



# الدروس المستفادة من خلال مواجهة أزمة انتشار فيروس كورونا

- دراسة تطبيقية على ديوان المحاسبة في قطر -

إعداد:

نورة ناصر الزراع

## مستخلص الدراسة

فقط الوقت هو الذي سيحدد متى يبدأ العالم في التعافي من التأثير الشديد لوباء كوفيد-19. سيتمكن المدققون، ولا سيما أجهزة الرقابة العليا (SAIs)، من تقديم رؤى حول ما إذا كانت الأنظمة الحكومية سليمة ومستعدة لمواجهة أزمة بهذا الحجم، وما إذا كانت استجاباتهم معقولة، وكيف يمكنهم إجراء تحسينات في المستقبل. إذن، هل هي عطله لمراجعي الحسابات حتى ذلك الحين؟ بعيد عنه.

تتخذ الحكومات تدابير جذرية مثل قوانين الطوارئ وعمليات الإغلاق وقيود السفر. إنهم ينفقون موارد هائلة لشراء المعدات والإمدادات الطبية للطوارئ، وبناء المستشفيات، وتوفير أموال تحفيزية لدفع رواتب المحرومين، وتعزيز الاقتصاد. تراجعت الضوابط والضوابط والتوازنات، مما أتاح فرصاً للفساد. تبذل بعض الأجهزة العليا للرقابة قصارى جهدها للتخفيف من هذه المخاطر بينما يراقب البعض الآخر كيف يتطور الوضع، ولكن جميعها حريصة على التعلم من التجارب السابقة والمساعدة في الحد من الآثار الضارة للفساد.

يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تلعب دوراً مهماً أثناء الأزمات. في عام 2015، على سبيل المثال، أجرى مجلس التفتيش والتدقيق في كوريا الجنوبية (BAI) تدقيقاً لاستجابة الحكومة لتفشي متلازمة الشرق الأوسط التنفسية. وجدت هذه المراجعة نقاط ضعف في الاستجابة، بما في ذلك الافتقار إلى الشفافية والتدريب على الكشف المبكر. فضلاً عن عدم كفاية التنسيق والاتصال بين السلطات. حركت الحكومة والبرلمان بسرعة لمعالجة نقاط الضعف هذه حتى تكون البلاد أكثر استعداداً للأوبئة في المستقبل.

بالفعل في خضم كوفيد-19، قام ديوان المحاسبة الكويتي بإجراء تدقيق في الوقت الفعلي، كجزء من تفويض التدقيق المسبق. لقد قاموا بمراجعة أكثر من 650 مليون دولار من العقود المتعلقة بالوباء حتى الآن ووفروا ما يقرب من 7 ملايين دولار.

توضح هذه الأمثلة ما يمكن أن تساهم به المؤسسات العليا للرقابة المالية، سواء من خلال إجراء تدقيق في الوقت الفعلي لتقليل الاحتيال والفساد أو عمليات تدقيق ما بعد الأزمة عندما تواجه البلدان ركوداً اقتصادياً. تحتاج الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى الاستمرار في مراقبة تقديم الأموال العامة والخدمات العامة بشكل صحيح. ومع ذلك، فهم يواجهون العديد من التحديات، بما في ذلك محدودية الوصول إلى المدققين، والبنية التحتية للتكنولوجيا، والوصلات لإجراء عمليات تدقيق عن بعد، إلى جانب التوقعات العالية من أصحاب المصلحة الرئيسيين بشأن جودة عمليات التدقيق وحسن توقيتها.

لمواجهة هذه التحديات، يجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تتكيف وتصلح. مع تأثير كوفيد-19 على جميع البلدان، تحتاج الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى التعلم من دراسات الحالة السابقة وإنشاء مستودع للدروس المستفادة، والتواصل بشكل استباقي مع أصحاب المصلحة، وتقديم المشورة للحكومات بشأن طرق الاستعداد للأزمات المستقبلية. هناك

تحديات أمام المدققين الخا صين أي ضًا؛ أبلغ مجلس معايير التدقيق والاضمان الدولي (IAASB) بالفعل أن كوفيد-19 سيؤثر بشكل كبير على طريقة إجراء عمليات التدقيق.

مهنة التدقيق تتطور لسنوات عديدة. لدى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة معايير وإرشادات مهنية بشأن عمليات تدقيق إدارة الكوارث. لكن كوفيد-19 سينتقل حتمًا إلى المستوى التالي. مما يتطلب المزيد من الإبداع والتكنولوجيا وممارسات تدقيق أكثر ذكاءً. تقوم المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي) والمنظمات الإقليمية وشركاء التنمية حاليًا بالتنسيق بشأن مستقبل مهنة التدقيق في سياق إدارة مخاطر الكوارث.

تعمل مبادرة الإنتوساي للتنمية على تعزيز مرافق التعلم الإلكتروني الخاصة بها وستقوم بإنشاء تدقيق تعاوني للهدف 3 من أهداف التنمية المستدامة. والذي يطمح إلى وجود أنظمة صحية وظيفية في كل مكان لن تترك الناس وراءهم. حيث أن بعض الأنظمة معرضة لخطر التعامل مع الهدف الحالي. جائحة. بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تعمل المنظمة العربية لأجهزة التدقيق العليا حاليًا على تطوير خطة لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في المنطقة على التعامل مع عمليات التدقيق المتعلقة بالوباء. يقوم البنك الدولي بتطوير ورقة مناقشة من خلال التعهد الجماعي للمدخلات من فرقه التي تدعم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. حول تجارب تدقيق إدارة الكوارث.

في غضون ذلك. فإن مسألة استقلال الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وهو تحد طويل الأمد أعاق فعالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. سوف يتفاقم خلال كوفيد-19 على الرغم من ضرورتها في الظروف الحالية. يمكن لقوانين الطوارئ أن تمنح الحكومات مزيدًا من السلطة إلى جانب تخفيف المساءلة. بينما يتوقع العالم ركودًا حادًا. فإن كل قرش له أهميته. وستكون استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لمساءلة الحكومات وتوفير عمليات التدقيق أكثر أهمية من أي وقت مضى. لن تكون هناك عطلات تدقيق في المستقبل المنظور.

وحيث أن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف الدروس المستفادة من خلال مواجهة أزمة فايروس كورونا وربطها بالاقتصاد ودور ديوان المحاسبة في دولة قطر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكذلك كانت أداة الدراسة استبانة تم تصميمها للإجابة على تساؤلات الدراسة. حيث تكونت عينة الدراسة من (110) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وبعد معالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتحليل نتائج الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. قام الديوان بتوظيف خبراء إضافيين من أجل تدقيق استجابة نظام الرعاية الصحية للوباء
2. يوجد نظام تحليلي يجمع ويقيم المخاطر المؤسسية والتنشغيلية للكيانات الخاضعة للمراجعة وفقاً لسجلات ومؤشرات المخاطر المحددة
3. يوجد تنسيق مع الجهات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بآلية المراجعة وتوفير البيانات اللازمة

### وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1. تجميع الإجراءات المتخذة من قبل جميع أجهزة الرقابة العليا العربية، وإعادة تصنيفها إلى مجموعات متجانسة وتضمينها في وثيقة خبرة موحدة لتوزيعها على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء.
2. ضرورة الأخذ بالاعتبار عند إعداد المخططات الاستراتيجية للمسائل المتعلقة بكيفية الاستجابة مع وضعيات ماثلة التي تتطلب على المستوى اللوجستي استخدام التقنيات الحديثة لتنفيذ عمليات المراجعة عن بعد ورقمنة العمل الرقابي
3. اعتماد النهج الاستباقي من طرف الأجهزة الرقابية من خلال إرساء تقنيات العمل عن بعد وبرمجة مهمات الرقابة على خفض مخاطر الكوارث والتي يمكن أن تشمل العديد من القطاعات على غرار الصحة والإسكان والذي بدوره يساهم في حوكمة إدارة الكوارث المحتملة



## Abstract

Only time will tell when the world begins to recover from the severe impact of the COVID-19 pandemic. Auditors, particularly Supreme Audit Institutions (SAIs), will be able to provide insights into whether government systems are sound and prepared for a crisis of this magnitude, whether their responses are reasonable, and how they can make improvements in the future. So, is it auditors' holiday until then? far from it.

Governments are taking drastic measures such as emergency laws, lockdowns and travel restrictions. They spend enormous resources to buy equipment and emergency medical supplies, build hospitals, provide stimulus money to pay the salaries of the underprivileged, and boost the economy. Checks, checks, and balances eroded, creating opportunities for corruption. Some SAIs are doing their best to mitigate these risks while others are watching how the situation evolves, but all are keen to learn from past experience and help limit the harmful effects of corruption.

SAIs can play an important role during crises. In 2015, for example, South Korea's Board of Inspection and Audit (BAI) conducted an audit of the government's response to the MERS outbreak. This review found weaknesses in the response, including a lack of transparency and early detection training, as well as insufficient coordination and communication between authorities. The government and parliament moved quickly to address these weaknesses so that the country is better prepared for future pandemics

Already in the midst of COVID-19, the Kuwait Audit Bureau has conducted a real-time audit, as part of its pre-audit mandate. They have reviewed more than \$650 million in pandemic-related contracts to date and saved nearly \$7 million.

These examples illustrate what SAIs can contribute, whether through real-time audits to reduce fraud and corruption or post-crisis audits when countries face an economic downturn. SAIs need to continue to properly monitor the provision of public funds and public services. However, they face many challenges, including limited access to auditors, technology infrastructure, and connections to remote audits, along with high expectations from key stakeholders about the quality and timeliness of audits.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الملاحظات
2	مستخلص الدراسة
5	Abstract
6	فهرس المحتويات
9	فهرس الجداول
10	فهرس الملاحق
رقم الصفحة	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
3	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
رقم الصفحة	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
10	تقديم
10	أولاً: الإطار النظري
10	تمهيد
10	الاقتصاد القطري
16	ثانياً: تأثير جائحة مرض كوفيد -19 على الاقتصاد القطري
16	تمهيد

رقم الصفحة	الملاحظات
20	ثالثاً: دور الأجهزة العليا للرقابة في التخفيف من المخاطر التي يشكلها جائحة مرض كوفيد-19
21	دور الحكومات وأصحاب المصلحة في التصدي للوباء وآثاره السلبية المحتملة على إدارة المالية العامة
21	دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في ضمان الشفافية والمساءلة أثناء أزمة كوفيد-19
28	تجارب الدول الأخرى
31	رابعاً: دور ديوان المحاسبة القطري في التخفيف من المخاطر التي تشكلها جائحة مرض كوفيد-19
36	خامساً: الدراسات السابقة والتعليق عليها
38	التعليق على الدراسات السابقة
رقم الصفحة	الفصل الثالث المنهجية والإجراءات
41	منهجية الدراسة
41	مجتمع الدراسة
41	عينة الدراسة
43	أداة الدراسة
43	المقياس المعتمد في الدراسة
43	صدق وثبات الأداة
46	ثبات أداة الدراسة
47	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
رقم الصفحة	الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها
49	الإجابة على تساؤلات الدراسة
54	اختبار فرضيات الدراسة

رقم الصفحة	الملاحظات
رقم الصفحة	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
60	نتائج الدراسة
60	توصيات الدراسة
62	مراجع الدراسة
64	ملاحق الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الأولية	جدول (1)
43	محاور الاستبانة وعدد فقراتها	جدول (2)
43	مقياس التدرج لليكارت الخماسي	جدول (3)
44	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية للمجال	جدول (4)
45	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	جدول (5)
46	نتائج اختبار " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات الاستبانة	جدول (6)
49	تحليل المحور الأول: الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان	جدول (7)
50	تحليل المحور الثاني: الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية	جدول (8)
52	تحليل المحور الثالث: الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة	جدول (9)
53	تحليل المحور الرابع: الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة	جدول (10)
54	تأثير للإجراءات المتبعة من قبل الديوان لحماية موظفيه في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا	جدول (11)
55	تأثير الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا	جدول (12)
56	تأثير الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا	جدول (13)
57	تأثير الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا	جدول (14)
58	اختبار الفروق- البيانات الديمغرافية	جدول (15)

## فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	الاستبيان النهائي	ملحق (1)

## الفصل الأول

# [ الإطار العام للدراسة ]

## المقدمة:

كان لتفشي فيروس كورونا تأثير سلبي حاد على الاقتصادات في جميع أنحاء العالم، في أبريل 2020، صندوق النقد الدولي ( صندوق النقد الدولي، 2020) كان يتوقع انخفاً في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي العالمي بنسبة 3 في المائة في عام 2020، بانخفاض حاد عن إجمالي الناتج المحلي الحقيقي العالمي التي توقعتها في يناير 2020 والتي بلغت 3.3 في المائة<sup>1</sup>

خلول يونيو 2020، كان صندوق النقد الدولي (2020م) قد راجع توقعاته إلى انخفاض في إجمالي الناتج المحلي العالمي بنسبة 4.9 في المائة في عام 2020، في حين كانت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2020) تتوقع انخفاضاً في إجمالي الناتج المحلي العالمي.

وبانخفاض 6 في المئة، تلاشت الآمال الأولية في حدوث انتعاش سريع على شكل حرف V والعودة إلى الحياة الطبيعية في وقت لاحق من عام 2020 بسرعة، ليحل محله تأثير اقتصادي مطول وغير مؤكد، يعود جزء من سبب هذه الانخفاضات الحادة في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى أن تفشي فيروس كورونا كان له تأثير سلبي على كلا الطرفين (انخفاض دخول الأسر والشركات، وانخفاض حاد في الثقة الاقتصادية) والعرض (إغلاق المصانع والمتاجر، المكاتب والمرافق السياحية وسلاسل التوريد المعطلة).<sup>2</sup>

كما انعكس الانكماش الاقتصادي في زيادة البطالة والفقير - أصاب مرض كوفيد -19 الفقراء، والنساء الفقيرات، الأشد - فشلت الشركات وانخفاض التصنيف، والانخفاض الحاد في أسعار الأصول والسلع، والانخفاض في التجارة العالمية وتدفقات رأس المال الدولية.<sup>3</sup>

في بعض البلدان، أدى ذلك إلى تفاقم الموقف الاقتصادي الضعيف بالأساس من حيث النمو الاقتصادي والعجز المالي، قد يترك الانكماش الاقتصادي وراءه ندوباً عميقة من ارتفاع مستويات البطالة، وفقدان تعليم الأطفال، وانخفاض الاستثمار (لا سيما الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصادات الناشئة)، واضطراب التجارة، وزيادة الإقصاء المالي نتيجة لزيادة الفقر وعدم رغبة أو عدم قدرة بعض المؤسسات المالية تقديم الخدمات والمنتجات المالية (لا سيما إقراض الشركات الصغيرة والمتوسطة وبعض منتجات التأمين)، علاوة على ذلك، فإن الفيروس لم ينتهي بعد، وقد تكون هناك موجات ثانية (أو متعددة) - وقد حدثت طفرات ثانية شوهدت بالفعل في بعض البلدان

وبما أن مرض فيروس كورونا هو حالة طوارئ صحية عامة غير مسبوق، مع ما يرتبط بها من تأثير اقتصادي كبير، يؤثر على جميع البلدان النامية والمتقدمة الدول، كما تتكشف وتستجيب الدول، دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأجهزة العليا

<sup>1</sup> Loyaza and Pennings (2020): Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19: A Primer for Developing Countries. World Bank Group Research and Policy Brief Nr. 26

<sup>2</sup> مجموعة البنك الدولي، دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في استجابة الحكومات لجائحة كوفيد - 19 : مرحلتنا الطوارئ وما بعد الطوارئ ، COVID-19-Role-of-Supreme-Audit-Institutions-SAls-in-Governments-Response-to-2020 و [COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/publications/covid-19-emergency-and-post-emergency-phases.pdf)



للرقابة المالية والمحاسبة) تعتبر حاسمة في دعم آليات استجابة الحكومة من خلال الحفاظ على انضباط الإدارة المالية العامة وضمن الشفافية والمساءلة.

الخبرة السابقة من مشاركة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الحكومة في الاستجابة للكوارث الطبيعية والتي من صنع الإنسان. بما في ذلك حالات الطوارئ الصحية مثل الإيبولا يوفر دروساً جيدة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مواجهة جائحة كوفيد-19. هذا ملاحظة تسعى إلى اقتراح أفكار حول كيفية استجابة الأجهزة العليا للرقابة للأزمة الآن وأثناء مرحلة التعافي.<sup>4</sup>

في ظل هذه الظروف، قد يكون هناك رقابة حاسمة وضوابط رئيسية، خاصة وأن أنظمة الإدارة المالية العامة يتم تكييفها لتكون سريعة الاستجابة ومرنة ضمن المؤسسات الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، سيتم استبدال ترتيبات من خلال العمل من المنزل، سيكون هناك وصول محدود إلى المعلومات والتفسيرات، وعدم القدرة على الزيارة الجسدية والتحقق من الأنشطة<sup>5</sup>

إعداد خطط وبرامج المراجعة قبل كوفيد-19 سوف تحتاج إلى مراجعة جوهرية، ستكون الردود على استفسارات التدقيق وتأخر إصدار تقارير المراجعة، هذه التجربة الناشئة سوف تقدم فرص للأجهزة العليا للرقابة لمراجعة وتعزيز خطط الطوارئ لاستمرارية الأعمال واتصال الموظفين.

من المتوقع أن يكون المدققون حاضرين ومرئيين، مما يؤكد استعدادهم للاستجابة مع منتجات التدقيق في الوقت المناسب لتعزيز المساءلة. في نفس الوقت، يجب عليهم ذلك المشاركة في تقييم المخاطر المرتبطة بالبرامج الحكومية والاستجابات تخطيط مناهج التدقيق المستجيبة للمخاطر.

تحتاج الأجهزة العليا للرقابة أيضاً إلى ضمان استقلاليتها هو الحفاظ على التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة أمر بالغ الأهمية، في مرحلة ما بعد الطوارئ، يمكن أن يتم الإنفاق بشكل كبير على أطر زمنية قصيرة نسبياً لخلق مستوى مرتفع من مخاطر القيمة مقابل المال

أظهرت مرحلة ما بعد الطوارئ من الاستجابة للإيبولا تعاطياً كبيراً وواسع النطاق لـ إجراءات لتحويل التمويل من الأغراض المقصودة، حيث سيحتاج المدققون إلى تعديل خطط وأساليب التدقيق للتركيز على المراجعات الشاملة لاستجابات الحكومة.

بعد الأزمة، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تلعب دوراً رئيسياً في مراجعة وتعزيز الاقتصاد، والإدارة المالية وأنظمة الحوكمة، والحكومة التأهب للكوارث المستقبلية، تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى الاحتفاظ بتفويض شامل حشد جميع الأموال والموارد العامة

<sup>4</sup> مجموعة البنك الدولي، دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في استجابة الحكومات لجائحة كوفيد - 19 : مرحلتنا الطوارئ وما بعد الطوارئ ، [COVID-19-Role-of-Supreme-Audit-Institutions-SAls-in-Governments-Response-to-2020](https://www.worldbank.org/publications/covid/publication/COVID-19-Role-of-Supreme-Audit-Institutions-SAls-in-Governments-Response-to-2020) ، [COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/publications/covid/publication/COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf)

<sup>5</sup> مجموعة البنك الدولي، دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في استجابة الحكومات لجائحة كوفيد - 19 : مرحلتنا الطوارئ وما بعد الطوارئ ، [COVID-19-Role-of-Supreme-Audit-Institutions-SAls-in-Governments-Response-to-2020](https://www.worldbank.org/publications/covid/publication/COVID-19-Role-of-Supreme-Audit-Institutions-SAls-in-Governments-Response-to-2020) ، [COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/publications/covid/publication/COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf)

لمواجهة الأزمة ، يجب عليهم تحديد أولويات الأنظمة المتاحة وأدوات التكنولوجيا الحكومية لتكييف أساليب التدقيق بمرونة، الاستجابة ذات القيمة المضافة، والاستفادة من الدروس السابقة، بناءً على ما سبق تأتي الدراسة الحالية لتناقش مدى دور الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في دولة قطر (ديوان المحاسبة) في ظل جائحة كورونا.

### مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هي الدروس المستفادة من جائحة مرض كوفيد -19 على النظام المحاسبي والماليين؟

ويتفرغ من السؤال السابق عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

1. ما أثر جائحة مرض كوفيد -19 دور ديوان المحاسبة في دوره الرقابي؟
2. ما هي الجهود المبذولة في ديوان المحاسبة في قطر للحد من آثار جائحة مرض كوفيد -19 على العمل الرقابي في الديوان؟
3. ما هي الآثار المترتبة للجائحة على تقييم بنية الرقابة الداخلية والحوكمة في خطط مراجعة ديوان المحاسبة؟
4. ما الذي يجب أن تضعه الأجهزة الرقابية في الاعتبار للتغلب على التحديات التي تواجهها؟
5. كيف تساعد التوصيات على الحفاظ على صحة النظام الرقابي؟
6. ما هي المعايير الدولية والخبرات المقارنة التي يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تستخلص منها؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر الجائحة على النظام الرقابي والمالي في دولة قطر
2. التعرف على دور أجهزة الرقابة المالية في ضمان الشفافية والمساءلة في ظل الأزمة
3. كيفية استجابة الأجهزة العليا للرقابة للأزمة الآن وأثناء مرحلة التعافي
4. الآثار المترتبة من عمليات الرقابة والدروس المستفادة
5. التأكد من أن حزم وإجراءات التعافي من كوفيد -19 الوطنية والدولية سيتم استهدافها بكفاءة

## أهمية الدراسة:

1. الأهمية العملية: من خلال الدراسة هذا الموضوع يمكن الاستفادة منه على المستوى المحلي بشكل واسع. فالمؤسسات المعنية بمعرفة طرق الاستجابة الفعالة للأجهزة العليا للرقابة للأزمة والدروس المستفادة من تلك الطرق مع عدم وجود معايير وقوانين متقدمة خاصة بتلك الحالة. وهل الحلول التي أوجدتها مؤخرا ساهمت في حل المشاكل؟ ويمكن القول ان ما حدث بقطر يعتبر درسا لا بد من الاستفادة منه بشكل فاعل.

2. الأهمية العلمية: أهمية دراسة موضوع الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19 على النظام الرقابي والمالي والذي بدوره سوف يلفت الأنظار للعديد من الباحثين

## فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتبعة من قبل الديوان لحماية موظفيه في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا

## حدود الدراسة:

- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني 2020-2021
- الحد المكاني: ديوان المحاسبة القطري
- الحد البشري: العاملين في ديوان المحاسبة القطري.
- الحد الموضوعي: بيان الدروس المستفادة من أزمة كوفيد-19 من قبل ديوان المحاسبة القطري وأجهزة الرقابة العليا

## مصطلحات الدراسة:

### ديوان المحاسبة:

مؤسسة التدقيق العليا هي مؤسسة مستقلة على المستوى الوطني تقوم بإجراء عمليات تدقيق للأنشطة الحكومية، تم إنشاء معظم مؤسسات التدقيق العليا في دستور بلادهم، وتم تنقيح صلاحياتها في التشريعات الوطنية. تلعب مؤسسات التدقيق العليا دوراً مهماً في توفير الرقابة والمساءلة في بلد ما من خلال مراقبة استخدام الأموال العامة ومراجعة جودة ودقة التقارير المالية الحكومية. كما أنها تساهم في جهود مكافحة الفساد، اعتماداً على الدولة، يمكن تسمية مؤسسة التدقيق العليا بمحكمة تدقيق (شائعة في أوروبا ومستعمراتها السابقة)، أو مدقق عام (شائع في الأنجلو سفير) أو مجلس تدقيق (في بعض البلدان الآسيوية) أو هيئات الرقابة أو ديوان المحاسبة. تعد كل مؤسسة تدقيق عليا في العالم تقريباً عضواً في المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، والتي تعمل على إنشاء ونشر المعايير الدولية والممارسات الجيدة.<sup>6</sup>

### ديوان المحاسبة في قطر:

ديوان المحاسبة هو هيئة رقابية مستقلة ذات كيان قانوني يتبع الأمير مباشرة، يهدف الديوان إلى تحقيق الرقابة على أموال الدولة وأموال الجهات الأخرى الخاضعة لرقابته، يقوم الديوان بوظيفة التدقيق لمدة 45 عاماً حيث تم تأسيسه في عام 1973 بموجب القانون رقم (5) لسنة 1973 بشأن إنشاء ديوان المحاسبة، يمارس الديوان عمله حالياً وفق القانون رقم (11) لسنة 2016 بشأن ديوان المحاسبة، لقد منح هذا القانون الديوان أعلى مستويات الاستقلالية من أجل تمكينه من مواكبة المؤسسات العليا للرقابة المالية والمحاسبة في جميع أنحاء العالم.<sup>7</sup>

## جائحة كوفيد -19، مرض كوفيد -19، فايروس كورونا، جائحة الفيروس

### التاجي:

فيروسات كورونا فصيلة واسعة الانتشار معروفة بأنها تسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الاعتلالات الأشد وطأة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم (السارس).

أما كوفيد-19 هو المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد المُسمى فيروس كورونا-سارس-2. وقد اكتشفت المنظمة هذا الفيروس المُستجد لأول مرة في 31 كانون الأول / ديسمبر 2019، بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في يوهان جمهورية الصين الشعبية.

<sup>6</sup> رامي فراونة، تقييم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011

<sup>7</sup> <https://www.sab.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9>

## مجتمع الإنتوساي:

المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI) هي منظمة مستقلة ومستقلة ومهنية وغير سياسية تأسست كمؤسسة دائمة. الغرض منه هو:

1. تقديم الدعم المتبادل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
2. تعزيز تبادل الأفكار والمعرفة والخبرات
3. العمل كصوت عام عالمي معترف به للأجهزة العليا للرقابة داخل المجتمع الدولي
4. وضع معايير تدقيق القطاع العام
5. تعزيز الحكم الوطني الجيد
6. دعم تطوير قدرات الأجهزة العليا للرقابة والتعاون والتحسين المستمر للأداء

## الفصل الثاني

# [ الإطار النظري والدراسات السابقة ]

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تقديم:

سوف نتناول في هذا الفصل نقطتين هامتين، أولها الإطار النظري للدراسة، وسوف نتناول فيه أكثر من مجال، وثانيها الدراسات والمؤتمرات السابقة القليلة والتي ناقشت موضوع تأثير أزمة مرض كوفيد-19 على الاقتصاد ودور مؤسسات أجهزة الرقابة العليا في الحد من آثار تلك الجائحة و سوف يتم سرد بعض هذه الدراسات والتي كانت متنوعة، وسوف يتم ترتيبها من الأحدث فالأقدم يتبعها تعقيب من قبل الباحثين على هذه الدراسات وما تميزت به هذه الدراسة وما استفادت منه أيضاً من خلال سرد الدراسات السابقة.

#### أولاً: الإطار النظري:

#### المبحث الأول: الاقتصاد القطري

#### تمهيد

موارد النفط والغاز الطبيعي في قطر هي المحرك الاقتصادي الرئيسي للبلاد ومصدر الإيرادات الحكومية، مما يدفع النمو الاقتصادي المرتفع في قطر ومستويات دخل الفرد، والإنفاق الحكومي القوي على الاستحقاقات العامة، والإنفاق المزدهر على البناء، لا سيما مع استعداد قطر لاستضافة كأس العالم في 2022، وعلى الرغم من أن الحكومة حافظت على مستويات عالية من الإنفاق الرأسمالي لمشاريع البنية التحتية الجارية، فقد أدى انخفاض أسعار النفط والغاز الطبيعي في السنوات الأخيرة إلى قيام الحكومة القطرية بتشديد بعض الإنفاق للمساعدة في الحد من عجز ميزانيتها.<sup>8</sup>

من المرجح أن يستمر اعتماد قطر على النفط والغاز الطبيعي في المستقبل المنظور، تتجاوز احتياطات الغاز الطبيعي المؤكدة 25 تريليون متر مكعب - 13٪ من إجمالي العالمي، وثالث أكبر احتياطي في العالم من بين الدول، وتتجاوز احتياطات النفط المؤكدة 25 مليار برميل، مما يسمح للإنتاج بالاستمرار بالمستويات الحالية لنحو 56 عاماً وعلى الرغم من هيمنة النفط والغاز الطبيعي، فقد حققت قطر مكاسب كبيرة في تعزيز القطاعات غير النفطية، مثل التصنيع والبناء والخدمات المالية، مما أدى إلى ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي بشكل مطرد في السنوات الأخيرة إلى ما يزيد قليلاً عن نصف الإجمالي.<sup>9</sup>

#### الناتج المحلي الإجمالي

تباطأ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في قطر إلى 1.6 في المائة في عام 2017، وهو أضعف مستوى منذ أكثر من عقدين، كان هذا في المقام الأول بسبب الخلاف الدبلوماسي

<sup>8</sup> Fanack , Economy of Qatar , 2020 , <https://fanack.com/qatar/economy-of-qatar>

مع مجلس التعاون الخليجي، والذي بلغ ذروته في قطع العلاقات الدبلوماسية والتجارية في منتصف عام 2017.

كما تعرض النمو لضغوط من جهود السيطرة على الإنفاق العام استجابة لانخفاض أسعار النفط وتظهر البيانات الفصلية أن الاقتصاد قد تكيف بنجاح مع الصدمة، حيث ارتفع معدل النمو إلى 3.3 في المائة في الربع الأخير من عام 2017، مقارنة بمتوسط 1 في المائة في الأرباع الثلاثة السابقة.<sup>10</sup>

وتوقع البنك الدولي أن يصل معدل النمو إلى 2.3 في المائة في 2018 بزيادة 3 في المائة على المدى المتوسط، بالإضافة إلى ذلك، ساعد ارتفاع عائدات تصدير الطاقة على تخفيف قيود المالية العامة، وحرير الأموال للإنفاق على البنية التحتية قبل كأس العالم لكرة القدم 2020 ومشروع غاز برزان الذي تبلغ تكلفته 10 مليارات دولار، والذي من المتوقع أن يبدأ عملياته بحلول نهاية عام 2019.

### مكانة السوق الدولية

قطر هي ثاني أكثر الاقتصادات تنافسية في العالم العربي وتحتل المرتبة 25 على مستوى العالم (أقل من المرتبة 18)، ويعزى الانخفاض إلى حد كبير إلى انخفاض أسعار النفط والغاز والذي كان له تأثير كبير على الوضع المالي للبلاد وشهد انتقاله من فائض مالي بنسبة 10.3 في المائة في عام 2015 إلى عجز بنسبة 4.1 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2016، وفي الوقت نفسه، ارتفع الدين العام من 35.8 في المائة إلى 47.6 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في نفس الفترة، ومع ذلك، لا تزال بيئة الاقتصاد الكلي قوية، حيث تحتل المرتبة 20 عالمياً والأولى في المنطقة، وكذلك مرافق البنية التحتية وأسواق السلع ومستويات الصحة والتعليم الابتدائي، للمضي قدماً، ستحتاج الدولة إلى ضمان وصول أفضل إلى التكنولوجيا الرقمية للأفراد والشركات وتعزيز المؤسسات التعليمية.<sup>11</sup>

### الزراعة والصناعة والخدمات

الزراعة وصيد الأسماك - التي كانت ذات يوم الدعامة الأساسية للاقتصاد القطري - تمثل 0.07 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، منذ سبعينيات القرن الماضي على الأقل، تحدثت حكومة البلاد عن "التنوع"، والذي يقصدون به تطوير الصناعات والخدمات البديلة لتقليل اعتماد الدولة على السلع الهيدروكربونية، ويحظى القطاع الزراعي في قطر، باعتباره أحد المكونات الرئيسية للتنمية الاقتصادية، باهتمام كبير من الحكومة التي تعمل على إزالة العوائق الطبيعية التي تعرقل التوسع الزراعي من خلال دعم المزارعين وتشجيع الاستثمارات الوطنية في القطاع الزراعي.<sup>12</sup>

يركز النشاط الزراعي في قطر على تطوير أنظمة الري الحديثة، وتصنيف المزارع، وتحسين جودة الإنتاج الزراعي، وإدخال التقنيات العلمية والتكنولوجية الحديثة، وتنوع

<sup>10</sup> Fanack , Economy of Qatar , 2020 , <https://fanack.com/qatar/economy-of-qatar>

<sup>11</sup> research , Qatar: Market Profile , 2020 , <https://research.hktdc.com/en/article/MzU4MDMwNTI4>  
<sup>12</sup> Fanack , Economy of Qatar , 2020 , <https://fanack.com/qatar/economy-of-qatar>



الإنتاج الزراعي. ومن الخطوات العملية التي اتخذت في هذا الاتجاه الاتفاق مع جامعة قطر على إدخال برنامج في كلية العلوم لتوجيه الكوادر الوطنية في العلوم الزراعية، وتولى إدارة التنمية الزراعية وضع خطط وبرامج التنمية الزراعية والحيوانية، وإنشاء المزارع التجريبية والنموذجية، وتسويق منتجات هذه المزارع. وتقديم الخدمات الزراعية للمزارعين، وإصدار التراخيص الزراعية، وتطبيق إجراءات الحجر الزراعي والبيطري.

قسم البحوث الزراعية والمائية مسؤول عن إجراء التجارب والدراسات الميدانية حول البستنة والمحاصيل والأعلاف واستخدام مياه الري والحفاظ على المياه وتنفيذ الوسائل العلمية والتكنولوجية للتنمية الزراعية والمائية، وإدارة الثروة السمكية هي المسؤولة عن حماية وتطوير وتصنيع والاستغلال الأمثل لموارد الحياة البحرية والإشراف على تنفيذ هذه السياسة وإدارة شؤون الصيد وتحديث تقنيات ومعدات الصيد وتأمين متطلبات مهنة الصيد والترخيص مهنيو الصيد وقوارب الصيد. يتم تقديم قروض للصيادين والمزارعين لتمكينهم من زيادة إنتاجيتهم. يتم اتخاذ إجراءات رادعة لمنع الصيد في المناطق المحمية، وحظر الصيد عن طريق التجريف من أجل الحفاظ على الحياة المائية والموارد السمكية.13

تعمل المزارع التجريبية الحكومية في مجال التجارب الزراعية بهدف إنتاج سلالات مناسبة محلياً من المنتجات الزراعية. كما تم إجراء تجارب زراعية على البستنة في بيئة خاضعة للرقابة كجزء من البحث لإنتاج أصناف أفضل وجديدة. كما تم زراعة أنواع مختلفة من الطماطم في دفيئة تحت نظام تصريف خاص باستخدام الرمل والأسمدة العضوية.

تركز قطر أنظارها على البنوك المشاركة في تمويل المشاريع والخدمات المصرفية الخاصة، فضلاً عن الخدمات المصرفية التجارية والاستثمارية، يمكن رؤية ثمار الاقتصاد المزدهر للبلاد في الاستثمار في جميع القطاعات، والتي تمتد إلى مرافق التعليم والرعاية الصحية. يتم ضخ أكثر من عشرة مليارات دولار أمريكي من الأموال العامة في الطرق والصرف الصحي والمطار الجديد، في إطار تطوير البنية التحتية لمدة أربع سنوات بهدف تلبية احتياجات الاقتصاد سريع النمو.

وفي الوقت نفسه، يستثمر القطاع الخاص مليارات الدولارات في مساحات سكنية وتجارية وفندقية جديدة لتلبية تدفق الشركات والمهنيين والزوار. وقعت الخطوط الجوية القطرية صفقة لأسطول من 60 طائرة إيرباص A350 بقيمة 10.6 مليار دولار، تستثمر قطر ما يصل إلى 500.000 دولار أمريكي لكل مواطن على مدى السنوات الخمس المقبلة في البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية، ولا سيما في مجال التعليم. تم تخصيص أكثر من 8 مليارات دولار أمريكي لأبحاث الرعاية الصحية، ووفقاً للحكومة، يعد هذا أكبر هبة نقدية من نوعها في أي مكان في العالم.14

<sup>13</sup> research , Qatar: Market Profile , 2020 , <https://research.hktqc.com/en/article/MzU4MDMwNTI4>

<sup>14</sup> Fanack , Economy of Qatar , 2020 , <https://fanack.com/qatar/economy-of-qatar>

بدلاً من ضخ جميع عائدات الهيدروكربونات في الاقتصاد المحلي. أنشأت الحكومة في عام 2005 صندوق ثروة سيادي يسمى جهاز قطر للاستثمار (QIA). جهاز قطر للاستثمار الذي يرأسه حمد بن جاسم بن جابر. هو صندوق استثماري يمتص فائض عائدات الهيدروكربون ويعمل كضمان لثروة قطر المستقبلية. قال الشيخ حمد بن جاسم لصحيفة فايننشال تايمز في عام 2007: "قطاع الطاقة لدينا لن يدوم إلى الأبد. لذلك نحن بحاجة لتأمين حياة كريمة حتى يتمكنوا [الأجيال القادمة] من الاستمرار في نفس المستوى المعيشي. سيكون لدينا الكثير من المال خلال السنوات القليلة القادمة. التحدي هو أين نستثمرها.

### البنية التحتية

في رؤية قطر الوطنية 2030، المخطط الأولي للمستقبل الاجتماعي والاقتصادي للبلد الذي تم إصداره في أكتوبر 2008، كان أحد الأهداف "وجود بنية أساسية عالية المستوى". وتشير التقديرات إلى أن ميزانية مشاريع البنية التحتية الرئيسية الأربعة في قطر تبلغ 21.6 مليار دولار أمريكي. من بين هذه التطورات جسر بقيمة 2.7 مليار دولار أمريكي سيربط قطر بجزيرة دولة البحرين، وبناء مطار الدوحة الدولي الجديد، والذي سيتم الانتهاء منه في عام 2015 وسيكون قادراً على التعامل مع 24 وفي النهاية 50 مليون مسافر سنوياً (لقد تعاملت مع 15 مليون مسافر و360 ألف طن من الشحن في عام 2007). ومشروع ميناء كبير جديد في مسيعيد على بعد 35 كيلومتراً من العاصمة 15.

سيكون من الأهمية بمكان وتأثير كبير هو أول غزوة للبلاد في السكك الحديدية. ستقوم شركة دويتشه بان الألمانية بتصميم أول شبكة سكك حديدية في البلاد، والتي تشمل مشروع سكة حديد خفيفة في الدوحة وحولها. إلى جانب الشحن الثقيل وخدمات الركاب الرئيسية. يتوقع المشروع إنشاء خط سكة حديد للركاب والشحن على طول الساحل الشرقي، يربط مجمع رأس لفان الصناعي بالدوحة وميناء مسيعيد. وعبر الجسر المخطط له إلى المنامة في البحرين.

علاوة على ذلك، تم التخطيط لخط شحن إلى المملكة العربية السعودية، ونظام مترو في الدوحة ونظام سكة حديد خفيف يربط بين المراكز الحضرية في لوسيل والخليج الغربي والمدينة التعليمية. تم تصميم المشاريع للتحرك نحو اقتصاد واسع القاعدة، والابتعاد عن الاعتماد على الطاقة. حاول قطر وضع نفسها كمركز رئيسي لمناولة البضائع في المنطقة.

بصرف النظر عن مطار الدوحة الدولي، يوجد في قطر أربعة مطارات أخرى. اثنان منها مرصوفان. هناك أربعة موانئ تجارية هي: الدوحة، ورأس لفان، وجزيرة حالول، ومسيعيد. في مسيعيد، هناك ميناء جديد، يسمى رسمياً ميناء الدوحة الجديد، قيد الإنشاء. توجد محطتان لنقل إنتاج النفط والغاز البحري: الشاهين والريان.

<sup>15</sup> Fanack , Economy of Qatar , 2020 , <https://fanack.com/qatar/economy-of-qatar>

تمتلك قطر حالياً شبكة طرق إجمالية تبلغ 7,790 كيلومتراً (تقديرات عام 2007) ، منها 1,107 كيلومترات معبدة. ترتبط الشبكة بالهفوف في السعودية وأبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة.

### التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي

في حين أن رأس المال الأجنبي المستثمر في صناعة النفط والغاز في قطر هو غربي إلى حد كبير. فقد يكون من المفاجئ أن تكون أسواق التصدير الرئيسية في قطر والتي يبلغ مجموعها 56.6 مليار دولار أمريكي (2008)، في آسيا.

