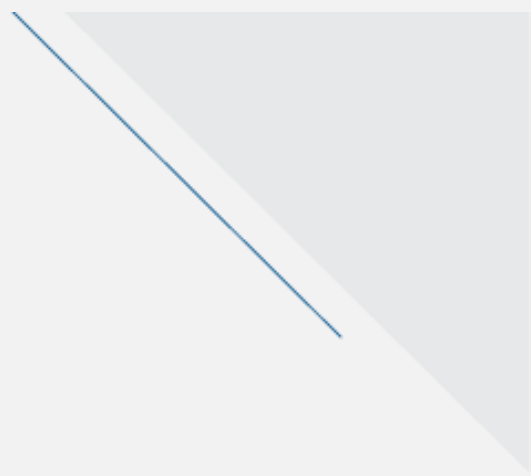


# رقابة الأداء دليل تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة

الإصدار 1 يوليو 2021



# جدول المحتويات

8	بيان الجودة لدليل تطبيق معايير الإيساي على رقابة الأداء الإصدار 1 (8 يونيو 2021)
10	نبرة عن الدليل
10	معلومات أساسية
10	ما الغرض من هذا الدليل ؟
11	كيفية وضع الدليل؟
11	محتويات الدليل
13	<b>الفصل 1</b>
13	ما المقصود برقابة الأداء؟
13	ما المقصود برقابة الأداء؟
14	ما أهداف رقابة الأداء؟
17	ما العلاقة بين 3Es؟
19	ما القيم التي تضيفها مهام رقابة الأداء؟
21	ما أنواع التقارير الناتجة عن رقابة الأداء؟
23	ما الفرق بين رقابة الأداء والأنواع الأخرى من الرقابة العامة؟
26	من الأطراف الثلاثة المعنيين برقابة الأداء؟
27	ما الموضوع والمعلومات المتوفرة بشأنه؟
28	<b>الفصل 2</b>
28	ما المبادئ الرئيسية لمهام رقابة الأداء الجيدة؟
28	ما هي رقابة الجودة؟
30	ما الاستقلالية والسلوك المهني؟
37	ما الحكم والشك المهني؟
38	ما مدى كفاءة فريق الرقابة؟
40	ما المقصود بالأهمية النسبية؟
41	ما المقصود بالتوثيق الرقابي والإشراف الرقابي؟
45	ما مخاطر الرقابة والتأكد؟
48	ما الذي يتضمنه التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة الخارجيين، ووسائل الإعلام والجمهور؟
52	اعتبارات مبادرة تنمية الانتوساي لتعميم الشمولية وتعظيم أثر مهام رقابة الأداء
58	<b>الفصل 3</b>
58	كيف تحدد موضوعات رقابة الأداء؟
59	ما عملية التخطيط الإستراتيجي؟
60	كيف تفحص الأجهزة العليا للرقابة بيئة الرقابة لتحديد الموضوعات المحتملة لمهام رقابة الأداء؟
65	كيف تنشأ طلبات أصحاب المصلحة الخارجيين؟
66	لماذا قد يرى أحد الأجهزة العليا للرقابة أن الرقابة على أحد الموضوعات ليس مسؤولية جهة واحدة خاضعة للرقابة؟
67	ما المعايير التي تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة لاختيار موضوعات مهام رقابة الأداء؟

## الفصل 4

72

72

73

76

78

81

84

86

91

95

98

98

101

كيف تصمم مهمة رقابة الأداء؟  
كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟  
كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟  
كيف تصوغ (غاية) غايات مهمة الرقابة؟  
كيف تصوغ أسئلة الرقابة؟  
كيف تحدد نطاق الرقابة؟  
كيف تختار معايير الرقابة؟  
كيف تُعد منهجية الرقابة؟  
كيف تواجه المخاطر أثناء إعدادك لمهمة الرقابة؟  
كيف تحدد الأطر الزمنية والموارد اللازمة لرقابة الأداء؟  
كيف توثق خطة الرقابة؟  
كيف تُشرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟

## الفصل 5

105

105

106

110

130

139

كيف تُجري رقابة الأداء؟  
كيف تحدد كفاءة وملاءمة الأدلة؟  
كيف تجمع معلومات لرقابة الأداء؟  
كيف تحلل المعلومات؟  
كيف توثق وتحافظ على المعلومات؟

## الفصل 6

141

141

142

144

145

146

150

155

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

## الفصل 7

157

157

157

158

162

172

175

176

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 الجهات الخارجية أو تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة؟  
كيف تنشر التقرير النهائي وتبلغ عن النتائج؟

## الفصل 8

177

177

177

179

180

182

183

كيف يمكنك متابعة نتائج المهمات الرقابية؟  
ما المقصود بمتابعة رقابة الأداء؟  
كيف تُجري عملية المتابعة؟  
متى تجري المتابعة؟  
كيف تحدد تأثير المهمة الرقابية؟  
كيف تعد تقارير نتائج المتابعة؟

## الملاحق:

186

187

188

189

190

191

199

200

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

204	ملحق 8: دليل المقابلات
209	ملحق 9: أمثلة لسجل التحليل
211	ملحق 10: مثال لتقييم موثوقية البيانات
214	ملحق 11: أمثلة على أسئلة موثوقية البيانات للجهات الخاضعة للرقابة
216	ملحق 12: نموذج أداة جمع البيانات
217	ملحق 13: نموذج قالب توثيق ملاحظات مباشرة
218	ملحق 14: كيفية إجراء استقصاء
221	ملحق 15: تحليل المحتوى
222	ملحق 16: نموذج قالب لتوثيق الملخص
224	ملحق 17: أمثلة لتحليل التراجع
226	ملحق 18: نموذج صفحة النقاط الرئيسية لمكتب المساءلة الحكومي
227	ملحق 19: نموذج ملخص تنفيذي للمحكمة الأوروبية للمدققين
228	ملحق 20: وصف منهجية الرقابة في تقرير رقابة الأداء
229	ملحق 21: رسم توضيحي لخطة عمل ونموذج مراجعة مكتبية للمتابعة

## قائمة الأشكال

18	الشكل 1: العلاقة بين 3Es
20	الشكل 2: كيف يمكن لمهام رقابة الأداء إضفاء قيمة
22	الشكل 3: المواضيع التي تظهر في مهمات رقابة الأداء
30	الشكل 4: العناصر الأساسية الخاصة بمراقبة جودة الأداء
31	الشكل 5: المخاطر الستة الرئيسية التي تهدد الاستقلالية أثناء رقابة الأداء
46	الشكل 6: المخاطر الشائعة في رقابة الأداء
52	الشكل 7: سلسلة القيمة لمخرجات الجهاز الأعلى للرقابة ونتائجه
60	الشكل 8: كيفية اختيار الأجهزة العليا للرقابة لموضوعات الرقابة
62	الشكل 9: طرق تحديد موضوعات الرقابة المحتملة
65	الشكل 10: كيف يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بزامبيا بفحص البيئة لتحديد موضوعات الرقابة المحتملة
68	الشكل 11: قائمة توضيحية بمعايير الاختيار لموضوعات الرقابة
70	الشكل 12: ملخص بسيط لموضوع الرقابة
75	الشكل 13: مصادر المعلومات
78	الشكل 14: العلاقات عند الرقابة على أكثر من جهة
80	الشكل 15: أمثلة عن غايات الرقابة التي صيغت بشكل مناسب وغير مناسب من خلال اتباع منهجية الرقابة
82	الشكل 16: أنواع موضوعات الرقابة التقييمية من خلال اتباع منهجية الرقابة
83	الشكل 17: أمثلة عن تحليل المشاكل
84	الشكل 18: أمثلة على تحليل أسباب المشكلة وأثارها
85	الشكل 19: تساؤلات حول النطاق
89	الشكل 20: خصائص المعايير المناسبة
90	الشكل 21: المعايير وأسئلة الرقابة المقابلة
92	الشكل 22: فوائد واعتبارات منهجيات اختيار وجمع المعلومات
94	الشكل 23: فوائد واعتبارات طرق تحليل البيانات المختارة
100	الشكل 24: قالب مصفوفة التخطيط
107	الشكل 26: ملائمة الأدلة
113	الشكل 27: أنواع الأدلة
123	الشكل 28: أمثلة على عمليات الرصد المباشر والفحص المادي
131	الشكل 29: أمثلة على الأنواع الشائعة من التحليل الوثائقي
134	الشكل 30: المفاهيم الأساسية في الإحصاءات الوصفية
135	الشكل 31: مستويات دخل الموظفين في أحد المصانع
136	الشكل 32: حوادث المرور في المناطق ذات الأنواع المختلفة لعمليات التفتيش
138	الشكل 33: أمثلة على المخططات التي يمكن استخدامها لتصوير البيانات
142	الشكل 34: مكونات النتائج
147	الشكل 35: الخريطة الذهنية
148	الشكل 36: مخطط هيكل السمكة
149	الشكل 37: المخطط التنظيمي
153	الشكل 38: نموذج مصفوفة نتائج الرقابة
154	الشكل 39: مثال توضيحي من نتيجة واحدة لمصفوفة نتائج الرقابة
161	الشكل 40: أمثلة على العروض المرئية للمعلومات في تقارير رقابة الأداء
164	الشكل 41: صفحة المحتويات باستخدام العناوين القائمة على الأسئلة
165	الشكل 42: صفحة المحتويات باستخدام العناوين الوصفية
167	الشكل 43: استخدام رسم بياني بسيط لتوضيح المسؤوليات الموكلة إلى المنظمات الخاضعة للرقابة
170	الشكل 44: أمثلة توضيحية لاستنتاجات الرقابة
171	الشكل 45: أمثلة على التوصيات الواردة في التقارير المختارة لرقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة
172	الشكل 46: مثال على مستند تسوية البيانات لتقرير رقابة الأداء
174	الشكل 47: كيف ينفذ مكتب الرقابة الوطني بتنزانيا مراجعات رقابة الجودة لتقاريره الرقابية
184	الشكل 48: الجزء المعدل من تقرير المتابعة

## الاختصارات والمصطلحات

برنامج "مبادرة تطبيق معايير الإنتوساي"	3i Audit Programme
المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة الناطقة بالإنجليزية (أفرو-ساي-إي)	AFROSAI-E
مكتب المساءلة الحكومي	GAO
المنافع العامة العالمية	GPG
توجيهات الإنتوساي	GUID
مبادرة تنمية الإنتوساي	IDI
إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية	IFPP
المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (إنتوساي)	INTOSAI
مبادئ الإنتوساي	INTOSAI-P
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 (ساي)	SAI
مكتب المحاسبة بالولاية	SAO
مكتب الرقابة بالولاية	SAO
أهداف التنمية المستدامة	SDG
المحكمة الاتحادية للمحسابات	TCU
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
منهجيات مجموع الحكومة	WoG

