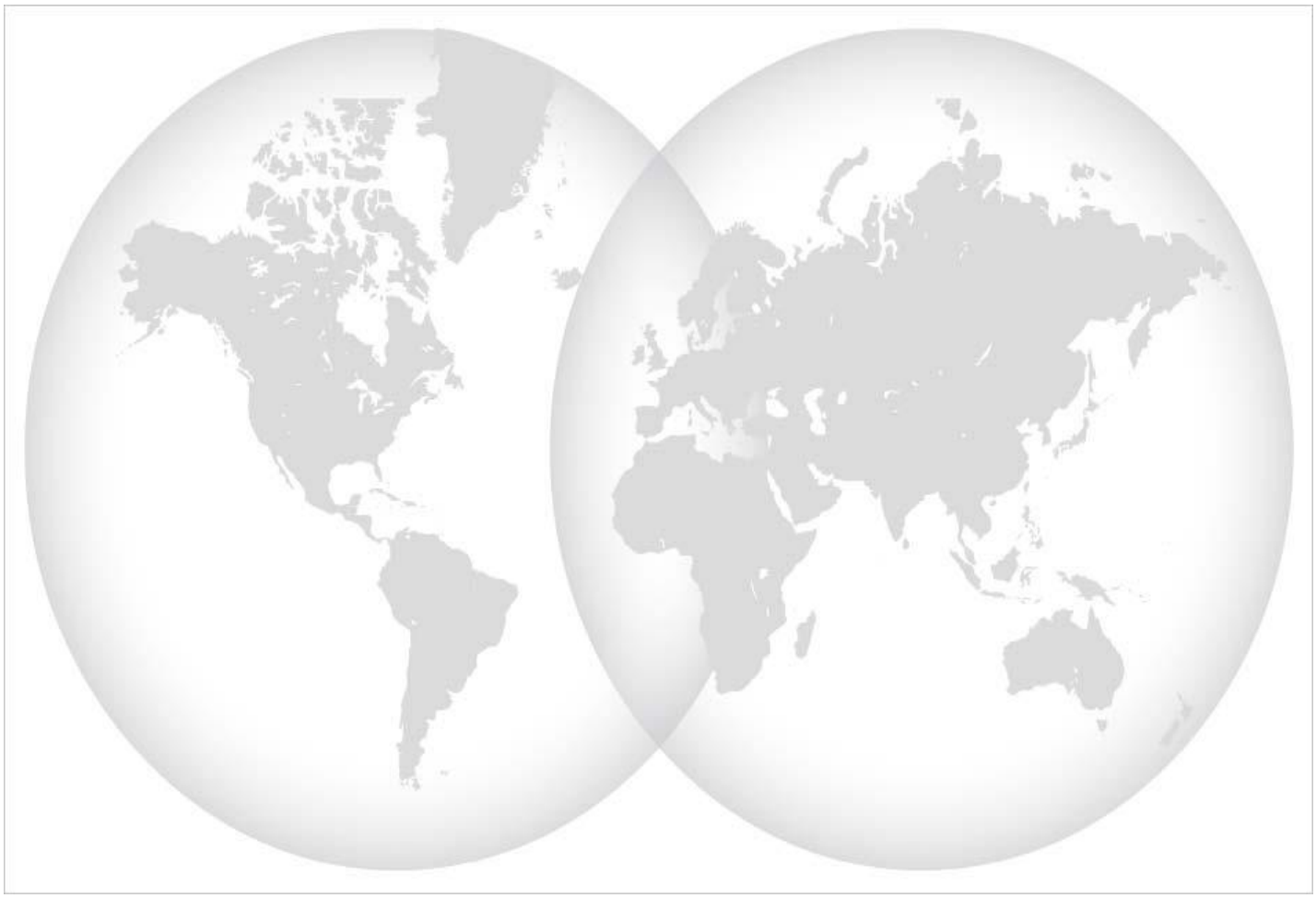
أدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات)

لرقابة الأداء

أداة قياس مدى تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة



مسودة الإصدار 2

مايو 2014

كيف تقرأ هذه الوثيقة

تمثل "أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة" (المتعارف عليها بآي كات، بالإنجليزية) أداة تدريبية مفصلة ، تستند بالكامل إلى المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (معايير الإنتوساي) في المستوى الثاني والثالث والرابع. وتهدف هذه الأداة إلى مساندة الأجهزة العليا للرقابة في استطلاع ممارسات الرقابة الحالية مقارنة بمتطلبات المعايير الدولية، حتى يمكنها تحديد احتياجاتها من أجل تطبيق هذه المعايير.

وتنقسم هذه الوثيقة إلى سبعة فصول؛ يشرح الفصل الأول معايير الإنتوساي وإطار عملها ونموذج أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات) بصورةٍ مختصرة. ويتناول الفصل الثاني الذي يتعين قراءته مع الملحق رقم 1بالتفصيل متطلبات معايير الإنتوساي في المستوى الثاني من إطارها العام. وتحتوي الفصول من الثالث الى السادس على توجيهات مفصلة تتعلق بكيفية تقييم ممارسات الرقابة الحالية مقارنة بكافة متطلبات معايير الإنتوساي لرقابة الأداء في المستوى الثالث والرابع من الإطار العام. وصُنفت متطلبات معايير الإنتوساي في المستوى الثالث والرابع حسب مراحل عملية رقابة الأداء، وذلك بهدف تقييم ممارسات الرقابة الحالية. ويجب قراءة هذه الفصول مع الملحق رقم 2 الذي يتضمن كافة متطلبات معايير الإنتوساي في المستوى الثالث والرابع. ويقدم الفصل الأخير توجيهات حول كتابة تقرير بناءً على استخدام أداة التقييم (آي كات)، وسيكون هذا التقرير ضروريًا لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة من أجل صياغة إستراتيجية تهدف إلى تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة.

إلى جانب التوجيهات الأساسية، تتضمن هذه الحزمة أيضًا الملحق رقم 3، الذي يحتوي على بعض الرسوم التوضيحية لنماذج أداة تقييم (آي كات) الكاملة، والملحق رقم 4 الذي يحتوي على بعض الأسئلة الشائعة حول استخدام أداة تقييم آي كات.

هذه هي المسودة الثالثة من وثيقة التوجيهات التي لا تزال قيد التحسين. لذا، ستساعد تعليقاتكم واقتراحاتكم وملاحظاتكم على تحسينها وزيادة مستوى ملائمتها وفائدتها لكافة الجهات المعنية.

المحتوى:

الفصل	الموضوع
1.	إطار المعايير الدولية للإنتوساي و متطلبات العمل الأساسية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
2.	المبادئ العامة
3.	مرحلة التخطيط
4.	مرحلة التنفيذ
5.	مرحلة إعداد التقرير
6.	مرحلة المتابعة ورقابة الجودة وضمانها
7.	كتابة تقرير تقييم الالتزام وفقًا للمعايير الدولية للإنتوساي

الفصل1:

إطار المعايير الدولية للإنتوساي و متطلبات العمل الأساسية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

المحتوى

إطار المعايير الدولية للإنتوساي و متطلبات العمل الأساسية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.....2

مقدمة.....2

إطار المعايير الدولية للإنتوساي.....3

تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي.....4

الاعتبارات الإستراتيجية في تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي.....5

مسار تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي.....7

أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي (آي كات).....8

نموذج أداة تقييم الالتزام.....8

المبادئ الإرشادية لتنفيذ أداة تقييم الالتزام.....9

مسار تنفيذ أداة تقييم الالتزام.....10

المتطلبات الأساسية لممارسات الرقابة القوية– المستوى 2 من المعايير الدولية للإنتوساي.....11

فهم المتطلبات الأساسية لممارسات الرقابة القوية.....13

التحقق من الوضع حسب متطلبات المستوى 2 من المعايير الدولية للإنتوساي.....19

كيفية استكمال متطلبات المستوى 2 من المعايير الدولية للإنتوساي.....19

صلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة.....24

متطلبات صلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة.....24

الملخص.....27

ملحق 1– أدوات جمع البيانات لملأ نموذج أداة تقييم الالتزام.....29

مقدمة

قامت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (إنتوساي)، وهي المنظمة الأم لمجتمع الرقابة الخارجية، منذ إنشائها عام 1953 بتأسيس رقابة القطاع العام في جميع أرجاء العالم وتحسينها. وتوضع المعايير والتوجيهات والممارسات المُثلى برعاية ثلاث من لجان الإنتوساي الدائمة؛ هم لجنة المعايير المهنية ولجنة تقاسم وتبادل المعرفة ولجنة بناء القدرات. ويمثل اعتماد مجموعة شاملة من المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة خلال مؤتمر الإنتوساي عام 2010 لأعضاء المنظمة إطارًا محينا من المعايير الدولية والتوجيهات والممارسات المُثلى لرقابة القطاع العام. وتمثل هذه المعايير قيمة هامة لأعضاء الأجهزة العليا للرقابة بالإضافة إلى توفير إطار مرجعي مشترك للرقابة في القطاع العام. وحددت منظمة الإنتوساي في عام 2010 عملية تطبيق إطار معايير الإنتوساي كأولوية إستراتيجية رئيسية في السنوات القادمة.

وتماشيًا مع إعلاني ليما والمكسيك وكذلك الإقرار باستقلالية كل جهاز من أعضاء منظمة الإنتوساي في تحديد النهج الذي يتلاءم مع التشريعات الوطنية، دعا المؤتمر 20 للأجهزة العليا للرقابة، من خلال اتفاقيات جوهانسبرج، أعضاء منظمة الإنتوساي إلى استخدام إطار المعايير الدولية كإطار مرجعي مشترك. بالإضافة دلك تم تشجيع الأجهزة العليا للرقابة على تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي وفقًا لاختصاصاتها وتشريعاتها الوطنية وكذلك قياس أدائها وتوجيهات الرقابة لديها وفقًا لهذه المعايير.

ويُعد تطبيق إطار المعايير الدولية للإنتوساي مهمة مُلحة تستدعي الاهتمام على الصعيد الدولي والإقليمي والقطري.

وقد أُسند تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمنظمة الإنتوساي وكذلك نموذج تعميم المعايير الدولية الذي وافق عليه مجلس إدارة منظمة الإنتوساي في أكتوبر 2011 إلى مبادرة تنمية الإنتوساي "لدعم تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي". وأطلقت مبادرة تنمية الإنتوساي برنامج تنمية قدرات شامل يحمل اسم مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (برنامج 3i) من أجل تنفيذ مهامها بموجب هذا التفويض.

وسنقدم لكم في الجزء الأول من هذا الفصل معلومات موجزة عن إطار معايير الإنتوساي مع مناقشة الاعتبارات الإستراتيجية التي يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى التفكير فيها أثناء تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي وكذلك مسار تطبيق هذه المعايير إلى جانب تعريف أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي (آي كات). ويُلقي هذا الفصل نظرة عامة موجزة عن أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي من ناحية الغرض منها وصيغتها وبعض المبادئ العامة المتعلقة بكيفية استخدام هذه الأداة. ويقدم الجزء الثاني من هذا الفصل وصفًا لمتطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي وكيفية تقييم الاحتياجات المتعلقة بهذه المتطلبات، بينما يناقش الجزء الثالث متطلبات تفويض الجهاز الأعلى للرقابة المنصوص عليها في المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي. ويدرس هذا الجزء هذه المتطلبات لارتباطها بمستوى الجهة، وهو النهج المتبع في هذا الجزء من الدورة.

إطار المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

أصدرت الإنتوساي مجموعتين من المعايير المهنية هما: المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة(ISSAIs) وتوجيهات الإنتوساي للحكم الرشيد (INTOSAI GOV).

وتغطي المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة وتوجيهات الإنتوساي للحكم الرشيد المبادئ المتعارف عليها بوجهٍ عام وكذلك الخبرات المهنية المشتركة في المجتمع الدولي للأجهزة العليا للرقابة. وقد وضعت هذه المعايير

والتوجيهات وطورت بما يتماشى مع الإجراءات اللازمة لمعايير الإنتوساي المهنية وصدرت بموجب قرار بالتصديق النهائي من كافة الأجهزة العليا للرقابة في مؤتمر الإنتوساي (إنكوساي).

وتهدف المعايير الدولية للإنتوساي إلى ضمان استقلالية أعمال الرقابة وفعاليتها وتقديم الدعم لأعضاء منظمة الإنتوساي من أجل وضع المنهج المهني الخاص بهم بناءً على صلاحياتهم المحددة.

وتشكل المعايير الدولية للإنتوساي إطارًا من البيانات الرسمية يتألف من أربعة مستويات:

المستوى 1 - مبادئ التأسيس (المعيار الدولي للإنتوساي 1)

يشتمل المستوى الأول من إطار المعايير الدولية للإنتوساي على المبادئ التأسيسية لمنظمة الإنتوساي. يدعو إعلان ليما منذ عام 1977 إلى إقامة أجهزة رقابة عليا فعَّالة وتقديم توجيهات حول مبادئ الرقابة. وتعتمد مجموعة المعايير الدولية للإنتوساي بالكامل على هذه الوثيقة التاريخية وتفسرها.

المستوى 2 - المتطلبات الأساسية لعمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (المعايير الدولية للإنتوساي 10-99)

بناء على مبادئ التأسيس، فإن المعايير المضمنة في هذا المستوى تتطرق للشروط الأساسية المسبقة الواجب توفرها في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التي تضمن حسن سير العمل وتؤسس قواعد السلوك المهني لأجهزة الرقابة العليا وتؤسس مبادئ سليمة لأداء رقابة القطاع العام بشكل فاعل على المستوى الدولي. وتشمل هذه المعايير بيانات عامة ومبادئ على مستوى عال (لا تتغير بصورة متكررة) من ضمنها الاستقلالية والشفافية والمساءلة واخلاقيات المهنة ورقابة الجودة

. وقد تركز هذه المتطلبات على اختصاصات الأجهزة والتشريعات الأخرى بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة والممارسات اليومية للمنظمة والعاملين بها. وتهدف منظمة الإنتوساي من خلال إصدار قواعد لهذه الشروط الأساسية المُتبعة إلى تعزيز المبادئ السليمة للتطبيق الفعَّال للرقابة الدولية على القطاع العام على المستوى الدولي.

المستوى 3 - المبادئ الأساسية للرقابة (المعايير الدولية للإنتوساي 100-999)

يعمل المستوى 3 على توسيع مبادئ التأسيس (المستوى 1) والشروط الاساسية لأعمال الاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (المستوى 2)، حيث يقدم عناصر الرقابة في القطاع العام برمته ولكل نوع من أنواع الرقابة في القطاع العام (المالية والأداء والالتزام أو المطابقة).

المستوى 4 - الإرشادات الرقابية (المعايير الدولية للإنتوساي 1000-5999)

يضم هذا المستوى مجموعة من المعايير التوجيهية أو الإرشادية العملية المتعلقة بالرقابة الميدانية التي يمكن للمدقق أو المراجع الاستعانة بها في أعماله الميدانية. وهي إرشادات مبنية على ترجمة مبادئ الرقابة الأساسية إلى أدلة تطبيقية أكثر تحديدا وتفصيلا، والتي يمكن استخدامها على أساس تسيير مهام الرقابة. والغرض من هذه المبادئ التوجيهية هو تهيئة قاعدة متينة للمعايير وأدلة التدقيق بشأن القطاع العام، يمكن تطبيقها من قبل العاملين بالأجهزة أعضاء الانتوساي.

. ويجري إعادة صياغة هذا المستوى في ضوء المبادئ الأساسية للرقابة التي أقرها مؤتمر الإنكوساي في أكتوبر 2013. ومن المتوقع إقرار مؤتمر الإنكوساي في عام 2016 لمبادئ رقابة الأداء ورقابة الالتزام. وتختلف هيكل المستوى الرابع حاليًا حسب أنواع الرقابة.

ويمكن اعتماد هذه التوجيهات كليا أو تعديلها حسب الضرورة لتعكس الظروف الفردية لنطاق الصلاحية المتعلق بكل جهاز للرقابة. ويمكن أن تشمل مثل هذه الظروف التفويض القانوني ومزيد من الاستراتيجيات وقدرة المؤسسة

العليا للرقابة وكذلك الغرض المحدد وطبيعة مهام التدقيق.

وتخضع هذه التوجيهات إلى التطوير المستمر والتحديث من قبل اللجان الفرعية المتخصصة وتعبر عن الدروس الرئيسية الناتجة عن تقاسم المعارف والممارسات الجيدة بين خبراء الانتوساي

وتحتوي الإرشادات الرقابية العامة (المعايير الدولية للإنتوساي 1000-4999) على متطلبات الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام كما تقدم توجيهات إضافية للمراقب.

وتوفر الإرشادات المتعلقة بموضوعات محددة (المعايير الدولية للإنتوساي 5000-5999) توجيهات مكمّلة تتعلق بهذه الموضوعات المحددة أو الأمور المهمة الأخرى التي قد تتطلب عناية خاصة من الأجهزة العليا للرقابة.

إستراتيجية تطبيق المعايير الدولية

من المهم بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة قبل أن يتولى المهمة الشاقة المتمثلة في تطبيق معايير الإنتوساي، أن يتساءل حول المنافع المحتملة من تبني مثل هذا المشروع. وأن يقتنع بالإجابة قبل الانكباب على تطبيق المعايير. ويوفر تطبيق معايير الإنتوساي مجموعة من المنافع وهي كالتالي:

الجودة- سوف يضمن تنفيذ أعمال الرقابة وفقا للمعايير المقبولة عالميا وجود مستوى معين من الجودة والتناسق في أعمال الرقابة. وحيث تسعى الأجهزة العليا للرقابة إلى كسب ثقة المواطنين والأطراف المعنية على حد سواء، يعدّ تطبيق المعايير المقبولة على المستوى الدولي في أعمال الرقابة خطوة هامة تجاه نيل هذه الثقة. حيث أن اتباع المعايير عالية الجودة يقلل من المخاطر التي يتعرض لها المدقّق. وتبنى مصداقية كافة أجهزة الرقابة على مستوى الجودة التي تحققها في أعمال الرقابة التي تقوم بها. وإن استخدام المعايير المقبولة عالميا سوف يبسط أمور المقارنة المعيارية ومبادرات ضمان الجودة الإقليمية ومراجعات النظراء بالإضافة إلى تقاسم الخبرات.

المصداقية– سوف يعزز استخدام معايير مقبولة عالميا من مصداقية كلا من الجهاز الرقابي ومدققيه. وسوف تكسب الأطراف الخارجية ذات الصلة ثقة ومصداقية أكبر في أعمال المدقّقين الذين يستخدمون معايير مقبولة عالميا. ويمكن لنتائج واستنتاجات الرقابة التي تم إجراؤها وفقا لمعايير مقبولة عالميا أن يتم تقييمها من جهات خارجية دون صعوبة. كما تؤدي الشفافية التي يوفرها استخدام المعاييرالمعروفة إلى زيادة المصداقية في نتائج أعمال الرقابة لدى الهيئات محلّ الرقابة والأطراف المعنية الأخرى. وستساعد زيادة المصداقية الأجهزة العليا للرقابة في التعامل مع الهيئات الداعمة لها من أجل تحسين الإطار المؤسسي ومشمولات رقابية أكثر قوة

المهنية– تشكل المعايير أساس مهنية المدققين وأجهزة الرقابة من خلال تقديم عملية منظمة ومنهجية للعمل الرقابي. ويمكن أن تخلق فرص تبادل الآراء المهنية والخبرات بين الجهات الوطنية وداخل القطاع الرقابي نفسه.وسوف تكون أنشطة التدريب المشترك وتقاسم الخبرات أسهل لو طبق المدققون نفس مجموعة المعايير المهنية. كما توفر المعايير المقبولة عالميا لغة مشتركة بين مدققي القطاعين العام والخاص في مجالات المسؤولية المتشابهة. كما سيعزز تطبيق معايير الإنتوساي من مهنة الرقابة بوجه عام.

الاعتبارات الإستراتيجية في تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

في حالة اتخاذ أي من الأجهزة العليا للرقابة قرار بتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي، فمن المستحسن التفكير في الاعتبارات التالية:

1. **إن تطبيق معايير الإنتوساي يتطلب تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية والمهنية للموظفين**. ولتطبيق معايير الإنتوساي سيحتاج الجهاز إلى وضع إستراتيجيات تغطي هذه الجوانب الثلاثة. كما رأيتم في ما سبق يتدخل إطار معايير الإنتوساي على مستوى الجهاز (المستوى 2) وعلى مستوى كل عملية منفردة للرقابة (المستويين 3 و4). فلتحقيق هدف الالتزام بمعايير الإنتوساي في رقابة الأداء مثلا، قد لا يكون كافيا أن يقع تدريب المدققين فقط على معايير الإنتوساي لرقابة الأداء. فقد يحتاج الجهاز أن يأخذ بعين الإعتبار إحداث تغييرات في ممارسات رقابة الأداء على المستوى التنظيمي. وقد تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في توزيع المهام داخل الجهاز و/أوكفاءة المدقّقين والاعتبارات الأخلاقية ومنهجية الرقابة وكذلك الرقابة على الجودة.
2. **إن تطبيق معايير الإنتوساي والتخطيط الإستراتيجي وتنمية قدرات الجهاز لا تشكّل عمليات مختلفة** - نعتقد أن تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي ووضع إستراتيجية تهدف إلى تحقيق رؤية و تطوير قدرات الجهاز هي جميعًا جوانب مختلفة لعملية واحدة. ومن المهم أن تستوعب قيادة الجهاز هذه العمليات وتدمجها ببعضها وأن تتجنب فصلها حتى لا يؤدي ذلك إلى التكرار.
3. **دور قيادة الجهاز** - تحتاج قيادة الجهاز إلى لعب دورًا حاسمًا في تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي. وتتمثل بعض الأدوار الرئيسية لقيادة الجهاز في نشر ثقافة وبيئة مساعدة وصياغة إستراتيجية للتطبيق والتفاهم مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية ووضع آلية مراقبة وتقييم جيدة.
4. **قيادة التغيير وإدارته**- تُعد إدارة التغيير أحد الجوانب المهمة في تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي. وكما ناقشنا من قبل، قد يقتضي تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي إعادة النظر في كافة المجالات الوظيفية بالجهاز الأعلى للرقابة وإجراء بعض التغييرات. وقد يؤدي هذا الأمر إلى شعور موظفي الجهاز الأعلى للرقابة بالشك والخوف والميل نحو المقاومة. وبالتالي تحتاج إدارة الجهاز الأعلى للرقابة وقيادته إلى بحث آثار هذا التغيير والتفكير في تدابير لإدارة التغيير. وقد تتمثل بعض إستراتيجيات إدارة التغيير التي قد يستعين بها الجهاز في رفع مستوى الوعي بالمعايير الدولية وتبني منهج تشاركي في عملية التطبيق وإيجاد مناصرين لتطبيق المعايير وتوفير فرص للحصول على المعارف والمهارات اللازمة.
5. **بيئة الجهاز** - بغض النظر عما إذا قرّر الجهاز تطبيق المعايير الدولية الخاصة بالرقابة المالية أو رقابة الأداء أو رقابة الالتزام، سيتعين على المؤسسة وضع كل من ظروفها الداخلية والخارجية في عين الاعتبار. وقد تتباين أهمية الظروف المختلفة اعتمادًا على المعايير الدولية للإنتوساي التي تُطبق. ومع ذلك، ترتبط أنظمة الإدارة المحاسبية والمالية وإمكانية الوصول إلى المعلومات الضرورية والعلاقات مع البرلمان والجهات المعنية الأخرى فضلاً عن ثقافة الرقابة في الدولة بكافة مهام الرقابة. وقد تقدم هذه الظروف فرصًا أو قيود من شأنها التأثير على تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي.

وإذا رغب الجهاز في إضافة مهام رقابة جديدة وفقًا للمعايير الدولية، فمن الأهمية بمكان ضمان توفر الصلاحيات المناسبة وكافة المتطلبات القانونية للجهاز. بالإضافة إلى ذلك، من المهم أيضًا ضمان وجود متلقين مناسبين وفاعلين لنتائج الرقابة. ولن يؤثر تطبيق معايير وممارسات رقابية جديدة على الجهاز الأعلى

للرقابة فقط، بل سيؤثر أيضًا على المؤسسات الخاضعة للرقابة والبرلمان. وبالتالي، من المهم للغاية دراسة توقيت التواصل مع الجهات المعنية الخارجية وكيفية ذلك من أجل ضمان عملية تطبيق سلسة للمعايير. ومن الضروري أيضًا إطلاع الجهات المعنية على دوافع ومزايا تطبيق معايير جديدة لإيجاد بيئة داعمة لعمليات الرقابة وفقًا للمعايير الدولية للإنتوساي.

توقعات الجهات المعنية- من أجل تحديد مسار التطبيق الواجب اتباعه، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يتحقق وأن يأخذ في الاعتبار التوقعات لدى الجهات محلّ الرقابة والأطراف الخارجية ذات الصلة.

6. **أثر التطبيق**- من الأهمية بمكان التفريق بين متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي التي ستحدث نقلة نوعية في ممارسات الرقابة، وبين تلك التي قد تتطلب فقط إحداث تغييرات في بعض الإجراءات.
7. **الموارد المطلوبة**- في حالة تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي واتباع متطلباتها، سيتعين على الجهاز الأعلى للرقابة توفير موارد هائلة تتعلق بالأموال والأنظمة والأفراد وما إلى ذلك. وخلال تطبيق الإستراتيجية، ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة وضع مصفوفة تطبيق تشرح بالتفصيل خطة الاستفادة من الموارد المطلوبة.

مسار تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

يعد مسار تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي -من وجهة نظرنا- نفس مسار التخطيط الإستراتيجي. ولذا، نوصي باتباع المراحل التالية:

أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي (آي كات)

كما ذكرنا في القسم السابق، تكمن الخطوة الأولى لتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي في تقييم مستوى الالتزام الحالي للجهاز الأعلى للرقابة. ويجري هذا التقييم من خلال مقارنة ممارسات الرقابة بالجهاز بالمتطلبات التي توصي بها المعايير الدولية للإنتوساي. ووضعت مبادرة الإنتوساي للتنمية أدوات تقييم الالتزام لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على تقييم احتياجات الالتزام. وقد وضعت مجموعة من الأدوات تشتمل على أربع أدوات لتقييم الالتزام وهي كالتالي:

1. أداة تقييم الالتزام للمستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي
2. أداة تقييم الالتزام للمستويين الثالث والرابع من المعايير الدولية للإنتوساي الخاصة بالرقابة المالية
3. أداة تقييم الالتزام للمستويين الثالث والرابع من المعايير الدولية للإنتوساي الخاصة برقابة الأداء
4. أداة تقييم الالتزام للمستويين الثالث والرابع من المعايير الدولية للإنتوساي الخاصة برقابة الالتزام

وتهدف أدوات تقييم الالتزام إلى عرض متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي بطريقة مبسطة وتحديد عملية لتقييم الالتزام.

نموذج أداة تقييم الالتزام (آي كات)

بالرغم من وجود بعض الاختلافات في نموذج أداوت تقييم الالتزام المنفردة حسب طبيعة المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، إلا أن كافة أدوات تقييم الالتزام تشترك في العناصر التالية.

مرجع المعيار	متطلبات المعيار	حالة الالتزام	آلية / أداة الالتزام	أسباب عدم الالتزام
يربط هذا العمود متطلبات المعيار الدولي للإنتوساي بالمعايير الدولية للإنتوساي.	ينص هذا العمود على متطلبات المعيار الدولي للإنتوساي بإيجاز.	تتوفر ثلاثة خيارات في حالة الالتزام هي: مستوفٍ- وتحدد عند استيفاء المتطلبات بالكامل. مستوفٍ جزئيًا - يغطي هذا الخيار السلسلة الكاملة منذ بدء الجهاز في تطبيق هذه المتطلبات؛ وفي هذه الحالة يطبق الجهاز بعض عناصر الالتزام مع توفر نطاق كبير للالتزام لكنه ليس ملتزمًا بشكلٍ كامل. غير مستوفٍ- عدم التزام الجهاز بالمتطلبات نهائيًا. غير مطبق- عدم تطبيق المتطلبات في الجهاز بسبب القوانين واللوائح التي تحكمه.	ينبغي للشخص الذي ينفذ أداة تقييم الالتزام أن يذكر في هذا العمود الوثائق والشروط والأنظمة الخاصة التي يلتزم من خلالها الجهاز بمتطلبات المعايير الدولية للإنتوساي. ويملأ هذا العمود عندما تكون حالة الالتزام مستوفاة أو مستوفاة جزئيًا.	وعندما تكون حالة الالتزام غير مستوفاة أو مستوفاة جزئيًا، ينبغي تسجيل أسباب عدم الالتزام في هذا العمود، حيث يمثل أهمية في تحديد إستراتيجية التطبيق المستقبلية والتي ستضمن معالجة أسباب عدم الالتزام.

المبادئ الإرشادية لتطبيق أداة تقييم الالتزام

آي كات ليست أداة تقييم أداء- تهدف أدوات تقييم الالتزام التي وضعت كجزء من برنامج i3 إلى مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على استيعاب متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي وتقييم احتياجاتهم للالتزام بالمعايير. وبالتالي صيغت أداة تقييم الالتزام باعتبارها أداة تقييم احتياجات وليست أداة تقييم أداء.

نطاق أداة تقييم الالتزام- وضعت أربع أدوات لتقييم الالتزام كجزء من برنامج 3i هي: أداة تقييم الالتزام للمستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي وأداة تقييم الالتزام للمستوى الثالث والرابع من المعايير الدولية للإنتوساي الخاصة بالرقابة المالية وأداة تقييم الالتزام للمستوى الثالث والرابع من المعايير الدولية للإنتوساي الخاصة برقابة الالتزام. ومن الأفضل تطبيق كافة أدوات تقييم الالتزام الأربع إن أمكن ذلك لوضع إستراتيجية موحدة لتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي. ومع ذلك، إذا لم يكن ذلك مناسبًا للجهاز الأعلى للرقابة، فيستحسن تطبيق أداة تقييم الالتزام للمستوى الثاني بجانب أداة تقييم الالتزام للمستوى الثالث والرابع على عمليات الرقابة المختارة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن فجوات الالتزام المحددة على المستوى الرقابي (المستوى 4) لها أسباب على المستوى المؤسسي (المستوى 2).

من يمكنه تنفيذ أداة تقييم الالتزام- في حالة امتلاك الجهاز الأعلى للرقابة للقدرات الملائمة، يستطيع تنفيذ أداة تقييم الالتزام بنفسه. ويحق للجهاز الأعلى للرقابة أيضًا طلب دعم خارجي لمساعدته في تنفيذ أداة تقييم الالتزام. ومن المتصور أن مجموعة منسقي المعايير الدولية للإنتوساي التي أنشئت كجزء من برنامج 3i ستساعد أجهزتها وكذلك الأجهزة الأخرى في المناطق المختلفة على تنفيذ أدوات تقييم الالتزام. وقد يمارس الجهاز الأعلى للرقابة أيضًا حقه في اختيار تنفيذ فريق خارجي من المنطقة لأداة تقييم الالتزام، وذلك بغرض الموضوعية.

فريق أداة تقييم الالتزام- يستحسن استخدام أداة تقييم الالتزام عن طريق فريق وليس شخص واحد، أيًا كانت المنهجية التي يحددها الجهاز الأعلى للرقابة. وتتمثل الخطوة الأولى التي يجب اتخاذها في تكوين فريق عالي الكفاءة والمصداقية لتنفيذ أداة تقييم الالتزام. وينبغي أن يتألف فريق أداة تقييم الالتزام من منسق متمرس واحد على الأقل للمعايير الدولية للإنتوساي. ويجب أن يتمتع أفراد الفريق بخبرات إدارية حتى يكون لديهم رؤية تنظيمية جيدة ويتركون التأثير اللازم في عمليات التطبيق اللاحقة. كما يجب أن يضم الفريق أيضًا أعضاء على دراية بالممارسات الرقابية ذات الصلة على النحو المحدد في المعايير الدولية للإنتوساي وحسب الممارسة الفعلية في الجهاز الأعلى للرقابة، وذلك بجانب الأعضاء الذين يتمتعون بفهم جيد لمسائل المستوى المؤسسي (المستوى 2 من المعايير الدولية للإنتوساي).

المنهج التشاركي- من المستحسن إجراء عملية تشاورية واسعة النطاق لتنفيذ أدوات تقييم الالتزام. ومن الضروري أن يتشاور فريق أداة تقييم الالتزام مع عينة من موظفي الجهاز الأعلى للرقابة من كافة المستويات المختلفة. وينبغي استشارة موظفين من مستويات ومجالات مختلفة بالجهاز الأعلى للرقابة في هذه العملية مع منح وجهات نظرهم قيمتها المعتبرة في تنفيذ أداة تقييم الالتزام. كما ينبغي أيضًا وضع وجهات نظر الجهات المعنية الخارجية واحتياجاتها في الاعتبار. وتتراوح هذه المشاركة ما بين تقديم المعلومات أو الآراء إلى لعب دور أساسي في صنع القرارات المتعلقة بالاحتياجات والأولويات. وكلما زادت مشاركة الأفراد، زاد شعورهم بالملكية ومن ثم

فاعلية النتائج. وإذا كانت إدارة الجهاز الأعلى للرقابة قادرة على تيسير تملك العملية في مرحلة أداة تقييم الالتزام، ستحظى المراحل التالية من وضع إستراتيجية المعايير الدولية وتطبيقها بمزيد من القبول في الجهاز الأعلى للرقابة.

دعم الإدارة العليا وكبار المديرين- يعتمد نجاح أداة تقييم الالتزام في الأساس على مستوى الالتزام في المستويات العليا بالجهاز الأعلى للرقابة. ويجب أن تُصر إدارة الجهاز الأعلى للرقابة على معرفة الوضع والاحتياجات الفعلية. كما يتعين على إدارة الجهاز الأعلى للرقابة أيضًا ضمان توفر الموارد اللازمة لفريق أداة تقييم الالتزام من أجل تنفيذ هذه الأداة.

التوثيق- ينبغي لفريق أداة تقييم الالتزام توثيق كافة أوراق العمل والأدلة التي تنتج عن ملأ نموذج أداة تقييم الالتزام. وبالإضافة إلى مساعدة التوثيق للفريق في تجميع تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي فيما بعد، يساعد التوثيق أيضًا على توضيح نتائج أداة تقييم الالتزام لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة كما يساعد فرق أداة تقييم الالتزام على إجراء تجارب مشابهة.

مسار تنفيذ أداة تقييم الالتزام

تخطيط أداة تقييم الالتزام- يتطلب تنفيذ أداة تقييم الالتزام مثل أي مشروع آخر توفر موارد مالية وبنية أساسية ووقت وأفراد وما إلى ذلك. لذلك من المستحسن أن يُعدّ فريق أداة تقييم الالتزام خطة عمل تبين بالتفصيل المراحل الأساسية ومتطلبات الموارد والمخاطر المرتبطة بإنجاز كل مرحلة.

استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات- ينبغي لفريق أداة تقييم الالتزام استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات مثل مجموعات التركيز والمقابلات الشخصية ومراجعة المستندات واستطلاعات الرأي والملاحظة الفعلية وذلك لجمع البيانات وملأ نموذج أداة تقييم الالتزام. ومن الضروري أن تكون الأداة المستخدمة مناسبة لجمع معلومات صحيحة وثيقة الصلة بالموضوع لتقييم الالتزام. فعلى سبيل المثال: إذا أراد منسق المعايير الدولية للإنتوساي التحقق من مدى تطبيق سياسة ما فعليًا، فلن تكون المقابلات الشخصية مع الأفراد أمرًا كافيًا، بل سيتعين عليه مراجعة عملية التوثيق التي تدعم التطبيق. ومرفق جدول ينص على مزايا كل أداة وعيوبها بالملحق.

كتابة تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي- يُعد تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي المنتج النهائي لأداة تقييم الالتزام. ويرد نموذج هذا التقرير والمبادئ الإرشادية الواجب اتباعها خلال كتابة التقرير في الفصل الأخير.

المتطلبات الأساسية لممارسات الرقابة القوية- المستوى 2 من المعايير الدولية للإنتوساي

كما ذكرنا في القسم السابق، يمثل إطار المعايير الدولية للإنتوساي إطارًا شاملاً، يبين كل من طبيعة ممارسات الرقابة القوية داخل أي من الأجهزة العليا للرقابة والدوافع الرئيسية على المستوى المؤسسي وعلى مستوى الجهاز التي يجب أن توجد من أجل تطبيق الممارسات القوية للرقابة على أساس ثابت، وفي حين يوضح المستويين الثالث والرابع من المعايير الدولية مبادئ ومتطلبات الممارسات القوية للرقابة، يوضح المستويين الأول والثاني من إطار المعايير الدولية للإنتوساي الدوافع الرئيسية والمتطلبات الأساسية لهذه الممارسات.

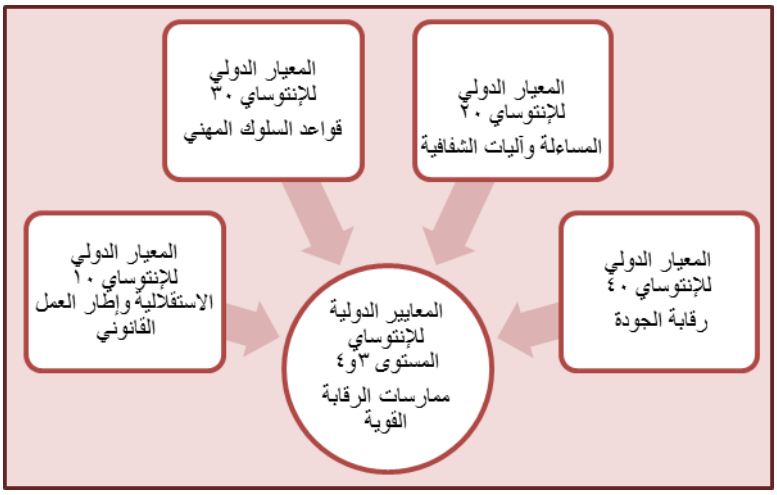
وعلى هذا النحو، قبل الدخول في تفاصيل تطبيق المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، نحتاج إلى النظر في معايير المستوى الثاني وفهم أثرها على مسائل التطبيق الخاصة بالمستوى الرابع، ومن أجل التوضيح والمتابعة، ينقسم هذا القسم إلى جزأين:

1. فهم المتطلبات المسبقة لممارسات الرقابة القوية
2. التحقق من الوضع حسب متطلبات المستوى 2.

ويمكن استخدام الجزء الأول لفهم المستوى 2 من المعايير الدولية للإنتوساي. ويناقش الجزء الثالث من هذا الفصل وصولاً إلى الفصل السابع إرشادات أداة تقييم الالتزام للمستوى الثالث والرابع، التي تتألف من متطلبات تتعلق بصلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة. ويرجى مراعاة أن التحقق من حالة تطبيق المستوى الثاني في الجهاز الأعلى للرقابة لن يكتمل إلا بعد التحقق من متطلبات المستويين الثالث والرابع (من خلال إتباع الإرشادات الواردة في الفصول من الثاني إلى السابع). وبالرغم من ذكر إرشادات المستوى الثاني في الفصل الأول، إلا أنه ينبغي الرجوع إلى هذا الفصل بعد الانتهاء من الفصول من الثاني إلى السابع التي تناقش المستويين الثالث والرابع. وبنهاية أول جزأين من هذا الفصل، ستتمكن من تحديد احتياجات الجهاز الأعلى للرقابة الخاصة بمتطلبات المستوى الثاني، وربط الفجوات في متطلبات المستوى الثاني بالفجوات في تطبيق متطلبات المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي والتي ستتمكن من اكتشافها خلال الاطلاع على الفصول من الثاني إلى السابع.

فهم المتطلبات المسبقة لممارسات الرقابة القوية

ما هي الأمور التي يحتاجها الجهاز الأعلى للرقابة من أجل إيجاد ممارسات رقابة تعمل بشكل قوي والتي تدرّ قيمة للأطراف ذات الصلة بالجهاز؟



في الأعوام الأخيرة تزايد طلب الأجهزة العليا للرقابة لإثبات قيمتها ومزاياها للأطراف ذات الصلة بها. وقد تمحورت المبادئ المنصوص عليها في المعيار الدولي للإنتوساي 12 حول التوقعات الأساسية للأجهزة العليا للرقابة مُحدثة بذلك فرقًا في حياة المواطنين.

ويُغطي المستوى الثاني في أدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات) المتطلبات الأساسية اللازمة التي يستطيع الجهاز الأعلى للرقابة من خلالها تحقيق ممارسة رقابية قوية. وهذه المتطلبات الأساسية الأربعة هي المعايير الدولية الرئيسية الأربعة للمستوى الثاني والتي سوف نطلع عليها المعايير الدولية للإنتوساي 10 و20 و30 و40:

- إعلان المكسيك (أدمج الآن في المعيار الدولي للإنتوساي 10 مع أمثلة في المعيار الدولي للإنتوساي 11) – النظر في أدوار الأجهزة العليا للرقابة ومسؤولياتها.
- مبادئ الشفافية والمساءلة للأجهزة العليا للرقابة (المعيار الدولي للإنتوساي 20 وأمثلة مقدمة في المعيار الدولي للإنتوساي 21) – النظر في المبادئ الجيدة الأساسية حول كيفية قيام الجهاز بمهامه وما هي نوع المهام التي يجب عليه تأديتها.
- قواعد السلوك المهني (المعيار الدولي للإنتوساي 30) – توفير إطار يضمن أن الجهاز الأعلى للرقابة يتصرف بأعلى مستوى من المصداقية.
- ضمان الجودة (المعيار الدولي للإنتوساي 40) النظر في المكونات الحيوية المطلوبة لجعل الجهاز الأعلى للرقابة يستوفي المعايير اللازمة لإضفاء المصداقية على أية نتائج أو تقارير قام بنشرها.

وتشكل الوثائق السابقة أساسا للمستوى الثاني من إطار المعايير الدولية للإنتوساي ويتعين على المشاركين أن يتعرفوا عن قرب على هذه الوثائق.

كما يُدعم المستوى الثاني من الإطار بواسطة عدد من المنشورات والمبادرات الأخرى التي تهدف إلى مساندة الأجهزة، وتتضمن بعض هذه المنشورات والمبادرات والتي لها أهمية خاصة للمشاركين ما يلي:

- مبادرات وأطر بناء القدرات الخاصة بمبادرة تنمية الإنتوساي – والتي توفر آلية لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على تحديد احتياجاتها كي تحقق التطور المطلوب من أجل تنفيذ مهامها في حدود إطار المعايير الدولية للإنتوساي.

- إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة – يوفر إطارا لرفع تقارير بنتائج الجهاز وقياس مدى تحسن ذلك بمرور الوقت (تتوفر أحدث نُسخة من هذه الوثيقة على الرابط التالي www.idi.no).

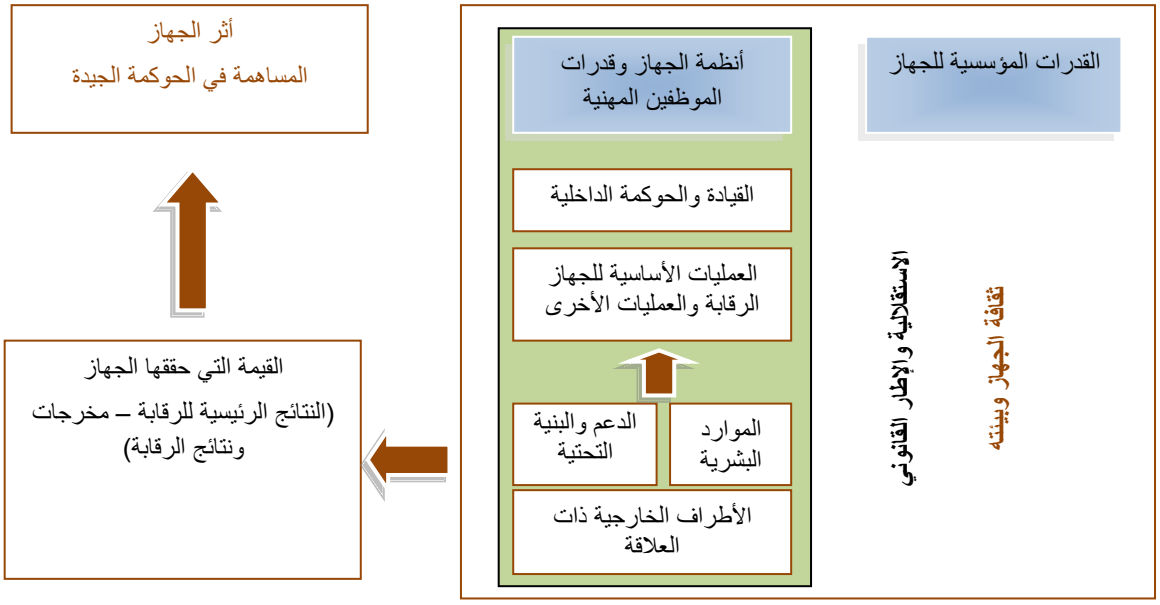
وتوجد وثائق عديدة أخرى متوفرة تتعلق بهذا الموضوع، إلا أن تلك المدرجة أعلاه تقدم نظرة عامة كافية.

ويتطلب المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي تطوير قدرات الجهاز الأعلى للرقابة في كافة المجالات الثلاثة:

1. تنمية القدرات المؤسسية.
2. تنمية القدرات التنظيمية للأنظمة.
3. تنمية القدرات المهنية للموظفين.

وتشير القدرات المؤسسية للجهاز الأعلى للرقابة إلى أن الجهاز لديه الاستقلالية الملائمة والإطار القانوني والتفويض والبيئة لتنفيذ مهامه الأساسية بشكل فعال، كما تشير القدرات التنظيمية إلى الأنظمة والعمليات الداخلية للجهاز الأعلى للرقابة، بينما تشير قدرات الموظفين المهنية إلى الأفراد داخل الجهاز وقدراتهم على أداء أدوارهم بشكل مهني.

ومن أجل توفير الممارسات القوية للرقابة كما وُصفت في المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، قد يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى كافة القدرات الثلاث – الاستقلالية والإطار القانوني والعمليات والبنية الداخلية الملائمة وكذلك العدد الكافي من الأفراد المؤهلين، ويوضح إطار بناء القدرات الخاص بمبادرة تنمية الإنتوساي العلاقة بين متطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي والجوانب الثلاثة لبناء القدرات.



يحاول إطار بناء القدرات عرض صورة لكل من القدرات التي يتعين على الجهاز أن يمتلكها والأداء الذي يتحتم عليه تقديمه كي يولّد قيمة للأطراف ذات الصلة به، وكي يساهم الجهاز الأعلى للرقابة في الحوكمة الجيدة، عليه أن يقدم التأثير المطلوب للرقابة، ولتحقيق هذا التأثير يجب على الجهاز أن يكون له مخرجات رقابة عالية الجودة، وتُعد مخرجات الرقابة هذه نتيجة لممارسات الرقابة القوية (المعيار الدولي للإنتوساي - المستوى الرابع) أو عمليات الجهاز الرئيسية كما يُشار إليها في الإطار العام لبناء القدرات، وإن الدوافع الرئيسية للممارسات القوية للرقابة داخل الجهاز هي قيادات الجهاز وآلية الحوكمة الداخلية وكذلك الموارد المتاحة له والعلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة (البرلمان والجهاز التنفيذي والإعلام والمجتمع المدني وغيره)، وإن دور قيادة الجهاز الأعلى للرقابة هو ضمان أن آلية الحوكمة (ويشمل ذلك تطبيق قواعد السلوك المهني) والموارد المطلوبة والعلاقات مع الجهات المعنية موجودة بالفعل، وإن العامل الحيوي خارج الجهاز الأعلى للرقابة والذي قد يعوق أداء وفعالية الجهاز أو يسانده هو استقلاليته والإطار القانوني وبيئة الإدارة العامة للمال العام التي يعمل فيها الجهاز.

توجه قيادة الجهاز الأعلى للرقابة مبادرات الأداء وبناء القدرات داخله، ويحتاج قادة الجهاز الأعلى للرقابة إلى تحديد كيف ستُنجز الأمور داخله، كما يجب أيضا على الجهاز الأعلى للرقابة أن يكون مثالا للحوكمة الجيدة بالنسبة للجهات الخاضعة للرقابة . ولذلك على القيادة أن تضمن الحوكمة الجيدة للجهاز من ناحية التخطيط وقواعد السلوك المهني والمساءلة والشفافية وأنظمة الرقابة الداخلية والتطوير المستمر. وسوف تكون جهود قيادة الجهاز الأعلى للرقابة فعالة بشكل كبير بخصوص الحوكمة الداخلية لو وضعت آلية تواصل داخلية تتسم بالنشاط والحيوية.

القيادة هي المحرك الرئيسي لضمان أن الجهاز الأعلى للرقابة ينجز أغلب ما هو تحت سيطرته بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي والعملياتي الفعال. وقد استُخدمت فئة ترتيبات الإدارة من أجل تحديد هذه الدوافع الرئيسية، و التي ايصبحت بدورها محركا للعوامل الفرعية هي:

- الموارد البشرية.
- هياكل الدعم والبنية التحتية.

ويؤخذ هذان العاملان كعوامل فرعية للقيادة والحوكمة الداخلية. ولأنه في الغالب تحتاج أوجه النقص أو أوجه التحسين في هذه المجالات التدخل من القيادة العليا من أجل مثلا تحديد وتنفيذ برامج تدريبية.

وتتألف المسارات الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة من:

- معايير الرقابة (كما هي مُوضحة بالتفصيل في إطار المعايير الدولية للإنتوساي)
- الأدلة المرجعية للرقابة وتوجيهاتها
- خطط الرقابة على المدى القصير ر والطويل
- أداوت الرقابة مثل أساليب الرقابة بمساعدة الحاسوب
- ضمان الجودة.

تهدف كافة هذه الجوانب إلى ضمان أن منتجات الرقابة التي تتسم بالمهنية والتناسق تُقدمها الأجهزة العليا للرقابة على أساس مستدام، وإن الجوانب المهمة هي ضمان أن المسارات والنوايا تنعكس على ممارسات الجهاز الأعلى للرقابة وأنها ليست مجرد وثائق تُقدم ولا يتّبعها المراقبون.

ويمكن النظر إلى الأطراف الخارجية ذات العلاقة من منظورين اثنين مختلفين، وهما:

- رفع التقرير إلى الأطراف المعنية.
- التواصل مع الأطراف المعنية.

ويكون رفع التقارير عادة مزيجا بين ما تم التكليف به وما قد يكون ممارسة جيدة، ويشمل ذلك غالبًا التقارير التي تُرفع إلى البرلمان وإلى الجهات الخاضعة للرقابة، كما يتوقع من الجهاز الأعلى للرقابة أن يقدم تقاريرا عن أدائه، ويقدم التقرير السنوي للجهاز أو ما يعادله فرصة له كي يوثق إنجازاته بالإضافة إلى النتائج المتحصلة من عمليات الرقابة المُنجَزة.

ويقع على عاتق الجهاز الأعلى للرقابة من ناحية التواصل مع الجهات المعنية دور مهم جدا في التعامل مع الهيئات التشريعية ووسائل الإعلام والجهة الخاضعة للرقابة، كما يمكن عادة تعزيز مظهر الجهاز وصورته من تحسين فعاليته في إجراء أعمال الرقابة و دلك من خلال تعاون أفضل.

فعلى سبيل المثال لو اعتزم جهاز ما تطبيق المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي على رقابة الأداء، سيحتاج تفويضات مناسبة كي يقوم بذلك وكذلك هياكل مؤسسية داعمة قوية. إن القيادة هي التي توجه مسار التطبيق وتضع الأنظمة والهياكل اللازمة من أجل ضمان التطبيق والأفراد المؤهلين والموارد الكافية والعلاقات الطيبة مع الجهات المعنية ذات الأهمية.

ولذلك يعتبر كلا من تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي وبناء قدرات الجهاز الأعلى للرقابة هي في الواقع عملية واحدة بعينها، وحينما أدركنا هذا التطابق، حاولنا تصنيف متطلبات المعايير الدولية في المستوى الثاني إلى التصنيفات الأربعة والتصنيفات الفرعية التالية:

يشير التصنيف الأول إلى القدرات المؤسسية للجهاز الأعلى للرقابة ويصف المتطلبات وفقا للمعيار الدولي للإنتوساي 10، ويشير التصنيف الثاني إلى القدرات التنظيمية والمهنية لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة والتي توجهها قيادته. وقد وُضع مزيج من متطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي تحت هذا التصنيف.

ويشير التصنيف الثالث إلى المسارات الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة وهي متطلبات المستوى المؤسسي والخاصة بعمليات الرقابة. ويشير التصنيف الرابع إلى العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة من ناحية متطلبات رفع التقارير والتواصل معهم من أجل فعالية وتأثير الرقابة،

ويمكن رؤية متطلبات المستوى الثاني من المعايير تحت هذه التصنيفات الأربعة في ملف إكسيل الذي يحمل اسم متطلبات المستوى الثاني للمعايير الدولية (SSAI Level 2 Requirements).

ويقدم الجزء الثاني من هذا الفصل وصفا للمتطلبات وكيف يمكن تقييم الاحتياجات المتعلقة بهذه المتطلبات. وفي حين ينصح بتصفح الجزء الثاني الآن، إلا أن الجمع الفعلي للبيانات وتعبئة النموذج يجب أن يتم بعد اكمال نموذج (آي كات) للمستوى الرابع.

التثبت من وضعية متطلبات المستوى الثاني للمعايير الدولية للإنتوساي

يمثل إطار المعايير الدولية للإنتوساي إطارا شاملا، وهو يبين كلا من طبيعة ممارسات الرقابة القوية داخل أي جهاز أعلى للرقابة والدوافع الرئيسية على المستوى المؤسسي وعلى مستوى الجهاز و التي يجب أن توجد من أجل تطبيق الممارسات القوية للرقابة على أساس ثابت. وفي حين يوضح المستوى الثالث والمستوى الرابع من المعايير الدولية مبادئ ومتطلبات الممارسات القوية للرقابة، فإنّ التوجيهات الرئيسية والمتطلبات الأساسية موضحة في المستوى الأول والمستوى الثاني من إطار المعايير الدولية للإنتوساي.

ذكرنا في القسم الفرعي السابق أنه قبل الدخول في تفاصيل تطبيق المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، نحتاج أن ننظر في معايير المستوى الثاني وفهم أثرها على مسائل التطبيق للمستوى الرابع، وبدءًا من الفصل الثاني ووصولا إلى الفصل السابع، ستقومون بإجراء تحقق للمستوى الثالث والمستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، وسوف تتثبتون من وضع الالتزام للمستوى الثالث في هذه الوحدات الأربع، وسوف تقومون أيضًا بتحديد ما هي أسباب عدم الالتزام بمتطلبات المستوى الثالث والرابع في الفصل الثاني إلى الفصل السابع.

وسوف ترون أن أسباب عدم الالتزام تكمن في المسائل التي تغطيها فعليا الدوافع أو المتطلبات الأساسية للمستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، ويُلقى الضوء على هذه الأمور في المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي، ولذلك يتضح عند المستوى الثاني وعلى مستوى إستراتيجي أنه يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تتخذ تدابير قد تحل مسائل عدم الالتزام بالمستوى الرابع، وسوف تفحصون في هذا الفصل الرابط بين المستوى الثاني والمستوى الثالث والمستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي وأيضا كيف ترتبط فجوات متطلبات المستوى الثاني بالفجوات في تطبيق متطلبات المستوى الرابع من المعايير الدولية للإنتوساي. وبناءً على ما وجدتموه في المستوى الثاني والثالث والرابع سوف تكتبون تقرير تقييم مدى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي.

قبل التثبت من وضعية متطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي سيتعين عليكم القيام بالأنشطة التالية:

- فهم متطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي.
- استكمال نموذج آي كات للمستوى الثالث والمستوى الرابع.

على هذا الأساس سوف نشرع في مناقشة كيفية تحديد احتياجات الجهاز الأعلى للرقابة والتثبت من الوضعية في المستوى الثاني، وسوف تساعد هذه الخطوة من العملية في تجميع ما وجدتموه في المستوى الثالث والرابع من

المعايير الدولية للإنتوساي وخاصة سبب عدم الالتزام والذي يرتبط بالمعايير الدولية للمستوى الثاني والربط بين مستويات المعايير الدولية، واستنادا إلى ذلك سوف نعدّ تقرير تقييم مدى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي.

كيفية استكمال متطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي

كما ذكرنا في الفصل الثاني، تحتوي أداة التقييم (آي كات) المستوى الثاني كافة المتطلبات من المعيار الدولي للإنتوساي 10 إلى 40، وقد تم تجميع هذه المتطلبات تحت التصنيفات الرئيسية التالية:

- الاستقلالية وإطار العمل القانوني
- القيادة والحوكمة الداخلية
  - قواعد السلوك المهني
  - ترتيبات الإدارة
  - الموارد
- العمليات الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة
- الأطراف الخارجية ذات العلاقة
  - ممارسات رفع التقارير
  - سبل التواصل

في الأقسام التالية سوف نناقش كيف يمكن ملء أعمدة متطلبات المعايير الدولية الفردية خطوة بخطوة.

الخطوة 1 – تعبئة الأعمدة 5 و6 من متطلبات المستوى الثاني للمعايير الدولية للإنتوساي

بعد استكمال المستوى الثالث والرابع من أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات):

- يجب أن تعقد ورشة عمل مع الإدارة العليا المعنية لمناقشة نتائج المستوى الثالث والرابع.
- الغرض من ورشة العمل هو أن تُرجع الإدارة العليا نتائج المستوى الثالث والرابع إلى متطلباتها المحددة في علاقة بالمستوى الثاني من متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي.

وأثناء إكمال المستوى الثاني من متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي، سيتعين على المشارك أن يفهم العلاقة بين المستويين الثاني والثالث والرابع من إطار المعايير الدولية للإنتوساي. ويوفر المستوى الثاني الاتجاه الإستراتيجي، ويكمن في المستوى الثالث المبادئ الأساسية لعملية الرقابة، ويوجه المستوى الرابع إلى تفاصيل ممارسات الرقابة أثناء تطبيق الجوانب الإستراتيجية.

توجد ثلاثة نتائج محتملة واجبة الإدخال في العمود 4 حول وضع الجهاز الأعلى للرقابة، وهي:

1. التزام كامل – وذلك حينما يتم استيفاء متطلبات المستوى الثاني والثالث والرابع.
2. التزام جزئي – حيث يتم استيفاء متطلبات المستوى الثاني إلا أن تنفيذها على المستوى الثالث والرابع لم يتحقق (يوجد مثال على ذلك موضح أدناه) أو حينما يتم استيفاء متطلبات المستوى الثالث والرابع ولكن ليس المستوى الثاني، وهذا الأمر محتمل جدا، على سبيل المثال، يتطلب المبدأ 8 من المعيار الدولي للإنتوساي 20 أن "تكون تقارير الجهاز الأعلى للرقابة متاحة ومفهومة للعموم من خلال عدة سبل (مثل الملخصات والرسوم التوضيحية والمقاطع المرئية والعروض التقديمية والبيانات الصحفية)"، في حين أنه على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة قد لا يوجد مثل هذا المتطلب، وقد تنشر بعض المكاتب الميدانية ملخصا لتقارير رقابة الأداء التي أصدرتها وتصدر بيانات صحفية بعد رفع تقرير رقابة الأداء واستيفاء

المعيار الدولي للإنتوساي 3100، القسم 35 المتعلق بتيسير الوصول إلى تقارير الرقابة للعموم. وكمثال واقعي آخر ذكره المشاركون في أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات) يتعلق بالإفصاح عن مصدر البيانات في تقرير الرقابة ففي حين لا يوجد مثل هذا المتطلب في معاييرهم للإفصاح عن مصدر البيانات، إلا أنه أمر متبع في مهمات رقابة الأداء التي قاموا بمراجعتها.

3. لا يوجد التزام – وذلك حينما لا تستوفى متطلبات المستوى الثاني والثالث والرابع.

مثال على الالتزام بشكل جزئي:

إذا لا يوجد لدى الجهاز الأعلى للرقابة إعلانا فرديا بالفوائد لكل عملية رقابة، غير أنّ لديه سياسة تنظيمية، فإنّ ذلك قد ينعكس على أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات) كما يلي:

- في العمود 4 سوف تكون وضعية الجهاز الأعلى للرقابة التطبيق بصفة جزئية.
- في العمود 5 يجب أن تدوّن نتيجة تتمثل في "عدم وجود إعلان فردي في ملفات الرقابة" للمتطلبات تحت المعيار الدولي للإنتوساي 30 الفقرة 13.

ويجب أن يستخدم العمود 6 من أجل ذكر ما هو الإجراء الواجب اتخاذه وفي حدود أي إطار زمني.

ويمكن استخدام المعلومات المُجمعة في العمود 6 لاحقا من أجل استكمال تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي.

الخطوة 2 – إكمال الأعمدة 3 و4 من متطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية للإنتوساي

1. الاستقلالية وإطار العمل القانوني

يتناول هذا القسم إلى حدّ كبير المعيار الدولي للإنتوساي 10 والذي كما ذكر من قبل يرتبط بإعلان المكسيك. ويمكن ربط متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي بشكل كبير في أغلب الأنظمة بالتشريع المنظم للجهاز (قانون الجهاز الأعلى للرقابة)، ويجب أن يتم تحديد غالبية الجوانب بسهولة من القانون. وقد يكون من المفيد الحصول على استفسارات إضافية من رئيس الجهاز الأعلى للرقابة من أجل توضيح مجالات الشك.

وليس من الضروري تحديد المسؤوليات إلا أنه ينبغي تقييم التطبيق. فعلى سبيل المثال، لو كان بإمكان الجهاز الأعلى للرقابة "اختيار مسائل الرقابة" إلا أنه فعليا لا يقوم بذلك فيجب بيان ذلك في العمود 4 (وضعية الجهاز) بأنه ملتزم بشكل جزئي، وقد تكون هناك إشارات إلى الأجهزة العليا للرقابة في تشريعات أخرى، على سبيل المثال، متعلقة بموازنة الجهاز (المبدأ 8 من المعيار الدولي للإنتوساي 10)، وقد يحتاج المشاركون في هذه الحالات أن يكونوا على بيّنة من هذه الوثائق والإشارة إليها في العمود 3 من أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات).

2. القيادة والحوكمة الداخلية

<u>قواعد السلوك المهني</u>

يتناول هذا القسم بشكل عام قواعد السلوك المهني في المعيار الدولي للإنتوساي 30، وتتم تغطية ذلك الأمر في عديد من الأجهزة العليا للرقابة من خلال سياسات على مستوى الجهة وكذلك من خلال إعلانات تتم في كل مهمة من مهمات الرقابة، ويتعين على المشارك أن يحصل على هذه الوثائق وتقييم ما هو نوع الالتزام المتوقع من الموظفين (على سبيل المثال التصريحات السنوية للدخل والأصول)،

وفي حالة عدم وجود أداوت التزام مثل التصريحات السنوية فسيتم تسليط الضوء على ذلك في تقييم المستوى الرابع وسوف تذكر في العمودين 5 و6 من أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات).

ترتيبات الإدارة

يتناول هذا القسم النواحي الأساسية لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة والترتيبات الداخلية عند مستوى إستراتيجي، وسوف يناقش هذا القسم العوامل المهمة التي تشمل التخطيط الإستراتيجي وبالتالي وضع أولويات اتخاذ القرارات المستقبلية، ويجب أن يتم الإعلان في هذا المجال عن ما يقرر الجهاز الأعلى للرقابة عمله، و يمثل ذلك نطاقا أساسيا حيث سيتم إدارة العديد من التحسينات في المستوى الرابع من الإطار.

ويجب أن تتم تعبئة هذا القسم من خلال مراجعات للإستراتيجية وخطط العمل ووثائق إستراتيجية مهمة أخرى والتي تشمل سياسات إدارة الأداء وسياسات ضمان الجودة وخطط التوظيف.

الموارد

ينبع هذا الجانب من الحوكمة الداخلية والقيادة مباشرة من ترتيبات الإدارة، ويُعد هذا الأمر تقييمًا لمتطلبات الجهاز الأعلى للرقابة ويجب تحديده من خلال مراجعات ودراسات وادراجه في السياسات والإستراتيجيات الرئيسية، ولذلك يتعين مراجعة الوثائق ذات العلاقة بالعمليات مثل خطط العمل السنوية والتفويضات.

يجب أيضا أن ترتبط الردود المتعلقة بهذا القسم بترتيبات الإدارة عند الأخذ في الاعتبار فجوات المستوى الرابع. فعلى سبيل المثال، المسائل المتعلقة بالمعيار الدولي للإنتوساي 40 العنصر 4 "ضمان أن الموظفين لديهم كفاءات لتنفيذ عملهم" يمكن ربطها بالبند تحت ترتيبات الإدارة المبدأ 6 من المعيار الدولي للإنتوساي 20 "يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بقياس الكفاءة والفعالية في استخدام أمواله". وأثناء إستكمال العمودين 5 و6 من أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (آي كات) ، سيتم تحليل هذه العلاقات من أجل ضمان أن خطط العمل عملية قدر الإمكان.

3. العمليات الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة

تتعلق متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي المستوى الثاني بوجه عام بالمعيار الدولي للإنتوساي 40 الخاص بضمان الجودة. وكي يستطع الجهاز استيفاء متطلبات المستوى من الإطار،يتعين وجود عدد من العوامل من منظور فني. وتشمل هذه العوامل:

- رفع التقارير الخاصة بالرقابة
- متابعة نتائج أعمال الرقابة
- المنهجية
- المعايير الرقابية.

يجب أن يكون كل ما سبق مطبق بالفعل لضمان أن مخاطر الرقابة تكون في أدنى مستوى (مخاطر أن يصل المراقب إلى استنتاج غير صحيح) . ومن أجل تقييم المتطلبات، يوصى بترتيب مقابلة مع الشخص المسؤول عن ضمان الجودة ورقابة الجودة في الجهاز الأعلى للرقابة، ويجب توثيق العديد من الممارسات في شكل تعليمات من خلال أدلة إرشادية أو منشورات، ويجب أن يتم تقييم إن كانت تشمل العناصر المذكورة في متطلبات المستوى الثاني من المعايير الدولية. وإذا ذكرت الممارسة في الوثائق ولم يتم إتباعها: فإنه في هذه المرحلة يذكر فقط في العمود 4 أنه يوجد التزام جزئي (كي تكون متسقة مع وجهة النظر المُتبناة في الخطوة 2 أ، الاستقلالية وإطار العمل القانوني)، حينما يتم تولي تقييم المستوى الرابع، فإن ذلك سيُحدّد مشكلة التطبيق.

4. الأطراف الخارجية ذات العلاقة

ممارسات رفع التقارير

يُعدّد هذا القسم كافة متطلبات رفع التقارير المحددة في المستوى الثاني من الإطار. ويوجد 18 متطلبا، ويمثل ذلك توقعات كبيرة من الأجهزة العليا للرقابة كي ترفع تقارير عن أنشطتها ونتائجها. يمكن تضمين العديد من هذه التقارير في تقرير سنوي واحد للجهاز على سبيل المثال، ويتعين على المشارك بناءً على ذلك أن يحصل على كافة المكاتبات الخارجية التي يصدرها الجهاز الأعلى للرقابة وتقييمها على أساس المتطلبات الثمانية عشرة.

العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة

يُقيّم هذا القسم علاقة الجهاز الأعلى للرقابة مع الجهات المعنية الأساسيين، وقد يشمل ذلك: السلطةالتشريعية والبرلمان واللجان الخاصة المنبثقة من البرلمان. وقد يدرج الجهاز الأعلى للرقابة هذه المعلومات في إستراتيجية اتصال وفي الغالب يكون لديه متحدث أو مكتب يرتبط مباشرة برئيس الجهاز. ويُنصح بإجراء مقابلة مع الأفراد المعنيين والحصول على البروتوكولات والإستراتيجيات والسياسات اللازمة.

تفويض الجهاز الأعلى للرقابة

في هذا الجزء الثالث من الفصل الأول، سنقوم بفحص المتطلبات الأساسية في المستوى الثالث والرابع المتعلقين بتفويض الجهاز الأعلى للرقابة، تم دمج المتطلبات الأساسية للتفويض في الفصل الأول لأنها ترتبط بالمتطلبات الأساسية للجهة في المستوى الثاني، الذي يُعد خط التوجيه للاستنتاجات في هذا الفصل.

ويُمكن للأجهزة العليا للرقابة إنجاز مهامها بشكل موضوعي وفعال بشرط أن تكون مستقلة عن الجهة الخاضعة للرقابة ومحمية من التأثيرات الخارجية. ورغم أن مؤسسات الدولة لا يمكنها أن تكون مستقلة بشكل تام لأنها تُعد جزء من الدولة ككل، فإنه يجب أن تتمتع أجهزة الرقابة العليا بالاستقلال الوظيفي والتنظيمي اللازم لإنجاز مهامها. ويجب أن ينص الدستور على إنشاء الأجهزة العليا للرقابة ويُحدد الدرجة اللازمة لاستقلالهم ، على أن تُسرد التفاصيل في التشريع. لا سيما أن تكون هناك حماية قانونية مناسبة من قِبل محكمة عليا ضد أي تدخل مع منح الجهاز الأعلى للرقابة استقلال وتفويض رقابي وينبغي أن يحدد التشريع أيضا وظائف لرقابة الأداء تكون مستقلة عن الرقابة المالية لدعم أنشطة رقابة الأداء بصورة مستمرة والتطوير من ثقافتها داخل الجهاز الأعلى للرقابة (المرجع - إعلان ليما بشأن المبادئ الأساسية للرقابة المالية، في شهر أكتوبر عام 1977)، أثناء مؤتمر الإنكوساي 9 في ليما (بيرو).

متطلبات تفويض الجهاز الأعلى للرقابة

1. المتطلب: يضع الجهاز الأعلى للرقابة رؤية واضحة للغرض من الرقابة على الأداء والنتائج المنشودة المرغوب تحقيقها، (المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ الملحق، 3-3-1)

التوضيح: يتطلب إدخال رقابة الأداء للمرة الأولى التزاما شخصيا من رئيس الجهاز الأعلى للرقابة ومن المهم أيضا إشراك الإدارة بشكل فعال وتدريبها بصفة مهنية. وتثبت التجربة أن إدخال رقابة الأداء للمرة الأولى سوف يتطلب في الغالب تغيير السلوكيات وأسلوب الإدارة والسلوك التنظيمي وممارسات التوظيف وغيره. وتتطلب رقابة الأداء امتلاك مهارات يتعين على جهاز أعلى لديه خبرات محدودة أو منعدمة في المجال أن يكتسبها. ومن

المهم أن يأخذ رئيس الجهاز الأعلى في الاعتبار أن رقابة الأداء مختلفة وكثيرة المتطلبات وتستغرق وقتا لتنفيذها. وتحدّد أعمال رقابة الأداء مشكلات مهمة وتحلل الأسباب والآثار وتعرض توصيات استخدام الموارد بشكل أفضل. وتساعد أعمال رقابة الأداء الوزارات والجهات الخاضعة للرقابة والدوائر والوكالات على تحسين عملياتها.

التوجيهات: تحديد ما إذا كان هناك وظيفة رقابة أداء طوّرت لدى الجهاز الأعلى للرقابة وما إذا كانت فعالة، ويجب أن تُطور سياسات وإجراءات ويتم تطبيقها من أجل الحصول على وظيفية كاملة لرقابة الأداء، والتحقق مما إذا كان التوثيق الإستراتيجي للجهاز الأعلى للرقابة يتضمن رؤية للغرض من الرقابة على الأداء ونتائج الوظيفة.

2. **المتطلب: يسعى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة للحصول على تفويض قانوني ملائم متألف من المعايير التالية** (المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ الملحق، 3-3-2، 3-3)

أ) التفويض بإجراء رقابة أداء على اقتصادية البرامج والجهات الحكومية وكفائتها وفعاليتها

ب) حرية وضع نتائج الرقابة في متناول العامة.

ت) الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لإجراء الرقابة.

ث) حرية اختيار الموظفين.

أ) التفويض بإجراء رقابة أداء على اقتصادية البرامج والجهات الحكومية وكفائتها وفعاليتها

التوضيح أ: يجب أن تُجرى أعمال رقابة الأداء في إطار تفويض لمؤسسة رقابة مستقلة تُحدّد سلطتها من خلال القوانين ذات الصلة، وينبغي أن تكون الهيئة التشريعية مقتنعة بالحاجة إلى إدخال عمليات رقابة الأداء داخل الجهاز الأعلى للرقابة، كما ينبغي أن تكون تلك الهيئات التشريعية على علم بأن احتمالات إصلاحات القطاع العام وتحسينات الحكومة هي أكثر الاحتمالات حدوثًا في حالة ما إذا كان هناك آلية برلمانية مناسبة تنظر في تقارير رقابة الأداء. ويؤخذ في الاعتبار أن الهيئة التشريعية تحتاج إلى وضع إجراءات واضحة لاستلام التقارير الخاصة برقابة الأداء وتداولها من أجل التأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة. وفي بعض الحالات، ستحتاج الأجهزة العليا للرقابة لعمل تعديلات تشريعية لتمكنها من القيام بعمليات رقابة الأداء، وفي حالات أخرى، قد يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل لمساعدة الهيئة التشريعية في أن ترى قيمة هذا النوع من عمليات الرقابة، وقد يشتمل ذلك على القيام بزيارات إلى هيئات تشريعية أخرى، وتقديم عروض حول تأثير العمل وعقد اجتماعات مع ممثلي الأجهزة العليا للرقابة أصحاب الخبرة الطويلة في عمليات رقابة الأداء. وعادة ما تحدد التفويضات الحد الأدنى من الرقابة ومتطلبات إعداد التقارير، وتنص على ما هو مطلوب من رئيس الجهاز الأعلى للرقابة، وتمنحه سلطة القيام بالعمل ورفع تقارير بالنتائج. ويجب أن تغطي التفويضات موازنة القطاع العام كاملة، ويشمل ذلك كافة الجهات التنفيذية المعنية وكافة البرامج الحكومية أو الخدمات العامة.

التوجيهات أ: يجب أن تنبثق سلطات وتفويضات رئيس الجهاز الأعلى والجهاز ذاته من دستور الدولة، ويجب أيضا أن يكون هناك قانون مناسب صادر عن البرلمان (قانون الرقابة) خاص بإنشاء الجهاز الأعلى للرقابة

ويمنحه تفويض خاص ويسمح له بالقيام بأعمال رقابة الأداء، كما يجب أيضًا وضع سياسات ملائمة تنص بوضوح على التفويض والغرض من عمليات رقابة الأداء وفوائدها.

ب) حرية وضع نتائج الرقابة في متناول العامة.

التوضيح ب: يساهم نشر تقارير رقابة الأداء للعموم في تعزيز الشفافية في إدارة القطاع العام ويبرز كيف يمكن لرقابة الأداء المساهمة في تحسين الإدارة العامة والحوكمة. وتبعا لذلك، فإنّ وضع منهج للتواصل بشأن النتائج مع الاطراف الأساسية، مثل الهيئة التشريعية والجهات المعنية ووسائل الإعلام. وعلى المستوى الأساسي يترتب عن دلك توضيح بخصوص مَن مِن الجهات المعنية يجب أن يتلقى المعلومات (وبأي ترتيب) وما هي المعلومات التي يجب توفيرها. وتكون الأجهزة العليا حرة في نشر وتوزيع تقاريرها، حالما تكون رفعت بشكل رسمي أو سلّمت إلى السلطة المعنية حسبما ينص عليه القانون، ويجب أن توجد ممارسات محددة (تتوافق مع سياسة التواصل) تضبط إلى من يجب أن تسلم تقارير رقابة الأداء بصورة معتادة.

التوجيهات ب: التحقق مما إذا كان قانون الرقابة ينص على وجه التحديد أن الجهاز الأعلى لديه حرية لنشر تقاريره في أي مكان وبأي كيفية يراها ملائمة، كما يجب التحقق مما إذا كان هناك سياسة تواصل لنشر تقارير بصورة مناسبة وتطبيق هذه السياسة.

ت) الوصول إلى كافة المعلومات اللازمة لإجراء الرقابة.

التوضيح ت: يتعين على الأجهزة العليا للرقابة أن يكون لديها صلاحيات كافية للحصول في الوقت المناسب، دون قيد وشرط، وحرية الوصول لكافة المستندات والمعلومات اللازمة من أجل التنفيذ الملائم لمسؤولياتهم القانونية. وسيكون للجهاز الأعلى للرقابة حق الوصول إلى كافة السجلات والمستندات المتعلقة بالإدارة المالية وسيكون مخولا أن يطلب شفويا أو كتابة أية توثيقات أو معلومات تعتبر لازمة من وجهة نظر الجهاز لإجراء عملية الرقابة.

التوجيه ت: التحقق مما إذا كان قانون الرقابة صريحا فيما يتعلق بإمكانية وصول الجهاز الأعلى للرقابة إلى كل المعلومات، ومما إذا كان هناك سياسة حول كيفية الوصول إلى التوثيقات والمعلومات وأين يمكن الوصل لها.

د) حرية تعيين الموظفين

توضيح د: تُعد القدرة على اختيار فريق العمل المناسب عاملاً أساسيًا في رقابة الأداء، وتحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى صلاحية تُتيح لها وضع معايير التوظيف وحرية اختيار فريق العمل وتحديد رواتبه.

إرشاد د: تأكد أن قانون الرقابة يمنح السلطة للجهاز الأعلى للرقابة لتعيين الموظفين المناسبين له، وينبغي اتباع سياسة للموارد البشرية تُحدد النظام المُتبع عند تعيين الموظفين.

3. **المتطلب: ينبغي أن تُتيح اختصاصات الأجهزة العليا للرقابة حرية تحديد ماهية عملية المراقبة وتوقيتها وكيفية انجازها، فضلاً عن عدم وجود قيود على نشر النتائج** (المعيار الدولي للإنتوساي 12/300، المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ 1-2)

التوضيح: من غير المقبول أن تخضع الأجهزة العليا للرقابة إلى أي شخص فيما يخص تحديد عملية الرقابة على الأداء أو توقيتها، و ينبغي منح الجهاز الأعلى للرقابة حرية تحديد الجهة الخاضعة للرقابة التي تقع ضمن

اختصاصه في ما يتعلق بالرقابة على الأداء. كما ينبغي أن يُتيح لها اختصاصها تطبيق عمليات رقابة الأداء على الكيانات الحكومية الفردية والمشروعات الحكومية الضخمة التي تعمل للصالح العام والبرامج الحكومية العملاقة. ولابد أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة حرية التصرف الكاملة في تحديد سير عمليات رقابة الأداء، وأن يكون لديه الحرية أيضًا في تحديد طريقة تنفيذ عمله، بما في ذلك المهام التي تطلبها الجهات المعنية.

التوجيهات: تأكد أن قانون الرقابة يمنح السلطة للجهاز الأعلى للرقابة لتطبيق عمليات الرقابة على الأداء في جميع الجهات الحكومية فضلاً عن المشروعات الحكومية الضخمة التي تعمل للصالح العام والبرامج الحكومية العملاقة، وتأكد أيضًا من وجود إستراتيجية مُبتكرة لتحديد موضوعات رقابة الأداء، وأن الجهاز وحده هو المسؤول عن تحديد توقيت تنفيذ عملية الرقابة وكيفية تنفيدها، وأن الجهاز له حرية نشر النتائج.

الملخص

تناولنا في الجزء الأول من هذا الفصل الإطار العام للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة التي وضعتها منظمة الإنتوساي، وتُعد هذه النبذة ضرورية لفهم السبب وراء مبادرة التنفيذ التي أطلقتها منظمة الإنتوساي (برنامج 3i)، ومسارتطبيق أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي داخل الجهاز الأعلى للرقابة. تم تقسيم المعايير الدولية للإنتوساي التي تعتبر اطارا مرجعيا إلى أربع مراحل؛ وهي مبادئ التأسيس والمتطلبات الأساسية لتفعيل الأجهزة العليا للرقابة والمبادئ الأساسية، والإرشادات.

ثم استعرضنا في الجزء الثاني من هذا الفصل المتطلبات الضرورية على مستوى الجهات الخاضعة للرقابة والتي تُحدد المتطلبات الأساسية لتفعيل الرقابة وتحديد الأسباب المحتملة لوجود ثغرات بين المستوى الرابع وممارسات الجهاز الأعلى للرقابة.

تناولنا في الجزء الثالث والأخير من هذا الفصل اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة لتنفيذ رقابة الأداء. وتقع على رئيس الجهاز الأعلى للرقابة مسؤولية التنسيق مع الهيئة التشريعية لضمان أن تشريع الرقابة يشمل وضع أُسس رقابة الأداء داخل الجهاز الأعلى للرقابة. تتميز مهمة رقابة الأداء بالاستقلالية في تحديد الموضوعات دون تدخل من أي جهات خارجية، ويلعب رئيس الجهاز الأعلى للرقابة دور في إبلاغ الهيئة التشريعية بأهداف رقابة الأداء وأوجه الاستفادة منها وإبلاغهم أيضًا بإمكانية تطبيقها على جميع الهيئات الحكومية. وقد يضمن تقديم المعلومات للهيئة التشريعية الحصول على مساعدتها إذا احتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى مزيد من الموارد لتمويل عمليات رقابة الأداء.

الفصل 2:

المبادئ العامة

المحتوى

2-1 مقدمة

2-2 متطلبات المبادئ العامة

2-3 الملخص

2-1 مقدمة

من الضروري استخدام الموارد بالصورة المُثلى في جميع المجتمعات نظرًا لندرتها، ويُعد السبب الرئيسي لتطبيق رقابة الأداء هو مساعدة الحكومات في عمليات صنع القرار، وبهذه الطريقة تستخدم الهيئات الحكومية الموارد بالصورة المُثلى وتقدم الدعم للحوكمة الديموقراطية. تعالج أعمال رقابة الأداء أوجه القصور التي تتعلق بالاقتصاد والكفاءة والفاعلية، كما تساعد كلًا من الوزارات والدوائر والهيئات الخاضعة للرقابة في تحسين إدارتهم، وتُحدد أيضًا المشاكل الرئيسية، ثم تحلل أسبابها وآثارها ثم تُقدّم التوصيات اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد. وتعرض الرقابة على الأداء النتائج وتُقدّم التوصيات التي قد تُشكل قطاعًا عامًا أكثر كفاءة وفاعلية وتعالج السبب الرئيسي للفساد. وتلعب الرقابة على الأداء دورًا في إظهار المساءلة العامة بشفافية من خلال إعلام البرلمانيين والإعلاميين والمواطنين على التقييمات المهنية والمستقلة حول أنشطة الحكومة؛ لذلك تُمثل الرقابة على الأداء استثمارًا قد يؤدي إلى تحسن أداء الهيئات الحكومية.

2-2 متطلبات المبادئ العامة

1. **المتطلب: يجب على المراقب تحديد عناصر الرقابة لكل مهمة بوضوح.** المعيار الدولي للإنتوساي 25/100، 26، 27 والمعيار الدولي للإنتوساي 15،19،25،27/300

التوضيح: يُشير المعيار الدولي للإنتوساي 100 إلى أن جميع عمليات الرقابة على القطاع العام تتضمن نفس العناصر الأساسية؛ وهي: 1) المراقب، 2) الجهة المسؤولة، 3) المستخدمين المستهدفين (الأطراف الثلاثة في الرقابة)، 4) معايير تقييم الموضوع، 5) المعلومات المستنبطة حول الموضوع. وقد يكون لهذه العناصر خصائص متباينة في رقابة الأداء على النحو التالي:

1. يعمل **المراقبون** كفريق عمل واحد يدمج المهارات المختلفة والمتكاملة أثناء عملية الرقابة على الأداء، وللمراقبين حرية التصرف في اختيار الموضوع وتحديد المعايير التي تؤثر في اختيار الجهة المسؤولة المناسبة والمستخدمين المستهدفين.
2. قد تُشارك مجموعة من الأفراد أو الجهات **الجهة المسؤولة** في الدور الذي تقوم به، بحيث تتحمل كل جهة مسؤولية إحدى الجوانب المختلفة للموضوع، فقد تقع مسؤولية الأنشطة التي أحدثت المشاكل على بعض الأطراف، وقد تُحدث جهات أخرى تغييرات عند التعامل مع التوصيات الناتجة عن رقابة الأداء، بينما قد تقع مسؤولية تزويد المراقبين بالمعلومات والأدلة على أطراف أخرى.
3. **المستخدمون المستهدفون** هم الأشخاص الذين يعد المراقبين تقارير رقابة الأداء لهم، وقد يكون هؤلاء المستخدمين داخل هيئة تشريعية أو هيئات حكومية أو من جموع المواطنين، وقد تكون الجهة المسؤولة إحدى المُستخدمين المُستهدفين، ولكنها نادرًا ما تكون المستخدم المستهدف الوحيد.

