وأنظمتها. ويجب أيضاً إطلاع مجلس الإدارة على اختيار أعضاء لجنة الرقابة، وإعطائه فرصة التعليق على أداؤهم. ويشكل التقرير السنوي للجنة الرقابة وثيقة مساءلة هامة تتضمن مشورة بشأن فعالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، وينبغي أن تُقدّم إلى مجلس الإدارة بحضور رئيس لجنة الرقابة للردّ على الأسئلة.

وتستفيد المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشكل جيد من مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة - وهي شبكة قوية من رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية - تجتمع في منتديات منظمة لتبادل الممارسات الجيدة ووضع توجيهات بشأن المراجعة الداخلية للحسابات في القطاع العام الدولي. وتموّل المشاركة في هذه المجموعة عن طريق الميزانيات والجهود الطوعية لفرادى دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، التي غالباً ما تهرق كاهلها تلبية ما تتطلبه خططها الذاتية للمراجعة الداخلية للحسابات. وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون إتاحة التمويل لفرادى دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، على أساس بيان جدوى، لتيسير مشاركتها الكاملة في أنشطة المجموعة.

وأخيراً، وبفضل الجهود التي تبذلها المجموعة وفرادى رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، فقد ترسخت مبادرات مشتركة في مجال مراجعة الحسابات لدعم المبادرات البرنامجية المشتركة. وقد شمل هذا العمل، الذي أنجز عن طريق المجموعة، وضع مبادئ توجيهية مشتركة لمراجعة الحسابات، وإنشاء خطة سنوية لمراجعة الحسابات قائمة على مراعاة المخاطر لعمليات المراجعة المشتركة للحسابات. بيد أن عمليات المراجعة المشتركة والتعاونية للحسابات تمول عادة من الميزانيات القائمة لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات، التي تنهكها تلبية الاحتياجات المتوقعة. ويوصى برصد موارد ملائمة في الميزانية لجميع عمليات مراجعة الحسابات المشتركة والتعاونية لتمكين دوائر المراجعة الداخلية للحسابات من توفير رقابة فعالة للمبادرات البرنامجية المشتركة.

ويقصد بالتوصيات الواردة في هذا التقرير تعزيز وظيفة سليمة بالفعل وهي وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وتدعم هذه التوصيات وتكمل التوصيات الواردة في التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة والمتعلقة بالمراجعة الداخلية للحسابات. ويمكن الاطلاع على آراء إضافية حول آفاق المراجعة الداخلية للحسابات في الفصل "تاسعاً" من هذا التقرير. ومن المسلم به أن المؤسسات الصغيرة ستحتاج إلى التعامل مع هذه التوصيات بطريقة عملية، مع مراعاة سياق المؤسسة وحجمها.

## التوصيات

١- ينبغي أن توزع مجالس الإدارة إلى الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأن يكفلوا حضور رؤساء دوائريهم بالمراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية ورؤساء لجان الرقابة في اجتماعات مجالس الإدارة مرة في

السنة على الأقل وأن تتاح لهم فرصة الإجابة على الأسئلة المشاركة بخصوص التقرير السنوي لكل منهم.

٢- ينبغي أن يشرك الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة لجان الرقابة وأن يتشاوروا مع مجالس الإدارة في تعيين رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وفي إنهاء ولايتهم.

٣- ينبغي أن يضع رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن لم يفعلوا ذلك بعد، بالتشاور مع الرؤساء التنفيذيين ولجان الرقابة، استراتيجيات للمراجعة الداخلية للحسابات بغية توفير الرؤية والتوجيه في ما يتعلق بكيفية تحديد مكانة المراجعة الداخلية للحسابات استراتيجياً داخل مؤسساتهم وتفعيلها من أجل إنجاز ولاياتها، في موعد لا يتجاوز كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨، مع القيام بتحديثات دورية بعد ذلك.

٤- يتعين على رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يوحدوا بعد، في تقاريرهم الدورية/السنوية أو غير ذلك من التقارير، النتائج المتعلقة بالمسائل المتكررة المنبثقة عن فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات التي تشمل دوائر أو وحدات أو إدارات شتى أن يفعلوا ذلك لتمكين الرؤساء التنفيذيين من تناولها بصورة منهجية.

٥- ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة إتاحة ما يكفي من الموارد المالية والبشرية لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات لكي تتوسع في استخدام تقنيات مراجعة الحسابات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة من الأساليب المتقدمة في تحليل البيانات ومراجعة الحسابات من بعد، حسب الاقتضاء، بهدف تسخير التكنولوجيا لتوفير تغطية أشمل وأكثر توفيراً في مجال مراجعة الحسابات.

٦- ينبغي أن يخصص الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بناء على مشورة لجان الرقابة، موارد مالية وبشرية كافية لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات لضمان تغطية كافية للمجالات العالية المخاطر والتقييد بدورات مراجعة الحسابات المعمول بها، على النحو الذي يحدده رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية أثناء تخطيط مراجعة الحسابات القائم على مراعاة المخاطر.

٧- ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يقوموا بذلك بعد مواصلة رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية التابعة لهم إجراء تقييمات خارجية لجودة خدمات المراجعة الداخلية للحسابات التي تقدمها دوائرهم، وفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين، مرة

كل خمس سنوات على الأقل، أو بشكل أكثر تواتراً إذا لم تحرز درجة "تمثل" عموماً"، وينبغي أن يطلعوا مجالس الإدارة على النتائج، وعند الاقتضاء، عن طريق الإبلاغ العام. وينبغي أن تكفل دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي لم تحرز بعد درجة "تمثل" تحقيق ذلك بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨.

٨- ينبغي أن يوفر الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يفعلوا ذلك بعد تمويلاً كافياً للتطوير المهني، حسب طلبات رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، ويشمل ذلك تغطية تكاليف استبقاء شهادات الاعتماد المهنية، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية لرصد أهداف التدريب ومنح شهادات الاعتماد بالنسبة لموظفي المراجعة الداخلية للحسابات.

٩- ينبغي أن تكفل مجالس إدارة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة توفر الظروف اللازمة للجان رقابة فعالة ومستقلة ومتخصصة، وأن تعمل تلك اللجان بكامل طاقتها وفقاً للتوصيات السابقة لوحدة التفتيش المشتركة، على نحو ما أعيد تأكيده في هذا التقرير.



المحتويات  
الفصل

الصفحة	الفقرات		
iii		..... موجز تنفيذي	
١	١٩-١	..... مقدمة	أولاً -
٢	٨-٦	..... ألف - التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة عن هذه المسألة	
٣	١٩-٩	..... باء - الأهداف والنطاق والمنهجية	
٨	٤٣-٢٠	..... المراجعة الداخلية للحسابات في هيكل الرقابة	ثانياً -
٨	٢٦-٢١	..... ألف - خط الدفاع الثاني والمراجعة الداخلية للحسابات	
١٠	٤٣-٢٧	..... باء - خط الدفاع الثالث والمراجعة الداخلية للحسابات	
١٦	٨٠-٤٤	..... هياكل الحوكمة والهياكل التنظيمية التي تدعم الاستقلالية والفعالية	ثالثاً -
١٦	٥١-٤٦	..... ألف - استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات وفعاليتها	
١٧	٧٠-٥٢	..... باء - شروط الاستقلالية والفعالية في المراجعة الداخلية للحسابات	
٢٣	٨٠-٧١	..... جيم - تحديد مدة ولاية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	
٢٦	١٢٥-٨١	..... الاستراتيجية والتخطيط والميزنة	رابعاً -
٢٦	٩٢-٨٢	..... ألف - استراتيجية المراجعة الداخلية للحسابات وتخطيطها	
٣١	١١٣-٩٣	..... باء - أنواع خدمات مراجعة الحسابات ومنهجياتها	
٣٧	١٢٠-١١٤	..... جيم - كفاية الموارد	
٤٠	١٢٥-١٢١	..... دال - التنسيق مع مراجعي الحسابات الخارجيين	
٤٢	١٧٧-١٢٦	..... الجودة والكفاءة المهنية والقيمة	خامساً -
٤٢	١٤٧-١٢٩	..... ألف - برامج ضمان الجودة وتحسينها	
٤٨	١٧٤-١٤٨	..... باء - الموارد البشرية الموضوعية والكفاءة	
٥٧	١٧٧-١٧٥	..... جيم - قيمة الوظيفة ومصداقيتها	
٥٨	٢١٣-١٧٨	..... الإبلاغ عن النتائج والمتابعة	سادساً -
٥٨	١٩٥-١٧٩	..... ألف - تقارير المراجعة الداخلية للحسابات والتوصيات	
٦٢	٢٠٧-١٩٦	..... الشفافية والمساءلة من خلال الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات	
٦٦	٢١٣-٢٠٨	..... جيم - متابعة التوصيات	
٦٨	٢٤٨-٢١٤	..... لجان الرقابة ووظيفة المراجعة الداخلية للحسابات	سابعاً -
٧٠	٢٣٥-٢٢١	..... ألف - حوكمة لجان الرقابة	
٧٣	٢٤٨-٢٣٦	..... باء - ولايات لجان الرقابة في ما يتعلق بالمراجعة الداخلية للحسابات	
٧٣	٢٧٢-٢٤٩	..... مواومة ممارسات مراجعة الحسابات والتعاون على نطاق منظومة الأمم المتحدة	ثامناً -
٧٣	٢٥٦-٢٥٠	..... ألف - درجات التقييم المنسقة في تقارير مراجعة الحسابات	

٧٣	٢٦٣-٢٥٧	..... الأمم المتحدة	باء - تعزيز دور مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات
٧٣	٢٧٢-٢٦٤	.....	جيم - دعم التعاون في ما بين الوكالات، والمراجعة المشتركة للحسابات
٧٣	٢٩١-٢٧٣	.....	تاسعاً - سبل المضي قدماً: آفاق المستقبل والفرص

## المرفقات

٧٣	.....	الأول - خصائص دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة
٧٣	.....	الثاني - حالة تنفيذ توصيات مختارة من الوثيقة JIU/REP/2010/5
٧٣	.....	الثالث - المنهجية وأدوات جمع البيانات
٧٣	.....	الرابع - خطوط الدفاع الثلاثة في منظومة الأمم المتحدة
٧٣	.....	الخامس - ميزانيات دوائر المراجعة الداخلية للحسابات وموظفوها ونواتجها
٧٣	.....	السادس - تصورات الجهات المعنية للمراجعة الداخلية للحسابات
٧٣	.....	السابع - حجم لجان الرقابة وتكوينها
٧٣	.....	الثامن - استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2016/8

## أولاً - مقدمة

١- أدرجت وحدة التفتيش المشتركة في برنامج عملها لعام ٢٠١٥، وفقاً لإطارها الاستراتيجي للفترة ٢٠١٥-٢٠١٩ وترتيب أولويات المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة، استعراضاً لحالة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة<sup>(١)</sup>.

٢- ويعرّف معهد مراجعي الحسابات الداخليين المراجعة الداخلية على النحو التالي: "المراجعة الداخلية للحسابات هي نشاط ضمان ومشورة موضوعي مستقل يستهدف زيادة قيمة عمليات المنظمة وتحسينها. وهي تساعد المنظمة على إنجاز أهدافها باتباع أسلوب منضبط منهجي لتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمراقبة والحوكمة وتحسينها"<sup>(٢)</sup>.

٣- والمراجعة الداخلية للحسابات جزء راسخ لا يتجزأ من هيكل المساءلة في منظومة الأمم المتحدة. وتمثل وظيفتها التقليدية في مساعدة الرؤساء التنفيذيين على الاضطلاع بمسؤولياتهم الإدارية بتنفيذ برنامج للمراجعة الداخلية للحسابات قائم على تقييم المخاطر من أجل توفير ضمانات بأن عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة تعمل بكفاءة وفعالية، وتقدم المشورة في سبيل التحسين. وللمراجعة الداخلية للحسابات أيضاً دور في تلبية حاجة لدى الدول الأعضاء ومجالس الإدارة في أداء واجباتها الرقابية. وفي السنوات الأخيرة، اتخذ هذا الأمر شكل مسؤوليات مباشرة عن طريق إتاحة المزيد من تقارير المراجعة الداخلية للحسابات لمجالس الإدارة.

٤- وهناك عدة عوامل تشكل الحالة الراهنة لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات وتمثل محركات رئيسية لهذا الاستعراض:

- اتسعت الأنشطة التي تضطلع بها مؤسسات الأمم المتحدة كثيراً من حيث درجة تعقيدها وحجمها وانتشارها الجغرافي. وتنشط المؤسسات العاملة في مجالات التنمية والأمن والمساعدة الإنسانية في كثير من الأحيان في الميدان في بيئات معقدة وغير مستقرة وفي حالات طوارئ ونزاعات وحروب وفي إطار هياكل حوكمة ضعيفة. فعملياتها لا مركزية ونفقاتها كبيرة. وفي عام ٢٠١٣، بلغ إجمالي النفقات السنوية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أكثر من ٤٢

(١) في ما يتعلق بالمصطلحات المستخدمة في هذا التقرير، سيستخدم مصطلحا "وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات" أو "الوظيفة" في جميع أجزاء التقرير عند الإشارة إلى الدور الوظيفي للمراجعة الداخلية للحسابات، في حين سيستخدم مصطلحا "دائرة المراجعة الداخلية للحسابات" أو "الدائرة" عند الإشارة إلى مكتب مفرد للمراجعة الداخلية للحسابات داخل مؤسسة معينة تابعة للأمم المتحدة.

(٢) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "إطار الممارسات المهنية الدولية: تعريف المراجعة الداخلية للحسابات والمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) هما عنصران إلزاميان. وفي هذا التقرير، تشير معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) إلى صيغة المعايير الصادرة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢.

بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة(٣). وهذه العوامل مجتمعة تعرض منظومة الأمم المتحدة إلى مخاطر كبيرة، مالية وأمنية ومتعلقة بالسمعة؛

- يمارس تزايد طلبات الدول الأعضاء، والتمحيص من جانب عامة الجمهور، إضافة إلى القيود المالية المستمرة، ضغطاً على منظمات الأمم المتحدة لكي تحقق المزيد بموارد أقل ودرجة أكبر من المساءلة والشفافية والفعالية. ومنظمات الأمم المتحدة مؤسسات عمومية تعمل على أساس الاشتراكات، والثقة والاطمئنان من الجهات المعنية وعامة الجمهور. ويتوقف الحفاظ على إدارة فعالة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على متانة وظائف الرقابة، بما في ذلك، على وجه الخصوص، المراجعة الداخلية للحسابات؛
- مثل إنشاء لجان رقابة في منظومة الأمم المتحدة ونضجها مستجدات هامة في السنوات الأخيرة. وبعد إنشاء لجان رقابة الموجة الأولى حوالي عام ٢٠٠٦<sup>(٤)</sup>، هناك حاجة اليوم إلى تعزيز وظيفتها ودورها في دعم وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات؛
- وأخيراً، وبالإضافة إلى السياق المتغير والمطالب والشروط الخارجية، بما في ذلك الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، فقد طورت وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة ممارساتها ونضجت مهنيًا. وسيلقي هذا الاستعراض نظرة تأملية على هذه التطورات أيضاً.

٥- وفي ظل هذه الظروف، أصبح وجود وظيفة فعالة للمراجعة الداخلية للحسابات، بوصفها إحدى الركائز الرئيسية للحكومة الرشيدة، أكثر أهمية من أي وقت مضى.

## ألف- التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة عن هذه المسألة

٦- نظراً لأهمية الرقابة بوصفها إحدى آليات المساءلة الرئيسية في منظومة الأمم المتحدة، أصدرت وحدة التفتيش المشتركة على مدى العقد الماضي عدة تقارير تتعلق بوظائف الرقابة، العامة أو المحددة، (مراجعة الحسابات والتحقيق والتقييم والأخلاقيات)؛ وبمبحث اثنان من هذه التقارير - ثغرات الرقابة في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2006/2)، ووظيفة مراجعة الحسابات في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2010/5) - عن كثر وظيفة المراجعة الداخلية

(٣) انظر مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، [www.unsceb.org](http://www.unsceb.org). ويستند هذا الرقم إلى مجموع نفقات كل وكالة، محسوبة على أساس جميع فئات الإنفاق. وهو لا يمثل أي قيم سلبية (تراجعات) أبلغت عنها المؤسسات.

(٤) انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١.

للمحسابات<sup>(٥)</sup>. وقد سجلت التوصيات الواردة في هذين التقريرين معدلات قبول وتنفيذ عالية نسبياً.

٧- وتضمن تقرير عام ٢٠٠٦ ما قدره ١٧ توصية، منها ٩ توصيات ذات صلة مباشرة بهذا الاستعراض. وتضمن تقرير عام ٢٠١٠ ما قدره ١٨ توصية، منها ١٤ ذات صلة بهذا الاستعراض. وبلغ معدل قبول توصيات عام ٢٠٠٦ نسبة ٦٥ في المائة وأبلغ عن معدل تنفيذ بنسبة ٩٤ في المائة، بينما بلغ معدل قبول توصيات عام ٢٠١٠ نسبة ٨٥ في المائة وأبلغ عن معدل تنفيذ بنسبة ٩٣ في المائة.

٨- وقد تناول هذا التقرير المسائل المثارة والتوصيات الواردة في التقريرين المشار إليهما أعلاه في ضوء تطور الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات داخل منظومة الأمم المتحدة. وترد في جميع أجزاء هذا التقرير، حسب الاقتضاء، إشارات إلى التوصيات السابقة لوحدة التفتيش المشتركة، وإلى حالة تنفيذها، ومدى أهميتها اليوم. وتكمل التوصيات الواردة في هذا الاستعراض وتدعم التوصيات الواردة في استعراض وحدة التفتيش المشتركة لعامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠.

## باء- الأهداف والنطاق والمنهجية

٩- أعلنت وحدة التفتيش المشتركة، في إطارها الاستراتيجي للفترة ٢٠١٠-٢٠١٩، عن هدفها الطويل الأجل المتمثل في مساعدة مجالس الإدارة على الاضطلاع بمسؤولياتها الإدارية في ما يتعلق بوظيفة الرقابة، وتزويد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بمعايير وتوجيهات محددة كي تتوفر لها مبادئ ونظم وآليات صارمة للمساءلة<sup>(٦)</sup>. وظلت وحدة التفتيش المشتركة تنفذ هذا الهدف باستعراض فرادى عناصر وظيفة الرقابة بالأمم المتحدة. وهذا الاستعراض هو الأخير في سلسلة الاستعراضات هذه.

### الأهداف

١٠- استهدف هذا الاستعراض ثلاثة أهداف شاملة هي: '١' تقييم حالة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وقت إجراء هذا الاستعراض (٢٠١٥-٢٠١٦)؛ '٢' وتحديد ما إذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات تفي بانتظارات الجهات المعنية التي شملتها الدراسة الاستقصائية، وأين ينظر إليها على أنها تضيف

(٥) غطت أيضاً تقارير أخرى لوحدة التفتيش المشتركة مواضيع الرقابة: وظيفة التحقيق في منظومة الأمم المتحدة

(JIU/REP/2011/7)؛ والأخلاقيات في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2010/2)؛ وأطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/5)؛ وتحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2014/6).

(٦) انظر الوثيقة A/66/34، المرفق الأول.

قيمة؛<sup>(٧)</sup> '٣' وتقييم دور لجان الرقابة، أينما وجدت، في دعم المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٧)</sup>.  
ويدرس هذا الاستعراض على وجه الخصوص ما يلي:

- أدوار وخدمات وظيفية المراجعة الداخلية للحسابات، وما إذا كانت هياكل الحوكمة فيها تدعم أنشطة الضمان والاستشارة المستقلة والموضوعية، وكيف تفعل ذلك؛
- الحالة الراهنة في ما يتعلق بالأداء الفعال لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات، أي الموارد من المهارات المهنية، وما يوجد من عمليات تقييم الجودة، والتواصل مع الجهات المعنية والتحاوور معها، بما في ذلك من خلال الكشف العلني عن تقارير مراجعة الحسابات ومتابعة التوصيات؛
- تصورات الجهات المعنية الرئيسية وانتظاراتها في ما يتعلق بوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات ولجان الرقابة؛
- التحديات الجديدة والمستمرة، ومجالات التحسين بالتنسيق مع الجهات الضامنة الأخرى، والتعاون في ما بين الوكالات وعمليات المراجعة المشتركة للحسابات، والممارسات الجيدة والدروس المستفادة.

#### النطاق

١١ - يشمل نطاق الاستعراض كامل المنظومة. ولأغراض هذا الاستعراض، أدرجت دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في ٢٢ من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ولجان الرقابة التي تدعمها، حيثما وجدت<sup>(٨)</sup>. ولأغراض التحليل، جرى تصنيف المؤسسات حسب الحجم

(٧) لجنة رقابة هي هيئة استشارية تضم خبراء مستقلين. وتستخدم داخل منظومة الأمم المتحدة عناوين مختلفة للإشارة إلى مثل هذه اللجنة، من ذلك "لجنة مراجعة الحسابات" و"اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات". ولأغراض هذا التقرير، يستخدم المصطلح العام "لجنة رقابة". وقد أنشأت ١٨ منظمة، من أصل ٢٢ من مؤسسات الأمم المتحدة المشمولة بهذا الاستعراض، لجان مراقبة. لمزيد من المعلومات، انظر المرفقين الأول والسابع.

(٨) أفادت ٢٢ مؤسسة من المؤسسات الـ ٢٨ المشاركة في الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة أن لها دوائر خاصة بها للمراجعة الداخلية للحسابات، وهي: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد الدولي للاتصالات، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، والاتحاد البريدي العالمي، وبرنامج الغذاء العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. ومن بين هذه المنظمات، يستعين البرنامج المشترك المعني بالإيدز بمنظمة الصحة العالمية وهيئة الأمم المتحدة للمرأة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للاضطلاع بخدمات المراجعة الداخلية لحساباتها. واتضح أن منظمة السياحة

(الكبيرة والمتوسطة والصغيرة) وفقاً لميزانيتها الإجمالية (للاطلاع على التفاصيل، انظر المرفق الخامس)<sup>(٩)</sup>. وأغلب البيانات المجمعة للاستعراض هي عن عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥<sup>(١٠)</sup>.

١٢- وترد إشارات إلى تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠ في جميع أجزاء هذا الاستعراض. ويتضمن المرفق الثاني تفاصيل عن الحالة الراهنة لتنفيذ التوصيات ذات الصلة بالموضوع المقدمة في عام ٢٠١٠، وفقاً لنظام وحدة التفتيش المشتركة للتتبع على شبكة الإنترنت الذي بدأ العمل به عام ٢٠١٢، وأدلة أخرى جمعت في هذا الاستعراض.

#### المنهجية

١٣- من أجل تقييم الحالة الراهنة لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة، استخدمت معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) كمقياس مهني في جميع أجزاء الاستعراض<sup>(١١)</sup>. وأسهب في تفسير تلك المعايير، حسب الاقتضاء، مع مراعاة خصوصيات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وجرى أيضاً جمع الممارسات الجيدة في المنظمات الدولية الأخرى ومنظمات القطاع العام الوطنية لتوفير المزيد من الأطر المرجعية.

١٤- ووفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية لوحدة التفتيش المشتركة وإجراءات عملها الداخلية، فقد شملت المنهجية المستخدمة في الاستعراض إعداد الاختصاصات، وخطة عمل واستعراض مكتبي أولي للوثائق المتاحة. ويعتمد جمع البيانات وتحليلها على الأساليب النوعية والكمية على حد سواء، ولا سيما على الاستبيان المؤسسي، وعلى الدراسات الاستقصائية للتصورات، وعلى

العالمية تقدم خدمات محدودة جداً في مجال مراجعة الحسابات، ولذلك فهي لا تظهر في كامل مجموعة المسائل التي جرى تناولها في هذا الاستعراض. وهناك سبعة كيانات هي إدارات أو مكاتب تابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة، ولذلك، يقدم خدمات المراجعة الداخلية لحساباتها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وهي: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، ومركز التجارة الدولية، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (ممثل الأمم المتحدة)، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ولأغراض هذا الاستعراض، تعامل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وهي واحدة من أكبر المؤسسات من حيث الأموال وحجم القوة العاملة، على أن لها كياناً خاصاً بها للمراجعة الداخلية للحسابات؛ وتوكل وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في مفوضية شؤون اللاجئين، منذ عام ١٩٩٧، إلى مصادر خارجية وتضطلع بها دائرة مخصصة لهذا الغرض في مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وتحسب جميع الحصص بالنسب المتوية المذكورة في هذا الاستعراض على أساس ٢٢ دائرة للمراجعة الداخلية للحسابات.

(٩) استخدمت الممارسة المتمثلة في تجميع المنظمات بحسب الحجم لأغراض التحليل في الوثيقة JIU/REP/2006/2، (الفصل الثالث (جيم)) والوثيقة JIU/REP/2010/5 (الفصل الثاني (أولاً)).

(١٠) قد لا يساوي مجموع النسب المتوية الواردة في الجداول والرسوم البيانية ١٠٠ بسبب تقريب الأرقام.

(١١) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية (معايير المراجعة الداخلية للحسابات، ٢٠١٢). ومعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين مبادئ توجيهية معترف بها على نطاق واسع لممارسة المراجعة الداخلية للحسابات في القطاعين العام والخاص، وتعترف بها دوائر الأمم المتحدة للمراجعة الداخلية للحسابات منذ عام ٢٠٠٢.

المقابلات مع الجهات المعنية. واستخدمت المعلومات التي جمعت في الدراسات الاستقصائية للجهات المعنية طوال الاستعراض، إلى جانب مصادر أخرى للبيانات، للاسترشاد بها في التحليل والاستنتاجات.

١٥ - وأرسل الاستبيان المتعلق بالمؤسسات إلى ٢٣ مؤسسة وبلغ معدل الاستجابة ١٠٠ في المائة. ووفرت الردود على الاستبيان، مع الإثباتات المستندية المطلوبة المجمعة، أغلبية البيانات القابلة للقياس الكمي اللازمة للاستعراض. ومن أجل تقييم التصورات المتعلقة بفعالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، وُجّهت دراسات استقصائية محددة إلى سبع مجموعات رئيسية من الجهات المعنية، جرى اختيارها على أساس مختلف منظوراتها، واهتماماتها، ومستوى خبرتها ودرجة استقلاليتها. وهي:

- *الرؤساء التنفيذيون*: بغية الحصول على آرائهم باعتبارهم من الجهات المعنية الأساسية والجهات المتلقية الرئيسية لخدمات المراجعة الداخلية للحسابات؛
- *أعضاء مجالس الإدارة*<sup>(١٢)</sup>: الزبائن الأساسيون لوظائف المراجعة الداخلية للحسابات من أجل التأكد من فعالية المؤسسة؛
- *رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية*<sup>(١٣)</sup>: المديرون الفنيون المسؤولون عن تقديم خدمات المراجعة الداخلية للحسابات؛
- *موظفو المراجعة الداخلية للحسابات*: لفهم آرائهم حول مواطن القوة والتحديات في دائرة المراجعة الداخلية للحسابات داخل مؤسساتهم؛
- *كبار المديرين*<sup>(١٤)</sup>: زبائن دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الذين يتفاعلون بشكل منتظم ومباشر مع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات أثناء عملية مراجعة الحسابات؛
- *أعضاء لجان الرقابة*: نظراً لخبرتهم في هذا الموضوع ودورهم في إسداء المشورة إلى الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة في ما يتعلق بفعالية المراجعة الداخلية للحسابات؛

(١٢) يستخدم هذا المصطلح في جميع أجزاء التقرير للإشارة إلى هيئة الدول الأعضاء من أعلى مستوى.

(١٣) يستخدم هذا المصطلح في جميع أجزاء التقرير للإشارة إلى الرئيس التنفيذي لدائرة مراجعة الحسابات وفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين. وتستخدم داخل منظومة الأمم المتحدة عناوين مختلفة (انظر المرفق الأول للاطلاع على التفاصيل).

(١٤) لأغراض هذه الدراسة الاستقصائية، أعدت قائمة بوظائف الإدارة العليا التمثيلية، مع ممثلي القيادة العليا، وجرى إطلاع مختلف شاغلي الوظائف على الدراسة الاستقصائية.

- **مراجعو الحسابات الخارجيون:** نظراً لتصوراتهم لدور وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، وفعاليتها، وقيمتها المضافة بوصفهم أقراناً مهنيين لمراجعي الحسابات الداخليين.

١٦- ويتضمن المرفق السادس تفاصيل عن معدلات الاستجابة للدراسة الاستقصائية بالنسبة للجهات المعنية تلك. وبغية مواصلة استكشاف المسائل المحددة، أجريت مقابلات مع العديد من الجهات المعنية المختارة.

١٧- وأجريت أيضاً مقابلات مع رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية لمنظمات دولية خارج منظومة الأمم المتحدة ومع دائرة لمراجعة الحسابات لحكومتين وطنيتين من أجل تبادل الآراء وتحديد الممارسات الجيدة. وأجرت وحدة التفتيش المشتركة تحليل هيكلياً للبيانات المجمعة. ويوفر المرفق الثالث المزيد من المعلومات عن المنهجية وأساليب جمع البيانات المستخدمة في الاستعراض.

١٨- ويعد كل من مجموعات الجهات المعنية السبع التي شملتها الدراسة الاستقصائية جمهوراً هاماً لهذا التقرير. وبالنظر إلى اختلاف الاحتياجات من المعلومات والمنظورات، فقد تطلب الأمر أحياناً إيجاد توازن بين مستوى التفاصيل المقدمة وطبيعتها.

١٩- ويعرب المفتشان عن تقديرهما لجميع الذين ساعدوهم في إعداد هذا التقرير، وخاصة الذين شاركوا في الدراسات الاستقصائية والمقابلات وقدموا عن طيب خاطر ما لديهم من معارف وخبرات.

## ثانياً - المراجعة الداخلية للحسابات في هيكل الرقابة

٢٠ - وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة لا توجد في فراغ؛ فهي تتأثر ببيئتها وبسياقها التنظيمي، اللذين يحددان شكل الهيكل الرقابي العام. ويتألف هذا الهيكل من مختلف أنشطة الرقابة الداخلية (خط الدفاع الأول)، وأنشطة الإشراف على الإدارة (خط الدفاع الثاني) وأنشطة ضمان الاستقلالية (خط الدفاع الثالث، الذي تشكل المراجعة الداخلية للحسابات جزءاً رئيسياً منه) (انظر المرفق الرابع للاطلاع على التفاصيل)<sup>(١٥)</sup>. وتعزز فعالية خط الدفاع الثاني الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة في المؤسسة، وهو ما يؤثر بالتالي على إمكانيات المراجعة الداخلية للحسابات ودورها. ويمكن أن يتأثر أداء وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات أيضاً بإطارها التنظيمي، بما في ذلك التفاعل مع الوظائف الرقابية الأخرى، مثل التفتيش، والتقييم، والتحقق، والأخلاقيات، وإلى أي مدى تجرّي الاستعانة في توفير خدمات المراجعة الداخلية للحسابات بمصادر داخلية أو خارجية أو بمصادر مشتركة.

## ألف - خط الدفاع الثاني والمراجعة الداخلية للحسابات

٢١ - وضع ضوابط خط دفاع ثان تطور حديث العهد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة يمكن أن يحسن بشكل أساسي قدرة دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ودورها، وكذلك الطريقة التي تسير بها المؤسسات أعمالها. إذ يمكن لخط دفاع ثان أقل تطوراً أن يترك أثراً على النتائج، وعمليات إدارة المخاطر والمراقبة في المؤسسات، وبالتالي على وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، حيث ينفق قدر أكبر من مواردها في مراجعة ضوابط إدارة الخط الأول عن طريق التحقق من الامتثال. وبالنسبة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة العاملة في بيئات عالية المخاطر والتي تتطلب رقابة سليمة على الأموال المعهود بها إليها، فإن وجود خط دفاع ثان متطور أمر ذو أهمية.

٢٢ - وفي حين أن خطي الدفاع الأول والثالث راسخان جيداً في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، اتضح من الاستعراض أن خط الدفاع الثاني، بالنظر إلى أنه إضافة حديثة، فهو أقل تطوراً على العموم. وتشير الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، والمقابلات التي أجريت، إلى أن مستويات التطور لخط الدفاع الثاني تختلف كثيراً حسب حجم المؤسسة، وترتيبات الحوكمة، والثقافة الإدارية، والقيود المتعلقة بالميزانية. وفي العديد من المؤسسات، فإن وضع خط

(١٥) وضع نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" في الأول اتحاد الجمعيات الأوروبية لإدارة المخاطر، والاتحاد الأوروبي لمعاهد المراجعة الداخلية للحسابات في عام ٢٠١١. انظر اتحاد الجمعيات الأوروبية لإدارة المخاطر والاتحاد الأوروبي لمعاهد المراجعة الداخلية للحسابات "رصد فعالية نظم الرقابة الداخلية، والمراجعة الداخلية للحسابات وإدارة المخاطر"، الجزء ٢: تنفيذ توجيه الاتحاد الأوروبي الثامن المتعلق بقانون الشركات - المادة ٤١-٢ للإدارة العليا، ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. واعتمد مجلس الرؤساء التنفيذيين النموذج في عام ٢٠١٤. وأبلغ نحو نصف المنظمات التي شملتها الدراسة الاستقصائية في عام ٢٠١٥ لأغراض هذا الاستعراض بأنها اعتمدت هذا النموذج. واتخذت دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، في بضع مؤسسات، مبادرات من أجل اعتماده.

دفاع ثان لا يزال في المراحل الأولى من التطور، كما أن فعالية أدائه بدأت للتو في إضافة قيمة لعمليات مراقبة الإدارة.

٢٣- وتوفر التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة التي عاجلت بعض مكونات خط الدفاع الثاني المزيد من المعلومات المتعمقة والتحليل العام<sup>(١٦)</sup>. وبشكل عام، كانت الإدارة المستندة إلى النتائج أكثر تطوراً في معظم المؤسسات الـ ٢٢ ذات دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات، في حين كانت إدارة المخاطر في المؤسسة وأطر الرقابة الداخلية أقل تطوراً:

- وذكرت ٢٠ مؤسسة، في ردودها على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، أنها تضطلع بعمليات إدارة تستند إلى النتائج، وأن أغلبية هذه المؤسسات أنشأت وظيفة إدارة لرصد الأداء التنظيمي؛
- وفي ما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة، أفادت ٢٠ مؤسسة بأنها وضعت أطراً لإدارة المخاطر في المؤسسة؛ بيد أن الإبلاغ عن المخاطر على نطاق المؤسسة كان مطلوباً في ١٤ مؤسسة كما أن ٩ مؤسسات فقط أعدت تقارير منتظمة عن المخاطر لمجالس إدارتها. ولا يوجد "بيان عن تقبل المخاطر"<sup>(١٧)</sup> - وهو جزء لا يتجزأ من إدارة قوية للمخاطر في المؤسسة، وإلى حد ما أحد دوافع مستوى الخدمات المطلوبة من المراجعة الداخلية للحسابات - إلا في ٧ مؤسسات؛
- وأفادت أربع عشرة مؤسسة بأنها وضعت إطاراً للرقابة الداخلية، ولم تقم إلا تسع منها فقط بتأسيس "بيان ضوابط داخلية" سنوي - وهو بيان عن حالة الضوابط الداخلية التي وضعت ومدى الامتثال لها استناداً إلى شهادة خطية من الإدارة العليا والرئيس التنفيذي.

٢٤- وتوجد، على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، طائفة من الممارسات ودرجة من التطور في خطوط الدفاع الثانية. ولكي تصبح المراجعة الداخلية للحسابات أكثر تطوراً وذات بعد استراتيجي أوسع، يجبذ أن تكون مدعومة بخطة دفاع أول وثان قويين. والرؤساء التنفيذيون مدعوون إلى ضمان استمرار التركيز على تعزيز هذه العناصر الرئيسية للإشراف

(١٦) انظر استعراض إدارة المخاطر في المؤسسة في منظومة الأمم المتحدة: الإطار المرجعي (JIU/REP/2010/4)؛ أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/5)؛ الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة في سياق عملية الإصلاح (JIU/REP/2006/6)؛ الإدارة المستندة إلى النتائج في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2016)، ستصدر قريباً.

(١٧) عرّف تقبل المخاطر بأنه "مقدار المخاطر، على مستوى واسع، الذي تكون مؤسسة ما مستعدة لقبوله في سعيها إلى تحقيق قيمة". انظر: Larry Rittenberg and Frank Martens, "Enterprise risk management: Understanding and communicating risk appetite" Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), January 2012, page 1.

على الإدارة - خط دفاع الثاني - (الإدارة المستندة إلى النتائج، وإدارة المخاطر المؤسسية وإطار الرقابة الداخلية)، إلى أن يتم بلوغ مستوى تنظيمي ملائم من التطور.

٢٥- ولدوائر المراجعة الداخلية للحسابات التزام بموجب معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) بمساعدة المؤسسات التي تعمل فيها على تحسين نوعية عمليات الحوكمة (بما في ذلك إدارة الأداء)، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية<sup>(١٨)</sup>. وعندما يكون خط الدفاع الثاني قوياً ومتطوراً جداً، فقد يمكن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات من:

- توفير مستوى أعلى من الضمانات العامة؛
- الحد من الحاجة إلى إجراء عمليات مراجعة تفصيلية لمدى الامتثال لمختلف الضوابط الداخلية التي تشكل خط الدفاع الأول، مما يوفر قدرأً أكبر من الكفاءة ويتطلب موارد أقل؛
- توسيع نطاق خدمات مراجعة الحسابات في المجالات الأكثر استراتيجية، بما في ذلك مراجعة الأداء، وتوسيع نطاق تغطية الأنشطة والعمليات التي يمكن أن توفر المراجعة الداخلية للحسابات رقابة فعالة عليها.

٢٦- وتوجد المراجعة الداخلية للحسابات، بحكم ولايتها ومن خلال خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية التي توفرها، في وضع جيد لتشجيع المؤسسات على وضع خط دفاعها الثاني وتطويره. فمن شأن خط دفاع ثان أقوى أن يفسح المجال للمراجعة الداخلية للحسابات لإعادة توجيه بعض مواردها من الامتثال إلى مجالات ذات قيمة مضافة أكبر. وينبغي أن يشجع رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، بدعم من الرؤساء التنفيذيين، تعزيز مراقبة الإدارة في المؤسسة - خط الدفاع الثاني - عن طريق الأداء والأنشطة الاستشارية، لا سيما في مجالات الإدارة المستندة إلى النتائج، وإدارة المخاطر في المؤسسة، وإطار الرقابة الداخلية.

## باء- خط الدفاع الثالث والمراجعة الداخلية للحسابات

٢٧- ينبغي أن يساهم الهيكل التنظيمي لدائرة ما للمراجعة الداخلية للحسابات في استقلاليتها. وهذا يشمل التحرر من النزاعات الناشئة عن إسناد أنشطة رقابية أخرى للوظيفة. ويستلزم ذلك أيضاً كفاءة إسناد المسؤولية العامة عن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات بشكل مناسب داخل المؤسسة.

(١٨) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢١١٠ - الحوكمة؛ والمعيار ٢١٢٠ - إدارة المخاطر؛ والمعيار ٢١٣٠ - الرقابة.

## الجمع بين وظائف خط الدفاع الثالث

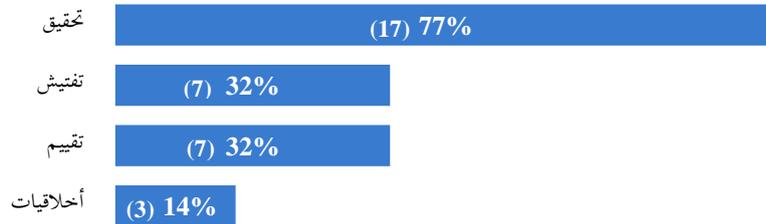
٢٨- في النموذج التقليدي لخطوط الدفاع الثلاثة الصادر عن معهد مراجعي الحسابات الداخليين، يتألف خط الدفاع الثالث من وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات فقط<sup>(١٩)</sup>. وفي مؤسسات الأمم المتحدة، تعتبر الوظائف الرقابية الأخرى مثل التقييم والتحقيق والتفتيش، عموماً، جزءاً من خط الدفاع الثالث هذا، حيث إنها مصممة أيضاً لمساعدة الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة على الوفاء بمسؤوليات الإدارة والرقابة، وهي تعمل بدرجة عالية نسبياً من الاستقلالية داخل المؤسسة.

٢٩- وقد اتضح للعديد من مؤسسات الأمم المتحدة أن تجميع المراجعة الداخلية للحسابات مع عنصر أو أكثر من عناصر خط الدفاع الثالث تحت إشراف رئيس هيئة الرقابة يحقق نتائج فعالة. وفي الواقع، ترد في الوثيقة JIU/REP/2006/2 عن ثغرات الرقابة توصية بتجميع أربع وظائف رقابة معاً (مراجعة الحسابات والتفتيش والتحقيق والتقييم). وكما هو مبين في الشكل ١ أدناه، فإن أكثر الوظائف شيوعاً في تجميعها مع المراجعة الداخلية للحسابات هي التحقيق، وأقلها شيوعاً هي الأخلاقيات. وفي معظم مؤسسات الأمم المتحدة التي لها وظائف تحقيق وتفتيش، تجمع هذه الوظائف مع المراجعة الداخلية للحسابات تحت إشراف رئيس واحد لدائرة رقابة (انظر المرفق الأول).

الشكل ١

تجميع المراجعة الداخلية للحسابات مع وظائف أخرى<sup>(٢٠)</sup>

هل خدمة المراجعة الداخلية للحسابات مجمعة مع واحدة أو أكثر من الوظائف التالية تحت إشراف رئيس واحد لدائرة رقابة؟



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

(١٩) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "The three lines of defense in effective risk management and control", IIA position paper, January 2013, p. 2: The three lines of defense model.

(٢٠) أشارت هيئة الأمم المتحدة للمرأة إلى أن البرنامج الإنمائي يضطلع بوظيفة المراجعة الداخلية لحسابات الهيئة بموجب اتفاق بشأن مستوى الخدمات؛ ويضطلع مكتب خدمات الرقابة الداخلية، بخدمات المراجعة الداخلية لحسابات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في حين تتولى وحدة تنسيق السياسات ومراجعة الحسابات التابعة لشعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري تنسيق مراجعة الحسابات والدعم. ولذلك، فهي لا تجمع مع أي من الوظائف المدرجة في هذا الاستعراض؛ وأشار الاتحاد البريدي العالمي إلى أنه يستعين بمصادر خارجية للاضطلاع بوظيفة المراجعة الداخلية لحساباته ويجري تنسيقها من خلال برنامج الحوكمة وإدارة المخاطر ونظم المعلومات الإدارية.

٣٠- وغالباً ما تتصل أسباب الجمع بين هذه الوظائف بتعزيز الكفاءة وأوجه التآزر، وفهم أفضل للمؤسسة، والتنسيق، والقدرة على الإبلاغ بشكل كلي عن نتائج أنشطة الرقابة. وفي المؤسسات الصغيرة أو في البيئات التي تقيدها التكاليف، قد تكون أوجه الكفاءة المكتسبة من وجود هذه الوظائف تحت إدارة رقابية واحدة هي العامل الحاسم. ومن منظور المراجعة الداخلية للحسابات، من الأساسي ألا يسبب أي نشاط إضافي ناتج عن تجمعات تنظيمية أي تهديد لاستقلالية المراجعة الداخلية للحسابات ولموضوعيتها.

٣١- ويجمع بعض المؤسسات بين المسؤولية عن الأخلاقيات والمراجعة الداخلية للحسابات. فعلى سبيل المثال، يعمل رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) وفي المنظمة البحرية الدولية بوصفه موظف الأخلاقيات، وفي وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، فإن موظف الأخلاقيات مسؤول إدارياً أمام رئيس هيئة الرقابة، المسؤول أيضاً عن المراجعة الداخلية للحسابات. وفي حين يمكن تبرير ذلك في المؤسسات الصغيرة لأسباب عملية، فإنه ليس بالحل الأمثل. وعلى وجه الخصوص، يمكن أن يشكل ذلك تضارباً إذا كان يتعين في وقت لاحق على رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية النظر أو التحقيق في الادعاءات الواردة إليه بوصفه موظف الأخلاقيات، مما يجد من سبل رد الحقوق لمقدمي الشكاوى.

٣٢- وقد تم الجمع بين وظيفتي المراجعة الداخلية للحسابات والتقييم في نحو ثلث تجمعات الرقابة (انظر الشكل ١). وفي معظم الحالات، تولى مراجعو الحسابات منصب القيادة بوصفهم رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية<sup>(٢١)</sup>. وقدم المستجوبون آراءً مختلفة حول الترتيب، حيث أشار البعض إلى الخطر المحتمل بأن تتسم الأدوار بالضبابية والتداخل، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بعمليات مراجعة الأداء، في حين شدد آخرون على قيمة المرونة في ما يتعلق بتعيين الموظفين. ومن ناحية أخرى، فإن التنسيق اليومي للأنشطة وتخطيط مراجعة الحسابات/التقييم يجريان بشكل جيد على ما يبدو.