## بيان الجودة لدليل تطبيق معايير الإيساي على رقابة الأداء الإصدار 1 (8 يونيو 2021)

حدد رؤساء لجان أهداف الإنتوساي والبحث المشترك لمبادرة تنمية الإنتوساي حول "ضمان جودة المنافع العامة للإنتوساي التي تم وضعها ونشرها دون مراعاة الإجراءات القانونية الواجبة" ثلاثة مستويات لضمان الجودة، على النحو التالي:

### ضمان جودة المنافع العامة للإنتوساي والتي يتم وضعها ونشرها دون مراعاة الإجراءات القانونية الواجبة - مستويات ضمان الجودة

**المستوى 1:** المنتجات التي خضعت لعمليات ضمان الجودة المكافئة لإجراءات الإنتوساي الواجبة قانونيًا، بما في ذلك تمديد فترة العرض العام المتمتع بالشفافية (90 يومًا)

**المستوى 2:** المنتجات التي خضعت لعمليات ضمان الجودة المحدودة بشكل أكبر والتي تتضمن أصحاب المصلحة من خارج الهيئة أو مجموعة العمل المسؤولة عن التطوير الأولى للمنتجات. وقد تشمل عمليات ضمان الجودة، على سبيل المثال، التجربة والاختبار وإبداء التعليقات من أصحاب المصلحة الرئيسيين، رغم أنها لا تتجاوز مدة 90 يومًا من العرض العام

**المستوى 3:** المنتجات التي خضعت لتدابير صارمة بشأن مراقبة الجودة داخل الهيئة أو مجموعة العمل المسؤولة عن تطويرها.

قد تكون المستويات المختلفة من ضمان الجودة مناسبة لمختلف المنافع العامة العالمية التي تم تطويرها وفقًا لمستوى ضمان الجودة 1.

### بروتوكول ضمان الجودة: الإصدار 2.0<sup>1</sup>

إن بروتوكول مبادرة تنمية الإنتوساي لضمان جودة المنافع العامة العالمية يحدد تدابير ضمان الجودة بناءً على المستويات الثلاثة من أجل ضمان الجودة المذكورة أعلاه. بالنسبة لمستوى ضمان الجودة 1، تتضمن هذه التدابير: تصديق مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي على تكوين المنافع العامة العالمية، وتشكيل فريق لتطوير منتج ذي قدرة تنافسية، وإجراء مراجعة النظراء بواسطة خبراء من غير أعضاء فريق التطوير، وإجراء تعديلات تستند إلى المراجعة، وتدقيق ترجمة الوثائق وتحريرها بواسطة أشخاص أكفاء، وإجراء عرض عام يمتد لـ 90 يومًا/مشاورات مع أصحاب المصلحة المعنيين الذين يمثلون جهات نظر من معظم الأقاليم، ومعظم نماذج الرقابة، والدول المتقدمة والدول النامية، ومن منظور الهيئات العالمية؛ والتعديل على المستندات استنادًا إلى التعليقات المتحصلة خلال العرض العام، واستصدار الموافقات اللازمة للإصدار 1 من المنافع العامة العالمية.

### تحديثات المنافع العامة العالمية

للإبقاء على كون المنافع العامة العالمية وثيقة الصلة بالغرض منها، سوف تضطلع مبادرة تنمية الإنتوساي بمراجعة رئيسية لدليل رقابة الأداء متى وقعت تعديلات على المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ذات الصلة برقابة الأداء، وسوف تلتزم المراجعات الرئيسية ببروتوكول مبادرة تنمية الإنتوساي لضمان الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تنفيذ المراجعات العابرة حسب الحاجة، ولن تخضع هذه المراجعات العابرة عادة لهذا البروتوكول.

هذه المنافع العامة العالمية مملوكة لفريق عمل مهني من الأجهزة العليا للرقابة التابعة لمبادرة تنمية الإنتوساي، وهو المسؤول عن الحفاظ على هذه المنافع العامة العالمية.

<sup>1</sup> يتوفر البروتوكول عبر الرابط التالي <http://www.idi.no/en/idi-library/global-public-goods>



## عملية مراجعة ضمان الجودة

أجرى السيد شورجو تشاترجي (وحدة الدعم الإستراتيجي، مبادرة تنمية الإنتوساي) مراجعة ضمان الجودة للعملية التي تلت وضع هذه المنافع العامة العالمية، وفقاً للإصدار 2.0 من بروتوكول ضمان الجودة. وكان مراجع ضمان الجودة على دراية ببروتوكول مبادرة تنمية الإنتوساي لضمان جودة المنافع العامة العالمية ولم يكن مشاركاً في وضع المنافع العامة العالمية. إن عملية مراجعة ضمان الجودة مصممة لتضمن لجميع أصحاب المصلحة أن مبادرة تنمية الإنتوساي التزمت بجميع تدابير رقابة الجودة المذكورة أعلاه، ومصممة لاستيفاء مستوى ضمان الجودة 1.

## نتائج مراجعة ضمان الجودة

خلصت مراجعة ضمان الجودة للعملية التي تلت وضع هذه المنافع العامة العالمية إلى حقيقة الالتزام بالبروتوكول على النحو المطلوب لمستوى ضمان الجودة 1 من جميع الجوانب.

## الاستنتاج

وفقاً لمراجعة ضمان الجودة، فإن مبادرة تنمية الإنتوساي تضمن لمستخدمي المنافع العامة العالمية هذه أن الوثيقة خضعت لعملية ضمان جودة تكافئ العملية اللازمة لإطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية (IFPP)، بما يتضمن تمديد فترة العرض العام المتمتع بالشفافية.

Mr. Einar Gørrissen

المدير العام

مبادرة تنمية الإنتوساي

8 يونيو 2021

### معلومات أساسية

وضعت مبادرة تنمية الإنتوساي، في عام 2014، أول دليل يختص بتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة<sup>2</sup> الخاصة برقابة الأداء، وذلك ضمن برنامج مبادرة تطبيق **المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة** (برنامج 3i<sup>3</sup>). وكان الدليل في ذلك الوقت قائماً على المعايير، وقد قدمت هذه المعايير الأساس الذي بنيت عليه منهجية الرقابة الموضحة في الدليل الأول لرقابة الأداء.

لقد انطوى إطار عمل **الإنتوساي** منذ نشر أول دليل لتطبيق معايير الإيساي على رقابة الأداء على تغييرات. يتكون إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية حالياً من مبادئ ومعايير وتوجيهات. يمكن الحصول على مزيد من المعلومات على الموقع [www.issai.org](http://www.issai.org).

اعتمدت الإنتوساي معيار الإيساي الجديد 3000 الخاص برقابة الأداء في عام 2016. وباعتباره المعيار الرسمي لرقابة الأداء، فإن معيار الإيساي 3000 يشتمل على تغييرات رئيسية عن المعايير السابقة، كما يتمتع بهيكل مختلف ومنظم من حيث المتطلبات والتفسيرات مقارنة بالإصدار السابق. كما عمدت اللجنة الفرعية للرقابة التابعة للإنتوساي إلى وضع وثائق إرشادية لمهام رقابة الأداء: الدليل 3910 (المفاهيم الأساسية لرقابة الأداء) والدليل التوجيهي 3920 (مهام رقابة الأداء).

وفي دعمها لتطبيق معايير الإيساي الخاصة برقابة الأداء، شرعت مبادرة تنمية الإنتوساي بعد ذلك في مراجعة دليل تطبيق معايير الإيساي الخاصة برقابة الأداء لتوضيح التغييرات التي طرأت على المعايير. ويعد هذا الدليل حصاد تلك العملية، حيث يتضمن منهجية الرقابة الحالية المبنية على معيار الإيساي 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 بمعايير الإيساي.

### ما الغرض من هذا الدليل؟

يتضمن الدليل شروحاتٍ لعملية الرقابة المالية وفق معايير الإيساي بالإضافة إلى نماذج ورقة عمل رقابي تم تصميمها لتسهيل تطبيق معايير الإيساي عملياً، ولا يعد دليلاً أو منهجية توجيهية لرقابة الأداء. يهدف الدليل إلى تقديم الإرشاد وتقديم إحدى الطرق الممكنة التي يمكنك من خلالها تطبيق معايير الإيساي الخاصة برقابة الأداء. وقد يتعين على الأجهزة العليا للرقابة تصميم وتطوير إرشادات إضافية ونماذج ورقة عمل لتلبية متطلبات أخرى قد يفرضها قانونها ولوائحها وممارساتها.

يمكن استخدام هذا الدليل وتعديله بواسطة جميع مدقي الأداء بالقطاع العام. تغطي 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.

<sup>2</sup> المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

<sup>3</sup> لقد 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- 3i.

## كيفية وضع الدليل؟

وُضع هذا الدليل وفقاً لمتطلبات بروتوكول منظمة تنمية الإنتوساي لضمان جودة المنافع العامة العالمية، المجلد 2.0.

تمت كتابة هذا الدليل من قبل فريق اللجنة الفرعية لرقابة الأداء/مبادرة تنمية الإنتوساي الذي تضمن أعضاء اللجنة الفرعية لرقابة الأداء من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة، ومكتب الرقابة الوطني في المملكة المتحدة، ورئيس اللجنة الفرعية لرقابة الأداء من مكتب المدقق العام بالنرويج وفريق مبادرة تنمية الإنتوساي. أجرى ما يزيد عن 40 جهازاً من الأجهزة العليا للرقابة وأصحاب المصلحة الرئيسيين المراجعة وتقديم الملاحظات أثناء العرض العام أو قدموا أمثلة لتوضيح بعض المفاهيم في الدليل.

في حين شاركت اللجنة الفرعية لرقابة الأداء بشكل كبير في هذا الإصدار 1 المنشور في يونيو 2021، فإن أي مراجعات أو تغييرات لاحقة على هذا الإصدار لن تخضع لمراجعة اللجنة الفرعية لرقابة الأداء. وتحمل مبادرة تنمية الإنتوساي وحدها مسؤولية استمرارية هذا الدليل، والتي ستضع آليات للمراجعة المنتظمة وتحديث الدليل بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. تقرر مبادرة تنمية الإنتوساي وتقدر الشراكة القوية والمساهمة القيمة لرئيس مكتب المدقق العام بالنرويج وأعضاء اللجنة الفرعية لرقابة الأداء من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة ومكتب الرقابة الوطني في المملكة المتحدة في تطوير هذا الكتيب.

## محتويات الدليل

لقد وُضع هذا الدليل من منظور المؤلف، فهو موجه للمدققين الذي يرغبون في استخدام معايير الإيساي عند إجراء مهام رقابة الأداء، فهو يتضمن منهجية رقابية قائمة على معايير الإيساي بهدف تلبية معيار الإيساي 3000 - المعيار الدولي لرقابة الأداء، والذي ينطبق على مهام رقابة الأداء التي أجراها الجهاز الأعلى للرقابة في بيئة القطاع العام. كما يتضمن المعلومات المتعلقة بالجهاز الأعلى للرقابة، إلى الحد الذي تكون فيه ذات صلة بعمل المدقق.