4. **المعايير** هي المقاييس المستخدمة في تقييم الموضوع، ويمكن من خلال هذه المعايير المحددة والمقبولة لرقابة الأداء تقييم فاعلية الإدارة وكفاءتها ومدى اقتصادها، وتوفر المعايير أساسًا لتقييم الأدلة وتطوير نتائج الرقابة ومن ثم الوصول إلى استنتاجات حول أهداف الرقابة.
5. يُقصد **بموضوع المعلومات** أو الحالة أو النشاط الذي يُقاس أو يُقيم في ضوء معايير محددة، ولا ينبغي تحديد موضوع رقابة الأداء على برامج أو هيئات أو موارد مالية معينة (بما في ذلك مخرجاتها ونتائجها وتأثيراتها) أو مواقف بعينها (بما في ذلك الأسباب والنتائج)، ويُحدد الموضوع بالنسبة لأهدافه ويُصاغ ضمن أسئلة الرقابة.

التوجيهات: تأكد من وثائق التخطيط وملفات المراسلات وتقارير الرقابة ومستندات المتابعة لعمليات رقابة الأداء المحددة لفحص ما يلي:

أ) هل حدد المراقبون بوضوح عناصر جميع عمليات الرقابة و استوعبوا آثارها لإجراء عملية الرقابة وفقًا لذلك؟
ب) هل درس المراقبون ارتباطات عملية الرقابة، وما هي المنظمات أو الهيئات المشاركة، وبمن تتصل التوصيات النهائية؟
ج) هل عالجت الجهة المسؤولة وحدها توصيات الرقابة ولم يتحمل المراقبون مسؤوليات الجهات المسؤولة؟

2. المتطلب: ينبغي للمراقب بيان مستوى التأكيد الذي تضمنت عليه عملية الرقابة بوضوح (المعيار الدولي للإنتوساي 22/300).

التوضيح: يجب الفصاح على مستوى التأكيد الذي تقدمه رقابة الاداء بطريقة شفافة. إلا أنه لا يتوقع في العادة من مراقبي الأداء تقديم رأي عام، مقارنة بالرأي المقدم حول القوائم المالية وإنجازات الجهة في النواحي الاقتصادية والكفاءة والفاعلية. ويمكن إدراج درجة الاقتصاد والكفاءة والفعالية في تقرير رقابة الأداء بالطريقتين المختلفتين التاليتين:

أ) إما من خلال رأي عام حول الجوانب الاقتصادية والكفاءة والفعالية، إذا أتاح ذلك هدف الرقابة وموضوعها والأدلة والنتائج التي تم التوصل إليها،
ب) أو عن طريق توفير معلومات محددة عن مجموعة من النقاط، مثل: هدف الرقابة والأسئلة المطروحة والأدلة والنتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى الاستنتاجات المحددة.

التوجيهات: تأكد -من خلال عينة مناسبة ومختارة لتقارير رقابة الأداء-إذا كان لدى المراقبين رؤية واضحة حول مستوى التأكيد المتاح بواسطة عرض مجموعة من الاستنتاجات أو استنتاج عام إن أمكن.

3. المتطلب: ينبغي للمراقب التوضيح بشكل مُحدد كيفية التوصل إلى الاستنتاجات من خلال النتائج (المعيار الدولي للإنتوساي 23/300)

التوضيح: يجب ألا تحتوي تقارير الرقابة سوى على النتائج التي تدعمها أدلة مناسبة وكافية، ولابد من عرض تفاصيل القرارات المتخذة عند صياغة تقرير متوازن والوصول إلى الاستنتاجات وتحرير التوصيات، لتقديم المعلومات الكافية مستخدم. ويعني ذلك توضيح المعايير التي وضعت واستخدمت والسبب في وضعها، وتوضيح أيضًا أن جميع وجهات النظر المعنية قد وُضعت في الاعتبار للتوصل إلى تقرير متوازن.

التوجيهات: افحص عينة مناسبة من تقارير الرقابة وأوراق العمل ذات الصلة للتأكد أن المراقبين قد وضحوا بالتحديد كيفية التوصل إلى الاستنتاجات.

4. المتطلب: ينبغي للمراقب وضع هدف محدد وواضح للرقابة يتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية (المعيار الدولي للإنتوساي 25/300)

التوضيح: يحدد هدف الرقابة نهج عمليات الرقابة وتصميمها، وقد يكون مجرد شرح لوضع الرقابة، إلا أن الأهداف القياسية للرقابة (الحالة المثالية) وأهدافها التحليلية (أسباب عدم الوصول إلى الحالة المثالية) تضيف قيمة إلى هذه العملية، وترتبط الأهداف المُحددة بهيئة معينة أو مجموعة مُحددة من التعهدات أو الأنظمة أو العمليات أو البرامج أو الأنشطة أو المؤسسات الحكومية.

يقيم المراقب أثناء الرقابة على مستوى الاقتصاد ما إذا كانت المدخلات المُختارة تمثل الاستخدام الاقتصادي الأمثل للأموال العامة وهل استخدمت الموارد المتاحة بطريقة اقتصادية وهل نوعية 'المدخلات' وكميتها هي الأمثل والأكثر ملائمة وتناسقًا. ويُعد السؤال الرئيسي لتحقيق معيار الكفاءة هو هل أُستخدمت الموارد بطريقة مثالية أو مقبولة؟ أو هل يُمكن تحقيق نفس النتائج أو نتائج مشابهة من حيث الجودة واجال التنفيذ باستخدام أقل موارد؟ ويختص معيار الفاعلية بالعلاقة بين الغايات أو الأهداف والمخرجات أو التأثيرات. وينبغي للمراقب أيضًا تحديد هل تم الالتزام بالأهداف المعلنة من خلال الوسائل المستخدمة والمخرجات والتأثيرات الملحوظة؟ وهل تنتج هذه التأثيرات عن السياسة المُتبعة وليس الظروف الأخرى؟

قد تكون بعض أهداف الرقابة بمثابة أسئلة عامة للرقابة والتي يمكن تجزئتها إلى أكثر من أسئلة فرعية محددة، وتُعد صياغة الأسئلة عملية متكررة تُحدد فيها الأسئلة وتُنقح مرارا وتكرارا، مع وضع المعلومات المتاحة ذات الصلة عن الموضوع في الاعتبار، وقد يُطور المراقبون أهدافًا متعددةً للرقابة والتي لا تحتاج دائمًا التجزئة إلى أسئلة فرعية، بدلًا من تحديد هدف واحد أو سؤال عام للرقابة.

التوجيهات: افحص عينة مناسبة من وثائق التخطيط للتأكد مما يلي:

1) أن أسئلة الرقابة العامة والأسئلة الفرعية مرتبطة موضوعيًا وبشكل متكامل،
2) أن أسئلة الرقابة العامة والفرعية غير متداخلة وشاملة سواء عند معالجة الأسئلة العامة للرقابة أو معالجة مبادئ كلٍ من الاقتصاد والكفاءة والفاعلية،
3) أن جميع المصطلحات المستخدمة في الأسئلة مُعرّفة بوضوح.

5. المتطلب: ينبغي للمراقب اختيار نهج يستند إلى النتيجة أو المشاكل أو النظام أو مزيج من جميع ما سبق، وذلك لتسهيل سلامة تصميم الرقابة (المعيار الدولي للإنتوساي 26/300، 29 والمعيار الدولي للإنتوساي 1/3000-8، الملحق 7).

التوضيح: يُعد النهج العام للرقابة عنصرًا رئيسيًا لأي عمل رقابي، حيث يحدد طبيعة الفحوصات المطلوبة، كما يحدد المعرفة اللازمة والمعلومات والبيانات والإجراءات المطلوبة للرقابة وتحليلها، وتتبع رقابة الأداء بشكل عام إحدى المناهج الثلاث التالية:

أ) **النهج المستند إلى النظام:** يفحص هذا النهج التشغيل الصحيح للأنظمة الإدارية ويستند على أفكار "نظرية الأنظمة" ومفاهيمها في حالة وجود التزامات أو برامج حكومية كالأنظمة التي تحتوي على عناصر تفاعلية وتوظيفية متكاتفة،

ب) **النهج المستند إلى النتائج:** يُقيم هذا النهج هل تم تحقيق النتائج والمخرجات المرجوة أو نُفذت البرامج والخدمات المطلوبة؟ ويتم تعريف أوجه القصور عادةً في هذا النهج على أنها انحراف عن القواعد أو المعايير، وتهدف التوصيات إن وجدت إلى الحد من مثل هذه الانحرافات، وغالبًا ما تكون وجهة النظر في هذا الصدد قياسية،

ج) **النهج المستند إلى المشاكل:** يفحص هذا النهج ويحقق ويحلل أسباب مشكلة معينة أو أي انحراف عن المعايير، وتُعد نقطة البداية هي الانحراف المعروف أو المتوقع عن الوضع الصحيح، وذلك في رقابة الأداء المستندة إلى المشاكل، ويتعامل النهج المستند إلى المشاكل بشكل رئيسي مع التحقق من المشكلة وتحليلها بشكل طبيعي دون الرجوع إلى معايير الرقابة المحددة مسبقًا.

قد تُنفذ المناهج الثلاثة بمنظور تنازلي أو تصاعدي، وتُركز أعمال الرقابة التنازلية بشكل رئيسي على متطلبات ونوايا وأهداف وتوقعات كلٍ من السلطة التشريعية والحكومة المركزية، بينما يركز المنظور التصاعدي على أهمية المشاكل بالنسبة إلى الأشخاص والمجتمع.

التوجيهات: افحص عينة مناسبة من عمليات رقابة الأداء التي أجراها الجهاز الأعلى للرقابة في بلدك للتحقق مما يلي:

1) أن مذكرات التخطيط والتقارير تُحدد النهج أو المناهج المدمجة التي استخدمت أثناء عملية الرقابة.
2) إجراء فحص لخطة الرقابة وتقريرها وأوراق العمل للتأكد مما يلي:
أ) تطبيق مراقبي الأداء لنظرة شاملة عند استخدام النهج المستند إلى النظام،

ب) تعامل مراقبي الأداء مع الأسئلة الرئيسية عند استخدام النهج المستند إلى النتائج، ومن أمثلتها؛ ماذا تحقق من الأهداف والنتائج، وهل تم الالتزام بالشروط أو الأهداف؟
ج) تعامل مراقبي الأداء مع الأسئلة الرئيسية عند استخدام النهج المستند إلى المشاكل، ومن أمثلتها؛ هل توجد هذه المشاكل بالفعل؟ وكيف يتم استيعابها إن وجدت؟ وما هي أسبابها؟ وما الجهة المسؤولة عن تحديد الأسباب والنتائج المحتملة واختبارها؟

6. المتطلب: يجب على المراقب وضع المعايير المناسبة التي تتوافق مع أسئلة الرقابة وتتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية (المعيار الدولي للإنتوساي 27/300)

التوضيح: يُقصد بالمعايير العناصر المرجعية المستخدمة لتقييم الموضوع. ويمكن من خلال هذه المعايير المحددة والمقبولة لرقابة الأداء تقييم فاعلية الإدارة وكفاءتها ومدى اقتصادها. وتوفر المعايير أساسًا لتقييم الأدلة وتطوير نتائج الرقابة ومن ثم الوصول إلى استنتاجات حول أهداف الرقابة. وقد تكون هذه المعايير كيفية أو كمية وينبغي لها ان تحدد العناصر التي سيتم على اساسها تقييم الجهة الخاضعة للرقابة . وقد تكون المعايير عامة أو خاصة، مع التركيز على ما يجب أن يكون وفقا للقوانين أو اللوائح أو الأهداف، وما هو متوقع وفق المبادئ والممارسات المُثلى بالنسبة لما يمكن أن يكون (في ظل ظروف أفضل).
وقد تُستخدم مصادر متعددة لتحديد المعايير بما في ذلك الأطر القياسية للأداء. يجب أن تكون المصادر التي أُستخدمت شفافة، كما يجب أن تكون المعايير ذات صلة ومفهومة للمستخدم ومتكاملة وفعالة وموضوعية في سياق موضوع الرقابة وأهدافها.
توضح أهداف الرقابة وأسئلتها ومناهجها مدى صلة المعايير المناسبة ونوعها. وتعتمد ثقة المستخدم في نتائج رقابة الأداء واستنتاجاتها بشكل كبير على المعايير؛ ولذلك من الضروري اختيار معايير موضوعية وفعالة.

التوجيهات: تأكد مما يلي:

1) أن مصادر المعايير مُحددة في تقرير الرقابة،
2) أن المعايير مرتبطة بأسئلة الرقابة بشكل خاص كما أنها واردة في مصفوفة التصميم،
3) أن المعايير مرتبطة بنتائج الرقابة وواردة في مصفوفة النتائج وتقرير الرقابة.

7. المتطلب: يجب أن يناقش المراقب المعايير مع الهيئة الخاضعة للرقابة. (المعيار الدولي للإنتوساي 27/300)

التوضيح: تُشكل المعايير عنصرًا مهمًا في المناقشات داخل فريق الرقابة ومع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة وفي التواصل مع الجهة الخاضعة للرقابة، ويجب أن تُناقش المعايير مع الجهات الخاضعة للرقابة ولكن المراقب هو المسؤول الأساسي عن اختيار المعايير المناسبة. قد يكون لتحديد المعايير والتواصل في شانها أثناء مرحلة التخطيط عاملاً في تعزيز مصداقيتها وقبولها العام، ولا يمكن دائمًا وضع المعايير مسبقًا بدلاً من تحديدها أثناء عملية الرقابة عند تغطية المشاكل المعقدة في عمليات الرقابة

التوجيهات: تأكد مما يلي:

1) أن الملفات وأوراق العمل تحتوي على وثائق ذات صلة كمحاضر الاجتماعات والمراسلات، وأن المعايير قد تم مناقشتها مع الجهة الخاضعة للرقابة.

2) في حال عدم موافقة الجهة الخاضعة للرقابة يسجل المراقبون أسباب عدم الموافقة وسبب اختيار هذا المعيار بالتحديد.

8. **المتطلب: يجب على المراقب أن يدير مخاطر الرقابة بصورة فعالة.** (المعيار الدولي للإنتوساي 28/300)

التوضيح: يُقصد بمخاطر الرقابة خطر الحصول على نتائج خاطئة أو غير مكتملة، مما قد ينتج عنه تقديم معلومات غير متوازنة أو الفشل في إضافة قيمة للمستخدم، ويُمكن إدراج ضوابط التعامل مع مخاطر الرقابة في عملية الرقابة على الأداء ومنهجيتها، وتتسم كثير من مواضيع رقابة الأداء بالتعقيد والحساسية السياسية، قد يقلل تجنب مثل هذه المواضيع من المخاطر الخاطئة أو الناقصة، وقد يحد أيضًا من احتمالية إضافة قيمة لعملية الرقابة. ومن أمثلة المخاطر؛ فشل العمل الرقابي في إضافة قيمة بدءًا من احتمالية عدم توفير معلومات أو وجهات نظر جديدة إلى تجاهل عوامل مهمة مما ينتج عنه عدم إمداد المستخدم بتقرير الرقابة الذي يضم معلومات وتوصيات تساهم في أداء أفضل.

وفيما يلي بعض الجوانب المهمة للمخاطر:

أ) عدم امتلاك المهنية لتنفيذ تحليل عميق وواضح بشكل كافٍ،
ب) نقص الوصول إلى معلومات مميزة،
ج) الحصول على معلومات غير دقيقة (مثل المعلومات التي تنتج عن الممارسات غير القانونية أو الاحتيالية)،
د) عدم القدرة على موازنة جميع النتائج،
ه) الفشل في جمع الحجج ذات الصلة أو معالجتها.

التوجيهات: افحص مذكرة التخطيط والوثائق الداعمة لعينة مناسبة من عمليات رقابة الأداء للتأكد أن المراقبين قد أوردوا مخاطر العمل المحتملة أو المعروفة في التقرير وعرضوا كيفية التعامل مع هذه المخاطر.

9. المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة أن يتابع نتائج الأبحاث الجديدة ويكتسب معرفة جديدة، وذلك لمواكبة التطورات والبقاء على دراية بالمناهج المبتكرة لرقابة الأداء (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ الملحق 1، 3-7).

التوضيح: من الضروري الحفاظ على التعليم والتدريب المستمرين اللذين قد يتضمنان مواضيع الرقابة كتطور قائم في منهجية رقابة الأداء، فضلاً عن إدارة الإشراف وتحليل دراسة الحالة والاختيار الإحصائي للعينات وتقنيات جمع الأدلة الكمية وتصميم عمليات التقييم وتحليل البيانات والكتابات الموجهة إلى القراء، وقد تتضمن أيضًا مواضيع مرتبطة بمجال عمل المراقبين، مثل: الإدارة العامة أو السياسة العامة وبنيتها أو سياسة الإدارة الحكومية أو الاقتصاد أو العلوم الاجتماعية أو تكنولوجيا المعلومات.

التوجيهات: ينبغي أن تشمل سياسات التطوير والتدريب لدى الجهاز الأعلى للرقابة لتدخلات تكون قادرة على تزويد المراقبين بمهارات مراقبة القضايا الناشئة والتطورات الجديدة وتقييمها في عمليات رقابة الأداء (ومن أمثلة ذلك الدورات التدريبية ذات الصلة).

10. المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة التعامل بحرص مع توقعات السلطة التشريعية حول رقابة الأداء (المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ الملحق 3-3).

التوضيح: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة وضع أُسس للتمييز داخل الجهات التشريعية فيما يتعلق بعمليات رقابة الأداء من خلال تطوير علاقة عمل جيدة بين الجهة التشريعية والجهاز، مما يضمن مناقشة تقارير الرقابة من خلال وسائل متعددة كالاجتماعات، وذلك لتحديد مواضيع لرقابة الأداء التي تهم الجهة التشريعية وإبلاغها أنها قد تحتاج لتمكين العاملين في إعداد تقارير رقابة الأداء داخل الجهاز من التفاعل بكفاءة مع الجهات الحكومية؛ وعلى سبيل المثال تتضمن جلسات اللجنة على توجيه أسئلة إلى موظفي الجهات الخاضعة للرقابة وإعداد التقارير التشريعية.

التوجيهات: يجب أن تنص إستراتيجية التواصل داخل الجهاز الأعلى للرقابة وسياسته وخطة عمله على طريقة تعامل رئيس الجهاز مع الجهة التشريعية، وينبغي توفير مراسلات رسمية موثقة أو محاضر للاجتماعات التي تُعقد بين رئيس الجهاز وممثلي الجهات التشريعية.

11. المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من إدراك السلطات الحكومية للإجراءات المتعلقة برقابة الأداء وفهم المتطلبات الرئيسية لتلك الرقابة (المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ الملحق 3-3).

التوضيح: يُعد الحوار بين السلطات العامة ذات الصلة بالغ الأهمية في إحداث تحسينات فعلية داخل الحكومة ورغم ضرورة حفاظ الجهاز الأعلى للرقابة على استقلاليته عن الجهة الخاضعة للرقابة، إلا أن وضع علاقات مهنية جيدة ومتفتحة قد يُسهل على موظفي الجهاز التعامل بحزم وفاعلية، وذلك لأن الجهة الخاضعة للرقابة قد تُوفر وسيلة اتصال فعالة للأشخاص ووصول فعال للبيانات الضرورية في عملية رقابة الأداء، وقد يُزيد الاتفاق على النتائج بين الجهاز والجهة الخاضعة للرقابة من تأثير عملية الرقابة.

التوجيهات: يجب أن تنص سياسة الاتصال الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة على وسائل الاتصال الخارجية، فينبغي أن يكون لدى الجهاز "إستراتيجية تكوين وعي" داخل الهيئات الحكومية. وينبغي تخطيط الإستراتيجيات وإعداد تقاريرها سنويًا، كما ينبغي للمنسق التحقق من الخطط التشغيلية السنوية والتحقق من عينة مناسبة لتقارير رقابة الأداء، وذلك للتأكد أن المراقبين يلتزمون بالإرشادات والإجراءات.

12. المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة: (المعيار الدولي للإنتوساي 3-3):

أ) تحديد الجهات المعنية،
ب) وضع إجراءات للتواصل مع وسائل الإعلام والجهة الخاضعة للرقابة وغيرها من الجهات المعنية الرئيسية،
ج) إقامة علاقات اتصال فعالة وذات اتجاهين مع الجهات السابقة.

التوضيح أ: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة الحفاظ على علاقته بالجهات المتصلة برقابة الأداء، ومن الضروري ملاحظة أن بعض هذه الجهات هي الجهات التي يتصل بها الجهاز غالبًا، مثل: الجهة التشريعية والهيئات الحكومية؛ وقد تكون بعض هذه الجهات جديدة على الجهاز ولم يتصل بها الجهاز من قبل، مثل: المجتمعات الأكاديمية ومجتمعات الأعمال والمواطنين وممثليهم والهيئات البحثية والمجموعات ذات الصلة والوكالات المستقلة كالمؤسسات غير الحكومية والسياسيين وممثلي وكالات الإعلام.
التوجيهات أ: يجب حفظ ملف تعريف للجهات المعنية أو قائمة بها داخل الجهاز الأعلى للرقابة.

التوضيح ب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة وضع إجراءات للتواصل مع الجهات المعنية الرئيسية والتأكد أن فريق الرقابة بها على وعي بإستراتيجية الاتصال الخارجي وأنه قادر على التفاعل بشكل مناسب بالأطراف الأخرى التي تقدم له معلومات محورية لرقابة الأداء. ومن المتطلبات الأساسية للتواصل الخارجي الفعال أن يكون لدى الجهات المعنية فهم لأساسيات دور رقابة الأداء والغرض منها، ومن ثم يجب على الموظفين بالجهاز وإدارته إبلاغ الجهات المعنية برقابة الأداء، ويُمكن إجراء هذا بطرق مختلفة قد تتضمن اجتماعات أو مواد مكتوبة، مثل: المنشورات والنشرات الدعائية التي توضح دور رقابة الأداء والغرض منها، ويُمكن توزيع هذه المنشورات على الهيئات الخاضعة للرقابة والجهات المعنية.
التوجيهات ب: يجب توفير إستراتيجية للتواصل الخارجي وسياسة مُطورة وفعالة.

التوضيح ج: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة إقامة علاقات اتصال فعالة وذات اتجاهين مع الجهات المعنية للوصول إلى استيعاب كامل لاحتياجات المجموعات المختلفة وتوقعاتها، وذلك لاتخاذ قرار يستند على المعرفة بماهية هذه التوقعات، وتُتيح هذه العلاقات الفرصة للجهاز لتوضيح الهدف من رقابة الأداء للجهات المعنية.
التوجيهات ج: يجب توثيق الاتصال مع الجهات المعنية في ملفات المراسلات الرسمية.

13. **المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من امتلاك جميع المراقبين للكفاءة المهنية لأداء المهام المنوطة بهم.** (المعيار الدولي للإنتوساي 3000، 2-2)

التوضيح: تقضي الكفاءة المهنية بأنه يجب على المراقبين 1) التعامل بمهنية في جميع الأوقات، 2) تطبيق المعايير المهنية العالية في الرقابة ليتمكنوا من إنجاز المهام المنوطة بهم بكفاءة ونزاهة، 3) عدم القيام بعمل غير مؤهلين للقيام به، 4) معرفة كل من عمليات الرقابة المُتبعة ومعايير الإدارة المالية والسياسات والإجراءات والممارسات والالتزام بها، 5)

الاستيعاب الكامل للمبادئ الدستورية والقانونية والمؤسسية التي تحكم عمليات الرقابة المالية (المعيار الدولي للإنتوساي 30/ 28). ويجب على الجهاز الأعلى للرقابة تعيين موظفين حاصلين على مؤهلات مناسبة ويتمتعون بأخلاق حميدة لتنفيذ المهام المنوطة بهم واتباع السياسات والإجراءات لتحسين مهاراتهم وتدريبهم. وينبغي لمراقب الأداء التميز ببعض الصفات الشخصية المهمة كالقدرة على التحليل والإبداع والاستجابة والمهارات الاجتماعية والتكامل والتحمل والمهارات الكتابية ومهارات التخاطب، كما ينبغي لهم الحصول على درجة جامعية على الأقل، وفي النهاية قد يتكوّن فريق الرقابة على الأداء من مراقبين حاصلين على درجات جامعية في مختلف التخصصات.

التوجيهات: ينبغي لإستراتيجية الموارد البشرية داخل الجهاز الأعلى للرقابة تحديد شروط كل منصب وطُرق الوصول إليه وطُرق أداء المهام المنوطة به، وينبغي توفير ذلك عند تطوير بعض المستندات، مثل: جداول الخدمات أو الوصف الوظيفي وسياسة التدريب والتطوير وخطط التدريب وإجراءات تقييم التدريب؛ ولذلك ينبغي التأكد أن الجهاز الأعلى للرقابة يُخطط للمهارات المطلوبة لكل مهمة وفق الموارد المتاحة، ويُحاول بناءً على ذلك ملأ هذه الثغرات، فقد يتصل الجهاز على سبيل المثال ببعض الاستشاريين لتدريب المراقبين.

14. المتطلب: ينبغي أن تعمل رقابة الأداء التي تُجرى وفقًا لمعايير الرقابة المطبقة على التحقق من جودة المعلومات المقدمة. المعيار الدولي للإنتوساي 3000/2-3، الملحق 3/2-3)

التوضيح: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة استخدام معايير رقابية للعمل -قواعد السلوك المهني-مُستمدة من مستندات الإنتوساي الرسمية أو الاتحاد الدولي للمحاسبين أو أي هيئة أخرى منظمة وقائمة على المعايير، وتُتيح هذه المعايير للمراقبين تقييم الجودة التي تجري من خلالها عمليات الرقابة وأنها تلتزم بالجودة المناسبة لإجراء عمليات رقابة الأداء.

التوجيهات: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة استنباط معايير رقابية خاصة بها من المعايير الدولية للإنتوساي، كما ينبغي تطوير إجراءات إدارية للجودة ومن ثم تطبيقها، وينبغي للمراقب أيضًا تقييم أنظمة المراقبة الداخلية إن كان يُريد الاستناد إلى المستندات الناتجة عن أنظمة المراقبة الإدارية.

15. المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة قبل الاستعانة بالخبراء التأكد أن هؤلاء الخبراء

أ) لديهم الكفاءة اللازمة لتحقيق أغراض الرقابة
ب) لديهم استقلالية عن النشاط أو البرنامج،
ج) تم تبليغهم بالشروط والأخلاقيات المطلوبة.
(المعيار الدولي للإنتوساي 3000/2,3، والمعيار الدولي للإنتوساي 3100/38 أ، و38ب)

التوضيح أ: غالبًا ما يتم الاستعانة بالخبراء في عمليات رقابة الأداء، ويُقصد بالخبير -إن وجد-الشخص أو الشركة الذي لديه مهارات خاصة ومعرفة وخبرة في مجال مختلف عن الرقابة.
التوجيهات أ: ينبغي لسياسة ا المناقصات داخل الجهاز الأعلى للرقابة تحديد الظروف التي تستدعي اللجوء إلى خدمات خبراء رقابة الأداء، كما يجب أن تنص هذه السياسة أيضًا على الطريقة التي يجب بها الاستعانة بهؤلاء الخبراء الخارجيين، ومن الضروري وضع إجراءات لتقييم مستوى الكفاءة المطلوبة من الخبراء (مثل لجان التوريدات وأدوات التقييم والمراقبة)

التوضيح ب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة التأكد من عدم انتماء الخبير إلى النشاط أو البرنامج الخاضع للرقابة، وبالرغم من امكانية استخدام مراقب الأداء عمل الخبير كدليل، إلا أنه يتحمل المسؤولية الكاملة لاستنتاجات تقرير الرقابة.
التوجيهات ب: ينبغي لأدوات التقييم أو المراقبة التأكد من مدى عدم انتماء الخبير إلى الهيئة الخاضعة للرقابة.

التوضيح ج: تقع مسؤولية الاستعانة بخبرات خارجية وإسناد أنشطة الرقابة إلى جهات خارجية سواء كانت عامة أم خاصة على الجهاز الأعلى للرقابة كما أنها تخضع لسياسات الأخلاقيات المهنية (خاصةً مبدأ تعارض المصالح) والسياسات التي تضمن التكامل والاستقلالية.

التوجيهات ج: ينبغي توفير مذكرة تفاهم أو شروط وأحكام مُوقعة من الجهاز الأعلى للرقابة والخبير، وينبغي لهذه الوثائق تحديد الشروط الأخلاقية اللازمة لأداء المهمة وتحديد عقوبات عدم الالتزام.

16. **المتطلب: يجب على الأجهزة العليا للرقابة التأكد أن رقابة الأداء عبارة عن جهد جماعي يترأسه قائد فريق مُحدد** (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/2-2، 3-3-3).

التوضيح: ينبغي لرقابة الأداء أن تكون عبارة عن جهد جماعي نظرًا لتعقيد القضايا المرتبطة بها، كما ينبغي لفريق الرقابة استخدام قواعد الرقابة لاستيعاب الأسئلة الرقابية والشروط المرجعية للمهام المناطة بهم وطبيعة المسؤوليات التي على عاتقهم، وغالبًا ما يتم اختيار المراقب الأكثر خبرةً والأعلى منصبًا كقائد لفريق الرقابة، وتقع على قائد الفريق مسؤولية تطبيق العمل الرقابي بالإضافة إلى تحديد المهام لأعضاء الفريق، وينبغي لقائد الفريق التأكد من جودة المخرجات ووقتها، كما تقع عليه مسؤولية توصيل المعلومات بين أعضاء الفريق ومدير المشروعات.
التوجيهات: ينبغي للإجراءات المُتبعة أن تقضي بوجوب وجود فريق وقائد للفريق لكل عملية رقابة، كما ينبغي أن تنص على كيفية تحديد أعضاء الفريق واختيار قائد للفريق، وينبغي توثيق هذه العمليات في أوراق العمل لكل عملية رقابة.

17. **المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة أن فريق الرقابة بأكمله يتمتع بالكفاءة المهنية اللازمة لتنفيذ عملية الرقابة** (المعيار الدولي للإنتوساي 30/300، والمعيار الدولي للإنتوساي 19/3100).

التوضيح: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة التمتع بمجموعة المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق اختصاصاته الرقابية، وبغض النظر عن طبيعة عمليات الرقابة التي تندرج تحت هذا الاختصاص، يجب أن يقوم بعمل المراقب أفراد يتمتعون بالتعليم والخبرة المناسبتين بطبيعة عملية الرقابة ونطاقها وتعقيداتها، كما يجب على الجهاز استخدام منهجيات حديثة، مثل: التقنيات المستندة إلى الأنظمة والاختيار الإحصائي للعينات والرقابة على أنظمة المعلومات الإلكترونية...إلخ.

التوجيهات: تأكد أن الجهاز الاعلى للرقابة قد حدد مجموعة المعرفة والمهارات اللازمة لمراجعة عينة مناسبة لعمليات رقابة الأداء، وتأكد أيضًا أن مجمل فريق الرقابة يتمتع بهذه المهارات ومعرفة بالنطاق الخاضع للرقابة،

وتأكد أن فريق الرقابة لديه المعرفة والمهارات اللازمتين لتنزيل البيانات وتحليلها في حال تطلبت عملية الرقابة تنزيل بيانات وتحليلها.

18. **المتطلب: يجب أن يكون لدى المراقب معرفة سليمة بالمؤسسات والبرامج وبمهام السلطة العمومية** (المعيار الدولي للإنتوساي 300 /30).

التوضيح: ينبغي للمراقب -لكل عملية رقابة على حدة- فهم الإجراءات الحكومية المتعلقة بموضوع الرقابة بالإضافة إلى الأسباب الأساسية المتصلة ببهذه الإجراءات وآثارها المحتملة، وينبغي اكتساب هذه المعرفة أو تحسينها لأداء هذه المهام بالتحديد، وتتضمن رقابة الأداء غالبًا عملية تعليمية وتطوير للمنهجية المُستخدمة كجزء لا يتجزأ من الرقابة، كما ينبغي توفير تدريب على كل مهمة للمراقبين لتطوير مهاراتهم المهنية من خلال التطوير المهني الدائم، ومن الجدير بالذكر أن التعليم الدائم وثقافة الإدارة التشجيعية بالغة الأهمية لتحسين المهارات المهنية الفردية للمراقبين، ويُمكن في بعض المجالات المتخصصة الاستعانة بخبراء خارجيين لاستكمال المعارف التي تنقص فريق الرقابة.

التوجيهات: تأكد مما يلي:

أ) أن الجهاز الأعلى للرقابة يُخطط للمهارات المطلوبة لكل مهمة وفق الموارد المتاحة ويُحاول بناءً على ذلك ملأ هذه الثغرات،
ب) أن الجهاز الأعلى للرقابة يحافظ على الملفات الدائمة للجهات المهمة والخاضعة للرقابة وأن فريق الرقابة لديه وسيلة وصول إلى هذه المستندات.

19. **المتطلب: يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من تنفيذ عملية الرقابة بالعناية الواجبة** (المعيار الدولي للإنتوساي 19/3100).

التوضيح: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة وفريق الرقابة أيضًا إظهار العناية الواجبة والاهتمام عند الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي الخاصة بالرقابة، وينطوي هذا على الرعاية اللازمة في تحديد الأدلة وجمعها وتقييمها، وفي نتائج إعداد التقارير والاستنتاجات والتوصيات، وغالبًا ما يُقصد بالرعاية الواجبة أنها ما يُظهره الشخص الطبيعي من الاحتراز عند إنجاز مهمة مُحددة، ويتضمن ذلك الرعاية الواجبة بتخطيط عملية الرقابة وجمع الأدلة وتقييمها في نتائج التقارير.

التوجيهات: افحص عينة مناسبة من تقارير رقابة الأداء للتأكد أن عمليات الرقابة قد تمت في إطار الرعاية الواجبة، وفيما يلي بعض الحالات التي قد تتضمن مؤشرات الرعاية:

أ) أن تكون عملية الرقابة قد تمت وفق خطة الرقابة،

ب) أن يكون فريق الرقابة حذر للمواقف التي قد يتعرض لها أو نقاط الضعف في عمليات المراقبة أو نقاط الخلل في حفظ المستندات أو الأخطاء أو المعاملات الطارئة أو النتائج التي قد تشير إلى وجود احتيال أو نفقات غير قانونية أو في غير موضعها الصحيح أو إجراء عمليات غير مُصرح بها أو حدوث إهدار أو عدم الكفاءة أو نقص في الأمانة،

ج) أنه قد تم بذل الرعاية الواجبة -في حالة الاستعانة بخبراء خارجيين في منصب استشاريين-للتأكد أن الاستشاريين لديهم القدرة والكفاءة لأداء المهام المُحددة، وينبغي تطبيق ذلك عند توقيع المراقبين الخارجيين عقدًا مع الجهاز الأعلى للرقابة،

د) أن المعلومات التي تم تجميعها في عملية الرقابة لم تُستخدم لأغراض خارج نطاق الرقابة وتكوين الرأي،

ه) أن مبادئ العدالة تم تطبيقها أثناء التقييم وإعداد التقارير لمخرجات عمليات رقابة الأداء.

20. المتطلب: يجب على المراقب توفير الوثائق التي تؤكد صحة المعلومات. (المعيار الدولي للإنتوساي 34/300، والمعيار الدولي للإنتوساي 2-5/3000).

التوضيح: يتعين أن تكون الأدلة المقدمة في تقرير الرقابة صحيحة وشاملة، وأن كافة النتائج تم عرضها بشكل صحيح، وتعتمد الحاجة إلى الدقة على حاجة القراء في ضمان صدق ما يوجد بالتقرير وموثوقيته، فوجود شيء ما غير دقيق قد يلقي ظلالاً من الشك على صحة التقرير بأكمله ويمكن أن يصرف الانتباه عن مضمون التقرير، وينبغي للأدلة الواردة في التقرير توضيح مدى صحة وقيمة المشكلة الواردة في التقرير. ويُقصد بالوصف الصحيح الوصف الدقيق لنطاق الرقابة والمنهجية وعرض النتائج والاستنتاجات بطريقة تتفق مع نطاق أعمال الرقابة.

التوجيهات: فحص عينة مناسبة من رقابة الأداء للتأكد أن المراقبين قد احتفظوا بالسجلات التوثيقية للعملية والإجراءات والنتائج الخاصة بعملية الرقابة، وافحص أيضًا من أوراق الأعمال والأدلة ونتائج الرقابة والاستنتاجات للتأكد أن الحقائق الواردة في التقرير دقيقة وأن الأدلة حقيقية وشاملة وأن جميع النتائج تم وصفها بشكل صحيح.

21. المتطلب: يجب على المراقب توفير الوثائق التي تؤكد أن التقرير يقدم دراسة متوازنة وعادلة وكاملة لسؤال الرقابة أو موضوعها (المعيار الدولي للإنتوساي 34/300).

التوضيح: ينبغي للتوثيق ألا يلتزم فقط بدقة الحقائق، لكن يجب تأكيد أيضًا أن التقرير يُقدم فحص متوازن وعادل وشامل لسؤال الرقابة أو موضوعها؛ ولذلك قد يكون من الضروري -على سبيل المثال-أن يتضمن التوثيق مراجع للنقاشات التي لم يوافق عليها التقرير أو أن يوضح الطريقة التي تناول بها التقرير وجهات النظر المختلفة.

ودائمًا ما يكون الغرض من تقرير الرقابة المتعلق برقابة الأداء هو إقناع المستخدمين الراشدين من خلال تقديم رؤى جديدة بدلاً من إصدار بيان تأكيد رسمي، تحدد أهداف الرقابة طبيعة الأدلة اللازمة. ولكن أيضا طبيعة الوثائق

التوجيهات: تأكد مما إذا كان المراقبون قد قاموا بتوثيق عمليات التحليل والاستنتاجات بالتفصيل في أوراق العمل بحيث يمكن للمراقب المستقل أن يتوصل من خلالها إلى نفس الاستنتاجات. كما يجب أن يتضمن تقرير الرقابة قضايا الالتزام وعدم الالتزام ذات الصلة بالسؤال الرقابي أو الموضوع.

الأهمية النسبية

22- المتطلب: ينبغي على المراقبين مراعاة الأهمية النسبية في جميع مراحل عملية الرقابة (المعيار الدولي للإنتوساي 300/ 33).

التوضيح: يقصد بهذا المصطلح الأهمية النسبية لمسألة ما في ضوء السياق الذي تُنَاقَش فيه. قد يكون للأهمية النسبية من حيث القيمة النقدية الاهتمام الأكبر في رقابة الأداء. ونظرًا لاحتمالية تغير موضوع عمليات رقابة الأداء بشكل كبير ونظرًا لأن الهيئة التشريعية ليست هي المصدر الدائم للمعايير، قد تختلف هذه الرؤية باختلاف العمليات الرقابية. وتتطلب عملية تقييم الأهمية النسبية دقة من المراقب. للأهمية النسبية دور في جميع عمليات رقابة الأداء مثل اختيار المواضيع، وتعريف المعايير، وتقييم الأدلة والتوثيق وإدارة مخاطر التوصل إلى نتائج رقابية أو إعداد تقارير رقابية غير مناسبة أو منخفضة التأثير.

التوجيهات: راجع إحدى عينات عمليات رقابة الأداء الجيدة لمعرفة ما إذا كان ينبغي أن تتضمن خطة الرقابة أو ملفات العمل شرحًا مفصلًا حول طريقة تطبيق الأهمية النسبية في اختيار المواضيع وتحديد المجالات الرقابية الرئيسية وتعريف المعايير وتقييم الأدلة وتوثيق النتائج والاستنتاجات وإعداد تقارير عنها.

23- المتطلب: ينبغي للمراقبين تحديد الأهمية النسبية لموضوع الرقابة بالنظر إلى حجم الآثار المترتبة عليه. (سواء كانت كبيرة أو ضئيلة) (المعيار الدولي للإنتوساي300/ 33، 3100/ 11).

التوضيح: تحديد الأهمية النسبية اعتمادًا على ما إذا كان النشاط بسيطًا نسبيًا واعتمادًا على ما إذا كانت هناك أوجه قصور بالمجال المعني يمكن أن تؤثر على الأنشطة الأخرى داخل الجهة الخاضعة للرقابة. تعتبر المسألة مسألة جوهرية إذا ما كان موضوعها ذو أهمية خاصة وإذا ما كان تأثير تطويرها كبيرًا. وتكون المسألة ذات أهمية أقل إذا ما كان النشاط ذو طبيعة روتينية وإذا ما اقتصر تأثير هذا الأداء الضعيف على إحدى المجالات الصغيرة أو الضئيلة. ينبغي أن تهدف عملية الاختيار لموضوعات الرقابة إلى تحقيق القدر الأعظم من الأثر المتوقع لعملية الرقابة مع مراعاة القدرات الرقابية. موضوعات الرقابة المختارة هي موضوعات هامة (ليست الموضوعات ذات الأهمية المالية فحسب، ولكن أيضا ذات الأهمية الاجتماعية و/أو السياسية) وقابلة للمراقبة وقد تعود بفوائد جمة على الأموال والإدارة العامة أو على الجهة الخاضعة للرقابة أو الرأي العام.

التوجيهات: افحص وثائق التخطيط وأوراق العمل الخاصة بالعينات الرقابية المناسبة لتحديد ما إذا كانت الأهمية النسبية للمواضيع التي اختيرت للعملية الرقابية قد أجرى تقيمها بالنظر إلى حجم الآثار المحتملة أم لا.

24-المتطلب: يجب على المراقبين ألا ينظروا إلى الجانب المالي وحده؛ بل إلى الجانبين الاجتماعي والسياسي لموضوع الرقابة أيضًا، بغية تقديم أعلى قيمة مضافة ممكنة. (المعيار الدولي للإنتوساي 300/ 33)

التوضيح: يتعين على المراقبين أخذ الجوانب الهامة من الناحية الاجتماعية والسياسية في الاعتبار على أن يكونوا على علم أن هذا يتغير بمرور الوقت ويعتمد على وجهات نظر المستخدمين المعنيين والأطراف المسؤولة. وينبغي أن تعود عملية الرقابة بالمزايا الهامة على الإدارة العامة وجهة الرقابة وعامة الناس. وبصرف النظر عن العمليات الرقابية التي تُنَفَذ بتفويض قانوني بناء على طلب من البرلمان أو من أي جهة مُفَوَضَة، يجب اختيار مواضيع رقابة الأداء استنادًا إلى التقييم الذي يجرى على المشكلات و/أو المخاطر والأهمية النسبية لها وأهميتها وذلك بالتركيز على نتائج تطبيق السياسات العامة.

