

رقابة الأداء دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

الإصدار 0، أكتوبر 2020



جدول المحتويات

المحتويات

نبذة عن الدليل

المعلومات الأساسية

ما الغرض من هذا الدليل؟

كيفية وضع الدليل؟

محتويات الدليل

الفصل 1

ما المقصود برقابة الأداء؟

ما المقصود برقابة الأداء؟

ما أهداف مهمات رقابة الأداء؟

ما أنواع التقارير الناتجة عن رقابة الأداء؟

ما أنواع مهمات الرقابة على القطاع العام التي لا تعد رقابة على الأداء؟

ما القيمة التي تضيفها مهمات رقابة الأداء؟

كيف يمكن أن تسهم مهمات رقابة الأداء في مبدأ "عدم تخلف أحد عن الركب"؟

الفصل 2

ما المبادئ الأساسية لمهمات رقابة الأداء الجيدة؟

ما إطار رقابة الجودة وضمانها؟

ما الاستقلالية والسلوك المهني؟

ما الحكم والشك المهني؟

ما مدى كفاءة فريق الرقابة؟

ما المقصود بالأهمية النسبية؟

ما المقصود بالتوثيق الرقابي والإشراف الرقابي؟

ما مخاطر الرقابة والتأكيد؟

ما الذي ينطوي عليه التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة الخارجيين ووسائل الإعلام والجمهور؟

الفصل 3

كيف يمكنك اختيار موضوعات رقابة الأداء؟

ما المقصود بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

كيف تنشأ طلبات أصحاب المصلحة الخارجيين؟

كيف تفحص الأجهزة العليا للرقابة البيئة الرقابية لتحديد الموضوعات المحتملة لمهمات رقابة الأداء؟

ما مدى أهمية مراعاة مجموعة الجهات عند الرقابة؟

ما المعايير التي تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة في اختيار موضوعات مهمات رقابة الأداء؟

الفصل 4

66
67
70
72
74
77
79
89
91
92
95

- كيف تصمم مهمة الرقابة على الأداء؟
- كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟
- كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟
- كيف تصوغ أهداف المهمة الرقابية؟
- كيف تصوغ أسئلة الرقابة؟
- كيف تحدد نطاق مهمة الرقابة؟
- كيف تحدد معايير الرقابة؟
- كيف يمكنك إدارة المخاطر أثناء تصميم الرقابة؟
- كيف تحدد الأطر الزمنية والموارد اللازمة لرقابة الأداء؟
- كيف توثق خطة الرقابة؟
- كيف يمكنك إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟

99

99
100
105
125
136

- كيف تُجري رقابة الأداء؟
- كيف تحدد كفاءة وملاءمة الأدلة؟
- كيف تجمع معلومات لرقابة الأداء؟
- كيف تحلل المعلومات؟
- كيف توثق المعلومات وتحميها؟

138

138
139
141
142
143
147
152

- كيف يمكنك تطوير النتائج والاستنتاجات والتوصيات؟
- ما النتائج الرقابية؟
- كيف يمكنك مقارنة معايير الرقابة بالأدلة؟
- كيف يمكنك تحديد الأسباب والنتائج؟
- كيف يمكنك تقييم أدلتك؟
- كيف يمكنك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات؟
- كيف تعد لصياغة تقريرك؟

154

154
154
155
158
169
172
173

- كيف يمكنك كتابة تقرير رقابة الأداء؟
- كيف تُعد تقرير رقابة الأداء؟
- ما الخصائص الأساسية لتقرير رقابة الأداء؟
- كيف تنشئ هيكل تقرير منطقي؟
- كيف تضمن جودة التقرير؟
- كيف تتناول تعليقات الغير أو تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة؟
- كيف تنشر التقرير النهائي وتبلغ عن النتائج؟

174

174
174
176
177
178

- كيف يمكنك متابعة نتائج المهمات الرقابية؟
- ما المقصود بمتابعة رقابة الأداء؟
- كيف تُجرى عملية المتابعة؟
- متى تجرى عملية المتابعة؟
- كيف تقيس مدى تأثير المهمة الرقابية؟

180

181
182
183
184
185
192
193
198
206
208
209
210

- ملحق 1: مثال على إطار ضمان الجودة للجهاز الأعلى للرقابة لتأكيد الامتثال للمعايير المعمول بها
- ملحق 2: مثال على تصريح المشاركة في الأنشطة الخارجية
- ملحق 3: مثال على بيان الاستقلالية
- ملحق 4: مثال على مصفوفة اختيار موضوع الرقابة
- ملحق 5: نموذج وثائق التصميم
- ملحق 6: قائمة التحقق من ورقة التصميم
- ملحق 7: الجداول الزمنية للمشروع وهيكل توزيع العمل
- ملحق 8: دليل المقابلات
- ملحق 10: أمثلة على أسئلة موثوقة البيانات للجهات الخاضعة للرقابة
- ملحق 11: نموذج أداة جمع البيانات
- ملحق 12: نموذج توثيق الملاحظات المباشرة
- ملحق 13: كيفية إجراء استقصاء

214
216
217
219
220
221

[ملحق 14: أمثلة على سجل التحليل](#)
[ملحق 15: نموذج توثيق الخلاصة](#)
[ملحق 16: أمثلة على تحليل الانحدار](#)
[ملحق 17: نموذج صفحة النقاط الرئيسية لمكتب المساءلة الحكومي](#)
[ملحق 18: نموذج ملخص تنفيذي للمحكمة الأوروبية للمدققين](#)
[ملحق 19: وصف منهجية الرقابة في تقرير رقابة الأداء](#)

الاختصارات والمصطلحات

| | |
|---|--------------------|
| برنامج مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة | 3i Audit Programme |
| المنظمة الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة الناطقة بالإنجليزية | AFROSAI-E |
| مكتب المساءلة الحكومي | GAO |
| التوجيهات | GUID |
| مبادرة تنمية الإنتوساي | IDI |
| المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة | INTOSAI |
| نموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة التابعة لمبادرة تنمية الإنتوساي | ISAM |
| المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة | ISSAI |
| عدم تخلف أحد عن الركب | LNOB |
| مكتب الرقابة الوطني | NAO |
| اللجنة الفرعية لرقابة الأداء | PAS |
| الجهاز الأعلى للرقابة | SAI |
| مكتب المحاسبة بالولاية | SAO |
| هدف التنمية المستدامة (الأمم المتحدة) | SDG |
| منهجيات مجموع الحكومة | WoG |

1. المعلومات الأساسية

وضعت مبادرة تنمية الإنتوساي، في عام 2014، أول دليل يختص بإعمال المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة الخاصة برقابة الأداء، وذلك ضمن برنامج مبادرة تطبيق **المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة¹ (برنامج 3i²)**. وكان الدليل في ذلك الوقت قائماً على المستوى 4 القديم من المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة لرعاية الأداء، سلسلة المعيار ISSAI 3000، (والتي حلت محلها المعايير الجديدة الدولية للأجهزة العليا للرقابة الخاصة برقابة الأداء)، والمستوى 3 من المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة للمعيار ISSAI 100 و ISSAI 300. وقد قدمت هذه المعايير الأساس الذي بنيت عليه منهجية الرقابة الموضحة في الدليل الأول لرعاية الأداء.

اعتمدت **الإنتوساي** المعيار ISSAI 3000 الجديد الخاص برقابة الأداء في عام 2016. وباعتباره المعيار الرسمي لرقابة الأداء، فإن المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة ISSAI 3000 يشتمل على تغييرات رئيسية عن المعايير السابقة. وفي دعمها لإعمال المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة الخاصة برقابة الأداء، شرعت مبادرة تنمية الإنتوساي بعد ذلك في مراجعة دليل إعمال المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة الخاصة برقابة الأداء لتوضيح التغييرات التي طرأت على المعايير. ويعد هذا الدليل حصاد تلك العملية، حيث يتضمن منهجية الرقابة الحالية المبنية على المعيار ISSAI 3000 التي يمكن تطبيقها على مهام رقابة الأداء التي تنفذها الأجهزة العليا للرقابة. علاوة على ذلك، فقد تلقت مبادرة تنمية الإنتوساي أيضاً إفادة بأن الأجهزة العليا للرقابة بحاجة إلى دليل إرشادي يمكن لمدقي الأداء استخدامه في تنفيذ مهام رقابة الالتزام للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.

2. ما الغرض من هذا الدليل؟

يشتمل الدليل على شروحات لعملية الرقابة المالية وفق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة بالإضافة إلى نماذج ورقة عمل رقابي تم تصميمها لتسهيل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة الرقابية عملياً، ولا يعد دليلاً لتنفيذ المعايير الدولية للأجهزة الرقابية أو منهجية توجيهية لرعاية الأداء، ويقدم هذا الدليل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة على رقابة الأداء. وقد يتعين على الأجهزة العليا للرقابة تصميم وتطوير إرشادات إضافية ونماذج ورقة عمل لتلبية متطلبات إضافية قد يفرضها قانونها ولوائحها وممارساتها.

يمكن استخدام هذا الدليل وتعديله بواسطة الأجهزة العليا للرقابة التي اعتمدت المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة بشأن رقابة الأداء في المستوى 4 باعتبارها معاييرها الرقابية الموثوقة، وتغطي المنهجية المقترحة في الدليل بشكل مكثف أعمال الرقابة التي يجب إجراؤها وتوثيقها على مستوى التعامل الرقابي.

كما يمكن استخدام الدليل من قبل المنظمات التي تدعم الأجهزة العليا للرقابة في تطوير منهجية رقابة الأداء.

3. كيفية وضع الدليل؟

وُضع هذا الدليل وفقاً لمتطلبات بروتوكول منظمة تنمية الإنتوساي لضمان جودة المنافع العامة العالمية، المجلد 32.0³.

¹المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

² قررت الخطة الاستراتيجية (المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإنتوساي) ونموذج تعميم المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (المعتمد من مجلس إدارة الإنتوساي في 2011) تكليف مبادرة تنمية الإنتوساي بـ "دعم تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة". وفي إطار التزامها بهذا التكليف، أطلقت مبادرة تنمية الإنتوساي برنامجاً شاملاً لتنمية القدرات الرقابية يحمل اسم مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.

³ البروتوكول متاح عبر الرابط التالي <http://www.idi.no/en/idi-library/global-public-goods>

يُعد إصدار الدليل نتاج الشراكة المتميزة بين منظمة تنمية الإنتوساي واللجنة الفرعية لرقابة الأداء ولجنة المعايير المهنية للإنتوساي. لقد تعاون رئيس اللجنة الفرعية لرقابة الأداء من الجهاز الأعلى للرقابة في النرويج، والجهاز الأعلى للرقابة في الولايات المتحدة الأمريكية مع فريق مبادرة تنمية الإنتوساي لإعداد هذا الإصدار من الدليل. وقد راجع الخبراء من الجهاز الأعلى للرقابة في النرويج، والجهاز الأعلى للرقابة في السويد ومبادرة تنمية الإنتوساي مسودة الإصدار 0. كما أسهم مدققو الأداء في الأجهزة العليا للرقابة في فيجي، وجورجيا، وجاميكا، وبيرو، والفلبين، مساهمة قيمة بتقديم الأمثلة.

4. محتويات الدليل

لقد وُضع هذا الدليل من منظور المؤلف، فهو موجه للمدققين الذي يرغبون في استخدام المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة عند إجراء مهام رقابة الأداء، وهو يتضمن منهجية رقابية قائمة على المعايير الدولي للأجهزة العليا للرقابة بهدف تلبية المعيار ISSAI 3000 - المعيار الدولي لرقابة الأداء، والذي ينطبق على مهام رقابة الأداء التي أجراها الجهاز الأعلى للرقابة في بيئة القطاع العام.

يعزز الدليل أفضل الممارسات العالمية؛ وعند استخدام الدليل، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة التأقلم مع المنهجية الموضحة لتلبية احتياجاتهم المحلية.

ثمة ثمانية فصول في الدليل، تغطي: ماهية رقابة الأداء، والمبادئ الأساسية لرقابة الأداء الجيد، وآلية اختبار موضوع رقابة الأداء، وكيفية تصميم رقابة الأداء، وكيفية إجراء رقابة الأداء، وكيفية إعداد النتائج والاستنتاجات.

نظرًا لأن المهمات الرقابية تتألف من إجراءات تكرارية، تم إيلاء العناية الواجبة للحفاظ على الارتباط بين المراحل المختلفة للمهمة الرقابية عند كتابة كل فصل ووضع نماذج أوراق العمل، والتوجيه والأمثلة. كما يضمن الرجوع إلى نماذج أوراق العمل كذلك أن يفهم المستخدمون الحاجة إلى الحفاظ على مثل هذا الترابط في الرقابة الفعلية على الأداء.

قد يرغب قراء هذا الدليل في الرجوع إلى المنتجات العالمية لمبادرة تنمية الإنتوساي، والذي يكمل الدليل، فهي تتضمن إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة 2016⁴، ويتطلب تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أداة تقييم (الأي كات) الإصدار 50⁵، ونموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة 2020⁶.

⁴ <https://www.idi.no/en/elibrary/cpd/sai-pmf/library>

⁵ <https://www.idi.no/en/idi-library/global-public-goods/issai-implementation-initiative/issai-compliance-assessment-tools-icats>

⁶ <https://www.idi.no/en/isam>

ما المقصود برقابة الأداء؟

قبل الشروع في مهمة رقابة الأداء، من المهم فهم ماهية رقابة الأداء، وأوجه الاختلاف عن الأنواع الأخرى من المهمات الرقابية، مثل الرقابة المالية ورقابة الالتزام. ويعرض هذا الفصل تعريف رقابة الأداء والهدف منها في القطاع العام، ويحدد القيمة التي يمكن أن يضيفها هذا النوع من المهمات الرقابية، كما يقدم الفصل أيضاً تعريفات وأمثلة للأبعاد التي نستخدمها لتقييم الأداء –الاقتصاد والكفاءة والفعالية، والمعروفة مجتمعة باسم "E3".

سيجيب هذا الفصل عن التساؤلات التالية:

- ما المقصود برقابة الأداء؟
- ما أهداف رقابة الأداء؟
- ما أنواع التقارير الناتجة عن رقابة الأداء؟
- ما أنواع مهمات الرقابة على القطاع العام التي لا تعد رقابة أداء؟
- ما القيمة التي تضيفها مهمات رقابة الأداء؟
- كيف يمكن أن تساهم مهمات رقابة الأداء في ضمان مبدأ "عدم تخلف أحد عن الركب"؟

5. ما المقصود برقابة الأداء؟

الرقابة على الأداء

تركز رقابة الأداء على ما إذا كانت التدخلات والبرامج والأجهزة تعمل وفقاً لمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية وما إذا كان هناك مجال للتحسين. يتم فحص الأداء وفقاً للمعايير المناسبة، ويتم تحليل أسباب الانحرافات عن تلك المعايير أو تحليل المشاكل الأخرى. ويهدف ذلك إلى الإجابة عن أسئلة الرقابة الرئيسية وتقديم التوصيات للتحسين.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 100/22

تعد **رقابة الأداء** أحد ثلاثة أنواع رئيسية من المهمات الرقابية في القطاع العام، المحددة في المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (إيساي) 100. وهي تختلف عن النوعين الرئيسيين الآخرين، وهما **الرقابة المالية** و**رقابة الالتزام**، وفق ما سيعرض لاحقاً في هذا الفصل.

تتمثل الوظيفة الرئيسية لمهمات رقابة الأداء في التأكد مما إذا كانت الحكومة تحسن الاستفادة من الموارد لتحقيق أهداف سياستها، فكتيراً ما تفحص هذه المهمات الرقابية تنفيذ سياسة أو سياسات، وللأجهزة العليا للرقابة أن تستخدم الاختبارات لفحص الأداء الحكومي وفق المعايير المناسبة ذات الصلة، ثم محاولة العثور على أسباب أي ضعف في الأداء. من ناحية أخرى، قد تحدد مهمات رقابة الأداء أيضاً ما يعمل بنجاح داخل الجهات الخاضعة للرقابة أو قياس مدى تحسن الأداء بسبب بعض التغييرات التي أجرتها الجهات على السياسة أو العمليات. وتهدف الأجهزة العليا للرقابة، من خلال تنفيذ هذا العمل، إلى تقديم معلومات أو تحليلات أو رؤى جديدة، وعند الاقتضاء، توصيات إلى الجهات الخاضعة للرقابة من أجل تحقيق تحسينات.

لا تقتصر رقابة الأداء على العمليات المالية المحددة فحسب، بل تشمل النطاق الكامل للأنشطة الحكومية، بما في ذلك كل من الأنظمة التنظيمية والإدارية (معيار الإنتوساي 1، القسم 4). قد ينصب تركيز رقابة الأداء، وهوما لا يحدث عادة، على برنامج

أو سياسة أو جهة أو صندوق واحد، وقد تقوم الأجهزة العليا للرقابة أيضاً بتصميم تقاريرها لتركز حول مواضيع مثل:

- الأنشطة، على سبيل المثال توريد المشتريات في كافة الجهات الحكومية.
- المخرجات، على سبيل المثال مستويات الإنتاجية في الصناعات المملوكة للحكومة.
- النتائج، على سبيل المثال انخفاض انبعاثات الكربون بسبب سياسات كفاءة الطاقة في المباني الحكومية.
- تقديم الخدمات، على سبيل المثال سرعة وجودة خدمة حكومية معينة.
- التأثيرات، مثل الحد من العنف الأسري ضد المرأة.

6. ما أهداف مهمات رقابة الأداء؟

تهدف رقابة الأداء إلى المساهمة في تحسين **الاقتصاد والكفاءة والفعالية (Es3)** في القطاع العام، كما تهدف إلى المساهمة في المساءلة والشفافية والشمولية (عدم تخلف أحد عن الركب). تسعى رقابة الأداء إلى توفير معلومات أو تحليلات أو رؤى جديدة، وتوصيات من أجل التحسين، عند الضرورة.

ما المقصود بالاقتصاد والكفاءة والفعالية (Es3)؟

يُعد الاقتصاد والكفاءة والفعالية جوهر رقابة الأداء، كما أنها تمثل مقاييس ناجحة في التمييز بين رقابة الأداء رقابة الالتزام، وبينما تتعامل رقابة الالتزام مع الالتزام (بشكل أساسي مع الإجراءات والقوانين واللوائح)، تركز رقابة الأداء على تأثير القرارات المتخذة بشأن كيفية تعميم الموارد.

تم تعريف الاقتصاد والكفاءة والفعالية (Es3) في المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ISSAI 300/11، وفيما يلي تفصيلها.

الاقتصاد: خفض التكاليف

**المعيار**

يشير مبدأ الاقتصاد إلى تقليل تكاليف الموارد المستخدمة في تنفيذ الأنشطة، ويجب توافر الموارد المستخدمة في الوقت المناسب وبجودة وكمية مناسبة وبأفضل الأسعار.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 300/11

تركز الرقابة على الاقتصاد على مدى نجاح الجهات الخاضعة للرقابة في خفض تكلفة الموارد (المدخلات)، مع مراعاة الجودة اللازمة لهذه الموارد، ويركز هذا النوع من الرقابة على المدخلات فقط.

تتمثل بعض المخاطر الرئيسية على الاقتصاد فيما يلي:

- إهدار الموارد بالإفراط في استخدامها لتحقيق النتائج المستهدفة؛
- دفع مبالغ كبيرة كمقابل للموارد؛
- استخدام موارد ذات جودة أعلى من اللازم لتحقيق النتائج المستهدفة؛
- اتباع "التوفير الزائف" باستخدام موارد رخيصة رديئة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف على المدى الطويل – على سبيل المثال، ينتج عن استخدامها استمرارية الحاجة إلى الصيانة والإصلاحات المتكررة.

عند تنفيذ مهمة الرقابة الاقتصادية، قد يُقدم المدقق إجابات على أسئلة مثل:

- هل تمثل الوسائل المختارة أو التجهيزات المنتقاة –أي المدخلات– الاستخدام الاقتصادي الأمثل للأموال العامة؟
- هل تُستخدم الموارد المالية أو البشرية أو المادية بطريقة اقتصادية؟
- هل تُنفذ أنشطة الإدارة وفقاً للمبادئ الإدارية السليمة والسياسات الإدارية الجيدة؟

الكفاءة: الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة



يقصد بمبدأ الكفاءة تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. وموضوع العلاقة بين الموارد المستخدمة (المدخلات) والمخرجات المقدمة من حيث الكم والكيف والتوقيت.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 300/11

تتمحور الرقابة على الكفاءة حول الإجابة على سؤال ما إذا تم استعمال هذه الموارد بالطريقة الأمثل أو المرضية، أو إذا ما كان ممكناً تحقيق النتائج ذاتها أو نتائج مماثلة (من حيث الجودة والوقت المستغرق) بموارد أقل. بعبارة أخرى، "هل نحصل على أفضل المخرجات -من حيث الكم والكيف- من مدخلاتنا وإجراءاتنا؟ (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 39/3100). ولذلك، تتمحور الكفاءة حول الإنتاجية القصوى التي تم تحقيقها من قدر معين من المدخلات، أو الحد الأدنى من المدخلات المطلوبة لتحقيق مستوى معين من الإنتاج.

الكفاءة مفهوم نسبي، عملية أو أداة أو برنامج، إما أكثر أو أقل كفاءة من غيره، وهذا يعني أنه لإجراء رقابة على الكفاءة، يتعين إجراء نوع من المقارنة، ومن الأمثلة على ذلك: مقارنة الأنشطة المماثلة في الجهات المماثلة؛ مقارنة عملية واحدة (في جهة واحدة) مع نفس العملية في وقت سابق؛ مقارنة العملية قبل اعتماد سياسة أو إجراء وبعدها؛ ومقارنة كفاءة المنظمة بمجموعة مقبولة من خصائص المنظمات الفاعلة. (المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة 41/3100)

في مهمات رقابة الكفاءة، قد تطرح أسئلة مثل:

- هل تحصل الوزارة على أفضل الخدمات للتمويل المخصص؟
- هل تزيد المدارس من معدل استخدام معدات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها؟
- هل يمكن تقليل وقت الانتظار في موعد طبي؟

الفعالية تحقيق الغايات والأهداف المعلنة

الفعالية تعني النتائج، فهي تتعلق بالإجابة على أسئلة مثل:

- هل يتحقق للأقسام أو الجهات الغايات من سياستها؟
- هل تحقق الأقسام أو الجهات أهدافها في جميع قطاعات المجتمع؟
- عند تقييم الفعالية، تنتظر الأجهزة العليا للرقابة فيما إذا كانت السياسة الحكومية أو البرنامج أو النشاط يحقق الأهداف المرجوة ومدى تحقيقها. في بعض الأحيان تقسم الأجهزة العليا للرقابة الفعالية إلى جانبين متباينين:
- تحقيق أهداف محددة من حيث المخرجات (وهذا ما يسمى الكفاءة في بعض الأجهزة العليا للرقابة).
- تحقيق النتائج المرجوة من حيث النتائج.

على سبيل المثال، قد تقوم بالرقابة على برنامج تابع لوزارة التعليم مصمم لتحسين مهارات الطلاب الذين تركوا المدرسة لسد الفجوات المتوقعة في المهارات في القوى العاملة. إذا كنت تركز فقط على المخرجات، فربما يكون تركيزك على التغييرات في المؤشرات، مثل عدد ونسبة الطلاب الذين يتركون الدراسة بينما يتمتعون بالمهارات المستهدفة. قد تنتظر رقابة أكثر طموحاً، بالنظر إلى النتائج، في أسئلة أكثر تعقيداً مثل:

- هل حققت السياسات أي تغيير في فجوة المهارات في سوق العمل؟
 - ما مدى قدرة الوزارة على توقع الفجوات في سوق العمل والاستجابة لها؟
 - هل أدت السياسات إلى تغيير ملموس في الإنتاجية في الاقتصاد؟
- في هذه الحالة، عندما تنتظر إلى الفعالية من منظور النتائج، سيكون من الضروري النظر إلى الروابط بين الجهات والمؤسسات، ويتعين عليك التفكير في بيئة أكبر، ولن تعتمد النتيجة المتوقعة على برنامج واحد أو مبادرة واحدة فقط، في المثال أعلاه، قد يشمل الجهات ذات الصلة بالتوظيف والنقل والتمويل، إلى جانب الجهات المسؤولة مباشرة عن البرنامج.

يمكن للأجهزة العليا للرقابة التي تعمل على الفعالية الاستفادة من المنهجيات المستمدة من التخصصات مثل تقييم البرامج- نشاط فحص تنفيذ وتأثير تدخلات السياسة لتحديد وتقييم التكاليف والآثار المقصودة وغير المقصودة. ويتعين على الأجهزة العليا للرقابة وفرق المراجعة، عند الاقتضاء، مراعاة تأثير الإطار التنظيمي أو المؤسسي على أداء الجهات الخاضعة للرقابة.

تستلزم الرقابة على فاعلية الأداء، فيما يتعلق بتحقيق أهداف الجهة الخاضعة للرقابة، الرقابة على التأثير الفعلي للأنشطة مقارنة بالتأثير المتوقع. على سبيل المثال، قد ترغب في مقارنة الموقف موضع الرقابة قبل تقديم السياسة أو البرنامج وبعدهما، عن طريق قياس سلوك المجموعة الضابطة التي لم تخضع للسياسة أو البرنامج (الواقع المضاد). يمكن القيام بذلك عن طريق تجربة عشوائية أو شبه تجربة.⁷ (المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة 3100 / 45)

⁷ ندرس شبه التجربة تأثير التدخل على المجموعة الإحصائية المستهدفة، ولكنها تستخدم طرقاً أخرى غير التعيين العشوائي لتحديد أفراد المجموعة الذين يتم اختيارهم للمشاركة في الدراسة.

من الناحية العملية، قد يكون من الصعب عليك إجراء هذه المقارنات، ويرجع ذلك جزئيًا إلى نقص المواد المقارنة المناسبة في كثير من الأحيان، وقد يكون من الصعب للغاية عزل تأثيرات السياسات أو البرنامج الخاضع للرقابة عن عوامل خارجية أخرى. وفي مثل هذه الحالات يمكنك تقييم معقولية الافتراضات التي تركز عليها السياسات، وهذا ما يسمى أحيانًا باختبار نظرية البرنامج. يمكنك أيضًا تقييم ما إذا كانت الخطوات السابقة في البرنامج -خاصة الخطوات اللازمة للتأثير النهائي- قد تم تحقيقها، وغالبًا ما يتم اختيار هدف رقابي أقل طموحًا، مثل تقييم ما تم تحقيقه من أهداف ومدى الوصول إلى المجموعات المستهدفة أو مستوى الأداء.

كيف تعزز رقابة الأداء المساءلة والشفافية؟

يمكن لرقابة الأداء أن تعزز المساءلة بمساعدة المسؤولين في الحكومة ومسؤوليات الرقابة على فهم الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. كما أن رقابة الأداء تنتظر فيما إذا كانت القرارات التي اتخذتها السلطة التشريعية أو السياسة أو السلطة التنفيذية يتم إعدادها وتنفيذها بكفاءة وفعالية، وما إذا تم إنفاق الأموال إنفاقاً رشيداً. ولا تشكك رقابة الأداء في نوايا السلطة التشريعية ولا قراراتها، ولكنها تبحث فيما إذا كانت هناك أوجه قصور في قوانينها وتشريعاتها أو طريقة تنفيذها، مما يحول دون تحقيق الغايات المحددة. (المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة 12/300)

تعزز رقابة الأداء *الشفافية* بمنح دافعي الضرائب والخبراء الماليين والمواطنين والإعلام فكرة عن إدارة الأنشطة الحكومية المختلفة ونتائجها، وستكون مخرجات هذا العمل في صالح:

- الحكومة والهيئات التشريعية؛
- دافعو الضرائب ومصادر التمويل العام الأخرى؛
- المستهدفون بسياسات الحكومة؛
- في بعض الحالات، وسائل الإعلام.

وبالتالي، فإن رقابة الأداء تساهم إسهامًا مباشرًا في توفير معلومات مفيدة للمواطنين بينما تعمل أيضًا كأساس للتعلم والتحسين في القطاع العام. (المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة 12/300)

تساعد رقابة الأداء السلطة التشريعية على مساءلة الحكومة عن الأداء، وغالبًا ما يتم توجيه رقابة الأداء إلى السلطة التشريعية، إلا أن بعض البلدان لديها ترتيبات مختلفة. واعتمادًا على الترتيبات الدستورية في كل دولة، قد يكون تقرير الجهاز الأعلى للرقابة أساسًا لمزيد من المناقشة أو جلسات الاستماع في الهيئة التشريعية، وتلك هي الكيفية التي تعزز بها رقابة الأداء كلاً من المساءلة والشفافية.

7. ما أنواع التقارير الناتجة عن رقابة الأداء؟

تعني أهداف رقابة الأداء -تعزيز الاقتصاد والكفاءة والفعالية وكذلك معالجة المساءلة والشفافية- أن النطاق المحتمل لرقابة الأداء قد يكون واسعًا، ومع ذلك، تظهر بعض الموضوعات بشكل متكرر أكثر من غيرها. **الشكل 1** يوضح بعض الموضوعات الشائعة التي من المحتمل أن تجدها في رقابة الأداء.

الشكل 1: السمات التي تظهر في مهمات رقابة الأداء
الموضوع أمثلة على أهداف الرقابة

مثال على
تقرير الجهاز الأعلى للرقابة يتناول هذا
الموضوع

| | | |
|---|--|--|
| مدى جاهزية حكومة جامايكا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. إدارة المدقق العام بجامايكا، 2018 | تقييم مدى تنفيذ حكومة جامايكا الإجراءات على الصعيد الوطني، منذ اعتماد جدول الأعمال 2030 في سبتمبر 2015 وتعد كافية لدعم جاهزية تحقيق أهداف التنمية المستدامة. |  مدى الجاهزية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة |
| تقرير رقابة الأداء عن شراء المعدات الطبية والجراحية من جانب إدارة الخدمات السريرية لدى وزارة الصحة. مكتب المدقق العام بوتسوانا، 2012 | تحديد ما إذا كانت وزارة الصحة تتبع إجراءات فعالة للشراء للحصول على المستلزمات الطبية أو المعدات ذات جودة وسعر مقبول عند مقارنتها بغيرها من الدول. |  فعالية عمليات الشراء |
| المشتريات العامة المراعية للبيئة - هل تساعد الإدارة بفعالية في تحقيق الهدف المتصل بالمناخ؟ مكتب الرقابة الوطني السويدي، 2012 | تحديد مدى نجاح الهيئات العامة لمعالجة تحديات البيئة الناجمة عن تغيير المناخ. |  التنسيق بين القطاعات الحكومية |
| هل يعد دعم الصندوق الأوروبي للتنمية الإقليمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التجارة الإلكترونية فعالاً؟ محكمة المدققين الأوروبية، 2014 | تقييم ما إذا كان أدى دعم الحكومة والتدريب للأعمال التجارية الصغيرة إلى ارتفاع النمو الاقتصادي وما إذا كانت المزايا تم مشاركتها بشكل عادل. |  النتائج الاقتصادية |
| تقديم نظم الصرف الصحي في المدن الكبرى بكينيا: دراسة لحالة مجلس المدينة في نيروبي. مكتب المدقق العام بكينيا، 2018 | تقييم ما إذا كانت الحكومة ستفي أهدافها المالية والمواعيد النهائية لتحسين مرافق الصرف الصحي في المناطق الحضرية. |  إدارة المشاريع الكبرى |
| إدارة توزيع المياه في المناطق الحضرية. مكتب المدقق العام ببنزانيا، 2012 | تقييم ما إذا كانت الوزارة المسؤولة تعالج بشكل سليم المشاكل المتمثلة في تسربات شبكة إمدادات المياه المحلية. |  النتائج الاجتماعية |
| الإدارة المستدامة للموارد السمكية في المياه الطبيعية. مكتب المدقق العام بزامبيا، 2015 | تقييم ما إذا كانت الوزارة المسؤولة تعزز الإدارة المستدامة للموارد السمكية تعزيز فعال. |  النتائج البيئية ونتاج الاستدامة |

| | | |
|---|--|---|
| <p>القضاء على العنف ضد المرأة. الجهاز الأعلى للرقابة بفيجي، 2019</p> | <p>تقييم فعالية تنفيذ خطة العمل المعنية بالمرأة خاصة فيما يتعلق بالقضاء على العنف ضد المرأة من خلال فحص: وجود إطار عمل سياسي وقانوني؛ أي عملية يتم من خلالها تنفيذ إطار العمل؛ مراقبة الترتيبات من حيث تنفيذها وإعداد التقارير حولها؛ وما إذا كان يمكن إظهار التحسينات.</p> | <p> المساواة بين الجنسين</p> |
| <p>إدارة هيئة التنمية الزراعية والريفية لإعادة تأهيل الطرق الزراعية. الجهاز الأعلى للرقابة بجامايكا، 2019</p> | <p>تقييم ما إذا كانت الحكومة من خلال هيئة التنمية الزراعية والريفية قد وضعت نظام إدارة فعال لإعادة تأهيل أعمال الطرق الزراعية في جامايكا. بالإضافة إلى ذلك، تقييم ما إذا كانت هيئة التنمية الزراعية والريفية تعمل لتحقيق الدرجة القصوى من الالتزام من خلال ممارسة معايير الجودة في إعادة تأهيل/ إصلاح الطرق وتقليل مخاطر سوء جودة أعمال الطرق.</p> | <p> البنية التحتية</p> |
| <p>المساعدة الحكومية للطلاب والمدرسين في التعليم الخاص الجهاز الأعلى للرقابة بالفلبين، 2018</p> | <p>الوقوف على مدى تحقيق برنامج المساعدة الحكومية للطلاب والمدرسين في التعليم الخاص أهدافه وغاياته؛ وما إذا كانت وزارة التعليم تأكدت من تصنيف الأكثر احتياجاً ومن الإدارة المناسبة للبرنامج.</p> | <p> التعليم</p> |
| <p>الخدمات الوقائية بشأن منع الحمل بين المراهقين. الخدمات المقدمة من جانب وزراء شؤون المرأة والإسكان والصحة والتعليم. الجهاز الأعلى للرقابة ببيرو، 2018</p> | <p>تحديد ما إذا كانت الخدمات المقدمة لمنع الحمل بين المراهقين فعالة.</p> | <p> الصحة والتعليم والمساواة بين الجنسين</p> |

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

8. ما أنواع مهمات الرقابة على القطاع العام التي لا تعد رقابة على الأداء؟

رقابة الأداء نظام محدد بمعاييرهِ واتفاقياته، ومن المهم فهم الاختلافات بين رقابة الأداء والنوعين الرئيسيين الآخرين من الرقابة على القطاع العام: **الرقابة المالية ورقابة الالتزام**.

عادة ما يكون من السهل التمييز بين الرقابة المالية ورقابة الأداء، فالرقابة المالية تركز على تحديد ما إذا كان تقديم المعلومات المالية الخاصة بأحد الجهات يتم وفقاً للإطار التنظيمي ولطريقة إعداد التقارير المالية المعمول بهما (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 22/100)، معظم الناس على دراية بدورة الرقابة المالية السنوية التي يعتمد المدققون فيها البيانات المالية الجهة

الخاضعة للرقابة، وتضيف الرقابة المالية قيمة من خلال تزويد المستخدمين المستهدفين بالبيانات المالية بثقة في موثوقية وملاءمة المعلومات المقدمة في بيانات الرقابة.

قد يكون من الصعب فهم الفرق بين رقابة الالتزام ورقابة الأداء لأنهما يتداخلان في بعض الأحيان، حيث تشمل مهمات رقابة الالتزام مجموعة واسعة من مهمات الرقابة ذات الخصائص المختلفة، وأنشطة الفحص، والمعاملات المالية أو المعلومات.

يُقيم مدقق رقابة الالتزام ما إذا كانت الأنشطة والمعاملات المالية والمعلومات، في كافة الجوانب الجوهرية، ملتزمة بالمرجعيات التي تحكم للجهة الخاضعة للرقابة، وتتضمن تلك المرجعيات: القواعد والقوانين واللوائح والأنظمة والقرارات المتعلقة بالميزانية والسياسات والشروط المتفق عليها والمبادئ العامة التي تحكم الإدارة المالية السليمة للقطاع العام وسلوك الموظفين الحكوميين. (المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة 100 / 22)

تضيف مهمات رقابة الالتزام قيمة من خلال توفير تأكيد مستقل على التزام من قبل الجهة الخاضعة للرقابة، ويجب أن تعتمد الأجهزة العليا للرقابة في عملها على الحكم المهني المستقل والتحليل القوي والسليم (معياري الإنتوساي 12، المبدأ 7). لهذا السبب، ينبغي ألا تشارك الأجهزة العليا للرقابة، أو أن يُنظر إليها على أنها مشاركة، بأي شكل من الأشكال في إدارة الجهات الخاضعة للرقابة (معياري الإنتوساي 10، المبدأ 3).

أمثلة على الأسئلة التي طُرحت أثناء رقابة الالتزام:

- هل ينفذ المفتشون البيئيون القدر المتوقع من الفحوصات المناسبة عند زيارة مرافق التعدين؟
- هل تنفذ الإدارات القوانين الوطنية بشأن التمييز العنصري عند تعيين موظفين جدد؟

عادةً ما تكون رقابة الأداء أحد أشكال ارتباطات الإبلاغ المباشر. في ارتباطات الإبلاغ المباشر، يقيم المدقق أو يقيس موضوع الرقابة مقارنة بالمعايير، مع مراعاة الأهمية النسبية والمخاطر. وتُقدّم نتيجة قياس الموضوع وفق المعايير متضمنةً في تقرير الرقابة في شكل نتائج أو استنتاجات أو توصيات أو رأي. وقد تقدم الرقابة على الموضوع أيضاً معلومات أو تحليلات أو رؤى جديدة.

قد تتضمن بعض مهمات رقابة الأداء أسئلة عن الالتزام ضرورية وذات صلة بفحص الاقتصاد والكفاءة والفعالية في موضوع الرقابة. على سبيل المثال، قد تتضمن رقابة الأداء التي تقيم جودة الرعاية في المستشفيات فحوصات حول ما إذا كان الطاقم الطبي يفي بمتطلبات التدريب المشروطة. ومع ذلك، لن يكون هدف رقابة الأداء هو كتابة استنتاج بشأنها، بل يفضلون ربط ذلك بكفاءة الطاقم الطبي وتأثيره على جودة الخدمة التي يقدمها المستشفى.

9. ما القيمة التي تضيفها مهمات رقابة الأداء؟

تركز رقابة الأداء على المجالات التي قد تضيف إليها قيمة لكل وحيث تكون فرصة التحسين أعظم (انظر الشكل 2). وتوفر رقابة الأداء توصيات بناءً للجهة الخاضعة للرقابة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.

الشكل 2: قيمة رقابة الأداء

ما القيم التي تضيفها مهام رقابة الأداء؟

تُعد رقابة القطاع العام التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة عاملاً مهماً في إحداث الفارق في حياة المواطنين. وتؤثر رقابة الأجهزة العليا على الحكومة وجهات القطاع العام إيجابياً على ثقة المجتمع نظراً لأنها توجه تركيز أمناء الموارد العامة نحو كيفية استخدام هذه الموارد بفاعلية.

يدعم هذا الوعي القيم المرغوب فيها ويدعم آليات المساءلة، وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل. وبمجرد نشر نتائج رقابة الجهاز الأعلى للرقابة للجمهور، يتمكن المواطنون من مساءلة أمناء الموارد العامة. وتعزز الأجهزة العليا للرقابة بهذه الطريقة كفاءة الإدارة العامة ومساءلتها وفعاليتها.

المصدر: معيار الانتوساي P-12

بشكل عام، تقدم رقابة الأداء فوائد مثل تحديد:

- الهدر وعدم الكفاءة في تقديم الخدمات العامة؛
- فرص تعظيم العائد على الاستثمار في الخدمات العامة؛
- المخاطر على تحقيق أهداف السياسات؛
- القضايا ذات الاهتمام الاجتماعي والاقتصادي لدى المواطنين.

يشرح المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 12 الطرق التي يمكن بها للأجهزة العليا للرقابة أن تحدث فارقاً في حياة المواطنين. ويوضح الشكل 3 المساهمات المحددة التي قد تقدمها رقابة الأداء.

الشكل 3: كيف يمكن أن تضيف مهمات رقابة الأداء قيم

| أنشطة رقابة الأداء التي تضيف القيم | مبدأ الانتوساي P-12 ذو الصلة | كيف يمكن للجهاز الأعلى للرقابة تنفيذ هذا النشاط |
|--|---|--|
| النزاهة توفير تأكيد مستقل على النجاح الذي يطالب به الحكومة | 2 - تنفيذ المهام الرقابية لضمان خضوع الجهات الحكومية وجهات القطاع العام للمساءلة، وإدارة الموارد العامة، واستخدامها. | فحص ما إذا كان التدخل المالي الحكومي في سوق الإسكان قد شجع المشترين الذين ما كانوا ليدخلوا السوق لولا ذلك. المساعدة في الشراء: أسهم القروض - مراجعة التقدم. مكتب الرقابة الوطني (المملكة المتحدة)، 2019 |
| المساعدة على تحمل الهيئة التنفيذية المسؤولية عن أداؤها | 2 - تنفيذ المهام الرقابية لضمان خضوع الجهات الحكومية وجهات القطاع العام للمساءلة، وإدارة الموارد العامة، واستخدامها. | تقييم ما إذا كانت الحكومة تتفاوض على صفقة جيدة عند شراء المعدات الطبية. تقرير رقابة الأداء عن شراء المعدات الطبية والجراحية من جانب إدارة الخدمات السريرية. مكتب المدقق العام بيبوتسونا، 2012 |
| الشفافية ومن خلال نشر المعلومات الجديدة، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة القاء الضوء على كيفية استخدام الموارد العامة | 4 - إعداد تقارير حول نتائج الرقابة، وبالتالي تمكين الرأي العام من مساءلة الجهات الحكومية وجهات القطاع العام عن أداائهم. | نشر بيانات الأداء الإقليمية التي لم تكن متاحة إلا داخليًا. أوقات انتظار الخدمات الصحية الاختيارية الوطنية لعلاج السرطان . مكتب الرقابة الوطني (إنجلترا)، 2019 |
| الرؤى الجديدة تطبيق الأساليب التحليلية التي لم تستخدمها الحكومة بعد | 7 - تمثيل مصدر موثوق للرؤية والتوجيهات المستقلة والموضوعية من أجل دعم التغيير البناء في القطاع العام. | استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي العوامل لديها تأثيرات هامة من الناحية الإحصائية على أداء الموظفين. القوى العاملة الفيدرالية: قد تحسن التحليلات الإضافية ومشاركة الممارسات الواعدة من مشاركة الموظفين وأداائهم. مكتب المساءلة الحكومي، 2015 |
| مشاركة أفضل الممارسات من الداخل والخارج الرؤية بناء على تجربة أنشطة الرقابة المماثلة في الإدارات الأخرى. ينبغي للأجهزة العليا للرقابة تحليل تقارير الرقابة الفردية الخاصة بهم لتحديد الموضوعات والنتائج الشائعة والأسباب الجذرية وتوصيات الرقابة ومناقشتها مع الجهات المعنية الرئيسية. ينبغي للأجهزة العليا للرقابة أيضًا استخدام مهامهم الرقابية في مهنة الرقابة الدولية على القطاع العام لاستفادة من الدول الأخرى. | 7 - تمثيل مصدر موثوق للرؤية والتوجيهات المستقلة والموضوعية من أجل دعم التغيير البناء في القطاع العام. | مقارنة كيفية إدارة البلدان المختلفة لنفس النشاط. الرعاية الصحية في المملكة المتحدة: مقارنة بين الخدمات الصحية الوطنية في إنجلترا واسكتلندا وويلز وإيرلندا الشمالية. مكتب الرقابة الوطني، 2012 <i>L'accès des jeunes à l'emploi : construire des parcours, adapter les aides</i> (إمكانية التوظيف لصغار السن - بناء المسارات - تطويع الدعم الحكومي) , <i>Cour des comptes</i> . محكمة المدققين الفرنسية، 2016 |
| تقديم التوصيات العملية بما في ذلك التوصيات في تقارير رقابة الأداء التي يمكن الجهة التي تم تدقيقها من تحسين أداائها | 3 - تمكين أولئك المكلفين بحكومة القطاع العام لتنفيذ مسؤولياتهم المتعلقة بنتائج الرقابة وتوصياتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. | تقييم الأسباب الجذرية لأوجه القصور في الأداء ثم استناد التوصيات إلى هذه الأدلة بهدف الوصول لمقترحات حول كيفية تحسين الأداء. |
| إيضاح التعقيدات تقديم ملخص سهل لفهم المواضيع المعقدة | 4 - إعداد تقارير حول نتائج الرقابة، وبالتالي تمكين الرأي العام من مساءلة الجهات الحكومية وجهات القطاع العام. | كتابة منشورات رقابة الأداء بطريقة واضحة وبسيطة وباستخدام لغة مفهومة لجميع القراء المستهدفين. |

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/ مبادرة تنمية الانتوساي

من المهم بالنسبة لك بصفتك مدققاً أن تفكر مسبقاً فيما إذا كان بإمكانك أن تهدف إلى تقديم قيمة من خلال رقابة الأداء وكيفية ذلك، وستساعدك هذه التقديرات في تصميم المنهجيات والتحليلات واستراتيجيات التواصل التي تزيد من تأثير عملك.

كيف يؤثر التصنيف ضمن فئة ارتباطات الإبلاغ المباشر على إجراءات مهمات رقابة الأداء؟

قد تتضمن رقابة الأداء بعض التحقق من الإجراءات، ولكن يجب أن تكون حريصاً على ألا تصبح المهمة بأكملها مجرد تمرين "وضع علامة داخل مربع"، إن إجراءات الفحص بهدف تحديد الثغرات فيها لا توفر الفهم اللازم لتقييم الأداء، فتقييم الأداء هو عملية تقييم ما فعلته الجهات الخاضعة للرقابة لتنفيذ السياسة. وعند القيام بذلك، قد تحتاج إلى شرح كيف تساهم الإجراءات التي تقوم بفحصها في تحقيق نتيجة ناجحة. على سبيل المثال، قد تتحقق رقابة الأداء التي تقيم آلية شراء الوزارة للمركبات للاستخدام الرسمي من أن الموظفين يتبعون إجراءات الشراء. ومع ذلك، فإنها ستستمر في جمع الأدلة على النتائج، مثل:

- كم مرة تترك السيارات غير مستخدمة؟
- هل دفعت الوزارة سعراً عادلاً للسيارات؟
- هل الشركات الخاصة قادرة على اقتناء السيارات بسعر أرخص من الوزارة؟
- كيف يمكن للوزارة تخفيض تكاليف صيانة سياراتها؟
- هل سيكون من الأرخص استئجار السيارات عند الحاجة إليها؟

في ارتباطات الإبلاغ المباشر، تتحمل، كمدقق، مسؤولية إبلاغ القارئ بما يلي:

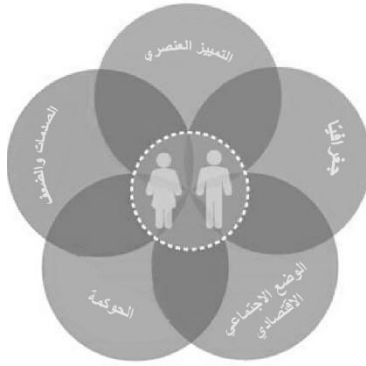
- ما المعايير التي اخترتها ولماذا؟
- ما الأدلة التي جمعتها؟
- ما نقاط الضعف الموجودة في الأداء؟
- ما الذي سبب الضعف ولماذا؟
- ما مدى قوة الدليل؟
- ما النتيجة التي توصلت إليها ولماذا؟
- إلى أي مدى يمكن للقارئ أن يضمن ما ورد في الخاتمة.

كيف يمكن أن تساهم مهمات رقابة الأداء في مبدأ "عدم تخلف أحد عن الركب"؟⁸

من الذي يتخلف عن الركب؟ يتخلف الناس عن الركب عندما يفكرون إلى الخيارات والفرص للمشاركة في التقدم الإنمائي والاستفادة منه، وبالتالي يمكن اعتبار جميع الأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع "متخلفين عن الركب"، نفس الأمر بالنسبة لأولئك الذين يعانون من الحرمان الذي يحد من خياراتهم وفرصهم مقارنة بالآخرين في المجتمع.

⁸ مقتبس من البند 1.3 من نموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة، متاح على <https://www.idi.no/en/isam>

تحدد ورقة مناقشة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2018 خمسة عوامل رئيسية تؤدي إلى تخلف الناس عن الركب.⁹



1. التمييز العنصري: ما سلوكيات التحيز أو الإقصاء أو سوء المعاملة التي يواجهها الأشخاص بسبب جانب واحد أو أكثر من جوانب هويتهم (المنسوبة أو المفترضة)، بما في ذلك النوع والعرق، والعمر، والفئة، والإعاقة، والتوجه الجنسي، والديانة، والجنسية، والسكان الأصليين، وحالة الهجرة، وما إلى ذلك؟

2. جغرافياً: من الذين يعانون العزلة، أو الضعف، أو الافتقار للخدمات العامة أو تدهورها، أو النقل، أو الإنترنت، أو فجوات البنية التحتية الأخرى بسبب مكان إقامتهم؟

3. الحوكمة: أين يواجه الناس الحرمان بسبب المؤسسات العالمية و / أو الوطنية و / أو دون الوطنية غير الفاعلة أو غير العادلة أو غير الخاضعة للمساءلة أو غير المستجيبة؟ من الذي يتأثر بالقوانين أو السياسات أو الإجراءات أو العمليات أو الميزانيات غير المنصفة أو غير الملائمة أو غير العادلة؟ من الأقل قدرة أو غير القادرين على التأثير أو المشاركة الهادفة في القرارات التي تؤثر عليهم؟

4. الوضع الاجتماعي-الاقتصادي: من الذي يواجه الحرمان أو نقص الدخل والتوقعات الحياتية والتحصيل العلمي؟ من الذي يعاني تراجع فرص البقاء بصحة جيدة وفرص التغذية والتعليم؟ من يتنافس في سوق العمل؟ من الذي اكتسب الثروة و / أو ينتفع من الرعاية الصحية الجيدة والمياه النظيفة والصرف الصحي والطاقة والحماية الاجتماعية والخدمات المالية؟

5. الصدمات والضعف: من الأكثر عرضة للانتكاسات بسبب آثار تغير المناخ، أو المخاطر الطبيعية، أو العنف، أو الصراعات، أو النزوح، أو حالات الطوارئ الصحية، أو الانكماش الاقتصادي، أو الأسعار، أو الصدمات الأخرى؟

يواجه الأشخاص الذين يعانون اجتماع هذه العوامل عليهم عائقاً قوياً ومضاعفاً وتمييزاً عنصرياً، مما يجعلهم على الأرجح الأكثر تخلفاً عن الركب.

عند إجراء مهمات رقابة الأداء، يمكنك فحص الإجراءات التي اتخذتها الحكومات الوطنية لتعميم مبدأ "عدم تخلف أحد عن الركب"، وهو ما يمكن أن يتضمن إجراءات لتحديد أولويات النتائج للفئات الضعيفة، وكذلك النظر إلى ما وراء المتوسطات السكانية لتحديد من هم، وأين يتواجدون واحتياجاتهم الخاصة. يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تنظر في مبدأ (عدم تخلف أحد عن الركب) في اختيار موضوعات الرقابة أو / وفي فحص مبدأ "مبدأ عدم تخلف أحد عن الركب" كقضية شاملة في الرقابة.

⁹ https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion_Paper_LNOB_E
N lres.pdf

يمكن للأجهزة العليا للرقابة الاهتمام بفحص ما يلي:

- كيف يتم تحديد الفئات الضعيفة وتلك المتخلفة عن الركب؟
- من الذي تخلف عن الركب وما الأسباب وراء ضعفهم؟
- ما مصادر البيانات المصنفة المتوفرة وما فجوات البيانات؟
- ما الإجراءات التي يتم اتخاذها لتحديد احتياجات الفئات الضعيفة والأكثر تأخراً عن الركب؟
- ما الذي يتم عمله لدعم تمكين الفئات الضعيفة؟

في عام 2015، وافقت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة على خطة عام 2030، مع مجموعة من 17 هدفاً من أهداف التنمية المستدامة، تم وضع 17 هدفاً و169 غاية من أهداف التنمية المستدامة مع توقع ما يلي: القضاء على الفقر؛ مكافحة عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها؛ بناء مجتمعات سلمية وعادلة وشاملة؛ حماية حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين؛ تمكين النساء والفتيات؛ وحماية الكوكب وموارده.

مبدأ "عدم تخلف أحد عن الركب" قضية جوهرية في خطة 2030، تراعي الخطة في صميمها ضرورة "عدم تخلف أحد عن الركب" و"معاونة الأبعد عن الركب أولاً"، مع الاعتراف بالحاجة إلى مكافحة الفقر وعدم المساواة.

على سبيل المثال، فإن المهمة الرقابية تركز على هدف وطني لخفض معدل وفيات الأمهات بنسبة 50% (المرتبط بالهدف 3.1 من أهداف التنمية المستدامة¹⁰) من شأنه تقييم ما إذا كانت خدمات ما قبل الولادة ورعاية الحمل لها أحكام محددة للسكان الأصليين، والنساء القاطنات في المناطق النائية، والنساء من مختلف الأعراق والأعمار، والنساء ذوات الإعاقة، والمهاجرات.

ما المبادئ الأساسية لمهام رقابة الأداء الجيدة؟

سيناقش هذا الفصل **المبادئ الثمانية** الضرورية لإجراء رقابة الجودة في رقابة الأداء. تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- إطار رقابة الجودة وضمانها؛
- الاستقلالية والسلوك المهني؛
- الحكم والشك المهني؛
- مدى كفاءة فريق الرقابة؛
- الأهمية النسبية؛
- التوثيق الرقابي والإشراف الرقابي؛
- مخاطر الرقابة والتأكيد؛
- التواصل مع الهيئات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة الخارجيين، ووسائل الإعلام.

نظرًا للتركيز على مهام رقابة الأداء وطبيعتها، تعد هذه المبادئ مهمة للغاية للأجهزة العليا للرقابة ولك كمدقق. فبدون هذه المبادئ، لن تكون الأجهزة العليا للرقابة والمدققون في وضع جيد يُمكنهم من تنفيذ مهام رقابة الأداء بفاعلية وتحقيق تحسينات في **الاقتصاد والكفاءة والفعالية** (مفهوم الاقتصاد والكفاءة والفعالية "ES3"). ومن المهم أن يمتلك الجهاز الأعلى للرقابة سياسات وإجراءات سارية توضح المتطلبات التي يتعين اتباعها فيما يتعلق بأي من هذه المبادئ، والتي تتولى مسؤولية اتباعها. ويتناول هذا الفصل بإيجاز سياسات على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة التي يتعين وضعها لتنفيذ هذه المبادئ المفاهيمية، إلا أنه يُركز في الأغلب على كيفية ضمانك، كمدقق، لاتخاذ الخطوات المناسبة من أجل اتباعها.

11. ما إطار رقابة الجودة وضمانها؟



يجب على الجهاز الأعلى للرقابة إنشاء نظام لحماية الجودة والحفاظ عليها حيث يتعين على المدقق الامتثال إليها لضمان استيفاء كافة المتطلبات والتأكيد على التقارير الملائمة والمتوازنة والعادلة التي تضيف القيمة وتجيب على أسئلة الرقابة.

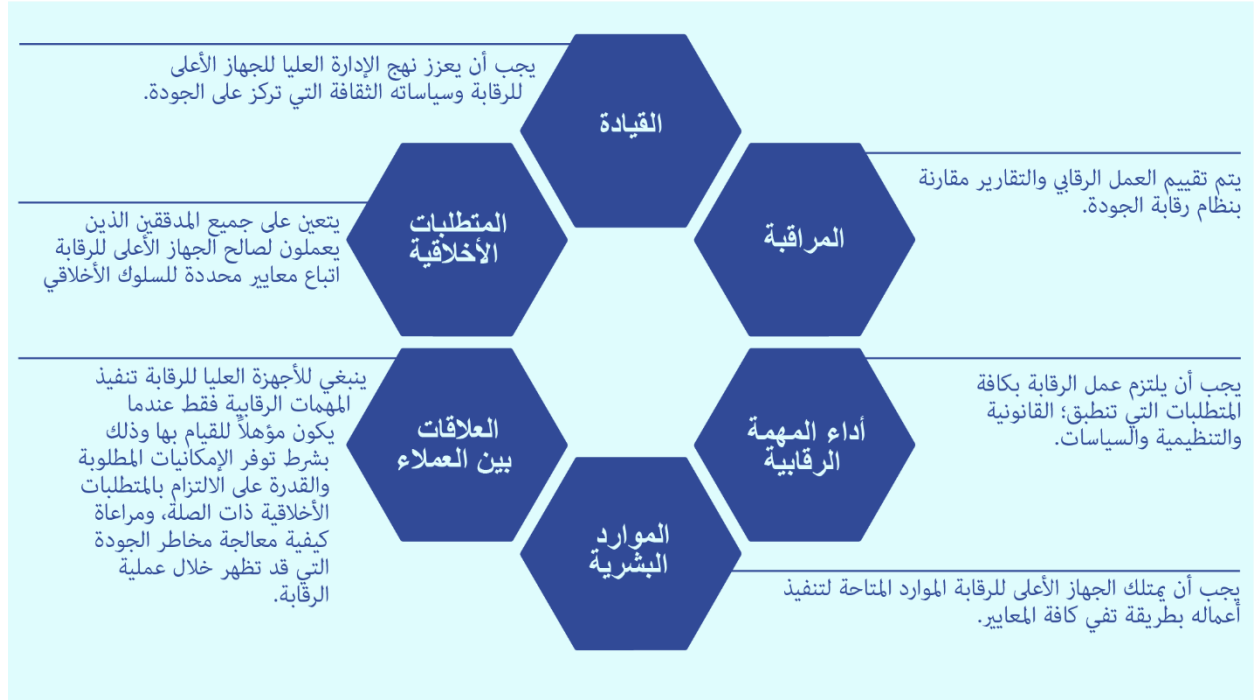
المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3000/79

من أجل ضمان جودة عالية مستمرة للتقارير الرقابية للجهاز الأعلى للرقابة، ينبغي تطبيق أولاً إطار أو نظام يضع أساس المتطلبات والخطوات اللازمة لضمان الجودة التي تُوجه العمل الرقابي للجهاز الأعلى للرقابة والتقارير الناتجة عنه.

تتمثل 'رقابة الجودة' في التأكيد على الجودة أثناء إجراء المدقق الرقابة والعمليات التي تدعم هذا التأكيد. ومن ثم، يتسم عملك والسلوك المهني التي تتحلى به بأهمية بالغة لضمان رقابة الجودة. تتمثل 'ضمان الجودة' في تقييم مهمات الرقابة على أساس ثابت مقارنة ببعض المعايير لضمان التنفيذ المناسب لرقابة الجودة. تعد سياسات وإجراءات جهازك الأعلى للرقابة مهمة للتأكد من ضمان الجودة، ويتعين عليك فهم هذه السياسات والإجراءات واتباعها.

يتعين على كل جهاز أعلى للرقابة مراعاة المخاطر التي تؤثر على جودة العمل الذي يقوم به ويضع نظاماً لرقابة الجودة مُصمماً للاستجابة بشكل مناسب لتلك المخاطر. ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة، من أجل الحفاظ على نظام الجودة، التركيز على المراقبة المستمرة والالتزام بالتحسين المستمر. لكي يتسم نظام رقابة الجودة بالفعالية، يجب أن يكون جزءاً من استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة، وثقافته، وسياساته، وإجراءاته. لذا، لا بد وأن تستند الجودة على أداء العمل الرقابي لكل جهاز أعلى للرقابة وإصدار تقارير الجهاز، وأن تأتي على رأس أولوية الجهاز الأعلى للرقابة. ثمة ستة عناصر رئيسية لإطار رقابة الجودة وضمانها على النحو المبين في الشكل 4. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الملحق 1 مثالاً لإطار ضمان الجودة للجهاز الأعلى للرقابة.

الشكل 4: العناصر الأساسية لإطار رقابة الجودة وضمانها لمهام رقابة الأداء



المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 140

يتعين على جهازك الأعلى للرقابة تطبيق السياسات والإجراءات التي تقنن الإجراءات والسلوكيات المتوقعة منك وفقاً لكافة عناصر إطار رقابة الجودة، ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التأكد من إبلاغ هذه السياسات والإجراءات بوضوح لجميع المدققين.

من المهم أن تكون سياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة:

- مصممة لتعزيز الثقافة الداخلية التي تُسَلِّم بأن الجودة مهمة جداً لتنفيذ جميع أعمال الجهاز الأعلى للرقابة؛
- تضمن احتفاظ رئيس الجهاز الأعلى للرقابة بالمسؤولية الشاملة لنظام رقابة الجودة؛
- توفر التأكيد المعقول لالتزام جميع الموظفين والأطراف المتعاقدة لتنفيذ العمل الرقابي المتمثل لمتطلبات السلوك المهني وتنفيذ هذا العمل وفقاً لجميع معايير والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها ذات الصلة؛
- إصدار تقارير مناسبة وذات جودة عالية.

تتمثل أحد الجوانب المهمة لرقابة الجودة في المراقبة المستمرة لنظام رقابة الجودة للجهاز الأعلى للرقابة. ولا يكفي تطبيق سياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة، بل يتعين مراقبة إدارة نظام رقابة الجودة من خلال التقييم المنتظم للعمل الرقابي والتقارير. ومن المهم تحديد ما إذا كان هذا النظام مصمم جيداً ويعمل بفعالية، ومدى اتباع السياسات والإجراءات. يُمكن إجراء هذه المراقبة من خلال كل من المراجعات الداخلية والخارجية. على سبيل المثال، قد يُنشئ الجهاز الأعلى للرقابة فريقاً داخلياً لفحص مجموعة مختارة من مهمات الرقابة سنوياً، بما في ذلك مراجعة توثيق الرقابة واختبار المجالات الوظيفية داخل الجهاز الأعلى للرقابة ومقابلات الموظفين. ويتعين أيضاً على الجهاز الأعلى للرقابة التأكد من إجراء مراجعات النظراء الخارجية لأنظمة رقابة الجودة للجهاز الأعلى للرقابة وتنفيذ المهمات الرقابية والتقارير الرقابية من قبل فريق خارجي مستقل من مدققي الأجهزة العليا للرقابة الأخرى بانتظام. وتساعد المراقبة، مثل مراجعة النظراء وغيرها من أنواع أعمال المراجعة، الجهاز الأعلى للرقابة على ضمان أن العمل المنجز والتقارير الناتجة تلبى المعايير وتتسم بجودة عالية.

بصفتك مدققاً، يجب أن تكون على دراية بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة، وسياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة المرتبطة بكل عنصر من عناصر إطار رقابة الجودة. ويساعدك التزامك على تأكيد أن عملك الرقابي سيسفر عن تقارير تتسم بالملائمة والتوازن وإضافة القيمة والإجابة عن استفسارات المدقق. يساعدك أيضاً إطار ضمان الجودة كمدقق ويساعد الجهاز الأعلى للرقابة في التعرف على المخاطر وإدارتها، وهو ما يمثل أحد المبادئ المهمة التي سنناقشها لاحقاً في هذا الفصل. وتعد جميع هذه المبادئ التي تمت مناقشتها في هذا الفصل مهمة لضمان جودة العمل الرقابي وجودة التقارير.

12. ما الاستقلالية والسلوك المهني؟

يُعد التزام بالاستقلالية ومتطلبات السلوك المهني شرطاً لإجراء مهمات رقابة الأداء ويتم التأكيد عليها في المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.

تعرض الأقسام التالية المفاهيم المهمة المتعلقة بالاستقلالية والسلوك المهني.

الاستقلالية

يُقصد بالاستقلالية التحرر من الظروف أو التأثيرات التي تضر أو قد يبدو أنها تضر بالحكم المهني، والتصرف بطريقة محايدة وغير متحيزة.

من المهم أن تدرك أنت كمدقق وكذلك الجهاز الأعلى للرقابة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الاستقلالية وتقوض فعالية الرقابة. هناك ستة مخاطر رئيسية تهدد الاستقلالية أثناء رقابة الأداء على النحو الموضح في الشكل 5.



المعيار الدولي للأجهزة العليا
للرقابة رقم 130 الصادر عن مبادرة
الإنوساي

يقدم ميثاق الأخلاقيات المهنية شرحاً مفصلاً
عن الاستقلالية والسلوك المهني؛ ويهدف
الميثاق إلى تزويد الأجهزة العليا للرقابة
والموظفين العاملين بها بمجموعة من القيم
والمبادئ التي يركز عليها السلوك.

بالإضافة إلى ذلك، تعرف القواعد على البيئة
الخاصة بالرقابة على القطاع العام (التي غالباً
ما تكون مختلفة عن رقابة القطاع الخاص)،
فهي تقدم إرشادات إضافية حول كيفية غرس
تلك القيم في عمليات الجهاز الأعلى للرقابة
وعمله الرقابي.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الإنوساي

الشكل 5: ستة مخاطر رئيسية تهدد الاستقلالية أثناء رقابة الأداء

| | |
|------------------------------|--|
| المصلحة الشخصية | التهديد الذي تشكله المصالح المالية أو غيرها من المصالح الشخصية في التأثير بشكل غير مناسب على حكم المدقق أو سلوكه. |
| التحيز أو التأييد | التهديد المتمثل في اتخاذ المدقق موقفًا غير موضوعي نتيجة للمعتقدات السياسية أو الأيديولوجية أو الاجتماعية أو غيرها. |
| التآلف | التهديد المتمثل في العلاقات الشخصية مع العائلات والأصحاب وغيرهم في الوكالات التي تم تدقيقها التي سيتسبب في اتخاذ المدقق موقفًا غير موضوعي. |
| الترهيب والتأثير غير المشروع | التهديد المتمثل في التأثيرات الخارجية أو الضغوط التي قد تؤثر على قدرة المدقق على إصدار الأحكام المستقلة والموضوعية. |
| المراجعة الذاتية | التهديد المتمثل في تقديم المدقق أو منظمة الرقابة الخدمات إلى الوكالة التي تم تدقيقها باستخدام هذه التجربة للتأثير على استنتاجاتها. |
| مشاركة الإدارة | التهديد الذي تشكله النتائج الناتجة من تخطي المدقق حدود كونه مدقق داخلي إلى كونه جزء من الهيكل الإداري الداخلي للوكالة التي تم تدقيقها. |

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3910 / 14

يتعين على المدققين التحلي
بالاستقلالية من خلال:



- تجنب المشاركة في المهمات الرقابية التي يكون لدى المدقق فيها مصلحة مالية أو شخصية؛
- عدم قبول الهدايا أو الرشاوي أو غيرها من المبالغ التي تعطي انطباعاً ظاهرياً للتحيز أو التأييد؛
- التنحي عن المهمات الرقابية التي يكون فيها العائلة أو الأصدقاء مصالح استثمارية في نتائج المهمة الرقابية؛
- تجنب المشاركة في الأنشطة الخارجية التي يمكن أن ينظر إليها باعتبارها تأثير غير مبرر على نتائج الرقابة؛ و
- تجنب التقرب المبالغ فيه إلى الجهة التي تم تدقيقها وإدارتها مما ينتج عنه التحيز أو التأييد.

ينبغي أن تُطبق الأجهزة العليا للرقابة وفرق الرقابة آليات الرقابة التي تزيل المخاطر التي تهدد الاستقلالية إلى مستوى معقول أو تقللها مثل الآليات الواردة أدناه.

ينبغي أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة عدم إقامة موظفيها علاقة وثيقة مع الجهات التي يراقبون عليها، حتى يظلوا على حيادهم. وينبغي للأجهزة العليا للرقابة، أثناء التزامها بالقوانين التي تسنها السلطة التشريعية والمطبقة على الأجهزة، التحرر من التوجيه أو التدخل في السلطة التشريعية أو الحكومة فيما يتعلق بما يلي:

- اختيار الموضوعات الرقابية، إن أمكن، حيث يتعين على بعض الأجهزة العليا للرقابة إجراء المهمات الرقابية على بعض الموضوعات بناءً على صلاحياتها. وبغض النظر عن ذلك، من المهم أن يحافظ الجهاز الأعلى للرقابة والمدقق على الاستقلالية أثناء إجراء المهمات الرقابية؛
- تخطيط مهمات الرقابة ووضع برامجها وإجراءها إعداد التقارير بشأنها ومتابعتها،
- تنظيم مقراتها وإدارتها،
- إنفاذ قراراتها في المواضيع التي يكون فيها تطبيق العقوبات جزء من اختصاصها.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

بصفتك مدققاً، من المهم الحفاظ على الاستقلالية حتى يتسم التقرير الذي تقدمه بالحيادية ويراه المستخدمون المستهدفون كذلك. تمثل قدرتك على الحفاظ على الاستقلالية أهمية في سياق رقابة الأداء، نظراً لوجود بعض القرارات التي لا بد وأن تستند إلى حكمك المهني ويجب ألا يتأثر الحكم المهني بعدم الاستقلالية.

ما آليات الرقابة التي يمكن حمايتها ضد التهديدات التي تعوق الاستقلالية؟

- ✓ إشراك شخصاً آخر في مراجعة العمل المنجز أو تقديم المشاورة عند الضرورة دون الإخلال باستقلالية المدقق.
- ✓ استشارة طرف آخر مثل لجنة من المديرين المستقلين أو هيئة تنظيمية مهنية أو زميل محترف
- ✓ تناوب الموظفين في مهمات رقابة أداء الجهات المختلفة بعد بضع سنوات لمواجهة تهديد التآلف.
- ✓ التأكد من استقلالية كافة الموظفين العاملين في المهمة الرقابية استقلاليتهم قبل بدء العمل في الرقابة ومراعاة استقلاليتهم طوال فترة المهمة الرقابية.
- ✓ استبعاد شخص من فريق الرقابة عندما تشكل المصالح المالية لهذا الشخص أو علاقاته أو أنشطته تهديداً على الاستقلال.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 19 / 3910

تتضمن القرارات الشائعة التي يتخذها المدقق (والتي سيتم مناقشتها في الفصول اللاحقة) والتي قد يؤثر فيها عدم الاستقلالية سلباً على رقابة الأداء ما يلي:

- تحديد موضوع الرقابة والبت فيه؛
- تحديد الهدف (الأهداف) الرقابي والاستفسارات؛
- تحديد المعايير المطبقة؛
- تحديد الأسلوب المنهجي للرقابة؛
- تقييم الأدلة الرقابية وتكوين الاستنتاجات؛
- اتخاذ قرار بشأن معايير الرقابة والنتائج بعد تقييمها على نحو مستقل ومناقشتها مع الجهة أو الجهات التي هي محور الرقابة؛
- تقييم مختلف مواقف أصحاب المصالح؛
- كتابة تقرير عادل ومتوازن.

السلوك المهني

يُمثل السلوك المهني مبادئ الفرد التي تتضمن النزاهة والكفاءة المهنية والعناية الواجبة والسلوك المهني والسرية على النحو المحدد أدناه.

- **النزاهة:** التصرف بأمانة وموثوقية وبحسن نية وفي سبيل المصلحة العامة.

من المهم أن يظل المدقق بمنأى عن حالات تضارب المصالح سواء الحقيقية والمتصورة والتحلي بالاستقلال العقلي والاستقلال الظاهري. ووفقاً لذلك، يتعين على المدقق تجنب تضارب المصالح أو أي موقف يوحي بوجود تضارب في المصالح أو غيره من المواقف التي قد يكون فيها الطرف الآخر من ذوي المعرفة والموضوعية لديه سبباً للتشكيك في ما إذا كان المدقق يصدر أحكامه بطريقة موضوعية ونزيهة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

- **الكفاءة المهنية:** اكتساب المعارف والمهارات المناسبة للدور الوظيفي والحفاظ عليها، والعمل وفقاً للمعايير المعمول بها مع بذل العناية الواجبة.
- **السلوك المهني:** الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية والاتفاقيات المعمول بها، وتفادي أي سلوك قد يزعج مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة.
- **السرية والشفافية:** حماية المعلومات بالطريقة المناسبة، وتحقيق التوازن بين ذلك والحاجة إلى الشفافية والمساءلة.

فيما يلي وصف مفصل لبعض من هذه المبادئ. المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة 130 التابعة للأنتوساي: تقدم قواعد الأخلاقيات المهنية توجيه متعمق لكل من الجهاز الأعلى للرقابة والمدقق فيما يتعلق بهذه المبادئ.

ينبغي أن يكون لدى الأجهزة العليا للرقابة سياسات وإجراءات سارية تتناول متطلبات السلوك المهني وتؤكد على ضرورة التزام جميع المدققين بها، ويجب أن تشمل متطلبات السلوك المهني للجهاز الأعلى للرقابة الشروط المنصوص عليها في الإطار القانوني والتنظيمي الذي ينظم الجهاز الأعلى للرقابة. يتعين على الأجهزة العليا للرقابة مراعاة القرارات المكتوبة من الموظفين لتأكيد الالتزام بمتطلبات السلوك المهني وتطبيق الإجراءات على الموظفين للإبلاغ عن انتهاكات متطلبات السلوك المهني.

النزاهة

ينبغي أن تطبق الأجهزة العليا للرقابة الإجراءات التي:

- تؤكد على النزاهة وتوضحها وتدعمها وتعززها؛
- تضمن توافر بيئة داخلية مواتية لإبلاغ الموظفين عن المخالفات الأخلاقية؛
- تضمن الاستجابات لانتهاكات النزاهة في الوقت المناسب وبطريقة سليمة.

يتعين عليك كمدقق التصرف بنزاهة، كما ينبغي أن تكون حذراً للظروف التي قد تعرضك لضعف في النزاهة وتجنبها والإفصاح عنها، حسب الاقتضاء. قد تتضمن هذه الظروف ما يلي:

- المصالح الشخصية أو المالية أو غيرها أو العلاقات الشخصية التي تتعارض مع مصالح الجهاز الأعلى للرقابة؛
- عروض الهدايا والإكراميات المقدمة من الجهات الخاضعة للرقابة؛
- انتهاز فرصة إساءة استخدام السلطة في تحقيق مكاسب شخصية؛
- الانخراط في الأنشطة السياسية، والمشاركة في جماعات الضغط، أو اللوبي، وما إلى ذلك؛
- الوصول إلى المعلومات الحساسة و/أو السرية؛
- استغلال موارد الجهاز الأعلى للرقابة في أغراض شخصية أو غيرها.

الكفاءة المهنية

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة تبني سياسات وإجراءات لضمان إجراء مهمات رقابة الأداء والمهام المتعلقة بها من قبل موظفين لديهم المعارف والمهارات والقدرات الملائمة للقيام بعملهم بنجاح. وقد تضمن هذه السياسات والإجراءات ما يلي:

- تطبيق سياسات التوظيف القائمة على الكفاءة والموارد البشرية؛
- تعيين فرق عمل تمتلك بشكل جماعي الخبرة اللازمة لكل مهمة؛

- تزويد الموظفين بالتدريب والدعم والإشراف الملئمين؛
 - توفير الأدوات اللازمة لتعزيز المعرفة وتبادل المعلومات، وتشجيع الموظفين على استخدام هذه الأدوات؛
 - مواجهة التحديات الناشئة عن التغيرات في بيئة القطاع العام.
- عند تقييم متطلبات الكفاءة المهنية والحفاظ عليها، يُمكنك كمدقق ما يلي:
- الإلمام بالدور والمهام التي يتعين عليك القيام بها؛
 - معرفة المعايير التقنية والمهنية والأخلاقية المطبقة الواجب اتباعها؛
 - العمل بكفاءة في مختلف السياقات والمواقف تبعًا لمتطلبات الوظيفة أو المهمة؛
 - اكتساب معارف وقدرات جديدة وتحديثها وتحسينها حسب الحاجة؛

السلوك المهني

يجب أن يكون جهازك الأعلى للرقابة على علم بمعايير **السلوك المهني** التي يتطلع إليها أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، على النحو الذي توجبه القوانين واللوائح التنظيمية وأعراف المجتمع الذي يعمل فيه ويمارس أعماله وفقًا لصلاحيته. ولتعزيز



يعد إظهار المدققين للكفاءة المهنية والسلوك ذات أهمية في تنفيذ مهمات رقابة الأداء. على سبيل المثال يتعين على المدقق:

- التحلي بال موضوعية، والحيادية، وعدم الانحياز والواقعية،
 - استخدام الأساليب السليمة مهنياً لتحقيق أهداف الرقابة؛ و
 - القدرة على تطبيق سياسات الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته بشكل فعال فيما يتعلق بالسلوك المهني والمعايير.
- لا يتعين على المدققين:
- اختيار الزيارات الميدانية كجزء من المهمة الرقابية المستندة إلى الأسباب الشخصية،
 - نشر الآراء الشخصية على مواقع التواصل الاجتماعي حول القضايا ذات الصلة بمهمة رقابة الأداء المستمرة،
 - سوء استغلال وظيفتهم للحصول على المعلومات لأغراض الشخصية، و
 - المشاركة في الأنشطة الخارجية التي قد تؤدي إلى تضارب المصالح من جانب المدقق أو الجهاز الأعلى للرقابة.

أعلى مستوى من معايير السلوك المهني وتحديد الأنشطة التي تتفق مع هذا المعيار، يقدم الجهاز الأعلى للرقابة توجيهات حول السلوك المتوقع ويضع ضوابط لرصد التناقضات وتحديثها وحلها.

يتعين عليك كمدقق اتخاذ خطوات لضمان التزام سلوكك داخل بيئة العمل وخارجها للقواعد المهنية مثل:

- معرفة سياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالسلوك المهني، مثل المعايير والقوانين، واللوائح، وأعراف المجتمع التي يُقيم فيه الجهاز الأعلى للرقابة؛
- إدراك الأثر الذي تتركه تصرفاتك على مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة ومراعاة الطريقة التي قد ينظر بها الزملاء والأسر والأصدقاء والمدققون ووسائل الإعلام وغيرهم إلى سلوكياتك، سواء كان ذلك داخل بيئة العمل أو خارجها. على سبيل المثال، قد يُنظر إلى أي عمل أو تطوع تقوم به خارج أنشطة جهازك الأعلى للرقابة على أنه تضارب في المصالح أو يؤثر على موضوعيتك. وتمتلك بعض الأجهزة العليا للرقابة آلية إعداد التقارير للإبلاغ عن الأنشطة الخارجية؛ انظر الملحق 2 كمثل على نموذج الجهاز الأعلى للرقابة لتوثيق المشاركة في الأنشطة الخارجية؛
- إدراك أن التوقعات الشائعة تتضمن التصرف بموجب القيم الأخلاقية والالتزام بإطار العمل القانوني والتنظيمي المعمول به وعدم إساءة استغلال منصبك وبذل العناية والاهتمام الواجب في أداء عملك والتصرف على نحو ملائم عند التعامل مع الآخرين؛
- تطبيق الحذر والعناية اللازمة للمساعدة على ضمان عدم المساس بتصرفاتك وآراءك أو التشكيك في الجهاز الأعلى للرقابة وعمله، على سبيل المثال عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي؛
- تجنب مسارات العمل التي قد يُسمح بها قانوناً إلا أنها لا تلي معايير السلوك المهني.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

السرية والشفافية



يجب على الأجهزة العليا للرقابة اتخاذ الخطوات التالية للمساعدة في ضمان شفافية:

- تطبيق معايير وعمليات وطرق الرقابة بكل موضوعية وشفافية بالنسبة للجهات التي تم تدقيقها.
- تقديم نتائج أعمالهم للجمهور بما في ذلك من المنهجية (المنهجيات) لتنفيذ العمل.
- نشر جميع أنشطتها ونتائج مهماتها الرقابية على أوسع نطاق وفي الوقت المحددة لها عبر المواقع الإلكترونية ومن خلال الإعلام والوسائل الأخرى.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

ينبغي أن تطبق الأجهزة العليا للرقابة السياسات والإجراءات التي ترجح **سرية** المعلومات المتعلقة بالرقابة والمعلومات الأخرى التي تم الحصول عليها أثناء رقابة الأداء وضرورة **الشفافية** والمساءلة. ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة تطبيق نظامًا مناسبًا للحفاظ على السرية حسب الحاجة، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الحساسة. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة ضمان أن الأطراف المتعاقد معها لتنفيذ العمل لصالح الجهاز الأعلى للرقابة تخضع لاتفاقيات السرية الملائمة.

من المهم، كمدقق، أن تكون مطلعًا على أي التزامات قانونية وسياسات وإجراءات جهازك الأعلى للرقابة فيما يتعلق بالسرية والشفافية. ويتعين عليك تحمل أيضًا مسؤولية حماية المعلومات التي تجمعها أثناء الرقابة وعدم الكشف عنها لأطراف خارجية ما لم تكن لديهم سلطة مناسبة ومحددة أو حق قانوني أو مهني أو واجب للقيام بذلك. وتتضمن الأمثلة على الضوابط والأساليب الوقائية التي يُمكنك تطبيقها للمساعدة على التأكد من السرية والشفافية ما يلي:

- استخدام الحكم المهني لاحترام سرية المعلومات التي تم جمعها كجزء من الرقابة. لا سيما، مراعاة سرية المعلومات عند مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل مع موظفي الجهاز الأعلى

للرقابة.

- إذا كنت في شك في ما إذا كان يجب الكشف عن الانتهاكات المشتبه فيها للقوانين واللوائح السلطات أو الجهات المختصة، ففكر في الحصول على مشورة قانونية من داخل جهازك الأعلى للرقابة لتحديد مسار الإجراء المناسب.
- عدم مناقشة المعلومات المتعلقة بالرقابة خارج بيئة العمل، بما في ذلك على وسائل التواصل الاجتماعي.
- تأمين أجهزة البيانات الإلكترونية، مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة تخزين البيانات المحمولة، والتأكد من تأمين جميع معلومات الرقابة، مثل المستندات والأوراق المتعلقة بالرقابة، بشكل مناسب. ويمكنك القيام بذلك عن طريق التأكد من تخزين المعلومات في مناطق مغلقة، مثل الخزائن أو المكاتب، وأيضًا من خلال التحكم في الوصول إلى مساحة المكتب لضمان حماية جميع المعلومات المتعلقة بالرقابة، سواء الأوراق والمستندات الإلكترونية أو الورقية. وبالنسبة للمعلومات الإلكترونية، يجب اتخاذ خطوات لمنع فقدانها من خلال النسخ الاحتياطي للبيانات والخوادم، حسب الاقتضاء.

الحد من مخاوف الاستقلال والشواغل الأخلاقية أو التخلص منا

تتولى الأجهزة العليا للرقابة والمدققين مسؤوليات الحد من مخاوف الاستقلال والشواغل الأخلاقية أو التخلص منها. ينبغي أن يكون لدى الأجهزة العليا للرقابة نظام رقابة أخلاقي للتعرف على المخاطر الأخلاقية وتحليلها والحد منها ودعم السلوك الأخلاقي ومعالجة أي انتهاك للقيم الأخلاقية، بما في ذلك حماية أولئك الذين يبلغون عن وقوع مخالفات مزعومة. وقد تتضمن المكونات

الأساسية لنظام رقابة الأخلاقيات قواعد الأخلاقيات المهنية والقيادة والقُدوة الحسنة، وتوجيه السلوك المهني، وإدارته ومراقبته¹¹.
(لمزيد من المعلومات عن مسؤوليات عن الجهاز الأعلى للرقابة، انظر المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 30.)

¹¹ لمزيد من المعلومات عن مسؤوليات عن الجهاز الأعلى للرقابة، انظر المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 30.