يعزز الدليل أفضل الممارسات العالمية، فهو ليس دليلاً تفسيرياً لمعايير الإيساي ذات الصلة برقابة الأداء. يقدم الدليل نصائح عملية حول كيفية التزام مدققي الأجهزة العليا للرقابة بمعايير الإيساي وإضافة قيمة من خلال مهام رقابة الأداء عالية الجودة. وعند استخدام الدليل، سيتعين على الأجهزة العليا للرقابة التأقلم مع المنهجية الموضحة لتلبية احتياجاتهم المحلية.

يتكون هذا الدليل من ثمانية فصول، تغطي:

- ماهية رقابة الأداء؛
- المبادئ الرئيسية لرقابة الأداء الجيد؛
- كيفية اختيار موضوع رقابة الأداء؛
- كيفية التخطيط لرقابة الأداء؛
- كيفية إجراء رقابة الأداء؛
- كيفية إعداد النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات؛
- كيفية كتابة تقرير رقابة الأداء؛ و
- كيفية متابعة رقابة الأداء.

نظراً لأن المهام 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<sup>4</sup>، وتتطلب أدوات تقييم احتياجات تطبيق معايير الإيساي (الأي كات)<sup>5</sup> ونموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة<sup>6</sup> 2020.

---

<sup>4</sup> <https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/sai-pmf>

<sup>5</sup> <https://www.idi.no/work-streams/professional-sais/gpgs/issai-icats>

<sup>6</sup> <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs>

## ما المقصود برقابة الأداء؟

قبل الشروع في مهمة رقابة الأداء، من المهم إدراك ماهية رقابة الأداء وأوجه الاختلاف عن الأنواع الأخرى من المهمات الرقابية، مثل الرقابة المالية ورقابة الالتزام. ويعرض هذا الفصل تعريف مهمات رقابة الأداء في القطاع العام والهدف منها في القطاع العام والقيمة التي يمكن أن يضيفها هذا النوع من المهمات الرقابية، كما يقدم الفصل تعريفات وأمثلة للأبعاد التي نستخدمها لتقييم الأداء - مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية، والمعروفة مجتمعة باسم "3Es".

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- ما المقصود برقابة الأداء؟
- ما أهداف رقابة الأداء؟
- ما العلاقة بين 3Es؟
- ما القيم التي تضيفها مهام رقابة الأداء؟
- ما أنواع التقارير الناتجة عن رقابة الأداء؟
- ما الفرق بين رقابة الأداء والأنواع الأخرى من الرقابة العامة؟
- من الأطراف الثلاثة المعنيين برقابة الأداء؟
- ما الموضوع والمعلومات المتاحة بشأنه؟

## ما المقصود برقابة الأداء؟

### رقابة الأداء

رقابة الأداء هي عملية يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة وهي عملية مستقلة وموضوعية وموثوقة يجرى فيها التأكد من عمل المنشآت الحكومية أو أنظمتها أو عملياتها أو برامجها أو أنشطتها أو مؤسساتها وفق مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية والتأكد من إمكانية تطويرها.

المصدر: معيار الإيساي 3000/17

تعد رقابة الأداء أحد ثلاثة أنواع رئيسية من المهمات الرقابية في القطاع العام المحددة في معيار الإيساي 100/22. وهي تختلف عن النوعين الرئيسيين الآخرين، وهما الرقابة المالية ورقابة الالتزام، وفق ما سيعرض لاحقاً في هذا الفصل.

عادةً ما تختبر عمليات رقابة الأداء ما إذا كانت الحكومة تستخدم الموارد بشكلٍ أفضل لتحقيق أهداف سياستها بشكل فعال وتحقيق التأثير المقصود. فكثيراً ما تهدف هذه المهمات الرقابية إلى التأكد من تنفيذ سياسة أو سياسات. وقد تستخدم الأجهزة العليا للرقابة اختبارات لفحص الأداء الحكومي وفقاً لمعايير مناسبة، ثم محاولة معرفة أسباب أي قصور في الأداء. وعلى العكس من ذلك، قد تحدد عمليات رقابة الأداء أيضاً ما يعمل بشكلٍ جيد داخل الجهات الخاضعة للرقابة أو تقيس كيفية تحسين الأداء بسبب بعض التغييرات التي أجرتها تلك الجهات على السياسة أو العمليات.

تغطي رقابة الأداء النطاق الكامل للأنشطة الحكومية، بما في ذلك النظم التنظيمية والمالية والإدارية (معيار الإنتوساي P-1، القسم 4). قد تركز رقابة الأداء على برنامج أو سياسة أو جهة أو صندوق واحد، أو قد تركز على النتائج أو الأنظمة، أو تبحث في البرامج والسياسات والجهات التي تساهم في النتيجة أو النظام. من الممكن أن تركز على:

- 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 خدمة حكومية محددة وجودتها.

### ما أهداف رقابة الأداء؟

يتمثل الهدف الرئيسي لرقابة الأداء في تعزيز حوكمة اقتصادية فعالة وذات كفاءة تعزيزًا بناءً، وتساهم في تحقيق المساءلة والشفافية. على ذلك، تسعى مهمة رقابة الأداء إلى توفير معلومات أو تحليلات أو رؤى جديدة، وتوصيات للتحسين عند الضرورة (معايير الإيساي 300/12 و 3000\18). من خلال تقديم رؤى تحليلية جديدة، وإتاحة المعلومات الحالية لمختلف أصحاب المصلحة، وتقديم رأي أو استنتاج مستقل وموثوق به استنادًا إلى أدلة الرقابة، وتقديم التوصيات بناءً على تحليل نتائج الرقابة، تقدم مهمات رقابة الأداء معلومات أو معارف أو قيمة جديدة (معايير الإيساي 3000/10).

### ما المقصود بالاقتصاد والكفاءة والفعالية (3Es)؟

يمثل **الاقتصاد والكفاءة والفعالية** جوهر رقابة الأداء، كما تمثل مقاييس ناجحة في التمييز بين رقابة الأداء ورقابة الالتزام. تم تعريف هذه المبادئ في معيار الإيساي 3000/11، ويوضح الدليل 35/3910-48 معناها. وفقًا لمعيار الإيساي 3000/35، يجب على المدقق أن يضع هدفًا (أهداف) محددًا بوضوح للرقابة يتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية.

## الاقتصاد: خفض التكاليف



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

المصدر: معيار الإيساي 300/11

تركز رقابة **الاقتصاد** على مراقبة كيفية نجاح الجهات الخاضعة للرقابة في تخفيض تكاليف الموارد (المدخلات)، مع مراعاة الجودة المناسبة لهذه الموارد. ويركز هذا الجزء من الرقابة على المدخلات عن طريق طرح الأسئلة التالية: هل يجب توافر الموارد المستخدمة في الوقت المناسب وبجودة وكمية مناسبة، وبأفضل الأسعار؟ (معيار الإيساي 38/3910).

عند إجراء عمليات رقابة الاقتصاد، قد يقدم المدقق إجابات على أسئلة مثل<sup>7</sup>:

- هل تم الحصول على أفضل الأسعار للخدمات الاستشارية؟
- هل ثمة احتمالية لخفض تكاليف الغياب المرضي؟
- هل توجد إجراءات مطبقة للتأكد من أن تكاليف نقل المعونة الغذائية هي أدنى التكاليف المتاحة؟
- هل كان هناك إهدار للموارد في تحقيق المخرجات؟

غالبًا ما تؤدي اعتبارات الاقتصاد إلى فحص العمليات وقرارات الإدارة المتعلقة بتوريد السلع والأشغال والخدمات.

## الكفاءة: الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة



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

المصدر: معيار الإيساي 300/11

الكفاءة هي تقييم العلاقة بين المدخلات والمخرجات. تعني رقابة الكفاءة التساؤل عما إذا جرى استخدام المدخلات بطريقة مثالية أو مقبولة، أو هل يُمكن تحقيق المخرجات ذاتها أو مخرجات مماثلة من حيث الكميات، والجودة وزمن الإنتاج باستخدام موارد أقل. بعبارة أخرى، "هل نحصل على أفضل المخرجات - من حيث الكم والكيف - من مدخلاتنا؟ (الدليل التوجيهي 39/3910). ولذلك تتمحور الكفاءة حول الإنتاجية القصوى التي تم تحقيقها من قدر معين من المدخلات، أو الحد الأدنى من المدخلات المطلوبة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. الجودة مفهوم هام من ناحية المدخلات، سواء من حيث الكفاءة أو الاقتصاد (الدليل التوجيهي 38/3910).

الكفاءة مفهوم نسبي، بمعنى أن العملية أو الأداة أو البرنامج إما أكثر أو أقل كفاءة من غيره. وللرقابة على الكفاءة، تحتاج إلى إجراء بعض المقارنة. ويمكنك على سبيل المثال، مقارنة الأنشطة المماثلة في الجهات المماثلة؛ مقارنة عملية واحدة (في جهة واحدة) مع نفس العملية في وقت سابق؛ مقارنة العملية قبل الجهاز وبعد اعتماد سياسة أو إجراء؛ ومقارنة كفاءة المنظمة بمجموعة مقبولة من خصائص المنظمات الفاعلة. أيضًا يمكن أن تفحص عمليات مراقبة الكفاءة، العمليات الواصلة بين المدخلات

هل تم اقتباسه من دليل رقابة الأداء لـ ECA لعام 2017.

والمخرجات لعرض أوجه القصور في هذه العمليات أو تنفيذها. وقد يؤدي ذلك إلى فهم أفضل لسبب كفاءة العمليات، حتى دون قياس الكفاءة نفسها. (الدليل التوجيهي 41/3910)

في مهمات رقابة الكفاءة، قد تطرح أسئلة مثل<sup>8</sup>:

- كيف تقارن تكلفة الوظيفة التي تم توفيرها بواسطة برنامج تدريبي للعاطلين عن العمل مع التكاليف المماثلة للوظيفة في مكان آخر؟
  - هل تم تنفيذ المشروع X بشكل مختلف والذي كان من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الجودة وخفض التوقيت؟
  - هل العمليات والمعايير كافية لتحديد الأولويات واختيار مشاريع البنية التحتية للنقل لضمان إحداث الأثر الأكبر في الموقع؟
  - هل تزيد المدارس من معدل استخدام معدات تكنولوجيا المعلومات لديهم؟
- عندما يضع هدف رقابة الكفاءة في الاعتبار المخرجات، فعادة سيكون تركيزك على العمليات التي تقوم بها المنظمة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

### الفاعلية: تحقيق الغايات والأهداف المعلنة



يتعلق مبدأ الفاعلية ببلوغ الأهداف المقررة وتحقيق النتائج المرجوة.