تتمثل عملية إضافة القيمة في توفير معارف واتجاهات جديدة. إذا زادت احتمالية تنفيذ عملية رقابية جيدة النوعية وإذا قلت تغطية العمليات الرقابية أو المراجعات السابقة للموضوع الرقابي، فربما تزداد القيمة المضافة.

التوجيهات: تأكد مما يلي:

أ) أن المراقبين قد تناولوا ليس فقط الجوانب المالية للموضوع ولكن أيضًا الجوانب الاجتماعية والسياسية؛ وذلك أثناء تحديد موضوعات الرقابة والتخطيط لمهمات الرقابة
ب) أن المراقبين قد تناولوا التقييم الذي يجرى على المشكلات و/أو المخاطر والأهمية النسبية لها وأهميتها وذلك بالتركيز على نتائج تطبيق السياسات العامة.
ج) أن المراقبين قد أدركوا أنه إذا غطت عمليات الرقابة أو المراجعات حقل السياسات أو الموضوع في وقت مبكر ستكون هناك فرصة لإضافة قيمة من خلال توفير معارف واتجاهات جديدة.

الشك والحكم المهنيين

25- المتطلب: يجب أن يمارس المراقبون الشك المهني، وأن تكون لديهم استجابة واستعداد للابتكار (المعيار الدولي للإنتوساي 31/300).

التوضيح: يتعين على المراقب اتباع نهج الشك المهني عند إجراء عملية التقييم على أن يكون مدركًا للظروف التي قد تتسبب في حدوث أخطاء جوهرية في المعلومات ذات الصلة بالأداء. يحتاج المراقبون إلى ممارسة الشك المهني وأن يكون لديهم توجه نقدي على أن يفصل بين الهدف والمعلومات المتوفرة. ومن المتوقع أن يجري المراقبون عمليات تقييم منطقية وأن يستبعدوا ميولهم الشخصية والميول الشخصية للآخرين.
وفي الوقت نفسه، يجب على المراقبين تقبل الآراء والحجج الأخرى، فهذا أمرًا ضروريًا لتفادي حدوث أخطاء في التقدير أو ظهور تحيز معرفي. إذ يجب أن يكون المراقبون قادرين على رؤية الأمور من زوايا مختلفة، والمحافظة على موقف محايد وموضوعي تجاه مختلف الآراء والحجج، فإذا لم يتقبل المراقبون ذلك، قد تغيب عنهم الحجج الهامة أو الأدلة الرئيسية.
يعمل المراقبون على تطوير معارف جديدة، كما أنهم في حاجة إلى أن يكونوا مبدعين ومفكرين وواسعي الحيلة وعمليين فيما يبذلونه من جهد لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها. فصفات التقبل والمرونة وحب الاستطلاع والرغبة في الابتكار لها نفس القدر من الأهمية.

التوجيهات: وفيما يلي بعض مؤشرات ممارسة الشك وتقبل الآراء والابتكار:

أ) يقوم فريق الرقابة بإجراء تقييم نقدي قائم على التساؤل على الأدلة الكافية والمناسبة التي نتجت عن عملية الرقابة،
ب) يحدد فريق الرقابة الآراء المتعارضة عن القضايا التي بُحِثَت ومقارنتها في ضوء المصلحة العامة،
ج) يسعى فريق الرقابة إلى التأكيد على المعلومات ووجهات النظر،
د) يخطط فريق المراجعة لتنفيذ أفضل الممارسات،
ه) يبحث فريق الرقابة عن الآراء والحلول المبتكرة عن طريق مراجعة الأدبيات وعمل مقابلات شخصية مع الجهات المعنية.

الملخص

يجب أن يسير الجهاز الأعلى للرقابة ومسؤوليه وفق مبادئ عامة لضمان استمرارية عملية رقابة الأداء ليقوموا بمهامهم بكفاءة وفعالية. تغطي كل من المعايير الدولية للإنتوساي 300، 3000، 3100 كافة جوانب عملية رقابة الأداء وعملية إدارتها. تنص هذه المعايير صراحة على أهداف رقابة الأداء، كما أنها تشير إلى أهمية التواصل بشأنها خصوصًا مع الجهات المعنية. ومن الضروري تحديد من هي الجهات المعنية عن طريق توفير معلومات مناسبة يحتفظ بها لتحديد القيمة التي يمكن لعمليات رقابة الأداء أن تضيفها إلى الإدارة العامة للعمليات التشغيلية للحكومات. على الرغم من ضرورة امتلاك مراقبي الجهاز الأعلى للرقابة للمهارت والمعارف اللازمة للقيام بواجباتهم، يمكن للأجهزة العليا للرقابة استخدام جميع الخبرات التي يمكن الحصول عليها من الجهات المعنية لضمان جودة نتائج عمليات رقابة الأداء التي تقوم بها.

الفصل 3
مرحلة التخطيط

1.3 اختيار الموضوعات

1.1.3 مقدمة

تُعد عملية اختيار الموضوعات المنظمة التي تعتمد على المنطق عملية ضرورية لضمان استخدام الموارد الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة بكفاءة وبفاعلية. إن الاختيار الجيد لمواضيع رقابة الأداء أمرًا ضروريًا للتأكد من أن برنامج رقابة الأداء ينفذ بفاعلية ومن كون برنامج الرقابة برنامجًا شاملاً وجيد التخطيط، ومن أن الأولويات قد حُددت بشكل جيد، ومن أن الموارد قد خصصت من حيث التكلفة بفاعلية؛ وذلك للمجالات التي لها الأثر الأكبر المحتمل، ومن إجراء ترتيبات الرقابة بشكل صحيح لمراجعة مدى التقدم في تقديم برنامج الرقابة المتفق عليه، والتأكد من إجراء الدراسات الفردية بأقصى فاعلية ممكنة.

2-1-3 شروط اختيار المواضيع

1- **المتطلب: يجب على المراقب اختيار مواضيع الرقابة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وذلك عن طريق تحليل الموضوعات المحتملة وإجراء الأبحاث لتحديد المخاطر والمشكلات.** (المعيار الدولي للإنتوساي 36/300، المعيار الدولي للإنتوساي 3000/3-2).

التوضيح: يعد اختيار عملية الرقابة التي ستنفذ جزءًا من الأعمال التي تجرى أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي للجهاز الأعلى للرقابة. يمكن أن تساعد الأساليب السابقة التي أُتبُعت في الإعداد لعملية التخطيط الإستراتيجي، مثل: تحليل المخاطر أو تقييم المشكلات، في التخطيط للعملية ولكن يجب استخدام هذه الأساليب وفق أحكام مهنية لتجنب عمل تقييمات من جانب واحد. يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي أداة لترتيب الأولويات واختيار العمليات الرقابية إذا ما ارتبط بنظام التخطيط السنوي للجهاز الرقابي. وفي سياقات أخرى، يمكن أن يستخدم كآلية لاختيار محاور رقابية مستقبلية، وكأساس لتخطيط أكثر تفصيلاً. كما يمكن أن يستخدم كأداة لاتخاذ القرارات السياسية الإستراتيجية بخصوص التوجه المستقبلي للعمل الرقابي.

يمكن إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي بتحديد مجالات الرقابة الممكنة التي تحدد من خلالها الخيارات الإستراتيجية أولاً؛ ثم وضع معايير الاختيار التي تستخدم في تحديد هذه الخيارات. تتضمن عملية اختيار مجالات الرقابة الخيارات الإستراتيجية ومراعاة عدد المجالات الممكنة وقدرة الجهاز الأعلى للرقابة. غالبًا ما يكون لمعيار الاختيار الرئيسي المساهمة الأولى في عملية الرقابة لتقييم وتحسين سير عمل الحكومة المركزية والهيئات المرتبطة بها. يجرى اختيار المعايير العامة على النحو الآتي:

(أ) **القيمة المضافة:** إذا زادت احتمالية تنفيذ عملية رقابية جيدة النوعية وإذا قلت تغطية العمليات الرقابية أو المراجعات السابقة للموضوع الرقابي، فربما تزداد القيمة المضافة. تتمثل عملية إضافة القيمة في توفير معارف واتجاهات جديدة.

(ب) **المشكلات الخطيرة أو مصادرها:** كلما ازدادت مخاطر النتائج المتعلقة بالاقتصاد أو الكفاءة أو الفاعلية أو ثقة العامة، زادت خطورة المشكلات الناتجة. يُمكن الحكم على مشكلة بأنها مشكلة خطيرة أو جوهرية إذا كانت لها تأثير في قرار مستخدم تقرير رقابة الأداء. تسهل الرقابة الفعالة المستندة إلى المشكلات من عملية تحديد مجالات الرقابة.

(ت) **المخاطر أو الشكوك:** قد يستند التخطيط الإستراتيجي على عملية تحليل المخاطر أو -بشكل أقل نظريًا- إلى تحليل مؤشرات المشكلات القائمة أو المحتملة. كلما زادت الاهتمام بالمصلحة العامة في هذا الشأن، زاد التشكك في الكفاءة وزادت المخاطر (قلة المعارف) وزادت الشكوك عامة. قد تمثل هذه المؤشرات أو العوامل الخاصة بالجهة أو البرنامج الحكومي إشارة مهمة للأجهزة العليا للرقابة وينبغي أن تكون حافزًا لها للتخطيط للعمليات الرقابية التي يعتمد نطاقها على المؤشرات التي تم اكتشافها. ويمكن أن تكون العوامل التي قد تشير إلى المخاطر الكبيرة (أو الشك) كما يلي:

1. ضخامة المبالغ المالية أو الميزانية أو تغيرًا كبيرًا بالمبالغ المخصصة لذلك.
2. المجالات المعرضة للمخاطر (المعدات، والتكنولوجيا، وقضايا البيئة والصحة وغيرها، أو مجالات المخاطر غير المقبولة).
3. أنشطة جديدة أو عاجلة أو تغيرًا في الظروف (المتطلبات، الطلبات).
4. الهيكل الإدارى معقدًا وهناك التباسًا في المسؤوليات.
5. ليست هناك معلومات موثوقة ومستقلة ومحدثة عن كفاءة البرنامج الحكومي وفاعليته.

قد تقوم بعض الأجهزة العليا للرقابة باختيار المواضيع استنادًا إلى خيارات استراتيجية بدلاً من الاستناد إلى معايير الاختيار (على سبيل المثال، نوع رقابة الأداء أو مجالات السياسات أو العمل بعد الإصلاحات التي أجريت داخل القطاع العام،... إلخ). قد تعكس هذه الخيارات الاستراتيجية الشروط الدستورية والقانونية والتقاليد المعمول بها، كما أنها تعكس "الحقائق السياسية" (على سبيل المثال، هناك بعض المواضيع التي لا يتوقع أن تكون موضوعًا للرقابة).

التوجيهات: تأكد من أن:

أ) الجهاز الأعلى للرقابة يقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتأكد من وضع الخطة الاستراتيجية،
ب) الخطة الاستراتيجية تتضمن جزءًا عن مراجعة الأداء الذي يحدد قائمة بالمجالات المحتملة لرقابة الأداء وذلك طوال فترة العمل بهذه الخطة.
ج) أن عملية اختيار مجالات الرقابة تتضمن إجراء الخيارات الإستراتيجية ووضع المعايير المستخدمة في إجراء هذه الخيارات،
د) التخطيط الاستراتيجي استند على عملية تحليل المخاطر أو على تحليل مؤشرات المشكلات القائمة أو المحتملة.
ه) العمليات السابقة التي أجريت وفق أحكام مهنية، مثل تحليل المخاطر أو تقييم المشكلات، استخدمت في الإعداد للخطة الإستراتيجية،
و) موضوعات الرقابة المختارة قد تماشت مع الخطة الاستراتيجية،
ز) السياسة/الدليل/الإرشادات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بموضوعات رقابة الأداء تتناول المشكلات الرئيسية و/أو التقييم الذي يجرى على المخاطر بالتركيز على نتائج تطبيق السياسات العامة،
ح) العمل قد أجري بالمتطلبات الخاصة بالسياسة/الدليل/التوجيهات عند اختيار العينة المناسبة لمواضيع رقابة الأداء التي انتهى منها الجهاز الأعلى للرقابة مؤخرًا. ويمكن تقديم دليل على ذلك في شكل مصفوفة أو تحليل مرفق معه وثيقة تحتوي على ملف أوراق العمل أو ملف منفصل محفوظ داخل قسم رقابة الأداء.

في بعض الأجهزة العليا للرقابة، يقوم فريق رقابة الأداء بالإعداد للخطط الإستراتيجية أو عمليات رقابة الأداء التي تُرسَل إلى رئيس الجهاز الأعلى للرقابة للتصديق عليها.

2- **المتطلب: يجب على المراقب أخذ آراء المواطنين المتعلقة بأداء الجهة الخاضعة للرقابة في الاعتبار حينما يكون ذلك مناسبا** (المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ 10)

التوضيح: كما أنه من الضروري مراعاة مصالح المواطنين عند إجراء عمليات رقابة الأداء. فالمواطنون هم مصدر الأفكار اللازمة لرقابة الأداء، وهم مصدر الطلب على رقابة الأداء، وهم مستخدمو تقارير رقابة الأداء. وقد يتواصلون بشكل مباشر مع المؤسسات الحكومية أو مع المؤسسات غير الحكومية التي تمثلهم. سيحتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى البحث عن أفضل الطرق للتواصل مع الجمهور. وبناءً على ظروف الدولة التي يوجد بها الجهاز الأعلى للرقابة، فهذا التواصل قد يشمل مزيج من اللقاءات التلفزيونية والمقالات والإعلانات واستخدام موقع الجهاز الأعلى للرقابة

الإلكتروني. قد يحتوي موقع الجهاز الأعلى للرقابة على إخطارات بعمليات رقابة الأداء المستقبلية ودعوة من لهم مصالح خاصة للتواصل مع الجهاز الأعلى للرقابة من خلال تلقي التعليقات بشأن تقديم الخدمات.[1]

التوجيهات: تأكد مما يلي:

أ) أن سياسة/دليل/إرشادات موضوعات رقابة الأداء الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة تأخذ آراء المواطنين في الاعتبار.

ب) وقد أجرى العمل بالمتطلبات الخاصة بالسياسة/الدليل/التوجيهات عند اختيار العينة المناسبة لمواضيع رقابة الأداء التي انتهى منها الجهاز الأعلى للرقابة مؤخرًا. والدليل على ذلك قد يكون عمل اللقاءات التلفزيونية ونشر المقالات في مختلف الصحف وتعليق العامة على مواضيع رقابة الأداء في الموقع الإلكتروني للجهاز الأعلى للرقابة. وهذا قد يرد في أوراق العمل الخاصة بالعمليات الرقابية أو في ملف منفصل محفوظ داخل قسم رقابة الأداء.

3.المتطلب: ينبغي أن تهدف عملية الاختيار لموضوعات الرقابة إلى تحقيق القدر الأعظم من الأثر المتوقع لعملية الرقابة مع مراعاة القدرات الرقابية. (المعيار الدولي للإنتوساي 300/ 36، المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ 11).

التوضيح: ينبغي أن تهدف عملية اختيار الموضوع إلى تعظيم الأثر المتوقع للعملية الرقابية عن طريق التأكد من أن مواضيع الرقابة مهمة للغاية والتأكد من أن هذه المواضيع من ضمن اختصاصات الجهاز الأعلى للرقابة. ومن الضروري أن يعود الموضوع المحدد للعملية الرقابية بالنفع على الأموال والإدارة العامة والجهة الخاضعة للرقابة وعامة الناس. ويجب عمل التقدير الأولي لمزايا العملية الرقابية في شكل موضوع أثناء مرحلة التخطيط الإستراتيجي. إذا لم يكن للاستفسار الخاص بعملية الرقابة التفصيلية في إحدى مجالات المشروع المحدد تأثيرًا كبيرًا، فمن غير المحتمل أن تثمر التوصيات عن أي أعمال جيدة. عند تناول هذا العامل، يأتي السؤال الذي يرغب الجهاز الأعلى للرقابة في التوصل لإجابته وهو "هل هناك احتمالًا بأن تُحدث العملية الرقابية تأثيرًا"؟ إذا لم يكن هناك احتمالاً بأن تُحدث العملية الرقابية التفصيلية في المجال الخاص بالمشروع تأثيرًا، فليس هناك ما يبرر استخدام موارد الرقابة المحدودة في هذا المجال. وينبغي لجميع المراجعين إظهار كفاءة مهنية عند أداء المهام المنوطة بهم. يجب على الجهاز الأعلى للرقابة تعيين موظفين مؤهلين، ووضع سياسات وإجراءات لتحسين مستوى موظفي الجهاز الأعلى للرقابة وتدريبهم حتى ينفذوا مهامهم بفاعلية، وإعداد التوجيهات المكتوبة التي تتعلق بإجراء عمليات الرقابة، دعم المهارات والخبرات الحالية الموجودة داخل الجهاز ومراجعة الإجراءات الداخلية.

التوجيهات: تأكد ممايلي:

1) التأكد مما إذا كان ينبغي على المراقبين التركيز على المواضيع المهمة التي قد تضيف قيمة والتي قد يستفاد منها الجهات المعنية. ستساعد الإجابة على الأسئلة التالية في تحديد مدى أهمية الأمور:

أ) هل للموضوع تأثيرًا كبيرًا على النتائج؟
ب) هل يتسبب الموضوع في حدوث مخاطر كبيرة؟
ج) هل يحتاج الموضوع إلى مبالغ ضخمة؟
د) هل هذا الموضوع مثيرًا للاهتمام في الوقت الحالي؟
ه) هل يهتم البرلمان أو عامة الناس بهذا الموضوع؟
و) هل سيحسن هذا الموضوع من الأداء أو المسائلة أو القيمة مقابل المال؟[2]

2) التأكد من أن الجهاز الأعلى للرقابة يمتلك ما يكفي من الموارد البشرية للقيام بالعمليات الرقابية والتأكد من امتلاك المراقبين للمهارات المهنية المناسبة.

[1] المعيار الدولي للإنتوساي 3000، الملحق 3-3-3
[2] المحاسب المالي والمراقب العام لبنغلاديش، دليل رقابة الأداء -الفقرة 3-23

4. **المتطلب: بعيدًا عن عمليات الرقابة التي تُنَفَذ بموجب تفويض قانوني بناء على طلب من البرلمان أو أي جهة أخرى ذات سلطة، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة اختيار موضوعات رقابة الأداء على أساس عملية التقييم للمشكلات و/ أو المخاطر، بالتركيز على النتائج المكتسبة من خلال تطبيق السياسات العامة.**
(المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ 11)

التوضيح: تعد عملية اختيار المشكلة الرقابية إحدى المهام بالغة الأهمية للجهاز الأعلى للرقابة. سيختلف مدى استقلالية إدارة الجهاز الأعلى للرقابة في تحديد مشكلات الرقابة التي سيجرى تناولها من دولة لأخرى وذلك حسب المكانة السابقة للجهاز الأعلى للرقابة. في بعض الدول، يكون للبرلمانيين تأثيرًا كبيرًا في تحديد المشكلة في حين أن الأجهزة العليا للرقابة الأخرى بعيدة تماما عن هذا النوع من التأثير. هناك عدد من معايير الاختيار التي يستخدمها الجهاز الأعلى للرقابة عند بدء إحدى العمليات الرقابية والتي يمكن استخدامها في المقارنة بين مشكلات الرقابة المحتملة.
وأهمها:

أ) **أهمية المشكلة:** الأهمية من الناحية المادية (المبالغ التي تُنفَق، أهميتها للمواطنين)، الأهمية من ناحية المخاطر (عدم التأثير) الأهمية من حيث النوع (مشكلة بنيوية، مشكلة طويلة الأجل...إلخ.)
ب) **إمكانية تنفيذ العملية الرقابية:** الأساليب الرقابية المعمول بها، الموارد المتاحة (الميزانية، وسائل النقل، الوقت) مهارات الرقابة ذات الصلة المتاحة وعملية التقييم التي تقوم بها الجهات الأخرى
ج) **إمكانية التغير:** الحلول الممكنة (باستثناء زيادة المخصصات) وفائدة التغير الذي تتحدث عنه الجهة الخاضعة للرقابة أو الحكومة.[3]

يعتمد اتخاذ قرار بشأن تحديد إحدى مشكلات الرقابة على طريقة وصف المراقب للمجال الرقابي، وطريقة تناوله للمشكلات المحتملة وتحليله لنتائج الدراسة التمهيدية. فعادةً، ما تظهر مؤشرات على المشكلات عند بدء اختيار المواضيع، مثل وجود قصور في تقديم الخدمة، ظهور شكاوى، زيادة التكاليف، ... إلخ.

يساعد تقييم المخاطر في تقييم الأولويات والاختيار من بين الإمكانيات المختلفة لإدراجها في برنامج رقابة الأداء. يتعين على المراقب أن يقوم بالآتي عند تقييم المخاطر:

أ) تحديد المجالات والعمليات والأنشطة المعرضة للقيمة مقابل المال الضعيفة (أي التخصيص الضعيف واستخدام الموراد)
ب) تحديد مخاطر معينة
ج) وضع ضوابط للقيمة مقابل المال وإدارة أنظمة المعلومات
د) تحديد درجة الخطورة من حيث الاحتمالية، والتكرار، والأهمية والنطاق أو النتيجة.[4]

التوجيهات: تأكد مما يلي:

أ) تتناول السياسة/الدليل/الإرشادات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بموضوعات رقابة الأداء المشكلات الرئيسية و/أو التقييم الذي يجرى على المخاطر بالتركيز على نتائج تطبيق السياسات العامة،
ب) وقد أجرى العمل بالمتطلبات الخاصة بالسياسة/الدليل/التوجيهات عند اختيار العينة المناسبة لمواضيع رقابة الأداء التي انتهى منها الجهاز الأعلى للرقابة مؤخرًا. ويمكن تقديم دليل على ذلك في شكل مصفوفة أو تحليل مرفق معه وثيقة تحتوي على ملف أوراق العمل أو ملف منفصل لدى قسم رقابة الأداء.

[3] دليل رقابة الأداء من هيئة الرقابة الوطنية (السويد)، 1999- الفقرة 3-1
[4] المحاسب المالي والمراقب العام لبنغلاديش، دليل رقابة الأداء -الملحق 2-16

2-3- تصميم عملية الرقابة

1-2-3 مقدمة

ينبغي للمراقب تصميم عملية الرقابة بطريقة تضمن إجراء عملية رقابية عالية الجودة باقتصاد وكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب.[5] وينبغي له أيضًا وضع خطة مدروسة لإجراء رقابة الأداء.[6] ويساعد التصميم المناسب لعمل الرقابة في ضمان إيلاء الاهتمام الملائم لمجالات الرقابة المهمة، وتحديد المشاكل المحتملة وإتمام العمل بشكل عاجل. كما يساعد التصميم أيضًا في توزيع العمل على أعضاء الفريق وتنسيقه مع العمل الذي أنجزه المراقبون الآخرون.[7]

2-2-3 شروط تصميم عملية الرقابة

5. **المتطلب: ينبغي للمراقب تصميم عملية الرقابة بطريقة تضمن إجراء عملية رقابية عالية الجودة باقتصاد وكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب ووفقًا لمبادئ الإدارة الجيدة للمشروع.** (المعيار الدولي للإنتوساي 300/ 37، المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ 2-2).

التوضيح: تشتمل إدارة المشروع وفقًا للموسوعة الحرة ويكيبيديا، على التخطيط والتنظيم والتأمين والإدارة والقيادة والتحكم في المصادر لتحقيق الأهداف المحددة، المشروع هو هدف مؤقت له بداية ونهاية محددتين ليطابق الأهداف والمقاصد الفريدة وذلك لتحقيق تغير ملحوظ في المشروع أو إضافة قيمة له؛ ولإدارة هذا المشروع بفاعلية ينبغي للمراقب تطوير المهارات الفنية المختلفة وإستراتيجيات الإدارة. وبالتالي يجب أن تشتمل علمية رقابة الأداء على جميع هذه الخصائص. وينبغي للمراقب عند التخطيط للعملية الرقابية مراعاة ما يلي:

(أ) الحصول على المعلومات الأساسية اللازمة لفهم طبيعة الجهات الخاضعة للرقابة، بما يمكن من تحليل المشاكل والمخاطر والمصادر المحتملة للأدلة وقابلية الرقابة وأهمية المجال الخاضع للرقابة.
(ب) أهداف العملية الرقابية والأسئلة والمعايير والموضوع والمنهجية (بما في ذلك الأساليب التي المستخدمة لجمع الأدلة وتحليل العملية الرقابية).
(جـ) متطلبات الأنشطة الضرورية والموظفين والمهارات (من ضمنها استقلالية فريق عملية الرقابة والموارد البشرية والخبراء الخارجيين المحتملين) والميزانية الموضُوعة للعملية الرقابية والأطر الزمنية الأساسية للمشروع والمراحل الهامة ونقاط التحكم الرئيسية.

لضمان تصميم عملية الرقابية بشكل صحيح، ينبغي للمراقب الاطلاع على الموضوع بشكل كاف. وتتطلب عملية رقابة الأداء بشكل عام معرفة محددة وأساسية ومنهجية لعملية الرقابة قبل البدء فيها (دراسة تمهيدية).

وينبغي للإدارة التشغيلية والإدارة العليا وفريق عملية الرقابة أن يكونوا على دراية كاملة بالتصميم العام للرقابة ومضمونها، وتصدر الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة غالبًا القرارات المتعلقة بالتصميم العام وانعكاساته على مستوى الموارد -مع التأكد من استخدام المهارات والمصادر والقدرات المناسبة لتحقيق أهداف الرقابة والإجابة على أسئلة الرقابة.

ويجب مراعاة المرونة عند التخطيط لعملية الرقابة حتى يتمكن المراقبون من الاستفادة من جميع الآراء المُقدمة أثناء العملية الرقابية. وبالتالي ينصح بالتحلي بالمرونة والواقعية فيما يتعلق بهذا الشأن. ولهذا السبب، يجب ألا تكون إجراءات رقابة الأداء موحدة بشكل مفرط. ومن المحتمل أن تعوق التوجيهات الزائدة المرونة والحكم المهني والمهارات التحليلية ذات المستوى العالي المطلوبة في عملية رقابة الأداء. وقد تحتاج بعض الحالات -التي على سبيل المثال تتطلب عملية الرقابة فيها إلى جمع البيانات من مناطق ومجالات مختلفة أو إجراء عدد كبير من المراقبين للعملية الرقابية -لمزيد من الخطط التفصيلية لعملية الرقابة التي تحدد فيها أسئلة الرقابة وإجراءاتها بالتفصيل.

[5] المعيار الدولي للإنتوساي 300/ 1-1
[6] المعيار الدولي للإنتوساي، الجزء 3، الفقرة 3-3
[7] إرشادات رقابة الأداء من منظمة الآسوساي، الفقرة 3-4

التوجيهات: التحقق مما يلي:
(أ) توفر أدلة إجراء رقابة الأداء لتوحيد عملية رقابة الأداء.
(ب) توفر الخطة الإستراتيجية لرقابة الأداء والخطة السنوية للعمل وخطط رقابة الأداء التي تتوافق مع الشروط.
(جـ) تطوير خطط التنمية والتدريب وتنفيذها.

التحقق -من خلال عملية أخذ العينات المناسبة المنتهية مؤخرًا للعملية الرقابية أثناء مرحلة التخطيط من توفر أدلة:

(أ) الأبحاث التي أجريت حول المجال الخاضع للرقابة والمصادر الخارجية التي تم جمع الأدلة منها بعيدًا عن المؤسسة الخاضعة للرقابة؛ ويجب أن يكون دليل هذا البحث جزءًا من ملف العمل.
(ب) وضع الإجراءات الرقابية لاستخدامها في جمع أدلة الإثبات الكافية والمناسبة.
(جـ) تصميم عملية الرقابة بطريقة توفر مرونة في الأداء.
(د) معرفة الإدارة التشغيلية والإدارة العليا بجميع خطط الرقابة.
(هـ) تأكد الإدارة العليا من استخدام المهارات والمصادر (الوقت والأموال) والقدرات المناسبة لتحقيق أهداف الرقابة والإجابة على أسئلة الرقابة.

6- المتطلب: ينبغي للمراقب إجراء الأبحاث بهدف بناء المعرفة واختبار مختلف تصاميم الرقابة والتحقق من توفر البيانات اللازمة (المعيار الدولي للإنتوساي 16/3100).

التوضيح: وينبغي للمراقبين عند التخطيط لرقابة الاداء، إجراء أبحاث عن المجال الخاضع للرقابة. كما ينبغي عليهم قراءة التقييمات السابقة والتقارير المكتوبة المتعلقة بهذا المجال. حيث يمكنهم من خلال قراءة هذه التقييمات والتقارير الحصول على بيانات تفيدهم في عملية الرقابة. وقد تشتمل بعض التقارير المستخدمة على:

أ) الدراسات التي تقوم بها المجموعات الصناعية أو المهنية، أو التي لها مصلحة خاصة،
ب) الاستفسارات، أو المراجعات السابقة التي قامت بها الهيئات التشريعية،
ج) المعلومات الموجودة لدى أجهزة التنسيق أو اللجان الحكومية،
د) أبحاث الأكاديميين.
ه) الأعمال التي تقوم بها الحكومات الأخرى،
و) التغطية الإعلامية.[8]

ينبغي للمراقب توخي الحذر عند استخدام هذه البيانات الفرعية؛ ومن الحكمة والمعقول أن يرجع المراقب إلى الأبحاث الأكاديمية والأدبيات الأخرى المتعلقة بمجال الرقابة. ومن المحتمل ألا توفر هذه الأبحاث بمفردها أدلة الإثبات المطلوبة ولكنها قد توضح إطار العمل النظري أو توفر النقاط المرجعية اللازمة للبحث عن أدلة الإثبات الأخرى[9]

التوجيهات: التحقق -من خلال عملية أخذ العينات المناسبة المنتهية مؤخرًا للعملية الرقابية-أثناء مرحلة التخطيط من توفر أدلة الأبحاث التي أجريت حول المجال الخاضع للرقابة، والمصادر الخارجية التي تم جمع الأدلة منها بعيدًا عن المؤسسة الخاضعة للرقابة؛ ويجب أن يكون دليل هذا البحث جزءًا من ملف العمل، وسبق ذكر نماذج لهذه المعلومات.

7- المتطلب: ينبغي على المراقب أن يمتلك فهمًا كاملاً للتدابير الحكومية التي تمثل موضوع الرقابة بالإضافة إلى الأسباب الخفية ذات الصلة والآثار المحتملة. (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ملحق 1، الفقرة 5-2؛ المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ملحق 3، الفقرة 3-8 والمعيار الدولي للإنتوساي 3000/3/3-3-2).

التوضيح: تشتمل عملية فهم البرنامج الخاضع للرقابة أو أعمال الجهة الخاضعة للرقابة على فهم طبيعة البرنامج الحكومي الخاضع للرقابة (الدور والوظيفة والأنشطة واتجاهات التطوير والعمليات بشكل عام... إلخ) وفهم البرامج العامة والتشريعية وأهداف الأداء والهيكل التنظيمي وفهم علاقات المساءلة وطبيعة البيئة الداخلية والخارجية وطبيعة الجهات المعنية والعقبات الخارجية المؤثرة على تنفيذ البرنامج والتحقيقات المبكرة في المجال وعمليات الإدارة والمصادر. وتهدف مرحلة التصميم إلى تنمية المعرفة الأساسية للبرنامج الخاضع للرقابة. عملية تحصيل المعرفة

[8] إرشادات رقابة الأداء من منظمة الآسوساي، الفقرة 3-15
[9] دليل رقابة الأداء من منظمة أفروساي الناطقة باللغة الإنجليزية - الفقرة 4-2-1

اللازمة هي عملية متواصلة وذات طبيعة تراكمية لجمع المعلومات وتقييمها، وربط المعارف الناتجة بأدلة الإثبات في كافة مراحل عملية الرقابة.[10]

وينبغي للمراقب أثناء مرحلة التخطيط، فحص عديد من الوثائق المُدرجة داخل الجهة الخاضعة للرقابة فضلاً عن فحص عمليات الرقابة السابقة التي أجراها الجهاز الأعلى للرقابة وتقييماته عليها وقد توفر هذه الفحصوات للمراقب المعلومات العملية المتعلقة بموضوع معين. تشتمل بعض وثائق المؤسسة الواجب فحصها على:

(أ) الهيئات التشريعية وخطاباتها.
(ب) البيانات الوزارية، والعروض الحكومية، والقرارات.
(ت) التقارير الرقابية الأخيرة، وعمليات المراجعة والتقييم، والاستفسارات داخل الوكالة.
(ث) الخطط الإستراتيجية للوكالة، وخطط الشركات، وبيان المهام والتقرير السنوي.
(ج) بيانات الميزانية.
(ح) ملفات سياسة الوكالة واللجان الإدارية ومحاضر اجتماعات المجلس التنفيذي، والمخططات التنظيمية للجهة التوظيفية والتوجيهات الداخلية وأدلة التشغيل;
(د) تقييم برنامج الوكالة، وخطط الرقابة الداخلية، والتقارير;
(ذ) تقارير الاجتماعات ومحاضر جلساتها;

التوجيهات: التحقق -من خلال استخدام العينات المناسبة المنتهية مؤخرًا للعملية الرقابية أثناء مرحلة التخطيط من توفر أدلة على أن الجهة الخاضعة للرقابة تم فحصها من طرف الجهاز الأعلى للر قابة لفهم الشروط القانونية والبيئة التشغيليلة وما إلى ذلك التي تخضع لها . ويجب إدراج أدلة فحص هذه الوثائق في ملف العمل، كما يجب أن تشتمل وثائق الجهة الخاضعة للرقابة على بعض الوثائق المذكورة أعلاه.

8- المتطلب: ينبغي للمراقب قبل البدء في الدراسة الأساسية، تحديد أهداف عملية الرقابة ونطاقها والمنهجية المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وغالبًا ما يتم ذلك في شكل دراسة مسبقة. حيث تساعد هذه الدراسة المسبقة وفقًا (للمعيار الدولي للإنتوساي 3000 / 3-3) على:

(أ) تحديد ما إذا كانت الظروف مناسبة لإجراء دراسة أساسية
(ب) توفير المعرفة الأساسية والمعلومات اللازمة لفهم الجهة أو البرنامج أو الوظيفة
(ت) تنفيذ عملية الرقابة في فترة زمنية قصيرة.

التوضيح: تمتلك الأجهزة العليا للرقابة إمكانيات محدودة وبالتالي لا يمكنها استخدام مصادرها في عملية رقابة الأداء ألا بعد إجراء الأبحاث المناسبة لهذه العملية. وفي أغلب الاوقات تجري جميع الأجهزة العليا للرقابة الدراسة التمهيدية قبل البدء في الدراسة الأساسية.

الدراسة التمهيدية[11]هي عملية يتم فيها اختبار الأفكار المختلفة ومشاكل وطرق الرقابة البديلة فضلاً عن توضيح المبررات المناسبة لإجراء الدارسة الأساسية أو إجراء أي أعمال إضافية بالتناوب.

وتهدف الدرسة التمهيدية إلى ما يلي:

(أ) جمع المعلومات لزيادة معرفة المراقب بمجال الرقابة.
(ب) تحديد المشاكل المحتملة للرقابة
(ت) تحديد ما إذا كان سيتم البدء في الدراسة الأساسية أم لا.
(ث) التخطيط للدراسة الأساسية.[12]

وإذا أوضحت نتائج الدراسة التمهيدية البدء في الدراسة الأساسية، يجب أن تتضمن هذه النتائج معلومات حول أهم المشاكل المتعلقة بالإقتصاد والفاعلية والكفاءة للجهة والتي تُعد أحد الإرشادات المتعلقة بعملية الرقابة الأساسية. بالإضافة إلى توفير المعرفة الأساسية والمعلومات اللازمة لفهم الجهة أو البرنامج أو الوظيفة. وإذا قررت الإدارة البدء في الدراسة الأساسية، ينبغي إعداد خطة الرقابة وتصديقها.[13]

ينبغي للمراقب إجراء الدراسة التمهيدية بشكل طبيعي في وقت قصير في حين أن الدراسة الأساسية تستغرق دائمًا كثيرًا من الوقت. ووفقًا للقاعدة العامة. يجب ألا تتجاوز مدة المشروع الكامل للرقابة -بما في ذلك الدراسة التمهيدية والدراسة

[10] المعايير الدولية للإنتوساي3000، 3-3-2
[11] وتطلق بعض الأجهزة على هذه العمليات اسم الاستطلاعات المبدئية أو الدراسة المبدئية؛
[12] دليل رقابة الأداء من هيئة الرقابة الوطنية (السويد)، 1999- الفقرة 3-1
[13] دليل رقابة الأداء من منظمة الأفروساي الناطقة باللغة الإنجليزية- الفقرة 3-4

الأساسية أكثر من عام، ومع ذلك ليس هناك شيء يمنع الجهاز الأعلى من تنفيذ عديد من المشروعات الرقابية القصيرة.[14] حيث بمجرد الإنتهاء من الدراسة التمهيدية، ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة أن يكون قادرًا على تحديد الأهداف المناسبة من الرقابة ونطاقها ومنهجيتها.

التوجيهات: 1-التحقق باستخدام العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا:

(أ) ما إذا كان هناك دليل على إجراء الدراسة التمهيدية للعمليات الرقابية قبل إجراء الدراسة الأساسية.
(ب) توفير هذه الدراسة للمعرفة الأساسية بعمليات الرقابة؛
(ت) تنفيذ عملية الرقابة في فترة زمنية قصيرة جدًا.

2-قم بفحص خطة الرقابة المتعلقة بعمليتي رقابة الأداء وذلك للتحقق مما يلي:
(أ) ما إذا كان هناك دليل يؤكد على دمج على نتائج الدراسة التمهيدية بأهداف العملية الرقابية ونطاقها ومنهجيتها،
(ب) ما إذا كانت أوراق العمل تقدم تفاصيل حول مدة إجراء الدراسة التمهيدية.

9-المتطلب: ينبغي على المراقب أن ينظر في أهداف عملية الرقابة ونطاقها، حيث أنهما مترابطان معًا (المعيار الدولي للإنتوساي .3-3/3000)

التوضيح: يحدد نطاق الرقابة حدود النشاط الخاضع للمراجعة ويميل إلى تضييق إطار الرقابة من خلال هدف الرقابة الرئيسي. وتُعد أهداف العملية الرقابية ونطاقها مترابطان معا حيث إذا تغير أحدهما تأثر الثاني بهذا التغيير وبالتالي يجب التفكير فيهما معًا.

التوجيهات: استخدم العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا للتحقق مما إذا تم الربط بين الأهداف المطورة ونطاق العملية الرقابية. يجب أن تحتوي خطة الرقابة الواردة في ملف أوراق العمل على الأهداف المطورة لعملية الرقابة والنطاق الخاص بها.

10-المتطلب: ينبغي للمراقب تعريف نطاق لعملية الرقابة يحدد بوضوح مدى الرقابة المراد إجراؤها وتوقيتها وطبيعتها. (المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ 14)

التوضيح: يحدد نطاق الرقابة حدود النشاط الخاضع للمراجعة، ويميل إلى تضييق إطار الرقابة من خلال هدف الرقابة الرئيسي. وبالتالي يجب عند اتخاذ القرار الخاص بنطاق عملية الرقابة مراعاة مجالات الأنشطة التى يمكن من خلالها أن تجني العملية الرقابية أكبر قدر ممكن من الفائدة فضلاً عن مراعاة كمية الوقت والمصادر المتاحة التي يمكن استخدامها في إطار عمل الرقابة. ومن المحتمل أن يكون نطاق عملية الرقابة نطاقًا جغرافيًا -باستثناء بعض المناطق الحيوية-حيث يتم توزيع النشاط على أوسع نطاق، ومن الجدير بالذكر أن النطاق مرتبط بالوقت وبناءً عليه ينبغي على المراقب تحديد الفترة الزمنية التي ستستغرقها عملية الرقابة. ومن المحتمل أن يؤدي هذا النطاق -على سبيل المثال-إلى تركيز المراقبين أثناء عملية الرقابة على المسائل المتعلقة بالفاعلية أو الالتزام فقط. ومن الضروري أيضًا أن تشتمل خطة الرقابة المتعلقة بطبيعة العملية الرقابية وتوقيتها ومداها على نطاق عملية الرقابة التى سيتم تنفيذها.

ويؤكد نطاق العملية الرقابية على أن مرحلة الفحص محددة بشكل واضح، حيث يُمكن للمراقب من خلاله اتخاذ القرارات المناسبة بصدد متطلبات المصدر والإجراءات الرقابية الواجب اتخاذها لمساعدته في تنفيذ عملية الرقابة بنطاق مقبول وبأقل تكلفة. ويمكن تعريف نطاق الرقابة بأنه عملية تحديد المسائل التي لم تتناولها عملية الرقابة.

التوجيهات: التحقق باستخدام العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا:

(أ) مما إذا تم تحديد نطاق عملية الرقابة بشكل واضح.
(ب) مما إذا تم تحديد نطاق عملية الرقابة فيما يتعلق بطبيعة عملية الرقابة التي سيتم تنفيذها فضلاً عن توقيتها ومداها.

[14] دليل رقابة الأداء من هيئة الرقابة الوطنية (السويد)، 1999- الفقرة 3-1

ينبغي للميسر مراجعة خطة الرقابة المذكورة أعلاه التي يجب إدراجها في ملف العمل.

11- المتطلب: ينبغي للمراقب إدراج العناصر التالية في وثائق التخطيط:

(أ) المعرفة والمعلومات الأساسية عن طبيعة الجهات الخاضعة للرقابة، وذلك بهدف تقييم المشاكل والمخاطر والمصادر المحتملة للأدلة وقابلية الرقابة وأهمية المجال الرقابة.

(ب) أهداف العملية الرقابية ونطاقها والأسئلة المتعلقة بها أو الافتراضات والمعايير والفترة الزمنية التي ستنفذ فيها علمية الرقابة.

(ت) منهجية عملية الرقابة (إطار العمل ووجهات النظر والبنية التحليلية المعتمدة والعملية المُتبعة للوصول إلى الاستنتاجات بما في ذلك طرق جمع الأدلة وتحليل عملية الرقابة).

(ث) الأنشطة اللازمة والموظفين والمتطلبات المهارية مثل استقلالية فريق عملية الرقابة والموارد البشرية والخبراء الخارجيين المحتملين).

(ج) التكاليف المقدرة للرقابة والأطر الزمنية الأساسية للمشروع والمراحل الأساسية ونقاط التحكم الرئيسية في الرقابة.