٣٣- ومن المجالات المثيرة للقلق التي أشير إليها في المقابلات تكليف فرادى موظفي مراجعة الحسابات بأكثر من وظيفة رقابية. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى التباس عند الإدارة في التمييز بين مختلف وظائف الرقابة، ويمكن أن يحد من توافر الموظفين للانتدابات المقبلة. ومن أجل الحفاظ على استقلالية موظفي مراجعة الحسابات وموضوعيتهم على أفضل وجه، يتعين عند الجمع بين وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات ووظائف رقابية أخرى، أن يظل موظفو مراجعة الحسابات، بقدر ما يكون ذلك عملياً، مكلفين بوظيفتهم فقط. وعند تكليف موظفي مراجعة الحسابات بأكثر من وظيفة، ينبغي تفادي تضارب المصالح بين مهامهم.

(٢١) قارن أيضاً الوثيقة JIU/REP/2014/6 المتعلقة بتحليل وظيفة التقييم في منظومة الأمم المتحدة.

٣٤- ينبغي للرؤساء التنفيذيين، عند اتخاذ قرارات بشأن الجمع بين وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات ووظائف رقابية أخرى، النظر في أوجه التآزر والكفاءة التنظيمية، والحاجة إلى ضمانات لازمة لحماية استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات وتفاذي تضارب المهام لدى الموظفين.

خيارات الاستعانة بمصادر خارجية وبمصادر مشتركة

٣٥- في الممارسة العملية، يقرر الرئيس التنفيذي، والأفضل أن يكون ذلك بالتشاور مع لجنة الرقابة، حجم دائرة المراجعة الداخلية للحسابات وهيكلها وتكوينها. وينبغي أن يأخذ ذلك القرار في الاعتبار حجم المؤسسة والموارد المتاحة لها، وتطورها العام، وطبيعة المخاطر التي تواجهها، ودرجة اللامركزية، وكذلك مدى تعقيد وامتداد عملياتها. ويتمثل أحد الاعتبارات الهامة في تقرير ما إذا كان ينبغي استخدام الموارد الداخلية أو موارد خارجية أو مزيجاً من الصنفين للمراجعة الداخلية للحسابات.

٣٦- وفي حين يقدم معظم خدمات المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة موظفون، فإن غالبية دوائر المراجعة الداخلية للحسابات أفادت بأنها استخدمت موارد خارجية بشكل منتظم من أجل إتمام خطة المراجعة الداخلية للحسابات. وهناك طائفة من خيارات الاستعانة (الكاملة والجزئية) بمصادر خارجية، وبمصادر مشتركة (الاستعانة بمصادر مشتركة على المدى الطويل، والتعاقد من الباطن على المدى القصير) تستخدم فيها موارد خارجية<sup>(٢٢)</sup>.

٣٧- وقد يكون ترتيب ما للاستعانة بمصادر خارجية عملياً بالنسبة للدوائر الصغيرة أو الجديدة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، من أجل الحصول على خدمات بشكل يتسم بفعالية التكاليف، والاستفادة من الممارسات المهنية لدائرة أكبر من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ومن مزايا الاستعانة بمصادر خارجية القدرة على الاستفادة من برامج راسخة لضمان الجودة والتحسين، يمكن أن يستغرق وضعها وتنفيذها الكثير من الوقت. ومنها أيضاً إمكانية الاستفادة من سياسات وإجراءات متطورة جداً في مجال المراجعة الداخلية للحسابات ومن الخدمات المتخصصة في مراجعة الحسابات، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والنظم الحاسوبية لإدارة مراجعة الحسابات. وتتيح الاستعانة بمصادر خارجية داخل منظومة الأمم المتحدة تعزيز القيمة نظراً لتشابه العمليات وللسياق المشترك.

(٢٢) تكون الاستعانة بمصادر خارجية كاملة عندما يأتي جميع خدمات المراجعة الداخلية للحسابات، بما في ذلك خدمة رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة، من مؤسسة أخرى بصفة مستمرة؛ وتكون الاستعانة بمصادر خارجية جزئية عندما يسند تقديم خدمات معينة لتعاقدتين خارجيتين بصفة مستمرة، ولكن يكون رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة أحد كبار الموظفين؛ والاستعانة بمصادر مشتركة هي عندما تعمل أفرقة مختلطة من الموظفين ومن الموارد الخارجية معاً على إنجاز مشاريع، وعادة ما تكون الترتيبات طويلة الأجل؛ أما التعاقد من الباطن فهو لارتباط معين يعمل بموجبه فرادى المتعاقدتين تحت إشراف موظفين من أجل إنجاز مشاريع محددة.

٣٨- وقد وضع نصف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تشملها الاستعراض ترتيبات طويلة الأجل أو دائمة للاستعانة بمصادر مشتركة من أجل أن تتاح لها إمكانية الحصول على موارد مهنية إضافية. فعلى سبيل المثال، تمكنت دائرة المراجعة الداخلية للحسابات في برنامج الأغذية العالمي من الحفاظ على قدرتها على الإيصال عندما كانت هناك وظائف شاغرة، ومن توظيف خبرات محددة في مجال تكنولوجيا المعلومات مثلاً، نتيجة الاستعانة بمصادر مشتركة. وتستخدم مؤسسات أخرى، مثل صندوق الأمم المتحدة للسكان، ترتيبات الاستعانة بمصادر مشتركة لعمليات مراجعة حسابات الدوائر الميدانية وعمليات المراجعة في مجالات محددة.

٣٩- ويتم الحصول على خدمات تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بمراجعة الحسابات عن طريق التعاقد من الباطن مع خبراء استشاريين نظراً للمستوى العالي من الخبرة المتخصصة المطلوبة لهذه الأنواع من الخدمات. وتواجه دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التحدي المتمثل في أن هذه الخبرات غير متاحة في أكثر الأحيان لدى القوى العاملة ذات مواصفات وظيفية أعم لمراجعي الحسابات.

٤٠- وترد في الوثيقة JIU/REP/2006/2 توصية بأنه يمكن، بالنسبة للمنظمات التي تدير موارد على أساس كل سنتين بمقدار يقل عن ٢٥٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة (أو ١٢٥ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة سنوياً)، تكليف أية مؤسسة أخرى من داخل منظومة الأمم المتحدة لها القدرة على الاستجابة لتوفير خدمات المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٢٣)</sup>. إلا أن أربع من خمس مؤسسات صغيرة دون هذه العتبة ظلت، في عام ٢٠١٥، تحصل على خدمات المراجعة الداخلية للحسابات من الداخل، وكان لمؤسسة واحدة متوسطة الحجم فوق تلك العتبة نموذج استعانة بمصادر خارجية. ويشير هذا إلى أن أسباب الاستعانة بمصادر خارجية أكثر تعقيداً من الحجم<sup>(٢٤)</sup>.

٤١- وفي حالة الاستعانة بمصادر خارجية، اعتبر بعض المستجوبين تحقيق كفاءة التكاليف من العوامل الدافعة لذلك الخيار. واستفادت المؤسسات الصغيرة، باستعانتها بمصادر خارجية، من الاستثمارات التي وظفت في وضع السياسات والإجراءات، وتنفيذ برمجيات لمراجعة الحسابات، ووجود برامج لضمان جودة المراجعة الداخلية للحسابات. وفوضت أيضاً مسؤولية تعيين الموظفين وتدريبهم إلى المؤسسة الأخرى.

٤٢- إلا أن من الميزات الكبيرة لتوفير خدمة تعتمد على الموارد الداخلية القيمة المضافة التي يوفرها رئيس لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية بدرجة من التعمق في معرفة

(٢٣) انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١٤.

(٢٤) اختارت هيئة الأمم المتحدة للمرأة والبرنامج المشترك المعني بالإيدز تكليف مؤسستين أخريين في الأمم المتحدة بخدمات المراجعة الداخلية لحساباتهما (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالنسبة للهيئة ومنظمة الصحة العالمية بالنسبة للبرنامج)؛ وقررت مؤسسة صغيرة واحدة (الاتحاد البريدي العالمي) الدعوة لتقديم العطاءات والاستعانة بمصادر خارجية من القطاع الخاص لأداء خدمات المراجعة الداخلية للحسابات.

المؤسسة، ومسؤولية واضحة عن الوظيفة. ويبدو أن هذا يمثل قيمة معترفاً بها بالنسبة للمنظمة العالمية للأرصاء الجوية، ومنظمة الطيران المدني الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، والمنظمة البحرية الدولية، حيث إنها تواصل تمويل خدمات المراجعة الداخلية للحسابات من داخل المؤسسة. ويتمثل أكبر التحديات المستمرة بالنسبة للدوائر الصغيرة للمراجعة الداخلية للحسابات هو الافتقار إلى الموارد ووفورات الحجم.

٤٣ - ومن أهم الاعتبارات بالنسبة للرؤساء التنفيذيين في ما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية للاضطلاع بوظائف المراجعة الداخلية للحسابات هو كيفية ضمان أن تبقى المسؤولية الرقابية داخل المؤسسة. ويرى معهد مراجعي الحسابات الداخليين أنه لا يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للرقابة والمسؤولية على نشاط المراجعة الداخلية للحسابات ومن الضروري، في ترتيبات الاستعانة الكاملة بمصادر خارجية، تكليف جهة اتصال داخلية، يفضل أن تكون على المستوى التنفيذي أو على مستوى الإدارة العليا، "بتنسيق" الوظيفة<sup>(٢٥)</sup>. وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون لهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والاتحاد البريدي العالمي، وغيرها من مؤسسات الأمم المتحدة التي تستعين بمصادر خارجية في ترتيبات المراجعة الداخلية للحسابات، أن تبقى المساءلة والمسؤولية عن المراجعة الداخلية للحسابات داخل مؤسساتهم. وينبغي، عند الاقتضاء، تفويض هذه المسؤولية إلى واحد من كبار الموظفين الموجودين بالمؤسسة لا يضطلع بمهام تتعلق بالإدارة التشغيلية وذلك بغية ضمان استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات.

(٢٥) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "The role of internal auditing in resourcing the internal audit" activity", IIA position paper, January 2009, p. 3

## ثالثاً - هياكل الحوكمة والهياكل التنظيمية التي تدعم الاستقلالية والفعالية

٤٤ - الاستقلالية مفهوم رئيسي لعمل المراجعة الداخلية للحسابات. إلا أنها تحتاج، في الممارسة العملية، إلى أن تطبق داخل هيكل إدارة المؤسسة، الذي قد يكون مختلفاً في مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام. ويعتمد هذا الفصل تعريف معهد مراجعي الحسابات الداخليين لاستقلالية المراجعة الداخلية للحسابات حسبما ينطبق في السياق الخاص لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

٤٥ - وتعزز وظيفة مراجعة حسابات فعالة في منظومة الأمم المتحدة الحوكمة بزيادة قدرة الرؤساء التنفيذيين والدول الأعضاء على إخضاع المسؤولين للمساءلة وعلى تعزيز المصداقية، والإنصاف، والمعايير الأخلاقية العالية. ومن الضروري، بغية الاضطلاع بذلك الدور، الوفاء بعدد من شروط الاستقلالية في هياكل الحوكمة والهياكل التنظيمية التي تدعم وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات.

## ألف - استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات وفعاليتها

٤٦ - الاستقلالية سمة حاسمة وحساسة للتأكد من أن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات يمكن أن تضطلع موضوعياً بولايتها ومسؤولياتها، وأن تضفي عليها المصداقية في نظر الرئيس التنفيذي والإدارة العليا، وأعضاء مجالس الإدارة أيضاً.

٤٧ - ويعرف معهد مراجعي الحسابات الداخليين الاستقلالية بأنها "التحرر من الشروط التي تهدد قدرة نشاط المراجعة الداخلية للحسابات على الاضطلاع بمسؤوليات المراجعة الداخلية للحسابات بأسلوب لا يشوبه التحيز"<sup>(٢٦)</sup>. ويتحقق هذا عموماً، في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بقدرة المراجعة الداخلية للحسابات على تقديم تقاريرها مباشرة إلى أعلى مستوى في المؤسسة وبوجود علاقة تبعية وظيفية لمجلس الإدارة. ويمكن لأي عائق أمام التبعية الوظيفية للمراجعة الداخلية للحسابات لمجلس الإدارة أن يضر باستقلالية هذه الوظيفة.

٤٨ - وبالاستناد إلى معهد مراجعي الحسابات الداخليين، فإن التبعية الوظيفية لمجلس إدارة ما يمكن أن يشمل ما يلي: '١' الموافقة على ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات، وخطوة مراجعة الحسابات القائمة على مراعاة المخاطر، وميزانية المراجعة الداخلية للحسابات؛ '٢' وتلقي التقارير عن أداء المراجعة الداخلية للحسابات؛ '٣' وتوفير الفرص للاستفسار من الإدارة ومن دائرة المراجعة الداخلية للحسابات عن نتائج مراجعة الحسابات، وعن أي قيود على نطاق العمل أو الموارد؛ '٤' والموافقة على تعيين رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وعلى إقالته؛ '٥' والموافقة على الأجور"<sup>(٢٧)</sup>.

(٢٦) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١١٠٠ - الاستقلالية والموضوعية.

(٢٧) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١١١٠ - الاستقلالية التنظيمية.

٤٩- ويتطلب تفسير معهد مراجعي الحسابات الداخليين للتبعية الوظيفية قدرًا من التكيف مع سياق منظومة الأمم المتحدة حيث لا توجد مجالس إدارة من الصنف الخاص بالقطاع العام. وبالنظر إلى الاعتبارات السياسية والعملية، يمكن تفويض جوانب من التبعية الوظيفية لمجالس الإدارة في منظومة الأمم المتحدة إلى لجان رقابة تتمتع بالخبرة والاستقلالية للاضطلاع بهذه المسؤوليات والواجبات. ولأغراض هذا الاستعراض، تفهم التبعية الوظيفية المباشرة لمجلس إدارة في سياق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على أنها تشمل: '١' موافقة مجلس الإدارة على ميثاق دائرة المراجعة الداخلية للحسابات وإدراجه في قواعد المؤسسة وأنظمتها؛ '٢' وتقديم التقرير السنوي للمراجعة الداخلية للحسابات إلى مجلس الإدارة، بحضور رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية للرد على أية أسئلة.

٥٠- واستناداً إلى نتائج الدراسة الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة (انظر المرفق السادس)، يلاحظ المفتشان أن مفهوم استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات بارز للعيان بشكل خاص لدى رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية والرؤساء التنفيذيين. وأبلغ كل من الإدارة والموظفين في دوائر المراجعة الداخلية للحسابات عن توفر درجة عالية من إمكانية الوصول إلى الأشخاص والوثائق والمعلومات وعن عدم وجود شعور بالضغط لتغيير التقارير والآراء والتوصيات. إلا أنه ما لم تتركز شروط الاستقلالية مؤسسياً (انظر الفرع باء أدناه)، يظل خطر الخرق قائماً. وقد تضمنت التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة عدداً من التوصيات في هذا الصدد. وتعزز لجان الرقابة بدورها استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات بتقديم المشورة والتوجيه إلى الرؤساء التنفيذيين وإلى مجالس الإدارة، كما ستجري مناقشته بالتفصيل في الفصل "سابعاً" من هذا التقرير.

٥١- وتجري تغطية جوانب أخرى من الاستقلالية في مواضع أخرى من هذا التقرير، ويشمل ذلك بالخصوص الاستقلالية التنظيمية/الإدارية/الهيكليّة، التي تشير إلى قدرة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات على الاضطلاع بأية مهمة مراجعة حسابات تعتبر ضرورية والإبلاغ عنها (انظر الفصل "ثالثاً") والاستقلالية المهنية/التقنية لفرادى مراجعي الحسابات، التي تشير إلى المعايير المهنية وأخلاقيات مراجعي الحسابات الداخليين في الاضطلاع بعملهم (انظر الفصل "خامساً").

## باء- شرطا الاستقلالية والفعالية في المراجعة الداخلية للحسابات

٥٢- يتصل شرطا الاستقلالية والفعالية بالنسبة لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات بالمجالات التالية: '١' الموافقة على ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات؛ '٢' الموافقة على خطة مراجعة الحسابات القائمة على مراعاة المخاطر وميزانية المراجعة الداخلية للحسابات؛ '٣' الإبلاغ عن أداء المراجعة الداخلية للحسابات وعن استقلاليتها؛ '٤' الاستفسار عن نتائج

مراجعة الحسابات وفرض أية قيود على النطاق أو الموارد؛<sup>٥٤</sup> تعيين رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وإقالته.

#### ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات

٥٣ - ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات هو الوثيقة الرسمية التي تحدد غرض وسلطة ومسؤولية دائرة المراجعة الداخلية للحسابات. ولجميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ال ٢٢ في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي شملها الاستعراض موثيق للمراجعة الداخلية للحسابات.

٥٤ - ووفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢)، يجب أن يحصل ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات على موافقة الإدارة العليا ومجلس الإدارة<sup>(٢٨)</sup>. وترد في الوثيقة JIU/REP/2010/5، توصية بأن يجري استعراض ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات مرة كل ثلاث سنوات على الأقل؛ وبأن تقدم النتائج إلى الرئيس التنفيذي وإلى لجنة الرقابة؛ وبأن تعرض أية تغييرات مقترحة على مجلس الإدارة للموافقة عليها.

٥٥ - ورغم أن المراجعة الداخلية للحسابات محددة كشرط في قواعد وأنظمة جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ال ٢٢ التي شملها الاستعراض، فإن ٦٠ في المائة منها لا يشترط في الوقت الحالي موافقة مجلس الإدارة على ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٢٩)</sup>. وهذا شرط من شروط استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات وفقاً لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين، وهو مناسب لأن يعتمد ضمن هيكل تسيير منظومة الأمم المتحدة، على النحو الموصى به سابقاً في الوثيقة JIU/REP/2010/5<sup>(٣٠)</sup>.

٥٦ - ومن الضروري، بالإضافة إلى موافقة الرئيس التنفيذي على ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات، أن يوافق عليه مجلس الإدارة وأن توثق هذه الموافقة على النحو المناسب في محاضر اجتماعات مجلس الإدارة. ومن أجل تقديم المشورة والتوجيه إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة بشأن نوعية ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات ومدى مناسبته، ينبغي أن تشارك لجنة الرقابة بشكل جوهري في عملية الاستعراض.

(٢٨) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٠٠٠ - الغرض والسلطة والمسؤولية.

(٢٩) لا تتم الموافقة على موثيق المراجعة الداخلية للحسابات للمؤسسات التالية من قبل مجلس الإدارة: الأونروا، ومنظمة اليونسكو، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز، والبرنامج الإنمائي، ومنظمة اليونيدو، واليونسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، وصندوق السكان، ومكتب خدمات المشاريع، والاتحاد الدولي للاتصالات، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

(٣٠) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ١.

### استعراض خطط المراجعة الداخلية للحسابات وميزانياتها

٥٧- في ما يتعلق باستعراض خطة مراجعة الحسابات الداخلية وميزانياتها، هناك حاجة إلى تكييف تفسير معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين مع السياق الخاص لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ووفقاً لمعهد المراجعة الداخلية للحسابات، فإن الاستقلالية التنظيمية للمراجعة الداخلية للحسابات تتحقق بفعالية عن طريق علاقة إبلاغ وظيفية بمجالس الإدارة، تشمل، حسب تفسير المعهد، دور موافقة مجلس الإدارة في ما يتعلق بخطة المراجعة الداخلية للحسابات والقدرة على الاستفسار عن كفاية ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات، باعتبارها عناصر حاسمة للاستقلالية<sup>(٣١)</sup>.

٥٨- وفي سياق منظومة الأمم المتحدة، فإن إسناد دور موافقة إلى مجالس الإدارة في ما يتعلق بالخطط السنوية للمراجعة الداخلية للحسابات وميزانياتها ليس عملياً ولا داعي له. وعلى وجه الخصوص، فإن إسناد دور موافقة لمجلس الإدارة، الذي لا يجتمع إلا بضع مرات في السنة، لا يتيح ما يلزم من حسن توقيت في تنفيذ خطة مراجعة الحسابات الداخلية، مما قد يتطلب بالضرورة إجراء تعديلات خلال السنة بسبب تغير بيانات المخاطر أو الأحداث. وذلك لا يتيح أيضاً المرونة اللازمة لتعديل خطة مراجعة الحسابات استجابة لتغير متطلبات مراجعة الحسابات أو للمستجدات الخارجية، لتجنب الازدواجية مع خطة المراجعة الخارجية للحسابات، مثلاً. والأهم من ذلك، فإنه ينبغي تفادي أي خروج عن أساس المخاطر لخطة مراجعة الحسابات أو أي مجال للتخصير الذي لا مبرر له من قبل الجهات المراجعة حساباتها، نظراً للكشف العلني عن الخطة.

٥٩- وفي الواقع، ووفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، لم تبلغ أية من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لها دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات عن دور ما لمجلس الإدارة في ما يتعلق بالموافقة على خطة المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٣٢)</sup>. وفي معظم المؤسسات، جرت الموافقة على خطة المراجعة الداخلية للحسابات من قبل الرئيس التنفيذي. وفي بضع مؤسسات أخرى، لا تلزم أي موافقة حيث تجري الموافقة على خطة المراجعة الداخلية للحسابات مباشرة من قبل رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية؛ وهذا الترتيب يوفر أعلى درجات الاستقلالية لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٣٣)</sup>.

٦٠- ومن الممارسات الجيدة أن تتلقى مجالس الإدارة، كحد أدنى، استعراضاً عاماً سنوياً لخطة المراجعة الداخلية للحسابات القائمة على مراعاة المخاطر، يتضمن توضيحاً لكيفية تقييم المخاطر في إعداد الخطة وكيفية توزيع موارد الميزانية لمعالجة المخاطر التي تم تحديدها. وينبغي أن

(٣١) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١١١٠ - الاستقلالية التنظيمية.

(٣٢) انظر الفصل السابع للاطلاع على مناقشة بشأن دور لجان الرقابة في دعم مجالس الإدارة ففي جملة أمور منها استعراض خطط المراجعة الداخلية للحسابات.

(٣٣) هذا هو الحال بالنسبة لثلاث من المؤسسات الـ ٢٢ (١٤ في المائة): منظمة الطيران المدني الدولي، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة اليونسكو.

يتضمن الاستعراض العام أيضاً إشارة إلى مدى ملاءمة الميزانية. وأكثر من نصف دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي شملها الاستعراض يتضمن بالفعل فرعاً في تقاريرها السنوية يقدم بعض التفاصيل عن تخطيطها لمراجعة الحسابات القائم على مراعاة المخاطر. وينبغي أن يقرن ذلك بمعلومات عن الموارد البشرية والمالية المخصصة لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات لكي تنظر فيها مجالس الإدارة. ويمكن أن تكون هذه المعلومات بنداً مستقلاً أو أن تدرج في التقرير السنوي الذي تقدمه دائرة المراجعة الداخلية للحسابات أو لجنة الرقابة إلى مجلس الإدارة.

٦١- وتضطلع لجان الرقابة بدور رئيسي في عملية الضمان بإجراء استعراض خبراء لخطط المراجعة الداخلية للحسابات وميزانياتها. وهي تساعد أيضاً في عملية الحوكمة بتقديم مشورتها وآرائها الذاتية المستقلة إلى مجالس الإدارة وإلى الرؤساء التنفيذيين حول كفاية الميزانيات وخطط المراجعة الداخلية للحسابات (انظر الفصل "سابعاً").

#### معلومات عن الأداء والاستقلالية

٦٢- ترد في الوثيقة JIU/REP/2010/5 توصية بأنه ينبغي، لتعزيز المساءلة والشفافية، أن يقدم رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية تقريراً سنوياً إلى مجلس الإدارة عن نتائج نشاط المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٣٤)</sup>. وتفي هذه التوصية بشروط معهد مراجعي الحسابات الداخليين المتعلقة بتوفير معلومات عن المراجعة الداخلية للحسابات، وقد نفذت بنجاح في منظومة الأمم المتحدة.

٦٣- وفي عام ٢٠١٥، كان جميع المؤسسات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض والتي لها دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات بصدد إعداد موجز لنتائج تنفيذ خطط المراجعة الداخلية للحسابات كجزء من تقاريرها السنوية عن المراجعة الداخلية للحسابات. ولاحظت وحدة التفتيش المشتركة في استعراضها لهذه التقارير أنها تتضمن جميعها، كحد أدنى، لمحة عامة عن الاستعراضات الرئيسية لمراجعة الحسابات والنتائج الرئيسية، وقائمة بتقارير الرقابة الصادرة، ومعلومات مستكملة عن حالة تنفيذ التوصيات السابقة لمراجعي الحسابات.

٦٤- ويتيح التقرير السنوي فرصة بالغة الأهمية لرئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة لتقديم بيان صريح بشأن الاستقلالية إلى الرئيس التنفيذي وإلى مجلس الإدارة. ومن شروط معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين أيضاً أن يقدم رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية تأكيداً سنوياً لمجلس الإدارة في ما يتعلق بالاستقلالية التنظيمية للوظيفة<sup>(٣٥)</sup>. وينبغي أن يتناول هذا البيان أية عوامل، بما في ذلك الموارد، تحد من فعالية المراجعة الداخلية للحسابات واستقلاليتها. وحسب استعراض وحدة التفتيش المشتركة للتقارير السنوية للمراجعة الداخلية للحسابات، فإن ما يقارب نصف دوائر المراجعة الداخلية للحسابات يقدم بياناً عن

(٣٤) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ٨.

(٣٥) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١١٠٠ - الاستقلالية التنظيمية.

الاستقلالية<sup>(٣٦)</sup>. وينبغي لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي لم تفعل ذلك بعد أن تتبع الممارسة الموصى بها بأن توفر في تقاريرها السنوية بياناً شاملاً عن الاستقلالية، يغطي أية عوامل تحد من استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات ومن فعاليتها<sup>(٣٧)</sup>.

٦٥- وهناك شرط أخير يدعم توفير البيان عن الاستقلالية هو إتاحة الفرصة لمجلس الإدارة لتقدم استفسارات مباشرة إلى رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية. ولاحظ المفتشون الممارسة الجيدة المتبعة في العديد من المؤسسات، والتي يحضر بمقتضاها رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية ورئيس لجنة الرقابة اجتماعات مجلس الإدارة للرد على أية أسئلة تتعلق بتقاريرهم السنوية، وفي هذا استيفاء لشرط الاستقلالية التنظيمية. والإبلاغ المباشر الذي توفره وظيفة مراجعة الحسابات إلى مجلس الإدارة هو الحال بالنسبة لـ ١٨ من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض (٨٢ في المائة).

### التوصية ١

ينبغي أن توزع مجالس الإدارة إلى الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأن يكفلوا حضور رؤساء دوائريهم المعنية بالمراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية ورؤساء لجان الرقابة في اجتماعات مجالس الإدارة مرة في السنة على الأقل وأن تتاح لهم فرصة الإجابة على الأسئلة المطروحة بخصوص التقارير السنوية لكل منهم.

### التوظيف في منصب رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية

٦٦- وفقاً لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين، ينبغي أن يكون لمجلس الإدارة دور في الموافقة على قرار التوظيف في منصب رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية<sup>(٣٨)</sup>. وفي سياق منظومة الأمم المتحدة، قد لا يكون عملياً أو مناسباً أن توافق مجالس الإدارة على قرارات التوظيف. إلا أنه ينبغي، كحد أدنى، أن تُبلغ مجالس الإدارة رسمياً بعملية التوظيف في منصب رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وأن تمنح فرصة التعليق عليها وطرح الأسئلة بشأنها. وينبغي أن تؤدي لجنة الرقابة، بوصفها هيئة خبراء بشأن مسائل الرقابة، دوراً استشارياً نشطاً في هذه العملية.

٦٧- وقد تبين، لدى استعراض موثيق المراجعة الداخلية للحسابات، أن سلطة تعيين رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وإنهاء ولايته تقع، في معظم الحالات، على

(٣٦) المنظمات التي تضمن تقاريرها السنوية عن المراجعة الداخلية للحسابات بياناً عن الاستقلالية هي: منظمة الأغذية والزراعة، والبرنامج الإنمائي، واليونيسيف، واليونيدو، والأونروا، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والأمانة العامة للأمم المتحدة، وصندوق السكان، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة.

(٣٧) هذا يعزز التوصية ٢ عن استقلالية الوظيفة الواردة في الوثيقة JIU/REP/2010/5.

(٣٨) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١١١٠ - الاستقلالية التنظيمية، التفسير.

عائق الرئيس التنفيذي؛ وفي حالة الأمانة العامة للأمم المتحدة، تشترط أيضاً موافقة الجمعية العامة. وفي ثماني مؤسسات، يعين الرئيس بالتشاور مع مجلس الإدارة، في حين يعين الرئيس، في تسع مؤسسات أخرى، بالتشاور مع لجنة الرقابة. وفي عدد قليل من المؤسسات فقط يعين رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية بالتشاور مع كل من لجنة الرقابة ومجلس الإدارة<sup>(٣٩)</sup>.

## التوصية ٢

ينبغي أن يشرك الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة رؤساء لجان الرقابة وأن يتشاوروا مع مجالس الإدارة في تعيين رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وفي إنهاء ولايتهم.

### شرط الاستقلالية والفعالية

٦٨ - الاستقلالية لازمة لفعالية المراجعة الداخلية للحسابات وتحقيق المصداقية للوظيفة. وقد تناولت وحدة التفتيش المشتركة بالتفصيل، في توصيات سابقة مسائل في هذا الصدد، إلا أنها لم تنفذ حتى الآن بشكل متسق في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة<sup>(٤٠)</sup>.

٦٩ - وتمشياً مع التوصيات الواردة في الوثيقتين JIU/REP/2010/5 و JIU/REP/2006/2 ومع معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢)، يؤكد هذا الاستعراض من جديد أن الشروط التالية ضرورية لاستقلالية المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة<sup>(٤١)</sup>:

(أ) موافقة مجلس الإدارة على ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات؛

(ب) تقديم لجنة الرقابة لآرائها إلى مجلس الإدارة حول مدى كفاية ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات للاضطلاع بعمل المراجعة الداخلية للحسابات ومعالجة المجالات العالية المخاطر التي تم تحديدها؛

(ج) كفالة أن يتلقى مجلس الإدارة التقرير السنوي لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات وأن تتاح له فرصة استعراضه بحضور رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وأن يتضمن التقرير بياناً من رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية يتعلق بالاستقلالية التنظيمية؛

(٣٩) على سبيل المثال برنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة الطيران المدني الدولي.

(٤٠) انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، الفصل "ثالثاً" (جيم)؛ انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، الفصل "ثانياً" (واو).

(٤١) انظر الفصل "ثالثاً" - باء للاطلاع على التفاصيل.

(د) كفالة إشراك لجان الرقابة واستشارة مجالس الإدارة في القرار النهائي بشأن تعيين رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وتجديد ولاياتهم وإنهائها.

٧٠- ويكرر هذا الاستعراض تأكيد أنه ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يفعلوا ذلك بعد تنفيذ الشروط المذكورة أعلاه ذات الأهمية الأساسية بالنسبة لفعالية وظيفه المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

### جيم - تحديد مدة ولاية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية

٧١- من وسائل حماية كل من استقلالية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وموضوعيته توضيح مدة العمل منذ بداية التعيين، وعدم إخضاعها للتجديد كل سنة. ويتحقق ذلك عموماً بفرض فترة ولاية محددة سلفاً، ويقترن في كثير من الأحيان بالاستبعاد من إعادة التوظيف في منصب آخر بنفس المؤسسة.

٧٢- ودعماً لهذا المبدأ، وردت في الوثيقة JIU/REP/2006/2 توصية بأن تقتصر مدة تعيين رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية على فترة واحدة غير قابلة للتجديد تتراوح بين خمس وسبع سنوات، مع عدم انتظار إعادة التوظيف في نفس المؤسسة في نهاية مدة الولاية<sup>(٤٢)</sup>. وينطبق ذلك على جميع رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، بغض النظر عن التكليف بأنشطة أخرى من أنشطة خط الدفاع الثاني أو الثالث، بما في ذلك التحقيق والتقييم والتفتيش.

٧٣- ويعتبر المفتشان تحديد مدة الولاية طريقة للحد من مخاطر إعاقة تقارير مراجعة الحسابات، من أجل كفالة التوظيف الطويل الأجل، بالقيام منذ البداية بإزالة أي غموض في ما يتعلق بطول فترة الولاية والتثبيت فيها. وتحديد مدة الولاية هو أيضاً آلية لتعزيز الموضوعية والاستقلالية وتجنب تضارب المصالح بالاستعاضة دورياً عن رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة من أجل جلب منظور جديد غير منحاز.

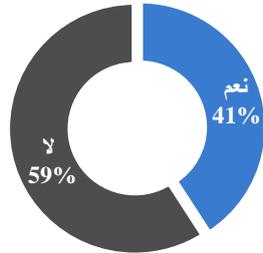
٧٤- ولا يوجد، حتى الآن، في ما يقارب نصف دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تحديد لفترة ولاية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية. ويتضمن الشكل ٢ أدناه مزيداً من التفاصيل عن جوانب أخرى لتعيين رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية.

(٤٢) انظر أيضاً التوصية ٤ الواردة في الوثيقة JIU/REP/2014/6 بفترة ولاية تتراوح بين خمس وسبع سنوات وبفرض قيود على إعادة توظيف رؤساء دوائر التقييم.

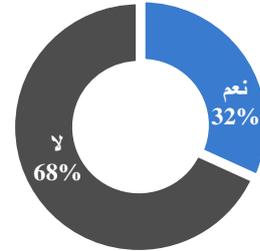
## الشكل ٢

## تحديد فترة الولاية في منصب رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية

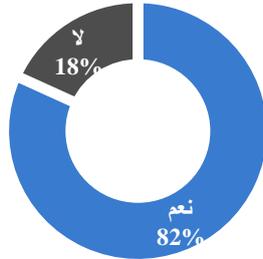
تمنع إعادة التوظيف في منصب آخر داخل نفس المؤسسة لفترة زمنية معينة



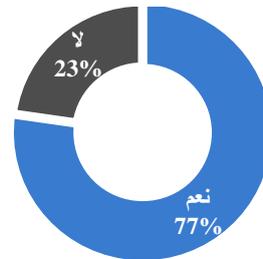
توجد فترة اختبار قبل التعيين الكامل



يتم التعيين بالتشاور إما مع لجنة الرقابة أو مع مجلس الإدارة



إنهاء العمل يتطلب التشاور إما مع لجنة الرقابة أو مع مجلس الإدارة



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

٧٥- وفي المؤسسات التي تحدد فيها فترة ولاية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة، عادة ما يكون ذلك لفترة ولاية واحدة أو لفترتين، ولكن هناك طائفة من الممارسات في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، هناك في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفي اليونيسيف تحديد للولاية لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ويرى البرنامج الإنمائي أن تجديد فترة ولاية رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية ينبغي أن يخضع لتقدير الرئيس التنفيذي بالتشاور مع لجنة الرقابة. وتبين المعلومات المستقاة من المقابلات أن فترات الولاية القصيرة (أقل من خمس سنوات) قد تكون أكثر تكلفة بالنظر إلى ما ينفق من مال ووقت على أنشطة التوظيف والانتقال. وغالباً ما يكون أثر الدوران أشد وقعاً بالنسبة لدوائر مراجعة الحسابات الداخلية التي لا يوجد فيها نائب رفيع المستوى يتولى دور الرئيس بالنيابة أثناء المرحلة الانتقالية.

٧٦- غير أن هناك عدداً من التدابير التي يمكن أن تتخذها المؤسسات للتقليل إلى أدنى حد من أثر الدوران والاستفادة منه. فعلى سبيل المثال، من شأن استخدام التخطيط الفعال لتعاقب

الموظفين وعمليات التوظيف الاستباقي أن تقلص مدة الشغور إلى أدنى حد<sup>(٤٣)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، فإن وضع استراتيجية محكمة التخطيط لنقل المعارف من شأنه أن يساعد على كفاءة أن يكون رئيس جديد ذو خبرة لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية قادراً على التعرف بسرعة على المؤسسة الجديدة وبالتالي إضافة قيمة ورؤية متعمقة جديدة إلى المنصب.

٧٧- وقد فرض أيضاً ما يقارب ثلث المؤسسات التي لها دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات قيوداً على قدرة رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في أن يعاد توظيفه داخل المؤسسة عند انتهاء فترة ولايته. واحتج بعض المستجوبين بأن هذا الأمر أكثر صعوبة حيث إن لرئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية مهارات وخبرات جيدة يمكنه الإسهام بها في المؤسسة. وكانت هناك، خلال الفترة المستعرضة، حالة واحدة على الأقل غير فيها شاغل لوظيفة رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية منصبه في منتصف المدة. ويجب أن يوضع في الاعتبار أن القيود مفروضة على رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، فقط، أما سائر موظفي دائرة المراجعة الداخلية للحسابات فهم أحرار في قبول مناصب أخرى داخل المؤسسة حتى يستفاد من خبراتهم.

٧٨- إلا أن هناك بعض المساوئ لتحديد فترة الولاية. فعلى سبيل المثال، قد تجعل الترقية إلى منصب رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية غير جذابة بالنسبة لموظفين مؤهلين جداً يبحثون عن العمل لفترة طويلة. وهناك أيضاً زيادة مخاطر الدوران قبل انتهاء فترة الولاية حيث قد يلتمس شاغل الوظيفة منصباً آخر في وقت مبكر من أجل ضمان استمرارية العمل. وارتأى صندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسيف، مثلاً، أن ولاية بخمس سنوات غير قابلة للتجديد قد تدفع شاغل الوظيفة إلى البحث عن منصب جديد في منتصف الولاية.

٧٩- وبظل المفتشان يؤيدان المبدأ القائل بأن ضمان الموضوعية يتحقق بشكل أفضل بتحديد فترة الولاية، بدون خيار عمل آخر بالنسبة لرؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية داخل المؤسسة خلال فترة ولايتهم أو عند انتهائهما. وفي حين يتعين على كل مؤسسة أن تضع ترتيباتها الذاتية استناداً إلى الحالة التي تتميز ملاك الموظفين بها، يرى المفتشان أن مخاطر إعاقة الموضوعية في هذه الوظيفة الحاسمة عالية للغاية للسماح بالتحديد الطويل الأجل داخل نفس المؤسسة. وتكمن في لب هذه المسألة المفاضلة بين التكاليف المرتبطة بدوران أكثر تواتراً وزيادة استقلالية مراجعة الحسابات التي تتيحها ولايات أقصر مدة.

٨٠- ويؤكد هذا الاستعراض التوصية ١٠ الواردة في الوثيقة JIU/REP/2006/2، التي تدعو، في جملة أمور، إلى تحديد مدة الولاية وتقييد العمل داخل نفس المؤسسة بالنسبة لرئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، ويطلب إلى مجالس الإدارة التي لم تفعل ذلك بعد "إقامة قاعدة ولاية مدتها ما بين خمسة وسبعة أعوام غير قابلة للتجديد"، "مع عدم انتظار أي تعيين آخر في نفس المؤسسة من مؤسسات الأمم المتحدة في نهاية مدة الولاية".

(٤٣) انظر الوثيقة JIU/REP/2016/2 المتعلقة بالتخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

## رابعاً- الاستراتيجية والتخطيط والميزنة

٨١- مع تطور وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، ينبغي أن تتطور عملياتها المتعلقة بالاستراتيجية والتخطيط والميزنة، من أجل توفير مستوى رفيع من الضمانات، وفكرة شاملة عن حالة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة عبر عمليات المؤسسة. ولتحقيق ذلك، ينبغي أن تكون خطة المراجعة الداخلية السنوية للحسابات القائمة على مراعاة المخاطر، على النحو الأمثل، تتمشى مع استراتيجية طويلة الأجل تحدد التوقعات لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات على مر الزمن. وستدفع الاستراتيجية مستوى ودرجة تعقيد دوائر مراجعة الحسابات المدرجة في الخطة السنوية للمراجعة الداخلية للحسابات القائمة على مراعاة المخاطر، مع أخذ حجم دائرة المراجعة الداخلية للحسابات في الاعتبار. وينبغي أن يدعم التمويل المناسب والموارد المناسبة تحقيق خطط العمل والاستراتيجية العامة. ولكفالة التغطية الكافية وتجنب الازدواجية، ينبغي العمل مع مراجعي الحسابات الخارجيين على تنسيق خطط عمل المراجعة الداخلية للحسابات.

## ألف- استراتيجية المراجعة الداخلية للحسابات وتخطيطها

### استراتيجية المراجعة الداخلية للحسابات

٨٢- يعد وضع استراتيجية وإقرارها طريقة هامة لضمان أن تفي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات باحتياجات جهاتها المعنية بإجراء تقييم للاحتياجات وتحليل الثغرات. وتوفر الاستراتيجية وسيلة لتوضيح رؤية دائرة المراجعة الداخلية للحسابات وولايتها ضمن إطار رؤية المؤسسة وولايتها و يتيح إيجاد توازن بين التكلفة والقيمة المراد تحقيقها<sup>(٤٤)</sup>. وتوفر الاستراتيجية أيضاً أساساً لعملية التخطيط السنوية وتحديد المتطلبات المالية والاحتياجات الطويلة الأجل من الموارد البشرية. ويعد توفر استراتيجية قائمة للمراجعة الداخلية للحسابات ممارسة رائدة.

٨٣- وقد أفاد نصف دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي شملها الاستعراض بأن لها وثيقة معتمدة لاستراتيجية للمراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٤٥)</sup>. إلا أنه استناداً إلى استعراض للاستراتيجيات القائمة، لوحظ أن هذه الوثائق تفتقر، في العديد من الحالات، إلى بعض

(٤٤) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "وضع الخطة الاستراتيجية للمراجعة الداخلية للحسابات"، إطار الممارسات المهنية الدولية، الدليل العملي، تموز/يوليه ٢٠١٢، الصفحة ١.

(٤٥) ووفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، أفادت ١١ من ٢٢ مؤسسة لها دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات بأن لديها وثيقة استراتيجية محددة للمراجعة الداخلية للحسابات. ودوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي لم تكن لها وثيقة من ذلك القبيل هي الاتحاد الدولي للاتصالات، ومكتب خدمات المشاريع، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، واليونيدو، ومفوضية شؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة اليونسكو، والأونروا.

المتطلبات الأساسية لاستراتيجية للمراجعة الداخلية للحسابات، مثل تقييم وبيان ينص على التطور المرجو وخطة للموارد البشرية.

٨٤- وليس جميع المؤسسات بحاجة إلى استراتيجية معقدة للمراجعة الداخلية للحسابات. فعلى سبيل المثال، قد يكفي، في المؤسسات الصغيرة، وجود دائرة للمراجعة الداخلية للحسابات مع استراتيجية بسيطة للتركيز على أعمال التحقق من الامتثال. ومن ناحية أخرى، تحتاج المؤسسات الكبيرة والمعقدة التي تعمل في بيئات عالية المخاطر إلى وظائف مراجعة داخلية للحسابات أكثر تركيزاً من الناحية الاستراتيجية يمكن أن توفر ضمانات بشأن مجالات المخاطر الناشئة، وعمليات رقابة. وتمثل إحدى الممارسات الجيدة التي لوحظت في بضع مؤسسات في منظومة الأمم المتحدة، ومنها الأونروا وبرنامج الأغذية العالمي، وكذلك في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، في استخدام نموذج القدرة على المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٤٦)</sup> كوسيلة لقياس المستوى المنشود لتطور وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات. ويمكن أن يوجه تحديد مستوى التطور المنشود وضع استراتيجية المراجعة الداخلية للحسابات.

٨٥- ويتيح وضع استراتيجية للمراجعة الداخلية للحسابات فرصة لرئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وللرئيس التنفيذي، بالتشاور مع لجنة الرقابة، لتحديد ولاية دائرة ما للمراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، ومستوى التطور اللازم بالنسبة لها. وينبغي أيضاً، في أي استراتيجية للمراجعة الداخلية للحسابات، أخذ مدى تطور خطي الدفاع الأول والثاني في الاعتبار، حيث إنهما يؤثران على قدرة دائرة المراجعة الداخلية للحسابات على الاضطلاع بدور استراتيجي أكبر وإضافة قيمة تتجاوز الدور التقليدي المتمثل في مراجعة الحسابات للتحقق من الامتثال. وتصلح استراتيجية ما لتحديد ولاية استراتيجية لدائرة المراجعة الداخلية للحسابات، وتوفير توجيهات واضحة طويلة الأجل للخطط السنوية لمراجعة الحسابات وتحديد الاحتياجات من الموارد. ومن شأن إضفاء طابع رسمي على ذلك في استراتيجية تحقيق الشفافية وتحديد توقعات واضحة لنوع خدمات مراجعة الحسابات ومستوى الأداء المتوقع من وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات.