في عام 2008، جاء 79.4 في المائة من عائدات الصادرات من دول آسيوية غير عربية. تعد اليابان سوق التصدير الرئيسي لقطر بحصة 39.9 في المائة في عام 2008، تليها كوريا الجنوبية (19.9 في المائة) و سنغافورة (9.9 في المائة) والهند (5.1 في المائة) وتايلاند (4.9 في المائة). من بين الدول العربية، تعد الإمارات العربية المتحدة أكبر سوق تصدير لقطر بحصة تبلغ 4 في المائة. مع نسبة 0.4 في المائة فقط، تشكل الولايات المتحدة سوق تصدير لا يكاد يذكر لقطر. إسبانيا وبلجيكا هما الدولتان الغربيتان الوحيدتان اللتان تشكلان سوق تصدير كبيرة.<sup>16</sup>

### الاستيراد

بالمقابل، على الجانب الآخر من الميزانية العمومية، تبين أن الولايات المتحدة هي أكبر مورد للسلع في السوق القطري (إجمالي الواردات في عام 2008: 25.1 مليار دولار أمريكي). ووفقاً لإحصاءات قطرية رسمية، استحوذت الولايات المتحدة على 13.3% من الواردات في عام 2008، تليها إيطاليا (10.8%)، واليابان (8.9%)، وفرنسا (7.9%)، وألمانيا (7.3%)، وكانت المملكة المتحدة (5.7 في المائة) وكوريا الجنوبية (5.6 في المائة) والإمارات العربية المتحدة (5.1 في المائة) والمملكة العربية السعودية (4.3 في المائة) أسواق الاستيراد الرئيسية للإمارة.<sup>17</sup>

يتكون ما يقرب من ثلث واردات قطر من الآلات والأجهزة الميكانيكية، وربعها من المعادن الأساسية، وحوالي 15 في المائة من المركبات ومعدات النقل الأخرى، وحوالي 5 في المائة من المنتجات الغذائية.

في فبراير 2012، أكمل جهاز قطر للاستثمار الاستحواذ على المقر الرئيسي لبنك كريدي سويس في لندن. يمتلك جهاز قطر للاستثمار حصة نسبتها 6% في Credit Suisse ويمتلك أسهماً في Songbird، المالك الأكبر لمجموعة Canary Wharf Group. فازت الديار القطرية، الذراع العقارية للصندوق، إلى جانب كناري وارف، بصفقة بقيمة 480 مليون دولار لإعادة تطوير مركز شل في لندن الذي يضم المقر الرئيسي لشركة رويال داتش شل في لندن.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> future directions, Conor Fowler, FDI Associate ,2021, Qatar's Economic Recovery: LNG in 2021 and Beyond , <https://www.futuredirections.org.au/publication/qatars-economic-recovery-lng-in-2021-and-beyond/>

<sup>17</sup> Fanack , Economy of Qatar , 2020 , <https://fanack.com/qatar/economy-of-qatar>

<sup>18</sup> research , Qatar: Market Profile , 2020 , <https://research.hktcdc.com/en/article/MzU4MDMwNTI4>

في مايو 2012، استحوذت على حصة أقل من 3 في المائة في رويال داتش شل، و ستبلغ قيمة الاستحواذ بنسبة 3 في المائة 6.4 مليار دولار أمريكي على أساس سعر السهم الحالي لشركة رويال داتش شل، وسيجعل قطر ثالث أكبر مساهم في شل.

كما ستستثمر قطر ما يصل إلى 5 مليارات دولار أمريكي في تمويل تطوير البنية التحتية في بنغلاديش؛ استثمار من شأنه أن يغطي قطاع الطاقة والطرق والمطارات وجريف الأنهار. علاوة على ذلك، ستودع قطر 1.8 مليار دولار أمريكي في بنك بنغلاديش المركزي.

### بنك قطر الوطني

تأسس بنك قطر الوطني (QNB) في عام 1964 كأول بنك جاري قطري مملوك لقطر، ويملك صندوق الثروة السيادية القطري 50٪ منه، وهو حالياً أكبر بنك مقرض في الشرق الأوسط بأصول تبلغ 91 مليار دولار أمريكي (2012).

يتوسع QNB من خلال الاستحواذ على شركات أوروبية تابعة في الشرق الأوسط. يمتلك QNB حصصاً بنسبة 39.9 في المائة (2012) في بنك دبي التجاري الدولي (CBI) وهو بصدد شراء حصة الأغلبية في Société Générale الفرنسية في الشركة التابعة التي يقع مقرها في القاهرة.

### السياحة

تمثل السياحة 11.4 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي الحالي لدولة قطر. في عام 2004، أعلنت الحكومة عن خطة لاستثمار 15 مليار دولار في مشاريع سياحية. في عام 2005، استقبلت البلاد ثلاثة ملايين وربع مليون سائح. وفي نفس الفترة، سيزداد عدد الغرف الفندقية من فئة 4 و5 نجوم من 2800 إلى 16500

يأتي 28 في المائة من السياح من أوروبا، و20 في المائة من أصل محلي، و16 في المائة من البلدان المجاورة في الشرق الأوسط، و15 في المائة من الأمريكتين و15 في المائة من منطقة آسيا / المحيط الهادئ<sup>19</sup>.

تهدف قطر إلى ما تسميه هيئة السياحة القطرية "السياحة المستدامة"، لهذا الغرض. تم تنفيذ عدد من المشاريع الثقافية في الدوحة: متحف قطر الوطني، ومتحف الفن الإسلامي (صممه المهندس المعماري IMPei)، ومكتبة قطر الوطنية (المهندس أراتو إيسوزاكي)، ومتحف قطر للتصوير الفوتوغرافي (المهندس المعماري سانتياغو). كالاترافا)، مع إنشاء منتجعات شاطئية فاخرة في الفريج والمفجر. بدأ تطوير الساحل القطري الطويل أخيراً.

<sup>19</sup> Andrea Giampiccoli , 2015 , Tourism development in Qatar: towards a diversification strategy beyond the conventional 3 Ss , African Journal of Hospitality Tourism and Leisure 4(1):1-13

## المبحث الثاني: تأثير جائحة مرض كوفيد - 19 على الاقتصاد القطري

### تمهيد

ظهور وانتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد -19) خلال النصف الأول من عام 2020 تسبب في ركود الاقتصاد العالمي. حيث أثر على العرض والطلب من غالبية البلدان المتقدمة والناشئة والنامية. بشكل رئيسي الناتجة عن الإجراءات الوقائية لمكافحة انتشار للفيروس محليا وعبر الحدود. مع أخذ هذه التطورات بعين الاعتبار. قامت عدد من مراكز البحث الدولية، المؤسسات، والبنوك بمراجعة توقعات نمو العالمية الاقتصاد. بما في ذلك البنك الدولي

تحركت قطر بسرعة لاحتواء انتشار كوفيد -19 في المراحل الأولى من الوباء. مستفيدة من قوة التكنولوجيا الرقمية لتنفيذ استراتيجيات فعالة للاختبار والتتبع والعلاج. في الوقت نفسه. تمت تعبئة النظام البيئي الناشئ للشركات الناشئة في البلاد لتطوير حلول تكنولوجية لمختلف التحديات المرتبطة بالوباء التي تواجه المجتمع والاقتصاد. نتيجة لهذه الفترة من الابتكار السريع. أصبحت شركات التكنولوجيا التي تتخذ من قطر مقراً لها في وضع جيد للاستفادة من فرص الأعمال الجديدة الناشئة من هذا الاضطراب. يبحث هذا التقرير في القرارات السياسية التي اتخذها صانعو القرار الرئيسيون لتمكين استجابة فعالة. بالإضافة إلى استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية طويلة الأجل للدولة في الاقتصاد الرقمي وضمان نموذج نمو مستدام.

### أثر جائحة كوفيد - 19 على الاقتصاد القطري

كان لبداية جائحة كوفيد -19 في أواخر عام 2019 تأثير كبير على النشاط التجاري لجميع البلدان. ولم تكن قطر استثناءً. منذ الربع الأول من عام 2019. كان الميزان التجاري لدولة قطر ينخفض بشكل مطرد. قبل أن يتعرض لانخفاض كبير في نهاية الربع الأول من عام 2020 وحتى الربع الثاني. كانت التجارة تتعافى ببطء. لكنها لا تزال قائمة عند ما يزيد قليلاً عن نصف مستوى الربع الأول من عام 2019.

لا تزال آسيا الواجهة الرئيسية للصادرات القطرية وكذلك المصدر الرئيسي للواردات إلى قطر. استحوذت المنطقة الآسيوية على 80.7% من الصادرات القطرية. وكانت مصدر 41.7% من وارداتها. بعد آسيا. كان الاتحاد الأوروبي ثاني أهم شريك تجاري (وجهة 7.6% من الصادرات القطرية ومصدر 29.9% من الواردات القطرية). يليه دول مجلس التعاون الخليجي (5.8% و3.3%) والولايات المتحدة (2.0%). و14.1% و20%

وتأمل السلطات القطرية أن يتحسن حجم تجارة قطر مع دول مجلس التعاون الخليجي في عام 2021 وما بعده. مع رفع الحظر المفروض عليها في يونيو 2017 من قبل السعودية والإمارات والبحرين ومصر. وقع قادة دول مجلس التعاون الخليجي إعلاناً في 5 يناير برفع الحصار. وبالتالي تحرير قطر لإعادة إنشاء الروابط والطرق التجارية المفقودة. ومقابل رفع الحظر قدمت دول الخليج الأخرى قائمة من ثلاثة عشر مطلباً يجب أن تلبّيها قطر

<sup>20</sup> KPMG REPORT, Potential impact of COVID-19 on the Qatar economy, 2020

في نوفمبر 2016، وقعت قطر الاتفاقية الإطارية لضريبة القيمة المضافة (VAT) لدول مجلس التعاون الخليجي مع دول مجلس التعاون الخليجي الخمس الأخرى. مع التنفيذ المتوقع لضريبة القيمة المضافة في قطر في عام 2021، يتم حث الشركات القطرية على الاستعداد من خلال إجراء تقييمات لأثر ضريبة القيمة المضافة حتى قبل أن تصدر الحكومة التشريع النهائي. ستتطلب ضريبة القيمة المضافة بعض التكيف من مجتمع الأعمال في دولة قطر ذات الضرائب المنخفضة بخلاف ذلك، لكن دراسة أكملها المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية في عام 2019 خلصت إلى أن الضرائب غير المباشرة القائمة على الاستهلاك مثل ضريبة القيمة المضافة (و ضريبة السلع والخدمات) لها تأثير ضئيل للغاية الواردات أو الصادرات، بالنسبة للشركات في قطر التي تشعر بالقلق من أنها ستتأثر سلباً بالضريبة الجديدة. فإن الدليل التجريبي الذي أظهرته الدراسة يدعم الادعاء بأن إدخال ضريبة القيمة المضافة لا يشوه التجارة.<sup>21</sup>

أما بالنسبة للموارد الهيدروكربونية في قطر فتعتبر المحرك الاقتصادي للبلاد، وتعد قطر حالياً المصدر الأول في العالم للغاز الطبيعي المسال (LNG)، في عام 2021، تخطط الدوحة لاستثمار مليارات الدولارات أكثر في توسيع قدرتها على الغاز الطبيعي المسال بأكثر من 50 في المائة لمواصلة ريادتها على منتجين منافسين مثل أستراليا والولايات المتحدة على مدى العقدين المقبلين على الأقل، ووفقاً لوزيرة الدولة القطرية لشؤون الطاقة، شيريدا الكعبي، فإن "المشروع سيحقق إيرادات كبيرة لدولة قطر وسيكون له فوائد كبيرة لجميع قطاعات الاقتصاد القطري خلال مرحلة البناء وما بعدها".

إذا تمكنت قطر من الحفاظ على علاقة عمل صحية مع زملائها من دول مجلس التعاون الخليجي، بالإضافة إلى ضمان اعتماد ناجح لضريبة القيمة المضافة الجديدة، فلا يوجد سبب يمنع البلاد من أن تكون في وضع جيد للتعافي القوي من جائحة كوفيد.

وبناء على ما تقدم، فما ينطبق على كل من دول العالم والشرق الأوسط، من حيث الآثار المترتبة على انتشار جائحة كوفيد على الصحة العامة والاقتصاد أيضاً ينطبق على قطر أيضاً، بمجرد ظهور حالات الإصابة بفيروس كوفيد-19 في بعض المناطق المجاورة دولة قطر اصدرت حزمة اقتصادية تدابير وسياسات لاحتواء الفيروس والانعكاسات السلبية على الصحة العامة واقتصاد، كانت الإمكانيات الإعلامية للدولة تم نشرها للقيام بحملات توعية للسكان على الوقاية من الفيروس العدوى، فضلاً عن تسخير الدولة البنية التحتية لخدمات الرعاية الصحية في إجراء اختبارات الكشف عن الفيروسات، وتوفير الحجر الصحي للمواقع وعلاج المصابين. فضلاً عن ذلك، أصدرت الحكومة عدداً من المالية والسياسات النقدية كإجراءات استباقية لاحتواء تداعيات الصدمات الاقتصادية (راجع المربع 1-3 في نهاية الجزء 1) <sup>22</sup>

و من بين أهم الأنشطة الاقتصادية التي تتأثر بسبب مقاييس التباعد الاجتماعي هي أنشطة البناء والتشييد، أنشطة قطاع الخدمات مثل الخدمات العامة والتعليم وتجارة الجملة والتجزئة التجارية والخدمات المالية والعقارية، والأنشطة المتعلقة بالسفر

<sup>21</sup> Qatar Country Report , 2020 , <https://crisis24.garda.com/insights-intelligence/intelligence/country-reports/qatar>

<sup>22</sup> KPMG REPORT, Potential impact of COVID-19 on the Qatar economy, 2020

والسياحة، مثل الفنادق وخدمات التمويل والنقل والفنون ووسائل الترفيه، ومع ذلك، بعض الأنشطة الخدمية شهدت توسعاً في استخدامها وزيادة في إنتاجهم، مثل التعليم عن بعد البرامج والرعاية الصحية والمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتجارة الإلكترونية. الحجم تجارة وإنتاج المطهرات، المعقمات والأقنعة والقفازات والأدوية أيضاً زيادة.23

بالإضافة إلى أن التدابير الدولية لاحتواء جائحة كوفيد -19، ستؤثر على مستوى الطلب العالمي على منتجات الهيدروكربون وكذلك المستوى اللاحق لأسعارها.

أي تقلب في مستويات كميات الطلب والأسعار، لا سيما من قبل تلك البلدان التي لديها علاقة تجارية مع دولة قطر. سوف تسبب حتما تقلبات في مستوى أداء العديد من الاقتصاد الكلي المؤشرات، فيما يتعلق بتدابير احتواء الوباء محلياً، ستقتصر هذه على أداء الهيدروكربون وقطاعات التصنيع<sup>24</sup>

كما هو الحال مع الدول الرئيسية الأخرى المصدرة للنفط والغاز، ستشهد قطر بالتأكيد انخفاضاً كبيراً في الطلب على الهيدروكربونات، تتوقع أوبك أن ينخفض الطلب على خامها إلى أدنى مستوى له في 30 عاماً (انظر الرسم البياني أدناه). وقد أدى ذلك إلى أن تعاني أسعار النفط، التي كانت تتراجع بالفعل على مدار السنوات الست الماضية بسبب التباطؤ في الصين والاقتصادات النامية الأخرى، والمنافسة الأكبر من النفط الصخري في الولايات المتحدة ومؤخراً حرب أسعار النفط في روسيا والمملكة العربية السعودية، أكبر تراجع لها. أبداً. مع عدم وجود مكان لتخزينه، تم تداول العقود الآجلة للنفط الخام الأمريكي بقيمة سلبية

الشكل (1): سعر النفط الخام (2005-2020)25



<sup>23</sup> Qatar Country Report , 2020 , <https://crisis24.garda.com/insights-intelligence/intelligence/country-reports/qatar>

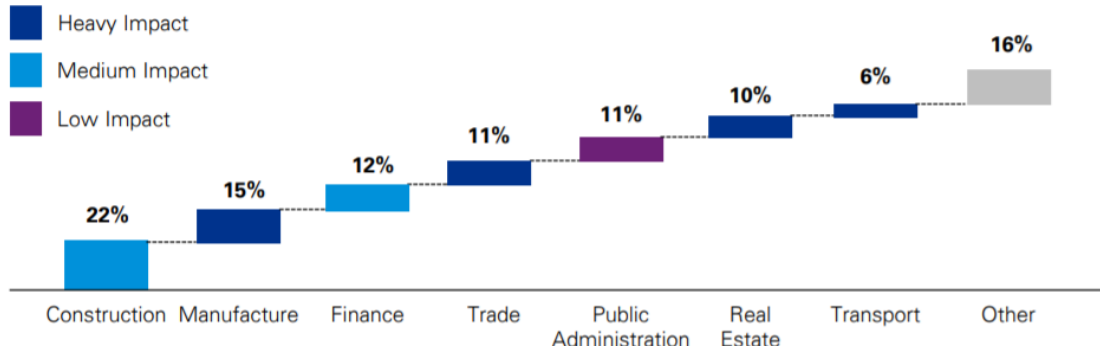
<sup>24</sup> KPMG REPORT, Potential impact of COVID-19 on the Qatar economy, 2020

<sup>25</sup> Bloomberg, KPMG Analysis



يتسبب الانخفاض في أسعار النفط أيضاً في انخفاض أسعار الغاز الطبيعي. نظراً لتأثر الطلب على الطاقة ككل، يتم تخصيص صادرات الغاز الطبيعي المسال إلى الصين للمشتريين الجدد لاستيعاب العرض الإضافي الذي ظهر عبر الإنترنت في السنوات القليلة الماضية. تم بالفعل تأخير المشاريع الجديدة بسبب انخفاض أسعار الغاز وسط أزمة متنامية.<sup>26</sup>

ومن المحتمل أن تتعرض القطاعات غير الهيدروكربونية للتأثر السلبي على مستويات مختلفة، اعتماداً على كيفية تأثرها خلال فترة الإغلاق واعتمادها على التجارة العالمية. يوضح الرسم البياني أدناه الصناعات الرئيسية في قطر (باستثناء الهيدروكربونات) والمستوى المتوقع أن تتأثر به على المدى القصير.



**الشكل (2): التأثير المتوقع على المدى القصير على الصناعات الرئيسية في قطر (باستثناء الهيدروكربونات)<sup>27</sup>**

يتأثر التصنيع والتجارة بشدة بالإغلاق مع انخفاض كبير في الأنشطة وقيود التدفق النقدي الرئيسية. وفقاً لبيانات المجتمع التي جمعتها Google في قطر، انخفضت حركة الأشخاص بنسبة 63% حول مناطق البيع بالتجزئة والترفيه و35% للبقالة & مقابل.

شهد قطاع النقل ككل ارتفاعاً ملحوظاً الحد من حركة الناس والبضائع أثناء الطيران ووصل إلى طريق مسدود تقريباً. وفقاً لتحليل بيانات Google على قطر، تراجع حركة الناس بنسبة 60% حول محاور النقل العام.

أما مشاريع البناء في القطاع الخاص سوف تتأثر بشكل كبير بفيروس كورونا. حيث أن المشاريع الحكومية في الغالب المتعلقة بكأس العالم (استكمال الاستاد، مشاريع طرق أشغال) هي مستمر ولكن يبدو أن الوتيرة تتأثر.

<sup>26</sup> KPMG REPORT, Potential impact of COVID-19 on the Qatar economy, 2020

<sup>27</sup> PSA, KPMG Analysis



قطاع الخدمات المالية محمي بشكل أفضل مما كان عليه في عام 2008 الأزمة المالية من خلال رسمة أقوى، واستخدام أوسع للحلول الرقمية ودورها المتوقع في تحويل الأموال من الحكومة إلى الشركات المتعثرة.

## **المبحث الثالث: دور الأجهزة العليا للرقابة في التخفيف من المخاطر التي يشكّلها جائحة مرض كوفيد -19**

### **تمهيد**

أزمة مرض كوفيد 19 عالمية ولها تأثير هائل على جميع البلدان في مجالات مثل الصحة العامة والتوظيف والنمو الاقتصادي والحماية الاجتماعية، تتطلب الأزمة إجراءات عاجلة من قبل الحكومات، وقد يكون من الصعب أحياناً موازنة ذلك بعناية مع المساءلة والشفافية والنزاهة.