(المعيار الدولي للإنتوساي 300/34-37، المعيار الدولي للإنتوساي 12/3100، المعيار الدولي للإنتوساي 3000/الفقرة 3-3)

التوضيح: من المهم فهم البرنامج أو الجهة الخاضعة للرقابة فهمًا سليمًا كافيًا لتحقيق أهداف الرقابة وتيسير عملية تحديد المسائل الرقابية ذات الأهمية وتحمل جميع المسئوليات الرقابية المُكلف بها، ويشتمل ذلك على فهم:

(أ) اختصاص الوكالة(المنشأة) والمجالات الخاضعة للرقابة داخل الوكالة.
(ب) أهداف الوكالة والبرامج ذات الصلة.
(ت) برامج الوكالة وأهداف الأداء الخاصة بها.
(ث) علاقات المساءلة والعلاقات التنظيمية داخل الوكالة.
(ج) البيئة الداخلية والخارجية للوكالة والجهات المعنية.
(ح) العقبات الخارجية التي تؤثر على تنفيذ البرنامج.
(خ) العمليات الإدارية للوكالة.
(د) مصادر الوكالة.[15]

يُعد هدف الرقابة بيانًا دقيقًا لما تنوي الرقابة تحقيقه، ويحدد نطاق الرقابة حدود النشاط الخاضع للمراجعة ويميل إلى تضييق إطار الرقابة من خلال هدفها.

وبعد تحديد الموضوعات والأهداف الخاصة بالرقابة، يتعين وضع أسئلة عامة يتوجب الإجابة عليها من خلال الدراسة. وكأمثلة على الأسئلة العامة: لماذا لم تقدم الخدمات في الوقت المحدد؟ وهل يتم تطبيق البرامج الحكومية بكفاءة؟ وما أسباب التأثير الضعيف للبرنامج الحكومي؟ ويمكن استخدام افتراضات الرقابة بدلاً من أسئلتها. (تُعد الافتراضات بيانات متعلقة بمشكلة الرقابة ويمكن اختبار ما إذا كانت صحيحة أو خاطئة وتمت صياغتها بطريقة سلبية). ومع ذلك يمكن القول أن الأسئلة المُصاغة أفضل من الافتراضات؛ لأنها تساعد المراقبين على استخدام العقل المتفتح والبحث المستمر خلال عملية الرقابة. ويمكن تيسير الأمور عند تقديم عملية الرقابة للجهة الخاضعة لها، عن طريق استخدام الأسئلة بدلاً من الافتراضات السلبية، ويُنصح المراقبون عند استخدامهم للفرضيات بإعادة صياغتها إلى أسئلة رقابية عند تقديم عملية الرقابة للجهة الخاضعة لها والجهات المعنية الأخرى.[16]

تُعد معايير الرقابة مجموعة من مقاييس الأداء المقبولة التي يمكن تحقيقها، وتشير منهجية الرقابة إلى الوسائل المستخدمة من جانب المراقب لجمع الأدلة، مثل: مراجعة التوثيق والمقابلات الشخصية والاستبيانات وتحليل البيانات والملاحظات المادية. وتشمل نقاط التحكم الرئيسية في الرقابة ترتيبات ضمان الجودة والرقابة.

التوجيهات: فحص ما إذا كانت خطط الرقابة مستعدة لمعاينة ما انتهى مؤخرًا من عمليات الرقابة بطريقة مناسبة.

أ) وجود ملخص مختصر لخلفية المجال أو الموضوع الخاضعَين لعملية الرقابة.

[15] إرشادات رقابة الأداء من منظمة الآسوساي، الفقرة 3-11.
[16] مذكرة رقم 18 لنموذج رقابة الأداء للمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية.

ب) تعريف نطاق الرقابة والغرض منها.
ج) تعريف الأسئلة العامة أو الافتراضات.
د) تعريف نطاق الرقابة ومعاييرها، والفترة التي ستغطيها الرقابة ومنهجيتها، بما في ذلك التقنيات التي ستُستخدم لجمع الأدلة ولإجراء تحليل الرقابة.
ه) دمج خطة النشاط الشاملة التي تتضمن متطلبات التوظيف والخبرة الخارجية الممكنة اللازمتين للرقابة.
و) وضع التكاليف المقدرة للرقابة والأطر الزمنية الأساسية للمشروع ومراحل التحكم الرئيسية في الرقابة ونقاطها.

12 . المتطلب: يجب على المراقب بعد صياغة الأسئلة العامة للرقابة [17]تقسيمها إلى أسئلة فرعية محددة وقابلة للاختبار[18] تجيب عنها الدراسة. (المعيار الدولي للإنتوساي 3000، الملحق رقم 1، الفقرة 2)

التوضيح: يجب على الفريق-بعد تحديد مشكلة الرقابة وهدفها ونطاقها-تقسيم عملية الرقابة إلى أجزاء أصغر بتعريف أسئلة الرقابة المحددة، ويمكن للفريق من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، تحقيق أهداف الرقابة ضمن نطاق الرقابة.[19]

التوجيهات: تأكد باستخدام عينة مناسبة من عمليات الرقابة الحديثة ما إذا تم تقسيم الأهداف أو الأسئلة العامة أثناء مرحلة التخطيط إلى أهداف فرعية أو أسئلة فرعية محددة وقابلة للاختبار؛ وذلك للإجابة عليها خلال إجراء الرقابة، ويمكن لهذا أن ينتج من مراجعة خطط الرقابة لعمليات الرقابة الخاضعة للمعاينة التي يجب أن تُشكل جزءًا من ملف أوراق العمل.

13 . المتطلب: عند قدرة كل من القوانين واللوائح وشروط الالتزام الأخرى الخاصة بالجهة الخاضعة للرقابة على التأثير بشكل ملحوظ على أسئلة الرقابة، ينبغي حينها على المراقب تصميم عملية الرقابة لتعالج هذه المشاكل؛ للإجابة على أسئلة الرقابة (المعيار الدولية للإنتوساي 3100/ 14)

التوضيح: تمتلك جهات الرقابة عادة متطلبات معينة للالتزام بها، ومعظم هذه المتطلبات محددة داخل اللوائح والتشريعات، ومن الضروري مراعاة فريق الرقابة لهذه المتطلبات عند تصميم عملية الرقابة وخاصة عند قدرة المتطلبات على التأثير بشكل ملحوظ على أسئلة الرقابة. ويمكن إدراج هذه المتطلبات في خطة الرقابة كجزء من الأسئلة الفرعية تحت السؤال الأساسي للرقابة.
التوجيهات: يبرهن استخدام معاينة ما انتهي مؤخرًا من عمليات رقابة بطريقة مناسبة، ما إذا كانت الرقابة قد صُممت وفقًا للقوانين واللوائح المقررة وشروط الالتزام الأخرى الخاصة بالجهة الخاضعة للرقابة. ويمكن توفير هذا في شكل سؤال فرعي خاص بالرقابة أو تضمين في شكل معيار يندرج تحت مجالات رقابة معينة سيتم فحصها.
ويجب أن يكون لأعمال الرقابة المعنية ارتباطًا بالقوانين واللوائح ومتطلبات الالتزام الأخرى المتعلقة بالجهة الخاضعة للرقابة حسب المتطلبات المنطبقة.

14 . المتطلب: يجب على المراقب استخدام معايير (صحيحة ومفهومة لدى المستخدمين وكاملة وموثوق منها ومعقولة وموضوعية ويمكن تحقيقها) في سياق موضوع الرقابة وأهدافها. (المعايير الدولية للإنتوساي 27/300، المعايير الدولية للإنتوساي 13/3100، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/3-3-2).

التوضيح: تمثل معايير الرقابة ممارسة جيدة ومعقولة وتوقعات لشخص حاصل على معلومات حيال ما يجب فعله، وفيما يلي ملخص تعريفات جميع خصائص معايير الرقابة:
أ) وثيقة الصلة: ينبغي أن تحتوي المعايير على علاقة منطقية ومعقولة بالنتائج.
ب) معقولة: يجب أن تكون المعايير منطقية وعملية.
ج) قابلة للتنفيذ :يجب أن تكون المعايير قابلة للتحقيق
د) الموثوقية: ينتج عن المعايير الموثوقة استنتاجات مناسبة عندما يقوم مراقب آخر باستخدامها في ظل ظروف مماثلة.
ه) الموضوعية: تخلو المعايير الموضوعية من تحيز المراقب أو الإدارة.
و) الفائدة-: ينتج عن المعايير ذات الجدوى النتائج والاستنتاجات التي تلبي احتياجات المستخدمين من المعلومات.

[17] تشير بعض الأجهزة العليا للرقابة لهذا الأمر كأهداف عامة
[18] تشير بعض الأجهزة العليا للرقابة لهذا الأمر كأهداف فرعية
[19] فقرة رقم 3-5-4 لنموذج رقابة الأداء للمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية.

ز) كاملة: تشير كمالية المعايير إلى وضع كل المعايير المهمة المناسبة لتقييم الأداء.

التوجيهات: تأكد باستخدام تقرير إحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا ما إذا كانت المعايير المستخدمة تلبي المتطلبات السابقة. ويمكن أن يحتاج الميسر إلى حكمه المهني في تقييم الالتزام ببعض الخصائص.

15 . المتطلب: **ينبغي أن يتمتع المراقب بالشفافية فيما يتعلق بالمصادر المستخدمة لتحديد المعايير.** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 27، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 13).

التوضيح: تُعكس معايير الرقابة نموذج رقابة معياريًا أو مرغوبًا فيه للموضوع الخاضع للمراجعة. وتمثل أيضًا ممارسة جيدة ومعقولة وتوقعات لشخص حاصل على معلومات حيال «ما يجب فعله». ويجب على الجهاز الأعلى للرقابة تحديد أو وضع المعايير الرقابية الصالحة لطبيعة النشاط الخاضع للمراجعة، وقد يتطلب هذا الأمر معايير كمية أو كيفية. لتجنب الخلافات مع عملاء الرقابة على المعايير المستخدمة، ومن الضروري تحديد مصادر جميع المعايير المستخدمة.
يمكن للمنهجية والمعايير أن يتم تطويرها بشكل خاص من أجل مهمة واحدة ولذلك يحمل المراقب مسؤولية خاصة في اتخاذ تفكيره الواضح. (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 34)

التوجيهات: التحقق من إحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا وما إذا كان تم التحقق من مصادر معايير الرقابة المتضمنة في خطط الرقابة.

16 . المتطلب: **عندما لا توافق الجهة الخاضعة للرقابة على معايير الرقابة، يجب مقارعة الحقائق والحجج التي تقدمها الجهة الخاضعة للرقابة بحقائق وحجج أخرى مناسبة.** (المعايير الدولية للإنتوساي 3000 / ملحق 2)

التوضيح: يُعد لزامًا على الجهاز الأعلى للرقابة استخدام معايير مقبولة من جانب الجهة الخاضعة للرقابة، وإذا لم يتم قبول معايير الرقابة من جانب الوكالة (المنشأة)، ستكون النتائج إزاء هذه المعايير ذات مصداقية منخفضة بالنسبة لهم. وأكثر المعايير قبولاً هي التي أيدتها الوكالة بالفعل، فمن الصعب للوكالة الجدال فيما قد أقرته بنفسها. على سبيل المثال، عند استخدام الجهاز الأعلى للرقابة مصادر للمعايير من خارج الوكالة الخاضعة للرقابة، فمن المتوقع حدوث خلافات من الوكالة. في مثل هذه الحالات، يجب أن تراعى الحقائق والحجج المقدمة من الجهة الخاضعة للرقابة ومقارنتها مع جميع الحقائق والحجج الأخرى.

التوجيهات: التحقق باستخدام إحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا من التالي:

أ) وجود مراسلات متاحة لدى الجهة الخاضعة للرقابة تختلف مع المعايير، وقد تندرج أدلة المراسلات داخل أوراق العمل أو يتم حفظها في ملف منفصل من جانب مجموعة رقابة الأداء.

ب) اتخاذ الجهاز الأعلى للرقابة إجراءات لمقارنة الحجج المقدمة إزاء الحقائق والحجج الأخرى ذات الصلة. وقد يندرج توثيق هذه الإجراءات في أوراق العمل أو حفظها في بعض الملفات الأخرى لدى قطاع رقابة الأداء. وقد يُناقش هذا الأمر بين قطاعات رقابة الأداء المختلفة في بعض الحالات ولا يُوثق.

17 . المتطلب: **ينبغي على المراقب اختيار أفضل الطرق التي تسمح بجمع بيانات الرقابة بكفاءة وفاعلية.** (المعايير الدولية للإنتوساي 37/300، المعايير الدولية للإنتوساي 17/3100، المعايير الدولية للإنتوساي 3000 / الملحق رقم 3،5)

التوضيح: يمكن لرقابة الأداء الاستفادة من مجموعة متنوعة من وسائل جمع البيانات، بينما يهدف المراقبون إلى اتباع أفضل الممارسات والحلول العملية مثل توفر البيانات التي قد تعيق عملية اختيار الوسائل؛ ولهذا قد يلجأ المراقبون بثاني أفضل حل. وكقاعدة عامة، يُنصح بالتحلي بالمرونة والواقعية عند اختيار الوسائل. ولهذا، يجب ألا تكون إجراءات رقابة

الأداء معيارية في كافة شروطها[20] وينبغي على المراقبين التمتع بالإبداع في محاولة ايجاد البيانات التي تصف بشكل معقول على الأقل ما يقومون بتقصيه،[21] ويجب أن تكون الوسيلة المختارة أكثر ملائمة لحالة عملية الرقابة المحددة واحتياجاتها وفعَّالة من حيث التكلفة.

التوجيهات: التحقق بالنسبة لإحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا، مما إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة، خلال مرحلة التخطيط، قد أخذ باعتباره الوسائل المتنوعة لعمليات الرقابة، واتخذ القرارات حول الوسائل المناسبة لاستخدامها مع وضع التكاليف والمصادر المتوفرة والعوامل الأخرى ذات الصلة في الحسبان. ويمكن التوصل لمثل هذه الاستنتاجات بعد المناقشة بين فرق رقابة الأداء، ويجب أن تحتوي خطة الرقابة على الوسائل المختارة من جانب فريق الرقابة القائم بأعمال الرقابة.

18 . المتطلب: يجب على المراقب تحديد طبيعة الملفات ومواقعها ومدى توفرها عند انطلاق العملية الرقابية حتى يمكن فحصها بطريقة تضمن فعالية التكلفة. (المعيار الدولي للإنتوساي 3000، الملحق رقم 1، 5.1)

التوضيح: يمكن أن يشكل فحص الملفات أسس أي عملية رقابة أداء، وتحتوي الملفات على مجموعة واسعة من أنواع المعلومات التي يمكن استخدامها في عملية الرقابة. وتأخذ عملية فحص البيانات وقتًا طويلاً وغالبًا لا يمكن فحص جميع المستندات. ويجب أن يُستخدم التقدير لفحص مجموعة عشوائية أو مجموعة محددة وفقًا لغرض الفحص،[22] ولهذا يجب تأكيد طبيعة الملفات وموضعها وتوافرها في مرحلة التخطيط؛ وذلك لإمكانية فحص فاعلية التكاليف.

التوجيهات: التحقق باستخدام إحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا-مما إذا كان فريق المراقبة -خلال مرحلة التخطيط
- قد قيَّم طبيعة الملفات التي قد يحتاجها خلال عملية الرقابة وموضعها وتوفرها، ويجب أن تحتوي أوراق العمل على أدلة التقييم. وفي بعض الحالات يمكن اتخاذ القرار حول المتطلب أثناء المناقشة بين أعضاء فريق الرقابة.

19 . المتطلب: ينبغي للمراقب إصدار حكم مهني بشأن ما إذا كانت عملية المعاينة مناسبة للحصول على أدلة الرقابة اللازمة أم لا. وإذا أجريت عملية أخذ العينات، يجب مراعاة العوامل التالية: (المعايير الدولية للإنتوساي 37/300، المعايير الدولية للإنتوساي 3000، ملحق 1، 4.3)

أ) **تحديد المجتمع الأصلي بدقة.**
ب) **التعريف الواضح بهدف الرقابة المحدد المزمع بلوغه بمساعدة العينة.**
ج) **معرفة حجم العينة.**
د) **تمثيل العينة للمجتمع الأصلي المأخوذة عنه.**
ه) **تقييم النتائج وتوثيقها.**

التوضيح: تستخدم عملية أخذ العينات دائمًا للحصول على الأدلة في عمليات رقابة الأداء. تستخدم أساليب أخذ العينات بشكل كبير في رقابة الأداء؛ وذلك في حالة عدم الحصول على الحقائق الأساسية من خلال طرق أخرى وفي حالة ظهور طلبات لإجراء مقارنات مُنظمة والتوصل إلى تعميمات قائمة على أسس سليمة.[23] يجب إجراء الأحكام عند التخطيط لعمليات رقابة الأداء إذا تم استخدام أخذ العينات في الحصول على أدلة الرقابة اللازمة.
يجب أن تمثل العينةُ المجتمع الأصلي المأخوذة عنه؛ وذلك عند سعي المراقب لوضع الاستنتاجات حول جميع السكان عن طريق اختبار عينة من العناصر المأخوذة من المجتمع الأصلي، وقد تكون العينة إحصائية أو غير إحصائية ويُطبَق التقدير المهني في كلتا الحالتين. تُعد أول خطوة في تخطيط العينة وضع تعريف دقيق للسكان، ومن الضروري وضع المراقب للتعريف الواضح بهدف الرقابة المحدد الذي يقوم بعملية الاختبار بمساعدة العينة. وإضافة إلى ذلك يجب تحديد حجم العينة. وينبغي على المراقب خلال إجراء الاختيار أن يراجع بانتظام ما إذا كانت العينة المختارة ستمثل المجتمع الأصلي بشكلٍ كافٍ. وينبغي قدر الإمكان اتباع الاستبيان المحدد مسبقًا. ويجب وضع الخطأ والسهو بالاعتبار عند حدوثهما والبحث عن سببهما وطبيعتهما. ولابد من تقييم النتائج وتوثيقها.[24]

[20] المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ 1.8
[21] المعيار الدولي للإنتوساي رقم 3000، الملحق 3، 5
[22] المعيار الدولي للإنتوساي رقم 3000، الملحق 3، 3.3.4
[23] المعيار الدولي للإنتوساي رقم 3000، الملحق 1، 4.3.
[24] المعيار الدولي للإنتوساي رقم 3000، الملحق 1، 4.3.

التوجيهات: التحقق باستخدام إحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا-مما إذا كانت عملية أخذ العينات قد وُضعت بالاعتبار أثناء مرحلة التخطيط، وما إذا كانت قد أكدت بعد ذلك وجود تحديد للمجتمع الأصلي أم لا، وهل تم تعريف هدف الرقابة المحدد -الذي يقوم بعملية الاختبار بمساعدة العينة والذي يمكن تحقيقه-بشكل واضح؛ وهل تم تحديد حجم العينة، والتأكد من تمثيل العينة للجمهرة المأخوذة عنهم. وأخيرًا التأكد من عملية توثيق النتائج وتقييمها، ويجب أن تحتوي أوراق العمل على أدلة العينات إذا تم إجراؤها.

20 . المتطلب: ينبغي للمراقب الإشارة في إجراءات الرقابة إلى طبيعة الأدلة ومصدرها ووسائل جمعها للوصول إلى الأهداف المنصوص عليها والإجابة عن الأسئلة (المعايير الدولية للإنتوساي 16/3100، المعايير الدولية للإنتوساي 5.3/3000، المعايير الدولية للإنتوساي 3000 / الملحق رقم 3،1.2).

التوضيح: تشير إجراءات الرقابة إلى خطوات الإجراءات اللازم تطبيقها لتنفيذ أسلوب الرقابة. على سبيل المثال: يجب إجراء تعريف الاحتياجات الرسمية قبل البدء في المشروع؛ وذلك عند إجراء "مراجعة التوثيق" الذي يُعد واحدًا من أساليب الرقابة لاختبار المعيار، ويمكن إجراء إجراءات الرقابة أو خطوات الإجراءات التالية:

أ) مراجعة الجزء الخاص بتعريف احتياجات المشروع في تقرير تقييم المشروع.
ب) جمع المعلومات للتأكد من إجراء استطلاع للمستخدمين وجمع الإحصائيات ذات الصلة.
ج) إذا تم التأكيد الإيجابي في الخطوة رقم 2، نأتي للخطوة التالية وهي تحديد ما إذا كانت عمليتي تقارير البيانات وجمعها قد تم إجراءهما بطريقة منهجية مدعومة بوسائل مناسبة.
د) استنتاج ما إذا كان قد تم استيفاء المعيار.

التوجيهات: تأكد ما إذا كانت خطط رقابة إحدى العينات -المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا- تحتوي على إجراءات الرقابة؛ وهذه الإجراءات تشير إلى طبيعة الأدلة ومصدرها ووسائل جمعها للوصول إلى استنتاج في إطار أهداف الرقابة وأسئلتها. ويجب أن تندرج خطط الرقابة كجزء من مستندات أوراق العامل.

21 . المتطلب: ينبغي على المراقب تبليغ الجهات الخاضعة للرقابة بالسمات الأساسية لعملية الرقابة مثل: هدف الرقابة وأسئلتها ومعاييرها ونطاقها ووسائلها قبل البدء في مرحلة جمع البيانات أو بعد الانتهاء من تخطيط الرقابة. (المعايير الدولية للإنتوساي 18/3100، المعايير الدولية للإنتوساي 4.1/3000، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ الملحق رقم 4)

التوضيح: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة تبليغ السلطات المعنية -المتمثلة في رئيس الجهة وكبار المسؤولين -بغرض الرقابة وأهدافها ونطاقها ووسائلها في أقرب وقت ممكن بعد قرار البدء في عملية الرقابة، وسيسهل هذا الأمر العملية ويساعد على تجنب أي حالات سوء تفاهم. ويمكن أن ترى الأجهزة العليا للرقابة أن مناقشة معايير الرقابة أمرًا مهمًا، وتُرسل بعض الأجهزة العليا للرقابة مستندًا إلى الجهة الخاضعة للرقابة، يحتوي على جميع المعلومات السابقة قبل الشروع في عملية الرقابة. وتُبلغ بعض الأجهزة العليا للرقابة الجهة الخاضعة للرقابة بالتفاصيل أثناء الاجتماع السابق للشروع في إجراء عملية الرقابة.

التوجيهات: التحقق من خلال مخطط رقابة لإحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة التي تم الانتهاء منها مؤخرًا، ما إذا كان تم تبليغ الجهات الخاضعة للرقابة بسمات الرقابة الأساسية كما وُضحت سابقا. ويحتوي الدليل الذي قد يدعم هذا التواصل على مراسلات بين الجهاز الأعلى للرقابة والجهة الخاضعة للرقابة ومحضر الاجتماع التحضيري لإجراء عملية الرقابة.

22 . المتطلب: يجب على المراقب تقييم مخاطر الاحتيال (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 37)

التوضيح: أجبرت طبيعة مخاطر الاحتيال والفساد المنتشرتين في القطاع العام الأجهزةَ العليا للرقابة على وضع عمليات الاحتيال والفساد في الحسبان عند إجراء عملية الرقابة الكلية. وبالتالي، لم تكن عملية الرقابة على التزوير منفصلة؛

ولكنها كانت ضمن عملية الرقابة الحالية [25]. وإذا كان خطر التزوير كبيرًا على سياق أهداف الرقابة، ينبغي على المراقبين استيعاب نظم الرقابة الداخلية المعنية والتأكد من وجود تجاوزات تعيق أداء العمل.
يجب على المراقبين خلال مرحلة تخطيط الرقابة تقييم مخاطر الاحتيال والفساد على مستوى الجهة أو البرنامج؛ وذلك لتقرير حجم إجراءات الرقابة المحددة والإضافية وطبيعتها[26].

التوجيهات: تأكد باستخدام إحدى العينات المناسبة المنتهية من عمليات الرقابة مؤخرًا من التالي:
أ) يجب على المراقب تقييم نظم الرقابة الداخلية من خلال فهم الجهة الخاضعة للرقابة؛ وذلك لتقييم مخاطر التزوير.
ب) فحص المقاييس التي اتخذتها الإدارة لتخفيف مخاطر الاحتيال.
ج) ينبغي على المراقبين تصميم إجراءات كافية لمعالجة مخاطر الاحتيال.

23 . المتطلب: يجب على المراقب أن يحدد ما إذا كانت الجهات المعنية قد اتخذت الإجراءات المناسبة للاستجابة لأية توصيات من عمليات الرقابة السابقة أو الاختبارات الأخرى المتعلقة بأهداف الرقابة (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 37)

التوضيح: يُعد توفير مدخلات تساهم في تخطيط عمليات رقابة الأداء واحدًا من أغراض عملية المتابعة. ويجب على المراقب فحص ما إذا كانت التوصيات الناتجة عن تقارير عمليات الرقابة السابقة قد تم تناولها من جانب الجهة الخاضعة للرقابة، وإذا وجدت توصيات مهمة -وخاصة المرتبطة منها بالجهة الخاضعة للرقابة-ولم يتم تناولها، فيجب وضع هذه المجالات بالاعتبار عند تصميم عملية الرقابة، ومن الممكن أن تشير هذه المجالات إلى المناطق التي يكثر بها المخاطر المحيطة بموضوع الرقابة. وسيكون هذا التحليل مفيدًا في تحديد أهداف الرقابة والتركيز عليها.

التوجيهات: تأكد باستخدام إحدى العينات المناسبة من عمليات الرقابة الحالية ما إذا كان المراقبون قد فعلوا الآتي:
5. تحديد التوصيات خلال عملية التخطيط التي لم تتناولها الجهة الخاضعة للرقابة
6. تحديد المخاطر المرتبطة بالمجالات التي لم تتناولها الجهة الخاضعة للرقابة
7. ضم المناطق عالية المخاطر المحتملة في عملية تخطيط الرقابة الحالية.

24 . المتطلب: يجب أن يسعى المراقب للتواصل مع الجهات المعنية ومن ضمنهم العلماء أو خبراء المجال الآخرين، للوصول إلى تكوين معرفة مناسبة بخصوص الممارسات الجيدة على سبيل المثال. (المعايير الدولية للإنتوساي 37/300، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 2.2، 2.3، 3.3، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2.4.2، الملحق رقم 3.3/1)

التوضيح: يُعد التواصل الجيد -مع الجهات الخاضعة للرقابة والخبراء والجهات المعنية الأخرى ذوي الخلفيات المختلفة- أمرًا هامًا خلال عملية الرقابة برمتها. يجب على المراقبين تحديد المجموعات الرئيسية من الجهات المعنية؛ ومن ثم تأسيس علاقات اتصال معهم تكون فعَّالة وثنائية الاتجاه بداية من مرحلة التخطيط للتأكد من صحة المعلومات والتوصيفات والتحليلات والتوصيات المقدمة في التقرير. ويُعد إجراء المقابلات الشخصية -مع الجهات المعنية الرئيسية والخبراء وتحليل مؤشرات المشكلات المحتملة من وجهات نظر مختلفة-إحدى طرق فحص موضوع الرقابة.
وغالبًا ما يتم الاستعانة بالخبراء في عمليات رقابة الأداء، ويجب على المراقب التأكد من وجود الكفاءة اللازمة لأغراض الرقابة لدى الخبراء قبل الاستعانة بهم. والخبير هو شخص أو شركة تتمتع بمهارات خاصة ومعرفة وخبرات في مجال معين غير مجال الرقابة، وبالرغم من امكانية استخدام مراقب الأداء عمل الخبير كدليل، إلا أنه يتحمل المسؤولية الكاملة لاستنتاجات تقرير الرقابة. كما يمثل أصحاب المنفعة الخارجيين المهمين المجتمع الأكاديمي. وذلك لأن لديهم خبرة في مجالات الرقابة، كما يقومون بعرض وجهة نظر أكثر موضوعية وأقل تأثرًا بالمصالح الشخصية. وبالتالي، يمكن أن يكون الأكاديميين شركاء مناسبين وقراء مشاركين وفي بعض الأحيان مستشارين في كافة مراحل عملية الرقابة.

[25] ورشة عمل منظمة الآسوساي للتعامل مع التزوير والفساد، 2012.
[26] ورشة عمل منظمة الآسوساي للتعامل مع التزوير والفساد، 2012.

التوجيهات: فحص أوراق العمل للتأكد من تواصل المراقبين مع الجهات المعنية أثناء عملية تصميم الرقابة. فحص ما إذا كانت المعلومات المجمعة من الجهات المعنية والخبراء، تنعكس على مصفوفة التصميم.

الملخص

تغطي كل من المعايير الدولية للإنتوساي 3000 و3100 كافة جوانب عملية رقابة الأداء، وتشمل هذه المعايير اختيار المواضيع وتصميم الرقابة بصفتهما مرحلتان من عملية رقابة الأداء، وتُعد المرحلتان محوريتين خلال عملية رقابة الأداء برمتها. حيث تضمن عملية اختيار الموضوعات الاختيار المناسب لغرض الرقابة. ويأخذ تصميم عملية الرقابة على الأداء الشخصي بعين الاعتبار، وجود تعريف مناسب لأهداف الرقابة ونطاقها ومنهجيتها، والمعايير اللازمة لإجراءاها. إجْمالاً، يضمن نوعي التخطيط الاستخدام المناسب لموارد الجهاز الأعلى للرقابة في إجراء عمليات رقابة الأداء.

الفصل الرابع:

مرحلة التنفيذ

1.4. مقدمة

تُجرى عملية رقابة الأداء في المجال مع هدف تنفيذ خطة عمل الرقابة، ويجب على فريق الرقابة خلال هذه المرحلة جمع أدلة رقابة كافية ومناسبة وصالحة وموثوقة وصحيحة لتحقيق هدف الرقابة والإجابة على أسئلتها، ويجب أن يكون الفريق قادر على استخلاص استنتاجات الرقابة وتفسير أدلتها. يميل دليل عمليات الرقابة المالية ليكون حاسمًا (نعم أم لا، صحيح أم خطأ)، ولكن من النادر حدوث هذا الأمر في عمليات رقابة الأداء. عادة ما تكون أدلة رقابة الأداء قائمة على الاقناع، وتُستخدم أساليب متنوعة لجمع أدلة الرقابة وتحليلها.

تُعد عملية إجراء رقابة أداء عملية تحليلية وتواصلية في نفس الوقت، ويتم تجميع البيانات وتفسيرها وتحليلها خلال العملية التحليلية، بينما تبدأ العملية التواصلية عندما يبدأ المراقب في التعامل مع الجهة الخاضعة للرقابة وتستمر بتقدم عملية الرقابة من تبادل نتائج (عملية الرقابة والنقاشات ووجهات نظر الجهة الخاضعة للرقابة) بين فريق الرقابة والجهة الخاضعة لها.

2-4 متطلبات إجراء الرقابة

1-2-4 جمع الأدلة وتحليلها

1. **المتطلب: ينبغي على المراقب الحصول على أدلة رقابة كافية ومناسبة (صالحة وموثوقة وذات صلة) لإثبات النتائج والوصول إلى الاستنتاجات استجابةً لأسئلة الرقابة وأهدافها وإصدار التوصيات.** (المعايير الدولية للإنتوساي 38/300، المعايير الدولية للإنتوساي 4.2/3000، 4.3، 5.2، 5.3، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ ملحق رقم 1/3، 1.2، 2، 2.1، 2.2، 3.9، المعايير الدولية للإنتوساي 20/3100، 21)

- **كافٍ:**

التوضيح: يتم اعتبار دليل الإثبات كافيًا (كميًا) إذا أقنع أحد الأفراد المُطلعين أن النتائج معقولة ومناسبة (كيفًا) مثل أن تكون وثيقة الصلة وصالحة وموثوقة. وتُعد الأدلة كافية إذا توفر عدد من الأدلة وثيقة الصلة والموثوقة تقنع أحد الأفراد العقلانيين أن نتائج رقابة الأداء واستنتاجاتها وتوصياتها مضمونةٌ ومعززةٌ. ويجب وضع الأدلة دائمًا في السياق قبل استخلاص النتائج.

التوجيهات: بعض مؤشرات الكفاية هي:

أ) امتلاك الجهاز الأعلى للرقابة دليل إجراءات أو دليل سياسات لتجميع الأدلة الكافية
ب) مناقشة الإدارة حول كيفية التحقق من ضمان كفاية الأدلة
ج) احتواء أوراق العمل على إثبات مراجعة أدلة الرقابة.
د) تحقق من أوراق العمل لمعرفة التالي:
1. الأدلة التي أخذت من مصادر متعددة
2. الأدلة غير المبنية على حوادث منفصلة
3. استخدام الدليل مبنيًا على وثائق ووضع حالة الوثيقة بالاعتبار عند تحديد الكفاية، وعلى سبيل المثال التحقق مما إذا كانت الوثيقة مسودة أو تم الموافقة عليها رسميًا من قبل السلطة المختصة، وهل تم إنشاء الوثيقة داخليًا أو من الخارج.
4. ملاحظة ما إذا كانت الظروف المادية الحاسمة لتحقيق أغراض عملية الرقابة معززة (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ الملحق رقم 3، 2.1 و 3.9)
5. تُعد الأدلة الشفوية معززة إذا كانت تستخدم بصفتها دليلاً وليس باعتبارها مجرد معلومات أساسية (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ الملحق رقم 3، 2.2).

- **مناسب (صالح وموثوق وذات صلة)**

التوضيح: يُعد الدليل صالحًا وموثوقًا إذا كان يمثل مضمونه الحقيقي.

التوجيهات: بعض المؤشرات على صلاحية وموثوقية الدليل فيما يلي:

أ) امتلاك الجهاز الأعلى للرقابة دليل إجراءات أو دليل سياسات لتجميع الأدلة الصالحة والموثوقة.
ب) مناقشة الإدارة حول كيفية التحقق من ضمان صلاحية وموثوقية الأدلة
ج) احتواء أوراق العمل على إثبات مراجعة أدلة الرقابة.
د) تحقق من أوراق العمل لمعرفة التالي:
1. دعم الدليل الشفهي بالتوثيق (علي سبيل المثال تأكيد محضر المقابلة) لمزيد من الموثوقية
2. ليس لمصدر الأدلة مصلحة في النتائج (الموثوقية)،
3. عدم تعارض الدليل مع دليل آخر أو مع أجزاء منها (الموثوقية)
4. أخذت الأدلة من مصادر متعددة (الموثوقية)
5. عدم ارتكاز الاستنتاجات العامة على دليل من حادثة منفصلة (الصلاحية)
6. الأدلة كاملة (موثوقية)

التوضيح: تتطلب الملاءمة احتواء الدليل على علاقة واضحة ومنطقية مع أهداف الرقابة والمعايير. ويُعد تسجيل -كل مشكلة أو معيار وطبيعة ومكان الدليل اللازم بالإضافة إلى إجراءات الرقابة التي ستنفذ-إحدى نُهج تخطيط عملية تجميع البيانات الصحيحة.

التوجيهات: بعض مؤشرات الأدلة الصحيحة فيما يلي:

أ) امتلاك الجهاز الأعلى للرقابة دليل إجراءات أو دليل سياسات لتجميع الأدلة الصحيحة.
ب) مناقشة الإدارة حول كيفية التحقق من ضمان صحة الأدلة.
ج) احتواء أوراق العمل على إثبات مراجعة أدلة الرقابة.
د) تحقق من أوراق العمل لمعرفة التالي:
1. الأدلة المتغيرة بتغير الوقت على سبيل المثال: يجب ألا تكون قديمة جدًا وأن تعكس التغيرات
2. وأن العينات ممثلة.
3. عدم زيادة تكلفة الدليل فيما يتعلق بالمنافع.

2. المتطلب: يجب على المراقب وضع جميع نتائج الرقابة واستنتاجاتها في سياقها الصحيح والنظر في جميع الحجج المؤيدة والمعارضة ووجهات النظر المختلفة ذات العلاقة قبل استخلاص الاستنتاجات. (المعايير الدولية للإنتوساي 38/300)

التوضيح: يجب على المراقب عند إجراء الرقابة التأكد أن كلاً من دليل أداء العمل السيء ودليل أداء العمل الجيد قد تم جمعهما. وسوف يساعد هذا في استخلاص استنتاجات متزنة وعادلة فيما بعد. وتُحدد طبيعة الأدلة اللازمة لاستخلاص النتائج في عملية رقابة الأداء من جانب موضوع الرقابة وأهدافها وأسئلتها.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) تشترط سياسات الجهاز الأعلى للرقابة أن يتم حفظ الأدلة المجمعة في أوراق العمل
ب) فحص أوراق العمل للتحقق من التالي:
1. تجميع الأدلة من مصادر مختلفة وباستخدام أساليب تجميع مختلفة
2. تحليل جميع الأدلة المجمعة على المستويين الإيجابي والسلبي عند استخلاص استنتاجات الرقابة
3. أخذ التحديات التي واجهت الجهة الخاضعة للرقابة بالاعتبار، ودمجها في نتائج الرقابة حينما تكون مناسبة. على سبيل المثال، إذا أوضحت جهة خاضعة للرقابة عدم القدرة على الوصول إلى العدد المستهدف من المستفيدين تحت مخطط إمدادات المياه في سنة معينة بسبب الجفاف الشديد، بالتالي يجب استخلاص نتائج الرقابة واستنتاجاتها بعد أخذ هذه الحقيقة بعين الاعتبار بشكل وافٍ

3. **المتطلب: ينبغي على المراقب ممارسة الحكم المهني للوصول إلى النتيجة** (المعيار الدولي للإنتوساي 38/300).

التوضيح: ينبغي على المراقب محاولة جمع الأدلة المناسبة والكافية لتأسيس قاعدة لاستنتاجات الرقابة ردًا على أهداف الرقابة. ومع ذلك، ينبغي أن يتحلى المراقب بالواقعية؛ لأن بعض الأدلة قد تكون مكلفة أو تستغرق وقتًا طويلاً، ويجب على المراقب في مثل هذه الحالات ممارسة الحكم المهني ومقارنة احتياج عملية الرقابة للدليل بتكلفة ووقت جمعه. وقد يعتمد هذا الأمر على حساسية مشكلة الرقابة المعنية وأهميتها النسبية.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) اختر مجموعة استنتاجات رقابية عشوائية من تقرير رقابة تم إصداره حديثًا، وتحقق من الأدلة المتعلقة باستنتاجات الرقابة داخل أوراق العمل، وتحقق ما إذا كانت أدلة الرقابة تدعم الاستنتاجات. وإذا واجهت عدم كفاية الأدلة أو عدم ملائمتها ، افحص ما إذا كانت أوراق العمل تحتوي على أسباب عدم جمع أدلة إضافية.
ب) النقاش مع المراقبين للتأكد من فهمهم للعلاقة بين حساسية مشكلة الرقابة وأهميتها النسبية وقوة دليل الرقابة اللازم لاستخلاص الاستنتاجات

4. **المتطلب: يجب على المراقب استخدام صلاحيات الوصول إلى المعلومات بلباقة وبما يضمن الاحترام اللازم للمسؤوليات العملية القائمة** (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ ملحق رقم 4).

التوضيح: ينبغي أن يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة صلاحياته في الحصول على المعلومات بشكل دبلوماسي دون إظهاره استخدام السلطة أو التخويف، وعليه أيضًا أن يعمل على إبلاغ الهيئة الخاضعة للرقابة قبل وقت معقول بنيته البدء في عملية الرقابة وأن يناقش مع موظفي الهيئة المعنيين النطاق العام لعملية الرقابة.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) التحقق من أنّ السياسات أو الإجراءات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة، تصف الحد الأدنى لفترة الإشعار الواجب منحها للجهة الخاضعة للرقابة للشروع في العمل الرقابي
ب) التحقق من أنّ الحد الأدنى المبين قد تم الالتزام به في تنفيذ أعمال الرقابة.
ج) إذا لم يكن هذا الحد الأدنى مبينًا، يجب مناقشة الأمر مع الإدارة حول كيفية ضمان الالتزام بهذا المتطلب
د) التحقق من خلال ملفات العمل من أنّ الجهة الخاضعة للرقابة قد سعت إلى إجراء تغييرات على فترة العمل الرقابي استنادًا إلى أسباب مبررة ومن أنّ هذه الطلبات قد تم أخذها في الاعتبار.
ه) في حالة إجراء مقابلات/استبيانات، عليك التحقق من حصول من تجرى معه المقابلة على إشعار مسبق قبل وقت كافي.
و) في حالة استخدام استطلاعات الرأي أو الاستبيانات مع الموظفين أو عملاء الجهة الخاضعة للرقابة، عليك التحقق من أنّ الجهة لديها علم مسبق بذلك.

5. **المتطلب: يجب على المراقب الحصول على قائمة الملفات من أنظمة التسجيل التابعة للجهة الخاضعة للرقابة عند عملية جمع الأدلة.** (المعيار الدولي للإنتوساي 3000، الملحق، 3.4/3، 3.5)

التوضيح: يحتوي نظام التسجيل على قائمة من الملفات والتسجيلات محفوظة في المؤسسة

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) فحص أوراق العمل للتحقق من أن فريق الرقابة بذل جهده كي يحصل على قائمة بالملفات من نظام تسجيل الجهة الخاضعة للرقابة.
ب) المراجعات أو التقارير الداخلية التي تلخص للإدارة العليا المشاكل الحالية، أو تحليل دورات العمل المقترحة ووضعها في مكانها من جانب المراقب.

6. المتطلب: ينبغي على المراقب تحليل بيانات السياسات والتشريعات والخلفية التي أصدرت فيها والتغييرات التي وردت عليها (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ ملحق 3/ 3.1)

التوضيح: ينبغي على فريق الرقابة بجانب دراسة بيانات السياسات والتشريعات، معرفة خلفية إصدار التشريعات والسياسة والتغييرات عليها، وتساعد دراسة هذه الخلفية المراقب من خلال الطرق التالية:

أ) يمكن تقدير الأساس المنطقي والنية الحقيقية لتغيير التشريعات أو السياسة من قبل فريق الرقابة. وسوف يساعد ذلك فريق الرقابة على التحقق من الالتزام ليس فقط بنص التشريع أو السياسة بل بروحهما أيضا.

ب) يمكن أثناء الرقابة جمع بيانات حول الخيارات المتعددة التي تؤخذ في الاعتبار قبل اختيار سياسة ما.

ج) كما يمكن أثناء الرقابة فحص ما إذا قُدمت مدخلات صحيحة لإصدار السياسة أو التشريع، وما إذا كانت الإجراءات المحدّدة من أجل سنّ التشريع أو تعديله أو صياغة السياسات قد تم إتباعها.

إن التحدي في فحص خلفية السياسة/التشريع هو أن الوثائق المرجعية قد لا تكون متاحة للجهة الخاضعة للرقابة، بل توجد لدى الحكومة مثل: الوزارة أو الدائرة الحكومية. ولكن، بالنظر إلى المنافع المختلفة المذكورة أعلاه، يجب على فريق الرقابة أن يدرس وثائق الخلفية هذه.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) أن يكون للجهاز الأعلى للرقابة سياسة محددة، تتعلق بأعمال الرقابة من ناحية صياغة السياسة والتشريعات، والتي تتطلب على الأقل إجراء بحوث تمهيدية حول المقاصد العامة وراء مثل هذه الصياغات.