(٤٦) انظر مؤسسة أبحاث معهد مراجعي الحسابات الداخليين، The Institute of Internal Auditors Research (IIARF), "Internal audit capability model (IA-CM) for the public sector", 2009. ونموذج القدرة على المراجعة الداخلية للحسابات هو إطار لتقييم الأساسيات اللازمة لوظيفة مراجعة داخلية للحسابات في الحكومات والقطاع العام الأوسع نطاقاً. وهو يبيّن، على وجه الخصوص، المستويات والمراحل التي يمكن من خلالها لوظيفة مراجعة داخلية للحسابات أن تتطور، حيث إنه يحدد عمليات/ممارسات المراجعة الداخلية للحسابات، وينفذها، وقيسها، ويحسنها.

## التوصية ٣

ينبغي أن يضع رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن لم يفعلوا ذلك بعد، بالتشاور مع الرؤساء التنفيذيين ولجان الرقابة، استراتيجيات للمراجعة الداخلية بغية توفير الرؤية والتوجيه في ما يتعلق بكيفية تهيئة دائرة المراجعة الداخلية للحسابات استراتيجياً داخل مؤسساتهم وتفعيلها من أجل إنجاز ولاياتها، في موعد لا يتجاوز كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨، مع القيام بتحديثات دورية بعد ذلك.

## تخطيط المراجعة الداخلية للحسابات

٨٦- وفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢)، يتعين على جميع رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية إعداد خطط لمراجعة الحسابات قائمة على مراعاة المخاطر لتحديد أولويات دائرة المراجعة الداخلية على نحو يتسق مع أهداف المؤسسة<sup>(٤٧)</sup>. ولا يتطلب التخطيط الفعال لمراجعة الحسابات التركيز على المخاطر فحسب، بل أيضاً على تغيرات بيئة الأعمال واحتياجات الجهات المعنية.

٨٧- ويقوم جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بإعداد خطط مراجعة للحسابات قائمة على مراعاة المخاطر. وتوصي معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) بفترة تخطيط سنوي، ويتبع ١٩ من الدوائر التي شملها الاستعراض (٨٦ في المائة) دورة من ذلك القبيل<sup>(٤٨)</sup>. وأفيد بأن مجالات مراجعة الحسابات، وهي قائمة بجميع الكيانات التي يمكن مراجعة حساباتها، في ٢١ من الدوائر (٩٥ في المائة) تشمل جميع الأعمال الرئيسية والعمليات والمهام والبرامج والكيانات التنظيمية.

٨٨- وقد أشار جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات إلى وجود مستوى جيد من التشاور في وضع خططها للمراجعة الداخلية للحسابات؛ وقد تمت، في جميع المؤسسات، استشارة الإدارة العليا ولجنة الرقابة والرئيس التنفيذي، وتمت أيضاً، في غالبية المؤسسات، استشارة مراجع الحسابات الخارجي. وتمثلت ممارسة جيدة لوحظت في عدة دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات في إنشاء عملية متعددة السنوات لتخطيط مراجعة الحسابات ووضع الخطة السنوية ضمن أفق زمني أطول لخطة استراتيجية.

(٤٧) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٠١٠ - التخطيط.

(٤٨) قارن أيضاً معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "Practice Advisory 2010-1: Linking the audit plan to risk and exposures", Practice Advisories under the International Professional Practice Framework (IPPF), January 2009.

## منهجية تقييم المخاطر

٨٩- توصي معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) بأن يؤخذ في الحسبان، في إعداد خطط مراجعة الحسابات القائمة على مراعاة المخاطر، إطار إدارة المخاطر وتقبل المخاطر في المؤسسة<sup>(٤٩)</sup>، اللذان تقع مسؤولية إعدادهما على عاتق الإدارة<sup>(٥٠)</sup>. وإذا لم يوجد هذان، ينبغي أن تضطلع دائرة المراجعة الداخلية للحسابات بتقييمها الذاتي للمخاطر وذلك بعد التماس مدخلات من الإدارة العليا وغيرها من الجهات المعنية الرئيسية.

٩٠- ولم يكن أي من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي شملها الاستعراض قد اعتمد في مؤسسته على إطار إدارة المخاطر في المؤسسة فقط، وهذا لم يكن غير متوقع، حيث إن للمراجعة الداخلية للحسابات وللإدارة بالضرورة نهجاً مختلفة لإزاء المخاطر التي تواجه المؤسسة. ومع ذلك، ورغم أنه كان لمعظم المؤسسات عملية قائمة لإدارة المخاطر في المؤسسة (٩١ في المائة)، فإن أقل من نصف دوائرها المعنية بالمراجعة الداخلية للحسابات (٤١ في المائة) راعى إدارة المخاطر في المؤسسة لدى وضع خطته لمراجعة الحسابات الداخلية. وفي الواقع، فإن أكثر من نصف دوائر المراجعة الداخلية للحسابات (٥٩ في المائة) لا تعتمد إلا على منهجية المخاطر المتبعة في المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٥١)</sup>. وكما اتضح من المقابلات مع موظفي المراجعة الداخلية للحسابات، فإن هذا يعود عموماً إلى أن أطر إدارة المخاطر في المؤسسة تعتبر أقل نضجاً. ويعد بلوغ مستوى كاف من النضج في إطار إدارة المخاطر في المؤسسة شرطاً ضرورياً ينبغي أن يأخذ مراجعو الحسابات الداخليون في الاعتبار في تحليلهم للمخاطر<sup>(٥٢)</sup>.

٩١- وأشار كبار المديرين، في كثير من الأحيان خلال المقابلات، إلى عدم فهمهم للكيفية التي تصوغ بها دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تقييمها للمخاطر؛ وفي رد وارد في إطار الدراسة الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، أعرب ٣٥ في المائة فقط من كبار المديرين عن موافقتهم على أن خطة مراجعة الحسابات تتناول بشكل مناسب المجالات التي تنطوي على أشد المخاطر بالنسبة للمؤسسة (انظر الشكل ٣ أدناه). ومن شأن تحسين الاتصال بشأن خطة المراجعة الداخلية للحسابات وما تنطوي عليه من عملية تقييم المخاطر أن يتيح فرصة لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات للإسهام في إيجاد فهم مشترك للمخاطر في المؤسسة، وكيف يجري

(٤٩) انظر الحاشية ١٧ لتعريف "تقبل المخاطر".

(٥٠) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٠١٠ - التخطيط.

(٥١) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٠١٠ - التخطيط. ووفقاً لتفسير هذا المعيار ٢٠١٠، ينبغي أن تأخذ منهجية المخاطر المتبعة في المراجعة الداخلية للحسابات في الاعتبار إطار إدارة المخاطر في المؤسسة، بما في ذلك استخدام مستويات تقبل المخاطر التي تحددها الإدارة لمختلف الأنشطة أو لأجزاء من المؤسسة. وفي صورة عدم وجود إطار من ذلك القبيل، ينبغي أن يعتمد رئيس مكتب المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة على تقديره للمخاطر، بعد النظر في المدخلات المقدمة من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

(٥٢) قارن أيضاً الوثيقة JIU/REP/2016/4، الفقرات ٩٤-٩٨ المتعلقة بتقييمات مخاطر الغش التي تجريها مكاتب مراجعة الحسابات.

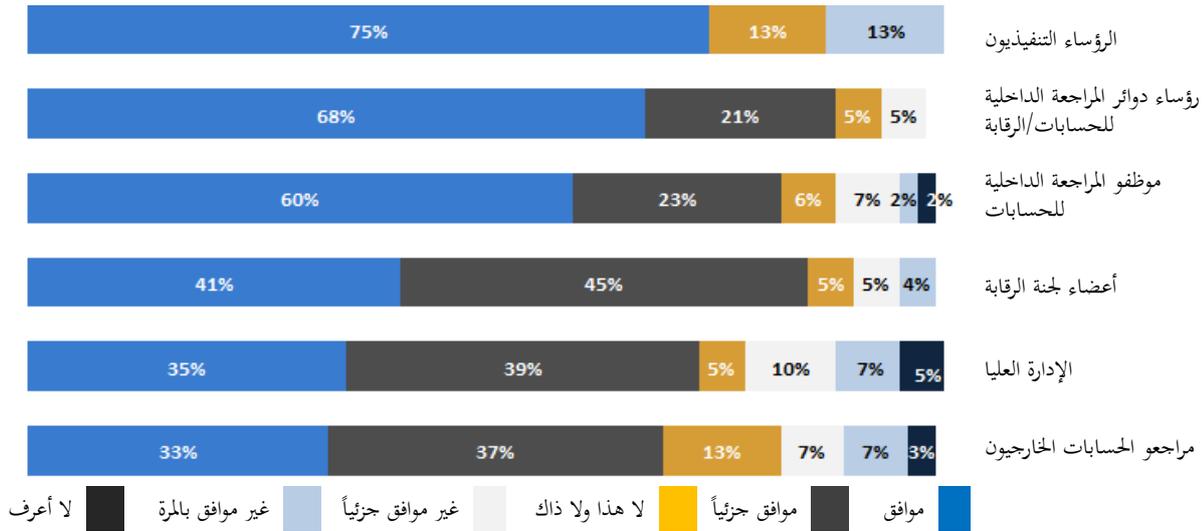
تناولها في خطة المراجعة الداخلية للحسابات. ويقدم البنك الدولي مثالاً جيداً على ذلك في تقريره السنوي عن عمليات المراجعة الداخلية للحسابات، الذي يكرس قسماً منهجية تقييم المخاطر وكيف تترجم إلى اختيار عمليات مراجعة الحسابات<sup>(٥٣)</sup>.

الشكل ٣

### خطة المراجعة الداخلية للحسابات القائمة على مراعاة المخاطر

هل تعالج خطة مراجعة الحسابات بالشكل المناسب المجالات التي تنطوي على أشد

المخاطر بالنسبة للمؤسسة؟



المصدر: الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

٩٢ - ويمكن أن توفر المراجعة الداخلية للحسابات فرصاً لكي تتعلم المؤسسات وتفهم منهجية تقييم المخاطر والتخفيف من حدة المخاطر، مما يعزز أهمية إدارة المخاطر في المؤسسة ويدعم تعميمها في المؤسسات. ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية مدعوون إلى التواصل ومناقشة منهجية المخاطر المستخدمة في إعداد خطط المراجعة الداخلية للحسابات بحيث يمكن للجهات المعنية أن تفهم على نحو أفضل الأساس المنطقي لكيفية تقييم المخاطر والتصدي لها. وينبغي أن يدعم رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، من دون التفريط في استقلاليتهم، إدارات المؤسسات في تطوير وتعزيز أطر إدارة المخاطر في المؤسسة من أجل ضمان فهم مشترك للمخاطر.

(٥٣) World Bank, Internal audit vice presidency annual report 2013, 13 December 2013, p. 22

## باء - أنواع خدمات مراجعة الحسابات ومنهجياتها

٩٣ - أنواع عمليات المراجعة الداخلية للحسابات الواردة في خطة مراجعة الحسابات القائمة على مراعاة المخاطر تكون مدفوعة باحتياجات المؤسسة ونمط المخاطر التي تواجهها المؤسسة ومستوى تطور عمليات إدارة المخاطر والمراقبة (أي خط الدفاع الثاني). ومختلف نماذج الأعمال، والانتشار الجغرافي لمجالات مراجعة الحسابات تشكل أيضاً دوافع هامة لتحديد دورات مراجعة الحسابات وأنواع الخدمات التي يلزم تقديمها على امتداد عمليات مؤسسة معينة. ويشمل نطاق خدمات مراجعة الحسابات، عموماً ما يلي:

- عمليات التحقق من الامتثال، التي توفر ضمانات بشأن مستوى الامتثال للسياسات والإجراءات المعمول بها؛
- عمليات مراجعة الأداء أو التشغيل أو "القيمة مقابل الإنفاق" (٥٤)، التي توفر استعراضاً منهجياً لوظيفة ما أو برنامج ما لتحديد مستواه من الفعالية والكفاءة والاقتصاد في التشغيل؛
- عمليات مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات، التي توفر استعراضاً للهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وسياساتها وعملياتها؛
- الخدمات الاستشارية، التي هي أعمال استشارية لتقديم المشورة إلى الإدارة للمساعدة في تحسين عمليات مؤسسة ما، بدون أن يتحمل مراجع الحسابات الداخلي مسؤولية إدارية للمجال المشمول بالاستعراض (٥٥).

٩٤ - وأشار رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية إلى أن التزامات تقديم الضمانات تجمع في كثير من الأحيان عناصر الامتثال والأداء، ونتيجة لذلك لا يمكن غالباً تصنيف فرادى عمليات المراجعة في الممارسة العملية. وتشكل الخدمات الاستشارية فئة مستقلة لأنها توفر خدمات مختلفة (انظر التفاصيل أدناه).

٩٥ - وبوجه عام، واستناداً إلى الردود الواردة في إطار الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، فإن مراجعي الحسابات الداخليين والرؤساء التنفيذيين راضون عن أنواع الخدمات التي توفرها وظائف المراجعة الداخلية للحسابات.

٩٦ - وطلب من الجهات المعنية، في الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، ترتيب ما تفضله من الأنواع المختلفة الأربعة من خدمات مراجعة الحسابات. وجرى ترتيب عمليات التحقق من الامتثال وعمليات مراجعة الأداء على أنها الأهم. وتتمشى هذه التصنيفات أيضاً على العموم مع المزيج الحالي من الخدمات التي تقدمها وظائف المراجعة الداخلية للحسابات في

(٥٤) لأغراض هذا التقرير، يستخدم مصطلح "عمليات مراجعة الأداء".

(٥٥) قارن أيضاً التعريف الوارد في الوثيقة JIU/REP/2006/2، المرفق الأول.

منظومة الأمم المتحدة. وفي عام ٢٠١٥ استأثرت عمليات التحقق من الامتثال بنسبة ٤٢ في المائة وعمليات مراجعة الأداء بنسبة ٤١ في المائة من جميع عمليات مراجعة الحسابات المنجزة.

#### خدمات الضمان

٩٧- خدمات الضمان، التي تشمل عمليات التحقق من الامتثال وعمليات مراجعة الأداء وعمليات مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات، هي المجال التقليدي للمراجعة الداخلية للحسابات. ولوحظ في الدراسات الاستقصائية والمقابلات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة مع الجهات المعنية، أن معظم عمليات التحقق من الامتثال هي الأكثر طلباً عليها من الرؤساء التنفيذيين. إلا أن بالرغم من تقدير الجهات المعنية لهذا الضمان، فإن العديد من عمليات التحقق من الامتثال التي شملت كيانات ميدانية قد تسفر في أكثر الأحيان عن نتائج وتوصيات متكررة. وهذا مجال إحياء بالنسبة لكل من الإدارة ودائرة المراجعة الداخلية للحسابات، فكلاهما يشعر بأنه لا يجري التصدي للسبب الجذري لأوجه القصور.

٩٨- واستجابة لهذا الشاغل، فإن من الوسائل المفيدة جداً والابتكارية لمساعدة المؤسسات على تفهم عدد كبير من عمليات التحقق من الامتثال المتعلقة بالعمليات القطرية إجراء عمليات مراجعة مواضيعية أو شاملة. وتوفر عمليات المراجعة هذه تقارير شاملة منبثقة عن تطبيق برنامج مشترك لمراجعة الحسابات يتناول بالبحث طائفة من المجالات الوظيفية ويطبق على العمليات الميدانية المتنوعة. وبهذه الطريقة، يمكن استقراء مواضيع ونتائج مشتركة بشأن طائفة من المجالات المواضيعية على مدى العمليات القطرية. ولوحظت هذه الممارسات الجيدة في عدة مؤسسات، منها الأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة الأغذية والزراعة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الصحة العالمية، وضعت برامج موحدة لمراجعة الحسابات تتكرر في العديد من عمليات الدوائر القطرية. وتجمع عندئذ نتائج فرادى عمليات مراجعة الحسابات على أساس سنوي في تقرير شامل يعالج مسائل عامة شاملة ويقدم توصيات من أجل التحسين. وبذلك تتوفر للإدارة فرصة لمعالجة أوجه القصور على نطاق كامل المؤسسة ويصبح تبادل الدروس المستفادة أيسر بين جميع الدوائر.

٩٩- ومنح زبائن مراجعة الحسابات الذين أجريت معهم مقابلات في معظم المؤسسات قيمة عالية جداً بشأن هذه الدروس المستفادة التي تتيح الفرصة لدراسة الأسباب الجذرية للمسائل، ولتكرار وقوع بعض المسائل. فعلى سبيل المثال، أجرت منظمة الأغذية والزراعة استعراضاً مواضيعياً للجوانب "الجنسانية" في مختلف تقارير مراجعة الحسابات، مما أتاح تحديد مشاكل عامة. وشدد برنامج الأغذية العالمي التركيز على عمليات المراجعة المواضيعية في استراتيجيته للمراجعة الداخلية للحسابات. وفي البرنامج الإنمائي، تعززت هذه الممارسة مع قيام الإدارة، بإسهامات من مراجعي الحسابات الداخليين، بإعداد مجموعة من الأولويات العليا التي تتطلب الاهتمام والمتابعة من الإدارة العليا انبثقت عن توصيات مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين. وتستكمل هذه القائمة سنوياً ويجري أيضاً إطلاع المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي

عليها كجزء من استجابة الإدارة للمسائل المتعلقة بمراجعة الحسابات. ويولي كبار مسؤولي الإدارة قيمة كبيرة لمثل تلك التقارير المواضيعية لأنها توفر نظرة عامة عن الدروس المستفادة من فرادى تقارير مراجعة الحسابات. ولوحظ أيضاً أن التقارير المواضيعية، وهي الأعم، يمكن أن تتيح وسيلة لإيجاد الحلول على نطاق المؤسسة أفضل من استهداف بلدان بعينها أو عمليات محددة.

#### التوصية ٤

يتعين على رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يوحّدوا بعد، في تقاريرهم الدورية/السنوية أو غير ذلك من التقارير، النتائج المتعلقة بالمسائل المتكررة المنبثقة عن فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات التي تشمل دوائر، أو وحدات أو إدارات شتى أن يفعلوا ذلك لتمكين الرؤساء التنفيذيين من تناولها بصورة منهجية.

١٠٠- ويمكن لعمليات مراجعة الأداء أن تحدد أوجه التكرار والضوابط والعمليات غير الضرورية وبالتالي أن تزيد الكفاءة والقيمة مقابل الإنفاق. بيد أن كبار المديرين الذين أجريت معهم مقابلات أشاروا إلى أن تنفيذ توصيات مراجعي الحسابات يتطلب في بعض الأحيان موارد إضافية كبيرة. ويطرح تنفيذ التوصيات المتعلقة بالزيادة في الضوابط وفي ملاك الموظفين مشكلة في الحالة المالية الراهنة. وفي حين أن من واجب مراجعي الحسابات تقديم توصيات بشأن المسائل المتعلقة بالقيمة مقابل الإنفاق، قد تتطلب موارد إضافية، فإنه يتعين على الإدارة اتخاذ القرارات بشأن مستوى الموارد المخصصة لتلك التوصية.

١٠١- وعمليات مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات هامة لأنها تقيم نظم تخطيط الموارد في المؤسسة، وحماية البيانات وسلامتها، والعمليات الرئيسية، والضوابط التشغيلية وإدارة المعلومات. ولم تمثل عمليات مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات، الشديدة التخصص التقني، والتي يضطلع بها في كثير من الأحيان خبراء استشاريون خارجيون، سوى ٧ في المائة في المتوسط من عمليات المراجعة الداخلية للحسابات، المقررة في عام ٢٠١٥.

١٠٢- وبالنظر إلى الاتجاه العام، من المرجح أيضاً أنه لا يوجد، على نطاق المنظومة، خط دفاع ثان قوي في مجال تكنولوجيا المعلومات. وقد لا يخصص مراجعو الحسابات الخارجيون الكثير من خططهم لمراجعة الحسابات للنظر في ضوابط تكنولوجيا المعلومات في ما يتجاوز الضوابط المتعلقة بالإبلاغ المالي. وبالنظر إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في نظم الرقابة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، فإن مستوى مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات من قبل مراجعي الحسابات الداخليين ينبغي أن يكون، في رأي المفتشين، أعلى مما هو عليه في الوقت الراهن.

## الخدمات الاستشارية

١٠٣ - تقديم المشورة أو الخدمات الاستشارية جزء لا يتجزأ من الخدمات التي توفرها وظائف المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٥٦)</sup>. وهي توفر وسيلة لاستخدام خبرة مراجعي الحسابات الداخليين بصفة استشارية لمساعدة المؤسسات على تحسين نظمها أو ممارستها أو عملياتها. وليس المراد منها تقديم الضمانات، فالتوصيات هي ذات طابع استشاري. والمراد من الأنشطة الاستشارية هو أن تكون أساساً خدمة للإدارة وهي تستخدم في كثير من الأحيان في مجالات المخاطر الناشئة أو التنفيذ المبكر للنظم. وتشكل الضمانات والأنشطة الاستشارية مفاضلة بين استخدام موارد محدودة لمراجعة الحسابات في خطة عمل المراجعة الداخلية، حيث تكون عمليات مراجعة الضمانات مدفوعة أساساً بمدى تقبل المخاطر الصريح أو الضمني لدى مجلس الإدارة، والخدمات الاستشارية المدفوعة إلى حد كبير بطلبات الإدارة.

١٠٤ - وفي سياق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، لاحظ المفتشان تزايداً في الطلب على الخدمات الاستشارية من جانب الإدارة. فعلى سبيل المثال، تستشار دائرة المراجعة الداخلية للحسابات في المنظمة العالمية للملكية الفكرية بصورة متزايدة لمعرفة رأيها في عمليات تغيير طريقة تسيير الأعمال. وفي عام ٢٠١٥، بلغ متوسط النسبة المئوية من خطة المراجعة الداخلية للحسابات المخصصة للخدمات الاستشارية على نطاق كامل منظومة الأمم المتحدة نحو ٦ في المائة، وهو ما يتمشى تقريباً مع النسب الموجودة في الهيئات الحكومية الوطنية والقطاع العام بصفة عامة<sup>(٥٧)</sup>. إلا أن نصف دوائر المراجعة الداخلية للحسابات المشمولة بالاستعراض تظطلع بخدمات استشارية. ويعتمد برنامج الأغذية العالمي، من أجل زيادة توفير الخدمات الاستشارية، على أحد كبار الموظفين، بالاقتران مع خبرات متخصصة يتم الحصول عليها من خلال ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية. وفي حين قد ينجح هذا النهج في الدوائر الكبيرة جداً للمراجعة الداخلية للحسابات، قد يكون من الصعب تكرار ذلك في الدوائر الأصغر حجماً.

١٠٥ - واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة تظطلع أساساً بأعمال مراجعة الضمان. وفي الوقت

(٥٦) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، تعريف المراجعة الداخلية.

(٥٧) في عام ٢٠١٥، شاركت ١٦ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في إطار مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة، في وضع المعايير المرجعية للشبكة العالمية لمعلومات مراجعة الحسابات التابعة لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين. وأظهرت عملية وضع المعايير المرجعية أن تلك الوكالات تركز في المتوسط ٦ في المائة من خططها لمراجعة الحسابات "للأنشطة الاستشارية" مقابل ٧ في المائة في الحكومات الوطنية و ٨ في المائة في القطاع العام. وهذا أدنى بكثير من حصة الخدمات الاستشارية المقدمة، على سبيل المثال، من خلال الوظائف الوطنية للمراجعة الداخلية للحسابات في حكومات المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية (نحو ٥٠ في المائة سنوياً) وكندا (حوالي ٢٠ في المائة)، وكذلك في البنك الدولي (حوالي ٣٠ في المائة). ومن الجدير بالملاحظة أيضاً أن النصف فقط من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة يقوم بالإبلاغ عن أي خدمات استشارية؛ ومن ناحية أخرى، فإن هذه النسبة سجلت تزايداً مطرداً على مدى السنوات الثلاث الأخيرة (٢٠١٣-٢٠١٥).

الحاضر، يغلب على الظن أن هذا النهج هو الأفضل. إلا أنه مع تطور خطوط الدفاع الثانية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، قد تكون هناك فرصة أكبر لكي تكرس دوائر المراجعة الداخلية للحسابات موارد لإضافة قيمة في مجالات استراتيجية بدرجة أكبر، بالزيادة مثلاً في عدد الخدمات الاستشارية وكذلك في عمليات مراجعة الأداء وتكنولوجيا المعلومات. وبغية تحقيق هذا الانتقال، من المهم فهم الاختلافات في التصور لدى مختلف مجموعات الجهات المعنية.

١٠٦- ويتعين على وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، في اتجاهها نحو الاضطلاع بدور أكبر في الخدمات الاستشارية بوصفها شريكاً استراتيجياً للإدارة العليا، أن تدير بعناية ما قد ينشأ من أية أوجه لتضارب المصالح، فعلية أو محتملة، وأن تكفل بالخصوص فصل المهام بين الأنشطة الاستشارية وأنشطة مراجعة الحسابات؛ وقد يكون هذا الأخير أصعب بالنسبة للدوائر الصغيرة للمراجعة الداخلية للحسابات.

#### *الاستفادة من التكنولوجيا في أعمال مراجعة الحسابات*

١٠٧- يمكن استخدام منهجيات مراجعة الحسابات القائمة على تكنولوجيا المعلومات مراجعي الحسابات الداخليين من الاستفادة من قوة تحليلات البيانات وتقنيات مراجعة الحسابات من بعد. وتتيح تحليلات البيانات فرصة لمراجعي الحسابات الداخليين للاستفادة من التكنولوجيات الجديدة والتشغيل الآلي لاختبارات الامتثال الروتينية، خاصة مع تطور نظم تخطيط الموارد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويمكن أن تكون سلطتها هائلة وتعتبر شديدة الفعالية من حيث التكلفة مقارنة بالنهج التقليدية. وتتيح تحليل البيانات إتمام عمليات المراجعة الاعتيادية بسهولة نسبياً ويمكن أن تشمل مجموعات كاملة من البيانات بدلاً من عينات صغيرة من المعاملات يجري تجهيزها يدوياً.

١٠٨- وقد أبلغت ثمان فقط من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات عن الاستخدام المنتظم لتحليلات البيانات لاستخلاص الاستنتاجات عن مراجعة الحسابات. وتشمل الممارسات الجيدة منظمة الصحة العالمية، التي طورت الإجراءات الاعتيادية للمراجعة لاستخراج البيانات التي تستخدم في عمليات مراجعة الحسابات القطرية العادية للتحقق من الامتثال، ومنظمة اليونسكو، التي طورت إجراءات اعتيادية محوسبة لتحديد المخالفات المتعلقة بالبيانات في أعمال مراجعة الحسابات. وتمثل التحديات التي تواجه تنفيذ تحليلات البيانات في الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البرمجيات والبرمجة، وفي الحاجة إلى مراجعي حسابات من ذوي الخبرة والقدرة على استخدام الممارسات المتطورة في مجال المعلومات في ما يقومون به من عمليات مراجعة الحسابات. وتوجد فرص لتوفير الموارد في تبادل برامج التشغيل الآلي لمراجعة الحسابات، ولا سيما برامج اختبار الضوابط الموحدة في عمليات التحقق من الامتثال، في كامل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ومن شأن تبادل البرامج والخبرات بين كامل دوائر المراجعة الداخلية للحسابات لا أن يوفر الوقت في تنفيذ الممارسات المتطورة في

## مجال تحليلات البيانات فحسب، بل أن يسهم أيضاً في تحسين الجودة على نطاق المنظومة.

١٠٩ - وعادة ما تستخدم تقنيات مراجعة الحسابات من بعد لإجراء عمليات مراجعة حسابات من مقرات العمليات المنخفضة المخاطر، أو الدوائر الصغيرة أو في الحالات التي تحول فيها مشاكل تتعلق بالأمن، أو التكلفة، أو النقل، أو بإمكانيات الوصول، دون قدرة موظفي المراجعة الداخلية للحسابات على الاضطلاع بالعمل الميداني في الموقع. فعلى سبيل المثال، اعتمدت الأونروا، منذ بداية النزاع في الجمهورية العربية السورية، على مراجعة الحسابات من بعد لتغطية أنشطتها في ذلك البلد. وعلاوة على ضرورة استخدام عمليات مراجعة الحسابات من بعد، بسبب المشاكل الأمنية، تكون هذه العمليات هي الأفضل في عمليات التحقق من الامتثال في العمليات الخوسبة بدرجة عالية. وفي حين لا ينظر إلى عمليات مراجعة الحسابات من بعد على أنها تحل محل مراجعة الحسابات في الموقع، فإنه يمكن استخدامها أيضاً كأداة لتوسيع نطاق التغطية بعمليات مراجعة الحسابات لتشمل طائفة واسعة من العمليات. وقد أبلغت ١٢ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، في ردودها على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، بأنها تعتمد وقتياً على تقنيات مراجعة الحسابات من بعد بالنسبة لجزء من خطتها لمراجعة الحسابات.

١١٠ - وفي الدراسات الاستقصائية التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة، كانت الجهات المعنية، ومنها كبار المديرين وأعضاء لجان الرقابة، أقل إيجابية إزاء درجة استخدام الممارسات التكنولوجية الرائدة والنهج الابتكارية في المراجعة الداخلية للحسابات. وتقنيات مراجعة الحسابات القائمة على تكنولوجيا المعلومات هي من المجالات التي يمكن فيها تحسين مستوى الابتكار. وفي حين قد تنظر الجهات المعنية على نطاق المنظومة إلى تكنولوجيا مراجعة الحسابات القائمة على تكنولوجيا المعلومات على أنها أقل أهمية، فإن من الضروري ضمان أمن بيانات الأمم المتحدة ومعلوماتها، والتجهيز الدقيق للمعاملات المالية.

### التوصية ٥

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة إتاحة ما يكفي من الموارد المالية والبشرية لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسساتهم لكي تتوسع في استخدام تقنيات مراجعة الحسابات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة من الأساليب المتقدمة في تحاليل البيانات ومراجعة الحسابات من بعد، حسب الاقتضاء، بهدف تسخير التكنولوجيا لتوفير تغطية أشمل وأكثر توفيراً في مجال مراجعة الحسابات.

### تصورات الجهات المعنية لأهمية أنواع عمليات المراجعة الداخلية للحسابات

١١١ - التصورات المتعلقة بأهمية مختلف أنواع خدمات مراجعة الحسابات لدى شتى مجموعات الجهات المعنية قليلة نسبياً. وعلى العموم، هناك على ما يبدو مستوى عال من الموافقة بين

الأفضليات في أنواع مهام المراجعة الداخلية للحسابات لدى الجهات المعنية بالمراجعة الداخلية للحسابات والنسبة الفعلية من مختلف المهام المضطلع بها.

١١٢ - ويتعين على رؤساء دوائر مراجعة الحسابات الداخلية/الرقابة، من أجل حماية استقلاليتهم، أن تكون لديهم القدرة على اختيار مهامهم الذاتية، بما في ذلك مزيج من خدمات الضمان، والخدمات الاستشارية، وغيرها. ويتمثل أحد التحديات التي تواجهها المراجعة الداخلية للحسابات في هذا الصدد، على ما يبدو، في أن للإدارة العليا ومجالس الإدارة آراء مختلفة بشأن المهام الأكثر فائدة، حيث يولي الرؤساء التنفيذيون اهتماماً أكبر لعمليات التحقق من الامتثال، فيما تولى مجالس الإدارة اهتماماً أكبر لعمليات مراجعة الأداء. وبالنظر إلى محدودية الموارد، قد لا يتسنى أن تستجيب دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بالكامل لكل من هذين التوقعين وأن تحقق التوازن الصحيح بين الأولويات المتنافسة لمختلف الجهات المعنية. وسيكون ذلك تحدياً مستمراً بالنسبة لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات.

١١٣ - ومع تطور المراجعة الداخلية للحسابات وابتعادها، كمهنة، عن دور "الشرطي" إلى دور المستشار الموثوق به، فإن أنواع خدمات مراجعة الحسابات المقدمة ستتطور أيضاً. وهذا التطور في الخدمات، ومدى رضی الجهات المعنية عن المراجعة الداخلية للحسابات يتجاوزان خطة العمل السنوية القائمة على مراعاة المخاطر ويتطلبان استراتيجية طويلة الأجل للمراجعة الداخلية للحسابات.

## جيم - كفاية الموارد

١١٤ - تتطلب دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ميزانية مناسبة لتوفير الموارد الكافية لمعالجة المجالات التي تنطوي على أشد المخاطر من خطة المراجعة الداخلية للحسابات ولتعيين واستبقاء موظفين وخبراء استشاريين مهنيين في مجال المراجعة الداخلية للحسابات. وكفاية الميزانية هي أيضاً أحد العناصر الرئيسية المساهمة في استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات. ووفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢)، فهي شرط بالنسبة لرؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية لضمان توافر موارد مناسبة وكافية وموزعة بشكل فعال لإنجاز الخطة المعتمدة للمراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٥٨)</sup>.

١١٥ - وهناك في كامل أجزاء منظومة الأمم المتحدة أدلة على قدر من الاستثمار في المراجعة الداخلية للحسابات، في ما يتعلق بالميزانية والموارد البشرية المخصصة لها. واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فقد استأثرت المراجعة الداخلية للحسابات بـ ٢٥,٠ في المائة من مجموع الميزانية (المتوسط المرجح) المرصودة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الـ ٢٢ التي

(٥٨) معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٠٣٠ - إدارة الموارد.

شملها الاستعراض. واستأثر موظفو المراجعة الداخلية للحسابات بـ ٥١,٠ في المائة من مجموع الموظفين (المتوسط المرجح) في نفس المؤسسات (انظر المرفق الخامس للاطلاع على التفاصيل).

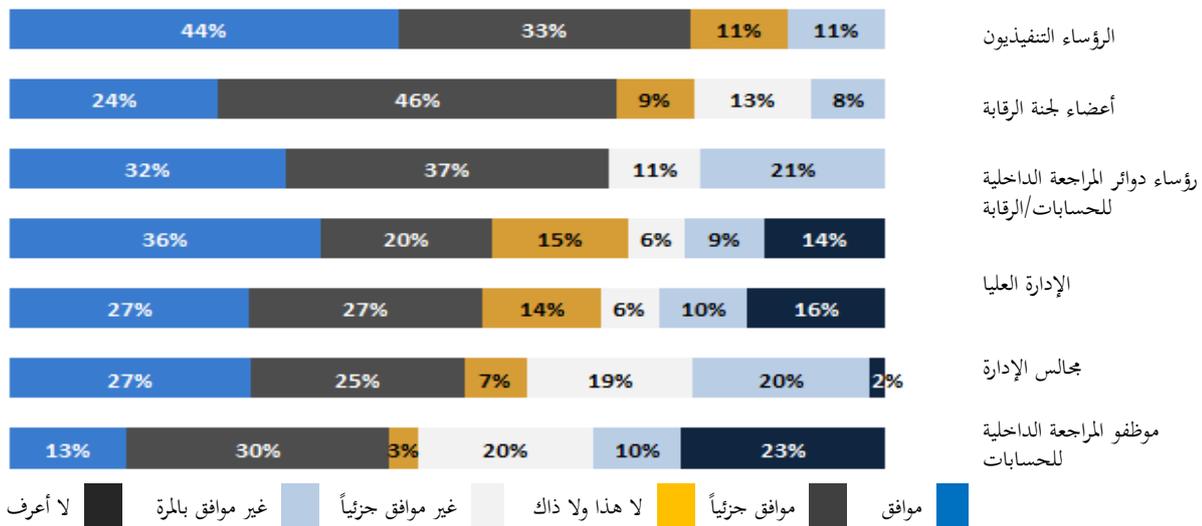
١١٦ - وتمول غالبية دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة عن طريق الميزانيات العادية. إلا أن هناك بعض الاختلاف. فدائرة خدمات الرقابة الداخلية مثلاً يمول أساساً من الاشتراكات المقررة (الميزانية العادية وميزانية عمليات حفظ السلام) ومكتب خدمات المشاريع مؤسسة ذاتية التمويل. وتعتمد مؤسسات أخرى، مثل البرنامج الإنمائي، والأونروا، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة اليونسكو، بدرجات متفاوتة على التمويل من خارج الميزانية.

١١٧ - وسئلت الجهات المعنية، في الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، عما إذا كانت تعتقد أن للمراجعة الداخلية للحسابات موارد مناسبة في ما يتعلق بالموظفين والتمويل للاضطلاع بأعمالها؛ وأعرب كل المجموعات عن تحفظات إزاء هذا السؤال. والجدير بالذكر بشكل خاص أن حوالي الربع فقط من الردود الواردة من أعضاء لجان الرقابة ومجالس الإدارة يفيد بالرضى عن مقدار الموارد الموفرة للمراجعة الداخلية للحسابات. وأجاب أكثر من ثلث كبار المديرين بقليل بأن الموارد مناسبة. وذكر أقل من نصف الرؤساء التنفيذيين المسؤولين عن الموافقة على ميزانيات المراجعة الداخلية للحسابات أنهم مقتنعون بأن مستوى الموارد مناسب (انظر الشكل ٤ أدناه للاطلاع على التفاصيل).

#### الشكل ٤

#### تصور كفاية موارد المراجعة الداخلية للحسابات

نسبة الجهات المعنية الموافقة على أنه تتوفر للمراجعة الداخلية للحسابات موارد (بشرية ومالية) كافية



المصدر: الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

١١٨- وفي أفضل الأحوال، ينبغي أن تكون قرارات تخصيص الموارد للمراجعة الداخلية للحسابات مدفوعة بمتطلبات خطة مراجعة الحسابات القائمة على مراعاة المخاطر، ولا سيما الحاجة إلى تغطية المجالات العالية المخاطر وكذلك إنشاء دورات في مراجعة الحسابات لفائدة الوحدات الرئيسية (الدوائر الميدانية والإدارات، وما إلى ذلك) في مجالات مراجعة الحسابات. فعلى سبيل المثال، أنشأ العديد من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات دورات في مراجعة الحسابات تغطي كل دائرة ميدانية مرة على الأقل كل خمس إلى سبع سنوات. ومن المهم أن تكون وظائف المراجعة الداخلية للحسابات شفافة تماماً في ما يتعلق بالمفاضلة بين الموارد وتغطية دورة مراجعة الحسابات، بحيث يمكن اتخاذ قرارات توفير الموارد الملائمة استناداً إلى مدى تقبل المخاطر لدى المؤسسة.

١١٩- والمشكلة التي تنشأ عن التمويل الناقص لوظيفة مراجعة داخلية للحسابات هي أنه قد لا تتسنى تغطية مجالات المخاطر الهامة، كما قد تصبح الموارد لا المخاطر المحرك الرئيسي لخطة عمل المراجعة الداخلية للحسابات. وبيئة التمويل المقيدة القائمة حالياً في منظومة الأمم المتحدة هي أحد الأسباب الرئيسية المساهمة في هذه الحالة. ويتعين، في حالة جمود النمو المالي، أن تؤخذ أي أموال إضافية للمراجعة الداخلية للحسابات من ميزانية أخرى. إلا أن من المهم مراعاة أثر حدوث تغييرات في التمويل الخارج عن الميزانية، الذي يمكن فصله عن التمويل العادي الذي تعتمد عليه عادة المراجعة الداخلية للحسابات. وينبغي، عند الحصول على مصادر تمويل جديدة للمشاريع، أن تخصص أجزاء، حسب الاقتضاء، لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات.

١٢٠- وستحد عدم كفاية الموارد من قدرة مراجعي الحسابات الداخليين على تغطية جميع المخاطر الرئيسية في الخطة القائمة على مراعاة المخاطر، ويمكن أن تؤثر في قدرتها على أن تكون مستقلة تماماً. ورغم أن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات تحدد مجالات المخاطر نتيجة لعملية التخطيط لمراجعة الحسابات، فإن المسؤولية تقع على عاتق الرؤساء التنفيذيين لضمان التمويل الكافي لمراجعة حسابات المجالات العالية المخاطر. وينبغي حماية وظائف المراجعة الداخلية للحسابات، قدر الإمكان، من التخفيضات الحادة في التمويل، ومنحها الأولوية في الزيادات حسب ما تسمح به الموارد. ومن شأن المشورة المقدمة من لجنة الرقابة أن تكون مفيدة للغاية في تحديد المستوى الأمثل من التمويل للمراجعة الداخلية للحسابات لتحقيق التوازن بين الكفاءة والتغطية الكافية لمجالات المخاطر الرئيسية.

#### التوصية ٦

ينبغي أن يخصص الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بناء على مشورة لجان الرقابة، موارد مالية وبشرية كافية لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات لضمان تغطية كافية للمجالات العالية المخاطر والتقييد بدورات مراجعة الحسابات المعمول بها، على النحو الذي يحدده رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة أثناء التخطيط لمراجعة الحسابات القائم على مراعاة المخاطر.

## دال - التنسيق مع مراجعي الحسابات الخارجيين

١٢١ - يتمثل الدور الرئيسي لمراجعي الحسابات الخارجيين في منظومة الأمم المتحدة في مراجعة البيانات المالية للمؤسسات. وهم يضطلعون أيضاً بعمليات التحقق من الامتثال وعمليات مراجعة الأداء، وفقاً لمعايير المنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وغيرها من المعايير الدولية لمراجعة الحسابات، بالإضافة إلى النظام المالي والقواعد المالية للمؤسسات المعنية.

١٢٢ - وتتطلب معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة مع مراجعي الحسابات الخارجيين لضمان التغطية السليمة والتقليل إلى أدنى حد من ازدواجية الجهود<sup>(٥٩)</sup>. ويسترشد مراجعو الحسابات الخارجيون بمعاييرهم الذاتية التي تقتضي منهم تقييم عمل مراجعي الحسابات الداخليين لتحديد المدى الذي يمكنهم الاعتماد فيه على عمل مراجعي الحسابات الداخليين من أجل تعديل طبيعة عمليات مراجعة الحسابات أو توقيتها أو الحد من مدى إجراءات مراجعة الحسابات التي يقومون بها، لولا ذلك، بأنفسهم<sup>(٦٠)</sup>.

١٢٣ - ورغم أن نية التنسيق موجودة، فإن مراجعي الحسابات الخارجيين لا يعتبرون أن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات مستقلة تماماً عن الإدارة، ولذلك، فهم بحاجة إلى الاقتناع بموضوعية الوظيفة وبكفاءتها وبنهجها المهني قبل أن يمكنهم الاعتماد على أعمال مراجعي الحسابات الداخليين. ونتيجة لذلك، فإن مراجعي الحسابات الخارجيين كثيراً ما يضعون خططهم بصفة مستقلة عن مراجعي الحسابات الداخليين. وأشار بعض رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في المقابلات إلى أن التنسيق غالباً ما يحدث نتيجة لقيام مراجعي الحسابات الداخليين بتكييف خططهم لكي لا يكرروا عمل مراجع الحسابات الخارجي، حيث إن بعض مراجعي الحسابات الخارجيين يلتزمون الحزم بعد تحديد خططهم.

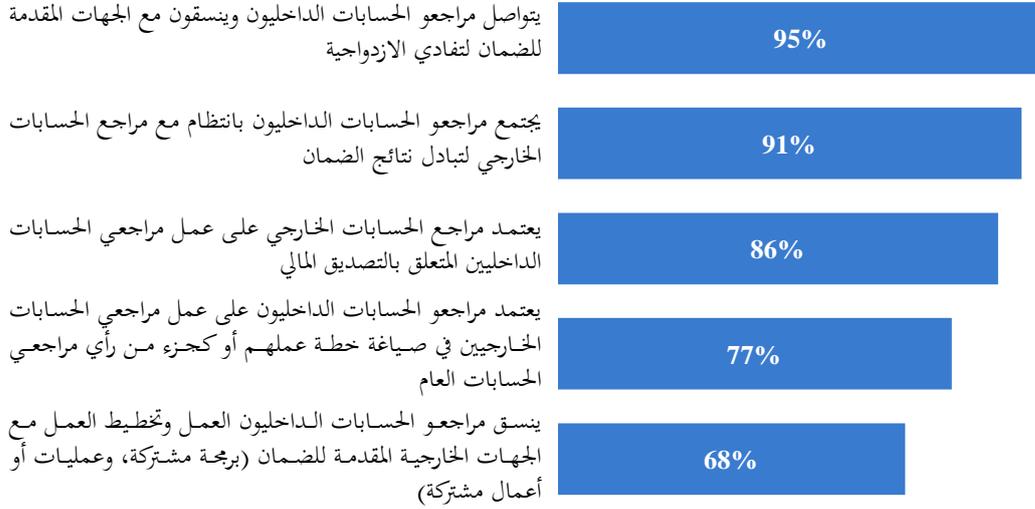
١٢٤ - ورغم هذه التحديات، فقد أشار الرؤساء التنفيذيون، ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية ومراجعو الحسابات الخارجيون، عموماً، استناداً إلى الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، إلى أنه كان هناك شعور بأن المستوى العام للتنسيق بين مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين كان مرضياً. وهناك مؤشر آخر للتنسيق الجيد هو النسبة المثوية العالية من مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين الذين يعتمدون على عمل بعضهم البعض (انظر الشكل ٥ أدناه).

(٥٩) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٠٥٠ - التنسيق.