نعلم من الأوبئة والكوارث السابقة أن حالات الطوارئ يمكن أن تؤدي إلى تعليق أنظمة التحكم الأساسية أو تجاوزها، إلى جانب إضعاف أنظمة المساءلة والرقابة، يمكن أن يتسبب ذلك في زيادة مستويات الهدر و سوء الإدارة والفساد في وقت تتعرض فيه الموارد الحكومية للضغط.

بصفتها مؤسسة رقابية محترمة، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تلعب دوراً رئيسياً في المراحل المختلفة لأزمة مثل كوفيد 19، في هذا الصدد، توفر عمليات تدقيق الأزمات السابقة - مثل تلك التي تم تناولها في الوثيقة المعنية - دروساً رئيسية للتدقيق في سياق أزمة فيروس كورونا.

بشكل عام، ودائماً ضمن مهامهم وممارساتهم، من المفهوم أنه يمكن تجميع أعمال الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الأدوار التالية:

- تنفيذ عمليات تدقيق متوافقة مع السياق الحالي
- تقديم المشورة بشأن القواعد واللوائح الهامة
- إجراء عمليات تدقيق للمشتريات في الوقت الفعلي للتحقق مما إذا كانت الأموال تُستخدم بالطريقة الصحيحة وللأغراض الصحيحة

توضيح استمرار مسؤولية الجهاز الرقابي للرقابة على الحسابات العامة الوطنية - على الرغم من الأزمة - وما يترتب على ذلك من دور في الإشراف العام على إدارة الحكومة للأزمة، يمكن أن يؤدي ذلك أيضاً إلى تأثير رادع على أولئك الذين يرون في الأزمة فرصة لانتهاك اللوائح والضوابط، والمساهمة بشكل غير مباشر في حماية أموال الحكومة والمالين؛ فيما يتعلق بموضوعات التدقيق، يمكنهم تدقيق تنفيذ اللوائح والبرامج الجديدة، مثل مكافحة العدوى أو التحفيز الاقتصادي، وبالتالي المساهمة في الإجراءات الحكومية الفعالة<sup>28</sup>

يمكن أن يساعد ذلك في تحديد الحالات المحتملة للاحتيال والتبديد وإساءة استخدام الأموال العامة، ومكافحة المعلومات المضللة، وبناء ثقة أكبر بين المواطنين والحكومة أثناء حالة الطوارئ الوطنية؛ وأخيراً، مع التركيز الملزم لرقابة الأداء، يمكن للجهاز الأعلى

<sup>28</sup> Besma Ghali, 2020 , Covid-19 pandemic: what is the role of supreme audit institutions?

للرقابة المالية والمحاسبة تقييم الاقتصاد والكفاءة والفعالية في استخدام الأموال والاستجابة الوطنية لهذا الوضع. وغني عن البيان أن هذه التقارير يمكن أن تساهم في المساءلة الرأسية والأفقية، وكذلك في تحديد الدروس للمستقبل.

### **دور الحكومات وأصحاب المصلحة في التصدي للوباء وآثاره السلبية المحتملة على إدارة**

#### **المالية العامة 29**

في حين أن الاستجابة للوباء تتطلب التماسك والدعم من جميع أصحاب المصلحة المختلفين مثل القطاع الخاص، تلعب منظمات المجتمع المدني والجهات المانحة والحكومات في جميع البلدان - بما في ذلك الليبرالية - دوراً قيادياً في مواجهة الوباء باعتماد الخطط والاستراتيجيات والتعبئة المستمرة للموارد الداخلية والخارجية.

يتطلب إعداد قرارات الحكومات توجيه تمويل كبير نحو قطاع الصحة. بعض الدول دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة المتأثرة مالياً، بل إدارة الوباء ومنع انتشاره يتطلب مرونة في صرف النفقات. يمثل الاستعجال صعوبة في تطبيق اللوائح المعتادة والقوانين المعمول بها (مثل تلك المتعلقة بالمشتريات العامة ومدفوعات الرعاية الاجتماعية)، والتي قد تقود الحكومات إلى اتخاذ تدابير استثنائية. قد لا يضمن هذا النهج الشفافية ويخلق مخاطر متزايدة للفساد أو الاستخدام غير الحكيم للأموال العامة.<sup>30</sup>

يجب على أنظمة الرقابة الداخلية للوزارات والأجهزة الحكومية المسؤولة عن إدارة الأزمة تلعب دوراً مهماً في التخفيف من هذه المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمات الخبيرة المساعدة في زيادة الوعي من خلال المشاركة بشكل أفضل الممارسات في إدارة الأزمات. على سبيل المثال، أصدرت منظمة الشفافية الدولية توصيات للحكومات في جميع أنحاء العالم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) بشأن التعامل مع المشتريات العامة والأموال الخاصة المتبرع بها من الأثرياء الأفراد والشركات أثناء الوباء.

### **دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في ضمان الشفافية والمساءلة أثناء أزمة**

#### **كوفيد-19**

تمثل جائحة مرض كوفيد 19 سريع التطور، تحدياً هائلاً للحكومات والسكان في جميع أنحاء العالم، حيث تؤثر العواقب الاقتصادية والاجتماعية للفيروس بالفعل على البلدان المتقدمة والنامية إلى حد كبير. كما تفاقمت مستويات البطالة وفقدان النشاط الاقتصادي في جميع القطاعات، بالنسبة للبلدان النامية، هناك المزيد تحديات بسبب أنظمة وقدرات الرعاية الصحية المحدودة بالفعل، وانخفاض الموارد المالية، ووحدة كبيرة من الاقتصاد غير الرسمي، والفرص المحدودة لسياسة الاقتصاد الكلي أو السياسة المالية التدخلات<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Covid-19 implications for SAI strategic management Guidance note for Supreme Audit Institutions

<sup>30</sup> Besma Ghali, 2020, Covid-19 pandemic: what is the role of supreme audit institutions?

<sup>31</sup> JOSÉ OYOLA, 2020, ROLE OF SAIs IN THE AUDIT, INFORMATION AND VISION OF COVID-19, International consultant specialized in the formulation of 3E audits

هناك عامل آخر قد يؤدي إلى تفاقم النتائج السلبية للجائحة وإطالة أمدها في البلدان النامية وهو القيود المفروضة على أنظمة الحوكمة والمساءلة، والتي تلعب دوراً رئيسياً.

دور في تحديد ما إذا كان بلد ما سيتعامل مع صدمة شديدة للاقتصاد وكيف ستوجهها. بينما الحكومات في كل من المتقدمة والنامية تتخذ البلدان بالفعل إجراءات سريعة وتقدم تدابير إغاثة عاجلة على نطاق هائل التكلفة المالية، هناك مخاطر متزايدة لسوء الإدارة والهدر والفساد والاحتيايل عندما تكون آليات الحوكمة والمساءلة، بما في ذلك حريات الإعلام والمجتمع المدني متخلفة بالفعل.<sup>32</sup>

من نواح كثيرة، يمثل كوفيد-19 فرصة لجميع أجهزة الرقابة العليا لزيادة أو تأكيد دورهم كمؤسسة حوكمة رئيسية، كهيئة مستقلة مكلفة مع مراقبة الموارد العامة. للأجهزة العليا للرقابة دور مهم تلعبه في هذه العملية. هم يمكن أن تقدم مساهمات قيمة في استجابة بلادهم للجائحة كونها تحمي الأرواح وتعظم القيمة مقابل المال وتفيد الفئات الضعيفة بما فيه الكفاية، وكذلك الرجال والنساء على قدم المساواة، يعزز الثقة في الحكومة ويقلل من مخاطر سوء الإدارة والفساد

تثير الانعكاسات المختلفة للأزمة تساؤلاً حول دور الأجهزة الرقابية في الاستجابة للوباء فيما يتعلق بكل من تلبية توقعات المواطنين وضمان شفافية ودقة المعلومات المالية المتعلقة بالجائحة الإنفاق. الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في وضع فريد لضمان هذه الشفافية، حيث أن معظمها إداري ومالي الاستقلال عن السلطة التنفيذية، واتباع مبادئ الإنتوساي لإحداث فرق في حياة المواطنين<sup>33</sup>

في حين أن بعض الأجهزة العليا للرقابة لديها بالفعل أفضل الممارسات للاستجابة لمثل هذه الأوبئة، إلا أن الأجهزة العليا للرقابة الأخرى ليس لديها خبرة في التعامل مثل هذه الأزمات. لا يزال الأخير بحاجة إلى لعب دور مهم في ضمان مساءلة الحكومات عن الرواية النهج التي قد يطبقونها لمواجهة الوباء. وإدراكاً للدور المهم للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في هذا المجال، فإن العديد من أصحاب المصلحة والمنظمات الدولية والعربية والأفريقية (مثل الإنتوساي والأفرو ساي والأرابو ساي والـ IDI والبنك الدولي) لديها إطلاق مبادرات لتبادل الخبرات والأفكار بين مختلف الأجهزة الرقابية حول التعامل مع هذا الوباء

للأجهزة العليا للرقابة دور وثيق الصلة تلعبه في جميع مراحل الأزمة. في بداية الاستجابة الطارئة للأزمة، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تتعامل مع الحكومة وتسعى للحصول على تأكيدات مسبقة بأن الإنفاق العام الطارئ سيتم بما يتماشى مع القواعد واللوائح المعمول بها. العديد من الأجهزة العليا للرقابة قد قدمت بالفعل رسائل مستهدفة وتدابير محددة لتحقيق هذه الغاية، ويمكنهم أيضاً تقديم المشورة في هذا

<sup>32</sup> Besma Ghali, 2020, Covid-19 pandemic: what is the role of supreme audit institutions?

<sup>33</sup> جانحة كوفيد - 19: أي دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، لجنة المعايير المهنية للمنظمة العربية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

الوقت حول كيفية بقاء أنظمة وممارسات الإدارة المالية العامة سليم وخاضع للمساءلة.<sup>34</sup>

في وقت لاحق، من خلال أعمال التدقيق الأساسية، يجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تعمل على توفير التحقق الخارجي من ذلك ما إذا تم إنفاق أموال الطوارئ على النحو المنشود، أو ما إذا كان قد تم الامتثال للقوانين والقواعد واللوائح الهامة (على سبيل المثال المشتريات في حالات الطوارئ، ومكافحة العدوى، وإدارة الأزمات وتوفير المعلومات) وتنفيذها بشكل صحيح. عمليات تدقيق الأداء حاسمة لموضوعات مثل خطط وأنظمة التأهب للأزمات الوطنية، والقطاع الصحي والتعافي كفاءة العمليات وفعاليتها، أو الإنصاف والجودة في توفير الطوارئ المساعدة الاجتماعية هي مجال رئيسي آخر من مجالات التركيز للأجهزة العليا للرقابة في ظل الجائحة

من ناحية أخرى، فإن الأجهزة العليا للرقابة نفسها ليست محصنة ضد تأثيرات الفيروس. قد يواجهون مجموعة من التحديات، مثل انخفاض القوى العاملة والصعوبات العملية للعمل من المنزل بدون الوصول إلى الأنظمة والملفات وعدم القدرة على إجراء عمليات تدقيق عندما لا تكون الزيارات المادية ممكن. في حين أن هذه مخاطر تشغيلية، إلا أن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على المستوى الاستراتيجي تواجه أيضاً مخاطر كبيرة التهديد بفقدان أهميتها. خاصة عندما تفشل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في التدليل المبكر والاستباقي العمل. مع ملاحظة الظروف الخاصة للأزمة، فقد يخاطرون بالتجاهل حيث إن الإنفاق في حالات الطوارئ غالباً ما ينطوي على تقليص أو توقف الضوابط والتوازنات مؤقتاً الرقابة التشريعية والتدقيق على الإجراءات الحكومية

على المدى المتوسط، ازدادت الضغوط المالية بسبب الحاجة إلى تمويل طارئ وستؤدي الخسائر الاقتصادية الجسيمة إلى انخفاض إيرادات القطاع العام. نتيجة لذلك، من المرجح أن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التعامل مع الميزانيات المخفضة، على غرار مؤسسات القطاع العام الأخرى. من المرجح أن يؤدي هذا إلى تفاقم إحدى المفاضلات الرئيسية التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وهي بالتحديد بين ضمان الشرعية والبقاء ذات الصلة كمؤسسات. قد تواجه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة قرارات صعبة بشأن كيفية تنفيذها من ناحية تفويضهم القانوني، ومن ناحية أخرى لتوفير تدابير استجابة مناسبة وذات صلة لـ كوفيد-19 من منظور التدقيق المستقل. قد تؤثر الميزانية المخفضة أيضاً استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وبالتالي قدرته على الأداء بشكل فعال وذات صلة<sup>35</sup>

ستحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى التفكير والعمل بشكل استراتيجي على الصعيدين الخارجي والداخلي من أجل التقليل مخاطر كوفيد-19 على مؤسساتهم وعملهم والاستفادة من الفرصة الكبيرة لتعزيز أهميتها ومساهمتها في تحسين حياة

<sup>34</sup> JOSÉ OYOLA , 2020 , ROLE OF SAIs IN THE AUDIT, INFORMATION AND VISION OF COVID-19, International consultant specialized in the formulation of 3E audits

<sup>35</sup> Jose Oyola, 2020 , ROLE OF SAIs IN THE AUDIT, INFORMATION AND VISION OF COVID-19, International consultant specialized in the formulation of 3E audits

المواطنين الذين يخدمونهم. هذا سيتطلب تعديل تركيزهم الاستراتيجي. وكذلك إعادة هيكلة العمليات بشكل فعال لمعالجة آثار الأزمة. إحدى السمات الرئيسية التي ستحتاج الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى تطويرها هي الاستراتيجية وخفة الحركة التشغيلية. وهذا يدل على القدرة على التنبؤ والتعرف والاستجابة والتكيف بشكل فعال تحديات جديدة نابعة من تطور بيئتها.<sup>36</sup>

### **العمل ضمن حدود التفويضات القانونية الممنوحة للأجهزة العليا للرقابة<sup>37</sup>**

وفي جميع الأحوال، تكون الأجهزة العليا للرقابة مسؤولة عن إجراء عمليات التدقيق في حدود الصلاحيات القانونية الممنوحة لها. ووفقاً لهذه الصلاحيات، قد تقوم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بإجراء تدقيق مصاحب، مسبقاً أو لاحق، والذي سيكون، في جميع الحالات، محدوداً وسيتطلب مزيداً من المرونة نظراً لاعتماد الحكومات تدابير استثنائية. الأجهزة العليا للرقابة مسؤولة، وفقاً لإطارها القانوني، عن تدقيق النفقات العامة، والتي ستتضمن معالجة المخاطر المرتبطة بالمشترى العامة، مثل تضارب المصالح، والاحتكار ورفع الأسعار، وعدم المنافسة. يمكن للتدخل المبكر من قبل الأجهزة العليا للرقابة بالتنسيق مع أصحاب المصلحة المعنيين أن يساهم أيضاً، وإن كان بشكل غير مباشر، في حماية المواطنين من الوباء، من خلال إجراء فحوصات على التدخلات الحكومية عالية الخطورة مثل الحصول على معدات طبية كافية ومتوافقة تقنياً وأقنعة واقية وكواشف سريعة.

من بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التي لديها تفويض قانوني لإجراء تدقيق مسبق، يمكننا الاستشهاد بمكتب تدقيق الدولة في الكويت، الذي شكل فريقاً لتدقيق ومتابعة عقود الطوارئ وتعيين اتفاقيات مسبقة لتنفيذ النفقات العامة، والتي يمكن أن تسهيل إجراءات التصدي للوباء وتحقيق وفورات مباشرة وهامة للخزينة العامة للدولة. وبالمثل، قام الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ليبيا بتشكيل لجنة عليا لمتابعة وتقييم إجراءات التعامل مع الوباء، مع مراعاة طبيعته الطارئة وضرورة الاستعجال التي يتطلبها.

على الرغم من أهمية التدخلات الفورية في مثل هذه الأزمات، سواء من قبل الجهات الحكومية أو حتى الأجهزة العليا للرقابة التي يسمح إطارها القانوني لها بإجراء تدقيق مسبق، فإن التدقيق اللاحق من قبل الأجهزة العليا للرقابة سيكون له دور مهم في ردع المخالفين وإبلاغ أصحاب المصلحة عن الانتهاكات. على سبيل المثال، أعلن ديوان المحاسبة التونسي أنه سيجري تدقيقاً لموارد ونفقات صندوق التبرعات الذي أنشأته وزارة المالية للتعامل مع الوباء، وعلى جميع العقود والاستشارات العامة الناشئة عن هذا السياق.

<sup>36</sup> Covid-19 implications for SAI strategic management Guidance note for Supreme Audit Institutions

<sup>37</sup>Basma Ghali, 2020 , Covid-19 pandemic: what is the role of supreme audit institutions?

## تستلهم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من المعايير الدولية والخبرات المقارنة لإجراء عمليات التدقيق<sup>38</sup>

يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تستفيد من الخبرات المقارنة مع مثل هذه الأزمات. مثل تجربة المراجعة التي أجراها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في كوريا المرتبطة بأزمة متلازمة الشرق الأوسط التنفسية لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية التي ظهرت في كوريا في عام 20153، فضلاً عن تجارب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الإفريقية في مواجهة غرب إفريقيا. وباء فيروس الإيبولا.

كما يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تعتمد على المعايير الدولية الصادرة عن الإنتوساي، وخاصة مقدمة إلى سلسلة 5500 من ISSALs و INTOSAI GOV 9250. يحتوي المعيار 5520، الذي يخضع للمراجعة حالياً، على ممارسات جيدة وأمثلة لمراجعة المساعدات المتعلقة بالكوارث وهو يعتمد على جهود مجموعة العمل التي يرأسها الجهاز الإندونيسي للرقابة المالية والمحاسبة والذي لديه خبرة في مراقبة مساعدات تسونامي في إندونيسيا. في حين أن هذه المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية مخصصة للمساعدات المتعلقة بالكوارث، يمكن اعتبارها مناسبة لبعض جوانب التدقيق في الإجراءات الحكومية للتصدي للوباء. ويغطي عشرة موضوعات مثل التعاون بين مراجعي المساعدات المتعلقة بالكوارث، وجمع البيانات، واختيار موضوعات التدقيق وأنواع التدقيق. بالإضافة إلى تقارير المراجعة وأدوات التدقيق الخاصة بالمساعدات المتعلقة بالكوارث.<sup>39</sup>

في جميع الحالات، "يجب أن يتم إنجاز كل نوع من أنواع التدقيق وفقاً للمعايير العامة والمبادئ التوجيهية التي تنطبق عليها هو - هي. يجب على المدققين، أيضاً، النظر في خصوصية سياق التدقيق الذي يتميز بتبني الحكومة المرنة لإجراءات لمواجهة الوباء. يجب عليهم تحديد نطاق التدقيق أيضاً. مع ضمان التخطيط السليم لمهمة الرقابة، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة أن يكيّف الموضوعات التي سيتم تناولها ونطاق الرقابة مع الموارد المتاحة وكفاءتهم والجدول الزمني لتنفيذ المهمة وضرورة الاستجابة لتحديات وتوقعات

أصحاب المصلحة الرئيسيين من بعثات الرقابة. التحديات الرئيسية التي يواجهها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في كوريا في تدقيقه للجهاز التنفسي تكمن أزمة متلازمة الشرق الأوسط في كيفية الاستجابة للتوقعات العالية للمواطنين والأطراف الرئيسية المعنية. لتشكيل فريق فعال، وضمان مراقبة الجودة بما في ذلك استخدام خبراء خارجيين في فيروسات الأحياء والعلوم، وإدارة فريق تدقيق تجاوز 52 عضواً بالإضافة إلى الدعم الفني من المؤسسات المتخصصة في تدقيق. وشملت التحديات الأخرى تحقيق أهداف رقابية متعددة تتعلق بثلاثة محاور رئيسية: الكشف المبكر عن الحالات، الإجراءات السريعة والبنية التحتية للصحة العامة. يتطلب المحور الأخير توافر جميع المعدات اللازمة لمواجهة الوباء مثل أجهزة التنفس الصناعي وأسرة الإنعاش وكذلك المستشفيات والوحدات الصحية لمواجهة كوفيد.

<sup>38</sup>Besma Ghali, 2020, Covid-19 pandemic: what is the role of supreme audit institutions?