- بصفتك مدققًا، يتعين عليك اتخاذ إجراءات ملموسة للحد من مخاوف الاستقلال والشواغل الأخلاقية أو التخلص منها، مثل:
- تحديد المواقف التي قد تضعف استقلاليته ومتطلباتك الأخلاقية، وفهم الآثار المحتملة لهذه المواقف؛
 - التوقيع على إقرارات المصالح والنزاعات للمساعدة في تحديد وتخفيف التهديدات التي تهدد الاستقلالية وضمن سلامتك وسلامة الجهاز الأعلى للرقابة. انظر الملحق 3 للاطلاع على مثال لبيان الاستقلالية؛
 - إبلاغ الإدارة بالعلاقات والمواقف التي قد تشكل تهديدًا؛
 - الحفاظ على معرفتك ومهاراتك وتطويرهما لضمان الفهم الكامل للقواعد والتوقعات السلوكية والكفاءة المهنية والحماية وسرية المعلومات المتعلقة بالرقابة؛
 - إبلاغ مشرفك إذا كانت خبرتك غير كافية لأداء مهمة محددة لضمان الكفاءة المهنية والنزاهة.

يجب أن تكون على دراية بالتحيزات وآراءك فيما يتعلق بالموضوعات والمنظمات، ويتعين عليك التحكم في سلوكك الشخصي لضمان التزامك بالاستقلالية والمتطلبات الأخلاقية. ضع في اعتبارك أي تهديدات أخلاقية ومتعلقة بالاستقلالية أو جميعها في العديد من النقاط خلال تخطيط الرقابة وتنفيذها. إذا كانت لديك استفسارات حول ما قد يمثل تهديدًا لسلوك المهني والاستقلالية، فثق في حدسك بأنه قد تكون هناك مشكلة وراجع سياسة جهازك الأعلى للرقابة و/أو اطرح هذه المشكلة على رؤسائك عند الاقتضاء. بالإضافة إلى ذلك، كن على دراية بسلوك المدققين والزملاء الآخرين، لأن سمعة جهازك الأعلى للرقابة تقع على عاتق جميع المدققين الذين يدعمون الاستقلالية والمتطلبات الأخلاقية. تتمتع العديد من الأجهزة العليا للرقابة بإجراءات للإبلاغ عن سوء السلوك المرصود. إذا كنت في شك في ذلك، تحقق من مشرفك.

13. ما الحكم والشك المهني؟


المعيار

يجب على المدقق ممارسة التقدير والشك المهنيين، والنظر إلى القضايا من وجهات نظر مختلفة، والمحافظة على موقف منفتح وموضوعي إلى وجهات النظر والحجج المختلفة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3000/68

إن ممارسة **الحكم المهني** و**الشك المهني** أمران حاسمان لضمان فعالية رقابة الأداء.

الحكم المهني هو تطبيق المعرفة والمهارات والخبرة —بطريقة تسترشد بالمعايير المهنية والقوانين والمبادئ الأخلاقية— لوضع رأي أو قرار بشأن قضية. يُقصد بالشك المهني المحافظة على مسافة مهنية من الجهة أو الجهات الخاضعة للرقابة واتخاذ موقف التأهب أو الاستجواب عند تقييم مدى كفاية ومناسبة الأدلة التي تم الحصول عليها خلال مهمة الرقابة.


يتعين على الأجهزة العليا للرقابة تطبيق السياسات والإجراءات لتوجيه المدققين إلى مواصلة تطبيق الحكم والشك المهنيين. على سبيل المثال، يعد استخدام الحكم المهني أمرًا مهمًا للمدققين في تطبيق الإطار المفاهيمي لتحديد الاستقلالية في حالة معينة.

وبالتالي، يجب أن تتضمن سياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة توجيهات لتحديد أي تهديدات متعلقة بالاستقلالية وتقييمها، بما في ذلك تهديدات ظهور الاستقلالية، والأساليب الوقائية ذات الصلة التي قد تخفف من التهديدات المحددة.

يجب على الأجهزة العليا للرقابة أيضاً التأكد من فهم المدققين لأهمية الحكم والشك المهنيين وإمكانية تطبيقه بشكل ملائم في رقابة الأداء. ولتحقيق هذه الغاية، يمكن أن تطلب الأجهزة العليا للرقابة من المدققين المشاركة في التدريب الدوري الذي يركز على، على سبيل المثال:

- أنواع الأدلة – التوثيقية والمستمدة من الشهادات والمادية والتحليلية – ونقاط القوة والضعف؛
- المعايير – الملاءمة والكفاية – المستخدمة في تقييم الأدلة؛
- أهمية الأدلة المؤيدة للتأكد من أن الاستنتاجات التي توصل إليها المدققون معقولة ومنطقية.

يتعين عليك، كمدقق، ممارسة الحكم والشك المهنيين، والنظر إلى القضايا من وجهات نظر مختلفة، والمحافظة على موقف منفتح وموضوعي تجاه وجهات النظر والحجج المختلفة. يُعد هذا الانفتاح مهماً بشكل خاص إذا تم تزويدك بمعلومات متناقضة يجب تقييمها والنظر فيها جنباً إلى جنب مع الأدلة الأخرى التي تم جمعها أثناء الرقابة. وتتيح لك ممارسة الحكم والشك المهنيين بأن تكون متقبلاً لمجموعة متنوعة من الآراء والحجج، وأن تكون في وضع أفضل للنظر في وجهات النظر المختلفة.

 يجب على المدققين استخدام حكمهم وشكهم المهنيين طوال مهام رقابة الأداء، بما في ذلك:

- صياغة الأسئلة الرقابية بكل موضوعية وحيادية؛
- تحديد النطاق والمنهجيات المناسبة؛
- إجراء المقابلات مع المسؤولين؛
- تقييم الأدلة المجمعة أثناء المهمة الرقابية؛ و
- إعداد الرسائل للتقرير المكتوب والتي تكون متزنة.

تتطلب مهام رقابة الأداء حكماً وتفسيراً وشكوكاً مهمة لأن الأدلة المرتبطة بمهام رقابة الأداء تكون مقنعة عادةً وليست نهائية، وتتطلب إعادة تقييم مستمرة. يُعد الحكم والشك المهنيين هما العنصران الأساسيان لتتمكن من التقييم الفعال والنقدي لأدلة الرقابة التي تم الحصول عليها أثناء مهمة الرقابة. وبدلاً من اتباع نهج "مربع الاختيار" في العمل الرقابي، عليك تحدي المعلومات والأدلة التي تم الحصول عليها. ويتعين عليك أيضاً التراجع والنظر إلى السياق الأوسع وتسأل "هل هذا منطقي؟".

تتضمن بعض الأمثلة على كيفية تطبيق الحكم المهني أثناء مهام رقابة الأداء ما يلي:

- تحديد المستوى المطلوب لفهم موضوع الرقابة؛
- تحديد طبيعة إجراءات ومنهجية الرقابة وتوقيتها ونطاقها؛
- تحديد النتائج المهمة بما يكفي لإعداد التقارير؛
- تقييم ما إذا كانت الأدلة التي تم الحصول عليها كافية ومناسبة؛
- تحديد التوصيات التي سيتم تقديمها، حسب الاقتضاء، لمعالجة الأسباب الجذرية للمشكلات المحددة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

كيف يمكن تطبيق الشك المهني؟

- ✓ الردود على الاستفسارات وغيرها من المعلومات التي تم الحصول عليها من الجهات التي تم تدقيقها
- ✓ إثبات الشهادة أو الأدلة من مصدر واحد مع المصادر الثانوية للأدلة.
- ✓ مراجعة تقييم المخاطر كنتيجة للمواد المحددة أو المعلومات غير المتسقة الملموسة (التي يتم مناقشتها لاحقًا)
- ✓ تقييم موثوقية البيانات المستخدمة أثناء الرقابة.
- ✓ تقييم موثوقية مصدر الوثائق التي تم الحصول عليها.
- ✓ الانتباه إلى أدلة الرقابة التي تتعارض مع غيرها من الأدلة التي تم الحصول عليها.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3910/88-89

بصفتك مدققًا، يمكنك المساعدة في تحسين قوة الأدلة التي تم الحصول عليها من خلال ممارسة الشك المهني (بطرح أسئلة لاختبار دقة الأدلة)، والمتابعة عندما لا تكون الأمور منطقية، وعدم قبول ما تقوله إدارة الجهات الخاضعة للرقابة لك دون إثبات. يُعد الشك المهني أمرًا بالغ الأهمية لضمان قدرتك على الإجابة عن أسئلة الرقابة والتوصل إلى استنتاجات بمستوى عالٍ من التأكيد.

14. ما مدى كفاءة فريق الرقابة؟



يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التأكد من امتلاك فريق الرقابة بأكمله الكفاءة المهنية اللازمة لإجراء المهمة الرقابية. ينبغي للمدقق الحفاظ على مستوى عالٍ من السلوك المهني.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3000/63 و 3000/75

يتطلب الإجراء الفعال لرقابة الأداء إنشاء فريق يمتلك كافة المهارات اللازمة لتنفيذ المهمات الضرورية المطلوبة أثناء الرقابة.

وتعتمد جودة الرقابة على مهارات فريق الرقابة وقدراته ومعرفته. إن رقابة الأداء بمنزلة جهد جماعي وغالبًا ما تكون مشكلات رقابة الأداء معقدة ولا يتعين على جميع أعضاء الفريق امتلاك كافة المهارات المطلوبة. وبدلاً من ذلك، يتألف فريق الرقابة بشكل مثالي من أعضاء الفريق الذين لديهم مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات والمعرفة لضمان وجوده في وضع يسمح له بتنفيذ أعمال الرقابة.

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة التأكد من أن فرق الرقابة لديها بشكل جماعي المعرفة والمهارات والقدرات المهنية اللازمة قبل أن يقوم الفريق بإجراء الرقابة. على سبيل المثال،

فيما يلي السبل التي تمكن المدققين من إظهار السلوك المهني أثناء مهمة رقابة الأداء:

- التعامل مع مسؤولي الجهة التي تم تدقيقها باحترافية وباحترام.
- الرد على استفسارات ممثلي الجهة التي تم تدقيقها بشكل سريع.
- الالتزام بمواعيد عقد الاجتماعات مع مسؤولي الجهة التي تم تدقيقها وأصحاب المصالح الأخرى.
- العمل بشكل مهني ووفقاً لسياسات الجهاز الأعلى للرقابة.
- الالتزام بسياسات الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته في إجراء المهمة الرقابية.
- يمكن للمدققين الحفاظ على معرفة معايير السلوك المهني وتوقعاته من خلال:
- إكمال التدريب الدوري على عمليات الرقابة وإجراءاتها ومتطلباتها؛ و
- المشاركة في المؤتمرات والحلقات الدراسية لـ (1) مواكبة المعايير التقنية والمهنية و(2) توسيع نطاق المعرفة بمجال قضايا السياسة العامة التي يعمل فيها المدقق.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

العمل. وقبل التشاور مع أصحاب المصلحة، يجب عليك، كمدقق، وعلى الجهاز الأعلى للرقابة التأكد أن الخبير يتمتع بالكفاءة اللازمة المطلوبة لأغراض الرقابة وأنه على علم بالظروف

تتضمن فرق الرقابة الفعالة أعضاء الفريق الذين يتمتعون بما يلي:

- مهارات العمل الجماعي والتعاون؛
- مهارات التفكير النقدي؛
- المهارات التحليلية الكمية والنوعية؛
- مهارات إجراء المقابلات؛ و
- مهارات التواصل الشفهية والكتابية.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

يمكن للأجهزة العليا للرقابة تعيين موظفين ذوي مؤهلات مناسبة لتجمع بين مجالات الدراسة والمعرفة بالخصائص المطلوبة. وبمجرد تعيينهم، يمكن أن تطلب الأجهزة العليا للرقابة أو تقترح منهجاً محدداً للتدريب لضمان امتلاك مدققيها للمهارات والقدرات

اللازمة. وقد يشمل التدريب التدريس في الفصول الدراسية والدراسة الفردية والتدريب أثناء العمل بناءً على الاحتياجات الفردية ومنهج الجهاز الأعلى للرقابة، من بين مبادرات أخرى. علاوة على ذلك، قد يفرض الجهاز الأعلى للرقابة عدداً محدداً من ساعات التعلم المستمر.

ومن المهم أيضاً للأجهزة العليا للرقابة التأكد من أن مستويات خبرة المدققين والمشرفين والمديرين مناسبة للرقابة. على سبيل المثال، إذا كان هناك بعض المدققين يفتقرون إلى الخبرة في فريق الرقابة، فمن المهم موازنتهم مع المشرفين والمديرين من ذوي الخبرة. قد يقوم أحد الفرق التي تفتقر إلى المهارات والقدرات والمعرفة والخبرة اللازمة بإجراء رقابة بطريقة أقل من الكفاءة والفعالية، وإعداد تقرير لا يعالج موضوعات الرقابة بشكل مناسب.

عند البدء في مهمة الرقابة وجمع فريق الرقابة، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة ما يلي:

- تحديد مجالات الخبرة المناسبة داخل الجهاز الأعلى للرقابة الضرورية لإجراء المهمة الرقابية بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات للأفراد الممثلين لمجالات الخبرة هذه لمهمة الرقابية؛ و
- تعيين موظفين لفريق الرقابة الذي يضمن المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة بين أعضاء فريق الرقابة لتنفيذ المهمة الرقابية بشكل فعال.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

والأخلاقيات المحيطة بمهمة الرقابة. وينطبق ذلك أيضًا على الخبراء الذين ليسوا جزءًا من الجهاز الأعلى للرقابة. يقدم الشكل 6 أمثلة على المجالات التي قد تكون فيها أنواع مختلفة من الخبرة مفيدة لفريق الرقابة على الأداء.

بمجرد تجميع فريق الرقابة وتحديد أصحاب المصلحة الأوليين، من المهم أن يحافظ جميع المشاركين على مستوى عالٍ من السلوك المهني. ويتعين عليك الامتنال لجميع المتطلبات القانونية والتنظيمية والمهنية، وتجنب كل السلوك قد يشوه عملك. إلى جانب الحفاظ على المهارات والكفاءات المهنية الفردية من خلال مواكبة التطورات في المعايير المهنية والتشريعات ذات الصلة والامتثال لها. ومن المهم الحفاظ على جميع هذه السلوكيات المهنية طوال عملية الرقابة، من اختيار الموضوعات وتخطيط الرقابة من خلال جمع البيانات والتحليل والإبلاغ والمتابعة. تساعد هذه الالتزامات على ضمان إجراء رقابة الجودة.

بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى عالٍ من السلوك المهني، تنص المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة على أن يكون المدققين مستعدين أيضًا للابتكار طوال مهمة الرقابة، مثل الاستعداد لاقترح أو تجربة طرق أو أفكار جديدة. وكونك مبدعًا ومرنًا وواسع الحيلة، ستكون في وضع أفضل لتحديد الفرص لوضع مناهج رقابية مبتكرة لجمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها.

الشكل 6: الاستفادة من الخبرات المتنوعة

| ما أنواع الخبرات التي يمكن أن تكون مفيدة لأعضاء فريق رقابة الأداء أو مديري المشروعات أو الخبراء الخارجيين؟ | |
|--|---|
| ✓ تصميم البحث. | ✓ الإدارة المؤسسية. |
| ✓ أساليب التقييم العلمية. | ✓ تعتمد الخبرة المتخصصة على موضوع الرقابة، مثل تكنولوجيا المعلومات أو الفضاء الإلكتروني أو الهندسة. |
| ✓ الخبرة القانونية. | |
| ✓ العلوم الاجتماعية. | |

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتنوساي

15. ما المقصود بالأهمية النسبية؟



ينبغي للمدققين وضع الأهمية النسبية في الاعتبار في كافة مراحل عملية الرقابة بما في ذلك الجوانب المالية والاجتماعية والسياسية لموضوع الرقابة بهدف تقديم أعلى قيمة مضافة ممكنة.

المصدر : المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3000/83

الأهمية النسبية هي الأهمية ذات الصلة بمسألة قد تؤثر على قرارات مستخدمى التقارير كالسلطة التشريعية أو التنفيذية بهدف تقديم أعلى قيمة مضافة ممكنة. وغالبًا ما يُنظر إلى الأهمية النسبية من حيث القيمة النقدية، إلا أن لها جوانب كمية ونوعية أخرى. وقد تُقدّم الخصائص الكامنة لعنصر أو مجموعة من العناصر في شكل أهمية نسبية طبيعتها، ومع ذلك قد يكون الحدث مهمًا نسبيًا بفعل السياق المحيط به عند حدوثه. وتؤثر اعتبارات الأهمية النسبية على القرارات بخصوص طبيعة إجراءات الرقابة وتوقيتها ومداهها وتقييم نتائج الرقابة، وقد تشمل الاعتبارات مخاوف أصحاب المصلحة، والمصلحة العامة، والشروط التنظيمية، والآثار المترتبة على المجتمع. ولذا فإن اختيار المواضيع والمهام الرقابية نفسها بحاجة إلى النظر في مفهوم الأهمية النسبية.

من الاعتبارات الأخرى التي ينبغي مراعاتها في تحديد الأهمية النسبية هي الشمولية، كما نوقش في الفصل 1، وهي الممارسة أو السياسة المتبعة في دمج الأشخاص الذين قد يُستبعدون أو يهملون كالأشخاص الذين يعانون من الإعاقات الجسدية أو العقلية والأفراد المنتمين إلى جماعات أقلية. ومن الضروري أن تضمن الحكومات الشمولية الاجتماعية وتكافؤ الفرص والمساواة. وفي ضوء هذا، يتعين على المدققين العموميين النظر إلى الشمولية بوصفها بعداً من الأبعاد الذي يمكن التعامل معه باعتباره أحد جوانب الفعالية.

إضافة إلى ذلك، يجب تطبيق مبدأ الأهمية النسبية في سياسات الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته التي توجه كافة جوانب مهام رقابة الأداء. وعلى وجه التحديد، ينبغي مراعاة الأهمية النسبية عند اختيار مواضيع الرقابة وتحديد معايير الرقابة وتعريفها وتقييم الأدلة الرقابية والوثائق، فضلاً عن إدارة مخاطر التوصل إلى نتائج أو تقارير رقابية غير مناسبة أو ضعيفة الأثر.

وفي نهاية المطاف، يتطلب تقدير المدقق للأهمية النسبية تطبيق الحكم المهني. كما يرجع الأمر لك ولفريق الرقابة في تحديد الفرق بين الأهمية النسبية والمادية. يحدد المعيار الدولي لأجهزة العليا للرقابة رقم 3000 المفاهيم التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهمية النسبية عند اختيار مواضيع الرقابة ومنها ما يلي:

- تحديد المشكلات أو المخاطر التي تهدد مبادئ الاقتصاد والكفاءة و/أو الفاعلية؛
- الاهتمام بالنواحي المالية وكذلك بالجوانب الاجتماعية و/أو السياسية لموضوع الرقابة؛
- زيادة التأثير المتوقع للرقابة؛

• التحقق من قابلية الرقابة؛

• التأكد من أن الموضوعات ضمن صلاحيات الأجهزة العليا للرقابة.

بوصفك مدقق، يتعين عليك وضع الأهمية النسبية في الاعتبار في كافة مراحل المهمة الرقابية وكما هو الحال عند وضع أسئلة الرقابة والمعايير، وعند جمع الأدلة المتعلقة بالرقابة وتقييمها، وعند صياغة نتائج الرقابة وإصدار التوصيات التي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، من المحتمل ألا تكون كافة مهمات الجهات الخاضعة للرقابة ذات الالتزام بالجوانب الجوهرية التي تحكم المهمة الرقابية، لذا يتعين عليك تركيز جهودك على الموضوع الجوهرية والتركيز على المهمة الرقابية. وقد تستغرق وقتاً طويلاً في جمع الوثائق المتعلقة بأحد المواضيع ولكن للاستفادة إلى أقصى حد من الموارد المتاحة، يتعين عليك دائماً مراعاة الأهمية النسبية للوثيقة أو إجراء المناقشة عند القيام بالعمل. ويقدم الفصلان 3 و5 مزيداً من التفاصيل حول مبدأ الأهمية النسبية حيث أنه يتعلق باختيار مواضيع الرقابة وإجرائها على التوالي.

16. ما المقصود بالتوثيق الرقابي والإشراف الرقابي؟

يوضح هذا القسم أهمية التوثيق الرقابي والإشراف عليها. وعلى الرغم من تقديم هذه الموضوعات أدناه، إلا أنه يتم مناقشتها بالتفصيل في هذا الدليل حيث يناقش المراحل المختلفة لرقابة الأداء.

التوثيق الرقابي



المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/86

يتمثل **التوثيق الرقابي** في سجل الإجراءات الرقابية المنفذة والأدلة الرقابية ذات صلة التي تم الحصول عليها والاستنتاجات التي توصل إليها المدقق (كما يستخدم في بعض الأحيان مصطلحات مثل " أوراق العمل " أو "مسارات الرقابة"). يقدم الشكل 7 معلومات حول ما يتعين على مدقق الأداء المتمرس فهمه من وثائق الرقابة.

الشكل 7: توثيق الرقابة

ما الذي ينبغي للمدقق المتمرس فعله حتى يتمكن من فهم وثائق الرقابة؟

- ✓ فهم طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات الرقابة التي نفذت.
- ✓ إدراك نتائج وأدلة الرقابة التي تم الحصول عليها.
- ✓ معرفة الأمور الهامة التي تنشأ أثناء مهمة الرقابة (على سبيل المثال، التغييرات في مجال أو منهجية الرقابة أو القرارات المتعلقة بعوامل الخطر الجديدة المحددة أثناء الرقابة، الإجراءات المتخذة نتيجة للخلاف بين الجهة التي تم تدقيقها والفريق وما إلى ذلك).
- ✓ فهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها نتيجة معرفة الأمور العامة الواردة أعلاه.
- ✓ إدراك القرارات الهامة والرئيسية المتخذة للوصول إلى تلك الاستنتاجات.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي



هناك أنواع عديدة من الوثائق التي يتعين على المدققين

الحفاظ عليها باعتبارها جزءًا من وثائق الرقابة. تشمل هذه الوثائق على سبيل المثال لا الحصر:

- فهرس للمعلومات الواردة في الملف؛
- مذكرة بكافة القرارات والاتصالات الرئيسية التي توثق القرارات والأنشطة المنفذة والتواصل الداخلي والخارجي أثناء مهمة الرقابة؛
- بيانات استقلالية المدققين؛
- خطة الرقابة تحدد النطاق والمنهجية والخطط لجمع الأدلة المتعلقة بالرقابة؛
- توثيق الاجتماعات مع الجهة التي تم تدقيقها، مثل الاجتماع المبدئي لمناقشة المهمة الرقابية واجتماعات قرب انتهاء المهمة الرقابية والتي يتم خلالها مناقشة النتائج؛
- سجلات المقابلات لتوثيق أدلة الإثبات من المسؤولين؛
- وثائق الإثبات مثل سياسات الجهة التي تم تدقيقها وإجراءاتها والمذكرات والإحاطات بشأن البرنامج والبيانات؛
- سجلات عمليات مراجعة الملفات أو رصدها أو فحصها؛
- الإجابات على الاستفسارات؛
- سجلات المناقشات أثناء مجموعات النقاش والمجموعات المرجعية؛
- سجلات التحليل؛
- الوثائق المتعلقة بأصحاب المصلحة الرئيسيين وعمليات مراجعة الإدارة لمسودات التقارير؛ و
- يعد التقرير النهائي مرجعًا إلى الأدلة الواردة في الملف، إما من خلال ملاحظات مكتوبة في نسخة من التقرير النهائي أو في وثيقة منفصلة تشرح الأدلة التي تم استخدامها للنتائج الرئيسية وحيث يتوفر هذا الدليل في الملف.

من المهم أن يكون لدى الأجهزة العليا للرقابة السياسات والإجراءات المناسبة التي تحدد المعايير الأساسية لتوثيق الرقابة اللازم للمهام الرقابية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة. وتحدد هذه السياسات والإجراءات المعايير المتعلقة بأنواع الملفات التي يجب الاحتفاظ بها والمدة التي يتم خلالها إكمال المهمة الرقابية. يجب أن توفر الأجهزة العليا للرقابة التدريب للمدققين حول كيفية تجميع وثائق الرقابة والاحتفاظ بها. وتهدف السياسات والإجراءات والتدريب إلى المساعدة في ضمان أن وثائق الرقابة التي تم جمعها لكافة أنواع الرقابة تقدم دليلاً يستند إلى المدقق للوصول إلى استنتاج حول تحقيق الهدف (الأهداف) العام المتمثل في المهمة الرقابية. كما تهدف أيضًا السياسات والإجراءات والتدريب إلى المساعدة في تقديم الأدلة حول أن المهمة الرقابية تم التخطيط لها وتنفيذها وفقًا لمتطلبات الجهاز الأعلى للرقابة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها

بوصفك مدقق، يتعين عليك اتخاذ الخطوات طوال سير مهمة الرقابة لضمان جمع وثائق الرقابة المناسبة والاحتفاظ بها وفقًا لسياسة الجهاز الأعلى للرقابة. كما يتعين عليك أيضًا التأكد من أن الوثائق المجمعة كافية لتمكين المدقق المتمرس الذي لا تربطه صلة مسبقة بمهمة الرقابة من فهم القرارات المتخذة وكيفية الوصول إلى نتائج الرقابة. يبدأ التوثيق في بداية مهمة رقابة الأداء عند اجتماع فريق الرقابة لأول مرة، ويتعين عليك مراعاة توثيق التالي عند البدء في مهمة الرقابة:

- كيفية اختيار موضوع الرقابة.
- أي تخطيط مسبق تم تنفيذه.
- كيفية تحديد أصحاب المصلحة.
- التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة.
- أي قرارات أولية يتخذها الفريق والإدارة.

وسيطل التوثيق ذو أهمية كبيرة أثناء انتقالك لإجراء الرقابة أو إعداد التقارير عنها. يتعين عليك توثيق ما يلي:

- الأدلة وتحليل الفريق لهذه الأدلة؛
- كيفية التوصل إلى النتائج؛
- المراجعات الداخلية والتواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة واعتبارات إجراء التغييرات (أو عدم إجرائها) استنادًا إلى التعليقات المقدمة والقرارات الرئيسية الأخرى التي تم اتخاذها أثناء إعداد الرسالة ومسودة التقرير.

فمن المهم أن يبدأ فريق الرقابة في إعداد التوثيق الرقابي عند بداية المهمة الرقابية حتى يتم توثيق كافة المعلومات المجمعة والقرارات المتخذة بشكل صحيح. كما ينبغي لفريق الرقابة التوصل إلى اتفاق بشأن تنظيم وثائق الرقابة بالإضافة إلى أي عمليات ومنهجيات سيستخدمها فريق الرقابة لتوثيق مهمة الرقابة. فعلى سبيل المثال، يسهل تنظيم العديد من أنواع الوثائق المستخدمة في الرقابة وإدارته عند حفظها إلكترونياً في هيكل مجلد واضح للمشروع. وإلى الحد الذي تسمح به سياسة الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته، يمكن للوثائق الإلكترونية أن تحل محل النسخ الورقية للوثائق شريطة توفير إمكانية إجراء نسخ احتياطية للوثائق الإلكترونية. وقد تكون بعض الأدلة التي يتم جمعها جزءًا من المهمة الرقابية غير قابلة للتخزين إلكترونياً ولكن لا يزال من الضروري حفظها وتخزينها لضمان التوثيق الصحيح

لمهمة الرقابة. قد تجمع على سبيل المثال الوثائق الورقية كجزء من مهمة الرقابة التي لا يمكن تخزينها إلكترونياً في نظام التخزين القائم على الحاسوب. ولذلك، يجب الاحتفاظ بهذه الوثائق الورقية كجزء من مجموعة وثائق الرقابة. قد ينظر فريق الرقابة إلى وضع نهج للرجوع إلى الأدلة التي تم جمعها أثناء الرقابة بمساعدة تحليل الفريق. وبجانب جمع الوثائق والرجوع إليها، يمكنك التأكد من استخدام الإجراءات الصحيحة للحفاظ على سرية الوثائق وأوراق العمل وحفظهما بشكل آمن. وفيما يلي نموذج لهيكل المجلد الإلكتروني الأساسي لمراقبة الأداء. يمكن تطوير الهيكل بناءً على احتياجات الفريق وسياسة الجهاز الأعلى للرقابة.

المجلد الرئيسي لموضوع الرقابة

- الوثائق الإدارية.
- المواد الأساسية.
- مواد التخطيط.
- أدلة الإثبات (مثل سجلات المقابلات، والوثائق التي تم الحصول عليها).
- تحليل الأدلة.
- مسودة التقارير.
- المتابعة.

يقدم الفصل الخامس عينة من هيكل توثيق المهمة الرقابية لجمع الأدلة.

الإشراف على الرقابة

**المعيار**

.....

يجب على الجهاز الأعلى للرقابة التأكد من الإشراف بشكل صحيح على أعمال موظفي الرقابة في جميع مستويات الرقابة ومراحلها.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3000/66

يتولى المشرف على الرقابة مسؤولية ضمان اتباع جميع سياسات الرقابة وإجراءاتها أثناء مهمة الرقابة.

ويشمل **الإشراف على الرقابة** تقديم الدعم والإرشاد والتوجيه المناسبين للموظفين المكلفين بمهمة الرقابة لضمان تناول هدف (أهداف) مهمة الرقابة، وتطبيق المنهجيات على نحو صحيح، وتوثيق الأدلة والتحليلات بشكل كافٍ، بالإضافة إلى إعداد التقارير عالية الجودة. يجب أن يظل المشرفون على اطلاع دائم بالمشاكل الهامة التي واجهوها أثناء مهمة الرقابة والمراجعة المستمرة للعمل المنجز لضمان جودة الرقابة. ويكمن جزء هام من الإشراف على الرقابة في توفير التدريب الفعال أثناء العمل لأعضاء فريق الرقابة حتى يتسنى لجميع المدققين تطوير قدرتهم على إجراء مهمات الرقابة بشكل فعال.

ما العناصر التي يتألف منها الإشراف على الرقابة؟

- ✓ ضمان استيعاب جميع أعضاء الفريق لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها.
- ✓ ضمان توفير إجراءات الرقابة بشكل كافٍ وتنفيذها بشكل صحيح؛
- ✓ ضمان توفير أدلة الرقابة ذات صلة وموثوقة وكافية وموثقة.
- ✓ ضمان اتباع معايير الرقابة الدولية والوطنية.
- ✓ متابعة التقدم المحرز في المهمة الرقابية لضمان استيفاء الميزانيات والجدول الزمنية.
- ✓ مراعاة كفاءة أعضاء فريق المهمة وقدراتهم.
- ✓ تناول المسائل الهامة التي تنشأ أثناء المهمة ومعالجتها.
- ✓ تقديم الدعم للمدققين عند الحاجة للتغلب على التحديات.
- ✓ تقديم الدعم العملي في حل المشاكل التي تنشأ.
- ✓ تحديد المسائل التي تتطلب مزيدًا من الخبرة للمراجعة.
- ✓ مراجعة العمل الرقابي والموافقة عليه.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 82 / 3910

ومن المهم أن تقدم الأجهزة العليا للرقابة الإرشادات، كما يتعين على المشرفين توفير آليات التدريب والمراجعة خلال جميع مراحل الرقابة للتأكد من أن المهمة الرقابية:

- تتماشى مع المعايير المهنية؛
- تحقق الغرض من أهداف الرقابة؛
- تضمن إتمام عملية التوثيق وتدعم نتائج وتوصيات الرقابة؛
- تضمن تطوير الموظفين كفاءتهم المهنية.

تمتلك بعض الأجهزة العليا للرقابة مكتبًا مركزيًا يراجع مخرجات جميع مهمات الرقابة للامتثال للمعايير الرقابية بعد إجراء المراجعة الإشرافية. وتضمن مراجعة المكتب المركزي، على سبيل المثال، أن تكون النتائج والاستنتاجات والتوصيات مدعومة بشكل كافٍ ومناسب بالأدلة وأن تعرض بوضوح.

ويعتمد مدى الحاجة إلى الإشراف على عوامل متعددة منها حجم منظمة الرقابة وخبرة المدققين وأهمية العمل. فمن المتوقع أن تتطلب مهمة الرقابة التي تتضمن موضوعات ذات درجة عالية من الأهمية النسبية، مثل مواضيع الرقابة التي تتطلب مبالغ كبيرة من الأموال الحكومية للتشغيل أو القضايا الحساسة للغاية من منظور سياسي أو مجتمعي، درجة أكبر من الإشراف والرقابة داخل فريق الرقابة والجهاز الأعلى للرقابة. وبغض النظر عن هذه العوامل، يجب مراجعة أعمال الرقابة من قبل عضو (أعضاء) أقدم في فريق الرقابة وإدارة الجهاز الأعلى للرقابة أثناء مهمة الرقابة ولا سيما قبل الانتهاء من تقرير الرقابة.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك كمدقق الالتزام بمتطلبات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالإشراف. على سبيل المثال، يمكنك تقديم وثائق الرقابة للمشرف لمراجعتها وإدخالها. كما يتعين عليك التمتع بالقدرة على التقبل والاستجابة بشكل ملائم لأي توجه وتدريب ومراقبة وملاحظات من المشرف وأن تسعى إلى تحسين كفاءتك المهنية وأدائك باستمرار.

17. ما مخاطر الرقابة والتأكيد؟



يجب على المدققين إدارة المخاطر بفعالية لتجنب الخطأ في نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها وتجنب عدم اكتمالها أو تقديم معلومات غير متوازنة أو الاخفاق في إضفاء قيمة،

يرغب المستخدمون المستهدفون في الوثوق بمدى إمكانية الاعتماد على المعلومات التي يستخدمونها كأساس صنع القرارات وملاءمتها؛ ولذلك يوفر المدققون المعلومات التي تستند إلى أدلة كافية ومناسبة، كما يتتبع المدققون ببعض الإجراءات للحد من مخاطر تقديم استنتاجات خاطئة أو إدارتها. ولا بد من وجود الشفافية في مستوى التأكيد الذي يوجه إلى المستخدمين، غير أنه لا يمكن للرقابة أن تقدم تأكيداً مطلقاً؛ وذلك نظراً للقيود الكامنة في عملية التأكيد.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 31/3000 و 52/3000


يجب على المدققين والأجهزة العليا للرقابة إدارة **مخاطر الرقابة بفعالية** – بأنها مخاطرة الحصول على استنتاجات خاطئة أو غير مكتملة، أو تقديم معلومات غير متوازنة أو الاخفاق في إضفاء قيمة للمستخدمين. ويجب أن تسمح إدارة المخاطر للجهاز الأعلى للرقابة وفريق الرقابة بتقديم التأكيد بأن المستخدمين المستهدفين يمكن أن يكونوا واثقين بشأن مدى موثوقية المعلومات المقدمة من الرقابة وملاءمتها، وأن النتائج يمكن استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات.

ثمة مخاطر عدة مرتبطة بالرقابة على الأداء كما هو موضح في **الشكل 8**. يجب على الجهاز الأعلى للرقابة ومدقيقه تقديم تأكيدات لمستخدميه بأن هذه المخاطر يتم تقليلها وإدارتها على النحو المناسب.

الشكل 8: المخاطر الشائعة في الرقابة على الأداء

| | |
|--|---|
| الاستنتاجات غير الصحيحة أو غير المكتملة | يتوصل المدققون إلى استنتاجات الرقابة غير الصحيحة أو غير المكتملة ويقدمون التوصيات التي لا تركز على القضايا الضرورية أو المناسبة. وقد يحدث ذلك نتيجة لعوامل عديدة، كالتقييم غير الكافي للأدلة وعدم اتباع إجراءات الرقابة الضرورية والمناسبة. |
| المعلومات غير المتوازنة | أخفق المدققون في إعداد التقارير عن الممارسات الجيدة ومناقشة إنجازات الجهة التي تم تدقيقها وفي الكشف عن العوامل المساعدة في أوجه القصور المحددة. على سبيل المثال، إبراز أوجه القصور دون إيضاح التحديات أو العوائق التي تواجهها الجهة أو تقييم أداء الجهة دون الرجوع إلى معايير الأداء المقبول. |
| لا توجد قيمة مضافة للمستخدمين أو قيمة مضافة محدودة نتيجة للمهمة الرقابية | أخفق المدققون في تقديم المعلومات أو المعارف الجديدة بشأن المهمة الرقابية. على وجه التحديد، لا يضيف المدققون رؤى تحليلية جديدة (تحليل أوسع أو أعمق أو وجهات نظر جديدة) أو يسمحون بإتاحة معلومات لمختلف أصحاب المصالح؛ |
| الصعوبات المحتملة في الحصول على المعلومات الجيدة | ليس لدى المدققين صلاحية الوصول إلى المعلومات المطلوبة أو لديهم إمكانية ولكن محدودة. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تفي المعلومات بمعايير الجودة (أي أن البيانات غير موثوقة). وبما أن نتائج الرقابة واستنتاجاتها تتوقف إلى حد كبير على جودة المعلومات والبيانات المجمعة فمن الضروري تقييم خطر عدم الوصول إلى المعلومات والبيانات ذات النوعية الجيدة عند تخطيط المهمة الرقابية وإجرائها. |
| التحليل غير الكافي | لا يجري المدققون التحليلات الكافية بسبب الإفتقار إلى الخبرة أو معايير الرقابة أو الوصول إلى المعلومات. عند إيلاء العناية الواجبة أثناء مرحلة التخطيط، يمكن تلافي المخاطر المرتبطة بانعدام الخبرة ومعايير الرقابة والتي قد تظهر عادة في المهمة الرقابية. |
| حذف المعلومات أو الحجج ذات الصلة | لا يحدد المدققون جميع القضايا الرئيسية أثناء مرحلة التخطيط والتي سيتم تغطيتها أثناء مهمة الرقابة، أو أخفقوا في مراعاة الأدلة ذات الصلة أو في التغلب على الحجج الهامة الواردة في استنتاجات الرقابة. |
| وجود مخاطر الاحتيال وإساءة استخدام الموارد و/أو الممارسات غير المنتظمة | لا يقيم المدققون ما إذا كان خطر الاحتيال هاماً في سياق هدف (أهداف) المهمة الرقابية و/أو فشلوا في الإبلاغ عن الاحتيال والتجاوزات. سريعاً في حالة وجود احتيال، يتم تشجيع المدقق على اتباع إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالاحتيال. |
| التعقيدات الجوهرية وحساسيات السياسة | لا يتعامل المدققون بشكل مناسب مع الموضوعات المعقدة للغاية والحساسية سياسياً. ويمكن أن يقوض هذا من مصداقية تقرير الرقابة والجهاز الأعلى للرقابة بشكل خطير. |

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

 يتعين على المدققين وفرق الرقابة السعي لإدارة مخاطر الرقابة وتوفير الضمانات من خلال التأكد من:

- أن الرقابة تقع ضمن نطاق سلطة الجهاز الأعلى للرقابة وأن النطاق محدد بطريقة مناسبة؛
- توافر الثروة البشرية ذات المهارات والمعرفة اللازمة والمناسبة لأجل الجهة الخاضعة للرقابة لتنفيذ المهام الرقابية؛
- أن تصميم المهمة الرقابية يراعي بشكل فعال المخاطر وإدارتها؛
- إتاحة إمكانية الوصول إلى السجلات والبيانات المطلوبة لإجراء المهمة الرقابية؛
- أن السجلات والبيانات موثوقة وكاملة؛
- أن مستوى الاستثمار لتطوير منتج عالي الجودة يتناسب مع المخاطر؛ و
- تحديد المسؤولية والمساءلة الواضحة على جميع المستويات لإدارة الجودة طوال مهمة الرقابة، بما في ذلك تصميم الرقابة، والتوظيف ومشاركة أصحاب المصلحة ووضع الرسائل، ومراجعة المنتج.

إن مفهوم تأكيدات الرقابة جزء لا يتجزأ عن مفهوم مخاطر الرقابة، وقد وضعت بعض الأجهزة العليا للرقابة طرقاً رسمية وغير رسمية لتقييم مخاطر الرقابة وتقديم تأكيدات الرقابة في رقابة الأداء. غير أنه لا يمكن للرقابة أن تقدم تأكيداً مطلقاً؛ وذلك نظراً للتقييمات الكامنة في عملية التأكيد. وبوجه عام، يكون التأكيد إما معقولاً أو محدوداً وفقاً للمعيار المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 100.

• **ويُعد التأكيد المعقول جيداً لكنه ليس مطلقاً، ويتم التعبير عن الاستنتاجات أو الآراء بشكل إيجابي موضحاً أنه في رأي المدقق يكون الموضوع ملتزم أو غير ملتزم من كافة الجوانب الجوهرية أو ذات الصلة، حيث توفر بيانات الموضوع وجهة نظر حقيقية وعادلة بما يتماشى مع المعايير المطبقة.**

• **ويقصد بالتأكيد المحدود، أنه بناءً على الإجراءات المتبعة، لم يلاحظ المدقق ما يدعوه إلى الشك في أن الموضوع لا يلتزم بالمعايير المطبقة. وتُعد الإجراءات المنفذة في رقابة التأكيد المحدود قاصرة مقارنة بما هو لازم للحصول على التأكيد المعقول، غير أنه من المتوقع أن يكون مستوى التأكيد الخاص بالحكم المهني للمدقق ذو أهمية بالنسبة للمستخدمين المعنيين.**

ولا بد من وجود الشفافية في مستوى التأكيد الذي يوجه إلى المستخدمين، وفي مثل هذه الحالات، يمكن للمدققين تحديد مستوى التأكيد صراحة في تقاريرهم أو تزويد المستخدمين بالدرجة اللازمة من الثقة من خلال شرح كيفية وضع النتائج والمعايير والاستنتاجات على نحو متوازن ومبرهن، وسبب وصول مجموعات النتائج والمعايير إلى استنتاج عام معين أو توصيات معينة.

على المدقق تقييم مخاطر الرقابة واتخاذ الخطوات لتقديم التأكيد. وعلى وجه التحديد، يتعين عليك:

(1) تحديد المخاطر؛

(2) تقييم تلك المخاطر؛

(3) تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها للحد من المخاطر وتقليلها؛

(4) مراقبة مخاطر الرقابة واستراتيجيات التخفيف أثناء مهمة الرقابة وإجراء التعديلات حسب الحاجة للظروف المتغيرة.

تتأثر مخاطر الرقابة ومستوى التأكيد بعدة عوامل ولكن من الأهمية بمكان قدرة فريق الرقابة على ما يلي:

- وضع تصميم رقابة الجودة الذي يشمل نطاق الرقابة ومدى ملاءمة إجراءات جمع الأدلة؛
- فهم موضوع الرقابة بالقدر الكافي لإدارة مخاطر الرقابة والتصميم بفعالية. يتعين على فرق الرقابة مراعاة ظروف الموضوع ومستوى الثقة الذي يحتاجه المستخدمون المستهدفون لتقرير الرقابة؛
- ممارسة الحكم والشك المهنيين بشكل فعال في تقييم المخاطر، حيث أن كل موضوع من موضوعات الرقابة فريد من نوعه. ينبغي لك البحث والتعلم بدقة حول الموضوع الخاضع للرقابة وتوثيق فهمك لموضوع الرقابة بطريقة تبعث الثقة بأنك أدركت الموضوع بالشكل الصحيح.

مزيد من التفاصيل حول تقييم مخاطر الرقابة والحد منها في الفصلين 4 و 5.

18. ما الذي ينطوي عليه التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة الخارجيين ووسائل الإعلام والجمهور؟



يجب على المدقق التخطيط والمحافظة على التواصل الملائم والفعال للجوانب الرئيسية في المهمة الرقابية مع الجهات التي تم تدقيقها وأصحاب المصلحة المعنيين في جميع مراحل عملية الرقابة.

على المدقق توخي الحذر لضمان أن التواصل مع أصحاب المصلحة لا ينال من حيادية الجهاز الأعلى للرقابة واستقلاليته.

يجب على الجهاز الأعلى للرقابة توصيل المعايير بوضوح التي تم اتباعها لإجراء رقابة الأداء.

ينبغي على المدقق كجزء من التخطيط و/أو إجراء مهمة الرقابة، مناقشة معايير الرقابة مع الجهة التي تم تدقيقها.

تطبق الأجهزة العليا للرقابة معايير وعمليات وطرق الرقابة بكل موضوعية وشفافية بما في ذلك إجراءات الحصول على ملاحظات حول نتائج الرقابة وتوصياتها من الجهة التي تم تدقيقها.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/55 و 3000/59 و 3000/61 و 3000/49 ومعيار الانتوساي P-20، المبدأ 3

لا يعمل فريق الرقابة بصورة منفردة في إجراء رقابة الأداء، ويتعين عليك وعلى فريق الرقابة الحفاظ على التواصل الفعال والمناسب مع الجهات الخاضعة للرقابة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل والتوصل إلى الاستنتاجات الصحيحة. وقد تركز مهمة الرقابة على جهة واحدة خاضعة للرقابة أو عدة جهات، ويعد التواصل مع كافة الجهات المشاركة ذات الصلة أمراً هاماً. بالإضافة إلى التشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين في الجهاز الأعلى للرقابة، كالمحامين والخبراء في مجال المنهجيات والخبراء التقنيين، وقد يكون من المفيد أيضاً الحصول على مساعدة من خارج الجهاز. يجوز للأجهزة العليا للرقابة، على سبيل المثال، أن تتعاقد مع خبراء في المنظمات التجارية أو شركات الأبحاث للحصول على المساعدة في مهمة الرقابة. ولكن من الضروري الحفاظ على الاستقلالية في حالة الطلب لهذا النوع من المساعدة ولن يسمح للخبير التأثير

يمكن للمدققين إجراء التواصل
الفعال مع الجهات التي تم
تدقيقها من خلال:



- الاجتماعات الحضورية مع مسؤولي
الجهة التي تم تدقيقها؛
- الاجتماعات بالتداول عن بعد؛ و
- التواصل الكتابي مثل الخطابات والبريد
الإلكتروني.
- يتعين على فرق الرقابة الاجتماع مع
الجهة أو الجهات التي تم تدقيقها في
نقاط رئيسية أثناء المهمة الرقابية، بما في
ذلك عقد:
- اجتماع أولي لمناقشة أهداف الرقابة
وأسلتها ونطاقها ومنهجيتها ومتطلبات
المعلومات والأطر الزمنية؛
- اجتماعات عمل للحصول على
المعلومات والبيانات من الجهة
(الجهات) التي تم تدقيقها واطلاع
الجهة بسير المهمة الرقابية؛ و
- اجتماعات قرب نهاية الرقابة حيث تتم
مناقشة مسودة نتائج الرقابة وهناك
فرصة للجهة التي تم تدقيقها لتقديم
التعليقات والمعلومات الإضافية.
- وأثناء تواصلهم مع الجهة التي تم
تدقيقها، من المهم أن يكون المدققون:
- محترفين ومحترمون ومهذبين؛ و
- ضمان الحفاظ على استقلاليتهم
ونزاهتهم.

بشكل غير لائق على استنتاجات مهمة الرقابة. وأخيرًا، يجب النظر في وضع استراتيجية
للتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور (لا سيما فيما يتعلق بالمهام الرقابية الواضحة أو
المثيرة للجدل).

التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة

من المهم إبقاء **الجهات الخاضعة للرقابة** مشاركة في جميع المسائل المتعلقة بالرقابة، ويعد
ذلك مهمًا لتطوير علاقة عمل بناءة والمساعدة في ضمان قدرة فريق الرقابة على تحقيق هدف
(أهداف) الرقابة وإجراء الرقابة ذات الجودة العالية. وقد يتضمن التواصل توصيل المعلومات
ذات الصلة بمهمة الرقابة وتزويد الإدارة والمكلفين بالحكمة بملاحظات في الوقت المناسب
حول النتائج والاستنتاجات المحتملة، وقد تقدم الأجهزة العليا للرقابة حد أدنى من المتطلبات
العامة للمدققين بشأن التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة. على سبيل المثال، يمكن أن توجه
إرشادات الجهاز الأعلى للرقابة الموعد الذي يتعين على المدققين التواصل مع الجهات
الخاضعة للرقابة ونوع التفاصيل التي يجب مناقشتها أو مستواها. أو على سبيل المثال، قد
تتطلب سياسة الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته أن التوصيات المقدمة للجهة الخاضعة للرقابة
قد لا تكون إلزامية ومفصلة لدرجة أن الجهاز الأعلى للرقابة يمكن اعتباره مستشارين وليس
مدققين مستقلين ومحايدين. يستحسن أن يتواصل فريق الرقابة مع الجهات الخاضعة للرقابة
على فترات منتظمة طوال فترة مهمة الرقابة. ويمكن لفريق الرقابة تحديدًا:

- بدأ عملية التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة في مرحلة التخطيط للمهمة الرقابية
وتستمر طوال فترة المهمة الرقابية. وقد لا تمتع الجهات الخاضعة للرقابة بالمعرفة
المسبقة للرقابة على الأداء، حيث أنه من المهم شرح الغرض من مهمة الرقابة على
الأداء لهم.
- إشراك الجهات الخاضعة للرقابة خلال المراحل الأولى من الرقابة عند وضع ما
يلي: موضوع الرقابة؛ هدف (أهداف) الرقابة وأسلتها؛ معايير الرقابة؛ الفترة الزمنية
التي يتعين مراقبتها؛ التعهدات الحكومية والمنظمات و/أو البرامج المراد تضمينها
في المهمة الرقابية؛
- عقد اجتماعات محدثة مع الجهات الخاضعة للرقابة خلال فترة مهمة الرقابة والنظر
في ملاحظاتها. غالبًا ما تتطور مهمات الرقابة كلما زادت معرفة فريق الرقابة حول
الموضوع وكلما تم الحصول على المعلومات وتحليلها. ينبغي للمدقق تزويد الجهات
الخاضعة للرقابة بالتغييرات الهامة في الجوانب الرئيسية للرقابة، كإدخال التغييرات
على الأسئلة أو المعايير الرقابية. قد يساعد التواصل الفعال في تحسين وصول المدقق
إلى المعلومات والبيانات، وقد يساعده أيضًا في الحصول على معلومات أفضل حول
وجهات نظر الجهات الخاضعة للرقابة؛
- إتاحة الفرصة أمام الجهات الخاضعة للرقابة للتعليق على نتائج الرقابة والاستنتاجات والتوصيات. إضافة إلى ذلك،
يمكن استخدام تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة لتصحيح الأخطاء الواقعية والنظر في الحاجة إلى إدخال التغييرات
الأخرى على التقارير النهائية. ويمكن نشر اختلافات الآراء المتبقية أو غيرها من التعليقات المهمة إلى جانب استجابات
الجهاز الأعلى للرقابة كجزء من التقرير.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

ومن المهم إجراء حوار سليم في كافة مراحل مهمة الرقابة التي تتضمن الجهات الخاضعة للرقابة في تحقيق تحسينات مجدية في الحوكمة وقد يزيد من تأثير الرقابة. يمكنك في هذا السياق الحفاظ على التفاعلات البناءة مع الجهات الخاضعة للرقابة من خلال مشاركة نتائج الرقابة الأولية ووجهات نظرها أثناء تطويرها وتقييمها طوال سير مهمة الرقابة. كما ينبغي لك الحفاظ على الاستقلالية والحيادية أثناء التواصل والعمل مع الجهة الخاضعة للرقابة بشكل فعال.

التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين

كما ذكرنا سابقاً أهمية قيام الجهاز الأعلى للرقابة بتجميع فرق الرقابة التي تتمتع بالمعرفة والمهارات اللازمة لإجراء مهمة الرقابة والتشاور مع أصحاب المصلحة داخل الجهاز الأعلى للرقابة كالخبراء أو الخبراء في مجال المنهجيات خلال كافة مراحل الرقابة. ومن المهم أيضاً التعامل مع أصحاب المصلحة من خارج الجهاز الأعلى للرقابة. قد يشمل أصحاب المصلحة المحتملون خارج الجهاز ما يلي:

- الأوساط الأكاديمية والتجارية؛
- الهيئات الدولية؛
- المدققون الداخليون؛
- المواطنون وممثلوهم؛
- المؤسسات البحثية؛
- مجموعات المصالح؛
- منظمات المجتمع المدني؛
- المؤسسات المهنية؛
- ممثلو الفئات الضعيفة؛
- المنظمات غير الحكومية الأخرى؛
- الخبراء القانونيون، إذا كانت الخبرة غير موجودة داخل الجهاز الأعلى للرقابة.

يعد التواصل مع أصحاب المصلحة أمراً هاماً لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة وفرق الرقابة على حد سواء، على سبيل المثال، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة إقامة علاقات جيدة مع مختلف المنظمات لتعزيز التعاون المثمر.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك كمدقق بذل قصارى الجهد للحفاظ على العلاقات المهنية الجيدة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين في المهمة الرقابية، ودعم إمكانية الوصول إلى تدفق حر وصريح من المعلومات بقدر ما تسمح به متطلبات السرية وإجراء مناقشات في جو من الاحترام والتفاهم المتبادل للأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل من أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من أهمية التواصل مع أصحاب المصلحة، إلا أنه يجب ألا يؤثر هذا التواصل على استقلالية وحيادية مهمة الرقابة أو الجهاز الأعلى للرقابة. فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات وإجراءات تملّي أنواع التفاصيل المتعلقة بالرقابة أو توثيق الرقابة التي يمكن مشاركتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

التواصل مع وسائل الإعلام والجمهور

قد تكون استراتيجية الوصول إلى وسائل الإعلام والتواصل معها مهمة لإبلاغ الجمهور بنتائج أعمال الرقابة. ومن الجيد إتاحة التقارير للعموم (الجمهور) وأصحاب المصلحة الآخرين المهتمين من خلال وسائل الإعلام ما لم يحظره القانون والتشريعات.

إن الإفصاح عن نتائج الرقابة للجمهور ما لم تكن محدودة على وجه التحديد، يجعل النتائج أقل عرضة لسوء الفهم ويسهل المتابعة لتحديد ما إذا كان قد تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. فمن المهم أن تبذل الأجهزة العليا للرقابة جهودًا معقولة للنظر في احتياجات الجمهور ووسائل الإعلام في طلباتهم للحصول على المعلومات حول عمل الجهاز. ويجب أن تتسم معاملة الأجهزة العليا للرقابة لكافة وسائل الإعلام- سواء المطبوعة أو الإلكترونية أو المحلية أو الوطنية أو الدولية بالتوازن والعدالة.

يتعين عليك اتباع إرشادات الجهاز الأعلى للرقابة أو قواعده فيما يتعلق بالتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور. فقد توجه إرشادات الجهاز الأعلى للرقابة على سبيل المثال مستوى المسؤولين داخل الجهاز الذين يمكنهم المشاركة في المقابلات الإعلامية.

تغطي مبادئ إجراء رقابة أداء عالية الجودة عملك بأكمله، لذا تذكر دائماً ...

- ... فهم إطار رقابة الجودة وضمانها بجهازك الأعلى للرقابة والعمل وفقاً له؛
- ... النظر في الاستقلال، وإدراك التهديدات المحتملة للاستقلال، والإبلاغ عنها عند الاقتضاء؛
- ... الالتزام بكافة المعايير والمتطلبات الأخلاقية بجهازك الأعلى للرقابة
- ... ممارسة التقدير والشك المهنيين السليم؛
- ... التأكد من امتلاك فريق الرقابة بأكمله الكفاءة المهنية اللازمة لإجراء المهمة الرقابية؛
- ... تحديد الأهمية النسبية لمواضيع الرقابة ونتائجها، وتوثيق الأدلة والقرارات في الرقابة بشكل مناسب، وضمان الإشراف الفعال على المهمة الرقابية؛
- ... تقييم مخاطر الرقابة ووضع الاستراتيجيات لتوفير الضمانات في الرقابة؛
- ... التخطيط والمحافظة على التواصل الملائم والفعال للجوانب الرئيسية في المهمة الرقابية مع الجهات التي تم تدقيقها وأصحاب المصلحة؛ و
- ... تتطلب مهمات رقابة الأداء قدرًا كبيرًا من التقدير والتفسير والتشكيك نظرًا لأن الأدلة المتعلقة بمهمات رقابة الأداء قد تكون مقنعة عادة أكثر من كونها أدلة قاطعة وتتطلب إعادة تقييمها بصورة مستمرة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

عملية رقابة الأداء

المفاهيم والحقائق المهمة



تحديد موضوع الرقابة

- فهم المصالح والأولويات من الوزارة أو الجهة التشريعية أو الحكومة أو غيرهم من أصحاب المصالح مثل منظمات المجتمع المدني أو الجمهور.
- استخدام معايير الاختبار للتأكد من أن مواضيع الرقابة كافية وخاضعة للرقابة، ومتماشية مع اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة.
- مسح بيئة الرقابة بإجراء تحليل المخاطر، والتحليل المالي، وتحليل السياسات.
- وضع أولويات للموضوعات الرقابية، وتحديد الأولويات القصوى للجهاز الأعلى للرقابة.
- اختبار موضوع لفريق الرقابة.



الاعتبارات الأساسية

- إطار رقابة وضمان الجودة
- الاستقلالية والأخلاقيات المهنية
- الحكم والشك المهني

تصميم الرقابة

- إجراء دراسة مسبقة لتحسين فهم موضوع الرقابة.
- تحديد أسلوب الرقابة.
- وضع هدف (أهداف) لتحديد سبب الرقابة.
- صياغة أسئلة الرقابة لتوجيه مجالات معينة للرقابة
- تحديد المعايير المناسبة للرقابة لقياس أداء الجهة الخاضعة للرقابة مقابل الأداء المتوقع
- تحديد المنهجية لتوجيه جمع المعلومات وتحليلها
- توثيق التصميم مثل المصفوفة، ووضع جدول زمني للمشروع



- ✓ التوجيه نحو النتائج: هل يتم تحقيق النتائج؟
- ✓ التوجيه نحو المشاكل: ما أسباب المشاكل الحالية؟
- ✓ التوجيه نحو النظام: هل يعمل نظام الإدارة بصورة جيدة

إجراء الرقابة

- فهم أهمية جمع البيانات المناسبة والكافية
- جمع المعلومات والبيانات بتطبيق المنهجية المعتمدة
- تحليل المعلومات والبيانات المجمعة لاستخدام الأساليب الكمية



اختصاص فريق الرقابة

الأهمية النسبية

خطر الرقابة والضمان

إعداد النتائج والاستنتاجات والتوصيات

- تحديد نتائج الرقابة
- وضع الرسالة مع الموازنة بين النتائج الإيجابية والسلبية
- صياغة الاستنتاجات والتوصيات، إن أمكن



- ✓ الأدلة
- ✓ المعايير
- ✓ السبب
- ✓ التأثير

كتابة التقرير

- إعداد هيكل للتقارير للإبلاغ الفعال عن نتائج الرقابة.
- صياغة التقرير وفقًا لتوجيه الجهاز الأعلى للرقابة
- الحصول على تعليقات من الجهة الخاضعة للرقابة حول مسودة التقرير
- بعد الحصول على الموافقة من إدارة الجهاز الأعلى للرقابة، يتم وضع اللمسات النهائية للتقرير ونشره
- إبلاغ نتائج الرقابة إلى الأطراف ذات الصلة



التوثيق والإشراف

التواصل

متابعة نتائج الرقابة



- تحديد التقدم المحرز بشأن نتائج وتوصيات الرقابة.
- تحديد المزايا المالية وغير المالية
- تحديد مجالات المهام الرقابية المستقبلية

الاقتصاد والكفاءة والفعالية

الفعالية

تلبية الأهداف وتحقيق النتائج المنشودة للرقابة على أداء البرامج



الفعالية

الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة

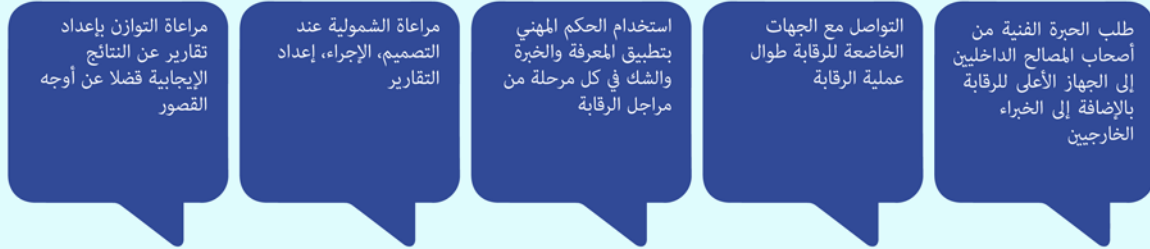


الاقتصاد

خفض التكاليف

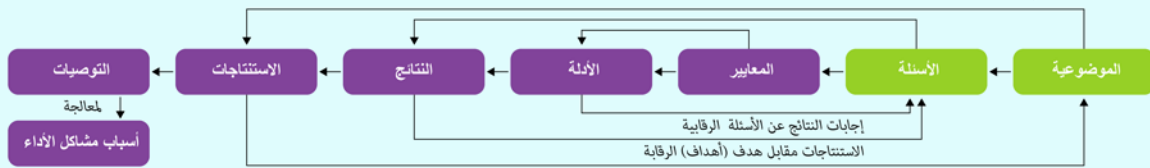


النصائح



مفهوم النموذج المنطقي

يستخدم مدققي الأداء مفهوم المنطق، عند تداخل الأنشطة:



للمزيد من المعلومات؟

تفضل بزيارة الموقع الإلكتروني/ idi.no/en



يشرح هذا الفصل كيف يُمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تختار الموضوعات التي يجب رقابتها، وقد تختلف عملية الاختيار من جهاز لآخر. من المهم لك، كمدقق، فهم كيفية اختيار الموضوع أثناء قيامك بعملك. يُقدم هذا الفصل إرشادات عامة تستند إلى متطلبات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة لرقابة الأداء والممارسات المشتركة للجهاز الأعلى للرقابة.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بعملية التخطيط الاستراتيجي؟
- كيف تنشأ طلبات أصحاب المصلحة الخارجيين؟
- كيف تفحص الأجهزة العليا للرقابة البيئة الرقابية لتحديد الموضوعات المحتملة لمهام رقابة الأداء؟
- ما مدى أهمية مراعاة مجموعة الجهات عند الرقابة؟
- ما المعايير التي تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة في اختيار موضوعات مهام رقابة الأداء؟

19. ما المقصود بعملية التخطيط الاستراتيجي؟



يجب على المدقق اختيار مواضيع الرقابة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وذلك عن طريق تحليل الموضوعات المحتملة وإجراء الأبحاث لتحديد مخاطر الرقابة ومشكلاتها.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/89

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف طويلة الأمد للجهاز الأعلى للرقابة والتعرف على أفضل الأساليب المحتملة لتحقيقها. يُجري الجهاز الأعلى للرقابة، كجزء من هذه العملية، بحثاً لتحديد المخاطر الكبيرة ونطاق المشكلات التي تمثل أهمية للدولة. ويُحلل الجهاز الأعلى للرقابة هذه الموضوعات لتحديد مهمات رقابة الأداء الأكثر أهمية للجمهور، والحكومة والهيئة التشريعية والعمليات التي قد تضيف قيمة أكبر.

تختلف عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة من جهاز لآخر. وعادة ما تتضمن الخطط عدة سنوات وتوجه الأجهزة العليا للرقابة إلى اختيار موضوعات رقابة الأداء. وغالباً ما ينتج عن الخطة الاستراتيجية خطة رقابية تشغيلية بمستوى أقل، والتي تشير إلى الموضوعات التي سيتم مناقشتها في عام أو أكثر من السنوات القادمة.

وفيما يلي خطة الرقابة الاستراتيجية ...

- ✓ ... توفير قاعدة ثابتة حتى تتمكن الإدارة العليا بالجهاز الأعلى للرقابة من تحديد الاتجاه لتغطية الرقابة في المستقبل،
- ✓ ... فهم المخاطر التي تواجه الجهات الخاضعة للرقابة ووضعها في الاعتبار عند اختيار المهمات الرقابية؛
- ✓ ... تحديد مهمات رقابة الأداء الممكنة واختيارها لتحسين مستوى المساءلة والإدارة في القطاع العام؛
- ✓ ... إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة والهيئة التشريعية بأولويات رقابة الأداء الجهاز الأعلى للرقابة؛
- ✓ ... وضع برنامج عمل يمكن تحقيقه باستخدام الموارد المتاحة؛ و
- ✓ ... توفير قاعدة للمساءلة في الأجهزة العليا للرقابة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

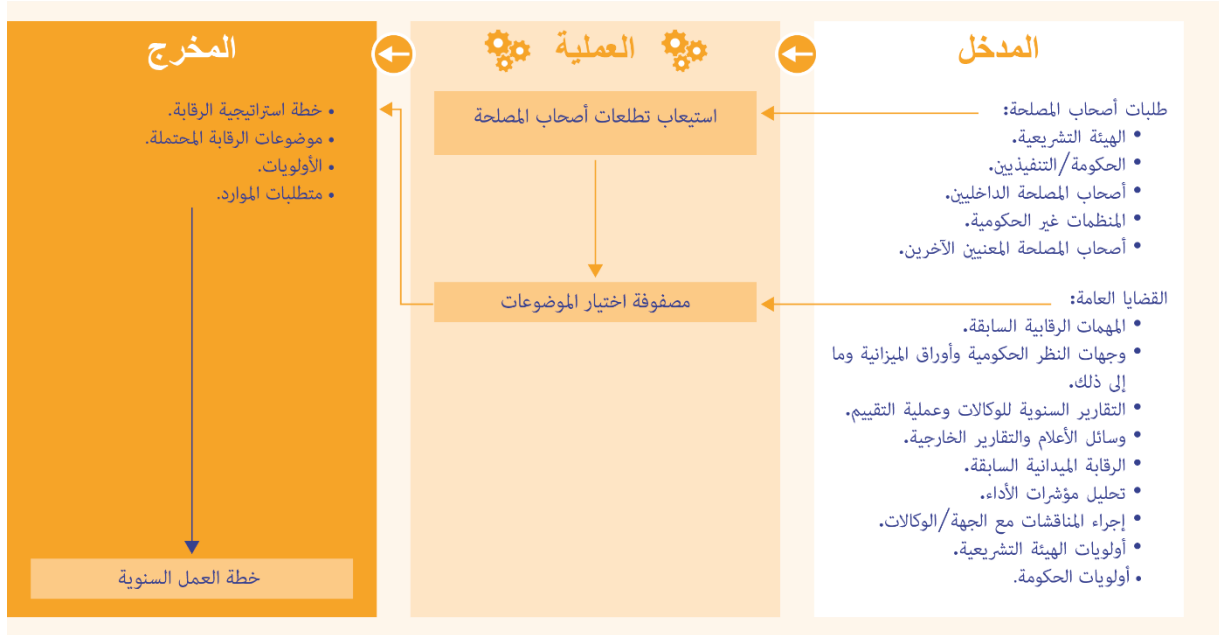
كيف تتولى الأجهزة العليا للرقابة جمع المعلومات من أجل عملية التخطيط الاستراتيجي؟

تُستمد الموضوعات الرقابية من مصدرين أساسيين:

- الطلبات المحددة من أصحاب المصلحة.
- القضايا العامة التي يحددها الجهاز الأعلى للرقابة من خلال فحص البيئة الرقابية.

يُعد الشكل 9 أحد الأمثلة التي تُظهر كيف يُمكن لهذين المصدرين مساعدة الجهاز الأعلى للرقابة في اختيار الموضوعات الرقابية.

الشكل 9: كيفية اختيار الأجهزة العليا للرقابة الموضوعات الرقابية



المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

20. كيف تنشأ طلبات أصحاب المصلحة الخارجيين؟

قد تطلب إحدى الوزارات من الجهاز الأعلى للرقابة إلقاء نظرة مبكرة على مدى نجاح أحد البرامج الجديدة، وقد تتلقى الأجهزة العليا للرقابة أيضًا طلبات محددة للتحقيقات أو مهمات الرقابة من الهيئة التشريعية. استجابةً لأصحاب المصلحة الخارجيين، يكون للجهاز عادةً الحرية في قبول الاقتراحات. ومع ذلك، مع احترام القوانين التي تسنها الهيئة التشريعية التي تنطبق عليها، يجب أن يضمن الجهاز الأعلى للرقابة الاحتفاظ باستقلاليتهم ما لم ينص القانون الوطني على خلاف ذلك، فإن الخيار النهائي بشأن إجراء الرقابة وكيفية تحديد أهداف البحث الرئيسية للرقابة يجب أن يكون دائمًا للجهاز الأعلى للرقابة، وليس لأصحاب المصلحة الخارجيين. (مبدأ الإنتوساي 10/مبدأ 3)

من المهم لك، كمدقق، مراعاة احتياجات جمهور تقريرك الرقابي واهتماماته عند التفكير في الطلبات الخارجية، ويمكنك التأكد أن تقرير الرقابة مفيد ومفهوم عند مراعاة المتطلبات، على سبيل المثال، يجب أن تفكر في القضايا والنتائج التي تعد جوهرية لقراء التقرير. ويمكن الحكم على موضوع ما كونه ذو أهمية إذا كان من المحتمل أن تؤثر المعرفة به على قرارات المستخدمين المستهدفين. يختص تحديد الأهمية النسبية بالتقدير المهني، ويعتمد على تفسير المدقق لاحتياجات المستخدمين قد يتعلق حكمك بعنصر فردي أو مجموعة من العناصر مجتمعة. وغالبًا ما يُنظر إلى **الأهمية النسبية** من حيث القيمة، إلا أن لها جوانب كمية ونوعية أخرى. وقد تُقدّم الخصائص الكامنة لعنصر أو مجموعة من العناصر في شكل أهمية نسبية بطبيعتها، ومع ذلك قد يكون الحدث مهمًا نسبيًا بفعل السياق المحيط به عند حدوثه. (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 100)

كيف تفحص الأجهزة العليا للرقابة البيئة الرقابية لتحديد الموضوعات المحتملة لمهام رقابة الأداء؟

عادة ما تتعامل الأجهزة العليا للرقابة مع تحديد الموضوعات الجديدة لرقابة الأداء على أنها عملية مستمرة وليست عملاً منفصلاً، وقد تتولد الأفكار المثمرة في أي وقت ومن مصادر متعددة. يجب أن تظل أنت، كمدقق، وجهازك الأعلى للرقابة، في حالة تأهب للتحديات والمخاطر والأحداث الجديدة التي تؤثر على الجهات الحكومية.

تواجه الجهات الخاضعة للرقابة ضغوطاً داخلية وخارجية قد تجعل عملها مناسباً لرقابة الأداء، وتتضمن أمثلة الضغوط النمطية ما يلي:

- القيود المفروضة على الميزانية؛
- الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والديموقراطية؛
- إطلاق برامج جديدة و/أو معقدة؛
- توافر الموظفين ذوي المهارات الكافية؛
- تركيز وسائل الإعلام على أنشطة الجهات؛
- التغييرات في الإدارة العليا.

من المهم أن تُقِيم الأجهزة العليا للرقابة المخاطر المتغيرة والناشئة في البيئة الرقابية والاستجابة لها في الوقت المناسب (معياري الإنتوساي 5/المبدأ 12). إذا حددت خطراً ميكراً وقدمت توصيات من خلال رقابة الأداء للتخفيف من حدة هذا الخطر، فمن المأمول أن يكون لديك تأثيراً كبيراً على فعالية الجهات الخاضعة للرقابة. ويقدم الفصل 4 مزيداً من التفاصيل حول كيفية تحديد المخاطر وتقييمها.

تجري العديد من الأجهزة العليا للرقابة برنامجاً سنوياً لتقييمات المخاطر المستكملة للجهات الخاضعة للرقابة، وتساعد هذه العملية الأجهزة على تحديد الموضوعات التي من المحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي. ثمة أساليب مختلفة لتحديد موضوعات الرقابة المحتملة، ويوضح الشكل 10 بعض الطرق الأكثر شيوعاً، بينما يصف الشكل 11 كيفية سير العملية في الجهاز الأعلى للرقابة بزامبيا.

الشكل 10: طرق تحديد موضوعات الرقابة المحتملة

| | |
|--|--|
| <p>تراقب الأجهزة العليا للرقابة القضايا الرئيسية في القطاع العام لمواكبة التطورات التي قد تحتاج إلى المزيد من الفحص الدقيق من خلال رقابة الأداء. على سبيل المثال، يمكنك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قراءة المنشورات ذات الصلة والتقارير السابقة المتعلقة بمهام رقابة الأداء ورقابة الالتزام؛ • الاستماع إلى تجربة المدققين الآخرين؛ • مراجعة نصوص المناقشات البرلمانية؛ • حضور الاجتماعات والندوات؛ • إجراء المناقشات مع الزملاء وأصحاب المصلحة والمتخصصين؛ و • النظر في التغطية الإعلامية للقضايا. <p>مراقبة المجال هي عملية مستمرة تضمن امتلاكك وامتلاك الجهاز الأعلى للرقابة المعلومات المُحدّثة عما يحدث في المجتمع وعن المجالات قد تحتاج إلى مزيد من الدراسة.</p> | <p>فحص بيئة القطاع العام</p> |
| <p>تهتم الأجهزة العليا للرقابة بالإعلانات والمنشورات الرسمية التي ستؤثر على الجهات الخاضعة للرقابة. وفيما يلي قائمة المعلومات التي قد تُفحص من خلالها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الدولي. • قرارات لجنة الحسابات العامة في الدولة أو لجنة مماثلة. • خطاب رئيس الدولة الذي يصادف بداية السنة البرلمانية. • خطابات الهيئات التشريعية. • الميزانيات القومية والمبادئ الإرشادية. • وثائق السياسة العامة الأخرى (على سبيل المثال، الأوراق الاستراتيجية الوازية، الأوراق البيضاء). • التقارير السنوية للجهات الخاضعة للرقابة. • التطورات العالمية مثل الموضوعات التي حددتها الإنتوساي. | <p>مراجعة الإعلانات الرسمية</p> |
| <p>يتضمن التحليل المالي الأساسي معرفة كيفية تدفق الأموال إلى الجهة الخاضعة للرقابة وخارجها. يمكنك اختيار النظر عن قرب في الخصائص المادية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الترتيبات المالية المعقدة؛ • مصادر جديدة للدخل والنفقات؛ و • المجالات التي بها الإنفاق المرتفع والتغير السريع. | <p>التحليل المالي</p> |

مراقبة وسائل الإعلام

تراقب الأجهزة العليا للرقابة وسائل الإعلام (مثل، المقالات الصحفية، الأخبار الإذاعية ووسائل التواصل الاجتماعي) لتحديد الشواغل التي يثيرها الجمهور أو المعقلين بشأن الخدمات العامة. فمن المهم بالنسبة لك النظر في مجموعة واسعة من وسائل الإعلام بحيث يمكنك تحديد القضايا التي قد تؤثر فقط على شرائح معين من السكان. على سبيل المثال:

- قد توفر المنشورات التي تستهدف كبار السن أدلة على القضايا الناشئة في المجالات مثل، المعاشات أو علاج الأوضاع الصحية التي تسود بين كبار السن.
- قد توجه المنشورات الإقليمية مزيداً من الاهتمام إلى تخصيص الأموال من الحكومة المركزية للأنشطة مثل، النقل العام والصرف الصحي والاتصالات.
- قد تحدد المنشورات التي تستهدف أجناس معينة أو مجموعات عرقية أو شرائح أخرى مماثلة من السكان قضايا الخدمة العامة (مثل النتائج الصحية) التي لها تأثير غير متناسب على قرائها.

الملحات العامة

تهدف عادة الملحة العامة (والمعروفة أيضاً بالاستطلاع العام) إلى استيعاب أهداف الجهة الخاضعة للرقابة وأنشطتها الرئيسية ومستوى الموارد المستخدمة في تنفيذ وظائفها. يمكنك جمع المعلومات وتقييمها فيما يخص الخلفية الأساسية والأهداف والأنشطة والخطط والموارد والإجراءات والضوابط الخاصة بالجهات أو المجالات ذات الصلة. تهدف النظرة العامة إلى:

- تحديد المجالات التي تتناول مستوى أهمية الموارد ومراجعتها؛
- تحديد المخاطر المحتملة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تسليط الضوء على المجالات لمواصلة الاهتمام الرقابي؛ و
- اقتراح المجالات أو الموضوعات للرقابة.

يمكنك إجراء ملحات عامة عن:

- الجهة الخاضعة للرقابة بالكامل؛
- مجموعة من الأنشطة ذات الصلة؛ و
- المشاريع الضخمة أو البرامج الخاصة بالنفقات أو الإيرادات.

وقد تكون الملحة العامة مصدراً مرجعياً قيماً عند تقديم مقترحات لإدراجها في الخطة الاستراتيجية للرقابة. وعند جمعك للمعلومات خلال عمل الاستطلاع العام، فمن المهم تسجيل كافة الحقائق والتقييمات ذات الصلة في مجلدات عمل سهلة الوصول وتحديثها باستمرار.

وتتضمن عادة الملحة العامة ما يلي:

- المعلومات الأساسية حول الجهة الخاضعة للرقابة.
- السلطة التشريعية الهامة.
- أهداف الجهة الخاضعة للرقابة.
- الترتيبات التنظيمية.
- علاقات المساءلة.
- الأنشطة المنفذة.
- طبيعة الموارد المستخدمة ومستواها.
- الإجراءات وأنظمة التحكم المستخدمة.

دراسة وجهات نظر المواطنين

تهدف الأجهزة العليا للرقابة إلى إدراك كيفية رؤية المواطنين لأداء الجهة الخاضعة للرقابة وكيفية تأثير مصالحهم بهذا الأداء.

يمكن أن يكون المواطنون مصدرًا لأفكار رقابة الأداء ومصدرًا للتساؤل عن رقابة الأداء وفي نفس الوقت هم مستخدمو تقارير رقابة الأداء. ترمي الأجهزة العليا للرقابة إلى الحفاظ على المعلومات ذات الصلة التي توضح وجهات نظر المواطنين حول بعض العمليات التي تجريها المنظمات أو البرامج الحكومية.

يتعين عليك أثناء إجراءك للتحليل مراعاة الشمولية - أي مراعاة كيفية تأثير أداء الجهة الخاضعة للرقابة على القطاعات المختلفة للمجتمع. على سبيل المثال، عند النظر في البرنامج لتحسين مهارات العمل، يمكن النظر في ما إذا كان الرجال والنساء يتمتعون بإمكانية وصول مماثلة إلى البرنامج وكيفية شعور مشاركين من الذكور والإناث بتجربتهم في البرنامج. وفي حالة تحديدك الفوارق الجوهرية في الخبرات والنتائج للمجموعات الاجتماعية المختلفة، فيمكنك عندئذ التحقق مما إذا كانت توجد أي تغييرات من شأنها أن تجعل الخدمات أكثر شمولاً.

عند الاعتبار في ما إذا كان موضوع الدراسة ماديًا أم لا، يجب عليك مراعاة مخاوف أصحاب المصلحة، والمصلحة العامة، والشروط التنظيمية، والآثار المترتبة على المجتمع.

التنسيق مع أصحاب المصلحة الداخليين الآخرين

يمكن للأجهزة العليا للرقابة تكوين العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتفاعل معهم باستمرار لاختيار موضوعات الرقابة المحتملة ومناقشتها.

ويمكنك الحصول على اقتراحات موضوعات الرقابة من خبراء الرقابة والأطراف ذات الصلة في الحكومة والمدققين الداخليين في الجهة الخاضعة للرقابة.

ويضم المجتمع الأكاديمي أشخاص ذوي الخبرة في مجالات الرقابة المحددة. ويمكنهم تقديم آراء شديدة الموضوعية دون التقييد بالمصلحة الشخصية. وبالتالي، يمكن أن يكون الأكاديميين شركاء مناسبون وفي بعض الأحيان مستشارون في كافة مراحل المهمة الرقابية.

وقد تكون المنظمات غير الحكومية مصدرًا مفيدًا للأفكار. فقد أجرت بحثها وحدها عن طريق الاستقصاءات ودراسات الحالة وقد يكون لديها مجموعة مختلفة من جهات الاتصال ذات الصلة.

النقاشات والتقييمات الداخلية في الجهاز الأعلى للرقابة

يمكنك المشاركة مع مراقبي مهمات رقابة الأداء ورقابة الالتزام والرقابة المالية داخل جهازك الأعلى للرقابة في اختيار موضوعات الرقابة المحتملة. على سبيل المثال، ربما وجد مدققين الأداء مواطن ضعف مالية تشير إلى عدم تنفيذ البرنامج بفعالية.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

الشكل 11: كيف يفحص الجهاز الأعلى للرقابة في زامبيا البيئة لتحديد موضوعات الرقابة المحتملة

الجهاز الأعلى للرقابة بزامبيا - استخدام تقييم المخاطر في التخطيط السنوي

ووسائل الإعلام، وبالإضافة إلى المناقشات العامة من قبل الخبراء في موضوع الرقابة وغيرهم من أصحاب المصلحة. ويتم فيما بعد تجميع تقييمات القطاع في تقييم شامل للمخاطر حيث يتم تقديم موضوعات رقابة الأداء المحتملة المختارة في قطاعات مختلفة وتحديد أولوياتها. واستنادًا إلى نتائج التقييمات، يحدد الجهاز ما إذا كانت المجالات قابلة لرقابة أم لا مع مراعاة الأهمية النسبية وتوافر المعلومات وإمكانية التغيير وقضايا المصلحة العامة، وما إلى ذلك.

يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة في زامبيا مراقبة المجال كأساس أولي لإجراء رقابة الأداء. ويتمثل الهدف من مراقبة المجال في تقييم المجالات في القطاعات المختلفة حيث توجد تقارير تتحدث عن عدم الرضا والإستياء من جانب الجمهور حول الخدمات والسلع المقدمة من الجهات الخاضعة للرقابة أو عندما توجد مشاكل مرتبطة بالأداء من قبل الجهات. ويستخدم أيضًا الجهاز بزامبيا تقارير رقابة الأداء ورقابة الالتزام لتحديد المجالات المحتملة لتحقيق في رقابة الأداء. بالإضافة إلى إسناد مسؤوليات مراقبة المجال لقطاعات معينة إلى مجموعات من ثلاث مدققين على الأكثر. ومهمة المدققين هي مواكبة التطورات والمشاكل في القطاع طوال العام. وتعد مراقبة المجال هي عملية مستمرة حيث يجمع المدققون المعلومات من خلالها، على سبيل المثال، الخطط الاستراتيجية والسنوية، والمناقشات في البرلمان، والقرارات التي تتخذها الهيئة التنفيذية، والمخصصات في الميزانيات،

المصدر: دليل الرقابة على الأداء للمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة، 2016

22.

23. ما مدى أهمية مراعاة مجموعة الجهات عند الرقابة؟



يتعين على المدقق اختيار موضوعات الرقابة الهامة والقابلة للرقابة والمتسقة مع اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/90

قد تتضمن خطة الرقابة الاستراتيجية موضوعات لا يسهل تخصيصها لجهة واحدة خاضعة للرقابة. وبعد كل ذلك، لا تتأثر النتائج أبدًا بجهة واحدة بمفردها. وفقد يتطلب الأمر مجموعة من الجهات التي تعمل معًا بطريقة متماسكة. على سبيل المثال، قد يشمل أحد البرامج الوزارات التي تغطي الزراعة والبيئة والتمويل والتدريب والتجارة الدولية لاستخدام تكنولوجيا جديدة في تحسين إنتاجية الزراعة وستحتاج إلى التنسيق لتحقيق النتائج المرجوة.

يزداد خطر حدوث مشكلات في الأداء عندما تساهم المنظمات المختلفة ذات الأهداف المختلفة جزئيًا على الأقل في تنفيذ نفس السياسة أو النشاط. وعندما تفكر في مفهوم Es3 (الاقتصاد والكفاءة والفعالية)، فإنه يُترجم إلى الخطر المتزايد على الكفاءة والفعالية. على سبيل المثال، انظر في حال الحكومة التي تسعى لتعزيز الصحة العامة عن طريق زيادة كمية البروتين المستهلكة من السكان. ولكي يتسنى لها القيام بذلك، سيتعين على وزارتي الصحة والزراعة العمل معًا. قد ترغب وزارة الزراعة في تعزيز المكاسب للمزارعين ببيع منتجات اللحوم في الخارج، في حين ترغب وزارة الصحة في تلبية الاستهلاك المحلي من اللحوم. ومن السهل ملاحظة مدى تفويض وجهات النظر المتعارضة لكفاءة السياسة العامة للحكومة وفعاليتها.