ب) تحديد التشريعات الرئيسية التي تمّ سنها/تعديلها والسياسة الموضوعة خلال الفترة التي تتم تغطيتها من خلال عمليات رقابة الأداء المنتقاة لمراجعتها. وفحص أوراق العمل حول معلومات الخلفية المتعلقة بتغييرات التشريعات/السياسة.

ج) المناقشة مع الإدارة عن الممارسات التي يتم اتباعها بشأن الدراسة التمهيدية المتعلقة بصياغة السياسة.

7. المتطلب: يجب على المراقب تقييم الحاجة للمعلومات بالتفصيل قبل القيام بعملية الرقابة وخلالها؛ وذلك لتجنب الانشغال بالتفاصيل والبيانات الكثيرة (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ 4.4، المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ ملحق رقم 3/3، 2.3).

التوضيح: يمكن لرقابة الأداء أن تمتدّ لوقت طويل، وقد تحدث تغييرات في المعرفة والواقع من وقت بدء الرقابة ويصعب خلال رقابة الأداء الاختيار بين التوجيهات المبينة في خطة العمل وبيان هيكل الرقابة من جانب، والاهتمام بدراسة الأسئلة التي تظهر في تاريخ لاحق من جانب آخر؛ وذلك لتجنب الانشغال بالتفاصيل والبيانات الكثيرة، يجب عمل تقييمات تفصيلية لمدى الحاجة إلى المعلومات، وذلك قبل عملية الرقابة وأثنائها واستنادًا إلى التجربة، يسهل هذا الأمر التخلص من التفاصيل الزائدة والمقاربات -التي ليس لها صلة- وكذلك فرز المعلومات المجمعة أو تنظيمها؛ ولكن يجب على فريق الرقابة ألا يكون صلبًا وأن يتلافى كافة البيانات غير المخطط لها.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات ودليل إرشادي للإجراءات يفصل العمل الواجب القيام به في حالة وصول معلومات جديدة لعلم فريق الرقابة بعد الموافقة على خطة عمل الرقابة.

ب) التحقق من توفير أوراق العمل المبررات للتغييرات مثل (ضم أو حذف أسئلة الرقابة أو أهدافها، زيادة أو خفض نطاق الرقابة ...إلخ) أو لعدم إجراء تغييرات على خطط العمل.

ج) فحص أوراق العمل المتعلقة بمعلومات أو تفاصيل غير مخطط لها أو غير مستخدمة. وسوف يدل ذلك على جهود رقابة غير مجدية في جمع معلومات سطحية.

د) المناقشة مع الإدارة حول كيفية معالجة التغييرات المقترحة على خطة الرقابة بمقتضى معارف جديدة.

8. **المتطلب: عند إجراء المقابلات، يجب على المراقب:**

أ) عقد مقابلات مع أشخاص ذوي مناصب ووجهات نظر ورؤى مختلفة.
ب) تجميع نتائج المقابلات وتوثيقها بطريقة تسهل عملية التحليل وضمان الجودة.
(المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ ملحق 5/1):

التوضيح أ: يمكن أن تستخدم المقابلات في كل من مرحلة التخطيط والفحص للحصول على وثائق وآراء وأفكار تتعلق بأهداف الرقابة ولتأكيد الحقائق وتعزيز المعلومات من المصادر الأخرى، أو استكشاف توصيات محتملة؛ ولكن للحصول على أكبر قدر من الواقعية، من الضروري إجراء مقابلة شخصية مع الأفراد -من مختلف المناصب- أصحاب وجهات النظر والرؤى المختلفة.

توجيهات أ: يمكن اعتبار هذا المتطلب قد تحقّق إذا تمت مقابلة مجموعة واسعة ومتنوعة من الأفراد كما هو مبين أدناه (غير شاملة كل الأشخاص)

أ) موظفون على الصعيدين المركزي والمحلي
ب) موظفون من مستويات مختلفة في التسلسل الوظيفي
ج) الجهات المعنية المختلفة مثل العملاء والمستفيدين والوكالات غير الحكومية إذا تعلق الأمر ببرنامج خدمة اجتماعية.
د) الخبراء.

التوضيح ب: تكون المقابلات وسيلة مفيدة لجمع المعلومات، ولكن يتعين على المراجعين الانتباه للمعلومات المتباينة التي قد تنتج عن المقابلات وتكون نفسها ذات منفعة محدودة. ولذلك، من الضروري تجميع نتائج المقابلات وتوثيقها من أجل تيسير أعمال التحليل.

توجيهات ب: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات أو أدلة تصف طريقة تحليل نتائج المقابلات.
ب) فحص أوراق العمل للتحقق من تصنيف النتائج بإحدى الطرق الممكنة:
1. مشكلات وأسباب وتبعات
2. ظروف وأسباب وآثار وتوصيات محتملة.

9. المتطلب: عند تحليل المعلومات، يجب على المراقب:

أ) أن يبدأ بمراجعة أهداف الرقابة وأسئلتها.
ب) وضع المعلومات في نصابها الصحيح من خلال مقارنة النتائج بمعايير العملية الرقابية أو بما هو منتظر بشكل عام.

(المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ ملحق 1، 6):

التوضيح أ: يجب على فريق الرقابة التركيز على أهداف الرقابة وأسئلتها عند تفسير وتحليل المعلومات المجمعة، وسوف يساعد هذا في تنظيم البيانات وتوفير التركيز اللازم لعملية التحليل.
يجب على المراقبين أن يتذكروا دائمًا أن الغرض الأساسي من جمع المعلومات هو استنتاج أسئلة الرقابة وأهدافها. ينبغي للمراقبين الانتباه في بعض الحالات الاستثنائية إلى إعادة صياغة أسئلة الرقابة لتتناسب مع الأدلة التي تم الحصول عليها، وذلك للتوصل إلى إجابات على هذه الأسئلة (المعايير الدولية للإنتوساي 39/300). ومع ذلك، يجب أن تكون مراجعة أسئلة الرقابة بعد جمع الأدلة حالة استثنائية وليست هي القاعدة.

توجيهات أ: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) المناقشة مع الإدارة وأعضاء مجموعات النقاش على الطريقة التي يتم بها تحليل البيانات، وكيف يتم الحفاظ على الروابط بين أهداف الرقابة، والأسئلة، والأدلة؛
ب) الأدلة في أوراق العمل لتوضيح وقت اتمام عملية الرقابة الميدانية، وإعادة النظر في أسئلة الرقابة والأهداف، والأدلة المتعلقة بتقييم كل سؤال وكل هدف؛
ج) تجميع البيانات وفقًا لأهداف الرقابة والأسئلة؛
د) وجود سياسات وإجراءات محددة بوضوح لإجراء تغييرات على أسئلة الرقابة فيما بعد في الحالات المبررة؛
ه) وعند إجراء التغييرات، تُفسر أسباب التغييرات التي طرأت على أسئلة الرقابة بعد تجميع الأدلة بشكل جيد في أوراق العمل وتوافق عليها السلطة المعنية؛

و) التحقق من حالات التغييرات التي طرأت على أسئلة الرقابة بعد مرحلة التخطيط لمعرفة ما إذا كانت هذه التغييرات قد تم إجراؤها أم لا.

التوضيح ب: نتائج الرقابة هي الأدلة المحددة التي جمعها المراقب لتلبية أهداف الرقابة للإجابة على أسئلتها ويتحقق من الافتراضات المذكورة وغيرها. والاستنتاجات هي البيانات التي استنبطها المراقب من هذه النتائج المتعلقة بأهداف الرقابة. تشمل نتائج الرقابة على العناصر التالية: المعايير (ما ينبغي أن تكون؟) والحالة (ما هي؟) والأثر (ما هي العواقب أو التأثير المعقول والمنطقي في المستقبل لنتائج الرقابة) بالإضافة إلى السبب (سبب الانحراف عن القواعد أو المعايير) ووقت ظهور المشاكل. ويتم التوصل إلى نتائج الرقابة عن طريق مقارنة ما ينبغي أن يكون (المعايير) بما هي (الحالة).

توجيهات ب: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) يتطلب دليل إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة مقارنة المعلومات المجمعة بالمعايير أو النتائج المتوقعة.
ب) تشمل أوراق العمل على دليل ليوضح كل معيار مذكور في خطة العمل، ويتم مقارنة المعلومات المجمعة (الحالة).

10. **المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة أن يسهر على تنظيم العمل المخول للمراقب بشكل جيد والإشراف عليه ومراجعته** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 38; المعايير الدولية للإنتوساي3000/ 2.3، 4.4، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/الملحق 4; المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2.5، 19، 38).

التوضيح: ينبغي الإشراف على أعمال موظفي الرقابة بشكل صحيح أثناء عملية الرقابة وينبغي أن يقوم كبار موظفي الرقابة بمراجعتها. يوجه مدير الرقابة أعضاء فريق الرقابة أثناء إجراء العمل المنوط بهم؛ ويراجع أعمالهم للتحقق من الالتزام.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات وإجراءات داخلية تتوافق مع المعايير الدولية للإنتوساي بشأن الإشراف ومراجعة العمل من جانب مديري الرقابة؛
ب) المناقشة مع مديري الرقابة عن كيفية ضمان الالتزام بالمعايير؛
ت) بعض أدلة الالتزام المتاحة في أوراق العمل:
- موافقة مديري الرقابة على استفسارات الرقابة؛
- مراجعة مديري الرقابة لأعمال أعضاء الفريق؛
- توفير إجراءات الرقابة بشكل كافٍ وتنفيذها بشكل صحيح؛
- اتباع معايير الرقابة الدولية والوطنية.

11.المتطلب: ينبغي ألا يشترك المراقب في تنفيذ التغييرات على الجهة الخاضعة للرقابة (المعايير الدولية للإنتوساي 4.4/3000).

التوضيح: ينبغي لفريق الرقابة إقامة علاقة صداقة مع الجهة الخاضعة للرقابة لتسهيل التبادل الحر للمعلومات والآراء، وينبغي ألا يشترك أعضاء فريق الرقابة مباشرةً مع الجهة الخاضعة للرقابة. وهذا سيضعف استقلالية المراقب للعمل بشكل موضوعي.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسة تنظم أعمال المراقبين مع الجهة الخاضعة للرقابة؛
ب) التحقق من الالتزام بهذه السياسة؛
ج) المناقشة مع المديرين عن كيفية ضمان الالتزام بهذه المتطلبات.

الملخص

تطرق هذا الفصل إلى وصف مهام رقابة الأداء الرئيسية المتعلقة بمرحلة التنفيذ وشروط المعايير الدولية للإنتوساي التي يجب الالتزام بها، ويتناول الفصل التالي المعايير الدولية للأجهزة الرقابية، وتوضح المناقشات الشروط المتعلقة بمرحلة إعداد التقارير.

الفصل الخامس:

إعداد التقارير

5-1. مقدمة

يُعد البرلمان والهيئات الحكومية من الجهات الرئيسية التي تتلقى تقارير رقابة الأداء. وتُمكن رقابة الأداء الجيدة البرلمان من تقييم أداء الحكومة والجهازالخاضع للرقابة. كما تمكن من حث صانعي القرار في الحكومة والأجهزة العمومية على القيام بالتغييرات اللازمة التي تفضي إلى عقلنة أفضل للموارد. علاوة على ذلك، فهناك أيضًا جهات معنية أخرى تولي بدورها أهمية للتقارير مثل المواطنين والقطاع الخاص ووسائل الإعلام، ولكل واحد من هذه الجهات نظرة مختلفة لنتائج رقابة الأداء.

يجب تبليغ نتائج عمليات الرقابة إلى جميع مستويات الحوكمة عن طريق تقارير مكتوبة. حيث يعتبر تقرير رقابة الأداء المخرج الذي تعتمد عليه الحكومة والهيئة التشريعية والعموم لتقييم الرقابة التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة. حيث يقدم هذا الأخير –في مجال رقابة الأداء-تقارير عن مدى توفر الاقتصاد والكفاءة في الحصول واستخدام الموارد ومدى توفر الفعالية في تحقيق الأهداف. هذا وقد يختلف نطاق وطبيعة هذه التقارير بشكل كبير، حيث يمكن أن يتعلق الأمر على سبيل المثال بتقييم كيفية استخدام الموارد أو بتقديم رأي بشأن نتائج السياسات والبرامج المعتمدة أو بإصدار توصيات للقيام بتغييرات من شأنها إدخال بعض التحسينات على الأداء.

5-2 متطلبات إعداد تقرير الرقابة

1. **المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة -قبل نشر تقرير رقابة الأداء-أن يعطي الفرصة للجهة الخاضعة للرقابة من أجل فحص محتوى التقرير والتعليق على نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها، وذلك ما لم يمنع القانون أو الأنظمة ذلك.** (المعايير الدولية للإنتوساي 34/3100 المعايير الدولية للإنتوساي 4/3000-5،5-3).

التوضيح: يجب أن يكون تقرير رقابة الأداء متوازنًا بحيث يعكس وجهة نظر المراقب والجهة الخاضعة للرقابة على حد السواء. وقد لا توافق الجهة الخاضعة للرقابة دائمًا على كافة جوانب التقرير. وهو ما يتطلب من المراقب منح هذه الأخيرة الفرصة للرد على الملاحظات الواردة في تقرير الرقابة؛ ويحدد المراقب عادةً الفترة الزمنية التي يمكن منحها للجهة الخاضعة للرقابة لتقديم ردها، حيث يجب ترك الوقت الكافي لتقديم هذه االردود.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) إلزام سياسة الجهاز الأعلى للرقابة تبليغ مسودة التقرير للجهة الخاضعة للرقابة قبل الانتهاء من التقرير.
ب) فحص أوراق العمل للتأكد من إرسال مسودة التقرير إلى الجهة الخاضعة للرقابة؛ وذلك للحصول على تعليقاتهم.
ت) فحص أوراق العمل للتأكد من إعطاء الوقت الكافي للجهة الخاضعة للرقابة؛ وذلك للتعليق على مسودة التقرير.
ث) عقد الاجتماع النهائي مع الجهة الخاضعة للرقابة لمناقشة مسودة التقرير.

2. **المتطلب: عند الحصول على معلومات جديدة من الجهة الخاضعة للرقابة، يتعين على المراقب تقييم تلك المعلومات وتعديل مشروع التقرير، بشرط احترام المعايير العادية ذات العلاقة بالأدلة.** (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4-5).

التوضيح: يمكن لفريق الرقابة تعديل تقرير الرقابة بناءً على تعليقات الجهة الخاضعة للرقابة عند تقديم هذه الأخيرة لمعلومات لم تكن في علم المراقب. وعلى المراقب أن يتأكد من المعلومات الجديدة وتقييمها بنفس الطريقة المتبعة خلال

مرحلة الفحص. وإذا أصبح المراقب مقتنعًا بعد تقييم المعلومات الجديدة، يمكن بعد ذلك إدخال تعديل على مسودة التقرير. لابد من التحقق من الملاحظات الواردة التي يجب تسجيلها ضمن أوراق العمل وتوثيق أي تغيير حدث على مستوى مسودة تقرير الرقابة أو توثيق الأسباب التي منعت من إحداث هذه التغيرات. وللإشارة فقد يكون الجهاز الأعلى للرقابة مرنا في تحديد نطاق الرد المتضمن في التقرير أو أسلوبه.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) توفر الجهاز الأعلى للرقابة على السياسات والإجراءات التي تسمح بالتعامل مع المعلومات الجديدة المقدمة من طرف الجهة الخاضعة للرقابة في إطار تقديم الرد على مسودة التقرير.
ب) فحص أوراق العمل وملاحظة ما إذا كانت المعلومات الجديدة التي تقدمها الجهة الخاضعة للرقابة تم فحصها كما ينبغي أم لا، وما إذا كانت أسباب إدراج هذه المعلومات أو أسباب عدم إدراجها في تقرير الرقابة النهائي متوفرة أم لا.
ت) تنفيذ أعمال رقابة إضافية للتحقق من صحة المعلومات الجديدة.

3. **المتطلب: ينبغي للمراقب التأكد من أن المعلومات المقدمة في التقرير ذات صلة بموضوع الرقابة أو أسئلتها أو المشكلة التي تمت دراستها.** (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5-3)

التوضيح: يجب أن تكون المعلومات المتضمنة في تقرير الرقابة جوهرية (من المهم أن يكون هناك تأثير لوجودها أو عدم وجودها)، وذات صلة (متصلة أو متعلقة) بالموضوع أو أسئلة الرقابة أو المشكلة التي تمت دراستها.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بعملية المراجعة لتحديد نقاط الضعف الخاصة بربط المعلومات -المجمعة بموضوع الرقابة وأسئلتها وغيرها-وتصحيحها.
ب) يفحص المنسق دليل الإجراءات الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة لتحديد العملية وتحديد ما إذا تم اتباعها أم لا.
ت) يمكن أن يأخذ المنسق عينة من ملف العمل المتعلق بفترة التقييم، وملاحظة ما إذا كان هناك دليل على هذه العملية أم لا.

4. **المتطلب: يجب على المراقب وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والتأكد من التوافق بين أهداف الرقابة وأسئلتها ونتائجها واستنتاجاتها.** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 39، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 30 المعايير الدولية للإنتوساي 3000 / 5-2)

التوضيح: يجب أن يوضح تقرير الرقابة دائمًا التوافق (الاتفاق أو الانسجام أو التطابق) بين الأهداف وأسئلة الرقابة ونتائجها واستنتاجاتها. إذا كانت أدلة الرقابة قد جُمِعت للرد على أهدافها وأسئلتها، جُمعت أدلة الرقابة للرد على أهدافها وأسئلتها، فإنه ينبغي إقامة علاقات واضحة متبادلة بين هدف الرقابة واستنتاجات الرقابة مرورا بأسئلة الرقابة ونتائجها.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) تحديد بضع فقرات من تقارير الرقابة الصادرة، ومحاولة ربطها بأهداف الرقابة والأسئلة الواردة في مصفوفة التصميم.
ب) تحديد بعض أسئلة الرقابة في مصفوفة التصميم، والتحقق مما إذا كانت هناك نتائج لعملية الرقابة واستنتاجاتها متعلقة بهذه الأسئلة في تقرير الرقابة الصادر. والتحقق من أسباب عدم إدراج النتائج ضمن أسئلة الرقابة في التقرير.
ت) المناقشة مع المسؤولين عن الرقابة وموظفي الرقابة وضمان الجودة للتحقق من الطريقة التي تضمن هذا التوافق.

5. **المتطلب: ينبغي للمراقب أن يقدم في التقرير معلومات دقيقة ومحيّنة يمكن الإطلاع عليها.** (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5-3)

التوضيح: يجب استخدام التقرير من طرف الحكومة والبرلمان والأجهزة العمومية بغية تحسين طريقة عملهم؛ كما يجب أن تضيف المعلومات المقدمة قيمة لأصحابها. ومن المهم تحقيق التوازن بين تقرير موجز وتقرير مفصل يحتوي على معلومات مفيدة للمعنيين بالحوكمة وكذا الجهة الخاضعة للرقابة. لذا، يتعين أن يكون التقرير موجزا قدر الإمكان ومدعوما بالوثائق المرفقة والملاحق التي تتضمن معلومات إضافية، مما سيسمح للمسؤولين من اتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى المعلومات المهمة.

يجب أن يكون التقرير آنيًا، أي أن يمتد قدر المستطاع حتى الوقت الحالي. فعلى سبيل المثال: إذا كان نطاق الرقابة يشمل تغطية أنشطة الجهة الخاضعة للرقابة حتى نهاية سنة معينة، وإذا برزت أحداث مهمة بين نهاية السنة وتاريخ إصدار التقرير، فيجب التأكد من إدراج هذه الأحداث المهمة في التقرير على الرغم من أنها قد وقعت خارج نطاق فترة الرقابة؛ وذلك لضمان أن التقرير يحتوي على معلومات مُحدَثة.

التوجيهات: وفيما يلي بعض حالات الالتزام:

أ) يتوفر الجهاز الأعلى للرقابة على سياسات وإجراءات واضحة بشأن ما يلي:
   1. المعلومات التي ينبغي إدراجها في نص التقرير وفي الملحقات؛
   2. إدراج المعلومات الجوهرية التي برزت خارج نطاق فترة الرقابة والتي تكتسي أهمية مقارنة بأهداف الرقابة؛

ب) اختيار بعض التوصيات الواردة في التقارير الصادرة، والتأكد مما إذا كان التقرير يحتوي على معلومات مناسبة وضرورية للمسئولين عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

ج) فحص أوراق العمل للحصول على تفاصيل المعلومات الجوهرية المحينة المتعلقة بالرقابة والتحقق من أن هذه المعلومات تمت الإشارة إليها في التقرير بصورة كافية.

6. **المتطلب: ينبغي على المراقبين تقديم تقارير للرقابة تتصف بأنها:**

أ) شاملة؛

ب) مقنعة؛

ج) مناسبة؛

د) سهلة القراءة؛

هـ) متزنة.

(المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 39، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 31 المعايير الدولية للإنتوساي 3000 /5-2, 5-3)

التوضيح (أ): يُقصد بالتقرير الشامل تقرير الرقابة الذي يحتوي على كافة المعلومات والحجج المطلوبة لتحقيق أهداف الرقابة والذي يقدم الإجابات على أسئلة الرقابة.

التوضيح (ب): ينبغي أن يكون التقرير منظمًا بطريقة منطقية، ويجب أن يوفر التقرير علاقة واضحة بين أهداف الرقابة والنتائج والاستنتاجات والتوصيات، وينبغي معالجة جميع الحجج ذات الصلة.

التوضيح (ج): يُقصد بالتقرير المناسب أن يتم إصدار التقرير في الوقت المناسب؛ وذلك لتتمكن الإدارة والحكومة وموظفي الهيئات التشريعية والأطراف الأخرى ذات المصالح من استخدام المعلومات المتاحة في الوقت المناسب. وتضبط بعض الأجهزة العليا للرقابة توقيت عملها من خلال تحديد تواريخ معينة لرفع التقرير (T-) تتزامن مع جلسات البرلمان. ولذلك يحدد تاريخ رفع التقرير مسبقا.

التوضيح (د): يجب على المراقب استخدام لغة بسيطة إلى الحد الذي يسمح به الموضوع. كما يجب تعريف المصطلحات الفنية والاختصارات غير المعتادة واستخدام الرسوم البيانية والصور لتسهيل فهم القارئ.

التوضيح (هـ): يُقصد بالتقرير المتوازن أن يكون التقرير غير متحيز لا فيما يخص المضمون أو الأسلوب. ويجب تقديم جميع الأدلة بطريقة غير متحيزة. وينبغي أن يكون المراقون على دراية بمخاطر تهويل نواقص الأداء. ويجب أن يعرض تقرير الرقابة فقط الحجج التي تعتبر منطقيًا صحيحة. كما يجب أيضًا تسليط الضوء في التقرير على الممارسات الجيدة التي تتبعها الجهة الخاضعة للرقابة.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة إستراتيجية مراجعة أو سياسة أو نظام/إجراءات مطبقة من أجل ضمان أن تقارير الرقابة مُحينة وأن المعلومات التي تحتوي عليها واضحة وكاملة وموثوقة وأنها قد تضيف قيمة للأطراف المعنية.
ب) المناقشة مع أعضاء مجموعات النقاش/المسؤولين عن عملية المصادقة على التقارير من خلال التركيز على تقديم تقارير متوازنة.
ت) فحص أوراق العمل لإيجاد إثبات على مراجعة التقرير والمصادقة عليه من طرف أشخاص مستقلين عن مهمات الرقابة.
ث) استعانة الجهاز الأعلى للرقابة بالمختصين للتأكد من صياغة وتقديم التقرير.
ج) يتضمن التقرير الممارسات الجيدة التي تتبعها الجهة الخاضعة للرقابة.

7. **المتطلب: ينبغي أن تكون تقارير الرقابة التي يقدمها المراقب واضحة وموجزة ودقيقة بقدر ما يسمح به موضوع الرقابة، ويجب أن تكون لغتها واضحة وغير إيحائية وهادفة وتساهم في تحقيق معرفة أفضل.** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 39، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 31 المعايير الدولية للإنتوساي 3000 / 5-2, 5-3)

التوضيح: الوضوح والإيجاز: أن يكون التقرير واضحًا؛ أي أنه يجب أن يكون تقرير الرقابة سهل الفهم. بينما أن يكون التقرير موجزًا بمعنى أن التقرير ليس أطول من اللازم في نقل الرسالة التي يريد إيصالها ودعمها. ويجب أن يكون مكتوبًا ليتناسب مع قدرات القراء واهتماماتهم وضيق وقتهم. ويجب أن تكون اللغة بسيطة قدر ما يسمح به الموضوع. ويجب أن تستخدم الجداول والرسوم البيانية والصور حيثما يكون ملائمًا من أجل تقديم المعلومات المعقدة وتلخيصها. ويزداد الوضوح حينما يكون التقرير موجزًا.

دقيق: تعني الدقة أن تكون الأدلة المقدمة في تقرير الرقابة صحيحة وشاملة وأن تعرض كافة النتائج بشكل صحيح. فالوصف الصحيح يعني وصف نطاق الرقابة ومنهجيتها وعرض النتائج والاستنتاجات بصورة دقيقة وبطريقة تتفق مع نطاق أعمال الرقابة. وتعتمد الحاجة إلى الدقة على حاجة القراء في ضمان صدق ما يوجد بالتقرير وموثوقيته، فوجود شيء ما غير دقيق قد يلقي ظلالاً من الشك على صحة التقرير بأكمله، ويمكن أن يصرف الانتباه عن مضمون التقرير، فضلاً على أن التقارير غير الدقيقة تضر بمصداقية الجهاز الأعلى للرقابة. وبعبارة أخرى، إن الحصول على درجة عالية من الدقة يتطلب نظامًا فعَّالاً لضمان الجودة.
لغة واضحة وغير إيحائية: يجب أن تكون اللغة غير متحيزة أو إيحائية؛ ويجب أن تكون المعلومات المعروضة كافية لإقناع القارئ بصحة النتائج. يجب أن يكون التقرير مقنعًا ويجب تجنب اللغة التي ينتج عنها التعارض والاختلاف. يجب أن ينص التقرير على نتائج الرقابة بصورة مباشرة، ولا يلمح إلى نتائج محددة أو يشير إليها. يجب ألا يترك التقرير مجالاً للقراء للوصول إلى استنتاجات مختلفة.
هادف ويساهم في تحقيق معرفة أفضل: أن يكون هادفًا أي أن التقرير يجب أن يهدف إلى تحسين الجهة الخاضعة للرقابة. وينبغي ألا يكون هدف التقرير هو تشويه سمعة الجهة الخاضعة للرقابة أو الافتراء على موظفيها بل مساعدة الجهة الخاضعة للرقابة والمعنيين بالحوكمة والجهات المعنية الأخرى للحصول على معرفة أفضل لموضوع الرقابة.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) أن يكون للجهاز الأعلى للرقابة معايير إعداد التقارير أو السياسات الخاصة بإعدادها التي توضح اللغة الواجب استخدامها في تقارير الرقابة وأهمية نتائج التقارير الدقيقة التي تدعمها أدلة كافية ومناسبة.
ب) فحص أوراق العمل للتحقق من الدقة وخصوصًا عندما تتضمن التحليل المفصل والحسابات.
ج) إخضاع التقرير لضمان الجودة من حيث اللغة المستخدمة وكذلك للتحقق من الدقة.
د) يتم الحصول على ملاحظات الخبراء والجهات المعنية الخارجية قبل إصدار التقرير للتحقق من أن التقرير واضح ومتوازن وهادف ويضيف قيمة.
ه) المناقشة مع الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة؛ لفهم العملية المتبعة لضمان أن التقارير دقيقة وواضحة وموجزة ومتوازنة.

8. **المتطلب: ينبغي للمراقب الإشارة إلى كافة حالات عدم الالتزام المهمة وإساءة الاستخدام التي يتم رصدها أثناء عملية الرقابة.** (المعايير الدولية للإنتوساي 33/3100 المعايير الدولية للإنتوساي 5/3000-2).

التوضيح: يمكن اعتبار حالات عدم الالتزام وسوء الاستخدام مهمة في الحالات التي تمكن الأجهزة من تحقيق أهدافها. فعلى سبيل المثال: إذا تم اختيار برنامج التزويد بالماء بشكل عشوائي دون اعتماد المبادئ التوجيهية المقررة لتقييم البدائل المتاحة من حيث تأثيرها المحتمل وتكلفتها، فقد يترتب عن ذلك الإستخدام غير المعقلن للموارد المتاحة من طرف الحكومة. وهو ما يحول دون تحقيق الأهداف المتوخاة من برنامج التزويد بالماء وتغطية عدد كبير من المستفيدين. هذا ويجب إدراج حالات عدم الالتزام في التقرير لتمكين أصحاب القرار من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
يجب على الجهاز الأعلى للرقابة -في حدود أهداف الرقابة -الإبلاغ عن كافة حالات عدم الالتزام المهمة (عدم القيام أو رفض القيام بما هو مطلوب) والحالات المهمة للتجاوزات (الاستخدام غير الملائم أو التصرف بشكل يسمح بالحصول على منفعة غير عادلة أو غير مشروعة) التي تم تسجيلها أثناء عملية الرقابة. وعندما تكون هذه الحالات غير مرتبطة بأسئلة الرقابة، من المتوقع إبلاغ الجهة الخاضعة للرقابة عن طريق مراسلة إدارية على مستوى مناسب.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات أو مبادئ توجيهية لتحديد حالات عدم الالتزام المهمة التي يجب أن يتضمنها التقرير. وإذا كانت موجودة، ينبغي تحديد ما إذا كانت متبعة أم لا.
ب) فحص أوراق العمل في فترة التقييم وتحديد ما إذا كانت النتائج المهمة في التقرير قد تم اتباعها أم لا.

9. **المتطلب: ينبغي أن يشير المراقب في تقرير الرقابة إلى معلومات حول مصدر البيانات ونوعيتها ولاسيما عندما تحتوي على تقديرات.** (المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ 22 و3000/ الملحق 3/ 5).

التوضيح: يجب أن يتحلى مراقبي الأداء بالإبداع والمرونة والدقة في بحثهم عن الأدلة الكافية. ويجب عليهم أيضًا تقبل الآراء البديلة والحجج والسعي للحصول على البيانات من مصادر مختلفة ومن الجهات المعنية. ويجب على المراقبين بذل الجهد بما يسمح من تجميع البيانات وتفسيرها وتحليلها، ومن المهم أن يعرف قارئ تقرير الرقابة مصدر البيانات خاصة عندما تحتوي على بعض التقديرات.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسة تتعلق بجمع البيانات واستخدامها خاصة تلك المتعلقة بالتقديرات والناتجة عن المصادر الخارجية.
ب) فحص تقارير الرقابة من أجل تحديد ما إذا كان يتم الإشارة إلى مصادر البيانات المستخدمة في التقارير باستمرار أم لا.
ج) تقييم موثوقية نظم الرقابة الداخلية للجهة الخاضعة للرقابة قبل الاعتماد على البيانات أو الوثائق التي يصدرها النظام. فقد لا يكون من الممكن تقييم موثوقية كل نظم الرقابة، وبالتالي يجب التأكد على الأقل من تقييم أنظمة الرقابة التي ينتج عنها عدد كبير من المعلومات والوثائق المهمة (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ الملحق 3/ 2.3).

د) احتواء أوراق العمل على أدلة كافية للتدابير التي تم اتخاذها للتحقق من موثوقية البيانات المأخوذة من المصادر الخارجية. على سبيل المثال، في حالة الإعتماد على نتائج الاستطلاع المتوفرة على الموقع الإلكتروني، فإنه يجب التحقق من مصداقية الجهة التي أجرت هذا الاستطلاع.

10. المتطلب: ينبغي للمراقب أن يميز في التقرير بوضوح بين الحقائق ونتائج الرقابة والاستنتاجات.
(المعيار الدولي للإنتوساي 3100/ 31، المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ 2.5).

التوضيح: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة أن يضمن أن التقرير مكتوب بطريقة تُميّز بوضوح بين الحقائق ونتائج الرقابة والاستنتاجات. ويجب أن يكون القارئ قادرًا على التمييز بين ما قد تمت ملاحظته (الواقع) ومقارنة المعايير والحقائق (النتائج) وما هو استنباط أو تفسير للحقائق (الاستنتاج).

التوجيهات: يجب اختيار بشكل عشوائي بعض الفقرات من تقرير رقابة الأداء قصد فحصها للتأكد مما إذا كان من الممكن التمييز بشكل واضح بين الحقائق والنتائج.

11. المتطلب: يجب على المراقب أن يُدرج معه في تقرير الرقابة معلومات عن:

أ) أهداف الرقابة
ب) أسئلة الرقابة وإجابات على هذه الأسئلة
ج) موضوع الرقابة
د) المعايير
ه) المنهجية
و) مصادر البيانات
ز) القيود على البيانات المستخدمة
ح) نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها.

(المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 39-المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 28/ 30-المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5-2).

التوضيح: فيما يلي وصف موجز للمصطلحات المذكورة أعلاه:

أ) **أهداف الرقابة:** ما الذي يريد أن يصل المراقب في نهاية الفحص؛
ب) **أسئلة الرقابة وإجابات على هذه الأسئلة:** تنقسم أهداف الرقابة إلى عدد من الأسئلة وإجابات عليها تمكن من الوصول إلى استنتاج الرقابة الشاملة؛
ج) **الموضوع:** يُحدد الموضوع عن طريق الأهداف ويتم صياغته في أسئلة الرقابة، ولا يجب أن يقتصر موضوع الرقابة على برامج محددة، بل يمكن أن يشمل الأنشطة (المخرجات والنتائج والآثار) أو الحالات القائمة (بما فيها الأسباب والنتائج) (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 19)؛
د) **المعايير:** هي المقاييس المستخدمة في تقييم الموضوع. ويمكن أن تكون كمية أو نوعية أو عامة أو خاصة. حيث إنها تركز على ما ينبغي أن يسير وفقًا للقوانين أو اللوائح أو الأهداف؛ وما هو متوقع وفقًا للمبادئ والمعرفة المحددة وأفضل الممارسات أو ما يمكن أن يكون (في ظل ظروفٍ أفضل) (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 27)؛
ه) **المنهجية**: يتم جمع الأدلة المختلفة وأساليب التحليل المستخدمة من خلال عملية الرقابة؛
و) **مصادر البيانات**: يجب ذكر المصادر التي تم من خلالها جمع البيانات التي تضيف مصداقية إلى تقرير الرقابة؛
ز) **القيود على البيانات المستخدمة**: من المحتمل أن السلسلة الكاملة للبيانات التي تحتاجها عملية الرقابة، لا يمكن للجهة الخاضعة للرقابة أن توفرها. كما لا يمكن تجميع البيانات الكاملة نظرًا لضيق الوقت والتكلفة. وينبغي

تسليط الضوء على هذه القيود المفروضة على البيانات في التقرير ليتمكن القارئ من وضع نتائج الرقابة في السياق الصحيح.

ح) **نتائج الرقابة**: ما الذي وجده المراقب في نهاية الفحص؟
ط) **الاستنتاج**: القرار الذي تم التوصل إليه أو الرأي الذي كوَّنه المراقب؛
ي) **التوصيات:** ما هي الإجراءات التصحيحية المطلوبة؟

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) تتطلب معايير إعداد التقرير والسياسات الواردة في التقارير أن يتم تغطية العناصر المذكورة أعلاه بشكل إلزامي في تقرير الرقابة.
ب) فحص عينة من التقارير للتحقق مما إذا كانت العناصر المذكورة أعلاه تم ذكرها في التقرير أم لا.
ج) مراجعة بعض تقارير ضمان الجودة للتأكد مما إذا كانت هذه العناصر تم ذكرها في تقارير الرقابة أم لا.

12. المتطلب: يجب على المراقب التأكد من أن النتائج تعطي الإجابة بوضوح على أسئلة الرقابة، أو تشرح السبب وراء عدم إمكانية الإجابة عليها. (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 30)

التوضيح: يجب أن يحتوي التقرير بوجه عام على إجابة المراقب على أسئلة الرقابة. وتعبر الاستنتاجات عن القناعات التي استنبطها المراقب من نتائج الرقابة. وفي حالة عدم الوصول إلى استنتاجات بشأن سؤال محدّد، فإنه يجب تفسير أسباب ذلك.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) تتطلب معايير إعداد التقارير الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وأدلة رقابة الأداء الوصول إلى استنتاجات الرقابة على أساس أسئلة الرقابة.
ب) المناقشة مع المسؤولين عن التسيير مسألة إدراج ما سلف في التقرير.
ج) يمكن للمنسق أن يراجع تقارير الرقابة لكي يتحقق مما إذا كانت كافة العناصر المذكورة أعلاه يمكن تحديدها أم لا.
د) يجب أيضًا على المنسق أن يتحقق من وجود استنتاج الرقابة بشأن الأسئلة الرقابية أو ما إذا كان التقرير قد توقف عند نتائج الرقابة. ويجب التحقق كذلك من توضيح الأسباب وراء عدم الوصول إلى الاستنتاجات.

13. المتطلب: ينبغي على المراقب أن يوضح في التقرير كيف تؤدي المشاكل الواردة في النتائج إلى إعاقة الأداء ولمَاذا؟ وذلك من أجل تشجيع الجهة الخاضعة للرقابة أو مستخدمي التقرير على اتخاذ الإجراءات التصحيحية. (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 39 المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4-3).

التوضيح: ينبغي للمراقب تحديد تأثير عملية غير فعالة، كعدم استعمال الموارد أو سوء التدبير، التي قد تُحدث تأخيرًا أو إهدارًا للموارد المادية. فإذا لم يتم تحديد الآثار بسهولة، قد يحتاج مراقب الأداء أن يؤكد على الآثار المحتملة. فلا يمكن للقارئ فهم أهمية المشكلات إلا عندما يتم توضيح أثرها في التقرير، وهو ما من شأنه أن يحث على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

التوجيهات: يمكن للمنسق أن يرجع إلى دليل الإجراءات الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة عند البحث على الأحكام المتعلقة بإدراج "الأثر" في نتائج الرقابة. ويتحقق من الالتزام بالدليل، ويطلب آراء الإدارة عن إدراج الأثر وعلاقته بالتوصيات من أجل الإجراءات التصحيحية.

14. المتطلب: يجب على المراقب أن يسعى إلى تقديم توصيات بناءة من شأنها أن تسهم إسهامًا كبيراً في معالجة مواطن الضعف أو المشكلات المحددة في الرقابة؛ إذا كان ذلك ملائمًا ويسمح به تفويض الجهاز الأعلى للرقابة. (المعايير الدولية للإنتوساي 40/300 المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 32المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5-2).

التوضيح: تعتبر التوصية هادفة إذا كانت تستند إلى أسس سليمة وتمكن من عقلنة الموارد وكذلك عملية ومرتبطة بأهداف الرقابة ونتائجها واستنتاجاتها. منطقيًا ينبغي أن تنبثق التوصية من الحقائق والحجج المقدمة؛ أي يجب على القارئ أن يعرف العلاقة بين ما تم فحصه، وما تم العثور عليه، وأثر ذلك وكيفية معالجته. يجب أن ترتبط التوصيات في الحقيقة ارتباطًا مباشرًا بالأسباب الواردة في نتائج الرقابة التي أدت إلى نقص في الأداء. وإذا لم يتم التحقق من ذلك، فقد لا يعالج تطبيق التوصيات نقاط الضعف. علاوة على ذلك، فمهما كانت التوصيات تستند إلى أسس سليمة، فإنها ستفقد قيمتها إذا كانت غير عملية وتتطلب المزيد من الوقت والتكلفة من أجل تطبيقها.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) توفر المبادئ التوجيهية لصياغة توصيات الرقابة.
ب) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة نظامًا لمراجعة التوصيات واعتمادها وإبلاغها من طرف المشرفين؛
ج) المناقشة مع أعضاء الإدارة العليا عن كيفية الالتزام بهذه المتطلبات.
د) طلب تفاصيل عن عدد التوصيات التي أصدرها فريق الرقابة، وتلك التي وافقت عليها بالفعل إدارة الجهة الخاضعة للرقابة والتي نُفذت بالفعل على بعض مهمات رقابة الأداء التي تم اختيارها. وهو ما قد يعطي صورة على ما إذا كانت التوصيات عملية وتضيف قيمة أم لا.

15. **المتطلب: يجب أن يصوغ المراقب التوصيات بطريقة تبتعد عن البديهية أو أن تكون ببساطة تعكس استنتاجات الرقابة، كما يجب ألا تتعدى على مسئوليات الإدارة.** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 40).

التوضيح: يجب ألا تكون التوصيات سطحية، بحيث لا تضيف أي قيمة. وفي نفس الوقت، ينبغي للمراقب أن يحرص على عدم تقديم توصيات مفصلة للغاية والتي تحد من حرية إدارة الجهة الخاضعة للرقابة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية. يجب أن يأخذ المراقب في الاعتبار هذا المثل "قل ما الذي ينبغي القيام به وليس كيف يمكن القيام به".

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) توفر المبادئ التوجيهية لصياغة توصيات الرقابة.
ب) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة نظامًا لمراجعة التوصيات واعتمادها وإبلاغها من طرف المشرفين.
ج) المناقشة مع أعضاء الإدارة العليا عن كيفية الالتزام بهذه المتطلبات.
د) طلب تفاصيل عن عدد التوصيات التي أجراها فريق الرقابة، وتلك التي وافقت عليها بالفعل إدارة الجهة الخاضعة للرقابة. مما قد يعطي صورة على ما إذا كانت التوصيات مقيدة أو بسيطة جدًا.

16. **المتطلب: يجب أن يقدم المراقب توصيات تكون واضحةً بشأن ما تم معالجته، والجهة المسئولة عن اتخاذ أية مبادرة ستُسهم في تحسين الأداء.** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 25 المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 40 المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 32 المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4-5).

التوضيح: لكي تكون التوصيات فعَّالة، ينبغي إرسالها للهيئة أو للجهة التي تتوفر على مسئوليات محددة أو تفويضات بشأن تطبيق هذه التوصيات.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) توفر المبادئ التوجيهية لصياغة توصيات الرقابة.
ب) اختيار اعتباطي لبعض التوصيات من التقارير الصادرة وفحص ما إذا كانت هناك إشارة واضحة للجهة المسئولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الإبلاغ عن نتائج الرقابة وتقاريرها

17. **المتطلب: ينبغي للمراقب تحقيق التعاون والتفاعل في جو من الثقة مع الجهة الخاضعة للرقابة في أقرب فرصة ممكنة** (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4.4).