(٦٠) انظر: مجلس المعايير الدولية لمراجعة الحسابات والضمان، International Auditing and Assurance Standards Board, "International Standard on Auditing (ISA) 610 - Using the work of internal auditors", 2013, p.6

## الشكل ٥

## ممارسات التنسيق بين مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين



المصدر: الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

١٢٥ - وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في الوثيقة JIU/REP/2006/2، بإنشاء آلية فعالة للتنسيق والتعاون فيما بين دوائر المراجعة الداخلية والخارجية على صعيد المنظومة<sup>(٦١)</sup>. ورغم بقاء بعض التحديات الفردية، فإن النتائج المتعلقة بالتنسيق والتعاون بين مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين، وفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، كانت إيجابية عموماً. ويعزو الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات معظم هذا التقدم المحرز إلى مبادرات رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية ومراجع الحسابات الخارجيين، وإلى بناء العلاقات بينهم.

(٦١) انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١٧.

## خامساً - الجودة والكفاءة المهنية والقيمة

١٢٦ - المراجعة الداخلية للحسابات وظيفة مهنية راسخة في منظومة الأمم المتحدة. ووفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن جميع دوائر الأمم المتحدة للمراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض قد اعتمدت إطار الممارسات المهنية الدولية والمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات (المعايير) لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين، وأن الأغلبية تعمل أيضاً في امتثال لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين ويقاس ذلك بالنجاح في اجتياز تقييم خارجي لضمان الجودة (انظر أدناه).

١٢٧ - ويرى معهد مراجعي الحسابات الداخليين أن عرض القيمة للمراجعة الداخلية للحسابات يستند إلى ثلاثة عناصر أساسية تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات إلى مؤسسة ما، وهي الضمان والموضوعية وعمق النظر<sup>(٦٢)</sup>.

١٢٨ - وبغية تقييم الجودة، والكفاءة المهنية والقيمة وفق هذه الأبعاد، نظرت وحدة التفتيش المشتركة في ثلاثة مجالات: '١' تقييم الجودة وعمليات التحسين القائمة لضمان الجودة والتقييد بالمعايير المهنية؛ '٢' العمليات التي تدعم الموضوعية من خلال ملاك موظفين يتسم بالمهنية والكفاءة؛ '٣' آراء الجهات المعنية حول عمق النظر، والمصدقية والقيمة التي تقدمها دوائر الأمم المتحدة للمراجعة الداخلية للحسابات.

## ألف - برامج ضمان الجودة وتحسينها

١٢٩ - وضع برنامج لضمان الجودة وتحسينها هو عنصر مطلوب من عناصر الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات. وتتكون برامج ضمان الجودة والتحسين من جزأين، هما: استعراض خارجي رسمي للجودة، يجريه فاحص مستقل؛ وتقييم ذاتي داخلي للرصد المستمر وتحسين الأداء. ويتيح هذان العنصران معاً التقييم المستمر والاختبار الرسمي لامتنال عمليات المراجعة الداخلية للحسابات لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين، إضافة إلى تقييم كفاءة الوظيفة وفعاليتها.

### التقييمات الخارجية للجودة

١٣٠ - تتطلب معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) أن يجري تقييم خارجي للجودة يجريه مهني مؤهل مستقل (أو فريق من المهنيين) مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات<sup>(٦٣)</sup>. ومن شأن هذا التقييم أن يتيح رأياً حول امتثال العمل في مجالي الضمان وتقديم

(٦٢) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "Supplemental guidance: Value proposition of internal auditing and the internal audit capability model", March 2012, p. 4

(٦٣) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٣١٢ - التقييمات الخارجية.

المشورة للمعايير، وأن يزود، بصفته تلك، الجهات المعنية بمعلومات تتعلق بالمساءلة عن مستوى مهنية دائرة ما من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات. والتقييمات الخارجية للجودة قيمة أيضاً كوسيلة لوضع المعايير المرجعية لدائرة معينة ولتبادل الممارسات الجيدة<sup>(٦٤)</sup>. ويتضمن كل من الوثيقتين JIU/REP/2006/2 و JIU/REP/2010/5 توصيات في هذا الصدد<sup>(٦٥)</sup>.

١٣١ - ووفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن نتائج التقييمات الخارجية للجودة حسنة على العموم في مختلف المؤسسات المشاركة، ولكن هناك مجالاً للتحسين.

١٣٢ - ويشترط معهد مراجعي الحسابات الداخليين اعتماد المعايير المهنية بصفة رسمية، ويجب إرساؤها في ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات بالمؤسسة، حتى يؤكد الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة عند الموافقة على الميثاق، التزامهما بالصفة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٦٦)</sup>.

١٣٣ - وقد أنجزت حتى الآن ١٨ من ٢٢ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات (٨٢ في المائة) تقيماً خارجياً واحداً على الأقل من تقييمات الجودة وأحرزت غالبيتها على علامة نجاح. ووضعت الدوائر التي لم تنجح في اجتياز التقييم خطط عمل لتصحيح أوجه القصور. وفي رأي المفتشين، فإن النجاح في اجتياز تقييم خارجي للجودة، يعتبر اعتماد معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين شرطاً أساسياً للتأهل له، دليل هام على الأداء الجيد، وينبغي أن يحققه جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة.

١٣٤ - وعمليات الإقرار الخارجية المضطلع بها بشأن أداء وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات قليلة نسبياً في المؤسسات الصغيرة. واستناداً إلى الردود على الاستبيان، فإن ثلاثاً فقط من الدوائر الست للمراجعة الداخلية للحسابات في المؤسسات الصغيرة قد أنجزت تقييمات خارجية للجودة. والدوائر التي لم تنجز بعد تقيماً خارجياً للجودة مدعوة إلى التشاور مع الدوائر التي قامت بذلك بالفعل وإلى الاستفادة من تجربتها. وقد تود المؤسسات ذات الميزانيات الصغيرة النظر في اعتماد استراتيجيات منخفضة التكلفة متاحة لدى معهد مراجعي الحسابات الداخليين، مثل التقييم الذاتي الذي تقره جهة مستقلة، مما يجد من مقدار الموارد الخارجية المطلوبة لإجراء التقييم<sup>(٦٧)</sup>.

١٣٥ - وفي حين أن حجم المؤسسة<sup>(٦٨)</sup> هو، على ما يبدو، المتغير الذي يفسر ما إذا تضطلع مؤسسة ما بتقييم خارجي أم لا، فإنه لا يؤثر على الأداء، على ما يبدو، بالنظر إلى أن مؤسسة

(٦٤) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "Practice Advisory 1312-1: External assessments", Practice "Advisories under IPPF, January 2009, para. 2.

(٦٥) انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١٣؛ والوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ١٠.

(٦٦) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٠٠٠ - الغرض والسلطة والمسؤولية.

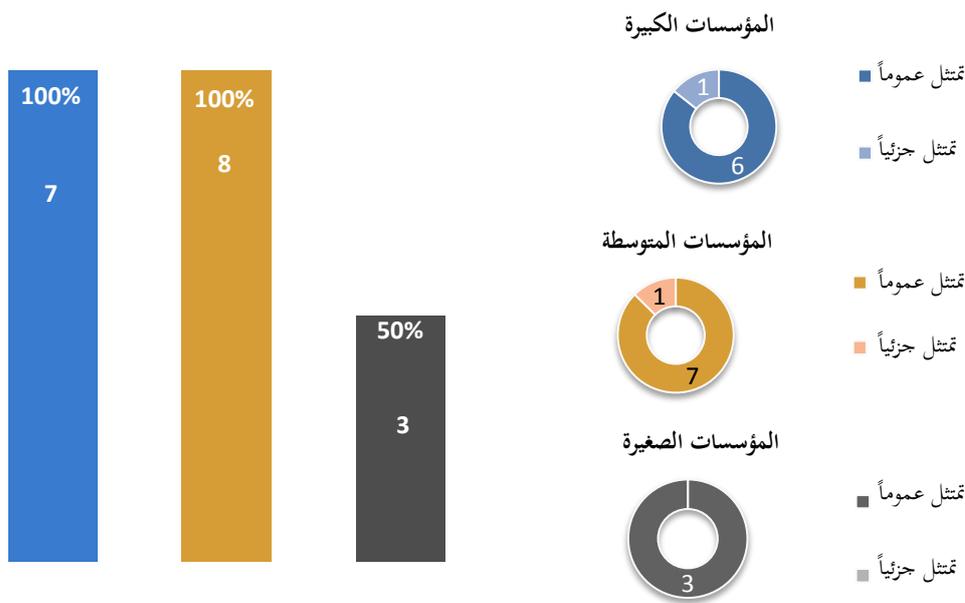
(٦٧) انظر مؤسسة أبحاث معهد مراجعي الحسابات الداخليين، *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*, 2013, chap. 3 on self-assessment with independent validation.

(٦٨) يتضمن المرفق الخامس تفاصيل عن ميزانية وموظفي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي شملها الاستعراض.

متوسطة الحجم وأخرى كبيرة الحجم لم تجتازا التقييمات بنجاح. وفي حين يمثل ذلك تحدياً أكبر بالنسبة لبعض دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ذات سمات خاصة، منها ربما تواجد ميداني واسع النطاق وعدد كبير من الموظفين في الميدان، فليس من المستحيل اجتياز تقييم خارجي للجودة بنجاح، وفي الواقع ينبغي أن يكون ذلك هدفاً لجميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات (انظر الشكل ٦ للاطلاع على التفاصيل).

الشكل ٦

### حالات حصول التقييمات الخارجية للجودة ونتائجها



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

١٣٦- ووفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢)، فإنه يجب إطلاع الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة على نتائج التقييمات الخارجية<sup>(٦٩)</sup>. ومع أن إطلاع الرؤساء التنفيذيين على النتائج شائع جداً (٨٩ في المائة)، فقد كان بنسبة أقل مع مجالس الإدارة (٥٦ في المائة) (انظر الشكل ٧).

١٣٧- وكما نوقش ذلك في الفصل "ثالثاً" من هذا التقرير، فإن مجالس الإدارة هي المستفيدة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات وتؤدي دوراً هاماً في الإشراف عليها. ولذلك، فإنه يجب إطلاع مجالس الإدارة على المعلومات عن أداء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، وبخاصة نتائج التقييمات الخارجية للجودة.

(٦٩) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٣٢٠ - تقديم التقارير عن برنامج ضمان الجودة وتحسينها.

## الشكل ٧

## إطلاع الجهات المعنية على نتائج التقييمات الخارجية للجودة

(أُنجز ١٨ من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تقييمات خارجية للجودة)



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

١٣٨ - وعلاوة على ذلك، فإن تعميم هذه النتائج على نطاق أوسع بكثير يمكن أن يشكل مصدراً هاماً للضمانات بالنسبة للدول الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة والجهات المانحة بأنه توجد دائرة فنية للمراجعة الداخلية للحسابات وتعمل وفقاً لمعايير مهنية. وفي هذا الصدد، قد يكون من العملي بالنسبة لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي تنجح في اجتياز تقييم خارجي للجودة أن تروج لكفاءتها المهنية ولامثالها، إما عن طريق الإبلاغ على المواقع الشبكية أو في تقاريرها السنوية. وهي مدعوة أيضاً إلى أن تذكر، حسب الاقتضاء، في تقاريرها أن عمليات المراجعة الداخلية للحسابات أجريت وفقاً للمعايير المهنية<sup>(٧٠)</sup>.

## التوصية ٧

ينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الذين لم يقوموا بذلك بعد مواصلة رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية التابعة لهم إجراء تقييمات خارجية لجودة خدمات المراجعة الداخلية للحسابات التي تقدمها دوائرهم، وفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين، مرة كل خمس سنوات على الأقل، أو بشكل أكثر تواتراً إذا لم تحرز درجة "تمثل عموماً"، وينبغي أن يطلعوا مجالس الإدارة على النتائج، وعند الاقتضاء، عن طريق الإبلاغ العام. وينبغي أن تكفل دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي لم تحرز بعد درجة "تمثل"، تحقيق ذلك بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨.

(٧٠) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٣٢١ - استخدام عبارة "يمثل للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات"؛ والمعيار ٢٤٣٠ - استخدام عبارة "أجري وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات".

### ضمان الجودة وإدارة الأداء داخل المؤسسة

١٣٩- تساعد آليات الرصد المستمر رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية والإدارة التنفيذية ولجان الرقابة ومجالس الإدارة على تقييم أداء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بشكل منتظم. ولذلك، تتطلب معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) وضع برنامج داخلي لإدارة الجودة ورصدها وتحسينها<sup>(٧١)</sup>. ويشمل هذا البرنامج عدداً من العناصر، منها استعراضات دورية للتقييمات الداخلية، والدراسات الاستقصائية والمقابلات مع المستفيدين لقياس مدى رضاهم، والاستعراضات المستمرة للجودة في عمليات مراجعة الحسابات والرصد المنتظم لمقاييس الأداء الرئيسية.

١٤٠- وكما أشير إلى ذلك أعلاه، ومع أن معظم دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة أنجز تقييماً خارجياً رسمياً للجودة، فإن ست دوائر فقط (٢٧ في المائة) أبلغت بأنها تجري تقييمات داخلية رسمية منتظمة للجودة. وهذه التقييمات الدورية تشترطها تحديداً معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) ويجري الاضطلاع بها عادة قبل التقييمات الخارجية للجودة أو بينها، للتأكد من أن دائرة المراجعة الداخلية للحسابات تمثل أو تواصل الامتثال للمعايير. وتوفر التقييمات وسيلة لتصحيح المسار ومعالجة أوجه القصور التي يمكن أن تؤثر على الدرجة التي يمنحها تقييم خارجي.

١٤١- وهناك وسيلة هامة أخرى لتقييم الأداء وهي التماس آراء الجهات المعنية بالمراجعة الداخلية للحسابات. ورداً على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، أفاد ٣٩ في المائة فقط من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بأنها تستخدم الدراسات الاستقصائية عن رضا المستفيدين كمؤشر لأداء المراجعة الداخلية للحسابات وبأن ١٧ في المائة فقط من هذه الدوائر تستخدم المقابلات الشخصية لقياس مدى رضا المستفيدين.

١٤٢- وأفاد جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بأنها وضعت مؤشرات رئيسية لأداء المراجعة الداخلية للحسابات. وأشار المفتشون إلى تنوع كبير في عدد المؤشرات المستخدمة وأنواعها (انظر الجدول ١ أدناه).

(٧١) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٣٠٠ - تقديم التقارير عن برنامج ضمان الجودة وتحسينها؛ والمعيار ١٣١٠ - متطلبات برنامج ضمان الجودة وتحسينها.

الجدول ١  
مؤشرات الأداء الرئيسية  
(٢٢ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات)

مؤشرات الأداء الرئيسية	المستخدمة من قبل دوائر المراجعة الداخلية للحسابات	المستخدمة من قبل المراجعة الداخلية للحسابات (نسبة مئوية)
حسن توقيت تقارير مراجعة الحسابات	١٤	٦٤
التقارير الصادرة في إطار خطة مراجعة الحسابات	١٤	٦٤
معدل تنفيذ التوصيات	١٣	٥٩
الدراسات الاستقصائية عن رضا المستفيدين	٩	٤١
معدل قبول التوصيات	٨	٣٦
الوقت/التكلفة المحددان في الميزانية للتقرير الواحد من تقارير مراجعة الحسابات	٦	٢٧
سرعة التوظيف ومعدل الشغور	٥	٢٣
تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم	٥	٢٣
التحسين المستمر أو تقارير الجودة	٣	١٤
قبول الخطة والتغطية الكافية	٣	١٤
التعريف والتوعية بوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات	٣	١٤

المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة ٢٠١٥ وتحليل التقارير السنوية.

١٤٣- وفي حين أفاد بعض دوائر المراجعة الداخلية للحسابات باستخدام مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء الرئيسية لكي تتمكن من إدارة أدائها على نحو فعال، كانت المؤشرات التي استخدمتها دوائر المراجعة الداخلية للحسابات محدودة عموماً على ما يبدو ولا تعطي فكرة شاملة عن الوظيفة. ولاحظ المفتشان أن ٨ من بين ٢٢ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات لم تفد بأن لديها مؤشرات أداء تتعلق بحسن توقيت تقارير مراجعة الحسابات وإنجاز خطة مراجعة الحسابات المتفق عليها، رغم أنهما من النواتج الأساسية الواجبة للإنجاز للمراجعة الداخلية للحسابات. وكان لأقل من ربع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات مؤشرات تتعلق بتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم أو تحديد الآراء في ما يتعلق بجودة تقارير مراجعة الحسابات. وأخيراً، فإن تسعاً (٤١ في المائة) من الدوائر فقط قدمت تقارير إلى رؤسائها التنفيذيين ولجان الرقابة عن نتائج برنامجها الداخلي لتقييم الجودة وتحسينها.

١٤٤ - وأشير إلى عدة ممارسات جيدة تتعلق بمؤشرات أداء رئيسية ولا سيما في حالات خاصة جرى فيها ربط استراتيجية المراجعة الداخلية للحسابات بأهداف المؤسسة ورصدها باستخدام مقاييس الأداء. فعلى سبيل المثال، أنشأت إحدى المؤسسات، التي تسعى إلى زيادة عدد عمليات مراجعة الأداء المضطلع بها، هدفاً وهو تخصيص ٣٠ في المائة من خطتها لمراجعة الحسابات لعمليات مراجعة الأداء. واستحدثت مؤسسة أخرى، وعياً منها بالقيود المفروضة على الميزانية، المؤشر الذي توفر بموجبه ٣٠ في المائة من توصياتها المتعلقة بعمليات المراجعة الداخلية للحسابات تدابير تحقق وفورات في التكاليف.

١٤٥ - ومن الممارسات الجيدة في هذا الصدد، استخدام نموذج قدرة المراجعة الداخلية للحسابات المعترف به والمقبول بوصفه أداة لتقييم الأداء<sup>(٧٢)</sup>. وقد استخدمت حتى الآن ست من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة (٢٧ في المائة) النموذج بوصفه وسيلة لتقييم الأداء العام.

١٤٦ - وعملية التقييم الداخلي للجودة أمر مهم لعدة أسباب. أولاً، هي تعزز قدرة دائرة المراجعة الداخلية للحسابات على إدارة أدائها الذاتي وتحسين الفعالية؛ وثانياً، هي تزيد من موثوقية دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي ينبغي أن ينظر إليها على أنها من مؤيدي الإدارة المستندة إلى النتائج. وإذا لم تكن لدى إحدى دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تدابير فعالة للتقييم، فقد تعوزها المصادقية في توجيه وتقييم زبائنها في مجالات الأداء؛ وأخيراً، فإن من العناصر الرئيسية لأي برنامج لتحسين جودة المراجعة الداخلية للحسابات الفرصة التي يتيحها للحصول على آراء الجهات المعنية، بما في ذلك الإدارة، والرئيس التنفيذي ولجنة الرقابة، لتقييم التصورات ومعرفة كيف يمكن تحسين القيمة المضافة للوظيفة.

١٤٧ - ويتعين على رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لم تضع بعد برامج تقييم داخلي للجودة كأداة لكفالة التحسين المستمر للمراجعة الداخلية للحسابات والحصول على إقرار بالجودة من جهات خارجية أن تفعل ذلك. وينبغي أن تشمل هذه البرامج التقييمات الداخلية الدورية، والدراسات الاستقصائية عن المستفيدين، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وينبغي تقديم تقارير دورية عن النتائج إلى الرؤساء التنفيذيين ولجان الرقابة للنظر فيها.

## باء - الموارد البشرية الموضوعية والكفاءة

١٤٨ - ينبغي أن يكون موظفو المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة قادرين على التمسك بالنزاهة وتجنب تضارب المصالح وامتلاك المستوى المطلوب من

(٧٢) انظر مؤسسة أبحاث معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "Internal audit capability model (IA-CM) for the public sector", 2009 (انظر أيضاً الحاشية ٤٦).

المعارف المهنية للاضطلاع بولايتهم. ومن المطلوب تحقيق مزيج جنساني مناسب لإيجاد التوازن وتنوع المنظورات.

#### الموضوعية

١٤٩ - يجب أن يكون مراجعو الحسابات الداخليون موضوعيين في أدائهم لعملهم<sup>(٧٣)</sup>. ويتطلب هذا موقفاً ذهنياً غير متحيز، والقدرة على أداء الأنشطة دون الإضرار بالجوودة، والحاجة إلى تجنب أي تضارب في المصالح حقيقي أو متصور: ومن تدابير تعزيز الموضوعية التدريب المهني، لكفالة ألا يقوم مراجعو الحسابات الداخليون بمراجعة الحسابات في أماكن أدوا فيها مهام تنفيذية سابقة، والمشاركة في برامج الكشف المالي على نطاق المنظمة، الأمر الذي يتطلب الاستعراض والإقرارات السنوية بالامتثال لمبادئ أخلاقيات المهنة الخاصة بمعهد مراجعي الحسابات الداخليين<sup>(٧٤)</sup>.

١٥٠ - ولثماني عشرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض سياسات في ما يتعلق بتضارب المصالح تقييد قدرة مراجعي الحسابات الداخليين على العمل في الأماكن التي تولوا فيها مؤخراً مسؤوليات تنفيذية. وهذه السياسات هامة مثلاً عند إعاره موظفين، سبق لهم العمل في العمليات أو في الإدارة، إلى دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، ولمنع حالات الغش المحتملة<sup>(٧٥)</sup>. إلا أنه حسب الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن ١٠ دوائر فقط من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ تعمل بالممارسة المتمثلة في اشتراط توقيع الموظفين رسمياً بالموافقة على مدونة أخلاقيات معهد مراجعي الحسابات الداخليين و/أو مدونة قواعد سلوك المؤسسة على أساس سنوي<sup>(٧٦)</sup>. ويمكن إدماج هذا في عملية جارية مثل تقييم الأداء السنوي أو الإعلان المالي السنوي. وتعني الموافقة السنوية مسؤولية الموظف وتقيده بمدونة أخلاقيات المؤسسة ومدونة معهد مراجعي الحسابات الداخليين وتشكل إعلانهم

(٧٣) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١١٠٠ - الاستقلالية والموضوعية. وتعرف الموضوعية على أنها "موقف ذهني غير متحيز يسمح لمراجع الحسابات الداخليين بأداء أنشطتهم بطريقة تجعلهم يؤمنون بحصيلة عملهم وبدون تقديم أي تنازلات تمس من جودته".

(٧٤) معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "مبادئ أخلاقيات المهنة"، كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩. تنص المدونة على المبادئ والتوقعات التي تنظم سلوك الأفراد والمؤسسات في إجراء المراجعة الداخلية للحسابات.

(٧٥) قارن أيضاً الوثيقة JIU/REP/2016/4 المتعلقة بمنع الغش واكتشافه والتصدي له في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، الفصل "سابعاً"، الفرع ١١ و١٢.

(٧٦) المؤسسات التي تقتضي أن يوقع الموظفون سنوياً على وثيقة السياسات المتعلقة بتضارب المصالح ومدونة السلوك/الأخلاقيات هي الاتحاد البريدي العالمي، ومنظمة اليونسكو، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والبرنامج المشترك لمكافحة الإيدز، واليونسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، واليونيدو، وصندوق السكان. والتوقيع السنوي هو توقيع إقرار خطي يشجع الموظفين على الالتزام بمدونة قواعد السلوك والسياسات المتعلقة بتضارب المصالح التي تهدف إلى حماية المؤسسة من النفوذ غير العادل والتي تعزز السلوك الأخلاقي.

بأنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح، حقيقي أو متصور. ويعد وجود سياسات للمراجعة الداخلية للحسابات تتعلق بتضارب المصالح، وتُعزّز بتوقيع سنوي بالموافقة على مدونة أخلاقيات معهد مراجعي الحسابات الداخليين، ممارسة جيدة ينبغي تكرارها في كل دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة.

١٥١ - وأخيراً، واستناداً إلى الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، هناك توافق في الآراء بين موظفي مراجعة الحسابات الداخلية والإدارة العليا حول مهنية موظفي المراجعة الداخلية للحسابات وكفاءتهم وموضوعيتهم.

#### التوازن بين الجنسين في ملاك موظفي المراجعة الداخلية للحسابات

١٥٢ - تحقيق التوازن بين الجنسين في ملاك الموظفين هو هدف جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة<sup>(٧٧)</sup>. ولاحظ المفتشان أن ٣ فقط من ١٨ (١٧ في المائة) من رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية من النساء<sup>(٧٨)</sup>. وفي المقابل، فإن ٤٠ في المائة في المتوسط من موظفي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات من النساء.

١٥٣ - والتمثيل الناقص للمرأة في المناصب القيادية مسألة مثيرة للقلق لأنها يمكن أن تدخل التحيز الجنساني في أعمال المراجعة الداخلية للحسابات. ويتمثل جزء من المشكلة في أن ضعف تمثيل المرأة في المستويات العليا يعكس الاتجاهات في عدد الموظفين بوجه عام. وتتمثل مشكلة أخرى في كون الملاك الوظيفي متوازن جنسياً على نطاق المؤسسات وليس على نطاق المناصب في منظومة الأمم المتحدة.

١٥٤ - ويتطلب تقويم حالة عدم التوازن بين الجنسين الرصد والإبلاغ عن كذب في ما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية للمراجعة الداخلية للحسابات، بما يتجاوز عملية الرصد القياسي للتوازن بين الجنسين على مستوى المؤسسات. ويمكن اتخاذ تدابير إضافية تشمل أنشطة تأهيل محددة الأهداف للموظفات ذوات الإمكانات العالية، بالإضافة إلى إجراء استعراض دقيق للمؤهلات المطلوبة ولعملية اختيار الموظفين الجدد، بغية القضاء على أي احتمال للتحيز الجنساني.

١٥٥ - ونظراً لاختلال التوازن بين الجنسين في الوقت الحالي، يتعين على الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يولوا الاعتبار الواجب للتوازن بين الجنسين في تعيين رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وبالمثل

(٧٧) انظر ميثاق الأمم المتحدة، المادة ٨.

(٧٨) في دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض، هناك ١٨ من رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة بسبب ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في البرنامج المشترك لمكافحة الإيدز، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة والاتحاد البريدي العالمي، والحالة الخاصة لمفوضية شؤون اللاجئين. انظر المرفق الأول للاطلاع على التفاصيل.

يتعين على رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية أن يضعوا في اعتبارهم الحاجة إلى أن يكفلوا على النحو الملائم تحقيق التوازن بين الجنسين والدعم الوظيفي على جميع المستويات في دوائر المراجعة الداخلية للحسابات.

#### الكفاءة

١٥٦ - تتطلب معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) أن يمتلك مراجعو الحسابات الداخليون ودوائر المراجعة الداخلية للحسابات، فردياً وجماعياً، المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لأداء المسؤوليات الفردية والجماعية<sup>(٧٩)</sup>. وتتجلى هذه الكفاءة عموماً في وجود موظفين يتمتعون بالخبرة الملائمة والشهادات المهنية. ومن أجل ضمان الموازنة بين دوائر المراجعة الداخلية للحسابات والأعمال الرئيسية للمؤسسات، هناك حاجة للاستمرار في ضمان كفاءة الموظفين في اختيار الموظفين الجدد وتدريب الموظفين الحاليين.

١٥٧ - وأوصي، في الوثيقة JIU/REP/2010/5، بأن يتم اختيار الموظفين على نحو مستقل عن تأثير جهات التنظيم والإدارة، بما يضمن الإنصاف والشفافية وزيادة الفعالية والاستقلالية في وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات (التوصية ٤). وفي حين أبلغ معظم المؤسسات عن تنفيذ هذه التوصية<sup>(٨٠)</sup>، فإن الرئيس التنفيذي، في بعض المؤسسات، هو الوحيد الذي يتخذ القرارات النهائية في ما يتعلق بالتوظيف، عادة بالاختيار من قائمة قصيرة بالمرشحين. وهذا ليس الحل الأمثل ويمكن أن يعوق قدرة رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية على الحصول على أفضل الموظفين المؤهلين من ذوي الشهادات والخبرة المهنية.

١٥٨ - ووردت أيضاً، في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٠، توصية بأن يكفل رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية أن الموظفين المعيّنين حديثاً حائزون على خبرات في مجال مراجعة الحسابات أو غيرها من الخبرات ذات الصلة بهذا المجال، وكذلك على شهادات مهنية في مجال مراجعة الحسابات أو المحاسبة عند بدء عملهم أو عند ترقيتهم، وفقاً للممارسات الجيدة. وقد أظهرت الأدلة المجمعة لأغراض هذا الاستعراض أن هناك مجالاً للتحسين. وينبغي أن يتطور منح شهادات الاعتماد المهنية مع تغير الاحتياجات والتقدم التكنولوجي، وينبغي الاعتراف بذلك.

١٥٩ - ومن المؤشرات الهامة على المعرفة والالتزام بالمهنة أن يكون رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية على شهادة أو أكثر من شهادات الاعتماد المهنية في مجال المراجعة

(٧٩) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٢٠٠ - الكفاءة والعناية المهنية الواجبة.

(٨٠) وفقاً للردود المسجلة في نظام التتبع على شبكة الإنترنت التابع لوحدة التفتيش المشتركة، فإن معدل تنفيذ هذه التوصية يبلغ ٩٤ في المائة.

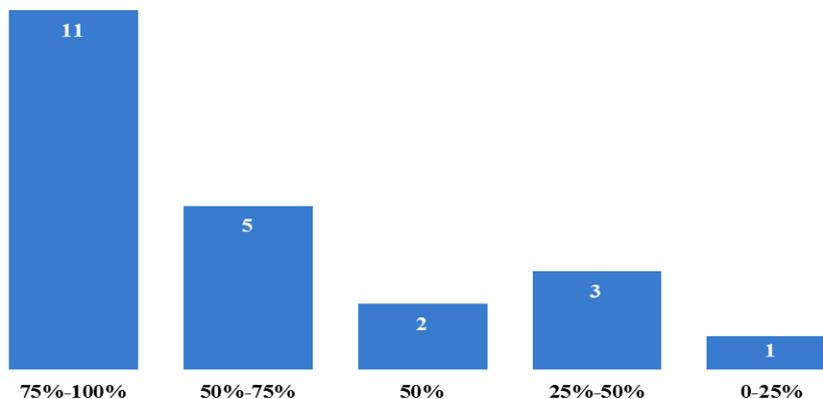
الداخلية للحسابات<sup>(٨١)</sup>. بيد أن هذا الشرط لا ينطبق إلا على ٤٢ في المائة فقط من رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في منظومة الأمم المتحدة. وهناك شهادات أخرى مثل المحاسب القانوني، والمحاسب الممارس المعتمد، والمحاسب الخبير، والمدقق المعتمد لعمليات الغش هي أيضاً ذات صلة تعتبر أيضاً مناسبة. وفي ما يتعلق بموظفي المراجعة الداخلية للحسابات بوجه عام، يرى المفتشان أن تكون لدى غالبية موظفي المراجعة الداخلية للحسابات المهنيين في منظومة الأمم المتحدة مؤهلات مهنية في مجال المراجعة الداخلية للحسابات أو المحاسبة؛ وينبغي تكملة ذلك بموظفين لديهم فهم راسخ للأعمال الرئيسية وتسيير العمل بالمؤسسة. ووفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن ٥٠ في المائة على الأقل من الموظفين في ١٦ من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض، حائزون على شهادات اعتماد مهنية في المراجعة الداخلية للحسابات (انظر الشكل ٨).

الشكل ٨

### مؤهلات موظفي المراجعة الداخلية للحسابات

ما هي النسبة المئوية من الموظفين الفنيين الحاليين الحائزين على شهادات اعتماد في المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(٨٢)</sup>؟

(العدد المطلق لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات، من مجموع الـ ٢٢)



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

(٨١) والشهادة المهنية الأساسية لمعهد مراجعي الحسابات الداخليين هي الشهادة المسماة "مراجع حسابات داخلي معتمد". ويمنح معهد مراجعي الحسابات الداخليين أيضاً تسميات تخصصية أخرى لإدارة المخاطر، ومراجعة حسابات القطاع العام، ومراجعة تكنولوجيا المعلومات.

(٨٢) مراجع حسابات داخلي معتمد، ومدقق نظم معلومات معتمد، وفي معتمد في مراجعة الحسابات الحكومية، وشهادة اعتماد في ضمان إدارة المخاطر، وشهادة اعتماد في مراقبة التقييم الذاتي، وتأهيل لقيادة المراجعة الداخلية للحسابات، ومراجع حسابات معتمد في الخدمات المالية.

١٦٠- وقد يكون من أسباب الانخفاض النسبي في مستوى منح شهادات الاعتماد المهنية، عدم كفاية ميزانيات التدريب، ومعايير الاختيار السابقة والحالية للتوظيف، بالإضافة إلى عوامل خارجة عن المؤسسات، مثل اتجاهات سوق العمل بالنسبة للفنيين العاملين في مجال المراجعة الداخلية للحسابات.

١٦١- وحيثما توجد فجوات بين المستويات المطلوبة والمستويات الفعلية من الموارد البشرية، يمكن تكملة الموظفين بخبراء استشاريين لضمان أن يكون لأفرقة مراجعة الحسابات المستوى المناسب من الخبرة المهنية. وأشارت ٧٥ في المائة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، في ردودها على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، إلى الحاجة إلى خبراء استشاريين من أجل إنجاز خططها للمراجعة الداخلية للحسابات. وتشكل الخدمات الاستشارية عموماً أقل من ربع مجموع الموارد البشرية في دوائر المراجعة الداخلية للحسابات. وهذا يظهر ويعزز الدور الرئيسي الذي تضطلع به الخبرات المهنية الداخلية بالنسبة لأغلبية دوائر المراجعة الداخلية للحسابات.

#### خطط التوظيف الاستراتيجية

١٦٢- يتعين على رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، من أجل توجيه أنشطة التوظيف والتدريب، أن يحددوا المعارف والمهارات والكفاءات المهنية اللازمة لإنجاز ولاية الدائرة. وينبغي أن تتضمن هذه العملية إجراء تحليل للفجوات يبرز أي مجالات هامة من الخبرات قد تكون ناقصة لدى مجموعة موظفي المراجعة الداخلية للحسابات، واستراتيجية لإدارة المواهب لتصحيح الوضع. واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن أربعاً فقط من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات (١٨ في المائة) لها خطة توظيف استراتيجية.

١٦٣- واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن نحو ثلاثة أرباع موظفي المراجعة الداخلية للحسابات هم في المتوسط من مراجعي الحسابات الداخليين العاملين، وقد تأكد ذلك أيضاً من خلال المقابلات. وأفاد بعض المؤسسات الكبيرة (مثل منظمة الصحة العالمية، والبرنامج الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي) بأن هناك، في ملاك موظفيها بدوائر المراجعة الداخلية للحسابات، محققين في عمليات الغش، وتقترن أنشطة التحقيق، في العديد من المؤسسات، بأنشطة المراجعة الداخلية للحسابات تحت مظلة الرقابة، مما يتيح إمكانية الحصول على القدرات المناسبة<sup>(٨٣)</sup>. ولا يمثل مراجعو نظم المعلومات سوى ٧ في المائة، في المتوسط، من موظفي مراجعة الحسابات الداخلية على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وأفاد رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، في الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، بأن أكبر الاحتياجات من الموارد في المستقبل ستكون إلى مراجعي نظم المعلومات، والمتخصصين في إدارة المخاطر وسير الأعمال. وعلى العموم، لم يكن سوى ٥٦ في

(٨٣) عن دور المراجعة الداخلية للحسابات في الكشف عن الغش ومكافحته، انظر الوثيقة JIU/REP/2016/4، الفصل "سابعاً"، الفرع حاء.

المائة من رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية راضين عن مجموعة مهارات موظفيهم من أجل تلبية احتياجات دوائرهم من المراجعة الداخلية للحسابات.

١٦٤- وتشير تصورات الجهات المعنية، المجمعة من الدراسات الاستقصائية والمقابلات، إلى أنه ينظر إلى العديد من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات على أنها مجموعة متجانسة من المهارات والخبرات، وليس فريقاً متنوعاً ومتعدد المواهب. وذكر بعض المحييين على الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة الافتقار إلى الموظفين من ذوي المهارات في إدارة الموارد البشرية، وإدارة المشاريع، وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من المجالات ذات الأهمية البالغة بالنسبة لعمليات الزبائن.

١٦٥- ومن مزايا المراجعة الداخلية للحسابات المذكورة غالباً في ما يتعلق بالأعمال، ولا سيما عند مقارنتها بالمراجعة الخارجية للحسابات، هي درجة معارف الموظفين المتعلقة بالأعمال، مما يسفر عن فهم أفضل لسير أعمال المؤسسة. إلا أن بالإمكان، في كثير من الحالات، تحسين المعرفة بالأعمال. ومن الشكاوى الشائعة أثناء المقابلات، من جانب الإدارة العليا، هي عدم فهم مراجعي الحسابات الداخليين لسير الأعمال وللسياق.

١٦٦- وفي هذا الصدد، لوحظ وجود بعض الممارسات الجيدة في بعض دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي حرصت على تعيين بعض الموظفين من وحدات الأعمال، بما في ذلك في الميدان، من أجل نقل تلك المعارف إلى الفريق، بينما رتب دوائر أخرى لعمليات إعاره مؤقتة لموظفين للمشاركة في عمليات مراجعة حسابات محددة<sup>(٨٤)</sup>. وعندما يعمل الموظفون المؤقتون تحت إشراف وثيق من موظفي المراجعة الداخلية للحسابات المهنيين، بما يكفل جودة النواتج، فإنهم يقدرون على ضخ معارف مفيدة عن الأعمال في عمل أفرقة مراجعة الحسابات. ورغم أن من الضروري وجود مجموعة أساسية من المهنيين ذوي الخبرة في دوائر المراجعة الداخلية للحسابات لتوفير أفضل الخدمات إلى الزبائن، يتعين على دوائر المراجعة الداخلية للحسابات أن تسعى أيضاً إلى تعزيز الفريق الأساسي بمهنيين إضافيين من ذوي الخبرة في مجالات أخرى، على أساس تقييم للمخاطر العليا التي يواجهها زبائنهم. إلا أن من المهم الحفاظ بعناية على استقلالية دائرة المراجعة الداخلية للحسابات وعلى موضوعيتها، بما في ذلك نظرة الجهات التي روجعت حساباتها ونظرة مجلس الإدارة إليها عندما تشكل الإعارات جزءاً من خطة التوظيف الاستراتيجية.

١٦٧- وخطة توظيف هي جزء لا يتجزأ من خطة استراتيجية طويلة الأجل للمراجعة الداخلية للحسابات. ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية مدعوون، حسب ما يتناسب مع حجم المكتب، والموارد المتاحة، وبيئة العمل، والإجراءات المطلوبة، إلى وضع خطة استراتيجية للتوظيف وتعاقب الموظفين. وينبغي أن تحدد هذه الخطة المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لإنجاز ولاية المراجعة الداخلية للحسابات، والاستراتيجية، وخطة العمل السنوية، على نحو فعال. وينبغي أن تتضمن أيضاً هدفاً لمنح شهادات

(٨٤) قارن أيضاً الوثيقة JIU/REP/2016/2 عن التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

اعتماد مهنية للموظفين الحاليين ومستوى شهادات اعتماد مطلوباً من الموظفين الجدد، والاحتياجات من موارد التخصص، والمعارف الأساسية المناسبة في مجال الأعمال.

### التطوير المهني

١٦٨- وفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢)، يجب على مراجعي الحسابات الداخليين تعزيز معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم عن طريق التطوير المهني المستمر. وتتجلى الكفاءة في مجال المراجعة الداخلية للحسابات بالحصول على شهادات اعتماد مهنية في مجال مراجعة الحسابات الداخلية، مثل مراجع حسابات داخلي معتمد، والتسميات الأخرى التي يوفرها معهد مراجعي الحسابات الداخليين وغيره من المؤسسات المهنية<sup>(٨٥)</sup>. وبعد الحصول على شهادات الاعتماد في مجال المراجعة الداخلية للحسابات، مطلوب من مراجعي الحسابات الداخليين إكمال ٤٠ ساعة في السنة على الأقل في أنشطة تطوير مهني. ومع أن مستوى التدريب هذا ليس ضرورياً إلا من أجل استبقاء الاعتماد، فهو يوفر معياراً مرجعياً جيداً لجميع الموظفين المهنيين في مجال المراجعة الداخلية للحسابات.

١٦٩- وهناك، في جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض، درجة عالية من عدم الاتساق في موارد التدريب المخصصة للموظفين: ٥٩ في المائة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات أفادت بأن ميزانيتها الحالية للتدريب كافية، بينما لا تملك دوائر أخرى أموالاً للتدريب. ويشير هذا إلى أن عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للتدريب قد يكون السبب الرئيسي للفجوات في التدريب الموجودة في بعض المؤسسات. ومن ناحية أخرى، فإن البرنامج الإنمائي، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة (التي تستعين بالبرنامج الإنمائي) قادران على رصد ميزانية تصل إلى ٢٥٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة لكل موظف للتدريب المهني المعتمد.

١٧٠- واستناداً إلى الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، فإن أقل من ٤٠ في المائة بقليل من موظفي المراجعة الداخلية للحسابات يشعرون أن الموارد المخصصة للتدريب، من حيث التمويل والوقت، تكفي للحصول على المؤهلات المهنية اللازمة واستبقائها. وأشار تحليل الدراسات الاستقصائية أيضاً إلى أن عدداً كبيراً من رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية غير راضين عن قدرة موظفيهم الحاليين على تلبية الاحتياجات المتطورة لدوائهم المعنية بالمراجعة الداخلية للحسابات، مما يوحي بوجود فجوة في الكفاءات لا يلبها التدريب المتاح حالياً.

١٧١- وتشكل تلبية الاحتياجات المتطورة إلى الكفاءات والقدرات في دائرة ما من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تحدياً مستمراً. وتم، في كثير من الأحيان في المقابلات، تحديد الافتقار إلى التمويل من أجل تحسين كفاءات الموظفين الحاليين بوصفه جانباً رئيسياً في هذا الصدد.

(٨٥) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١٢٣٠ - التطوير المهني المستمر؛ والمعيار ١٢١٠ - الكفاءة، التفسير، الفقرة ١. انظر الحاشية ٨٢ للاطلاع على قائمة شهادات الاعتماد الأخرى في مجال المراجعة الداخلية للحسابات.

١٧٢- ورغم وجود أهداف أخرى، منها الحفاظ على الموضوعية والاستقلالية، يمكن أن تكون لبرامج تناوب الموظفين، والتنقل أو التنقلات الأفقية والإعارات، فوائد كبيرة من حيث تحسين قدرات الموظفين الحاليين وذلك عند دمجها مع مبادرات تدريبية. فعلى سبيل المثال، للدوائر الكبيرة للمراجعة الداخلية للحسابات، مثل التي في منظمة الأغذية والزراعة، برامج لتناوب الموظفين ترمي إلى تنمية قدراتهم. ويمكن، كأثر جانبي إيجابي، أن يكون وجود برنامج للتناوب في المراجعة الداخلية للحسابات حجة هامة لإعفاء وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات من خطط التناوب على نطاق المنظمة، كالتالي وضعت مؤخراً في الأمانة العامة للأمم المتحدة.

١٧٣- واستحدث عدد من المؤسسات، تسليماً منها بأن هناك مشاكل مالية تواجه تخصيص الموارد الكافية للتدريب، طرقاً بديلة لتحقيق أهدافها التدريبية بتكلفة محدودة. ومن بين هذه الممارسات الجيدة التشارك في الأنشطة التدريبية مع دوائر أخرى للمراجعة الداخلية للحسابات؛ واستخدام اجتماعات ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة<sup>(٨٦)</sup> كفرصة للتطوير المهني، ولا سيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، التي يمكن أن تحدث مشاركة واحد أو اثنين من موظفيها في اجتماع أثراً كبيراً على مجمل عملية تدريب الموظفين، والمشاركة في حلقات دراسية شبكية منخفضة التكلفة. وثمة ممارسة جيدة أخرى تتمثل في البت في أولويات التدريب على مستوى المؤسسة وتوفير التدريب الجماعي على أساس الاحتياجات العامة للدائرة، مما يقلل من الحاجة إلى الأنشطة التدريبية الفردية الباهظة التكلفة.

١٧٤- ومن الممارسات الجديرة بالثناء توجيه مؤسسات كبيرة الدعوة إلى مؤسسات صغيرة للمشاركة في برامجها التدريبية الداخلية. وبالإضافة إلى فعالية هذه الممارسة من حيث التكلفة، فإنها تعزز التلاحق، وإقامة الشبكات وتبادل المعارف بين الوكالات. ولذلك فإن المفتشين يشجعان هذه الممارسة.

#### التوصية ٨

ينبغي أن يوفر الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لم يفعلوا ذلك بعد تمويلاً كافياً للتطوير المهني، حسب طلبات رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، ويشمل ذلك تغطية تكاليف استبقاء شهادات الاعتماد المهنية، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية لرصد أهداف التدريب ومنح شهادات الاعتماد بالنسبة لموظفي المراجعة الداخلية للحسابات.