من خلال تحديد هذه الأنشطة كموضوعات رقابية قابلة للتطبيق، يُمكن للأجهزة العليا للرقابة:

- تلبية التوقعات حيث ستغطي مهمات رقابة الأداء جميع الهيئات العامة المسؤولة عن إنفاق المال العام وغيره من الموارد العامة؛
- تعزيز التعاون الوثيق بين الهيئات العامة؛
- تحديد الموضوعات التي لا يتحمل أحد مسؤوليتها، وللمساعدة في إيجاد هذه الثغرات، يُمكن أن يتمثل التدريب المفيد في تخطيط حدود المسؤولية لنشاط أو موضوع معين. يُمكن استخدام تحليل المسؤولية والمساءلة والاستشارة والتبليغ في القيام بذلك.¹²

24. ما المعايير التي تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة في اختيار موضوعات مهمات رقابة الأداء؟



يتعين على المدقق إجراء عملية اختيار لموضوعات الرقابة بهدف تحقيق القدر الأعظم من الأثر المتوقع لمهمة الرقابة مع مراعاة القدرات الرقابية.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/91

بمجرد تحديد الموضوعات المحتملة للرقابة، يُرتب الجهاز الأعلى للرقابة أولوياته من أجل توزيع موارده ووقته بكفاءة وفعالية. وعند اختيار موضوع رقابة الأداء، ينص المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000 على أن الجهاز الأعلى للرقابة لا بد وأن يراعي ما يلي:

- أهمية الموضوع (بما في ذلك، الجوانب المالية، والاجتماعية، والسياسية)؛
- إمكانية إجراء الرقابة على الموضوع الذي تم اختياره؛
- إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة يمتلك الموارد والمهارات لإجراء الرقابة؛
- إذا كان موضوع الرقابة متسق مع صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة؛
- مدى زيادة الأثر (المالي أو غير ذلك) للرقابة.

ترغب الأجهزة العليا للرقابة أيضاً في مراعاة ما إذا كان اختيار الموضوعات الفردية تتناسب مع أي استراتيجية على المدى الطويل، مثل تقديم التغطية المتوازنة بين الحكومات. وقد يهدف الجهاز الأعلى للرقابة أيضاً إلى تغطية أحد الموضوعات الكبيرة في عدة تقارير. على سبيل المثال، أكدت كل من المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الانتوساي) والأمم المتحدة، مع بدء الدول في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، على إمكانية مساهمة الأجهزة العليا للرقابة في نجاح جدول أعمال التنمية المستدامة

¹² يمثل تحليل RACI أحد الأدوات التي تُحدد، الشخص الذي يتحمل المسؤولية، والخاضع للمساءلة، والذي يقدم الاستشارة والتبليغ من أجل مجموعة من الأعمال.

بالاستعداد للرقابة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة ومتابعة التقدم المحرز. ولكي يتسنى تحقيق ذلك بفعالية، قد تصدر الأجهزة العليا للرقابة، على سبيل المثال، سلسلة من تقارير رقابة الأداء لتقديم التوصيات في الوقت المناسب.

يُمكن للأجهزة العليا للرقابة تطوير معايير الاختيار والإجراءات الخاصة بها بما يتماشى مع متطلبات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة. يتم وصف طريقتين من هذا القبيل - باستخدام مصفوفة الدرجات ومقارنة الملخصات القصيرة - على النحو الوارد أدناه.

استخدام مصفوفة النقاط لاختيار موضوعات الرقابة

تستخدم مصفوفة النقاط، النقاط المستكملة بطبيعة الحال من الحكم المهني، كمؤشر على موضوعات الرقابة التي قد يتم اختيارها. ويختار الجهاز الأعلى للرقابة معايير الاختيار ثم يسجل كل موضوع من موضوعات الرقابة المحتملة وفق هذه المعايير.

تُعد هذه المعايير الواردة في الشكل 12 أمثلة يمكن مراعاتها في تحديد الأولويات واختيار الموضوعات الرقابية الأكثر قابلية للتطبيق. ويُرجى ملاحظة أن هذه المعايير التي تم مناقشتها هنا قد لا تكون وافية، أو ليست بالضرورة ذات صلة بالأجهزة العليا للرقابة. وستعتمد الأهمية النسبية لكل معيار على الظروف الموجودة والسياق لكل جهاز أعلى للرقابة.

الشكل 12: قائمة توضيحية لمعايير الاختيار لموضوعات الرقابة

| | |
|---|--|
| الأهمية النسبية | الأهمية ذات صلة (أو دلالة) مسألة ما في ضوء السياق الذي تُناقش فيه. بالإضافة إلى القيمة النقدية، تشمل الأهمية النسبية القضايا ذات الأهمية الاجتماعية والسياسية والامتثال والشفافية والحوكمة والمساءلة. |
| القابلية للرقابة | هل الموضوع قابل للرقابة؟ هل يمكن رقابته من الناحية العملية؟ هل يقع ضمن الاختصاص القانوني للجهاز الأعلى للرقابة؟ هل يمتلك الجهاز الأعلى للرقابة القدرة على رقابة الموضوع (على سبيل المثال، هل لديه حق الوصول إلى الخبراء الذين يفهمون موضوع الرقابة)؟ |
| التأثير المحتمل | هل للموضوع أثر قوي في تعزيز الاقتصاد وكفاءة و/أو فعالية التعهدات الحكومية؟ |
| المخاطر التي يتعرض لها الجهاز الأعلى للرقابة | هل يمثل إجراء رقابة على الموضوع خطرًا (مخاطر متعلقة بالسمعة أو بالاستراتيجية) على الجهاز الأعلى للرقابة؟ |
| الهيئة التشريعية أو المصلحة العامة | هل سيعالج رقابة الموضوع أمرًا قانونيًا أم أمرًا يتصل بالمجتمع؟ على سبيل المثال، هل ستساعد المهمة الرقابية في تعزيز الشمولية؟ |
| الملاءمة | هل يتصل الموضوع بالمشاكل الواقعية أو الأحداث اليومية أو حالة المجتمع؟ |
| التوقيت | هل هذا هو الوقت الصحيح أو المناسب للرقابة على الموضوع؟ على سبيل المثال، هل من السابق لأوانه بحث التقدم المحرز في نشاط جديد؟ |
| العمل الرقابي السابق | هل خضع الموضوع للرقابة من قبل؟ هل يستحق رقابته مرة أخرى؟ هل يوجد نهج رقابي جديد يمكنك اتباعه؟ |
| الأعمال الرقابية الرئيسية الأخرى التي تُخطّط لها أو الأعمال قيد التنفيذ | هل تُخطّط لعمل رقابي آخر -أو تم تنفيذه- بشأن الموضوع؟ |
| طلبات إجراء مهمات رقابة الأداء | هل هناك أي طلبات خاصة لإجراء مهمات رقابة الأداء؟ ينبغي النظر إلى مصدر الطلب لتحديد مدى أهميته، على سبيل المثال، طلب إجراء الرقابة المقدم من البرلمان أو المستفيدين أو أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين. |

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

استنادًا إلى المعايير التي تم مناقشتها أعلاه، يُمكن تصنيف موضوعات الرقابة المحتملة وتحديد أولويتها. ومن المهم إبراز ضرورة **حكمك المهني** في عملية الاختيار. يُعد التسجيل الحسابي أحد الأدوات التي قد تساعد في تحديد الموضوعات المهمة للرقابة إلا أنه لا يُمكن أن يكون بديلًا للحكم المهني. يُقدم الملحق 4 مثالًا على اختيار موضوع الرقابة باستخدام مصفوفة اختيار موضوع الرقابة.

مقارنة الملخصات القصيرة لكل موضوع رقابي محتمل

لا يُستخدم هذا الأسلوب في نظام التسجيل. بل، تُعد فرق الرقابة ملخصات بسيطة وموجزة لموضوعات الرقابة المحتملة باستخدام نموذج موحد. وبعد ذلك، يُمكن للإدارة العليا مراجعة كل خيار بسهولة لمعرفة الخيارات التي تتناسب مع الأولويات الاستراتيجية. يُوضح الشكل 13 كيفية استخدام الملخص.

الشكل 13: ملخص بسيط لموضوع الرقابة

| العنوان | إدارة النفايات |
|--|---|
| السياق | إن إدارة النفايات الصلبة تشكل قضية حيوية تتعلق بنوعية الحياة والصحة للمواطنين. تنفق الحكومة مبلغًا متزايدًا عليها، وتتعامل في أغلب الأحيان مع مقدمي الخدمات من القطاع الخاص. |
| الأساس المنطقي | لم ينظر الجهاز الأعلى للرقابة إلى الموضوع في السنوات الثماني الأخيرة. منحت الحكومة مؤخرًا عقدًا كبيرًا للخمس السنوات المقبلة إلى شركة ذات أداء منعدم في عقود الخدمة العامة الأخرى وفي وضع مالي ضعيف. |
| ما يمكن أن تحققه المهمات الرقابية | ستنظر المهمات الرقابية فيما إذا كانت الوزارة تحصل على قيمة جيدة من عقودها مع موردي القطاع الخاص مع الاستفادة في المستقبل. على سبيل المثال، ستحدد ما إذا كانت الوزارة تستخدم بنودًا في العقود لفرض العقوبات على مقدمي الخدمة على الأداء الضعيف. وقد يؤدي التدخل المبكر أيضاً إلى تحسين النتائج الصحية للمواطنين. |
| المخاطر الرئيسية | <ul style="list-style-type: none"> • قد يبدو أننا نجري رقابتنا في وقت مبكر جداً من سريان العقد الجديد. • خبرتنا الخاص بالتعاقد التجاري سيذهب في إغارة لمدة عام، لذا لن يتمكن من المساعدة في الرقابة. • لدينا بالفعل مهماتنا رقابيتان مخطط لهما في الوزارة، لذا فقد يشعرون أن عبء الرقابة مرتفع للغاية. • سيتعين علينا إيجاد أساس دولي مقنع للمقارنة يمكننا من خلاله قياس الأداء. • عند تقييم الأداء، قد يكون من الصعب تقدير السعر "العادل" للخدمات، حيث أن الوزارة لم تقدم أبداً الخدمات داخلياً. وكما ذكر سابقاً، سيتعين علينا إيجاد أساس دولي مناسب للمقارنة. • عند تقدير تكلفة فشل الخدمات التي تتحملها الصحة العامة، سيتعين علينا تقديم دليل قوي على وجود علاقة سببية مباشرة بين سوء إدارة النفايات ومستويات الأمراض الوطنية، ويتعين علينا الانتباه الشديد إلى العوامل الأخرى التي قد تساهم في زيادة معدلات الإصابة بالمرض. |
| لجنة الحسابات العامة/ الاهتمام البرلماني | يعد البرلمان مهتماً للغاية بهذا الموضوع. ذكر العديد من أعضاء البرلمان في المناقشات التي جرت مؤخراً أن النظام الحالي ضعيف وأنهم كثيراً ما يتلقون الشكاوى من دوائهم الانتخابية حول خدمة العملاء السيئة والفشل في إجراء الإصلاحات الحيوية. |
| نوع المخرج | رقابة الأداء |
| الميزانية الإرشادية | \$300,000 |
| التوقيت الإرشادي | تستغرق المهمة الرقابية تسعة أشهر، وتقدم التقارير بحلول سبتمبر 2020. |

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

عند اختيار موضوعات رقابة الأداء، تذكر ما يلي...

- ... اختيار موضوعات الرقابة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وذلك عن طريق تحليل الموضوعات المحتملة وإجراء الأبحاث؛
- ... للتأكد من أن موضوعات الرقابة هامة وقابلة للمراقبة وتتماشى مع اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة؛
- ... اختيار موضوعات الرقابة التي تؤدي إلى تعظيم الأثر مع مراعاة قدرات رقابة الجهاز الأعلى للرقابة
- ... استخدام مجموعة واسعة من مصادر المعلومات لفحص البيئة لاختيار موضوعات الرقابة الأكثر ملاءمة؛ و
- ... استخدام المعايير المناسبة لمساعدتك في إجراء التقييم واختيار موضوعات الرقابة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي



يشكل تصميم مهمة الرقابة خطوة أساسية في إكمال مهمة الرقابة على الأداء ويعد عنصرًا هامًا في تنفيذ إطار **رقابة الجودة وضمانها** للأجهزة العليا للرقابة، كما أنه أحد أهم جوانب رقابة الأداء، حيث يساعد المدقق على ضمان حصوله على المعرفة التي يحتاجها لإكمال العمل الرقابي.

المعيار

يجب على المدقق أن يخطط لعملية الرقابة بطريقة تساهم في إجراء رقابة عالية الجودة بطريقة اقتصادية وفعالة وكفاء وفي الوقت المناسب، ووفقاً لمبادئ الإدارة الجيدة للمشروع.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/96

تتألف عملية التصميم الفعال من وضع استراتيجية لإنجاز مهمة الرقابة وإعداد خطة تفصيلية للرقابة تتناول طبيعة الرقابة المتوقعة، وجدولها الزمني، ومتطلباتها من الموارد (الأشخاص والأموال)، ونطاقها، بالإضافة إلى غاية (غايات) الرقابة وأسئلة الرقابة ومنهجيتها، إن وضع خطة جيدة للرقابة تظل تكتسي أهمية حاسمة لوضع الأسس لتقييم مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية في مهمة رقابة الأداء.

يتضمن تصميم الرقابة عددًا من الخطوات المتتابعة كما هو موضح في هذا الفصل، ومع ذلك يتعين إعادة النظر في جوانب منها أثناء مهمة الرقابة استجابة للمعلومات والموارد والجدول الزمنية المتغيرة.

سيجيب هذا الفصل عن التساؤلات التالية:

- كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟
- كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟
- كيف تصوغ أهداف المهمة الرقابية؟
- كيف تصوغ أسئلة الرقابة؟
- كيف تحدد نطاق مهمة الرقابة؟
- كيف تحدد معايير الرقابة؟
- كيف تتدبر أمر المخاطر في تصميم الرقابة؟
- كيف تحدد الجداول الزمنية والموارد لرقابة الأداء؟
- كيف توثق خطة الرقابة؟
- كيف تشارك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والإدارة عند تصميمك لرقابة الأداء؟

25. كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟

يتعين عليك، كمدقق، اتخاذ خطوات لضمان حسن تصميم خطة الرقابة. حيث تحتاج للقيام بذلك إلى جمع المعلومات حول الموضوع الخاضع للرقابة وأعمال الجهات الخاضعة للرقابة. ويمكنك البدء بإجراء عمل تمهيدي لبناء المعرفة والتفكير في تصميمات الرقابة المحتملة وتقييم ما إذا كان الموضوع قابل للرقابة، وبالرغم من أن الجهاز الأعلى للرقابة قد نظر بالفعل فيما إذا كان الموضوع قابلاً للرقابة عند اختيار موضوعات الرقابة (كما ورد في الفصل 3)، فقد تغيرت الظروف منذ ذلك الحين أو قد تصل إلى استنتاج مختلف بعد إجرائك للعمل التمهيدي، ويمكن تسمية هذا العمل التمهيدي **بالدراسة المسبقة**، وأثناء خطوة ما قبل الدراسة، ستحاول تحديد ما إذا كانت هناك شروط لإجراء رقابة ناجحة.

لنكون أكثر تحديداً، وفق ما تم تقييمه أثناء مرحلة اختيار موضوعات الرقابة، ينبغي عليك تحديد ما إذا كان من المتوقع أن تضيف مهمة الرقابة قيمة إلى الأهداف الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية المتعلقة بموضوع الرقابة من خلال تحسين **الضوابط الداخلية** و/أو كشف الاحتيال والتبديد وإساءة الاستعمال، ومن المهم أيضاً وضع تعريف ثابت لما لا يعمل بشكل جيد - نقاط ضعف الأداء أو المشاكل التي قد تتمكن مهمة الرقابة من تعيينها، وتختلف منهجيات الأجهزة العليا للرقابة في تنفيذ الدراسة المسبقة، فبعضها يعتبرها دراسة شاملة أجريت قبل تصميم الرقابة بينما يعتبرها البعض الآخر جزءاً من مرحلة تصميم الرقابة، ويتعين عليك الامتثال لمنهجية الجهاز الأعلى للرقابة عند إكمال هذه الخطوة.

الرقابة الداخلية هي عملية تساعد الجهة على تحقيق أهدافها المتعلقة بأشياء مثل إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية، والإبلاغ عن معلومات موثوقة حول عملياتها والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

من المهم وضع فهم سليم لموضوع الرقابة بالإضافة إلى سياقها وتأثيراتها المحتملة لتيسير عملية تحديد المسائل الرقابية ذات الأهمية وتحمل المسؤوليات الرقابية المكلف بها، ورقابة الأداء غالبًا عملية تعليمية تضمن اعتماد منهجية كجزء لا يتجزأ من الرقابة، (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 100/3000). ينبغي إجراء هذه الدراسة المسبقة بطريقة تتماشى مع عمليات الجهاز الأعلى للرقابة وتوثيقها بشكل مناسب.

لتحديد ما إذا كانت هناك شروط لإجراء رقابة ناجحة، ستحتاج إلى تطوير العمل المنجز عند اختيارك لموضوع الرقابة أي من خلال جمع المعلومات الإضافية التي يمكنك من فهم:

- الهياكل التنظيمية والأدوار والوظائف وأصحاب المصلحة والأنشطة والعمليات والموارد والاتجاهات؛
- الأهداف التنظيمية؛
- العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الموضوع؛
- القيود الخارجية التي تؤثر على تحقيق المخرجات والنتائج؛
- تحديد ما يعمل بنجاح وما لا يعمل في موضوع الرقابة؛
- المعايير الموجودة أو التي يمكن تطويرها لتقييم الأداء؛ و
- مدى شمولية الأنشطة لجميع الأطراف المتأثرة.

ستحتاج إلى جمع هذه المعلومات خلال سير مهمة الرقابة؛ ومع ذلك، يجب جمع هذه المعلومات الأساسية في المراحل الأولى من مهمة الرقابة أثناء مراحل التصميم وإجراء العمل الرقابي، ومع ذلك، يجب أن نضع في الاعتبار أنه يتعين عليك وعلى فريقك الرقابي التحلي بالمرونة والواقعية في طرق الجمع التي تستخدم للحصول على هذه المعلومات، فمن المرجح أن تحتاج في إجراء الدراسة المسبقة إلى جمع المعلومات من مصادر متنوعة بما في ذلك المصادر المحددة في الشكل 14.

الشكل 14: مصادر المعلومات

| | |
|---|--|
| المناقشات مع إدارة الجهات الخاضعة للرقابة والموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين. | التشريعات والخطب التشريعية والبيانات الوزارية وقرارات الحكومة. |
| المخططات التنظيمية والإرشادات الداخلية وأدلة التشغيل. | الخطط الاستراتيجية والمؤسسية وبيانات المهمة والتقارير السنوية. |
| تقارير الرقابة السابقة. | المقابلات مع خبراء المجال. |
| المراجعات والتقييمات والدراسات. | السياسات والتوجيهات والخطط. |
| التغطية الإعلامية. | تقارير الأداء والمساءلة. |
| مواقع الويب | نظم المعلومات الإدارية. |


المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كما أن من الضروري أثناء إجراء الدراسة المسبقة التأكد من توثيق فريقك الاستقلالية والبدء في العمل مباشرة مع أصحاب المصلحة داخل وخارج الجهاز الأعلى للرقابة حسب الاقتضاء، وقد تحتاج للقيام بذلك بصورة فعالة


إلى إكمال تحليلات أصحاب المصلحة حتى تتمكن من تحديد أصحاب المصلحة الداخليين (على سبيل المثال، الخبراء القانونيين، والخبراء في مجال المنهجيات، والخبراء التقنيين) ودورهم واهتماماتهم، ودرجة مشاركتهم المتوقعة في مهمة الرقابة ومدى أهميتهم من حيث المعلومات التي يمكنهم تقديمها، كما تحتاج إلى القيام بذلك لأصحاب المصلحة الخارجيين كالمجموعات التجارية والجمعيات والخبراء من خارج المنظمة، للاطلاع على مثال لهذه التحليلات، راجع الملحق 5.

تجمع بعض الأجهزة العليا للرقابة أصحاب المصلحة الداخليين بعد اختيارهم في بداية مهمة الرقابة للمشاركة في "الاجتماعات التحضيرية"، وخلال هذا النوع من الاجتماعات، ستناقش مع أصحاب المصلحة المنهجيات الممكنة التي ستستخدمها وغاية (غايات) الرقابة وأسئلته وخيارات التصميم ونقاط الاتصال المحتملة التي تمتلك معرفة بموضوع الرقابة، وإذا قمت بعقد هذا النوع من الاجتماعات، فقد تفكر في ما إذا كان ينبغي تقديم الوثائق إلى أصحاب المصلحة مسبقاً للمساعدة في تسهيل مناقشة الاجتماع، على سبيل المثال، إذا كانت مهمة الرقابة معقدة أو تتضمن مشاكل جديدة أو مجالات مواضيعية، فقد يقرر الفريق أنه من الأفضل تقديم المواد الإضافية أو المعلومات الأساسية لمساعدة المشاركين في الاجتماع، ويعقد هذا النوع من الاجتماعات خلال الدراسة المسبقة، وقد تجد أن أصحاب المصلحة هم الأقدر على المساهمة في وضع نطاق الرقابة ومنهجيتها، ومن الأهمية بمكان أن توثق القرارات الرئيسية التي يتوصل إليها فريقك كنتيجة للاجتماع والاحتفاظ بهم ضمن ملفات المهمة الرقابية.

ومن المهم أن تلتقي فرق الرقابة بالجهات الخاضعة للرقابة قبل البدء في جمع المعلومات أو البيانات، وخلال الاجتماع الأول مع الجهات الخاضعة للرقابة، سيناقش فريقك أسباب العمل،

 إن إشراك أصحاب المصلحة الداخليين مثل الخبراء القانونيين أو الاقتصاديين أو الأفراد ذوي الخبرة الفنية في وقت مبكر من مهمة الرقابة قد يمكّنك من التعرف السريع على مصادر المعلومات والبيانات ونقاط التواصل والمنهجيات التي قد تساعدك في التخطيط لمهمتك الرقابية. ومن المهم أن تقوم بتوثيق القرارات الرئيسية التي يتوصل إليها فريقك عند الاجتماع مع أصحاب المصلحة هؤلاء وأن تحتفظ بها في ملفاتك الرقابية.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

 قد تمكّنك الاجتماعات الأولية مع الجهة الخاضعة للرقابة من الاستفادة من خبرة المسؤولين لتحديد المعلومات ذات الصلة على نحو سريع وتحسين هدف (أهداف) مهمتك الرقابية ونطاقها ومنهجيتها. ومن المهم أن تقوم بتوثيق القرارات الرئيسية التي يتوصل إليها فريقك كنتيجة للاجتماع والاحتفاظ بها في ملفاتك الرقابية.

ويعرف المسؤولين بفريقك وسيوفر الاحتياجات المعلوماتية للرقابة بالإضافة إلى أنه سيناقش المواضيع المتعلقة بالمكاتب ومواقع العمل التي تتوقع إجراء عملك فيها، إن الاجتماع مع المسؤولين من الجهات الخاضعة للرقابة قبل البدء في مهمة الرقابة يعزز قدرتك على الحصول على المعلومات التي تحتاجها في تحديد ما إذا كان الموضوع قابلاً للرقابة ومعرفة ما إذا كانت هناك شروط لإجراء مهمة رقابية ناجحة، كما تتيح هذه الاجتماعات الفرصة أمام فريق الرقابة لسماع وجهات نظر المسؤولين والنظر لها بعين الاعتبار وإدخالها في مرحلة مبكرة من المهمة الرقابية، وكما هو الحال في الاجتماعات التحضيرية، من المهم أن توثق نتائج هذا الاجتماع وأي قرارات رئيسية يتوصل إليها فريقك أثناء المناقشة. راجع الملحق 5 للاطلاع على عينة من جداول الأعمال المستخدم لتوجيه هذا النوع من الاجتماعات.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

الخطوات التي يمكن أن تتخذها عند إجراء الدراسة المسبقة

- ✓ مراجعة الأعمال السابقة المتعلقة بالموضوع من خلال جهازك الأعلى للرقابة و إجراء الأبحاث الأساسية من خلال مراجعة الوثائق الصادرة من الجهة الخاضعة للرقابة بما في ذلك السياسات وتقارير الرقابة.
- ✓ التشاور مع المستشارين والمنظمات الخارجية ذوي الخبرة بموضوع الرقابة. يمكن أن تشمل المنظمات الأمم المتحدة والمنظمات المانحة ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وغيرها من ذوي الخبرة المتخصصة.
- ✓ تحليل تقارير وسائل الإعلام المتعلقة بالقضايا ذات الصلة بموضوع الرقابة.
- ✓ مراجعة المبادرات الحكومية ذات الصلة لفهم أهدافها ومنهجياتها وتمويلها.
- ✓ مراجعة تقارير الأداء والمساءلة الخاصة بالبرنامج الذي أعده الوكالات المسؤولة حيث يمكن فريق الرقابة من فهم أفضل للتفاصيل الوظيفية والمالية الخاصة بهذه الوكالات مما يكشف عن مجالات المخاوف الأولية.
- ✓ عقد "الاجتماعات الاستهلاكية" مع أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين لمناقشة المنهجيات المحتملة والمسائل البحثية وخيارات التصميم ونقاط الاتصال المحتملة مع المعرفة بموضوع الرقابة.
- ✓ عقد اجتماع أولي مع الجهة الخاضعة للرقابة لمناقشة احتياجاتك من المعلومات وتعزيز مستوى فهمك لما إذا كان الموضوع قابلاً للرقابة أو ما إذا كانت توجد شروط لإجراء رقابة ناجحة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟ 26.



يجب على المدقق اختيار منهج رقابي قائم على النتيجة أو المشكلة أو النظام أو مزيج منهما.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/40

تعد **المنهجية العامة للرقابة** عنصراً رئيسياً في أي عمل رقابي، وتشكل حلقة وصل هامة بين غاية (غايات) الرقابة وأسئلتها، وثمة ثلاث منهجيات شائعة لإجراء رقابة الأداء وهي: منهجية تستند إلى النتيجة أو المشكلة أو النظام، ومن المهم أن تفكر فيما إذا كنت تتوقع استخدام منهجية واحدة أو مجموعة من المنهجيات عند وضع غاية (غايات) الرقابة وأسئلتها.

منهجية الرقابة المستندة إلى النتائج: تقيم هذه المنهجية ما إذا كانت أهداف النتائج أو مخرجاتها قد تحققت على النحو المنشود أو إذا كانت الخدمات توظف على النحو المنشود، س تُعبر في هذه المنهجية عن النتائج التي حصلت عليها في شكل انحراف عن المعايير، وتهدف توصياتك إلى الحد من مثل هذه الانحرافات، ستدرس في المنهجية المستندة إلى النتائج الأداء في إطار مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية وستربط ملاحظتك بالأهداف أو الغايات أو اللوائح أو معايير الرقابة، وفي حالة صعوبة تحديد المعايير، يتعين عليك العمل مع الخبراء وذلك لوضع المعايير الموثوقة.

تسعى المنهجية المستندة إلى النتائج للحصول على إجابات لأسئلة مثل:

- ما النتائج التي تم تحقيقها؟
- هل حققت الجهات الخاضعة للرقابة أهدافها؟

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

تسعى المنهجية المستندة إلى النتائج للحصول على إجابات لأسئلة مثل:

- ما النتائج التي تم تحقيقها؟
- هل حققت الجهات الخاضعة للرقابة أهدافها؟

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

بشكل عام تبدأ **منهجية الرقابة المستندة إلى مشكلة** بمشكلة أولية قد تحتاج أو لا تحتاج إلى المزيد من التحقق أثناء مهمة الرقابة، تتحقق هذه المنهجية من أسباب مشاكل الأداء وتحقق منها وتحليلها، ويمكنك استخدام هذه المنهجية في حالة الإجماع الواضح على مشكلة ما حتى إذا لم يكن هناك بيان واضح للنتائج أو المخرجات المنشودة، وسوف تستند استنتاجاتك وتوصياتك في حالة استخدامك لهذه المنهجية إلى تحليل الأسباب وتأكيدها بدلاً من مقارنة أدلة الرقابة بمعاييرها، ومن المهمات الرئيسية في منهجية الرقابة المستندة إلى مشكلة تحليل أسباب المشكلة من وجهات نظر مختلفة.

تسعى المنهجية المستندة إلى النظام للحصول على إجابات لأسئلة مثل:

- ما أدوار الأفراد ومسؤولياتهم؟
- ما تدفقات المعلومات ذات الصلة؟
- هل يوجد نظام رقابي نوعي جيد؟
- هل يتم تقييم العمليات بشكل دوري وصحيح؟

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

تفحص منهجية **الرقابة المستندة إلى النظام** التشغيل الملائم لأنظمة الإدارة، وفي حالة استخدامك لهذه المنهجية، قد تجد أن مبادئ الإدارة الجيدة ستكون مفيدة كمعايير لتقييم ظروف الاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية، حتى عندما يكون هناك نقص واضح في توافق الآراء بشأن مشكلة ما أو عندما لا تكون النتائج أو المخرجات محددة بشكل واضح، ولمساعدة مستخدمي التقارير على فهم أهمية نقاط الضعف في أداء أنظمة الإدارة، ينبغي عليك إنشاء روابط معقولة عن كيفية تأثير ذلك على العمليات ومن الناحية المثالية أيضاً، على نتائجها، يهدف هذا النوع من الرقابة إلى الإجابة على مجموعة متنوعة من الأسئلة في محاولة لوصف كيفية أداء الأنشطة وكذلك مدى إمكانية تحسين الأمور،

من الممكن أيضاً دمج منهجيات الرقابة على النحو المنصوص عليه في المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة. على سبيل المثال يمكن أن تكون الرقابة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة مزيّجاً من منهجيات الرقابة المستندة إلى النتائج والنظام، وسوف تستخدم مثل هذه الرقابة منهجيات مجموع الحكومة، حيث تركز منهجيات مجموع الحكومة على تحويل تركيز أداء الحكومة

على النتائج التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة مشكلة أو تحدي مجتمعي بدلاً من مهمات أي برنامج أو مؤسسة أو جهة منفردة.

13

27. كيف تصوغ أهداف المهمة الرقابية؟

المعيار



يجب على المدقق أن يضع هدف (أهداف) رقابي محدد على نحو واضح يتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة و / أو الفعالية.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/35

تحدد **هدف (أهداف) الرقابة** سبب (أسباب) إجراء المهمة الرقابية، يوفر الهدف (الأهداف) نقطة البداية لوضع أسئلة الرقابة التي ستوجه عملك، ولذلك فإن صياغة الهدف (الأهداف) مهمة ويمكنها التأثير على نتائج الرقابة، يجب تصميم هدف (أهداف) المهمات الرقابية لتحقيق الاستفادة القصوى والتأثيرات من المهمات الرقابية ودمج مفهوم **الأهمية النسبية**، بالإضافة إلى تقييم **مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية** لموضوع الرقابة، وعند وضع هدف (أهداف) الرقابة، يتعين عليك مراعاة صلاحية جهازك الأعلى للرقابة وأسباب الرقابة.

يمكنك تصور أهداف الرقابة على أنها صيغ أو معايير محايدة تحدد هدف (أهداف) الرقابة، فهو يوفر الأساس اللازم لصياغة أسئلة الرقابة (كما نوقش لاحقاً في هذا الفصل)، ولهذا، يجب مراعاة العوامل التالية عند صياغة أهدافك:

- هل تم صياغة أهدافك بطريقة تمكنك من التوصل إلى استنتاج واضح ولا لبس فيه؟
- هل توفر أهدافك المعلومات الكافية للجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة لتسهيل فهم الأسباب التي دفعتك إلى إجراء المهمة الرقابية ونطاقها وأهدافها؟
- هل تم صياغة أهداف الرقابة باستخدام المصطلحات الواضحة والبسيطة؟
- هل تعد أهدافك واضحة ومحددة ومجدية وعادلة وموضوعية وحيادية السياسة وقابلة للقياس؟
- هل الأهداف التي حددتها فاعلة في مواجهة أوجه القصور المحتملة في الأداء، وإذا كان الأمر كذلك، فهل هذا موثق؟
- هل تتيح لك أهدافك النظر في شمولية موضوع الرقابة؟

واعتماداً على احتياجات الرقابة، سيكون لديك المرونة في تحديد هدفك (أهدافك) أو صياغته على شكل سؤال.

يوضح **الشكل 15** بعض الأمثلة على أهداف الرقابة من خلال اتباع منهجيات الرقابة الثلاثة التي صيغت بشكل مناسب وغير مناسب على حد سواء، ويمكن أن تكون لدى مهمة رقابة الأداء أكثر من منهجية.

¹³ يمكنك الاطلاع على مزيد من المعلومات حول منهجيات مجموع الحكومة في نموذج رقابة أهداف التنمية المستدامة التابع لمبادرة تنمية الإنترنت

(<https://www.idi.no/en/isam>) وعبر (https://www.effectiveservices.org/assets/CES_Whole_of_Government_Approaches.pdf)

الشكل 15: أمثلة على أهداف الرقابة التي صيغت بشكل مناسب وغير مناسب من خلال اتباع منهجية الرقابة

| نهج رقابي | الأمثلة | المنهجية المستندة إلى المشكلة |
|-----------|--|-------------------------------|
| | <p>حماية البيئة السمكية</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناسب: تحديد ما إذا كان قسم مصايد الأسماك والبيئة يمكن أن يثبت أنهم يديرون بكفاءة وفعالية قوانين مصايد الأسماك وسياسة المواطن الطبيعية وإنفاذها. • غير مناسب: تحديد كيف فشلت إدارة مصايد الأسماك والبيئة في حماية البيئة السمكية من الآثار السلبية الناجمة عن الأنشطة البشرية. <p>ويعد هذا الهدف متحيز لأنه قائم على افتراض الفشل من جانب الجهة الخاضعة للرقابة ولا يوفر الأساس للتوصل إلى استنتاجات واضحة ولا لبس فيها.</p> <p>التعليم للمستوى K-12: المدارس الثانوية الحكومية تضم الكثير من الطلاب الفقراء كما أنها الأصغر تقدم عروض أكاديمية أقل للأعداد اللاحق بالجامعة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناسب: فحص مدى تقديم المدارس الثانوية الدورات للطلاب من الأوساط الفقيرة المختلفة لإعدادهم أكاديمياً للالتحاق بالكلية. • غير مناسب: فحص سبب تقديم المدارس في المناطق الفقيرة التدريب المهني بدلاً من تقديم الدورات لإعداد الطلاب للكلية. <p>والهدف يعني ضمناً أن التدريب المهني هو حل غير مجدي لمشكلة تعليم الطلاب الفقراء ولا يوفر الأساس للتوصل إلى استنتاجات واضحة ولا لبس فيها.</p> | |
| | <p>تقييم الموظفين في قطاع الترفيه</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناسب: تقييم مدى فعالية الموظفين في أداء الأنشطة المتعلقة بالقطاع الترفيه. • غير مناسب: تقييم مدى التزام قطاع الترفيه بنصوص قواعد ضريبة الدخل، حيث لم يحدد هذا الهدف على نحو واضح من الذي يتم مراقبته أو الأساس بالنسبة للمهمة الرقابية. بل هو أيضاً على نطاق واسع ولا يضع الرقابة في موضعها للوصول إلى نتائج واضحة ولا لبس فيها. هو أكثر التزاماً للمهمة الرقابية عن أهداف رقابة الأداء. وأخيراً، لم ينجح هذا السؤال في تمكين المدقق من التمييز بين المشاكل المجتمعية ومشاكل الأداء الحكومي. <p>استقرار دخل المزارعين: مجموعة شاملة من الأدوات، ولكن لا بد من معالجة انخفاض الأخذ بالأدوات والتعويض الزائد</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناسب: تقييم ما إذا كانت أدوات إدارة المخاطر والأزمات قد تم تنفيذها بكفاءة وكانت تحقق النتائج. • غير مناسب: تقييم أي من أدوات إدارة المخاطر والأزمات هي الأقدر على تحقيق النتائج. <p>يسعى لإستكمال التحليل القائم على النتائج دون وجود معايير كافية لتحديد "أفضل النتائج". ويعتبر مدى النطاق واسعاً للغاية فقد لا يكون الهدف قابلاً للتحقيق.</p> | المنهجية المستندة إلى النتائج |
| | <p>تقييم استخدام المنح الحكومية للتعليم ومراقبة أنشطة المستفيدين من المنح</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناسب: تقييم مدى كفاءة وفعالية أنظمة الوكالة لمراقبة كيفية استخدام متلقي المنح للأموال. • غير مناسب: تقييم ما إذا كانت الوكالات تراقب الجهات المتلقية للمنح لضمان أن الأموال تستخدم على نحو صحيح. <p>لم يحدد هذا الهدف نطاق المراجعة على نحو واضح ويقدم الذاتية في المصطلحات المستخدمة والتي قد يكون من الصعب دعمها باستخدام المعايير الموضوعية. كما أنه ينشئ هدفاً قد ينتج عنه إجابة بـ "نعم / لا"</p> <p>تقييم استجابة نظام الإدارة إلى كارثة تسونامي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مناسب: تقييم إلى أي مدى تسمح الأنظمة الإدارية وإجراءاتها بالاستجابة السريعة والمناسبة بقدر كاف إلى كارثة تسونامي. • غير مناسب: تقييم أي الخطوات الإضافية التي يمكن اتخاذها للاستجابة بفعالية أكبر إلى كارثة تسونامي. <p>يفترض هذا الهدف مسبقاً أنه يوجد استجابة ضعيفة ولم يحدد الهدف من الرقابة، مما يجعل نطاق الاستجابة واسعة للغاية بحيث لا يمكن اتخاذ إجراءات بشأنها.</p> | المنهجية المستندة إلى الأنظمة |

المصدر: مقتبس من مكتب المدقق العام بكندا، المراقب العام والمدقق العام بالهند، مكتب الرقابة الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية

28. كيف تصوغ أسئلة الرقابة؟

بعد وضع هدف (أهداف) الرقابة ومنهجيتها، ستصوغ أسئلة الرقابة المحددة التي توجه أعمال الرقابة. يجب أن تنبثق أسئلة الرقابة من هدف (أهداف) الرقابة العام، وتكون عادة أكثر تحديداً من حيث أنها تتناول الموضوعات التي ستصفها أو تقيّمها أثناء مهمة الرقابة. ويكمن الهدف من أسئلة الرقابة التي تصوغها هو تغطية كافة جوانب هدف (أهداف) الرقابة. قد تساعدك إحدى المنهجيات المذكورة أعلاه في صياغة أسئلة الرقابة بشكل مختلف. كما كان الحال عند وضع هدف (أهداف) الرقابة، من الضروري أن يفكر فريقك بعناية في صياغة أسئلة الرقابة لأنه سيكون لها تأثيرات على قراراتك وأنواع المعلومات التي ستجمعها طرق جمع المعلومات والبيانات والنهج التحليلي وأنواع النتائج والاستنتاجات التي ستوصل إليها.

إن صياغة أسئلة الرقابة إما وصفية (أي أنها تصف ظرفاً) أو تقييمية (أي أنها تقيم الظروف على أساس المعايير ويمكن أن تكون معيارية أو تحليلية). ويمكن أن تتخذ أسئلة الرقابة الوصفية عدة أشكال. فالبعض منها يسهل الإجابة عليه، في حين أن البعض الآخر أكثر صعوبة. على سبيل المثال:

- ما هي صفات مستهدفي برنامج المدارس الريفية؟
- وما هو عدد العاملين المشاركين في النشاط س، سواء الذين تم تعيينهم مباشرة من الحكومة أو من الشركات المتعاقدة مع الحكومة؟
- ما هي الترتيبات المؤسسية التي تضعها الحكومة لتحقيق الاتساق الأفقي والرأسي لأنشطة المتعلقة بعملية توريد المشتريات العامة المستدامة؟
- كيف تتعامل الحكومة مع أصحاب المصلحة غير الحكوميين لتنفيذ المبادرات المتعلقة بالقضاء على العنف ضد المرأة؟

قد تختلف أسئلة الرقابة التقييمية اختلافاً كبيراً، بدءاً من تقييم الاقتصاد الحالي للبرنامج إلى التحليل الاستشراقي للأحداث المستقبلية. وتوجد خمس أنواع من أسئلة الرقابة التقييمية كما هو موضح في الشكل 16. لا يتعارض استخدام أسئلة الرقابة هذه مع بعضها. فعلى سبيل المثال، قد تتضمن مهمة رقابة الأداء مع سؤال لتقييم الفعالية سؤالاً لتقييم الضوابط الداخلية.

الشكل 16: أنواع أسئلة الرقابة التقييمية من خلال اتباع منهجية الرقابة

| نوع السؤال | الوصف | منهجية الرقابة ومثال على ذلك |
|---------------------------|---|---|
| 1 اقتصاد البرنامج وكفاءته | تتناول الأسئلة التي تركز على الاقتصاد والكفاءة التكاليف والموارد المستخدمة لتحقيق نتائج البرامج. | المنجية المستندة إلى المشكلة: • ما العوامل التي تفسر التفاوت في تكاليف رعاية المرضى بين المستشفيات العامة؟ |
| 2 التحليل المستقبلي | توفر أسئلة التحليل المستقبلية تحليلاً أو استنتاجات حول المعلومات تستند إلى افتراضات حول الأحداث التي قد تحدث في المستقبل، بالإضافة إلى الإجراءات التي يمكن للجهة الخاضعة للرقابة اتخاذها استجابة للأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على مبادئ الاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية. | المنجية المستندة إلى المشكلة: • ما التحديات -إن وجدت- التي سيواجهها الطلاب في المدارس ذات مستويات فقر عالية عندما يستعدون للالتحاق بالجامعة في السنوات العشرين المقبلة؟ المنجية المستندة إلى النتائج: • كيف يمكن أن تؤثر المعايير الفيدرالية المقترحة لسلامة معسكرات الشباب على المعدلات الإجمالية لإصابة الأطفال ومريضهم؟ |
| 3 فعالية البرنامج ونتائجه | الأسئلة التي تركز على فعالية البرنامج ونتائجه عادةً ما تقيس الطريقة التي يحقق بها البرنامج أهدافه وغاياته ومدى ذلك، وبالتالي قد تدرس أيضاً جودة تنفيذ البرنامج. | المنجية المستندة إلى النتائج: • إلى أي مدى تتبع برامج المعونة الغذائية المدرسية الدولية الممارسات الجيدة لهذه البرامج التي وضعتها الأمم المتحدة؟ المنجية المستندة إلى النظام: • إلى أي مدى سمحت أنظمة الإدارة وإجراءاتها بالاستجابة السريعة والمناسبة للكوارث؟ |
| 4 الضوابط الداخلية | تتعلق أسئلة الضوابط الداخلية بتقييم نظام الضوابط الداخلية للمنظمة والذي تم تصميمه لتوفير ضمان معقول لتحقيق عمليات تتسم بالكفاءة والفعالية وإعداد تقارير مالية وتقارير أداء جديرة بالثقة. | المنجية المستندة إلى النتائج: • إلى أي مدى وضعت الجهة الخاضعة للرقابة الضوابط اللازمة للتنفيذ الفعال لأدوات إدارة المخاطر والأزمات لتحقيق النتائج المرجوة؟ المنجية المستندة إلى الأنظمة: • إلى أي مدى تضمن وزارة القوى العاملة أن تكون مقاييس الأداء لبرامج التدريب الوظيفي لديها صحيحة وموثوقة وكاملة؟ |
| 5 الالتزام | تتعلق أسئلة الالتزام بالمعايير المحددة في القوانين واللوائح وأحكام العقود واتفاقات المنح وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تؤثر على الحصول على موارد الجهة وحمايتها واستخدامها والتصرف فيها، وكمية الخدمات ونوعيتها وجودتها ودقتها وتوقيتها وتكلفتها التي ينتجها الجهة ويقدمها. كما سبق أن نوقش، قد تتضمن رقابة الأداء عناصر لرقابة الالتزام | المنجية المستندة إلى الأنظمة: • إلى أي مدى امتثلت المشاريع الممولة في إطار برنامج الإغاثة في حالات الطوارئ على الطرق السريعة لمتطلبات الأهلية للبرنامج الفيدرالي؟ |

المصدر: مقتبس من مكتب المدقق العام بكندا، المراقب العام والمدقق العام بالهند، مكتب الرقابة الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية

هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لصياغة أسئلة الرقابة. وأحد الأساليب هي إعداد تحليلاً للمشكلة بشكل هرمي كالنموذج الموضح في الشكل 17. والغرض من هذا الأسلوب هو تقسيم أهداف الرقابة إلى عدد من الأسئلة الأكثر تفصيلاً لتشكيل تسلسلاً هرمياً. يسمح لك هذا بالنظر في كافة أبعاد أسئلة الرقابة.

كما يسعى هدف الرقابة الموضح في المستوى 1 إلى تقييم مدى تحديد إدارة الصحة للتكاليف الحالية والمستقبلية لتوفير تلقي رعاية ما قبل الولادة للمجتمعات السكنية الفقيرة. يحدد المستوى 2 أسئلة الرقابة التي يحتاج الفريق إلى الإجابة عليها أثناء مهمة الرقابة لتناول هدف الرقابة.

الشكل 17: أمثلة على تحليل المشاكل



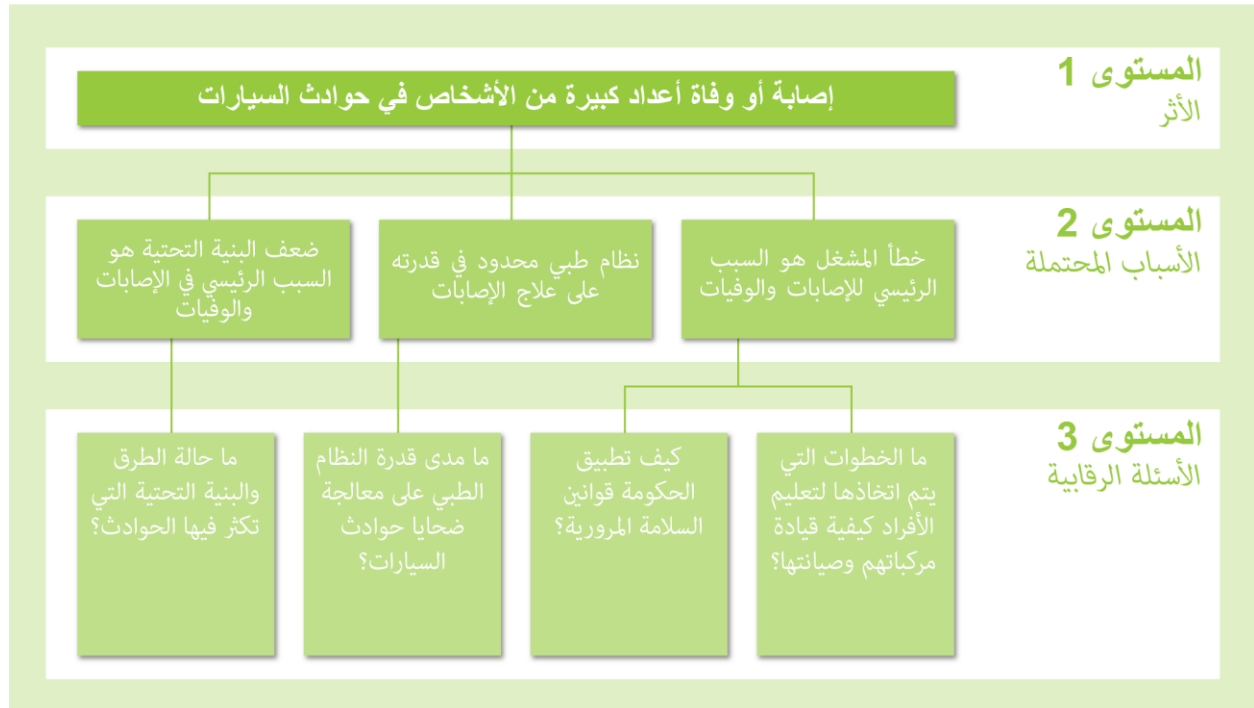
المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كما يتيح لك هذا الأسلوب تقييم مدى جدوى الإجابة على سؤال (أسئلة) الرقابة وضع منطق يستند إلى النشاط الرقابي.

والأسلوب الثاني هو إكمال تحليل الأسباب والعوامل الكامنة خلفه كما هو موضح في الشكل 18. وقد يستلزم هذا إكمال خطوتين منفصلتين بناء على مهمتك الرقابية. الخطوة الأولى هي تحديد ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت أو إذا كان النظام يعمل كما هو متوقع له، وإذا لم يمكن الأمر كذلك، فقد تكون هناك مشكلة في الأداء، حيث ينبغي عليك النظر فيما إذا كان من الممكن تقديم إجراء التحليل خطوة إلى الأمام لتحليل الأسباب. في المنهجية المستندة إلى المشكلة، يمكن أن تكون مشكلة الأداء الرئيسية والعوامل الرئيسية الأولية المسببة لذلك جزءاً من تصميم مهمة الرقابة الأصلية.

يوفر التأثير، الموضح في المستوى 1، نقطة البداية لتقييم الأسباب المحتملة المحددة في المستوى 2. حيث توفر الأسباب المحتملة الأسس لتقييم أسئلة الرقابة التي تم تحديدها في المستوى 3.

الشكل 18: أمثلة على تحليل أسباب المشكلة وأثارها



المصدر: دليل رقابة الأداء لمنظمة الأفروسي-إي لعام 2006

وتُعد صياغة أسئلة الرقابة عملية متكررة تُحدد فيها الأسئلة وتُفتح مرارًا وتكرارًا، مع وضع المعلومات ذات الصلة والجديدة عن الموضوع في الاعتبار، وكذلك إمكانية الحصول على الإجابات. ومن المهم السماح بتطوير المهمات الرقابية مع الحصول على معلومات إضافية والمزيد من النظرات المتعمقة حول المشاكل والأسباب الفرعية. فمن الضروري عند القيام بذلك توثيق متى وكيف تعدل أسئلة الرقابة والسبب وذلك لتقديم سجل كامل لمهمة الرقابة. ومن الضروري أيضًا عند إجراء التغييرات الجوهرية إعلام الجهات الخاضعة للرقابة بهذه التغييرات.

كيف تحدد نطاق مهمة الرقابة؟ 29.

يحدد **النطاق** حدود المهمات الرقابية ويتناول أشياء مثل الأسئلة المحددة التي تنوي طرحها ونوع الدراسة التي ستكملها. لتكون أكثر تحديدًا، يحدد نطاق الرقابة موضوع الرقابة الذي سيقوم المدقق ويعد التقارير حوله والوثائق أو السجلات المقرر فحصها فضلاً عن الفترة المشمولة بالمراجعة والمواقع التي يتم تضمينها. يتأثر النطاق مباشرة بهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها وبالتالي يتعين عليك تعديل النطاق أثناء جمع المعلومات وأن تصبح أكثر معرفة بموضوع الرقابة، كما يجب مراعاة الأثر الذي قد تجريه أي تغييرات في هدف (أهداف) الرقابة أو أسئلتها على نطاق الرقابة، ويعد وضع نطاق للرقابة جزءًا مهمًا من تصميم الرقابة.

يمكنك تحديد نطاق الرقابة من خلال الإجابة على التساؤلات الواردة في الشكل 19.

الشكل 19: تساؤلات حول النطاق

| | |
|------|---|
| ما؟ | <ul style="list-style-type: none"> • ما الأسئلة أو الفرضيات المحددة التي يجب التحقق منها؟ • ما العمليات الرئيسية ذات الصلة بمهمتك الرقابية؟ • ما موضوع الرقابة الذي سيتم تقييمه وإعداد التقرير حوله؟ • ما الموارد المتاحة لإستكمال المهمة الرقابية؟ |
| من؟ | <ul style="list-style-type: none"> • ما الوكالات والمنظمات التي لديها مسؤوليات أو وجهات نظر ذات صلة بالمهمة الرقابية؟ • من الأقدر ضمن الوكالات والمنظمات ذات الصلة على تقديم الأدلة المناسبة والكافية للإجابة على أسئلة الرقابة؟ • من المسؤول عن ضمان موثوقية المعلومات والبيانات ذات الصلة بمهمتك الرقابية؟ |
| أين؟ | <ul style="list-style-type: none"> • ما المواقع التي يجب تغطيتها؟ • أين الوثائق والسجلات التي يجب فحصها؟ |
| متى؟ | <ul style="list-style-type: none"> • ما الإطار الزمني الواجب تغطيته؟ |

المصدر: مبادرة تنمية الائتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

يتعين عليك مراعاة عدد من العوامل الإضافية عند تحديد نطاق الرقابة. ويجب عليك على سبيل المثال تقيد نطاقك استنادًا إلى توافر المصادر والبيانات الموثوق بها. كما يتعين عليك أيضًا تحسين نطاقك استنادًا إلى الموارد المتوفرة لإجراء المهمة الرقابية، بما في ذلك الوصول إلى مدققين يتمتعون بمجموعة من المهارات اللازمة لتطبيق المنهجيات المعقدة كالخبراء في مجال المنهجيات وخبراء موضوع الرقابة والتكاليف المرتبطة بالسفر والقيود الزمنية للمهام الرقابية، وقد تم اقتباس أمثلة النطاق أدناه من عدة تقارير رقابة أداء منشورة مختلفة.

أمثلة على النطاق الرقابي؟

1. تقرير مفوض البيئة والتنمية المستدامة بشأن حماية البيئة السمكية في ربيع عام 2009. تقرير من مكتب المدقق العام بكندا، 2009

تضمنت المهمة الرقابية إدارة حماية البيئة السمكية كما تضمنت الأحكام الخاصة بقانون المزارع السمكية لمنع التلوث والسياستين (السياسة البيئية وسياسة الإمتثال والتطبيق) التي تظهر مقاصد الحكومة المتعلقة بهذه النصوص. وتضمنت الرقابة سياسات إدارة المزارع السمكية والمحيطات بكندا وبرامجها وأنشطتها وبعض الإجراءات مع الأطراف الأخرى التي تدعم مراقبة هذه الأحكام وتطبيقها.

كما أن المهمة الرقابية لا تركز على التقييمات البيئية التي يتطلبها القانون للتقييم البيئي والذي قد يكون أُصدر من قبل السلطات الوزارية وفقاً لأحكام قانون

المزارع السمكية.

2. إدارة توسيع البرامج الأكاديمية، تقرير من مكتب الرقابة الوطني بالمملكة المتحدة، 2011

تقيم المهمة الرقابية مدى تطبيق الإدارة لبرنامج التوسيع منذ مايو 2010 ومدى كفاية إطار عمل الرقابة ومواردها المالية في أنحاء القطاع الأكاديمي. (بما في ذلك القطاع الأكاديمي الذي تم إنشائه قبل مايو 2010). فلا يزال التوسيع في مراحل متقدمة، وهناك بيانات محدودة عن كيفية عمل المدارس أكاديمياً منذ الانضمام إلى برنامج التوسع. وتحقق المهمة الرقابية في هذا الجانب من الأداء الأكاديمي كجزء من البرنامج المستقبلي للقيمة مقابل المال. لا يتطرق التقرير إلى تمويل رأس المال ولا يقيم تأثير التوسع على تمويل السلطات المحلية أو خدماتها بشكل متعمق.

3. إدارة شكاوى المستهلكين، تقرير مكتب المدقق العام لدولة بوتسوانا، 2008

تركز الرقابة على الأنشطة التي يقوم بها مكتب حماية المستهلك في مجال إدارة شكاوى المستهلكين أثناء السنة المالية 2003-2006. ولا تتوفر أيضاً بيانات شكاوى المستهلكين للسنة المالية 2003-2004.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كيف تحدد معايير الرقابة؟ 30.



يجب على المدقق وضع معايير رقابية مناسبة تتوافق مع هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها وترتبط بمبادئ الاقتصاد والكفاءة و / أو الفعالية.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/45

وبمجرد تحديد نطاقك، يتعين عليك مراعاة المعايير التي ستنجح لك قياس أداء الجهات الخاضعة للرقابة مقارنة بما هو متوقع.

ما هي معايير الرقابة؟

تحدد معايير الرقابة الوضع أو التوقع المطلوب أو المنشود فيما يتعلق بموضوع الرقابة والتي تمثل معايير الأداء المعقولة والتي يمكن تحقيقها حيث يمكنك على أساسها تقييم **اقتصاد** و/أو **كفاءة** و/أو **فعالية** الأنشطة. باختصار، هي المعايير التي يجب على أساسها الحكم على أدلة الرقابة. وبذلك تقدم المعايير سياقاً لتقييم وفهم نتائج تقارير الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها.

ويلزم اتباع المعايير في كافة المهمات الرقابية عند تقييم الأداء. قد تشمل هذه التقييمات كما ذكر من قبل جوانب الامتثال عندما تكون ذات صلة بأداء الجهات الخاضعة للرقابة. يمكن أن تمثل معايير الرقابة توقعاً "لما ينبغي أن يكون" وفقاً للقوانين أو اللوائح أو "لما هو متوقع" وفقاً لأفضل الممارسات أو "لما قد أن يكون" في ظل ظروف أفضل. ووفقاً لذلك، يمكن أن تكون معايير الرقابة كمية أو كمية أو تكون عامة أو محددة أو نموذجاً معيارياً (أي المعايير المتعلقة بالامتثال أو الاقتصاد/الكفاءة) للموضوع قيد المراجعة. وتشتمل أمثلة المعايير على:

- القوانين واللوائح المعمول بها في عمل الجهات الخاضعة للرقابة؛
- الأهداف والسياسات والإجراءات التي وضعت من قبل الجهات الخاضعة للرقابة؛
- المعايير أو القواعد الموضوعية من الناحية الفنية؛
- آراء الخبراء؛
- الإجراءات المتعلقة بوظيفة أو نشاط ما؛
- ممارسات الأعمال المتفق عليها؛
- العقود أو اتفاقيات المنح؛
- المقاييس المرجعية أو مؤشرات الأداء التي وضعت بواسطة الجهات الخاضعة للرقابة أو الجهات أو القطاعات الأخرى ذات الصلة.
- أداء الفترات السابقة؛ و
- المعايير المستخدمة سابقاً في مهمات الرقابة المماثلة أو من جانب الأجهزة العليا للرقابة، (ملحوظة: يتعين عليك التأكد من أن هذه المعايير لا تزال صالحة).

كيف تحدد معايير الرقابة؟

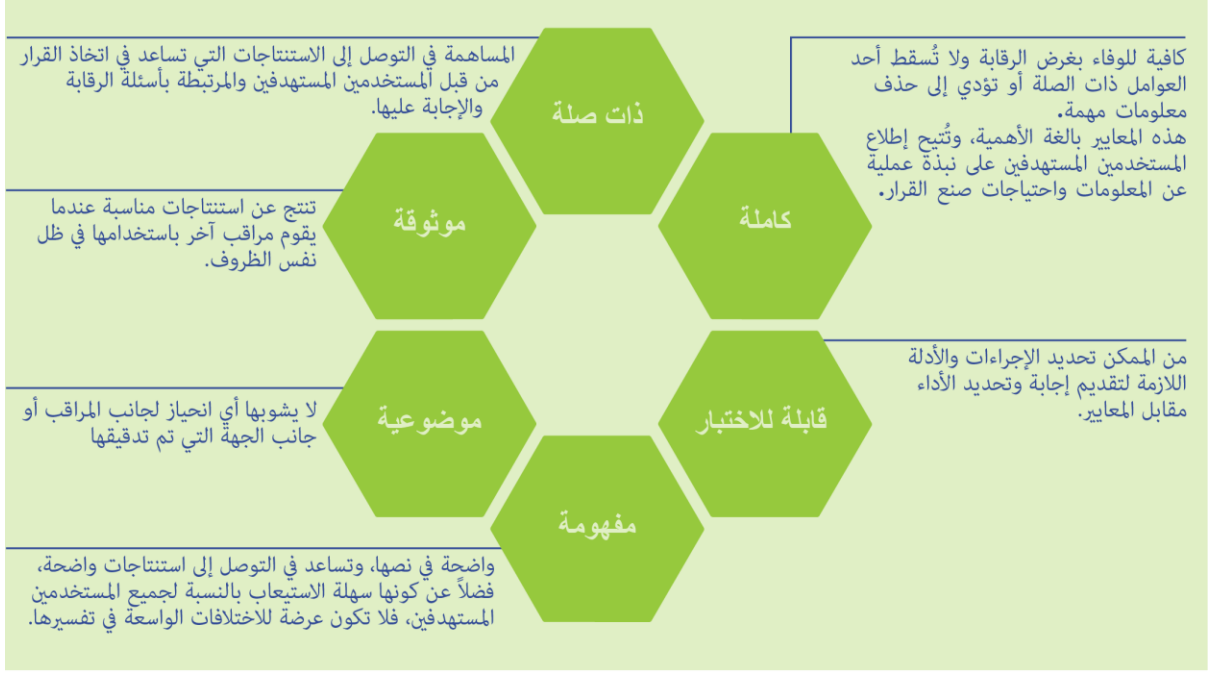
وعند تحديد معايير رقابة الأداء، من المهم أن يجرى ذلك بشكل موضوعي. وتحتاج هذه العملية إلى تناول الاعتبارات العقلانية و**الحكم المهني** السليم. أحياناً يسهل تحديد معايير الرقابة وذلك عندما تحدد السلطة التشريعية أو الحكومة الأهداف

بحيث تكون واضحة وصائبة وذات صلة. غير دائماً أن القضية لا تنتهي هنا. فعلى سبيل المثال، قد لا تكون المعايير ذات الصلة واضحة في بداية المهمة الرقابية وقد تكون أهداف الأداء المنطبقة غامضة أو متعارضة أو غير موجودة. وعلى غرار، قد تجد أن المعايير أو القواعد التي وضعت من جانب الجهات الخاضعة للرقابة لا تساوي الأداء الجيد، مما يتطلب منك تحديد معايير إضافية أو تكييفها أو حتى تطويرها حيث يمكن أن تقدم مقاييس مرجعية للأداء أكثر ملاءمة. وفي كثير من الحالات قد تجد أن العديد من المعايير المختلفة من الجهات الخاضعة للرقابة والمصادر الأخرى توفر الإطار المناسب لتقييم الأداء. غير أنه في جميع هذه الحالات تساعدك على إجراء بعض أعمال الرقابة قبل اختيارك للمعايير لضمان الأهمية النسبية وتمكينك من أن تصبح أكثر دراية بالمشاكل وأفضل الممارسات المرتبطة بها.

لاختيار معايير الرقابة بموضوعية، من المهم أن يكون لديك:


- فهم المنطقة محل الرقابة بشكلٍ عام، والتعرف على الوثائق القانونية ذات الصلة والوثائق الأخرى فضلاً عن الدراسات الحديثة والمهمات الرقابية في هذا المجال المقرر مراقبته،
 - التعرف على الأسس القانونية والدوافع الخاصة بموضوع الرقابة والأهداف التي وضعتها الهيئة التشريعية أو الحكومة،
 - المعرفة العامة بالممارسات والخبرات في برامج الحكومة ذات الصلة أو المماثلة أو الأنشطة.
- من الضروري أن تكون المعايير التي قمت بتحديدّها مناسبة لموضوع الرقابة وهدفه (أهدافه). وتعد **المعايير المناسبة** ذات الصلة بموضوع الرقابة وموثوق بها وموضوعية ومفهومة وقابلة للاختبار وكاملة. وتعد مراعاة الأهمية النسبية لهذه الخصائص أثناء عملية الاختيار أمر متعلق بالحكم المهني. وتظهر هذه الخصائص في الشكل 20.

الشكل 20: خصائص المعايير المناسبة



المصدر: مكتب الرقابة الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية والدليل التوجيهي 3910: المفاهيم الرئيسية لرقابة الأداء لعام 2019

من المفيد مناقشة معايير الرقابة المختارة مع الجهات الخاضعة للرقابة كجزء من تصميم المهمات الرقابية وتنفيذها، ويساعد هذا الإجراء على ضمان فهم مشترك للمعايير التي سيتم استخدامها كمقياس مرجعي عند تقييم موضوع الرقابة، وقد يساعد في معالجة الأسئلة المتعلقة بالشرعية ومدى قابليتها للتطبيق، فقد تكون هذه المناقشة مفيدة بشكل خاص في الحالات التي تحدد فيها معايير مختلفة عن تلك المستخدمة من قبل الجهات الخاضعة للرقابة لقياس أدائها، ومع ذلك، بينما الشفافية والحصول على المدخلات ذات الصلة من الجهات الخاضعة للرقابة أمران مهمان، فإن على رأس مسؤوليات المدقق -وليس الجهات الخاضعة للرقابة- اختيار المعايير المناسبة للرقابة بناءً على طبيعة المهمة الرقابية وأسئلة المراجعة.

 تحظى بعض المعايير بمشروعية بالغة من نظر الجهة التي تم تدقيقها مثل أهدافها وسياساتها وإجراءاتها. ومع ذلك، يجب أن تكون حاسمة عند النظر في مدى ملاءمة هذه المعايير وعدم افتراض أن الجهة التي تستوفي معاييرها تعتبر علامة على الأداء الجيد. وقد تضع المنظمات معايير داخلية منخفضة للغاية من أجل تحقيقها. في مثل هذه الحالات، يجب عليك البحث عن معايير إضافية لتقييم الأداء، كالمقاييس ذات الصلة المستخدمة في القطاع.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

الشكل 21 يوضح أمثلة على معايير الرقابة فيما يتعلق بأسئلة الرقابة ذات الصلة.

الشكل 21: معايير الرقابة والأسئلة ذات الصلة

| أسئلة الرقابة | المعايير |
|--|---|
| إلى أي مدى تفي وكالة الإدارة البيئية بمتطلبات قانون المياه؟ | بموجب قانون المياه، يتطلب إرسال تقرير سنوي إلى البرلمان حول عمليات هذا القانون. |
| إلى أي مدى تفي الوكالة التعليمية بالجدول الزمنية لإرساء العقود؟ | وضعت الوكالة الجداول الزمنية الداخلية لإرساء أنواع مختلفة من العقود. |
| إلى أي مدى وضعت وكالة الإدارة الزراعية عمليات لضمان منح مدفوعات المساعدة بشكل صحيح؟ | تتطلب سياسات الوكالة وضع عمليات لتحديد أهلية متلقي المدفوعات المحتملين واسترداد أي أموال مُنحت على سبيل الخطأ. |
| إلى أي مدى تضمن الوكالة الصحية التزام موردي المياه الصالحة للشرب بإجراء اختبار لجودة المياه على النحو المطلوب؟ | تقتضي لوائح اختبار المياه النوع والنتائج المطلوبة للاختبارات على المياه المخصصة للاستهلاك الآدمي. |
| إلى أي مدى يتخذ مكتب تكنولوجيا المعلومات التابع لوكالة الدفاع الخطوات لحماية معلومات الموظفين الحساسة؟ | تحدد المعايير المطورة تقنيًا الخطوات التي يجب على الوكالة اتباعها لحماية معلومات الموظفين الحساسة. |
| إلى أي مدى ساهم برنامج المنح التابع لوزارة العدل في تحقيق النتائج المرجوة بين المجموعات المستهدفة؟ | تصف أهداف البرنامج النتائج المنشودة والتدابير المرتبطة بها لتقييم التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف. |
| إلى أي مدى حقق برنامج الحد من الكربون التابع لوكالة البيئة هدف تقليص انبعاثات الكربون؟ | تحدد أهداف تقليص انبعاثات الكربون المستويات المنشودة من خفض الانبعاثات على مدى خمس سنوات. |
| هل هناك آليات متبعة لزيادة وعي أصحاب المصلحة والاضطلاع بمسؤولية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وأجندة 2030 في الدولة؟ | وفقًا للدليل المرجعي لجدول أعمال 2030، يجب على الدول وضع استراتيجيات اتصال مختلفة لإشراك / إعلام شرائح مختلفة من المجتمع وكذلك إدماج الجمهور. |

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كما ذكرنا سابقًا، في بعض الأحيان لا توجد معايير أو قد تكون غير مناسبة أو غير قابلة للقياس بسهولة، وفي مثل هذه الحالات يمكنك اقتباس معايير أو ابتكار معايير جديدة، عادة لا يتم إنشاء ابتكار جديدة من الصفر؛ وبدلاً من ذلك، غالبًا ما يتم اشتقاقها من المعايير الحالية، أو المبادئ الحالية لبحوث العلوم الاجتماعية أو معايير الممارسة المهنية. وعلى سبيل المثال، يمكنك: البحث



وفي حالة وضعك للمعايير، تأكد من استشارة أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين حسب الاقتضاء. وأيضاً مراعاة التوقيت وموارد الموظفين المطلوبة لوضع المعايير الجديدة والتأكد من صحتها وما إذا كانت متناسبة مع التكلفة الإجمالية للمهمة الرقابة وأهميتها.

على سبيل المثال ، إذا قمت بوضع معايير تستند إلى آراء الخبراء ، فمن المهم أن تكون عملية الاختيار شفافة ومبررة. وفيما يلي العوامل التي يجب مراعاتها كجزء من هذه العملية:

- كيفية تحديد فريق الرقابة المعلومات وجمعها من الخبراء (على سبيل المثال ، اللجان، الاستقصاءات، مجموعات التركيز، وما إلى ذلك)؛
- اختيار مجموعة مناسبة من الخبراء لضمان المزيج المنشود من وجهات النظر أو المنظمات أو القطاعات ؛
- شهادات الخبراء وسمعتهم وخبرتهم؛
- مستوى الاستقلال الفعلي والمتصور للخبراء استناداً إلى تضارب المصالح المحتمل والمتعلق بالوظيفة والانتماء والأصول ومصادر الدخل والظروف الأخرى ذات الصلة؛ و
- العوامل التي سيأخذها الخبراء في الاعتبار عند تكوين رأيهم.

عن المعايير الحالية المستخدمة في مواضيع أو مهمات رقابية مماثلة وربما اعتمادها؛ مراجعة النشرات الموجودة وتحديد معايير القياس المستخدمة من قبل الخبراء في هذا المجال؛ أو مقابلة المسؤولين أو الخبراء أو الاستشاريين أو مجموعات التركيز لتحديد المقياس المرجعي للأداء بناءً على الظروف والممارسات المماثلة. عند ابتكار معايير، يتعين أن تكون محكمة ومقنعة لقارئ عاقل. وعادة ما يتم التحقق من انضباط المعايير التي تبتكرها من خلال الحصول على آراء خبراء مستقلين واسعي المعرفة يمثلون المجال على نطاق واسع.

ومن المهم أيضاً مناقشة المعايير مع الجهات الخاضعة للرقابة، وشرح سبب الحاجة إلى المعايير الإضافية وكيفية التحقق من فاعليتها. قد يكون لدى الجهات الخاضعة للرقابة آراء بشأن قابليتها للتطبيق أو تحديد المعلومات الأخرى ذات الصلة فيما يتعلق بمدى ملاءمة المعايير التي قد لا تكون على علم بها، كما أنه من المفيد أيضاً الحصول على تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة بشأن استخدام المعايير، حيث قد تزيد من احتمالية موافقة الجهات على نتائج وتوصيات التقرير واتخاذ الإجراءات وفقاً لها. ومع ذلك، في حين أن المشاركة والتعليقات من الجهات الخاضعة للرقابة مهمة، تذكر أنه في النهاية يتحمل فريق الرقابة مسؤولية تطوير معايير مناسبة.

يجب على المدقق، أثناء التخطيط، وضع إجراءات الرقابة لاستخدامها في جمع أدلة رقابية كافية ومناسبة والتي تستجيب لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/101

بمجرد تحديد هدف (أهداف) المهمة الرقابية والأسئلة والمعايير والنطاق، يتعين عليك التفكير في **المنهجيات** المناسبة لمهمتك الرقابية بالإضافة إلى الوقت والموارد المتاحة، وينبغي أن تصف منهجيتك كيفية جمع المعلومات وتحليلها للإجابة على أسئلتك الرقابية، ويمكنك استخدام مجموعة من المنهجيات، كما يناقش **الشكل 22** أكثرها شيوعاً.

الشكل 22: فوائد واعتبارات منهجيات اختيار المعلومات وجمعها

| طرق جمع المعلومات | المزايا | الاعتبارات |
|---|---|---|
| إجراء المقابلات المناقشات مع شخص أو أكثر عبر الهاتف أو شخصياً للحصول على وجهات النظر حول البرنامج أو النشاط | <ul style="list-style-type: none"> • يتيح فهمًا عميقًا لوجهة نظر من تقابلهم • يمكن إعداد المقابلات وإنجازها بصورة سريعة. • تمكن من جمع المعلومات حول المواضيع الحساسة. • يمكن أن تسمح بمرونة متابعة المعلومات استجابة للتصريحات التي أدلى بها أثناء المقابلة. | <ul style="list-style-type: none"> • يجب تنفيذها بعناية ، لضمان الاتساق وإتاحة مجالاً للمقارنة. • لا تدعم التحليل الإحصائي • تستغرق وقتًا في تحديد الأنماط والاتجاهات وتحليلها عبر العديد من المقابلات. |
| جمع الوثائق مراجعة الوثائق التي تم جمعها من الجهة التي تم تدقيقها والمصادر الأخرى. | <ul style="list-style-type: none"> • عادة ما تعتبر أكثر موثوقية من أدلة الإثبات المجمعة أثناء المقابلات. • عادة ما توفر عمق جيد ونطاق من المعلومات. | <ul style="list-style-type: none"> • يجب النظر بعناية في سلامة المصدر ومصداقيته وأصالته وموثوقيته. • قد تواجه صعوبة في إمكانية الحصول على المعلومات حيث لا توفر الجهة التي تم تدقيقها الأدلة وثائقية بيسر. |
| عمليات الرصد أو الفحص المباشر إجراء الرصد المادي للبرامج والأشخاص والممتلكات والأحداث المتعلقة بالمهمة الرقابية لجمع المعلومات النوعية | <ul style="list-style-type: none"> • يتيح لك إجراء الرصد المباشر على البرامج والأشخاص والممتلكات والأحداث المتعلقة بمهمتك الرقابية. • يتيح السياق للقضايا المتعلقة بالمهمة الرقابية. | <ul style="list-style-type: none"> • قد تكون عمليات الرصد التي تهدف إلى الإجابة بشكل مباشر أو جزئي على سؤال (أسئلة) التدقيق معقدة. • يتطلب تخطيطاً مفصلاً وجدولة دقيقة. • وقد تؤثر عملية الفحص على السلوك الشخص والموقف الذي يتم ملاحظته • قد تتطلب قدرًا كبيرًا من الموارد للسفر ومشاركة الموظفين. |
| الاستقصاءات الوصول إلى المعلومات أو البيانات المجمعة المستخدمة في جمع الأدلة من المجموعة باستخدام مجموعة محددة من الأسئلة. | <ul style="list-style-type: none"> • طرق لجمع المعلومات من العديد من الأشخاص. • يمكن استخدام البيانات للأنواع المختلفة من التحليلات. • وقد تكون البيانات المتعلقة بالمتغيرات المختارة قابلة للتعميم والدقة. | <ul style="list-style-type: none"> • تتطلب قدرًا كبيرًا من الموارد والوقت. • تتطلب التخطيط والاختبار الدقيق. • تتطلب إجراء تحليلات تستغرق وقتًا طويلاً. |
| الزيارات الميدانية تتضمن السفر إلى موقع جغرافي لإجراء الأعمال الرقابية. | <ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن تجمع بين الطرق المختلفة مما في ذلك المقابلات ومراجعة الوثائق وعمليات الرصد المباشر أو الفحص المادي. • يمكن أن تحسن من فعالية التكلفة من خلال الجمع بين الطرق المتعددة أثناء الزيارة الواحدة. | <ul style="list-style-type: none"> • يتطلب تخطيطاً تفصيليًا متقدمًا وجدولة دقيقة. • قد تتطلب قدرًا كبيرًا من الموارد للسفر ومشاركة الموظفين. • تتطلب فهمًا تفصيليًا عن كيفية تنظيم الجهة الخاضعة للرقابة أو موضوعات الزيارة (الزيارات). |
| مراجعة الملفات والمراجعة الهيكلية المعلومات أو أدوات جمع البيانات المستخدمة لتسجيل الملاحظات والمعلومات المستقاة من السجلات بشكل منظم. | <ul style="list-style-type: none"> • تنتج عن مجموعة من البيانات المنظمة والموثوقة التي يمكن استخدامها لدعم التحليل الكمي أو النوعي. • تعتبر أداة فعالة لجمع البيانات اللازمة لتقييم مدى الالتزام بالمتطلبات القانونية أو التنظيمية • يمكن أن توفر بيانات قابلة للتعميم على البرنامج أو المجموعة. | <ul style="list-style-type: none"> • تتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت والموارد لتنفيذ هذا النهج. • تتطلب تخطيطاً تفصيليًا متقدمًا وتطوير أدوات جمع البيانات الصحيحة. • قد لا تعين على تحديد سبب أوجه الأقصور المحددة. |
| أساليب المجموعة الصغيرة جمع المعلومات من مجموعة من الأشخاص باستخدام أدوات مثل مجموعات التركيز (جلسة محادثات المجموعات الصغيرة) ولجان من الخبراء من خارج الجهاز الأعلى للرقابة. | <ul style="list-style-type: none"> • تكشف المناقشة عن القضايا التي لم تتعرض لها المقابلات الفردية. • قابلة للتكيف مع مجموعة متنوعة من احتياجات المهمة الرقابية. • يمكن للخبراء التوافق في وجهات النظر حول القضايا أو الأنشطة. | <ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن يكون مكلفًا من حيث السفر أو رسوم عقد لجان الخبراء. • يمكن أن يكون التحليل صعبًا ويستغرق وقت طويلاً بسبب حجم المعلومات وتنوعها. |

| المزايا | طرق جمع المعلومات | الاعتبارات |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • قد تكون أسرع من أساليب جمع البيانات الأخرى. • قد تكون البيانات أكثر اكتمالاً مما لو جمعتها بنفسك • قد تكون اختبارات الجودة قد اكتملت بالفعل. | <p>البيانات الثانوية</p> <p>البيانات التي تم جمعها من جهات أخرى، مثل الوكالات الحكومية أو الجامعات أو المنظمات البحثية.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • قد لا تتماشى البيانات مع أهداف الرقابة. • قد يصعب الوصول إلى البيانات. • قد يتطلب وقتاً طويلاً لتقييم موثوقية البيانات. |
| <ul style="list-style-type: none"> • إمكانية إجراء تقييم متعمق للأنشطة ، وتسهيل تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين العمليات في المواقع المختلفة، أو توضيح جوانب العمليات أو عواقب أوجه القصور في البرامج باستخدام أمثلة واقعية. • إمكانية جمع المزيد من المعلومات المتعمقة حول الموضوع أو الأحداث المعقدة. • يستطيع النهج التمكين من إثبات الأدلة وزيادة موثوقية النتائج وصحتها. | <p>دراسات الحالة</p> <p>جمع متعمق للبيانات لحدث أو أكثر أو المواقع المعقدة التي تسعى إلى الإجابة عن أسئلة "لماذا" أو "كيف" المعقدة.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • قد تتطلب قدرًا كبيرًا من الموارد والوقت. • يمكن أن يستغرق التحليل وقتًا طويلاً • تؤثر عملية اختيار دراسة الحالة بشكل كبير على جمع المعلومات والنتائج. |

المصدر: مبادرة تنمية الائتساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

بمجرد جمع المعلومات و / أو البيانات، يتعين عليك الخروج ببعض الأفكار خلال مرحلة التخطيط فيما يتعلق بالطريقة التي تنوي بها تحليل المعلومات، وهناك عدد من طرق التحليل التي يمكنك وضعها في الاعتبار عند بناء منهجيتك، بما في ذلك تلك التي تمت مناقشتها في الشكل 23.

الشكل 23: فوائد واعتبارات طرق تحليل البيانات المختارة

| المزايا | طرق تحليل البيانات | الاعتبارات |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • التمكين من تحديد الأنماط أو الاتجاهات في البيانات ذات الجدوى لأسئلة الرقابة وأهدافها. • يتيح للبيانات توجيه تطوير الفئات التحليلية. • يمكن استخدامها للإبلاغ عن استخدام الطرق الأخرى. • تسمح بتلخيص البيانات غير المهيكلة وتحليلها وإعداد التقارير عنها. | <p>تحليل المحتوى</p> <p>طرق لهيكلية وتحليل المعلومات النوعية المعقدة التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة مثل، المقابلات أو عدد كبير من الوثائق.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • يتطلب عملاً مكثفًا وتستغرق وقتًا كبيرًا. • يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير قابلة للاستخدام إذا تم تنفيذها بشكل غير صحيح. • يتطلب تخطيطًا وتدريب الموظفين. |
| <ul style="list-style-type: none"> • تمكن من تحديد الأنماط والارتباطات في كميات كبيرة من البيانات. • يوفر الطريقة الفعالة والمنظمة لتحليل كميات كبيرة من البيانات الكمية. | <p>التحليل الإحصائي والنمذجة</p> <p>استخدام البرمجيات والنماذج الحاسوبية لتحديد الاتجاهات والأنماط والارتباطات في مجموعات البيانات الكبيرة.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • يتطلب خبرة كبيرة في استخدام برمجيات تحليل البيانات، مثل نظام التحليل الإحصائي والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. • قد يتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت والموارد لهيكلية البيانات بحيث يمكن تحليلها باستخدام برامج تحليل البيانات. • لا يحدد سبب الأنماط أو الارتباطات. |

المصدر: مبادرة تنمية الائتساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

تذكر، على الرغم من اتخاذك قرارات أولية بشأن منهجيتك الرقابية خلال مرحلة التخطيط، فقد تحتاج إلى إجراء تحسين أو تعديل على منهجيتك أثناء الرقابة. وسيتم مناقشة هذا بمزيد من التفصيل في الفصل 5.



عند تصميم طرق جمع البيانات وتحليلها، يتعين عليك التأكد من أن المنهجيات التي تستخدمها ستمكّن فريقك من الحصول على أدلة تتناول هدف (أهداف) الرقابة والإجابة عن أسئلتك الرقابية. بالإضافة إلى ما سبق، يتعين عليك مراعاة المخاطر والقيود التي تنجم عن عوامل مثل خبرة فريقك، والتكلفة والقيود الزمنية، ومدى توافر البيانات وموثوقيتها (راجع قسم إدارة المخاطر أدناه للحصول على مزيد من المعلومات)، في معظم الحالات، ستجد أن من المفيد استخدام منهجيات متعددة لجمع البيانات وتحليلها حيث تساعدك في تأكيد المعلومات من عدة مصادر.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

أمثلة على تطبيق أمثلة الرقابة

تتضمن إرشادات المراقبة والتقييم الفيدرالية معظم الممارسات الرائدة وليس كلها؛ 2019

استخدم فريق الرقابة لاستكمال هذه المهمة الرقابية عدداً من طرق جمع المعلومات وتحليلها بما في ذلك:

1. يعتمد تحليل المحتوى على الوثائق والمقابلات مع إرشادات الوكالة مقابل 28 من الممارسات الرائدة.

2. تحليل المحتوى ومراجعة الوثائق المتعلقة بسياسات الوكالة والإرشادات وإجراءات التشغيل مقابل المتطلبات الواردة في التوجيهات الحكومية.

3. المقابلات مع مسؤولي الوكالات.

الالتزامات إعادة تدوير التغليف، 2018

استخدم فريق الرقابة لاستكمال هذه المهمة الرقابية عدداً من طرق جمع المعلومات وتحليلها بما في ذلك:

1. المقابلات مع أصحاب المصلحة لمعرفة آرائهم حول الغرض من هذه المهمة وأدائها ومستوى الاحتيال والخطأ الحالي، وما قامت به الحكومة الإشرافية.

2. الرصد المباشر لفريق امتثال التعبئة المركزي لدى وكالة البيئة للتوصل إلى فهم واضح لكيفية عمل هذا المخطط ورصده.

3. تحليل محتوى التشريعات وأوراق السياسات والملاحظات التوجيهية للإدارة وتقارير الرقابة وتقارير الصناعة وتقارير الرقابة المنشورة ذات الصلة.