<sup>39</sup> Jose Oyola, 2020, ROLE OF SAIs IN THE AUDIT, INFORMATION AND VISION OF COVID-19, International consultant specialized in the formulation of 3E audits

بالإضافة إلى التحدي المرتبط بالإبلاغ عن نتائج المراجعة في الوقت المناسب، كعملية جمع استغرقت البيانات وإجراء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين وقتاً أطول من المتوقع. وهو ما يجب أن يسمح به المرء عند التخطيط لمهمة التدقيق استجابة لأزمة كوفيد - 19.

#### **وضع أنظمة إدارة المالية العامة الحكومية لمواجهة فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 - 40**

حتى الآن، كانت العديد من البلدان النامية تعاني من تأثير أقل من كوفيد -19 مقارنة بالدول المتقدمة. وهذا يمنحهم نافذة ضيقة من الفرص لإعداد الأنظمة الحكومية للاستجابة الفعالة من حيث الاحتواء والتخفيف. يتطلب الوباء سريع التطور اتخاذ تدابير استثنائية ونهج حكومي كامل لحماية الأرواح والصحة وسبل العيش. وهذا يتطلب تنسيق البرنامج بين أصحاب المصلحة بما في ذلك وزارات الصحة وسلطات الطيران المدني ووزارات الإعلام وقوات الشرطة، وكذلك الحكومات دون الوطنية.

أظهرت الأزمات الصحية السابقة في البلدان النامية، بما في ذلك الإيبولا والسارس وأنفلونزا الخنازير، أن متطلبات المساءلة والشفافية قد تحتاج إلى تعديل أثناء حالات الطوارئ، ولكن لا ينبغي التخلص منها. يجب أن تكون أنظمة الإدارة المالية العامة (PFM) سريعة الاستجابة ومرنة، مع ضمان القيمة مقابل المال وتقليل الاحتيال والفساد. يمكن للبلدان النامية إجراء العديد من الإصلاحات السريعة الآن للتأكد من أن أنظمة الإدارة المالية العامة لديها أفضل دعم لاستجابات كوفيد -19 41

1. يجب أن يكون تمويل الاستجابة لفيروس كورونا سريعاً وواضحاً. قد يكون من الضروري إعادة تخصيص الموارد الموجودة ويمكن أن يتم ذلك من خلال التحويلات أو الميزانيات التكميلية. يمكن استخلاص موارد إضافية من صناديق الطوارئ أو الصناديق الوطنية لمواجهة الكوارث (إن وجدت). في العديد من الولايات القضائية، يمكن إجراء عمليات النقل أو إعادة التخصيص (خضوع لقيود) مع الحد الأدنى من العمليات الإدارية، مما يسمح باتخاذ إجراءات فورية، على عكس استخدام الميزانيات التكميلية. يمكن تحسين تمويل الجهات المانحة، وهو مصدر مهم في بعض البلدان، بكفاءة عند توجيهه عبر أنظمة الدولة. يجب أن تعمل وزارتا المالية والصحة معاً لضمان تحديد إجمالي مظهر التمويل بشكل مناسب واستناداً إلى تقديرات التكلفة السريعة. تستخدم العديد من البلدان تطبيقات تخطيط موارد المؤسسات لتشغيل أنظمة معلومات الإدارة المالية (FMIS) الخاصة بها، والتي يمكن تكييفها لإدخال رموز الميزانية والمحاسبة المناسبة داخل الهياكل القائمة، مما يتيح التقاط المخصصات والنفقات للاستجابة لـ كوفيد -19.

2. يجب إعادة توجيه الضوابط، وليس تخفيفها. قد تحتاج بعض الضوابط المتعلقة بـ كوفيد -19 إلى إعادة توجيهها لتفويض السلطة وتسريع التنفيذ. يمكن أن تستوعب أنظمة الإدارة المالية العامة الملائمة ذلك أثناء حالات الطوارئ. في حالة عدم وجود مثل

<sup>40</sup> Covid-19 implications for SAI strategic management Guidance note for Supreme Audit Institutions  
<sup>41</sup> جائحة كوفيد - 19: أي دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، لجنة المعايير المهنية للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

هذه البروتوكولات، يجب إعادة توجيهه المبادئ التوجيهية للضوابط، بناءً على تقييم المخاطر. وحيثما يتم تخفيض الضوابط المسبقة، يجب استبدالها بتوقعات واضحة وصرخة وذات مصداقية للضوابط اللاحقة.

3. الإدارة الفعالة للنقد أمر بالغ الأهمية، في البلدان التي يعمل فيها حساب خزانة واحد (TSA) بالفعل، تمتلك الحكومة صورة شاملة للنقد المتاح في أي وقت وتكون في وضع أفضل لإدارة النقد وضمن السيولة لعمليات كوفيد-19. في الحالات التي توجد فيها مبالغ كبيرة من النقد الحكومي في حسابات بنكية تجارية، قد يكون من المناسب أن تقوم وزارة المالية بجمع وتجميع وإنشاء عمليات بسرعة لنقل الأموال إلى الحسابات المصرفية. بالنسبة لأموال المأجدين، من أجل ربط هذه الأموال وتعزيز ثقة المأجدين بأنها لن تختلط مع الأموال الحكومية للنفقات الجارية، يمكن إنشاء حسابات بنكية منفصلة كحسابات مرتبطة بحساب سلامة المواصلات.

4. هناك حاجة إلى مشتريات فعالة وخاضعة للمساءلة. يمكن أن تضمن استجابة كوفيد-19 استخداماً أكبر للمشتريات من مصدر واحد مع موردين معروفين وموثوقين لتسريع العملية. في مثل هذه الحالة، سيكون من الحكمة أن تصدر وزارة المالية و / أو الجهة المنظمة للمشتريات إرشادات إضافية حول كيفية إدارة هذه العملية، بما في ذلك إمكانية إصدار أوامر التغيير. قد يكون من المفيد مراقبة الأسواق الدولية والمحلية لمقارنات الأسعار واتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب. للتخفيف من مخاطر الاحتياطي، من المهم بشكل خاص الحفاظ على مسارات التدقيق وقبول السلع / الخدمات من قبل المسؤولين

5. في بعض الحالات، قد يكون من الضروري التخلص من بعض المتطلبات القياسية مثل ضمانات العطاءات والضمانات، على الرغم من أن هذا يحتاج إلى توثيق مع التبرير المناسب. كلما أمكن، يمكن استخدام العقود الإطارية الموجودة مسبقاً. سيؤدي نشر جميع معلومات المشتريات المتعلقة بـ كوفيد-19 على البوابات الحكومية إلى تعزيز الشفافية والثقة.<sup>42</sup>

6. يجب تحسين إدارة الدفع. من المرجح أن تؤدي حالة الطوارئ إلى تقييد السيولة. وبالتالي، من الضروري زيادة التركيز على الاستخدام الأمثل لتعويم النقد وخطوط الائتمان. يمكن مراجعة عمليات الدفع العادية للفواتير وإيصالات السلع / الخدمات والمدفوعات، في كل من الوزارة التنفيذية ووزارة المالية، لاستكشاف أفضل السبل لاستخدام الإطار الزمني الذي يسمح به الدائنون في سداد المدفوعات. في حالات أخرى، قد يطلب المقاولون أو بائعو السلع والخدمات سلفاً إضافية أو أعلى، والتي يلزم وضع حدود لها. في الخطوط الأمامية، يمكن لوحدة تقديم الخدمات استخدام أنظمة النقود المتنقلة لضمان استرداد المبالغ الصغيرة بسرعة.

7. يمكن أن تعوض المراجعة الداخلية عن بعض الضوابط المسبقة، يمكن استخدام عمليات التدقيق الداخلي كعنصر تحكم تعويضي لإنشاء "تدقيق لاحق متزامن" للتعويض عن أي متطلبات ما قبل المراجعة يتم تعديلها. يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تقلل مؤقتاً من دورها في مراجعات الأنظمة للتركيز على إجراء التدقيق اللاحق للمعاملات، مع تأخر زمني ضئيل.

<sup>42</sup> Covid-19 implications for SAI strategic management Guidance note for Supreme Audit Institutions



8. إعداد التقارير المالية للتأكيد في الوقت المناسب. عند إنشاء بنود ميزانية منفصلة للاستجابة للوائح، يجب عليهم اتباع نظام الإبلاغ المالي القياسي (المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أو المعايير الوطنية). يمكن للحكومات أن تستفيد من زيادة تواتر التقارير المؤقتة بشأن الخطوط المحددة لصنع القرار.

9. يجب أن تكون المؤسسة الرقابية العليا جاهزة. يوفر التدقيق في المعاملات الطارئة من قبل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التابع للحكومة طمأنة أوسع بشأن قيمة الأموال التي يتم إنفاقها أثناء عمليات الطوارئ ويساعد في تحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز الأنظمة للمستقبل. يحتاج مدققو الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى اتخاذ قرار مستقل بشأن طبيعة ونطاق ومنهج الجائحة؛ ويجب عليهم إجراء تدقيقهم بأقل فترة تأخير بعد استعادة الحياة الطبيعية. لتكون قادرة على إجراء ذلك، يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة مواكبة التعديلات التي تم إجراؤها على أنظمة إدارة الشؤون المالية العامة وتحديد مجالات المخاطر المحتملة

## تجارب الدول الأخرى

### - ديوان المحاسبة الليبي<sup>43</sup>

انطلاقاً من دور ديوان المحاسبة في الاستجابة الوطنية لحالة الطوارئ ودعم قدرة مؤسسات الدولة ومساندتها في فترات الأزمات والكوارث وتعزيز المساءلة والشفافية بأشر الديوان في متابعة جهود وإجراءات الحكومة ومؤسساتها في مواجهة وباء فيروس كورونا (كوفيد -19) على النحو التالي أصدر السيد رئيس الديوان قراره رقم (171) لسنة 2020م بتشكيل لجنة عليا تتولى متابعة وتقييم اجراءات مواجهة الوباء وقد تم رسم مسار عمل اللجنة بهدف التقليل من المخاطر المحتملة للأزمة قدر الإمكان بداية بوضع تصور حول متطلبات واحتياجات مواجهة الازمة المتوقعة، ومن ثم المباشرة في تقييم التدابير الوقائية والاستعدادات الأولية التي وضعتها الحكومة لاحتواء الكارثة قبل وقوعها بما فيها كيفية تقدير وتوفير المخصصات اللازمة لذلك وآليات توفير المواد والتجهيزات وتنفيذ الأعمال، ثم متابعة وتقييم كافة الإجراءات التنفيذية ومراجعة كيفية التصرف في الأموال المتاحة بالتفصيل من خلال برنامج المراجعة المصاحبة بعد التصرف. كما يشمل التقييم جوانب مدى المبادرة وحمل المسؤولية أو التقصير والسلبية.

وفي سبيل ذلك قامت اللجنة بالتواصل مع كافة الجهات المعنية واللجان المشكلة لهذا الغرض وعقدت عدد من الاجتماعات التقابلية والقيام بالزيارات الميدانية وتم حصر كافة الأموال المسبلة وجاري مراجعة أوجه التصرف فيها من خلال إدارات الديوان المختصة وفق الخطة التي وضعتها اللجنة وتوجيهاتها ومتابعتها. كما سيتم إعداد التقارير بنتائج أعمال الرقابة ونشرها على العموم.

وختاماً يعي الديوان جيداً أن هذه الازمة عالية ويقدر حجم الكارثة فيما لو استشرى هذا الوباء في الدولة لا قدر الله. لذلك سيتعامل مع كافة الإجراءات والتصريفات التي تمت

<sup>43</sup> خطة عمل الديوان في ظل جائحة كورونا، 2020، ديوان الرقابة المالية الاتحادي

أو ستنتم على أنها قوة قاهرة وسوف يضع بحسبانه متطلبات و ضرورة سرعة الإنجاز في ظل الظروف غير العادية.

#### - ديوان المحاسبة في المملكة العربية السعودية

أطلق ديوان المحاسبة العام في المملكة العربية السعودية الصندوق السعودي لتحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (Saudi FISP)، بقيمة 2 مليون دولار أمريكي خلال الفترة من 2020-2021. تم إنشاء برنامج FISP السعودي لتقديم الدعم المالي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لتطوير وتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي يقودها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة. يتم جريب البرنامج السعودي في البلدان النامية في آسيا في 2020-2021، وسوف يستهدف الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التي تقوم بتطوير أو تطوير خطة إستراتيجية بدعم IDI.

يدرك ديوان المحاسبة العام أن حالة الطوارئ الوبائية كوفيد-19 كان لها تأثير أساسي على عمليات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على مستوى العالم. قامت العديد من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بتنفيذ العمل من المنزل وحتاج إلى إيجاد حلول عن بعد لإجراء أعمال التدقيق الخاصة بها، والتواصل داخلياً ومع أصحاب المصلحة الخارجيين، وتدريب الموظفين.

#### - ديوان الرقابة الإدارية والمالية في البحرين 44

واصل ديوان الرقابة المالية والإدارية إشراك موظفيه بالدورات التدريبية الدولية التي تعقد عن بعد، بشكل طبيعي واعتيادي، مستثمرا الإمكانيات التقنية المتوافرة، وذلك بهدف إبقاء العاملين لديه على إطلاع ودراية بالتطورات التي تجري على الصعيد العالمي في مجال التدقيق والمحاسبة.

ويتابع العاملون بالديوان التجارب والأفكار والخبرات العالمية الجديدة بهذا المجال، سواء تلك التي تطبقها المنظمات الدولية المتخصصة، أو أجهزة الرقابة والمحاسبة المماثلة، لا سيما في الدول المتقدمة.

وينتسب الديوان إلى منظمات مهنية دولية هي المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الإنٹوساي)، ومجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بالدول الآسيوية (الأسوساي)، والمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)، إضافة إلى دواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

ويشارك موظفو الديوان عادة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية التي تعقدتها وتعدّها هذه المنظمات تعزيراً للتعاون الدولي وتبادل المعرفة والخبرات على مستوى الدول الأعضاء

وحضر موظفون العديد من الجلسات النقاشية والحوارية والدورات التدريبية خلال الشهرين الماضيين باستخدام تقنية الاتصال المرئي، منها على سبيل المثال لا الحصر.

<sup>44</sup> "الرقابة" يدرّب موظفيه على تجارب التدقيق العالمية

<https://alwatannews.net/article/925004/Bahrain/الرقابة-يدير-موظفيه-على-تجارب-التدقيق-العالمية>

ندوة حول "قادة الأجهزة العليا للرقابة وأصحاب المصلحة الرئيسيين"، عقدتها المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأربوساي)، ومبادرة تنمية الإنترنت ساي التابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الأنتوساي).

وتبادل المشاركون بالندوة الخبرات والتحديات والدروس المستفادة من تجارب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول العالم المتعلقة بمهام رقابة الأموال الطارئة المخصصة لمواجهة جائحة كورونا، كما تعرّفوا على وجهة نظر أصحاب المصلحة حول رقابة الشفافية والمساءلة والشمولية في ظل هذه الأزمة. ووفرت الجلسات النقاشية فرصة قيمة للمشاركين الذين يمثلون الأجهزة الأعضاء في مجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بالدول الآسيوية (ASOSAI)، من جهة تبادل نماذج وحالات التدقيق في مثل هذه الظروف، وأفضل الممارسات المتبعة، ونتائج البحث لأنواع مختلفة من الأزمات وركّز المتحدثون على كيفية تطوير قدرات الأجهزة الأعضاء في ASOSAI، ومساعدتها على أن تكون مستعدة بشكل أفضل للاستجابة للأزمات عند وقوعها، كما شارك ديوان الرقابة المالية والإدارية في جلسة بحثت سبل ضمان الشفافية والمساءلة خلال جائحة كورونا (كوفيد -19)، من منظور أصحاب المصلحة.

وهدفت الجلسة التي نظمها الجهاز الأعلى للرقابة المالية في جمهورية إندونيسيا، إلى جمع أصحاب المصلحة لتبادل الخبرات والمعرفة حول كيفية تحديد المخاطر التي قد تعيق مراقبة تطبيق الشفافية والمساءلة وطرق التغلب عليها أثناء الأزمة لضمان إدارة مالية عامة جيدة.

وقدّم متحدثون بارزون من جهات حكومية وأجهزة رقابة مالية ومحاسبون وأكاديميون ومسؤولون في مجال التنمية ومثلو جمعيات مهنية تجاربتهم وخبراتهم في هذا المجال. يشار إلى أن نسبة الموظفين الفنيين في ديوان الرقابة المالية والإدارية تصل إلى 70٪، فيما تبلغ نسبة الحاصلين على مؤهلات مهنية 51٪

#### - دول الإتحاد الأوروبي 45

وافقت أجهزة الرقابة العليا الأوروبية (SAIs) على التعاون على نطاق واسع لتوليد معلومات حول آثار الجائحة، واستجابات الحكومات له والتعافي منه. قام مكتب التدقيق الوطني في فنلندا (NAOF) بدور نشط في إنشاء مشروع خاص بالجائحة، تم تنسيقه بالاشتراك مع المنظمات غير الحكومية في المملكة المتحدة وفنلندا. وهذا يتماشى مع الهدف الرئيسي للتعاون الدولي لـ NAOF: كيفية تعزيز استعداد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة للقضايا الناشئة، وكذلك توقيت أعمال التدقيق.

في بداية شهر يونيو، أطلقت EUROSAI، المنظمة الفرعية الإقليمية الأوروبية التابعة للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات (INTOSAI)، مشروع كوفيد -19 مفتوح لجميع أعضائها. يتم تنسيق المشروع من قبل الأجهزة العليا للرقابة

<sup>45</sup> tytti yli-viikari, heli mikkela, 2020, European SAIs intensifying cooperation on the COVID-19 pandemic, [https://www.vtv.fi/en/news\\_item/european-sais-intensifying-cooperation-on-the-covid-19-pandemic/](https://www.vtv.fi/en/news_item/european-sais-intensifying-cooperation-on-the-covid-19-pandemic/)

المالية والمحاسبة في المملكة المتحدة وفنلندا. انضم أكثر من نصف أعضاء EUROSAI إلى المشروع حتى الآن.

تتعلق القضايا الرئيسية التي سيتم فحصها في المشروع، على سبيل المثال، الرعاية الاجتماعية والصحية، ومرونة الأزمات، والأمن الاقتصادي والتجاري في حالات الأزمات، واستمرارية الأعمال.

في البداية، قامت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بتبادل المعلومات والخبرات حول تأثيرات الأزمة على الرقابة المالية للحكومة المركزية والإدارة العامة. كما تبادل المشاركون الآراء والأفكار حول كيفية الاستجابة للتحديات الجديدة التي تطرحها الأزمة.

الهدف المشترك للأجهزة العليا للرقابة هو ضمان والتحقق من أن القرارات والتدابير المتخذة في الإدارة العامة مستدامة وتفي بمتطلبات الحكم الرشيد حتى في هذه الظروف الاستثنائية. هذه الأهداف هي أيضاً في صميم معايير التدقيق الدولية (معايير ISSAL)، وخاصة معيار ISSAI 12، الذي يؤكد التأثير المجتمعي للأجهزة العليا للرقابة وفوائد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

نظم المشروع سلسلة من المناقشات الافتراضية التي تبادل خلالها ممثلو الأجهزة العليا للرقابة الأفكار والتجارب. اجتذب المشروع اهتماماً واسع النطاق: حتى الآن، شارك ما مجموعه 37 جهازاً من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في فعاليات المشروع، و30 قد اشتركوا في المشروع.

من بين القضايا الرئيسية التي أثرت القضايا الاجتماعية والصحية، وأمن الإمدادات، والاستجابة للأزمات، والأداء السليم للاقتصاد، ومختلف التحديات الإدارية التي يفرضها جائحة فيروس كورونا، العديد من هذه القضايا عابرة للحدود ومشتركة بين بلدان مختلفة، وبالتالي تتطلب تعاوناً دولياً واسع النطاق للتعامل معها.

ستكون الخطوة التالية هي تحديد مدى استعداد مختلف الأجهزة الرقابية للمشاركة في هذه الموضوعات. سيتم اختيار الموضوعات النهائية التي سيتم تضمينها في المشروع في أوائل الخريف. سيتم إبلاغ نتائج العمل إلى مؤتمر EUROSAI لعام 2021

## **المبحث الرابع: دور ديوان المحاسبة القطري في التخفيف من المخاطر التي يشكلها جائحة مرض كوفيد-19**

في مواجهة انتشار جائحة الفيروس التاجي (كوفيد-19)، قام برنامج اتخذ ديوان المحاسبة في قطر (SAB) عدداً من الإجراءات الوقائية تدابير لحماية موظفيها، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات خاصة الإجراءات الإدارية والتنظيمية لضمان استمرارية الأعمال، وكذلك تعديل خطط وبرامج العمل بما يتناسب مع الظروف الحالية على مستوى الدولة.