التوضيح: ينبغي للمراقب، في هذا الصدد، القيام بجمع الأدلة وتفسيرها والحفاظ على تواصل فعَّال مع الجهة الخاضعة للرقابة. كما أنه يستحسن بدء عملية التواصل في بداية العمل الميداني.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) تتطلب إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة وسياستها اجتماعات واتصالات مع الجهة الخاضعة للرقابة في بداية العمل الميداني وأن يتم الالتزام بذلك.
ب) المناقشة مع الإدارة عن كيفية تنفيذ التفاعل مع الجهة الخاضعة للرقابة في بداية الرقابة الميدانية.
ج) تحتوي أوراق العمل على تفاصيل الاجتماعات المنتظمة والمراسلات مع الجهة الخاضعة للرقابة خلال مهمة الرقابة.

18. المتطلب: ينبغي لفريق الرقابة المحافظة على علاقات مهنية جيدة مع الجهة الخاضعة للرقابة والخبراء وكافة الجهات المعنية، ودعم التدفق الحر والصادق للمعلومات -قدر ما تسمح به المتطلبات السرية-، كما ينبغي له إجراء مناقشات في جو يسوده الاحترام المتبادل وفهم أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 29، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 25، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 2.2، الملحق 4)

التوضيح: من أجل إجراء رقابة أداء فعَّالة، يتعين على المراقب الحفاظ على علاقات مهنية جيدة مع الجهة الخاضعة للرقابة وألا ينظر إليها على أساس انها خصم له. فبالإضافة إلى التفاعل مع الجهة الخاضعة للرقابة، ينبغي للمراقب إقامة علاقات جيدة مع الجهات المعنية الأخرى وتحديدها وتبادل المعلومات معها إلى الحد الذي تسمح به المتطلبات السرية. ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يحدد بشكل واضح أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية المختلفة وتلك المتعلقة به فيما يخص تبادل المعلومات والآراء وغيرها، ويمكن الإعتماد على قنوات التواصل لتوضيح الغاية المتوخاة من رقابة الأداء للجهات المعنية أن يساعد أيضًا على زيادة احتمالية تطبيق توصيات الرقابة. ومع ذلك، يجب الحرص على ألا يكشف التواصل مع الجهات المعنية عن حياد الجهاز الأعلى للرقابة واستقلاليته. ينبغي للمراقب إقامة علاقة جيدة مع الخبير الذي ينبغي له الاشتراك في عملية الرقابة. ويجب أن يتبادل المراقب والخبير الثقة مع بعضهما البعض.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) يجب أن تحث سياسة الجهاز الأعلى للرقابة على تحديد الجهات المعنية الرئيسية لكل مهمة من مهمات رقابة الأداء وأن تثبت أوراق العمل مشاركة الجهات المعنية المختلفة أثناء المهمة الرقابية؛
ب) يحدد الجهاز الأعلى للرقابة بوضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بمشاركة الخبراء والتواصل معهم؛
ج) تنص سياسات الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته على الشروط التي بموجبها يتم الحصول على الآراء والمعلومات من الخبراء والجهات المعنية؛
د) توضح أوراق العمل دور الجهات المعنية ومسؤولياتها التي تم الاتفاق عليها بشكل واضح قبل تبادل المعلومات والآراء. وعلى سبيل المثال، قد توافق الجامعات على عرض رأيها بشأن رقابة الأداء شريطة ألا يتم ذكرها كمصدر للأدلة في التقرير؛
ه) مناقشة الإدارة عن العلاقة مع الجهات المعنية المختلفة وكذلك فهم المسؤوليات المعنية؛
و) تشير أوراق العمل إلى المنسق أو الشخص المسئول عن التواصل -من الجهة الخاضعة للرقابة-الذي تم الاتفاق عليه في بداية عملية الرقابة؛ لتسهيل التفاعل بين الجهة الخاضعة للرقابة والمراقب؛
ز) وفي حالة ما إذا كانت لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسة خاصة للحصول على الملاحظات من الجهة الخاضعة للرقابة بشأن المهمة الرقابية، ينبغي التحقق من هذه الملاحظات للتأكد من آراء الجهة الخاضعة للرقابة بشأن طبيعة العلاقات مع المراقبين.

19. المتطلب: ينبغي للمراقب أن يتقبل الآراء البديلة والحجج، وأن يسعى للحصول على البيانات من مصادر مختلفة ومن الجهات المعنية. (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 22، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4.2، 4.4).

التوضيح: ينبغي أن يتحلى مراقبو الأداء بالإبداع والمرونة والتنظيم خلال بحثهم عن الأدلة الكافية. وعندما يتعلق الأمر بالمجالات التي تكون فيها الأدلة مقنعة أكثر من كونها قاطعة، فإنه من الأفيد في بعض الأحيان القيام بمناقشة مسبقًة مع الخبراء في هذا المجال حول طبيعة الأدلة التي يتوجب الحصول عليها وطريقة تحليلها وتفسيرها من طرف المراقب.

ويمكن هذه النهج من التقليل من مخاطر سوء الفهم، والتسرّيع من سير العملية. ومن المهم أيضًا، أن يسعى المراقبون للحصول على معلومات من مصادر مختلفة باعتبار أن الهيئات والأفراد والخبراء والأطراف المعنية لديها وجهات نظر وحجج مختلفة يجب طرحها.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) تتطلب سياسة/دليل الجهاز الأعلى للرقابة الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الجهات المعنية أثناء عمليات الرقابة على الأداء.

ب) المناقشة مع الإدارة بخصوص الجهات المعنية التي تتعامل مع الجهاز الأعلى للرقابة أثناء عمليات الرقابة على الأداء.

ج) تدعم أوراق العمل عملية جمع الأدلة من مصادر عديدة (مصادر داخلية وخارجية ووثائق وأدلة شفهية وأدلة من الموظفين والمستفيدين والخبراء إلخ).

د) تُجمع الآراء ووجهات النظر المختلفة من مصادر/جهات معنية مختلفة وتوثق في أوراق العمل.

20. المتطلب: ينبغي للمراقب في حالة الإختلاف مع الجهة الخاضعة للرقابة السماح بالتعبير عن الآراء المتضاربة وذلك من أجل التوصل إلى صورة نهائية صحيحة ومنصفة قدر الإمكان (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4.4).

التوضيح: قد يحصل اختلاف بين الجهة الخاضعة للرقابة وفريق الرقابة حول معايير الرقابة وأسلوبها ونتائجها وما إلى ذلك. وعند حدوث مثل هذا الإختلاف، يجب السماع لآراء ووجهات نظر الجهة الخاضعة للرقابة وتقييمها بموضوعية وبذلك تكون نتائج الرقابة صحيحة وعادلة.

التوجيهات: بعض المؤشرات على الالتزام:

أ) تقديم دليل الرقابة على الأداء /سياسة الجهاز الأعلى للرقابة لكيفية التعامل مع الخلافات التي قد تحدث مع الجهة الخاضعة للرقابة.

ب) المناقشة مع المسؤولين حول كيفية التعامل مع الخلافات التي تنشب مع الجهة الخاضعة للرقابة.

ج) فحص أوراق العمل لإثبات الجهود المبذولة لحل / لفهم الخلافات التي نشبت مع فريق الرقابة. قد تتضمن هذه الجهود:

i. الاجتماعات الطارئة/المراسلات الخطية الخاصة بنقاط الخلاف؛

ii. طلب آراء خبراء مستقلين حول نقاط الخلاف.

21. المتطلب: ينبغي للمراقب ألا يقدم للأغيار، سواء كتابة أو شفويًا، أي معلومات يحصلون عليها أثناء قيامهم بالرقابة، إلا إذا كان ذلك أمرًا ضروريًا لتأدية الجهاز الأعلى للرقابة لإختصاصاته. (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 26).

التوضيح: يجب أن يكون أي إبلاغ عن المعلومات خاضعًا للقانون أو غيره من الإجراءات المعمول بها في الجهاز الأعلى للرقابة. ويمكن للمراقبين أن يتبادلوا مع المراقبين الداخليين معلومات تتعلق بأوجه القصور في الإدارة على ألا تكون هذه المعلومات ذات طبيعة سرية، وذلك لضمان معالجة أي قصور يتم تحديده.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) تقتضي الأوامر والقواعد واللوائح الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة / الحكومة تبادل الأطراف الثلاثة للمعلومات التي جُمعت أثناء عملية الرقابة، كما تقتضي اتباع الشروط الواجبة لتبادل المعلومات والالتزام بهذه السياسات/الإجراءات.

ب) إذا نُشرت المعلومات بين الأطراف الثلاثة وفقًا لبعض الشروط، يجب الإشارة إلى استيفاء هذه الشروط والرقابة عليها.

ج) ناقش مع المسؤول كيفية التعامل مع الطلبات الخاصة بتبادل معلومات الرقابة.

22. المتطلب: ينبغي للمراقب تبليغ نتائج الرقابة التي تم تسجيلها أثناء عملية الرقابة للمسؤولين عن الحوكمة (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/فقرة 25).

التوضيح: قد يتوصل فريق الرقابة أثناء عملية الرقابة الميدانية، إلى نتائج مهمة تتطلب اتخاذ الإجراءات العاجلة. فعلى سبيل المثال: قد تكشف ترتيبات الأمان الداخلية للرقابة على الأداء نقاط ضعف مهمة والتي إن لم يتم تسويتها الآن قد تُعرض سلامة البلاد للخطر. وكمثال آخر فعند اكتشاف تزوير -أثناء عملية الرقابة -قام به مسؤول كبير، وإن لم يتم الإبلاغ عن هذا فورًا فسيؤدي ذلك إلى التلاعب بأدلة التزوير أو خسارة الجهة لمزيد من الأموال. وفي هذه الأمثلة، يجب إبلاغ هذه النتائج على الفور إلى السلطة المكلفة بالحوكمة، والتي قد تكون رئيس الجهة الخاضعة للرقابة أو الوزارة / الإدارة الوصية عن الجهة الخاضعة للرقابة.

التوجيهات: بعض المؤشرات على الالتزام:

أ) سياسة/إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بشأن طبيعة نتائج الرقابة المؤقتة المهمة التي يجب إبلاغها إلى المسؤولين عن الحوكمة. والتحقق من الالتزام بهذه السياسات/الإجراءات.

ب) الأدلة الموجودة في أوراق العمل التي تُشير بأن نتائج الرقابة المهمة قد قُدمت إلى المشرف على الرقابة لإخبار الأشخاص المسؤولين عن الحوكمة.

ج) ناقش مع المسؤول كيفية التعامل مع نتائج الرقابة المهمة التي تظهر أثناء الرقابة.

23. المتطلب: ينبغي على المراقب، عند الإقتضاء، إبلاغ السلطات المعنية عن أية مخالفة مالية أثناء قيامه بالرقابة (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 26).

التوضيح: عند ملاحظة أية مخالفة مالية أثناء عملية الرقابة، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة إبلاغ مثل هذه الأمور للسلطات المختصة المسؤولة عن متابعة مثل هذه المخالفات. وتختلف السلطات المختصة باختلاف الأنظمة القضائية، وقد تشمل المدعي العام والنائب العام ووحدات اليقظة ومفوض الخدمات العامة ووحدة مكافحة الفساد وغيرها.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) أن تنص سياسات أو إجراءات الحكومة / سياسات أو إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة على كل ما يعتبر ضمن الأمور المالية غير المعتادة وتنص على السلطات التي يجب أن تُبلَغ بهذه الأمور.

ب) التحقق من الالتزام بهذه السياسات/الإجراءات.

ج) الأدلة الواردة في أوراق العمل التي تُشير إلى وجود أمور مالية غير معتادة، قد قُدمت إلى المشرف على الرقابة لإبلاغها بعد ذلك إلى السلطات المختصة.

د) مناقشة الإدارة عن القرار المتخذ حيال الأمور المالية غير المعتادة.

24. المتطلب: للجهاز الأعلى للرقابة -وفقًا لاختصاصاته القانونية - كامل الحرية في تقرير ما يمكن نشر وكيفية نشره، ولا يمكن جبره على عدم نشر النتائج التي توصل إليها. (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5.3).

التوضيح: يجب أن توفر التفويضات الممنوحة للجهاز الأعلى للرقابة مستوى كبيرًا من الاستقلالية كي ينهي تقارير الرقابة ويوزعها. وعلى سبيل المثال: لا يجب أن يكون الجهاز الأعلى للرقابة تحت سيطرة أو توجيه أي شخص آخر أو أي سلطة أخرى. وبهذا الصدد، يجب أن يكون الجهاز الأعلى للرقابة حرًا في إعداد تقريرٍ حول نتائجه دون خوف أو محاباة وألا يُجبر على حجب النتائج، خاصة تلك التي لها أثر مهم على سير المؤسسة.

التوجيهات: يمكن للمنسق دراسة تفويضات الجهاز الأعلى للرقابة وتحديد ما إذا كانت هناك أية عقبات قانونية تمنع الجهاز من أن يكون حرًا في تحديد ما يجب أن ينشره في التقرير وكيفية نشره. وتتم المناقشة مع الإدارة حول ما إذا كان هناك ضغط على الجهاز كي يحجب نتائج الرقابة. ثم تُقارن مسودة نتائج الرقابة والتقرير المنشور للتحقق مما إذا كان هناك أية نتائج هامة قد حُذفت من التقرير المنشور. والتحقق من وجود أسباب تبرّر ذلك.

25. المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة أن يقوم بنشر تقاريره على أوسع نطاق وفقًا لتفويض الجهاز الأعلى للرقابة (المعايير الدولية للإنتوساي 41/300، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 35، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5.4).

التوضيح: تُعدّ التقارير الشاملة والتوزيع الواسع لكل تقرير أمرًا أساسيًا في أعمال الرقابة للحصول على أفضل تأثير. ويجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تقرر كيفية خدمة مصالحها الخاصة والمصلحة العامة بالطريقة المُثلى في توزيع تقارير الرقابة بشكل عام ولكل تقرير على حدة. وإن أمكن، يجب أن تكون نتائج الرقابة المعنية مُعلنة (في تقارير الأداء المنفردة أو في التقرير السنوي الصادر عن الجهاز). كما يجب أن يُوزع التقرير -إن أمكن-على الجهات الخاضعة للرقابة والحكومة والمسؤولين في السلطة التشريعية والإعلام والجهات المعنية الأخرى. ونخص بالذكر من بين المسئولين المناسبين -الذي يمكن أن يشملهم التوزيع-الأشخاص المعنيين بموجب القانون أو اللوائح لتلقي مثل هذه التقارير، والمسؤولين عن تنفيذ النتائج والتوصيات وغيرهم من المسؤولين في مستويات حكومية أخرى، ممن قدموا المساعدة للهيئة الخاضعة للرقابة والمُشرّعين.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسة تواصل أو توزيع للتقارير، وقد تم اتباع السياسة في الحالات التي تم التحقق منها.
ب) قد لا يكون للجهاز سياسة تواصل أو توزيع، ولكن لديه قائمة توزيع خاصة بكافة المستلمين لتقاريره. ويمكن للمنسقين الحصول على القائمة وتحديد مدى اتساع نطاق التوزيع من خلال مقارنة المستلمين بمن ذُكروا أعلاه.
ج) مناقشة الإدارة في عملية نشر تقارير الرقابة.
د) أن تحتوي أوراق العمل على نسخ من الحوارات الصحفية التي أُعدت مباشرةً بعد إدراج التقرير.
ه) إعداد ملخص للتقرير لتوزيعه على وسائل الإعلام والجهات المعنية الرئيسية.

توثيق أوراق العمل

26.**المتطلب: يجب على المراقب توثيق العمل الرقابي وفقًا للظروف التي أُجري فيه. ويجب أن تحتوي أوراق العمل على:**

أ) تفاصيل عن خطة الرقابة،
ب) نتائج العمل الميداني،
ج) أدلة الرقابة لدعم كافة نتائج الرقابة والاستنتاجات والتوصيات.
(المعايير الدولية للإنتوساي 3100/فقرة 23 و24، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/فقرة 4.2، الملحق 3/فقرة 3.9 و4)

التوضيح أ: يجب أن تحتوي أوراق العمل على كافة مستندات التخطيط والقرارات المتخذة أثناء مرحلة التخطيط لرقابة الأداء.

توجيهات أ: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) أن تدرج سياسة الجهاز الأعلى للرقابة/دليل رقابة الأداء مستندات التخطيط الواجب ضمها لأوراق العمل وأنه قد تم الالتزام بذلك.
ب) يجب أن تحتوي أوراق العمل بوجه عام على:
1. معلومات أساسية حول الجهة/البرنامج،
2. مذكرات/ملحوظات تحتوي على قرارات تتعلق بالانتهاء من أسئلة الرقابة وأهدافها ومعاييرها وطرقها،
3. أن تحتوي خطة عمل الرقابة المعتمدة على أسئلة الرقابة وأهدافها ومعاييرها وطرقها ومتطلبات الموظفين والتكلفة المقدرة للرقابة والجدول الزمني لإجراء الرقابة ونقاط التحكم وغيره.

التوضيح ب: يجب أن تحتوي أوراق العمل على كافة التفاصيل الخاصة بالأعمال التي تمت ميدانيًا.

توجيهات ب: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) أن تدرج سياسة الجهاز الأعلى للرقابة/دليل رقابة الأداء المستندات المتعلقة بالعمل الميداني الواجب ضمها لأوراق العمل وأنه قد تم الالتزام بذلك.

ب) ألا تحتوي أوراق العمل فقط على أدلة تدعم نتائج الرقابة؛ ولكن أيضًا على معلومات مجمعة أثناء تنفيذ خطة العمل.
ج) تحتوي أوراق العمل بشكلٍ عام على:
1. استفسارات الرقابة الصادرة عن الإدارة أثناء العمل الميداني ورد الإدارة عليها.
2. تقارير وملخصات من الملفات ومحاضر الاجتماعات ونسخ من الإيصالات/الأوراق/السجلات والمستندات الأخرى المجمعة.
3. تقارير الملاحظات المباشرة والصور ومقاطع الفيديو وأشرطة المقابلات والاستبيانات الكاملة للاستطلاع.
4. تفاصيل عن تحليل البيانات المجمعة وتفسير هذه البيانات: تشمل أوراق الحسابات وجدولة الإجابات عن الاستطلاعات وجداول التلخيص ونتائج تحليل التراجع وإلخ.

التوضيح ج: من المهم أن تدعم أدلة الرقابة كافة النتائج والاستنتاجات والتوصيات الواردة في مسودة التقرير. ويمكن أن تتأثر سمعة الجهاز الأعلى للرقابة بشكل سلبي إذا لم يتمكن من توفير أدلة تدعم/تبرر نتائجه واستنتاجاته وتوصياته.

توجيهات ج: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات/إجراءات لجمع أدلة الرقابة المتعلقة بالنتائج والاستنتاجات والتوصيات ضمن أوراق العمل.
ب) التحقق من أدلة المراجعة الإشرافية و/أو مراجعة الزملاء لأدلة الرقابة المتعلقة بنتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها.
ج) اختيار عشوائي لبعض نتائج الرقابة والاستنتاجات والتوصيات والتحقق من وجود أوراق عمل تدعمها.

27. المتطلب: يجب على المراقب التحقق من المعلومات الواردة وتسجيلها ضمن أوراق العمل، بما يسمح من توثيق أي تغير يحدث على مستوى مسودة تقرير الرقابة أو أسباب عدم إحداث هذا التغيير. (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 34، والمعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 34 والمعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4.5).

التوضيح: يُتاح للجهة الخاضعة للرقابة في رقابة الأداء التي أُجريت بشكل صحيح، أن تقدم حججها الخاصة بشأن نتائج الرقابة واستنتاجاتها؛ ومن ثم يتم موازنة هذا الأمر وفقًا لأفضل الحجج المغايرة الممكنة. كما يتم وضع الآراء المتناقضة مقابل بعضها البعض قبل الوصول إلى استنتاج نهائي. ويجب أن تكون جميع ردود فعل الجهة الخاضعة للرقابة والحجج المقابلة وأسباب قبول حجج الجهة أو عدم قبولها متاحة في أوراق العمل.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
(أ) أن تحتوي أوراق العمل على رسائل/محاضر اجتماعات/مستندات أخرى تحتوي على كافة الحجج المقدمة من الجهة الخاضعة للرقابة المتعلقة بنتائج الرقابة والتي أُختيرت عشوائيًا من مهام رقابة الأداء المختارة للمراجعة.
(ب) وجود مذكرات/ملاحظات/مستندات أخرى تحتوي على قرارات اتخذت بشأن حجج قدمتها الجهة الخاضعة للرقابة.
(ت) أن تحتوي أوراق العمل على حجج مقابلة كافية للرد على حجج الجهة الخاضعة للرقابة، إذا لم يتم إدخال تعديلات على مسودة نتائج الرقابة استنادًا إلى حجج هذه الأخيرة.

28. المتطلب: ينبغي للمراقب أن يحتفظ بأوراق العمل في ملفات مرتبطة ببعضها البعض بغية تسهيل المراجعة الإشرافية (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 4.2).

التوضيح: يجب أن تُرتب أوراق العمل بطريقة تجعل أي شخص لم يشارك في مهام الرقابة قادرًا على إيجاد الأدلة. ويتم ذلك من خلال حفظ الأوراق في ملفات وفقًا للمعايير المطبقة وكذلك من خلال ربطها ببعضها البعض.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
(أ) وضع سياسة/إجراءات من طرف الجهاز الأعلى للرقابة تتعلق بحفظ وفهرسة وربط أوراق العمل ببعضها البعض،
(ب) التحقق من الالتزام بهذه السياسات/الإجراءات،

(ت) ترتيب أوراق العمل في ملفات لها عناوين وأرقام ملائمة لمحتواها،
(ث) فهرسة الملفات واحتواءها على تفاصيل محتويات الملف،
(ج) ربط تقرير الرقابة بأوراق العمل المدعمة له،
(ح) إذا كانت أوراق العمل في صيغة إلكترونية، تخزن كافة المستندات المتعلقة بالرقابة معا من خلال وضع عناوين سهلة على الملفات تمكن من تحديدها.

29. **المتطلب: ينبغي للمراقب أن يحافظ على سرية أوراق العمل وأن يحفظها في مكان آمن.** (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/الملحق 3 و4).

التوضيح: يتحمل أعضاء فريق الرقابة مسؤولية الاحتفاظ بأوراق العمل والحفاظ على سرية هذه الأوراق حتى الانتهاء من أعمال الرقابة الميدانية. ويتعين على فريق الرقابة بشكلٍ عام أن يحتفظ بالأوراق حتى نقلها إلى وحدة رقابة الأداء أو وحدة أخرى مسؤولة عن إعداد تقرير الرقابة النهائي.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
(أ) أن توجد سياسة / إجراءات خاصة بالجهاز الأعلى للرقابة تتعلق بحفظ أوراق العمل من قبل فريق الرقابة.
(ب) إثبات الالتزام بسياسة الجهاز الأعلى للرقابة.

30. **المتطلب: ينبغي للمراقب أن يحتفظ بأوراق العمل لفترة كافية كي يستوفي احتياجات المتطلبات القانونية والمهنية المتعلقة بحفظ السجلات.** (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/الملحق 3 و4).

التوضيح: تدعم أوراق العمل إجراء رقابة الأداء وفقًا للمعايير، و تبرهن على النتائج الواردة في تقرير الرقابة وتُيسر مراجعات ضمان الجودة. ولذلك يجب الإحتفاظ بها للفترة الدنيا منصوص عليها في القانون أو في سياسة / إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة. وقد يكون من الضروري الإحتفاظ بأوراق العمل حتى انتهاء اللجنة البرلمانية من مناقشة تقرير رقابة الأداء.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:
(أ) أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسة تتعلق بحفظ أوراق العمل. والتحقق من الالتزام بهذا الإجراء.
(ب) التحقق من أنّ أوراق العمل محفوظة إلكترونيًا أو تمت الموافقة على التخلص منها من قبل السلطة المختصة.

الملخص

لقد تم التطرق في إطار هذا الفصل إلى الأنشطة الرئيسية لرقابة الأداء المتعلقة بمرحلة إعداد التقارير ومتطلبات المعايير الدولية للإنتوساي التي يجب الالتزام بها. وسيتناول الفصل الموالي إجراءات متابعة الرقابة ورقابة الجودة.

الفصل 6:

متابعة ومراقبة وضمان الجودة

جدول المحتويات

6.1 مقدمة

6.2 المفاهيم الأساسية للمتابعة
6.2.1 متطلبات المتابعة
6.3 المفاهيم الأساسية لضمان و رقابة الجودة
6.3.1 متطلبات ضمان الجودة ومراقبتها

6.4 الملخص

6.1 مقدمة

تُعتبر مفهومي الفاعلية والجودة من المفاهيم الرئيسية في هذا الفصل. ويتناول هذا الفصل أجزاء أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي التي تتعلق بمتابعة رقابة الأداء وكذلك أنظمة ضمان الجودة ومراقبتها التي يجب أن يخضع لها هذا النشاط. وتضمن هذه العوامل جودة وفاعلية رقابة الأداء التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة.

وقد استخلصت المتطلبات الواردة في هذا الفصل من المعايير الدولية للإنتوساي 300 و3000 و3100. وقد صيغت المعايير الدولية للإنتوساي 3000 بأسلوب استدلالي، وهو ما ترتب عنه بعض التكرار في المتطلبات. كما أن صياغة المعايير الدولية على مدار سنوات طوال ترتب عنه تطور في المفاهيم و بعض التناقضات بين الوثائق.

ولكي نجعل أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي أكثر وضوحًا وعمليةً، تمّ تجميع أو تفصيل بعض المتطلبات مع الإشارة إلى تعريفات لمعايير محينة. وتكون بعض الشروط مكررة في خطوات مختلفة من عملية الرقابة، لذلك تمَّ الحفاظ عليها في واحدة فقط. فالمتطلبات العامة التي يصعب التحقق منها بسبب شموليتها وتوجهها العام تشتمل على شروط أكثر تفصيلاً. ولقد حاولنا أن نحافظ على الصياغة الأصلية، كما أشرنا إلى مستندات المعايير الدولية للإنتوساي حتى يكون من الممكن الرجوع إلى مصدر المتطلب.

سنعالج في الأقسام التالية بعض التعريفات الأساسية التي سوف تمكنكم من فهم معنى متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي في كلٍ من المتابعة وضمان ورقابة الجودة. وبهذه الطريقة، سوف تتمكنون من فهم هذين القسمين من أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي.

6.2 المفاهيم الأساسية للمتابعة

تشتمل عملية رقابة الأداء على عدة خطوات وتتكون بوجهٍ عام من التخطيط والتنفيذ وإعداد التقارير والمتابعة (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 35، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 3.1). فعملية المتابعة هي اختبار المراقب للإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة. وأثناء المتابعة يقيّم المراقب ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد تناولت المشاكل المحددة في الدراسة الرئيسية بشكلٍ كافٍ وقامت بتنفيذ التوصيات أم لا (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 42، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5.5).

إن متابعة ما إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة قد تناول المشاكل المحددة وقام بتنفيذ التوصيات تصبو إلى تحقيق أربعة أهداف:

(أ) **زيادة فعالية تقارير الرقابة**: فالسبب الأول في متابعة تقارير الرقابة هو زيادة احتمالية معالجة المشاكل بشكلٍ كافٍ وكذا تطبيق التوصيات،
(ب) **مساعدة الحكومة والهيئات التشريعية**: حيث يمكن أن تساعد المتابعة في توجيه أعمال الهيئة التشريعية،

(ت) **تقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة**: فتوفر المتابعة قاعدة لتقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة،
(ث) **وخلق حوافز للتعليم والتطوير**: فالمتابعة تُقدم دروسًا نافعة للمراقبين وتساهم في معرفة أفضل وفي تحسين الممارسات. (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 42، 3000/ 5.5).

ويعبر وجود آليات متابعة فعَّالة للرقابة عن إستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وشفافيته ومساءلته. وبهذه الطريقة، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة أن تُعد تقارير حول توصياتها من أجل ضمان تناول الجهات الخاضعة للرقابة لملاحظات الجهاز الأعلى للرقابة وتوصياته بشكل صحيح، وكذلك تلك التي أصدرها البرلمان (المعايير الدولية للإنتوساي 10/ 7، المعايير الدولية للإنتوساي 20/ 3).

6-2-1 المتطلبات الخاصة بالمتابعة

1. **المتطلب: ينبغي للمدققين متابعة نتائج الرقابة السابقة وتوصياتها عندالإقتضاء** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 42، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2-4-4، 36).

التوضيح: تُعد عملية متابعة تقرير الرقابة جزءًا من عملية الرقابة، لذلك ينبغي أن تشمل أي عملية خاصة بالرقابة على الأداء آليات المتابعة. يجب أن يتم تحديد جدول زمني للمتابعة ومستوى تفاصيل إجراءات المتابعة وفقًا للموارد المتاحة للجهاز الأعلى للرقابة. ويمكن تطبيق عملية المتابعة من خلال عدة آليات و/أو إجراءات. على سبيل المثال، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة أن يقوم بعملية المتابعة في أحد المجالات من خلال عملية منفصلة من رقابة الأداء، أو أن ينفذ إجراءً مبسطًا من خلال فحص الأنظمة الإلكترونية و/أو تبادل المراسلات مع الجهة الخاضعة للرقابة.

التوجيهات: أولا: يتعين على المنسق أن يعرف سياسة المتابعة الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة. فعلى سبيل المثال، قد يكون للجهاز الأعلى للرقابة جدول زمني محدد لمتابعة عمليات الرقابة، (مثلا: سنة واحدة من تاريخ نشر التقرير). ثانيًا: يتعين على المنسق أن يختار عينة من العمليات الرقابية التي تم نشرها والتي تجاوزت الفترة المحددة. ويمكن اعتبار هذا الشرط مستوف إذا كانت هذه العينة قد تمت متابعتها أو إذا ما تمت جدولة الرقابة رسميًا للمتابعة.

2. **المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة ترتيب أولويات مهام المتابعة كجزء من الإستراتيجية الشاملة لعملية الرقابة** (المعايير الدولية للإنتوساي 5.5/3000، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2-4-4، 36).

التوجيهات: يجب التأكد من أن وثيقة الإستراتيجية الإجمالية للجهاز الأعلى للرقابة تعطي تقييمًا لأولوية عملية المتابعة. على سبيل المثال: يجب التحقق مما إذا كانت الموارد محدّدة أو إذا ما كانت هناك معايير لاختيار أساليب المتابعة التي يمكن اعتمادها عند متابعة عمليات الرقابة (إجراء كامل أو مفصل).

3. **المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة أن يُعطي الوقت الكافي للجهة الخاضعة للرقابة لاتخاذ الإجراءات المناسبة** (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2-4-4، 36).

التوجيهات: يجب اختيار عينة من الرقابة التي تمت متابعتها، والتحقق من أن الجهة الخاضعة للرقابة قد طُلب منها أن تُبدي رأيها حول جدول المتابعة. فعلى سبيل المثال، تطلب بعض الأجهزة العليا من الجهات الخاضعة للرقابة أن تُرسل خطة عمل تتضمن الإجراءات الواجب تنفيذها والجداول الزمنية المخصصة لها. فتتحقق مما إذا كانت عملية المتابعة قد خُطط لها في الجدول الخاص بخطة العمل.

4. **المتطلب: ينبغي للمراقب ألا يقتصر في المتابعة على تنفيذ التوصيات وإنما تركز على ما إذا كانت الهيئة الخاضعة للرقابة قد عالجت المشكلات بشكلٍ كافٍ وصححتْ الوضع الحالي بعد فترة زمنية معقولة.** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 42، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5.5، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2-4-4، 37).

التوجيهات: يجب اختيار عينة من أعمال رقابة الأداء التي تمت متابعتها، والتحقق من تقرير المتابعة أو أي توثيق آخر لأعمال المتابعة مثل: التأكد من كيفية تحليل المراقبين لردود فعل الجهة الخاضعة للرقابة. ومما إذا كان المراقب ركز عند إجراء المتابعة على المشكلات والتوصيات التي ما تزال ملائمة وقت المتابعة. على سبيل المثال، إذا كان ليس بالإمكان تطبيق إحدى التوصيات نظرا لإغلاق مصلحة معينة بالجهة الخاضعة للرقابة، فلا يمكن متابعتها. وإذا اقتصرت

المتابعة على تنفيذ التوصيات، فإنه لا يمكن استيفاء متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي. وعلى العكس من ذلك فإذا تم التركيز على تناول المشاكل بشكلٍ كافٍ وتصحيح الوضع الحالي؛ ففي هذه الحالة، يمكن اعتبار أن متطلبات المعايير الدولية للإنتوساي مستوفية.

5. **المتطلب: يجب على الجهاز الأعلى للرقابة إعداد تقارير المتابعة بصورة مناسبة لتوفيرملاحظات للهيئة التشريعية إلى جانب الاستنتاجات والآثار المترتبة على جميع الإجراءات التصحيحية المعنية إن أمكن** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 42 والمعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 5.5 والمعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2-4-4، 37).

التوجيهات: يجب اختيار عينة قد تمت متابعتها من أعمال رقابة الأداء مع الأخذ في الاعتبار سياسة الجهاز الأعلى للرقابة، والتحقق مما إذا كان تقرير الرقابة قد أُرسل إلى الهيئة التشريعية، ومما إذا كان التقرير يشتمل على النتائج وتأثيرات كافة الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة.

6.3. المفاهيم الأساسية لضمان ومراقبة الجودة

يُعد نظام ضمان ومراقبة الجودة من العناصر التي يتم وضعها لمواجهة المخاطرالمتعلقة بجودة الرقابة (المعايير الدولية للإنتوساي 40/ 4). و تشمل عناصر نظام رقابة الجودة ما يلي:

1) مسؤوليات القيادة عن الجودة،
2) المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة،
3) قبول العلاقات مع الجهة الخاضعة للرقابة والمهام المحددة واستمرارها،
4) الموارد البشرية،
5) أداء المهمة الرقابية،
6) المراقبة (المعايير الدولية للإنتوساي 40/ 4)

يحيل نظام ضمان ومراقبة الجودة على السياسات والأنظمة والإجراءات التي وضعها الجهاز الأعلى للرقابة كي يحافظ على مستوى عالٍ من أنشطة الرقابة. فهو يشير إلى الشروط المطبقة على الأعمال اليومية لمهام التقييم. كما يشير ضمان ومراقبة الجودة إلى المراجعات التي أجريت لتقييم أنظمة ضمان الجودة أو مشاريع الرقابة االتي تم تنفيذها (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/الملحق 4).

يمكن التمييز بين الإجراءات الأولية (اجراءات المتابعة في مجال الجودة أثناء سير العمل. مثلا من خلال مراجعة النظير والاستعانة بالخبراء واللجان الخاصة والمختصين في المجال المعني واستعمال بعض التقنيات وتحليل القضايا) والمهمات اللاحقة (مثل المراجعات المستقلة للتقارير المنشورة من أجل تحديد الدروس المستفادة وكيفية تلقي التقارير من الجهات المعنية ومنافعها). وقد استعانت بعض الأجهزة العليا للرقابة بأكاديميين أو هيئات أكاديمية كي تجري المهمات اللاحقة. ويجب أن يتم التخطيط للترتيبات الأولية والجارية واللاحقة.وتشتمل أنشطة ضمان الجودة والرقابة عليها على:

(أ) **ضمان جودة التخطيط:** يجب أن تُراجع كافة العمليات الخاصة بالتخطيط للمهام المختارة من أجل التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبارات لكافة الأمور الأساسية،
(ب) **ضمان جودة العمل الحالي:** يجب أن يخضع العمل الجاري للمراجعة المستمرة، وتكون المراجعة أساسية للحفاظ على جودة عمل الرقابة وكذلك لتعزيز عملية التعلم والاستفادة من الملاحظات،
(ت) **ضمان جودة الرقابة النهائية:** يجب أن تخضع كافة المهام المنجزة للمراجعة قبل التوقيع على أية تقارير.

تُعد عملية رقابة الأداء نشاطًا قائمًا على المعرفة، يصب اهتمامه الأكبر على عمل عالي الجودة نظرًا لسماته الخاصة وارتباطه الوثيق بالسياسات. ولضمان إنجاز العمل بجودة عالية، ينبغي أن تولي الأجهزة العليا للرقابة اهتمامًا خاصًا بتكوين بيئة لرقابة الأداء تقدم الحوافز لتعزيز الجودة المناسبة وتحسينها. ويُعد نظام ضمان الجودة الذي يعمل بشكلٍ مناسب أحد العناصر المهمة في (هذا السياق المعايير الدولية للإنتوساي 3000/فقرة 2.4).

تُعدّ رقابة الأداء عمل استقصائيًا يتطلب الإبداع في المهارات التحليلية. ولذا، يجب تلافي المعايير وأنظمة ضمان الجودة التي تحتوي على مزيد من التفاصيل (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/فقرة 1.8). وفي الوقت ذاته، يكون نظام ضمان الجودة الصحيح أمرًا أساسيًا من أجل إدارة المخاطر وفقًا لمصداقية عمل الجهاز الأعلى للرقابة. وفي رقابة الأداء، يتعلم

الموظفون المحفزون وذوو الكفاءات من الخبرات عاملاً هامًا في ضمان جودة العمل (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 1.8، 2.1). كما يعتبراستخدام طرق وأساليب عالية الجودة من بين العوامل الأخرى المهمة في نظام ضمانو مراقبة الجودة أثناء عملية رقابة الأداء (المعايير الدولية للإنتوساي 30/ 32). وتحدّد مجموعة الأهداف والمشكلات وأسئلة الرقابة والمجالات المختارة بشكل كبير جودة الرقابة. كما تضمن عملية التخطيط والمراحل المختلفة التي تشكل عملية اتخاذ القرار في الرقابة أن الجودة يتم تقييمها بانتظام نظرا لتوفر شروط محددة يتعين استيفاؤها قبل أن تستمر العملية الرقابية (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 2.1).

يجب أن تطبق الأجهزة العليا للرقابة نظامًا لضمان الجودة على أنشطتها الرقابية وإعداد التقارير وأن يخضع هذا النظام إلى تقييم مستقل دوري، وذلك لضمان المصداقية (المعايير الدولية للإنتوساي 20/ 3). ومن خلال تحسين جودة عملها، يجب أن تساهم الأجهزة العليا في تحسين القدرات المهنية في الإدارة المالية (المعايير الدولية للإنتوساي 20، النص 9).

تتضمن أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي مجموعة من الأنشطة التي تعتبر من متطلبات ضمان ومراقبة الجودة في رقابة الأداء. وبعد الانتهاء من أدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي، يُمكن استنتاج ما إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة يؤسس أنظمة مناسبة لأنشطة ضمان ومراقبة الجودة ويدعمها أم لا (المعايير الدولية للإنتوساي 3000/الملحق 4).

6.3.1 المتطلبات المتعلقة بمتابعة ضمان ومراقبة الجودة

6. المتطلب: يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بدعم أنشطة ضمان الجودة والرقابة عليها، والتي تتصف بأنها:

أ) ملائمة

ب) مرنة

ج) غير معقدة.

(المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 32، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/الملحق 4).

التوضيح: تتطلب إدارة الجودة خلق جو من العمل يتسم بالثقة والمسؤولية المتبادلة، وتقديم الدعم لفرق الرقابة. فرقابة الأداء هي عملية يتم خلالها جمع كمية كبيرة من المعلومات الخاصة بالرقابة من طرف فريق الرقابة، كما يمارس فيها قدر كبير من الحكم المهني والاجتهاد فيما يخص القضايا ذات الصلة. وهو ما يتطلب تطبيق إجراءات رقابة الجودة فعالة وسهلة والتأكد من تقبل المراجعين للملاحظات الواردة من الأشخاص المعنيين برقابة الجودة (المعايير الدولية للإنتوساي 300/فقرة 32).

توجيهات أ: ملائمة: التحقق من أن الجهاز الأعلى للرقابة يقدم أنظمة وموظفين وموارد أخرى التي تمكن من تنفيذ أنشطة مراقبة ضمان الجودة اليومية واللاحقة. فعلى سبيل المثال:

أ .1) تعتبر الكفاءة المهنية والمسؤولية أحد عوامل ضمان الجودة حيث يجب التحقق من أن الجهاز الأعلى للرقابة يدعم المراقبين في اكتساب المهارات المطلوبة والحفاظ عليها للقيام بعملهم. وقد يكون الأمر إجراءً للكشف عن حاجات تنمية المهارات، بالاشتراك في برامج تدريب مستمرة. كما يجب التحقق من أن الجهاز الأعلى للرقابة على سبيل المثال يوفر منحًا دراسية أو يفسح المجال للإجازات أو يقلل من ساعات العمل اليومية لفترات الدراسة.

أ. 2) يجب أن يكون للجهاز الأعلى للرقابة ترتيبات لعمليات المراجعة الخارجية. وتتمثل الإجراءات المحتملة في الاستعانة بلجنة خبراء أو إشراك المؤسسات الأكاديمية في مراجعة خطة الرقابة و/أو التقارير المنشورة، والتحقق من أنّ الجهاز يقدم الموارد لسداد المنحة اليومية أو السفر أو لديه معدات لإجراء المؤتمرات عن بعد.

أ.3) تُعد المراجعة اللاحقة للتقارير أحد الممارسات الجيدة في مراقبة وضمان الجودة. وإذا وجدت هذه العناصر، يجب التحقق مما إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة لديه وحدة متخصصة أو فريق معين بشكل رسمي مسؤول عن القيام بعملية الرقابة على الجودة اللاحقة، والتأكد مما إذا تم القيام بتطبيق القائمة المرجعية الخاصة برقابة الجودة لضمان الالتزام بسياسة الجودة.

وإذا شمل نظام مراقبة وضمان الجودة للعناصر الثلاثة الواردة أعلاه، يصبح قد استوفى الشروط. وإذا شملت هذه العملية عنصرًا واحدًا أو عنصرين فقط يكون هناك استيفاء جزئي للشروط؛ في حين نكون أمام حالة عدم استيفاء المتطلب عندما لا يشمل هذا النظام على أي عنصر؛ وبالتالي إذا أجرى الجهاز الأعلى للرقابة عملية الرقابة على الأداء لا ينبغي عليه تطبيق "حالة عدم الالتزام المعمول بها".

توجيهات ب: مرنة – يجب التحقق مما إذا كانت ترتيبات مراقبة وضمان الجودة مدرجة بالكامل في أنشطة الرقابة. فهذه الترتيبات يجب ألا يكون مبالغًا فيها وألا تعوق عملية التعلم وتطوير المهارات من خلال الخبرات، حيث يتعين الإستعانة بآراء المراقبين المسؤولين عن عملية الرقابة.