4. التحليل الإحصائي لقاعدة البيانات الوطنية لجمع النفايات لتحديد عدد الشركات المسجلة والمعتمدة بهذا المخطط، وتحديد الإيرادات المبلغ عنها المستمدة من النظام والاتجاهات حول حجم إعادة تدوير مواد التغليف المبلغ عنها.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

منتهى القول أنك لن تحتاج فقط إلى النظر في الآلية التي تجمع بها الأدلة وتحللها للإجابة عن أسئلة الرقابة، وإنما عليك أيضاً تقييم الدليل للتأكد من موثوقيته، وإجمالاً فإن هذه الخطوات ترسخ منهجية مهمتك الرقابية، وهو ما سنناقشه بمزيد من التفصيل في الفصل 5.

31. كيف يمكنك إدارة المخاطر أثناء تصميم الرقابة؟

المعيار



يجب على المدقق إدارة مخاطر الرقابة بفعالية لتجنب التوصل إلى نتائج واستنتاجات وتوصيات رقابية غير صحيحة أو غير كاملة، أو تقديم معلومات غير متوازنة أو الفشل في إضافة قيمة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/52

من المهم إدارة **المخاطر** خلال عملية تصميم الرقابة، ويتمثل الغرض الرئيسي من تصميم الرقابة في تحديد المخاطر الرئيسية وتخفيفها والتخطيط لها؛ وفقاً لذلك، يجب أن تكون جميع قرارات التصميم قائمة على المخاطر.

مخاطر الرقابة هي احتمال أن تكون نتائج المدققين أو استنتاجاتهم أو توصياتهم غير صحيحة أو غير كاملة بسبب عوامل مثل الإجراءات الرقابية غير الوافية، أو الأدلة غير الكافية أو غير المناسبة، أو قيود الموارد أو البيانات، أو الحذف المتعمد أو المعلومات المضللة بسبب التحريف أو الاحتيال، بما يتضمن مخاطر عدم اكتشاف المدققين لخطأ أو تناقض أو أخطاء جسيمة - أو احتيال في الأدلة الداعمة للمهمة الرقابية، وتتضمن المخاطر احتمال وقوع حدث مصحوباً بخطورة الحدث في حالة حدوثه.

كيف يمكنك تحديد المخاطر وتقييمها؟

يتطلب تحديد وتقييم المخاطر أثناء تصميم الرقابة معرفة سليمة وحديثة بمجال الرقابة، بما في ذلك الفهم الشامل لأهداف موضوع الرقابة والسياسة والعمليات، إلى جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين والضوابط، ويتضمن تحديد مخاطر الرقابة مراعاة كل من العوامل النوعية والكمية، بما في ذلك: الأطر الزمنية، ومدى تعقيد العمل وحساسيته؛ وحجم الأنشطة من حيث القيمة المالية وعدد المواطنين المخدمين؛ وكفاية أنظمة وعمليات الجهات الخاضعة للرقابة لمنع واكتشاف التناقضات أو الأخطاء الجسيمة أو الاحتيال؛ وإمكانية وصول المدققين إلى السجلات.

يجب عليك تحديد مخاطر الرقابة وتحديد شكل عام ولكل نهج رقابي محتمل بحيث يكون لديك فهم واضح للتكاليف والفوائد والقيود الخاصة بالمنهجيات المحتملة. ثمة عدة صور من **التعرف على المخاطر وتقييمها** يمكن جمعها بشكل عام في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يمتلك فريق الرقابة المهارات والمعرفة الكافية للمهمة الرقابية (بما في ذلك المعرفة المتخصصة لمهام محددة)؟
- هل الأطر الزمنية والموارد اللازمة لإجراء الرقابة متاحة وممكنة (على سبيل المثال، أموال السفر، وتأثير تكلفة الفرصة البديلة على المهمات الرقابية الأخرى)؟
- هل موضوع الرقابة حساس أو ظاهر للغاية أو مثير للجدل (على سبيل المثال، الحساسية السياسية، حساسية وسائل الإعلام)؟

- هل المهمة الرقابية و/أو موضوع الرقابة معقد للغاية أم أنه يشمل مجالات معرضة للمخاطر على نحو تقليدي (على سبيل المثال، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والمشتريات، والقضايا الصحية والبيئية)؟
- هل ثمة تهديدات حقيقية أو متوقعة لاستقلالية المدققين المكلفين بالرقابة؟
- هل هناك مخاطر تتعلق بنزاهة الإدارة أو العلاقات مع الجهات الخاضعة للرقابة؟
- هل تتوفر بيانات كافية، وهل البيانات ذات جودة (على سبيل المثال، الوصول إلى البيانات والموثوقية)؟

ضع خطة للخطوات التي ستأخذها لتقييم جودة البيانات، حيث تشمل الخطوات المحتملة ما يلي:

- مراجعة البيانات الواردة من التقارير والدراسات وأدلة النظام والجهات المطلعة.

- اختبار البيانات (على سبيل المثال، التحقق من العدد الإجمالي للسجلات، واختبار القيم أو العناصر المفقودة، والبحث عن السجلات غير الصالحة أو المكررة ومتابعة البيانات الشاذة مثل القيم العالية للغاية أو التواريخ خارج الفترات الزمنية الصالحة)؛
- تقييم الضوابط الداخلية لنظام البيانات؛
- تتبع عينة من البيانات الواردة في المستندات المصدر لضمان الدقة.

عند تحديد المخاطر وتقييمها، قد تستفيد من تقييم ما إذا كانت الجهات الخاضعة للرقابة قد اتخذت إجراءات تصحيحية مناسبة لمعالجة النتائج والتوصيات من مهمات الرقابة السابقة والتي تعتبر مهمة في سياق المراجعة الحالية، ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد طبيعة وتوقيت ومدى أعمال الرقابة الحالية، بما في ذلك مدى انطباق اختبار تنفيذ الإجراءات التصحيحية على المهمة الرقابية الحالية.

بمجرد أن تصبح على دراية بالمخاطر، عليك أن تنتظر بعناية في مدى **تحمك للمخاطر** - أي المستوى المقبول للتباين في رقابة الأداء بالنسبة إلى تحقيق أهداف الرقابة، ويجب أيضاً أن يكون تحمل المخاطر وفوائد القيام بالمهمة متوازنين. على سبيل المثال، في حالة إجراء استطلاع، يجب أن تأخذ في الاعتبار مدى تحملك للمخاطر - مثل معدل الاستجابة المنخفض أو محدودية الحصول على الموظفين ذوي الخبرة اللازمة لتصميم الاستبيان وإدارته بشكل صحيح - فيما يتعلق بالمزايا المحتملة للاستبيان.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

عند تحديد مدى تحملك للمخاطر، ركز على المخاطر التي من المرجح أن تؤثر على المسار الحرج للمهمة الرقابية، والذي يشمل المهمات التي ستؤخر إكمال المشروع إذا لم يتم تنفيذها بالشكل المتوقع وفي الوقت المحدد.

قد يختلف منهجك في تقييم المخاطر أثناء مرحلة تصميم المهمة الرقابية وهي مسألة **حكم مهني**، اعتمادًا على ظروف الرقابة ونهجها، راجع الملحق 5 للاطلاع على الأدوات التي يمكن استخدامها لتعزيز المعرفة بموضوع الرقابة وتسهيل تحليل مخاطر الرقابة.

يجب تسجيل المخاطر الرئيسية في مصفوفة التصميم، كما يجب تضمين الوقت الكافي في الجدول الزمني للمشروع أو هيكل تقسيم العمل للمهام الخطرة وتقييم المخاطر بشكل أكبر مع تطور الرقابة. وقد يساعدك الجدول الزمني للمشروع أيضًا في تحديد المهمات الحاسمة وبالتالي الأكثر احتياجًا إلى التخفيف. انظر القسم كيف توثق خطة الرقابة؟ أدناه للحصول على معلومات حول أدوات التصميم الهامة هذه.

المصدر: مبادرة تنمية الانترنت/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كيف يمكنك التخفيف من مخاطر الرقابة؟

بعد تحديد مخاطر الرقابة ومستويات التحمل وتقييمها، من المهم إدارة أي مخاطر كبيرة من خلال التخطيط لخطوات تحد منها أو التخفيف من أثارها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إجراءات مختلفة، بما في ذلك:

- زيادة نطاق العمل أو تقليصه؛
- إضافة متخصصين (على سبيل المثال، خبراء المنهجيات) أو مراجعين أو موظفين كبار إضافيين؛
- زيادة الموارد؛
- مراقبة مدى التقدم المحرز أو تتبعه في ضوء العلامات المرحلية عن طريق تحديث خطط الرقابة أو عقد اجتماعات أو إصدار تقارير الحالة؛
- زيادة الوقت الإضافي للمهام الخطرة بشكل خاص إن أمكن؛
- تغيير طريقة الحصول على أدلة إضافية أو أدلة عالية الجودة أو أشكال بديلة من الأدلة المؤيدة؛
- مواءمة النتائج والاستنتاجات لتعكس الأدلة التي تم الحصول عليها؛
- زيادة المراجعة الإشرافية أو الإدارية.

على سبيل المثال، إذا كان لدى فريقك مخاوف بشأن جودة البيانات، يمكنك التخطيط للتخفيف من المخاطر المرتبطة باستخدامها من خلال: جمع أدلة إضافية من مصادر أخرى لتكملة البيانات أو تأكيدها؛ وتضمين المعلومات في التقرير حول مصدر البيانات وجودتها، إلى جانب أي قيود مرتبطة باستخدامها أو تفسيرها، وتذكر أنه يجب عليك فقط استخدام البيانات التي تتأكد من موثوقيتها بدرجة كافية للغرض المقصود من مهمتك الرقابية.

يجب تسجيل خططك للتخفيف من المخاطر الرئيسية الواردة في مصفوفة تصميم الرقابة، والتي يتم وصفها أدناه في القسم كيف توثق خطة الرقابة؟.



عند التفكير في طرق التخفيف من المخاطر، تذكر أن المخاطر وخطوات التخفيف المرتبطة بمنهجيات الرقابة يجب أن تكون دائمًا متوازنة مع فوائد تلك المنهجيات من أجل فهم قيمتها بوضوح وتحسين العائد على الموارد المستثمرة. وناقش الفصل 2 العملية الأوسع لإدارة المخاطر في جميع مراحل المهمات الرقابية.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

32. كيف تحدد الأطر الزمنية والموارد اللازمة لرقابة الأداء؟

عند تصميم مهمتك الرقابية، من الأهمية بمكان أن تحدد الأطر الزمنية الواقعية واحتياجات الموارد حتى يمكن تنفيذ العمل بطريقة اقتصادية وفعالة وكفاء وفي الوقت المناسب، وفقًا لمبادئ الإدارة الجيدة للمشروع، ولتنفيذ مهمة رقابية عالية

الجودة في إطار زمني محدود، قد يكون من المفيد التفكير في المهمة الرقابية كمشروع بمعنى أنه يتضمن تخطيط الموارد وتنظيمها وتأمينها وإدارتها وقيادتها والتحكم فيها لتحقيق أهداف محددة. وهو ما يتطلب منك تحديداً:

- تحديد الأطر الزمنية الواقعية للمهمة الرقابية والمهام الفردية التي يجب إكمالها، ويجب أن تستند كل منها إلى المنهجية المخططة والعوامل الأخرى ذات الصلة، بما في ذلك مهام الرقابة الداخلية والوصول المتوقع إلى المعلومات وتوافر الموارد؛
- تحديد ومواءمة عدد كاف من المدققين والمشرفين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بمهام محددة لتلبية الأطر الزمنية المتوقعة لإكمال العمل، ويجب أن تراعي هذه العملية مجموع معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واستقلاليتهم واحتياجاتهم التنموية. راجع الفصل 2 للحصول على معلومات إضافية حول ضمان **كفاءة فريق الرقابة**؛
- تحديد التكاليف المرتبطة بالسفر والتدريب والمعدات والخبراء الخارجيين في موضوع الرقابة، إلى جانب التكاليف الإضافية الأخرى، وعادةً ما يتم وضع ميزانية موارد الموظفين الداخلية من حيث أيام العمل ويتم تتبعها من خلال نظام تسجيل داخلي، في حين قد ينطوي أصحاب المصلحة الخارجيون على تكاليف منفصلة.

33. كيف توثق خطة الرقابة؟

ما خطة الرقابة؟

من المهم أن يعد المدققون **خطة رقابة** مكتوبة لكل مهمة رقابية لتوجيه عملهم والتأكد من تصميم المهمة الرقابية بشكل صحيح. ويكمن الغرض من خطة الرقابة في تجميع وتوثيق جهود التصميم التي تمت مناقشتها سابقاً، وربط جميع التقديرات ومكونات التصميم معاً، وقد يختلف شكل ومحتوى خطة الرقابة باختلاف مهام الرقابة، ولكنها غالباً ما تتضمن مصفوفة التصميم، والجدول الزمني للمشروع وأي **توثيق رقابي** آخر مناسب للقرارات الرئيسية المتعلقة بأهداف الرقابة ونطاقها ومنهجيتها والأساس الذي اعتمدته المدققين لهذه القرارات. وقد يشمل ذلك تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) ومخطط التحقق من المخاطر (RVD)، ونتائج الدراسة المسبقة للرقابة وخطط وأدوات جمع البيانات، ضمن عناصر أخرى (انظر الملحق 5). وفي المجمل، يجب تضمين هذه العناصر:

- المعرفة والمعلومات الأساسية اللازمة لفهم موضوع الرقابة والجهات الخاضعة للرقابة؛
- هدف (أهداف) الرقابة والأسئلة والمعايير والنطاق والفترة الزمنية التي سيتم تغطيتها؛
- نتائج تقييم المخاطر؛
- طرق جمع الأدلة وإجراء تحليل الرقابة؛
- خطة تنفيذ العمل، بما في ذلك المهام الرئيسية والأطر الزمنية والعلامات المرحلية والموارد (بما في ذلك أعضاء الفريق والحاجة إلى الخبرة الخارجية) ونقاط التحكم؛
- التكلفة التقديرية للمراجعة مع أو بدون تكاليف الموظفين اعتماداً على نظام التخطيط للجهاز الأعلى للرقابة.

توفر خطة الرقابة المكتوبة فرصة لإدارة جهازك الأعلى للرقابة من أجل الإشراف على تصميم الرقابة ومن بين أمور أخرى تحديد ما إذا كان: من المحتمل أن تنتج أهداف وأسئلة الرقابة المقترحة تقرير مفيد؛ الرقابة توفر التقييم الملائم للمخاطر؛ النطاق والمنهجية المقترحة كافيان لمعالجة غايات الرقابة؛ ومن المرجح أن تكون الأدلة المتاحة كافية ومناسبة لأغراض الرقابة.

تعد الخطة أيضًا أداة لمساعدة الإدارة على تحديد ما إذا كان العدد الكافي من الموظفين والمشرفين والمتخصصين ذوي الكفاءة المهنية الجماعية الكافية والموارد الأخرى متاحين لإجراء المراجعة والالتزام بالأطر الزمنية المتوقعة. لذلك، من المهم تقديم خطط الرقابة إلى إدارة الجهاز للموافقة عليها، كما تمت مناقشته في قسم كيف يمكنك إشراك أصحاب المصلحة الد/خبيين والخارجيين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟ أدناه. وستوجه الخطة المعتمدة فريقك في المهمة الرقابية وتوفير الأساس للإدارة لمراقبة تقدمه بانتظام. وللنجاح في ذلك، يجب أن تتمتع الخطة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها مع تغير الظروف وتعمق المعرفة أثناء سير المهمة الرقابية.

كيف تضع مصفوفة التصميم؟

تعد مصفوفة تصميم الرقابة أداة رئيسية لتقديم نظرة عامة عن تصميم الرقابة وتوثيقه، فهو يوفر هيكلًا لتجميع عناصر تصميم الرقابة الخاص بك وربطها، مما يتيح عملية تصميم أكثر منهجية وتوجيهًا، بالإضافة إلى التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين داخل جهازك الأعلى للرقابة حول نهج الرقابة. وتساعد مصفوفة التصميم في توثيق وربط نطاق الرقابة والأهداف والمعايير والأساليب، مما يضمن سلسلة منطقية من التفكير بين نهج الرقابة والنتائج المحتملة، وهو ما يوفر الأساس لأصحاب المصلحة من أجل تطوير فهم مشترك لتصميم الرقابة والاتفاق في النهاية على النهج المخطط له، وبينما يتم إعداد المصفوفة مبدئيًا أثناء مرحلة التصميم، فهي وثيقة حية تتم مراجعتها وتحديثها، حسب الضرورة، مع تقدم أعمال الرقابة.

الأهداف الرئيسية لمصفوفة التصميم هي:

- توثيق وإضفاء الطابع الرسمي على نهج الرقابة؛
- تقديم لمحة موجزة عن تصميم الرقابة؛
- تحديد وتوثيق الإجابات على "لماذا وماذا وكيف" المتعلقة بالعمل من خلال إنشاء علاقة واضحة بين نطاق الرقابة وأهدافها ومنهجيتها؛
- ربط العمل المنجز بنتائجه المتوقعة؛
- تسهيل التفاعل مع أصحاب المصلحة، والإشراف على الرقابة والمراجعة.

عند إعداد المصفوفة، تأكد من تحديد فريق الرقابة والمستخدمين المستهدفين للتقرير بشكل صريح بحيث يمكن مراعاة احتياجاتهم واهتماماتهم، وسيساعد ذلك على ضمان أن التقرير مفيد ومفهوم للجمهور المستهدف. ومع ذلك، لا ينبغي أن تقوض هذه الاعتبارات بأي حال من الأحوال استقلالية فريق الرقابة والموقف الموضوعي له، والذي يظل مسؤولاً عن إجراء رقابة أداء متوازنة ومستقلة.

يقدم الشكل 24 نموذجًا لمصفوفة التصميم، جنبًا إلى جنب مع إرشادات لإكمال كل قسم.

الشكل 24: نموذج مصفوفة التصميم

- وضع القضية في سياقها الصحيح مع ذكر سبب أهميتها.
- اذكر سبب إجراء المهمة الرقابية
- حدد فريق الرقابة والمستخدمين المستهدفين لتقرير الرقابة.
- وضع الهدف العام من الرقابة.

| سؤال (أسئلة) الرقابة | المعايير والمعلومات المطلوبة والمصدر (المصادر) | النطاق والمنهجية بما في ذلك موثوقية البيانات | القيود | النتائج المتوقعة من العمل |
|--|---|---|--|--|
| <p>حدد أسئلة الرقابة الرئيسية. قد تكون أسئلة الرقابة وصفية أو تقييمية.</p> <p>تأكد من أن كل سؤال محدد وموضوعي ومحدد وقابل للقياس وللتنفيذ. تأكد من تعريف المصطلحات الرئيسية.</p> <p>فالأسئلة العامة التي تتبعها الأسئلة الفرعية المباشرة تساعد أحيانا في توضيح النطاق ووضع نتائج أكثر موضوعية. حدد عدد الأسئلة الفرعية بما لا يزيد عن ثلاثة أسئلة.</p> <p>وعند اقتراب المهمة الرقابية من نهايتها، قد تخضع الأسئلة الرقابية إلى مزيد من التنقيح لتعكس نتائجك بدقة أكبر.</p> | <p>المعايير: حدد المعايير أو الخطط لجمع الوثائق التي ستحدد المعايير المستخدمة.</p> <p>وكما نوقش، يمكن أن يشمل ذلك القوانين أو اللوائح أو السياسات أو أفضل الممارسات أو غيرها من المعايير الموثوقة للكيفية التي ينبغي أن تكون بها الأمور.</p> <p>المعلومات المطلوبة والمصادر: حدد المعلومات المطلوبة للإجابة على أسئلة الرقابة ومصادر هذه المعلومات بما في ذلك الوثائق ومسؤولي البرامج وقواعد البيانات والخبراء في الموضوع الرقابة وما إلى ذلك.</p> <p>عندما يضم العمود الأول الأسئلة الفرعية، فالربط الفردي الدقيق ليس ضروريًا. ضع في اعتبارك ما يتطلبه الأمر للإجابة على السؤال وتجنب التكرار.</p> | <p>النطاق: حدد نطاق العمل المخطط له المرتبط بهدف البحث.</p> <p>يحدد النطاق حدود عملك وإطاره الزمني لتحقيق الهدف.</p> <p>المنهجية: قم بوصف استراتيجيات جمع المعلومات والبيانات المطلوبة مثل، مراجعة المستندات وأدوات جمع البيانات والاستبيانات ومجموعات التركيز ودراسات الحالة. تناول النطاق المخطط لكل استراتيجية، بما في ذلك الأطر الزمنية والمواقع وأحجام العينات.</p> <p>صف الأساليب التحليلية المستخدمة لتحليل المعلومات المجمعة مثل، تحليل المحتوى أو ملخصات دراسة الحالة أو تحليل الانحدار.</p> <p>صف الخطوات الواجب اتخاذها لتقييم موثوقية مصادر البيانات.</p> | <p>حدد أي قيود مرتبطة بالمعلومات المطلوبة أو المنهجية المخطط لها أو قدرتك العامة على الإجابة على سؤال الرقابة. يمكن أن تشمل القيود البيانات ذات النوعية المشكوك فيها أو موثوقيتها أو تعذر الوصول إلى بعض المعلومات أو القيود المفروضة على التوظيف أو أموال السفر أو عدم القدرة على تعميم النتائج أو استنباطها.</p> <p>ناقش كيف يمكن أن يؤثر كل قيد على المنتج وقم بوصف الخطوات الواجب اتخاذها للتخفيف من حدة التحديات المرتبطة بها. إذا كانت القيود شديدة إلى الحد الذي قد يؤثر بشكل جوهري على قدرتك على الإجابة على سؤال الرقابة، ففكر في إعادة صياغة السؤال و/أو تغيير النطاق للحد من هذا الخطر.</p> | <p>صف النتائج المتوقعة للعمل عن طريق تلخيص ما قد يتمكن فريق الرقابة من قوله كنتيجة للعمل المنجز.</p> <p>يجب أن تجيب النتائج المتوقعة على سؤال الرقابة في العمود الأول.</p> |

المصدر: مكتب الرقابة الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية

يمكن أيضًا توثيق مصفوفة التصميم بتنسيقات أخرى، ومن بين هذه التنسيقات؛ ورقة التصميم التي تقدم نفس المعلومات في شكل سردي خارج مصفوفة منظمة، وقد تتخذ ورقة التصميم نفسها أشكالاً متعددة، اعتماداً على ظروف الرقابة وتفضيلات الموظفين/الإدارة. إذا تم استخدامها، يمكنك مراجعة قائمة التحقق في الملحق 6 للمساعدة على التأكد من أن ورقة التصميم الخاصة بك تتضمن المعلومات الضرورية.

كيف يمكنك وضع جدول المشروع وهيكلي تقسيم العمل؟

ينشئ **جدول المشروع** وهيكلي تقسيم العمل خارطة طريق لأداء العمل والإجابة عن الأسئلة التفصيلية حول "كيفية" تنفيذ العمل و"متى" سيتم تنفيذ العمل و"من" الذي سيدير العمل. وعلى غرار مصفوفة التصميم، تم إعداد الجدول الزمني للمشروع، وفي حالة استخدامه، وهيكلي تقسيم العمل (هيكلي تقسيم العمل ليس ضرورياً دائماً) مبدئياً خلال مرحلة تصميم الرقابة. ومع ذلك، نظراً لأن مهمات الرقابة ليست ثابتة، يتعين عليك مراقبة جدولك الزمني وهيكلي توزيع العمل باستمرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الاقتضاء، للتأكد من تطابق الخطط والعمل الذي يتم تنفيذه وأن مهمة الرقابة تتم بطريقة فعالة.

إجمالاً، سيساعدك جدول المشروع وهيكلي تقسيم العمل على تحديد وتوثيق ما يلي:

- المهمات المحددة التي سيقوم بها الفريق؛
- متى ستنفذ المهمات (التوقيت والتسلسل) وكم ستستمر؛
- كيف ترتبط المهمات ببعضها البعض؛
- من يحتاجه العمل ومن المتاح، ولأي فترات؛
- الموارد الأخرى المطلوبة (على سبيل المثال، أموال السفر وتكاليف التدريب)؛
- تواريخ العلامات المرحلية (أي القرارات الرئيسية أو تواريخ تقييم التقدم)؛
- الأنشطة التفصيلية المرتبطة بكل مهمة رئيسية.

يعد جدول المشروع وهيكلي تقسيم العمل أداتين متشابهتين، لكنهما يوفران أنواعاً مختلفة من المعلومات ومستويات مختلفة من التفاصيل. ولنكن أكثر تحديداً، يركز جدول المشروع -الذي يتم وضعه عادةً في جميع مهمات الرقابة- على الأنشطة الرئيسية للرقابة والمدد والموظفين المرتبطين به، مما يتيح لك تحديد مهمات الرقابة وتسلسلها وتخصيص الموارد ومراقبة استخدامها عن كثب؛ بينما يسمح لك هيكلي تنظيم العمل بتقسيم العمل إلى مقادير مميزة ووصف المهمات التي سيتم تنفيذها على مستوى التفاصيل اللازمة لتحديد نطاق العمل وتمكين الإشراف عليه، وعلى عكس الجدول الزمني للمشروع، لا يركز هيكلي تقسيم العمل بشكل عام على الأطر الزمنية المرتبطة بالعمل، وهو ما قد يكون مفيداً بشكل خاص عندما تحتاج إلى تحديد العمل المرتبط بخط كبير من الجهد بالتفصيل، مثل وضع استقصاء، وتركيز الإشراف على تنفيذ خطوات مفصلة محددة بدلاً من التوقيت الكلي. وسواء اخترت استخدام هيكلي تقسيم العمل أو الجدول الزمني للمشروع فقط، فمن المهم أن تراقب بعناية تقدم المهمة الرقابية، جنباً إلى جنب مع إنفاق وقت الموظفين والموارد المدرجة في الميزانية.

راجع الملحق 7 للاطلاع على النماذج والأمثلة والأوصاف التفصيلية لجدول المشروع (المتغيرات الأساسية والمفصلة) وهيكل تقسيم العمل.

34. كيف يمكنك إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟

يعد التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الداخليين (أي الخبراء الفنيين والخبراء القانونيين وخبراء المنهجيات) وإدارتك، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين - مثل الجهات الخاضعة للرقابة والسلطة التشريعية ووسائل الإعلام والجهات الفاعلة المعنية الأخرى - أمرًا ضروريًا من أجل التخطيط الصحيح وتنفيذ مهمتك الرقابية.

كيف يمكنك التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والإدارة؟

إن قدرتك على وضع خطة رقابية سليمة والحفاظ عليها تعتمد إلى حد كبير على مدى تواصلك مع أصحاب المصلحة الداخليين وإدارة الجهاز الأعلى للرقابة خلال عمليات التصميم الأولية والمستمرة، وكما ذكرنا يجب وضع خطتك الرقابية بالتعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين وتقديمها إلى إدارة الجهاز للموافقة عليها. وكجزء من هذه العملية، من المفيد لفريق الرقابة والمشرّف وأصحاب المصلحة الداخليين والإدارة أن يتناقشوا بشكل جماعي ويتوصلوا إلى اتفاق بشأن خطة الرقابة، كما هو موثق في مصفوفة التصميم والجدول الزمني للمشروع والأدوات المختارة الأخرى، مما سيساعد على ضمان اتفاق جميع الأطراف على النهج وقبول مخاطر الرقابة المحتملة لأن خطة الرقابة لم يتم اختبارها بعد، وغالبًا ما يتحقق ذلك من خلال اجتماع رسمي تتطلبه سياسة الجهاز الأعلى للرقابة.


يجب توثيق القرارات الرئيسية وعمليات التواصل والتغييرات التي تم إجراؤها على الخطة الرقابية في خطة الرقابة أو أي وثائق أخرى، حسب الاقتضاء.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

وفقا لما تم مناقشته في هذا الفصل، يعتبر التصميم عملية مستمرة، لذلك من المهم أن تخطط لعقد اجتماعات منتظمة مع إدارتك لإطلاعهم على المستجدات واستخدام الموارد المخصصة، مما سيسمح للإدارة بتوجيه أي تغييرات ضرورية على خطة الرقابة والتأكد باستمرار من أن الموارد المخصصة كافية لإجراء الرقابة بنجاح. وبالمثل، من المهم بنفس القدر أن تخطط للتشاور في كثير من الأحيان مع أصحاب المصلحة الداخليين، والاستفادة من خبراتهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات الدورية والمناقشات الهامة وفحص الحالة والمشاورات المخصصة.

مع بداية المهمة الرقابية، يجب أن تركز اتصالاتك المستمرة مع كل من أصحاب المصلحة (مثل خبراء المنهجيات والخبراء القانونيين) والإدارة على تنفيذ خطة الرقابة والنتائج الأولية الناشئة عنها، وبالتبعية توفر أدوات مثل الجدول الزمني للمشروع ومصفوفة التصميم وهيكل توزيع العمل آليات للتنسيق المستمر لأصحاب المصلحة ومشاركة الإدارة.

كيف يمكنك التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين؟

المعيار 

.....

يجب على المدقق التخطيط والحفاظ على التواصل الفعال والسليم للجوانب الرئيسية للرقابة مع الجهة الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة المعنيين طوال مهمة الرقابة.

يجب على المدقق الحرص على ضمان عدم إضرار التواصل مع أصحاب المصلحة بمدى استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وحياديته.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/55 و 3000/59

عند تصميم مهمتك الرقابية، من المهم أن تتواصل أيضًا مع أصحاب المصلحة الخارجيين - بما في ذلك الجهات الخاضعة للرقابة والسلطة التشريعية والمكاتب الحكومية الأخرى ذات الصلة - وعند الاقتضاء، أصحاب المصلحة غير الحكوميين مثل وسائل الإعلام.

ويجب أن يبدأ التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة خلال مرحلة التخطيط للرقابة ويستمر طوال مهمة الرقابة، من المهم أن تشرك الجهات الخاضعة للرقابة في وقت مبكر لمناقشة موضوع الرقابة والهدف (الأهداف) والمعايير وأسئلة الرقابة والمعلومات المطلوبة، إلى جانب الفترة الزمنية التي سيتم رقابتها ويجب تضمين الأنشطة الحكومية والمنظمات و/أو البرامج. ستوفر مناقشة

هذه الجوانب الرئيسية صورة واضحة لما يدور حوله الرقابة ولماذا تقوم به، وما النتيجة المتوقعة، وكيف ستؤثر الرقابة على الجهات الخاضعة للرقابة. علاوة على ذلك، فإنها ترسخ أساساً لتبادل الآراء وتجنب سوء الفهم وتسهيل مهمة الرقابة. وهذا لا يعني أن الجهات الخاضعة للرقابة تملّي شروطاً أو تتحكم بأي شكل من الأشكال في مهمة الرقابة، بل إنه يساعد في تكوين عملية بناءة للتفاعل مع الجهات الخاضعة للرقابة والتي تعتبر ضرورية لإجراء رقابة فعالة.

إن تحديد شكل ومحتوى وتوقيت/تكرار التواصل مع الإدارة أو المكلفين بحوكمة الجهات الخاضعة للرقابة هو مسألة حكم مهني، على الرغم من تفضيل مزيج من الاتصالات الكتابية والاجتماعات الشخصية بشكل عام. فعلى سبيل المثال، قد ترغب في استخدام خطاب لإبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة بالمعلومات الأساسية عند بدء المهمة الرقابية وعقد اجتماع لمناقشة الجوانب الرئيسية للمهمة الرقابية، كما ذكرنا سابقاً. بالإضافة إلى ذلك، تفضل بعض الأجهزة العليا للرقابة تزويد الجهات الخاضعة للرقابة بمعلومات مفصلة عن تصميم الدراسة في أقرب وقت ممكن للمساعدة في طمأنة الجهات الخاضعة للرقابة حول طبيعة ونطاق المهمة الرقابية، بينما تفضل أجهزة أخرى تقديم هذه المعلومات فقط بعد اعتماد الإدارة لخطة الرقابة، التوقيت الدقيق لهذه الاتصالات هو مسألة تقدير مهني ومتطلبات جهازك الأعلى للرقابة؛ ومع ذلك فمن المفيد النظر في تزويد الجهات الخاضعة للرقابة بأكبر قدر ممكن من المعلومات في أقرب وقت ممكن من أجل تطوير فهم متبادل لغرض الرقابة ونطاقها.

يتشكل التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين أثناء مرحلة التصميم من خلال دور واحتياجات ومصالح كل طرف، بالإضافة إلى البروتوكولات الداخلية للجهاز الأعلى للرقابة. فعلى سبيل المثال، إذا تم تنفيذ المهمة الرقابية بناءً على طلب الهيئة التشريعية، فقد يكون من المفيد الاتصال بالطالبيين عند الشروع في الرقابة من أجل الحصول على معلومات توضيحية، ومتابعة لشرح تصميم الرقابة والجدول الزمني لها، وتقديم تقارير دورية إحاطات عن حالة المراجعة والنتائج الأولية. من المهم أيضاً كسب ثقة الجهات الخاضعة للرقابة لضمان التعاون في جميع مراحل الرقابة.

بينما يجري التواصل بوسائل الإعلام بشكل عام بعد إصدار التقرير الرقابي، قد يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة أو فريق الرقابة إلى الاستعداد أثناء مرحلة التصميم للرد على استفسارات وسائل الإعلام أو ربما تطوير استراتيجية لإشراك وسائل الإعلام إذا اقتضت الحاجة، كما هو الحال عندما يكون موضوع الرقابة مثيراً للجدل أو بارزاً. وبالنسبة للعمل الجاري، من المناسب بشكل عام مشاركة المعلومات مع وسائل الإعلام فقط بشأن: هدف (أهداف) الرقابة ونطاقها ومنهجيتها؛ مصدر العمل وتاريخ الانتهاء المتوقع، وعادة لا يتم مشاركة تفاصيل الرقابة أو النتائج المحتملة مع وسائل الإعلام حتى يتم الانتهاء من العمل وإصدار التقرير الرقابي.

عند تصميم مهمة رقابة الأداء، تذكر ما يلي..

- ... التواصل مع الجهات التي تم تدقيقها وغيرها من الجهات الفاعلة المطلعة للحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بالبرنامج لوضع خطة رقابية سليمة؛
- ... الفهم الكافي لمجال الرقابة ونقاط الضعف والتحديات فيه، والبيانات التي ستكون متاحة أثناء الرقابة ومراعاة الأهمية النسبية للأسئلة الرقابية والمعايير الواجب مراعاتها من أجل تقييم الأداء
- ... مراعاة توافر المصادر وكفاءة فريق الرقابة عند تحديد من سيدير العمل ومتى وكيف سيتم تفيذه؛
- ... التواصل باستمرار مع أصحاب المصلحة الداخليين (وأصحاب المصلحة الخارجيين حسب الاقتضاء) لضمان أن الخطة الرقابية تعكس الخبرة القانونية والخبرة في موضوع الرقابة والخبرة المنهجية؛
- ... مراعاة استقلالية أعضاء فريق الرقابة لضمان وضع خطط العمل بموضوعية ويمكن تنفيذها على نحو صحيح؛
- ... تقييم المخاطر المرتبطة بأسئلة الرقابة ومنهجيتها المختلفة (مثل، الوقت وجودة البيانات) واتخاذ خطوات التخفيف المناسبة (على سبيل المثال ، إضافة المراجعين والحصول على المعلومات الداعمة) لضمان أن الجهود ستسفر عن النتائج أو الاستنتاجات أو التوصيات الدقيقة والمكتملة. تذكر أن جميع قرارات التصميم قائمة على المخاطر؛
- ... تطبيق التقدير المهني على كافة قرارات التصميم للتأكد من صنع القرارات السليمة قائمة على العوامل ذات صلة؛ و
- ... توثيق اعتبارات التخطيط وقراراتها الرئيسية من خلال أدوات مثل مصفوفة التصميم والجدول الزمني للمشروع وهيكل مفصل للعمل

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء



يتمثل الغرض من إجراء رقابة الأداء في الحصول على أدلة كافية ومناسبة للوصول للنتائج التي تجيب على الأسئلة الرقابية.

سيجيب هذا الفصل على الأسئلة التالية:

- كيف تحدد كفاءة وملاءمة الأدلة؟

- كيف تجمع معلومات لرقابة الأداء؟

- كيف تحلل المعلومات؟

- كيف توثق وتحافظ على المعلومات؟

يُمكن أن تحدث هذه الأنشطة بصورة متسلسلة ومتزامنة بناءً على الرقابة وأنواع المنهجيات التي قرر فريقك استخدامها. عملياً، كثيراً ما تُجمع المعلومات وتُحلل وتُقيّم للتأكد من كفايتها، وملائمتها، ومزامنتها. يُمكن أن يكون من المفيد أيضاً البدء في تحديد عناصر النتائج المحتملة أثناء إجراءك العمل الرقابي. يُمكن أن يساعدك ذلك في التعرف على الفجوات في الأدلة التي تقدمها والحاجة إلى العمل الرقابي، وهي في الغالب عملية تكرارية.

أثناء العمل الرقابي، قد يحتاج فريقك الرقابي لإعادة النظر في القرارات التي اتخذت أثناء فترة التخطيط للرقابة. على سبيل المثال، عند تحديد مصادر المعلومات المحتملة الجديدة التي يُمكن استخدامها، أو إذا قررت أن بعض المعلومات المجمعة غير موثوقة أو غير مفيدة في الإجابة على الاستفسارات الرقابية، أو قد يتعين عليك إجراء تعديلات على النطاق الرقابي، أو صياغة الأسئلة والأساليب لجمع المعلومات وتحليلها. تذكر الحصول على موافقة الإدارة الخاصة بك لأي تغييرات مادية تطرأ على خطتك الرقابية وأطلع أصحاب المصلحة الداخليين والجهات الخاضعة للرقابة.

35. كيف تحدد كفاءة وملاءمة الأدلة؟



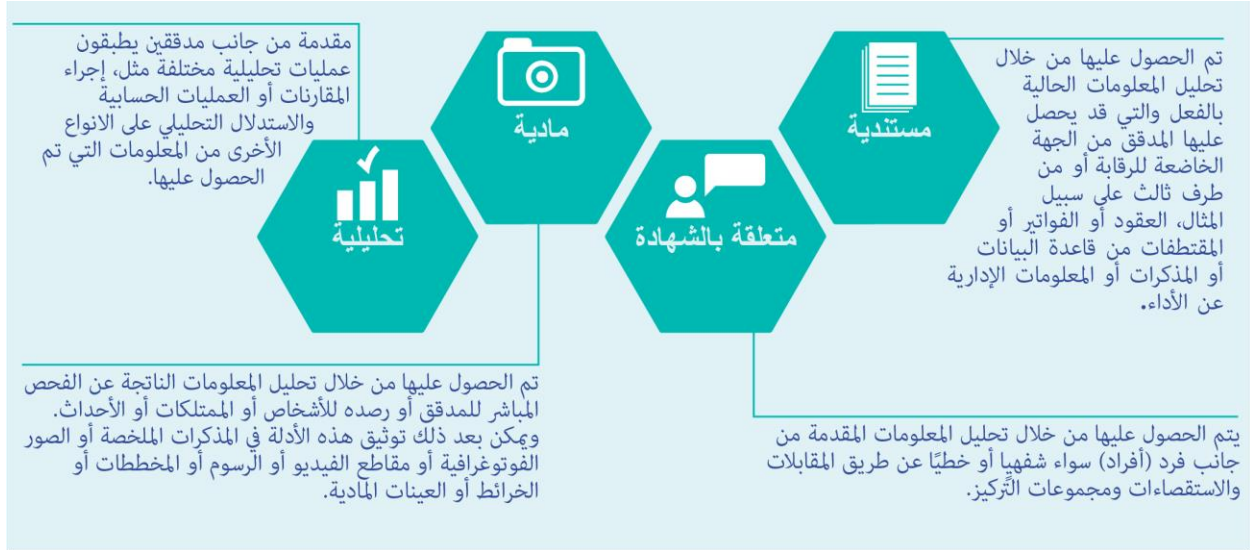
يجب على المدقق الحصول على أدلة كافية ومناسبة من أجل الحصول على نتائج الرقابة، والتوصل إلى استنتاجات استجابة لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها وإصدار توصيات عندما يكون ذلك مناسباً ويسمح به تفويض الجهاز الأعلى للرقابة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/106

ما الأدلة؟

قبل البدء في جمع المعلومات لرقابة الأداء، من المهم إدراك الاختلافات بين المعلومات والأدلة. عندما تجتمع لديك المعلومات الكمية والكيفية والتي يُمكن استخدامها في دعم أحد النقاط التي ترغب في تأسيسها فيما يتعلق بالأسئلة الرقابية، فإنها تتحول إلى أدلة رقابية، وغالبًا ما تظهر الأدلة التي ستستخدمها لدعم نتائجك من خلال تحليلك للمعلومات التي تم جمعها. هناك أنواع متعددة من الأدلة، كما ورد في الشكل 25.

الشكل 25: أنواع الأدلة



المصدر: مقتبس من معايير الرقابة الحكومية (مكتب الرقابة الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية)

كيف تحدد كفاءة وملاءمة الأدلة؟

لا بد وأن تدعم الأدلة النتائج الرقابية، لذا، تعد الأدلة الكمية والكيفية التي تحصل عليها مهمة. مما يعني أنه سيتعين عليك مواصلة النظر وتقييم الأدلة التي: (1) تخطط للحصول عليها؛ (2) جاري الحصول عليها؛ (3) التي حصلت بالفعل عليها؛ للتأكد من كفايتها وملائمتها.

تشير **الكفاية** إلى كمية الأدلة التي تم جمعها (انظر الشكل 26). هل لديك ما يكفي من الأدلة لإقناع شخص مطلع بأن هذه النتائج منطقية؟ على سبيل المثال، لن تكون المعلومات التي تم الحصول عليها من مصدر واحد فقط، مثل مقابلة عمل أو مستند واحد، كافية لدعم النتائج، إلا أنها قد لا تزال مهمة لاستخدامها كتوضيح عام. من المهم أن يتم دعم النتائج وتأكيداتها من مصادر متعددة وأنواع أدلة متعددة.

الشكل 26: كفاية الأدلة

الكفاية هي مقياس لكمية الأدلة التي تستخدمها لدعم النتائج والاستنتاجات المتعلقة بهدف (أهداف) مهمتك الرقابية وأسئلتها.
هل حصلت على أدلة كافية لإقناع شخصًا مطلعًا بمنطقية نتائج الرقابة؟



المصدر: مبادرة تنمية الائتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

يعتمد كم الأدلة الكافية جزئيًا على ملائمة الأدلة. تشير **الملاءمة** إلى **جودة** الأدلة. هل الأدلة ذات صلة وصحيحة وموثوقة؟ يحتوي الشكل 27 على المزيد من المعلومات حول المفاهيم المهمة.

الشكل 27: ملائمة الأدلة

الملاءمة

الأدلة ذات الصلة تتميز بصلة منطقية بالقضية المثارة ومدى أهميتها. على سبيل المثال، إذا كنت تراقب إجراءات أعمال التفتيش الجمركي في المطارات، فلن تكون المعلومات المتعلقة بإجراءات التوقف في المطار ذات صلة.

تستند **الأدلة الصحيحة** إلى المعلومات الدقيقة والمنطق السليم فعلى سبيل المثال، قد لا تكون المعلومات التي تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني الخاص بأحد الأحزاب السياسية مصدرًا صحيحًا للأدلة لأن مصدر المعلومات قد يكون متحيزًا.

يقصد **بالأدلة الموثوقة** اتساق النتائج عند قياس المعلومات أو اختبارها ويجب أن تكون قابلة للتحقق منها أو دعمها. فعلى سبيل المثال، قد لا تكون البيانات الكمية التي حصلت عليها من نظام المعلومات موثوقة إذا وجدت أن المستخدمين لا يدرجون البيانات في النظام بشكل متسق أو يتحققون من وجود أخطاء.



المصدر: مبادرة تنمية الائتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

يتعين عليك الحصول على أدلتك باستخدام الطرق المقبولة والحصول عليها من مصدر موثوق ومستقل ومحايد.

في مهمات رقابة الأداء، عادة ما تكون الأدلة مقنعة (أي تشير إلى الاستنتاج) بدلاً من القطعية (أي القول قطعاً "نعم/لا" أو "صح/خطأ"). في النهاية، سيتطلب تحديد ما إذا كان لديك دليل كافٍ ومناسب لنتائجك **حكمًا مهنيًا**. عند اتخاذ هذه القرارات، سيتعين عليك الإلمام بنقاط القوة والضعف المحتملة في أدلتك والتفكير في مصدر الدليل، حيث قد تكون بعض المصادر أكثر مصداقية أو موثوقية من غيرها. يقدم **الشكل 28** إرشادات مفيدة يجب مراعاتها عند تقييم مدى كفاية وملاءمة دليلك.

الشكل 28: نصائح يجب مراعاتها عند تقييم مدى كفاية الأدلة وملاءمتها

| الكفاية | الملاءمة |
|--|--|
| ✓ كلما زادت مخاطر الرقابة، زادت كمية الأدلة المطلوبة وجودتها | ✓ التأكد من أن أدلتك ذات صلة أي ذات أهمية لموضوع مهمتك الرقابية. |
| ✓ كلما زادت أهمية النتائج، زادت كمية الأدلة المطلوبة وجودتها. | ✓ التأكد من أن أدلتك صحيحة أي تستند إلى التحليل المنطقي ودقة المعلومات. |
| ✓ قد تتيح الأدلة القوية الفرصة لاستخدام أدلة أقل. | ✓ التأكد من أن أدلتك موثوقة أي أن النتائج متسقة وقابل للتحقق منها. |
| ✓ إن وجود قدر كبير من الأدلة لا يعوض عدم وجود صلة أو صحة أو موثوقية | ✓ وعادة ما تكون الأدلة المستندية أكثر موثوقية من أدلة الشهادة ولكن الموثوقية تختلف تبعاً لمصدر المستند والغرض منه. |
| ✓ فعادة من الضروري تقديم المزيد من الأدلة عندما يكون لدى الجهة الخاضعة للرقابة أو أصحاب المصلحة الآخرين آراء مختلفة حول الموضوع. | ✓ وتعتبر أدلة الشهادة المثبتة كتابية أكثر موثوقية من الأدلة الشفوية وحدها. |
| | ✓ تعد الأدلة القائمة على العديد من المقابلات أكثر موثوقية من الأدلة القائمة على مقابلة واحدة أو عدد قليل من المقابلات. |
| | ✓ تعتبر أدلة الشهادة التي يتم الحصول عليها في الظروف التي قد يتحدث فيها الشهود بمحض إرادتهم أكثر موثوقية من الأدلة التي يتم الحصول عليها في الظروف التي قد يشعر فيها الشهود بالتهديد. |
| | ✓ تعتبر الأدلة التي يتم الحصول عليها من طرف ثالث يتسم بالمصداقية والاطلاع وعدم الانحياز أكثر موثوقية من الأدلة التي يتم الحصول عليها من إدارة الجهة الخاضعة للرقابة أو الآخرين الذين لديهم مصلحة مباشرة في الجهة الخاضعة للرقابة. |
| | ✓ يمكن أن تؤثر عمليات المراقبة الداخلية التي تتسم بالضعف موثوقية الأدلة واتساقها داخل المنظمة. بالتالي، فإن الأدلة التي يتم الحصول عليها من المراقبة الداخلية الفاعلة أكثر موثوقية من الأدلة التي يتم الحصول عليها من المراقبة الداخلية الضعيفة أو المنعدمة. |
| | ✓ تعتبر الأدلة التي يتم الحصول عليها من خلال إجراء المدقق عمليات الفحص والحساب والرصد المباشر أكثر موثوقية من الأدلة التي يتم الحصول عليها بطريقة غير مباشرة. |
| | ✓ تعتبر المستندات الأصلية أكثر موثوقية من المستندات المنسوخة. |

المصدر: مقتبس من الدليل التوجيهي 3920/75-76 ومعايير الرقابة الحكومية (مكتب الرقابة الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية)

يُعد التقييم الدقيق وضمان كفاية أدلتك وملاءمتها خلال عملية الرقابة مسؤولية مهمة لفريقك الرقابي، حيث ستطلب منك تقديم الحكم المهني ومهارات التفكير النقدي.

إذا وجدت قيودًا أو شكوكًا في أدلتك، فهناك خطوات يمكنك اتخاذها لمحاولة التخفيف من مخاطر الرقابة. تتضمن هذه الخطوات ما يلي:

- البحث عن أدلة داعمة مستقلة من مصادر أخرى؛
- عرض النتائج والاستنتاجات بحيث تكون الأدلة الداعمة كافية وملاءمة للأغراض المستخدمة: يتعين عليك أيضًا وصف أي قيود أو شكوك ذات صلة في التقرير مع صحة الدليل أو موثوقيته، إذا كان هذا الإفصاح ضروريًا لتجنب تضليل مستخدمي التقرير بشأن النتائج أو الاستنتاجات؛
- إعادة تعريف أسئلة الرقابة أو نطاق الرقابة لإنهاء الحاجة إلى استخدام الأدلة المحددة التي تسبب القلق، تذكر إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة بأي تغييرات مهمة؛
- تحديد ما إذا كان سيتم الإبلاغ عن القيود أو عدم اليقين كنتيجة تم التوصل لها، بما في ذلك أي أوجه قصور كبيرة ذات صلة بالرقابة الداخلية.

قد لا تكون نتائج تقييمك لمدى كفاية الأدلة وملائمتها وأي وسائل تخفيف واضحة وقد تضطر إلى اتخاذ قرارات صعبة كفريق رقابي ومع إدارتك. عند اتخاذ هذه القرارات، من المهم أن تتذكر أن الأدلة ليست كافية ومناسبة إذا كانت:

✓ ينطوي استخدام الأدلة على مخاطر عالية غير مقبولة قد تؤدي بك إلى نتيجة غير صحيحة أو غير سليمة؛

✓ تتضمن الأدلة قيود كبيرة، بالنظر إلى أسئلة الرقابة والاستخدام المقصود؛

✓ لا توفر الأدلة أساسًا مناسبًا لتناول هدف (أهداف) الرقابة وأسلتها، أو دعم النتائج والاستنتاجات.

أثناء المضي قدمًا في جمع المعلومات الخاصة بك، تذكر أن الشك الصحي حول ما يخبرك به الناس والمعلومات من المستندات التي تحصل عليها – وليس مجرد قبول الأشياء في ظاهرها – أمر مهم للغاية بالنسبة لك لتحقيق الجودة في عملك، وهذا ما يسمى الشك المهني وهو مكون رئيسي لمفهومين رقابين – الاستقلال. والحكم المهني، وفق ما تمت مناقشته في الفصل 2.

على سبيل المثال، عندما تقوم بجمع أدلة الإثبات، من المهم مراعاة مصداقية الأشخاص الذين تُجري معهم حديثًا – ما موقعهم ومعرفتهم وخبراتهم وصراحتهم؟ قد تكون أوصاف أفعال الشخص بالإضافة إلى تصرفات الآخرين موثوقة أو غير موثوقة، ولذلك من المهم أن يتم النظر فيها من جميع الزوايا. على سبيل المثال، غالبًا ما تكون هناك توترات ومصالح مختلفة داخل المنظمة، مثل التي بين الإدارات المختلفة وبين المديرين والموظفين. على الرغم من أن ذلك قد يحفز الأشخاص الذين أُجري معهم حديثًا على مشاركة المعلومات مع المدققين، إلا أنه من الضروري أن يدرك المدققون هذه التوترات ويقيموا موثوقية المعلومات لأنها قد تمثل مصالح خاصة ولا تمثل الواقع.

حتى عندما يصف الشخص الذي أُجري معه حديثًا الواقع بصدق أو أن الوثيقة التي يشاركها معك تتناول موضوع الرقابة، فقد لا تصف المعلومات الوضع الحقيقي وصفًا كاملاً وصحيحًا لأن الأشخاص والمؤسسات المختلفة قد يكون لديهم وجهات نظر وتفضيلات مختلفة، وبالتالي تفسير الواقع بطرق مختلفة. يُعد جميع الأشخاص خبراء في دورهم ومنظورهم ومعرفتهم وآرائهم – لكنهم قد لا يعرفون "القصة" بالكامل وقد لا يتمكنون من رؤية القضايا من وجهات نظر أخرى ذات صلة مماثلة. سيكون من النادر للغاية الحصول على أدلة كافية ومناسبة من مقابلة أو وثيقة واحدة. قد تكون هناك ظروف محددة يكون فيها الفرد الذي

أجري حديث معه أو الوثيقة المستخدمة موثوقة بشكل فريد فيما يتعلق بالنشاط الخاضع للرقابة، ولكن من المهم أن تطبق قدرًا كبيرًا من الحذر والحكم المهني عند تقييم مثل هذه الظروف. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي إجراء حديث متعدد مع موظفين في مناصب وأدوار مختلفة إلى تمكين المدققين من تطوير فهم وتحليل للمنظمة يتجاوز ما كان الناس على دراية به.

سيساعدك الحفاظ على كفاية الأدلة وملائمتها أثناء إجراءاتك لأعمال الرقابة على ضمان توافر أدلة لديك ذات جودة كافية لتطوير نتائج قوية للرقابة.

36. كيف تجمع معلومات لرقابة الأداء؟

كيف تعمل مع الجهات الخاضعة للرقابة؟

كما هو الحال مع التخطيط، سيتطلب جمع المعلومات عمومًا منك التنسيق الوثيق مع الجهات الخاضعة للرقابة وأي منظمات أخرى سيتعين عليك الحصول منها على معلومات. قبل البدء في أعمالك الرقابية، من المهم أن تحدد مع كل كيان خاضع للرقابة كيفية توصيل طلبات الحصول على معلومات أو بيانات، وإعداد زيارات واجتماعات ميدانية، وتقديم تحديثات حول التقدم المحرز في الرقابة. يوصى بمناقشة هذه المسائل في الاجتماع الأول مع الجهات الخاضعة للرقابة، كما تمت مناقشته في الفصل 4.

قد تكون المنظمات التي اعتادت على العمل مع الأجهزة العليا للرقابة والمشاركة في عملية الرقابة قد وضعت بروتوكولات تريد منك اتباعها عند العمل معها. على سبيل المثال، قد ترغب الجهات الخاضعة للرقابة في إرسال جميع طلبات الحصول على المعلومات من خلال نقطة اتصال واحدة. وبالمثل، فقد أنشأت العديد من الأجهزة العليا للرقابة بروتوكولات تحدد بوضوح السياسات والممارسات المتعلقة بكيفية التعامل مع الجهات التي تقوم بمراقبتها. سيساعدك فهم هذه البروتوكولات واتباعها من بداية الرقابة على إقامة علاقة عمل ناجحة مع الجهات الخاضعة للرقابة وضمان جمع الأدلة المناسبة من المكاتب ذات الصلة بشكل أفضل.

يقدم **الشكل 29** بعض النصائح العامة حول التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة أثناء قيامك بأعمال الرقابة للمساعدة في ضمان جمع المعلومات بشكل سلس وفعال.

الشكل 29: نصائح حول التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة

التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة

- ✓ الاتفاق مع الجهات الخاضعة للرقابة حول الإجراءات التي ستبناها لتحديد موعد المقابلات والزيارات الميدانية ولطلب المعلومات لتجنب الخلل في الاتصال والتأخيرات. يتسم نهج عدم المفاجآت بالحكمة.
- ✓ المضي بالخطوة قدماً إدراك أن الجهات الخاضعة للرقابة منشغلة في تنفيذ مهمتها الأساسية. كلما زاد الإشعار المسبق الذي تقدمه للجهات الخاضعة للرقابة بشأن متطلباتك للرقابة، كانت الفرصة أفضل للحصول على المعلومات التي تحتاجها في غضون الأطر الزمنية التي تريدها.
- ✓ تحديد نقاط الاتصال المتفق عليها داخل المكاتب المختلفة في الجهات الخاضعة للرقابة لتسهيل عملية الاتصال المباشر وسرعة الاستجابة عليه.
- ✓ الاتفاق مع الإدارة العليا في الجهات الخاضعة للرقابة على الجهة التي ستبقي على اطلاع على سير المهمة الرقابية، مع تحميل مسؤولية نشر هذه المعلومات للجهة نفسها.
- ✓ إعلام الجهات الخاضعة للرقابة بأقرب وقت ممكن عن المقابلات والزيارات الميدانية التي تخطط لإجرائها وضمن أي أطر زمنية عامة.
- ✓ منح الجهات الخاضعة للرقابة الوقت الكافي للرد على طلبات المعلومات الخاصة بك، ستختلف الأطر الزمنية المحددة بناءً على مدى تعقيد الطلب ولكن يجب عليك إدراك أن الطلبات العديدة للحصول على المعلومات قد تستغرق وقتاً إضافياً من الجهات الخاضعة للرقابة لجمعها.
- ✓ إبقاء الجهات الخاضعة للرقابة مطلعة على التقدم المحرز في المهمة الرقابية وأي تغييرات هامة تنطراً على خطتك الرقابية أو الأطر الزمنية.
- ✓ التصعيد المبكر لإدارتك لأي تحديات تواجهها في الحصول على معلومات من الجهات الخاضعة للرقابة بحيث يمكن حل هذه المشكلات على نحو سريع.
- ✓ التواصل والعمل على حل هذه المشكلات مع الجهات الخاضعة للرقابة.
- ✓ كن مهنيًا ومهذبًا وعادلاً في جميع معاملتك مع الجهات الخاضعة للرقابة.
- ✓ مناقشة النتائج الأولية الناشئة مع الجهات الخاضعة للرقابة أثناء سير فترة المهمة الرقابية للحصول على ملاحظاتهم ومدخلاتهم.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

بعد الاجتماع الأول، من المهم الاستمرار في **التواصل** مع الجهات الخاضعة للرقابة طوال فترة الرقابة حول العمل الذي تخطط له والأطر الزمنية لضمان فهم المسؤولين لنطاق الرقابة وخططك والتقدم الذي أحرزته. يمكن أن تكون المناقشات الدورية مع الجهات الخاضعة للرقابة مفيدة لتحديد مصادر إضافية للأدلة أو للحصول على وجهات نظر قد تساعد في تطوير النتائج. من المهم أيضاً أن تناقش مع الجهات الخاضعة للرقابة الطرق التي سيستخدمها فريق الرقابة لجمع المعلومات حتى تكون الجهات الخاضعة للرقابة مستعدة لدعم جهودك.

ستتضمن معظم المهمات الرقابية أيضاً عقد اجتماع مع الجهات الخاضعة للرقابة في نهاية المهمات الرقابية حيث يمكن لفريقك الرقابي تأكيد دعم الحقائق الأساسية لنتائجك ومناقشة النتائج التي توصلت إليها وأي توصيات محتملة مع الجهات الخاضعة للرقابة. يشار إلى هذا الاجتماع أحياناً باسم الاجتماع الختامي. يُمثل الاجتماع الختامي فرصة لك لمشاركة المسودة الأولية لتقريرك الرقابي ومناقشة وجهات نظر الجهات الخاضعة للرقابة حول النتائج والتوصيات الأولية، حسب الاقتضاء. فهو يمثل فرصة لك وفريقك لإجراء أي تغييرات مطلوبة قبل تقديم التقرير الرسمي إلى الجهات الخاضعة للرقابة من أجل المراجعة الرسمية والتعليق عليه. سيتم مناقشة هذه الخطوات بمزيد من التفصيل في الفصل 7.

يعد الحوار السليم طوال عملية الرقابة مع الجهات الخاضعة للرقابة أمرًا محوريًا في تحقيق تحسينات حقيقية في الحوكمة وقد يزيد من تأثير الرقابة. في هذا السياق، يمكن للمدقق الحفاظ على تعاملات بناءة مع الجهات الخاضعة للرقابة من خلال مشاركة نتائج الرقابة الأولية والحجج ووجهات النظر عند وضعها وتقييمها خلال عملية الرقابة (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 58/3000). عادة، لن تقدم نتائج الجهاز الأعلى للرقابة إلى الجهات الخاضعة للرقابة حتى نهاية المهمة الرقابية — أولاً في مؤتمر الخروج ثم رسميًا، عند نشر التقرير النهائي. ومع ذلك، أثناء قيامك بعملك، إذا وجدت مشكلات تتطلب إجراء تصحيحًا فوريًا — مثل دليل على الاحتيال أو أوجه قصور كبيرة في الرقابة الداخلية قد تؤدي إلى الاحتيال (انظر الشكل 30) — فمن المهم أن تبلغ الإدارة الخاصة بك عن هذه المشكلات في أقرب وقت ممكن. يُوصى أيضًا بالمناقشة مع الإدارة الخاصة بك بكيفية وموعد إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة بهذه المشكلات.

الشكل 30: مخاطر الاحتيال

الاحتيال

- المواقف التي يمكن أن تزيد من مخاطر الاحتيال.
 - إذا استرعى انتباهك معلومات أثناء المهمة الرقابية تشير إلى حدوث حالة احتيال كبيرة في سياق هدف (أهداف) مهمتك الرقابية، فاستشر أصحاب المصلحة الداخليين، خبير قانوني مثلاً، وإدارة الجهاز الأعلى للرقابة من أجل (1) تحديد تأثيره على نتائج الرقابة؛ و (2) الخطوات التالية المناسبة التي يجب اتخاذها بناءً على إجراءات جهازك الأعلى للرقابة.
- يشير الاحتيال إلى حصول الفرد أو الجهة أو محاولة الحصول على شيء ذي قيمة من خلال التحريف المتعمد.
- على السبيل المثال، يمكن اعتبار الجهة التي تزيف أو تحرف معلومات البرنامج أو نتائجه من أجل الحصول على تمويل من الحكومة ترتكب جرائم الاحتيال.
- وليس من مسؤوليتك كمحقق تحديد ما إذا كان الفعل احتيالاً أم لا، بل هي مهمة النظام القضائي أو غيره من الأنظمة القضائية. بل يجب عليك استمرار تقييم مخاطر الاحتيال المتعلقة بهدف (أهداف) مهمتك الرقابية، بما في ذلك العوامل مثل:
 - حوافز الأفراد أو الضغوط التي يتعرضون لها لارتكاب الاحتيال؛
 - فرصة حدوث الاحتيال؛ و

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كيفية جمع المعلومات باستخدام منهجيات مختلفة؟

هناك العديد من الطرق التي يمكن لفرق الرقابة استخدامها لجمع المعلومات، ولكن يجب إجراء جميع أعمال الرقابة بهدف الحصول على أدلة كافية ومناسبة لدعم نتائج الرقابة. من المهم أن تتأكد من أن أعمال الرقابة التي تقوم بها ستدعم تطوير النتائج وستوفر معلومات أو تحليلات جديدة، وربما تدعم التوصيات المتعلقة بكيفية تحسين موضوع الرقابة.

بالإضافة إلى ذلك، ضع في اعتبارك ما إذا كان عملك الرقابي يمكن أن يوفر رؤى تتعلق بالاقتصاد و/أو الكفاءة و/أو فعالية الجهات الخاضعة للرقابة. هذا يعني أن عملك الرقابي لا يمكن أن يركز فقط على ما نفذته الجهات الخاضعة للرقابة، ولكن على مدى فاعلية وكفاءة تنفيذه، والموارد المستخدمة. من المهم أيضاً أن تضع في اعتبارك مفهوم **الأهمية النسبية** لأنك تحدد المعلومات التي يجب جمعها وكيفية جمعها لضمان أن نتائجك النهائية ستمثل قيمة بشكل أفضل. وفقاً لما ذكر في الفصل الرابع، من المهم أن تصف في الخطة الرقابية الطرق ومصادر المعلومات التي سيستخدمها فريق الرقابة لجمع الأدلة. بناءً على مدى

تعقيد الطريقة، ضع في اعتبارك أنك قد تحتاج إلى إشراك أصحاب المصلحة، مثل خبراء المنهجيات أو خبراء الموضوع، من داخل جهازك الأعلى للرقابة أو من خارجه لمساعدتك في تنفيذ خطة الرقابة التي اخترتها أو تقديم المشورة أثناء إجراء أعمال الرقابة.

سيغطي هذا الفصل أربع طرق شائعة مستخدمة لجمع المعلومات بالتفصيل:

- المقابلات الشخصية؛
- جمع الوثائق؛
- الملاحظات والفحص المباشر؛
- الاستقصاءات؛

المقابلات

تعد **المقابلات** أحد أهم أدوات جمع الأدلة لمهمات رقابة الأداء وستكون بشكل عام وسيلتك الأساسية لجمع أدلة الإثبات. تعد المقابلة في الأساس عبارة عن جلسة أسئلة وأجوبة مصممة لاستنباط معلومات محددة — وفي حالة رقابة الأداء، وجود أدلة كافية ومناسبة. توفر المقابلات أيضًا فرصة جيدة لك لاكتساب رؤى حول المصادر المحتملة للأدلة الوثائقية. ستؤثر قدرة المدقق على إجراء مقابلة فعالة ومن ثم توثيق المعلومات المقدمة أثناء المقابلة بدقة على كمية الأدلة التي تم جمعها ونوعيتها. يمكن أن تؤدي المقابلة المصممة والمنفذة جيدًا إلى:

- إبراز منظور وملاحظات الشخص (الأشخاص) الذي تتم مقابلته؛
- الحصول على المستندات والمعلومات أو البيانات التي قدمها الشخص الذي تمت مقابلته؛
- الوصول إلى إحالات إلى أشخاص أو مكاتب أخرى للحصول على معلومات إضافية.

هناك نوعان عامان من المقابلات — المقابلات غير المنظمة والمنظمة.

- يتم تصميم **المقابلات غير المنظمة** لاستنباط مناقشة كاملة لملاحظات الشخص الذي تتم مقابلته وإطلاعه على مواضيع المقابلة. وتكون الأسئلة غير محددة، والطريقة التي تطرحها بها مرنة وتعتمد على المقابلة. وتكون الإجابات غير محددة أيضًا — أي، يمكن للشخص الذي تجري معه المقابلة الإجابة على الأسئلة بأي طريقة يريدتها أو تريدها بدلاً من الاختيار من قائمة الإجابات المحتملة. تتضمن الأمثلة على الأسئلة المفتوحة التي قد يطرحها المدقق خلال المقابلة غير المنظمة ما يلي:

○ يرجى وصف أنشطة الدولة بإيجاز فيما يتعلق بمنع العنف الأسري ضد المرأة.

○ ما المعوقات الأساسية التي تواجهها الدولة لتحقيق التطبيق السليم للقوانين التي تحمي المرأة من العنف المنزلي إن وُجد؟

- ما الذي يمكن عمله، بناءً على مشاركتك في مواضيع الرقابة هذه، لتحسين الخدمة المقدمة إلى ضحايا العنف المنزلي من النساء؟

- يتم إعداد المقابلات المنظمة للمدقق لطرح مجموعة محددة من الأسئلة بطريقة موحدة، وعادة ما تقدم مجموعة محددة من الردود المحتملة. يُستحسن التفكير في أسئلة الرقابة الخاصة بك والأدلة التي جمعتها بالفعل لوضع خيارات معقولة ومحتملة للرد في المقابلة المنظمة. يُعد هذا الأسلوب مفيداً عندما ترغب في قياس حجم الردود. أي عندما تريد أن تقول، "من بين [عدد] الأشخاص الذين قابلناهم، قال [هذا العدد من الأشخاص] ...". فيما يلي مثال على السؤال المغلق الذي قد يستخدمه المدقق في المقابلة المنظمة:

○ مثال: ما المشاكل التي تواجهها الشرطة عند تقديم الخدمات للنساء ضحايا العنف إن وجد؟

- () قلة الموظفين
- () عدم القدرة على الاستماع باحترام ودون تحيز
- () عدم الاستقبال المناسب
- () نقص ضباط الشرطة ذوي المهارات في قضايا النوع الاجتماعي
- () نقص التسهيلات
- () عدم وجود معايير
- () نقص المعلومات حول حقوق المرأة
- () غير ذلك. انكرها

على سبيل المثال، نفذت محكمة المدققين الأوروبية مهمة رقابية باستخدام كل من النهج الموجه نحو النتائج والموجه نحو النظام لفحص مدى تنفيذ جهود الاتحاد الأوروبي للتخفيف من المخاطر في القطاع الزراعي بكفاءة وتحقيق نتائج فعالة. كجزء من هذه المراجعة، أجرى فريق الرقابة مقابلات مع 105 مزارع في 17 دولة مختلفة أعضاء في الاتحاد الأوروبي لمناقشة، من بين أمور أخرى، أسباب خسائر الإنتاج للمزارعين (على سبيل المثال، الأحداث المناخية والآفات)، والتدابير الوقائية المتخذة على مستوى المزرعة (على سبيل المثال تناوب المحاصيل، والتدابير الصحية) ودرجة تأمين المزارعين ضد مخاطر الخسارة. تضمنت المقابلات أسئلة منظمة سمحت لفريق الرقابة بقياس حجم الردود بشكل فعال. لمزيد من التفاصيل حول كيفية استخدام هذه الطريقة لدعم نتائج فريق الرقابة، انظر [تقرير خاص رقم 2019/23: استقرار دخل المزارعين: مجموعة شاملة من الأدوات، مع انخفاض الإقبال على الأدوات والتعويض المفرط يجب معالجتهما](#).

يمكن أيضاً أن تكون **المقابلة شبه منظمة**، مما يعني أن مجموعة الأسئلة الخاصة بك تتضمن أسئلة محددة ومرنة. يعتمد الأسلوب الذي تختاره على الطريقة التي تريد بها استخدام الردود. من المرجح أن تتضمن المقابلة النموذجية أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة.

نصائح لطرح أسئلة المقابلات الفعالة

- ✓ اطرح الأسئلة الموضوعية والمحايدة دون تحامل أو تحيز.
- ✓ حافظ على طرح أسئلة بسيطة وواضحة وموجزة.
- ✓ إذا كنت تسعى إلى طرح أسئلة مفتوحة الإجابة، فتجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها "بنعم" أو "لا".
- ✓ لا تحاول تغطية قضيتين في سؤال واحد.
- ✓ استخدم الأسئلة الاستفسارية لتشجيع على إجراء المزيد من المناقشة حول الموضوعات المهمة، دون التحيز إلى الإجابات. على سبيل المثال، "هل يمكنك أن تخبرني بالمزيد عن ذلك...؟" أو "لست متأكدًا من أنني أفهم العملية بالكامل. هل يمكنك التوضيح؟"
- ✓ إذا كنت تسعى إلى طرح أسئلة ذات نهايات مغلقة، فاطرح الأسئلة التي لا تخرج إجاباتها عن "نعم" أو "لا" أو أي إجابة محددة أخرى.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

لكي تكون المقابلات فعالة، من المهم أن يتم التخطيط للمقابلات بشكل جيد، وإجرائها بعناية ومهارة، وتوثيقها بشكل كامل ودقيق. تذكر أيضًا أن تضع في اعتبارك الأشخاص من خارج مؤسسة الرقابة الذين لديهم معرفة مناسبة وصحيحة عنها (على سبيل المثال، العملاء ومنظمات المجتمع المدني والخبراء والجهات الحكومية الأخرى). بوجه عام، هناك ثلاث مراحل متضمنة في إجراء المقابلات الفعالة — تخطيط النتائج وإجرائها وتوثيقها:

1. يتضمن **التخطيط للمقابلة** الأنشطة البحثية والإدارية واللوجستية اللازمة التي تحتاج إلى إجرائها قبل أن تتمكن من إجراء مقابلة ماثرة مع مسؤول.

- تحديد المكتب أو الأفراد الذين سيتم مقابلتهم. إذا لم تكن متأكدًا، فاطلب من جهة الاتصال الأساسية في الجهات الخاضعة للرقابة المساعدة في تحديد هؤلاء الأفراد.
- تخطيط لوجستيات المقابلة، بما في ذلك العمل مع الجهات الخاضعة للرقابة لجدولة وقت الموعد ومكانه. تتمثل الممارسة الجيدة في وجود عضوان على الأقل من فريق الرقابة حاضرين في جميع المقابلات حتى يتمكن كل عضو من الفريق من تأكيد فهم الأعضاء الآخرين لما تمت مناقشته.
- إجراء بحث قبل المقابلة للتأكد من أنك على دراية بالموضوع ودور الفرد (الأفراد) الذي ستجري معه المقابلة.
- إعداد أسئلة للمقابلة بناءً على المعلومات التي يتعين عليك استنباطها. إذا كنت تجري مقابلة مع أحد أفراد الجهات الخاضعة للرقابة، فتأكد من أن أسئلتك تتضمن استفسارات حول مدى تحقيق الجهة لـ **(الفعالية)** في أهدافها، والموارد التي تتطلبها لتنفيذ **(اقتصاد)** المهمة والعلاقة بين استخدامها الموارد وتحقيق **(كفاءة)** موضوعيتها. بناءً على الموقف، قد ترغب في خطوة استباقية إرسال هذه الأسئلة إلى الجهات الخاضعة للرقابة حتى يتمكنوا من ضمان حضور الأفراد المناسبين واستعدادهم للرد على أسئلتك. من المفيد أيضًا التفكير في أسئلة المتابعة المحتملة حتى تكون مستعدًا لمزيد من التحقيق مع الضيف أثناء المقابلة حسب الضرورة.

2. يتضمن **إجراء المقابلة** تنفيذ المقابلة المخطط لها لاستنباط المعلومات التي تحتاجها، بما في ذلك جمع **الوثائق** الرقابية والبيانات ذات الصلة.

- تحديد من سيقود المقابلة. من الشائع أن يقود شخص واحد المقابلة ويكون الأعضاء الآخريين في فريق الرقابة مسؤولين عن تدوين الملاحظات.
- في بداية المقابلة، ضع مقدمات لفريق الرقابة والأشخاص الذين يتم مقابلتهم، وبيان الغرض من المقابلة ومعلومات أساسية عن الرقابة.
- عند إجراء مقابلات مع المسؤولين، ا طرح الأسئلة ذات الصلة ودون ملاحظات متأنية على إجاباتهم. ا طرح أسئلة إضافية وتحقيقية حسب الضرورة. كن مستعدًا لتعديل قائمة الأسئلة المخططة أو تجاوزها إذا تم تحديد مسائل أخرى ذات صلة بهدف (أهداف) الرقابة أثناء المقابلة.
- حافظ على التحكم في المقابلة للحفاظ على تركيز المحادثة على مواضيع المقابلة.
- اطلب الوثائق والمعلومات ذات الصلة لإثبات معلومات الإثبات المقدمة من قبل المسؤولين أو توسيعها. اشرح للأشخاص الذين يتم مقابلتهم مدى أهمية وضرورة جمع المعلومات للمهمة الرقابية.
- في ختام المقابلة، لخص المعلومات الأساسية التي تم جمعها والمستندات والبيانات التي وافق الأشخاص على تقديمها لفريق الرقابة. قم بالرد على كافة الأسئلة والتعليقات النهائية من الأشخاص الذين يتم مقابلتهم، واشكرهم على مساعدتهم. قد تحتاج أيضًا إلى إبلاغ الأشخاص الذين تم مقابلتهم أنه قد يتعين عليك متابعتهم خلال المهمة الرقابية.

نصائح لإجراء مقابلات فاعلة

- ✓ كن مستعداً، قم بدراسة الموضوع ومعرفة دور الفرد (الأفراد) الذي تجري المقابلة معه.
- ✓ جهز قائمة بالأسئلة التي سيتم طرحها أثناء المقابلة مسبقاً.
- ✓ حدد موعد المقابلة ووقتها ومدتها ومكانها مسبقاً.
- ✓ استعن بأكثر من شخص من فريق الرقابة إلى المقابلة.
- ✓ عيّن الأدوار لكل شخص قبل المقابلة، مثل من سيطرح الأسئلة ومن سيدون الملاحظات. تجنب إجراء المقابلات بمفردك إن أمكن.
- ✓ ابدأ المقابلة وانهيها في الوقت المحدد.
- ✓ كن يقيظاً وقوي الملاحظة وموضوعياً ومحترماً وحيادياً وواثقاً.
- ✓ أنشئ رابطاً مع من ستجري مقابله: المقابلة ليست استجواباً.
- ✓ لا تتكلم أكثر من اللازم - استمع ولاحظ بعناية.
- ✓ كن مرناً، لكن ضع في اعتبارك هدف المقابلة.
- ✓ كن شجاعاً بما يكفي لطرح الأسئلة الصعبة إذا كانت ذات صلة بالرقابة؛ كن صريحاً وواضحاً.
- ✓ تجنب طرح الأسئلة المعقدة والتظاهر بالفخر ولا تظهر المعرفة المفرطة وتجنب الاستعلاء.
- ✓ في حالة وجود إجابات مراوغة، استخدم الوقفات أو الصمت للإشارة إلى أنك تنتظر الحصول على مزيد من المعلومات الكاملة.
- ✓ سجل ملاحظات دقيقة وشاملة.
- ✓ وثق المقابلة في أقرب وقت ممكن بعد إجرائها (أي خلال أسبوع واحد).

المصدر: مقتبس من دليل نموذج رقابة الأداء لمنظمة أفروسايف-إي لعام 2013، الجهاز الأعلى للرقابة بالبرازيل - مقابلات حول الرقابة

3. يتضمن توثيق نتائج الرقابة إنشاء سجلات مكتوبة للمعلومات التي تم الحصول عليها أثناء المقابلة بطريقة تُسهل من التحليل وضمان الجودة، انظر الملحق 8 للحصول على نموذج لتوثيق المقابلة.

- كن دقيقاً قدر الإمكان. ستحرر وتلخص وتجمع المعلومات عند الإعداد لسجلات المقابلة إلا أنه من المهم التأكد من أن إعادة صياغتك والتعديلات التي تقوم بها تكون صحيحة بالنسبة للمعلومات المقدمة.
- قم بتنظيم السجلات المكتوبة بطريقة تساعد فريقك في تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها. على سبيل المثال، قد تنظم السجل حسب المسألة أو الموضوع الرقابي واستخدم عناوين الموضوعات لجذب الانتباه إلى الأجزاء المختلفة.
- وثّق أسماء الأشخاص التي قمت بمقابلتهم وعناوينهم ومعلومات الاتصال الخاصة بهم. يُعد ذلك أمراً مهماً في الحفاظ على دقة سجل المقابلة.
- فرّق بين الموقف الرسمي للجهة الخاضعة للرقابة الذي يمثل الشخص الذي يتم مقابلته والرأي الشخصي له في مسألة ما. يُعد ذلك أمراً هاماً في تحديد ملاءمة المعلومات.
- من المفيد الإشارة إلى المستندات التي يقدمها الشخص الذي يتم مقابلته وربطها إلكترونياً في سجل المقابلة عند الاقتضاء. سيساعد ذلك في شرح واضح للتوثيق في إطار بيانات المقابلة.

- اتخذ خطوات للتحقق من دقة سجل المقابلة والتأكد منها. تشارك بعض فرق الرقابة ملاحظات المقابلة مع الشخص الذي يقوم بصياغة سجل المقابلة للتأكد من أن لديها مجموعة شاملة من الملاحظات من الاجتماع. يوجد بالفرق الرقابية الأخرى شخص واحد يقوم بصياغة السجل بناءً على ملاحظاتهم ويتولى غيره من الأعضاء بالفريق مراجعته للتأكد من دقتها بناءً على ملاحظاتهم. يُمكنك اختيار الأسلوب الذي يناسب عمل فريقك، إلا أنه من المهم التأكد من مراجعة فريقك والمشرف الخاص بك للسجل للتأكد من دقته. يُوصى بمتابعة الشخص الذي يتم مقابلته في حال عدم التأكد أو عدم فهم أي معلومة تم تقديمها. في بعض الحالات، قد تتمكن أيضًا من تسجيل المقابلات وتدوينها. عند الاقتضاء، يمكن أن يسهل التسجيل الصوتي للمقابلة الاستماع عن كثب لما يقوله الأفراد، حيث لن تحتاج إلى التركيز على تدوين الملاحظات. إذا قررت تسجيل المقابلة، استأذن الشخص الذي يتم مقابلته وتذكر أن تسجيل المقابلة قد يمنع الشخص الذي يتم مقابلته من التحدث بحرية في القضايا الحساسة.

للحصول على أشمل رؤية ممكنة لموضوع الرقابة، يلزم إجراء مقابلة شخصية مع الأفراد من مختلف المناصب وأصحاب وجهات النظر والرؤى المختلفة. نظرًا لأن نتائج المقابلات الخاصة بك ستكون دليل إثبات، فإن إجراء العديد من المقابلات مع أشخاص أو مكاتب مختلفة يمكن أن يساعد في تعزيز قوة أدلتك. من المهم أن نتذكر أن مصداقية أدلة الإثبات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات تعتمد على الشخص الذي يقدمها ومستوى المعرفة أو التحيز. يوصى بمحاولة دعم المعلومات التي تم الحصول عليها كلما أمكن ذلك بالوثائق أو أي شكل آخر من الأدلة للتخفيف من مخاطر الرقابة، وفق ما ذكر في الفصل 4. راجع الملحق 8 للحصول على دليل المقابلة الذي يحتوي على مزيد من التفاصيل حول كيفية التخطيط وإجراء المقابلات وتوثيقها.

جمع البيانات

ستعتمد الرقابة النموذجية على مجموعة واسعة من الأدلة الموثقة لدعم النتائج والاستنتاجات. لذا، يعد جمع البيانات طريقة مهمة للغاية للحصول على الأدلة.

تعد الأدلة الموثقة عادة أكثر موثوقية من أدلة الإثبات. من المهم أن يكون لديك أدلة موثقة لتأييد أدلة الإثبات التي تحصل عليها. يمكنك جمع المستندات من عدة مصادر مختلفة. ومع ذلك، سواء كان بإمكانك استخدام الأدلة الموثقة التي تجمعها كدليل بناءً على صحتها وسلامة المصادر والأنظمة التي تقدم المعلومات (انظر الشريط الجانبي). تم مناقشة هذا بمزيد من التفصيل أدناه.

عند تقييم مدى ملاءمة الأدلة الوثائقية، من المفيد وضع هذه الأسئلة في الاعتبار:

- هل الوثيقة تمثل الموقف الرسمي للجهة الخاضعة للرقابة؟
- هل الوثيقة مسودة أم نسخة نهائية؟
- هل الوثيقة غير مكتملة أم قديمة؟
- هل تم إعداد الوثيقة من خلال أكثر المصادر معرفة؟
- هل ثمة تحيزات في مصدر الوثيقة قد يؤثر على موثوقيتها؟
- هل المعلومات دقيقة؟
- هل المنهجية المستخدمة لتطوير الوثيقة سليمة؟

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

الجهات الخاضعة للرقابة

بالنسبة لمعظم عمليات الرقابة، فإن **الجهات الخاضعة للرقابة** هي المصدر الرئيسي للأدلة الموثقة ذات الصلة. تأكد من أن تطلب من الجهات الخاضعة للرقابة المستندات التي توفر أدلة للإجابة على أسئلتك الرقابية. قد تكون هذه الوثائق إما نوعية أو كمية. ومن أمثلة ذلك:

- السياسات والتوجيهات والهياكل التنظيمية؛
- العقود والفواتير والمعلومات المحاسبية وبيانات الميزانية؛
- البيانات الكمية حول أداء موضوع الرقابة؛
- الأبحاث أو الدراسات المتعلقة بموضوع الرقابة.

في بداية الرقابة، من المفيد أن تطلب من الجهات الخاضعة للرقابة الوثائق التي ستزودك بمعلومات حول تنظيمها وعملياتها والتوجيهات المتعلقة بالموضوع ذي الصلة. سيساعدك جمع هذه المعلومات ومراجعتها في وقت مبكر من عملية الرقابة على الاستعداد لإجراء المقابلات والاستطلاعات وجمع المستندات الإضافية وعمليات الفحص بشكل فعال مع تقدم في الرقابة.

لا تنسَ طلب التوثيق الذي يثبت البيانات الرسمية ويؤكد الحقائق ذات الصلة وينتج رؤى حول مدى فعالية وكفاءة الجهات الخاضعة للرقابة في القيام بدورها فيما يتصل بهدف (أهداف) والمسائل الرقابية.