المصدر: معيار الإنساني 300/11

تتعامل **الفاعلية** مع المخرجات أو النتائج أو التأثيرات، ويتعلق الأمر بمدى تحقيق غايات السياسة من حيث المخرجات الناتجة، كما يهتم بالعلاقة بين الأهداف أو الغايات من ناحية والنتيجة من ناحية أخرى. ويتألف سؤال الفاعلية من جزأين: أولاً، إلى أي مدى يتم تحقيق الغايات، وثانياً، إذا كان من الممكن أن ينسب ذلك إلى نتائج السياسة المتبعة (الدليل التوجيهي 42/3910). فهي تتعلق بالإجابة على أسئلة مثل<sup>9</sup>:

- هل ساهمت مشاريع البنية التحتية في زيادة تدفق حركة المرور مع تعزيز السلامة وتقليص الأوقات المستغرقة في المسافات؟
  - هل تم وضع تدابير مناسبة لمراقبة وتخفيف الأثر البيئي في القطاع X وتم تنفيذها بشكل صحيح؟
  - هل تحقق الأقسام أو الجهات أهدافها في جميع قطاعات المجتمع؟
- ستركز مراقبة الفاعلية على المخرجات أو النتائج أو التأثيرات. عند تقييم الفاعلية، تنتظر الأجهزة العليا للرقابة فيما إذا كانت السياسة الحكومية أو البرامج أو النشاط يحقق الأهداف المرجوة وكيفية تحقيقها. في بعض الأحيان تقسم الأجهزة العليا للرقابة الفاعلية 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 بمراقبة برنامج وزارة التربية والتعليم المصمم لتحسين مهارات الطلاب الذين تركوا المدرسة لسد ثغرات المهارات المتوقعة في القوى العاملة. إذا كنت تركز فقط على المخرجات، فربما يكون تركيزك على تغيرات المؤشرات،

<sup>8</sup> مقتبس من دليل رقابة الأداء بالمنظمة الأسبوية للأجهزة العليا للرقابة، 2017.

<sup>9</sup> مقتبس من دليل رقابة الأداء بالمنظمة الأسبوية للأجهزة العليا للرقابة، 2017.



مثل عدد ونسبة الطلاب الذين يتركون الدراسة بينما يتمتعون بالمهارات المستهدفة. قد تعتبر رقابة أكثر طموحًا، عند تفقد النتائج، أسئلة أكثر تعقيدًا مثل:

- هل حققت السياسات أي تغيير في فجوة المهارات في سوق العمل؟
- ما مدى قدرة الوزارة على توقع الفجوات في سوق العمل والاستجابة لها؟

عندما تنتظر في هذه الحالة إلى الفاعلية من حيث النتائج، سيكون من الضروري النظر إلى الروابط بين الجهات والمؤسسات. ويتعين عليك التفكير في بيئة أكبر، ولن تعتمد النتيجة المتوقعة على برامج أو مبادرة واحدة فقط. فقد يشمل المثال السابق الجهات ذات الصلة بالتوظيف والنقل والتمويل، إلى جانب الجهة المسؤولة مباشرة عن البرنامج.

يمكن للأجهزة العليا للرقابة التي تعمل على الفاعلية الاستفادة من المنهجيات المستمدة من التخصصات مثل تقييم البرنامج - وهو نشاط فحص تنفيذ التدخلات السياسية وتأثيراتها وذلك لتحديد آثارها وتقييمها وتكليفها المقصودة وغير المقصودة. ويتعين على الأجهزة العليا للرقابة وفرق المراقبة عند الضرورة مراعاة تأثير إطار العمل المؤسسي أو التنظيمي لأداء الجهة المعنية. تستلزم رقابة فاعلية الأداء - فيما يتعلق بتحقيق أهداف الجهات الخاضعة للرقابة - رقابة التأثير الفعلي للأنشطة مقارنة بالتأثيرات المتوقعة.

ويمكن قياس الفاعلية بأساليب متنوعة. تقارن الطرق الأكثر تعقيدًا الوضع الذي تم معالجته قبل وبعد تحديد السياسة أو البرنامج وتنطوي على قياس سلوك مجموعة التحكم، التي لم تخضع للسياسة أو البرنامج (الوضع المغاير) من خلال تجربة أو شبه تجربة عشوائية.<sup>10</sup> ومع ذلك، فهذا النوع من الطرق ليس دائمًا ممكنًا. قد تكون الأساليب النوعية في بعض الأحيان أكثر ملاءمة لاكتساب رؤية ثاقبة للعلاقات السببية بين السياسة أو البرنامج والتأثير. عند الانتهاء من العلاقة السببية بين السياسة أو البرنامج والتأثيرات، فمن المهم توضيح نقاط القوة والقيود المفروضة على الأساليب المستخدمة. هناك العديد من الوثائق التي تقدم إرشادات في اختيار الأساليب الصحيحة (الدليل التوجيهي 3910/45).

وعملًا، سيكون من الصعب عليك إجراء هذه المقارنات، ويرجع ذلك جزئيًا في كثير من الأحيان إلى نقص المواد المقارنة المناسبة، وقد يكون من الصعب للغاية عزل تأثيرات السياسة أو البرنامج الخاضع للمراقبة عن العوامل الخارجية الأخرى. وفي الحالات الأكثر شيوعًا يمكنك تقييم معقولية الافتراضات التي تركز عليها السياسات، وهو ما يسمى أحيانًا اختبار نظرية البرنامج. يمكنك أيضًا تقييم إذا كانت الخطوات السابقة في البرامج - خاصة الخطوات اللازمة للتأثير النهائي - قد تم تحقيقها. وغالبًا ما يتم اختيار هدف رقابي أقل طموحًا مثل، تقييم ما تم تحقيقه من أهداف الجهات ومدى الوصول إلى المجموعات المستهدفة أو مستوى الأداء المطلوب.

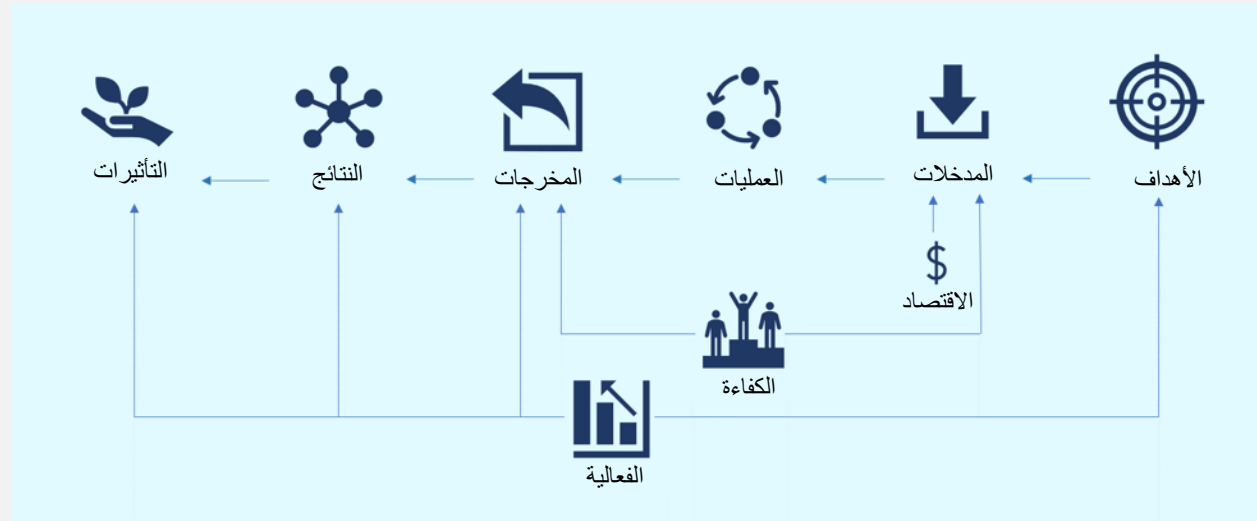
### ما العلاقة بين 3Es؟

غالبًا ما تركز الرقابة بشكل أساسي على أحد مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية. ومع ذلك، فمن الأفضل عدم دراسة جوانب الاقتصاد أو كفاءة أو فاعلية الأنشطة في عزلة تامة. على سبيل المثال، قد يؤدي النظر إلى الاقتصاد دون الأخذ بنتيجة السياسة في الاعتبار أيضًا، إلى تدخلات غير مكلفة ولكنها غير فعالة. وعلى العكس من ذلك، في رقابة الفاعلية، قد يرغب المدقق أيضًا في النظر إلى جوانب الاقتصاد والكفاءة. وقد يكون لنتائج الجهة أو النشاط أو البرنامج أو العملية الخاضعة للرقابة النتيجة المرجوة، ولكن هل كانت الموارد مكلفة جدًا؟ (الدليل التوجيهي 3910/47)

<sup>10</sup> تدرس شبه التجارب أثر التدخل على الجمهور المستهدف، ولكنها تستخدم أساليب غير المهام العشوائية لاختيار الأفراد الذين سيتم إشراكهم في الدراسة

عند استخدام برنامج 3Es في رقابة الأداء، فغالبًا ما تنتظر إلى أكثر من مجال، وستكون العلاقة بينهما مهمة من أجل الفهم. غالبًا ما تبحث عن الموارد التي يتم استخدامها خلال مدة محددة لتحقيق غاية أو مجموعة من الغايات. ومن المهم فهم العلاقة بين التدخل وغاياته، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، وبما في ذلك النتائج والآثار. يوضح الشكل 1 العلاقة بين المبادئ الثلاثة فيما يتعلق بالمدخلات والمخرجات والنتائج، وقد يكون من المفيد استخدام هذا النموذج وتطبيقه على عوامل رقابة الأداء.

الشكل 1: العلاقة بين 3Es



المصدر: مقتبس من محكمة المدققين الأوروبية

### كيف تعزز رقابة الأداء كلاً من المساءلة والشفافية؟

تعزز رقابة الأداء مبدأ المساءلة عن طريق مساعدة هؤلاء الذين يعملون في مجال الحوكمة ولديهم مسؤوليات رقابية خاصة بفهم الإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم. كما تسلط الضوء على القضايا أو المشاكل الخفية وذلك بالبحث فيما إذا كانت القرارات الصادرة عن السلطة التشريعية أو التنفيذية مُعدة ومُنفذة بكفاءة وفعالية اقتصادية، وما إذا كان دافعوا الضرائب والمواطنون قد حصلوا على القيمة مقابل المال (الدليل التوجيهي 3910/9). ولا تشكل رقابة الأداء في نوايا السلطة التشريعية أو السياسية ولكنها تبحث فيما إذا كانت هناك أوجه قصور تحول طريقة تنفيذها دون تحقيق الأهداف المحددة. (معياري الإيساي 300/12)

تعزز رقابة الأداء الشفافية من خلال منح فكرة عن إدارة الأنشطة الحكومية المختلفة ونتائجها، وستكون مخرجات هذا العمل ذات أهمية في صالح:

- الحكومة والهيئات التشريعية؛
- دافعوا الضرائب ومصادر التمويل العام الأخرى؛
- المستهدفون بالسياسات الحكومية؛
- في بعض الحالات، وسائل الإعلام.