(٨٦) مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة هي منتدى لتشجيع تطوير وتبادل الممارسات والتجارب في مجال المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة داخل الأمم المتحدة. والمجموعة جزء من اجتماع ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف والمنظمات الحكومية الدولية الأخرى المنتسبة.

## جيم - قيمة الوظيفة ومصادقتها

- ١٧٥ - تعود قيمة المراجعة الداخلية للحسابات في نهاية المطاف إلى المؤسسة التي نخدمها. ولكي تقدم المراجعة الداخلية للحسابات أكبر قدر من القيمة، يجب أن تتمشى مع استراتيجية المؤسسة وانتظارات الرئيس التنفيذي، والإدارة العليا ومجلس الإدارة. وقد استقصى المفتشان تصورات الجهات المعنية الرئيسية في مجال المراجعة الداخلية للحسابات على نطاق منظومة الأمم المتحدة للحصول على آرائها حول عرض القيمة للمراجعة الداخلية للحسابات. وأعرب كل مجموعات الجييين عن الموافقة بدرجات عالية على البيان التالي: "نُجحت المراجعة الداخلية للحسابات في أن تصبح عنصراً حاسماً في هيكل المساءلة للمؤسسة" (انظر المرفق السادس).
- ١٧٦ - ووافق أكثر من نصف الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة على أن رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية يؤدي دوراً هاماً في المؤسسة ويوفر مساعدة قيمة في مساعدة مجلس الإدارة على الاضطلاع بمسؤولياته.
- ١٧٧ - واستناداً إلى نتائج الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، فإن المراجعة الداخلية للحسابات توفر عموماً للرؤساء التنفيذيين، على ما يبدو، ضمانات مستقلة ومشورة مفيدة وموضوعية. وهذا إنجاز هام بالنسبة لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات على نطاق منظومة الأمم المتحدة. بيد أن الجهات المعنية الأخرى، ومعظمها من مجالس الإدارة والإدارة العليا، أعربت عن مستوى رضا أقل على المراجعة الداخلية للحسابات. وفي رأي المفتشين، فإن هذا قد يشير إلى أنه ينبغي أن تزيد دوائر المراجعة الداخلية للحسابات من جهودها الرامية إلى التواصل والتفاعل على نحو أكثر استراتيجية مع هاتين الجهتين المعنيتين بغية تلبية احتياجاتهما على نحو أفضل.

## سادساً- الإبلاغ عن النتائج والمتابعة

١٧٨- يجب على دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، من أجل أداء مهامها بشكل فعال، أن تبلغ باستمرار عن نتائج أعمالها. ويشمل الإبلاغ عن النتائج تعميم النتائج والتوصيات على الجهات المعنية توجيهاً للشفافية والمساءلة، وفي نهاية المطاف لتحسين عمليات الإدارة السليمة للمؤسسة<sup>(٨٧)</sup>؛ وهو يشمل أيضاً متابعة تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات.

### ألف- تقارير المراجعة الداخلية للحسابات والتوصيات

#### تقارير المراجعة الداخلية للحسابات

١٧٩- توفر تقارير المراجعة الداخلية للحسابات عنصراً رئيسياً من عناصر التعلم والتحسين في المؤسسة. ويجري بشكل منتظم إطلاع الرئيس التنفيذي وكبير المديرين المسؤولين عن الكيان الذي روجعت حساباته. ولكي تكون هذه التقارير فعالة، فهي بحاجة إلى تقديم تحليل ومشورة واضحة قائمة على الأدلة، مع توصيات عملية من أجل التغيير.

١٨٠- وكانت تصورات الجهات المعنية لوضوح التقارير وفائدة توصيات مراجعة الحسابات متباينة بين المؤسسات. واستناداً إلى الردود الواردة في إطار الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، لم يوافق عموماً على البيان التالي: "تقارير المراجعة الداخلية للحسابات واضحة وعالية الجودة" سوى نحو نصف أعضاء لجان مراجعة الحسابات أو الرقابة، وكبار المديرين والمراجعين الخارجيين. وأعرب كبار المديرين، على وجه الخصوص، عن الحاجة إلى أن تطور وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات بعناية تقاريرها وتوصياتها وأن تكفل أن تكون التوصيات معبراً عنها بوضوح وتدعم إدخال تحسينات عملية وفعالة. ومن ناحية أخرى كان رأي الرؤساء التنفيذيين أكثر إيجابية، وأعرب الثلثان عن موافقتهم على البيان. ومع أن هناك بصفة عامة، شعوراً بأن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات تحسنت بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، توحي هذه النتائج بأن هناك مجالاً للتحسين<sup>(٨٨)</sup>.

#### توصيات المراجعة الداخلية للحسابات

١٨١- أظهرت التصورات التي أعرب عنها المراجعون في إطار الدراسة الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة في ما يتعلق بفائدة توصيات المراجعة الداخلية للحسابات فرقاً شاسعاً بين

(٨٧) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين: "Leading practice: Transparency of the internal audit report in the public sector", December 2012.

(٨٨) رغم أن اللغة الإنكليزية هي لغة العمل في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن الكثير من الموظفين يتكلمون اللغة الإنكليزية وهي ليست لغتهم الأم.

الجهات المعنية. فعلى سبيل المثال، أعرب ٨٩ في المائة من الرؤساء التنفيذيين عن ارتياحهم لكون توصيات المراجعة الداخلية للحسابات "عميقة النظر ومؤثرة وبناءة". بيد أن ٢٩ في المائة فقط من كبار المديرين الذين كانت التوصيات موجهة لهم، أعربوا عن موافقتهم على نفس البيان (انظر المرفق السادس للاطلاع على التفاصيل).

١٨٢- وفي السياق الحالي للقيود المالية، ما يلاحظ لدى الإدارة العليا هو زيادة الرغبة في التوصيات التي تراعي القيمة مقابل الإنفاق والحاجة إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة في منظومة الأمم المتحدة؛ وتوصيات مراجعة الحسابات التي تحظى بالتقدير أكثر من غيرها هي التي تراعي واقع التمويل الحالي. إلا أنه رغم صحة هذا الموقف، فإنه يجب أن يقدر وزنه مراجعو الحسابات الداخليون الذين يقدمون توصياتهم ليس فقط على أساس تقديرهم المهني، بل أيضاً على أساس المخاطر الضمنية للمؤسسة. وفي نهاية المطاف فإن الأمر يعود إلى الإدارة في أن تقرر إدارة المخاطر أو المخاطرة في ضوء أهداف الأعمال وقيود الميزانية.

١٨٣- وانطوت الممارسات الجيدة التي لوحظت في بعض دوائر المراجعة الداخلية للحسابات كصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، واليونيسيف، ومنظمة الأغذية والزراعة، على العمل عن كثب مع الإدارة للتوصل إلى وضع خطط عمل بطريقة تشاركية من أجل تعويض توصيات مراجعة الحسابات التقليدية. وهذا يحسن احتمالات قبول نتائج مراجعة الحسابات. بيد أن الجهات المعنية التي أجريت معها مقابلات تقترح إدارة هذه العملية بعناية للحفاظ على استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات وقدرتها على تقديم آراء تختلف عن آراء الإدارة.

١٨٤- ويتعين على رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية أن يولوا عناية خاصة إلى ما لتوصيات مراجعة الحسابات من فائدة بوصفها عاملاً حافزاً للتغيير الإيجابي في المؤسسة. وينبغي أخذ القيمة مقابل الإنفاق في الاعتبار لدى وضع التوصيات الفعالة للمراجعة الداخلية للحسابات، ولكن ليس على حساب النظر الدقيق في المخاطر، للتأكد من أن الإجراءات المتوقعة قابلة للتحقيق وفعالة في التخفيف من المخاطر.

#### التقارير السنوية للمراجعة الداخلية للحسابات

١٨٥- رغم أن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات ممارسة مؤسسية راسخة، فإن هناك قيمة كبيرة في إعداد تقارير سنوية أو دورية يمكن أن تلخص وتولف النتائج من مختلف أنشطة مراجعة الحسابات. وقد سبق أن أوصت وحدة التفتيش المشتركة بممارسة إرسال النتائج العامة في شكل تقرير سنوي من رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة<sup>(٨٩)</sup>. وبمقتضى تلك التوصية وغير ذلك، فإن إصدار تقرير سنوي أو دوري ممارسة معتادة بالنسبة لكل دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢.

(٨٩) انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١١. والوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ٨.

١٨٦- وقبل أن يبدأ الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات في بعض مؤسسات الأمم المتحدة، كانت التقارير الدورية في كثير من الأحيان هي الشكل الوحيد لقيام دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بإبلاغ مجالس الإدارة والأطراف الخارجية: وهي لا تزال الوثائق الرئيسية للمساءلة، لأنها تلبي حاجة هامة إلى المعلومات المولفة عن الاتجاهات والنتائج العامة غير المتاحة من فرادى التقارير. وفي بعض المؤسسات، تكون التقارير الدورية هي الوسيلة الوحيدة للإبلاغ علناً عن نتائج عمليات مراجعة الحسابات الداخلية.

١٨٧- ومع أن طبيعة الإبلاغ السنوي واعتباراته التشغيلية تختلف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، فإن حالة البنك الدولي توفر مثلاً للممارسة الجيدة. فالبنك الدولي ينتج تقريراً سنوياً متاحاً للعموم يتضمن مناقشة مواضيعية واسعة لنتائج المراجعة الداخلية للحسابات وما تعنيه بالنسبة للمؤسسة<sup>(٩٠)</sup>. ويوفر هذا التقرير أيضاً موجزاً للأهداف والنتائج الرئيسية لكل عملية من عمليات مراجعة الحسابات وكل نشاط استشاري تم القيام به. والجهات المعنية راضية بشكل خاص عن التقرير حيث إنها ترى أنه حسن الإعداد من حيث الشكل، ويقدم النتائج المواضيعية والمعلومات المناسبة المتعلقة بمراجعة الحسابات بطريقة موجزة وميسرة.

١٨٨- وقد قدمت وحدة التفتيش المشتركة، في الوثيقة JIU/REP/2010/5، توصية بشأن مضمون تلك التقارير السنوية: ينبغي أن تشير إلى تنفيذ خطة مراجعة الحسابات، والمخاطر الرئيسية، وتصنيف مراجعة الحسابات الممنوح للكيانات الخاضعة للمراجعة، ومسائل الإدارة والمراقبة، والاستنتاجات الرئيسية، والتوصيات وتنفيذ التوصيات السابقة غير المنفذة، وإلى أي مسائل تتعلق بالاستقلالية أو الموارد أو غير ذلك من العوامل التي تؤثر سلباً على فعالية نشاط مراجعة الحسابات<sup>(٩١)</sup>.

١٨٩- ويبين تحليل التقارير السنوية لمراجعة الحسابات المضطلع بها في سياق الاستعراض الحالي أن الغالبية العظمى من التقارير تحتوي على الأقل على موجز لكل نشاط جرى الاضطلاع به أو أنشطة مجمعة حسب أنواع عمليات مراجعة الحسابات، ومجالات التحسين. ومن الممارسات الجيدة التي لوحظت في الغالبية العظمى من التقارير السنوية، في ما يتعلق بإعلام مجلس الإدارة بشأن استجابة الإدارة، إدراج معلومات عن تنفيذ التوصيات السابقة للمراجعة الداخلية للحسابات (انظر الفرع جيم أدناه للاطلاع على التفاصيل). إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن التقرير السنوي لدائرة ما للمراجعة الداخلية للحسابات له عادة حد أقصى لعدد الكلمات (بسبب الحاجة إلى ترجمته لمجلس الإدارة إلى ست لغات) وأنه قد يتعين أيضاً أن يغطي وظائف أخرى، مثل التحقيق والتقييم، مما يجد أكثر من محتواه.

(٩٠) World Bank, *Internal audit vice presidency annual report 2015*, 23 December 2015

(٩١) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ٨.

١٩٠- ويكرر المفتشان تأكيد التوصية ٨ الواردة في الوثيقة JIU/REP/2010/5، بأن يستخدم مجلس الإدارة التقرير السنوي للمراجعة الداخلية للحسابات كأداة هامة للمساءلة. وينبغي أن تتناول التقارير السنوية أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات بصورة شاملة، بما في ذلك نتائج عمليات مراجعة الحسابات الواردة في خطة المراجعة الداخلية للحسابات؛ واستقلالية الوظيفة؛ وكفاية الموارد في ما يتعلق بخطة مراجعة الحسابات القائمة على مراعاة المخاطر ووضع الإجراءات التي تتخذها الإدارة في ما يتعلق بتوصيات مراجعة الحسابات السابقة.

رأي عام بشأن العمليات المتعلقة بالمخاطر، والرقابة، والحوكمة

١٩١- وظائف المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة في وضع جيد للغاية لتوفير منظور شامل للرقابة في المؤسسة. وتقتضي المعايير المهنية لمراجعة الحسابات أن تقوم دائرة المراجعة الداخلية للحسابات بتنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات مع الجهات الداخلية والخارجية الأخرى المقدمة للضمان<sup>(٩٢)</sup>.

١٩٢- ويتطلب توفير رأي عام (أو على المستوى الكلي) بشأن العمليات المتعلقة بالمخاطر، والرقابة، والحوكمة، تجميع وتفسير النتائج على مدى فترة زمنية من مصادر متعددة<sup>(٩٣)</sup>. وهذا أسهل في المنظمات التي لها دوائر متطورة للمراجعة الداخلية للحسابات ووظائف رقابة إدارية (خط الدفاع الثاني)، يكون فيها رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية الأقدر على تحليل نتائجهم الذاتية ونتائج الجهات الفاعلة الرقابية الأخرى، من أجل التوصل إلى بعض الاستنتاجات الرفيعة المستوى على أساس مجموعة الأعمال المنجزة في مجال الرقابة.

١٩٣- وتقدم رأي عام من هذا القبيل في التقرير السنوي للمراجعة الداخلية للحسابات ممارسة جيدة طموحة ووجيهة، بيد أن لها شروطاً مسبقة هامة وتكاليف متصلة بها، خاصة وأنه يتعين على الإدارة وضع خط دفاع ثان متين (يشمل إدارة المخاطر في المؤسسة وبيان عن عملية الرقابة الداخلية). وأشارت ثلاث مؤسسات فقط شملها الاستعراض (اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية) إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات بها مطالبة بتقديم رأي شامل من هذا القبيل<sup>(٩٤)</sup>. وأشار بعض الذين أجرت معهم وحدة التفتيش

(٩٢) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٠٥٠ - التنسيق.

(٩٣) معهد مراجعي الحسابات الداخليين، "Practice Guide: Formulating and expressing internal audit opinions", April 2009, sect. 3.2

(٩٤) منذ انتهاء عملية جمع البيانات لأغراض هذا الاستعراض، اعتمدت أربع مؤسسات أخرى شرط تقديم رأي عام: البرنامج الإنمائي، وصندوق السكان، ومكتب خدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة. ومن بين المؤسسات السبع التي تقدم رأياً عاماً، فإن خمساً تقدم رأياً على أساس العمل المنجز (البرنامج الإنمائي، واليونيسيف، وصندوق السكان، ومكتب خدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة). وفي عام ٢٠١٦، كانت أيضاً مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة بصدد إعداد ورقة موقف بشأن رأي مراجعي الحسابات على نطاق المنظمة.

المشتركة مقابلات إلى أن خط الدفاع الثاني، الذي لم يبلغ بعد درجة كافية من التطور، هو بالفعل التحدي الرئيسي في ما يتعلق بتقديم الآراء العامة. وهناك تحد آخر لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات هو استخلاص نتائج الوظائف الرقابية الأخرى. وأخيراً، لا بد أيضاً من أخذ نمط المخاطر والنطاق العملياتي للمؤسسة في تحديد ما يتطلبه تقديم رأي عام من عمق واتساع.

١٩٤- ومن المثير للاهتمام أن نحو ٣٠ في المائة من المؤسسات ذكرت أن خطة عملها العامة مصممة لتقديم رأي عام شامل<sup>(٩٥)</sup>. وهذا أساس ممتاز وقد يدل على أن رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية بصدد الإعداد لتقديم رأي عام في المستقبل. وستتطلب معرفة كيفية الخلوص إلى هذه الآراء النظر في عدد من المعايير الخاصة بكل مؤسسة، بما في ذلك المدى الذي يمكن أن تعتمد فيه دائرة المراجعة الداخلية للحسابات على عمليات الرقابة الإدارية في تطوير الرأي؛ ومستوى الضمان المطلوب استناداً إلى نمط مخاطر المؤسسة، وشروط ضمان الجهات المعنية؛ ومدى توفر ما يكفي من موارد المراجعة الداخلية للحسابات لتحقيق هذا الهدف.

١٩٥- وينبغي أن يمثل توفير رأي عام بشأن الحوكمة والمخاطر والامتثال<sup>(٩٦)</sup> مطمحاً لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة. وينبغي تقديم الرأي العام في التقرير السنوي للمراجعة الداخلية للحسابات وينبغي أن يوفر تحليلاً للمواضيع الرئيسية والمخاطر وغير ذلك من المسائل الهامة المتعلقة بالرقابة على مر الزمن، مع الاعتماد قدر الإمكان على الأدلة من الجهات الضامنة للرقابة.

## باء- الشفافية والمساءلة من خلال الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات

١٩٦- تعتمد مؤسسات الأمم المتحدة في عملياتها على اشتراكات الدول الأعضاء؛ ونتيجة لذلك، يجب عليها أن تبين المسؤولية في استخدامها للأموال. وتوفر المراجعة الداخلية للحسابات مصدراً هاماً للمساءلة في هذا الصدد.

١٩٧- وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في الوثيقة JIU/REP/2006/2، بأن تقدم فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، وكذلك تقارير التفتيش والتقييم، إلى مجالس الإدارة، بناء

(٩٥) هي المنظمة البحرية الدولية، والبرنامج الإنمائي، واليونيدو، واليونسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، والاتحاد الدولي للاتصالات، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية.

(٩٦) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٠٠٠ - إدارة نشاط المراجعة الداخلية للحسابات، التفسير. وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات تضيف قيمة عندما "تسهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة".

على الطلب<sup>(٩٧)</sup>. ويلاحظ المفتشان التقدم المحرز في هذا الصدد. واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، توفر ١٤ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض (٦٤ في المائة) فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات إلى مجالس إدارتها. وفي منظمة الصحة العالمية والاتحاد الدولي للاتصالات، من بين مؤسسات أخرى، تتاح التقارير للدول الأعضاء عن طريق الدخول من بعد إلى مواقعها، ولا يتعين تقديم طلبات خاصة للحصول على هذه المعلومات. ويتيح الاتحاد الدولي للاتصالات كلاً من تقرير مراجعة الحسابات ورد الإدارة، مما يوفر كامل المعلومات للدول الأعضاء. وتلك هي ممارسة جيدة. ويشجع المفتشان بقوة المؤسسات التي لا تطلع حالياً مجالس إدارتها على فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات على القيام بذلك على سبيل الاستعجال.

١٩٨- وفي الواقع، ووفقاً للدراسات الاستقصائية والمقابلات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة، هناك، على ما يبدو، طلب متزايد من الدول الأعضاء لإتاحة تقارير المراجعة الداخلية للحسابات للعموم في مواقع خارجية على شبكة الإنترنت. وفي الوقت الحاضر، تقوم ١١ من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات (٥٠ في المائة) بوضع تقارير المراجعة الداخلية للحسابات على مواقعها على شبكة الإنترنت.

١٩٩- ولاحظ المفتشان وجود بعض المشاكل في ما يتعلق بإطلاع العموم على فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات. وقد جرت التقليد في الإدارة على اعتبار هذه التقارير وثائق داخلية مصممة لتحسين الممارسات. ومع أن إطلاع مجالس الإدارة على هذه التقارير هو، في رأي المفتشين، عنصر ضروري من عناصر المساءلة الداخلية، فقد أعرب بعض المستجوبين عن قلقه من أن إطلاع العموم على التقارير قد يهدد بفقدان الفائدة من هذه الوثائق من حيث تقديم المشورة المفتوحة وغير المنقوصة، وتشجيع مناقشة المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وتسويتها. وهم يرون أن الطابع الوثيقي القائم على الثقة للعلاقة بين مراجعي الحسابات الداخليين والإدارة يمكن أن يسري إليها الشك لدى الرأي العام نتيجة لاهتمام وسائط الإعلام بها.

٢٠٠- وعلاوة على ذلك، ذكر بعض كبار المديرين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أنهم ينزعون، أمام الكشف العلني، إلى أن يكونوا أقل انفتاحاً وصراحة مع مراجعي الحسابات الداخليين. ومن المرجح أن العديد من كبار المديرين لا يدعمون على العموم تحديد أوجه ضعف المؤسسات في تقارير المراجعة الداخلية للحسابات التي تنشر خارجياً.

٢٠١- وتتواءم معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) مع نموذج القطاع الخاص الذي نادراً ما تتاح فيه تقارير المراجعة الداخلية للحسابات للعموم. وفي حين تسمح المعايير بإطلاع جهات خارجية على تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، فإن الاتصالات الخارجية

(٩٧) الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١١.

تخضع لعدد من الاعتبارات والتوصيفات الخاصة<sup>(٩٨)</sup>، ومنها: تقييم المخاطر، والتشاور مع الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني، ومراقبة النشر بتقييد استخدام النتائج.

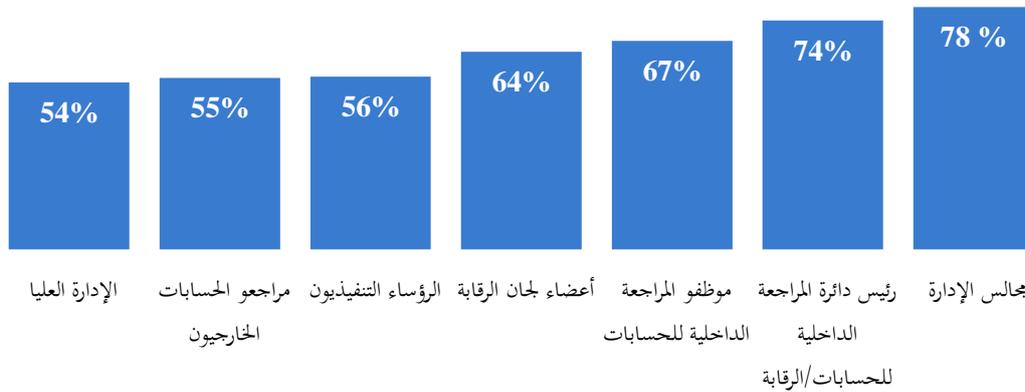
٢٠٢ - ومن فوائد الكشف العلني التي برزت من المقابلات تحسن نوعية التقارير، فهو يدفع مراجعي الحسابات إلى جعل تقاريرهم أيسر للقراء. إلا أنه ترتبط بذلك تكاليف أيضاً نظراً للحاجة إلى تعزيز التحرير لكفالة جودة عالية تيسر القراءة لجمهور القراء. ويستعين بعض المؤسسات بخدمات محرر مهني للتأكد من أن تكون تقارير مراجعة الحسابات عالية الجودة باستمرار. وقد لا يكون إصدار تقارير مراجعة الحسابات العالية الجودة الموجهة للكشف للعموم في متناول دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الأصغر حجماً التي لا تقدر على تحمل تكاليف خدمة من ذلك القبيل.

٢٠٣ - وقد أكدت الدراسات الاستقصائية التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة نتائج المقابلات المذكورة أعلاه، حيث لا يؤيد سياسة الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات سوى عدد يتجاوز نصف الإدارة العليا بقليل. وكانت الفئات الأكثر تأييداً هي مجالس الإدارة ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية (انظر الشكل ٩ أدناه).

الشكل ٩

### الجهات المعنية المؤيدة للكشف عن تقارير مراجعة الحسابات للعموم

هل تؤيد الكشف العلني عن جميع تقارير المراجعة الداخلية للحسابات على صفحة المؤسسة المفتوحة للعموم على شبكة الإنترنت (حجب المعلومات السرية)؟



المصدر: الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

٢٠٤ - في عام ٢٠١٣، نظر فريق عامل تابع لمجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة في مسألة الكشف العلني، وأعد ورقة مناقشة تتضمن استعراضاً

(٩٨) معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٤٤٠ - نشر النتائج، وعلى وجه التحديد ٢٤٤٠ - ألف ٢.

شاملاً للاعتبارات الرئيسية<sup>(٩٩)</sup>. وشمل العمل دراسة استقصائية عن مؤسسات الأمم المتحدة في ما يتعلق بدوافعها للكشف العلني. ووفقاً لنتائج تلك الدراسة الاستقصائية، فإن أقوى أسباب الكشف العلني هي أسباب خارجية، مثل بعث الثقة لدى الأطراف الخارجية التي تعتمد على المراجعة الداخلية للحسابات، وزيادة الشفافية مع الجهات المعنية الخارجية الرئيسية، ولا سيما الدول الأعضاء والجهات المانحة. واعتبرت الأسباب الداخلية، مثل إتاحة فرص التعلم، أقل أهمية، وإن لوحظ أن الكشف العلني يمكن أن يساعد على تحسين عمليات الحوكمة الداخلية<sup>(١٠٠)</sup>.

٢٠٥- وقد جرى، لأغراض هذا التقرير، استعراض ممارسات الكشف لبعض الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية من خارج منظومة الأمم المتحدة. ولاحظ المفتشان أن البنك الدولي لا يتيح فرادى تقارير مراجعة الحسابات للعموم، ولكنه ينشر بدلاً من ذلك، سنوياً، لمحة عامة تتضمن موجزات ونتائج فردية لمراجعة الحسابات<sup>(١٠١)</sup>. ولا تتيح المفوضية الأوروبية أيضاً تقارير المراجعة الداخلية للحسابات للعموم<sup>(١٠٢)</sup>. ولبعض الحكومات الوطنية عمليات راسخة في نشر تقاريرها عن المراجعة الداخلية للحسابات على مواقع شبكية مفتوحة للعموم، بدوافع الحكومة المفتوحة والشفافة.

٢٠٦- وفي نهاية المطاف، يجب أن تخدم المراجعة الداخلية للحسابات احتياجات الجهات المعنية بها، ومنها مجالس الإدارة التي هي من الجهات المعنية الرئيسية. ولهذا السبب، ينبغي أن تتاح فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات لمجالس الإدارة، بناءً على الطلب. ومن الممارسات الجيدة إتاحة هذه التقارير على مواقع الإنترنت الداخلية أو على البوابات الآمنة. وتوخياً للشفافية، قد يفضل بعض الدول الأعضاء إتاحة فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات على موقع مفتوح للعموم على شبكة الإنترنت. وعلاوة على ذلك، ينبغي إتاحة التقارير السنوية عن المراجعة الداخلية للحسابات للجمهور، لأنها يمكن أن توفر موجزات ومناقشات هامة رفيعة المستوى للنتائج المواضيعية التي قد تصلح لجهات معنية خارجية.

(٩٩) الفريق العامل التابع لمجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة، "الكشف العلني"، Discussion paper No 1, Principles for guidance note, "Public disclosure", September 2013.

(١٠٠) المرجع نفسه.

(١٠١) انظر مثلاً World Bank, *Internal audit vice presidency annual report 2015*, 23 December 2015.

(١٠٢) مقابلة وحدة التفتيش المشتركة مع مسؤول المفوضية الأوروبية، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥، بروكسل. غير أنه ينبغي ملاحظة أن هذه التقارير قد تكون متاحة للعموم، في شكل منقح، بناءً على طلب محدد بموجب لائحة المفوضية الأوروبية رقم ١٠٤٩/٢٠٠١/١٠٤٩ للمجلس الأوروبي والمجلس الأوروبي المؤرخة في ٣٠ أيار/مايو ٢٠٠١، في ما يتعلق بإطلاع الجمهور على وثائق البرلمان الأوروبي والمجلس والمفوضية.

٢٠٧- وينبغي أن يتخذ مجلس إدارة كل مؤسسة قراراً بشأن الكشف العلني عن فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات، مع مراعاة الحاجة إلى المحافظة على جدوى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات كأداة لتحسين المؤسسة.

## جيم - متابعة التوصيات

٢٠٨- تتطلب معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) أن يقدم مراجعو الحسابات الداخليين تقارير دورية عن حالة إدارة خطط العمل التي وضعت استجابة لتوصيات مراجعي الحسابات<sup>(١٠٣)</sup>. ويحصل تقديم التقارير هذا على الدعم على أعلى المستويات في المؤسسات من أجل اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة لمعالجة أوجه القصور المحددة وتقديم معلومات عن المخاطر التي تقبلها الإدارة عندما تختار عدم اتباع توصيات مراجعي الحسابات الداخليين.

٢٠٩- إن هذا موضوع هام وقد أثارته وحدة التفتيش المشتركة في كل من الوثيقتين JIU/REP/2006/2 و JIU/REP/2010/5 ضرورة تعزيز الإجراءات القائمة لتعقب توصيات الرقابة الخارجية والداخلية، ومتابعتها<sup>(١٠٤)</sup>. وقد أفادت دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بإحراز تقدم جيد في هذا الصدد. وأفاد جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢، في ردها على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، بأن لديها عملية راسخة للمتابعة تتطلب من الإدارة الإبلاغ عن حالة تنفيذ توصيات مراجعي الحسابات الداخليين. وعلاوة على ذلك، فإن دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تتحقق أيضاً من نتائج المتابعة وتبلغ ذلك إلى الرؤساء التنفيذيين في جميع المؤسسات الـ ٢٢.

٢١٠- ومجالس الإدارة مهتمة أيضاً بمدى متابعة الإدارة لتوصيات مراجعي الحسابات الداخليين وهي تتلقى عموماً هذه المعلومات عن طريق التقرير السنوي عن نتائج المراجعة الداخلية للحسابات. فالغالبية العظمى من التقارير السنوية التي تنشرها دوائر المراجعة الداخلية للحسابات تدرج هذه المعلومات. ومن بين الدوائر التي تصدر تقارير سنوية، فإن ٨٤ في المائة تدرج تحليلاً لتقدم الاستجابات المتبقية وتتناول ٧٩ في المائة تحديداً التوصيات غير المنفذة منذ فترة طويلة، وهذا أمر تجدر الإشارة إلى أنه من الممارسات الجيدة.

٢١١- وفي ما يتعلق برصد الإدارة لمتابعة مراجعة الحسابات، فإن لثمانى دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات (٣٦ في المائة) لجان إدارة رفيعة المستوى مسؤولة عن استعراض حالة تنفيذ

(١٠٣) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ٢٥٠٠ - رصد التقدم المحرز.

(١٠٤) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5؛ التوصية ٩. والوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١٢.

التوصيات المتعلقة بالمراجعة الداخلية للحسابات وغيرها من التوصيات المتعلقة بالرقابة<sup>(١٠٥)</sup>. وأشير إلى ممارسة جيدة في برنامج الأغذية العالمي، أنشئت بموجبها وحدة مركزية تتولى متابعة التوصيات المقدمة من مراجعي الحسابات الداخليين، ومراجعي الحسابات الخارجيين ووحدة التفتيش المشتركة، والإبلاغ عن ذلك. ويحتفظ البرنامج الإنمائي بقاعدة بيانات مركزية على الإنترنت، مما يتيح الإبلاغ في الوقت الحقيقي عن حالة التوصيات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التوصيات الناتجة عن مشاريع تنفذ على الصعيد الوطني. وفي مكتب خدمات المشاريع، تدير المتابعة وظيفة مركزية ترفع تقارير إلى الإدارة على أساس شهري.

٢١٢- ومن الممارسات الرائدة إنشاء وحدة أو آلية مركزية تنسق عمليات المتابعة والإبلاغ الخاصة بجميع التوصيات المتعلقة بالرقابة، بما في ذلك توصيات مراجعي الحسابات الخارجيين، ومراجعي الحسابات الداخليين، ووحدة التفتيش المشتركة، وتقديم لمحة عامة تحليلية عن حالة تنفيذ التوصيات إلى مجلس الإدارة. وتعتبر تكملة هذه الوحدة أو الآلية بمتابعة منتظمة من جانب اللجان الإدارية الأخرى في ما يتعلق بجميع توصيات الرقابة ممارسة جيدة أخرى قابلة للتحقيق في المؤسسات. ويمكن أيضاً، لزيادة تحسین متابعة التوصيات، إعطاء لجان مراجعة الحسابات/الرقابة دوراً في هذا الصدد، كما ترد مناقشته بمزيد من التفصيل في الفصل "سابعاً".

٢١٣- ويكرر المفتشان تأكيد التوصية ٩ الواردة في تقرير عام ٢٠١٠ بأن متابعة النتائج المتعلقة بوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات ووظائف الرقابة الأخرى في حاجة إلى أن تكون بنفس القدر من الصرامة التي يتسم بها تنفيذ عمليات مراجعة الحسابات وتقديم التقارير. ومع أن عمليات المتابعة راسخة على ما يبدو لدى دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، فإنه يمكن توسيع نطاق هذه الممارسة الجيدة لتشمل جميع التوصيات المتعلقة بالرقابة. ويمكن لرؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية الذين يضطلعون بطائفة واسعة من مسؤوليات الرقابة، نظراً لاستقلاليتهم، أن يؤدي دوراً هاماً في مساعدة الرؤساء التنفيذيين في التحقق من تنفيذ التوصيات في مجالات الرقابة المسندة إليهم.

(١٠٥) أفادت المؤسسات التالية بأن لديها لجنة إدارة قائمة لمتابعة قبول وتنفيذ توصيات مراجعة الحسابات: الأونروا، والاتحاد البريدي العالمي، والأمانة العامة للأمم المتحدة، ومنظمة الصحة العالمية، ومفوضية شؤون اللاجئين، والبرنامج الإنمائي، واليونيسيف، وصندوق السكان.

## سابعاً - لجان الرقابة ووظيفة المراجعة الداخلية للحسابات

٢١٤ - أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في الوثيقة JIU/REP/2006/2، بأن تنشئ مجالس الإدارة مجالس مستقلة للرقابة الخارجية، أو لجان رقابة، لتمثيل المصالح الجماعية لمجالس الإدارة في مسائل الرقابة<sup>(١٠٦)</sup>. ويؤيد المفتشان هذه التوصية، ويلاحظان أن الممارسة المتمثلة في إقامة لجان رقابة أصبحت راسخة في منظومة الأمم المتحدة.

٢١٥ - وفي الوثيقة JIU/REP/2010/5، عزّفت وحدة التفتيش المشتركة لجان الرقابة كما يلي: "هيئة خبراء استشارية مستقلة تُنشأ للاضطلاع بمهام من بينها استعراض عملية الإبلاغ المحاسبي والمالي، ونظام المراقبة الداخلية، وعملية تقييم المخاطر ومراجعة الحسابات، وعملية رصد الامتثال للقواعد والأنظمة المالية ومدونة قواعد السلوك. وبصفتها تلك، تشكل لجان مراجعة الحسابات جزءاً من هيكل الإدارة التابع للمنظمة وتمثل شرطاً أساسياً للإدارة الرشيدة"<sup>(١٠٧)</sup>.

٢١٦ - وقد شهدت لجان الرقابة خلال العقد الماضي قدراً هاماً من التطور والنضج. وكان النموذج السائد وقت صدور تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٦، هو لجنة رقابة داخلية تعمل كأداة للإدارة. واليوم، أعاد معظم المؤسسات تشكيل لجانها للرقابة لتكون هيئات استشارية خارجية مستقلة تضم خبراء، بترتيب مختلط لتقديم التقارير إلى كل من الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة. ويواصل بضع مؤسسات الاحتفاظ بلجان الرقابة كجزء من مجالس إدارتها. وبصرف النظر عن كيفية هيكلة لجان الرقابة، فإنها تحتاج إلى أن تكون متجددة داخل هيكل الرقابة لمنظومة الأمم المتحدة وأن تؤدي دوراً واضحاً ومحددًا في دعم المراجعة الداخلية للحسابات بحيث تخدم الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة على أفضل وجه.

٢١٧ - وتضطلع لجان الرقابة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بدور حاسم في مساعدة الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة على حد سواء على تعزيز الرقابة واجتياز التعقيدات والترابطات بين مختلف هيئات الرقابة، وبخاصة بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية

(١٠٦) الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١.

(١٠٧) تعريف وحدة التفتيش المشتركة الوارد في الصفحة ٦٩ من الوثيقة JIU/REP/2010/5. وتصف مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات لجان الرقابة (مراجعة الحسابات) بوصفها هيئات خبراء استشارية مستقلة غرضها الأساسي هو مساعدة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في الوفاء بمسؤوليات الرقابة والحوكمة، بما في ذلك فعالية الضوابط الداخلية، وعمليات إدارة المخاطر والحوكمة (انظر مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، "لجنة مراقبة الحسابات في كيانات الأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف"، بيان موقف صادر عن ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لكيانات الأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف، ٣٠ تموز/يوليه ٢٠٠٩، الصفحة ١)؛ ومعهد مراجعي الحسابات الداخليين، الذي يعرف لجان الرقابة (مراجعة الحسابات) بوصفها "لجنة رفيعة المستوى تابعة لمجلس الإدارة مؤلفة من أغلبية على الأقل من الأعضاء المستقلين وتضطلع بمسؤولية الرقابة على ممارسات الإدارة في مجالات الحوكمة الرئيسية" (انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، نظرة متعمقة للقطاع العام العالمي: اللجان المستقلة لمراجعة الحسابات في مؤسسات القطاع العام، حزيران/يونيه ٢٠١٤، الصفحة ٤).

لحسابات. وفي غالبية الحالات، فإن مستوى الخبرة التي يوفرها فرادى أعضاء اللجان، بالاقتران مع استقلالهم عن إدارة المؤسسات، يجعلها مصدراً فريداً وقوياً للمشورة. وهي تقدم المشورة حول فعالية الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والحوكمة، والترتيبات المتعلقة بالأخلاقيات، والإبلاغ المالي. ويعتبر معهد مراجعي الحسابات الداخليين لجان الرقابة المستقلة جزءاً إلزامياً من حوكمة القطاع العام<sup>(١٠٨)</sup>.

٢١٨- وفي ما يتعلق بالمراجعة الداخلية للحسابات، تضطلع لجان الرقابة بدور رئيسي في منظومة الأمم المتحدة من أجل ضمان استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات وفعاليتها. وتتطلب معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢) علاقات إبلاغ وظيفية معينة بين المجالس ودوائر المراجعة الداخلية قد لا تكون مناسبة في سياق مجالس إدارة منظومة الأمم المتحدة. وقد أنشئت لجان الرقابة لملء هذا الفراغ وتوفير مشورة الخبراء المستقلين والتوجيه لمؤسسات الأمم المتحدة بشأن جملة أمور منها مسائل المراجعة الداخلية للحسابات.

٢١٩- ويسهم اجتماع ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية المتعددة الأطراف (دوائر المراجعة الداخلية للحسابات) في الأداء الفعال لمراجعي الحسابات الداخليين بإعداد بيان موقف شامل يبين الممارسات التي توصي بها في هذا الصدد لجان الرقابة في السياق الفريد للأمم المتحدة والنظام المتعدد الأطراف، بما في ذلك أداء دور لتعزيز الاتصالات بين مقدمي خدمات الرقابة وإدارة المؤسسات<sup>(١٠٩)</sup>.

٢٢٠- وقد قدمت وحدة التفتيش المشتركة، في التقارير السابقة، توجيهات بشأن لجان الرقابة، ويشمل ذلك وضعها داخل مؤسسة ما، والحاجة إلى إقامة علاقات سلسلة وموضوعية مع الجهات الفاعلة الرئيسية، ومنها مراجعو الحسابات الداخليين والخارجيين. إلا أن هذا الفصل يتناول دور لجان الرقابة في دعم وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات (انظر استعراض الأهداف في الفصل "أولاً"، الفرع بـ أعلاه) ويركز بالضرورة على العناصر المحددة للجان الرقابة التي تؤثر على فعالية المراجعة الداخلية للحسابات وتُسَرَّعها.

(١٠٨) انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، نظرة متعمقة للقطاع العام العالمي: وضع السياسات لمراجعة حسابات القطاع العام في غياب التشريعات الحكومية، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤، الصفحة ١٣.

(١٠٩) ممثلو دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، "لجنة مراجعة الحسابات في كيانات الأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف"، بيان موقف لممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لكيانات الأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف، ٣٠ تموز/يوليه ٢٠٠٩.

## ألف - حوكمة لجان الرقابة

### إنشاء لجان الرقابة

٢٢١- أنشأت حتى الآن ١٨ من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ التي شملها الاستعراض لجان رقابة (انظر المرفق الأول للاطلاع على التفاصيل). ولكل دائرة ميثاق يحدد ولايتها، ومسؤولياتها ونطاق عملها<sup>(١١٠)</sup>.

٢٢٢- وهناك أربع مؤسسات ليس لها لجان رقابة وهي اليونيدو والمنظمة البحرية الدولية والبرنامج المشترك المعني بالإيدز والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وفي بعض الحالات، تعتبر التكاليف المرتبطة بذلك (السفر والترجمة الشفوية والترجمة التحريرية وموظفو الدعم، وما إلى ذلك) عاملاً مانعاً لإنشاء مثل تلك اللجان. إلا أن المفتشين يعتقدون أن الفائدة التي تجنيها المؤسسة من لجنة الرقابة تفوق التكاليف المرتبطة بها. وهناك عدد من الطرق التي يمكن بها تقليل التكاليف إلى أدنى حد، منها تكوين لجان أصغر حجماً، وعقد الاجتماعات عن طريق التداول بالفيديو. ويمكن أيضاً أن يمثل التشارك مع مؤسسات أخرى في الاستفادة من أعضاء اللجان، وبالتالي في ما يرتبط بذلك من عمليات التوظيف والإدارة، استراتيجية فعالة من حيث التكلفة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

٢٢٣- ليس للبرنامج المشترك المعني بالإيدز لجنة رقابة خاصة به حيث تتولى منظمة الصحة العالمية تقديم خدمات المراجعة الداخلية للحسابات ويقدم التقرير السنوي للمراجعة الداخلية للحسابات إلى مجلس تنسيق البرنامج المشترك المعني بالإيدز، الذي يؤدي دور لجنة رقابة. ومن ناحية أخرى، فإن هيئة الأمم المتحدة للمرأة نموذجاً للمراجعة الداخلية للحسابات يقوم على الاستعانة بمصادر خارجية ولكن للهيئة لجنة رقابة خاصة بها<sup>(١١١)</sup>. ورغم أن مفوضية شؤون اللاجئين تندرج تحت مكتب خدمات الرقابة الداخلية، فإن لها لجنة رقابة خاصة بها<sup>(١١٢)</sup>. وتستخدم المؤسسات الأخرى التي تستفيد من خدمات مكتب خدمات الرقابة الداخلية للجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة كلجنة لها للرقابة.

٢٢٤- وفي بعض الحالات، قد يتم إنشاء لجان رقابة بوصفها جزءاً فرعياً من الإدارة. وهذا له بعض المزايا، كخفض التكاليف بالاستفادة من وجود المندوبين على موقع الإنترنت، وبمخ صوتاً قوياً من خلال الربط المباشر مع مجلس الإدارة. غير أن أحد القيود الهامة هو أنه قد لا تتوفر

(١١٠) في بعض الحالات، يسمى ميثاق لجنة الرقابة بـ "الاختصاصات" أو ما يشابه ذلك. ولأغراض هذا التقرير، يستخدم مصطلح "الميثاق".

(١١١) تستعين هيئة الأمم المتحدة للمرأة بمصدر خارجي للمراجعة الداخلية للحسابات هو البرنامج الإنمائي.

(١١٢) لمفوضية شؤون اللاجئين لجنتها الرقابية والاستشارية الخاصة بها، وهي اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة والرقابة، وكذلك الأمر بالنسبة للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، الذي يقدم له مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضاً خدمات مراجعة الحسابات.

لدى أعضاء اللجنة ما يلزم من خبرة واستقلالية خارجيتين لتقديم الطائفة الكاملة من المشورة المطلوبة، مقارنة بلجنة الرقابة التي يتم اختيار أعضائها في المقام الأول على أساس خبرتهم في مسائل الرقابة. ويمكن أن تتأثر أيضاً فعالية لجنة الرقابة، كجزء فرعي من مجلس الإدارة، بجدول اجتماعات أكثر محدودية. ولكي تكون أية لجنة رقابة فعالة، يجب أن تتفاعل على فترات منتظمة مع الإدارات الرئيسية، وقد يكون ذلك أكثر تواتراً من الاجتماعات المقررة لمجلس الإدارة.

٢٢٥- وفي رأي المفتشين، ودعمًا للتوصيات السابقة لوحدة التفتيش المشتركة<sup>(١١٣)</sup>، ينبغي أن تجري المؤسسات التي لا تملك لجنة رقابة مستقلة<sup>(١١٤)</sup> تحليلاً دقيقاً بغية إنشاء إنشاء واحدة، تمشياً مع الممارسة الجيدة.