أثناء قيامك بجمع الوثائق من الجهات الخاضعة للرقابة، يقع عليك مسؤولية تقييم ما إذا كانت المعلومات مناسبة. لا يمكنك زعم أنه لمجرد أن الوثيقة أو البيانات التي قدمتها الجهات الخاضعة للرقابة، فإنها وثيقة الصلة وصالحة وموثوقة. على سبيل المثال

قد لا يكون لدى الجهات الخاضعة للرقابة معلومات دقيقة أو قد أجرت تحليلًا دقيقًا بنفسها، أو قد تزودك بمعلومات تقدم رؤية متحيزة أو غير كاملة للموقف. تأكد من فهمك لآلية الوصول للبيانات والمعلومات وأن المعلومات الواردة في المستندات متوافقة مع ما أخبرتك به الجهات الخاضعة للرقابة. على سبيل المثال، يمكنك طرح نفس الأسئلة على عدة أشخاص حول أصل المعلومات وجمع أنواع مماثلة من المعلومات من مصادر مختلفة لتأكيد ما تقدمه الجهات الخاضعة للرقابة، وللتأكد من أن لديك صورة كاملة. قد ترغب أيضًا في مراجعة بيانات المصدر، أو الحالات أو الملفات التي تدعم تحليل أو استنتاجات الجهات الخاضعة للرقابة حتى يمكنك التحقق من النتائج بنفسك.

بناءً على الجهة الخاضعة للرقابة وحساسية الموضوع، قد تواجه تحديات في الحصول على مستندات أو معلومات من الجهة الخاضعة للرقابة. إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة تحاول منعك من الحصول على معلومات ذات صلة بأسئلة الرقابة الخاصة بك، فيستحسن أن تخطر مشرفك على الفور حتى يمكن تصعيد هذه المشكلات وحلها بسرعة وفقًا لسياسات جهازك الأعلى للرقابة والحقوق القانونية.

تحديات الحصول على المعلومات من الجهة التي تم تدقيقها

- ✓ استناداً إلى قوانين الدولة، ينبغي أن يمتلك كل جهاز أعلى للرقابة الحق القانوني في الوصول إلى الوثائق والمعلومات الحكومية ذات الصلة لدعم المهمات الرقابية التي تجريها. يمكن أن يساعدك تطوير العلاقة الإيجابية مع الجهة الخاضعة للرقابة، بما في ذلك التواصل المتكرر حول المعلومات التي تحتاجها وسبب الحاجة إليها لدعم المهمة الرقابية في الحصول على المعلومات بسهولة أكثر.
- ✓ ومع ذلك، قد لا توفر بعض الجهات التي تم تدقيقها إمكانية الوصول بسهولة إلى المعلومات التي تطلبها. إذا كنت تواجه صعوبة في الحصول على المعلومات التي تعتقد أن جهازك الأعلى للرقابة مخول قانوناً، مثل فترات التأخير الطويلة أو رفض الحصول على المعلومات:
- ✓ إخطار مشرفك على الفور حتى يدرك المشكلة ويمكنه تصعيدها إلى الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة، حسب الاقتضاء؛
- ✓ استشارة خبير قانوني داخل جهازك الأعلى للرقابة للتأكد من أن المعلومات التي تطلبها هي معلومات يحق لك الحصول عليها من الجهاز الأعلى، وللحصول على المشورة حول كيفية صياغة طلبك للحصول على المعلومات؛
- ✓ التأكد من أن طلبك للحصول على المعلومات يرتبط مباشرة بأسئلة الرقابة محددة؛
- ✓ شرح طبيعة الطلب للجهة الخاضعة للرقابة على وجه التحديد قدر الإمكان وربطه بسؤال (أسئلة) الرقابة المحددة؛
- ✓ تحديد تواريخ استحقاق محددة لتلقي المعلومات أو الاجتماعات المطلوبة؛
- ✓ إذا كانت المعلومات المطلوبة حساسة من الناحية القانونية، فعليك التعاون مع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة والجهة التي تم تدقيقها لتحديد ما إذا كان هناك مصدر بديل للمعلومات يفي باحتياجات المهمة الرقابية، أو ما إذا كان هناك توافق مقبول، مثل مراجعة المعلومات في الموقع من الممكن الوصول إليه؛ و
- ✓ توثيق المحاولات التي أجريتها للحصول على المعلومات والاحتفاظ بسجل لطلباتك.
- ✓ يتعين على فريقك الرقابي التعاون بشكل وثيق مع الإدارة العليا للجهاز لتحديد كيفية حل المشكلة.

المصدر: مبادرة تنمية الإنترنت/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

مصادر الأطراف الخارجية

يمكن أن تكون منظمات **الأطراف الخارجية** ذات الصلة — مثل العملاء أو الخبراء أو منظمات المجتمع المدني أو المتعاقدين أو المنظمات المهنية أو المنظمات البحثية أو الجهات الحكومية الأخرى — والتي ليست الموضوع الرئيسي للرقابة، مصادر مفيدة لأدلة التوثيق. على سبيل المثال، قد يكون المتعاقد قادراً على تزويدك بمعلومات حول أدائه بالنسبة للعقد. أو ربما تكون منظمة بحثية قد أجرت دراسة ذات صلة بموضوع الرقابة. كما ذكر في الفصل 4، من المفيد دائماً من بداية المهمات الرقابية إجراء بحث موسع على تقارير البحث العامة أو الكتب أو الأوراق المتعلقة بمجال الرقابة لمساعدتك في تحديد المصادر ذات الصلة.

تعد أداة جمع البيانات المحددة
جيداً مهمة لإجراء مراجعة ناجحة
للملف، تأكد من:

- فهمك محتويات الملفات قبل إعداد أداة جمع بياناتك؛
- إعدادك الأسئلة التي تساعد على استخلاص المعلومات المطلوبة من الملفات بعناية؛
- اختبارك أداء جمع البيانات في عدد صغير من الملفات لضمان استخلاصها للمعلومات المطلوبة

المصدر: مبادرة تنمية الإنترنت/ فرق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

التأكد من فهمك للسباق ودور الجهات الخارجية ذوي الصلة بالموضوع وأي تحيز أو دوافع محتملة للغير عند النظر فيما إذا كان المصدر مناسباً لاستخدامه كدليل.

يمكن أن يكون جمع المعلومات من الغير الذي لديه معرفة واسعة والمختص مفيداً بشكل خاص إذا كنت تشك في مصداقية أو انفتاح الجهة الخاضعة للرقابة. في مثل هذه الظروف، يمكن أن تساعد المعلومات من الغير إما في تأكيد المعلومات المقدمة من قبل الجهة الخاضعة للرقابة أو مساعدتك في تطوير صورة أكثر اكتمالاً للنشاط الخاضع للرقابة.

مراجعات الملف

تتضمن مراجعات الملف مراجعة العديد من الأنواع المماثلة من السجلات الوثائقية، مثل ملفات الموظفين أو العقود، من أجل استخراج المعلومات. يجب أن تكون مراجعات الملفات منظمة وممنهجة للسماح بمعالجة المشكلات أو الأسئلة بطريقة متسقة عبر الملفات. على غرار الرصد المباشر، من المهم أن تحدد المعلومات التي تحتاجها لجمع أداة جمع البيانات وتطويرها قبل البدء في جمع المعلومات. راجع الملحق 14 للحصول على مثال للمقارنة بين ملفين.

المصادر المستندة إلى الويب

غالبًا ما تستخدم فرق الرقابة **المصادر المستندة إلى الويب** للحصول على المعلومات. قد تتضمن المصادر المواقع الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أو الهيئات التشريعية أو الاتحادات التجارية أو وسائل الإعلام. يرتبط استخدام المعلومات من بعض مواقع الإنترنت بمخاطر أكبر تتمثل في عدم ملاءمة المعلومات. على سبيل المثال، لا يُوصى باستخدام المعلومات الواردة من المدونات والويكيبيديا والمواقع الشخصية كدليل لأن هذه المصادر غير محددة أو صلاحيتها غير معترف بها أو لا يمكن التحقق من صحتها. قد تكون مواقع الإنترنت الأخرى — مثل مواقع المتعلقة بالمجلات أو الصحف التجارية — رسمية ولكنها ليست بالضرورة موثوقة أو يمكن التعويل عليها. استخدم الحكم المهني عند استخدام المعلومات من هذه المواقع.

سيتعين عليك التفكير بعناية فيما إذا كان موقع الإنترنت الذي تستخدمه مصدرًا موثوقًا لاستخدامه للمعلومات المحددة التي تفكر في استخدامها من الموقع. اسأل نفسك هذه الأسئلة حول المصادر المستندة إلى الويب:

- هل المصدر موثوق؟
- هل هذا المصدر معتمد في هذا الموضوع؟
- هل هذا المصدر معتمد؟
- هل هذا المصدر متحيز؟

في النهاية، سيكون استخدام **حكمك المهني** وتطبيق **الشك المهني** أمرًا بالغ الأهمية في تقرير ما إذا كنت ستستخدم المصادر المستندة إلى الويب والمعلومات المستمدة منها.

البيانات المعالجة بالحاسوب

تحصل فرق الرقابة في كثير من الأحيان على **البيانات المعالجة بالحاسوب** كمصدر للأدلة الموثقة، مثل البيانات المقتبسة من قواعد البيانات أو تطبيقات البرامج، والبيانات المحفوظة في جداول البيانات، والبيانات التي تم جمعها من النماذج والاستطلاعات على بوابات الويب.

كما هو الحال مع أي مصدر بيانات، لا يمكنك افتراض موثوقية البيانات. إذا لم تكن البيانات موثوقة، فلا يمكنك الوثوق في صحة المعلومات. إذا كان من المتوقع أن تؤثر البيانات التي تحصل عليها ماديًا على النتائج أو الاستنتاجات أو التوصيات، فسيتعين عليك اتخاذ بعض الخطوات الإضافية للتأكد من أن البيانات كاملة ودقيقة بشكل معقول. يشير **الاكتمال** إلى المدى الذي تكون فيه سجلات البيانات التي تحتاجها متوفرة وأن حقول البيانات في هذه السجلات يتم ملؤها بشكل مناسب. تشير **الدقة** إلى حجم ما تعكسه البيانات المسجلة فعليًا من معلومات المصدر.

هناك عدد من الخطوات المحتملة التي يمكنك اتخاذها لتقييم موثوقية مصدر البيانات. سيعتمد مدى تقييمك على مدى أهمية البيانات بالنسبة لنتائجك. تتضمن الخطوات المحتملة ما يلي:

- المقابلات مع مسؤولين لديهم معرفة بمصادر البيانات وكيفية جمع البيانات ومعالجتها والتحقق من صحتها؛
- اختبار البيانات الإلكترونية أو اليدوية بحثًا عن البيانات المفقودة أو الحالات المغيرة أو الأخطاء الواضحة؛
- مراجعات الضوابط الداخلية ذات الصلة، مثل العمليات والإجراءات المتعلقة بإدخال البيانات والتحقق من صحتها؛
- اختيار متتبع أو عينة عشوائية إلى وثائق المصدر أو منها.

قد يكون تنفيذ بعض هذه الخطوات معقدًا. قد ترغب في التفكير في إحضار أحد أصحاب المصلحة، مثل أحد خبراء المنهجيات أو المدقق الذي لديه معرفة مسبقة بالموضوع، من ذوي الخبرة في تقييم موثوقية البيانات للحصول على المشورة أو المساعدة في تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها وكيفية إجراء التقييم.

يُستحسن أن تبدأ في تقييم موثوقية البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر في أقرب وقت ممكن عمليًا بعد تصنيف البيانات كدليل مادي محتمل. راجع الملحقين 9 و10 للحصول على نموذج لتقييم موثوقية البيانات وأمثلة لأسئلة موثوقية البيانات للجهات الخاضعة للرقابة. غالبًا ما تحلل فرق الرقابة البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر لتطوير أدلة تحليلية. يوصى بتقييم موثوقية البيانات قبل إجراء تحليل شامل للبيانات لأن الأدلة التحليلية موثوقة مثل البيانات الأساسية فقط.

ستجد أن البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر نادرًا ما تكون مثالية. ومع ذلك، سيتعين عليك تحديد ما إذا كانت البيانات كافية للطرق المحددة التي تخطط لاستخدامها. يعد النظر في مخاطر استخدام البيانات أمرًا مهمًا، مثل الطبيعة الحساسة أو المثيرة للجدل للبيانات أو ما إذا كان استخدام البيانات قد يكون له تأثير سلبي كبير على قرارات من يقرؤون تقريرك الرقابي. من المفيد أيضًا مراعاة قوة الأدلة الداعمة، حيث يمكن أن تساعد الأدلة المؤيدة القوية في التخفيف من بعض مخاطر البيانات المنقوصة. على العكس من ذلك، إذا كانت الأدلة المؤيدة محدودة وتعتمد اعتمادًا كبيرًا على البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر كأساس وحيد لنتائجك، فإن أهمية صحتها وموثوقيتها يتم تضخيمها بشكل أكبر. قد تتطلب القرارات التي تتخذها بشأن موثوقية البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر حكمًا مهنيًا جماعيًا من فريق الرقابة وخبراء الإدارة والبيانات داخل مؤسستك.

تذكر أنه يجب ألا تستخدم البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر إلا إذا قررت أن البيانات موثوقة بدرجة كافية للأغراض التي تستخدمها من أجلها. أيضًا، عند الإبلاغ عن البيانات التي تمت معالجتها بواسطة الكمبيوتر في تقريرك الرقابي النهائي، يُوصى بكشف بعض المعلومات المنهجية حول البيانات التي حصلت عليها وكيفية حصولك عليها وأي قيود على البيانات كخطوة **لضمان المخاطر**.

الرصد المباشر والفحص المادي

من الأهمية بمكان أن تبتعد عن مكتبك وترصد الأشخاص أو الأنشطة أو الإجراءات أو الممتلكات أو الأحداث ذات الصلة بمهمتك الرقابية. ويشار إلى أساليب جمع المعلومات هذه **بالرصد المباشر والفحص المادي**. وتعرف الأدلة التي تم الحصول عليها من خلال الرصد المباشر والفحص المادي بالأدلة المادية. وتعتبر بشكل عام أحد الأشكال القوية للأدلة وهي أكثر موثوقية من الأدلة غير المباشرة -أي الأدلة التي تقدمها لك الجهات الخاضعة للرقابة أو الجهات الخارجية.

ومن الممكن أن تكون هذه الأساليب مفيدة للغاية إذا كانت أسئلة الرقابة تتعلق بحالة العناصر أو الممتلكات أو إجراء الحسابات الخاصة بالجرد أو ما إذا كانت العملية تجرى على النحو المنشود. يمكن أن يساعدك استخدام هذه الأساليب على فهم سياق المشكلات المتعلقة بالمهمة الرقابية ومدى عمل المجالات ذات الصلة فعليًا.

فعلى سبيل المثال، أجرت محكمة المدققين الأوروبية رقابة مستندة إلى النتائج على سلامة الحيوانات في الاتحاد الأوروبي. حيث اختار فريق الرقابة عينة من خمس دول أعضاء في الاتحاد الأوروبي استنادًا إلى حجم قطاعات الثروة الحيوانية لديهم ووجود نقاط ضعف في امتثالهم لسلامة الحيوانات والتي تم تحديدها بالفعل. وفي كل دولة عضو، أجرى فريق الرقابة عمليات الرصد المباشر لأعمال التفتيش على سلامة الحيوانات داخل المزارع وشاحنات نقل الحيوانات وأماكن ذبحها. بالإضافة إلى إجراء فريق الرقابة عمليات تحقق فورية للمزارعين للتحقق من مدى امتثالهم الحقيقي للمتطلبات المتعلقة بتلقيحهم للمدفوعات والمنح مثل ما إذا خصصوا للحيوانات مساحة الرعي المطلوبة قانونًا والتغذية المناسبة. ولمزيد من المعلومات، راجع [التقرير الخاص رقم 2018/31: سلامة الحيوانات في الاتحاد الأوروبي: سد الفجوات بين الأهداف الطموحة والتنفيذ الفعلي](#).

يقدم **الشكل 31** بعض الأمثلة الإضافية لموضوعات الرقابة التي قد تفيد من الرصد المباشر أو الفحص المادي والملاحظات أو التفتيشات ذات الصلة والتي يمكنك أخذها في الحسبان.

الشكل 31: أمثلة على عمليات الرصد المباشر والفحص المادي

| | |
|--|--|
| صيانة المقاول للمراكز التي تملكها الحكومة | إجراء زيارات ميدانية إلى الممتلكات ذات الصلة لإجراء معاينة مادية للمباني استناداً إلى المعايير الموجودة في العقد، قم بالتقاط الصور، ووثق الأوضاع التي تلاحظها. |
| الإجراءات المتعلقة بعمليات التفتيش الجمركي في المطارات | قم بزيارة المطارات ذات الصلة ولاحظ كيفية إجراء عمليات التفتيش الجمركي. سجل ملاحظاتك بحيث يمكنك مقارنتها بملاحظاتك لإجراءات الجهة الرقابية لإجراء عمليات التفتيش. قد يساعدك هذا في تحديد ما إذا كانت عمليات التفتيش تتم وفقاً للإجراءات المحددة ومستوى الموارد المطلوبة لإجراء عمليات التفتيش هذه. يمكنك أيضاً التفكير أثناء ملاحظاتك فيما إذا كانت هناك طرق تجعل الجهة الخاضعة للرقابة أكثر كفاءة في طريقة إجراء عمليات التفتيش. |
| الموافقات على المشتريات الكبيرة للمعدات | مراجعة الملفات ذات الصلة للتحقق من التوقيعات ووثائق اعتماد مسؤولي الموافقة وفقاً للمتطلبات القانونية. يمكنك أيضاً استخدام هذا النوع من المعلومات كجزء من مراجعة أوسع لمساعدتك في تحديد ما إذا كان التوجيه والتدريب للمسؤولين المعتمدين كافٍ لضمان امتثالهم للمتطلبات القانونية أو لتحديد ما إذا كان لدى الجهة الخاضعة للرقابة ضوابط داخلية كافية لضمان اتباع القانون. |
| المخاطر الكيميائية في الغذاء | مراقبة الضوابط المعمول بها في مواقع التفتيش الحدودية لفحص الأغذية لتحديد ما إذا كانت الدول تمثل لسياسات سلامة الأغذية امتثالاً فعالاً بإجراء الفحوصات المادية المناسبة للمنتجات الحيوانية وغير الحيوانية المستوردة والموارد المستخدمة |

المصدر: مكتب محاسبة الولايات المتحدة؛ تقرير خاص بالمحكمة الأوروبية للمدققين رقم 02/2019؛ المخاطر الكيميائية في الغذاء؛ سياسة سلامة الغذاء في الاتحاد الأوروبي تحميها ولكنها تواجه تحديات، 2019

وتعد بعض عمليات الرصد المباشر بسيطة وقد تتطلب فقط التقاط بعض الصور أو مقاطع الفيديو أثناء تجولك في المستودع أو الموقع. على سبيل المثال، يمكنك إجراء مقابلة مع أحد المسؤولين عن الأضرار الناتجة عن الفيضانات في أحد المواقع الحكومية. ثم بعد ذلك، يمكنك التقاط صوراً فوتوغرافية عن الأضرار للتأكد من صحة التصريحات الرسمية. ومع ذلك، قد يكون إجراء عمليات الرصد المباشر والفحص المادي التي من شأنها الإجابة مباشرة أو جزئياً

على أسئلتك الرقابية أكثر تعقيداً. ولذا، يتعين عليك التحدث إلى أحد أصحاب المصلحة ذوي الخبرة في هذا المجال، كخبير منهجي للحصول على التوجيه أو المساعدة قبل إكمال هذه الأساليب. وفيما يلي الخطوات العامة الواجب اتخاذها لضمان أن المعلومات التي تجمعها من عمليات الرصد والفحص ذات صلة وصحيحة وموثوقة.

1. حدد ما تقوم برصده أو فحصه. حدد أي المواقع أو الأشخاص أو الأحداث أو الملفات التي ستجري رصدها أو فحصها. لن تستطيع أبداً إجراء عمليات الرصد أو الفحص على كافة المواقع أو الأحداث أو معظمها، ولكن إذا كانت المجموعة التي يجب بحثها شاسعة النطاق، يتعين عليك انتقاء عينة من المواقع. وإذا كان الأمر كذلك، يوصي بأن تتحدث إلى خبير منهجيات لمساعدتك على تحديد المواقع أو الأحداث التي من الأفضل رصدها أو فحصها وذلك للحصول على الأدلة المناسبة لمهمتك الرقابية ومعرفة كيفية استخدام هذه النتائج.

2. **حدد الشروط الواجب توافرها.** يتعين عليك تحديد الشروط "الواجب" توافرها أي معاييرك قبل إجراء عمليات الرصد أو الفحص. وسيعتمد مصدر هذه المعايير على هدف (أهداف) المهمة الرقابية وأسئلتها ولكن يمكن تحديدها من خلال إجراء مراجعة للعقود أو سجلات جرد الجهات الخاضعة للرقابة أو الإجراءات اللازمة. يناقش الفصل 4 معايير الرقابة بطريقة مفصلة.

3. **حدد أي الأدلة التي ستجمعها.** واستنادًا إلى المعايير التي حددتها، ينبغي عليك وضع مجموعة منظمة من الأسئلة لك ولفريق الرقابة لديك للإجابة عليها أثناء إجراء عمليات الرصد والفحص. وقد يشار إلى هذا بآلية جمع البيانات. راجع الملحق 11 للاطلاع على عينة لآلية جمع البيانات. يجب أن تكون مجموعة الأسئلة هذه بسيطة بالنسبة لك ولفريق الرقابة لديك وذلك للإجابة بشكل متسق عند كل عملية رصد أو فحص حتى إذا تم إجراؤها بشكل منفصل. ويمكن أن تكون المعلومات التي تريد جمعها كمية (كعدد العناصر) أو كيفية (كوصف لحدث أو ظرف). البحث عن الأدلة التي تساعدك في تقييم مبادئ **الاقتصاد والكفاءة والفعالية** المتعلقة بموضوع الرقابة. على سبيل المثال، إذا كنت ترصد كيفية إجراء تفتيشات الجمارك فلا تحتاج إلى تحديد أنه يتم رصدها. وقد ترغب أيضًا في تقييم مدى سرعتها (الكفاءة) ودقتها (الفعالية) وبأي الموارد (الاقتصاد).

4. **توثيق النتائج.** يتعين عليك توثيق نتائج عمليات الرصد أو الفحص بكل عناية ودقة -أي ما هو موجود بالفعل- من خلال الإجابة على الأسئلة التي وضعتها أثناء إجراء الرصد أو الفحص. وتذكر دائمًا وقت حدوث عملية الرصد أو الفحص ومكانها وكيفيتها بالإضافة إلى التأكد من تسجيلها أو توثيقها بطريقة تمثل الحقائق على نحو منصف. وفي حالة وقوع حدث طارئ أثناء عملية الفحص، قد لا تعكس استجابة الجهات الخاضعة للرقابة لهذا الحدث العمليات النموذجية للجهات. راجع الملحق 12 للاطلاع على نموذج عينة توثيق عمليات الرصد المباشر أو الفحص المادي.

الاستقصاءات

وتعد **الاستقصاءات** وسيلة أخرى لجمع المعلومات والتي يمكن لفرق الرقابة استخدامها للحصول على الأدلة. والاستقصاء هو جمع منهجي للمعلومات من عينة محددة من المجتمع الإحصائي حيث يمكنها تزويدك بالمعلومات المبلغ عنها ذاتيًا حول الظروف أو البرامج الحالية. ويمكن أن تدار الاستقصاءات ذاتيًا عن طريق الاستبيانات (كالبريد أو البريد الإلكتروني أو الاستقصاءات عبر الإنترنت) أو من جانب محاور (كالاستقصاءات الحضورية أو عبر الهاتف). ويمكن أن تكون الاستقصاءات وسيلة مفيدة لمراعاتها في المهمة الرقابية، إذا كنت بحاجة إلى جمع معلومات مفصلة ومحددة من مجموعة شاملة من الأشخاص أو المكاتب داخل المنظمة أو المنظمات.

إذا كنت تخطط لإجراء استقصاء لأشخاص من العامة، ينبغي أن توفر لك وسائل الإعلام التقليدية أو الاجتماعية خيارات فعالة للوصول إلى جمهورك المستهدف.

على سبيل المثال، استخدم مرخصًا مكتب المساءلة الحكومة الأمريكي وسائل التواصل الاجتماعي لاستقصاء أفراد من سكان الولايات المتحدة الذين عاشوا في مساكن عسكرية مخصصة.

إذا كنت تستخدم وسائل التواصل للتواصل مع مجموعات الاستقصاء، فاحرص على التأكد من استخدام طرقًا شاملة - أي الطرق التي يمكنك الوصول بها إلى جميع المجموعات السكانية الفرعية للجمهور المستهدف - بحيث لا تكون النتائج متحيزة دون قصد.

المصدر: مبادرة تنمية الإنساني/ فرق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

على سبيل المثال، أجرى مكتب المساءلة الحكومي الأمريكي مراجعة للبرامج المتعلقة بمرحلة تعليم الأطفال المبكرة المقدمة من كل ولاية من الولايات المتحدة الخمسين. اتبعت فرق الرقابة منهجية مستندة إلى النظام وسعت إلى تحديد عدد هذه البرامج وخصائصها وكيفية تمويلها ومدى تداخلها مع البرامج الفيدرالية وغيرها من البرامج التابعة للولاية. وكجزء من المراجعة، أجرى فريق الرقابة استقصائين. كما تم إرسال كل استقصاء إلى مسؤولي البرامج على مرحلة تعليم الأطفال المبكرة في كل ولاية. حدد الاستقصاء الأول برامج الولايات التي تقدم خدمات التعلم المبكر أو رعاية الطفولة للأطفال في فئة سن الخامسة أو أصغر. كما جمع الاستقصاء الثاني مزيدًا من المعلومات حول البرامج التي تم تحديدها في الاستقصاء الأول بما في ذلك خصائصها ومصادر تمويلها. ثم قام فريق الرقابة بتحليل بيانات الاستقصاء لتحديد خصائص البرامج التابعة للولاية والتي تم مشاركتها مع البرامج الفيدرالية وغيرها من البرامج التابعة للولاية بالإضافة إلى المزايا وتحديات استخدام مصادر التمويل المتعددة. ولمزيد من المعلومات حول هذه الاستقصاءات ونتائجها، راجع **رعاية الطفل والتعليم المبكر: تقدم معظم**

الولايات برامج التعليم قبل المدرسي وتعتمد على مصادر التمويل المتعددة (GAO-19-375).

ومن المهم ملاحظة أن تصميم الاستقصاء وإدارته والذي يثمر عنه معلومات تتسم بالموضوعية والمصداقية والموثوقية معقدًا ويستغرق وقتًا طويلاً ويتطلب قدرًا كبيرًا من الأعمال التحضيرية لوضع الاستقصاء واختباره. وعادة ما تغفل فرق الرقابة عن هذا العمل والالتزام بالوقت عند النظر في هذا الأسلوب. وقبل الشروع في إجراء الاستقصاء، اسأل نفسك ما إذا كان يوجد مصادر بديلة للمعلومات يمكن استخدامها بشكل فعال بدلاً من الاستقصاء أو كدليل إثبات بالمعلومات المتعلقة بالشهادة المجمعة من الاستقصاءات.

وفيما يلي ملخص لبعض الخطوات الرئيسية المتضمنة في إدارة الاستقصاء ومناقشتها بمزيد من التفصيل في الملحق 13. وإذا كان فريق الرقابة لديك يفكر في إجراء استقصاء، فمن المأمول أن تبحث على أحد أصحاب المصلحة داخل الجهاز الأعلى للرقابة أو خارجه ممن لديهم الخبرة في تصميم الاستقصاءات وإدارتها لتقديم التوجيه والمساعدة.

1. **حدد المجموعة المشمولة بالدراسة الاستقصائية.** يتعين عليك تحديد المجموعة التي ستقوم باستقصائها بما في ذلك ما إذا ستقوم باستقصاء المجموعة بأكملها أو عينة منها. وللقيام بذلك، يجب عليك التأكد من أن الأفراد أو المنظمات هم أفضل المصادر للمعلومات التي تسعى للحصول عليها.

انتقاء العينات

قد يمثل انتقاء العينات أداة قوية لتقييم خصائص المجموعة الإحصائية إذا تعذر عليك جمع معلومات حول المجموعة ككل، وهناك نوعان عامان من العينات: العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية.

العينات الاحتمالية

تُطبق العينة الاحتمالية أساليب انتقاء العينات العشوائية لإنشاء عينة، ويتمتع كل عضو في المجموعة الإحصائية بفرصة محددة ومتكافئة في أن يتم اختياره لمثل هذه العينة. تتيح العينات الاحتمالية المصممة جيداً للمحللين، الإدلاء ببيانات حول المجموعة الإحصائية بالكامل وقياس دقة تقديراتهم.

العينات غير الاحتمالية

تُطبق العينات غير الاحتمالية أساليب غير عشوائية مثل تقدير المدقق أو أخذ انتقاء الملائمة، وتُعد هذه العينات أبسط ولكنها أكثر تقييداً من حيث النتائج التي تتيحها. قد تكون العينات غير الاحتمالية مفيدة عندما تحتاج إلى معلومات وصفية حول عينتك أو إذا كنت تحاول إثبات وجود سلوك أو خطأ بدلاً من الانتشار. لا يُصح باستخدام العينات غير الاحتمالية باعتبارها الداعم الوحيد للنتائج الذي يتضمن تقديرات المتغيرات.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

2. **حدد أسلوباً لإدارة الاستقصاء.** توجد طرق متعددة يمكن استخدامها لإدارة الاستقصاء، بما في ذلك المقابلات الحضورية أو عبر الهاتف أو الاستقصاءات القائمة على شبكة الإنترنت أو الاستقصاءات الورقية عبر البريد أو الاستقصاءات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني أو الاستقصاءات الورقية التي تتم إدارتها شخصياً. سيؤثر الأسلوب الذي ستختاره على معدل الاستجابة للاستقصاء إذا لم تكن المجموعة المستهدفة قادرة على الاستجابة بسهولة للاستقصاء أو إذا لم يكن لديك الموارد اللازمة من الموظفين لإدارته كما هو مخطط.

معدلات الإجابة على الاستقصاء

ليس ثمة حد أدنى للمعدل المقبول من الإجابات. ومن المحتمل أن تحتاج إلى العمل مع أحد الخبراء المختصين للتأكد أن لديك معدل كافٍ من الإجابات بشكل إجمالي وفي مختلف المجموعات الإحصائية الفرعية للاستخدام المقصود لنتائج الاستقصاء، أو لتقييم حالات عدم الإجابة على الاستقصاء ومواءمتها.

قد يؤثر معدل الإجابة على الاستقصاء على كيفية استخدام المعلومات الواردة في الاستقصاء - على سبيل المثال، ما إذا كان يمكن تعميم الإجابات على المجموعة الإحصائية بالكامل أو يمكن استخدام هذه الإجابات فقط في إطار أضيق. إذا لم تتلقَ إجابات كافية على الاستقصاء الخاص بك من بعض المجموعات الإحصائية الفرعية، فهناك احتمال أن تكون نتائجك متحيزة.

ضع في اعتبارك مدى تنوع الإجابات حسب المواقع الجغرافية أو المكاتب أو المجموعات السكانية المختلفة مما قد يؤدي إلى وجود تحيز أو خطأ في نتائج الاستقصاء.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

3. **تحليل استجابات الاستقصاء.** ينبغي عليك تحليل المعلومات المستقاة من الدراسة الاستقصائية لكي تستخدم كدليل. وسيعتمد نوع التحليل المطلوب على أنواع الأسئلة التي طرحتها وعلى كيفية استخدامك للمعلومات. يتم تناول التقنيات المحتملة لتحليل الأدلة بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

4. **توثيق نتائج الاستقصاء.** يتعين عليك توثيق كيفية إجراء الاستقصاء واستجاباته وأي تحليل تم إجراؤه على نتائج الاستقصاء بعناية.

ويتطلب إجراء استقصاء فعال إرشادات أكثر بكثير مما يقدمه هذا الدليل. ولا تنسى طلب المساعدة من خبير منهجي سواء داخلي أو خارجي للجهاز قبل محاولة إجراء الاستقصاء.

نصائح لإجراء استقصاءات فعالة

- ✓ كتابة أسئلة واضحة وموجزة ودقيقة وحيادية.
- ✓ عدم التعرض لقضيتين في سؤال واحد.
- ✓ تجنب الأسئلة الغامضة أو المبهمة.
- ✓ طرح الأسئلة التي سيتم استخدامها للتحليل فقط.
- ✓ بدء الاستقصاء بأسئلة سهلة.
- ✓ تجنب الكثير من الأسئلة المفتوحة.
- ✓ إجراء اختبارات أولية لأسئلة الاستقصاء مع أفراد المجتمع المستهدف.

المصدر: مبادرة تنمية الائتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

الزيارات الميدانية

تستلزم المهمة الرقابية النموذجية أنواع عديدة من الأدلة والأساليب لجمع المعلومات. وعند إجراء المهمة الرقابية، كثيراً ما يكون الوقت وموارد الموظفين والأموال أقل من المطلوب. وهذا، فضلاً عن احتياجك إلى استخدام موارد الجهاز الأعلى للرقابة على نحو رشيد، يؤكد على ضرورة أن تجمع المعلومات بأكفاً الصور الممكنة. ومن الأساليب التي يستخدمها معظم المدققين للقيام بذلك هو إجراء **زيارة ميدانية** تجمع بين المقابلات المتعددة وجمع الوثائق وعمليات الرصد المباشر أو الفحص المادي في زيارة واحدة إلى الموقع أو الموقع الجغرافي. راجع الشكل 32 للاطلاع على مثال لكيفية استخدام زيارة الموقع لدعم المهمة الرقابية المتعلقة بإدارة تدريب مفتشي الجمارك.

الشكل 32: نموذج جدول الزيارة الميدانية

نموذج زيارة ميدانية لتقييم مدى كفاية تدريب مفتشي الجمارك
 فيما يتعلق بمسألة الرقابة القائمة على النظام والمتعلقة بإدارة تدريب مفتشي الجمارك، قد يقوم فريق الرقابة بجمع المعلومات
 التالية في زيارة ميدانية تستغرق عدة أيام للمدينة التي يُعقد فيها البرنامج التدريبي:



اليوم 3

زيارة المطار المحلي لملاحظة قيام
 المفتشين بالتفتيش الجمركي ومقابلة
 المفتشين والمشرفين.



اليوم 2

العودة إلى الأكاديمية لمراقبة التدريب
 والتقاط صور أو فيديو للتدريب
 والوسائل التدريبية المرتبطة بذلك.



اليوم 1

زيارة الأكاديمية التي تقدم تدريباً على
 التفتيش الجمركي للمفتشين الجدد
 لإجراء مقابلات مع مديري البرنامج
 والمسؤولين الذين يضعون المنهج
 التدريبي والمسؤولين الذين يقدمون
 التدريب.

المصدر: مبادرة تنمية الإنوساي/ فرق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

وتتطلب جدولة زيارة ميدانية شاملة التخطيط المسبق والجدولة الدقيقة والفهم لكيفية تنظيم الجهات الخاضعة للرقابة أو
 موضوعات الزيارة. ومع ذلك، فإن الجهد الإضافي للقيام بذلك سيُتيح لك جمع الأدلة في فترة زمنية قصيرة وأكثر بكثير من
 إجراء المقابلات وعمليات الرصد الطبيعية على الزيارات المنفصلة للموقع.

الأساليب المحتملة الأخرى لجمع المعلومات

هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لجمع المعلومات بجانب تلك التي تم تناولها في هذا الفصل. وفيما يلي بعض
 المنهجيات الإضافية شائعة الاستخدام والتي وردت في الفصل 5. ويوصي أن تتحدث إلى خبير منهجي أو غيره من الخبراء
 للحصول على التوجيه والمساعدة إذا كنت تنظر في استخدام أي من هذه المنهجيات.

دراسات الحالة

يؤثر اختيار الموقع لدراسات الحالة بصورة مباشر على البيانات التي ستتمكن من جمعها ونتائجك التي توصلت إليها. تأكد من:

- اختيار دراسة حالة مدروسة جيداً ويمكن الدفاع عنها وموثقة بوضوح؛
- اختبار المواقع التي تحتوي على مجموعة من الخصائص ذات أهمية. على سبيل المثال، اختيار مواقع من المناطق الريفية والحضرية، والمدن الكبيرة والصغيرة، أو المناطق التي يجري بها أنشطة كثيرة والمناطق التي يجري بها أنشطة قليلة.

دراسات الحالة عبارة عن دراسة متعمقة ومفصلة لحدث أو أكثر من الأحداث أو الحوادث أو المواقع المعقدة. ويمكنك استخدام هذه المنهجية لدراسة العمليات بمرور الوقت بالإضافة إلى العلاقات بين العمليات والنتائج. وكثيراً ما يستخدم هدف دراسة الحالة للإجابة عن أسئلة "لماذا" أو "كيف" المعقدة. تستغرق دراسات الحالة وقتاً طويلاً وتتضمن عادة الأساليب المتعددة لجمع المعلومات ومصادر المعلومات. ولأن دراسات الحالة تركز على حدث واحد أو حدث محدود، فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها لن تكون ممثلة لكافة الأحداث. كما ينبغي عليك أيضاً اختيار الحالة أو الموقع بعناية للدراسة لتجنب مظاهر التحيز أو اختيار حالة أو موقع غير نموذجي.

منهجيات المجموعات الصغيرة

تشبه أساليب المجموعات الصغيرة المقابلات ولكن يكون التركيز على جمع البيانات من مجموعة من الأشخاص بدلاً من الأفراد. وتهدف هذه الأساليب إلى التشجيع على المناقشة والتفاعل بين المشاركين في المجموعة حول الموضوعات والقضايا المحددة. وثمة أنواع مختلفة من المجموعات الصغيرة. على سبيل المثال، قد تجمع لجنة الخبراء مجموعة من الخبراء في مجال معين للحصول على آرائهم بشأن الموضوع المطروح.

ومن الأساليب الأخرى للمجموعات الصغيرة هي مجموعات النقاش. وتدير مجموعات النقاش مناقشات مع مجموعات من المشاركين لاكتشاف المفاهيم أو الحصول على المعلومات من المشاركين عن تجاربهم المتعلقة بالموضوع (على سبيل المثال، وجهات نظر مفتشي الجمارك حول جودة تدريبهم). كما هو الحال مع العديد من الأساليب لجمع البيانات، يمكن للأفراد الذين تم اختيارهم للمشاركة أن يؤثروا على ملائمة المعلومات التي تحصل عليها ولذلك، اختر بعناية لتجنب التأثير على النتائج.

- يكمن الهدف من منهجيات المجموعات الصغيرة في إجراء مناقشة قوية بين المشاركين. ولتشجيع هذا:
- إبقاء المجموعات صغيرة - حوالي ثمانية إلى عشرة مشاركون؛
- طمأنة المشاركين بعدم الكشف عن هويتهم؛
- إنشاء مجموعات متجانسة بحيث يشعر المشاركون بالحرية في التعبير عن وجهات نظرهم بصدق (على سبيل المثال، المديرون مع المديرون والموظفون مع الموظفون).

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

العوامل المهمة التي يتعين مراعاتها أثناء جمع المعلومات

- ✓ بالنسبة لمعظم موضوعات الرقابة، ستتوفر معلومات أكثر مما يمكنك جمعها وتحليلها، ومن المهم وضع توقعات واقعية حول المعلومات المطلوبة والتي يمكن جمعها خلال الأطر الزمنية للرقابة.
- ✓ أثناء جمعك للبيانات، قد تجد تناقضات أو اختلافات بين المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر المختلفة. وتتولى أنت مسؤولية حل هذه التناقضات للتأكد أن الأدلة التي تستخدمها في إعداد نتائجك ذات صلة وصحيحة وموثوقة.
- ✓ تذكر أنك تتولى مسؤولية ممارسة التقدير والشك المهنيين، وتتنظر في القضايا من وجهات نظر مختلفة، وسيطلب ذلك الاستمرار في التصرف بصورة موضوعية وشفافة تجاه وجهات النظر والحجج المختلفة.

المصدر: مبادرة تنمية الإنترنت/ فرق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

37. كيف تحلل المعلومات؟



يجب على المدقق تحليل المعلومات التي تم جمعها والتأكد من وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والاستجابة لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها؛ وإعادة صياغة هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها حسب الحاجة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/112

يتعين عليك إجراء **تحليل** للمعلومات التي تجمعها لفهم النتائج وتوضيحها. إن الهدف من التحليل هو استخدام المعلومات المجمعة لتقييم **الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية** للإجابة على أسئلة الرقابة. وعلى هذا الأساس، سيساعدك التركيز على الأسئلة على تنظيم معلوماتك وضمان أن التحليل يساعدك على الحصول على الإجابات التي تحتاجها.

وحسب ما تم مناقشته في هذا الفصل، يجرى عادة جمع المعلومات والتحليل في آن واحد أثناء المهمة الرقابية. سيساعدك التحليل المستمر لمعلوماتك خلال سير مهمة الرقابة على تحديد ما إذا كنت تجمع ما يكفي من المعلومات الصحيحة لتتمكن من الإجابة على أسئلة الرقابة. وهذا جزء من مسؤوليتك ويمكنك من إدارة مخاطر الرقابة بفعالية وتجنب وضع نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها خاطئة أو غير مكتملة أو تقديم معلومات غير متوازنة.

وهناك العديد من الأنواع المختلفة للأساليب التحليلية التي يمكنك استخدامها لتحليل المعلومات المجمعة. وتستند الأساليب التي استخدمتها إلى أسئلة الرقابة وطبيعة المعلومات. وفيما يلي بعض الأساليب الكمية والنوعية الشائعة في تحليل المعلومات والبيانات.

ما هي الأساليب النوعية الرئيسية لتحليل المعلومات؟

يتضمن **التحليل المنطقي** مجموعة واسعة من الأساليب لتنظيم المعلومات ومقارنتها وتجميعها ووصفها والتي تدعم الاستدلال المنطقي والحجج المتعلقة بالأدلة. وعادة ما يجري التحليل النوعي للأدلة من المقابلات والوثائق والاستقصاءات.

تحليل المقابلات

ومن المرجح أن تتضمن المقابلات التي أجريتها قدرًا كبيراً من الأدلة. وسيتعين عليك وضع منهجية لتحليل المقابلات الخاصة بك لتحديد العوامل المشتركة المتمثلة في المعلومات أو الموضوعات أو الأشياء التي تتناسب معا أو الأمثلة لنفس المشكلة أو القضية أو المفهوم الأساسي. فعلى سبيل المثال، إذا كانت إحدى الأسئلة الرقابية تتعلق بفعالية التدريب لمفتشي الجمارك، فيتعين عليك مراجعة كل من سجلات المقابلات واستخراج كافة المعلومات المتعلقة بفعالية التدريب على التحليل.

كيف يمكنك تحليل المقابلات التي تستند إلى الأسئلة الرقابية؟

1. اختر أحد الطرق التي تنظم المعلومات التي تحصل عليها من المقابلات، مستخدماً الأسئلة المتعلقة بالرقابة كخيار أول؛ والأسئلة الفرعية، والجهات الفاعلة، والمناطق، وما إلى ذلك. ويأتي الخيار التالي إذا لم يكن من المجدي تنظيم المعلومات فقط بما يتماشى مع أسئلة الرقابة.
2. اقرأ ملاحظات المقابلة مرة أخرى مع التركيز على شكل المقابلة. وإذا كان من المقرر تنظيم المقابلات وفقاً لأسئلة الرقابة، فدون ملاحظات في الهامش عندما يقال شيء ما ذا صلة بالسؤال الأول، والثاني، وما إلى ذلك.
3. راجع جميع الملاحظات المتعلقة بسؤال الرقابة أولاً. إذا كان هناك العديد من الملاحظات ذات الصلة، فقم بإعداد ملخص مكتوب. إذا لزم الأمر، اختر عاملاً جديداً لتنظيم الملاحظات. يُمكن استخدام عناصر أساسية مثل العامل التنظيمي.
4. قم بتجميع الآراء لكل عنصر من العناصر الرئيسية وقم بتحليلها، واحداً تلو الآخر.
5. قم بتجميع الآراء لجميع أنواع العناصر الرئيسية وقم بتحليلها معاً.
6. ابحث عن أوجه الشبه والاختلاف بين مختلف تصنيفات العناصر الرئيسية.
7. قم بتلخيص المعلومات والحكم على مدى إسهام المقابلات في الإجابة عن الأسئلة الرقابية ووضوح التوصيات.
8. الانتقال إلى السؤال الرقابي التالي.

المصدر: دليل رقابة الأداء لدى المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة، 2016

كما يجب عليك توثيق النتائج بوضوح أثناء تحليل المقابلات. تتمثل أحد الأساليب الشائعة في إعداد وثيقة موجزة لجمع المعلومات المستقاة من المقابلات المتعلقة بكل سؤال أو عامل من عوامل الرقابة. راجع الملحق 15 للاطلاع على نموذج توثيق ملخص. وعلى المستوى الأساسي، يتضمن ذلك جمع الأدلة المماثلة وتصنيفها بطريقة تجعلها سهلة الفهم والتقييم. ويساعدك تنظيم كافة المعلومات وتوثيقها في مكان واحد على فهم مجمل للأدلة ذات الصلة بالموضوع. وإذا قمت بوضع وثيقة موجزة، فعليك تضمين مصادر المعلومات لكل دليل كرابط يعود إلى وثيقة المقابلة الأصلية وذلك لضمان وضوح مسار الأدلة. وقد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة إمكانية الوصول إلى برامج الحاسوب التي يمكنك استخدامها أيضاً لهذا النوع من تحليل البيانات. يرد أدناه وصف مفصل لذلك.

وكما ذكر سابقاً، تذكر دائماً أثناء تحليلك للمقابلات أن الأفراد الذين قابلتهم قد يكون لديهم وجهات نظر مختلفة حول القضايا ورؤية جزئية فقط للحقائق أو أسباب المشكلة. كما أنك تتمتع بفرصة فريدة لجمع البيانات من العديد من المصادر المختلفة والاستماع إلى آراء العديد من الموظفين المختلفين ومعرفة فهم على عدة مستويات داخل الجهات الخاضعة للرقابة أو الأطراف الخارجية. ومهمتك كمدقق هي تقييم كافة المعلومات المقدمة إليك في المقابلات بغية التوصل إلى المزيد من الغايات والصورة الكاملة لأداء الجهات الخاضعة للرقابة.

وثائق التحليل

ويتعين عليك أيضًا جمع العديد من الوثائق طوال فترة المهمة الرقابية تتضمن الأدلة لمساعدتك في الإجابة على الأسئلة الرقابية. وقد توفر الأسئلة الرقابية البنية الأساسية لتحليل الوثائق التي جمعتها لتحديد الأدلة الرئيسية. وبالإضافة إلى ذلك، يوجد عدد من المنهجيات المختلفة التي يمكنك استخدامها لتحليل الوثائق بدءًا من المنهجيات البسيطة للغاية إلى المعقدة والتي تتطلب تخطيطًا مسبقًا. يقدم الشكل 33 بعض الأمثلة على الأساليب الشائعة لتحليل الوثائق.

الشكل 33: أمثلة على الأنواع الشائعة من التحليل الوثائقي

| | |
|--------------------------|--|
| التحليل المباشر | يتضمن هذا النوع من التحليل استخراج المعلومات مباشرة من المستندات المقدمة من قبل الجهة الخاضعة للرقابة، مثل المعلومات حول الخطط والإجراءات الرسمية للجهة، أو المعلومات المتعلقة بأداء البرنامج الخاضع للرقابة. ويعد هذا أبسط أنواع التحليل الوثائقي، ولكن من المهم بالنسبة لك إثبات هذه المعلومات بأدلة أخرى تحصل عليها. |
| التحليل الموضوعي | يتضمن هذا النوع من التحليل مراجعة المستندات مع التركيز على المعلومات الموضوعية ذات الصلة بأسئلة الرقابة المختلفة. وقد يكون البحث عن مواضيع مشتركة أو أوجه الشبه أو الاختلاف مفيدًا في تطوير نتائج الرقابة. |
| التحليل التسلسلي | يتضمن هذا النوع من التحليل مراجعة المستندات بغرض تحديد الترتيب الذي حدثت به سلسلة الأحداث أو لتحديد خطوات العملية. |
| التحليل المواضيعي | يتضمن هذا النوع من التحليل تحديد وحساب تكرار بعض التعبيرات أو الموضوعات في المستندات؛ على سبيل المثال، عد المرات التي تتضمن ملخصات اجتماعات الإدارة مناقشات حول كيفية تقديم المزيد من فرص التطوير للموظفين. وسيتطلب منك هذا النوع من التحليل إعداد منهجية واضحة قبل البداية، والتي تتضمن التحديد الواضح لما سيتم حسابه وكيفية حسابه. |
| تحليل المحتوى | يتضمن هذا النوع من التحليل هيكلية وتحليل البيانات النوعية المعقدة بقصد استخلاصها في معلومات نوعية. ويعد هذا أحد أكثر أنواع التحليل الوثائقي تعقيدًا، حيث يتطلب منك إعداد منهجية واضحة قبل البداية. انظر أدناه لمزيد من المعلومات حول كيفية التنفيذ الفعال لهذا النوع من التحليل. |

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

يستند الأسلوب (الأساليب) الذي تستخدمه ودرجة تعقيد التحليل المطلوب إلى غاية (غايات) الرقابة وأسئلتها وأنواع الوثائق لديك. على سبيل المثال، إذا كانت أسئلتك الرقابية متعلقة بمتطلبات التفتيشات الجمركية التي وضعتها الجهة الخاضعة للرقابة في توجيه الوكالة وكان لدى الجهة الخاضعة للرقابة وثيقة توجيهية واحدة فقط ذات صلة، فقد تتمكن من استخراج المعلومات مباشرة من تلك الوثيقة الواحدة. ومع ذلك، إذا كانت متطلبات الجهة الخاضعة للرقابة لعمليات التفتيش الجمركي واردة ضمن عشر وثائق إرشادية مختلفة، فلا بد أن يكون تحليلك أكثر تعقيدًا بحيث يتم بشكل منهجي لوضع الإرشادات في كافة الوثائق.

وتتطلب عادة الأساليب الأكثر تعقيدًا لتحليل الوثائق على سبيل المثال تحليل المحتوى (سيتم مناقشتها أدناه) إلى التخطيط بدقة والمنهجيات الواضحة للتنفيذ على نحو فعال.

تحليل المحتوى

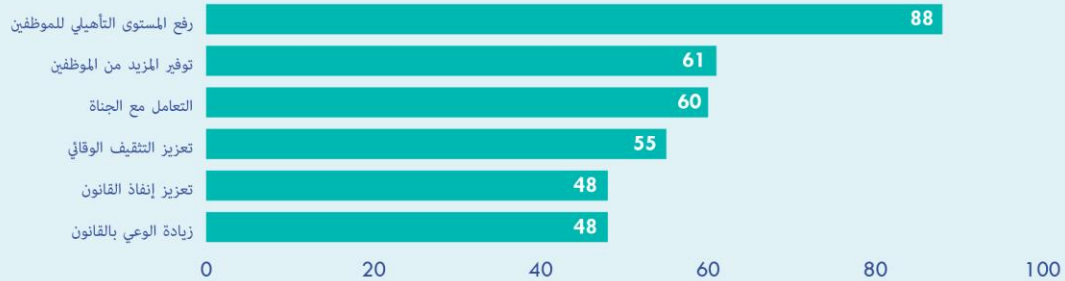
ويعد تحليل المحتوى أسلوبًا لتنظيم البيانات النوعية المعقدة وتحليلها وتحويلها إلى بيانات كمية. وهو ما يوصف أحيانًا بأنه عملية اختزال البيانات. والهدف من ذلك هو تصنيف البيانات والتركيز عليها وتبسيطها بصورة منهجية إلى عدد محدود من المواضيع أو فئات المحتوى التي يمكن تلخيصها.

ويمكن أن تتضمن البيانات النوعية المستخدمة كنقطة بداية لإجراء تحليل المحتوى ووثائق السياسة الخاصة بالجهات الخاضعة للرقابة أو سجلات المقابلات أو المقالات الصحفية أو سجلات مجموعات النقاش أو ملفات المطالبات أو التقارير أو استجابات الاستقصاء. ويمكن أن يكون تحليل المحتوى وسيلة مفيدة إذا كان لديك مجموعة كبيرة من البيانات الأولية التي تحتاج إلى تحويلها إلى أدلة قابلة للاستخدام كاستجابات الاستقصاء. والمثال الوارد في الشكل 34 هو مأخوذ من تحليل محتوى استجابات الدراسة الاستقصائية التي أجريت أثناء الرقابة على أداء الجهاز الأعلى للرقابة والمستندة إلى المشاكل.

الشكل 34: تحليل المحتوى المستخدم في رقابة أداء الإجراءات المتخذة لمواجهة العنف الأسري ضد المرأة.

قام المدققون بجمع الإجابات على الاستقصاء من 340 شخصًا الذين قدموا الدعم لضحايا العنف من النساء، مثل ضباط الشرطة وعلماء النفس والأخصائيين الاجتماعيين. وكان السؤال الأخير في الاستقصاء، "من وجهة نظرك، ما الذي ينبغي القيام به لتحسين الخدمات المقدمة لضحايا العنف من النساء وتقليل هذا النوع من العنف في دولتنا؟"

أجرى فريق الرقابة تحليلًا لمحتوى الإجابات على الاستقصاء ثم قام بتصنيف الإجابات، ويتم عرض الفئات السبب الأكثر شيوعًا أدناه.



المصدر: مقتبس من تقرير رقابة الأداء: إجراءات مكافحة العنف المنزلي والعائلي ضد المرأة. (إجراءات مكافحة العنف المنزلي والعائلي ضد المرأة)، الجهاز الأعلى للرقابة، البرازيل، 2012

ويوجد عدد من المزايا المحتملة لإجراء تحليل المحتوى بما في ذلك الفئات أو الموضوعات التي تنتج عن تحليل المحتوى والتي يمكن تلخيصها وإعداد التقارير حولها بطرق يسهل على القراء فهمها.

يستغرق تحليل المحتوى الذي ينتج عنه بيانات موثوقة وقتًا طويلاً وجهدًا مكثفًا، كما يمكن أن يكون معقدًا من الناحية المنهجية. وفيما يلي بعض الخطوات العامة المتضمنة في إجراء تحليل المحتوى. تأكد من التحدث إلى خبير منهجيات أو غيره من أصحاب المصلحة الداخليين ذوي الخبرة في موضوع الرقابة لمزيد من الإرشادات عند الاقتضاء. والخطوات المبينة أدناه هي إرشادات من مكتب المساءلة الحكومي الأمريكي.

ضع في اعتبارك هذه الأسئلة لتحديد ما إذا كانت نتائج تحليل المحتوى الخاصة بك صحيحة وموثوقة:

- هل بيانات المصدر صحيحة وموثوقة؟
- هل الفئات صحيحة؟ هل تحمل معنى؟
- هل الفئات تمثل بدقة جوهر البيانات؟
- هل يمكننا التعميم خارج البيانات التي قمنا بترميزها؟
- هل النتائج جديرة بالثقة عبر مختلف المدققين؟

1. **تحديد مصادر المعلومات:** ومن المهم التحديد أولاً المصادر التي ستحللها استناداً إلى الأسئلة الرقابية.

- حدد وحدة التحليل - أي العناصر الواجب تقيدها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون هذه العناصر من استقصاء أو حقل تعليقات من قاعدة البيانات الخاصة بالوكالة أو مدى تناول مسألة محددة في الدراسات البحثية.
- البت في اختيار العناصر التي يجب تحليلها. هل ستحلل عينة من المعلومات أم المعلومات بالكامل؟

2. **وضع الفئات:** يتمثل السبيل إلى تحليل المحتوى في وضع استراتيجية الترميز المنهجية التي تمكنك أنت وفريق الرقابة من تصنيف العناصر على نحو منظم ودقيق.

- ضع الفئات النافعة بناءً على الأسئلة التي تحاول الإجابة عليها.
- قم بترميز مجموعة فرعية من العناصر باستخدام: (أ) مدققين مستقلين لتحديد ما إذا كان الترميز موثقاً - أي أن المدققين المستقلين يتفقون باستمرار على المعلومات التي تنتمي إلى الفئات؛ أو (ب) مدقق واحد لترميز البيانات ومدقق آخر للتحقق من الترميز.
- نقح الفئات حسب الضرورة لتفادي الغموض.

3. **ترميز المعلومات:** يقرأ القائم على الترميز كل عنصر ويضعه في فئة واحدة أو أكثر تبعاً لجدول الترميز المستخدم.

- حدد ما إذا كانت العناصر سيتم ترميزها لفئة واحدة أو فئات متعددة استناداً إلى المراجعة الأولية للمعلومات واختبار نظام الترميز.
- حدد عدد المدققين الذين سيقومون بترميز المعلومات أي مدققان مستقلان يقومان بترميز نفس المعلومات أو بأسلوب أقل صارمة لوجود مدقق واحد ليكون القائم على الترميز والآخر يتحقق من الترميز.

4. **تقييم الموثوقية:** وبمجرد الانتهاء من الترميز، سيتعين عليك النظر إلى نتائج الترميز لضمان تصنيف العناصر بطريقة تتسم بالموضوعية والدقة والاتساق عموماً.

- وبالنسبة إلى العناصر التي لم يُبت فيها، فعلى المدققين مناقشة القرار النهائي للترميز عنصراً تلو الآخر.
- وفي الحالات التي لم يتم التوصل فيها إلى اتفاق، يتعين على الطرف الثالث (على سبيل المثال، المدير) مراجعة العناصر والفصل فيها.

5. **تحليل النتائج:** إجراء تحليل للرموز الناتجة بشكل إجمالي وكمي لتحديد عدد العناصر المدرجة في كل فئة ونسبتها، وأي موضوعات تبرز.

- حدد ما إذا كانت الفئات سيتم "إظهارها" في الفئات أو الموضوعات الأساسية.

- ناقش الفئات التي قد تكون ذات أهمية خاصة.

ومن الضروري أن توثق بدقة كافة الخطوات المتضمنة في تحليل المحتوى في وثائق الإثبات لديك. وكحد أدنى، يجب عليك توثيق كيفية تحديد العناصر وكيفية وضع الفئات والانتهاء منها والخطوات التي تم اتخاذها لضمان صحة وموثوقية الفئات نفسها وإدراج العناصر فيها وكيفية تلخيص النتائج.

ما هي الأساليب الكمية الرئيسية لتحليل البيانات؟

وتتراوح التحليلات الكمية بين الأساليب البسيطة (مثل حساب المتوسط) والأساليب المعقدة (مثل تكوين النماذج الإحصائية). يمكن للتحليل الكمي مساعدتك على اكتشاف الأنماط والعلاقات الهامة في البيانات وعلى تحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام أو التحسين في الرقابة على الأداء. يصف هذا القسم بإيجاز أنواع التحليل الكمي التي قد تحتاج إليها في مهمات رقابة الأداء.

التحليل الإحصائي

إن التحليل الإحصائي هو علم اكتشاف الأنماط والاتجاهات في البيانات. وهو يتراوح بين الإحصاءات الوصفية البسيطة والتحليل المعقد كالتحليل الانحدار (أنظر أدناه) الذي يستلزم تقنيات وبرامج متطورة.

الإحصاءات الوصفية

تستخدم عادة في مهمات رقابة الأداء الإحصاءات الوصفية لمساعدتك على فهم التوزيعات في البيانات المجمعة وتلخيصها ووصفها بطريقة مجدية مثل تحليل تحقيق الجهات الخاضعة للرقابة لأهداف الأداء حسب الموقع أو توزيع الدخل في المجتمع الإحصائي.

يصف الشكل 35 بعض المفاهيم الأساسية في الإحصاءات الوصفية ومتى تكون مجدية.

الشكل 35: المفاهيم الأساسية في الإحصاءات الوصفية

| المفهوم | التعريف | وقت الاستخدام |
|-------------------|--|---|
| المتوسط | إجمالي مجموعة من القيم مقسومًا على عدد القيم؛ يُعرف أيضًا باسم المتوسط. | مفيد عندما تكون نقاط البيانات موزعة بشكل متماثل إلى حد ما. كن حذرًا إذا كانت لديك نقاط بيانات ذات قيم متطرفة - وهذا غير معتاد عند مقارنتها ببقية بياناتك. |
| الوسيط | القيمة المتوسطة عندما يتم ترتيب القيم حسب الحجم؛ النسبة المئوية 50% | مفيد عندما قد تؤدي الدرجات المتطرفة أو القيم المتطرفة إلى تغيير المتوسط الحسابي |
| المنوال | القيمة الأكثر شيوعًا لمجموعة من القيم | مفيد عند البحث عن الفئة الأكثر شيوعًا أو الخيار الشائع أو القيمة النموذجية. |
| المدى | الفرق بين الرصد الأدنى والأعلى | مفيد لاستكمال المتوسط والوسيط الحسابي لمناقشة كيفية توزيع نقاط البيانات. |
| التباين | يحدد مدى توزيع عناصر مجموعة إحصائية عن بعضها البعض؛ متوسط المسافة التربيعية بين الرصد الواحد والقيمة المتوسطة. | مفيد لاستكمال المتوسط كمقياس لكيفية توزيع الدرجات. |
| الانحراف المعياري | قياس التشتت أو الانتشار في البيانات؛ الجذر التربيعي للتباين. | مفيد لاستكمال المتوسط الحسابي كمقياس لكيفية توزيع نقاط البيانات؛ توخي الحذر إذا كانت البيانات تحتوي على قيم متطرفة كبيرة. |
| التباين | قياس جزء أو نسبة مقارنة بالكل، يتم التعبير عنها بالمئات. | مفيد لفهم حجم جزء من المجموعة الإحصائية بالنسبة للكل، مثل عدد الإجابات بـ "نعم" بالنسبة للعدد الإجمالي من الإجابات على الاستقصاء. |
| الانحراف المعياري | قياس التغيرات في مجموعة تمثيلية من نقاط البيانات الفردية؛ قياس مركب يجمع بين المؤشرات المتعددة. | مفيد لمقارنة تطور المتغيرات على مدى عدة سنوات، أو لمقارنة سنوات مختلفة، مثل مؤشر التضخم. |

المصدر: مقتبس من دليل رقابة الأداء للمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة 2016:119

قد تحتاج إلى استخدام الإحصاءات الوصفية المتعددة لتقديم الصورة الكاملة لمجموعة البيانات وذلك لأن أحد الأرقام -مثل الوسط الحسابي - قد يكون مضللًا في حالة وجود قيم متطرفة في مجموعة البيانات. ويوضح الشكل 36 كيفية استخدام الإحصاءات الوصفية هذه لوصف مستويات دخل الموظفين في أحد المصانع.

الشكل 36: مستويات دخل الموظفين في أحد المصانع

| الموظف | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| الراتب | \$12k | \$14k | \$15k | \$15k | \$15k | \$16k | \$18k | \$20k | \$22k | \$70k | \$95k |

المتوسط: \$28k
الوسيط: \$16k
المنوال: \$15k

ملاحظة: 'k' يساوي ألف.

المصدر: مبادرة تنمية الإنتوساي/ فرق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

إذا طُلب منك إعداد تقرير عن الراتب النموذجي لأحد العمال في هذا المصنع حيث أن استخدام الوسط الحسابي فقط يمكن أن يقدم رؤية خاطئة بسبب العاملان اللذان يتقاضان رواتب ضخمة. يوفر الوسط الحسابي والمنوال في هذه الحالة المقاييس الأفضل للراتب النموذجي للعاملين في المصنع. قد يكون توفير نسبة العاملين في مجموعة البيانات الذين يجنون أقل من قيمة معينة مفيداً أيضاً في وصف مجموعة البيانات هذه. على سبيل المثال، يتقاضى ما يقرب من 82% من العمال راتباً أقل من 25000 دولار. قد يكون من الصعب حساب بعض هذه المفاهيم سواء التباين والانحراف المعياري والمؤشرات وتفسيرها وقد تساعد برامج جداول البيانات البرمجية في العملية الحسابية ولكن يوصى بالتحدث إلى أحد أصحاب المصلحة الداخليين الذين لديهم خبرة في الموضوع إذا كنت تعتقد أن مثل هذا التحليل سيفيدك في الإجابة على أسئلة الرقابة.

تحليل الانحدار

يعد تحليل الانحدار أسلوباً إحصائياً لتقييم مدى ارتباط المتغيرات ببعضها (على سبيل المثال التلازم).

ويمكن أن يكون تحليل الانحدار مفيداً في مهمة رقابة الأداء إذا كنت تحاول:

- فحص العلاقة التي من المفترض أن تكون صحيحة وحقيقية؛
- تحديد العلاقات بين المتغيرات والتي قد تكون سببية حيث تقوم بتوضيح النواتج؛
- تحديد الحالات غير الاعتيادية التي تبرز بين القيم المتوقعة؛ أو
- بناء توقعات عن القيم في المستقبل.

على سبيل المثال، أجرى مكتب المساءلة الحكومي الأمريكي مهمة رقابية تدرس العوامل التي تؤثر على عروض الدورات التحضيرية للجامعة المقدمة في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة. اتبع فريق الرقابة المنهجية المستندة إلى المشكلة والتي تبدأ بفرضية أن الفقر قد يؤثر سلباً على الدراسة الأكاديمية وغيرها من النتائج بطرق عديدة. وقد فحص فريق الرقابة مدى حصول طلاب المدارس الثانوية من مستويات الفقر المختلفة على الدورات لإعدادهم أكاديمياً للالتحاق بالكلية. وللقيام بذلك، وضع مكتب المساءلة الحكومي نموذجاً للانحدار لاختبار العلاقة بين عروض الدورات التحضيرية للالتحاق بالجامعة وخصائص المدارس بما في ذلك مستويات الفقر بين الطلاب وحجم المدرسة والكثافة السكانية للمنطقة (أي المناطق الريفية مقارنة بالمناطق الحضرية) والتكوين العرقي للطلاب. ومن بين الأمور الأخرى، أظهر تحليل الانحدار الذي أجراه مكتب المساءلة الحكومي أن المدارس التي بها معدلات مرتفعة للفقر بين طلابها هم أقل استعداداً لتقديم مناهج الرياضيات والعلوم التي تتوقع معظم الجامعات

الحكومية التي تستمر الدراسة بها لمدة أربع سنوات أن يدرسها الطلاب في المدرسة الثانوية. ولمزيد من الشرح المفصل حول هذا المثال ومنهجية فريق الرقابة، أنظر [التعليم للمستوى: K-12 المدارس الثانوية الحكومية تضم الكثير من الطلاب الفقراء كما أنها الأصغر تقدم عروض أكاديمية أقل للأعداد الالتحاق بالجامعة \(مكتب المساءلة الحكومي\).](#)

يتضمن الملحق 16 تطبيقاً بسيطاً للغاية لتحليل الانحدار لتوضيح استخدامه المحتمل. وكما هو الحال بالنسبة لجميع أنواع النماذج، فعادة ما يكون تحليل الانحدار معقداً للغاية حيث يتطلب برامج متخصصة لمجموعات البيانات المعينة أو التحليلات المعقدة ذات المتغيرات العديدة. كما يتعين عليك أيضاً توخي الحذر عند تفسير نتائج الانحدار في مهمتك الرقابية ووصفها.

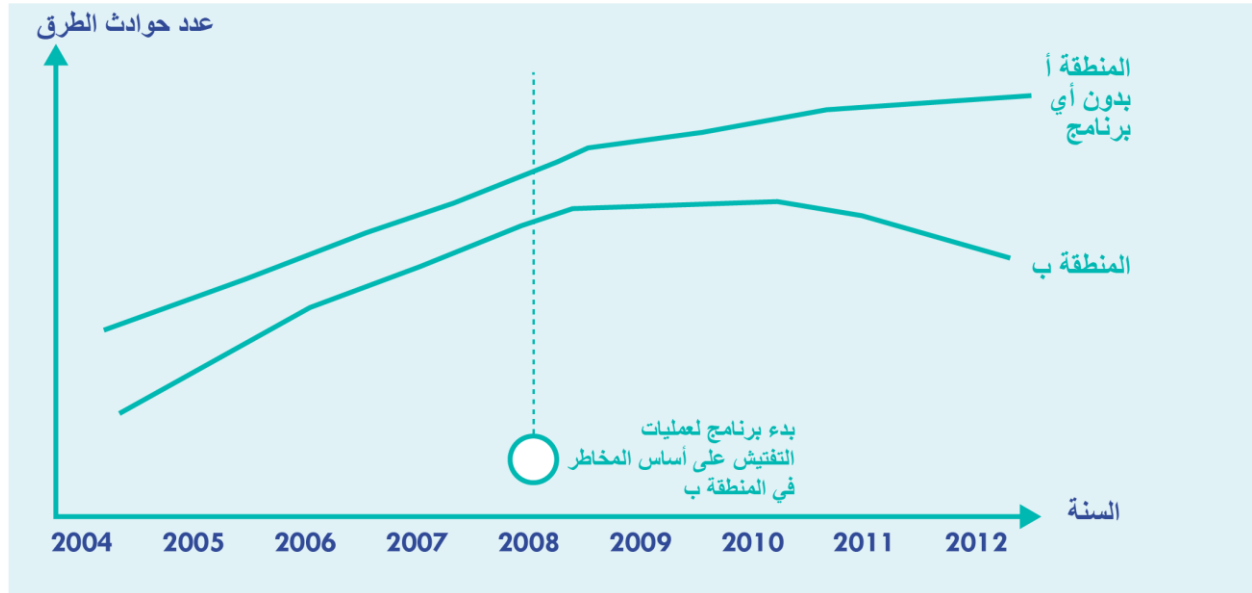
تحليل الاتجاهات

يعد تحليل الاتجاهات مفيداً إذا كنت تبحث عن الأنماط أو التغيرات في بياناتك الكمية مع مرور الوقت. يتضمن تحليل الاتجاهات، في أبسط صورته، جمع البيانات من فترات زمنية متعددة ثم رسم تلك البيانات على الرسم البياني حتى تتمكن من رؤية كيفية تغير البيانات بمرور الوقت.

وكثيراً ما يستخدم تحليل الاتجاهات في مهمة الرقابة على الأداء للنظر إلى التغيرات في الميزانيات والتكاليف وأداء البرامج بمرور الوقت. وقد يساعدك أيضاً دراسة التأثيرات الناجمة عن التغيرات في البيئة مثل إعمال قانون جديد أو برنامج أو إحدى الموارد على متغير معين.

على سبيل المثال، يفحص الجهاز الأعلى للرقابة عدد حوادث المرور في المناطق المختلفة. وهذه هي المنهجية المستندة إلى المشكلة حيث كانت المشاكل الأولية لحوادث المرور معروفة، ولكن الأسباب ووسائل التخفيف منها لم تكن معروفة. إن إحدى المناطق في الدراسة - المنطقة ب- نفذت برنامجاً لإجراء عمليات تفتيش على حركة المرور القائمة على المخاطر، في حين لم تنفذ المنطقة (أ) مثل هذا البرنامج. أجرى المدققون تحليلاً لاتجاهات عدد حوادث المرور على مدار الوقت قبل وضع برنامج التفتيش وبعده في 2007، كما هو موضح في الشكل 37.

الشكل 37: حوادث المرور في المناطق ذات الأنواع المختلفة لعمليات التفتيش



المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كما ترى في تحليل الاتجاهات هذا، بدأ عدد حوادث المرور بالتغير في المنطقة (ب) بعد فترة قصيرة من تنفيذ برنامج التفتيش. وبعد بضع سنوات، بدأ عدد الحوادث في الانخفاض في المنطقة (ب)، كما تباطأ أيضًا معدل الزيادة في الحوادث في المنطقة (أ)، على الرغم من عدم تنفيذ برنامج التفتيش.

وعلى الرغم من أن تحليل الاتجاه هذا مقنع، إلا أنه لم يكشف الصورة الكاملة. كان يجب على المدققين إجراء المزيد من التحقيقات والتحليلات لتحديد ما إذا يوجد عوامل أخرى توضح الاختلافات في حوادث المرور في المنطقتين (أ) و(ب) وانخفاض معدل الحوادث في المنطقة (ب)، فعلى سبيل المثال، خلال تحقيقاتهم وجدوا أن حملة وطنية من أجل السلامة على الطريق قد بدأت في نفس الوقت الذي بدأ فيه برنامج التفتيش في المنطقة (ب)، وبالتالي يعتبر هذا عاملاً مساعداً كان يجب على فريق الرقابة مراعاته عند محاولة تحديد تأثير برنامج التفتيش على حوادث المرور. وهو أيضًا مثال جيد على كيفية استخدام فريق الرقابة تحليل الاتجاهات للتركيز على مسائل الكفاءة والفعالية أي المدخلات المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة.

وكما هو الحال مع هذا المثال، يشكل تحليل الاتجاهات أداة مفيدة لمساعدتك في الإجابة عن أسئلة "كيف تغيرت س؟" في مهمات رقابة الأداء ولكنها غالبًا ما تكون مجرد نقطة البداية لمزيد من التحليل لفهم "لماذا تغيرت س؟". ولهذا السبب، يتعين عليك توخي الحذر عند وضع النتائج والاستنتاجات القائمة على تحليلات الاتجاهات وضمان فهمك للعديد من العوامل التي يمكن أن تساهم في الاتجاهات التي تم رصدها.

استخدام البرامج في تحليل البيانات

توافر مجموعة متنوعة من تطبيقات البرامج التجارية التي يمكن أن تساعدك في إجراء تحليلات البيانات النوعية والكمية. وتتراوح هذه التطبيقات بين برامج معالجة النصوص وجدول البيانات الشائعة الاستخدام والأنظمة الأكثر تكلفة وتعقيداً. على سبيل المثال، يمكنك استخدام برامج الحاسب لإدارة كم كبير من البيانات النوعية وتنظيمها وتحليلها، بما في ذلك إجراء تحليلات المحتوى. ويوجد أيضاً العديد من برامج الحاسب المتاحة التي تدعم تحليل مجموعات كبيرة من البيانات الكمية، والإحصاءات والنمذجة المتقدمة.

يمكن أن يعزز استخدام هذه الأدوات المتطورة العمل الرقابي وإتاحة إجراء تحليل مجموعات كبيرة من البيانات أكثر مما يمكنك إدارته أو إجراؤه يدوياً. وتعد جودة البيانات هي أحد الاعتبارات الضرورية عند استخدام برامج الحاسوب تلك. ولا يمكن للبرامج أن تعطي نتائج موثوقة إلا إذا كانت البيانات الأساسية موثوقة.

تحقق مع خبراء المنهجيات الداخليين وخبراء موضوع الرقابة لمعرفة التطبيقات البرمجية التي يمكن للجهاز الأعلى للرقابة الوصول إليها والتي قد تتمكن من دعم عملك. توفر العديد من الشركات أيضاً إصدارات مفتوحة أو إصدارات تجريبية من برامجها مجاناً؛ وقد يكون هذا خياراً مفيداً لفريق الرقابة للنظر فيما إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة لا يمتلك ترخيصاً مدفوعاً لبرنامج ترغب في استخدامه.

استخدام الرسوم البيانية لتحليل البيانات وتصورها

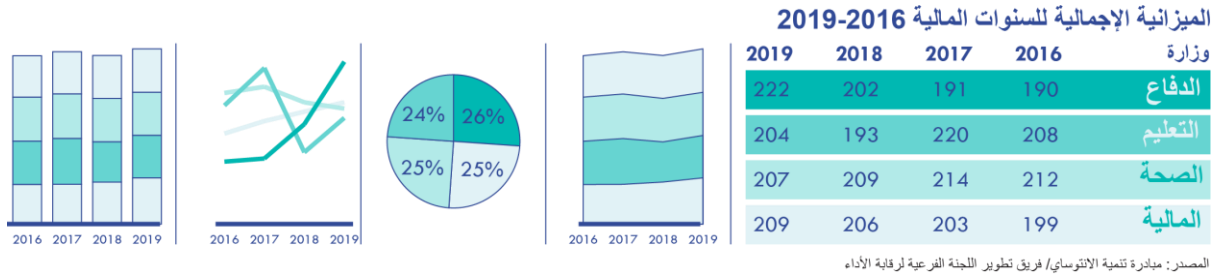
وعادة ما يشار إلى استخدام الرسوم البيانية لتحليل البيانات وتصورها بتصوير البيانات. وبعبارة بسيطة، تصوير البيانات هو عرض البيانات في صورة أو رسم بياني لتوصيل رسالة كمية بشكل مرئي للمساعدة في التحليل. وهو يهدف إلى تمكين المدققين بالإضافة إلى صانعي القرار من فهم المفاهيم الصعبة وتحديد الأنماط الجديدة.

يتضمن تصور البيانات في أبسط أشكاله الرسوم البيانية والمخططات الأساسية، مثل تحليل الاتجاهات ومخطط تشتت الموضع في الأمثلة أعلاه. ويمكن أن يشمل في أشكاله الأكثر تعقيداً تصوير ملايين خطوط البيانات من خلال استخدام برامج متطورة.

إذا كانت لديك بيانات كمية، فكر في استخدام تصوير البيانات كطريقة تحليلية. يمكن أن يتيح لك إنشاء مخططات لتلك البيانات من رؤية الروابط بين نقاط البيانات بسرعة وسهولة أكبر، وإجراء مقارنات وفهم العلاقة السببية بدلاً من قراءة أسطر النص والأرقام.

يوضح الشكل 38 أمثلة على أنواع المخططات التي يمكنك استخدامها في التحليل لعرض نفس المعلومات.

الشكل 38: أمثلة على المخططات التي يمكن استخدامها لتصوير البيانات



يحتوي ميكروسوفت إكسيل على إمكانيات يمكن أن تساعدك في إنشاء تصورات مختلفة، ولكن قد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة أيضًا برنامجًا متخصصًا يمكنه مساعدتك في تصور مجموعات البيانات الكبيرة. تحدث إلى أحد أصحاب المصلحة الداخليين ذوي الخبرة في موضوع الرقابة لمعرفة الموارد المتاحة. ومن المهم تذكر أنه يجب أن يكون تصوير البيانات فهمه سهلاً للقارئ لكي يكون فعالاً.

بمجرد الانتهاء من التحليل وتطوير النتائج، يمكن أن يكون تصوير البيانات ذات قيمة بالغة أيضًا لنشر نتائج مهمتك الرقابية. أنشأ مكتب الرقابة الوطني في المملكة المتحدة ومكتب المساءلة الحكومي الأمريكي المواقع الإلكترونية لمشاركة مجموعات البيانات التفاعلية التي أصدرها مؤخرًا. يرجى الاطلاع على هذه الروابط للحصول على بعض الأمثلة حول كيفية استخدام تصوير البيانات في إعدادك لتقارير الرقابة:

[/www.nao.org.uk/search/publication_type/data-visualisations](http://www.nao.org.uk/search/publication_type/data-visualisations)

[/www.flickr.com/photos/usgao](http://www.flickr.com/photos/usgao)

يرجى الاطلاع على المنشور المدون حول سبب رغبتك في القيام بذلك:

[/www.nao.org.uk/naoblog/visualising-data](http://www.nao.org.uk/naoblog/visualising-data)

38. كيف توثق المعلومات وتحميها؟

أثناء جمع المعلومات وتحليلها، من المهم **توثيق** عملك أو عرضه في الوقت المناسب و**حماية** المعلومات الموثقة. وكما تناولنا في الفصل 2، من المهم أن ينشئ فريقك الرقابي نظام الإحالة المرجعية الذي يوثق الروابط بطريقة مفهومة وشفافة بين الوثائق التي تم الحصول عليها أثناء المهمة الرقابية وأن يستخدمه. يجب على نظام التوثيق ما يلي: يقدم لك إمكانية الوصول إلى المعلومات؛ يمكن المشرفين من مراجعة العمل المنجز كجزء من إجراءات **رقابة الجودة** الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة (وبعكس هذه المراجعة بعد إجرائها)؛ تسهيل مراجعات **ضمان الجودة** الخارجية أو الداخلية.

وكما ذكرنا في الأقسام الواردة أعلاه، تأكد من توثيق ما تفعله لجمع المعلومات وكيفية إجراء تحليل للمعلومات ونتائجها. ومن المفيد القيام بذلك أثناء اتخاذك لهذه الخطوات حيث تكون العملية ماثلة في ذهنك وتتمكن من إعادة جمع كافة التفاصيل ذات الصلة. ومن ناحية المبدأ، فإن توثيق التحليل الذي تجريه سيمنح مدقق آخر دون المعرفة المسبقة بالمهمة الرقابية أو الموضوع من الوصول للتحليل والنتائج. وأما من الناحية العملية، قد يكون ذلك صعبًا ومستهلكًا للوقت ولكن من الضروري أن يستطيع المدققين الآخرين فهم العمل الذي أجرته وكيف أدى ذلك إلى النتائج. كما يضمن المراجعة الإشرافية الفورية لعملية التوثيق

اكتمال الوثائق الفردية ودقتها ووضوحها وسهولة فهمها. وهذه خطوة مهمة لضمان المخاطر لأنها يمكن أن تنبه المشرفين إلى أي المشكلات تتعلق بالمهمة الرقابية (مثل عدم كفاية الأدلة أو عدم كفاية الوثائق المتعلقة بالمعلومات المجمعة والتي تضعف أهميتها كدليل).

ومن المفيد جمع المعلومات التي جمعتها والتحليلات سواء إلكترونياً أو ورقياً عن طريق إنشاء نظام مجلد سهل الفهم.

حماية المعلومات الشخصية أو الحساسة

طوال فترة المهمة الرقابية، يجب عليك جمع المعلومات الشخصية أو الحساسة (على سبيل المثال، معلومات تحدد الهوية الشخصية) من الجهات الخاضعة للرقابة. وإذا تم جمع هذا النوع من المعلومات، يتعين عليك ضمان حمايتها على الوجه الأمثل. وعندما تظن أنك قد تبدأ في جمع هذا النوع من المعلومات أو إذا كنت قد بدأت في جمعها، يقترح أن تتواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة لمناقشة ما إذا كان بإمكانك إعداد التقارير حول هذه المعلومات وكيفية إعدادها والتأكد من أنك تحمي المعلومات بطريقة تستوفي معايير الجهات الخاضعة للرقابة ومعايير الجهاز الأعلى للرقابة. على سبيل المثال، قد تتضمن المعلومات الحساسة معلومات تحدد الهوية الشخصية للفرد مثل رقم البطاقة الهوية الوطنية أو تاريخ الميلاد. وفي مثال آخر، قد تصنف بعض المعلومات أو قد يحظر الإفصاح عنها بشكل آخر بموجب القانون أو اللوائح. وفي مثل هذه الحالات، يتعين عليك نشر تقريراً منفرداً أو مصنفاً أو محدود الاستخدام يتضمن تلك المعلومات وتوزيعها فقط على تلك المصرح لهم بموجب القانون أو اللوائح للحصول عليه.

عند إجراء رقابة الأداء، تذكر أن ...

- ... الاستمرار في تقييم وإدارة الخطر وضمان الجودة للعمل الرقابي، من خلال التحليل الشامل للأدلة للوقوف على مدى كفايتها وملائمتها والتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وإعداد المستند الرقابي التفصيلي والإشراف على العمل الرقابي،
- ... الاستمرار في تقييم استقلالية فريق الرقابة للتأكد من تجنب التحيز أو أشكاله،
- ... التواصل المتكرر مع الجهة الخاضعة للرقابة لجمع البيانات والتحقق من أن الأساس الواقعي للنتائج دقيق وعادل؛
- ... التواصل مع الخبراء الداخليين والخارجيين المعنيين وأصحاب المصلحة للحصول على المشورة والدعم ووجهات النظر البديلة في جمع المعلومات وإجراء التحليل لتعزيز جودة الأعمال؛
- ... الاستمرار في تطبيق التشكيك المهني عند جمع المعلومات من خلال النظر في مصداقية الأشخاص التي تجري معهم المقابلات والبيانات التي تقوم بجمعها - وعدم الاغترار بالمظاهر؛
- ... التركيز على جمع المعلومات والتحليل من جانب الاقتصاد والكفاءة و/ أو الفعالية للجهة الخاضعة للرقابة بالنسبة إلى الهدف (الأهداف) والموضوعات الرقابية؛

المصدر: مبادرة تنمية الإنتوساي/ فرق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء



يمكن الغرض من تطوير **النتائج الرقابية** في مقارنة معايير الرقابة بأدلتك، وتحديد الأسباب والنتائج (إذا كان ذلك مناسبًا)، وتقييم أدلتك، والتأكد من استناد نتائجك إلى أدلة كافية ومناسبة، والخروج بـ **الاستنتاجات والتوصيات** (إن وجدت).