تم تطوير الإجراءات والتدابير التي اتخذتها SAB على أساس على ثلاثة محاور رئيسية، كجزء من خطة للحد من انتشار الوباء، مع مراعاة الحاجة إلى اتخاذ خطوات التنفيذ الخاصة بهم جعلها متسقة مع تلك الإجراءات والتدابير المتخذة في الدولة المستوى، جنباً إلى جنب مع ضمان التزام SAB الكامل بمسؤولياته ممارسة وظائفها الرقابية وتسهيل عمل الدولة الكيانات لمواجهة هذا الوباء دون المساس بالتمويل المناسب الأنظمة

والإجراءات التي تضمن الحفاظ على الأموال العامة، في هذا التقرير. مواضيع الخطة ومحتوياتها من التدابير والإجراءات المتخذة لمواجهة هذا الوباء. هذه مصنفة وفقاً لمواضيعها الثلاثة، هي كما يلي:

### الموضوع رقم (1):

#### خطة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات

#### أولاً: الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان

- 1- إعادة توزيع القوى العاملة في الديوان بشكل يتوافق مع الإجراءات العامة المعمول بها في الدولة، حيث يعمل 20٪ فقط من موظفي الديوان في المقر الرئيسي و80٪ من الموظفين يعملون عن بعد.
- 2- إلزام الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 55 عاماً والموظفين الذين يعانون من أمراض مزمنة بالعمل عن بُعد من منازلهم لحمايتهم من احتمالية الإصابة بالعدوى.
- 3- إعفاء الموظفين من حضور مقر الديوان وتكليفهم بالعمل عن بعد.
- 4- منع التجمعات والتأكد من مراعاة التباعد الاجتماعي بين الموظفين.
- 5- التوقف عن استخدام نظام البصمة في إجراءات الدخول والمغادرة، وقصرها على استخدام معرفات الموظفين.
- 6- تخفيض ساعات العمل إلى ساعة واحدة في اليوم.
- 7- منح الموظفين العائدين من خارج الدولة إجازة مدفوعة الأجر لمدة 14 يوماً لا تخصم من أرصدة إجازاتهم لتمكينهم من البقاء في الحجر المنزلي.
- 8- يمنح الموظفون العائدون من خارج الدولة والموجودين في الحجر الصحي في الفنادق إجازة مدفوعة الأجر لمدة 14 يوماً لا تخصم من أرصدة إجازاتهم، تليها 14 يوماً للبقاء في الحجر المنزلي.
- 9- بالنسبة للموظفين غير القطريين الذين كانوا في إجازة خارج الدولة ولم يتمكنوا من العودة بسبب إغلاق المطارات، فلا يجوز استقطاع رواتبهم مقابل هذا التأخير وستدفع جميع رواتبهم ودفوعاتهم الشهرية لهم كأنهم يؤدون عملهم وسيستمررون في استقبالهم حتى عودتهم.
- 10- في نهاية الأزمة ويحل غيابهم عن العمل بما لا يؤثر على استحقاقاتهم.
- 11- تفعيل خدمة الخط الساخن والواتس اب ماسنجر لجميع أقسام الديوان للرد على استفسارات الموظفين سواء فيما يتعلق بالأزمة أو بأمورهم الشخصية.

#### ثانياً: الإجراءات المتخذة لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم عمل الديوان

- 1- تركيب معقمات اليد في المصاعد وكافة الصالات داخل المبنى.
- 2- تطهير الأسطح كل 20 دقيقة.

- 3- عدم السماح للعاملين ومثلي الشركات المتعاقدة مع الديوان بدخول المبنى إلا بعد التحقق من آخر تواريخ دخولهم إلى الدولة.
- 4- منع أفراد الشركات من الدخول دون توقيع تعهد يؤكد خلوصهم من أي أمراض معدية والتزامهم بالإبلاغ عنها في حالة الشعور بأي أعراض.
- 5- يجب أن يحصل موظفو SAB المعينون للعمل عن بعد على موافقة مسبقة لدخول مباني الشركة.
- 6- توزيع جميع أنواع المطهرات وأقنعة الوجه على العاملين.
- 7- توفير حقيبة المعقمات والكمادات للمراجعين العاملين خارج مقر الديوان.
- 8- نصح جميع المراجعين بارتداء الأقنعة والقفازات قبل دخول مقر الديوان.
- 9- تخفيض اعداد العاملين بالشركة لخدمات النظافة وتعديل اوقات عملهم لتكون بعد الدوام الرسمي.
- 10- وقف جميع خدمات الضيافة في المكاتب واغلاق الكافتيريا.
- 11- استخدام الأكواب التي تستخدم لمرة واحدة فقط.
- 12- إغلاق الصالة الرياضية وغرفة الصلاة.
- 13- قصر الاستخدام الأقصى للمصاعد على أربعة أشخاص فقط مع تحديد متطلبات التباعد الاجتماعي فيها.
- 14- نصب مر تطهير بمدخل الديوان الرئيسي لتطهير الأفراد الذين يدخلون المقر

### استمرارية الأداء ومهام المراجعة

#### أولاً: الإجراءات المتخذة لتنفيذ المهام الرقابية وفق الخطط وبرامج العمل المعتمدة

- 1- التنسيق مع الجهات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بآلية المراجعة وتوفير البيانات اللازمة.
- 2- التنسيق مع الجهات الأخرى في الدولة لضمان استمرار أنشطة التدقيق بالقدر الذي يتناسب مع الظروف القائمة.
- 3- تأجيل تنفيذ الأعمال والأنشطة غير الضرورية التي قد تزيد من خطر الإصابة بالعدوى

#### ثانياً: الإجراءات المتخذة على مستوى المراجعة المسبقة للمناقصات والعقود الحكومية

- 1- دعوة مثلي الديوان المكلفين بحضور اجتماعات لجان المناقصات والمزايدات التي يشارك فيها الديوان، لاعتماد آلية الموافقة الإلكترونية وفقاً للقواعد والضوابط الواردة في التعميم رقم (6) لسنة 2020 الصادر عن إدارة تنظيم المشتريات الحكومية، بوزارة المالية بشأن وضع ضوابط مؤقتة للجنة المناقصات والمزايدات لإصدار توصياتها من خلال الحصول على الموافقات الإلكترونية. وكذلك اعتماد آلية الاجتماع عن بعد باستخدام تقنيات المؤتمرات عبر الفيديو، كلما أمكن ذلك.

- 2- دعوة مثلي الديوان في لجان المناقصات والمزايدات المختلفة لتسليم تقارير حضور الاجتماعات إلكترونياً، وكذا جميع وثائق الموضوعات المعروضة على اللجان، على أن يتم دراستها ومراجعتها من قبل الدائرة إلكترونياً.
- 3- مخاطبة لجان المناقصات والمزايدات حول موضوعات معينة تم تناولها وإصدار توصيات بشأنها خلال اجتماعات اللجان فيما يتعلق بالموضوعات التي تتطلب
- 4- التواصل مع اللجان ذات الصلة، وكذلك الدعوة لعقد اجتماعات افتراضية لمناقشة قضايا معينة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- 5- التواصل مع الموظفين الذين يعملون عن بعد من خلال وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني أو برامج الاجتماعات)، من خلال المشرف المباشر، من أجل مواكبة تقدم العمل.
- 6- إرسال الرسائل التي يتلقاها قسم تدقيق المناقصات والعقود من مختلف الجهات بخصوص مشاريع المناقصات المقترحة أو العقود المزمع طرحها إلى الباحثين عبر البريد الإلكتروني للرد عليها وإبداء الملاحظات عليها.
- 7- مراجعة العقود المبرمة الواردة من الجهات الخاضعة للتدقيق المسبق.

### تقييم المخاطر والتواصل مع الجهات الخاضعة للتدقيق

- 1- تم إنشاء نظام تحليلي يجمع ويقيم المخاطر المؤسسية والتشغيلية للكيانات الخاضعة للمراجعة وفقاً لسجلات ومؤشرات المخاطر المحددة.
- 2- تقديم تقارير وتحليلات مجمعة حول المخاطر المؤسسية والتشغيلية وفقاً لمؤشرات تقييم المخاطر الخاصة بالمخاطر الإستراتيجية والمالية والتشغيلية ومخاطر الامتثال والحوكمة.
- 3- رفع كفاءة التدريب للكيانات الخاضعة للمراجعة لتحديد المخاطر ومدى تأثيرها، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمالية، التي قد تتأثر بوباء فيروس كورونا المستجد

### الموضوع رقم (2):

### خطة تنمية القدرات ورفع الوعي

#### أولاً: الإجراءات المتخذة على مستوى التدريب والتطوير وبناء القدرات

- 1- وقف جميع البرامج التدريبية التي تعقد في مقر الديوان.
- 2- إعادة ترتيب خطة التدريب بحيث يمكن تنفيذ جميع البرامج عن بعد.
- 3- التنسيق مع إدارة نظم المعلومات فيما يتعلق باستخدام منصة التدريب المشتركة وكيفية تدريب موظفي مركز ساب للتميز للتدريب والتطوير على استخدامها.
- 4- وضع خطة تدريب عن بعد للتمكين من الاستمرار في تنفيذ خطط التدريب التي يمكن تنفيذها وفقاً لذلك، مع إجراء تقييم دوري للنتائج لإجراء أي تعديلات ضرورية قد تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ تلك البرامج.

#### ثانياً: الإجراءات المتخذة لزيادة الوعي

- 1- توعية الموظفين عن طريق البريد الإلكتروني بالإجراءات الوقائية التي يجب اتخاذها لمواجهة فيروس كورونا.

- 2- استخدام الشاشات الداخلية في مقر الديوان لبث النصائح والنصائح الصحية وحث الموظفين على الالتزام بها لمنع انتشار فيروس كورونا.
- 3- التذكير بأهم القرارات الصادرة عن لجنة إدارة الأزمات ومجلس الوزراء والجهات المعنية، والتأكيد على ضرورة الالتزام بها.
- 4- تثقيف الموظفين حول أهم أعراض كوفيد -19، وكيفية الاستجابة عند استمرار أي من هذه الأعراض.
- 5- رفع مستوى الوعي بالمسؤولية الاجتماعية لجميع الموظفين، والتأكيد على ضرورة توحيد الجميع في مواجهة كوفيد -19.
- 6- تذكير الموظفين بأهمية التباعد الاجتماعي وتجنب الزيارات خاصة في شهر رمضان وعيد الفطر.
- 7- حث الموظفين على ممارسة الرياضة في هذه الأوقات ضمن الجهود المبذولة لمكافحة فيروس كورونا والحد من آثاره السلبية.
- 8- اعتماد الحلول الرقمية لمتابعة خدمات الصيانة والدعم مع الشركات التي تقدم الأنظمة والبرامج لتقليل عدد العاملين في مقر الديوان.
- 9- يعمل الديوان سابقاً حالياً على ربط نظام المراسلات بالشبكة الحكومية لإرسال واستقبال المراسلات الرسمية من خلال النظام
- 10- شراء منصة التعلم الإلكتروني
- 11- إنشاء منصة إلكترونية لمركز ساب للتميز للتدريب والتطوير.
- 12- تحويل مركز التميز للتدريب والتطوير لاستخدام برنامج Microsoft Teams وتدريبهم على استخدام البرنامج.
- 13- تحويل الموظفين لاستخدام برنامج VPN حسب التوجيهات، مع ميزة OTP.
- 14- تحديد ومراجعة إجراءات طلب VPN وبرامج الاجتماعات الافتراضية، سواء لموظفي SAB أو الشركات.
- 15- مراجعة الطلبات الجديدة للحصول على ترخيص VPN والوصول إلى رسائل البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى اقتراح حلول بديلة لاستمرارية الأعمال.
- 16- تبذل الجهود لتنفيذ برنامج متخصص لتمكين الموظفين من تغيير كلمات المرور دون الحاجة إلى الحضور إلى مقر الديوان.
- 17- توفير ميزة الوصول عن بعد للموظفين إلى جميع الأنظمة الإلكترونية وفقاً للاختصاصات المحددة لكل موظف، للقيام بها
- 18- الخروج من الأعمال المنوطة بهم باستخدام أجهزة الكمبيوتر المحمولة المقدمة لهم من قبل الديوان، مع مراعاة سياسات الأمن والسلامة المعتمدة لدى الديوان.
- 19- ضمان توفر تطبيق Cisco Communicator للموظفين لمناقشة أي أمور تتعلق بالعمل.
- 20- استخدام برامج مؤتمرات الفيديو مثل (WEBEX وMicrosoft Teams) لعقد اجتماعات عن بعد بين فرق العمل والأقسام / الإدارات التنفيذية والإدارة العليا.
- 21- استخدام نظام Kite Work لتمكين مسؤولي التدقيق من الحصول على البيانات من الكيانات الخاضعة للتدقيق عن بعد من قبل SAB وتطبيق تدابير الحماية اللازمة.



## **المبحث الخامس: الدراسات السابقة والتعليق عليها:**

### **1- (مذكرة إرشادية لمؤسسات التدقيق العليا) (2020) بعنوان " آثار كوفيد -19 على الإدارة الإستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة "**

الهدف من هذه المذكرة الإرشادية هو استكشاف الآثار المترتبة على انتشار الفيروس من منظور الإدارة الإستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة). يدرس المخاطر والفرص، فضلا عن الاستراتيجية والتشغيلية المحتملة التحديات والاختيارات والمعضلات التي قد تواجهها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في هذه الحالة، مع التمييز بين عدة مراحل للاستجابة، علاوة على ذلك، تقدم المذكرة التوجيهية اقتراحات بشأن استراتيجية محتملة استجابات الإدارة التي يمكن لقيادة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة النظر فيها من أجل ضمان وفائها بولايتها، وتحسين أدائها وإضافة قيمة في سياق أزمة كوفيد -19

تمثل المذكرة التوجيهية وجهة النظر الشخصية لمؤلفيها، أي فريق الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير (SPMR) في مبادرة الإبتو ساي للتنمية تحصل SPMR على دعم مالي من أمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية (SECO).

الاستفادة المذكرة من الاستشارات والتعليقات من موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة عبر مختلف القارات السياقات الاجتماعية والاقتصادية للبلد

### **2- (خوسيه أويولا) (2020) بعنوان " دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في المراجعة والمعلومات ورؤية في ظل جائحة كوفيد -19 "**

سمحت الأزمة الناجمة عن الوباء للأجهزة العليا للرقابة المالية (SAIs) باختبار قدرتها على تعزيز الحوكمة الرشيدة في ظروف المخاطر الصحية العالية والضوابط المالية التي أضعفتها الإعلانات عن حالات الطوارئ الصحية.

لقد نجحت العديد من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تطبيق هذا الوباء، وسرعان ما تم الوصول إلى الثغرات في سلسلة توريد الرعاية الصحية كما كشفت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عن عمليات احتيال في برامج الدعم ناجمة عن ضعف في نظام الرقابة الداخلية لديها، وعززت الثقة في المؤسسات العامة، وتقييم موضوعي لجودة الأرقام الرسمية المتعلقة بالعدوى والوفيات الناجمة عن فيروس كورونا.

بعد أن أدوا وظائفهم في التدقيق والإبلاغ عن الوباء، تواجه الأجهزة العليا للرقابة الآن تحديات المخاطر المستقبلية. لقد أدركت بعض الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بالفعل أن كوفيد -19 موجود ليبقى، إن قدرة الفيروس على التحور المستمر ستجعل اللقاحات المستقبلية في المرحلة التجريبية غير فعالة، كما هو الحال مع لقاح الإنفلونزا، سيتعين على الحكومات زيادة الموارد لإجراء التطعيمات المنتظمة لجزء كبير من السكان.

تحتفظ بعض الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بذاكرة مؤسسية نابضة بالحياة، مما يتيح لها التعرف بسرعة على الدروس المستفادة من الأوبئة السابقة، تتمتع هذه الأجهزة العليا للرقابة بإمكانية الوصول السهل إلى تقارير التدقيق السابقة، مما يساعدها على تحديد الاستجابات الفعالة للأوبئة السابقة، ستكون هذه الأجهزة العليا

للرقابة قادرة على مساعدة السلطات الصحية في تقييم مدى استمرار وشدة الجائحة. كما هو الحال بالفعل مع فيروس الإيدز والإنفلونزا. ستكون هذه الأجهزة العليا للرقابة في وضع أفضل للتعاون في صياغة برامج صحية وتعليمية جديدة تتسم بالفعالية والكفاءة.

لتحقيق هدف التنمية المستدامة المتمثل في "عدم ترك أي شخص وراء الركب"، من الضروري إعادة التفكير في الاستثمارات ذات الأولوية في البلد. في "الوضع الطبيعي الجديد"، ستكون شبكة اتصالات الإنترنت الوطنية حيوية مثل البنية التحتية للأرض والسكك الحديدية. سيتعين على الحكومات دعم شركات التكنولوجيا الخاصة بالقطاع الخاص مالياً لإدراج جميع المجتمعات الفقيرة والمعزولة في البلاد في شبكة الإنترنت الوطنية.

من الممكن تماماً أن تخضع خطط البنية التحتية الوطنية لتعديلات كبيرة لم يتم تحديدها بوضوح بعد. في هذا النقاش، ستكون الأجهزة العليا للرقابة قادرة على أن تكون محاوراً فعالاً لسياسة "لا تترك أحداً وراءك"، إلى الحد الذي يتم فيه الاعتراف بها كمؤسسات متخصصة وموضوعية ولا تشوبها شائبة. ستكون هناك تعديلات ضرورية في الخطط الاستراتيجية والميزانيات السنوية التي قد تكون مثيرة للجدل لأنها لن تكون مبنية على افتراضات الماضي، قبل وصول الجائحة.

في النقاش القادم بعد الجائحة، ستكون الأجهزة العليا للرقابة قادرة على النجاح التي لديها القدرة على إيصال خطة متماسكة لبناء بلد مرن قادر على التغلب على مخاطر الجائحة على أساس مستمر. مما يضمن تنميته الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### **3- (دوبروفلسكي). (2020) بعنوان " استعداد أجهزة الرقابة العليا لعدم اليقين "**

إن الكفاح غير الفعال ضد جائحة كوفيد-19 والا استعداد غير الكافي في وقت سابق لمواجهة تلك النماذج يثير التساؤل حول دور أجهزة الرقابة العليا (SAIs) في الموقف، حيث يتخذ صانعو القرار القرارات في ظروف عدم اليقين. لم تثبت الدول نفسها في ظروف من عدم اليقين، في جميع البلدان، الوضع هو نفسه، والقرارات المتأخرة بشأن الحجر الصحي المضاد للوباء، ونقص التدابير اللازمة لحماية الأطباء والمرضى، وقلّة أجهزة التنفس الصناعي. بناءً على تحليل العديد من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية المختارة عشوائياً من أجزاء مختلفة من العالم، وجدت هذه الدراسة أن منهجية التدقيق المصممة لبيئة يمكن التنبؤ بها أصبحت غير مناسبة في ظروف عدم اليقين.

لم تجد معظم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية التي تم تحليلها إشارات ضعيفة وبطاقات جامحة تتعلق بالجائحة. أولئك الذين وجدوا مثل هذه الإشارات لم يستخدموها بعد النظر. مما أدى إلى أن البرلمانات والحكومات والجمهور ليسوا مستعدين للتهديدات العالمية. يخلق مخاطر لرجال الأعمال.

#### **4- (جهاز الرقابة في المكسيك)، (2020) بعنوان " مؤسسة التدقيق العليا في المكسيك في مواجهة وباء كوفيد -19، وهي إجراءات لتعزيز الرقابة الحكومية"**

يواجه العالم أوقاتاً غير متوقعة، حيث لم يتوقع المجتمع سيناريوهات فيها يمكن للفيروس أن يحول الديناميكيات العالمية، ويولد انكماشاً اقتصادياً حاداً، تزيد البطالة، وتؤثر على أنظمة التعليم، بل والأسوأ من ذلك، تزيد الفقر وعدم المساواة في كل بلد.