وبالتالي، فإن رقابة الأداء تساهم إسهامًا مباشرًا في توفير معلومات مفيدة للمواطنين بينما تعمل أيضًا كأساس للتعلم وتحسين القطاع العام. (معياري الإيساي 300/12، ومعياري الإيساي 3910/9)

إن رقابة الأداء تساعد السلطة التشريعية على مساءلة الحكومة عن الأداء، وغالبًا ما يتم توجيه رقابة الأداء إلى الهيئة التشريعية، على الرغم من امتلاك بعض البلدان 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.

### ما القيم التي تضيفها مهام رقابة الأداء؟

تركز رقابة الأداء على المجالات التي قد تضيف قيمة للمواطنين والتي يمكن تحسينها بشكل كبير، وتقدم توصيات بناءة للجهات الخاضعة للرقابة لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تحسين الأداء. (معياري الإيساي 300/12)

### ما القيم التي تضيفها مهام رقابة الأداء؟

تمثل الرقابة على 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. ويدعم هذا الوعي القيم المرغوب فيها كما يدعم آليات المساءلة، وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل.

ويمجرد أن تعلن الأجهزة العليا للرقابة عن نتائج الرقابة، يمكن للمواطنين مساءلة أمناء الموارد العامة، كما تعزز الأجهزة العليا للرقابة بهذه الطريقة كفاءة الإدارة العامة ومساءلتها وفعاليتها.

المصدر: معيار الإنتوساي P-12

بشكل عام، تقدم رقابة الأداء فوائد مثل تحديد:

- الهدر وعدم الكفاءة في تقديم الخدمات العامة؛
- فرص تعظيم العائد من الاستثمار في الخدمات العامة؛
- مخاطر تحقيق أهداف السياسة؛
- القضايا ذات الاهتمام الاجتماعي والاقتصادي لدى المواطنين.

يوضح معيار الإنتوساي P-12 الأساليب التي يمكن للأجهزة العليا للرقابة من خلالها إحداث فارقاً في حياة المواطنين، كما يوضح الشكل 2 المساهمات المحددة التي قد تقدمها رقابة الأداء.

## الشكل 2: كيف يمكن لمهام رقابة الأداء إضفاء قيمة

نشاط رقابة الأداء الذي يضيف قيمة	مبدأ معيار الإنتوساي P-12 ذو الصلة	كيف يمكن للجهاز الأعلى للرقابة إجراء هذا النشاط؟
<b>النزاهة</b> توفير ضمانات مستقلة بشأن النجاح الذي تطالب بها الحكومة	2- تنفيذ المهمات 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 شراء: مخطط الاقتراض- مراجعة مدى التقدم. مكتب الرقابة الوطني (المملكة المتحدة)، 2019.
<b>المساءلة</b> المساعدة على تحمل الهيئة التنفيذية المسؤولية عن أداؤها	2- تنفيذ المهمات 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 بيوتسوانا، 2012.
<b>الشفافية</b> من خلال نشر المعلومات الجديدة، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة إلقاء 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 المحلي والتي كانت متاحة فقط داخلياً. أوقات انتظار الخدمات الصحية الوطنية للعلاج الاختياري والسرطان. مكتب الرقابة الوطني (المملكة المتحدة)، 2019.
<b>الرؤى الجديدة</b> تطبيق تقنيات تحليلية 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 العوامل التي لديها تأثيرات هامة من الناحية الإحصائية على أداء الموظفين. القوى العاملة الاتحادية: قد تحسن التحليلات الإضافية ومشاركة الممارسات الواعدة من مشاركة الموظفين وأداائهم. مكتب المساءلة الحكومي، 2015.
<b>مشاركة أفضل الممارسات من الداخل والخارج</b> تقديم 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 أيضاً 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 (المملكة المتحدة)، 2012. وصول الشباب إلى فرص العمل: بناء المسارات، وتكييف المساعدة (الوصول إلى فرص العمل للشباب - بناء المسارات، وتكييف دعم الدولة)، وديوان المراقبة. محكمة المدققين الفرنسية، 2016.
<b>تقديم التوصيات العملية</b> بما في ذلك التوصيات في تقارير رقابة الأداء التي تمكن الجهة الخاضعة للرقابة من تحسين أداؤها	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 بناء توصياتهم على هذا الدليل لاقتراح كيفية تحسين الأداء.
<b>إيضاح التعقيدات</b> توفير ملخصات سهلة الفهم للموضوعات 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 المستخدمين.

من المهم بالنسبة لك بصفتك مدقق أن تفكر مسبقاً فيما إذا كان بإمكانك أن تهدف إلى تقديم قيمة من خلال رقابة الأداء وكيف يمكنك ذلك، وستساعدك هذه التقديرات على تصميم المنهجيات والتحليلات وإستراتيجيات التواصل التي تزيد من تأثير عملك.

### ما أنواع التقارير الناتجة عن رقابة الأداء؟

إن أهداف رقابة الأداء - المتمثلة في تعزيز 3Es ومعالجة المساءلة والشفافية - تعني أن النطاق المحتمل لرقابة الأداء قد يكون واسعاً. ومع ذلك، تظهر بعض الموضوعات بشكل متكرر أكثر من غيرها. ويوضح الشكل 3 بعض الموضوعات الشائعة التي من المحتمل أن تجدها في عمليات رقابة الأداء.

### الشكل 3. المواضيع التي تظهر في مهمات رقابة الأداء

الموضوع	نموذج أهداف الرقابة	مثال على تقرير الجهاز الأعلى للرقابة الذي يتناول هذا الموضوع
 مدى الاستعداد لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	تقييم مدى ملاءمة الإجراءات التي نفذتها حكومة جامايكا على الصعيد الوطني، منذ إقرار جدول أعمال 2030 في سبتمبر 2015، لدعم الاستعداد لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.	مدى جاهزية حكومة جامايكا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. إدارة المدقق العام بجامايكا، 2018
 فعالية عمليات الشراء	تحديد ما إذا كانت وزارة الصحة تتبع إجراءات فعالة للشراء للحصول على المستهلكات الطبية أو معدات ذات جودة وسعر معقول عند مقارنتها بغيرها من الدول.	تقرير رقابة الأداء حول شراء المعدات الطبية والجراحية من جانب إدارة الخدمات السريرية لدى وزارة الصحة. مكتب المدقق العام بوتسوانا، 2012.
 التنسيق بين الجهات الحكومية	تحديد مدى نجاح الهيئات العامة لمعالجة تحديات البيئة الناجمة عن تغيير المناخ.	المشتريات العامة المراعية للبيئة - هل تساعد الإدارة بفعالية في تحقيق الهدف المتصل بالمناخ؟ مكتب الرقابة الوطني السويدي، 2012.
 النتائج الاقتصادية	تقييم ما إذا كان أدى دعم الحكومة والتدريب للأعمال التجارية الصغيرة إلى ارتفاع النمو الاقتصادي وما إذا كانت المزايا تم مشاركتها بشكل عادل.	هل يعد دعم الصندوق الأوروبي للتنمية الإقليمية كلاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التجارة الإلكترونية فعالاً؟ المحكمة الأوروبية للمدققين، 2014.
 النواتج	دراسة مدى فاعلية تقنين المقامرة بشكل يتناسب مع حماية الأشخاص من الأضرار المرتبطة بالمقامرة ومعالجة المخاطر الناشئة.	تقنين القمار: المشكلات المتعلقة بالقمار وحماية الفئات المستضعفة. مكتب الرقابة الوطني بالمملكة المتحدة، 2020.
 النتائج الاجتماعية	تقييم ما إذا كانت الوزارة المسؤولة تعالج بشكل سليم المشاكل المتمثلة في تسربات شبكة إمدادات المياه المحلية.	إدارة توزيع المياه في المناطق الحضرية. مكتب المدقق العام بننزامبيا، 2012.
 النتائج البيئية ونتائج الاستدامة	تقييم ما إذا كانت الوزارة المسؤولة تعمل بشكل فعال على تعزيز الإدارة المستدامة للموارد السمكية.	الإدارة المستدامة للموارد السمكية في المياه الطبيعية. مكتب المدقق العام بزامبيا، 2015.

القضاء على العنف ضد المرأة. الجهاز الأعلى للرقابة بفيجي، 2019.	تقييم مدى فعالية تنفيذ خطة العمل المعنية بالمرأة خاصة فيما يتعلق بالقضاء على العنف ضد المرأة من خلال ضمان: وجود إطار عمل سياسي وقانوني؛ أي عملية يتم من خلالها تنفيذ إطار العمل؛ ومراقبة الترتيبات من حيث تنفيذها وإعداد التقارير حولها؛ وإمكانية إظهار التحسينات.	 المساواة بين الجنسين
إدارة هيئة التنمية الزراعية والريفية لإعادة تأهيل الطرق الزراعية. الجهاز الأعلى للرقابة بجامايكا، 2019.	تقييم ما إذا كان لدى الحكومة، من خلال هيئة التنمية الزراعية والريفية، نظام إدارة فعال لإعادة تأهيل أعمال الطرق الزراعية في جامايكا. وبالإضافة إلى ذلك، تقييم ما إذا كانت هيئة التنمية الزراعية والريفية تعمل على زيادة الالتزام بالتميز من خلال ممارسة معايير الجودة في إعادة تأهيل/صيانة الطرق وتقليل مخاطر تدني أعمال جودة الطرق.	 البنية التحتية
المساعدات الحكومية للطلاب والمعلمين في التعليم الخاص. الجهاز الأعلى للرقابة بالبليين، 2018.	تحديد مدى تحقيق المساعدات الحكومية للطلاب والمعلمين في برنامج التعليم الخاص لأهدافها وغاياتها؛ فيما إذا كانت وزارة التعليم قد ضمنت إعطاء الأولوية للأفراد الأكثر احتياجاً وضمنت الإدارة السليمة للبرنامج.	 التعليم
الخدمات الوقائية بشأن منع الحمل بين المراهقين. الخدمات المقدمة من جانب وزراء شؤون المرأة والإسكان والصحة والتعليم. الجهاز الأعلى للرقابة ببيرو، 2018	تحديد ما إذا كانت الخدمات المقدمة لمنع الحمل بين المراهقين فعالة.	 الصحة والتعليم والمساواة بين الجنسين

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

## ما الفرق بين رقابة الأداء والأنواع الأخرى من الرقابة العامة؟

رقابة الأداء نظام محدد بمعاييرته واتفاقياته، ومن المهم إدراك الاختلافات بين رقابة الأداء والنوعين الرئيسيين الآخرين من مهمات رقابة القطاع العام: الرقابة المالية ورقابة الالتزام.

عادة ما يكون من السهل التمييز بين الرقابة المالية ورقابة الأداء. وتشمل الرقابة المالية، التحديد من خلال جمع الأدلة الرقابية، ما إذا كانت المعلومات المالية للجهة معروضة في قوائمها المالية وفقاً للتقرير المالي والإطار التنظيمي المطبق (معياري الإيساي 7/200). تقوم الأجهزة العليا للرقابة بإجراء رقابة مالية سنوية، حيث يعتمد المدققون القوائم المالية للجهة الخاضعة للرقابة.