يجب هذا الفصل عن الأسئلة التالية:

- ما النتائج الرقابية؟
- كيف يمكنك مقارنة معايير الرقابة بالأدلة؟
- كيف يمكنك تحديد الأسباب والنتائج؟
- كيف يمكنك تقييم أدلتك؟
- كيف يمكنك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات؟
- كيف تعد لصياغة تقريرك؟

قد يحدث تطوير نتائجك الرقابية بشكل متزامن مع جمع أدلتك أو تبعًا بعد أن تقوم بجمع أدلتك. وقد يكون من المفيد البدء في تحديد عناصر النتائج المحتملة أثناء قيامك بإجراء الرقابة لأن هذا قد يساعدك في تحديد أي ثغرات في أدلتك والحاجة إلى أعمال رقابية إضافية.

39. ما النتائج الرقابية؟



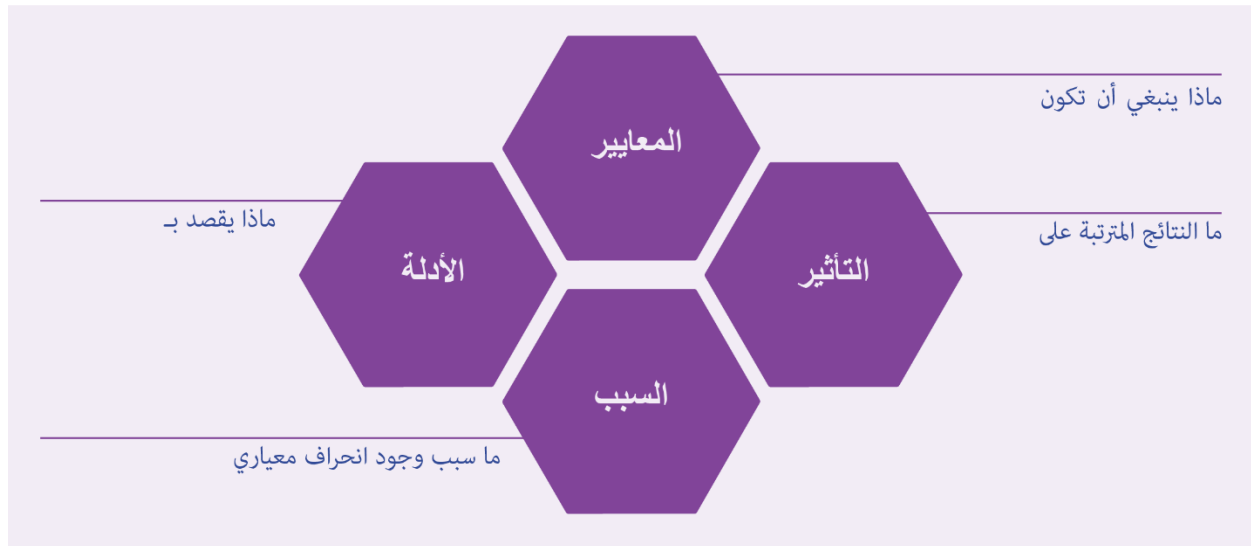
يجب على المدقق تحليل المعلومات التي تم جمعها والتأكد من وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والاستجابة لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها؛ وإعادة صياغة هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها حسب الحاجة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/112

بمجرد قيامك بجمع أدلتك وتحليلها، من المهم تحويل انتباهك إلى تقييم الأدلة حتى تتمكن من تطوير **نتائج الرقابة**. وفقاً للدليل 79/3920، فإن نتيجة الرقابة هي محصلة مقارنة "الوضع القائم" مع "الوضع المستهدف".

تتضمن العملية التحليلية، خلال عملية الرقابة، التحليل والتقييم المستمر للأدلة ومدى ارتباطها بأسئلة الرقابة. وستساعد هذه العملية التحليلية الإبداعية والتعاونية المتكررة فريقك على تطوير نتائج رقابة الجودة. وتتناول بعض عمليات الرقابة قضايا مختلفة مرتبطة بمواضيع معينة، حيث يمكن تقديم القصة الكاملة لكل قضية باعتبارها نتيجة واحدة. وفي هذه الحالات، يمكن وصف نتيجة الرقابة على أنها تحتوي على أربعة مكونات، كما هو موضح في **الشكل 39**:

الشكل 39: مكونات النتائج



المصدر: التوجيه 3920/84

من المهم مراعاة هذه المكونات الأربعة خلال عملية الرقابة لأنها قد توفر إطارًا يساعد في تحديد مقدار الأدلة التي يجب جمعها وكيفية تحليلها. كما أنه بمجرد البدء في تقييم أدلتك، يتعين عليك تحديد المعلومات الأكثر ارتباطاً بأسئلتك الرقابية وكيفية ارتباط الأجزاء المنفصلة من المعلومات ببعضها. يساعدك تقييم هذه الأدلة على تحديد معنى الدليل، كما أنه من المهم مراعاة الفرق بين النتائج المحتملة للرقابة وتتبعها، حسب الحاجة، خلال هذه العملية.

ينبغي بناء نتائج الرقابة باستخدام إطار عمل واضح ومنطقي يسمح لمشرفك وإدارتك وأصحاب المصلحة بفهم معايير الرقابة المطبقة وكذلك الشروط، وتحليل طبيعة وأسباب الموقف القائم ومدى أهميته. ينبغي عدم إغفال مراعاة النتائج التي توصلت إليها في سياق **الاقتصاد والكفاءة** و / أو **الفعالية**، إذ قد يوفر ذلك طريقة لإثبات الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، ويجب أن تتسم النتائج أيضًا بالموضوعية والعدالة.

التوازن مهم في تطوير نتائج الرقابة. اسأل نفسك هذه

الأسئلة للتأكد من أنك تقدم صورة عادلة ومتوازنة:

- ما الذي يتوقعه شخص عاقل أن تتمكن الجهة الخاضعة للرقابة من تحقيقه؟
- ما الذي تقدمه الجهة الخاضعة للرقابة بشكل جيد تجاه أسئلة الرقابة؟
- ما الإجراءات الإيجابية التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة لمعالجة أي ظروف سلبية تواجهها خلال الرقابة؟

المصدر: مبادرة تنمية الإنتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

عند إعداد النتيجة، ينبغي التأكد من أنها: (1) متماشية مع الأدلة التي تستند إليها؛ (2) الإجابة على السؤال الرقابي.

قد تساعد أيضًا الأسئلة الرقابية في تنظيم المعلومات التي تم جمعها، ويمكن أن تساعد تحليلك للمعلومات في تحديد المقصود منها.

كثيرًا ما تحدد طبيعة وأهمية النتائج نوع الأدلة اللازمة. وكلما زادت أهمية النتيجة، كانت الأدلة اللازمة لدعمها أقوى

لضمان اكتمال تقرير الرقابة، من المهم التأكد من تضمين كل من النقاط الجيدة والسيئة والإقرار بالفضل حيثما كان مستحقًا. من المهم أيضًا مراعاة **الأهمية النسبية** وتطبيق **الحكم المهني** خلال هذه العملية (نُوقشت هذه العناصر بمزيد من

المصدر: مبادرة تنمية الإنتوساي/ فرق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

التفصيل في الفصل 2).

أمثلة لنتائج الرقابة

بيان النتائج: ثمة نقص في أسرة مرضى العيادات الداخلية النفسية في المناطق الإقليمية X لمعظم البلدان،
المعايير: عدد الأسرة اللازمة لمرضى العيادات الداخلية التي حددتها منظمة الصحة العالمية هي 0.43 لكل ألف شخص.
الدليل:

- يوجد بالدولة ما معدل 0.37 سرير لمرضى العيادات الداخلية النفسية لكل ألف شخص.
- التوزيع غير المتكافئ للأسرة بين المناطق الجغرافية (المنطقة الجنوبية الشرقية لديها 0.53 سرير لكل ألف شخص، بينما في المنطقة الشمالية يبلغ معدل الأسرة 0.04) يعني أن عدد أسرهم لا يفي بمعايير منظمة الصحة العالمية للسكان.
- الأسباب: لا تنظر الدولة × في عدد الأسرة التي توزعها في كل منطقة جغرافية لأنها لا تمتلك خطط صحية عقلية تابعة للدولة أو البلدية
- التأثيرات:

- نقص الخدمة المطبقة فضلا عن معدلات الأسرة المنخفض
- هجرة الاشخاص المصابين باضطرابات عقلية من البلديات أو الولايات مما يُعقد خطط الرعاية الصحية

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

كيف يمكنك مقارنة معايير الرقابة بالأدلة؟ 40.



يجب على المدقق التأكد من استخلاص نتائج الرقابة بشكل واضح وفق هدف (أهداف) و / أو أسئلة الرقابة، أو شرح سبب عدم إمكانية ذلك.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/124

إن العمود الفقري أو جوهر نتائج الرقابية هو **المعايير والأدلة** (أي الشروط)، ولتقييم أدلتك وتطوير النتائج، يتعين عليك ما يلي: (1) مراجعة مجمل المعلومات التي تم جمعها أثناء مهمتك الرقابية؛ (2) تحديد العناصر الأكثر أهمية للإجابة عن أسئلة الرقابة؛ (3) تحديد كيفية ارتباط العناصر منطقيًا ببعضها.

تتكون عملية تقييم الأدلة هذه على تجميع المعلومات من مختلف أنواع مصادر البيانات لاكتساب المعلومات والمعرفة حول الظروف الفعلية. وهذا يعني أن: المعلومات المستخلصة من المقابلات يمكن دمجها مع تحليل السجلات الإحصائية؛ ويمكن دمج المعلومات الواردة من دراسات الحالة مع معلومات من الدراسات الاستقصائية؛ وقد تأتي بعض المعلومات من دراسات ميدانية في إحدى المقاطعات؛ بينما تشير معلومات أخرى إلى مقاطعة مختلفة. ويشبه دمج هذه المعلومات إكمال أحجية تكوين الصور، حيث تكون القطع هي العناصر المختلفة للمعلومات والتحليل. ويسمح لك تقييم الأدلة بمقارنة المعايير بالموقف أو الحالة الواقعية.

إذا كان هناك انحراف بين المعايير والأدلة، فسيتم إنشاء نتيجة رقابية قد تؤدي إلى توصية. على سبيل المثال، إذا أظهر تقييمك للأدلة أن الجهة أو الجهات الخاضعة للرقابة لا تفي بالمعايير، فقد يشير ذلك إلى المجال الذي يحتاج إلى تحسين. ومن المهم استناد مقارنة المعايير بالأدلة على ما يتوقعه شخص عاقل، مع الأخذ في الاعتبار ظروف الجهات الخاضعة للرقابة.

إذا لم يكن هناك تناقض بين الأدلة والمعايير، فإن الجهة الخاضعة للرقابة قد فعلت ما كان متوقعًا وفق المعايير. إذا أظهر تقييمك للمعايير والأدلة أن الجهة الخاضعة للرقابة تفي بالمعايير أو تتجاوزها، فقد يشير ذلك إلى نتيجة إيجابية. ومن المهم تضمين النتائج الإيجابية في تقريرك عندما يدعمها الدليل.

ومع ذلك، إذا تم تحديد انحراف بين المعايير والأدلة أو إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة لا تتصرف وفقًا للمعايير التي تقوم بتقييمها استنادًا إليها، فإن الخطوة التالية بعد هذا التقييم هي تحليل الأسباب وتأكيداها - وهذا هو سبب وجود انحراف عن المعيار، وقد يؤدي ذلك إلى توصية محتملة. على سبيل المثال، بالنسبة للسؤال الرقابي المتعلق بمدى كفاية تدريب مفتشي الجمارك، إذا وجدت أن التدريب على التفتيش الجمركي المقدم للمفتشين الجدد لا يفي بإرشادات منهج التدريب، فقد يشير ذلك إلى مجال تحتاج فيه الجهة الخاضعة للرقابة إلى التحسين.

في بعض الأحيان، قد يكون نقص المعلومات حول هدف (أهداف) أو أسئلة الرقابة نتيجة بحد ذاتها. وبالنسبة للسؤال الرقابي نفسه المتعلق بمدى كفاية تدريب مفتشي الجمارك، إذا وجدت أن الجهة الخاضعة للرقابة لا تجمع معلومات حول ما إذا كان مفتشو الجمارك الذين تلقوا تدريب التفتيش الجمركي للجهة الخاضعة للرقابة يعتقدون أن التدريب قد أعدهم لوظائفهم، فقد يشير ذلك إلى حاجة الجهة الخاضعة للرقابة إلى جمع هذه المعلومات حتى يتمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التدريب.

كيف يمكنك تحديد الأسباب والنتائج؟ 41.

من الناحية المثالية، سيكون لديك أدلة كافية ومناسبة لتحديد **الأسباب والنتائج** (أو العواقب). إلى حد ما، يمكنك أيضًا استخدام الدليل على مشاكل الأداء كنقطة انطلاق لتحديد كل من السبب والنتيجة. ويعتبر السبب هو العامل أو العوامل المسؤولة عن الاختلاف بين الأدلة والمعايير، وقد يكون أيضًا بمثابة أساس لتوصيات الإجراءات التصحيحية. تشمل العوامل المشتركة السياسات أو الإجراءات أو المعايير سيئة التصميم؛ التنفيذ غير المتسق أو غير الكامل أو غير الصحيح؛ أو عوامل خارجة عن سيطرة إدارة البرنامج.

يتطلب تحديد السبب بشكل صحيح في بعض الأحيان تطوير "سلسلة" سببية - أي التحرك أكثر فأكثر إلى الوراء في تحليلك حتى تتمكن من تعيين الشيء المحدد الأكثر حاجة إلى الإصلاح. على سبيل المثال، قد يكون عزو الأدلة الضعيفة إلى التخطيط غير الملائم غير كافٍ. ما سبب عدم كفاية التخطيط؟ هل كانت الأولويات في غير محلها؟ سبب آخر؟ إذا كنت لا تعتقد أن السبب معقول أو موثوق، فقد ترغب في توضيح مخاوفك للجهات الخاضعة للرقابة وإجراء مزيد من المناقشات. وقد يمكنك طرح السؤال "لماذا؟" بشكل متكرر أثناء جمع البيانات، من تحديد أسباب مشكلات الأداء المحددة وتحليلها.

يمكنك تحديد التأثير من خلال مقارنة الوضع الفعلي بالشرط المثالي، إذا تم استيفاء المعايير. يمكنك تحديد التأثير على أنه إما حدث بالفعل أو تأثير مستقبلي محتمل بناءً على التفكير المنطقي. كما يمكنك تحديد التأثيرات الإيجابية (من خلال القيام بهذا الإجراء، ستكون الجهات الخاضعة للرقابة قادرة على تحقيق اقتصاد معين و / أو كفاءة و / أو نتيجة فعالة) أو الآثار السلبية (بدون القيام بهذا الإجراء، لن تتمكن الجهات الخاضعة للرقابة من تحقيق اقتصاد معين، وكفاءة و / أو نتيجة فعالة). ينبغي عدم إغفال أن العوامل الخارجية الأخرى قد تؤثر أيضًا على التأثيرات المشاهدة.

من المهم أيضًا فهم طبيعة أي علاقات قد تكون موجودة بين السبب والنتيجة. على سبيل المثال، ليس الأمر دائمًا أن التمويل غير الكافي يؤدي إلى ظروف أسوأ، فقد يكون السبب رداءة نوعية الرعاية حيث تم تخفيض التمويل لمنظمة معينة.

أنواع العلاقات المختلفة للسبب والنتيجة

- العلاقة المباشرة بين السبب والنتيجة: على سبيل المثال، إذا كان لدى جامعة عدد محدود من الطلاب، ويمكنها استيعاب هذا العدد كل سنة، ويزيد استيعابها للطلاب غير المتفرغين، فلا بد من استبدال استيعابها للطلاب المتفرغين.
- العلاقة العكسية بين السبب والنتيجة: على سبيل المثال، قد يرجع السبب وراء النتائج السيئة للاختبارات إلى الحضور الضعيف، لكنه، بالمثل، قد يرجع إلى النتائج السيئة للاختبارات.
- المصادفة: على سبيل المثال، قد يكون هناك علاقة بين جودة الرعاية الصحية في السلطة المحلية ونتائج الاختبارات في هذه المنطقة، إلا أنه من الصعب تحديد من المسبب للآخر.
- التأثير المختلط: على سبيل المثال، قد يرجع العلاقة بين جودة الرعاية الصحية ونتائج الاختبارات إلى الاستخدام الفعال للموارد داخل السلطة المحلية والتي قد لا يتم مراعاتها كجزء من العمل الميداني.

المصدر: مقتبس من التوجيه 3920، المربع 7

42. كيف يمكنك تقييم أدلتك؟

هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لتقييم أدلتك، وستساعدك طبيعة المراقبة والمعلومات التي تم جمعها في تحديد الطريقة الأنسب للقيام بذلك. ومن المهم أن يعمل فريقك الرقابي بشكلٍ منهجي وحذر في تفسير الأدلة والبيانات التي تم جمعها، ويتيح لك الجمع بين البيانات من مجموعة من المصادر والأساليب والتحليل (دعم البيانات) التغلب على أي تحيز قد ينتج عن استخدام مصدر واحد للمعلومات. ويصف هذا القسم الطرق الشائعة لتقييم الأدلة.

تجميع الأدلة وتصنيفها

تتمثل إحدى طرق تقييم الأدلة في تجميع المعلومات وتصنيفها لتحديد الفئات المنطقية. ولتجميع المعلومات، يمكنك وضع المعلومات في مجموعات مرتبطة منطقياً بحيث ترتبط المعلومات الموجودة في كل مجموعة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض. ويساعدك التجميع في تحديد الطرق التي يمكن من خلالها ربط المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة.

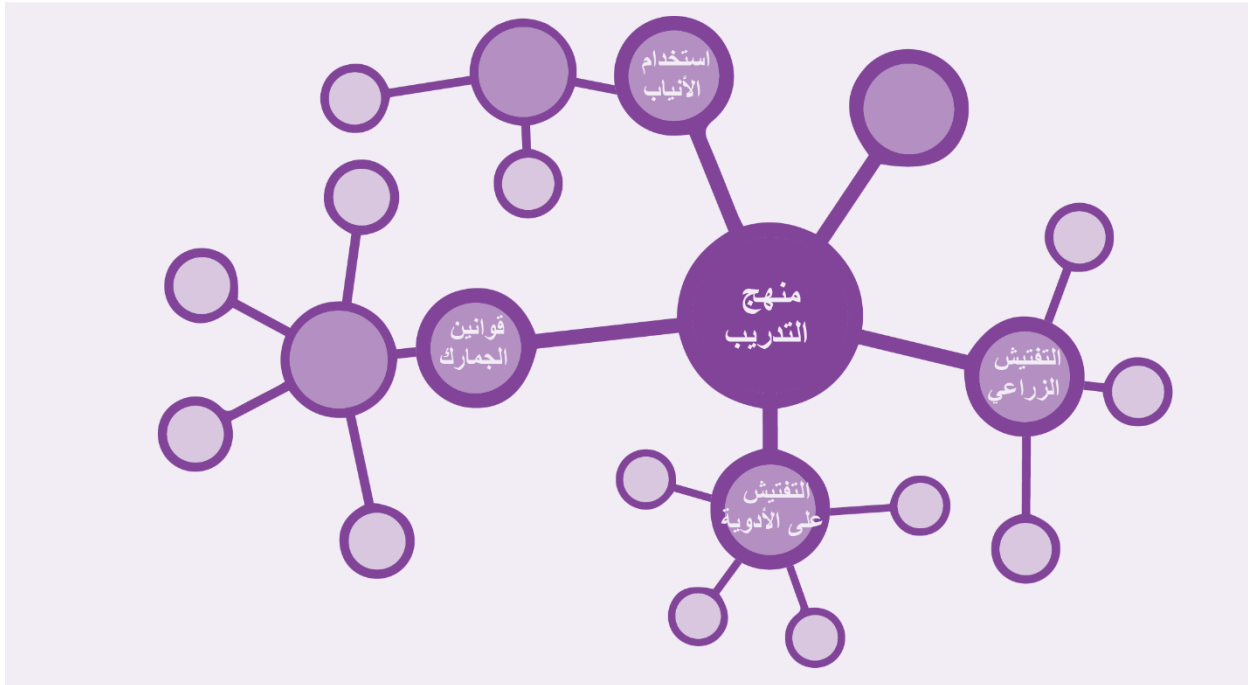
بعد تحليل العلاقة بين المعلومات في المجموعة، يمكنك بعد ذلك تصنيف كل مجموعة بعنوان: إما عبارة أو جملة تعبر عن هذه العلاقة كموضوع رئيسي. وقد تكون التسمية ببساطة عنواناً يعبر عن ما تضيفه المعلومات الفردية.

يمكن استخدام وثائقك الرقابية لمساعدتك في تعبئة هذه المعلومات. على سبيل المثال، بالنسبة للمعلومات التي تم جمعها للإجابة عن سؤال رقابي يتعلق بكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك تجميع المعلومات التي تم جمعها في فئات مثل "الموارد" أو "الفوائد" أو "التحديات". ولتصنيف المعلومات، يمكنك مراجعة المعلومات الواردة في تلك المجموعة لتقول: "انخفاض نسبة الحضور في أكاديمية تدريب المفتشين".

استخدام العروض المرئية أو الروابط

ثمة أسلوب آخر هو استخدام العروض المرئية لإجراء ارتباطات داخل الأسئلة الرقابية وخلالها. وتتضمن الخيارات خريطة ذهنية أو مخطط هيكل السمكة أو مخططاً تنظيمياً. راجع الأشكال 40 و 41 و 42، التي تحتوي على جزء من المعلومات مكتمل لتزويدك بفهم لكيفية قيامك بملء المربعات بناءً على أدلتك. ويمكن أيضاً استخدام هذه الخيارات خلال مراحل الرقابة الأخرى، مثل مرحلة التصميم.

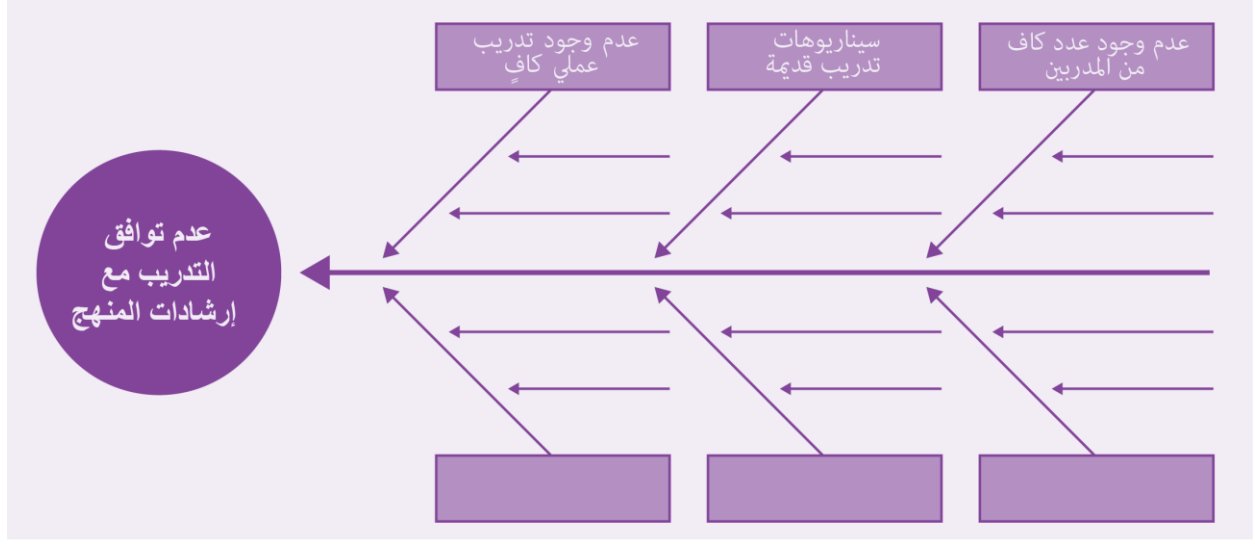
الشكل 40: الخريطة الذهنية



المصدر: مقتبس من مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية

تساعد الخريطة الذهنية في تصور وعرض جميع المعلومات المتعلقة بموضوع أو سؤال معين. على سبيل المثال، بالنسبة لسؤال الرقابة المتعلق بكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك استخدام موضوع منهج التدريب باعتباره نقطة الارتكاز أو الفكرة المركزية واستخدام كل مربع محيط لعرض أحد الموضوعات التي يغطيها المنهج.

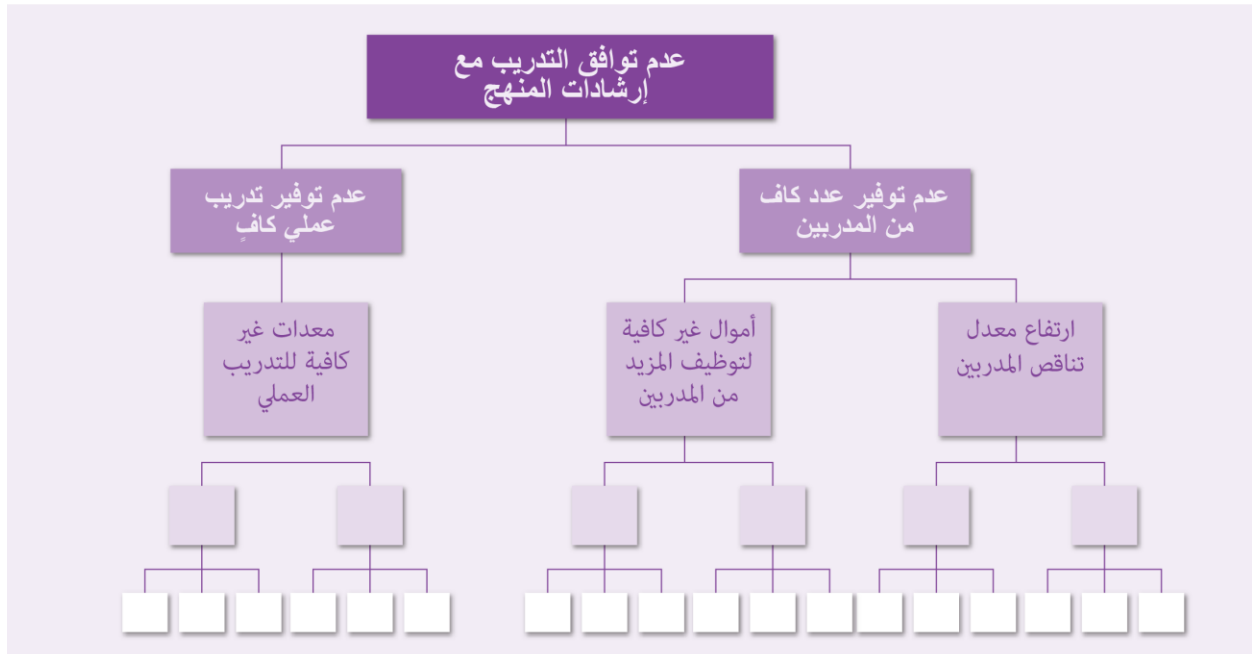
الشكل 41: مخطط هيكل السمكة



المصدر: مقتبس من مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية

يمكن استخدام مخطط هيكل السمكة لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتنظيمها بيانياً بحيث يمكنك وضع توصيات تستهدف السبب الجذري. بمراعاة المثال السابق لكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك استخدام بيان المشكلة بأن تدريب المفتشين الجمركي المقدم للمفتشين الجدد لا يفي بإرشادات منهج التدريب. يمكنك بعد ذلك استخدام دعائم المخطط لوصف الأسباب المحتملة، مثل التحديات المرتبطة بالموظفين أو المعدات أو السياسات.

الشكل 42: المخطط التنظيمي



المصدر: مقتبس من مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية

قد يساعدك المخطط التنظيمي في عرض كيفية ارتباط كل دليل بالآخرين، وباستخدام المثال السابق، يمكنك استخدام بيان المشكلة بأن تدريب التفتيش الجمركي المقدم للمفتشين الجدد لا يفي بإرشادات منهج التدريب أعلى المخطط التنظيمي. ويمكنك استخدام المستوى التالي من المربعات لوصف الحالات المختلفة لكيفية عدم تلبية التدريب للإرشادات.

الكتابة على الجدران

نصائح للتحضير لجلسة الكتابة على الجدران:

- اترك أسبوعين على الأقل بين جمع البيانات وعقد جلسة الكتابة على الجدران حتى يتم جمع كافة الوثائق ومراجعتها قبل الجلسة.
- راجع جميع وثائق الرقابة الخاصة بك لتكون على دراية بالمواد وإيلاء اهتمام خاص لتلك التي تعتقد أنها قد تكون ذات صلة بشكل خاص بأسئلة الرقابة لديك.
- حاول أن تكون متفتحاً: من الأفضل عدم الحضور إلى جلسة الكتابة على الجدران بمفاهيم مسبقة للنتائج والتوصيات.

ثمة طريقة أخرى لتقييم الأدلة كفريق وهي تقنية يشار إليها أحياناً باسم "الكتابة على الجدران". وهي الطريقة التي يتجمع فيها الفريق بأكمله وأصحاب المصلحة الداخليون والمشفرون في غرفة (أو يتجمعون بشكل افتراضي عبر سكايب أو أي طريقة أخرى)، وبمساعدة ميسر مدرب، يمكنك التحدث من خلال أسئلتهم الرقابية والأدلة التي جمعوها التي تتناول كل من هذه الأسئلة. ثم تعرض الفرق الأدلة بصرياً، باستخدام الملاحظات الملصقة على الحائط أو عبر جهاز كمبيوتر، حتى يتمكن كافة أفراد الفريق من رؤية معظم الأدلة والموضوعات التي تنشأ من هذا الدليل. فعلى مدار أيام قلائل، يناقش الفريق بعد ذلك مختلف الأدلة، وغالباً ما يستعرض الملاحظات، ويطور عرضاً مرئياً لنتائج الرقابة. ويلعب الميسر دوراً مهماً في سؤال الفريق وأصحاب المصلحة عن التفاصيل الداعمة للأدلة، وأسباب كافة أوجه القصور والتأثيرات.

43. كيف يمكنك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات؟

قد يؤدي تقييم أدلتك إلى نتائج الرقابة، وبناءً على هذه النتائج، يمكنك الوصول إلى **استنتاجات** و**توصيات**.

كيف يمكنك تطوير الاستنتاجات؟

تتيح لك **الاستنتاجات** تقديم حجة موجزة ومقنعة بأن هناك حاجة إلى اتخاذ إجراء لمعالجة النقص أو الاستفادة من فرصة التحسين وإعداد الأساس لأي توصيات. كما تمكنك الاستنتاجات أيضاً من: تقديم رأيك، مثبناً في أدلتك؛ توضيح وإضافة معنى إلى النتائج المحددة؛ وتجاوز إعادة ذكر النتائج التي سيتم عرضها في تقريرك الرقابي.

الاستنتاجات

راجع الاستنتاجات التي:

- ✓ تشير إلى مستوى الاقتصاد والكفاءة والفعالية من وجهة نظر شاملة بشأن الجوانب المتعلقة بالثلاثة المستويات أو تقديم بعض المعلومات حول مجموعة من النقاط المتعلقة بالثلاثة مستويات؛
- ✓ تكون واضحة ومختصرة - لا يتعين عليك تكرار جميع النتائج في قسم الاستنتاجات؛
- ✓ تعكس معايير الرقابة
- ✓ المحددة قدر الإمكان (على سبيل المثال التي تشير إلى الأداء الذي لم يصل إلى المستوى المتوقع أو المستوى المثالي)
- ✓ تعكس التغيرات بمرور الوقت (على سبيل المثال التي تشير إلى ما إذا كان خطر الأداء يرجع إلى زيادة في التطورات الجديدة)
- ✓ التي تكون متوازنة وتعكس نوعاً ما النتائج الرقابية
- ✓ التي تقدم ارتباط واضح بتوصيات التقرير.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

نصائح لإعداد الاستنتاجات الفعالة

- ✓ ربط الاستنتاجات بهدف الرقابة وشرح سبب أهمية الرقابة
- ✓ التأكد من أن الاستنتاجات متوازنة وتبرز أهميتها (مدى إيجابية و سلبية) نتائج الرقابة ومدى التقدم التي تحرزها الجهة الخاضعة للرقابة (إن وجد) في التعامل مع المشكلات المطارة.
- ✓ التأكد من تدفق الاستنتاجات منطقيًا من النتائج الرقابية
- ✓ عدم الاكتفاء بتلخيص النتائج أو تكرارها ولكن شرح أهميتها وسبب الحاجة إلى التوصيات

المصدر: مقتبس من مكتب المساواة الحكومي بالولايات المتحدة

كيف يمكنك تقديم التوصيات؟



يجب على المدقق تقديم توصيات بناءة قد تساهم بشكل كبير في معالجة نقاط الضعف أو المشاكل التي حددتها الرقابة، متى كان ذلك مناسبًا ومسموحًا به، من خلال تفويض الجهاز الأعلى للرقابة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/126

تُقدم **التوصيات** لتصحيح أوجه القصور والنتائج الأخرى التي تم تحديدها أثناء الرقابة إذا لزم الأمر. ومن المفيد إظهار الارتباط بين نتائج الرقابة والتوصيات باستخدام كلمات وعبارات أساسية متسقة. ويشار إلى ميزات التوصية الجيدة بالاختصار SMART: محددة، قابلة للقياس، ذات علاقة، ذات صلة، محددة المدة

يجب أن تتناول أي توصيات مقدمة أسباب أوجه القصور التي تم تحديدها وأن تساعد على تحسين البرامج والعمليات والأداء في الجهات الخاضعة للرقابة، دون التعدي على مسؤوليات إدارة الجهات الخاضعة للرقابة. كما يتعين عليك أيضًا مناقشة توصياتك مع الجهات الخاضعة للرقابة، كما تمت مناقشتها بمزيد من التفصيل في الفصل 7.

غالبًا ما تهدف التوصيات إلى إزالة الانحراف بين الأدلة ومعايير الرقابة، فقد تكون التوصيات أكثر فاعلية عندما تثبت بوضوح أنها تستحق الإجراء ومعقولة وفعالة من حيث التكلفة، وهذه التوصيات البناءة (المقتبسة من الدليل التوجيهي 127/3920) تكون:

- تهدف إلى حل أسباب الضعف أو المشاكل المحددة؛
- عملية؛
- ذات قيمة مضافة؛
- راسخة وتتدفق منطقيًا من النتائج والاستنتاجات؛
- مصاغة لتجنب الحقائق البديهية أو عكس معايير أو استنتاجات الرقابة ببساطة؛

- ليست عامة جدًا ولا مفصلة جدًا. عادة ما تخاطر التوصيات العامة للغاية بعدم إضافة قيمة، في حين أن التوصيات شديدة التفصيل قد تقيد المرونة اللازمة للجهات الخاضعة للرقابة. بالإضافة إلى ذلك، قد تتطلب سياسة وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة أن التوصيات المقدمة إلى الجهة الخاضعة للرقابة قد لا تكون إلزامية ومفصلة لدرجة أن الجهاز الأعلى للرقابة يمكن اعتباره مستشارين وليس مدققين مستقلين ومحايدين؛
- موجهة إلى المسؤولين عن اتخاذ الإجراءات، وتوضح الإجراءات الموصى بها.

عندما يكون ذلك ممكنًا، ينبغي مراعاة:

- ما إذا كانت أي من التوصيات قد تحظى بالأولوية (يتم تنفيذها أولاً) على غيرها؛
- ما الموارد التي قد تكون مطلوبة لتنفيذ التوصيات؛
- ما إذا كانت الفائدة المستمدة من التوصية تستحق تكلفة التنفيذ.

التوصيات

- ✓ التفكير في التوصيات المحتملة في وقت مبكر خلال عملية الرقابة وسؤال الجهات الفاعلة بشكل متكرر ما يمكن عمله لتحسين الأداء
- ✓ كتابة التوصيات بأسلوب يسمح للجهاز الأعلى للرقابة بتقييم مدى تطبيقها
- ✓ مناقشة التوصيات مع الجهة الخاضعة للرقابة للتعرف على التغيرات اللازم اتخاذها والأساليب العملية لتنفيذها، مما سيؤدي إلى التنفيذ الواقعي للتوصيات.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

مصفوفة نتائج الرقابة

إحدى الأدوات التي يمكنك استخدامها لتقييم أدلتك وتطوير الاستنتاجات والتوصيات هي **مصفوفة نتائج الرقابة**، كما هو موضح في الشكل 43. ونتيح لك هذه الأداة تحديد ما إذا كانت نتائجك وتوصياتك، إن وجدت، تستند إلى أدلة كافية ومناسبة. وقد تساعدك أيضاً مصفوفة نتائج الرقابة المطورة جيداً أثناء كتابة تقريرك.

الشكل 43: نموذج مصفوفة نتائج الرقابة

الهدف من الرقابة: التعبير بوضوح وموضوعية عن ماهية الرقابة.
سؤال الرقابة (نفس ما ورد في مصفوفة تصميم الرقابة): فيما يتعلق بكل سؤال رقابة (سؤال فرعي)، وتكرار كل العناصر المذكورة في الجدول.

| | |
|--|--|
| بيان النتائج (الموقف المحدد) | تم تحديد الأحداث الأكثر صلة في العمل الميداني. |
| المعايير | المعلومات المستخدمة لتحديد ما إذا كان الأداء المتوقع للعنصر الخاضع للرقابة مرضٍ، أم أنه يفوق التوقعات أو غير مرضٍ. |
| الأدلة والتحليل | نتائج تطبيق طرق تحليل البيانات أو تقييم الأدلة التي توصلت إليها. والأساليب المستخدمة في معالجة المعلومات التي تم جمعها أثناء العمل الميداني والنتائج المحققة التي يمكن الإشارة إليها |
| الأسباب | أسباب الوضع القائم قد ترتبط بأعداد أو وضع هدف الرقابة. قد يتعذر على المدير التحكم بها أي توصيات التي ينبغي أن تكون ذات صلة بالأسباب |
| التأثيرات | النتائج المتعلقة بالأسباب والمتوافقة مع النتائج. التي قد تكون مقياساً لمدى ارتباط النتائج بالموضوع. |
| هل الأدلة كافية (نعم / لا)، وإذا لم تكن كافية، فما العمل المتبقي الضروري لمعالجة أي ثغرات في الأدلة؟ | ضع في اعتبارك الأدلة المتوفرة لديك لكل عنصر من عناصر النتيجة وما إذا كانت كافية ومناسبة. إذا كان الأدلة الحالية غير كافية لكل عنصر، فما العمل المتبقي الضروري لمعالجة أي ثغرات في الأدلة؟ |
| الممارسات الجيدة | الإجراءات المحددة التي ينتج عنها أداء جيداً. التي قد تدعم التوصيات المقدمة. |
| التوصيات | المقترحات المحددة لمعالجة الأسباب (أو أوجه القصور). |

المصدر: مقتبس من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة والجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل

يوضح الشكل 44 عينة من نتيجة واحدة لمصفوفة النتائج الرقابية لرقابة الأداء.

الشكل 44: عينة من نتيجة واحدة لمصفوفة نتائج الرقابة

هدف الرقابة: المخاوف المتزايدة بشأن العنف الجنسي - الأفعال الجنسية غير المرغوب فيها - في الولايات المتحدة، لا سيما فيما يتعلق بالشرائح المعنية مثل طلاب الجامعات والمحكوم عليهم بالسجن والأفراد المسلحين.

سؤال الرقابة: إلى أي مدى تتعامل الوكالات الحكومية مع أي تحديات تفرضها الاختلافات في الجهود الحالية لجمع البيانات حول العنف الجنسي؟

النتائج:

| | | |
|---|--|---------|
| كانت جهود الوكالات لتقليل الاختلافات بين جمع البيانات حول حدوث العنف الجنسي مجزأة ومحدودة النطاق. | بيان النتائج (الموقف المحدد) | النتائج |
| تطلب اللجنة المعنية بمبادئ وممارسات الإحصاء الوطني لإحدى الوكالات الإحصائية الفيدرالية من الوكالات الفيدرالية التي تصدر إحصاءات فيدرالية مماثلة مهام مختلفة ما يلي: (1) التنسيق والتعاون مع بعضها البعض لتلبية الاحتياجات من المعلومات الحالية؛ (2) توفير البيانات الجديدة أو الأكثر فائدة مما يمكن أن يوفره نظام واحد. | المعايير | |
| هناك خمس جهود تبذلها الوكالات تهدف إلى زيادة التنسيق في إطار جهود جمع البيانات. يكون التنسيق لهذه الجهود ثنائي (تتضمن عادة اثنين من الجهود العشرة لجمع المعلومات في أن واحد) ويكون النطاق محدودًا. ليس لدى موظفي مكتب الإدارة والموازنة خطط لتشكيل مجموعة مشتركة بين الوكالات حول تنسيق البيانات المتعلقة بالعنف الجنسي. | الأدلة والتحليل | |
| لا يخطط مكتب الإدارة والموازنة لتشكيل مجموعة مشتركة بين الوكالات بشأن تنسيق البيانات عن العنف الجنسي. وقد أشار إلى أنه يخطط للتركيز على أولويات أخرى بدلاً من ذلك، مثل إعادة تصميم الاستقصاء الوطني لضحايا الجريمة | الأسباب | |
| بيانات العنف الجنسي غير متسقة وغير متوافقة وهناك غموض حول البيانات. هناك عدم فهم لنطاق مشكلة العنف الجنسي في الولايات المتحدة. | التأثيرات | |
| نعم | هل الأدلة كافية (نعم / لا)، وإذا لم تكن كافية، فما العمل المتبقي الضروري لمعالجة أي ثغرات في الأدلة؟ | |
| لا توجد | الممارسات الجيدة | |
| يجب على مدير مكتب الإدارة والموازنة إنشاء فريق مشترك بين الوكالات بشأن إحصاءات العنف الجنسي التي تأخذ في الاعتبار الاختلافات عبر جهود جمع البيانات لتقييم الاختلافات التي تعزز أو تعيق الفهم العام للعنف الجنسي في الولايات المتحدة. | التوصيات | |

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

كيف تعد لصياغة تقريرك؟ 44.

المناقشات داخل جهازك الأعلى للرقابة

بعد أن تقوم بتطوير النتائج والاستنتاجات والتوصيات، حسب الاقتضاء، من المفيد وصف هذه النتائج وتنقيح الرسائل والموضوعات الرئيسية التي تريد التأكيد عليها، والتوصل إلى اتفاق داخل جهازك الأعلى للرقابة للتحضير لصياغة تقريرك. قد ترغب في التفكير في عقد اجتماع مع جميع المدققين وأصحاب المصلحة الداخليين والمديرين الذين عملوا على رقابة الأداء حتى يتم التوصل إلى اتفاق حول نتائج الرقابة. وثمة خيار آخر هو مناقشة النتائج الناشئة كجزء من عملك المستمر والتفاعل مع أعضاء فريق الرقابة وأصحاب المصلحة الداخليين والمديرين.

للوصول إلى اتفاق حول نتائج الرقابية والاستعداد لصياغة التقرير، يمكن لفريق الرقابة مناقشة النتائج لجميع أسئلة الرقابة، مع الأخذ في الاعتبار مدى قوة وموثوقية الأدلة لكل إجابة، وتحديد ومعالجة أي غموض أو شكوك في الدليل. وفي حال وجود أية شكوك، قد يكون من الضروري جمع أدلة إضافية.

إجراء المناقشات مع الجهات الخاضعة للرقابة

كخطوة أخيرة قبل أن تبدأ في صياغة تقريرك، من المهم أن تتواصل وتناقش نتائج الرقابة مع الجهات الخاضعة للرقابة. فقد يساعدك هذا على تحديد ما إذا كانت أي تنقيحات ضرورية بناءً على وجهات نظر الجهات الخاضعة للرقابة وأي إجراءات حدثت منذ أن جمعت أدلتك. إذا كنت على اتصال وثيق مع الجهات الخاضعة للرقابة أثناء الدراسة، فمن المحتمل أن تكون هذه الخطوة سلسلة، حيث من الأرجح ألا تكون هناك أي مفاجآت.

يمكنك استخدام رد الفعل الأولي للجهات الخاضعة للرقابة من أجل:

- قياس ما إذا كانت استنتاجاتك معقولة؛
- طلب أدلة إضافية، حسب الحاجة؛
- تحديد أي أخطاء واقعية في مسودة نتائج الرقابة وتصحيحها؛
- إضافة مواد جديدة إلى مسودة نتائج الرقابة لتعكس وجهة نظر الجهات الخاضعة للرقابة؛
- تنقيح أي توصيات قد تكون أكثر تحديدًا.

قد تحتاج إلى إجراء تغييرات على مسودة التقرير المرتقب بعد هذه المناقشات مع الجهات الخاضعة للرقابة واستلام أي أدلة إضافية. وهذا ليس بالأمر السيئ - كل هذا جزء من عملية إنتاج تقرير عالي الجودة. ومن الضروري أن تستند كل هذه التغييرات إلى أدلة جيدة النوعية.

تذكر عند إعداد نتائج الرقابة والاستنتاجات والتوصيات (قدر الإمكان) مايلي:

- ... إعادة النظر في التقييم الأولي للمخاطر في ضوء الأدلة التي تم جمعها وتحديد ما إذا كان يجب تنفيذ العمل الرقابي الإضافي؛
- ... العمل بشكل منهجي ودقيق لتحليل أدلة التي توصلت إليها والبيانات التي تم جمعها، مما يضمن وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والاستجابة لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلة الرقابة؛
- ... التأكد من أن نتائج الرقابة موضوعية وعادلة ومتوازنة -مع الحفاظ على الاستقلالية، وإدراج كل من النقاط الإيجابية والسلبية وإعطاء المصدقية للجهة الخاضعة للرقابة عند استحقاقها؛
- ... النظر في الأهمية النسبية للنتائج وتطبيق الحكم المهني في تفسير مدى التأثير الفعلي للنتائج على أداء الجهة الخاضعة للرقابة ؛
- ... تحليل وتأكيد الأسباب وراء وجود انحراف عن المعايير إذا تم
- تحديد عدم تطابق بين المعايير والأدلة ؛
- ... التعرف على التأثيرات الإيجابية أو السلبية وما إذا تم تحديد عدم تطابق بين المعايير والأدلة؛
- ... التأكد من التدفق المنطقي لجميع الاستنتاجات والتوصيات من نتائج الرقابة وأنها متوازنة ومعقولة
- ... نقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات الأولية ومناقشتها إن أمكن مع الجهة الخاضعة للرقابة.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء



يشرح هذا الفصل كيفية إعداد تقرير **رقابة الأداء** وصياغته، ويتمثل الهدف من تقرير رقابة الأداء في إبلاغ نتائج الرقابة إلى السلطة التشريعية، والجهة الخاضعة للرقابة، وقاعدة أوسع من الجمهور.

سيجيب هذا الفصل عن الأسئلة التالية:

- كيف تُعد تقرير رقابة الأداء؟
- ما الخصائص الأساسية لتقرير رقابة الأداء؟
- كيف تعد هيكل منطقي للتقرير؟
- كيف تضمن جودة التقرير؟
- كيف تتناول تعليقات الغير أو تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة؟
- كيف تنشر التقرير النهائي وتبلغ عن النتائج؟

45. كيف تُعد تقرير رقابة الأداء؟

يضع التقرير الجيد للرقابة **النتائج والاستنتاجات** المهمة للأسئلة الرقابية، ويقدم **توصيات** عملية عند الاقتضاء. ينبغي للقارئ استيعاب ما تم إنجازه لإجراء مهمة الرقابة والسبب وراء إجراءاتها وكيفية إجراءاتها. كما ينبغي أن يتمكن من فهم سياق النشاط أو البرنامج محل الرقابة وقراءة التقرير دون أن يكون خبيراً ويتوصل إلى نفس الاستنتاجات التي توصل لها الجهاز الأعلى للرقابة.

تتبع الأجهزة العليا للرقابة أساليب مختلفة لتخصيص مهمة صياغة التقرير نفسه. وقد تقسم بعض الأجهزة العليا للرقابة العمل بين أعضاء فريق الرقابة، في حين تضم غيرها من الأجهزة أعضاء متخصصين في الصياغة. ولن يكون دائمًا الشخص الذي يتولى صياغة التقرير نفسه هو الذي يتولى تجميع أدلة الرقابة. إذا أعدت هيكل واضح للتقرير يُظهر المكان المناسب لكل من نتائج الرقابة، فستكون العملية أكثر سلاسة وأقل عرضة للخطأ.

إذا أعد أكثر من شخص مسودة التقرير، فلا بد من تخصيص وقت كافٍ لضمان اتساق أسلوبه ولغته. ومن المهم أن يراجع مشرفك المسودة، ويبحث تحديدًا عن الأجزاء التي يبدو فيها الدليل أو المنطق ضعيفًا. وقد تفكر أيضًا في إسناد المراجعة إلى شخص من خارج الفريق لضمان دعم الدليل والمنطق للاستنتاجات دعمًا واضحًا. وقد تساعد أيضًا المراجعات من خارج الفريق في ضمان الوضوح والاستقلالية.

46. ما الخصائص الأساسية لتقرير رقابة الأداء؟



يجب أن يسعى المدققون لتقديم تقارير رقابية شاملة ومقنعة وفي الوقت المناسب وسهلة القراءة ومتوازنة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/39

من المهم عند كتابة التقرير مراعاة الخصائص الخمسة الأساسية في تقارير رقابة الأداء، ولا بد من توافر هذه الخصائص في تقرير رقابة الأداء بغض النظر عن الهيكل الذي تم اختياره.

الشمولية

من المهم أن تتسم بالشمولية، بحيث تُدرج جميع المعلومات والحجج اللازمة لتحقيق الهدف الرقابي والأسئلة الرقابية في التقرير. وفي نفس الوقت، ينبغي أن يكون التقرير مفصل بشكل كافٍ حتى يؤدي إلى فهم الموضوع المطروح ونتائج الرقابة والاستنتاجات (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 117/3000)، والأهم من ذلك، يتعين عليك التأكد أن التقرير يتضمن أدلة كافية وملاءمة لدعم النتائج والاستنتاجات (عند الاقتضاء) فيما يتعلق بهدف (أهداف) الرقابة (الدليل التوجيهي 114-3920). تم مناقشة هذه العناصر بمزيد من التفصيل في هذا الفصل.

قوة الحجة

لا بد وأن يقتنع القارئ بحجتك في التقرير الذي يقوده إلى الاستنتاجات والتوصيات (عند الاقتضاء). ولكي تكون مقنعة، لا بد وأن يكون تقرير رقابة الأداء منظم بشكل منطقي ويبرز العلاقة بين الهدف (أهداف) الرقابة و/أو الأسئلة الرقابية والمعايير الرقابية والنتائج الرقابية والاستنتاجات والتوصيات. يعرض الفصل 6 مزيدًا من التفاصيل حول النتائج الناشئة التي تستند إلى أدلة ملائمة وكافية. يجب أيضًا أن يعرض التقرير نتائج الرقابة بطريقة مقنعة، ويتناول جميع الحجج ذات الصلة بالمناقشة وأن يكون دقيقًا. ولتحقيق الدقة، يجب أن يكون الدليل الرقابي المقدم ونتائج الرقابة واستنتاجاتها معروطين بشكل صحيح بأسلوب يستند إلى الحقائق. (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 118/3000)

لدى الجهاز الأعلى للرقابة هدفان رئيسيان عندما يهدف إلى إصدار تقرير مُقنع لرقابة الأداء:

- **المنطق:** يجب أن تكون قادرًا على تحديد منطق الحجة التي تقودك إلى الاستنتاج والتوصيات (عند الاقتضاء). ولا بد أن يكون هناك ارتباط واضح بين معايير الرقابة والاستنتاجات والتوصيات من خلال النتائج.
- **الدقة:** قد تؤدي التقارير غير الدقيقة إلى الإضرار بمصداقية الجهاز الأعلى للرقابة، فوجود شيء ما غير دقيق قد يلقى ظلالاً من الشك على صحة التقرير بأكمله (بل الجهاز الأعلى للرقابة) ويمكن أن يصرف الانتباه عن مضمون التقرير.

الوقت المناسب:

يجب أن يصدر تقرير رقابة الأداء في الوقت المناسب من أجل إتاحة المعلومات لاستخدامها من جانب الإدارة، والحكومة، والسلطة التشريعية، والأطراف المعنية الأخرى (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 119/3000). في بعض الحالات، قد يختار أيضًا الجهاز الأعلى للرقابة تقديم تقريرًا مبكرًا حول برنامج جديد، بالإضافة إلى خطط للعودة إلى الموضوع لتقييم التقدم المحرز.

ويهدف تقرير الرقابة إلى إحداث التطوير داخل الجهات الخاضعة للرقابة، ومن المتوقع أن تُمكن عمليات التطوير هذه الجهة من تحقيق أهدافها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

سهولة القراءة

ينبغي للأجهزة العليا للرقابة الإبلاغ عن المعلومات الموضوعية والتي تستند إلى الحقائق بأسلوب بسيط وواضح وباستخدام لغة مفهومة لجميع أصحاب المصلحة (معيار الإنتوساي 12/ المبدأ 4). رغم أن بعض أساليب التواصل وتفضيلاتها قد تختلف بين البلدان والثقافات المختلفة إلا أن ذلك من أجل الحفاظ على أسلوب احترافية التقرير وحياديته.

لا بد أن يكون التقرير مختصرًا ويضم أدلة إثبات كافية. وسيضمن الإيجاز أن حجم التقرير لم يعد أقل مما يلزم، وهذا سيؤدي إلى الوضوح ويساعد في نقل رسالة التقرير بفاعلية (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 120/3000). ومع ذلك، قد يكون التقرير الطويل، مهما كانت صياغته جيدة، مخيفًا للقراء أو محبطًا. إذا كان التقرير المطول أمرًا لا مفر منه، فقد تحتاج إلى التفكير في استخدام الملاحق أو نشر ملخص مستقل للنقاط الرئيسية.

لإصدار تقارير سهلة القراءة، من المفيد معرفة الجمهور وتفهم احتياجاته ومن ثم كتابة التقرير وفقًا لذلك (الدليل التوجيهي 120/3920). كما نوقش سابقًا، ضع في اعتبارك الاستعانة بالقراء من خارج فريق الرقابة للتحقق مما إذا كان التقرير سهل الفهم، ويمكنك أيضًا استخدام محلات القراءة الآلية البسيطة للحصول على تقييم أساسي لمدى تعقيد النص. تستخدم

التقارير المقروءة

- | | |
|---|---|
| ✓ استخدام الجمل القصيرة بدلًا من الجمل الطويلة، | ✓ استخدام المساعدات البصرية غير النصية (مثل الصور، الرسوم التوضيحية، الجداول، الرسوم البيانية، الخرائط) |
| ✓ استخدام التركيب البسيط للجمل (أبسط تركيب هو الفعل ثم الفاعل ثم المفعول به)، | ✓ تجنب استخدام المصطلحات الفنية، والكلمات المعقدة ونادرة الاستخدام |
| ✓ استخدام العناوين لتجزئة النص | ✓ تجنب الإفراط في استخدام الإشارات المرجعية والاختصارات |
| ✓ استخدام الأمثلة | |

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

هذه الأدوات مقاييس مثل متوسط الجملة أو طولها ومدى تعقيد المفردات لعرض مستوى القراءة المطلوب لفهم التقرير، ويمكن العثور عليها في المصادر المفتوحة أو كجزء من برامج معالجة الكلمات.

ثمة طريقة أخرى لجعل التقرير سهل القراءة وهي تضمين الرسومات أو العناصر المرئية في التقرير، وتضمن العروض المرئية للمعلومات قد يساعد القارئ في سرعة استيعاب المفاهيم المعقدة أو معرفة كيفية ارتباط الأفكار ببعضها البعض. يمكنهم أيضاً التخلص من الحاجة إلى كتابة أوصاف شاملة للعمليات أو الأحداث، وقد تكون الصور الفوتوغرافية مفيدة أيضاً لتضمينها إذا كانت ذات صلة بالموضوع، وسيجد القارئ المشغول تقريراً مليئاً بالعروض المرئية للمعلومات أسهل في القراءة. يعرض الشكل 45 أمثلة على العناصر المرئية في تقارير رقابة الأداء.

الشكل 45: أمثلة على العروض المرئية للمعلومات في تقارير رقابة الأداء

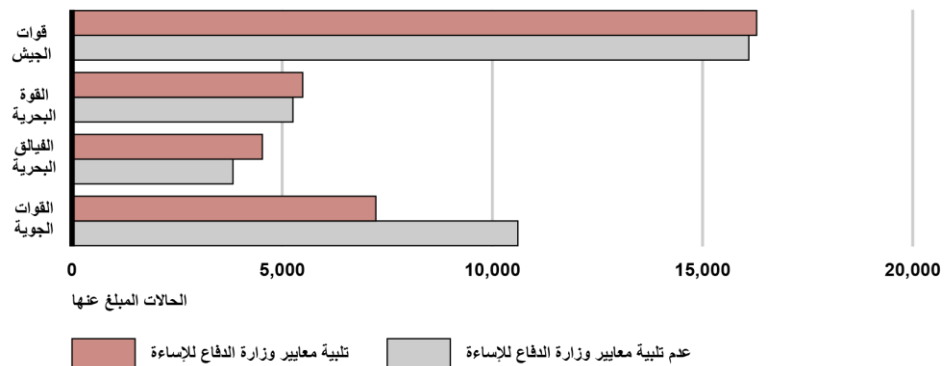
فئات المطارات التجارية لمطارات الولايات المتحدة على أساس صعود ركاب الولايات المتحدة (2017)

| عدد المطارات | الصعود الركاب السنوي للطائرة لكل فئة المطار | | الحد الأدنى من النسبة المئوية لإجمالي الصعود السنوي للركاب | فئات المطارات التجارية |
|--------------|---|----------------|--|------------------------------|
| | العدد | النسبة المئوية | | |
| 30 | 617,598,283 | 72.0% | 1% أو أكثر | المحور الكبير |
| 31 | 138,949,064 | 16.2% | 0.25% على الأقل ولكن أقل من 1% | المحور المتوسط |
| 70 | 71,157,137 | 8.3% | 0.05% على الأقل ولكن أقل من 0.25% | المحور الصغير |
| 255 | 28,881,284 | 3.4% | ما يزيد عن 10.000 ولكن أقل من 0.05% | غير المحورية |
| 125 | 627,545 | 0.1% | 2.500 على الأقل ولا يزيد عن 10.000 | الخدمة التجارية غير الأساسية |

المصدر: تحليل مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة لبيانات صعود الركاب الصادر من إدارة الطيران الفيدرالية لعام 2017، الهياكل الأساسية للمطارات، ومعلومات عن صناديق الأموال والتمويل للمشروعات المخططة، 2020، مكتب المساءلة الحكومي - 20-298

ملحوظة: يُعرف مصطلح "محور" في القانون الفيدرالي لتحديد مطارات الخدمة التجارية كما تم قياسها بواسطة صعود الركاب، ويتم تجميع المطارات في أربع فئات رئيسية. (الباب 49 من قانون الولايات المتحدة، القسم 40102، المادة (29)، و(31)، و(31)، و(42)).

حوادث الاعتداء على الأطفال المبلغ عنها (جسدياً، أو جنسياً، أو عاطفياً أو الإهمال)، طبقاً لمعايير وزارة الدفاع، السنوات المالية من 2014 إلى 2018.



المصدر: تحليل مكتب المساءلة الحكومي لبيانات برنامج الدفاع عن الأسرة، رعاية الطفل، المزيد من التعاون والتوجيه اللازم لتعزيز ملاحقة وزارة الدفاع لعمليات استغلال الأطفال والاستجابة لها، 2020، مكتب المساءلة الحكومي - 20-110

تُعد الشمولية أيضًا أحد العناصر المهمة في سهولة القراءة، ويميل القراء إلى إضفاء مزيد من المصداقية على تقريرك إذا رأوا أنك تناولت اهتماماتهم الخاصة. على سبيل المثال، إذا كنت تتناول أحد البرامج التي لها تأثيرات مختلفة في أجزاء مختلفة في بلدك، فيمكنك جذب القراء باستخدام الخرائط والرسومات الأخرى لإظهار هذا التأثير المتنوع في مناطق أو قطاعات مختلفة من المجتمع.

الانتران

يُقصد بالانتران أن يكون تقرير رقابة الأداء محايد من حيث الموضوع أو الأسلوب، ويتعين عليك تقديم جميع الأدلة الرقابية بطريقة غير متحيزة والتأكد من الإبلاغ عن النتائج الإيجابية والسلبية. كثيرًا ما يميل المدققون إلى التركيز على المشاكل والتي تؤدي إلى التوصيات لإجراء التحسين. وعلى الرغم من أهمية تضمين هذه الأمور، إلا أنه من المهم بنفس الدرجة تقديم الصورة كاملة عن الموضوع أو النشاط الرقابي. وإذا كانت الجهات الخاضعة للرقابة تحسن القيام بشيء ما، فتأكد من إبلاغه فضلًا عن الأجزاء التي بحاجة إلى التحسين. كن على دراية أيضًا بمخاطر المبالغة والمغالاة في الأداء الضعيف من جانب الجهات الخاضعة للرقابة (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 121/3000).

التقارير المتوازنة

- ✓ تقديم النتائج بفاعلية وإنصاف، وباستخدام مصطلحات محايدة، وتجنب المعلومات المتحيزة أو اللغة التي يمكن أن تثير الدفاعة والاعتراض من جانب الجهة الخاضعة للرقابة.
- ✓ تقديم رؤى ووجهات نظر مختلفة عن الموضوع
- ✓ التقارير الكاملة التي تتضمن النقاط الإيجابية وتلك التي بحاجة إلى تحسين وإعطاء المصداقية حينما يكون ذلك واجبًا وتتضمن الجوانب
- الإيجابية التي قد تؤدي إلى تحسين في أداء المنظمات الحكومية الأخرى التي تستخدم التقرير.
- ✓ لا يجب الإفصاح عن الحقائق، ولا ينبغي المبالغة في أوجه القصور البسيطة

المصدر: التوجيه 3920/120

كيف تنشئ هيكل تقرير منطقي؟ 47.

ستحتاج إلى هيكل تقرير منطقي لنقل نتائج الرقابة والاستنتاجات والتوصيات إلى القراء مع مراعاة الخصائص الخمس الرئيسية. وفي بعض الحالات، سيخطط كل سؤال من الأسئلة الرقابية التي تطرحها فصلًا منفصلًا في تقرير الرقابة. ومع ذلك، لا يحدث ذلك في جميع الحالات. على سبيل المثال، إذا كانت النتائج من سؤاليين منفصلين للرقابة مترابطة، فقد يكون من الأنسب عرضها في نفس الفصل.

بغض النظر عن الهيكل الذي تم اختياره، فمن الممارسات الجيدة دائمًا قبل الصياغة وضع مخطط عام للتقرير، وسيعزز هذا الأسلوب التدفق المنطقي للتقرير ويقلل من فرصة النسخ غير الضروري للمحتوى، ومن المحتمل أيضًا أن يحتاج التقرير إلى سياق كافٍ أو معلومات أساسية للقارئ لفهم الموضوع. على سبيل المثال، قد يتعين على القارئ فهم أدوار المشاركين ومسؤولياتهم في موضوع الرقابة ومقدار الأموال التي يتم إنفاقها وأهداف الحكومة من موضوع الرقابة.

ستتخذ صيغ التقارير العديد من الأشكال والأنواع المختلفة، بناءً على الجهاز الأعلى للرقابة والعمل الرقابي، ومن المهم أن تضع الجمهور في اعتبارك أثناء قيامك بتطوير هيكل مناسب للتقرير، وتناقش المعلومات الواردة أدناه الأجزاء الشائعة من التقرير.

العنوان

ينقل **العنوان** الجيد بوضوح موضوع (أو رسالة) التقرير، وقد يقوم العنوان بمعاينة التوصيات في بعض العناوين الموجهة نحو الرسائل.

- مثال على العنوان الوصفي: جهود الولايات المتحدة في مكافحة غسيل الأموال القائمة على التجارة (GAO-20-314R).
- مثال على العنوان الموجه نحو الرسائل: يجب معالجة نقاط الضعف في إدارة ومراقبة الأمن السيبراني (GAO-20-199).

قد ترغب أيضًا في تحديد ما إذا كنت تريد ذكر اسم الجهات الخاضعة للرقابة في العنوان أم لا. على سبيل المثال، إذا كان تقريرك يغطي عمل عدة وزارات مختلفة، فيمكنك حذف اسمائهم من عنوان التقرير من أجل الإيجاز.

عنوان تقرير الرقابة

دون ذكر اسم الجهة المسؤولة

حماية البنية التحتية الكندية بالغة الأهمية من التهديدات الإلكترونية (التقرير الكامل للمراقب العام بكندا عام 2012)

ذكر اسم الجهة المسؤولة:

إدارة الإيرادات الداخلية: إدارة ديون دعم الطفل (تقرير المدقق العام الجديد لعام 2010 زيلندا)

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

جدول المحتويات

يعرض **جدول المحتويات** الجيد هيكل التقرير بوضوح، مما يتيح للقراء سهولة العثور على الأقسام التي يهتمون بها، ويوضح الشكل 49 أحد هذه الأساليب.

الشكل 46: صفحة المحتويات باستخدام العناوين القائمة على الأسئلة

| صفحة | العناوين الرئيسية |
|------|--|
| 7 | الملخص والتوصيات |
| 7 | المعلومات الأساسية |
| 8 | الاستنتاجات |
| 8 | النتائج الداعمة |
| 10 | التوصيات |
| 10 | ملخص استجابة الجهة |
| 11 | الرسائل الأساسية المقدمة من هذه الرقابة إلى جميع الجهات الحكومية الاسترالية |
| 13 | نتائج الرقابة |
| 14 | 1. المعلومات الأساسية |
| 14 | أنشطة الامتثال والنزاعات وتحصيل الديون التي يضطلع بها مكتب الضرائب الاسترالي للشركات الصغيرة |
| 19 | الأساس المنطقي لإجراء الرقابة |
| 19 | نهج الرقابة |
| 21 | 2. الترتيبات التنظيمية لإدارة الديون الضريبية للشركات الصغيرة |
| 21 | هل يوجد لدى مكتب الضرائب الاسترالي استراتيجيات وأساليب لدعم إدارة الديون الصغيرة التجارية بفعالية؟ |
| 28 | هل يوجد لدى مكتب الضرائب الاسترالي أساليب فعالة للتنسيق عبر أنشطة الامتثال والنزاع والديون للشركات الصغيرة؟ |
| 36 | هل يستخدم مكتب الضرائب الاسترالي الممارسات الدولية وآراء أصحاب المصلحة والتحسين المستمر للإبلاغ عن التغييرات في استراتيجيات وإجراءات الديون للشركات الصغيرة؟ |
| 39 | 3. الإدارة المتسقة لديون الشركات الصغيرة |
| 39 | هل يوجد لدى مكتب الضرائب الاسترالي اساليب دعم الاتساق في التدرج بالدين نحو اتخاذ إجراءات قوية وصارمة؟ |
| 44 | هل يوجد لدى مكتب الضرائب الاسترالي ضوابط فعالة لضمان اتساق إجراءات الديون التي تتسم بالقوة والصرامة من أجل ديون ضرائب الشركات الصغيرة؟ |
| 54 | 4. مراقبة الأداء و اعداد التقارير |
| 54 | هل يوجد إعداد تقارير ومراقبة فعالة في الشركات الصغيرة، بما في ذلك الديون الضريبية الناشئة عن أنشطة الامتثال؟ |
| 58 | هل يوجد لدى مكتب الضرائب الاسترالي إطار أداء سليم فيما يتعلق بالاسترداد الفعال والمتسق لديون ضرائب الشركات الصغيرة، بما في ذلك الديون الناشئة عن أنشطة الامتثال؟ |
| 69 | الملحقات |
| 70 | الملحق 1: استجابة مكتب الضرائب الاسترالي |
| 71 | الملحق 2: إجراءات مكتب الضرائب الاسترالي القوية والصارمة |
| 73 | الملحق 3: القضايا التي طرحها برنامج "فور كونرز" على قناة أي بي سي |
| 75 | الملحق 4: مؤشرات وقياسات الجودة لمكتب الضرائب الاسترالي |

في الشكل 46، استخدم الجهاز الأعلى للرقابة عناوين بنمط الأسئلة لأجزاء التقرير التي تغطي نتائج الرقابة، وتفضل بعض الأجهزة العليا للرقابة استخدام صفحة المحتويات كملخص قصير للنتائج. وللقيام بذلك، تستخدم العناوين التي هي ملخصات من جملة واحدة لنتائج الرقابة الخاصة بها. يعرض الشكل 47 مثالاً على هذا النهج.

الشكل 47: صفحة المحتويات باستخدام العناوين الوصفية

| الصفحة | العناوين الرئيسية |
|--------|--|
| 5 | الملخص |
| 11 | التوصيات |
| | الجزء 1 |
| 13 | يوجد لدى حكومة ويلز خطة لمنع النفايات لكنها ركزت المزيد من الاهتمام و الموارد على إعادة التدوير |
| 14 | نجحت حكومة ويلز في التركيز على زيادة إعادة التدوير التي تقوم بها البلديات، ولكن منع النفايات لم يلق بروتاً |
| 17 | عموماً بالرغم من بعض المبادرات المهمة |
| 23 | رغم ما يعكسه برنامج منع النفايات ممارسة شائعة، إلا أن هناك فرصاً للتعليم من الأساليب المتبعة في أماكن أخرى وتعزيز الاستفادة من التشريعات والحوافز المالية |
| 26 | قدمت حكومة ويلز تمويلاً ضخماً للمجالس من أجل الخدمات التي تقدمها إدارة النفايات التابعة للبلدية، لكن هذا دعم في الغالب إعادة التدوير ولم يُنفق سوى القليل جداً على منع النفايات. |
| | منحت حكومة ويلز، خلال الفترة من أكتوبر 2015 وسبتمبر 2018، 13 مليون جنيه إسترليني لثلاث منظمات غير ربحية ذات والتي تتضمن أهدافها، على سبيل المثال لا الحصر، منع النفايات |
| | الجزء 1 |
| 30 | تعد البيانات التي استخدمتها حكومة ويلز لقياس الأداء مقابل الأهداف الطموحة لمنع النفايات ذات جودة متغيرة وتشير إلى تقدم متفاوت |
| 31 | تمتلك حكومة ويلز بيانات جيدة عن نفايات البلدية إلا أن البيانات التي لديها عن معظم النفايات الأخرى محدودة |
| 35 | تشير البيانات المتوفرة عن كمية النفايات المتولدة إلى تقدم متفاوت لتحقيق أهداف الحكومة الويلزية الطموحة لمنع النفايات |
| 43 | الملحقات |
| 44 | الملحق 1 - أساليب الرقابة |
| 45 | الملحق 2- العناصر الرئيسية لبرنامج منع النفايات التابع لحكومة ويلز وخطط قطاع النفايات |

المصدر: إدارة النفايات في ويلز - منع التلوث - مكتب الرقابة في ويلز، 2019

الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي عبارة عن فصل قصير مصمم لتقديم ملخص سريع للنقاط الرئيسية والرسائل الرئيسية للتقرير. يقرأ الكثيرون هذا الجزء من التقرير فقط؛ وبالتالي فمن المهم أن يكون مكتوباً بشكل واضح وأن يلخص بإيجاز أهم أجزاء التقرير. وعادة ما يتضمن الملخص التنفيذي معلومات موجزة عن موضوع الرقابة والمنهجية والنتائج الرئيسية والاستنتاجات والتوصيات.

لا تستخدم جميع الأجهزة العليا للرقابة ملخصاً تنفيذياً؛ لأن بعضها يلخص تقرير الرقابة بطرق أخرى. على سبيل المثال، يستخدم مكتب المساواة للحكومة للولايات المتحدة ملخصاً من صفحة واحدة كبديل (انظر الملحق 17). عند الاستخدام، فإن الملخص الجيد سوف:

- يعكس بدقة ما هو موجود في باقي التقرير؛
 - يكون موجزًا دون إغفال نتائج الرقابة المهمة؛
 - يوجه القارئ إلى أهمية أسئلة الرقابة وإجاباتها؛
 - يظهر للقارئ الأجزاء الرئيسية من التقرير التي تدعم جميع النتائج الرئيسية للرقابة؛
 - يعمل كوثيقة قائمة بذاتها؛
 - يشمل فقط المواد التي تم تناولها في مكان آخر في التقرير الرئيسي؛
 - يذكر معلومات سياقية مهمة مثل مهمات الرقابة السابقة أو تغطية الهيئة التشريعية للموضوع.
- عند الاقتضاء، قد يشتمل الملخص التنفيذي على رسم بياني أو مرئي للمساعدة في نقل الرسالة.
- ويجب الملخص التنفيذي الفعال على الأسئلة الأساسية التي سيطرحها القارئ حول كافة الموضوعات الخاضعة للرقابة وتقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة. على سبيل المثال، تطلب إرشادات مكتب الرقابة الوطني في المملكة المتحدة بشأن صياغة ملخصات الرقابة من المدققين الإجابة على قائمة الأسئلة التالية، حسب الاقتضاء:
- **تقييم الأداء:** كيف تبدو القيمة الجيدة في سياق هذه الدراسة؟ ما أسس المقارنة أو الوضع المغاير للواقع التي تم استخدامها؟
 - عندما يكون موضوع المقارنة ممارسة تشغيلية جيدة: كيف تحدد الممارسة الجيدة؟
 - **الكمية:** هل إجمالي الموارد على المحك والإنجازات محددة كميًا؟ هل قُدمت التكاليف والمزايا بطريقة تدعم الاستنتاج المتعلق بالأداء؟
 - **السببية:** هل من الممكن أن تنسب القيمة أو المزايا في النظام إلى الإنفاق المحدد الذي يتم فحصه؟ عند تفسير البيانات بمرور الوقت، ما العوامل الأخرى التي أثرت على النتائج والمخرجات؟
 - **الشكوك:** ما المخاطر والشكوك المتعلقة بالبيانات المستخدمة في التقرير؟ تخضع جميع البيانات للشك، ومن المعقول أن نوضح صراحة مستوى عدم اليقين.
- عادة ما يتناسب طول الملخص التنفيذي مع طول التقرير الرئيسي ومدى تعقيده. ومع ذلك، يميل الملخص النموذجي إلى أن يكون أقل من ثلاث صفحات، ويقدم الملحق 18 توضيحًا عن الملخص التنفيذي.

الملخص التنفيذي

✓ ومن المفيد في بعض الأحيان التفكير في : الملخص التنفيذي باعتباره قد كتب خصيصاً من أجل لجنة الحسابات العامة أو اللجنة التشريعية للرقابة. والتقارير المكتوبة للجهة الخاضعة للرقابة والملاحق المكتوبة للأكاديميين أو الموظفين المتخصصين الذين لديهم اهتمام بهذا المجال وبالمناهجية المفصلة.

✓ إعداد ملخص تنفيذي من الفقرات والجمل الموجزة الواردة بالتقرير الرئيسي - حيث سيؤكد هذا على توافق الملخص مع التقرير.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

مقدمة

توفر **مقدمة** التقرير سياق رقابة الأداء، مما يساعد القارئ على فهم الرقابة، وعادة ما تستخدم الأجهزة العليا للرقابة قسم المقدمة في التقرير لوصف موضوع الرقابة دون النتائج.

ليس من الضروري أن تكون المقدمة طويلة ومفصلة. فإذا كان القارئ بحاجة إلى مزيد من التفاصيل، يمكنك إتاحتها في الملحق أو في قسم منفصل في المعلومات الأساسية، أو يمكنك تحديد مكان حصول القارئ على مزيد من المعلومات.

المقدمات

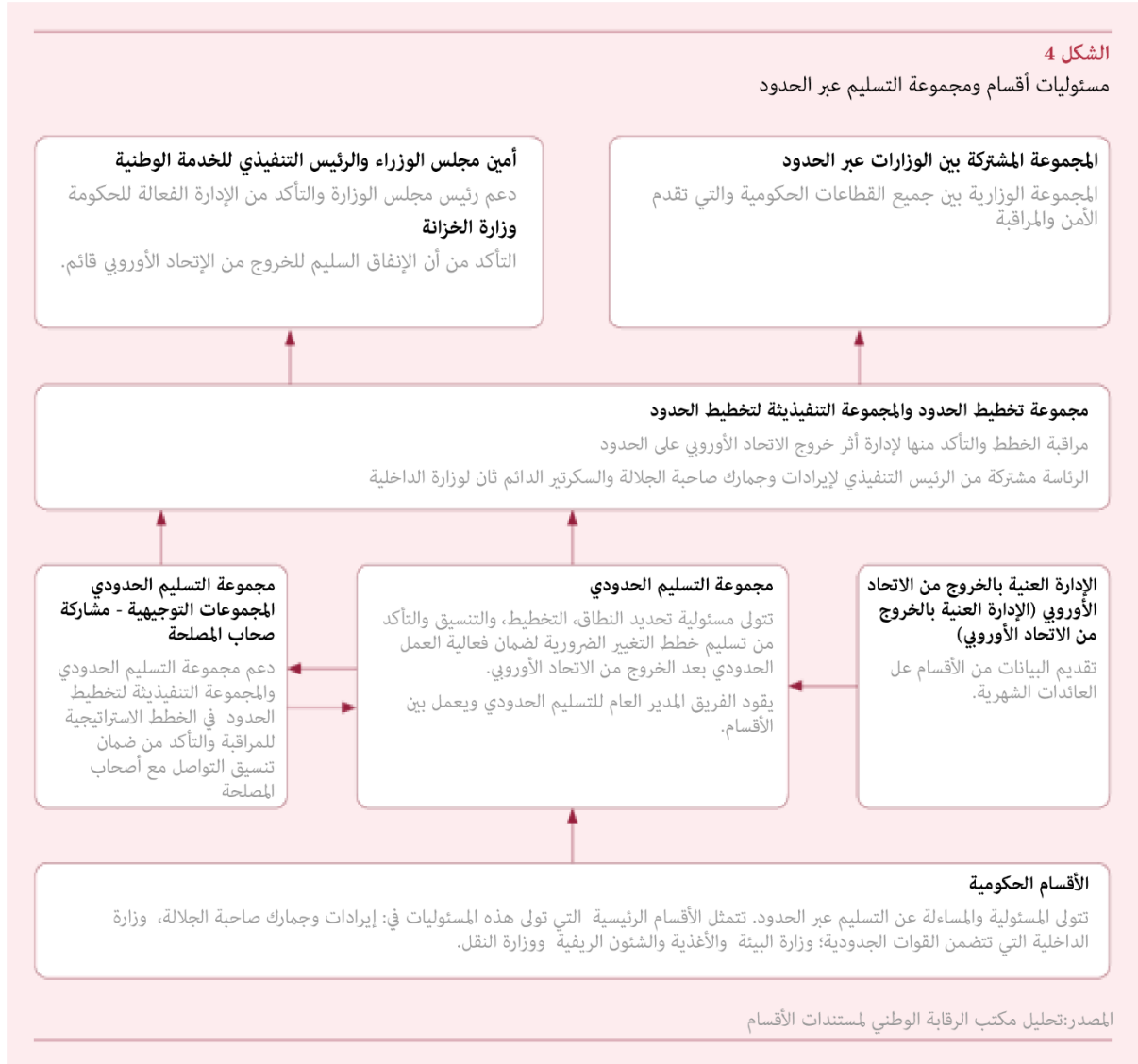
✓ إبلاغ القارئ بالسبب وراء الإبلاغ عن هذا العمل الآن
✓ استخدام قسم الملاحق أو الإشارات المرجعية أو قائمة المراجع لتوجيه القارئ نحو المزيد من التفاصيل.

✓ تضمين السياق الكافي للقارئ لمعرفة كيفية إدارة الجهة الخاضعة للرقابة دون المزيد من التفاصيل التي يميل إلى تجاوز هذا القسم.
✓ مراعاة استخدام التخطيط البسيط لتوضيح الجهة المسؤولة عن العمل الخاضع للرقابة

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

يوضح **الشكل 48** كيفية شرح مسؤوليات مختلف الجهات في مقدمة التقرير. وبدلاً من ذلك، يمكن أيضاً وضع هذه المعلومات في القسم المنفصل في المعلومات الأساسية في التقرير، أو في الملحق، حسب الاقتضاء.

الشكل 48: استخدام رسم بياني بسيط لتوضيح مسؤوليات المنظمات الخاضعة للرقابة



المصدر: مكتب الرقابة الوطني بالملكة المتحدة

هدف (أهداف) الرقابة والأسئلة

من المهم أن يصف تقريرك لرقابة الأداء **هدف (أهداف) الرقابة والأسئلة الرقابية**. يحتاج القراء إلى هذه المعلومات لفهم الغرض من الرقابة، وطبيعة أعمال الرقابة التي تم إجراؤها ومداها وأي قيود هامة مفروضة على أهداف الرقابة ونطاقها ومنهجيتها. انظر الفصل 4 للحصول على أمثلة حول الأهداف والأسئلة الرقابية.

نطاق الرقابة والمنهجية

يختلف القراء باختلاف احتياجاتهم وتوقعاتهم من الرقابة، ويساعد **نطاق** الرقابة القارئ على فهم:

- المتوقع من التقرير؛
- فائدة النتائج والاستنتاجات؛
- درجة اعتمادهم على النتائج والاستنتاجات.

التأكد من إخبار القارئ بأي تحديد للنطاق في منهجية الرقابة. على سبيل المثال، تشمل معظم مهمات الرقابة فترة زمنية محددة جدًا. ومن المهم إخبار القارئ ما إذا كان التقرير يركز على مجموعة أضيق من الأنشطة الخاضعة للرقابة مما قد يتضمنه عنوان التقرير. على سبيل المثال، إذا كان التقرير الذي يحمل عنوان "حماية الأراضي الرطبة" لا يغطي الأنشطة في جميع الأراضي الرطبة الوطنية، فسيتعين عليك شرح ما يركز عليه التقرير تحديدًا.

قم بوصف أيضًا **منهجية الرقابة** المستخدمة في معالجة هدف (أهداف) الرقابة (انظر الشكل 49)، يمكنك وصف المنهجية بإيجاز في محتوى التقرير بمزيد من التفاصيل في الملحق.

لا بد من ذكر المحتوى الأساسي للتقرير كحد أدنى وبشكل موجز:

- منهجية الرقابة وأسلوبها؛
- مصادر البيانات؛
- البيانات المجمعة وأساليب التحليل المستخدمة؛
- أي قيود مفروضة على البيانات المستخدمة.

غالبًا ما يكون من المهم تقديم المزيد من التفاصيل للقارئ حول المنهجية وأي بيانات مستخدمة في التقرير. لذا، قد يكون من الملائم تقديم مزيدًا من التفاصيل في الملحق، على سبيل المثال، قد تقدم معلومات حول:

- ما قمت به من أجل تحديد موثوقية البيانات؛
- ما إذا كان هناك قيود متأصلة في البيانات و/أو التحليل؛
- إذا كانت هناك قيود على البيانات والأدلة الأخرى التي يمكنك الوصول إليها؛
- ما إذا كانت أي اتجاهات تحددها في تحليلك الكمي ذات دلالة إحصائية.

الشكل 49: منهجية التقرير النموذجي

جزء من وصف منهجية تقرير الرقابة الأداء

ملوشرات سوق العمل المختارة من 2013 إلى 2018، وقمنا بمراجعة أحدث خطط قانون الفرص والابتكار في القوى العاملة في ال 50 ولاية

"لفحص خصائص الميكانيكيين ورجال الإصلاح الحاصلين على شهادة إدارة الطيران الفيدرالية، قمنا بتحليل بيانات المتزاكمة لإدارة الطيران الفيدرالية اعتباراً من ديسمبر 2018 للخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس. لفحص خصائص التوظيف لعمال صيانة الطيران - مثل الأجور والبطالة - قمنا بتحليل البيانات الحالية لاستقصاء المجموعة الإحصائية من مكتب إحصائيات العمل

المصدر: تقرير مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة، صيانة الطائرات: يمكن أن يؤدي المزيد من التنسيق والبيانات إلى تعزيز إدارة الطيران الفيدرالية لتعزيز قوة عاملة قوية ومتنوعة، مكتب المساءلة الحكومي - 20-206

انظر الملحق 19 للحصول على وصف لنطاق التقرير المذكور ومنهجيته.