يمثل انتشار السارس كوفيد -2 تحدياً لجميع الحكومات؛ إنه لظرف غير مسبوق يتطلب جهوداً واختبارات غير عادية القدرات المؤسسية للسيطرة والتخفيف من آثار جديد، غير معروف، فيروس خطير ومعد للفاية. في نفس الوقت، خلق حالة الطوارئ فرصة للحكومات، في أفعالها، للتأكيد على التزامها بالقيم والمبادئ التي تدعم النموذج الديمقراطي مع المساءلة والشفافية التي تتميز بمكانة راجحة

في هذا السياق، تواجه الأجهزة العليا للرقابة المالية (SAIs) حاجة إلى تغيير فوري للتكيف مع الواقع الجديد، الأمر الذي يستلزم قيوداً كبيرة على التفاعل ونزوح الناس. نفذت المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات في المكسيك (ASF) عدة استراتيجيات، معالجة جانبين رئيسيين:

أولاً: تعزيز عمل المدققين من خلال، بشكل رئيسي، تكيف الإطار القانوني من أجل التمكن من التدقيق الإجراءات الحكومية بشكل أكثر كفاءة وفي الوقت الفعلي. ثانياً: التعزيز سياسات المنظمة الداخلية، بما في ذلك إنشاء حماية الأفراد الإجراءات والإجراءات الإدارية والتنظيمية لضمان الكفاءة القدرة التشغيلية للجهاز.

#### **5- (مؤسسة OECD)، (2020) بعنوان " النزاهة العامة من أجل استجابة فعالة لكوفيد -19 والتعافي منها"**

النزاهة العامة هي مفتاح الاستجابة المرنة لأزمة كوفيد -19، بما يضمن أن الإجراءات الحكومية تفيد المحتاجين. خلق هذه الأزمة فرصاً للعديد من انتهاكات النزاهة ويمكن أن تزيد من الاحتيال والفساد، لا سيما في المشتريات العامة وحزم التحفيز الاقتصادي والمؤسسات العامة. هذا يمكن أن يقوض بشكل كبير عمل الحكومة. هناك حاجة إلى تدابير قصيرة وطويلة الأجل لمواجهة هذه المخاطر، مع التركيز على استراتيجيات المشتريات، وموارد وظائف التدقيق الداخلي، واستراتيجيات النزاهة في المؤسسات العامة، من بين أمور أخرى. يناقش موجز السياسة هذا التحديات الرئيسية المتعلقة بالنزاهة ويوصي بالتدابير التي يمكن أن تساعد الحكومات على ضمان الاستجابة الفعالة والتعافي من أزمة الجائحة.

#### **تعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال سرد لبعض الدراسات السابقة التي كانت تمت بصلة لموضوع هذه الدراسة، حيث نجد أن الدراسات تنوعت ما بين البيئات المختلفة، فمنها ما طبق في المكسيك، والكويت ومبادرة الإنتوساي أما من حيث منهج الدراسة فقد استخدمت الدراسات

جميعها المنهج التاريخي. أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد كانت وثائق ومؤتمرات واجتماعات وبيانات تاريخية واجاث.

### **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

لقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك فإن الاستبيان هو أداة جمع البيانات في هذه الدراسة.

### **أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

إن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في انها تطبق في العام 2021، كذلك تتناول دور الأجهزة العليا للرقابة (ديوان المحاسبة في قطر) في ظل جائحة مرض كوفيد - 19.

### **وقد استفدنا من الدراسات السابقة من خلال:**

- 1- ساعدت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري.
- 2- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وطريقة تطبيقها.
- 3- ساعدت في التعرف إلى المناهج المستخدمة في إجراء الدراسات السابقة، حيث قررا استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهدف الدراسة وطبيعتها.
- 4- كما استفدنا من الدراسات السابقة في تحليل النتائج وتقديم التوصيات.

# الفصل الثالث

## [ المنهجية الإجراءات ]

## منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يحاول من خلاله التعرف على أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على اتخاذ قرارات الاستثمار. ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قمنا بها لتنفيذ هذه الدراسة. وتعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة. وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة. وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. حيث يركز هذا الجزء على إجراءات الدراسة التي تم اتباعها. من حيث نوع الدراسة ومنهجها ومصادر البيانات والمعلومات. وأداة الدراسة. وخصائص ومواصفات مجتمع الدراسة وعينتها. والمحك المعتمد في الدراسة. وصدق الاستبانة وثباتها. والأساليب الإحصائية المستخدمة ومناقشة الفرضيات.

## وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث تم التوجه إلى معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة. والدوريات والمقالات والتقارير. والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## منهجية الدراسة

ارتباطاً بموضوع الدراسة. وتنبع مشكلتها البحثية. فإنه تم مراعاة التكامل المنهجي واستخلاص النتائج. والاسترشاد بالأسس والقواعد العلمية للمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. اللذين تم الاستعانة بهما في الدراسة. وهي كالاتي:

## مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تم دراستها. وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من (الموظفين العاملين في ديوان المحاسبة القطري)

## عينة الدراسة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. حيث تم توزيع (110) استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 103 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول رقم (1) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية.

### الجدول رقم (1): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الأولية

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	مدقق مساعد	24	23.3
	مدقق	19	18.4
	مدقق أول	16	15.5
	رئيس فريق تدقيق	13	12.6
	رئيس قسم	18	17.5
	خبير	6	5.8
	مدير إدارة	7	6.8
المجموع			100.0
المؤهل	بكالوريوس	85	82.5
	ماجستير	17	16.5
	دكتوراه	1	1.0
المجموع			100.0
الخبرة	سنوات 1-5	23	22.3
	سنوات 6-10	32	31.1
	سنة 11-15	26	25.2
	أكثر من 15 سنة	22	21.4
المجموع			100.0

يوضح الجدول السابق أن 23.3% من أفراد الدراسة المسمى الوظيفي لهم مدقق مساعد، في حين أن 18.4% المسمى الوظيفي لهم مدقق، في حين أن 15.5% المسمى الوظيفي لهم مدقق أول، وأن 12.6% من أفراد الدراسة كانوا رئيس فريق تدقيق، بينما 17.5% من أفراد الدراسة كانوا رئيس قسم، وأن 5.8% من أفراد الدراسة المسمى الوظيفي لهم خبير، وأن 6.8% من أفراد الدراسة المسمى الوظيفي لهم مدير إداري. كما يوضح الجدول السابق أيضا 82.5% من أفراد الدراسة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، وأن 16.5% كانوا من حملة شهادة الماجستير، في حين أن 1% كانوا من حملة الدكتوراه، ويوضح الجدول السابق أن 22.3% من أفراد الدراسة سنوات الخبرة لديهم تتراوح ما بين سنة إلى خمس سنوات، في حين أن 31.1% من أفراد الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات، وأن 25.2% من أفراد الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنة إلى 15 سنة، بينما 21.4% من أفراد الدراسة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة.

## رابعاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة بحثية في جمع المعلومات، والتي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على دور ديوان المحاسبة القطري في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا. ومن ثم الوصول للنتائج.

### وتتكون استبانة الدراسة من قسمين؛ هما:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن بيانات المستجيب الشخصية الآتية: (المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة).

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة حول (دور ديوان المحاسبة القطري في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا) ويتكون من (26) فقرة، موزعة على أربع محاور رئيسية، حسب الجدول الآتي "

### جدول رقم (2): محاور الاستبانة وعدد فقراتها

عدد الفقرات	المحور
8	الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان
6	الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي
6	الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة
7	الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة
27	المجموع

### خامساً: المقياس المعتمد في الدراسة

تم استخدام تدرجاً وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، ولتصحيح أداة الدراسة؛ بحيث تُعرض فقرات الاستبانة على المستجيبين، ويُطلب منهم إبداء مستوى الموافقة على هذه الفقرات من خلال إعطاء درجة تراوح بين (1-5) درجات بحيث إن اقترب الدرجة من الرقم (5) تدل على مستوى مرتفع من الموافقة، واقترب الدرجة من الرقم (1) يدل على مستوى منخفض من الموافقة أو عدم الموافقة وفق الجدول رقم (3) التالي:

### جدول رقم (3): مقياس التدرج لليكارت الخماسي

الاستجابة	موافقة ضعيفة جداً	موافقة عالية جداً
الدرجة	1	5
	2	4
	3	3

ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل بعد، وكل مجال ضمن أداة الدراسة، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي.

### سادساً: صدق الاستبانة

يعني صدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق والتأكد من صدق الاستبانة من خلال الآتي:

### 1- الصدق من وجهة المحكمين (صدق المحتوى / الصدق الظاهري):



بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على عدد (3) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

## 2- صدق المقياس:

### - صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق الجدول الآتي:

### جدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية للمجال

معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم
الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة	4	الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان	4
.800**	1	.779**	1
.816**	2	.813**	2
.731**	3	.636**	3
.845**	4	.700**	4
.895**	5	.687**	5
.879**	6	.799**	6
الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة		.424**	7
.881**	1	.669**	8
.776**	2	الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي	9
.890**	3	.797**	1
.903**	4	.830**	2
.671**	5	.792**	3
.801**	6	.843**	4
		.729**	
		.735**	6

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 \*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يوضح الجدول رقم (5) أن معامل ارتباط كانت مرتفعة، والجدول السابق يوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أو ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### - الصدق البنائي (Structure Validity)

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (5): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان	.903**	.903**
2	الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي	.900**	.900**
3	الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة	.896**	.896**
4	الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة	.947**	.947**

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## سابعاً: ثبات أداة الدراسة

تعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير. تحت نفس الظروف والشروط. يعني أن هناك استقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير. وقد تم التأكد من قياس ثبات الاستبانة من خلال استخدام طريقة معامل "ألفا كرونباخ" ( Cronbach's Alpha Coefficient). وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (7).

### جدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان	8	.847	.841
2	الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي	6	.876	.904
3	الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة	6	.908	.910
4	الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة	6	.899	.918
5	المجموع	26	.911	.929

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة ككل (.911). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وأن معامل الثبات بطريقة التجزئة كذلك مرتفعة حيث كانت قيمة معامل التجزئة النصفية لجميع فقرات الاستبانة ككل (.929). وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحه لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها بثقة.

## ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS-v26).

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار T في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 ام زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.
- 5- نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة إثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

## الفصل الرابع

[ نتائج الدراسة ومناقشتها ]

## أولاً: عرض النتائج وتحليل الفرضيات: (الاجابه على تساؤلات الدراسة)

### السؤال الاول:

#### ما مدى الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان؟

للإجابة على هذا الفرض تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، واختبار "T"، واختبار "T-Test"، لمعرفة ما إذا كانت متوسطة درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) درجة الحياد أم لا. كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (7) تحليل المحور الأول: الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان:

الترتيب	المعنوية (sig)	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	
3	0.00	-10.8	36.3%	1.109	1.82	يوجد إجراءات تقليل ساعات العمل في ظل الجائحة	1
2	0.00	-8.4	39.6%	1.237	1.98	يوجد منح اجازات للموظفين العائدين من الخارج	2
7	0.00	-20.2	29.1%	0.777	1.46	إلزام الموظفين أصحاب الامراض وكبار السن من العمل عند بعد	3
4	0.00	-12.2	35.1%	1.033	1.76	يوجد خط ساخن للرد على الاستفسارات بما يتعلق بالأزمة او امورهم الشخصية	4
5	0.00	-14.9	33.6%	0.899	1.68	هل تعتقد أن التعديلات التي تم إدخالها على جدول عمل الديوان (العمل عن بعد، والعمل في نوبات، وساعات العمل المنخفضة، وأسبوع العمل المنخفض، و	5
1	0.00	-6.8	42.9%	1.279	2.15	يوجد توظيف خبراء إضافيين من أجل تدقيق استجابة نظام الرعاية الصحية للوباء	6
8	0.00	-25.3	27.8%	0.645	1.39	يوجد تدابير سلامة الموظفين التي تم تبنيها (أقنعة، جل مضاد للبكتيريا، قياس درجة الحرارة، اختبارات كوفيد-19، إلخ)	7
6	0.00	-16.8	33.2%	0.811	1.66	هل تعتقد أن كافة الإجراءات المتبعة ساهمت في حماية الموظفين	8
---	0.00	-18.5	34.7%	0.69295	1.74	المجموع	9

#### يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى فقرتان هما:

الفقرة رقم (6) وتنص على أن " يوجد توظيف خبراء إضافيين من أجل تدقيق استجابة نظام الرعاية الصحية للوباء " وقد حصلت على أعلى وزن نسبي وهو 42.9% ووسط حسابي 2.15

بينما الفقرة رقم (2) تنص على أن " يوجد منح اجازات للموظفين العائدين من الخارج " وقد حصلت على وزن نسبي وهو 39.6% ووسط حسابي 1.98

## كما يتبين من الجدول أن أدنى فقرتان هما:

الفقرة رقم (7) وتنص على أن "يوجد تدابير سلامة الموظفين التي تم تبنيها (أقنعة، جل مضاد للبكتيريا، قياس درجة الحرارة، اختبارات كوفيد-19، إلخ)" وحصلت على أدنى وزن نسبي وهو 27.8% ووسط حسابي 1.39 0

في حين أن الفقرة رقم (3) تنص على أن "إلزام الموظفين أصحاب الأمراض وكبار السن من العمل عند بعد" وقد حصلت على وزن نسبي وهو 29.1% ووسط حسابي 1.46

في حين أن المتوسط الكلي لمجال الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان هو 1.74 والوزن النسبي 34.7% 0

## السؤال الثاني:

### ما مدى الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية؟

واللوجستية لدعم العمل الرقابي للإجابة على هذا الفرض تم استخدام المتوسط الحسابي والأجراف المعياري والوزن النسبي، واختبار "T"، واختبار "T-Test"، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) درجة الحيات أم لا. كما هو مبين في الجدول الآتي:

### جدول رقم (8) تحليل المحور الثاني: الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية

الترتيب	المعنوية (sig)	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الأجراف المعياري	المتوسط	الفقرات	
1	0.00	-10.9	37.5%	1.045	1.87	يوجد حلول الرقمية لمتابعة خدمات الصيانة والدعم لتقليل عدد العاملين في مقر الديوان	1.
2	0.00	-12.9	36.1%	0.940	1.81	تم إنشاء منصة إلكترونية مختصة للتدريب والتطوير	2.
3	0.00	-13.5	34.0%	0.979	1.70	تحويل الموظفين لاستخدام برنامج VPN حسب التوجيهات	3.
3	0.00	-13.5	34.0%	0.979	1.70	يوجد طلبات للحصول على ترخيص VPN والوصول إلى رسائل البريد الإلكتروني	4.
5	0.00	-22.0	29.1%	0.711	1.46	يتم استخدام برامج مؤتمرات الفيديو مثل (WEBEX وMicrosoft Teams) لعقد اجتماعات عن بعد بين فرق العمل والأقسام / الإدارات التنفيذية والإدارة العليا	5.
4	0.00	-18.4	30.9%	0.802	1.54	يتم استخدام أنظمة مثل (Kite Work) لتمكين مسؤولي التدقيق من الحصول على البيانات من الكيانات الخاضعة للتدقيق عن بعد	6.
--	0.00	-18.6	33.6%	0.71996	1.68	المجموع	7.

### يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى فقرتان هما:

الفقرة رقم (1) وتنص على أن " يوجد حلول الرقمية لمتابعة خدمات الصيانة والدعم لتقليل عدد العاملين في مقر الديوان " وقد حصلت على أعلى وزن نسبي وهو 37.5% ووسط حسابي 1.87

بينما الفقرة رقم (2) تنص على أن " تم إنشاء منصة إلكترونية مختصة للتدريب والتطوير " وقد حصلت على وزن نسبي وهو 36.1% ووسط حسابي 1.81  
كما يتبين من الجدول أن أدنى فقرتان هما:

الفقرة رقم (5) وتنص على أن " يتم استخدام برامج مؤتمرات الفيديو مثل (WEBEX و Microsoft Teams) لعقد اجتماعات عن بعد بين فرق العمل والأقسام / الإدارات التنفيذية والإدارة العليا " وحصلت على أدنى وزن نسبي وهو 29.1% ووسط حسابي 1.46

في حين أن الفقرة رقم (6) تنص على أن " يتم استخدام أنظمة مثل (Kite Work) لتمكين مسؤولي التدقيق من الحصول على البيانات من الكيانات الخاضعة للتدقيق عن بعد " وقد حصلت على وزن نسبي وهو 30.9% ووسط حسابي 1.54

في حين أن قد بلغ المتوسط لجمال الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية 1.68 والوزن النسبي 33.6% 0

### السؤال الثالث:

#### ما مدى الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة؟

للإجابة على هذا الفرض تم استخدام المتوسط الحسابي والأجراف المعياري والوزن النسبي، واختبار "T"، واختبار "T-Test"، لمعرفة ما إذا كانت متوسطة درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) درجة الحياد أم لا. كما هو مبين في الجدول الآتي:



**جدول رقم (9) تحليل المحور الثالث: الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات  
المراجعة في ديوان المحاسبة**

الترتيب	المعنوية (sig)	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الأجراف المعيارية	المتوسط	الفقرات
5	0.00	-18.9	32.2%	0.744	1.61	1. هنالك إجراءات متخذة لتنفيذ المهام الرقابية وفق الخطط وبرامج العمل المعتمدة
2	0.00	-13.8	35.7%	0.893	1.79	2. يوجد تنسيق مع الجهات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بآلية المراجعة وتوفير البيانات اللازمة
4	0.00	-16.1	34.2%	0.812	1.71	3. يوجد تواصل مع الموظفين الذين يعملون عن بعد من خلال وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني أو برامج الاجتماعات)
1	0.00	-13.7	36.5%	0.868	1.83	4. يوجد نظام تحليلي يجمع ويقيم المخاطر المؤسسية والتشغيلية للكيانات الخاضعة للمراجعة وفقاً لسجلات ومؤشرات المخاطر المحددة.
2	0.00	-13.2	35.7%	0.936	1.79	5. يوجد تدريبات للجهات الخاضعة للرقابة لتحديد المخاطر ومدى تأثيرها بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمالية التي قد تتأثر بوباء فيروس كورونا
3	0.00	-15.0	34.8%	0.851	1.74	6. هل تعتقد أن تلك الإجراءات ساهمت في تنفيذ مهام المراجعة وفق الخطط وبرامج العمل المعتمدة
--	0.00	-18.1	34.9%	0.70625	1.74	المجموع

**يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى فقرتان هما:**

الفقرة رقم (4) وتنص على أن " يوجد نظام تحليلي يجمع ويقيم المخاطر المؤسسية والتشغيلية للكيانات الخاضعة للمراجعة وفقاً لسجلات ومؤشرات المخاطر المحددة " وقد حصلت على أعلى وزن نسبي وهو 36.5% ووسط حسابي 1.83

بينما الفقرتان رقم (2) والفقرة رقم (5) حصلتا على نفس الوزن النسبي وهو 35.7% ووسط حسابي 1.79 وتنص الفقرة رقم (2) على أن " يوجد تنسيق مع الجهات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بآلية المراجعة وتوفير البيانات اللازمة " في حين أن الفقرة رقم (5) تنص على أن " يوجد تدريبات للجهات الخاضعة للرقابة لتحديد المخاطر ومدى تأثيرها بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمالية التي قد تتأثر بوباء فيروس كورونا " 0

كما يتبين من الجدول أن أدنى فقرتان هما:

الفقرة رقم (1) وتنص على أن " هنالك إجراءات متخذة لتنفيذ المهام الرقابية وفق الخطط وبرامج العمل المعتمدة " وحصلت على أدنى وزن نسبي وهو 32.2% ووسط حسابي 1.61

في حين أن الفقرة رقم (3) تنص على أن " يوجد تواصل مع الموظفين الذين يعملون عن بعد من خلال وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني أو برامج الاجتماعات) " وقد حصلت على وزن نسبي وهو 34.1% ووسط حسابي 1.71

في حين أن قد بلغ المتوسط لمجال الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة 1.74 والوزن النسبي 34.9% 0

#### السؤال الرابع:

#### ما مدى الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة؟

للإجابة على هذا الفرض تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، واختبار "T"، واختبار "T-Test"، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) درجة الحياد أم لا. كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (10) تحليل المحور الرابع: الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة

الترتيب	المعنوية (sig)	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	
5	0.00	-13.7	34.6%	0.941	1.73	يتم اعداد جوث لتطبيق المعايير المهنية من خلال (التحديثات الدورية والمبادرة والأنشطة التدريبية)	1.
4	0.00	-14.9	35.9%	0.821	1.80	في ظل جائحة كوفيد-19 يجري الديوان تقييما دوريا لوحدة الرقابة الداخلية في الدوائر والمؤسسات الحكومية لبيان مدى تطورها ومواكبتها للتطور	2.
3	0.00	-11.2	38.4%	0.977	1.92	في ظل جائحة كوفيد-19 تتم مراجعة المخططات الاستراتيجية واعتماد خطط عمر قصيرة ومتوسطة المدى	3.
2	0.00	-10.2	38.6%	1.060	1.93	تم انشاء اطار تنظيمي للرقابة الاستثنائية في مواجهة الطوارئ من خلال إطاره تشريعي للرقابة المتزامنة أثناء الطوارئ الصحية التي تسببها أز	4.
6	0.00	-19.5	31.8%	0.733	1.59	في ظل جائحة يلتزم الديوان بالمبادئ العامة للتقارير. بحيث يتضمن اطلاع الجهات المشمولة بالرقابة على مستجدات عملية الرقابة والمعلومات ال	5.
1	0.00	-7.6	41.0%	1.263	2.05	في ظل جائحة كوفيد-19 يتم نشر التقارير في أقصر الآجال وابلاغ الجمهور بنتائج الرقابة لتمكينه من مساءلة الهيئات المراقبة	6.
-	0.00	-14.8	36.7%	0.79930	1.84	المجموع	7.