وتضيف الرقابة المالية قيمة من خلال تزويد المستخدمين للقوائم المالية بالثقة في مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المعروضة في القوائم المدققة.

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

تُعد رقابة الالتزام هي التقييم المستقل لتطبيق موضوع بعينه في ضوء القواعد المتبعة "المعروفة بالمعايير" من عدمه. ويتم تنفيذ رقابة الالتزام من خلال تقييم الأنشطة والمعاملات المالية والمعلومات -من كافة جوانبها الجوهرية- التي تلتزم بالمرجعيات التي تحكم الجهة الخاضعة للرقابة (معياري الإيساي 400/12). وقد تشمل المرجعيات على القواعد والقوانين واللوائح والأنظمة والقرارات المتعلقة بالميزانية والسياسات والشروط المتفق عليها والمبادئ العامة التي تحكم الإدارة المالية السليمة للقطاع العام وسلوك الموظفين الحكوميين. (معياري الإيساي 400/29)

قد تشمل بعض مهمات رقابة الأداء أسئلة الالتزام وهي ضرورية وذات صلة بفحص مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية لموضوع الرقابة.

رقابة الأداء هي ارتباطات الإبلاغ المباشر (معياري الإيساي 100/29-30). في مهمات التقارير المباشرة، يختار المدقق موضوع الرقابة ويقيس الموضوع ويقيمه وفقًا للمعايير مع مراعاة المخاطر والأهمية النسبية. وتُقدّم نتيجة القياس في شكل نتائج أو استنتاجات أو توصيات أو رأي. (معياري الإيساي 100/29)

ثمة نوع آخر من المهمات الرقابية وهو مهمات التصديق، حيث يقيس فيها الطرف المسؤول موضوع الرقابة وفقًا للمعايير كما يقدم معلومات عن الموضوع. يجمع المدقق أدلة إثبات كافية ومناسبة تدعم أساس الاستنتاج دعمًا منطقيًا. ودائمًا ما تكون مهمات الرقابة المالية مهمات تصديق، وأما مهمات رقابة الالتزام فقد تكون مهمات تصديق أو مهمات تقارير مباشرة أو كلا النوعين معًا. (معياري الإيساي 100/29-30)



## كيف يؤثر التصنيف ضمن فئة ارتباطات الإبلاغ المباشر على إجراء مهام رقابة الأداء؟

نظرًا لأن رقابة الأداء عبارة عن ارتباطات للإبلاغ المباشر، فسيكون جزءًا من دورك كمدقق هو اختيار موضوع الرقابة وتحديد في تقريرك والاستنتاج. ويُعد تحديد المعايير ذات الصلة جزءًا من دورك، وستكون مهمتك هي قياس أو تقييم موضوع الرقابة وفقًا لهذه المعايير من أجل وضع تقرير رقابي يوفر معلومات ذات صلة وموثوقة لمستخدمي رقابتك. وسيكون لديك دور أكثر فاعلية في طرح أسئلة الرقابة ذات الصلة وفي اختيار الأساليب ذات الصلة وتطبيقها للحصول على أدلة رقابية لموضوع الرقابة.

قد تتضمن رقابة الأداء بعض التحقق من إجراءات الجهة الخاضعة للرقابة، ولكن يجب أن تكون حريصًا من ألا تصبح المهمة بأكملها مجرد تمرين "وضع علامة على مربع". إن إجراءات الفحص بهدف تحديد الثغرات فيها لا توفر الفهم اللازم لتقييم الأداء، فقياس الأداء هو عملية تقييم ما تفعله الجهات الخاضعة للرقابة لتنفيذ السياسات. 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 سعرًا عادلًا للسيارات؟
- هل الشركات الخاصة قادرة على اقتناء السيارات بسعر أرخص من الوزارة؟
- كيف يمكن للوزارة تخفيض تكاليف صيانة سياراتها؟
- هل سيكون من الأكثر فعالية من حيث التكلفة استئجار السيارات عند الحاجة إليها؟

في مهام التقارير المباشرة، تتحمل كمدقق، مسؤولية إبلاغ القارئ بما يلي:

- ما هدف (أهداف) رقابة الأداء؟
- ما المعايير التي اخترتها ولماذا؟
- ما الأدلة التي جمعتها؟
- ما مواطن القوة والضعف في الأداء؟
- ما سبب الضعف ولماذا؟
- ما مدى قوة الدليل؟
- ما النتيجة التي توصلت إليها ولماذا؟
- ما تأثير أو نتيجة المخرجات التي توصلت إليها؟
- إلى أي مدى يمكن للقارئ أن يضمن ما ورد في الخاتمة.

## من الأطراف الثلاثة المعنيين برقابة الأداء؟



ينبغي للمدقق أن يحدد صراحة المستخدمين المستهدفين والأطراف المسؤولة في المهمات الرقابية، وأن يدرس طوال المهمة الرقابية الآثار المترتبة على هذه الأدوار من أجل إجراء المهمة الرقابية وفقاً لذلك.

المصدر: معيار الإيساي 3000/25

يتمثل الأطراف الثلاثة للرقابة على القطاع العام في المدقق والطرف المسؤول والمستخدمين المستهدفين، وقد يفترضون خصائص مميزة لرقابة الأداء.

يؤدي المدقق رئيس الجهاز الأعلى للرقابة والأشخاص المفوضين مهمة إجراء الرقابة على القطاع العام (معيار الإيساي 100/25). وهذا التعريف ينقضي من النماذج المختلفة للأجهزة العليا للرقابة. في نموذج وستمنستر، يُطلق عادة على الجهاز الأعلى للرقابة اسم مكتب الرقابة الوطني ويتم توقيع التقارير فقط من قبل المدقق العام الذي يتولى مسؤولية الرقابة. في النموذج القضائي ونموذج المجلس (أو النموذج ذو المسؤولية المشتركة)، يقوم المدققون بتنفيذ مهمات الرقابة تحت إشراف مستوى الإدارة. وبالتالي، يجب تفسير القواعد وفقاً لهذه التصاميم المؤسسية (المحكمة الاتحادية للحسابات، 2020).

يعمل المدققون في عملية رقابة الأداء كفريق عمل واحد يدمج المهارات المختلفة والمتكاملة (معيار الإيساي 300/16).

يجوز للطرف المسؤول الرجوع إلى المسؤولين بشأن موضوع الرقابة، لتزويد المدقق بالمعلومات، وأيضاً لمعالجة التوصيات. وفي مهمات رقابة الأداء، يمكن للأفراد أو المنظمات المشاركة في هذا الدور. وقد تكون الجهة المسؤولة أيضاً إحدى المستخدمين المستهدفين، ولكنها نادراً ما تكون المستخدم المستهدف الوحيد (معيار الإيساي 100/25؛ معيار الإيساي 300/17؛ معيار الإيساي 3000/27).

وهم الأفراد المستهدفون أو المؤسسات أو الفئات التي يقوم المدقق بإعداد تقرير الرقابة بشأنها. قد يكون المستخدمون المستهدفون هم الهيئات التشريعية، والتنفيذية، والحكومية، والأطراف الأخرى المعنية بالرقابة، وجموع المواطنين. (معيار الإيساي 100/25 و 3000/26)

من المهم أن تضع في اعتبارك كمدقق، احتياجات ومصالح المستخدمين المستهدفين والأطراف المسؤولة. وسيساعد تقرير الرقابة على إضافة قيمة ولكي تكون مفهومة لهذه الجهات. ومع ذلك، لا ينبغي أن يفوض هذا استقلاليته وموقفك الموضوعي خلال مسار الرقابة. (معيار الإيساي 3000/28)

## ما الموضوع والمعلومات المتوفرة بشأنه؟



يجب على المدقق تحديد موضوع رقابة الأداء.

المصدر: معيار الإيساي 3000/29

يُقصد بموضوع الرقابة ما تم قياسه أو تقييمه سواء من معلومات أو حالة أو نشاط وفق معايير محددة. ويتعلق موضوع الرقابة بسؤال "ما الذي يتم مراقبته" ويتم تحديده في نطاق مهمة الرقابة، وهو حدود الرقابة. وقد يكون موضوع رقابة الأداء برامج أو تعهدات أو أنظمة أو جهات أو أموال محددة. وقد يتألف من الأنشطة (إلى جانب المخرجات والنتائج والتأثيرات الخاصة بهم) أو الأوضاع الحالية بما في ذلك الأسباب والنتائج ولكن يُحدد الموضوع بالنسبة لأهداف الرقابة ويُصاغ ضمن أسئلة الرقابة. (معايير الإيساي 100/26 و 300/19 و 3000/30)

تشير معلومات موضوع الرقابة إلى نتائج تقييم الموضوع أو قياسه وفقاً للمعايير (معيار الإيساي 100/28). وفي رقابة الأداء، فإن المدقق هو الذي يصدر معلومات حول الموضوع، ولكنها تختلف في الرقابة المالية، حيث يقدم الطرف المسؤول معلومات الموضوع (القوائم المالية)، ثم يحصل المدقق على أدلة الرقابة لدعم الرأي. (المحكمة الاتحادية لمراجعة الحسابات، 2020)

سيناقش هذا الفصل المبادئ الثمانية الضرورية لإجراء رقابة الأداء الجيد. وفقاً لمعيار الإيساي 36/100-43، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

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

نظراً للتركيز على مهام رقابة الأداء وطبيعتها، فإن هذه المبادئ ذات أهمية بالغة للأجهزة العليا للرقابة ولك كمدقق. وبدون هذه المبادئ، لن تكون الأجهزة العليا للرقابة والمدققين في وضع جيد لتنفيذ رقابة الأداء بفاعلية وبالتالي تحقيق تحسينات في *الاقتصاد والكفاءة والفاعلية (3Es)*. ومن المهم أن يمتلك الجهاز الأعلى للرقابة التابع لك سياسات وإجراءات سارية توضح المتطلبات التي يتعين اتباعها فيما يتعلق بأي من هذه المبادئ والتي تتولى مسؤولية اتباعها. يتناول هذا الفصل بإيجاز السياسات على مستوى الأجهزة العليا للرقابة التي يجب مراعاتها لتنفيذ المبادئ المفاهيمية، إلا أنه يركز في الأغلب على كيف ضمانك، كمدقق، لاتخاذ الخطوات المناسبة من أجل اتباعها.

يتضمن الفصل أيضاً قسمًا يدور حول اعتبارات مبادرة تنمية الإنتوساي لتعميم الشمولية ولتعظيم تأثير رقابة الأداء.

### ماهي رقابة الجودة؟



يجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تضع إجراءات مناسبة لأخلاقيات المهنة ورقابة الجودة وأن تحافظ على هذه الإجراءات.