توجيهات ج: ألا يكون معقدًا: يجب التحقق مما إذا كانت أنشطة ضمان الجودة والرقابة عليها ليست مكلفة بشكل مبالغ فيه ولا تستغرق وقتًا طويلاً. حيث يتعين الإستعانة بآراء المراقبين المسؤولين عن عملية الرقابة.

7. **المتطلب: يجب أن يطبق المراقب إجراءات رقابة الجودة مع ضمان استيفاء الشروط المعمول بها. ينبغي على المراقبين تقديم تقارير للرقابة تتصف بأنها:**

أ) مناسبة

ب) متوازنة وعادلة

ج) تضيف قيمًا

د) تُجيب على أسئلة الرقابة

هـ) تحتوي على وجهات نظر ملائمة.

المعايير الدولية للإنتوساي 32/3000، المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ 3.3.3 الملحق 4، المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 30.

التوضيح: يُعد أول جزء من متطلبات مراقبة وضمان الجودة هامًا للغاية، وقد تناولته مجموعة من المتطلبات المختلفة من قبل لاسيما المتطلب التالي: "ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة دعم الأنظمة الخاصة بأنشطة مراقبة وضمان الجودة الملائمة.

توجيهات أ: مناسبًا: التحقق مما إذا كان نظام مراقبة وضمان الجودة يقدم عمليات الرقابة اللازمة للتأكد من أن التقرير مناسب؛ فعلى سبيل المثال يجب:

أ.1) التأكد أن نظام مراقبة وضمان الجودة يضم إجراءات بديلة للتحقق مما إذا كانت الاستنتاجات الموجودة بالتقرير تستند على أدلة محينة،

أ. 2) التحقق مما إذا كان نظام مراقبة وضمان الجودة يحتوي على إجراءات بديلة للتحقق مما إذا كانت الاستنتاجات الواردة بالتقرير تستند على المعلومات الواردة من الجهة الخاضعة للرقابة والتي تمكن من تقييم الأنظمة مصدرالمعلومات وذلك لضمان أن هذه المعلومات موثوق بها،

أ.3) يجب التحقق مما إذا كان نظام مراقبة وضمان الجودة يتوفر على إجراءات بديلة للتحقق مما إذا كانت الاستنتاجات الواردة بالتقرير قد استندت على معلومات مؤكدة من مصادر مختلفة، أو قد تم الحصول عليها من خلال استخدام الطرق المختلفة.

وإذا شمل نظام مراقبة وضمان الجودة للعناصر الثلاثة الواردة أعلاه، يصبح قد استوفى الشروط. وإذا شملت هذه العملية عنصرًا واحدًا أو عنصرين فقط، فسيكون هناك استيفاء جزئي للشروط؛ في حين نكون أمام حالة عدم استيفاء المتطلب عندما لا يشمل هذا النظام على أي عنصر؛ وبالتالي إذا أجرى الجهاز الأعلى للرقابة عملية الرقابة على الأداء لا ينبغي عليه تطبيق "حالة عدم الالتزام المعمول بها"

توجيهات ب: متوازنة وعادلة: يجب التحقق مما إذا كان نظام ضمان ومراقبة الجودة يشمل الإجراءات الخاصة بالتحقق إذا ما كان التقرير متوازنًا وعادلاً. فعلى سبيل المثال يجب:

ب.1) التحقق مما إذا كانت هناك إجراءات بديلة للتحقق من المبالغة في نواقص الأداء، أو في إخفاء أوجه القصور،

ب.2) التحقق مما إذا كانت هناك إجراءات بديلة تمكن من التأكد مما إذا كان المراقب قد أعطى للجهة الخاضعة للرقابة فرصة للرد على النتائج الواردة في التقرير وإذا ما كانت كافة الخلافات قد تم حلها وأُخذها بعين الاعتبار.

وإذا شمل نظام مراقبة وضمان الجودة للعناصر الثلاثة الواردة أعلاه، يصبح قد استوفى الشروط. وإذا شملت هذه العملية عنصرًا واحدًا أو عنصرين فقط، فسيكون هناك استيفاء جزئي للشروط؛ في حين نكون أمام حالة عدم استيفاء المتطلب عندما لا يشمل هذا النظام على أي عنصر؛ وبالتالي إذا أجرى الجهاز الأعلى للرقابة عملية الرقابة على الأداء لا ينبغي عليه تطبيق "حالة عدم الالتزام المعمول بها"

توجيهات ج: إضافة قيمة: يجب التأكد مما إذا كان نظام مراقبة وضمان الجودة قد تحقق مما إذا كان التقرير قد أضاف قيمة ما. فعلى سبيل المثال ينبغي:

ج.1) التأكد مما إذا كان نظام مراقبة وضمان الجودة يشمل على الإجراءات الخاصة بالتحقق مما إذا كان التقرير يشير لبعض القضايا الحالية أو المشكلات أو القضايا المتعلقة بمصلحة الجهات المعنية،

ج.2) التأكد مما إذا كان التقرير يحتوي على تحليل بناء أو على التوصيات التي يمكن تطبيقها من طرف الجهة الخاضعة للرقابة المعنية بغية تحسين أداءها.

وإذا شمل نظام مراقبة وضمان الجودة للعناصر الثلاثة الواردة أعلاه، يصبح قد استوفى االمتطلبات. وإذا شملت هذه العملية عنصرًا واحدًا أو عنصرين فقط، فسيكون هناك استيفاء جزئي للمتطلبات؛ في حين نكون أمام حالة عدم استيفاء المتطلب عندما لا يشمل هذا النظام على أي عنصر؛ وبالتالي إذا أجرى الجهاز الأعلى للرقابة عملية الرقابة على الأداء لا ينبغي عليه تطبيق "حالة عدم الالتزام المعمول بها"

توجيهات د: الإجابة على أسئلة الرقابة: التأكد مما إذا كان نظام الجهاز الأعلى للرقابة يشمل الإجراءات الخاصة بالتحقق إذا ما كانت النتائج الواردة بالتقرير قد اشتملت على أسئلة الرقابة، أو وضحت سبب عدم حصول شيء ما (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 30).

توجيهات هـ: احتوائها على وجهات نظر ملائمة: التحقق مما إذا كان نظام مراقبة وضمان الجودة يشمل الإجراءات الخاصة بالتحقق، إذا ما كان التقرير يحتوي على وجهات نظر ملائمة. فعلى سبيل المثال يجب:

هـ.1) التأكد مما إذا كانت هناك إجراءات بديلة للتحقق مما إذا كان المراقبون قد حددوا بعض الخبراء والجهات المعنية الأخرى (مثل المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية) والحصول على آرائهم أو وجهات نظرهم،

مثال رقم 2) التحقق من اتخاذ إجراءات مناسبة لمعرفة ما إذاقام المراقبون بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع أم لا؟
مثال رقم 3) التحقق من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعرفة ما إذا كان المراقبون يستخدمون أفضل الحجج الواردة في التقرير للقيام بأعمالهم.

وإذا شمل نظام مراقبة وضمان الجودة للعناصر الثلاثة الواردة أعلاه، يصبح قد استوفى المتطلبات. وإذا شملت هذه العملية عنصرًا واحدًا أو عنصرين فقط، فسيكون هناك استيفاء جزئي للمتطلبات؛ في حين نكون أمام حالة عدم استيفاء المتطلب عندما لا يشمل هذا النظام على أي عنصر؛ وبالتالي إذا أجرى الجهاز الأعلى للرقابة عملية الرقابة على الأداء لا ينبغي عليه تطبيق "حالة عدم الالتزام المعمول بها"

8. **المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة تقديم الدعم لفرق الرقابة كجزء من إدارة الجودة** (المعيار الدولي للإنتوساي 32/300، المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / ملحق 4).

التوضيح: ينبغي توجيه أعضاء فريق الرقابة ومساعدتهم لدعم عملية التعلم من خلال التطوير المهني لفريق العمل واستخدام الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق أهداف الرقابة.

ومن أمثلة إجراءات الدعم: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة تعيين فريق من المتخصصين أو تقديم وحدة متخصصة لتوفير الدعم الفني والمنهجي لبعض المجالات مثل: عملية أخذ العينات والنماذج الخطية ومجموعات التركيز.

ومن أمثلة التوجيهات: توفيرالأدلة ونموذج ملفات العمل والملاحظات الفنية والأبحاث لدعم الاستخدام وتطبيق طرق الرقابة وأدواتها.

التوجيهات: يجب التأكد من اتخاذ إجراءات التوجيه والدعم. التأكد من الوثائق عند قيام فريق من المتخصصين أو الوحدة المتخصصة بتقديم التوجيه والدعم. ويتحقق المتطلب إذا كانت هناك إجراءات لعملية ضمان رقابة الجودة تُغطي جميع الجوانب.

9. **المتطلب: إذا حدث اختلاف في الرأي بين المشرفين وفريق الرقابة، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ الخطوات المناسبة لضمان مراعاة وجهة نظر فريق الرقابة بالقدر الكافي وثبات سياسة الجهاز الأعلى للرقابة.** (المعايير الدولية للإنتوساي 300/ 32)

التوضيح: من المحتمل حدوث تعارض في الآراء أثناء عملية الرقابة بين أعضاء الفريق أنفسهم، أو بين فريق الرقابة والجهة الخاضعة للرقابة أو بين أعضاء الفريق والمشرف؛ وتُعد هذه الآراء المختلفة والمناقشات المفتوحة جزءًا من عملية تحقيق فهم مشترك للموضوع؛ وعندما لا تكون المناقشة كافية للوصول إلى وجهة نظر مشتركة، قد تحدد سياسة الجهاز الأعلى للرقابة بعض الإجراءات المختلفة المتعلقة بطبيعة عمل الجهة وإطارها القانوني (على سبيل المثال: إصدار المشرف مذكرة منفصلة بدون تعديل التقرير أو تعديل التقرير والاحتفاظ بسجل تعارض الآراء بين أعضاء الفريق). وينبغي في جميع الحالات تسجيل جميع وجهات النظر في أوراق العمل. كما ينبغي أن تكون سياسة الجهاز الأعلى للرقابة واضحة وتراعي التقييم الموضوعي لهذا االإختلاف.

التوجيهات: فيما يلي بعض مؤشرات الالتزام:

(أ) التحقق من معالجة سياسة / دليل رقابة الأداء لمشكلة تعارض الآراء بين أعضاء الفريق أنفسهم، أو بين فريق الرقابة والجهة الخاضعة للرقابة أو بين أعضاء الفريق والمشرف؛
(ب) التحقق من توفر أوراق العمل كدليل على تكريس المجهود المبذول لحل / فهم مشكلة تعارض الآراء، ويمكن أن يحتوي هذا الدليل على محاضر الاجتماعات الطارئة/ المراسلات الخطية المتعلقة بنقاط الخلاف وملاحظات الخبراء المستقلين الخاصة بنقاط الخلاف.

10. **المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة أن يحدد بوضوح مضمون التقرير ذي الجودة العالية** (المعيار الدولي للإنتوساي 32/300).

التوضيح: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة تحديد المعايير المتعلقة بالتقرير ذي الجودة العالية من أجل تعزيز الشفافية ووضع أساس لعناصر نظام مراقبة وضمان الجودة، ويمكن استخدام معايير الجودة المتعلقة بالتقارير في تحديد الحاجة لتطوير الكفاءات ولدعم مراجعات النظراء والمراجعات الخارجية للتقارير وإبلاغ الجهات المعنية بمستوى الجودة الذي يتوقعونه.

التوجيهات: التحقق من توفر الجهاز الأعلى للرقابة على معايير واضحة وعامة تتعلق بإصدار تقرير الرقابة.

11.المتطلب: ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة وضع أنظمة لضمان أن كافة إجراءات ضمان الجودة تعمل بصورة مرضية وتؤمن تحسينات في الجودة وتمنع تكرار نقاط الضعف (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / ملحق 4).

التوجيهات: يجب التأكد من تقارير ضمان الجودة لتوضيح ما إذا كانت تتكرر الأخطاء المتماثلة في عمليات الرقابة المختلفة سنة بعد آخرى، يجب كذلك التحقق مما إذا كانت هناك إجراءات مناسبة تحدد نقاط الضعف التي تترتب عنها هذه الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع حدوث مثل هذه الأخطاء مستقبلا.

12.المتطلب: ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة شرح السياسات والإجراءات العامة المتعلقة بضمان الجودة لموظفيه بطريقة سلسة، توفر لهم الفهم الصحيح لهذه السياسات والإجراءات. (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / ملحق 4).

التوجيهات: يجب التحقق من معرفة المراقبين لسياسات وإجراءات مراقبة وضمان الجودة؛ والتحقق من تطبيق المراقبين لهذه السياسات لتحسين جودة العملية الرقابية والمساهمة في تحقيق مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة، والاستعانة بآراء المراقبين وبآراء المشرفين عن عملية الرقابة

13. المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة وضع نظام لرقابة الجودة يتضمن عمليات للإشراف على الجودة (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2-5، 38; المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ ملحق 4).

التوضيح: تتضمن عملية الإشراف على فريق الرقابة كل من التوجيه والدعم ومراقبة سير عملهم لضمان تحقيق أهداف الرقابة. ويتضمن هذا التأكد من:

أ) استيعاب جميع أعضاء الفريق لأهداف الرقابة؛
ب) توفير إجراءات الرقابة بشكل كافٍ وتنفيذها بشكل صحيح؛
ج) اتباع معايير الرقابة الدولية والوطنية.
د) توفير أدلة إثبات ذات صلة كافية ومناسبة وموثقة حيث يمكن من خلالها دعم نتائج عملية الرقابة واستنتاجاتها؛
ه) توفير ميزانية وجداول زمنية لعملية الرقابة (المعيار الدولي للإنتوساي 3000, 2.3).

التوجيهات: التحقق من توفر الجهاز الأعلى للرقابة على نظام لرقابة الجودة يشتمل على الإشراف، والتحقق من تغطية جميع العناصر الواردة في التوضيح أعلاه.

14. المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة وضع نظام لرقابة الجودة يتضمن مراجعات النظراء والمراجعات الخارجية للجودة (المعايير الدولية للإنتوساي 3100/ 2-5، 38؛ المعايير الدولية للإنتوساي 3000/ ملحق 4).

التوضيح: من الممكن أن تشتمل المراجعات الخارجية على مراجعات مستقلة للتقارير التي تم نشرها أو الاستطلاع حول جودة العمليات الرقابية لدى الجهات المعنية الأساسية أو مساهمة الأكاديميين والمؤسسات الأكاديمية في إجراء التقييمات اللاحقة أولجان الخبراء. وتعبر مراجعة النظراء عن تقييم أشخاص ينتمون إلى نفس المجال أو مجال مماثل له، كمراجعة "القراء المشاركون" أو جهات الرقابة الأخرى للإجراءات (منظمات الرقابة الخارجية غير الوطنية أو الأجهزة العليا للرقابة بالبلدان الأخرى) (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/3-3-3).

التوجيهات: يجب التحقق من توفر الوثائق المتعلقة بمراجعات الجودة الخارجية. والتحقق من توفر الوثائق المتعلقة بمراجعات النظراء. هذا، وتتحقق الشروط إذا اشتملت عملية مراقبة وضمان الجودة العنصرين السابقين.

15.المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ إجراءات ضمان الجودة التي تتضمن تقييم جودة العمل المنجز استجابة للأهداف المرسومة. (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / ملحق 4).

التوضيح: السلامة تعني أنه ينبغي للمراقبين (1) الالتزام بأعلى معايير السلوك (مثل الأمانة والصراحة) أثناء فترة عملهم وفي علاقاتهم مع موظفي الجهات الخاضعة للرقابة، (2) أن يكونوا فوق مستوى الشك والشبهات، (3) الالتزام بشكليات الرقابة وروحها والمعايير الأخلاقية، (4) الالتزام بمبادئ الاستقلالية والموضوعية، (5) الحفاظ على المعايير السليمة للسلوك المهني، (6) اتخاذ قرارات مناسبة للمصلحة العامة، (7) الالتزام بالأمانة المطلقة عند تنفيذ عملهم والتعامل مع مصادر الجهاز الأعلى للرقابة؛ ويمكن استخدام مصطلح "ما هو صحيح وعادل؟" عند قياس مستوى السلامة.

التوجيهات: التحقق من معرفة المشرفين ومديري الرقابة والمراقبين بالمتطلبات الأخلاقية وذلك من خلال إجراء مقابلات معهم، والتحقق أيضًا من التزام فرق الرقابة بالقواعد الأخلاقية بشكل رسمي.

16.المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ إجراءات ضمان الجودة ومنها تقييم النظير (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ ملحق 4).

التوضيح: إن تقييم النظير هو تقييمٌ تجريه الجهة الخاضعة للرقابة حول عملية الرقابة التي أجراها الجهاز الأعلى للرقابة، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال وسائل عديدة مثل: استطلاع الآراء والملاحظات الرسمية التي تقدمها الجهة الخاضعة للرقابة أو من خلال اتفاقية تقييم مستوى الخدمة المُوقعة بين الجهاز الأعلى للرقابة والجهة الخاضعة للرقابة قبل بدء عملية رقابة الأداء.

التوجيهات: التحقق من توفير الآليات أو الإجراءات اللازمة للجهة الخاضعة للرقابة لتقييم عملية الرقابة التي أجراها الجهاز الأعلى للرقابة. اختيار عينة من تقارير الرقابة التي تم نشرها والتحقق من إدراج وثائق تقييم الجهة الخاضعة للرقابة لعملية الرقابة به. ويكون هناك تحقيق للمتطلب، إذا تم تطبيق الآليات والإجراءات واستخدامها بشكل مناسب.

17. المتطلب: ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ إجراءات ضمان الجودة والتي تتضمن توزيع المسئوليات الفنية والإدارية (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / ملحق 4).

التوجيهات: يجب التحقق من توزيع المسئوليات الفنية والإدارية المتعلقة بعملية الرقابة على الأداء على المراقبين.

18. المتطلب: ينبغي على المراقب إطلاع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة على نتائج برنامج مراجعة ضمان الجودة بشكلٍ سنوي على أقل تقدير. (المعيار الدولي للإنتوساي 3000/ ملحق 4).

التوضيح: يشمل برنامج مراجعة ومراقبة ضمان الجودة مجموعة من المراجعات الداخلية والخارجية للأنشطة التي شارك فيها الجهاز الأعلى للرقابة، حيث يُقيّم البرنامج مستوى الجودة الشاملة للعمل المُنجز ويتناول عديدًا من المسائل ووجهات النظر.

وقد تتحقق عملية مراجعة ضمان الجودة من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات بجانب تحديد المجالات التي تتوفر من خلالها فرصة إجراء تحسينات على هذه السياسات والإجراءات، أو ربما تُقيّم هذه العملية جودة العمل المُنجز وذلك لتحقيق أهداف محددة أو وجهات نظر أصحاب المصلحة. وستتناول مراجعة ضمان الجودة بشكلٍ عام الالتزامَ بكل من العمليات المحددة وجودة العمل المُنجز.

التوجيهات: يجب التحقق من إبلاغ إدارة الجهاز الأعلى للرقابة بجودة أنشطة الرقابة على الأداء. وإذا كان لدى الجهاز الأعلى للرقابة برنامج مراجعة ضمان الرقابة، فينبغي مراجعة التقرير المقدم لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة حيث يجب أن يشتمل هذا التقرير على نتائج جميع مراجعات ضمان الرقابة المُنجزة أثناء تلك الفترة الزمنية، وتتضمن هذه المراجعات المهمات المُختارة (العدد والنوع) والنتائج والتوصيات. وإذا لم يكن لدى الجهاز الأعلى للرقابة برنامج مراجعة ضمان الرقابة، فينبغي مراجعة الوثائق الأخرى التي تُعد دليلاً على تحليل الجودة بما في ذلك النتائج والتوصيات.

19. المتطلب: ينبغي على المراقب إطلاع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة على سير عملية الرقابة مع تقديم توصيات لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة. (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / ملحق 4).

التوضيح: يعتبرمدير الرقابة مسئولا عن الإدارة اليومية للعملية الرقابية بما في ذلك التخطيط التفصيلي وتنفيذ عملية الرقابة والإشراف على الموظفين ورفع التقارير لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة والإشراف على إعداد تقرير الرقابة. وفي حالة إجراء الكثير من عمليات الرقابة (على سبيل المثال: الإجراءات التي تحتوي على عديد من مكاتب الرقابة أو عديد من دوائر الحكومة أو الدول)، قد يفكر الجهاز الأعلى للرقابة في تعيين بعض المشرفين أو مديري الرقابة وذلك لتوجيه فريق الرقابة ومراقبة سير عملية الرقابة (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / 3-3-3).

التوجيهات: يجب التحقق من قيام مدير الرقابة بإعلام المشرف بتفاصيل سير عملية الرقابة بشكل منتظم على مدار عملية الرقابة بالكامل (بداية من التخطيط وحتى إعداد التقرير)، والتحقق من استخدام توصيات الإجراءات التصحيحية للتخفيف من أية مخاطر.

20. **المتطلب: ينبغي للمراقب متابعة الميزانية والجدول الزمني لعملية الرقابة.** (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / 3-3-3، ملحق 4).

التوجيهات: يجب التحقق من تقديم مدير الرقابة تقارير للمشرفين توضح لهم -بشكل منتظم-آخر التطورات المتعلقة بالميزانية والجدول الزمني، ويهدف ذلك إلى ضمان تنفيذ عملية الرقابة على الأداء في الوقت المحدد لها وبالميزانية المُخصصة لها.

21. **المتطلب: ينبغي للمراقب عند إجراء مراجعات ضمان الجودة، التحقق مما إذا تم مراعاة بعض العوامل مثل الجودة والموارد والوقت عند التخطيط لعملية الرقابة.** (المعيار الدولي للإنتوساي 3000 / ملحق 4).

التوجيهات: يجب مراجعة وثائق التخطيط للتحقق مما إذا تم مراعاة بعض العوامل مثل الجودة والمصادر والوقت.

4-6. الملخص

من خلال المتابعة، تستطيع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة والجهات المعنية الرئيسية -بما في ذلك السلطة التشريعية - الحصول على الملاحظات المتعلقة بنتائج الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهات الخاضعة للرقابة، حيث يمكنهم أيضًا من خلال المتابعة معرفة مؤشرات القيمة المُضافة لعمل الرقابة على الأداء. وقد تتضمن تقارير المتابعة المجمعة تحليلاً للاتجاهات والموضوعات المشتركة في عدد من مجالات الإدارة العامة، وفي الوقت ذاته، قد تساهم المتابعة في تحديد الفرص المتاحة لتحسين عملية الرقابة على الأداء.

ينبغي لمراقبي الأداء تطوير الممارسات المُثلى والفعَّالة لضمان جودة عملية الرقابة، ويجب إكمال آليات الرقابة من خلال توفير الدعم المناسب مثل التدريب على أداء هذه الوظيفة وتعلُّمها وتوجيه فريق الرقابة. وتُعد الجودة المُثلى أمرًا ضروريًا لإجراء عملية الرقابة، ولكن لا يمكن لنظام إدارة الجودة على مستوى المهمة تقديم تقارير عالية الجودة بمفرده عن رقابة الأداء. حيث من الضروري أيضًا توفير موظفين مختصين ومُحفَزين؛ بالإضافة إلى آليات الرقابة المناسبة الصارمة.

يتناول هذا الفصل الشروط والمعلومات الأساسية والتوجيهات الخاصة بأدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي المتعلقة بمتابعة وضمان الجودة والرقابة عليها. وينبغي عليك الآن أن تكون على دراية بالتعريفات والأمور المتعلقة بهذه المسائل لأداء عملية الرقابة وذلك بهدف إكمال المعايير الدولية للأجهزة الرقابية بشكل صحيح.

مواقع إلكترونية خارجية

http://www.psc-intosai.org/

http://www.issai.org/composite-347.htm

الفصل السابع:

كتابة تقرير تقييم رقابة الالتزام وفقًا للمعايير الدولية للإنتوساي

تتمثل النسخة النهائية لأدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي في التقرير المتعلق بتقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي، ينبغي لفريق صياغة المعايير الدولية للأجهزة الرقابية إعداد هذا التقرير وتقديمه للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة. ويعتمد هذا التقرير على نوع أدوات تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي التي وضعها الفريق المخول له وضع هذه الأدوات، فضلاً عن جميع المعلومات التي حصل عليها الفريق من مصادر متنوعة أثناء تحديد نوع هذه الأدوات.

ويهدف هذا التقرير إلى تقديم صورة كاملة عن وضعية موضوعات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالمتطلبات الواردة في المستويات: الثاني والثالث والرابع من المعايير الدولية للإنتوساي، ويوضح هذا التقرير أيضًا المسائل المتعلقة بالجهاز الأعلى للرقابة والمسائل الخاصة بالرقابة التي تم طرحها أثناء تنفيذ إطار العمل. ومن المتوقع أن يقدم هذا التقرير لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة المعلومات اللازمة لوضع إستراتيجية تطبيق المعايير الدولية للإنتوساي.

يحتاج فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي قبل إعداد تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي إلى إنهاء الإجراءين التاليين:

1. إدراج نتائج أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي في المستويين الثالث والرابع ضمن مراحل عملية الرقابة.
2. تصنيف المسائل المتعلقة بكل مرحلة من مراحل عملية الرقابة وفقًا للأسباب المشتركة كما هو محدد في المستوى الثاني.

لقد سبق وأن ذكرنا في مقدمة هذه الوثيقة حالة الالتزام بالمتطلبات الواردة في المستوى الثاني وربطناها بنتائج الالتزام بالمستويين الثالث والرابع، فضلاً عن إلقاء الضوء على هذه المسألة ضمن تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي. ويمكن لفريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي من خلال ذلك، تحديد مسائل الالتزام الرئيسية التي يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى التركيز عليها على المستوى الإستراتيجي.

صيغة تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي

يوصى باستخدام الصيغة التالية عند كتابة تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي:

هيكل تقرير تقييم مستوى الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي

1. يلقي الملخص التنفيذي الضوء على الرسائل الرئيسية لأداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي

2. مقدمة عن المعايير الدولية للأجهزة الرقابية وهدفها ونطاقها وتوقيتها.

لماذا يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي؟ وهل تتناول أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي المستوى الثاني وجميع الشروط الواردة في المستوى الرابع (الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام)؟ أو هل تم اختيار الجهاز الأعلى للرقابة من أجل تنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي من المستوى الثاني واستخدام اتجاه واحد فقط لإجراء عملية الرقابة؟ الفترة الزمنية لتنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي.

3. عن الجهاز الأعلى للرقابة

3-1. نظرة عامة على بيئة عمل الجهاز الأعلى للرقابة.

3-2. نظرة عامة على إطار العمل القانوني والمؤسسي للجهاز الأعلى للرقابة والهيكل التنظيمي.

3. نظرة عامة على أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي

- فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي
- عملية جمع المعلومات
- الآلية المستخدمة لرقابة الجودة

4. حالة التزام الجهاز الأعلى للرقابة بالمتطلبات الواردة في المستوى الثاني للمعايير الدولية للإنتوساي

(تصنيف النظرات العامة الصائبة على حالة الالتزام وآلياته وأسباب عدم الالتزام)

وأيضًا وصف المبادرات المستمرة الأساسية لتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي

5. حالة التزام الجهاز الأعلى للرقابة بالشروط الواردة في المستوى الرابع للمعايير الدولية للإنتوساي (الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام)

(تصنيف النظرات العامة الصائبة على حالة الالتزام وآلياته وأسباب عدم الالتزام)

وأيضًا وصف المبادرات المستمرة الأساسية لتطبيق المعايير الدولية للإنتوساي

ويجب ربط أسباب عدم الإلتزام الواردة فيالمستوى الرابع بالعناصر الواردة في المستوى الثاني. فعلى سبيل المثال: إذا لم يتم التخطيط بشكل صحيح (المستوى الرابع)، فقد يرتبط هذا بحالة عدم الالتزام بالمتطلباتالواردة في المستوى الثاني.

6. نظرة عامة على المسائل المتعلقة بالتطبيق الإستراتيجي للمعايير الدولية للإنتوساي

أسباب وفجوات الالتزام على مستوى الرقابة الفردية والمستوى المؤسسي العام

7. استجابة الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة

توقيع فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي

ملحق 1: المستوى الثاني لمتطلبات المعايير الدولية للإنتوساي
ملحق 2: صياغة المعايير الدولية للأجهزة الرقابية المستوى الثالث والرابع
ملحق 3: استخدام أدوات جمع البيانات لجمع المعلومات

المبادئ الإرشادية لكتابة تقرير تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي

تسليط الضوء على النتائج الرئيسية

بما أن التقرير موجه للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة، فينبغي تسليط الضوء على النتائج الرئيسية لأداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي في المخلص التنفيذي و ذلك حتى تتمكن إدارة الجهاز الأعلى للرقابة من معرفة مدى مستوى الالتزام والمسائل التي ينبغي إدراجها ضمن المجالات التي لا يلتزم بها الجهاز الأعلى للرقابة.

مشاركة الفريق بالكامل في إعداد التقرير

في نهاية تنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي يكون الفريق قد جمع معلومات كثيرة عن الشروط المختلفة وبما أن جميع مسائل الالتزام مرتبطة ببعضها البعض، فقد يحتاج فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي للعمل معًا لتحديد نوع هذه المسائل وأسبابها.

التمييز بين المسائل المؤسسية ذات التأثير العالي والمسائل التشغيلية

ينبغي لفريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي -عند إعداد تقرير عن حالة التزام الجهاز الأعلى للرقابة-التمييز بين فجوات الالتزام المحورية؛ لإجراء عملية الرقابة وفجوات الالتزام التي تظهر في المستوى الإجرائي أكثر من المستوى المؤسسي. ولتحقيق الالتزام بالمعايير الدولية للإنتوساي، يجب معالجة المسائل المؤسسية المتعلقة بالمستوى الثاني. وقد يلاحظ فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي أن فجوات الالتزام -التي تمت ملاحظتها على مستوى الممارسة الرقابية في المستويين الثالث والرابع-ظهرت في البداية في مسائل المستوى المؤسسي في المستوى الثاني من إطار عمل المعايير الدولية للإنتوساي. ومن المحتمل -بعد تأكيد حالة متطلبات المستوى الثاني-تسليط الضوء على هذه الحالة في التقرير المُقدم للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة.

التحقق من تحديد الأسباب بشكل صحيح

ستعتمد إستراتيجية التطبيق على الأسباب المُحددة لفجوات الالتزام. وكذلك من الضروري على فريق أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي تسليط الضوء على الأسباب الجوهرية. فعلى سبيل المثال، في بعض الحالات قد تكون المسائل الإدارية هي السبب في عدم تطبيق ممارسة الالتزام بمعايير الإنتوساي وليس فجوة المهارات والمعرفة.

4. الملخص

تناولنا في هذا الفصل الحالة المحددة للمتطلبات المتعلقة بالمستوى الثاني والعلاقة بين المستويات: الثاني والثالث والرابع من معايير الإنتوساي. ولقد أخذنا في اعتبارنا عند إعداد تقرير تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي -الذي يُعد النسخة النهائية لأداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي-كيفية ارتباط هذه المستويات الثلاثة ببعضها البعض، كما يسلط هذا التقرير الضوء على المسائل الإستراتيجية المتعلقة بالمستوى الثاني التي يُعتقد أنها تعالج قضايا عدم الالتزام بالمستوين الثالث والرابع. ملحق-أدوات جمع البيانات لتنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي

يمكن استخدام الأدوات الخمس التالية لجمع البيانات المتعلقة بتنفيذ أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي. وهي:

مراجعة الوثائق: تشتمل عملية جمع البيانات وترتيبها على عديد من الوثائق اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.

المقابلة الشخصية: عبارة عن مجموعة من إجراءات جمع البيانات والمعلومات في شكل أسئلة محددة بعناية والتي تطرح خلال الحوار بهدف الحصول على أفكار ووجهات نظر أكثر عمقًا تتعلق بالموضوع محل الاهتمام.

مجموعات التركيز: مجموعة من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض لديهم اهتمامات مشتركة أو سمات يجمعهم المنسق الذي يستخدم المجموعة وتفاعلاتها كطريقة للحصول على معلومات عن مسألة محددة أو محل اهتمام، وتتمحور طريقة النقاش حول أسئلة رئيسية محدودة.

الملاحظة المباشرة: عبارة عن زيارة الملاحظين للموقع وتسجيل كل ما يرونه ويسمعونه في القائمة المرجعية.

الاستطلاع: هي العملية المنهجية التي تستخدم التساؤلات الموحدة للحصول على المعلومات من عدد كبير من المشاركين في الاستطلاع.

وتشتمل هذه الوثيقة على جوانب مختلفة لهذه الأدوات كما يتبين من هذا الجدول.

الأدوات	الغرض	المهارات المطلوبة	الهدف	وقت التنفيذ	كيفية التنفيذ/ الخطوات	المزايا	المساوئ
مراجعة الوثائق	• فهم طريقة عمل الجهاز الأعلى للرقابة • فهم العوامل البيئية المؤثرة على الجهاز الأعلى للرقابة • تحديد مجالات التركيز • تحديد نوع المعلومات المطلوب جمعها • التحقق من المعلومات المجمعة • تحديد نقاط الضعف وأسبابها	• براعة اللغة • القدرة على استيعاب قدر كبير من المعلومات • القراءة السريعة • الأسلوب المنهجي/ الهيكلي • التحليل والتقييم والتأليف • المعرفة بالموضوع • مهارات الكتابة		• مراجعة مبدئية عند البدء في التخطيط • استمرار العملية إذا قضت الحاجة لذلك	1. المدخلات 2. المعالجة 3. المخرجات	• تقديم نظرة عامة عن الجهاز وأنشطته والبيئة التي يعمل فيها. • إفساح المجال لتقليص حجم المعلومات الخاضعة للفحص • يمكن أن تكون مصدر معلومات غير موثوق منه	• تستغرق وقتًا طويلاً • صعوبة إيجاد شخص ماهر • نقص المواد المكتوبة ذات الصلة أو توفر عدد كبير من الوثائق • عدم ملاءمة الوثائق للوضع الفعلي
المقابلة:	الحصول على وجهات نظر وآراء الشخص المشارك في المقابلة فيما يتعلق بالاحتياجات المطلوبة لتطوير الجهاز الأعلى للرقابة، مثل: • المجالات الرئيسية للنتائج • التحديات الواجب معالجتها • إستراتيجيات بناء القدرات • الدعم المطلوب • وما إلى ذلك.	• طلاقة اللغة • مهارات الإصغاء • مهارات الملاحظة الجيدة • مهارات قيادة المناقشات • مهارات إدارة الوقت • مهارات الحفاظ على الحيادية • مهارات الكتابة الجيدة • القدرة على تسجيل الملاحظات بسرعة • مهارات التحليل والتأليف • معرفة الموضوع والخبرة فيه	وفقًا لغرض المقابلة: • من داخل الجهاز الأعلى للرقابة • من بين الجهات المعنية الخارجية	• بعد الحصول على فهم الجهاز الأعلى للرقابة • بعد مراجعة الاستطلاع/ الوثائق	1. التخطيط 2. التنفيذ 3. الاستنتاج 4. التوثيق	• توفير المرونة لاستشكاف أفكار وآراء جديدة • حرية التعبير عن الآراء والأفكار • السماح للمشاركين في الاستطلاع بتقديم التفاصيل • السماح بالتعديل والتصحيح • تسهيل الفهم المشترك • منح الفرصة للحصول على معلومات حساسة وسرية • منح الفرصة للحصول على معلومات من خلال التواصل غير الشفهي	• غير ملائم للبيانات الكمية • خطورة جمع بيانات غير موثوقة • قد لا تكون المعلومات المقدمة نموذجية • الشك في انحياز الشخص المسؤول عن إجراء المقابلة • صعوبة إثبات النتائج • صعوبة تحديد كمية المعلومات المُجمعة وتحليلها • قد تستغرق وقتًا طويلاً

مجموعات التركيز:	• إلقاء نظرة على بعض المسائل من خلال عملية "التفكير الجماعي"	**المعرفة:** • تفاعل المجموعة وديناميكيتها • موضوعات للمناقشة **المهارات:** • الإصغاء الجيد/ التلخيص الفعَّال • طرح الأسئلة • تقديم ملاحظات مرجعية • ملاحظة السلوكيات • تركيز الاهتمام • قيادة المناقشات • تحفيز الاهتمام والمواظبة عليه **المواقف:** • التعاطف • القبول • المرونة • ألا يكون متعصبًا أو متعنتًا أو متزمتًا أو مستبدًا • التعامل مع الآخرين بنفس أسلوبه • الموضوعية والحيادية • حرية التعبير عن الآراء والأفكار • التمتع بالصدق والأمانة بين مجموعة	تتكون من أشخاص لديهم أمور واهتمامات ومعايير مشتركة • يعتمد مستوى التجانس على غرض مجموعة التركيز • لا يزيد عدد أفراد المجموعة عن 12 فردًا في المناقشات العامة • يكون عدد أفراد المجموعة 30 فردًا عند إجراءات مناقشات في مجموعات فرعية	في أي مرحلة من عملية تقييم الاحتياجات • قبل استخدام الأدوات الأخرى لاستعداد لاستخدام الأدوات الأخرى • بعد جمع البيانات	قبل استخدام مجموعة التركيز: • نحدد الغرض • نختار المشاركين • نضع الأسئلة • نتحقق من الإعدادات **أثناء استخدام مجموعة التركيز:** • نختار البيئة • نضع التوقعات • نطرح الأسئلة ونحصل على إجابات • نشجع على المشاركة الكلية • نحافظ على مسار المجموعة • ننهي الجلسة ونلخصها **بعد استخدام مجموعة التركيز:** • نضع الاستنتاجات • نكتب ملخصًا وتحليلًا موجزًا	• قد تزوّد عملية التفكير الجماعي أفكار المشاركين المستقلين وجودة المناقشات. • كما يمكنها التفاعل مباشرة مع المشاركين (من خلال التعديل والتصحيح ومتابعة الأسئلة) • فضلاً عن الحصول على المعلومات من الإجابات غير الشفهية لتكمل الإجابات الشفهية. • مرن جدًا	• من الصعب جمع الأشخاص معًا • يتطلب مصادر مالية ومادية • إمكانية محدودة لتعميم الفكرة لعدد كبير من العامة. • ومن المحتمل أن يكون هناك بعض التحيز بسبب التلميح عن أنواع الإجابات المطلوبة. • وقد ينحاز أحد الأعضاء المتعنتين أو المتعصبين إلى بعض النتائج. • وغالبًا ما يكون تحليل البيانات معقدًا ويستغرق وقتًا كثيرًا.
الملاحظة المباشرة	• لتقييم وفحص البنية الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة والخدمات التقنية وخدمات الدعم. • للتحقق من توفر الوثائق. • للتأكد من صلاحية نتائج الأدوات - المستخدمة سابقًا في عملية تقييم الاحتياجات- ودقتها وموثوقيتها ومصداقيتها.	• تعيين مراقبين اثنين على الأقل للوصول لأقصي موضوعية ممكنة. • تعيين مراقبين خارجيين لمعرفة وجهات النظر الخارجية المحايدة. • تعيين مراقبين ذوي خبرة لمراقبة المشروع؛ وذلك بهدف تعزيز المصداقية والتقييمات.	• توفير البيئة الأساسية المادية مثل (المباني والمكاتب والمرافق والخدمات). • توفير أشخاص للعمل في الموقع والحصول على مجهوداتهم. • إقامة علاقات بين الأشخاص • توفير مناخ للعمل • التواصل مع الجهات المعنية	• قبل البدء في المهمة الأولي وهي المقابلات ومراجعة الوثائق. • قبل استخدام أداة التحقق لتأكيد النتائج السابقة لأدوات تقييم الاحتياجات	1. من خلال التخطيط 2. من خلال التنفيذ 3. من خلال الاستنتاج 4. من خلال التوثيق	• تكشف هذه العملية عن الحالات الفعلية للإعدادات المادية • تشتمل على أداة لتوفير الوقت • توفر تقييمًا سريعًا لظروف الأشخاص والأشياء • لا تتطلب خبراء لتحليل النتائج	• لا تخدم جميع الأشخاص • انحياز المراقب • قد تؤثر على السلوكيات وتقلل من موثوقية النتائج

الاستطلاع:	• للحصول على ملاحظات مرجعية عن بيئة عمل الجهاز الأعلى للرقابة • لجمع معلومات عن بنية الجهاز الأعلى للرقابة وأطر العمل التشغيلي والموظفين.	• إمكانية وضع الأسئلة • التمتع بالمهارات التحليلية • القدرة على التأليف • التحلي بمهارات تحليل البيانات • المعرفة بالموضوع	وفقًا لمجال التركيز: • فيما يتعلق بقسم الموارد البشرية: الحصول على موظفين بجميع مستوياتهم. • فيما يتعلق بعلاقات مع الجهات المعنية الخارجية: الجهات المعنية الخارجية. • فيما يتعلق بمنهجية عملية الرقابة ومعاييرها: المراقبين الميدانيين والإدارة العليا والمتوسطة • وما إلى ذلك.	• عند بداية تقييم الاحتياجات لتحقيق فهم شامل لجميع عمليات الجهاز الأعلى للرقابة • عند المرحلة الأخيرة لعملية التركيز على المجالات المحددة • عند الحاجة للحصول على معلومات من عدد كبير من الموظفين من جميع أنحاء الدولة. • عند البدء في الوصول إلى معلومات مجمعة محددة.	1. من خلال تطوير عملية الاستطلاع 2. من خلال إجراء الاستطلاع 3. من خلال إدخال البيانات 4. من خلال تحليل البيانات 5. من خلال تسجيل النتائج	• إمكانية الحصول على معلومات من عدد كبير من المشاركين في الاستطلاع • إمكانية جمع عدد كبير من المعلومات في وقت واحد • توافق البيانات • سهولة إدارة البيانات • تستهلك تكلفةً أقل	• الاعتماد على دوافع المشاركين في الاستطلاع وذاكرتهم وقدرتهم على المشاركة بفاعلية. • عدم تحفيز المشاركين في الاستطلاع للحصول على إجابات دقيقة وتركهم انطباعًا جيدًا فقط. • عدم التعمق في معرفة الأسباب • وجود معلومات خاطئة بسبب عدم مشاركة بعض الأشخاص في الاستطلاع • احتمالية وجود إجابات موضوعية • قد تستغرق وقتًا طويلاً • لا تتيح الفرصة لتصحيح الكثير من المعلومات المُفصلة.