معايير الرقابة ومصادرها

من الضروري ذكر **معايير الرقابة** وكيفية تطويرها والمصادر. ومن خلال تسليط الضوء على معايير الرقابة، فإنك توضح المعيار الذي تحكم على الأداء على أساسه.

معايير الرقابة ليست متاحة دائماً بسهولة في رقابة الأداء، وفي مثل هذه الحالات يتعين على فريق الرقابة تطوير المعايير ومناقشتها مع الجهات الخاضعة للرقابة. إذا لم توافق الجهات الخاضعة للرقابة على المعايير، يتحمل الجهاز الأعلى للرقابة المسؤولية النهائية لتحديدها. وفي حالة وجود خلاف كبير حول المعايير التي وضعها الجهاز الأعلى للرقابة، يتعين على المدققين النظر في خطر قيام الجهات الخاضعة للرقابة بالاعتراض على النتائج حيث يمكن للمدققين فقط الإشارة إلى أنفسهم كمصدر للمعايير. تم مناقشة هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل 4.

نتائج الرقابة

المعيار



يجب على المدقق التأكد من استخلاص نتائج الرقابة بشكل واضح وفق هدف (أهداف) و / أو أسئلة الرقابة، أو شرح سبب عدم إمكانية ذلك.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/124

كما نوقش بالتفصيل في الفصل 6، من المهم أن تقوم بصياغة التقرير حتى يفهم القارئ كيف ترتبط **نتائج الرقابة** بمعايير الرقابة والأدلة التي تم جمعها أثناء العمل الميداني، وتوضح العديد من التقارير هذا الارتباط من خلال تنظيم النتائج وفقاً لأسئلة الرقابة. يصبح كل سؤال رقابة قسمًا أو فصلاً من تقرير الرقابة، الذي يحتوي على النتائج ذات الصلة. وبناءً على ما إذا كانت النتائج المختلفة مترابطة أم لا، قد يكون من المناسب وضع استنتاجات في نفس الفصل أو كفصل منفصل. وبغض النظر عن طريقة التنظيم المختارة، من المهم أن يفهم القارئ بوضوح الحالة والأدلة والسبب والنتيجة لأي من النتائج، كما نوقش في الفصل 6.

لقد تعرفنا على أوجه القصور المصاحبة لجهود تحويل المخدرات من إدارة مكافحة المخدرات بما في ذلك ما يلي:

- تحليل قوي استباقي محدد للبيانات المبلغ عنها في مجال الصناعة. على الرغم من أن أنظمة البيانات الحالية لإدارة مكافحة المخدرات ليست مصممة لإجراء تحليل في الوقت الفعلي، وأنها تجري بعض التحليلات للبيانات المبلغ عنها في مجال الصناعة، مثل الاستجابة لطلبات مكاتب الأقسام الميدانية، إلا أن إدارة مكافحة المخدرات قد تجري المزيد من التحليلات باستخدام العمليات الحسابية الآلية باستخدام الحاسب الآلي للمساعدة في تحديد أنماط مشكوك فيها في البيانات. على سبيل المثال، يمكن لإدارة مكافحة المخدرات تحليل البيانات لتحديد الكميات غير العادية من المعاملات التي تم إلغاءها أو كميات غير عادية من المخدرات التي تم التخلص منها بدلاً من بيعها. ويمكنها أيضاً تحليل البيانات لتحديد اتجاهات التوزيع أو شراء المخدرات في منطقة جغرافية معينة. أما التحليل الآخر الذي يمكن أن تقوم به إدارة مكافحة المخدرات هو البحث عن أنماط غير عادية عند مقارنة طلبات المخدرات في أحد المناطق الجغرافية مع مناطق أخرى المجاورة. يمكن أن تساعد هذه التحليلات إدارة مكافحة المخدرات بشكل استباقي في التعرف على الأعمال المشبوهة أو المسجلين مما قد

- عدم وجود هيكل إدارة البيانات لإدارة جميع بيانات عمليات المخدرات. على الرغم من أن إدارة مكافحة المخدرات لديها إرشادات وسياسات وإجراءات لاستخدام بعض أنظمة المعلومات، إلا أنها لم تنشئ هيكلًا رسميًا لإدارة البيانات لإدارة جميع البيانات التي تجمعها وتحافظ عليها، الأمر الذي يُعد على أنه جزءاً لا يتجزأ من أعمال التحكم في تحويل المخدرات. يُعرف هيكل إدارة البيانات على أنه مجموعة من السياسات والإجراءات ذات طابع مؤسسي لإدارة البيانات طوال دورة حياة إعداد معايير البيانات وتنفيذها. تُعزز مجالس الصناعة والتكنولوجيا، وضع المعايير المحلية والدولية للمنظمات والهيئات الفيدرالية استخدام هيكل الحوكمة لمراقبة إعداد البيانات والمحتوى الرقمي وغيرهما من أصول البيانات وإدارتهم وتنفيذهم. في حين بدأت إدارة مكافحة المخدرات في تعزيز جهودها لإعداد هيكل الحوكمة، فهي تكون في المراحل الأولية من الإعداد ولا تكون هناك تفاصيل إضافية لتوثيق جهودها. قد تساعد هيكل حوكمة البيانات إدارة مكافحة المخدرات في التأكد من أهمية اتساق أصول البيانات والاستخدام التام لها.

المصدر: تقرير مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة، مكافحة المخدرات: الإجراءات اللازمة لضمان جدوى البيانات المتعلقة بأوامر المواد الأفيونية المشبوهة، 2020، مكتب المساءلة الحكومي، 20-118

أيضاً، كما نوقش سابقاً، قد يؤدي استخدام الرسومات والجدول إلى تحسين سهولة قراءة التقرير بشكل كبير.

الاستنتاجات

تتضمن العديد من التقارير **استنتاجات** تجمع النتائج والمعلومات الواردة في التقرير، كما نوقش في الفصل 6. وهناك العديد من الطرق لكتابة هذا القسم اعتماداً على أسلوب تقرير الجهاز الأعلى للرقابة واحتياجات الجمهور.

فيما يلي مثال على قسم الاستنتاجات من تقرير الرقابة الإثيوبي بشأن التنوع البيولوجي:

"تم تحديد ورد النيل من قبل الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة كواحد من أسوأ 10 أعشاب ضارة في العالم. وعلى الرغم من عدم وجود دليل محدد على موعد مشاهدة ورد النيل لأول مرة في إثيوبيا، إلا أن مدى الضرر في العقود الماضية كان مدمراً. يضطلع المعهد الإثيوبي للتنوع البيولوجي بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين بمسؤولية قانونية لتنسيق إجراءات إدارة الحشائش الغازية وتنفيذها، مثل المنع أو الاستئصال أو الاحتواء والسيطرة والاستعادة. ومع ذلك، خلصت الرقابة إلى أن المعهد أخفق في إدارة مشكلة ورد النيل في إثيوبيا بكفاءة وفعالية"

التوصيات

تحتوي العديد من التقارير على توصيات للجهات الخاضعة للرقابة. وللتذكير، يمكن عرض ميزات التوصية الجيدة باختصار SMART: محددة، وقابلة للقياس، ودقيقة ويمكن عزوها، وذات صلة، ومحددة المدة. ويناقش الفصل 6 تطوير التوصيات بالتفصيل.

يعرض الشكل 50 مثلاً على توصيات الجهاز الأعلى للرقابة.

الشكل 50: أمثلة على التوصيات الواردة في التقارير المختارة لرقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة

| | |
|---|--|
| <p>يدعم القسم إدخال شبكات الصدمات من قبل السلطات الصحية الاستراتيجية. ومع ذلك ، نظرا لعدم إحراز تقدم في تحسين الخدمات الأساسية للصدمات على مدار العشرين عامًا الماضية، نوصي بالإجراءات التالية:</p> <p>أ. تُعد صناديق الرعاية الأولية وصناديق الإسعاف وتنفيذ بروتوكولات الفرز لتحديد أقسام الطوارئ التي أصيبت بجروح خطيرة والتي يجب أن يؤخذ للعلاج. يجري هذا العمل بالتنسيق من قبل الهيئات الصحية الاستراتيجية</p> <p>ب. تستخدم صناديق الرعاية الأولية صلاحيات التكليف لمطالبة جميع صناديق الحادة والمؤسسة مع أقسام الطوارئ التي تستقبل مرضى الصدمات بإرسال البيانات إلى شبكة بيانات وأبحاث الإصابات. يتمثل الغرض من ذلك في استخدام البيانات التي تم جمعها لنقل التطوير المستمر لشبكات الصدمات.</p> <p>ج. تضع السلطات الصحية الاستراتيجية مع صناديق المستشفيات بروتوكولات لنقل المرضى الذين يحتاجون إلى رعاية متخصصة أو إجراءات جراحية غير متوفرة في المستشفى المستقبل.</p> | <p>أوجه التحسن في شبكات الصدمات</p> |
| <p>نوصي وزارة المرأة بما يلي:</p> <p>أ. تعزيز أنظمة الحوكمة من خلال مراجعة الإطار القانوني الذي ينظم القضاء على العنف ضد المرأة، وتحسين التنسيق بين المنظمات غير الحكومية والسلطات الحكومية ذات الصلة، وتحسين التزامات الحكومة بالاتفاقيات الدولية.</p> <p>ب التنسيق الفعال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ذوي الصلة لتعزيز تطبيق الإطار القانوني بشأن العنف ضد المرأة.</p> <p>ج. تحسين وتعزيز ترتيبات الرصد والإبلاغ.</p> | <p>تنسيق إجراءات القضاء على العنف ضد المرأة</p> |
| <p>لاتخاذ قرارات مستنيرة أثناء الاستجابة لحالات العنف المنزلي، نوصي وزارة الداخلية بضمن:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. وصول إلى المعلومات الأساسية (إذا كان المنتهك قد أدين سابقًا، وتعاطي المخدرات، وحيازة الأسلحة النارية، وما إلى ذلك) لقضية العنف المنزلي لضابط الشرطة المستجيب، لضمان التقييم الصحيح للمخاطر على الفور وتوفير الحماية الواجبة للضحية. 2. تجميع الدفاع وكذلك الأوامر الزجرية في نفس قاعدة البيانات لتمكين الاستجابة السريعة والفعالة للانتهاكات. 3. من أجل الكشف المبكر عن العنف المنزلي، تقوم اللجنة مع الأطراف المسؤولة بوضع وتنفيذ نظام للكشف المبكر عن حالات العنف المنزلي في إطار أنشطة الفحوصات الطبية الروتينية للأطفال، والكشف عن النساء وما إلى ذلك. | <p>اتخاذ قرارات بشأن حالات العنف المنزلي</p> |
| <p>يوصي الجهاز الأعلى للرقابة وزارة التعليم بما يلي:</p> <p>أ. صياغة مؤشرات أداء مناسبة لتحديد مدى تحسين البرنامج للوصول إلى التعليم الجيد وتخفيف الازدحام في المدارس العامة ؛</p> <p>ب. التأكد من أن البرنامج يعطي الأولوية للمحرومين؛</p> <p>ج. إنشاء فريق GASTPE المركب ، وبعد ذلك ، مكتب مخصص وعملي لإدارة البرنامج ؛</p> <p>د. تطوير خطتها الإستراتيجية لنظم المعلومات من أجل دمج جميع أنظمة تكنولوجيا المعلومات (IT) ذات الصلة ، بما في ذلك تلك التي يُزعم أنها مملوكة للجنة مساعدة التعليم الخاص.</p> | <p>المساعدات الحكومية للطلاب والمعلمين في التعليم الخاص</p> |

المصدر: مكتب الرقابة الوطني، الجهاز الأعلى للرقابة في كوت ديفوار وجمهورية الغابون

الاختصارات

بالنسبة لبعض الموضوعات، قد تجد صعوبة في تجنب استخدام **الاختصارات** والمصطلحات الفنية غير المألوفة. يمكنك مساعدة القارئ بوضع مسرد المصطلحات وقائمة بالاختصارات في بداية التقرير أو الملحق.

48. كيف تضمن جودة التقرير؟

ثمة طرق عدة يمكن أن تساعد بها الأجهزة العليا للرقابة في ضمان **جودة** عالية للتقارير التي تصدرها. وتتضمن هذه الطرق عملية تخطيط دليل التقرير بالرجوع إلى مصادر أخرى، والحصول على مراجعات للتقرير والحصول على تعليقات من الجهات الخاضعة للرقابة قبل نشر التقرير النهائي.

كيف تخطط الدليل بالرجوع إلى المصادر؟

من الممارسات الجيدة إصدار تسوية بيانات أو مسار رقابي مكافئ يوضح مصدر جميع الأرقام والحقائق والأحكام التي تظهر في تقريرك الذي تم نشره. وسيؤدي القيام بذلك إلى تقليل مخاطر الخطأ في التقرير وتسهيل الرد إذا تم استجواب الحقائق من قبل المدققين أو الجهات الخاضعة للرقابة أو الأطراف الأخرى. يعرض الشكل 51 مثلاً على كيفية إعداد تسوية البيانات لتقريرك.

الشكل 51: مثال على مستند تسوية البيانات لتقرير رقابة الأداء

| الفقرة | المرجع | المصدر/ الشرح |
|--------|---|---|
| 2.3 | في يونيو 2019، أعلنت وزارة التعليم توقف الأنظمة الأخرى المخطط لها لإنشاء الكليات الجديدة. | صرح وزير التعليم في الخطاب الذي ألقاه أمام البرلمان في 3 يونيو 2019، بأنه "تتمثل أولوية الحكومة في بناء أفضل الكليات الممكنة للطلاب. تم تحديد بعض العيوب في الدفعة الأولى الجديدة التي قمنا بإنشاءها. ومن ثم سنتعلم من المشاكل السابقة قبل الشروع في بناء المرافق المتبقية." (سجلات البرلمان، يونيو 2019) |
| 2.4 | هذا التأجيل سيكلف الوزارة 15 مليون دولار | يوضح الشكل 8 تحليل إجمالي مبلغ 15 مليون دولار. ويعد لمصدر بمثابة خطة مشروع الوزارة، المجلد 3.7، مايو 2019. يتكون إجمالي مبلغ 15 مليون دولار من... |

المصدر: مكتب الرقابة الوطني

ما المقصود بعملية مراجعة التقرير؟

لقد ناقشنا في الفصل 2 الحاجة إلى قيام الأجهزة العليا للرقابة بتطبيق ضوابط الجودة كجزء من إطار ضمان جودتك. وقبل النشر، تضع الأجهزة العليا للرقابة مسودة تقاريرها المنقحة من خلال ضوابط الجودة الداخلية. وسيكون للأجهزة العليا للرقابة تفضيلاتها الخاصة فيما يتعلق بإجراءات مراجعة الجودة، ولكن يتم إجراء المراجعة عادةً عن طريق:

- المديرين على مختلف المستويات داخل الجهاز الأعلى للرقابة؛
- خبراء التواصل؛
- مكتب داخلي للجهاز الأعلى للرقابة ومستقل عن فريق الرقابة؛
- ربما خبير خارجي. على سبيل المثال، قد تطلب مراجعة من قبل مهني أكاديمي أو خبير منهج أو خبير آخر لديه معرفة متعمقة بالعمل الذي يتم مراجعته.

ونقدم لك تلك المراجعات ضمناً مستقلاً على نزاهة التقرير وتوازنه. تقارير عادلة ومتوازنة:

- التعامل مع الأدلة المجمعة بموضوعية، وتجنب التحيز والإجفاف؛
- تقديم الاعتبار اللازم لكل من الأدلة الإيجابية والسلبية ذات الصلة بموضوع الرقابة؛
- تقديم الأدلة بطريقة غير مضللة أو على الأرجح جعل القارئ يستخلص منها استدلال غير دقيق.

من المهم أن يتمتع المراجعون بالمهارات اللازمة لإصدار حكم مهني مستقل. ويقدم الفصل 2 مزيداً من التفاصيل حول تطبيق الحكم المهني والشك المهني.

كما نوقش سابقاً، تمرر الأجهزة العليا للرقابة أيضاً بشكل عام مسودتها النهائية من خلال المراجعات التي تجريها الإدارة العليا و/أو المراجعون و/أو متخصصو الاتصالات. ويوضح الشكل 52 كيفية تنظيم أحد الأجهزة العليا للرقابة مراقبة جودة مسودات تقاريره.

الشكل 52: كيف ينفذ مكتب الرقابة الوطني بتنزانيا مراجعات مراقبة الجودة لتقارير رقابته

مراقبة الجودة

الموضوع الخاضع للرقابة. قد يكونوا على سبيل المثال، أساتذة جامعيين لدى مؤسسات تعليمية رفيعة أو موظفي خدمة مدنية متقاعدين أو غيرهم من الخبراء الذين لم يكن لديهم مصلحة في الجهة الخاضعة للرقابة. يقدم الخبراء النصيحة والمشورة فيما يتعلق بالنتائج والاستنتاجات والتوصيات الأولية الموضوعية ومناقشة القضايا الصعبة والغامضة والخلافية ووضع استراتيجيات بديلة لإعداد التقارير، مما يساعدنا في تحسين جودة التقارير الخاصة بنا. يشارك المراقب والمدقق العام بصفة شخصية في اجتماعات المراجعة مع الخبراء. استكمالاً للمراجعة الإشرافية، فهذا يعني أن هناك المزيد لتزويد المراقب والمدقق العام بالتأكد على جودة مسودة التقرير. يتمثل الهدف من مراجعة المشرف في التأكد من اتخاذ الفريق القرارات الرئيسية ومراجعة مسودة التقرير من قبل المسؤولين في الإدارة العليا الذين قد يعرضوا الفريق لتحديات صعبة. تخضع قادة الفريق للإشراف من قبل الرؤساء ومساعد المديرين العام ونائب المراقب العام المسؤولين عن رقابة الأداء. تتمثل مسؤولية المديرين في التأكد من اتخاذ الإجراء السليم للمهام الرقابية وفق السلطات المختصة ووفقاً للإجراءات الموضوعية. يُقصد الجهاز الأعلى للرقابة الهيكل الحالية للإدارة موضع التنفيذ. يُقصد بهذا الهيكل مراجعة مسودة التقارير من قبل مساعد المراقب العام فضلاً عن نائب المراقب العام والمراقب والمدقق العام

لا يمكن فرض الجودة من قبل المراجعين، على الرغم من أنها جزأ لا يتجزأ في عملية رقابة الأداء بالكامل. ومع ذلك، تعد مراجعة رقابة الجودة أحد أهم أجزاء العملية. ففي تنزانيا الجهاز الأعلى للرقابة، وجميع الأجهزة العليا للرقابة الأخرى، تعد جودة تقارير رقابة الأداء ذات أهمية قصوى. فقد يُستغرق وقتاً طويلاً لبناء الثقة، رغم أنه من السهل هدمها بالمعلومات غير الدقيقة والتحليل السيء في التقارير الفردية. يتمثل الغرض من مراجعات رقابة الجودة في تعزيز جودة التقارير وحمايتها من عدم كفاية جودة التقارير.

يستخدم الجهاز الأعلى للرقابة ثلاثة الأنواع من مراجعات رقابة الجودة بانتظام في جميع عمليات رقابة الأداء: مراجعة الأقران، مراجعة الخبراء المعنيين والمراجعة التي يضطلع بها ثلاثة مستويات من المديرين.

في مراجعات الأقران، يراجع الزملاء من الفرق الأخرى الخطط لإجراء الرقابة، فضلاً عن مسودة التقرير. يتم مناقشة مسودة الدراسة المسبقة ومسودة تقرير الرقابة في الاجتماعات مع مدققي الأداء. يخطط الجهاز الأعلى للرقابة لتوسيع ممارسات رقابة الأداء وقد يتعين قصر اجتماعات المراجعة على الأقسام المختلفة. تتيح مراجعة الأقران الفرصة لفريق الرقابة باختبار الحكم على الحكمة والخبرة المجمعة للزملاء وهناك ميزة أخرى تتمثل في الحفاظ على المراجعين وغيرهم من الموظفين الحاليين مع ما تفعله الفرق الأخرى ومشاركة الأساليب الإبداعية (مثل الأساليب المناسبة لجمع البيانات في منطقة معينة بسبب السلوك الثقافي، مما يساهم في توحيد وتحسين ممارسات رقابة الأداء، والتجارب الناجحة. ممارسات تدقيق الأداء.

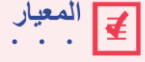
يطلب أيضاً الجهاز الأعلى للرقابة من الخبراء المعنيين مراجعة مسودة التقارير قبل نشرها. يتم انتقاء الخبراء من بين الخبراء المعروفين في هذا المجال بالخبرات النظرية والعملية الموسعة في

المصدر: دليل رقابة الأداء من الأفرواسي، 2016

خلال هذه العملية، من المهم للمراجعين أن يمعنوا النظر بعناية في سلسلة المنطق التي تقود من النتائج الأولية إلى التحليل ثم إلى استنتاجات الرقابة، ويتعين عليهم إعادة النظر في وجهات النظر المختلفة وجميع الحجج ذات الصلة قبل استخلاص النتائج النهائية. من المهم بشكل خاص أن يتوصل أي قارئ عاقل إلى نتيجة مماثلة من نفس الدليل.

49. كيف تتناول تعليقات الغير أو تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة؟

كما هو موضح في الفصل 6، من المهم جدًا أن يناقش الفريق النتائج مع الجهات الخاضعة للرقابة. وبالإضافة إلى ذلك، من المهم الحصول على آراء الجهات الخاضعة للرقابة ودمج أي تغييرات مناسبة قبل النشر، قبل الانتهاء من التقرير. وتنتشر بعض الأجهزة العليا للرقابة التعليقات الرسمية للجهات الخاضعة للرقابة و/أو تحليل التعليقات في التقرير النهائي من أجل الشفافية الكاملة.



يجب على المدقق منح الجهة الخاضعة للرقابة الفرصة للتعليق على نتائج واستنتاجات وتوصيات الرقابة قبل أن يصدر الجهاز الأعلى للرقابة تقريره الرقابي.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/129

عندما تزود الجهات الخاضعة للرقابة رسميًا بنسخة من تقريرك، فقد تقدم تعليقات على ما يلي:

- دقة الوقائع للتقرير؛
- كيفية تفسير الحقائق واستخلاص النتائج؛
- الآثار المترتبة على التوصيات التي قدمتها.

فحص استجابة الجهات الخاضعة للرقابة بعناية، وإجراء أي تغييرات مناسبة على مسودة التقرير بناءً على معايير الأدلة، وستكون قد ناقشت بالفعل نتائجك الناشئة مع الجهات الخاضعة للرقابة، كما هو مذكور أعلاه. ومع ذلك، في بعض الأحيان تستجيب الجهات الخاضعة للرقابة بشكل مختلف عندما ترى نتائجك في شكل تقرير.

كجزء من مشارك الرقابي، احتفظ بملخص رسمي لكيفية إدراج أي تعديلات اقترحتها الجهات الخاضعة للرقابة والسبب وراء ذلك، بالإضافة إلى نسخة من تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة.



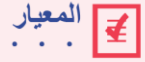
يجب على المدقق تسجيل فحص تعليقات الجهة الخاضعة للرقابة في أوراق العمل، بما في ذلك أسباب إجراء تغييرات على تقرير الرقابة أو رفض التعليقات المستلمة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/130

بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تتضمن تقارير الرقابة مراجع مباشرة أو غير مباشرة إلى **الأطراف الأخرى** (المنظمات والمجموعات والأفراد غير مشمولين في نطاق الرقابة). على سبيل المثال، قد يشير تقريرك إلى مؤسسة خيرية أو مجموعة اجتماعية أخرى تمثل الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات العامة.

نوصي بإخطار هذه الجهات الأخرى ومطالبتها بالتحقق من دقة البيانات المتعلقة بها واكتمالها. ويمكن هذه العملية الجهاز الأعلى للرقابة من التأكد أن الإحالات إلى الأطراف الأخرى دقيقة وعادلة. وفي بعض الحالات، قد يكون من الأنسب عدم إرسال سوى ذلك الجزء من التقرير الذي ينطبق على مؤسساتها إلى الأطراف الأخرى.

كيف تنشر التقرير النهائي وتبلغ عن النتائج؟ 50.



يجب على الجهاز الأعلى للرقابة توفير تقارير الرقابة على نطاق واسع، مع مراعاة اللوائح الخاصة بالمعلومات السرية.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/133

يمكن أن يعزز توزيع تقارير الرقابة على نطاق واسع من مصداقية المهمة الرقابية. لذا، يجب توزيع تقارير الرقابة على الجهات الخاضعة للرقابة والجهة التنفيذية و/أو الجهة التشريعية والأطراف المسؤولة الأخرى. كما يجب إتاحة الوصول إلى التقارير لأصحاب المصلحة الآخرين والعامّة بشكل مباشر وعبر وسائل الإعلام، باستثناء التقارير التي تحتوي على معلومات حساسة أو سرية. (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 134/3000)

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة نشر تقاريرها وتوزيعها وفق صلاحياتها المحددة، وقد تختلف الممارسات بين الأجهزة العليا للرقابة، ويتمثل المتلقي الأساسي الذي يتلقى تقارير رقابة الأداء في الجهة التشريعية والجهة التنفيذية والوكالات الحكومية والجمهور. وتُمكن رقابة الأداء الجيدة الجهة التشريعية من الإشراف الفعال على أداء الحكومة والوكالات، والتأثير على صانعي القرار في الحكومة والخدمة العامة لإجراء تغييرات تؤدي إلى نتائج أداء أفضل. ومع ذلك، هناك أيضًا الجمهور العام وأصحاب المصلحة الآخرين مثل القطاع الخاص ووسائل الإعلام وكل من له مصلحة، ولكن قد تكون الاهتمامات مختلفة، في نتائج رقابة الأداء (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 135/3000). من المهم التواصل مع جميع الأطراف ذات الصلة.

عند كتابة تقرير رقابة الأداء، تذكر ...

- | | |
|--|---|
| ... إعداد هيكل منطقي ومعقول للتقرير؛ | ... التأكد من مراجعة التقرير بشكل مستقل للتأكد من |
| ... كتابة التوصيات باستخدام إطار SMART (محدد، قابل للقياس، قابل للإنسان، ذو صلة ومحدد بزمان؛ | استيفاء معايير المؤسسة العليا للرقابة ودعم الأدلة النتائج |
| ... التأكد من أن تقريرك شامل، ومقنع، ومقدم في الوقت المناسب، | والاستنتاجات ؛ و |
| ومقروء، ومتوازن. | ... توفير الوقت الكافي للحصول على التعليقات من الجهة |
| | الخاضعة للرقابة والأطراف الأخرى ذات الصلة والنظر فيها. |

المصدر: مبادرة تنمية الإنتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء



يصف هذا الفصل أهمية متابعة نتائج رقابة الأداء وتوصياتها ومتى يجب إجرائها.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بمتابعة رقابة الأداء؟
- كيف تجري متابعة على الرقابة؟
- متى تجري المتابعة؟
- كيف تقيس مدى تأثير المهمة الرقابية؟
- كيف تعد تقارير نتائج المتابعة؟

51. ما المقصود بمتابعة رقابة الأداء؟



يجب على المدقق أن يتابع، حسب الاقتضاء، نتائج وتوصيات الرقابة السابقة، ويقدم الجهاز الأعلى للرقابة تقريراً إلى الهيئة التشريعية، إن أمكن، بشأن استنتاجات وآثار جميع الإجراءات التصحيحية ذات الصلة.

يجب على المدقق تركيز المتابعة على ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد عالجت بشكل كاف المشاكل وعالجت الوضع الأساسي بعد فترة معقولة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/136 و 3000/139

يشير مصطلح **المتابعة** إلى فحصك للإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهات الخاضعة للرقابة أو أي جهة مسؤولة أخرى بشأن **نتائج** رقابة الأداء **وتوصياتها**. والمتابعة هي المرحلة الأخيرة من **دورة الرقابة** والتي تبدأ عادة بعد مرور الوقت الكافي للنتائج التي تلزم معالجتها وإعمال التوصيات. وتعد المتابعة نشاطاً **مستقلاً** يهدف إلى زيادة قيمة عملية الرقابة من خلال تعزيز آثار عملية الرقابة.

والهدف الرئيسي لرقابة الأداء هو تطوير أداء القطاع العام والمسائلة من خلال إعمال توصيات الرقابة (انظر الفصل 1)، وتقع مسؤولية معالجة النتائج وتنفيذ توصيات الرقابة في الوقت المناسب على عاتق الجهات الخاضعة للرقابة. ومن خلال عملية المتابعة يمكنك ملاحظة إذا ما عالجت الجهات الخاضعة للرقابة النتائج ونفذت التوصيات.


ووفقاً لمعيار الإنتوساي P-12، فإن إعداد التقارير عن متابعة المعايير المتخذة فيما يتعلق بنتائج الرقابة وتوصياتها هي طريقة للمساعدة على ضمان تمكين تلك الجهات المسؤولة عن حوكمة القطاع العام من تحمل مسؤولياتهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. واستناداً إلى اختصاص الأجهزة العليا للرقابة والترتيبات الدستورية الواسعة، قد يشمل أصحاب المصلحة كل من السلطات التشريعية ولجانها و/أو إدارة الجهات الخاضعة للرقابة ومجالس الإدارة.

إن الجهات الخاضعة للرقابة غير ملزمة قانوناً بتنفيذ التوصيات المقدمة من الجهاز الأعلى للرقابة في معظم البلدان. إن إقامة العلاقات الجيدة مع الجهات الخاضعة للرقابة يمكن أن تزيد من احتمالية معالجة أوجه القصور التي وجدت أثناء المهمة الرقابية وتنفيذ التوصيات بالإضافة إلى تقديم العديد من المزايا كما يذكر هذا الدليل. ومن المهم تقديم الأدلة المقنعة لمعالجة النتائج وتنفيذ التوصيات التي قد تحقق المزايا الهامة للجهات الخاضعة للرقابة والمؤسسات العامة وللمواطنين أثناء المهمة الرقابية وخلال التقرير ذاته. ومن المهم أيضاً متابعة تلك النتائج والتوصيات لتحديد ما إذا تم تنفيذها ومدى تأثيرها. متابعة التركيز على ما إذا كانت الجهات الخاضعة للرقابة قد عالجت بشكل سليم أوجه القصور المكتشفة بعد فترة زمنية معقولة. (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 140/3000)

وباختصار، تخدم نتائج أعمال الرقابة وتوصياتها أغراضاً متعددة (التوجيه 147/3920):

- **تحديد إلى أي مدى نفذت الجهات الخاضعة للرقابة التغييرات كاستجابة لنتائج مهمة الرقابة وتوصياتها؛** وقد تساعدك عملية المتابعة في تحديد الإجراءات التي اتخذتها الجهات الخاضعة للرقابة لمعالجة أي نقاط ضعف لوحظت كنتيجة للمهمة الرقابية.
- **تحديد الآثار التي يمكن نسبها إلى المهمات الرقابية؛** يمكن أن تظهر عملية المتابعة وفورات التكاليف والتحسينات المالية التي يمكن نسبها إلى المهمات الرقابية.
- **تحديد المجالات التي ستكون مفيدة في عملية المتابعة أثناء العمل المستقبلي؛** يمكن أن تساعد متابعة النتائج وتوصياتها التي توصلت إليها المهمات الرقابية السابقة الجهاز الأعلى للرقابة في تحديد الحالات التي سيكون من المجدي حينها إجراء مهمة رقابية جديدة من أجل تحديد كيفية تغير الأداء.
- **تقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة.** توفر عملية المتابعة أساساً لتقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة وتقديره وقد تساهم في بناء معرفة أفضل وتحسين الممارسات الأكثر تطوراً في الجهاز الأعلى للرقابة. وفي هذا الصدد، يمكن أن تعمل متابعة نتائج أعمال الرقابة كأداة لضمان الجودة.

53. كيف تُجري عملية المتابعة؟

 الممارسة الجيدة في المتابعة بعد الموافقة على تقرير الرقابة من قبل رئيس الجهاز الأعلى للرقابة، يمكن لقائد فريق الرقابة إرسال نموذج خطة عمل إلى الجهة الخاضعة للرقابة لتعبئتها وإعادتها إلى الجهاز الأعلى للرقابة. يجب أن تتضمن خطة العمل أنواع الإجراءات التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة والتي تنوي القيام بها لمعالجة النتائج والتوصيات وكذلك الأطر الزمنية ونقاط الاتصال.

إذا لزم الأمر، يمكن لفريق الرقابة الاجتماع مع ممثلي الجهة الخاضعة للرقابة لمناقشة المعلومات التي سيتم تضمينها في خطة العمل وتوضيحها. من المستحسن تحديد موعد نهائي للجهة الخاضعة للرقابة لاستكمال وإعادة خطة العمل.

من الأهمية بمكان أن تحدد الأجهزة العليا للرقابة عملية لمتابعة النتائج والتوصيات المقدمة من مهمات رقابة الأداء السابقة. عند إجراء عملية المتابعة، من المهم لك بوصفك مدقق اتباع نهج **غير متحيز ومستقل** لتحديد ما إذا كانت الجهات الخاضعة للرقابة قد اتخذت الإجراءات المناسبة لمعالجة النتائج وتنفيذ التوصيات. يتعين عليك أثناء تحديد هذه المسألة استخدام نفس المعايير والأساليب المستخدمة في إجراء مهمة رقابة الأداء.

يشير التوجيه 152/3920 إلى الأساليب المختلفة التي قد تستخدم تحديداً في متابعة النتائج والتوصيات. ستستند الأساليب التي يتعين استخدامها إلى الإجراءات والأولويات التي حددها الجهاز الأعلى للرقابة. وقد تتضمن تلك الأساليب ما يلي:


- ترتيب اجتماع مع الجهة الخاضعة للرقابة بعد مرور وقت محدد لتحديد الإجراءات المتبعة استجابة لنتائج الرقابة وتوصياتها. بالإضافة إلى المعلومات المجمعة أثناء الاجتماع، كما يجب على ممثلي الجهة الخاضعة للرقابة تقديم وثائق تدعم الإجراءات التصحيحية وأثارها.
- مطالبة الجهة الخاضعة للرقابة بإعلام الجهاز الأعلى للرقابة كتابياً بالإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ لمعالجة النتائج والتوصيات الواردة في تقرير الرقابة (راجع الملحق 20 للاطلاع على مثال الحصول على الإجراءات كتابياً).
- إجراء المكالمات الهاتفية أو الزيارات الميدانية المقيدة لجمع المعلومات الخاصة بالإجراءات التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة. ويجب أن تدعم الاثنين بالوثائق.
- البقاء على اطلاع بردود الفعل الجديدة الواردة من الجهات الخاضعة للرقابة وغيرها من الأطراف المسؤولة والهيئة التشريعية، ووسائل الإعلام لمساعدتك على تحديد ما إذا تم معالجة المشكلات المحددة بشكل ملائم.
- مطالبة فرق رقابة الالتزام و/أو الرقابة المالية من الجهاز الأعلى للرقابة بجمع المعلومات عن الإجراءات المتخذة استجابة للنتائج والتوصيات باعتبارها جزء من إجراءاتها الرقابية وتحليل المعلومات والوثائق الواردة.
- إجراء مهمة رقابة أداء جديدة.

وينبغي أيضاً أن تُستخدم الإجراءات التي اتبعتها لتطوير أوراق عمل الرقابة **لتوثيق** الأدلة المجمعة أثناء عملية الرقابة (راجع الفصل 2 لمزيد من المعلومات حول تنظيم أوراق عمل الرقابة). ومن المفيد أيضاً أن يكون هناك إطار عمل يساعد في تقييم الأدلة وتحديد ما إذا تم معالجة النتائج وتنفيذ التوصيات. يحتوي الملحق 20 على شكل توضيحي يمكن استخدامه لإجراء هذا التقييم. وانطلاقاً من هذا الإطار، يمكنك تقييم مدي وحالة تنفيذ النتائج والتوصيات وتوثيقها. وعند مراجعة الأدلة المتعلقة بما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد نفذت توصيات الرقابة، فإنه يمكن أن يكون من المفيد أيضاً وضع نظام لتصنيف مدى التنفيذ. على سبيل المثال، يمكنك استخدام الفئات التالية:

- **التنفيذ الكامل:** اتخذت الجهة الخاضعة للرقابة الإجراءات التي تتناول القصد من وراء التوصية. ويمكن أن تعالج الجهة الخاضعة للرقابة المشكلة بإجراءات أخرى غير تلك الموصى بها.
- **المنفذة جزئياً:** اتخذت الجهة الخاضعة للرقابة بعض الإجراءات ولكن لم تنفذ التوصيات بالكامل.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

- **لم تنفذ:** اتخذت الجهة الخاضعة للرقابة الإجراءات لتنفيذ التوصيات بعد انقضاء فترة كافية. على سبيل المثال، قد انقضى الموعد النهائي الذي حددته الجهة الخاضعة للرقابة لتنفيذ التوصية ولم تعمل عليها بعد.
- **لم تعد ذات صلة:** هي التوصية التي تم تخطيها بسبب الظروف والأوضاع ولم تعد مناسبة.
- **تعذر التحقق منها:** لا يمكن تحديد حالة تنفيذ التوصيات.

 من المهم الإبلاغ عن الإجراء الإيجابي في الاستجابة لتوصيات الرقابة، حيث أن هذا يرجع إلى كل من الجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة.

قد يمثل حافزًا إضافيًا للمدققين والأجهزة العليا للرقابة على أداء أنشطة المتابعة، وقد يكون له أثر إيجابي على صورة الجهاز الأعلى للرقابة وسمعته ومصداقيته.

وكما ذكرنا سابقًا، قد تكشف أحيانًا عملية المتابعة عن أمور هامة تتطلب إجراء المزيد من المراجعة. أما في الحالات التي يتعين فيها إجراء المزيد من المراجعة، قد يكون من المناسب إجراء مهمة رقابة أداء جديدة. وإذا قرر الجهاز الأعلى للرقابة إجراء مهمة رقابية جديدة على الموضوع نفسه، فمن الضروري تحديد الأسباب المتعلقة بعدم معالجة النتائج والتوصيات السابقة، وفي بعض الحالات قد تغير العوامل الأخرى الأوضاع المذكورة وبالتالي تصبح التوصيات غير ذات صلة أو الأسباب غير متعلقة بالمهمة الرقابية أو لم تعد المشكلة قائمة. كل ما سبق يعد اعتبارات يتوجب عليك مراعاتها، مع التوقيت المناسب لمتابعة الرقابة.

54. متى تجري عملية المتابعة؟

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

عادة ما تتم عملية المتابعة بشكل دوري حسب ما يراه الجهاز الأعلى للرقابة مناسبًا. ينبغي تقييم أولوية مهمات المتابعة في إطار استراتيجية الرقابة العامة للجهاز الأعلى للرقابة. ينبغي السماح بوقت كافٍ للجهة التي تم تدقيقها لاتخاذ الإجراءات المناسبة. (التوجيه 148 / 3920)

ونوصي بأن يبدأ فريق الرقابة في التفكير بشأن إجراء عملية المتابعة أثناء فترة الرقابة وعلى وجه التحديد أثناء إعداد مسودة للنتائج والتوصيات. أثناء إعداد مسودة النتائج والتوصيات يتعين على فريق الرقابة أن يكون واعيًا ليضمن تنفيذهم بصورة مناسبة بواسطة الجهة الخاضعة للرقابة ويضمن كذلك أن المزايا المقدمة تستحق التكلفة لتنفيذ توصياتك. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على فريق الرقابة إجراء بعض المحادثات رفيعة المستوى مع الإدارة العليا للجهات الخاضعة للرقابة لتحديد الإجراءات التي ستتبع إجراء الرقابة متابعة للنتائج والتوصيات وذلك في نهاية المهمة الرقابية. على سبيل المثال، قد يتوصل الجهاز الأعلى للرقابة إلى عملية مع الجهات الخاضعة للرقابة تفيد بأن عند تقديم الطرف الأخير التعليقات على التقرير، فإنه سيقدم أيضًا الجدول الزمني لتنفيذ التوصيات. وقد يكون ذلك قيمًا لكل من الجهات الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة حيث تساعد في تخطيط جدول المتابعة والإجراءات التي ينبغي أن تتبع لتنفيذ التوصيات. ويمكن لممثلي الجهاز الأعلى للرقابة والجهات الخاضعة للرقابة الاتفاق على خطة العمل كما هو موضح سابقًا في هذا الفصل. واعتمادًا على الترتيبات الدستورية، قد يكون لدى الهيئة التشريعية رأي حول مدى السرعة التي يتعين على الجهات الخاضعة للرقابة أن تنفذ بها التوصيات.

يشترط المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 139/3000 أن يركز المدقق على متابعة ما إذا كانت الجهات الخاضعة للرقابة قد عالجت المشاكل بشكل كافٍ وصحت الوضع الحالي بعد فترة زمنية معقولة. قد تعتمد هذه الفترة المعقولة على سياق توصيات الرقابة المقدمة وطبيعتها ومن الطبيعي أن تتطلب بعض التوصيات فترة زمنية أطول للتطبيق بينما قد تتطلب توصيات أخرى فترات زمنية أقصر. ويتوجب عليك دراسة نوع البيانات التي يمكن الحصول عليها في أي وقت. فعلى سبيل المثال، لا يمكن قياس العلاقة السببية بين النتائج والتوصيات والتنفيذ والنتائج إلا بعد مرور فترة زمنية كافية.

ومن ثم فإن توقيت المتابعة يتطلب قرارًا إداريًا فاصلاً يقرره كل جهاز أعلى للرقابة على حده بما يتوافق مع سياساته واختصاصاته، قد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة على سبيل المثال سياسة إجراء أعمال المتابعة سنويًا فيما يتعلق بتنفيذ توصيات الرقابة. وتساعد هذه الممارسة في إعداد تقارير النتائج بانتظام ولكن ربما لا توجد أدلة كافية على التأثيرات المحتملة في السنة الأولى بعد نشر تقرير الرقابة. وعند تحديد الفترة المشمولة بالتقرير، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يلتزم الوضوح بشأن أي قيود متأصلة في تحليله وإعداد التقارير وفقًا لذلك.

على سبيل المثال:

- في الجهاز الأعلى للرقابة بالبرازيل، يتم تحديد جدول المتابعة بعد تحليل خطة العمل والذي يكمله الجهة الخاضعة للرقابة. وتحدد الأطر الزمنية لعملية المتابعة وفقًا للمواعيد النهائية المحددة من جانب الجهات الخاضعة للرقابة لتنفيذ التوصيات.
- وفي مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة (GAO) بعد إجراء نتائج رقابة الأداء وإعداد التقارير حولها، يجري المدققين متابعة الجهات الخاضعة للرقابة على الأقل مرة سنويًا لمدة أربع سنوات. ثم بعد ذلك، يقيسون مدى التأثير على تحسين مساءلة الحكومة وعملياتها وخدماتها من خلال تتبع النسبة المئوية للتوصيات التي تم إصدارها في غضون أربع سنوات.
- وفي الجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا، يسعى المدققين إلى متابعة التوصيات مرتين سنويًا استنادًا إلى خطط العمل المقدمة من جانب الجهات الخاضعة للرقابة. بالإضافة إلى إنشاء نظام يراقب التوصيات إلكترونيًا لتسهيل العملية، وبالنسبة إلى المهمات الرقابية الهامة، ينظر المدققين في متابعة المهمات الرقابية بعد عدة أعوام حسب الاقتضاء.
- وفي الجهاز الأعلى للرقابة بالفلبين، يرفق المدققين في إحالة تقرير رقابة الأداء طلبًا إلى الجهات الخاضعة للرقابة لإعداد خطة عمل تستند إلى التوصيات الواردة في التقرير، وتقدم الجهات الخاضعة للرقابة تنسيقًا موحداً تم تحديده في غضون 60 يومًا من تاريخ استلام التقرير. تجري متابعة حالة تنفيذ التوصيات حتى نهاية العام.
- وفي محكمة المدققين الأوروبية والجهاز الأعلى للرقابة بالنرويج، تحدث عادة عملية المتابعة بعد ثلاث سنوات من نشر تقرير رقابة الأداء.

55. كيف تقيس مدى تأثير المهمة الرقابية؟

تتمثل إحدى أسباب المتابعة في تحديد مدى تأثير المهمة الرقابية على تحسين السياسات العامة وتقديم الخدمات. وتوجد طرق مختلفة لقياس مدى تأثير تنفيذ التوصيات. وفيما يلي بعض الأمثلة مقتبسة عن الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل ومكتب المساءلة الحكومي.

- **المالية:** الفوائد المرتبطة بالتخفيضات في النفقات أو الزيادات في الإيرادات. على سبيل المثال، أدى تنفيذ التوصيات بإغلاق منشآت الصيانة مع انخفاض أعباء العمل إلى تحقيق وفورات بقيمة 50 مليون دولار أمريكي.
- **الكم والنوع:** الفوائد المرتبطة بالتحسينات في الأداء التي يمكن قياسها كمياً. على سبيل المثال، أدى تنفيذ التوصيات إلى تقليص فترة الانتظار لمدة 15 يومًا لعلاج سرطان الرئة.
- **النوعية وغير القابلة للقياس الكمي:** الفوائد المرتبطة بالتحسينات في الأداء التي لا يمكن قياسها كمياً. على سبيل المثال، أدى تنفيذ التوصيات إلى تعزيز إجراءات السلامة للعاملين الذين يتعاملون مع المواد الخطرة.

كما يجب مراعاة تأثير الرقابة منذ اختيار موضوع الرقابة. وأثناء عملية المتابعة، من المهم أيضاً أن تحاول تحديد مدى تأثير تنفيذ التوصيات. يمكنك على سبيل المثال مقارنة الوضع القائم أثناء المتابعة بالوضع أثناء الرقابة لتحديد أي تغييرات. ومن المهم، عند القيام بذلك، فصل التأثيرات الناجمة عن تنفيذ التوصيات عن التغييرات الناتجة عن العوامل الأخرى.

يمكن للجهات الخاضعة للرقابة قياس مدى تأثير الإجراءات المتخذة أو تجري الدراسات لتحديد التأثير، وقد تجد أيضًا أن منظمة خارجية قد قيمت تأثير النتائج والتوصيات الخاصة بك بشكل مستقل. على سبيل المثال، في مكتب الرقابة الوطني في المملكة المتحدة، عندما أجرى فريق الرقابة متابعة نتائج الرقابة وتوصياتها التي أجريت على مراكز الصدمات الرئيسية، قد اكتشفوا أنه تم إجراء دراسة أكاديمية منذ ذلك الحين وقامت بقياس تأثير التغييرات التي وقعت نتيجة لتقريرهم الرقابي. وفي حالة وجود هذه الدراسات، يمكنك تحليلها وتقييم ما إذا كان من الممكن استخدام النتائج كدليل على تأثير التوصيات.

كيف تعد تقارير نتائج المتابعة؟

أمثلة لنتائج متابعة الرقابة



في عام 2019، استنادًا إلى المتابعة، حقق العمل الذي قام به مكتب المساءلة الحكومي 214.7 مليار دولار أمريكي في فوائد التمويل- عائد حوالي 338 دولارًا أمريكيًا لكل دولار أمريكي تم استثماره في مكتب المساءلة الحكومي. كما حدد 1418 مزايًا أخرى - تلك التي لا يمكن قياسها بالدولار الأمريكي، لكنها أدت إلى ظهور تحسينات في الحكومة.

قد تستفيد الأجهزة العليا للرقابة من نظام إعداد تقارير نتائج أعمال المتابعة. يؤدي إعداد التقارير للجمهور المتعلقة بالمنافع الناتجة عن مهمات رقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة دورًا مهمًا في إظهار القيمة التي قدمها الجهاز. يمكن أن يكون هذا مفيدًا للجهاز الأعلى للرقابة في تبرير ميزانيته أو طلبه من الموارد، ويمكن أن يعزز بشكل إيجابي سمعته ومصداقيته.

قد تُعد تقارير نتائج جهود المتابعة بصورة فردية أو في تقرير موحد يجمع نتائج أعمال متابعة الجهاز الأعلى للرقابة برمتها أو جزءًا منها. قد تتضمن تقارير المتابعة المجمعة تحليلًا للاتجاهات والمسائل المشتركة في عدد من التقارير.

وقد ينشئ الجهاز الأعلى للرقابة نظامًا لتتبع حالة التوصيات ولحساب النسبة المئوية للتوصيات المنفذة وقياس مدى تأثير المهمة الرقابية على أصحاب المصلحة والجهاز الأعلى للرقابة، فمثلاً يحتفظ مكتب المساءلة الحكومي بقاعدة بيانات متاحة للجمهور عن توصياته. ويستطيع مكتب المساءلة الحكومي باستخدام قاعدة البيانات هذه الوصول إلى معلومات مثل:

- حقق مكتب المساءلة الحكومي في 2019 معدل تنفيذ التوصيات بنسبة 77% في جميع الوكالات الحكومية الفيدرالية.
- ومنذ 2002، نتج عن عمل مكتب المساءلة الحكومي أكثر من 1.1 تريليون في الفوائد المالية وأكثر من 23000 برنامج وفائدة تشغيلية، وتشمل هذه الفوائد التغييرات في إصدار التشريعات وتعزيز السلامة العامة والخدمات الأخرى وتحسين الإدارة في جميع أرجاء الحكومة الفيدرالية.

يجب إعداد التقارير المتعلقة بعملية المتابعة وفقًا للإجراءات المتبعة في الجهاز الأعلى للرقابة. سواء كان من المناسب تقديم تقرير رقابي للمتابعة إلى الهيئة التشريعية أم لا، فإن هذا سيعتمد على كيفية تقييم الجهاز الأعلى للرقابة لأهمية النتائج الجهاز واستنتاجات الجهاز والآثار على الإجراءات التصويبية التي تم اتخاذها.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

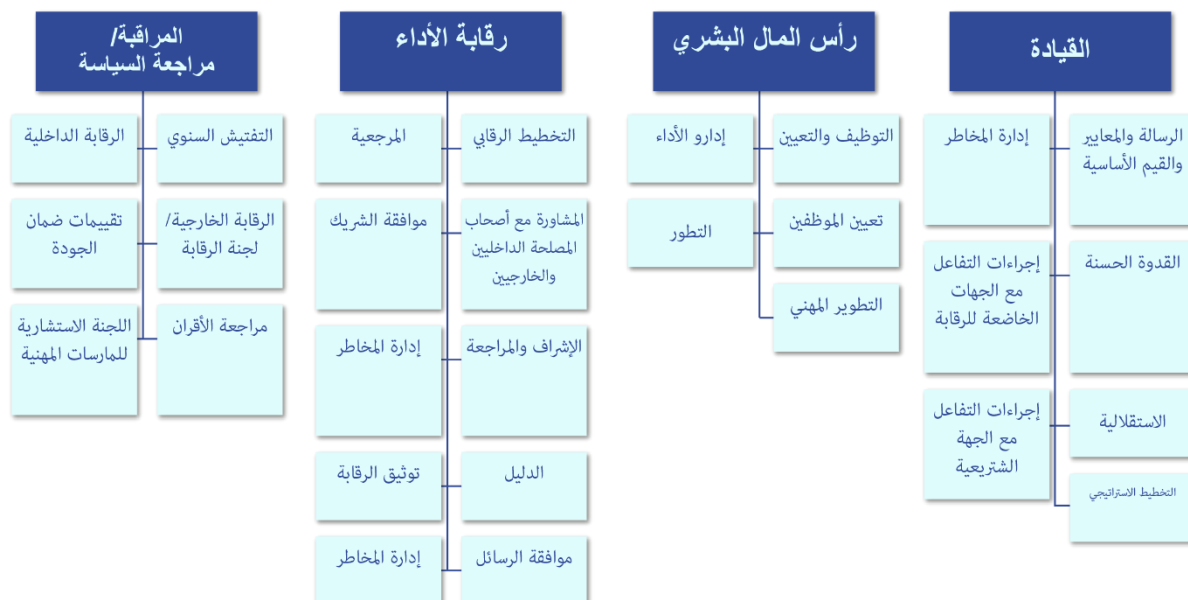
عند متابعة رقابة الأداء، تذكر ...

- ... مراقبة ما إذا كانت النتائج والتوصيات الخاصة بك قد تم تناولها؛
- ... الإبلاغ عن الإجراءات الإيجابية التي تم اتخاذها استجابة لتوصيات الرقابة، حيث يرجع ذلك إلى كل من الجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة. يمكن أن يكون له آثار إيجابية على صورة الجهاز الأعلى للرقابة وسمعته وميزانيته ومصادقيته؛
- ... اعتماد نهج غير متحيز ومستقل لتحديد ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد اتخذت الإجراءات المناسبة لمعالجة النتائج والتوصيات ؛
- ... التفكير في المتابعة أثناء سير الرقابة، لا سيما أثناء صياغة النتائج والتوصيات؛
- ... تقييم ما إذا كانت إجراءات الجهة الخاضعة للرقابة والتي كانت استجابة للنتائج والتوصيات متوافقة مع نفس المعايير وبنفس الطريقة التي تقيم بها الأدلة التي تم جمعها أثناء المراجعة؛
- ... توثيق إجراءات الجهة الخاضعة للرقابة في أوراق أعمال الرقابة والتأكد من المراجعة الإشرافية.

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

الملاحق

ملحق 1: مثال على إطار ضمان الجودة للجهاز الأعلى للرقابة لتأكيد الامتثال للمعايير المعمول بها



المصدر: مقتبس من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

ملحق 2: مثال على تصريح المشاركة في الأنشطة الخارجية 57.

يتعلق الأمر بالسلوك المهني للمدقق.

نموذج طلب: السماح بالمشاركة في الأنشطة الخارجية¹

| | | |
|---|---|-----------------|
| 1. الاسم: | 2. وحدة/مكتب الجهاز الأعلى للرقابة: | 3. المنصب/اللقب |
| 4. أصحاب العمل الخارجيون، جهة النشر، المنظمة: | 5. العمل أو النشاط | |
| 6. بيان الدور، أو العمل، أو المنتج/ الخدمات التي ستقدمها: | 7. هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة في هذا المجال؟ هل تعمل في هذا المجال؟ | |
| 8. ساعات العمل أو التطوع | 9. المقابل | |
| 10. بيان علاقة العمل، إن وجد، بين الجهاز الأعلى للرقابة والنشاط الخارجي: | | |
| 11. في حال وجود منشورات أو خطابات، بين الموضوع، حدد قائمة بمنتجات الجهاز الأعلى للرقابة ذات الصلة: ملاحظة: لا بد من مراجعة نصوص أي منشورات خارجية وخطابات معدة من قبل وحدة أو مكتب مناسب قبل النشر أو التسليم. | | |
| 12. كما ورد في طلب الجهاز الأعلى للرقابة رقم 123، فقد طلبت إذن من الجهاز الأعلى للرقابة للمشاركة في الأنشطة الخارجية الواردة أعلاه. لن أشارك في النشاط أثناء ساعات العمل الرسمية. | | |
| توقيع المدقق والتاريخ: | | |
| 13. توصيات المشرف أوافق _____ أوافق بشروط (إرفاق ملخص الشروط) لا أوافق (إرفاق ملخص الأسباب) توقيع المشرف: | | |
| 14. توقيع المسؤول الذي اعتمد الموافقة تنتهي الموافقة بعد 3 سنوات، مالم يتم إدخال تاريخ سابق هنا: | | |

¹ يُمكن لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة استخدام هذا النموذج لطلب الإذن للمشاركة في الأنشطة الخارجية. والتي قد يُطلب قبل: (1) المشاركة في النشاط الذي يتم بمقابل أو راتب أو رسوم يتم الحصول عليهم نظير الوقت أو الجهد أو الموهبة التي يقدمها الفرد (بامتثالا مبادئ تكاليف السفر أو المصاريف الأخرى التي تتحملها تحديداً نظير القيام بالنشاط أو العمل)؛ (2) المشاركة في النشاط الذي يتم بمقابل أو راتب أو رسوم عادة يتم الحصول عليها عادة حتى إذا كان الموظف يقوم بهذا النشاط مجانياً، (3) التحدث أو الكتابة، حتى إذا كان الحديث الخارجي بحري عادة مجانياً، (5) القيام بمهام موظف أو مدير أو نائب أو متحدث رسمي لمؤسسة أو منظمة؛ و (5) الترشح لشغل المناصب الانتخابية حسب ما يسمح به نظام الجهاز الأعلى للرقابة

المصدر: مكتب الممثلة الحكومي بالولايات المتحدة

ملحق 3: مثال على بيان الاستقلالية. 58.

نموذج طلب: بيان استقلالية المدقق

في كل الأمور المتعلقة بالمهام الرقابية للجهاز الأعلى للرقابة، يجب على موظفيه، وغيرهم من المعنيين، التحرر من الظروف التي قد تجعل الطرف الآخر، الذي يتسم بقدر من العقلانية والاطلاع، يشك في نزاهتهم وموضوعيتهم أو شكهم المهني، ويجب عليهم الحفاظ على استقلالية الرأي والمظهر.

تتضمن مخاطر الاستقلالية، على سبيل المثال لا الحصر،

أ. مخاطر المصلحة الذاتية – المخاطر التي متوثر المصلحة المالية أو غيرها من المصالح على سلوك أو الحكم لدى المحقق/المدقق.

ب. مخاطر المراجعة الذاتية – المخاطر المتعلقة بعدم التقييم المناسب لنتائج الأحكام الصادرة أو الخدمات المقدمة التي قام بها المدقق أو المنظمة الرقابية التي قدمت الخدمات غير الرقابية كجزء من الخدمات غير الرقابية عند إصدار أحكام مهمة للرقابة.

ج. مخاطر المحاباة - الخطر المتعلق باتخاذ موقف لا يتسم بالموضوعية نتيجة اعتقادات سياسية، أو أيولوجية، أو اجتماعية أو غيرها.

د. مخاطر الإلزام – الخطر المتعلق بجوانب العلاقة مع الإدارة أو موظفي الجهة الخاضعة للرقابة مثل العلاقة الوثيقة أو طويلة المدى أو العلاقة المباشرة أو الوثيقة بين أفراد الأسرة والتي تجعل المدقق يتخذ موقفًا غير موضوعيًا.

هـ. مخاطر التأثير غير المبرر - المخاطر المتعلقة بالتأثيرات أو الضغوطات الخارجية التي تؤثر على قدرة المدقق على اتخاذ أحكام مستقلة وموضوعية.

ز. مخاطر المشاركة الإدارية – المخاطر المتعلقة بالنتائج الناجمة عن اضطلاع المدقق بدور الإدارة أو غير ذلك من تنفيذ مهام الإدارة أو بالنيابة عن الجهة الخاضعة للرقابة.

ح. المخاطر الهيكلية – تؤثر المخاطر المتعلقة بتعيين المنظمة الرقابية داخل الجهة الحكومية بالاشتراك مع الجهة الخاضعة للرقابة على قدرة المنظمة الرقابية في تنفيذ عملها والإبلاغ عن النتائج بموضوعية.

إن استكمال هذا النموذج يؤكد أهمية الالتزام بمعايير الاستقلالية والموضوعية ولا بد من اعتماده سنوياً من قبل موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المشاركين في المهمات الرقابية. ويجب على الأشخاص الذين لم يتمكنوا من تقديم هذا الاعتماد أو يعتقدوا أن هناك مخاطر تهدد مدى استقلاليتهم قد تتطلب وجود تدابير احترازية إخطار الإدارة العليا المشاركين في المهمة الحالية لمناقشة هذه الحالات.

أقر بعدم وجود أوجه ضعف في استقلاليته، وسأخطر فوراً كبير المديرين عن المهمة الحالية إذا كان هناك خطر يهدد استقلاليته، وقد تتطلب وجود تدابير تحفظية.

التاريخ

التوقيع

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

ملحق 4: مثال على مصفوفة اختيار موضوع الرقابة. 59.

مصفوفة اختبار موضوع الرقابة

حدد الجهاز الأعلى للرقابة أربع موضوعات محتملة للرقابة من أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وهم:

1. إدارة النفايات الصلبة
2. التكيف مع التغيرات المناخية
3. عمليات صيد الأسماك المستمرة
4. خدمات الولادة في المستشفيات العامة

يعرض الجدول التالي مثالاً على كيفية تحديد النتائج وأولويات الموضوعات الرقابية استناداً إلى المعايير المنتقاة (سيتم اختيار معايير اختبار الموضوعات ومعاملات ترجيحها وفقاً لمعايير الإيساي، ومدى ملاءمتها وأهميتها للجهاز الأعلى للرقابة).

| الموضوعات البديلة المحددة للرقابة | | | | | | | | معامل الترجيح | المعايير |
|-----------------------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|------------------|---|
| الموضوع 4 | | الموضوع 3 | | الموضوع 2 | | الموضوع 1 | | | |
| الدرجة المرجحة | الدرجة | الدرجة المرجحة | الدرجة | الدرجة المرجحة | الدرجة | الدرجة المرجحة | الدرجة | | |
| 30 | 2 | 30 | 2 | 45 | 3 | 45 | 3 | 15 | 1. الأهمية النسبية |
| 30 | 2 | 30 | 2 | 15 | 1 | 45 | 3 | 15 | 2. قابلية الرقابة |
| 30 | 2 | 30 | 2 | 30 | 2 | 45 | 3 | 15 | 3. التأثير المحتمل |
| 30 | 3 | 30 | 3 | 10 | 1 | 30 | 3 | 10 | 4. المخاطر التي تهدد الجهاز الأعلى للرقابة |
| 30 | 3 | 0 | 0 | 30 | 3 | 30 | 3 | 10 | 5. الجهة التشريعية أو المصلحة العامة |
| 30 | 3 | 20 | 2 | 30 | 3 | 30 | 3 | 10 | 6. الملاءمة |
| 10 | 2 | 5 | 1 | 15 | 3 | 15 | 3 | 5 | 7. دقة التوقيت |
| 10 | 2 | 10 | 2 | 15 | 3 | 10 | 2 | 5 | 8. الأعمال الرقابية السابقة |
| 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 10 | 2 | 5 | 9. الأعمال الأخرى المخطط لها أو الجاري تنفيذها |
| 20 | 2 | 30 | 3 | 0 | 0 | 30 | 3 | 10 | 10. طلب القيام برقابة الأداء |
| 225 | | 190 | | 195 | | 290 | | 100 | النتيجة المرجحة المتراكمة |
| 2 | | 4 | | 3 | | 1 | | | التصنيف |

ملاحظة: غير منطبق = 0، منخفض = 1، متوسط = 2، عال

التعليقات:

1. الأهمية النسبية:.....(اذكر الأسباب/التبريرات وراء الدرجة المحددة لكل موضوع)

2. التأثير المحتمل:.....

3. الملاءمة:.....

4.

يشير التقييم السابق إلى الموضوع 1 (إدارة النفايات الصلبة) بوصفها الأولوية المطلقة، الموضوع 4 (خدمات الولادة في المستشفيات العامة) كأولوية ثانية، الموضوع 2 (التكيف مع تغير المناخ) كأولوية ثالثة، والموضوع 3، (عمليات صيد الأسماك المستمرة) كأولوية رابعة.

✳ يتم تحديد معامل الترجيح لكل معيار زجمع بنسبة 100%. سيعتمد تخصيص معامل الترجيح على أهمية معايير إدارة الجهاز الأعلى للرقابة، والجهة التشريعية، والحكومة، والجمهور بوجه عام.

✳ ينبغي أن يمارس للمدقق التقدير المهني أثناء تحديد النتيجة "غير منطبق"، "منخفض"، "متوسط"، و"عال". ومع ذلك، ينبغي أن تستند هذه الأحكام إلى التبريرات المعقولة والتوثيق.

✳ تعطي المنتجات التي يكون لها "معامل الترجيح" و "النتيجة" نتيجة معامل الترجيح". ستؤدي مجموع نتيجة معامل الترجيح إلى "نتيجة معامل الترجيح المجمعة" لكل موضوع.

✳ يمكن تصنيف الموضوع الذي حصل على أعلى "نتيجة مجمعة لمعامل الترجيح" بالأولوية القصوى، وبالتالي، سيكون بشكل عام منح الأولوية القصوى للموارد الرقابية، ثم يتم تحديد الأولويات فيما بعد للرقابة.

يعتمد عدد موضوعات الرقابة المختارة للرقابة في فترة معينة على مدى توفر موارد الرقابة. ستعتمد الموضوعات المختارة على الأولوية التي يتم تحديدها من خلال التصنيف جنباً إلى جنب مع الحكم المهني.

ملاحظة/ يستخدم هذا المثال نتائج معامل الترجيح، إلا أن الجهاز الأعلى للرقابة قد لا يستخدم معامل الترجيح إذا كانت جميع المعايير تبدو متساوية من حيث الأهمية

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي/ فريق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

ملحق 5: نموذج وثائق التصميم 60.

تحليل أصحاب المصلحة

أثناء الدراسة التمهيدية، من المهم العمل مباشرةً مع أصحاب المصلحة داخل جهازك الأعلى للرقابة وخارجه. ومن أمثلة أصحاب المصلحة الداخليين، المتخصصين في المناهج والخبراء القانونيين، ومن أمثلة الخبراء الخارجيين؛ الخبراء المتخصصين في موضوع الرقابة. وحتى يتسنى القيام بذلك بفعالية، قد تجد أنه من المفيد إكمال تحليل أصحاب المصلحة. يقدم الشكل 5.1 مثالاً لتحليل أصحاب المصلحة الذي تم استكماله كجزء من رقابة القضايا المتعلقة بالعنف المنزلي والعنف ضد المرأة.

الشكل 5.1: نموذج تحليل أصحاب المصلحة لرقابة الأداء

| أصحاب المصلحة | دور أصحاب المصلحة | مصلحة أصحاب المصلحة | مستوى المشاركة |
|-------------------------|---------------------------------------|--|----------------|
| أصحاب المصلحة الداخليين | الرعاية الصحية | <ul style="list-style-type: none"> • تحديد العمل النظير والتكاليف والمتطلبات المعمول بها في نظام الرعاية الصحية. • إتاحة الوصول إلى مجموعة البيانات التي تحدد مدى انتشار هذه المشكلة • توفير المعلومات المتاحة ذات الصلة | منخفض |
| | إنفاذ القانون | <ul style="list-style-type: none"> • تحديد الجهود المسبقة لتقييم العمل لمواجهة وتقييد هذا النوع من العنف. • إتاحة الوصول إلى مجموعة البيانات التي تحدد استجابة وكالات إنفاذ القانون لهذه المواقف. • تقديم المساعدة لموظفي إنفاذ القانون للمساعدة في تنفيذ مناهجتهم. | متوسط/عال |
| | الخبراء القانونيين | <ul style="list-style-type: none"> • تقديم الخبرة المتخصصة لسياسات وقوانين الدعم التي تطالب بالتصدي للعنف الأسري والمنزلي ضد المرأة. • التأكد من اتخاذ فريق الرقابة الخطوات المناسبة لحماية الجهاز الأعلى للرقابة من إدعاءات التجميع والحماية غير السليمين للمعلومات | عال |
| | المنهجيات وتحليل البيانات | <ul style="list-style-type: none"> • تقديم المشورة بفريق الرقابة حول منهجيات التي يمكن تفعيلها لتحقيق هدف (أهداف) الرقابة . • تقديم دعم تحليل البيانات كما ينبغي لتنفيذ هذه المنهجية | متوسط/عال |
| أصحاب المصلحة الخارجيين | النساء اللاتي يعانين من العنف المنزلي | <ul style="list-style-type: none"> • إدانة العنف المنزلي والأسري الجسدي والنفسي والعنف المنزلي المعنوي • طلب الدعم والمأوى | عال |
| | وزارة المرأة | <ul style="list-style-type: none"> • تقديم المشورة حول سياسة المرأة. • تنفيذ حملات التوعية للحكومة • تعزيز التعاون مع المنظمات الوطنية والدولية بشأ، سياسة المرأة | عال |
| | الخدمات الصحية | <ul style="list-style-type: none"> • حضور المرأة • منع الأمراض المنقولة جنسيًا | متوسط |
| | المنظمات غير الحكومية | <ul style="list-style-type: none"> • حشد المجتمع ضد التمييز الجنساني • طلب اتخاذ الاجراءات والتدابير لتحسين الرعاية لضحايا • إبلاغ المرأة بحقوقها | متوسط |

المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي / فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

جدول أعمال اجتماع الافتتاح

تجد بعض الأجهزة العليا للرقابة أنه من المفيد جمع أصحاب المصلحة الداخليين (على سبيل المثال، الخبراء القانونيون والاقتصاديون والأفراد ذو الخبرة الفنية) للمشاركة في "اجتماع الافتتاح". وخلال هذا النوع من الاجتماعات، ستناقش مع أصحاب المصلحة الأساليب الممكنة وأسئلة البحث وخيارات التصميم وجهات التنسيق المحتملة التي لديها معرفة بموضوع الرقابة. وفيما يلي نموذج لجدول أعمال من مكتب المساءلة الحكومي يمكن استخدامه لتوجيه هذا النوع من الاجتماعات.

نموذج لجدول أعمال اجتماع الافتتاح

| إدارة الجهاز الأعلى للرقابة | فريق الرقابة | أصحاب المصلحة |
|--|---|--|
| مجموعة 1: سارة بيك، المديرة العامة مايتا سويرامانيان، المديرة لينغ ليو، مديرة الرقابة | خوان بالديز، مسئول الرقابة أليساندرا إنجل، مدققة | المستشار العام ريبيكا سانشيز، خبيرة قانونية |
| | | خبيرة المنهج والمسئولة عن دعم تحليل البيانات ميليسا نغومو (خبيرة منهج) تاكانو واتانابي (محللة بيانات) |

مناقشة الرقابة (5 دقائق)

أساس الرقابة (القانون، أو الطلب، أو غيرهما).

متطلبات الموارد المقدرة.

مخاطر نقاط الضعف في الأداء.

تحديات تلبية مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية بما في ذلك القدرة على الالتزام بالقوانين واللوائح. الضوابط الداخلية.

التنسيق الخارجي/الداخلي (10 دقائق)

ملخص الاجتماعات مع أصحاب المصالح الداخليين وفرق الرقابة العاملة حول الموضوعات ذات الصلة أو مع الجهة الخاضعة للرقابة.

ملخص الاجتماعات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك المنظمات الرقابية الأخرى، ومجموعات البحث أو الذين فحصوا موضوع الرقابة.

الأنشطة المستمرة المعروفة في الجهة الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بمضمون الرقابة.

التخطيط لتحديد اجتماع مع الخبراء المعنيين.

الأهداف الرقابية المقترحة (15 دقيقة)

ما الاتجاهات في ... ؟

إلى أي مدى التقسيم ... ؟

ما مدى اتساق وكفاية التقسيم ... ؟

المنهجيات المحتملة (15 دقيقة)

تحليل البيانات: بيانات التحليل من ... السنوات المالية.

المقابلات مع مسؤولين ذوي معرفة في مكاتب

الزيارات الميدانية في مواقع

مناقشة أدوار أصحاب المصلحة (10 دقائق)

ملخص القرارات الرئيسية التي تم اتخاذها في الاجتماع وينود الإجراءات بعد الاجتماع (5 دقائق)

القرارات المؤتلفة.

عقد اجتماعات مبدئية مع الجهة الخاضعة للرقابة.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي

جدول أعمال الاجتماع الأولي مع الجهة الخاضعة للرقابة

عادة ما تجتمع الفرق الرقابية مع الجهة الخاضعة للرقابة قبل بدء جمع البيانات والمعلومات. وخلال هذا الاجتماع، تتقابل الفرق مع مسؤولين لتقديم عملهم والتعرف على احتياجاتهم المعرفية للرقابة، من بين أمور أخرى. فيما يلي نموذج لجدول أعمال من مكتب المساءلة الحكومي.

نموذج جدول أعمال الاجتماع الأولي مع الجهة الخاضعة للرقابة

الوقت/التاريخ:

المكان:

بيانات الاتصال:

الحاضرون

| الاسم | العنوان | البريد الإلكتروني | الهاتف |
|----------------|----------------|-------------------|--------|
| جوان سميث | المدير المسؤول | | |
| لينغ ليو | مديرة الرقابة | | |
| خوان بالدريز | مسؤول الرقابة | | |
| أليساندرا إنجل | مدققة | | |

مصدر العمل: (على سبيل المثال، طلب من لجنة الرقابة، في سياق موضوع الرقابة المستمرة في الجهاز الأعلى للرقابة، وما إلى ذلك).

نطاق العمل: يتضمن هذا العمل جهود تقييم إدارة الحكومة (وصف للأهداف الرقابية والمسائل الرقابية) مع استمرار الرقابة، قد تتوسع احتياجاتنا من المعلومات وقد تكون هناك حاجة إلى معلومات إضافية. سنخبرك بهذه التغييرات بمجرد تحديدها.

تتضمن المكاتب والمواقع التي حددها الجهاز الأعلى للرقابة مبدئيًا للاضطلاع بالعمل ما يلي:

الأطر الزمنية

- نخطط للبدء في عملنا فورًا ونسعى إلى استكمال مسودة التقرير بحلول ... XX20.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي

تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر)

يتمثل الغرض من التحليل الرباعي SWOT في التعرف على تصنيف نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر المرتبطة بالبيئات الخارجية للجهة الخاضعة للرقابة. ويعرض الشكل 5.2 نموذج التحليل الرباعي SWOT، في حين يعرض الشكل 5.3 نموذج من تحليل SWOT.

الشكل 5.2: نموذج التحليل الرباعي SWOT



المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي / فريق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء.

الشكل 5.3: نموذج للتحليل الرباعي SWOT لرقابة الأداء في مخطط إمداد مياه الشرب في المناطق الريفية



المصدر: مبادرة تنمية الانتوساي، فرق إعداد اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

مخطط التحقق من المخاطر (RVD)

لإعداد مخطط التحقق من المخاطر، قم بعمل قائمة بالمخاطر المرتبطة بنقاط الضعف والتهديدات التي حددتها في التحليل الرباعي SWOT، وقم بتقييم الاحتمالية والتأثير، ثم ضعها وفقاً لذلك في الرسم التخطيطي. يوضح الشكل 5.4 نموذج مخطط التحقق من المخاطر بناءً على التحليل الرباعي SWOT لخطة إمداد مياه الشرب في المناطق الريفية أعلاه.

الشكل 5.4: نموذج مخطط التحقق من المخاطر لمخطط إمداد مياه الشرب في المناطق الريفية

| مرتفع الاحتمالية / شديد التأثير | متوسط الاحتمالية / شديد التأثير | منخفض الاحتمالية / شديد التأثير |
|---|--|---|
| <p>عدم تحقيق هدف التنمية المستدامة (W1, W13, T1, T2, T5)</p> <p>تفشي الأمراض بسبب المياه الملوثة (W1, W2, W3, T1, T2, T3, T5)</p> <p>تدني جودة المياه (W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, T1, T2)</p> <p>هدر الموارد العامة (W6, W7, W8, W11, T3)</p> <p>ندرة اختبارات المياه (W10)</p> <p>عدم الكفاءة (W12)</p> <p>صعوبة قياس الأداء (W13)</p> <p>ارتفاع نفقات معالجة المياه (T1, T2)</p> | <p>تسرب المياه (W6, W7, W8)</p> <p>انخفاض أهمية الموضوع بالنسبة للبلدية (W10)</p> <p>عدم استغلال إمكانية ادخار الأموال (W12)</p> <p>صعوبات الإدارة (W13)</p> | <p>صعوبة اعتماد الخطة السنوية (W10)</p> |
| مرتفع الاحتمالية / متوسط التأثير | متوسط الاحتمالية / متوسط التأثير | منخفض الاحتمالية / متوسط التأثير |
| <p>تخزين المياه في ظروف سيئة (خزانات وأواني ودلاء غير نظيفة) (W2)</p> <p>صعوبة وضع خطة سنوية (W13)</p> | <p>الهجرة من الريف (W1, T1, T2, T5)</p> <p>قلة عقد اجتماعات لجنة مياه الشرب والصرف الصحي (W10)</p> | <p>تحيز الآراء حول مشاكل المياه (W10)</p> |
| مرتفع الاحتمالية / منخفض التأثير | متوسط الاحتمالية / منخفض التأثير | منخفض الاحتمالية / منخفض التأثير |
| <p>ارتفاع النفقات الصحية (W1, W2, W3, T1, T2, T3, T5)</p> | <p>إغلاق المدارس والمكاتب (W2)</p> <p>القصور في تأهيل المرأة (W10)</p> | |

الاحتمالية

المصدر: مبادرة تنمية التوساي / فرق إعداد اللجنة القرعية لرقابة الأداء

ملحق 6: قائمة التحقق من ورقة التصميم 61.

يمكن استخدام ورقة التصميم كبديل لمصفوفة التصميم، حيث تتيح لفرق الرقابة توثيق تصميم الرقابة الخاص بهم في شكل سردي خارج مصفوفة منظمة. وقد تتخذ ورقة التصميم أشكالاً متعددة، اعتماداً على ظروف المدقق والفريق أو تفضيلات الإدارة. ويساعد الشكل 6.1 في ضمان احتواء ورقة التصميم الخاصة بك على المعلومات الضرورية.

الشكل 6.1: قائمة التحقق من ورقة التصميم

| ✓ | القائمة المرجعية لورقة التصميم |
|---|--|
| | (أ) هل تحدد ورقة التصميم إما: (1) المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم الأمور التي تقوم بمراقبتها؛ أو (2) التخطيط الذي يجب القيام به لتحديد المعايير اللازمة لتقييم الأمور التي تقوم بمراقبتها؟ تتضمن أمثلة المعايير المحتملة: الغرض أو الأهداف أو السياسات أو الإجراءات المنصوص عليها في القانون أو اللوائح أو التي تحددها الإدارة؛ المعايير أو القواعد المطورة تقنياً؛ وآراء الخبراء، والأداء في السنوات السابقة؛ وأداء الجهات المماثلة؛ الأداء في القطاع الخاص. أو أفضل الممارسات للمنظمات الرائدة. |
| | (ب) هل تتضمن ورقة التصميم معلومات كافية لتوفير سياق للرقابة (على سبيل المثال ، طبيعة المشكلة، وأهمية البرنامج، والمشكلة أو المخاوف المحتملة وحجمهما، والبيئة السياسية، والاطراف الرئيسية والمستخدمون المحتملون للمنتج الخاضع للرقابة)؟ |
| | (ج) هل تحدد ورقة التصميم أسئلة الرقابة؟ |
| | (د) هل تحدد ورقة التصميم مصادر المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الرقابة والمكان الذي سيتم الحصول منه على هذه المعلومات أو كيفية التخطيط لتحديد المصادر المحتملة للبيانات التي يمكن استخدامها كأدلة الرقابة؟ |
| | (هـ) هل تحدد ورقة التصميم مدى متابعتك للنتائج الهامة المعروفة والتوصيات المفتوحة المحددة في تقارير الرقابة السابقة والتي تتعلق بأهداف الرقابة؟ |
| | (و) هل تتضمن ورقة التصميم إستراتيجية أو منهجية تصميم شاملة للإجابة على أسئلة الرقابة وأنواع التحاليل التي سيتم استخدامها؟ يمكن أن تشمل المنهجيات دراسات الحالة، والمقابلات المنظمة، ومجموعات التركيز، ومراجعات الملفات، عمليات التفتيش البصري، أو أخذ العينات أو استخدام البيانات المستندة إلى الكمبيوتر. |
| | (ز) هل توثق ورقة التصميم قيود العمل (على سبيل المثال، صعوبة الوصول إلى السجلات ، أو قيود التوظيف والسفر، أو مشكلات جودة البيانات أو الموثوقية) وتأثيرها على المنتج؟ |
| | (ح) هل تتضمن ورقة التصميم ما تتوقع أن يسمح لك التحليل ذكره؟ |

ملحق 7: الجداول الزمنية للمشروع وهيكل توزيع العمل 62.

الجدول الزمني الأساسي للمشروع

لاستكمال الجدول الزمني الأساسي للمشروع، أدخل المهمات والعلامات الرئيسية بترتيب حدوثها العام، ويمكن تنفيذ المهمات بشكل متزامن. حدد تاريخي البدء والانتهاء لكل مهمة، مستعيناً بعضو (أعضاء) فريق الرقابة المعين. تم تنظيم جدول المشروع لتجميع المهمات حسب المرحلة، بما يتماشى مع مهمة رقابة الجهاز الأعلى للرقابة، ويوضح الشكل 7.1 نموذج جدول المشروع الأساسي. يتم اختصار النموذج لأغراض التوضيح؛ عدد المهمات والعلامات المرحلية التي يجب تعديلها لتناسب خطة الرقابة.

الشكل 7.1: نموذج الجدول الزمني الأساسي للمشروع

| المراحل والمهام | تاريخ البدء | تاريخ الانتهاء | الموظفون المكلفون |
|--|-------------|----------------|-------------------|
| المرحلة 2- تصميم الرقابة (شكل المهام في جميع أنحاء عملية الرقابة الداخلية للجهاز الأعلى للرقابة) | | | |
| المهمة 1 (على سبيل المثال، إجراء الدراسة المسبقة على موضوع الرقابة) | | | |
| المهمة 2 (على سبيل المثال، وضع هدف (أهداف) الرقابة المقترجة، نطاقها، ومهيتها - وتحديد المعايير) | | | |
| المهمة 3 (على سبيل المثال تقييم خطر التصميم) | | | |
| المهمة 4: (على سبيل المثال، إعداد خطة الرقابة) | | | |
| المرحلة 2 العلامة المرحلية (على سبيل المثال، التوصل إلى توافق الآراء فيما يتعلق بخطة الرقابة) | | | |
| المرحلة 3- إجراء الرقابة (شكل المهام في جميع أنحاء العملية الرقابية الداخلية للجهاز الأعلى للرقابة) | | | |
| المهمة 1 (على سبيل المثال، جمع الأدلة) | | | |
| المهمة 2 (على سبيل المثال تحليل الأدلة) | | | |
| المهمة 3 (على سبيل المثال، تقييم الأدلة من ناحية كافتيتها ومدى ملائمتها) | | | |
| المهمة 4 (على سبيل المثال، إعداد نتائج الرقابة) | | | |
| المرحلة 3 العلامة المرحلية (على سبيل المثال، التوصل إلى توافق الآراء فيما يتعلق برسالة التقرير) | | | |
| المرحلة 4- إعداد التقارير (هيكل المهام في جميع أنحاء العملية الرقابية للجهاز الأعلى للرقابة) | | | |
| المهمة 1 (على سبيل المثال، مسودة التقرير) | | | |
| المهمة 2 (على سبيل المثال، التحقق من الحقائق والحصول على التعليقات من الجهة الخاضعة للرقابة) | | | |
| المهمة 3 (على سبيل المثال، وضع اللامسات النهائية، والحصول على الموافقة من إدارة الجهاز الأعلى للرقابة) | | | |
| المهمة 4 ، العلامة المرحلية (على سبيل المثال نشر التقرير) | | | |

المصدر : مكتب المسائلة الحكومي بالولايات المتحدة

عند إنشاء جدول زمني لمشروعك، تذكر أن الخطة يجب أن تكون واقعية من أجل توجيه عملية الرقابة بشكل فعال. وقد يكون تخطيط تسلسل الأنشطة ومدتها أمرًا صعبًا، لا سيما مع بدء عملية الرقابة وظهور معلومات أو عوامل جديدة. بالإضافة إلى ذلك، كثيرًا ما يقضي المدققون وقتًا في الأنشطة غير المتعلقة بالرقابة، مثل المسؤوليات الأخرى للجهاز الأعلى للرقابة، والتدريب والعطلات. نتيجة لذلك، من الشائع أن يبالغ المدققون في التفاؤل عند تقدير مدة الرقابة وأنشطتها الرئيسية، مثل جمع المعلومات والتحليل وكتابة التقارير والمراجعة. وستوفر مخاطر الرقابة التي حددتها (انظر الفصل 4) مستوى إضافي من الغموض التي يجب حسابها في الوقت الذي تخصصه للمهام ذات الصلة. ولهذه الأسباب، من المفيد تجنب الإفراط في التفاصيل عند وضع جدولك الزمني، وسيساعد ذلك في تحديد الوقت الذي تقضيه في تعديل الخطة مع نضوج الرقابة.