المصدر: معيار الإيساي 3000/25

يجب أن تلتزم سياسات رقابة الجودة وإجراءاتها لدى الجهاز الأعلى للرقابة بالمعايير المهنية بهدف ضمان إجراء مهام الرقابة على مستوى عال دائماً. ويجب على المدققين إجراء مهمة الرقابة وفقاً للمعايير المهنية لرقابة الجودة. (معيار الإيساي 100 و140)

يجب أن تركز الأجهزة العليا للرقابة دائماً على إجراء مهمات رقابية عالية **الجودة** وغيرها من الأعمال. وتؤثر جودة العمل الذي تنفذه الأجهزة العليا للرقابة على سمعتها ومصداقيتها، وفي نهاية المطاف على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها (معياري 140).

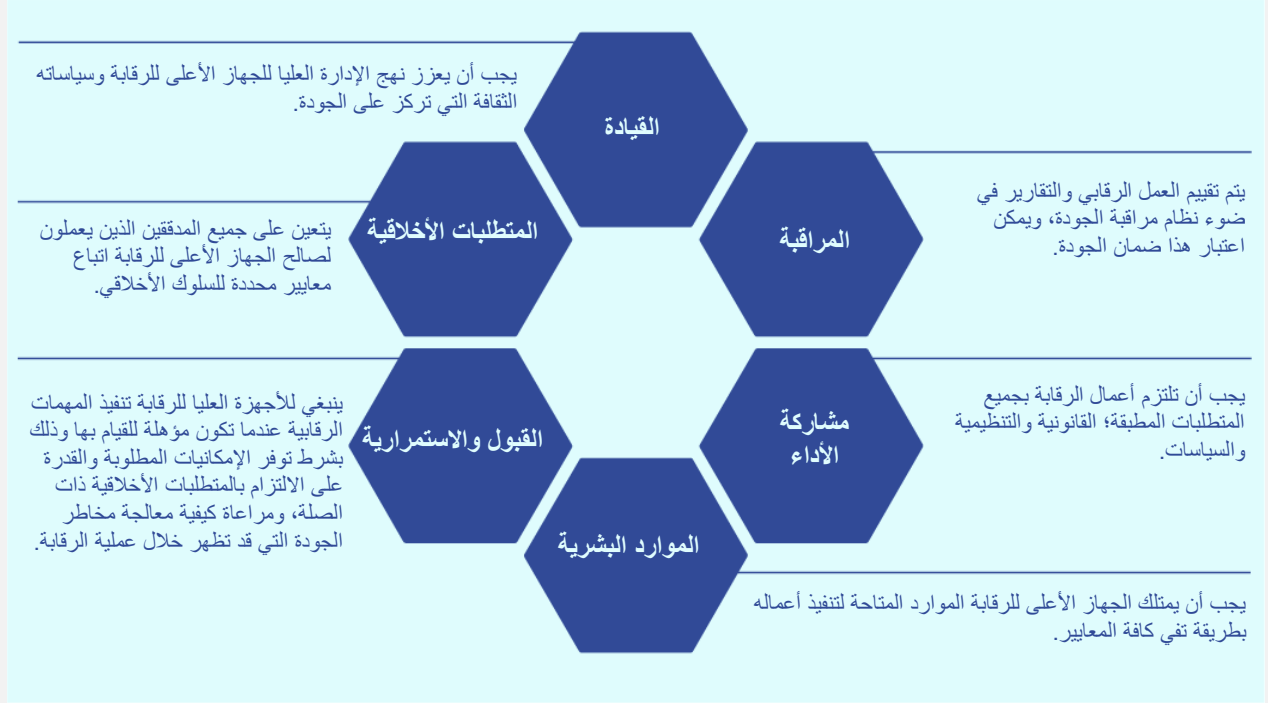
**رقابة الجودة** هو نظام من السياسات والإجراءات التي يضعها الجهاز الأعلى للرقابة للتأكد من أن تقارير الرقابة ملائمة ومتوازنة وعادلة وتضيف قيمة وتتبع معايير الإيساي. ويجب أن تمثل رقابة الجودة في جميع مراحل المهمة الرقابية: التخطيط والتنفيذ وإعداد التقارير والمتابعة. وينبغي أن توضع تلك السياسات والإجراءات من جانب رئيس الجهاز الأعلى للرقابة الذي يتحمل بدوره المسؤولية العامة عن نظام رقابة الجودة (معياري 140).

يشير **ضمان الجودة** إلى إنشاء مهمة رقابية تهدف إلى توفير ضمانات منطقية للجهاز الأعلى للرقابة تثبت أن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام مراقبة الجودة ملائمة، وكافية وتعمل بشكل فعال (معياري 140/6). ويكمن الغرض من ضمان الجودة في إجراء المراجعة للتأكد من إجراء الرقابة وفقاً لمعايير الإيساي.

تعد المراجعات والإجراءات والفحوصات التي تتم قبل إصدار التقرير جزءاً من نظام رقابة الجودة في الأجهزة العليا للرقابة، لضمان جودة التقارير. ويمكن إجراء هذه المراجعات من قبل المديرين أو المراجعين الخارجيين. وتشمل ضمان الجودة من ناحية أخرى، التحقق مما إذا تم وضع أنظمة مراقبة الجودة الملائمة وما إذا تم تنفيذها تنفيذاً مناسباً. ولا يتم القيام بها من قبل المدبرون التنفيذيون وتشمل مراجعة التقارير المنشورة بالفعل. (دليل رقابة الأداء بالمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة، 2016)

يوضح **الشكل 4** العناصر الستة الأساسية لمراقبة الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الملحق 1 مثال على إطار ضمان الجودة للجهاز الأعلى للرقابة.

#### الشكل 4: العناصر الأساسية الخاصة بمراقبة جودة الأداء



المصدر: معيار الإيساي 140

لكي يتسم نظام رقابة الجودة بالفعالية، يجب أن يكون جزءاً من إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة، وثقافته، وسياساته، وإجراءاته. وتندرج الجودة، بهذه الطريقة، ضمن مراحل أداء العمل في الجهاز الأعلى للرقابة وعملية إصدار تقاريره، بدلاً من أن تكون عملية إضافية بعد إصدار التقرير (معيار الإيساي 140). ويجب أن تتناول إجراءات رقابة الجودة بعض الأمور كاتجاه مهمة الرقابة ومراجعتها والإشراف عليها وضرورة التشاور للوصول إلى قرارات بشأن الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل. (معيار الإيساي 100/38)

لا يكفي أن يضع الجهاز الأعلى للرقابة السياسات والإجراءات موضع التنفيذ؛ بل يجب مراقبة تشغيل نظام الرقابة على الجودة من خلال التقييم المنتظم لأعمال الرقابة والتقارير. وهذا مهم لتحديد ما إذا كان النظام مصمماً بشكل مناسب ويعمل بشكل فعال وما إذا كان يتم اتباع السياسات والإجراءات، ويمكن إجراء هذه المراقبة من خلال المراجعات الداخلية والخارجية. تساعد المراقبة، مثل المراجعات الدورية للأقران أو الأنواع الأخرى من أنشطة المراجعة، الأجهزة العليا للرقابة على ضمان استيفاء العمل المنجز والتقارير الناتجة للمعايير وعلى مستوى عالي من الجودة. وينبغي أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة سياسات وإجراءات تنظم الإجراءات والسلوكيات المتوقعة منك وفقاً لكل عنصر من عناصر إطار مراقبة الجودة. كما يجب أن يتأكد الجهاز الأعلى للرقابة من إبلاغ جميع المدققين بذلك بشكل واضح.

#### ما الاستقلالية والسلوك المهني؟

يُعد الالتزام بمتطلبات **الاستقلالية والسلوك المهني** شرطاً أساسياً لإجراء رقابة الأداء وتم التأكيد عليه في إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية. وتعرض الأقسام التالية المفاهيم المهمة المتعلقة بالاستقلالية والسلوك المهني.

## الاستقلالية

**الاستقلالية** تعني 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 وجهازك الأعلى للرقابة، المخاطر المحتملة والتي قد تؤثر على الاستقلالية وتقوض فاعلية الرقابة. ثمة ستة مخاطر رئيسية تهدد الاستقلالية أثناء رقابة الأداء على النحو الموضح في الشكل 5.

### معيار الإيساي 130 الخاص بالإنتموساي:



توفر قواعد السلوك المهني مناقشة مستفيضة حول الاستقلالية والسلوك المهني، وتهدف القواعد إلى تزويد الأجهزة العليا للرقابة والموظفين العاملين بها بمجموعة من القيم والمبادئ التي يركز عليها السلوك. بالإضافة إلى ذلك، تقدم قواعد السلوك المهني، من خلال التعرف على البيئة الخاصة بالرقابة على القطاع العام (التي غالبًا ما تكون مختلفة عن رقابة القطاع الخاص)، إرشادات إضافية حول كيفية غرس تلك القيم في عمليات الجهاز الأعلى للرقابة وعمله الرقابي.

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

### الشكل 5: المخاطر الستة الرئيسية التي تهدد الاستقلالية أثناء رقابة الأداء

التهديد الذي تشكله المصالح المالية أو غيرها من المصالح الشخصية في التأثير بشكل غير مناسب على حكم المدقق أو سلوكه.	المصلحة الشخصية
التهديد المتمثل في اتخاذ المدقق موقفًا غير موضوعي نتيجة للقناعات السياسية أو الإيديولوجية أو الاجتماعية أو غيرها.	التحيز أو التأيد
التهديد المتمثل في العلاقات الشخصية مع العائلات والأصحاب وغيرهم في الوكالات الخاضعة للرقابة التي سيتسبب في اتخاذ المدقق موقفًا غير موضوعي.	التآلف
التهديد المتمثل في التأثيرات أو الضغوط الخارجية التي قد تؤثر في قدرة المدقق على إصدار أحكام مستقلة وموضوعية.	الترهيب والتأثير غير المشروع
التهديد المتمثل في تقديم المدقق أو منظمة الرقابة الخدمات إلى الوكالة الخاضعة للرقابة باستخدام هذه التجربة للتأثير على استنتاجاتها.	المراجعة الذاتية
التهديد الذي تشكله الناجمة الناتجة من تخطي المدقق حدود كونه مدقق داخلي إلى كونه جزء من الهيكل الإداري الداخلي للوكالة الخاضعة للرقابة.	مشاركة الإدارة

المصدر: الدليل التوجيهي 3910/ 14

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

ينبغي أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة عدم إقامة موظفيها علاقة وثيقة مع الجهات التي يراقبون عليها، حتى يظل بإمكانهم البقاء على الحياد. وينبغي للأجهزة العليا للرقابة، أثناء التزامها بالقوانين التي تسنها الهيئة التشريعية والمطبقة على الأجهزة، التحرر من التوجيه أو التدخل من الهيئة التشريعية أو الحكومة فيما يخص:

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

بصفتك مدققًا، من المهم الحفاظ على الاستقلالية حتى يتسم التقرير الذي تقدمه بالحيادية ويراه المستخدمون المستهدفون كذلك. تعد قدرتك على الحفاظ على الاستقلالية أمرًا مهمًا في سياق رقابة الأداء، حيث يجب اتخاذ العديد من القرارات بناءً على حكمك المهني والأدلة الرقابية.