#### دور مجلس الإدارة

٢٢٦- تهدف لجان الرقابة إلى دعم الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة على حد سواء، وهي تقوم، كما ذكر ذلك سابقاً، بدور خاص في الإشراف على المراجعة الداخلية للحسابات. وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في الوثيقة JIU/REP/2010/5، بدور مجالس الإدارة في (أ) الموافقة على ميثاق لجنة الرقابة؛ (ب) اختيار أعضاء لجنة الرقابة؛ (ج) استعراض التقرير السنوي عن أنشطة لجنة الرقابة<sup>(١١٥)</sup>. ومع أن دور الرئيس التنفيذي في هذه العلاقة راسخ عموماً، يلاحظ المفتشان أنه يمكن، في عدد كبير من المؤسسات، تحسين مستوى المشاركة الرقابية لمجلس الإدارة في ما يتعلق بلجنة الرقابة.

٢٢٧- ونظراً لأهمية الميثاق في تحديد الولاية والمسؤوليات وعلاقات الإبلاغ في لجنة الرقابة، أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها لعام ٢٠١٠، بإجراء استعراض لميثاق لجان مراجعة الحسابات/الرقابة، مرة كل ثلاث سنوات، وإحالة أية تغييرات مقترحة إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها<sup>(١١٦)</sup>. وقد أحرز منذ عام ٢٠١٠ تقدم في هذا الصدد؛ وفي الوقت الحاضر، فإن ل ٧٢ في المائة من مجالس الإدارة (انظر الشكل ١٠) دوراً في الموافقة على ميثاق لجان الرقابة. ومع ذلك، فإن بضع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، منها صندوق السكان والبرنامج الإنمائي مثلاً، ما زالت تعتقد، بالاستناد إلى ممارستها الحالية، أن الأفضل هو ترك ميثاق لجنة الرقابة لموافقة الرئيس التنفيذي.

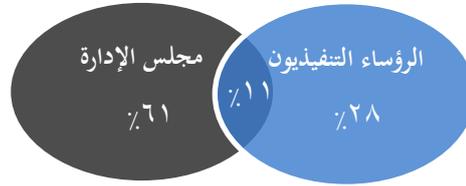
(١١٣) انظر مثلاً الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١.

(١١٤) بعض وحدات المؤسسة في الأمانة العامة للأمم المتحدة لا تغطيها أيضاً اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

(١١٥) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصيات ١٦-١٨.

(١١٦) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ١٦.

## الشكل ١٠ مسؤولية الموافقة على ميثاق لجنة الرقابة



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

٢٢٨- ومن الممارسات الجيدة، بعد إنشاء لجنة للرقابة كجزء من الهيكل الرقابي للمؤسسة، أن يدرج دورها وولايتها في قواعد المؤسسة وأنظمتها. ويشمل ذلك، في جملة أمور، المسؤوليات المتصلة بمراجعة الحسابات الداخلية. ويوصي معهد مراجعي الحسابات الداخليين بالاعتراف بلجان الرقابة عن طريق ولاية رسمية<sup>(١١٧)</sup>.

٢٢٩- ويكرر المفتشان تأكيد التوصية ١٦ الواردة في الوثيقة JIU/REP/2010/5 بأن توافق مجالس الإدارة على موثاق لجان الرقابة، وبأن تدرج ولاياتها على النحو المناسب في قواعد المؤسسة وأنظمتها.

اختيار أعضاء لجنة الرقابة والموافقة عليهم

٢٣٠- أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في الوثيقة JIU/REP/2010/5، بأن تعين مجالس الإدارة أعضاء لجان الرقابة<sup>(١١٨)</sup>. وبالنظر إلى الحاجة إلى مراعاة التوازن والكفاءة في عضوية اللجنة، يتولى الرئيس التنفيذي للمؤسسة عادة إدارة عملية استعراض موجزات المرشحين والإدراج في قائمة التصفية. وقد تُلتزم مساعدة رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية لتوفير المشورة الفنية في ما يتعلق بمسائل المراجعة الداخلية للحسابات، ولدعم العملية عموماً. وفي ما يتعلق بملء الشواغر، يمكن لأعضاء اللجنة الموجودين المشاركة في عملية الاختيار. وفي بعض الحالات، يمكن لمجلس الإدارة أيضاً تسمية مرشحين لعضوية لجنة رقابة.

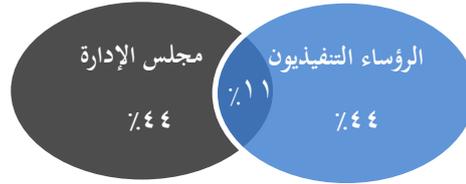
٢٣١- وطلب من المؤسسات، في استبيان وحدة التفتيش المشتركة، الإبلاغ عن ممارستها في ما يتعلق بتعيين أعضاء اللجان. ولم ينفذ سوى ٤٤ في المائة من المؤسسات التي شملها الاستعراض التوصية بأن يوافق مجلس الإدارة على توظيف أعضاء لجنة الرقابة. وهذا مقابل

IIA: Supplemental Guidance: The Role of Auditing in Public Sector Governance, 2nd edition, (١١٧) January 2012, p. 24

(١١٨) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ١٧.

النسبة الأعلى من مجالس الإدارة المنخرطة في عملية الموافقة على ميثاق لجنة الرقابة (انظر الشكل ١١ أدناه).

الشكل ١١  
مسؤولية الموافقة على أعضاء لجان الرقابة



المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

٢٣٢- وأشار المستجوبون، خلال المقابلات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة، إلى أن العملية أصبحت ميسرة وأنه لا يتم بالضرورة اختيار أفضل المرشحين في المؤسسات التي تتولى فيها مجالس الإدارة أساساً اختيار وتعيين أعضاء لجان الرقابة. وعلى العموم، عندما يتم اختيار أعضاء اللجنة من جانب الرئيس التنفيذي بدعم من رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات، يكون اختيار الأعضاء أقل تسييساً.

٢٣٣- ويرى المفتشان أن عملية اختيار أعضاء لجنة الرقابة ينبغي أن يقودها الرئيس التنفيذي، الذي يقدم تقريراً وتوصية إلى مجلس الإدارة. ومن الضروري، بغية الحفاظ على استقلالية أعضاء لجنة الرقابة ووفقاً للتوصيات السابقة لوحدة التفتيش المشتركة<sup>(١١٩)</sup>، أن يؤدي مجلس الإدارة دوراً في منح الموافقة في عملية الاختيار النهائي.

التدريب والربط الشبكي من أجل لجان الرقابة

٢٣٤- ينبغي أن يكون لدى أعضاء لجان الرقابة، من أجل الاستفادة إلى أقصى حد من قيمتهم بالنسبة للمراجعة الداخلية للحسابات، فهم جيد لولايتهم وللمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي يعملون فيها. والممارسات الفضلى لتحقيق هذا الهدف هي الدورات التوجيهية والتدريب التوجيهي للأعضاء الجدد، وتوفير فرص الربط الشبكي لتبادل المعلومات بين اللجان.

٢٣٥- ومن شأن توفير التدريب الرسمي وإتاحة فرص الربط الشبكي لأعضاء لجان الرقابة أن يعزز قيمتهم بالنسبة إلى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وقد أشار أعضاء لجان الرقابة الذين أجريت معهم مقابلات إلى أن من المحتمل أن يكون وجود شبكة مفيداً جداً، وأن يكون وسيلة لزيادة القيمة التي يمكن أن تقدمها اللجان. وقد تكون أنشطة الربط الشبكي تلك ذات قيمة

(١١٩) انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١؛ والوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ١٧.

خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي قد لا تمتلك الموارد اللازمة لوضع برامج التدريب والتوجيه الخاصة بها لفائدة لجان الرقابة.

## باء- ولايات لجان الرقابة في ما يتعلق بالمراجعة الداخلية للحسابات

٢٣٦- يجب أن تكون ولاية لجنة الرقابة، كما هي مبينة في الميثاق، كافية لتوجيه عمل اللجنة على نحو فعال وإعطائها السلطة والدعم الإداري اللازمين لتحقيق أهدافها، بما في ذلك الأهداف المتعلقة بالمراجعة الداخلية للحسابات<sup>(١٢٠)</sup>. وللولاية أهمية داخلية بالنسبة للمؤسسة من أجل إتاحة إمكانية وصول اللجنة إلى الأشخاص وإلى المعلومات اللازمة للاضطلاع بواجباتها. وفي هذا الصدد، أوصت وحدة التفتيش المشتركة بأن تشمل ولايات لجان الرقابة استعراض أداء مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين على السواء، بالإضافة إلى المسؤوليات الأخرى، بما في ذلك الحوكمة وإدارة المخاطر<sup>(١٢١)</sup>.

٢٣٧- ولأغراض هذا التقرير، استعرضت وحدة التفتيش المشتركة محتوى موثيق لجان الرقابة. وبصفة عامة، يتضمن جميع الموثيق تعريفاً جيداً للمسؤوليات العامة للجان في ما يتعلق بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والإشراف. ويوفر جميع الموثيق أساساً سليماً على العموم للإشراف على المراجعة الداخلية للحسابات (انظر الجدول ٢ أدناه).

### الجدول ٢

## أدوار لجان الرقابة في ما يتصل بالمراجعة الداخلية للحسابات على النحو المبين في الموثيق

(النسبة المئوية لحصة ١٨ لجنة رقابة)

أدوار أخرى	ليس لها أي دور	دور الاستعراض وإبداء التعليقات	دور الاستعراض وإبداء التعليقات
١١	٦	٨٣	خطة المراجعة الداخلية للحسابات
١٧	صفر	٨٣	ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات ومواردها
٦	٢٢	٧٢	ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات
لا ينطبق	٣٩	٦١	تعيين رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وإنهاء خدمته

المصدر: تحليل وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥ لموثيق لجان الرقابة.

(١٢٠) انظر أيضاً: مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، "لجنة مراجعة الحسابات في كيانات الأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف"، بيان موقف من ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في كيانات الأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف، ٣٠ تموز/يوليه ٢٠٠٩.

(١٢١) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ١٥.

### الدور المتعلق باستعراض خطة المراجعة الداخلية للحسابات وميزانيتها

٢٣٨- ينبغي أن تعتمد مجالس الإدارة على لجان الرقابة في توفير التوجيه الوظيفي والمشورة لها في ما يتعلق بالمراجعة الداخلية للحسابات بغية ضمان استقلالية الدائرة. ويتعلق أحد المجالات باكمال خطة المراجعة الداخلية للحسابات وكفاية ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات لمعالجة مجالات عمل ذات مخاطر أعلى.

٢٣٩- ولا تقدم لجان الرقابة رأياً بشأن خطة المراجعة الداخلية للحسابات إلى الرؤساء التنفيذيين إلا في حوالي ثلث الحالات فقط. ومن أفضل الممارسات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هي أن تقدم لجان الرقابة آراءها التخصصية حول كفاية خطة المراجعة الداخلية للحسابات، بما في ذلك توفير الموارد لها مباشرة إلى الرؤساء التنفيذيين، وكذلك إلى مجالس الإدارة، في تقاريرها السنوية.

### الدور المتعلق بتوظيف رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية

٢٤٠- في حين يتعين، كحد أدنى، إبلاغ مجلس الإدارة رسمياً ومنحه فرصة تقديم التعليقات وطرح الأسئلة عن أيه إجراءات توظيف في منصب رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية<sup>(٢٢٢)</sup>، فإن لجنة الرقابة في وضع جيد لتقديم الرأي والمشورة التخصصية بشأن جميع القرارات المتصلة بتوظيف رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وإنهاء مهامه. ويعتبر هذا ممارسة جيدة تتمشى مع معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢)<sup>(٢٢٣)</sup>، وينبغي تكرارها في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لديها لجنة رقابة.

### الإبلاغ

٢٤١- من الأساسي، حتى تكون لجنة الرقابة قادرة على الوفاء بولايتها، أن تقدم تقريراً عن نتائج أعمالها إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة<sup>(٢٤٤)</sup>. وعلاقات الإبلاغ مع الرؤساء التنفيذيين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة متطورة على ما يبدو. بيد أن الأدلة تشير إلى أن علاقات الإبلاغ مع مجالس الإدارة هي أقل رسوخاً.

٢٤٢- وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في تقريرها JIU/REP/2010/5 رؤساء لجان الرقابة بتقديم تقارير سنوية إلى مجالس الإدارة مع تعليقات من الرؤساء التنفيذيين<sup>(٢٤٥)</sup>. وخلصت وحدة

(١٢٢) انظر أيضاً الوثيقة JIU/REP/2006/2، الفصل "ثالثاً" والتوصية ١٠.

(١٢٣) انظر معيار معهد مراجعي الحسابات الداخليين ١١٠٠ - الاستقلالية والموضوعية: التفسير.

(١٢٤) انظر Cutler, Sally, *Audit Committee Reporting: A Guide for Internal Auditing*, IIA Research Foundation, 2009.

(١٢٥) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصية ١٨.

التفتيش المشتركة، في هذا الاستعراض، إلى أن حوالي نصف لجان الرقابة تتبع ممارسة تقديم تقارير سنوية إلى مجالس الإدارة. علاوة على ذلك، يتضح من الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة أن نصف أعضاء مجالس الإدارة فقط أعربوا عن موافقتهم على أن لجنة الرقابة "جزء فعال من آلية رقابة مجالس الإدارة".

٢٤٣- ومن أجل الاستفادة إلى أقصى حد مما تقدمه لجنة الرقابة من توجيهه، من المهم أن تتمكن من تقديم تقرير مستقل عن أنشطتها وآرائها مباشرة إلى مجلس الإدارة. وهذا ليس هو الحال الآن في جميع المؤسسات. ففي بعض الحالات يرفق تقرير لجنة الرقابة بالتقرير السنوي عن المراجعة الداخلية للحسابات؛ وفي حالات أخرى، يقدم التقرير كمرفق لتقرير الرئيس التنفيذي. وأشار أيضاً إلى أنه، في كثير من الأحيان، لا تتاح لرئيس لجنة الرقابة فرصة الحضور عندما يقدم التقرير للنظر فيه. ومن المهم أن تتمكن لجان الرقابة من تقديم آرائها بحرية وبصورة شخصية عندما تقدم تقاريرها لكي تناقش وتجيّب على أية أسئلة من مجلس الإدارة.

#### الدور المتعلق بدعم المراجعة الداخلية للحسابات

٢٤٤- ذكر أعضاء لجنة الرقابة، في المقابلات، أن لهم على العموم علاقات وثيقة مع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات. وولايات لجان الرقابة راسخة على ما يبدو في ما يتعلق بالمراجعة الداخلية للحسابات. وفي غالبية المؤسسات، هناك تفاعل منتظم مع لجان الرقابة بخصوص المنتجات الرئيسية، وفي المنعطفات الرئيسية من عمل مراجعي الحسابات الداخليين طوال السنة.

٢٤٥- والعناصر الأساسية للإشراف على المراجعة الداخلية للحسابات هي التقرير السنوي عن المراجعة الداخلية للحسابات، والميزانية، وخطة العمل، والتقرير عن متابعة التوصيات السابقة لمراجعي الحسابات، وهي تقدم على أساس منتظم إلى لجان الرقابة بشكل موحد على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتلقت لجان الرقابة أيضاً فرادى تقارير مراجعة الحسابات والتقارير الاستشارية، علاوة على التقارير المقدمة من وظيفة التحقيق، وهي تقارير ضرورية لتوفير ضمانات عامة فعالة إلى مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين (انظر الجدول ٣ أدناه للاطلاع على التفاصيل).

#### الجدول ٣

### وثائق يقدمها مراجعو الحسابات الداخليون بانتظام إلى لجان الرقابة

(النسبة المئوية لحصة لجان الرقابة الـ ١٨)

١٠٠	التقرير السنوي عن المراجعة الداخلية للحسابات
١٠٠	ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات وخطة عملها
١٠٠	متابعة توصيات مراجعي الحسابات الداخليين
٨٩	تقنيات للميزانية وخطة العمل

٧٨	فردى تقارير (ضمانات) مراجعة الحسابات
٧٢	تقارير التحقيق
٥٦	فردى التقارير الاستشارية

المصدر: تحليل وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

٢٤٦- واستناداً إلى الدراسات الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة، لاحظ المفتشان أن العلاقات بين لجان الرقابة ورؤساء المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية حظيت بتقديرات إيجابية. ووافقت غالبية أعضاء لجان الرقابة (٩٢ في المائة) ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية (٨٤ في المائة) على أن لرئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في المؤسسة إمكانية الوصول بشكل مناسب، رسمي وغير رسمي، إلى لجنة الرقابة لمناقشة أية مجال من مجالات القلق بحرية. وعلاوة على ذلك، كان لمعظم الجهات المعنية موقف إيجابي من دور رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في مساعدة لجان الرقابة.

#### متطلبات الفعالية

٢٤٧- برزت لجان الرقابة بوصفها عنصراً هاماً وضرورياً للحوكمة وهي تقوم بدور هام في ما يتعلق بالمراجعة الداخلية للحسابات بالنسبة لمجالس الإدارة. ويجري الاضطلاع بهذه المسؤولية عن طريق التقرير السنوي المقدم من لجنة الرقابة إلى مجلس الإدارة. وبفضل تدخل لجان الرقابة ودعم يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات أن توفر الضمانات والمشورة بأكبر قدر من الفعالية والاستقلالية إلى الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة.

٢٤٨- وفي هذا التقرير وفي التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة، يقدم المفتشان توصيات تهدف إلى تعزيز تنظيم لجان الرقابة وحوكمتها. ولكي تدعم لجان الرقابة وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات إلى أقصى حد ممكن، ينبغي أن يتوفر عدد من شروط الفعالية والاستقلالية والخبرة:

(أ) ينبغي أن تتم الموافقة على ميثاق لجنة الرقابة وتشكيلها من جانب مجلس الإدارة، وينبغي إدراج ولاية اللجنة، حسب الاقتضاء، في قواعد المؤسسة وأنظمتها؛

(ب) ينبغي أن تستعرض لجنة الرقابة خطة المراجعة الداخلية للحسابات القائمة على مراعاة المخاطر وميزانية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات وتقديم رأي حول مدى ملاءمتها إلى مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي؛

(ج) ينبغي أن تستعرض لجنة الرقابة التقرير السنوي عن المراجعة الداخلية للحسابات، بما في ذلك البيان عن الاستقلالية، وتقديم رأي إلى مجلس الإدارة؛

(د) ينبغي تقديم التقرير السنوي للجنة الرقابة، بما في ذلك التقرير عن أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات، بشكل منفصل عن تقرير إدارة المؤسسة، مباشرة إلى مجلس الإدارة، مرة في السنة على الأقل، وينبغي أن تكون رئاسة لجنة الرقابة حاضرة في الاجتماع للإجابة على الأسئلة؛

(هـ) ينبغي أن تستعرض لجنة الرقابة أية قرارات تتعلق بتوظيف رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، بما في ذلك الاستقدام وإنهاء العقد، وأن تقدم رأياً إلى مجلس الإدارة<sup>(١٢٦)</sup>.

#### التوصية ٩

ينبغي أن تكفل مجالس إدارة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة توفر الظروف اللازمة للجان رقابة فعالة ومستقلة ومتخصصة، وأن تلك اللجان تعمل بكامل طاقتها وفقاً للتوصيات السابقة لوحدة التفتيش المشتركة، على نحو ما أعيد تأكيده في هذا التقرير.

(١٢٦) تكرر هذه النقاط تأكيد التوصيات المتعلقة بلجان الرقابة الواردة في التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة. انظر الوثيقة JIU/REP/2006/2، التوصية ١؛ والوثيقة JIU/REP/2010/5، التوصيات، ١٥ و ١٦ و ١٧ و ١٨.

## ثامناً - مواءمة ممارسات مراجعة الحسابات والتعاون على نطاق منظومة الأمم المتحدة

٢٤٩- في حين أن ولايات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وعملياتها متميزة، فإن ثمة جدوى كبيرة في كفالة أن تعزز وظائف مهنية مثل المراجعة الداخلية للحسابات الممارسات المشتركة وأن ترفع مستوى المعايير على نطاق المنظومة. وبالنسبة لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، على وجه الخصوص، فإن ذلك يشمل مواءمة درجات التقييم في تقارير مراجعة الحسابات، وتعزيز التعاون في ما بين الوكالات (بما في ذلك عن طريق مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة للأمم المتحدة)، وإرساء ممارسات مشتركة لمراجعة الحسابات. ويتمثل التحدي الذي تواجهه المواءمة في التعامل مع شتى العمليات، ونماذج الأعمال وأنماط المخاطر لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

### ألف - درجات التقييم المنسقة في تقارير مراجعة الحسابات

٢٥٠- في بيئة تتاح فيها تقارير المراجعة الداخلية للحسابات للعموم بشكل متزايد من خلال ممارسات الكشف العلني، هناك مجال يكون فيه تقارب الممارسات مفيداً هو مواءمة تقارير المراجعة الداخلية للحسابات وجعلها قابلة للمقارنة. وحيث إن الجهات المعنية قد تميل إلى المقارنة بين نتائج مراجعة حسابات مؤسسات الأمم المتحدة، من المهم التأكد من ألا تؤدي درجات تقييم التقارير والتوصيات إلى مقارنات واستنتاجات غير دقيقة. ومجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة واعية تماماً بهذه المسائل، وقد أعدت في عام ٢٠١٥ ورقة موقف بشأن درجات تقييم تقارير مراجعة الحسابات.

#### تقييم توصيات المراجعة الداخلية للحسابات

٢٥١- هناك ممارسة مقبولة على نطاق واسع في تقارير المراجعة الداخلية للحسابات هي استخدام درجات تقييم التوصيات كوسيلة لترتيب ما يتسم به كل منها من مخاطر وأهمية بالنسبة للمستخدمين، بغية فهم أثر الإجراءات المطلوبة ومدى استعجالها. وتقييم توصيات المراجعة الداخلية للحسابات عادة على أنها عالية المخاطر أو متوسطة المخاطر أو قليلة المخاطر. واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فإن جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة، باستثناء واحدة، تمنح درجات تقييم من ذلك القبيل لتوصياتها المتعلقة بالمراجعة الداخلية للحسابات، ويقترح الكثير منها أيضاً أطراً زمنية للتنفيذ على الأمد القصير والمتوسط والطويل.

٢٥٢- ويعتبر تقييم فرادى توصيات مراجعة الحسابات ممارسة جيدة لأنه يركز الاهتمام على مستوى المخاطر ودرجة الاستعجال المطلوبة في استجابات الإدارة وخطط عملها. ودعم أيضاً مسؤولو الإدارة العليا الذين أجريت معهم مقابلات هذه الممارسة.

### تقييم مجمل نتائج مراجعة الحسابات

٢٥٣- من الممارسات الأخرى في تقارير مراجعة الحسابات إصدار تقييم موحد لمجمل نتائج مراجعة الحسابات مع توليف مختلف النتائج. والهدف من ذلك هو توفير تقييم أعَمّ في ما يتعلق بمدى الوفاء الفعلي للكيان الخاضع للمراجعة بأهدافه من حيث معايير مراجعة الحسابات المعلنة والوتيرة التي ينبغي أن تتم بها المراجعة. وتنفيذ هذا الأمر أكثر صعوبة وتعقيداً من تقييم فرادى التوصيات لأنه ينطوي عادة على قدر أكبر من التقدير المهني.

٢٥٤- واستناداً إلى الردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، وقر عدد من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة قدراً من التقييم الموحد لمجمل نتائج مراجعة الحسابات. ورحب مسؤولو الإدارة العليا الذين أجريت معهم مقابلات لأغراض هذا الاستعراض، عموماً، بدرجات تقييم فرادى توصيات مراجعي الحسابات، إلا أنهم رأوا أن درجات التقييم العامة لنتائج مراجعة الحسابات أقل فائدة وأكثر صعوبة للفهم والقبول. ويعود ذلك جزئياً إلى مستوى أكبر من عدم الموضوعية الذي ينطوي عليه الأمر، ولكنه يعود أيضاً إلى التحديات المتصلة بقبول تقييم فردي قد لا تعكس تعقيدات الحالة أو الكيان الخاضع للمراجعة.

٢٥٥- ولهذا السبب، اختار بعض المؤسسات عدم منح درجة لمجمل النتائج، بل تقديم الاستنتاج، بدلاً من ذلك، في شكل سردي، وفقاً لكل هدف من أهداف مراجعة الحسابات. وتوفر استنتاجات مراجعة الحسابات العامة التي تستند إلى نصوص نهجاً أكثر موضوعية يمكن أن تدعمه أدلة وبيانات وتحليل ملموسة من مراجعة الحسابات.

### الحاجة إلى نهج منسق

٢٥٦- وكون العديد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة انتقلت إلى الكشف على شبكة الإنترنت يجعل اتباع نهج منسق إزاء درجات تقييم مراجعة الحسابات مستصباً جداً بالنسبة لجميع التقارير المتاحة للعموم. وينبغي النظر بعناية في التقرير لضمان أن درجات التقييم توضع وتستخدم من أجل تأكيد مقارنات صحيحة تجرى على أساس سليم، وفي هذا الصدد، فإن من المرجح أن يكون التركيز على توحيد فرادى درجات تقييم توصيات مراجعي الحسابات (بدلاً من مجمل نتائج مراجعة الحسابات) نهجاً أكثر فائدة. وتسليماً بالتحديات القائمة في البيئات التشغيلية المتنوعة، ونماذج الأعمال، وأنماط المخاطر في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ينبغي السعي بنشاط إلى تفعيل درجات تقييم منسقة واتباع نهج مشتركة لتقديم التقارير عن نتائج المراجعة الداخلية للحسابات على نطاق المنظومة، من جانب اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وذلك بالتنسيق مع مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة.

## باء- تعزيز دور مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة

٢٥٧- مهمة مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة هي "تعزيز ممارسات المراجعة الداخلية للحسابات وكفاءتها المهنية بتوفير منتدى لتطوير المنهجيات والابتكارات المتصلة بها، وتعزيز ودعم الاستقلالية والتعاون والمواقف المشتركة للأعضاء لإضافة قيمة إلى مؤسساتهم"<sup>(١٢٧)</sup>.

٢٥٨- وقد شهدت مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة بعض النمو والتطور في سياق إضفاء الطابع المؤسسي عليها. وفي عام ٢٠٠٨، اعتمدت المجموعة النسخة الأولى لطريقة عملها التي وصفت فيها إجراءاتها الداخلية. وجرى تنقيح طريقة العمل عام ٢٠١٠ وأصبحت المجموعة راسخة. وهناك اجتماعات سنوية، بالإضافة إلى اجتماعات افتراضية تعقد حسب الاقتضاء لمناقشة مواضيع الفريق العامل عن طريق الفيديو أو المؤتمرات الصوتية. وتتخذ القرارات على أساس "صوت واحد للعضو الواحد"، ورئيس المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية هو المندوب المتوقع في الاجتماعات الرسمية. وعملية صنع القرار مبنية بشكل جيد، ومن الهام أن الامتثال لجميع القرارات طوعي بالنسبة للمؤسسات المعنية.

٢٥٩- وتعمل المجموعة على إنشاء شبكة من الممارسين. وأشار رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية وموظفوها إلى أنهم يقدرون حضور الاجتماعات السنوية للمجموعة كوسيلة لتبادل الممارسات الجيدة واكتساب خبرات قيمة في مجال التطوير المهني خاصة بمنظومة الأمم المتحدة. وهذا صحيح بالخصوص بالنسبة للدوائر الصغيرة للمراجعة الداخلية للحسابات.

٢٦٠- وللمجموعة ترتيب شراكة مع اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين. والتوصيات والقرارات الناجمة عن تبادل الممارسات والخبرات بين المجموعة واللجنة ليست ملزمة لأعضاء كل منهما. وتحترم المجموعة هيكل الحوكمة لكل من المؤسسات المشاركة فيها وتظل بعيدة عن أي تدخل في المسائل التشغيلية. والمجموعة واللجنة مسؤولتان أمام أعضائهما ولا تتلقيان تعليمات من بعضهما البعض<sup>(١٢٨)</sup>.

٢٦١- وخلافاً لبعض الشبكات المهنية الأخرى داخل منظومة الأمم المتحدة، فإن المجموعة أقل اتساقاً بالطابع الرسمي وليس لها أي تمويل مخصص. ولاحظ المفتشان أن هذا على النقيض مثلاً من فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، الذي يتلقى تبرعات من الأعضاء من أجل أمانة

(١٢٧) انظر مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة، تحديث لـ "طريقة العمل" اعتمد في ٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠.

(١٢٨) انظر الموقع الشبكي لمجلس الرؤساء التنفيذيين، [www.unsceb.org/content/united-nations-representatives-internal-audit-services-un-riias-0](http://www.unsceb.org/content/united-nations-representatives-internal-audit-services-un-riias-0).

(يستضيفها البرنامج الإنمائي) لإيجاد منبر للتواصل والنقاش بين الأعضاء، وتقديم الدعم التشغيلي للمنشورات والاجتماعات، والدعم التقني لأنشطة فريق التقييم<sup>(١٢٩)</sup>.

٢٦٢ - ويقدم الدعم الإداري للمجموعة، على أساس التناوب، من الرئيس و/أو نائب الرئيس المنتخبين، ويقدم الأعضاء الآخرون الدعم على أساس كل حالة على حدة. ولا توجد أرقام لتحديد تكلفة وقت الموظفين المتفرغين؛ غير أن الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات أشاروا إلى أنها كبيرة جداً نظراً لانخراط موظفي المراجعة الداخلية للحسابات في مختلف الأفرقة العاملة التابعة للمجموعة.

٢٦٣ - وتشكل المجموعة منتدى هاماً ووسيلة لتعزيز ومواءمة الممارسات المشتركة لمراجعة الحسابات بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وبخاصة في مجال تقديم الدعم إلى الدوائر الصغيرة للمراجعة الداخلية للحسابات. إلا أن ذلك يتطلب استثمارات كبيرة من وقت الموظفين ونفقات السفر. وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون توفر التمويل، استناداً إلى دراسة جدوى، لتبرير أي دعم إضافي لفرايد دوائر المراجعة الداخلية للحسابات من أجل تيسير مشاركتهم الكاملة في أنشطة المجموعة.

### جيم - دعم التعاون في ما بين الوكالات، والمراجعة المشتركة للحسابات

٢٦٤ - أسفرت المبادرات الرئيسية لمنظومة الأمم المتحدة المتعلقة بالعمل معاً، مثل "توحيد الأداء" عن إنشاء طرائق جديدة لتنفيذ البرامج المشتركة. وفي ما يتعلق بالمراجعة الداخلية للحسابات، وجد طلب لتنفيذ مراجعات مشتركة لحسابات برامج "توحيد الأداء" العديدة، والصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين، والبرامج المشتركة. ويجب استيعاب هذا العمل عموماً داخل إطار الميزانية العادية للمراجعة الداخلية للحسابات وخطة العمل.

٢٦٥ - واعترافاً بالاتجاه العام نحو تنفيذ البرامج المشتركة، بدأت مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة، عام ٢٠١٣ في وضع إطار وحيد لمراجعة الحسابات لتوجيه العمليات المشتركة للمراجعة الداخلية للحسابات لجميع الأنشطة المشتركة<sup>(١٣٠)</sup>. وكان الهدف هو تجميع الموارد وتوحيد الجهود في مجال مراجعة الحسابات للاضطلاع بأنشطة مشتركة لمراجعة الحسابات. ويحدد دليل المجموعة مسؤوليات دوائر المراجعة الداخلية للحسابات المشاركة في العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات ويوفر أساساً للمواءمة والتنسيق في جميع مراحل عملية المراجعة الداخلية للحسابات.

(١٢٩) تنص مبادئ الفريق المتعلقة بالعمل التآزري على أن يغطي الدعم التمويلي للفريق تكلفة وظيفة واحدة من الفئة الفنية وما يتصل بها من الدعم التشغيلي بالإضافة إلى خدمات الأمانة، بما في ذلك تكاليف موقع على شبكة الإنترنت والنشر والسفر.

(١٣٠) مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة (٢٠١٤): إطار المراجعة المشتركة للحسابات الداخلية لأنشطة الأمم المتحدة المشتركة، أقر في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤.

٢٦٦- والاضطلاع بالعمليات المشتركة لمراجعة الحسابات، كما هو الحال بالنسبة للعديد من الجهود التعاونية، ومنها ما ذُكر في إطار "توحيد الأداء"، صعب أو مكلف كجهد تقوم به وكالة واحدة. وقد خاض عدد من المؤسسات ذات البرامج المشتركة تجربة مع العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات. ووفقاً للردود على استبيان وحدة التفتيش المشتركة، فقد اضطلع نحو ٥٠ في المائة من المؤسسات، أو هي تعتمد الاضطلاع بعمليات مشتركة لمراجعة الحسابات<sup>(١٣١)</sup>، في حين ذكرت ١٦ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات (٧٣ في المائة) أنها تنسق العمل مع مقدمي ضمانات آخرين من خارج المؤسسة في مجالات البرمجة أو العمليات المشتركة، أو أساليب العمل المشتركة.

٢٦٧- ومن الممارسات الجيدة التعاون بين المجموعة وفريق العمل المعني بالتمويل المشترك التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، الذي يحل المسائل المتعددة الجوانب (القانونية مثلاً أو التنفيذية أو الاستراتيجية، أو غير ذلك) المرتبطة بتمويل البرامج المشتركة. وتستخدم أعمال فريق العمل هذا لتحديد مجالات مراجعة الحسابات في الأنشطة المشتركة، التي يقدر أنها تبلغ قرابة ١,٦ بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة. والدوائر المشاركة في المجموعة لا تستطيع الاضطلاع إلا بما يصل إلى ثلاث عمليات مشتركة لمراجعة الحسابات في السنة، ورغم أن إسهامات فرادى الوكالات تخضع بانتظام لمراجعة الحسابات من طرف دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسساتها، من المرجح أن درجة التغطية للعناصر المشتركة لهذه الأنشطة غير كافية.

٢٦٨- ويوجد عدد من المشاكل العملية المتعلقة بإنجاز هذه العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات ولدفع تكلفتها. والعمليات المشتركة لمراجعة الحسابات تتطلب قدراً كبيراً من البحوث والاتصالات والتنسيق في ما بين دوائر المراجعة الداخلية للحسابات المشاركة فيها للتغلب على الفروق في النظم والعمليات. وهذا يتطلب عموماً وضع نهج محددة لمراجعة الحسابات موجهة إلى النشاط المشترك المشمول بالاستعراض، ويمكن أن يزيد كثيراً في تعقيد عملية مراجعة الحسابات والوقت اللازم لإنجاز العمل.

٢٦٩- وقد تكون هناك أيضاً احتياجات كبيرة لبناء توافق للآراء حول عمليات مشتركة لمراجعة الحسابات. ومن بين الحواجز التي لوحظت من المقابلات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة عدم القدرة، في بعض الحالات، على إحراز الموافقة على مراجعي حسابات في فريق العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات لاستعراض أنشطة مؤسسة أخرى أو معاملاتها. وكان لذلك أثر هو أن العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات أصبحت مجرد استعراضات رفيعة المستوى

(١٣١) دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التي أجرت عمليات مشتركة لمراجعة الحسابات، أو تعتمد القيام بذلك، هي منظمة الأغذية والزراعة، ومكتب خدمات المشاريع، وصندوق السكان، وبرنامج الأغذية العالمي، واليونسيف، واليونيدو، والبرنامج الإنمائي، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة اليونسكو، ومفوضية شؤون اللاجئين، والأمانة العامة للأمم المتحدة.

لهياكل الرقابة الداخلية، دون القدرة على اختبار المعاملات لتوفير ضمانات بشأن فعالية تشغيل تلك الضوابط، أو الخوض في مسائل معقدة تتعلق بالحوكمة في مختلف المؤسسات.

٢٧٠- وتمول العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات عموماً من الموارد العادية لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات، وهذا يعني أن الأنشطة المشتركة لمراجعة الحسابات تتنافس مع أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات في المؤسسات. ومن ثم فإنها قد لا تعطي الأولوية اللازمة، استناداً إلى نمط المخاطر في منظومة الأمم المتحدة ككل.

٢٧١- وهناك تحد رئيسي آخر هو الافتقار إلى هيكل موحد للحوكمة وإلى إطار دعم مركزي للعمليات المشتركة لمراجعة الحسابات. ويتطلب إنشاء مجال للعمليات المشتركة لمراجعة الحسابات وتقييمها المنتظم بطريقة قائمة على مراعاة المخاطر جهوداً متسقة، الأمر الذي يضطلع به حالياً على أساس طوعي صندوق الأمم المتحدة للسكان بدعم من الأعضاء الآخرين في مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة. وما انفكت دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في كامل منظومة الأمم المتحدة تحاول، منذ فترة طويلة، الاستغناء عن تخصيص أية موارد للعمليات المشتركة لمراجعة الحسابات. وهذا يشكل عقبة كبيرة بالنسبة لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات وهي أن تشارك في العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات بدون دعم مناسب.

٢٧٢- وفي حين يتزايد التعاون والتآزر بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من حيث تنفيذ ولاياتها، لا تزال هناك مشاكل كبيرة يتعين حلها من حيث ترسيخ النهج المشتركة وتوفر العمليات المشتركة لمراجعة الحسابات من أجل الاستجابة بشكل كاف للدفع نحو التعاون المشترك بين الوكالات. ويشكل تأمين التمويل الكافي للعمليات المشتركة لمراجعة الحسابات تحدياً رئيسياً لأنه لا يوجد مصدر آخر في الميزانية للعمليات المشتركة لمراجعة الحسابات خارج الميزانيات العادية للمراجعة الداخلية للحسابات. وينبغي أن يكفل الرؤساء التنفيذيون لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات ما يكفي من الموارد والدعم لكي تضطلع بشكل فعال بعمليات مشتركة لمراجعة الحسابات دعماً للتعاون في ما بين الوكالات ومبادرات البرامج المشتركة.

## تاسعاً - سبل المضي قدماً: آفاق المستقبل والفرص

٢٧٣- تخضع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لضغوط متزايدة لكي تبين للدول الأعضاء حسن تصرفها في الموارد وللجهات المانحة خضوعها للمساءلة عن الأموال التي أوكلت إليها. وتوفر وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مصدراً حاسماً واستراتيجياً بشكل متزايد للضمان في ما يتعلق بمسائل الرقابة في هذا الصدد. فالموقع الرفيع المستوى لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، وكونها ترفع تقاريرها مباشرة إلى الرؤساء التنفيذيين، مع صلات بمجالس الإدارة في مجال الإبلاغ، وولايتها التي تشمل كامل الكيان تضعها في موقع جيد لأداء دور محوري في أنشطة الرقابة التي تضطلع بها الأمم المتحدة.

٢٧٤- وبالإضافة إلى هذا الاستعراض، على مدى السنوات الـ ١٠ الماضية بحث تقريران لوحدة التفتيش المشتركة أيضاً<sup>(١٣٣)</sup>، التقدم المحرز في اتجاه تعزيز وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة وتطويرها. وقد تجلت في هذا التقرير نتائج جيدة، من خلال زيادة التأهيل المهني لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، والتقدير المتزايد لقيمة هذه الوظيفة بالنسبة إلى الجهات المعنية بها، والتطور الواسع النطاق للجان الرقابة في دعم وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات.

٢٧٥- ومع أن هناك قاعدة متينة يمكن البناء عليها، فقد أبرزت استعراضات وحدة التفتيش المشتركة مجالات لا تزال تتطلب اهتمام الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة بغية زيادة فعالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات على نطاق منظومة الأمم المتحدة. ولا بد من معالجة تلك المجالات. وبالخصوص، لن تتحقق فوائد وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات كاملة بدون التزام راسخ بتعزيز دورها في توفير الرقابة لمجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين، مع الحفاظ في الوقت ذاته على استقلاليتها. وهناك حاجة أيضاً إلى زيادة استثمار الموارد، بأهداف محددة، في تكنولوجيا المعلومات والتدريب المهني من أجل توفير ضمانات شاملة بشكل أكثر فعالية، وتقديم خدمات أكثر استراتيجية في مراجعة الأداء. ومن ناحية أخرى، فإن دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في حاجة إلى مواصلة تحسين خدماتها بتوفير قيمة استراتيجية إلى البيئة المعقدة لمنظومة الأمم المتحدة. وينبغي أن يشمل هذا إيلاء اهتمام خاص في دعمها لخط الدفاع الثاني للإدارة، بما في ذلك وضع أطر قوية لإدارة المخاطر في المؤسسة والإدارة المستندة إلى النتائج وأطر الرقابة الداخلية.

٢٧٦- ويعترف بدوائر المراجعة الداخلية للحسابات وبلجان الرقابة التي تدعمها باعتبارها عناصر أساسية لوظيفة الرقابة في منظومة الأمم المتحدة. وقد تطورت المراجعة الداخلية للحسابات، بالخصوص، على مدى السنوات الـ ١٠ الأخيرة وأثبتت قيمتها للرؤساء التنفيذيين. ويمكنها الإسهام بقدر أكبر من خلال تعزيز علاقتها مع مجالس الإدارة عن طريق لجان الرقابة

(١٣٢) JIU/REP/2010/5 و JIU/REP/2006/2.

ومن خلال عمل الضمان والمشورة الذي يدعم الإدارة في تعزيز العناصر الرئيسية في خط دفاعها الثاني. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يكفل مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيون أن تكون الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية للحسابات كافية لتوفير المستوى اللازم من الضمانات لنمط مخاطر المؤسسة.

#### التأهيل المهني

٢٧٧- ينبغي أن يحصل جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على الخدمات من عناصر مؤهلة مهنيًا في وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات. وأبجج الطرق التي تتجلى بها تلك الكفاءة المهنية وتكفل هي بجعل موظفي المراجعة الداخلية للحسابات يُعتمدون مهنيًا، ويتبنون معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين، ويجتازون بنجاح تقييمًا خارجيًا مآذونًا به للجودة. ورغم إحرار تقدم كبير، لا يزال هناك عمل يجب القيام به، لا سيما في المؤسسات الصغيرة، لإنجاز هذا المعيار المرجعي الأخير. فالنجاح في اجتياز تقييمات خارجية للجودة يوفر أساسًا للتواصل الاستراتيجي مع الجهات المعنية والجهات المانحة الخارجية بشأن الكفاءة المهنية لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة. وينبغي أن يمثل ضمان أن تحقق وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات هذا التأهل المهني وأن تحافظ عليه، إلى جانب منح شهادات الاعتماد المهنية لموظفي مراجعة الحسابات الداخلية، أولوية بالنسبة لمجالس الإدارة وللرؤساء التنفيذيين.

#### الاستقلالية

٢٧٨- مع أنه يتولى أساسًا تقديم الخدمات لمجالس الإدارة، في منظومة الأمم المتحدة، مراجعو حسابات خارجيون، فإن مراجعي الحسابات الداخليين يوفرون عمومًا خدمة ذات تركيز داخلي، وأكثر توجهًا نحو تلبية احتياجات الرؤساء التنفيذيين. إلا أن أحد المقومات الرئيسية لوظيفة مراجعة داخلية للحسابات تتسم بالكفاءة المهنية هو قدرتها على إحرار استقلاليتها واستبقائها عن طريق التفاعل مع مجلس الإدارة بصورة مباشرة وعبر لجنة الرقابة، ومع الرئيس التنفيذي للمؤسسة التي تخدمها.

٢٧٩- وخطوط الإبلاغ عن المراجعة الداخلية للحسابات، في منظومة الأمم المتحدة، واضحة وراسخة بالنسبة للرؤساء التنفيذيين، على النحو المبين في هذا التقرير وفي التقارير السابقة لوحدة التفشي المشتركة. إلا أنه لا يزال هناك عمل يجب القيام به من أجل تحسين عملية إضفاء الطابع المؤسسي على العلاقة بين المراجعة الداخلية للحسابات ومجالس الإدارة. وقد أفادت مجالس الإدارة بدرجة رضا عام عن المراجعة الداخلية للحسابات أقل بكثير منها لدى الرؤساء التنفيذيين. وقد تكون لعدم وجود علاقة واضحة المعالم بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات الداخليين، عن طريق لجنة الرقابة بوصفها هيئة استشارية، تداعيات خطيرة محتملة بالنسبة لأداء المراجعة الداخلية للحسابات ولإستقلاليتها.

٢٨٠- وينبغي أن تكون معايير تقديم تقارير المراجعة الداخلية للحسابات إلى مجالس الإدارة كافية لضمان استقلالية الوظيفة ولتوفير التقارير على مستوى الموجز، مع مواصلة الحفاظ على قدرة الوظيفة على تقديم المشورة المفتوحة والصریحة إلى الرؤساء التنفيذيين. وهذا توازن حساس ولكن لا يستحيل بلوغه على دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ذات الكفاءة المهنية في منظومة الأمم المتحدة.

#### المواءمة

٢٨١- توفر مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة منتدى له إمكانية مواءمة وتحسين ممارسات المراجعة الداخلية للحسابات في جميع المؤسسات المشاركة. وكشبكة مهنية، فإن المجموعة تمنح القوة للوظيفة على نطاق المنظومة، بتوفير منتدى لمناقشة القضايا المشتركة واقتراح حلول لها، وتقديم التوجيهات المعيارية المفيدة. وقد ثبتت قيمتها في تحديد الجهود المشتركة لمراجعة الحسابات وتنسيقها. كما ثبتت جدواها في وضع نهج مشترك إزاء درجات تقييم مراجعة الحسابات لدعم مواءمة التقارير عن مراجعة الحسابات، وهذا مفيد بشكل خاص في الحالات التي يختار فيها الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات.