الجدول الزمني المفصل للمشروع

يتيح لك الجدول الزمني التفصيلي للمشروع تحديد العمل وتبعيات المهمات والمدد والموارد وربطها عن كثب؛ ورغم أن إمكانية إنشاء الجدول الزمني الأساسي للمشروع على الورق أو استخدام تطبيقات البرامج الأساسية وإدارتهما، فإن الجدول الزمني التفصيلي للمشروع تتم إدارته بسهولة أكبر باستخدام برنامج إدارة المشاريع، والذي يمكن شراؤه أو العثور عليه من خلال المصادر المفتوحة.

يمكنك استكمال الجدول الزمني التفصيلي عن طريق إدخال المهمات والعلامات المرحلية في الترتيب العام لحدثها، مثل جدول المشروع الأساسي. حدد مدة زمنية لكل مهمة والموارد وأي تبعيات للمهمة بربط المهمات بالتسلسل. على سبيل المثال، إذا كان لا بد من إجراء مقابلة قبل استكمال التحليل، فسيتم ربط المقابلة بالتحليل كمهمة سابقة. ومع ذلك، غالبًا ما يتم إدارة المهمات بشكل متزامن أو تتداخل بدرجات متفاوتة.

رغم أنه يمكنك إدخال تواريخ محددة لإحدى الأنشطة التي يجب أن تحدث في وقت محدد، إلا أنه الأفضل عمومًا تحديد مدة الرقابة وتواريخ النشاط حسب مدة كل نشاط وتبعياته، بما في ذلك الأنشطة السابقة واللاحقة المرتبطة به. عند إضافة الموارد، يتيح الجدول الزمني المفصل أيضًا تخصيص ساعات محددة، مما قد يساعد في تحديد عبء العمل المرتبط بالمهام بدقة أكبر.

ويتم اختصار النموذج الذي يظهر في الشكل 7.2 ليوضح التفاصيل الممكنة وتسلسل الأنشطة في فترة التخطيط فقط. يمكنك نسخ هذا النموذج في جميع مراحل الرقابة الأخرى لوضع جدول شامل للمشروع.

الشكل 7.2: نموذج جدول زمني مفصل للمشروع في مرحلة التخطيط

| | الاسم | المدة | تاريخ البدء | تاريخ الانتهاء | المهام السابقة | الموارد |
|----|---|----------|-------------|----------------|----------------|---|
| 1 | اسم المهمة الرقابية | 29 يوماً | 1/2/2020 | 1/12/2020 | | |
| 2 | المرحلة الثانية - التخطيط | 29 يوماً | 1/2/2020 | 1/12/2020 | | |
| 3 | إجراء الدراسة التمهيدية وبراءة النسخ الرقابية | 11 يوم | 1/2/2020 | 1/17/2020 | | |
| 4 | مراجعة الأعمال السابقة لموضوع الرقابة وإجراء الأبحاث الأساسية | 5 أيام | 1/9/2020 | 1/9/2020 | | المساق 1، المساق 2 |
| 5 | مناقشة الموضوع مع اللجنة المختصة بالرقابة | 3 أيام | 1/9/2020 | 1/14/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 6 | تحديد ومشاركة أصحاب المصلحة الداخليين | 8 أيام | 1/2/2020 | 1/14/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 7 | تحديد النسخ الرقابية (نسخ) النسخ القائم على النظام، والنسخ القائم على النتائج، والنسخ القائم على المشكلات | 3 أيام | 1/14/2020 | 1/17/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 8 | تحديد الهدف والنتائج والمنهجية | 13 يوماً | 1/17/2020 | 2/5/2020 | | |
| 9 | تحديد نطاق المهمة الرقابية وأهدافها | 1 يوماً | 1/17/2020 | 1/20/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 10 | تحديد أنشطة الرقابة | يوماً | 1/20/2020 | 1/22/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 11 | تحديد معايير الرقابة | 3 أيام | 1/22/2020 | 1/27/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 12 | تحديد الاحتياجات من الموارد والأطر الزمنية | 3 أيام | 1/17/2020 | 1/24/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 13 | تحديد منهجية الرقابة | 7 أيام | 1/27/2020 | 2/5/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 14 | تعيين مخاطر التصميم | 5 أيام | 1/22/2020 | 1/29/2020 | | |
| 15 | إعداد التحليل الرباعي SWOT ومخطط التحقق من المخاطر | 1 يوماً | 1/23/2020 | 1/27/2020 | | المساق 1، المساق 2 |
| 16 | تحديد مدى تحمل المخاطر | يوماً | 1/22/2020 | 1/24/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 17 | تحديد الضوابط للحد من مخاطر التصميم | 1 يوماً | 1/27/2020 | 1/29/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة |
| 18 | إعداد خطة الرقابة | 11 يوم | 1/28/2020 | 2/12/2020 | | |
| 19 | إعداد مصفوفة التصميم | 10 أيام | 1/28/2020 | 2/11/2020 | | المساق 1، المساق 2 |
| 20 | إعداد جدول المشاريع لفصلية أي الأساسية | 5 أيام | 1/28/2020 | 2/4/2020 | | المساق 1، المساق 2 |
| 21 | إعداد هيكل توزيع العمل (اختياري) | 5 أيام | 1/28/2020 | 2/4/2020 | | المساق 1، المساق 2 |
| 22 | المصنوع على استعداد الإدارة بشأن خطة الرقابة | 1 يوماً | 2/11/2020 | 2/13/2020 | | المساق 1، المساق 2، مدير الرقابة، بار الجيول الأعلى الرقابة |

المصدر: مبادرة تنمية الانترنت/فريق تطوير اللجنة الفرعية لرقابة الأداء

على الرغم من عدم طلب ذلك، تتمثل إحدى مزايا الجدول الزمني للمشروع في تمكينك من تحديد المسار الحاسم بسهولة. وفقا لما ذكرناه في الفصل 4، يعد المسار الحاسم مسار أطول مدة من خلال تسلسل الأنشطة في الجدول الزمني لديك. ويحدد إنشاء المسار الحاسم أول تاريخ لاستكمال الرقابة، ويتيح للفريق والإدارة تركيز الانتباه على الأنشطة التي تساعد على انسياب الجدول الزمني للرقابة. وبالتالي، يُفضل بوجه عام إدراج الأنشطة الأكثر أهمية للرقابة على المسار الحاسم.

الهيكل المفصل للعمل

غالبًا ما يعد الهيكل المفصل للعمل أفضل استخدام عند محاولة تحديد المهمات المحددة المرتبطة بطريقة معينة، مثل الاستبيان، ويمكن وضعه باستخدام التطبيقات الأساسية لمعالجة النصوص أو برامج إدارة المشروعات. ولإعداد هيكل مفصل للعمل، ضع هيكلًا على شكل شجرة بداية من المهمة الأساسية. وبعد ذلك، ستقسم المهمة الأساسية إلى مهام ثانوية والتي تشكل إجمالي تحقيق المهمة الأساسية "الأصلية". ويمكن تقسيم المهمات بالقدر اللازم والمعقول، والانتهاء بالمهمة النهائية — التي تعد المهمة الأخيرة غير المقسمة إلى أقسام فرعية. ويمكن ربط أيضًا الأطراف المسؤولة عن كل مهمة لتحديد من يقوم بالعمل بوضوح.

يوضح الشكل 7.3 الهيكل البسيط المفصل للعمل لإجراء الاستقصاء، ويمكن إضافة المهمات الرئيسية والمهام الفرعية لهذا الهيكل في كل مستوى لتحقيق مستوى التفاصيل المطلوبة، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن وضع الهيكل المصغر المفصل للعمل ضمن سياق أوسع يغطي مرحلة التصميم بأكملها أو الرقابة برمتها.

الشكل 7.3: نموذج الهيكل المفصل للعمل



المصدر: مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

رغم أن ذلك يُعد اختياريًا، إلا أن الهياكل المفصلة للعمل قد تساعد في تحديد نطاق الجهود من أجل الأساليب الرئيسية وتقسيم العمل إلى مكونات أصغر أكثر قابلية للإدارة، وقد تُمكن بذلك فريق الرقابة من تحديد التكاليف وساعات العمل المرتبطتين بهذه الطريقة وإحصاءهما بدقة.

ملحق 8: دليل المقابلات 63.

التخطيط للتقييم

الخطوة 1: استكمال البحث قبل المقابلة

1. تحديد الغرض والأهداف.
2. إعداد قدر كافٍ من المعلومات الأساسية.
3. تحديد من سيتم مقابلتهم.
4. تحديد المصادر الأخرى للمعلومات اللازمة.

الخطوة 2: إعداد الأسئلة

5. تحديد ما تريد معرفته.
6. صياغة الأسئلة.
7. الاستعانة بالمشرّف لمراجعة الأسئلة التي قمت بصياغتها.

الخطوة 3: إعداد اللوجستيات

8. تحديد الموعد ومكان المقابلة.
9. إبلاغ الشخص الذي يتم مقابلته بالغرض من المقابلة والهدف منها.
10. تحديد عدد الموظفين الذين سيحضرون. محاولة حضور أكثر من محاور.

إجراء المقابلة

الخطوة 4: بدء المقابلة

11. الحضور في الوقت المحدد وارتداء الملابس المناسبة.
12. مراعاة إجراء بعض المحادثات الصغيرة، إذا كان ذلك مناسباً، إشعار من تجري معه المقابلة بالراحة.
13. عرض المقدمات والغرض من المقابلة والمعلومات الأساسية للرقابة.
14. شرح النتائج المطلوبة.

الخطوة 5: إجراء المقابلة

15. طرح الأسئلة التي أعدتها.
16. التدرب على الاستماع النشط.
17. طرح الأسئلة التحقيقية.
- عدم الموافقة على العبارات في ظاهرها — وطلب التوضيح وتقديم الوثائق الداعمة.
- طرح أسئلة حول المشكلات، وسبب وجودها وكيف سيغير الأشخاص الذين تمت مقابلتهم موضوع الرقابة؛ لتبدأ الأسئلة بـ من وماذا وأين ومتى وكيف ولماذا.
18. طرح أسئلة حول الأسباب والأمثلة التي تدعم المعلومات المقدمة.
19. الاستعداد لطرح أسئلة متابعة قد لا تكون مدرجة في قائمة الأسئلة المحددة مسبقاً.
20. متابعة الخطوط الجديدة للاستفسارات عند عرض مواضيع أو ردود غير متوقعة.
21. استيضاح الردود الغامضة.
22. مطالبة الأشخاص الذين تتم مقابلتهم بتوضيح أي اختصارات غير مألوفة.
23. طلب تعريفات للمصطلحات الرئيسية والمصطلحات الفنية.
24. تدوين ملاحظات مفصلة عن الردود على أسئلتك.
25. الاحتفاظ بقائمة الوثائق المطلوب الحصول عليها.
26. المحافظة على التحكم في المقابلة.
27. تركيز المقابلة على المعلومات ذات الصلة.
28. مراقبة الموضوعات التي يحاول المسؤولون تجنبها.

29. احترام الحدود الزمنية.
30. طلب الوثائق والإحالات ذات الصلة.

الخطوة 6: إنهاء المقابلة

31. تلخيص المعلومات الأساسية التي تم الحصول عليها.
32. شرح كيف سيتم استخدام المعلومات.
33. الرد على أي أسئلة أو تعليقات من الشخص الذي يتم مقابله.
34. السؤال عما إذا كان من المناسب الاتصال بالشخص الذي تمت مقابله بشأن أي أسئلة متابعة.
35. تقديم الشكر للأشخاص الذين تمت مقابلتهم على وقتهم ومعلوماتهم.

استخلاص المعلومات من المقابلة وتوثيقها

الخطوة 7: استخلاص المعلومات من المقابلة

36. هل أنجزت ما قررت القيام به؟ إذا كانت إجابتك لا، لماذا لم تنجح؟
37. ما الذي كان يمكنك فعله بشكل مختلف؟
38. إلى أين يتعين على فريق الرقابة الانتقال من هنا؟
39. هل سمع الجميع في فريق الرقابة نفس المعلومات؟

الخطوة 8: استكمال أعمال ما بعد المقابلة

40. تدوين سجل المقابلة قدر الإمكان بعد المقابلة (انظر التوجيه الإضافي أدناه).
41. إرسال مسودة سجل المقابلة إلى المشرف للمراجعة.
42. الحصول على مستندات محددة من الأشخاص الذين قابلتهم.
43. جدولة مقابلات المتابعة حسب الاقتضاء.

توثيق المقابلة

يتمثل الغرض من توثيق المقابلة في: توثيق الحقائق التي ذُكرت في المقابلة، ومن ذكرها وترتيب هذه الحقائق للمساعدة في إعداد النتائج.

1. إعداد سجل المقابلة بأسرع ما يمكن بعد الاجتماع من أجل توثيق أدلة الإثبات التي تم الحصول عليها بشكل كامل ودقيق قدر الإمكان.

- استخدام ملاحظاتك وكذلك ملاحظات أعضاء الفريق الذين حضروا الاجتماع لتسجيله بأكبر قدر ممكن من الدقة.
- بوجه عام، من المفيد أن يتم تنظيم سجلات المقابلة منطقيًا حسب الموضوع، ويُفضل تقديم أهم المواد أولاً. تذكر رغم أنه لا بد أن يكون السجل مفصلاً، إلا أنه لا يكون نسخة من المقابلة.
- إحالة جميع الوثائق المشار إليها في السجل.
- اتخاذ قرار بشأن جميع الملاحظات المفتوحة أو الأسئلة التي لم تتم الإجابة عليها.
 - استخدام ملاحظات المدقق للمساعدة في شرح السياق والملابسات والتحيز أو غيرهم من العوامل المساهمة في عبارات الأشخاص الذين يتم مقابلتهم.
 - تحديد جميع الاختصارات والاصطلاحات والألفاظ عند مناقشتها لأول مرة.

2. وضع هدف (أهداف) الرقابة والأسئلة في الاعتبار أثناء تحضير السجل.
- تقييم ما إذا كنت تقوم بجمع البيانات التي تحتاجها لمعالجة أسئلة الرقابة.
 - استخدام العناوين/العناوين الفرعية في السجل لتنظيم المعلومات كلما أمكن ذلك.
 - سؤال المشرف عما إذا كان من المفيد تأكيد أي من المعلومات التي جمعتها أثناء المقابلة إذا لزم الأمر.
3. سؤال المشرف عما إذا كان من المفيد لأعضاء الفريق الآخرين الذين حضروا المقابلة مراجعة المستند للتأكد من دقته.
4. تقديم مسودة سجل المقابلة إلى المشرف للمراجعة.

التوجيه الإضافي

تمثل المقابلة كل من أداة لجمع البيانات وأداة لتحليل البيانات. وتجمع الأدلة لدعم النتائج المحتملة عند إجراءك المقابلة.

قبل المقابلة

ضع في الاعتبار استراتيجية التسلسل في أسئلتك. رغم أنه ليس ثمة هيكل معين للتسلسل لإجراء المقابلات، إلا أنه من المفيد توقع كيفية استخدام المعلومات التي تجمعها أثناء المقابلة، وتقودك الإجابة عن هذا السؤال إلى تحديد كيفية تنظيم المقابلة، وفيما يلي أمثلة قد ترغب في النظر إليها.

تسلسل القمع. البدء بالأسئلة الأكثر عمومية ثم تضييق نطاق التركيز لتصبح أكثر تحديدًا مع جميع الأسئلة اللاحقة، وتوفر هذه الطريقة مزيدًا من التحديد والوضوح للإجابات العامة التي يتم تقديمها في البداية، وقد تتسبب هذه الطريقة في قيام الشخص الذي تتم مقابلاته بمراجعة البيانات الأولية لتوفير الدقة.

تسلسل القمع المعكوس. البدء بالأسئلة المحددة والانتهاؤ بالأسئلة الأكثر عمومية، وقد تساعد هذه الطريقة المحاور على الربط بين القضايا المحددة التي تتم مناقشتها وغيرها من القضايا التي قد تكون مهمة للدراسة.

تسلسل مناقشة المسائل الحساسة. مراعاة وضع الأسئلة الأكثر صعوبة أو التي تتسم بالحساسية في نهاية المقابلة، وتساعد هذه الطريقة المحاور في الحفاظ على تدفق التواصل بشكل مفتوح لأطول فترة ممكنة. والبدل هو أن يُصرح من بداية المقابلة للشخص الذي تتم مقابلاته أن لديك مسألة تتسم بالحساسية لتناقشها أو تقرر معًا بدء المقابلة بهذه المسألة أو الانتهاء بها.

التسلسل الزمني. البدء ببداية العملية أو الجدول الزمني ومتابعتها في ترتيب الأحداث، وتُعد هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص أثناء المقابلات في بداية المهمة عندما يحصل المحاور على معلومات أساسية.

التسلسل العشوائي. قد لا تكون هناك حاجة إلى ترتيب معين إذا كانت جميع الأسئلة لها نفس الأهمية.

أثناء المقابلة

التدرب على الاستماع النشط:

- منع السلوك المعرقل (قرع الأصابع، النقر بالقلم الرصاص، التملل).
- عدم النظر من النافذة أو قراءة شهادات الدبلومات أو الشهادات الموجودة على الحائط.
- عدم البدء في قراءة الوثائق التي تحصل عليها أثناء حديث المسؤول.
- عدم السماح لتحيزاتك أو خبراتك التي حصلت عليها في مكان آخر بالتداخل مع الرسالة من الشخص الذي تتم مقابلاته. الحفاظ على ذهن متفتح.
- عدم التسرع في الاستنتاجات؛ والاستماع إلى الشخص الذي تتم مقابلاته. اكتشاف، عدم التحدث بكلمات لم يتلفظ بها المسؤول إلا بالقدر الذي تميل فيه إلى التوصل إلى النتائج.
- عدم المقاطعة أو المناقشة.
- عدم افتراض ما يعنيه الشخص الذي تتم مقابلاته، اطلب منه توضيحًا. عدم احتكار المحادثة أو محاولة أن تكون لك الكلمة الأخيرة.
- الاستعداد لتعديل الأسئلة المخطط لها إذا لزم الأمر. ومع ذلك، لا تستبق الأحداث، ولكن ركز على ما يقوله المسؤول في الوقت الحالي.
- فيما يتعلق بالنقاط الرئيسية، لخص أو كرر باستخدام كلماتك الخاصة ما تعتقد أن الشخص الذي تجري مقابلاته ذكره لتوه. منح المسؤول الفرصة لإجراء تصحيحات.
- أظهر للشخص الذي تتم مقابلاته أنك تستمع إليه.
- محاولة تحفيز الشخص الذي تتم مقابلاته على التواصل بشكل كامل.

تجنب الأخطاء الشائعة:

- استخدام المحاور الكثير من الكلمات، لكنه لا يصل أبدًا إلى صلب الموضوع. عدم سماع الشخص الذي تتم مقابله أبدًا السؤال، وبالتالي لا يمكنه حقًا تقديم إجابة شافية.
- طرح المحاور أسئلة متعددة في سؤال واحد. يكون الشخص الذي تجري معه المقابلة غير متأكد من السؤال الذي سيجيب عليه. في حالات أخرى، يجيب الشخص الذي تجري معه المقابلة عن جزء واحد من السؤال ويفقد الأجزاء الأخرى.
- طرح المحاور أسئلة "نعم/لا" في حين قد تكون الأسئلة المفتوحة الأكثر ملائمة.
- طرح المحاور أسئلة استدرجية لتحديد الإجابات المتوقعة على السؤال أو باستخدام الكلمات المحملة بالعواطف.

أمثلة على سجل المقابلة

| | |
|---------------|--|
| العنوان | مقابلة الجهة الخاضعة للرقابة |
| الغرض | جمع معلومات حول ... (تفاصيل عن موضوع الرقابة) |
| طريقة التواصل | شخصي |
| مكان التواصل | العنوان الفعلي، أو عبر عنوان بريد المقابلة |
| تاريخ التواصل | (أدرج التاريخ) |
| المشاركون | <p>الجهة الخاضعة للرقابة: جين ديو، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني جون دو، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني</p> <p>الجهاز الأعلى للرقابة: اسم عضو فريق الرقابة، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني اسم عضو فريق الرقابة، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني</p> |

التعليقات/الملاحظات:

أجرينا مقابلة مع جين ديو وجون دو أثناء زيارتنا الميدانية لمنشأتهم، وطرحنا عليهما أسئلة حول مشاركة الجهة الخاضعة للرقابة في موضوع الرقابة.

قدمت جين ديو وصفاً لعلاقة الجهة الخاضعة للرقابة بموضوع الرقابة، تتمثل العلاقة في: ...، لقد ناقشت أيضاً طول المدة التي شاركت فيها جهة الرقابة في موضوع الرقابة، وهي ... مقدار الوقت. كما وصفت جين ديو دورها ومسؤولياتها في جهة الرقابة، ومدى ارتباط أدوارها ومسؤولياتها أيضاً بموضوع الرقابة. يتمثل دورها في ... ومسؤولياتها في ... و... . فهما يتصلان بموضوع الرقابة لأن ...، كما وصف جون ديو دوره ومسؤولياته في جهة الرقابة، ومدى ارتباط أدواره ومسؤولياته أيضاً بموضوع الرقابة. يتمثل دوره في ... ومسؤولياته في ... و...، فهما يتصلان بموضوع الرقابة لأن

ذكرت جين ديو أن الجهة الخاضعة للرقابة تعاني من تحديات عديدة أثناء المشاركة في موضوع الرقابة. تتمثل التحديات التي ذكرتها فيما يلي:

(1) ... ؛

(2) ... ؛

(3) ...

ذكر جون ديو أنه يساوره القلق بشأن التحدي رقم 2 لأن ذكرت جين ديو أنها توافق على تقييم السيد/ ديو وأضافت أنها ترى

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

سجل تقييم مدى موثوقية البيانات

أملأ هذه الاستمارة لمهام رقابة الأداء.

- تعد موثوقية البيانات جزءاً هاماً من عمل الجهاز الأعلى للرقابة ويجب تقييمه في أقرب وقت ممكن من مهمة الرقابة ويفضل أن تكون في بداية مرحلة التخطيط. كما يجب أن يكون هناك مناقشة مسائلة حيث يجري فريق الرقابة التحليل والبدء في وضع نتائج التقرير الرقابي، عندها يتعين على الفريق وأصحاب المصلحة الداخليين تحديد ما إذا كانت بيانات الإثبات موثوقة بدرجة كافية وإدراك طبيعة أي قيود تحد من البيانات ومناقشة مدى عمل موثوقية البيانات الإضافية التي يجب أن تجرى.
- توثق هذه الاستمارة قرار الفريق بشأن مدى الحاجة إلى إجراء تقييم، حسب الاقتضاء، وخطة موثوقية البيانات والخطوات المتخذة لتنفيذ الخطة وكيفية استخدام البيانات كجزء من الأساس التحليلي للنتائج والاستنتاجات وأي قيود تحد من استخدام المستفيدين للبيانات.

| | |
|----------------|-----------------------------------|
| عنوان الرقابة: | |
| المُعد: | تقدم الدعم الفني من قبل (إن وجد): |

يقع المدير هذه الاستمارة إما بعد (1) اتخاذ القرار بشأن عدم الحاجة إلى تقييم موثوقية البيانات واكتساح القسم 1 من هذه الاستمارة أو؛ (2) الانتهاء من عمل موثوقية كافة البيانات واكتساح الأقسام I و II و III من هذه الاستمارة.

ملاحظة: إذا حدد الفريق بعد ذلك الحاجة إلى إجراء تقييم موثوقية البيانات بعد القرار الأولي بغير ذلك، فيجب على الفريق شرح القسم I ومن ثم إكمال الأقسام I و II وإضافة التوقيع الثاني والتاريخ أدناه بعد الانتهاء من العمل.

موافقة المدير

تاريخ التوقيع

المدير

القسم I: هل ثمة حاجة إلى تقييم موثوقية البيانات؟

يجب استخدام تقييمات موثوقية البيانات عند معالجة الحاسوب البيانات التي تشير إلى أن خطط الفريق المستخدمة من المتوقع أن تؤثر بصورة كبيرة على النتائج (الإجابات على أسئلة الرقابة) والاستنتاجات والتوصيات. يتضمن قرار الأهمية النسبية الحكم المهني لفريق الرقابة.

عندما يحتاج الفريق إلى توثيق قراره بشأن هذه الاستمارة، فقد لا يحتاج الفريق إلى إجراء تقييم البيانات الواردة في الأقسام II و III إذا تم تطبيق واحدة من الشروط التالية.

المصدر الرابع: اسم/وصف مصدر البيانات:

خطة تقييم مدى موثوقية بيانات المصدر هذا، وفقاً لمعايير الرقابة الحكومية 6.06 (صف الخطة أو قدم الإحالات المستندية):

من المتوقع استخدام البيانات من هذا المصدر في المنتج النهائي على النحو التالي:

- _____ العائل الوحيد للنتائج والاستنتاجات والتوصيات
 _____ إحدى مصادر الأدلة المتعددة لدعم النتائج والاستنتاجات والتوصيات
 _____ المعلومات الأساسية والميافية التي من المتوقع أن تؤثر بصورة كبيرة على نتائج التقرير أو الاستنتاجات أو التوصيات.

صف عناصر البيانات التي تم تقييمها من مصدر البيانات هذا (قدم وصفاً أو إحالة (إحالات) مستندية):

في الجدول أدناه، ضع علامة على الخطوات التي تم اتخاذها لتحديد ما إذا كانت عناصر البيانات من هذا المصدر موثوقة وتضم إحالة (إحالات) مستندية لكل من الخطوات أدناه: لم يشترط تحديد جميع الخطوات.

| ضع علامة على الخطوات المتخذة | خطوات موثوقية البيانات | الإحالة (الإحالات) المستندية أو الرابط (الرابط) |
|------------------------------|--|---|
| | مراجعة المستندات ذات الصلة | |
| | المقابلات مع موظفي الجهة الخاضعة للرقابة واسعي المعرفة | |
| | الاختبار الإلكتروني أو اليدوي للبيانات المفقودة والأخطاء الواضحة والخارجية (قد تضم المقارنات للبيانات المنشورة و/أو الاختبارات المنطقية) | |
| | مراجعة الضوابط الخارجية ذات الصلة | |
| | متابعة عملية الاختيار أو العينة العشوائية من أو المستندات الأصلية | |
| | غير ذلك (وضح) | |

ملاحظة: إذا تم استخدام أكثر من أربع مصادر، فم بحظر النسخ للنقسم الأخير هذا عند الاقتضاء وقدم المعلومات المطلوبة للمصادر الإضافية.

لخص نتائج موثوقية البيانات من كافة مصادر البيانات، وقم بضم المعلومات حول قيود البيانات، إن وجدت، وكيف ستؤثر هذه القيود على كيفية استخدام البيانات في المنتج (على سبيل المثال، التأثير على النتائج والاستنتاجات والتوصيات).

بعد دراسة نتائج موثوقية البيانات من كافة المصادر التي تم تقييمها (ضع علامة على إحداها):

- _____ جميع عناصر البيانات التي أجرينا تقييمها موثوقة بدرجة كافية لغرض هذه المهمة (القيود، إن وجدت، المذكورة أعلاه)
- _____ بعض عناصر البيانات التي أجرينا تقييمها موثوقة بدرجة كافية والقيود، إن وجدت، مذكورة أعلاه. عناصر البيانات هذه غير الموثوقة بدرجة كافية مستثناة من هذه المهمة.
- _____ لا توجد عناصر بيانات موثوقة بدرجة كافية لغرض هذه المهمة ومستثناة من هذه المهمة.
- _____ الموثوقية غير المحددة والقيود وتأثيراتها المذكورة أعلاه.
- _____ غير ذلك (على سبيل المثال، يتمثل الهدف الرئيسي في تقييم مدى موثوقية أحد الأنظمة أو جزءاً منه). (وضح)

ملاحظة: بعد استكمال الأقسام I و II عقب قرار مطالبة تقييم مدى موثوقية البيانات، يراجع المدير الاستمارة وموافقة على إجراء تقييم موثوقية البيانات من خلال توقيع على الصفحة الأولى.

المصدر: معتمد من مكتب المساواة الحكومي بالولايات المتحدة

ملحق 10: أمثلة على أسئلة موثوقية البيانات للجهات الخاضعة للرقابة. 64.

44. متى أنشئ نظام البيانات، وما الغرض منه؟
45. هل يستخدم مالك البيانات هذه البيانات؟
46. من المستخدم الرئيسي لنظام البيانات؟
47. كيف يصل المستخدمون إلى النظام؟
48. من لديه حق الوصول إلى البيانات أو تحديثها؟
49. هل ثمة مستويات مختلفة من الوصول إلى البيانات؟
50. ما التدريب المقدم إلى مستخدمي النظام، إن وجد؟
51. هل التدريب متاح إلى جميع المستخدمين؟
52. هل ثمة تغييرات في نظام البيانات (على سبيل المثال، ترقية كبيرة للنظام، تغييرات في البائعين الجدد) قد تؤثر على اتساق البيانات أثناء الفترة الزمنية المطلوبة؟
53. كيف تم تجميع البيانات (على سبيل المثال، إدخال البيانات يدويًا، نموذج أتمتة من قبل مندوب الجهة، أو إدخال من جهات غير تابعة لمالك البيانات) وأين تم تجميعها؟
54. من المسؤول عن إدخال البيانات؟
55. ما مدى حداثة البيانات؟
56. كم عدد مرات إدخال البيانات؟
57. ما التعليمات التي يقدمها مالك البيانات من أجل إدخال البيانات، لا سيما بالنسبة لآليات البيانات غير المحددة أو الخاضعة بخلاف ذلك للتغيير، في إدخال المستخدم؟
58. ما المعروف عن اتساق إدخال البيانات بين الموظفين أو المسؤولين أو الوحدات الأخرى؟
59. إذا تم تقديم البيانات بتجميعها بين الوحدات (على سبيل المثال، الولايات والمنظمات) هل ثمة فروق بين كيفية جمع البيانات وحسابها قد تؤدي إلى عدم اتساق بين البيانات عند تجميعها؟
60. هل يخضع إدخال البيانات للتغيير في المستقبل، بسبب مراجعات الجودة أو غيرها من الإجراءات؟ ما وحدة التحليل التي يمثلها كل سجل في البيانات (على سبيل المثال وحدة فردية، وحدة اجتماعات، وحدة أسرية).
61. ما هيكل نظام البيانات؟
62. هل يتم الاحتفاظ بالبيانات في "ملف ثابت" أم أن نظام البيانات علاقي/هرمي؟
63. إذا كانت البيانات علائقية، ما المعرف (المعارف) الفريدة المستخدمة لربط الجداول؟
64. هل يتم تغذية أي بيانات (سواء كانت سجلات أو حقول) في مجموعة البيانات هذه من أنظمة بيانات أخرى؟

65. إذا تم تغذية أي من هذه البيانات من نظام آخر للبيانات، فما خصائص رقابة الجودة الموجودة لضمان قراءة البيانات بدقة وبشكل كامل؟
66. ما الإجراءات التي تضمن التقاط نظام البيانات باستمرار لجميع تكرارات البيانات (السجلات والملاحظات) وجميع عناصر البيانات؟
67. ما الإجراءات المعمول بها لمنع إنشاء سجلات مكررة في البيانات؟
68. هل يتضمن النظام أي مهمات رقابية أو ضوابط تحريرية للمساعدة في ضمان إدخال البيانات بدقة؟
69. هل توجد وسائل حماية إلكترونية، مثل رسائل الخطأ للإدخالات خارج النطاق أو الإدخالات غير المتسقة؟
70. هل يقوم شخص ما بمراجعة جميع إدخالات البيانات أو عينة منها للتأكد من دقة الحقول الرئيسية وعدم تكرارها؟ في حالة إجراء المراجعات، ما عدد مرات حدوثها؟
71. ما الأسلوب المستخدم في تتبع التغييرات التي يتم إجراؤها على البيانات والإشراف عليها إن وجد؟
72. هل يحتفظ نظام البيانات بسجل التغييرات التي تم إجراؤها على البيانات أو يتم استبدال المعلومات التاريخية عند إدخال بيانات جديدة؟ إذا كانت البيانات مضمنة في جدول بيانات: ما الإجراءات المعمول بها لضمان عدم تغيير البيانات أو حذفها دون قصد؛ وهل تمت مراجعة أي صيغ في جدول البيانات للتأكد من دقتها؟
73. ما إجراءات المتابعة في حالة وجود أخطاء، ومن المسؤول عن تصحيحها؟
74. في حال تعرفت مسبقاً على الأخطاء في حقول البيانات ذات الصلة، ما أسباب الأخطاء وهل تمت معالجة هذه المشكلات؟
75. هل تفحص المراجعات المنهجية أو تقارير الاستثناءات الدقة وتبرز معدلات الخطأ؟ وما مدى تكرارها؟
76. إذا تم إجراء دراسات أو تقييمات للنظام، فما النتائج التي تم التوصل إليها ومدى معالجتها لأي مشكلات؟
77. هل يتمتع المستخدمون الخارجيون للبيانات أو الأفراد الذين يخضعون لسجلات البيانات بفرصة مراجعة وتقديم ملاحظات حول دقة البيانات إذا كان ذلك ممكناً؟
78. هل تم إنشاء أي متغيرات جديدة عن طريق تسجيل المتغيرات الحالية أو المحسوبة على أساس قيم المتغيرات الحالية (على سبيل المثال، حساب عدد الأيام بين التواريخ المسجلة أو إنشاء متغير بناءً على نطاقات العمر)؟
79. هل توضح وثائق نظام البيانات كيفية إنشاء المتغيرات الجديدة أو حسابها؟
80. ما التعديلات التي يتم إجراؤها على قيم البيانات من أجل الحفاظ على السرية أو لأغراض أخرى إن وجدت؟
81. هل تستخدم أي متغيرات تصنيفات وضعتها منظمة أخرى (على سبيل المثال، خانات نوع الصناعة أو العرق)؟
82. هل كانت هناك تغييرات على أي إجراءات — بما في ذلك كيفية تعريف عنصر البيانات أو إدخاله أو الاحتفاظ به — على مدار الفترة الزمنية التي تُطلب فيها البيانات (على سبيل المثال، التغييرات في المجموعات الإحصائية أو المناطق الجغرافية، أو التعريفات المتغيرة، أو القيم أو التصنيفات المتغيرة، أو تعليمات بيانات الدخول، القيم المنسلة المتاحة)؟
83. إذا كانت هناك تغييرات على الإجراءات خلال الفترة الزمنية التي تُطلب فيها البيانات، فما الخطوات التي تم اتخاذها لضمان دقة البيانات واتساقها؟
84. ما رأيك في جودة البيانات لا سيما من حيث اكتمالها ودقتها؟ هل توجد أي قيود على البيانات، مثل عناصر البيانات، والتي غالباً ما تكون غير كاملة أو غير صحيحة؟ كيف ستؤثر هذه القيود على الاستخدام المقصود للبيانات؟
85. هل ثمة مخاوف بشأن توقيت البيانات أو قابليتها للاستخدام؟
86. هل ثمة أغراض لا ينبغي استخدام البيانات من أجلها؟
87. هل تم اتخاذ أي إجراءات تصحيحية لتحسين جودة البيانات؟

المصدر: تقرير مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة، تقييم موثوقية البيانات، 2019، مكتب المساءلة الحكومي -20-283

ملحق 11: نموذج أداة جمع البيانات. 65

تُعد أداة جمع البيانات مثلاً لمراجعة فريق الرقابة لاتفاقيات منظمة حكومية مع شركاء/مشاركين منفذين.

أداة جمع البيانات

استكمال أداة جمع البيانات أولاً من قبل:

تاريخ الاستكمال الأول:

مراجعة أداة جمع البيانات من قبل:

تاريخ المراجعة:

أ) المعلومات الأساسية

1. اسم المستند
2. تاريخ المستند
3. المصدر الأصلي

ب) التفاصيل

1. الشريك المنفذ / المشارك
2. سنة الاتفاقية
3. اتفاقية سنة واحدة أم متعددة السنوات؟ سنة واحدة متعددة السنوات لا يمكن التحديد
4. (في حالة وجود اتفاقية متعددة السنوات) كم عدد السنوات التي شملتها الاتفاقية

ملحوظة: عند إنشاء أداة جمع البيانات، ضع في اعتبارك تصميم حقل البيانات وتنسيقه وقياسه، لتضمنين:

- كيف سيجمع الفريق المعلومات، من كل حقل بيانات في أداة جمع البيانات، إن وجدت؟
- هل يستخدم الفريق أداة واحدة لجمع البيانات لكل حالة أم أداة واحدة لجميع الحالات؟
- ما الإجراءات المطلوبة للتوظيف وجمع البيانات (على سبيل المثال، تنفيذ التحقق الميداني و/أو مراجعة إدخال البيانات؛ أو ترك مساحة في أداة جمع البيانات للتوقيع أو التوقيع بالأحرف الأولى)؟

- ما التسلسل المحتمل لحقول البيانات في أداة جمع البيانات (ما المعلومات التي سيتم جمعها أولاً، وثانياً، وما إلى ذلك)؟
- هل تستخدم أداة جمع البيانات حقول البيانات غير المحددة لجمع معلومات إضافية أو غير متوقعة، مثل عناوين الوثائق أو الملاحظات الإضافية أو المراجعة الميدانية للمستندات الورقية التي لا يستطيع الفريق نسخها أو التعليق عليها؟
- كيف يتطابق تنسيق كل حقل بيانات مع نوع المعلومات المطلوبة: مربعات الاختيار، وخيارات متعددة الاختيار (على سبيل المثال، نعم/لا)، مربعات ملء الفراغات؟
- إذا استخدم نموذج ورقي لجمع البيانات الأولية في الحقل، فكيف يتم نقل البيانات لاحقاً إلى ملف إلكتروني؟ في هذه الحالات، ضع في اعتبارك كيفية مطابقة نسق النماذج الورقية والإلكترونية.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

ملحق 12: نموذج توثيق الملاحظات المباشرة 66.

| | |
|-----------------|---|
| العنوان | ملاحظة عمليات التفتيش الجمركي التي يقوم بها مسؤولو الجهة الخاضعة للرقابة ... |
| الغرض | توثيق الملاحظات أثناء عمليات التفتيش الجمركي |
| مكان الملاحظة | المطار ... |
| النشاط المُلاحظ | عدد عمليات التفتيش الجمركي |
| تاريخ الملاحظة | اكتب التاريخ هنا |
| المشاركون | <p><u>الجهة الخاضعة للرقابة X</u></p> <p>المسؤول 1</p> <p>المسؤول 2</p> <p><u>الجهاز الأعلى للرقابة</u></p> <p>المدقق أ</p> <p>المدقق ب</p> |

الملاحظات/التحفظات:

لاحظنا إجمالي... عمليات التفتيش الجمركي خلال هذا الإطار الزمني. يمكن العثور على تفاصيل حول عمليات التفتيش هذه أدناه.

(1) التفتيش من قبل المسؤولة 1 من 0830-0800

- بدأت المسؤولة 1 بفتح حقيبة يد لشخص خاضع للتفتيش، وشرعت في إفراغ محتويات حقيبة اليد بالكامل على الطاولة وفرز العناصر. وأثناء قيامها بفرز العناصر، استعانت بشكل منهجي بقائمة مرجعية للمواد التي لم يكن من المفترض أن يتم إحضارها إلى البلاد، ولم تجد أي أشياء محظورة في حقيبة يد الشخص المعني.
- شرعت بعد ذلك في فتح حقيبة الشخص المعني، وقامت بفرز العناصر الموجودة في الحقيبة بتحريك العناصر الموجودة فوق العناصر الأخرى إلى الجانب. وأثناء قيامها بفرز العناصر، راجعت أيضاً نفس القائمة المرجعية التي استخدمتها في حقيبة اليد. وخلال هذا البحث، وجدت أحد العناصر المدرجة في قائمة العناصر المرجعية، ثم شرعت في وضعه جانباً وعاودت تفتيش الأمتعة. بعد مرورها

على باقي الحقيبة، بدأت بسؤال الشخص المعني عن العنصر المحظور الذي وضعته جانباً. استخدمت قائمة مرجعية منفصلة أخرى من الأسئلة للاستعلام عن العنصر المحظور.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي

ملحق 13: كيفية إجراء استقصاء 67.

تحديد مجموعة الاستقصاء

يتعين عليك تحديد مجموعة إحصائية يجري عليها الاستقصاء. وللقيام بذلك، يتعين عليك التأكد أن الأشخاص أو المنظمات التي تحددها هم أفضل مصادر المعلومات التي تأمل في الحصول عليها.

يتعين عليك أيضاً تحديد عدد الأشخاص أو المنظمات التي سيجري عليهم الاستقصاء. وبالنسبة لبعض عمليات الرقابة، قد تكون المجموعة المستهدفة صغيرة (على سبيل المثال، مؤسسة تضم 100 موظف) وبالتالي يمكنك إجراء استقصاء بصورة معقولة للمجموعة الإحصائية بالكامل.

أما غيرها من مهمات الرقابة، قد تكون المجموعة المستهدفة كبيرة جداً (على سبيل المثال، مليون مواطن يتلقون دعماً من جهة حكومية). وفي حالة وجود عدد كبير من المجموعة المستهدفة، قد تتمكن من مسح عينة فقط من المجموعة. وفي هذه الحالات، يتعين عليك التأكد من حصولك على العينة المناسبة من أجل استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للأغراض التي تريدها (انظر الشكل 13.1). وقد تكون هذه عملية معقدة، لذا يوصى بطلب استشارة خبير استقصاء.

الشكل 13.1: العينة الاحتمالية وغير الاحتمالية

انتقاء العينات

قد يمثل انتقاء العينات أداة قوية لتقييم خصائص المجموعة الإحصائية إذا تعذر عليك جمع معلومات حول المجموعة ككل، وهناك نوعان عامان من العينات: العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية.

العينة الاحتمالية

تُطبق العينة الاحتمالية أساليب انتقاء العينات العشوائية لإنشاء عينة، ويتمتع كل عضو في المجموعة الإحصائية بفرصة محددة ومتكافئة في أن يتم اختياره لمثل هذه العينة.

تتيح العينات الاحتمالية المصممة جيداً للمحللين، الإدلاء ببيانات حول المجموعة الإحصائية بالكامل وقياس دقة تقديراتهم.

العينة غير الاحتمالية

تُطبق العينات غير الاحتمالية أساليب غير عشوائية مثل تقدير المدقق أو أخذ انتقاء الملائمة، وتُعد هذه العينات أبسط ولكنها أكثر تقييداً من حيث النتائج التي تتيحها.

قد تكون العينات غير الاحتمالية مفيدة عندما تحتاج إلى معلومات وصفية حول عينتك أو إذا كنت تحاول إثبات وجود سلوك أو خطأ بدلاً من الانتشار. لا يُنصح باستخدام العينات غير الاحتمالية باعتبارها الداعم الوحيد للنتائج الذي يتضمن تقديرات المتغيرات.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

إعداد استبيان الاستقصاء

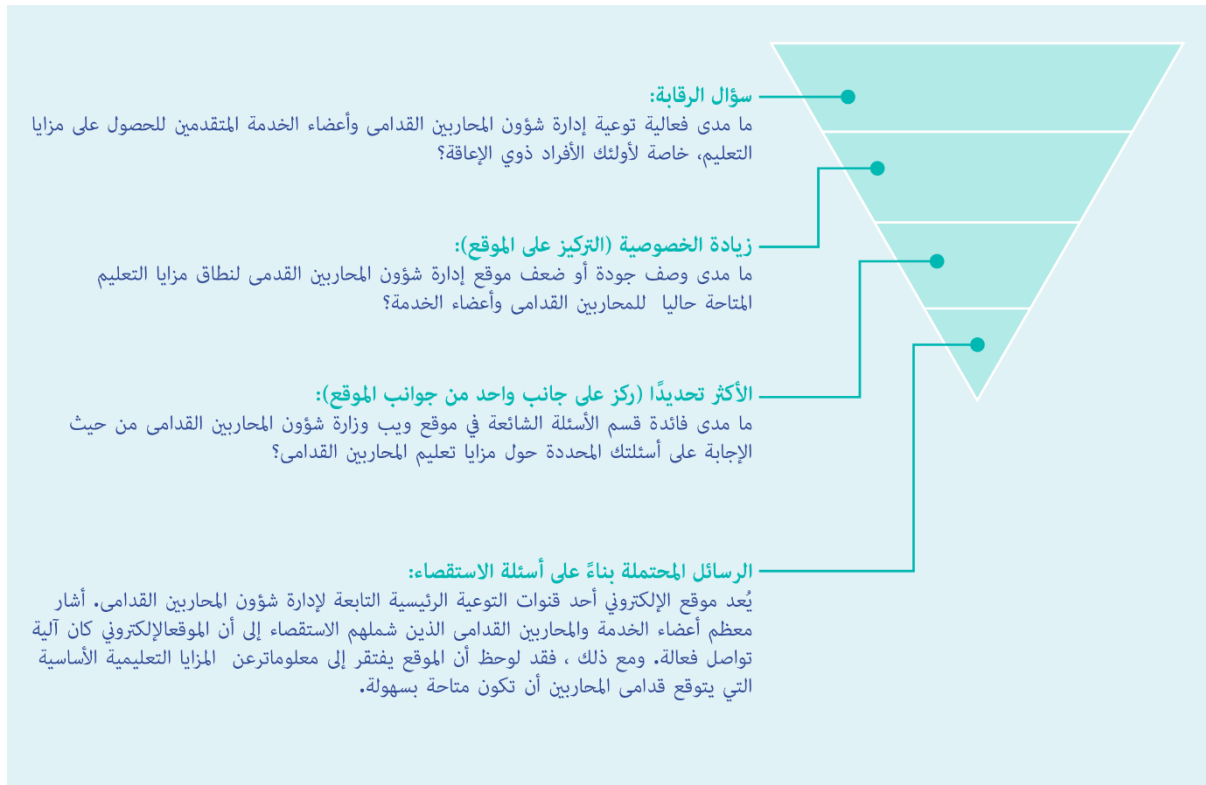
يمثل إعداد الأسئلة الصحيحة للاستقصاء أمرًا بالغ الأهمية للحصول على معلومات جيدة يمكنك استخدامها كدليل، وفيما يلي بعض الخطوات لمساعدتك على إعداد استبيان.

1. **تحديد أجزاء من سؤال (أسئلة) الرقابة التي سيتم تناولها في الاستقصاء.** من المهم تصميم الاستقصاء بحيث تساعدك الردود بشكل مباشر في الإجابة على أسئلتك الرقابية، وإذا لم يستطع الاستقصاء مساعدتك في القيام بذلك، ففكر في طريقة أخرى.

2. **قسّم هذه الأجزاء المتعلقة بالمسألة (المسائل) الرقابية إلى مجموعة من المجالات المواضيعية ثم قم بإعداد الأسئلة التي تتناول مجالات الموضوعات بمستويات متزايدة من التحديد (انظر الشكل 13.2).** قد تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة، حسب حاجتك للمعلومات. وبغض النظر، يوصى بأن تكون الأسئلة:

- مكتوبة بحيث يمكن للمشاركين تفسيرها بسهولة دائمًا — أي قصيرة وبسيطة؛
- مكتوبة حتى يتمكن المشاركون من الوصول إلى المعلومات اللازمة للإجابة عليها؛
- ألا يجد المشاركون صعوبة شديدة في الإجابة عليها؛
- ألا تكون مكتوبة للتحيز لإجابات المشاركين.

الشكل 13.2: مثال على إعداد أسئلة الاستقصاء من سؤال الرقابة



إجراء اختبار مسبق لأسئلة الاستقصاء وتقييمها وتنقيحها. نوصيك بتنفيذ ما يلي:

- إجراء اختبار تمهيدي لاستقصاء الرأي الخاص بك مع أعضاء من المجموعة المستهدفة من الاستقصاء والحصول على ملاحظات من أولئك الأشخاص حول ما إذا كانوا قد فهموا الأسئلة.
- تقييم الردود على الاستقصاء التمهيدي لتحديد ما إذا كانت الأسئلة التي طرحها سوف تستخلص بالفعل البيانات التي تحتاجها.
- مراعاة مدى إتاحة ردود الاستقصاء بالإجابة على أسئلة الرقابة في التقرير.
- تنقيح أسئلتك حسب الاختبار (الاختبارات) التمهيدي والتقييمات حتى تكون واثقًا من طرحك الأسئلة الصحيحة لمجموعة الاستقصاء.

تحديد طريقة لإدارة الاستقصاء

ثمة عدة طرق يمكنك استخدامها لإدارة الاستقصاء، تشمل المقابلات الحضورية أو عبر الهاتف، والاستقصاءات على شبكة الإنترنت، والاستقصاءات الورقية عبر البريد، والاستقصاءات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني، أو الاستقصاءات الورقية التي تتم إدارتها مباشرة.

يعد حجم المجموعة الاستقصائية وموارد فريق العمل وكيفية التواصل مع المشاركين في الاستقصاء جميعها عوامل مهمة. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب وضعها في الاعتبار:

- هل تتمتع المجموعة الإحصائية بإمكانية الوصول إلى الإنترنت و/أو الهاتف و/أو خدمة البريد؟
- هل لديك معلومات اتصال دقيقة للمجموعة المستهدفة لطريقة الاتصال التي اخترتها (على سبيل المثال، أرقام الهواتف وعناوين البريد الإلكتروني والعناوين البريدية)؟
- هل تواجه المجموعة الإحصائية أي تحديات في القراءة أو الرؤية أو السمع أو التنقل قد تؤثر على قدرتهم على إجراء الاستقصاء بطرق مختلفة؟
- ما حجم المجموعة المستهدفة من الاستقصاء وهل لديك موارد كافية من الموظفين للنظر في أحد الخيارات التي يديرها المحاور؟

ستؤثر الطريقة التي تختارها على معدل الإجابة عن الاستقصاء الخاص بك إذا لم يكن بإمكان المجموعة المستهدفة الإجابة بسهولة على الاستقصاء أو إذا لم يكن لديك موارد الموظفين لإدارتها كما هو مخطط. يناقش الشكل 13.3 معدلات الإجابة على الاستقصاء بمزيد من التفصيل.

الشكل 13.3: الاعتبارات المتعلقة بمعدلات الإجابة عن الاستقصاء

معدلات الإجابة على الاستقصاء

ليس ثمة حد أدنى للمعدل المقبول من الإجابات. ومن المحتمل أن تحتاج إلى العمل مع أحد الخبراء المختصين للتأكد أن لديك معدل كافٍ من الإجابات بشكل إجمالي وفي مختلف المجموعات الإحصائية الفرعية للاستخدام المقصود لنتائج الاستقصاء، أو لتقييم حالات عدم الإجابة على الاستقصاء ومواءمتها.

قد يؤثر معدل الإجابة على الاستقصاء على كيفية استخدام المعلومات الواردة في الاستقصاء - على سبيل المثال، ما إذا كان يمكن تعميم الإجابات على المجموعة الإحصائية بالكامل أو يمكن استخدام هذه الإجابات فقط في إطار أضيق.

إذا لم تتلقَ إجابات كافية على الاستقصاء الخاص بك من بعض المجموعات الإحصائية الفرعية، فهناك احتمال أن تكون نتائجك متحيزة.

ضع في اعتبارك مدى تنوع الإجابات حسب المواقع الجغرافية أو المكاتب أو المجموعات السكانية المختلفة مما قد يؤدي إلى وجود تحيز أو خطأ في نتائج الاستقصاء.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

توثيق نتائج الاستقصاء والمنهجية المستخدمة

يتعين عليك توثيق كيفية إجراء الاستقصاء بعناية، وإجابات على الاستقصاء وأي تحليل تم إجراؤه على نتائج الاستقصاء، ويُعد ذلك مهمًا لأنه يتعين عليك تقديم الدعم لجميع البيانات الواردة في التقرير النهائي والتي تستند إلى الأدلة التي تم الحصول عليها من الاستقصاء. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك تقديم معلومات في تقرير الرقابة حول منهجية الاستقصاء، وجودة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستقصاء، ونقاط القوة والضعف في الاستقصاء حتى يفهم قارئ التقرير كيفية تفسير نتائج الاستقصاء التي تقدمها.

سيطلب إجراء الاستقصاء الفعال المزيد من الإرشادات التي قد يوفرها هذا الدليل، وتذكر أن تطلب المساعدة من خبير قبل محاولة إجراء الاستقصاء.

ملحق 14: أمثلة على سجل التحليل 68.

| | |
|---------------------|---|
| العنوان | مقارنة المستند X بالمستند Y. |
| الغرض | توثيق مقارنة المستندات، وتضمنين أوجه الشبه والاختلاف. |
| المصدر | المستند X المستند Y |
| التحليل/الملخص: | |
| ملخص نتائج المقارنة | |

أوجه التشابه (الموجودة في كل من المستند X و Y)

1. يستخدم المستند X و Y نفس اللغة الوصفية لموضوع الرقابة.
 2. يحتوي المستند X و Y على ملاحق من القوالب التي يمكن للمنظمات استخدامها لتوثيق إسهاماتها في موضوع الرقابة.
- أوجه الاختلاف:

1. يضم المستند X قسم من صفتين يصف الممارسات المثلى التي يجب على المؤسسات اتباعها أثناء المشاركة في موضوع الرقابة.
2. يضم المستند X ملحق إضافي يضم أمثلة لكيفية قيام منظمة معينة بتنفيذ أفضل ممارسة أثناء مشاركتها في موضوع الرقابة.

أوجه التشابه

المنهجية: تحديد أوجه التشابه بين كلا المستندين، أجرى الفريق مقارنة جانبية وبحث إلكترونيًا في كل مستند بحثًا عن المصطلحات الرئيسية.

يستخدم المستندان X و Y و.... لوصف لموضوع الرقابة

انظر الصفحة 3، الفقرة الثالثة في المستند X للحصول على وصف لموضوع الرقابة. لقد استخدم ... في الوصف.

انظر الصفحة 10، الفقرة الخامسة في المستند Y للحصول على وصف لموضوع الرقابة. لقد استخدم ... في الوصف.

يحتوي المستندان X و Y على ملاحق بنفس القوالب

انظر الصفحة 28 في المستند X من الملحق التاسع، حيث تنص فقرة الملخص قبل النموذج على أنه يمكن للمنظمات استخدام هذا النموذج لتوثيق إسهاماتها في موضوع الرقابة، انظر الصفحتين التاليتين (29-30) للاطلاع على النموذج.

انظر الصفحة 35 في المستند Y للاطلاع على الملحق X. إن عنوان الملحق هو "نموذج للمؤسسات لاستخدامه في توثيق الإسهامات في ...". انظر الصفحتين التاليتين 35-36 من النموذج.

النماذج الموجودة في الملحق التاسع من المستند X والملحق X من المستند Y مماثلة.

أوجه الاختلاف

المنهجية: تحديد أوجه الاختلاف بين كلا المستندين، أجرى الفريق مقارنة جانبية وبحثًا إلكترونيًا في كل مستند للعثور على المصطلحات الرئيسية.

يضم المستند X قسم يصف الممارسات المثلى

تشمل الصفحتين 13 و 14 في المستند X على قسم يصف أفضل الممارسات التي يجب على المؤسسات اتباعها أثناء المشاركة في موضوع الرقابة.

لا يحتوي المستند Y على هذا القسم. انظر الصفحات من 2 إلى 20 للتعرف على مصطلح "أفضل الممارسات".

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي

ملحق 15: نموذج توثيق الخلاصة 69.

| | |
|--------------|--|
| العنوان | إجمالي عدد الأفراد الذين تمت مقابلتهم |
| الغرض | تقديم ملخص لأغراض الإثبات. |
| العمل المنجز | أثناء هذه الرقابة، التقينا بعدد من الأشخاص ذوي الخبرة في المشاركة في موضوع الرقابة قمنا بحساب عدد الأشخاص للحصول على إجمالي. |
| النتائج | انظر الاستنتاجات أدناه. |
| الاستنتاجات | التقينا بالعدد التالي من الأشخاص: المنظمة 1: 5 المنظمة 2: 4 الإجمالي: 9 |
| التوصيات | غير قابل للتطبيق |

المنظمة 1:

| المكان | عدد الأشخاص | ارتباط تشعبي لصفحة تسجيل الدخول الرسمية للمقابلة |
|-----------------|-------------|--|
| المدينة، الدولة | 5 | اكتب النص هنا |

المنظمة 2

| المكان | عدد الأشخاص | ارتباط تشعبي لصفحة تسجيل الدخول الرسمية للمقابلة |
|-----------------|-------------|--|
| المدينة، الدولة | 4 | اكتب النص هنا |

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي

ملحق 16: أمثلة على تحليل الانحدار. 70.

غالبًا ما يشار إلى أبسط أشكال تحليل الانحدار باسم تحليل الارتباط، قد يكون هذا النوع من التحليل مفيد لك إذا كنت تحاول تحديد كيفية ارتباط متغيرين مختلفين ببعضهما - أي الدرجة التي ترتبط بها التغيرات في أحدهما بالتغيرات في الآخر.

ثمة خطوات عامة ثلاثة متضمنة في تحليل الانحدار:

1. **تطوير تخطيط الانتشار**، والذي يضع قيم المتغير التابع "Y" والمتغير المستقل "X" على المحورين الرأسي والأفقي، على التوالي. المتغير التابع هو المتغير الذي يجري توقعه أو تقييمه، أما المتغير المستقل فهو المتغير الذي يعد أساساً لعملية التقييم.
2. **حساب معامل الارتباط (r)** الذي يقيس الارتباط بين المتغيرات. كلما اقترب معامل الارتباط من 1 أو -1، زاد ارتباط المتغيرين. في الارتباط التام الموجب أو السلبي، ستشكل جميع النقاط في تخطيط الانتشار خطاً مستقيماً.
3. **حساب معامل التحديد (r^2)**، والذي يقيس المدى الذي يمكن فيه تفسير التباين في المتغير التابع بالتغيرات في المتغير المستقل.

تم اقتباس المثال التالي من مراجعة أجراها الجهاز الأعلى للرقابة في بوتان. ستوفر لك تطبيقاً بسيطاً لهذا النوع من التحليل لتوضيح استخدامه المحتمل.

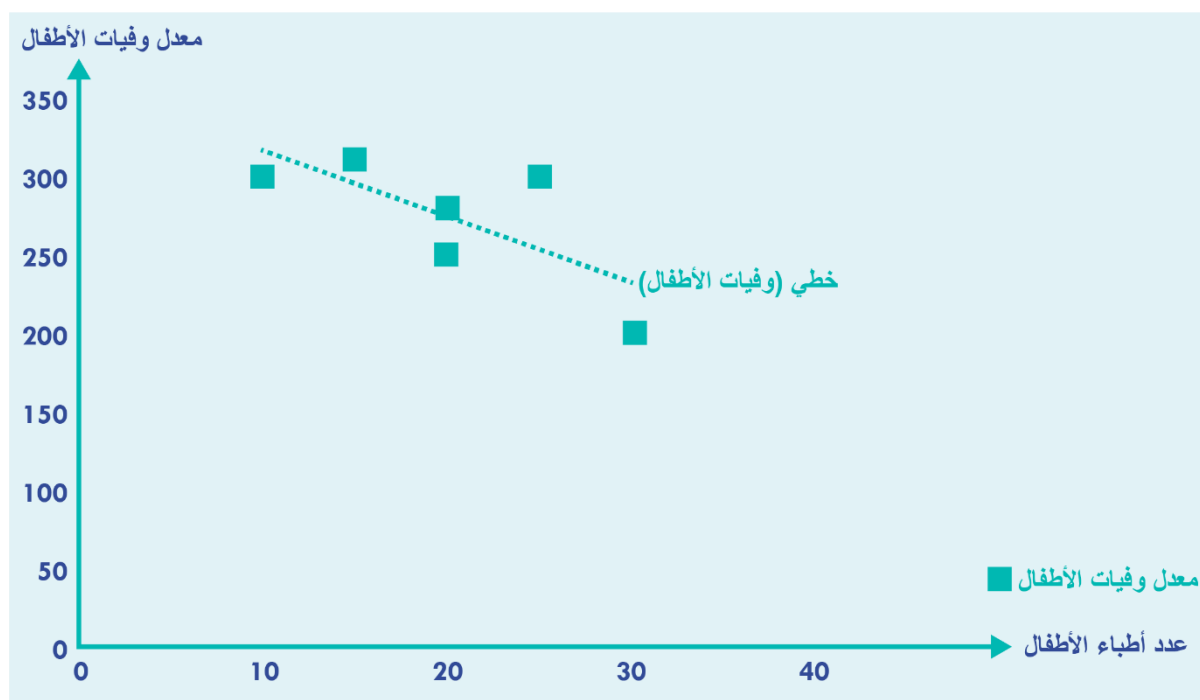
مثال: أجرى الجهاز الأعلى للرقابة فحص للعلاقة بين عدد أطباء الأطفال ووفيات الأطفال، بناءً على الهدف من القطاع الصحي وذلك للحد من وفيات الأطفال، وفيما يلي البيانات التي استخدمها فريق الرقابة:

| السنة | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| عدد أطباء الأطفال | 10 | 15 | 20 | 20 | 25 | 30 |
| معدل وفيات الأطفال | 300 | 310 | 280 | 251 | 300 | 200 |

المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة ببوتان

أسفرت مجموعة البيانات عن مخطط الانتشار في الشكل 16.1.

الشكل 16.1: مخطط الانتشار



المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة ببنوتان

قد نرى من خط الاتجاه الخطي هذا أن هناك بعض الارتباط بين وفيات الأطفال وعدد أطباء الأطفال، لكننا نريد أن نفهم مدى ارتباط المتغيرين بشكل وثيق. وللقيام بذلك، يتعين علينا حساب معامل الارتباط، أو " r ". تعد المعادلة الحسابية لحساب " r " معقدة، ولكن يمكن لبرنامج إكسيل حسابها لك باستخدام دالة "CORREL".

قيمة " r " هي -0.712، وهذا يعني أن هناك علاقة سلبية قوية بين عدد أطباء الأطفال ووفيات الأطفال — أي مع زيادة عدد أطباء الأطفال، تنخفض وفيات الأطفال.

إن وجود علاقة قوية، لا يعنى بالضرورة وجود علاقة سببية. ويتعين علينا أيضًا حساب معامل الارتباط، أو r^2 لتحديد مقدار التباين في معدل وفيات الأطفال الذي يمكن تفسيره بعدد أطباء الأطفال.

في هذه الحالة، يكون r^2 يساوي 0.507 أو 50.7%، لذا، في هذا المثال، إن 50.7% من التباين في معدل وفيات الأطفال يُفسر بعدد أطباء الأطفال المتاحين، ويرجع 49.3% من التباين إلى عوامل أخرى.

كما ترى في هذا المثال، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التغيرات في المتغير التابع مثل وفيات الأطفال. وقد تكون تقنيات النمذجة والانحدار الأكثر تعقيدًا التي تتناول المتغيرات الأخرى أو تتحكم بها ضرورية لفريق الرقابة لفهم المتغيرات التي تؤثر على وفيات الأطفال بشكل كامل.

نوفمبر 2019

تكنولوجيا المعلومات

إلزام الوكالات بتنفيذ الأنشطة الرئيسية لتخطيط القوى العاملة تنفيذًا كاملاً

ماذا وجد مكتب المساءلة الحكومي

تتوزع الوكالات الفيدرالية تنوعاً كبيراً في جهودها لتنفيذ أنشطة تخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات والتي تمثل أهمية في ضمان تلبية احتياجات الوكالات من الموظفين لدعم رسالتهم. راجع تحديداً مكتب المساءلة الحكومي ما لا يقل عن 23 من 24 وكالة، وما تم تنفيذه من الأنشطة الثلاثة تنفيذاً كبيراً أو كلياً أو جزئياً بما في ذلك تقييم الفجوات في الكفاءات والتوظيف. ومع ذلك وتفتت معظم الوكالات الحد الأدنى أو لم تنفذ الأنشطة الخمسة الأخرى لتخطيط القوى العاملة (راجع الشكل)

التنفيذ الكلي للوكالات بشأن الأنشطة الرئيسية لتخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات

إعداد التوجيه الاستراتيجي لتخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات

إعداد عملية تخطيط القوى العاملة والحفاظ عليه

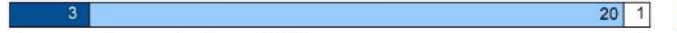


إعداد شروط التوظيف والكفاءة



تحليل القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات والتعرف على فجوات في المهارات

التقييم المنتظم للكفاءة والتوظيف



تقييم الفجوات في الكفاءات والتوظيف



إعداد استراتيجيات وتنفيذ الأنشطة لسد فجوات في مهارات تكنولوجيا المعلومات

إعداد الاستراتيجيات والخطط لسد الفجوات في الكفاءات والتوظيف

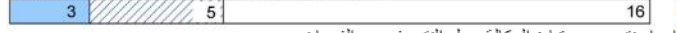


تنفيذ الأنشطة التي تسد الفجوات



مراقبة التقدم وإعداد تقارير عنه في سد الفجوات

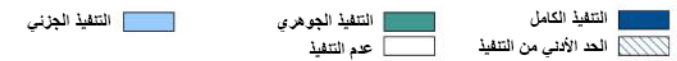
مراقبة تقدم الوكالة في سد الفجوات



إعداد تقرير عن قيادة الوكالة حول التقدم في سد الفجوات



عدد الوكالات التي تنفذ الأنشطة



المصدر: تحليل مكتب المساءلة الحكومي لمستندات وسياسات تخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات للوكالة - مكتب المساءلة الحكومي - 20-129

أيدت الوكالات العديد من الأسباب وراء التقدم المحدود في تنفيذ أنشطة تخطيط القوى العاملة بما في ذلك الأولويات المتنافسة (الوكالات الستة) والموارد المحدودة (الوكالات الثلاثة). لحين جعل أولوية الوكالات التنفيذ الكامل لجميع الأنشطة الرئيسية لتخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات، فإنها من المرجح مواجهة صعوبات والتصدى لها لتخفيف الاحتياجات من الموظفين والتحكم في مخاطر رأس المال البشري عند إعداد أنظمة المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات وتنفيذها وتشغيلها.

مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة

النقاط الرئيسية

لمكتب المساءلة الحكومي

يسلط مكتب المساءلة الحكومي 20-129 الضوء على تقرير طلبات الكونجرس

سبب إجراء مكتب المساءلة الحكومي هذه الدراسة

أنفقت الحكومة الفيدرالية سنوياً 90 مليار دولار على تكنولوجيا المعلومات، بالرغم من هذا الاستثمار الكبير، إلا أن المشروعات أيضاً كثيراً ما تفشل أو تفقد تكلفة الإيرادات والتأخيرات عن الجداول الزمنية بسبب وجود مساهمة لا تذكر في النتائج ذات الصلة بالمهمة، يُمكن أن يسهم التنفيذ الفعال للقوى العاملة المخططة للأعمال في تسهيل نجاح المشروعات الرئيسية.

طُلب من مكتب المساءلة الحكومي إجراء مراجعة على نطاق الحكومة لتخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات. تمثل الهدف في تحديد مدى التنفيذ الفعال لممارسات تخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات من قبل الوكالات الفيدرالية. للقيام بذلك، قارن مكتب المساءلة الحكومي سياسات القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات والمستندات ذات الصلة من 24 وكالة لفهم كيان المسؤولين الماليين لعام 1990 عن الأنشطة من إطار تخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات الصادر من مكتب المساءلة الحكومي. صنف مكتب المساءلة الحكومي كل وكالة من حيث تنفيذ النشاط بصورة كاملة أو بشكل ملموس أو جزئي أو الحد الأدنى أو عدم التنفيذ.

استكمل مكتب المساءلة الحكومي مراجعته لمستندات الوكالة بإجراء مقابلات مع مسؤولي الوكالة.

توصيات مكتب المساءلة الحكومي

يقدم مكتب المساءلة الحكومي بتوصيات إلى 18 وكالة فيدرالية من 24 وكالة لتنفيذ أنشطة التخطيط القوى العاملة لتكنولوجيا المعلومات، قد وافق 13 من 18 وكالة على هذه التوصيات، ووافقت وكالة بشكل جزئي، في حين لم توافق 3 وكالات ولم ترفض، ورفضت وكالة واحدة على النتائج وقدمت الأدلة التي تقضي إلى إجراء تعديلات حول توصياتها على النحو الذي تم مناقشته في هذا التقرير، أما ما تبقى من توصيات، يواصل مكتب المساءلة الحكومي اعتقاده بأن جميع التوصيات مبررة

يُمكن الاطلاع على مكتب المساءلة الحكومي

20-129، لمزيد من المعلومات، اتصل بكارول سي هاريس على الهاتف 4456-512-202 أو HarrisCC@goa.gov

ملحق 18: نموذج ملخص تنفيذي للمحكمة الأوروبية للمدققين 72.

الملخص التنفيذي

I تتمتع السياسة الزراعية المشتركة بتاريخ طويل في استخدام صور الأقمار الصناعية أو الصور الجوية لفحص المساعدات القائمة على المنطقة، والتي تمثل في الوقت الحاضر ما يقرب من 80% من تمويل الاتحاد الأوروبي للمقدم للزراعة والتنمية الريفية. في حين أن هذه الصور عادةً ما تكون ذات دقة مكانية عالية جدًا، إلا أنها قبل عام 2017 لم تكن متوفرة بتردد كافٍ للسماح بالتحقق من الأنشطة التي تجري على الأراضي الزراعية على مدار العام (مثل الحصاد).

II منذ مارس 2017، أتاحت الأقمار الصناعية كوبرنيكوس سنيتيل 1 و2 المملوكة للاتحاد الأوروبي صورًا متكررة وعالية الدقة ومتاحة مجانًا، مع إمكانية تغيير قواعد اللعبة في تكنولوجيا مراقبة الأرض لمراقبة الأنشطة الزراعية. ونظرًا لالتقاط الصور بشكل متكرر، فإن المعالجة الآلية لبيانات السلاسل الزمنية طوال موسم النمو تجعل من الممكن تحديد المحاصيل، دون تدخل بشري، ومراقبة بعض الممارسات الزراعية في كل قطعة أرض منفردة (مثل الحراثة والقص). ومنذ عام 2018، يمكن للوكالات الممولة استخدام بيانات كوبرنيكوس سنيتيل بدلاً من عمليات الفحص التقليدية القائمة على عمليات التفتيش الميدانية.

III وفقًا لأصحاب المصلحة في اللجنة والسياسة الزراعية المشتركة، فإن بيانات كوبرنيكوس سنيتيل وغيرها من التقنيات لرصد مساعدات المنطقة لها فوائد محتملة كبيرة للمزارعين والإدارات والبيئة. تأكدت الرقابة ما إذا كانت المفوضية قد شجعت بشكل فعال على الاستخدام واسع النطاق لهذه التقنيات الجديدة وما إذا كانت الدول الأعضاء قد اتخذت الإجراءات المناسبة لنشرها. ولقد نظرنا إلى بيانات القمر الصناعي كوبرنيكوس سنيتيل والصور التي التقطتها الطائرات بدون طيار والصور ذات العلامات الجغرافية. يعد تقييم التقدم المحرز في استخدام تقنيات التصوير الجديدة ذا أهمية بشكل خاص الآن، حيث يمكن تطبيق نتائج الرقابة في السياسة الزراعية المشتركة لما بعد عام 2020.

IV وجدنا أن كلاً من المفوضية وبعض الدول الأعضاء قد اتخذت إجراءات لإفساح المجال أمام المزايا المحتملة للتكنولوجيات الجديدة. وقد عززت اللجنة استخدام التقنيات الجديدة من خلال العديد من المؤتمرات وورش العمل وقدمت الدعم الثنائي للعديد من الوكالات الممولة. استخدمت 15 وكالة من أصل 66 وكالة ممولة ببيانات كوبرنيكوس سنيتيل في عام 2019 للتحقق من طلبات المساعدة لبعض المخططات وبعض مجموعات المستفيدين ("فحوصات عن طريق المراقبة"). وكشفت الرقابة التي أجريتها أن العديد من الوكالات الممولة ترى أن هناك عقبات أمام استخدام التقنيات الجديدة على نطاق أوسع.

V رغم أن اللجنة حاولت إزالة بعض هذه العقبات أو التخفيف من حدتها، إلا أن الوكالات الممولة تتوقع مزيدًا من التوجيه من المفوضية من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة وتقليل مخاطر التصحيحات المالية في المستقبل.

VI يتطلب الانتقال إلى عمليات الفحص عن طريق المراقبة تغييرات كبيرة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات وموارد وخبرات محددة، وقد اتخذت المفوضية مبادرات لتسهيل الوصول إلى بيانات سنيتيل وخدمات المعالجة السحابية الرقمية، إلا أن الإجراءات التي اتخذتها الوكالات الممولة للأغراض التشغيلية لا يزال ضعيفًا.

VII فيما يتعلق بخطط التنمية الريفية والامتثال المتبادل، لاحظنا الاستخدام المحدود للتكنولوجيات الجديدة لكل من الامتثال ورصد أداء المتطلبات المناخية والبيئية. ونستنتج أيضًا أن المجموعة المقترحة حاليًا من مؤشرات أداء السياسة الزراعية المشتركة لما بعد 2020 غير مصممة إلى حد كبير للمراقبة المباشرة باستخدام بيانات سنيتيل.

VIII نوصي بأن تقدم المفوضية حوافز للدول الأعضاء لاستخدام عمليات الفحص عن طريق المراقبة في خطة السياسة الزراعية المشتركة لما بعد 2020 كنظام تحكم رئيسي، ونوصي كذلك بأن تستفيد اللجنة بشكل أفضل من التقنيات الجديدة لرصد المتطلبات البيئية والمناخية.

المصدر: محكمة المدققين الأوروبية

ملحق 19: وصف منهجية الرقابة في تقرير رقابة الأداء 73.

لفحص خصائص الميكانيكيين ورجال الإصلاح الحاصلين على شهادة إدارة الطيران الفيدرالية، قمنا بتحليل البيانات المتراكمة لإدارة الطيران الفيدرالية اعتبارًا من ديسمبر 2018 للخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس⁴ ولفحص

خصائص التوظيف لعمال صيانة الطيران — مثل الأجور والبطالة — قمنا بتحليل البيانات الحالية لاستقصاء المجموعة الإحصائية من مكتب إحصائيات العمل لمؤشرات سوق العمل المختارة من عام 2013 إلى 2018، وقمنا بمراجعة أحدث خطط قانون الفرص والابتكار في القوى العاملة في 50 ولاية.

لوصف دعم أصحاب المصلحة وتقييم التنسيق مع أصحاب المصلحة بشأن الجهود المبذولة لتطوير هذه القوى العاملة، أجرينا مقابلات مع مسؤولي الوكالة من إدارة الطيران الفيدرالية ووزارة العمل والتعليم ووزارة الدفاع وشؤون المحاربين القدامى حول البيانات ذات الصلة، والبرامج والتمويل لهذه القوة العاملة. ولقد اخترنا هذه الوكالات بناءً على تقرير سابق حددناه على أنه ذو صلة بالقوى العاملة في مجال الطيران.

لوصف أمثلة على تنسيق أصحاب المصلحة، أجرينا أيضًا مقابلات شبه منظمة مع عينة غير قابلة للتعميم من 6 من أصحاب المصلحة تشمل أصحاب العمل ومدارس فنيين صيانة الطيران والنقابات والجمعيات الصناعية ومنظمات تدريب القوى العاملة المختارة بناءً على توصيات أصحاب المصلحة، من بين عوامل أخرى، وأجريت زيارتين ميدانيتين. وقمنا بزيارة إلى مدرسة فني صيانة الطيران التي تخدم منطقة مقاطعة كولومبيا ومحطة إصلاح الطيران، وشركة طيران تجارية كبرى، ومنظمة القوى العاملة الحكومية في جورجيا. وقد اخترنا أصحاب المصلحة هؤلاء وأجرينا هذه الزيارات الميدانية للحصول على عدد من وجهات النظر واستنادًا إلى عوامل مثل نوع العمل المنجز والموقع الجغرافي. بالإضافة إلى ذلك، قمنا بمراجعة وثائق الوكالة ذات الصلة، مثل الخطة الإستراتيجية لإدارة الطيران الفيدرالية 2019-2022 وميثاق اللجنة التوجيهية للقوى العاملة في مجال الطيران.

لوصف التقدم الذي أحرزته إدارة الطيران الفيدرالية في تحديث متطلبات المناهج التدريبية لمدارس فني صيانة الطيران ومعايير اختبار الشهادات للميكانيكيين، فقد راجعنا القوانين واللوائح الفيدرالية ووثائق إدارة الطيران الفيدرالية ذات الصلة، وإجراء المقابلات مع مسؤولي إدارة الطيران الفيدرالية.

لقد أجرينا رقابة الأداء هذه في المدة من يناير 2019 إلى فبراير 2020 وفقًا لمعايير الرقابة الحكومية المقبولة عادة. وتتطلب هذه المعايير التخطيط وإجراء الرقابة للحصول على أدلة كافية ومناسبة لتوفير أساس معقول لنتائجنا واستنتاجاتنا بناءً على أهداف الرقابة الخاصة بنا. إننا نعتقد أن الأدلة التي تم الحصول عليها توفر أساسًا معقولاً لنتائجنا واستنتاجاتنا بناءً على أهداف الرقابة الخاصة بنا.

المصدر: تقرير مكتب المساءلة الحكومي، صيانة الطائرات: قد يؤدي المزيد من التنسيق والبيانات إلى تعزيز جهود إدارة الطيران الفيدرالية لتعزيز قوة عاملة قوية ومتنوعة، 2020

ملحق 20: رسم توضيحي لخطة عمل ونموذج مراجعة مكتبية للمتابعة¹⁴

خطة العمل

عنوان رقابة الأداء: رقابة الأداء بشأن القضاء على العنف الشريك الحميم ضد المرأة
اسم الجهة محل الرقابة: أمينة سياسات المرأة
التاريخ: 2017/11/20

| التوصيات | الإجراءات المخطط لها من قبل الجهة الخاضعة للرقابة | الطرف المسؤول داخل الجهة الخاضعة للرقابة | الموعد النهائي لتنفيذ التوصيات | المنافع المتوقعة من التنفيذ (بالأرقام إذا أمكن) |
|--|--|--|---|--|
| إجراء حملات الدعوة والتوعية حول أهمية EIPVAW | تخطيط الحملات وتقديمها عبر وسائل التواصل الاجتماعي تخطيط الحملات التلفزيونية وتقديمها | السيدة شيرلي سميث السيد جوان بيريز | سبتمبر 2018 ديسمبر 2018 | الحد من العنف الشريك الحميم ضد المرأة |
| تكثيف الحملات حول أهمية EIPVAW الهادفة للذكور | تخطيط الحملات وتقديمها عبر وسائل التواصل الاجتماعي تخطيط الحملات التلفزيونية وتقديمها تخطيط الحملات وتقديمها أثناء مباريات الرياضة | السيدة شيرلي سميث السيد جوان بيريز السيد عبد الله فريد | سبتمبر 2018 ديسمبر 2018 ديسمبر 2018 | المساعدة في تغيير عقلية الرجل حول العنف ضد المرأة الحد من العنف الشريك الحميم ضد المرأة |
| التنسيق مع وزارة التعليم لضم الموضوعات المتعلقة بالجنسين في المناهج الدراسية خاصة القضايا المتعلقة بالعنف الأسري | تواصل أصحاب المصلحة في وزارة التعليم تخطيط تغييرات المناهج مع وزارة التعليم وأصحاب المصلحة تقديم التدريب للمدرسين عن التغييرات في المناهج الدراسية | السيدة كاترينا بيزا السيدة كاترينا بيزا السيد جوشوا بيريرا | مارس 2018 سبتمبر 2018 ديسمبر 2019 | الحد من العنف الشريك الحميم ضد المرأة |
| التنسيق مع وزارة العدل لتكثيف التوعية وتدريب ضباط الشرطة لمساعدة المتضررين | تواصل أصحاب المصلحة في وزارة العدل تخطيط الحملات وتقديمها عبر وسائل التواصل الاجتماعي المحلي تقديم التدريب للضباط الشرطة | السيد جوان بيريز السيدة شيرلي سميث السيدة شيماماندا ناي | مارس 2018 سبتمبر 2018 ديسمبر 2019 | تحسين الخدمات المقدمة من ضباط الشرطة للمتضررين من العنف الأسري |

Source: IDI/PAS Development Team

¹⁴ يُعد هذا توضيح مع نموذج التوصيات، وليس الغرض منه أن يكون شاملاً، ومن المرجح أن تتضمن رقابة الأداء الفعلي توصيات إضافية.

رسم توضيحي باستخدام رقابة الأداء للقضاء على العنف الشريك الحميم ضد المرأة

| التأثير | أسباب عدم الالتزام بالإجراءات من قبل الجهة الخاضعة للرقابة | حالة/تقدم الإجراءات | الإجراءات المتخذة من قبل الجهة الخاضعة للرقابة (وفقاً لخطة العمل) | التوصيات |
|--|---|--|---|--|
| تعاقد الأمن العام لسياسات المرأة مع أحد المستشارين لقياس مدى تأثير الحملات. سوف تنتهي هذه الدراسة في يوليو 2021. يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التحقق من مدى التأثير في المتابعة التالية. | ليس لدى الأمن العام ميزانية لذلك. | نفذت بالكامل لم تنفذ | تخطيط الحملات وتقديمها عبر وسائل التواصل الاجتماعي تخطيط الحملات التلفزيونية وتقديمها | إجراء حملات الدعوة والتوعية حول أهمية EIPVAW |
| تعاقد الأمن العام لسياسات المرأة مع أحد المستشارين لقياس مدى تأثير الحملات. وسوف تنتهي هذه الدراسة في يوليو 2021. يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التحقق من مدى التأثير في المتابعة التالية. أجرى الأمن استقصاءات بعد العديد من مباريات كرة القدم والكريكت وكرة السلة حيث يتم تقديم الحملات هناك. يوضح التحليل البرلماني أن الحملة كانت ناجحة في زيادة الوعي حول EIPVAW بين المستطلعين. | التكلفة مرتفعة للغاية. ليس لدى الأمن العام ميزانية لذلك. | نفذت بالكامل لم تنفذ نفذت بالكامل | تخطيط الحملات وتقديمها عبر وسائل التواصل الاجتماعي تخطيط الحملات التلفزيونية وتقديمها تخطيط الحملات وتقديمها أثناء المبارات الرياضية. | تكثيف الحملات حول أهمية EIPVAW الموجه للذكور |
| ونظراً لعدم تنفيذ تغييرات المناهج بعد فإنه من السابق لأوانه تقييم مدى تأثير الإجراءات. | المجموعة المكلفة لمهمة وضع التغييرات، ولكن توجد تأخيرات بسبب المهمات العاجلة الأخرى. ليس من المقرر، يجب التحقق منها في المتابعة التالية. | نفذت بالكامل نفذت في بعض الجوانب لم تنفذ | تخطيط تغييرات المناهج مع وزارة التعليم وأصحاب المصلحة تقديم التدريب للمدرسين حول التغييرات في المناهج. | التنسيق مع وزارة التعليم لضم الموضوعات المتعلقة بالجنسين في المناهج الدراسية خاصة القضايا المتعلقة بالعنف الأسري |
| أجرى الأمن دراسة لمقارنة الحضور من الضباط الشرطة المدربين وغير المدربين وتوصلت إلى أن التدريب فعال حتى الآن. | إستكمال التدريب للضباط الشرطة في المدن الرئيسية من الدولة فقط. ومع ذلك يجب تدريب الباقين من ضباط الشرطة. | Ms Shirley Smith Mr Juan Perez | تواصل أصحاب المصالح في وزارة العدل تخطيط الحملات وتقديمها عبر وسائل التواصل الاجتماعي المحلي تقديم التدريب للضباط الشرطة | التنسيق مع وزارة العدل لتكثيف التوعية وتدريب ضباط الشرطة لمساعدة المتضررين |

Source: IDI/PAS Development Team