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى فقرتان هما:

الفقرة رقم (6) وتنص على أن " في ظل جائحة كوفيد-19 يتم نشر التقارير في أقصر الآجال وابلاغ الجمهور بنتائج الرقابة لتمكينه من مساءلة الهيئات المراقبة" وقد حصلت على أعلى وزن نسبي وهو 41% ووسط حسابي 2.05

بينما الفقرة رقم (4) تنص على أن " تم انشاء إطار تنظيمي للرقابة الاستثنائية في مواجهة الطوارئ من خلال إطاره تشريعي للرقابة المتزامنة أثناء الطوارئ الصحية التي تسببها " وقد حصلت على وزن نسبي وهو 38.6% ووسط حسابي 1.93

كما يتبين من الجدول أن أدنى فقرتان هما:

الفقرة رقم (5) وتنص على أن " في ظل جائحة يلتزم الديوان بالمبادئ العامة للتقارير بحيث يتضمن اطلاع الجهات المشمولة بالرقابة على مستجدات عملية الرقابة والمعلومات " وحصلت على أدنى وزن نسبي وهو 31.8% ووسط حسابي 0 1.59

في حين أن الفقرة رقم (1) تنص على أن " يتم اعداد بحوث لتطبيق المعايير المهنية من خلال (التحديثات الدورية والمبادرة والأنشطة التدريبية)" وقد حصلت على وزن نسبي وهو 34.6% ووسط حسابي 0 1.73

في حين أن قد بلغ المتوسط لجمال الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة 1.84 والوزن النسبي 36.7% 0

### فرضيات الدراسة:

#### **1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتبعة من قبل الديوان لحماية موظفيه في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا.**

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام نموذج الأجدار الخطي البسيط وذلك بهدف ايجاد أثر المتغير المستقل الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان) على المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا من قبل الديوان). حيث تم الاعتماد في ايجاد هذا الأثر على قيمة F المحسوبة وكذلك قيمة معامل التحديد لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع. حيث تم صياغة نموذج الأجدار الخطي البسيط بالشكل الرياضي التالي:

#### **جدول رقم (11): يوضح تأثير للإجراءات المتبعة من قبل الديوان لحماية موظفيه في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا**

الأثر	Sig	F	R2	B	$\alpha$	الحد من أثار جائحة فايروس كورونا (متغير تابع)
يوجد اثر	0.00	444.01	0.851	0.867	0.244	الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية

يوضح الجدول السابق أجدار المتغير المستقل الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان كمتغير مستقل على الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان كمتغير تابع حيث كانت قيمة F تساوي 444.01 وقيمة معامل التحديد الذي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل و التابع يساوي 0.851 وهذا يعني أن 85.1% من التغير في المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان) يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل والباقي يعود الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج كما يمكن صياغة نموذج الأجدار الذي يمثل العلاقة بين هذين المتغيرين كما في الشكل التالي:

$$y = \alpha + \beta x \quad y = 0.244 + 0.867x$$

**2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا**

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك بهدف إيجاد أثر المتغير المستقل للإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي) على المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا). حيث تم الاعتماد في إيجاد هذا الأثر على قيمة F المحسوبة وكذلك قيمة معامل التحديد لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع. حيث تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط بالشكل الرياضي التالي:

**جدول رقم (12): يوضح تأثير الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم**

**الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا**

الانحر	Sig	F	R2	B	$\alpha$	الحد من أثار جائحة فايروس كورونا (متغير تابع)
يوجد اثر	0.00	411.6	.803	.832	352	الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي

يوضح الجدول السابق انحدار المتغير المستقل للإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي كمتغير مستقل على الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان كمتغير تابع حيث كانت قيمة F تساوي 411.6 وقيمة معامل التحديد الذي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يساوي 0.803 وهذا يعني أن 80.3% من التغير في المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان) يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل والباقي يعود الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج كما يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي يمثل العلاقة بين هذين المتغيرين كما في الشكل التالي

$$y = \alpha + \beta x \quad y = 0.352 + 0.832x$$

**3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا**

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك بهدف إيجاد أثر المتغير المستقل (الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة) على المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان). حيث تم الاعتماد في إيجاد هذا الأثر على قيمة F المحسوبة وكذلك قيمة معامل التحديد لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع. حيث تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط بالشكل الرياضي التالي:

**جدول رقم (13): يوضح تأثير الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا**

الاثر	Sig	F	R <sup>2</sup>	B	$\alpha$	الحد من أثار جائحة فايروس كورونا (متغير تابع)
يوجد اثر	0.00	36.2	.896	.788	.301	الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة

يوضح الجدول السابق انحدار المتغير المستقل الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة كمتغير مستقل على الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان كمتغير تابع حيث كانت قيمة F تساوي 36.291 وقيمة معامل التحديد الذي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل و التابع يساوي 0.896 وهذا يعني أن 89.6% من التغير في المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان) يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة والباقي يعود الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج كما يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي يمثل العلاقة بين هذين المتغيرين كما في الشكل التالي:

$$y = \alpha + \beta x \quad y = 0.301 + 0.788x$$

**4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا**

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك بهدف إيجاد أثر المتغير المستقل (إجراءات تعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة) على المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا). حيث تم الاعتماد في إيجاد هذا الأثر على قيمة F المحسوبة وكذلك قيمة معامل التحديد لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع. حيث تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط بالشكل الرياضي التالي:

**جدول رقم (14): يوضح تأثير الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا**

الانثر	Sig	F	R2	B	$\alpha$	الحد من أثار جائحة فايروس كورونا (متغير تابع)
يوجد اثر	0.00	870.17	.895	.027	.053	الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة

يوضح الجدول السابق الجدار المتغير المستقل الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة كمتغير مستقل على الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان كمتغير تابع حيث كانت قيمة F تساوي 870.17 وقيمة معامل التحديد الذي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل و التابع يساوي 0.895 وهذا يعني أن 89.6% من التغير في المتغير التابع (الحد من أثار جائحة فايروس كورونا على موظفي الديوان) يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة والباقي يعود الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج كما يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي يمثل العلاقة بين هذين المتغيرين كما في الشكل التالي

$$y = \alpha + \beta x \quad y = 0.053 + 0.027x$$

**5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول دور ديوان المحاسبة القطري في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).**

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (15): بوضوح اختبار الفروق- البيانات الديمغرافية

البيانات الشخصية	فئات المتغير	اسم الاختبار	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
المسمى الوظيفي	مدقق مساعد	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	1.584	1.240	.293
	مدقق		1.617		
	مدقق أول		1.751		
	رئيس فريق تدقيق		1.758		
	رئيس قسم		2.019		
	خبير		2.127		
	مدير إدارة		1.628		
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	1.709	3.036	.071
	6-10 سنوات		1.648		
	11-15 سنة		1.502		
	أكثر من 15 سنة		2.228		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	1.706	1.143	.323
	ماجستير		1.970		
	دكتوراه		1.594		

نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول دور ديوان المحاسبة القطري في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت قيمة sig أكبر من 0.05 وقيمة الاختبار 1.240 وهذا غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

كما نلاحظ أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول دور ديوان المحاسبة القطري في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة sig أكبر من 0.05 وقيمة الاختبار 1.143 وهذا غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

كذلك يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الباحثين حول دور ديوان المحاسبة القطري في الحد من أثار جائحة فايروس كورونا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة sig تساوي 0.071 وقيمة الاختبار تساوي 3.036 وهذا غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

## الفصل الخامس

# [ النتائج والتوصيات ]



## النتائج:

### في ظل تحليل النتائج والتعليق عليها، تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها:

1. قام الديوان بتوظيف خبراء إضافيين من أجل تدقيق استجابة نظام الرعاية الصحية للوباء
2. يوجد نظام تحليلي يجمع ويقيم المخاطر المؤسسية والتشغيلية للكيانات الخاضعة للمراجعة وفقاً لسجلات ومؤشرات المخاطر المحددة
3. يوجد تنسيق مع الجهات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بآلية المراجعة وتوفير البيانات اللازمة
4. هنالك ضعف في استخدام برامج مؤتمرات الفيديو مثل (Microsoft و WEBEX Teams) لعقد اجتماعات عن بعد بين فرق العمل والأقسام / الإدارات التنفيذية والإدارة العليا
5. لدي الديوان نظام تحليلي يجمع ويقيم المخاطر المؤسسية والتشغيلية للكيانات الخاضعة للمراجعة وفقاً لسجلات ومؤشرات المخاطر المحددة
6. هنالك تنسيق بين الديوان والجهات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بآلية المراجعة وتوفير البيانات اللازمة
7. هنالك التزام بالمبادئ العامة للتقارير، بحيث يتضمن اطلاع الجهات المشمولة بالرقابة على مستجدات عملية الرقابة والمعلومات

## توصيات الدراسة:

### في ظل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُوصى بما يلي:

1. جميع الإجراءات المتخذة من قبل جميع أجهزة الرقابة العليا العربية، وإعادة تصنيفها إلى مجموعات متجانسة وتضمينها في وثيقة خبرة موحدة لتوزيعها على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء.
2. ترجمة وثيقة الخبرة الموحدة إلى اللغة الإنجليزية وتعميمها على المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بأعمال المراجعة.
3. ضرورة الأخذ بالاعتبار عند إعداد المخططات الاستراتيجية للمسائل المتعلقة بكيفية الاستجابة مع وضعيات مماثلة التي تتطلب على المستوى اللوجستي استخدام التقنيات الحديثة لتنفيذ عمليات المراجعة عن بعد ورقمنة العمل الرقابي
4. اعتماد النهج الاستباقي من طرف الأجهزة الرقابية من خلال إرساء تقنيات العمل عن بعد وبرمجة مهمات الرقابة على خفض مخاطر الكوارث والتي يمكن أن تشمل العديد من القطاعات على غرار الصحة والإسكان والذي بدوره يساهم في حوكمة إدارة الكوارث المحتملة

# المراجع

## المراجع:

1. مجموعة البنك الدولي، دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في استجابة الحكومات لجائحة كوفيد - 19 : مرحلتا الطوارئ وما بعد الطوارئ ، 2020 [COVID-19-Role-of-2020](https://www.worldbank.org/publications/covid/publication/COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf) [Supreme-Audit-Institutions-SAIs-in-Governments-Response-to-COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf](https://www.worldbank.org/publications/covid/publication/COVID-19-Emergency-and-Post-Emergency-Phases.pdf) (worldbank.org)
2. رامي فراونه ، تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على أداء الجامعات الفلسطينية ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، 2011
3. جائحة كوفيد - 19: أي دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، لجنة المعايير المهنية للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
4. خطة عمل الديوان في ظل جائحة كورونا، 2020، ديوان الرقابة المالية الاتحادي
5. Loyaza and Pennings (2020): Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19: A Primer for Developing Countries. World Bank Group Research and Policy Brief Nr. 26
6. <https://www.sab.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9>
7. Fanack , Economy of Qatar , 2020 , <https://fanack.com/qatar/economy-of-qatar>
8. research , Qatar: Market Profile , 2020  
<https://research.hktdc.com/en/article/MzU4MDMwNTI4>
9. future directions, Conor Fowler, FDI Associate ,2021, Qatar's Economic Recovery: LNG in 2021 and Beyond ,  
<https://www.futuredirections.org.au/publication/qatars-economic-recovery-lng-in-2021-and-beyond/>
10. Andrea Giampiccoli , 2015 , Tourism development in Qatar: towards a diversification strategy beyond the conventional 3 Ss , African Journal of Hospitality Tourism and Leisure 4(1):1-13
11. KPMG REPORT, Potential impact of COVID-19 on the Qatar economy, 2020
12. Qatar Country Report , 2020 , <https://crisis24.garda.com/insights-intelligence/intelligence/country-reports/qata>
13. Qatar Country Report , 2020 , <https://crisis24.garda.com/insights-intelligence/intelligence/country-reports/qatar>
14. Bloomberg, KPMG Analysis
15. PSA, KPMG Analysis
16. Bisma Ghali, 2020 , Covid-19 pandemic: what is the role of supreme audit institutions?
17. Covid-19 implications for SAI strategic management Guidance note for Supreme Audit Institutions

18. JOSÉ OYOLA, 2020 , ROLE OF SAIs IN THE AUDIT, INFORMATION AND VISION OF COVID-19, International consultant specialized in the formulation of 3E audits
19. Covid-19 implications for SAI strategic management Guidance note for Supreme Audit Institutions
20. tytti yli-viikari, heli mikkela, 2020, European SAIs intensifying cooperation on the COVID-19 pandemic, [https://www.vtv.fi/en/news\\_item/european-sais-intensifying-cooperation-on-the-covid-19-pandemic/](https://www.vtv.fi/en/news_item/european-sais-intensifying-cooperation-on-the-covid-19-pandemic/)

# ملاحق الدراسة

## الاستبيان:

تم إجراء بحث بعنوان " الدروس المستفادة من خلال مواجهه ازمه انتشار فيروس كورونا، فنرجو من سيادتكم تعبئة فقرات الاستبانة علماً بأن المعلومات المأخوذة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير.

## أولاً: البيانات الشخصية:

مدير ادارة	خبير	مدقق اول	مدقق مساعد	المسمى الوظيفي
	رئيس قسم	رئيس قسم	مدقق	
		ماجستير	دبلوم	المؤهل العلمي
		دكتوراه	بكالوريوس	
		15-11 سنة	1-5 سنوات	سنوات الخبرة
		أكثر من 15 سنة	10-6 سنوات	

## ثانياً: محاور الدراسة:

م.	العبارات	أوافق درجة كبيرة جداً	أوافق درجة كبيرة	صحيح لحدا	أوافق درجة ضعيفة	أوافق درجة ضعيفة جداً
<b>المحور الأول: الإجراءات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية لحماية موظفي الديوان</b>						
1.	يوجد إجراءات تقليل ساعات العمل في ظل الجائحة					
2.	يوجد منح اجازات للموظفين العائدين من الخارج					
3.	إلزام الموظفين أصحاب الامراض وكبار السن من العمل عند بعد					
4.	يوجد خط ساخن للرد على الاستفسارات بما يتعلق بالأزمة او امورهم الشخصية					
5.	هل تعتقد أن التعديلات التي تم إدخالها على جدول عمل الديوان (العمل عن بعد. والعمل في نوبات. وساعات العمل المخفضة. وأسبوع العمل المنخفض. وما إلى ذلك) ساهمت في حماية الموظفين					
6.	يوجد توظيف خبراء إضافيين من أجل تدقيق استجابة نظام الرعاية الصحية للوباء					
7.	يوجد تدابير سلامة الموظفين التي تم تبنيها (أقنعة. جل مضاد للبكتيريا. قياس درجة الحرارة. اختبارات كوفيد -19. إلخ)					
8.	هل تعتقد أن كافة الإجراءات المتبعة ساهمت في حماية الموظفين					
<b>المحور الثاني: الإجراءات المتخذة من قبل الخدمات المساندة في الديوان لتقديم الخدمات الإدارية واللوجستية لدعم العمل الرقابي</b>						
1.	يوجد حلول الرقمية لمتابعة خدمات الصيانة والدعم لتقليل عدد العاملين في مقر الديوان					
2.	تم إنشاء منصة إلكترونية مختصة للتدريب والتطوير					
3.	تحويل الموظفين لاستخدام برنامج VPN حسب التوجيهات					
4.	يوجد طلبات للحصول على ترخيص VPN والوصول إلى رسائل البريد الإلكتروني					
5.	يتم استخدام برامج مؤتمرات الفيديو مثل (Microsoft WEBEX و Teams) لعقد اجتماعات عن بعد بين فرق العمل والأقسام / الإدارات التنفيذية والإدارة العليا					
6.	يتم استخدام أنظمة مثل (Kite Work) لتمكين مسؤولي التدقيق من الحصول على البيانات من الكيانات الخاضعة للتدقيق عن بعد					



م	العبارات	أوافق درجة كبيرة جداً	أوافق درجة كبيرة	صحيح لحد ما	أوافق درجة ضعيفة	أوافق درجة ضعيفة جداً
<b>المحور الثالث: الإجراءات المتخذة من قبل الديوان لتنفيذ عمليات المراجعة في ديوان المحاسبة</b>						
1.	هنالك إجراءات متخذة لتنفيذ المهام الرقابية وفق الخطط وبرامج العمل المعتمدة					
2.	يوجد تنسيق مع الجهات الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بآلية المراجعة وتوفير البيانات اللازمة					
3.	يوجد تواصل مع الموظفين الذين يعملون عن بعد من خلال وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني أو برامج الاجتماعات)					
4.	يوجد نظام تحليلي يجمع ويقيم المخاطر المؤسسية والتشغيلية للكيانات الخاضعة للمراجعة وفقاً لسجلات ومؤشرات المخاطر المحددة.					
5.	يوجد تدريبات للجهات الخاضعة للرقابة لتحديد المخاطر ومدى تأثيرها بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمالية التي قد تتأثر بوباء فيروس كورونا المستجد					
6.	هل تعتقد أن تلك الإجراءات ساهمت في تنفيذ مهام المراجعة وفق الخطط وبرامج العمل المعتمدة					
<b>المحور الرابع: الإجراءات المتخذة لتعزيز التقارير الرقابية الصادرة من ديوان المحاسبة</b>						
1.	يتم اعداد بحوث لتطبيق المعايير المهنية من خلال (التحديثات الدورية والمبادرة والأنشطة التدريبية)					
2.	في ظل جائحة كوفيد -19 يجري الديوان تقييماً دورياً لوحدة الرقابة الداخلية في الدوائر والمؤسسات الحكومية لبيان مدى تطورها ومواكبتها للتطورات في المجالات الرقابية					
3.	في ظل جائحة كوفيد -19 تتم مراجعة المخططات الاستراتيجية واعتماد خطط عمر قصيرة ومتوسطة المدى					
4.	تم انشاء إطار تنظيمي للرقابة الاستثنائية في مواجهة الطوارئ من خلال إطاره تشريعي للرقابة المتزامنة أثناء الطوارئ الصحية التي تسببها أزمة كوفيد 19					
5.	في ظل جائحة يلتزم الديوان بالمبادئ العامة للتقارير. بحيث يتضمن اطلاع الجهات المشمولة بالرقابة على مستجدات عملية الرقابة والمعلومات الهامة					
6.	يتم اعداد بحوث لتطبيق المعايير المهنية من خلال (التحديثات الدورية والمبادرة والأنشطة التدريبية)					