٢٨٢- وللمضي قدماً، من شأن مواصلة إضفاء الطابع المؤسسي على المجموعة، على النحو المقترح في هذا التقرير، أن يتيح لها الاضطلاع بدور أكبر في التنسيق والدعم لتحقيق المزيد من الكفاءة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات في منظومة الأمم المتحدة. وينبغي إتاحة التمويل لفرادى دوائر المراجعة الداخلية للحسابات من أجل تمكينها من المشاركة الكاملة في أنشطة المجموعة، استناداً إلى دراسة جدوى.

#### الاستجابة

٢٨٣- تُخدم دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات القطاع العام جهات معنية متعددة، ولجميعها احتياجات مختلفة من المعلومات. فالدول الأعضاء والجهات المانحة، في إقبالها على المعلومات عن المساءلة، تطلب بشكل متزايد إتاحة تقارير المراجعة الداخلية للحسابات للعموم. وفي حين يمكن هذا من الحصول على قدر كبير من المعلومات عن المساءلة، من المرجح أن يكون مستوى الإبلاغ تفصيلياً بشكل مفرط وضخماً بحيث لا يمكن استيعابه بسهولة واستخدامه على نحو فعال. والأهم من ذلك أن العديد من الجهات المعنية ترى أن الكشف العلني عن تقارير المراجعة الداخلية للحسابات يقلل من قدرة مراجعي الحسابات الداخليين على توخي الصراحة والانفتاح في النتائج التي يخلصون إليها.

٢٨٤- ورغم أن الممارسة المتبعة المتمثلة في تقديم تقارير سنوية عن نتائج أعمال المراجعة الداخلية للحسابات يؤيد هدف توفير المعلومات عن المساءلة للجمهور الخارجي، فإنه ينبغي إتاحة جميع فرادى تقارير المراجعة الداخلية للحسابات لمجالس الإدارة بناء على الطلب، بحيث

يمكنها أن تفحص المجالات ذات الاهتمام الخاص بطريقة متعمقة. بيد أن الأفضل بوجه عام هو ترك التفاصيل المتعلقة بكل من فرادى تقارير مراجعة الحسابات للرئيس التنفيذي والإدارة العليا لمعالجتها.

٢٨٥- والكشف العلني عن نتائج المراجعة الداخلية للحسابات مسألة على مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين إيجاد مخرج لها من أجل التعرف على أفضل حل للحالة المحددة لكل مؤسسة وعلى احتياجات الجهات المعنية. وقد تود المؤسسات التي اعتمدت الكشف العلني عن تقاريرها النظر في تقييم هذه الممارسة لتحديد فعاليتها وفائدتها في تزويد الدول الأعضاء والجهات المانحة وسائر الجماهير بالمعلومات التي تحتاجها. وتعزز وحدة التفتيش المشتركة الإسهام في المداوات حول هذه المسألة بإجراء استعراض عن رقابة الجهات المانحة في منظومة الأمم المتحدة، كجزء من برنامج عملها في عام ٢٠١٦.

#### التطور

٢٨٦- ينبغي أن تؤدي المراجعة الداخلية للحسابات، على النحو المبين في هذا التقرير، دوراً رئيسياً في المستقبل في مساعدة الإدارة على تعزيز خط دفاعها الثاني. وقد استثمرت أغلبية مؤسسات الأمم المتحدة، طيلة السنوات القليلة الماضية، قدراً كبيراً من الموارد في تحسين إدارة الأداء، وأطر الرقابة الداخلية ووظائف إدارة المخاطر. ورغم أن الجهود المبذولة حتى الآن واعدة بشكل عام، فإن خط الدفاع الثاني ليس متطوراً بعد بما فيه الكفاية لكي يمكن الاعتماد عليه كآلية للرقابة الإدارية تعمل بشكل كامل.

٢٨٧- ومن النواتج الأساسية الواجبة الإنجاز للمراجعة الداخلية للحسابات هو توفير ضمانات بشأن الامتثال للقواعد والأنظمة التي تحكم العمليات التشغيلية والإدارية والمالية. ولهذا الأمر أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات ذات عمليات كبيرة لا مركزية. وقد وضع البعض من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الأكثر تطوراً في منظومة الأمم المتحدة برامج متقدمة لمراجعة الحسابات صممت لاختبار مدى امتثال العمليات اللامركزية وأدائها، وهي عمليات تمكّنها من الإبلاغ بشكل كلي عن النتائج. ومع تنفيذ النظم الرئيسية الجديدة لتخطيط الموارد في المؤسسة، مثل أوموجا، يمكن للاستثمار في التشغيل الآلي للعمليات الاعتيادية لمراجعة الحسابات، حسب الاقتضاء، أن يوسع على نحو كبير خاصية ونطاق أعمال التحقق من الامتثال في المراجعة الداخلية للحسابات. ومن الناحية المثالية ينبغي في نهاية المطاف تحويل هذا العمل إلى الإدارة لتعزيز خط دفاعها الثاني.

٢٨٨- ومع تطور المراجعة الداخلية للحسابات، وتحويل مراجعة الحسابات للتحقق من الامتثال إلى عمل اعتيادي، مما يجعلها أقل كثافة من حيث اليد العاملة، حدث تحول في اتجاه توفير المزيد من الخدمات الاستراتيجية، بما في ذلك عمليات مراجعة الأداء والأنشطة الاستشارية. ومع أن الإدارة تقدر عموماً هذه الخدمات، فهي تتطلب توفر مجموعة أعلى مستوى من المهارات لدى

موظفي المراجعة الداخلية للحسابات، منها في عمليات مراجعة الامتثال القائمة على الضوابط التقليدية. وإضافة إلى المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، فإن القدرة على مراجعة الأداء هي مجموعة المهارات التي يطلبها رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية من أجل الانتقال بالوظيفة إلى مستوى أكثر استراتيجية.

٢٨٩- ورغم أن للمراجعة الداخلية للحسابات أساساً راسخاً من الموارد المالية، فإن هناك تصورات قوية من الجهات المعنية بأن الوظيفة في كثير من الأحيان ممولة تمويلياً ناقصاً لا يمكنها من تحقيق أهدافها. ومع إضافة موارد قليلة ولكن محددة الهدف لتعزيز قدرات مراجعة حسابات تكنولوجيا المعلومات وتوفير التدريب المتقدم في عمليات مراجعة الأداء، فسيرى الرؤساء التنفيذيون ومجالس الإدارة عائداً كبيراً على الاستثمار. ويشترط على مراجعي الحسابات الداخليين من ذوي مجموعات المهارات المتقدمة اللازمة لقبول التعامل مع المهام المتزايدة التعقيد المتمثلة في تزويد المؤسسات بمستوى ضمان شامل، وخاصة للمساعدة في تنسيق النتائج من جميع مقدمي خدمات الرقابة.

#### لجان الرقابة

٢٩٠- بما أنه جرى بالفعل الاضطلاع بالعمل الشاق المتمثل في إنشاء لجان رقابة في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، أبدت وحدة التفتيش المشتركة في هذا التقرير ملاحظات بشأن كيفية إرساء اللجان على نحو أفضل في هيكل رقابة منظومة الأمم المتحدة بتعزيز دورها في تقديم المشورة إلى مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين. ومع استمرار نضج لجان الرقابة، ستصبح قادرة على مساعدة الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة على فهم آليات الرقابة المتعددة المتاحة لهم داخل المؤسسة وخارجها، والاستفادة منها على نحو أفضل. وفي هذا الصدد، يمكن للتقرير السنوي للجنة الرقابة أن يكون مصدراً رئيسياً للمعلومات عن الثغرات وحالات التكرار، وكذلك عن الفعالية العامة لعمليات الرقابة، بما في ذلك وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات.

٢٩١- وسيكون من الاعتبارات الرئيسية بالنسبة للمستقبل إيلاء اهتمام للطلب المتزايد على لجان الرقابة. وعلى غرار دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، فإن لجان الرقابة في وضع جيد لتلبية احتياجات الرؤساء التنفيذيين، ولكن قدرتها على توفير إسهام ذي قيمة لمجالس الإدارة هي الآن ليست متطورة جيداً. وستكون لجان الرقابة قادرة، من خلال إقامة خطوط إبلاغ أقرب لمجالس الإدارة، على تعزيز جميع وظائف الرقابة، بما في ذلك المراجعة الداخلية للحسابات.

خصائص دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة		دوائر المراجعة الداخلية للحسابات		لجنة الرقابة	
تاريخ الإنشاء	اللقب الوظيفي	الجنسانية	اللقب الوظيفي	المجموعة	اللقب الوظيفي
٢٠٠٣	لجنة مراجعة الحسابات	ذ	مفتش عام	مراجعة الحسابات/التحقيق/مفتش	مكتب المفتش العام - وحدة المراجعة الداخلية للحسابات
لا ينطبق	-	ذ	مدير	مراجعة الحسابات/التقييم	مكتب خدمات الرقابة الداخلية
٢٠٠٨	اللجنة الاستشارية للتقييم ومراجعة الحسابات	ذ	رئيس مكتب التقييم والمراجعة الداخلية للحسابات	مراجعة الحسابات/التقييم/التحقيق	مكتب التقييم والمراجعة الداخلية للحسابات
٢٠٠٧	اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة	ذ	كبير مراجعي الحسابات الداخليين	مراجعة الحسابات/التقييم/التحقيق	مكتب المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة
لا ينطبق	-	ذ	نائب أول للمدير	مراجعة الحسابات/التقييم/التحقيق	مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات
لا ينطبق	اللجنة الاستشارية المستقلة للإدارة	ذ	رئيس الوحدة	مراجعة الحسابات/التحقيق/التفتيش	وحدة المراجعة الداخلية للحسابات
٢٠٠٥	اللجنة الاستشارية المستقلة لمراجعة الحسابات	أ	وكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية	مراجعة الحسابات/التقييم/التحقيق	مكتب خدمات الرقابة الداخلية

(أ) يشار عادة إلى هذا المنصب أيضاً بـ "الرئيس التنفيذي لهيئة مراجعة الحسابات". وهو المنصب المسؤول بشكل مباشر والخاضع للمساءلة عن أنشطة المراجعة الداخلية للحسابات والالتزام بالمعايير المهنية.

رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة		دوائر المراجعة الداخلية للحسابات		لجنة الرقابة	
الداخلية <sup>(ب)</sup>					
المجموعة	اللقب الوظيفي	المجموعة	اللقب الوظيفي	الجنسانية	اللقب الوظيفي
تاريخ الإنشاء		تاريخ الإنشاء			
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات	مراجعة الحسابات/التحقيق	مدير	ذ	اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات ٢٠٠٦
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	خدمات الرقابة الداخلية	مراجعة الحسابات/التقييم/التحقيق	مدير	أ	اللجنة الاستشارية للرقابة ٢٠٠٢
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	مكتب المراجعة الداخلية للحسابات	مراجعة الحسابات/التحقيق	مدير	ذ <sup>(ب)</sup>	اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات ٢٠٠٦
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	مكتب الرقابة الداخلية والأخلاقيات	مراجعة الحسابات/التحقيق/التفتيش/الأخلاقيات	مدير دائرة الرقابة الداخلية والأخلاقيات	ذ	- لا ينطبق
صندوق الأمم المتحدة للسكان	مكتب خدمات مراجعة الحسابات والتحقيق	المراجعة/التحقيق	مدير	أ	اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات ٢٠٠٢
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	مكتب خدمات الرقابة الداخلية، الأمانة العامة للأمم المتحدة	مراجعة الحسابات	وكيل أمين عام	ذ	اللجنة المستقلة لمراجعة الحسابات والرقابة لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ٢٠١١
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى	إدارة خدمات الرقابة الداخلية	مراجعة الحسابات/الأخلاقيات	مدير إدارة	ذ	اللجنة الاستشارية المعنية بالرقابة الداخلية ٢٠٠٧
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات	مراجعة الحسابات/التحقيق	مدير	ذ	اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات ٢٠٠٥

(ب) شغل في كانون الثاني/يناير ٢٠١٦.

رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية <sup>(١)</sup>		دوائر المراجعة الداخلية للحسابات		لجنة الرقابة	
المجموعة	اللقب الوظيفي	المجموعة	اللقب الوظيفي	الجنسانية	اللقب الوظيفي
تاريخ الإنشاء	لجنة الرقابة	تاريخ الإنشاء	لجنة الرقابة	الجنسانية	اللقب الوظيفي
الاتحاد البريدي العالمي	المراجعة الداخلية للحسابات	مراجعة الحسابات/التحقيق	لا ينطبق	لا ينطبق	لجنة المراجعة الداخلية للحسابات ٢٠٠٥
برنامج الأغذية العالمي	مكتب المفتش العام	مراجعة الحسابات/التحقيق/التفتيش	مفتش عام	ذ	لجنة مراجعة الحسابات ٢٠٠٤
منظمة الصحة العالمية	مكتب خدمات الرقابة الداخلية	المراجعة/التحقيق	مدير	ذ	لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية المعنية بالرقابة ٢٠٠٩
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	شعبة الرقابة الداخلية	مراجعة الحسابات/التقييم/التحقيق	مدير	ذ	اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة ٢٠٠٦
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	مكتب الرقابة الداخلية	مراجعة الحسابات/التقييم/التحقيق	مدير	ذ	لجنة مراجعة الحسابات ٢٠٠٣
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	(يخدمها مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي)	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات ٢٠١٢
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	(يخدمه مكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع لمنظمة الصحة العالمية)	لا ينطبق	مدير (منظمة الصحة العالمية)	ذ	(تخدمها اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات التابعة لمنظمة الصحة العالمية) لا ينطبق

## حالة تنفيذ توصيات مختارة من الوثيقة JIU/REP/2010/5

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)	لعام ٢٠١٠ <sup>(١)</sup>	مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق <sup>(ب)</sup>	حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥ <sup>(ج)</sup>
<p>التوصية ١: ينبغي أن يستعرض مدير المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، كل ثلاث سنوات على الأقل، محتوى ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات والنظام المالي والقواعد المالية المتصلة بالمراجعة الداخلية للحسابات للائتمثال للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية للحسابات وأن يقدم نتائج هذا الاستعراض إلى الرئيس التنفيذي ولجنة الرقابة/مراجعة الحسابات، وينبغي أن يُعرض أي تغيير مقترح على الهيئة التشريعية/مجلس الإدارة للموافقة عليه، بغية تعزيز استقلالية وظيفة مراجعة الحسابات ودورها ومركزها وفعاليتها الوظيفية.</p>	<p>التوصية ٢: ينبغي أن يؤكد مديرو المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في منظمات الأمم المتحدة سنوياً للجنة مراجعة الحسابات/الرقابة استقلالية نشاط المراجعة الداخلية للحسابات، وينبغي أن تُعلم هذه اللجنة</p>	<p>وافقت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على التوصية ١ التي تدعو إلى استعراض ميثاق المراجعة الداخلية للحسابات والنظام المالي والقواعد المالية المتصلة بوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات. وعلاوة على ذلك، اقترحت الوكالات أن يُجرى أي استعراض للنظام المالي والقواعد المالية على نحو منسق بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة. (الفقرة ٦، الصفحة ٣).</p>	<p>نفذتها ١٨ من ٢٠ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)</p> <p>لجميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة موائيق للمراجعة الداخلية للحسابات تحدد الغرض، والسلطات، والاستقلالية، والموضوعية، والتنظيم، والمسؤوليات، والمعايير المهنية لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات وفقاً لمتطلبات معهد مراجعي الحسابات الداخليين</p>
<p>التوصية ٢: ينبغي أن يؤكد مديرو المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية في منظمات الأمم المتحدة سنوياً للجنة مراجعة الحسابات/الرقابة استقلالية نشاط المراجعة الداخلية للحسابات، وينبغي أن تُعلم هذه اللجنة</p>	<p>"[...] حدد المفتشون عدداً من التهديدات التي يتعرض لها الاستقلال والموضوعية على مستوى مراجع الحسابات الفرد ومستوى الالتزام والمستويين الوظيفي والتنظيمي وخلصوا إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات</p>	<p>أيدت الوكالات التوصية ٢ من التقرير التي تدعو مديري المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية إلى تأكيد استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات للجنة مراجعة</p>	<p>نفذتها ١٧ من ٢٠ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)</p> <p>يمنح جميع موائيق المراجعة الداخلية للحسابات ال ٢٢ الوصول إلى جميع المعلومات والأشخاص والموارد اللازمة لتسيير أعمال المراجعة الداخلية للحسابات</p>

(أ) انظر الوثيقة JIU/REP/2010/5، إحصاءات تستند إلى استعراض ٢٠ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات.

(ب) انظر الوثيقة A/66/73/Add.1 المؤرخة ٢٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١١.

(ج) المصدر: نظام التتبع على شبكة الإنترنت لوحدة التفتيش المشتركة، والردود على الاستبيان والدراسات الاستقصائية لعام ٢٠١٥.

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)	مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٠ <sup>(١)</sup>	تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق <sup>(ب)</sup>	حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥ <sup>(ج)</sup>
<p>الهيئة التشريعية/مجلس الإدارة بأي تهديد لاستقلالية نشاط المراجعة الداخلية للحسابات أو تدخّل فيه وأن تقترح التدابير التصحيحية بغية تعزيز فعالية هذا النشاط.</p>	<p>الأمم المتحدة تتمتع بدرجات متفاوتة من الاستقلال الوظيفي والعملي [...] " (الفقرة ٣٥، الصفحة ١٣)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أفاد ٥٢،٤ في المائة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأنه لم تحدث إعاقة أو تدخل في الاستقلال/الموضوعية. (الشكل ٢، الصفحة ١٤)</li> <li>• أفاد ١٩ في المائة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أنه لم يحدث تدخل في الوصول إلى السجلات أو الموظفين أو الأصول. (انظر الشكل ٢، الصفحة ١٤)</li> </ul>	<p>الحسابات/الرقابة. (الفقرة ٧، الصفحة ٤)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في ٢٠ من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، قدم رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة شهادة سنوية على استقلالية المراجعة الداخلية للحسابات</li> <li>• تنص موثيق المراجعة الداخلية للحسابات الـ ٢٢ على كامل الاستقلالية والصلاحيات والسلطات في تحديد نطاق أعمال المراجعة الداخلية للحسابات، وأداء العمل وإبلاغ النتائج دون قيود</li> </ul>
<p>التوصية ٣: ينبغي أن توعز الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة إلى الرؤساء التنفيذيين للمؤسسات المعنية في منظومة الأمم المتحدة بتيسير تقديم خطط المراجعة الداخلية للحسابات ونتائج المراجعة إلى لجان مراجعة الحسابات/الرقابة، عند الاقتضاء، لاستعراضها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "[...] يكرر المفتشون التوصية ١١ الواردة في تقرير ثغرات الرقابة بوجود أن توعز الهيئات التشريعية في كل منظمة من المنظمات إلى رؤسائها التنفيذيين بكفالة أن تقدم تقارير سنوية موجزة عن الرقابة الداخلية إلى لجنة مراجعة الحسابات/الرقابة لاستعراضها، على أن تقدم تعليقات الرئيس التنفيذي بشكل منفصل". (الفقرة ٤٦، الصفحة ١٧)</li> <li>• "[...] وتستعرض لجان الرقابة خطط مراجعة الحسابات في ٥٦ في المائة من المنظمات". (الفقرة ٤٠، الصفحة ١٥)</li> </ul>	<p>أيدت الوكالات التوصية ٣ من التقرير. (الفقرة ٨، الصفحة ٤)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نفذتها ١٨ من ٢٠ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)</li> <li>• أعرب ٣٣ في المائة من أعضاء لجان الرقابة المجهيين في إطار الدراسة الاستقصائية لوحدة التفتيش المشتركة عن رضاها التام عن المستوى العام للضمانات المقدمة في خطة المراجعة الداخلية للحسابات</li> </ul>

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)

عام ٢٠١٠<sup>(١)</sup>

مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة

تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق<sup>(ب)</sup>حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥<sup>(ج)</sup>

- التوصية ٤: ينبغي أن يضمن الرؤساء التنفيذيون للمنظمات التابعة للأمم المتحدة اختيار موظفي مراجعة الحسابات وفق نظامي الموظفين الإداري والأساسي، واستناداً إلى المؤهلات والخبرات في مجال مراجعة الحسابات باعتبارها المعيار الرئيسي في الاختيار. وينبغي أن يتم اختيار هؤلاء الموظفين على نحو مستقل عن تأثير جهات التنظيم والإدارة، بما يضمن الإنصاف والشفافية وزيادة الفعالية والاستقلالية في وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات.
- "ووجه نظر [المفتشين] إلى حالات تدخل في عملية اختيار الموظفين في ثلاث منظمات على الأقل". (الفقرة ٥٤، الصفحة ٢٠)
- "[...] هناك أيضاً خطر إجراء تعيينات لا تتماشى مع سياسات الموارد البشرية للمؤسسة". (الفقرة ٥٤، الصفحة ٢٠)
- أيدت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عموماً المبادئ الواردة في التوصية ٤ في ما يتعلق باختيار الموظفين العاملين في أقسام مراجعة الحسابات. ولكن في ما يتعلق بضمان الإنصاف والشفافية وزيادة الفعالية والاستقلالية فضلاً عن التقيد بالسياسات الأخرى ذات الصلة المتبعة في المنظمة، رأت الوكالات أنه ينبغي لإجراءات توظيف مراجعي الحسابات ونقلهم وترقيتهم أن تخضع للضوابط نفسها المتبعة لتحقيق هذه الأهداف لدى سائر الموظفين. ولذلك اقترحت الوكالات أن ينصب التركيز على ضمان فعالية تلك الضوابط عوض استحداث ترتيبات خاصة لفئات معينة من الموظفين. وينبغي وضع هذه الضوابط بإيلاء الاعتبار الواجب لاختيار مراجعي الحسابات والموظفين من الفئات الأخرى لوظائف مستقلة عن بقية المنظمة. (الفقرة ٩، الصفحة ٤)
- نفذتها ١٧ من ١٩ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- نفذتها ١٧ من ٢٠ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- في ١٦ من ٢٢ دائرة من دوائر مراجعة الحسابات الداخلية، لدى ما لا يقل عن ٥٠ في المائة من الموظفين شهادة اعتماد مهنية في مراجعة الحسابات الداخلية
- أيدت الوكالات التوصية ٥ في ما يتعلق بالخبرات والشهادات للموظفين العاملين في دوائر المراجعة الداخلية والرقابة. إلا أن الوكالات رأت أنه ينبغي أن تعتبر شهادات أخرى، إلى جانب شهادات المحاسبة، مناسبة أيضاً. وأشارت إلى أنه رغم الميزة
- "[...] خلص الاستعراض إلى أن ٥٧ في المائة فقط من المنظمات تشترط حصول مراجعي الحسابات الداخليين على واحدة من الشهادات المهنية المذكورة أعلاه، بينما كان ذلك موضع تشجيع في كل المنظمات تقريباً (٩٣ في المائة). وفي واقع الأمر، أفادت ١٦ من المنظمات موضع
- التوصية ٥: ينبغي أن يكفل مديرو المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية تمتع الموظفين المعنيين بخبرات في مجال مراجعة الحسابات أو غيرها من الخبرات ذات الصلة، وكذلك حصولهم على الشهادات المهنية في مجال مراجعة الحسابات أو المحاسبة عند بدء عملهم أو عند ترقيتهم، وفقاً

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)

عام ٢٠١٠<sup>(١)</sup>

مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة

تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق<sup>(ب)</sup>حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥<sup>(ج)</sup>

## لأفضل الممارسات.

- الاستعراض بأن ٧٥ في المائة من موظفي الفئة الفنية في مجال مراجعة الحسابات لديهم واحدة على الأقل من تلك المؤهلات". (الفقرة ٦٣، الصفحة ٢٣)
- "[...] ٣٨ في المائة فقط من المنظمات تركز ٥ في المائة على الأقل من الميزانية السنوية لمراجعة الحسابات لأغراض التدريب/التنمية المستمرة للقدرة في مجال المراجعة" (الفقرة ٦٤، الصفحة ٢٤)
- الواضحة التي تمنحها شهادات مراجع حسابات داخلي قانوني أو شهادة مراجع حسابات قانوني لتنظيم المعلومات في التعيينات والترقيات، يجب ألا تشكل هذه الشهادات شرطاً مسبقاً، وينبغي أيضاً لمدير المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية أن يشجع جميع موظفي مراجعة الحسابات غير الحائزين على شهادة أو أكثر من تلك الشهادات، على الحصول عليها. وعلاوة على ذلك، رأت الوكالات أن أفضل الممارسات في مهنة المراجعة الداخلية للحسابات تدعو القيمين على مهام المراجعة الداخلية إلى الاستعانة أيضاً بالخبرات الداخلية التي لا تستند بالضرورة إلى مراجعة الحسابات/المحاسبة. (الفقرة ١٠، الصفحة ٥)
- وافقت الوكالات على التوصية ٦ التي تدعو لجان مراجعة الحسابات/الرقابة إلى استعراض عملية التخطيط للمراجعة الداخلية للحسابات وتوفير التوجيه لتحسينها. (الفقرة ١١، الصفحة ٥)
- نفذتها ١٤ من ١٥ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- راعت ٧ من الـ ٢٢ (٤١ في المائة) أطر إدارة المخاطر في مؤسساتها في وضع خطة المراجعة الداخلية للحسابات
- كان لجميع المؤسسات الـ ٢٢ عمليات رسمية لتخطيط المراجعة الداخلية للحسابات على أساس المخاطر
- "[...] لا يزال العديد من المنظمات التابعة للأمم المتحدة في المراحل التمهيدية لإطار إدارة المخاطر في المؤسسة، فهي إما تعد وثائق السياسات والإطار أو تجري عمليات التحريب/المرحلة الأولى". (الفقرة ٧٢، الصفحة ٢٦)
- "في إعداد خطة مراجعة الحسابات، أفاد معظم المنظمات التي شملتها الدراسة الاستقصائية بأنها تراعي ما هو قائم أو قيد الإعداد من أطر إدارة المخاطر في المؤسسة وفقاً لدرجة نضجها [...]" (الفقرة ٧٢، الصفحة ٢٦)
- التوصية ٦: ينبغي أن تستعرض لجان مراجعة الحسابات/الرقابة، بحسب الاقتضاء، الاحتياجات وعملية التخطيط المراعية لعناصر المخاطرة للمراجعة الداخلية للحسابات، وتوفر التوجيه بشأن كيفية تحسينها.

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)

عام ٢٠١٠<sup>(١)</sup>

مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة

تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق<sup>(ب)</sup>حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥<sup>(ج)</sup>

- "إلا أن نصف المنظمات تقريباً أفادت بأنها لا تنفذ دورة لمراجعة الحسابات وفق مستوى المخاطر أو أن الدورة لا تكفي لضمان مستوى مقبول للمخاطر". (الفقرة ٧٣، الصفحة ٢٦)
- "[...] جرت الإشارة إلى أن أعمال مراجعة الحسابات تستند في الغالب إلى المخاطر المتأصلة لا المخاطر المتبقية". (الفقرة ٧٤، الصفحة ٢٧)
- "منذ عام ٢٠٠٦، زادت الموارد المخصصة لمراجعة الحسابات في ١٢ منظمة [...]؛" (الفقرة ٧٩، الصفحة ٢٨)
- "وأعرب العديد من مديري المراجعة الداخلية للحسابات للمفتشين عن رضاهم العام بمستوى الموارد المتاحة للاضطلاع بنشاط مراجعة الحسابات؛ إلا أن ٤٠ في المائة أشاروا إلى أن مسألة الموارد تشكل حالياً تحدياً/قيداً كبيراً أمام وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات في منظمة الطيران المدني الدولي، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والأونروا، والاتحاد البريدي العالمي، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية". (الفقرة ٨١، الصفحة ٢٩)
- التوصية ٧: لتعزيز الكفاءة، ينبغي أن توزع الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة في المنظمات المعنية إلى الرؤساء التنفيذيين استعراض ملاك موظفي مراجعة الحسابات والميزانية التي يعدها مدير المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، مع مراعاة آراء لجان مراجعة الحسابات/الرقابة، عند الاقتضاء، وأن تقترح على الرؤساء التنفيذيين مسار عمل ملائماً من أجل كفاءة حصول وظيفة مراجعة الحسابات على الموارد الكافية لتنفيذ خطة مراجعة الحسابات.
- أيدت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التوصية ٧ التي تدعو الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة إلى أن توزع إلى الرؤساء التنفيذيين بضمان حصول وظيفة مراجعة الحسابات على موارد كافية لتنفيذ خطة المراجعة. (الفقرة ١٢، الصفحة ٥)
- نفذتها ١٨ من ٢٠ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- تبين نتيجة الدراسة الاستقصائية أن ٣٢ في المائة من رؤساء المراجعة الداخلية للحسابات كانوا راضين تماماً عن كفاية موارد المراجعة الداخلية للحسابات
- انظر المرفق الخامس (ألف وباء) للاطلاع على التفاصيل عن ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات وملاك الموظفين لعام ٢٠١٥

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)

عام ٢٠١٠<sup>(١)</sup>

مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة

تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق<sup>(ب)</sup>حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥<sup>(ج)</sup>

- وعند تطبيق صيغة وحدة التفتيش المشتركة، لا تبلغ ٧٠ في المائة من المنظمات المدى المحدد من حيث عدد المراجعين، (انظر الجدول ١، الصفحة ٣٠)
- التوصية ٨: لتعزيز المساءلة والشفافية، ينبغي أن تطلب الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة المعنية من مدير المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية أن يقدم لها كتابةً، كل سنة، تقريره عن نتائج نشاط مراجعة الحسابات، وأن ينشر تلك التقارير السنوية في الموقع الشبكي للمنظمة. وأن تشير التقارير السنوية إلى تنفيذ خطة مراجعة الحسابات، والمخاطر الرئيسية، وتصنيف مراجعة الحسابات الممنوح للكليات الخاضعة للمراجعة، ومسائل الإدارة والمراقبة، والاستنتاجات الرئيسية، والتوصيات وتنفيذ التوصيات السابقة غير المنفذة، وإلى أي مسائل تتعلق بالاستقلال أو الموارد أو مسائل أخرى تؤثر سلباً على فعالية نشاط مراجعة الحسابات.
- " [...] يجرى الإبلاغ شفويًا أو كتابةً مرة كل سنة على الأقل [...]، باستثناء منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة، حيث لا يوجد إبلاغ شفوي للرؤساء التنفيذيين". (الفقرة ٩٠، الصفحة ٣٤)
- "يقدم تقرير سنوي موجز للهيئات التشريعية/مجالس الإدارة مباشرة أو من خلال الرئيس التنفيذي في معظم المنظمات، باستثناء الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والأونروا". (الفقرة ٩٠، الصفحة ٣٥)
- غطت ١٤ من تقارير المراجعة الداخلية للحسابات مسائل الاستقلالية (انظر الشكل ٤، الصفحة ٣٦)
- التوصية ٩: ينبغي للإدارة العليا ورؤساء المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، حسب الاقتضاء، تحسين نظم متابعة تنفيذ توصيات مراجعي الحسابات بما يتماشى وأفضل الممارسات، بما في ذلك التتبع الإلكتروني والرصد وتقديم التقارير إلى الرؤساء التنفيذيين أو إلى لجنة إدارية على الأقل مرة كل سنتين، وسنوياً إلى
- ٤,٨ في المائة لخدمات المراجعة الداخلية للحسابات لم يكن لديها نظام متابعة إلكترونية/قاعدة بيانات لتوصيات المراجعة الداخلية للحسابات؛ و٢٨,٦ في المائة كانت لديها داخلياً قاعدة بيانات/تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات؛ و٢٨,٦ في المائة كان لديها نظام إلكتروني على الإنترنت؛ و٣٨,١ في المائة وافقت الوكالات على التوصية ٩ وأشارت مؤسسات عدة إلى أنها شهدت أوجه تحسن في متابعة التوصيات المتعلقة بمراجعة الحسابات بعد تنفيذ النظم الحاسوبية المعدة لهذا الغرض. (الفقرة ١٤، الصفحة ٦)
- نفذتها ١٦ من ١٩ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- أفاد جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ال ٢٢ بأن لديها عملية قائمة للمتابعة تتطلب من الإدارة الإبلاغ عن حالة توصيات المراجعة الداخلية للحسابات
- أقر جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ال ٢٢ نفذتها ٢ من ٣ مؤسسات معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- لم تُصنّف ٤٥ في المائة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات بياناً صريحاً للاستقلالية في تقريرها السنوي
- أعد جميع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات ال ٢٢ تقارير سنوية أو تقارير موجزة عن أنشطتها ونتائج تنفيذ خطة عمل المراجعة الداخلية للحسابات

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)

عام ٢٠١٠<sup>(١)</sup>

مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة

تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق<sup>(ب)</sup>حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥<sup>(ج)</sup>

- مجالس الإدارة/الهيئات التشريعية، وكشف ما لم ينفذ من توصيات مراجعي الحسابات التي تنطوي على مخاطر عالية. وللسبب نفسه، ينبغي أن تكفل الإدارة العليا تزويد رؤساء المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، في الوقت المناسب، بالمعلومات المتعلقة بحالة تنفيذ التوصيات. وينبغي تخصيص الموارد اللازمة لتعزيز/إنشاء النظام أو السعي لذلك الغرض إلى الحصول على الموافقة من الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة.
- التوصية ١٠: حرصاً على الشفافية والمساءلة، ينبغي للهيئات التشريعية/مجالس الإدارة التابعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة المعنية أن تكفل خضوع المراجعة الداخلية للحسابات لتقييم خارجي مستقل للجودة أو تقييم ذاتي تقره جهة خارجية مستقلة وفقاً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين، مرة كل خمس سنوات، والتأكد من اتخاذ إجراءات تصحيحية لجعل نشاط المراجعة الداخلية للحسابات ممتثالاً عموماً لمعايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين.
- التوصية ١٥: لتعزيز المساءلة وعمليات المراقبة والامتثال، ينبغي للهيئات التشريعية أن تنقح ولايات لجان مراجعة الحسابات/الرقابة لكي تشمل استعراض أداء كل من مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين فضلاً عن المسؤوليات الأخرى، بما يشمل الحوكمة وإدارة المخاطر.
- ليس لدى منظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة البحرية الدولية والاتحاد الدولي للاتصالات والاتحاد البريدي العالمي برنامج رسمي لضمان الجودة والارتقاء بما (الفقرة ١٠٢، الصفحة ٤٢)
- كان نشاط مراجعة الحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة ممتثالاً عموماً للمعايير في ١٠ مؤسسات، وممتثالاً جزئياً في ست مؤسسات (انظر الفقرة ١٠٦، الصفحة ٤٣)
- كان لأقل بقليل من ٩٠ في المائة من لجان الرقابة دور في استعراض مدى موامة عمليات المراجعة الداخلية للحسابات (انظر الشكل ١٢، الصفحة ٧٢)
- كان لنحو ٧٥ في المائة من لجان الرقابة دور في استعراض ميثاق اللجنة على أساس دوري (انظر الشكل ١٢، الصفحة ٧٢)
- أيدت وكالات الأمم المتحدة التوصية ١٠ التي تدعو إلى إجراء تقييم مستقل لجودة وظائف المراجعة الداخلية (الفقرة ١٥، الصفحة ٦)
- كان نشاط مراجعة الحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة ممتثالاً عموماً للمعايير في ١٥ مؤسسة، وممتثالاً جزئياً في مؤسستين
- كما هي الحال بالنسبة إلى التوصيات السابقة، لم تعلق الوكالات على مضمون التوصية ١٥، مشيرة إلى أن ولايات لجان مراجعة الحسابات/الرقابة تخضع لاختصاص الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة. (الفقرة ٢٠، الصفحة ٨)
- نفذتها ٤ من ٥ مؤسسات معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- أنجزت حتى الآن ١٨ من ٢٢ دائرة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات (٨٢ في المائة) تقييماً خارجياً واحداً على الأقل من تقييمات الجودة وأحرزت غالبيتها على علامة نجاح
- كان نشاط مراجعة الحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة ممتثالاً عموماً للمعايير في ١٥ مؤسسة، وممتثالاً جزئياً في مؤسستين
- نفذتها ١١ من ١٤ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- كان لـ ٩٤ في المائة من لجان الرقابة دور في خطة المراجعة الداخلية للحسابات
- كان لـ ١٠٠ في المائة من لجان الرقابة دور في ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات ومواردها
- تنفيذ خطة العمل التي أنجزتها الإدارة
- في ١٤ من ٢٢ مؤسسة، اضطلعت الإدارة بمسؤولية تتبع ردودها مركزياً بالنسبة لجميع التوصيات المتعلقة بالرقابة بما في ذلك التوصيات المقدمة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، والمراجعة الخارجية للحسابات ووحدة التفتيش المشتركة

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)

عام ٢٠١٠<sup>(١)</sup>

مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة

تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق<sup>(ب)</sup>حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥<sup>(ج)</sup>

- كان لنصف لجان الرقابة دور في استعراض مدى مواءمة عمليات المراجعة الخارجية للحسابات (انظر الشكل ١٢، الصفحة ٧٢)
- التوصية ١٦: ينبغي للهيئات التشريعية أن تطلب إجراء استعراض منتظم، على الأقل مرة كل ثلاث سنوات، لميثاق لجان مراجعة الحسابات/الرقابة، وإحالة أية تغييرات مقترحة إلى الهيئة التشريعية المعنية للموافقة عليها.
- التوصية ١٧: ينبغي للهيئات التشريعية أن تنتخب/تعيين أعضاء لجان مراجعة الحسابات/الرقابة، على أن يتراوح عددهم ما بين خمسة وسبعة أعضاء مع مراعاة الكفاءة المهنية والتوزيع الجغرافي والتوازن بين الرجل والمرأة على النحو الواجب، بما يكفل تمثيل المصالح الجماعية لمجالس الإدارة. وينبغي أن تتولى لجنة فرز المرشحين، إلا إذا كانت لجنة مراجعة الحسابات/الرقابة لجنة فرعية تابعة للهيئات التشريعية/مجالس الإدارة، ضماناً للامتثال للشروط المذكورة، بما في ذلك شرط الاستقلالية قبل التعيين.
- " [...] الموافقة على موثيق/اختصاصات لجان مراجعة الحسابات/الرقابة هي من اختصاص الرئيس التنفيذي وحده لدى كل من الاتحاد البريدي العالمي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي". (الفقرة ١٨٩، الصفحة ٧٥)
- وردت الوكالات على التوصية ١٧ مشيرة إلى أن الترتيبات المقترحة قد تعقد العملية من غير داعٍ. وأبلغت الوكالات عن نجاحات أحرزتها باتباع نظام يعين بموجبه الرئيس التنفيذي أعضاء اللجان، بموافقة مجالس الإدارة، فينشئ فريقاً من الخبراء الخارجيين من ذوي التحارب والخبرات المهنية من مناطق مختلفة. وعلاوة على ذلك، لاحظت الوكالات أن هذه التوصية تشجع على تعيين أعضاء لجنة الرقابة من قبل مجالس الإدارة، إلا أنها
- وافقت الوكالات على أنه ينبغي إجراء استعراض منتظم لميثاق دوائر المراجعة والرقابة. وفي بعض المؤسسات، يكون المدير التنفيذي هو من ينشئ هذه الهيئات، وهو الذي يضطلع تالياً بالمسؤولية عن إجراء أي استعراض لولايات وموثيق دوائر المراجعة/الرقابة تلك. (الفقرة ٢١، الصفحة ٨)
- نفذتها ١٤ من ١٥ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- الموافقة على موثيق/اختصاصات لجان مراجعة الحسابات/الرقابة هي من اختصاص الرئيس التنفيذي وحده لدى اليونسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان
- كان لـ ٧٨ في المائة من لجان الرقابة دور في استعراض ميثاق مراجعة الحسابات
- في ٧٢ في المائة من دوائر المراجعة الداخلية للحسابات، الموافقة على ميثاق اللجنة الرقابة هي من اختصاص مجلس الإدارة/الهيئة التشريعية
- نفذتها ١٣ من ١٥ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- كانت ١٠ دوائر مراجعة داخلية للحسابات، وهيئات تشريعية/مجالس إدارة هي المسؤولة عن الموافقة على تعيين أعضاء لجان مراجعة الحسابات/الرقابة
- كان هناك، في ١٣ من ١٨ لجنة رقابة، سياسة أو عملية محددة رسمية لتعيين أعضاء اللجان

توصيات وحدة التفتيش المشتركة (٢٠١٠)

عام ٢٠١٠<sup>(١)</sup>

مقتطفات من تقرير وحدة التفتيش المشتركة

تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق<sup>(ب)</sup>حالة التنفيذ في عام ٢٠١٥<sup>(ج)</sup>

شددت على أن لجان الرقابة ليست هيئات سياسية وينبغي بالتالي أن تكون مكونة من خبراء رقايبين من خارج المؤسسة ومستقلين عنها. (الفقرة ٢٢، الصفحة ٨)

- التوصية ١٨: ضماناً لتحقيق الشفافية ونشر أفضل الممارسات، ينبغي أن يقدم رئيس لجنة مراجعة الحسابات/الرقابة تقريراً سنوياً على الأقل مباشرة إلى الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة يرفق به ما يجمعه من تعليقات منفصلة صادرة عن الرؤساء التنفيذيين، إن وجدت، وينبغي أن يُنشر التقرير وتعليقات الرؤساء التنفيذيين عليه في الموقع الشبكي للمنظمة، تمشياً مع أفضل الممارسات الجاري العمل بها.
- "[...] معظم لجان مراجعة الحسابات في مؤسسات الأمم المتحدة تقدم تقاريرها إلى الهيئة التشريعية/مجلس الإدارة عن طريق الرؤساء التنفيذيين؛ مثلما هو الشأن في منظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة اليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونسيف، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين". (الفقرة ٢٠٢، الصفحة ٧٩)
- "تنشر منظمة العمل الدولية، والأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونسيف، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية التقارير على الموقع الشبكي للمؤسسة" (انظر الفقرة ٢٠٣، الصفحة ٧٩)
- وافقت الوكالات على أنه ينبغي لرئيس لجنة المراجعة والرقابة أن يقدم تقريراً سنوياً واحداً على الأقل إلى الهيئة التشريعية/مجلس الإدارة مباشرة على أن يكون التقرير مستوفياً للشروط الأخرى الواردة في التوصية ١٨. (الفقرة ٢٣، الصفحة ٩)
- نفذتها ١٣ من ١٤ مؤسسة معنية (نظام التتبع على شبكة الإنترنت)
- كان جميع لجان الرقابة الـ ١٨ مطالباً بموجب الميثاق أو بحكم الممارسة تقديم تقرير سنوي إلى الهيئة التشريعية/هيئة الإدارة/المجلس التنفيذي عن المراجعة الداخلية للحسابات

## المرفق الثالث

### المنهجية وأدوات جمع البيانات

كانت العناصر المنهجية وأدوات جمع البيانات لهذا الاستعراض على النحو التالي:

#### ألف - الاستعراض الكتبي

جرى جمع وتحليل المعلومات المتاحة في الوسائط المطبوعة أو المنشورة على الإنترنت عن المراجعة الداخلية للحسابات وعن الجهات المعنية بها. وشمل ذلك المعايير المهنية، والنقاط المرجعية، وأدوات التقييم والدراسات التي أجراها معهد مراجعي الحسابات الداخليين وهيئات مهنية أخرى؛ والمواقع الشبكية للمؤسسات المشاركة؛ وموثيق لجان المراجعة الداخلية للحسابات والرقابة؛ وهياكل الحوكمة والهياكل التنظيمية؛ ووثائق التخطيط والميزنة؛ وتقارير مراجعي الحسابات الداخليين، ولجان الرقابة والجهات المعنية الأخرى عن مسائل الرقابة؛ والاستعراضات السابقة التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة وغيرها من كيانات القطاع العام/الخاص.

#### باء - استبيان المؤسسات

جمعت المعلومات الوقائية عن طريق استبيان أرسل إلى كل مؤسسة مشاركة من أجل الحصول على رد واحد من كل مؤسسة. وكانت هذه المعلومات ضرورية لتقييم دوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ووفرت المعلومات أيضاً أساساً للبيانات الإحصائية المتعلقة بدوائر المراجعة الداخلية للحسابات. وقد وردت ردود من جميع المؤسسات الـ ٢٢ ذات دوائر للمراجعة الداخلية للحسابات، مما أعطى معدل استجابة بنسبة ١٠٠ في المائة.

#### جيم - دراسات استقصائية للتصورات

لاستكمال المعلومات الوقائية التي تم الحصول عليها من الردود على الاستبيان، وجهت وحدة التفتيش المشتركة دراسات استقصائية إلى سبع مجموعات من الجهات المعنية الرئيسية بغية جمع تصوراتها وآرائها بشأن المراجعة الداخلية للحسابات. وكانت المجموعات السبع هي:

- الرؤساء التنفيذيون: بغية الحصول على آرائهم باعتبارهم من الجهات المعنية الأساسية والجهات المتلقية الرئيسية لخدمات المراجعة الداخلية للحسابات؛

- أعضاء مجالس الإدارة<sup>(أ)</sup>: بوصفهم الزبائن الأساسيين لوظائف المراجعة الداخلية للحسابات من أجل التأكد من فعالية المنظمة؛
  - رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية<sup>(ب)</sup>: المديرون الفنيون المسؤولون عن تقديم خدمات المراجعة الداخلية للحسابات؛
  - موظفو المراجعة الداخلية للحسابات: لفهم آرائهم حول مواطن القوة والتحديات في دائرة المراجعة الداخلية للحسابات داخل مؤسساتهم؛
  - كبار المديرين<sup>(ج)</sup>: زبائن دوائر المراجعة الداخلية للحسابات الذين يتفاعلون بشكل منتظم ومباشر مع دوائر المراجعة الداخلية للحسابات أثناء عملية مراجعة الحسابات؛
  - أعضاء لجان الرقابة: نظراً لخبرتهم في هذا الموضوع ودورهم في إسداء المشورة إلى الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة في ما يتعلق بفعالية المراجعة الداخلية للحسابات؛
  - مراجعو الحسابات الخارجيون: نظراً لتصوراتهم لدور وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات، وفعاليتها، وقيمتها المضافة بوصفهم أقراناً مهنيين لمراجعي الحسابات الداخليين.
- معدلات الرد على الدراسات الاستقصائية للتصورات العامة كانت جيدة عموماً. انظر الجدول أدناه للاطلاع على التفاصيل.

#### معدلات الاستجابة وعدد المقابلات حسب فئة الجهات المعنية

الردود على الدراسة الاستقصائية	معدل الإجابة في الدراسة الاستقصائية	المقابلات (العدد)
١١	٤٢	٩
١٧٣	١٧	٧
١٨	٨١	١٥

- (أ) سيستخدم هذا المصطلح في جميع أجزاء التقرير للإشارة إلى هيئة الدول الأعضاء من أعلى مستوى.
- (ب) سيستخدم هذا المصطلح في جميع أجزاء التقرير للإشارة إلى الرئيس التنفيذي لهيئة مراجعة الحسابات وفق معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين. وتستخدم داخل منظومة الأمم المتحدة عناوين مختلفة (انظر المرفق الأول للاطلاع على التفاصيل).
- (ج) لأغراض هذه الدراسة الاستقصائية، أعدت قائمة بوظائف الإدارة العليا التمثيلية، مع ممثلي القيادة العليا، وجرى إطلاع مختلف شاغلي الوظائف على الدراسة الاستقصائية.

الردود على الدراسة الاستقصائية (العدد)	معدل الإجابة في الدراسة الاستقصائية (نسبة مئوية)	المقابلات (العدد)	
١٥٩	٥٢	١٨	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات
٥٤	٦٧	٧	أعضاء لجان الرقابة
٢٤٦	٥٨	٢٧	كبار المديرين
٣٥	٨٥	٤	مراجعو الحسابات الخارجيون

المصدر: تجميع وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٥.

وكان من الضروري والمفيد للاستعراض تجميع البيانات المستمدة من الدراسات الاستقصائية للتصورات لعرض النتائج على نطاق كامل المنظومة. غير أنه بالنظر إلى الفروق الهائلة في حجم المؤسسات، فإن معظم الردود في بعض مجموعات الدراسة الاستقصائية يعكس المؤسسات ذات عدد كبير من المجهين. وكان ذلك هو الشأن بالنسبة للدراسات الاستقصائية التي كانت المشاركة فيها تتناسب مع حجم المؤسسة، أي بالنسبة لموظفي المراجعة الداخلية للحسابات وكبار المديرين، وإلى حد ما أعضاء لجان الرقابة. ومن أجل تخفيف التفاوتات، جرى تعديل نتائج الدراسات الاستقصائية لمجموعات الجهات المعنية من أجل منح وزن متساو لرد كل مؤسسة مشاركة<sup>(د)</sup>.

واستخدمت النتائج المعدلة للدراسة الاستقصائية بالنسبة لموظفي المراجعة الداخلية للحسابات وكبار المديرين وأعضاء لجان الرقابة بشكل متسق في جميع أجزاء التقرير، بينما لم تعدل نتائج الدراسة الاستقصائية بالنسبة للرؤساء التنفيذيين، ورؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، وأعضاء مجالس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجيين.

ومن المهم للغاية إحراز معدلات إجابة جيدة لضمان صحة نتائج الدراسات الاستقصائية، وموثوقيتها وإمكانية تعميمها. ومن أوجه القصور في البيانات المقدمة في هذا الاستعراض التفاوت في عدد الردود على نطاق الفئات والمؤسسات. فعلى سبيل المثال، وفي حين كانت معدلات الإجابة في الدراسات الاستقصائية عالية جداً بالنسبة لرؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية، فقد كان معدل الإجابة منخفضاً نسبياً بالنسبة لأعضاء مجالس الإدارة. وكما أشير إلى ذلك أعلاه، فإن الحاجة إلى ترجيح الردود في بعض

(د) وبالنسبة لكل سؤال، جرى حساب الرد المتوسط على نطاق كل مؤسسة. ويجري بعد ذلك احتساب متوسط ردود المؤسسات الـ ٢٢ من أجل تقديم الدرجة العامة لمنظومة الأمم المتحدة، ثم تمنح كل مؤسسة وزناً متساوياً بغض النظر عن حجمها النسبي ومعدلها في الإجابة.

الدراسات الاستقصائية يعني أن عدداً قليلاً من المجهين من مؤسسات صغيرة مُنِحَ وزناً متساوياً لوزن عدد أكبر من المجهين في مؤسسات أخرى.

وثمة قصور آخر في البيانات المتعلقة بالتصورات يتمثل في أن بعض الدراسات الاستقصائية (التي تشمل موظفي المراجعة الداخلية للحسابات، والرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين وأعضاء مجالس الإدارة) تدار مركزياً من جانب مراكز التنسيق التابعة لوحدة التفتيش المشتركة في كل مؤسسة. ولم تتلق وحدة التفتيش المشتركة من عدة مؤسسات العدد النهائي لمن وزعت عليهم الدراسات الاستقصائية (الفئات المشمولة بالدراسة الاستقصائية) ولم تتمكن من التحقق من كيفية معالجة حالات غير المجهين (مثل رسائل البريد الإلكتروني المرتدة، ورسائل عدم التواجد بالمكتب، واستفسارات المتابعة الواردة من فئات الدراسة الاستقصائية السكانية).

وللتخفيف من أوجه القصور هذه، قسمت نتائج الدراسة الاستقصائية إلى مثلثات من المقابلات، واستعراضات الوثائق والاستعراض المكتبي لضمان متانة النتائج والاستنتاجات.

## دال - المقابلات والمهمات

من أجل تثلث استبيان المؤسسات وبيانات الدراسة الاستقصائية للتصورات، جرى جمع معلومات إضافية في مقابلات فردية أو جماعية مركزة. وأجريت المقابلات إما شخصياً أو عن طريق التداول بالفيديو أو الهاتف. وأجري ما مجموعه ٨٧ مقابلة شملت كل المجموعات السبع من الجهات الرئيسية المعنية، ومنظمات خارجية متخذة أساساً للمقارنة. ومكنت المقابلات مع المؤسسات المشاركة المفتشين من بحث مسائل أثّرت في الدراسات الاستقصائية وفي استبيان المؤسسات بمزيد من العمق، ومن طرح أسئلة متابعة. وأتاحت المقابلات أيضاً الفرصة لمقارنة ممارسات منظمات دولية أخرى وحكومات وطنية. وتلقت المؤسسات التالية المفتشين لإجراء مقابلات (قائمة مبوبة حسب الموقع):

- جنيف (منظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، والاتحاد الدولي للاتصالات)؛
- نيويورك (الأمانة العامة للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسيف، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة)؛
- واشنطن العاصمة (البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة الصحة للبلدان الأمريكية)؛
- مونتريال (منظمة الطيران المدني الدولي)؛
- أوتاوا (حكومة كندا: مجلس الخزانة التابع لمجلس الوزراء الكندي، ومكتب المراجع العام للحسابات في كندا)؛
- باريس (منظمة اليونسكو، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)؛

- بروكسل (المفوضية الأوروبية، ومنظمة حلف شمال الأطلسي)؛
- روما (برنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية)؛
- فيينا (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، واليونيدو، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا)؛
- مانابلا (مصرف التنمية الآسيوي)؛
- لندن (المنظمة البحرية الدولية، وحكومة المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وآيرلندا الشمالية: وزارة الاقتصاد والمالية)؛
- عمان (الأونروا).

## هاء- تحليل الوثائق الرسمية

وضعت قوائم مرجعية لضمان الاستعراض المنهجي للوثائق الرئيسية المقدمة من المؤسسات المشاركة. ومن بين الوثائق المستعرضة استناداً إلى هذه القوائم المرجعية موثائق المراجعة الداخلية للحسابات، وموثائق لجان الرقابة، والتقارير السنوية للمراجعة الداخلية للحسابات، والتقارير السنوية للجان الرقابة، واستراتيجيات المراجعة الداخلية للحسابات، وخطط مراجعة الحسابات القائمة على مراعاة المخاطر. وقد أعدت القوائم المرجعية استناداً إلى المعايير الدولية للمراجعة الداخلية للحسابات التي وضعها معهد مراجعي الحسابات الداخليين. وترد في جميع أجزاء التقرير إشارات مرجعية لنتائج تحليل الوثائق الرسمية وذلك من أجل تدعيم الاستنتاجات.

## واو- ضمان الجودة

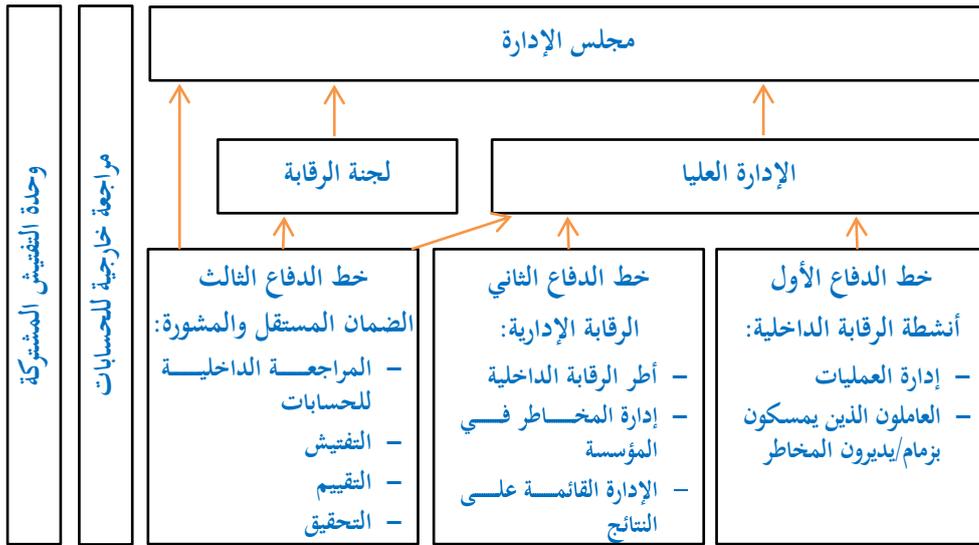
تم، قدر الإمكان، في مراحل مختلفة من الاستعراض، إطلاع مجموعة من الجهات المعنية الرئيسية (داخل وحدة التفتيش المشتركة) وأعضاء مجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة، على المواد المتصلة بالاستعراض (الاختصاصات، والاستبيان، والدراسات الاستقصائية، والاستنتاجات الأولية، والتوصيات) للتحقق من صحتها وتقديم التعليقات. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٥، قدم المفتشون معلومات أولية عن البيانات المجمعة والاستنتاجات الأولية في الاجتماع السنوي لمجموعة ممثلي دوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمؤسسات الأمم المتحدة، الذي عقد في مانابلا، للتعقيب وإبداء التعليقات.

ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وضعت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد التشاور بين المفتشين لاختبار صحة ما جاء فيه من استنتاجات وتوصيات على ضوء الحكمة الجماعية للوحدة. وقد عُرض مشروع التقرير على المؤسسات المشاركة لتصحيح الأخطاء في سرد الوقائع وإبداء تعليقاتها على النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

## خطوط الدفاع الثلاثة في منظومة الأمم المتحدة

يمكن وصف خطوط الدفاع الثلاثة على النحو التالي:

- خط الدفاع الأول: وظائف الإدارة العادية التي تنفذ الضوابط (ومنها السياسات والإجراءات وتفويض السلطة) والرامية إلى تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر؛
- خط الدفاع الثاني: الوظائف التي تشرف على المخاطر (ومنها إدارة المخاطر في المؤسسة، وأطر الرقابة الداخلية، والإدارة المستندة إلى النتائج أو إدارة الأداء، وغير ذلك من عمليات الرقابة الإدارية الخاصة بالمؤسسة) وضمان أن تعمل ضوابط الخط الأول على النحو المنشود؛
- خط الدفاع الثالث: وظائف الرقابة المستقلة (ومنها المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات والتفتيش والتقييم) التي توفر ضمانات موضوعية وغير ذلك من المشورة المتعلقة بفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية<sup>(أ)</sup>.



اقتباس وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة من الوثيقة التوجيهية لاتحاد الرباطات الأوروبية لإدارة المخاطر/الاتحاد الأوروبي لمعاهد المراجعة الداخلية للحسابات<sup>(ب)</sup> بشأن التوجيه الثامن المتعلق بقانون الشركات، المادة ٤١.

(أ) معايير معهد مراجعي الحسابات الداخليين (٢٠١٢): ٢١١٠ (الحوكمة)؛ ٢١٢٠ (إدارة المخاطر)؛ ٢١٣٠ (الرقابة). وتتطلب هذه المعايير من المراجعة الداخلية للحسابات تقييم ما يطرأ من تحسينات في مجال عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والإسهام فيها.

(ب) اتحاد الرباطات الأوروبية لإدارة المخاطر (FERMA) والاتحاد الأوروبي لمعاهد المراجعة الداخلية للحسابات (ECHA)؛ انظر معهد مراجعي الحسابات الداخليين، خطوط الدفاع الثلاثة والإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة، ورقة موقف مقدمة من المعهد، كانون الثاني/يناير ٢٠١٣، الصفحة ٢.

## المرفق الخامس

## ميزانيات دوائر المراجعة الداخلية للحسابات وموظفوها ونواتجها

ألف - نسبة ميزانية دائرة المراجعة الداخلية للحسابات إلى مجموع الميزانية، حسب المؤسسة (٢٠١٥)  
(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

المؤسسة	المراجعة الداخلية للحسابات		المجموع (نسبة مئوية)
	م ع	م خ م	
الأمانة العامة للأمم المتحدة	١٢ ١٨٩ ٦٣٢	٣٥ ١٣٩ *	٠,٢٩ *
مفوضية شؤون اللاجئين	٦ ٢٣٤ ٤٤٩	٧ ٢٣٢	٠,١٢
البرنامج الإنمائي	٥ ٥١٦ ٠١٤	١٤ ٢٥٦	٠,٢٦
اليونيسيف	٤ ٩٥٤ ٨٦٣	٧ ٦٠٠	٠,١٥
برنامج الأغذية العالمي	٨ ٤٢٨ ٧٠٠	٤ ٣٨٤ **	٠,٠٥
منظمة الصحة العالمية	٣ ٩٧٧ ٠٠٠	٣ ٢٧٨	٠,٠٨
منظمة الأغذية والزراعة	١ ٢٢١ ٥٠٠	٣ ٤٣٣	٠,٢٨
صندوق السكان	٩٩١ ٣٥٩	٣ ٢٢١	٠,٣٢
<b>كبيرة (متوسط المجموعة) ٠,١٩ ***</b>			
الأونروا	٧٤٤ ٠٠٠	٣ ٨٨٨	٠,٥٢
منظمة العمل الدولية	٧٤١ ٣٥٠	٢ ١٠٧	٠,٢٨
منظمة اليونسكو	٧٦٢ ٥٠٠	١ ١٥٣	٠,١٥
مكتب خدمات المشاريع	٦٩١ ٣٥٤	١ ٣٣٩	٠,١٩
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	٦٢٠ ٠١٥	١ ١١٦	٠,١٨
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	٤١٢ ٧٤٠	٨٩٥	٠,٢٢
اليونيدو	٣٨١ ٠٤٩	٨٥٠	٠,٢٢
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	٣٥٨ ٤٦٧	١ ٥٠٠	٠,٤٢
<b>متوسطة ٠,٢٧</b>			

المجموع (نسبة مئوية)	المراجعة الداخلية للحسابات		المؤسسة		
	المجموع (باء)	م ع	المجموع (ألف)	م ع	
٠,٢٣	٦٦٠		٢٨٧ ٤٢٠		البرنامج المشترك المعني بالإيدز
٠,٢٧	٥٥٥****		٢٠٢ ٩٤٧		منظمة الطيران المدني الدولي
٠,٣٨	٦٤٨		١٧١ ٦١٧		الاتحاد الدولي للاتصالات
٠,١١	١٠٥		٩٦ ٠٠٠		المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
٠,٤٦	٣٤٠		٧٣ ٥٧٣		المنظمة البحرية الدولية
٠,٢١	١٣٠		٦٠ ٩٨١		الاتحاد البريدي العالمي
٠,٢٨%					صغيرة
٠,٢٥%					المتوسط المرجح

لأغراض هذا التقرير، تصنف المؤسسات "كبيرة" (ميزانية سنوية < ٩٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة)، و"متوسطة" (ميزانية سنوية تتراوح بين ٣٠٠ و ٩٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة)، و"صغيرة" (ميزانية سنوية > ٣٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة). وقد استخدم هذا التجميع باستمرار في كامل أجزاء التقرير لأغراض تحليلية.

م ع: موارد الميزانية العادية. م: موارد خارجة عن الميزانية.

\* بما في ذلك مبلغ قدره ٧ ٢٣٢ مليون دولار لدوائر المراجعة الداخلية التابعة لمفوضية شؤون اللاجئين.

\*\* تتأني ميزانية المراجعة الداخلية للحسابات لبرنامج الأغذية العالمي من ميزانية الدعم البرنامجي والإدارة.

\*\*\* يحسب هذا المتوسط المرجح باستثناء مبلغ ٧ ٢٣٢ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات في مفوضية شؤون اللاجئين كما هو موضح في (\*).

\*\*\*\* نظراً لتشارك أنشطة رقابية مختلفة في نفس الموقع بمكتب التقييم والمراجعة الداخلية للحسابات، فإن هذه هي تقديرات لميزانية المكتب المكرسة لأعمال المراجعة الداخلية للحسابات.

باء- نسبة موظفي دائرة المراجعة الداخلية للحسابات إلى جميع الموظفين، حسب المؤسسة (٢٠١٥)

المؤسسة	المراجعة الداخلية للحسابات			المؤسسة	المجموع		
	الفئة الفنية	الدعم*	المجموع (باء)		الفئة الفنية	الدعم*	المجموع (ألف)
الأمانة العامة للأمم المتحدة			١٩٦**	٤١ ٠٨١			٠,٤٨**
مفوضية شؤون اللاجئين			٢٥***	١٠ ٧٥٣			-
البرنامج الإنمائي			٥٩	٧ ٥٢٨			٠,٧٨
اليونيسيف			٢٦	١٢ ٣٣٥			٠,٢١
برنامج الأغذية العالمي			٢٠	١ ٩٨٢			٠,٩٨
منظمة الصحة العالمية			١١	٦ ٢٣٧			٠,١٨
منظمة الأغذية والزراعة			١٧	٢ ٩٤٥			٠,٥٨
صندوق السكان			١٢	٢ ٦٠٩			٠,٤٦
كبيرة (متوسط المجموعة)							
الأونروا			١٠	٢٩ ٣٧١			٠,٠٣
منظمة العمل الدولية			٧	٢ ٩٦٥			٠,٢٤
منظمة اليونسكو			٨	٢ ٠٣٧			٠,٣٩
مكتب خدمات المشاريع			٤	٦١٧			٠,٦٥
الوكالة الدولية للطاقة الذرية			٧	١ ٩٣٩			٠,٣٦
المنظمة العالمية للملكية الفكرية			٣	١ ٢٠٥			٠,٢٥
اليونيدو			٥	٧٠٤			٠,٧١
هيئة الأمم المتحدة للمرأة			٤	٦٠٥			٠,٦٦
متوسطة							
البرنامج المشترك المعني بالإيدز			٣	٨٢٦			٠,٣٦
منظمة الطيران المدني الدولي			٢****	٦٩٠			٠,٣٥
الاتحاد الدولي للاتصالات			٤	٧٣٨			٠,٤٩

المجموع (نسبة مئوية)	المراجعة الداخلية للحسابات			المؤسسة			
	المجموع (باء)	الدعم*	الفئة الفنية	المجموع (ألف)	الدعم*	الفئة الفنية	
١,١١	٣			٢٧٠			المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
١,٣٧	٤			٢٩١			المنظمة البحرية الدولية
٠,٠٠	صفر			٢٥٥			الاتحاد البريدي العالمي
٪٠,٦١							صغيرة
٪٠,٥١							المتوسط المرجح

- \* يشمل موظفو الدعم الموظفين من فئة الخدمات العامة والفئات المتصلة بها، وكذلك موظفي الخدمة الميدانية.
- \*\* يشمل ٢٥ موظفاً متفرغاً لدوائر المراجعة الداخلية للحسابات التابعة لمفوضية شؤون اللاجئين.
- \*\*\* هناك ٢٥ موظفاً يعملون بموجب عقود مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية لا يعتبرون من موظفي المفوضية.
- \*\*\*\* نظراً لتشارك أنشطة رقابية مختلفة في نفس الموقع بكتب التقييم والمراجعة الداخلية للحسابات، فإن هذه هي تقديرات لعدد موظفي الكتب المكرسين لأعمال المراجعة الداخلية للحسابات.

جيم - النواتج الفعلية (٢٠١٤) والمدرجة في الميزانية (٢٠١٥) للمراجعة الداخلية للحسابات، حسب المؤسسة

٢٠١٥	٢٠١٤	المؤسسة
عدد نواتج المراجعة الداخلية للحسابات	عدد نواتج المراجعة الداخلية للحسابات	
١٦٢	١٤٧	الأمانة العامة للأمم المتحدة
٣٨	٢١	مفوضية شؤون اللاجئين*
٤٨	١١٩	البرنامج الإنمائي
٣٨	٣٩	اليونيسيف
١٩	١٩	برنامج الأغذية العالمي
١٧	١٤	منظمة الصحة العالمية
٤١	٣٤	منظمة الأغذية والزراعة
٢٥	٢٢	صندوق السكان
٤٩	٥٢	كبيرة (متوسط المجموعة)
١٥	١٤	الأونروا
١٢	١٤	منظمة العمل الدولية
١٤	١٣	اليونسكو
٤٨	٣٠	مكتب خدمات المشاريع
٢٠	٢٠	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
٧	٥	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
٧	٤	اليونيدو
٨	٨	هيئة الأمم المتحدة للمرأة
١٦	١٤	متوسطة
٦	٦	البرنامج المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز
٥	٥	منظمة الطيران المدني الدولي
٤	٤	الاتحاد الدولي للاتصالات

٢٠١٥	٢٠١٤	
عدد نواتج المراجعة الداخلية للحسابات	عدد نواتج المراجعة الداخلية للحسابات	المؤسسة
١١	١١	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
٦	٨	المنظمة البحرية الدولية
٢	٢	الاتحاد البريدي العالمي
٦	٦	صغيرة

\* عدلت أرقام الأمانة العامة للأمم المتحدة لتعكس نواتج المراجعة الداخلية للحسابات المقدمة إلى المفوضية. ويشمل ذلك ٢١ ناتجاً في عام ٢٠١٤ و ٣٨ ناتجاً في عام ٢٠١٥.

## المرفق السادس

## تصورات الجهات المعنية للمراجعة الداخلية للحسابات

يتضمن هذا المرفق موجزاً لتصورات الجهات المعنية للأبعاد الرئيسية الثلاثة للمراجعة الداخلية للحسابات:

- الضمانات: توفر المراجعة الداخلية للحسابات ضماناً للمؤسسة في ما يتعلق بعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والمراقبة تساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والمتعلقة بالامتثال؛
- الموضوعية: توفر المراجعة الداخلية للحسابات، بالتزامها بالنزاهة والمساءلة، قيمة مجالس الإدارة وللإدارة العليا، بوصفها مصدراً موضوعياً للمشورة المستقلة؛
- عمق النظر: المراجعة الداخلية للحسابات محفز لزيادة فعالية المؤسسة وكفاءتها بإتاحة نظرة متعمقة وتوصيات تستند إلى تحليلات وتقييمات للبيانات والعمليات التجارية.

وقد شملت الدراسة الاستقصائية كل مجموعات الجهات المعنية السبع المحددة لأغراض هذا الاستعراض، أو بعضها، حسب البند المعين. قُرِّبت المجاميع/النسب المثوية وقد لا تساوي دائماً مجموع المكونات.

## ألف - الضمانات

نجحت المراجعة الداخلية للحسابات في أن تصبح عنصراً حاسماً في هيكل المساءلة للمؤسسة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	مجالس الإدارة	الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	(في المائة)
٥٩	٥٤	٥٤	٧٨	٦٠	٥١	٧٨	موافق
١٩	٣١	٣٣	١١	٣٠	٣٥	٢٢	موافق جزئياً
صفر	٥	٤	١١	٤	٦	صفر	لا هذا ولا ذاك
١٣	٤	٤	صفر	٦	٤	صفر	غير موافق جزئياً
٣	٣	٤	صفر	صفر	٣	صفر	غير موافق
٦	٢	١	صفر	صفر	صفر	صفر	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

## لجنة الرقابة هي جزء فعال من آلية مجلس الإدارة المعنية بالرقابة.

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة	الرؤساء التنفيذيون	مجالس الإدارة	مراجعو الحسابات الخارجيون	(في المائة)
٣٥	٦٣	٤٨	٤٨	موافق
٤١	صفر	٢٤	٢١	موافق جزئياً
١٨	٢٥	١١	٣	لا هذا ولا ذاك
صفر	صفر	٢	٣	غير موافق جزئياً
صفر	١٣	٣	٧	غير موافق
٦	صفر	١١	١٧	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية يؤدي دوراً هاماً في المؤسسة ويوفر مساعدة قيمة في إعانة مجلس الإدارة على الاضطلاع بمسؤوليات الرقابة المنوطة به.

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة	الرؤساء التنفيذيون	مجالس الإدارة	(في المائة)
٧٩	٥٦	٥٣	موافق
صفر	صفر	٢٧	موافق جزئياً
١٦	٢٢	٦	لا هذا ولا ذاك
صفر	١١	٦	غير موافق جزئياً
صفر	١١	١	غير موافق
٥	صفر	٧	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

تعالج خطة عمل المراجعة الداخلية للحسابات على النحو المناسب مجالات المخاطر الأعلى للمؤسسة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موافق (في المائة)
٣٣	٣٥	٧٥	٤١	٦٠	٦٨	موافق
٣٧	٣٩	صفر	٤٥	٢٣	٢١	موافق جزئياً
١٣	٥	١٣	٥	٦	٥	لا هذا ولا ذاك
٧	١٠	صفر	٥	٧	٥	غير موافق جزئياً
٧	٧	١٣	٤	٢	صفر	غير موافق
٣	٥	صفر	صفر	٢	صفر	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

توفر خطة عمل المراجعة الداخلية للحسابات قدراً جيداً من الضمانات الشاملة بشأن عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة على نطاق كامل المؤسسة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موافق (في المائة)
٣٧	٤٢	٧٥	٣٣	٤٦	٥٨	موافق
٤٠	٣٦	صفر	٥٢	٣٤	٣٧	موافق جزئياً
١٠	٥	١٣	٣	٨	صفر	لا هذا ولا ذاك
صفر	٧	صفر	٨	٧	صفر	غير موافق جزئياً
١٠	٤	١٣	٣	٦	٥	غير موافق
٣	٥	صفر	صفر	صفر	صفر	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

يقدم مراجعو الحسابات الداخليون خدمات مراجعة حسابات عالية الجودة تسفر عن نتائج مهنية موثوق بها قائمة على الأدلة.

(في المائة)	لجنة الرقابة	الإدارة العليا
موافق	٥٢	٤٠
موافق جزئياً	٤٢	٤٣
لا هذا ولا ذاك	٣	٨
غير موافق جزئياً	٣	٥
غير موافق	صفر	٣
لا أعرف	صفر	١
المجموع	١٠٠	١٠٠

يوفر مراجعو الحسابات الداخليون ممارسات رائدة في الصناعة والتكنولوجيا ونهجاً ابتكارية في مجال مراجعة الحسابات.

(في المائة)	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	لجنة الرقابة	الرؤساء التنفيذيون العليا	الإدارة	مجالس الحسابات الخاريجون	مراجعو الحسابات الخاريجون
موافق	٥٣	٤٧	٣١	٦٣	٢٠	٢٣	٢٧
موافق جزئياً	٣٧	٢٥	٤٤	١٣	٢٧	٣٤	٣٣
لا هذا ولا ذاك	٥	٩	١٦	١٣	٢٩	١٥	١٣
غير موافق جزئياً	٥	١٠	٥	صفر	٦	٧	٣
غير موافق	صفر	٤	٤	١٣	٦	٥	١٠
لا أعرف	صفر	٥	صفر	صفر	١٢	١٧	١٣
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

ما هي، في رأيكم، أهم أشكال خدمات مراجعة الحسابات التي يقدمها مراجعو الحسابات الداخليون؟ يرجى الترتيب بحسب الأفضلية من ١ (في أشد الحاجة إليها) إلى ٤ (الأقل لزوماً) (ولكن قد تظل هامة).

مراجعو الحسابات الخارجيون	موظفو المراجعة					رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة	المراجعة الداخلية للحسابات
	مجالس الإدارة العليا	الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	الداخليين للحسابات		
١,٦٩	١,٧٠	١,٧٨	١,٠٠	١,٧٧	١,٩٥	٢,٢٨	عمليات مراجعة الامتثال
١,٩٣	١,٦٦	١,٩٤	٢,١٣	١,٨٣	١,٣٩	١,٦٥	الأداء/التشغيلي
٢,٧٧	٣,٣٢	٣,٢٢	٣,٤٣	٢,٨٧	٢,٨٢	٢,٩٤	تكنولوجيا إدارة المعلومات
٣,٣٠	٣,١٢	٢,٦٧	٣,١٣	٣,٣٤	٣,١٦	٣,١١	الخدمات الاستشارية

## باء - الموضوعية

وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات مستقلة ولها ما يكفي من النفوذ والسلطة للوصول إلى الأشخاص اللازمين والمعلومات اللازمة لأداء عملها.

مراجعو الحسابات الخارجيون	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات				رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة	المراجعة الداخلية	(في المائة)
	الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	الداخليين للحسابات			
٤٧	٧٣	١٠٠	٤٥	٦٩	٩٤	٩٤	موافق
٣٤	١٢	صفر	٤٠	٢٦	٦	٦	موافق جزئياً
٣	٧	صفر	٥	١	صفر	صفر	لا هذا ولا ذاك
٦	٢	صفر	٧	١	صفر	صفر	غير موافق جزئياً
٩	٥	صفر	٣	٣	صفر	صفر	غير موافق
صفر	١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

هل وُجدت، خلال السنوات الخمس الأخيرة، حالات منع فيها مراجعو حسابات داخليون من إمكانية الوصول إلى أشخاص أو وثائق أو معلومات تعتبرها انتهاكاً خطيراً للاستقلالية؟

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	(في المائة)
صفر	٣	نعم
١٠٠	٩٨	لا
١٠٠	١٠٠	المجموع

هل وُجدت، خلال السنوات الخمس الأخيرة، حالات ضغط من الإدارة لتغيير تقارير مراجعي الحسابات، آراء أو توصيات تعتبرها انتهاكاً خطيراً للاستقلالية؟

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	(في المائة)
٦	٧	نعم
٩٤	٩٣	لا
١٠٠	١٠٠	المجموع

توفر لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات موارد كافية (من الموظفين والأموال) للقيام بعملها في المؤسسة.

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء الجنة الرقابة	الرؤساء التنفيذيون	الإدارة العليا	مجالس الإدارة	مراجعو الحسابات الخارجيون	(في المائة)
٣٢	٢٧	٢٤	٤٤	٣٦	٢٧	١٣	موافق
٣٧	٢٥	٤٦	٣٣	٢٠	٢٧	٣٠	موافق جزئياً
صفر	٧	٩	١١	١٥	١٤	٣	لا هذا ولا ذاك
١١	١٩	١٣	صفر	٦	٦	٢٠	غير موافق جزئياً
٢١	٢٠	٨	١١	٩	١٠	١٠	غير موافق
صفر	٢	صفر	صفر	١٤	١٦	٢٣	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

مستوى الشفافية وتبادل نتائج مراجعة الحسابات وتقاريرها مُرضٍ للمؤسسة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	مجالس الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	(في المائة)
٦٢	٣٧	٥٥	٧٨	٦٠	٥٤	٧٤ موافق
١٤	٣٦	٢٦	١١	٣٥	٢١	٢٦ موافق جزئياً
٣	٦	٦	١١	٤	١٣	صفر لا هذا ولا ذاك
٧	١٣	٦	صفر	صفر	٤	صفر غير موافق جزئياً
٣	٤	٥	صفر	١	٣	صفر غير موافق
١٠	٤	٢	صفر	صفر	٥	صفر لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

لجنة الرقابة قادرة على تقديم الدعم الفعال لعمل واستقلالية دوائر المراجعة الداخلية للحسابات.

مجالس الإدارة	لجنة الرقابة	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	(في المائة)
٤١	٧٦	٤٦	٧١	٧١ موافق
٢٢	٢٣	١٣	١٢	١٢ موافق جزئياً
١٤	١	١٢	١٢	١٢ لا هذا ولا ذاك
٣	صفر	٦	صفر	صفر غير موافق جزئياً
٣	صفر	٧	صفر	صفر غير موافق
١٧	صفر	١٦	٦	٦ لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

يوفر ميثاق لجنة الرقابة الولاية والسلطة وعلاقات الإبلاغ اللازمة للجنة رقابة فعالة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	لجنة الرقابة	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	(في المائة)
٦٦	٧٠	٥٣	٥٣ موافق
١٤	٢٢	٢٩	٢٩ موافق جزئياً

مراجعو الحسابات الخارجيون	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية		(في المائة)
	لجنة الرقابة	لجنة الرقابة	
صفر	٨	١٢	لا هذا ولا ذاك
صفر	صفر	صفر	غير موافق جزئياً
٣	صفر	صفر	غير موافق
١٧	صفر	٦	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

### جيم - عمق النظر

ما هو تقديركم لفعالية وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات اليوم؟

مراجعو الحسابات الخارجيون	مراجعو رؤساء دوائر الحسابات المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة						(في المائة)
	مجالس الإدارة الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	المدخلون الموظفون	المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة	المدخلون الموظفون	
١٧	٢٠	٣٠	٦٧	٣٥	١٥	٣٣	على درجة عالية من الفعالية
٧٠	٦٥	٥٥	٢٢	٥٣	٧٣	٦٧	أقرب إلى الفعالية
٧	١٠	٨	صفر	٧	٤	صفر	لا هذا ولا ذاك
٣	٤	٤	صفر	٢	٨	صفر	أقرب إلى عدم الفعالية
٣	٢	٢	صفر	٣	صفر	صفر	على درجة عالية من عدم الفعالية
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

المراجعة الداخلية للحسابات شريك على مستوى استراتيجي وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	مجالس الإدارة	لجنة الرقابة	(في المائة)
٥٠	٥١	٣٥	موافق
٢١	٢٩	٤١	موافق جزئياً
١١	٨	١١	لا هذا ولا ذاك
٤	٥	١٠	غير موافق جزئياً

(في المائة)	لجنة الرقابة	مجالس الإدارة	مراجعو الحسابات الخارجيون
غير موافق	٣	٤	٧
لا أعرف	صفر	٣	٧
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠

### تعمل المراجعة الداخلية للحسابات كحافز للتغيير والتحسين داخل المؤسسة.

(في المائة)	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	الإدارة العليا
موافق	٤٤	٤٦	٤٣
موافق جزئياً	٤٤	٣١	٣٠
لا هذا ولا ذاك	١١	١٢	١١
غير موافق جزئياً	صفر	٤	٨
غير موافق	صفر	٧	٧
لا أعرف	صفر	١	١
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠

### تتطلع المراجعة الداخلية للحسابات إلى الأمام، ويدعم عملها الأولويات الاستراتيجية والأهداف الحالية للمؤسسة، ويتواءم معها.

(في المائة)	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	لجنة الرؤساء التنفيذيين	الإدارة العليا	مجالس الحسابات الخارجيون	مراجعو الحسابات الخارجيون
موافق	٦٣	٦٢	٤٧	٧٥	٤١	٤٣
موافق جزئياً	٢٦	١٩	٣٧	صفر	٢٩	٤٠
لا هذا ولا ذاك	٥	٧	٨	١٣	١٤	٣
غير موافق جزئياً	٥	٥	٥	صفر	٨	صفر
غير موافق	صفر	٧	٣	١٣	٦	٧
لا أعرف	صفر	١	صفر	صفر	٣	٧
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

دائرة المراجعة الداخلية للحسابات ملم كما يجب باستراتيجية المؤسسة، وأعمالها ومبادراتها، وقادر على التكيف مع احتياجات المؤسسة.

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية					(في المائة)
الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	للحسابات/الرقابة الداخلية	للحسابات	
٤٧	٨٨	٥٠	٨٤	٨٤	موافق
٢٩	١٣	٤٣	١١	١١	موافق جزئياً
١٢	صفر	٤	٥	٥	لا هذا ولا ذاك
٦	صفر	١	صفر	صفر	غير موافق جزئياً
٥	صفر	٢	صفر	صفر	غير موافق
١	صفر	صفر	صفر	صفر	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

يعتبر رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات القائد القوي، وهو أفضل مثال للمهنة ومن دعائها.

موظفو المراجعة الداخلية للحسابات				(في المائة)	
مراجعو الحسابات الخارجيون	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	للحسابات		
٤٧	٦٧	٥٨	٧٢	٧٢	موافق
١٧	١١	٢١	٦	٦	موافق جزئياً
٧	١١	١٦	٨	٨	لا هذا ولا ذاك
صفر	صفر	١	٣	٣	غير موافق جزئياً
٧	١١	٤	٩	٩	غير موافق
٢٣	صفر	صفر	٢	٢	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

رئيس دائرة المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية هو فرد هام وموثوق به من أفراد فريق الإدارة العليا للمؤسسة، وهو يقدم المشورة الصريحة والمفيدة للإدارة.

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية			(في المائة)
للحسابات/الرقابة الداخلية	الرؤساء التنفيذيون	الإدارة العليا	
٦٨	٦٧	٥٤	موافق
٣٢	صفر	١٨	موافق جزئياً
صفر	١١	١٧	لا هذا ولا ذاك
صفر	١١	١	غير موافق جزئياً
صفر	١١	٢	غير موافق
صفر	صفر	٨	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

تعتبر إدارة المراجعة الداخلية للحسابات ويعتبر موظفوها تجسيدا للمهنية والكفاءة والموضوعية في العمل؛ ويتحلى مراجعو الحسابات الداخليون بثقافة المهنة.

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية			(في المائة)
للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	الإدارة العليا	
٧٩	٥٨	٥٠	موافق
١٦	٢٣	٣٠	موافق جزئياً
٥	٨	١١	لا هذا ولا ذاك
صفر	صفر	٣	غير موافق جزئياً
صفر	١	٤	غير موافق
صفر	٩	٢	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

أعضاء لجنة الرقابة مهنيون من ذوي الخبرة العالية يضيفون قيمة إلى الإدارة التنفيذية  
والى آليات الرقابة لمجلس الإدارة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	مجالس الإدارة	الرؤساء التنفيذيون	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للرقابة	الداخلية	(في المائة)
٥٥	٥٥	٥٠	٢٩	٧٦	٧٦	موافق
٧	١٨	١٣	١٨	٦	٦	موافق جزئياً
٣	٧	٢٥	١٧	١٢	١٢	لا هذا ولا ذاك
٧	٢	صفر	١٠	صفر	صفر	غير موافق جزئياً
٧	٣	١٣	٦	صفر	صفر	غير موافق
٢١	١٥	صفر	١٩	٦	٦	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

لجنة الرقابة هي مصدر هام للتوجيه والمشورة بالنسبة لوظيفة المراجعة الداخلية للحسابات.

مجالس الإدارة	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للرقابة	الداخلية	(في المائة)
٤١	٦٣	٧٦	٢٩	٥٣	٥٣	موافق
٢٢	صفر	٢٣	٢٨	٢٩	٢٩	موافق جزئياً
١٤	٢٥	١	١٩	١٢	١٢	لا هذا ولا ذاك
٣	صفر	صفر	٧	صفر	صفر	غير موافق جزئياً
٣	١٣	صفر	٣	صفر	صفر	غير موافق
١٧	صفر	صفر	١٥	٦	٦	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

## تقارير المراجعة الداخلية للحسابات واضحة وعالية الجودة.

مراجعو الحسابات الخارجيون	الإدارة العليا	الرؤساء التنفيذيون	لجنة الرقابة	(في المائة)
٤٥	٤٧	٦٧	٥١	موافق
٤٨	٣١	٢٢	٤٠	موافق جزئياً
٣	٨	١١	٤	لا هذا ولا ذاك
صفر	٩	صفر	٥	غير موافق جزئياً
٣	٢	صفر	صفر	غير موافق
صفر	٢	صفر	صفر	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

## توصيات دوائر المراجعة الداخلية للحسابات عميقة النظر، ومؤثرة وبناءة.

رؤساء دوائر المراجعة الداخلية للحسابات/الرقابة الداخلية	موظفو المراجعة الداخلية للحسابات	لجنة الرقابة	الرؤساء التنفيذيون الإدارة العليا	(في المائة)
٧٨	٥٨	٦١	٨٩	موافق
١٧	٣٦	٢٩	صفر	موافق جزئياً
صفر	٢	٥	١١	لا هذا ولا ذاك
٦	٣	٥	صفر	غير موافق جزئياً
صفر	صفر	صفر	صفر	غير موافق
صفر	صفر	صفر	صفر	لا أعرف
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

## المرفق السابع

## حجم لجان الرقابة وتكوينها

عدد المناصب في اللجنة	أعضاء اللجنة ذوي الخبرة العملية في الأمم المتحدة	الخبرة المالية أو في مراجعة الحسابات	أعضاء اللجنة ذوي الخبرة في موضوع أو برنامج	أعضاء اللجنة اجتماعات اللجنة - عدد الأيام في السنة (في المتوسط ٢٠١٣-٢٠١٤)
٥	١٠٠٪	١٠٠٪	١٢	١٢
٥	٦٠٪		٩	٩
٥	٨٠٪	٦٠٪	١١	١١
٥	٨٠٪		٦	٦
٥	٢٠٪		٩	٩
٥	٢٠٪		٩	٩
٥	٢٠٪		٦	٦
٥	٥٠٪	٢٠٪	٥	٥
٥	٤٩٪			
٤	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠	١٠
٥	٤٠٪		٤,٥	٤,٥
٥	٤٠٪	٢٠٪	٦	٦
٣		١٠٠٪	٦	٦
٧	١٤٪	١٤٪	١٨,٥	١٨,٥
٥	٨٠٪		صفر	صفر
٥	٥٥٪			
٧	٢٩٪		٤,٥	٤,٥
٥	٨٠٪		٣,٥	٣,٥
٧	٧١٪	٢٩٪	٢	٢
٥	١٠٠٪	٢٠٪	١	١
٦	٧٠٪			

استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2016/8

		الأثر المنشود		جلسة الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة للتنسيق		الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها		الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية											
الترتيب	التوصية	أ	ب	ج	د	هـ	و	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	لائحة إجراءات		
																	للعلم	للعمل	
1	التوصية 1	تش	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	تش	تش
2	التوصية 2	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
3	التوصية 3	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
4	التوصية 4	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
5	التوصية 5	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
6	التوصية 6	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
7	التوصية 7	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
8	التوصية 8	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر	ر
9	التوصية 9	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش	تش

الشروح: تش: توصية يتخذ الجهاز التشريعي قراراً بشأنها؛ ر: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها.

□: توصية لا تتطلب أن تتخذ هذه المؤسسة إجراء بشأنها.

التأثير المنشود: أ: تعزيز الشفافية والمساءلة؛ ب: نشر الممارسات الجيدة/الفضلى؛ ج: تعزيز التنسيق والتعاون؛ د: تعزيز الانسجام والمواءمة؛ هـ: تعزيز المراقبة والامتثال؛ و: تعزيز الفعالية؛ ز: وفورات مالية كبيرة؛ ح: تعزيز الكفاءة؛ ط: جوانب أخرى \* على النحو الوارد في الوثيقة ST/SGB/2015/3.