تتضمن القرارات الشائعة التي يتخذها المدقق (والتي سنناقشها في فصول لاحقة) والتي قد يؤثر فيها ضعف الاستقلالية سلبًا 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 ونتائجها، بعد تقييمها بشكل مستقل ومناقشتها مع الجهة أو الجهات التي هي محور الرقابة؛
- تقييم مختلف مواقف أصحاب المصلحة؛
- كتابة تقرير عادل ومتوازن.

يتعين على المدققين الحفاظ على الاستقلالية 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 انطباعًا ظاهريًا 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؛

• تجنب التقرب المبالغ فيه إلى الجهة الخاضعة للرقابة وإدارتها، مما ينتج عنه التحيز أو التأييد.

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



## ما بعض آليات الرقابة التي تقي من المخاطر التي تهدد الاستقلالية؟

- ✓ إشراك شخصاً آخر في مراجعة العمل المنجز أو تقديم المشاورة عند الضرورة دون الإخلال باستقلالية المدقق.
- ✓ ضمان أن كافة الموظفين العاملين في المهمة الرقابية يؤكدون استقلاليتهم قبل بدء العمل في الرقابة ومراعاة استقلاليتهم طوال فترة المهمة الرقابية.
- ✓ استشارة طرف آخر مثل لجنة من المديرين المستقلين أو هيئة تنظيمية مهنية أو زميل محترف.
- ✓ إزالة أي شخص من فريق الرقابة إذا كانت المصالح أو العلاقات أو الأنشطة المالية لهذا الشخص تهدد الاستقلال.
- ✓ تناوب الموظفين في مهمات رقابة أداء الجهات المختلفة بعد بضع سنوات لمواجهة تهديد التآلف.

المصدر: الدليل التوجيهي 3910/ 19

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

فيما يلي وصف مفصل لكافة هذه المبادئ. معيار الإيساي الخاص بمنظمة **الإننتوساي 130**: 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 تتناول متطلبات السلوك المهني وتؤكد على ضرورة التزام جميع المدققين بها، ويتعين أن تشمل المتطلبات الأخلاقية للجهاز الأعلى للرقابة المتطلبات المنصوص عليها في الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم الجهاز الأعلى للرقابة. ولا بد أن يراعي الجهاز الأعلى للرقابة ما يلي: إقرارات خطية من الموظفين لتأكيد الالتزام للمتطلبات الأخلاقية للجهاز الأعلى للرقابة؛ ووضع إجراءات للموظفين للإبلاغ عن انتهاكات المتطلبات الأخلاقية.

## النزاهة

ينبغي أن تطبق الأجهزة العليا للرقابة الإجراءات التي:

- تؤكد على النزاهة وتوضحها وتدعمها وتعززها؛
- ضمان أن البيئة الداخلية مواتية لبلغ الموظفين عن المخالفات الأخلاقية؛
- تضمن الاستجابات لانتهاكات النزاهة في الوقت المناسب وبطريقة سليمة.



من المهم أن يظل المدقق خالياً من تضارب المصالح، سواء الحقيقية أو المتصورة، ويحافظ على وضع الاستقلال نصب أعينه والاستقلال الظاهري.

ووفقاً لذلك، يجب 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 فيما إذا كان المدقق يصدر أحكامه بطريقة موضوعية ونزيهة

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

يتعين عليك كمدقق، التصرف بنزاهة، كما ينبغي أن تكون منتهبًا للظروف التي قد تعرضك لضعف في النزاهة وتجنب الكشف عنها إذا اقتضى الأمر. 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 والسرية؛
- استغلال موارد الجهاز الأعلى للرقابة في أغراض شخصية أو غيرها.

## الكفاءة المهنية

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة تبني سياسات وإجراءات لضمان إجراء مهام رقابة الأداء والمهام ذات الصلة من قبل موظفين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات المناسبة للقيام بأعمالهم بنجاح. وقد تتضمن هذه السياسات والإجراءات ما يلي:

- تطبيق سياسات التوظيف والموارد البشرية القائمة على الكفاءة؛
- تعيين فرق عمل تمتلك بشكل جماعي الخبرة اللازمة لكل مهمة؛
- تزويد الموظفين بالتدريب والدعم والإشراف الملائمين؛
- 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، يمكنك 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؛

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



- التحلي بالموضوعية، والحيادية، وعدم الانحياز والواقعية؛
- استخدام الأساليب السليمة منهجيًا لتحقيق أهداف الرقابة؛
- 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؛
- المشاركة في الأنشطة الخارجية التي قد تؤدي إلى تضارب المصالح من جانب المدقق أو الجهاز الأعلى للرقابة.

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

## السلوك المهني

يجب أن يكون جهازك الأعلى للرقابة على علم بمعايير **السلوك المهني** الذي يتطلع إليه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، على النحو الذي توجبه القوانين واللوائح التنظيمية وأعراف المجتمع الذي يعمل فيه ويمارس أعماله وفقاً لصلاحيته. ولتعزيز أعلى مستوى من معايير السلوك المهني وتحديد الأنشطة التي تتفق مع هذا المعيار، يقدم الجهاز الأعلى للرقابة إرشادات حول السلوك المتوقع وبضع ضوابط لرصد وتحديد التناقضات 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 زملاؤهم وأسرتهم وأصدقاؤهم والمدققون ووسائل الإعلام وغيرهم إلى سلوكياتك، سواء كان ذلك داخل بيئة العمل أو خارجها. على سبيل المثال، قد يُنظر إلى العمل أو التطوع الذي 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 للحصول على مثال لنموذج 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.

## السرية والشفافية

يمكن للأجهزة العليا للرقابة اتخاذ الخطوات التالية للمساعدة في ضمان الشفافية:

• تطبيق معايير وعمليات وطرق الرقابة بكل موضوعية وشفافية بالنسبة للجهات الخاضعة للرقابة.

• تقديم نتائج أعمالهم للجمهور بما في ذلك منهجيتهم (منهجيتهم) لتنفيذ العمل.

• نشر جميع أنشطتها ونتائج مهماتها الرقابية على أوسع نطاق وفي الوقت المحدد لها عبر المواقع الإلكترونية ومن خلال الإعلام والوسائل الأخرى.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على 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. كما يجب أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة نظاماً مناسباً للحفاظ على السرية حسب الحاجة، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الحساسة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة ضمان خضوع الأطراف المتعاقد معها لتنفيذ العمل لصالح الجهاز الأعلى للرقابة لاتفاقيات مختصة بالسرية.

بصفتك مدققاً، من المهم أن تكون على دراية بأي التزامات قانونية ذات صلة وبسياسات وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة التابع لك فيما يتعلق بالسرية والشفافية. ويتعين عليك أيضاً تحمل مسؤولية حماية المعلومات التي تجمعها أثناء الرقابة وعدم الكشف عنها لأطراف خارجية ما لم تكن لديهم سلطة سليمة ومحددة أو حق قانوني أو مهني أو واجب للقيام بذلك. وتتضمن أمثلة الضوابط والضمانات التي بإمكانك تطبيقها للمساعدة في ضمان 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 بشأن ما إذا كان يجب الكشف للسلطات أو الأطراف الملائمة عن الانتهاكات المشتبه بها للقوانين أو اللوائح، ففكر في الحصول على استشارة قانونية من داخل الجهاز الأعلى للرقابة التابع لك لتحديد الإجراء المناسب.

- عدم مناقشة المعلومات المتعلقة بالرقابة خارج بيئة العمل، بما في ذلك 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 أماكن مغلقة، مثل الخزانات أو المكاتب، وأيضًا من خلال التحكم في الوصول إلى أماكن الموضوع لضمان حماية جميع المعلومات المتعلقة بالرقابة، سواء المستندات الورقية والإلكترونية والأوراق. وبالنسبة للمعلومات الإلكترونية، يجب اتخاذ خطوات لمنع فقدانها من خلال النسخ الاحتياطي للبيانات والخوادم، حسب الاقتضاء.

### الحد من مخاوف الاستقلالية والشواغل الأخلاقية أو التخلص منها

تتحمل الأجهزة العليا للرقابة والمدققين مسؤوليات الحد من مخاوف الاستقلال والشواغل الأخلاقية أو التخلص منها. وينبغي أن يكون لدى الأجهزة العليا للرقابة نظام رقابة على السلوك المهني للتعرف على المخاطر الأخلاقية وتحليلها والحد منها ودعم السلوك الأخلاقي والتصدي لأي انتهاك للقيم الأخلاقية، بما في ذلك حماية الذين يبلغون عن وقوع المخالفات. وقد تتضمن المكونات الأساسية لنظام رقابة السلوك المهني قواعد الأخلاقيات المهنية والقيادة والقوة الحسنة، وتوجيه السلوك المهني، وإدارته ومراقبته. (لمزيد من المعلومات عن مسؤوليات الجهاز الأعلى للرقابة، انظر معيار الإيساي 130).

بصفتك مدققًا، يتعين عليك اتخاذ إجراءات ملموسة للحد من مخاوف الاستقلال والشواغل الأخلاقية أو التخلص منها، مثل:

- تحديد المواقف التي يمكن أن تضعف بها متطلبات استقلاليته وسلوكك المهني، وفهم الآثار المحتملة لمثل هذه المواقف؛
- التوقيع على إقرارات تضارب المصالح للمساعدة في تحديد وتخفيف المخاطر التي تهدد الاستقلالية وضمان نزاهتك ونزاهة الجهاز الأعلى للرقابة. انظر الملحق 3 للاطلاع على مثال لبيان الاستقلالية؛
- إبلاغ إدارتك بالعلاقات والمواقف التي قد تمثل 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.

ينبغي أن تكون على دراية بتحيزاتك وآرائك 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 مخاطر للسلوك المهني والاستقلالية، فتق في حدسك بأنه قد تكون هناك مشكلة وقم بمراجعة سياسة الجهاز الأعلى للرقابة التابع لك وتصعيد المشكلة إلى رؤسائك عند الاقتضاء. بالإضافة إلى ذلك، كن على دراية بسلوك المدققين والزملاء الآخرين لأن سمعة الجهاز الأعلى للرقابة التابع لك تعتمد على جميع المدققين الذين يدعمون الاستقلالية والمتطلبات الأخلاقية. تتمتع العديد من الأجهزة العليا للرقابة بإجراءات للإبلاغ عن سوء السلوك المرصود. إذا كنت في شك، تحقق مع رئيسك.

## ما الحكم والشك المهني؟



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

المصدر: معيار الإبصاي 3000/68

إن ممارسة الحكم والشك المهني أمران حاسمان لضمان فعالية رقابة الأداء.

الحكم المهني هو تطبيق المعرفة والمهارات والخبرة - بطريقة تسترشد بالمعايير والقوانين ومبادئ السلوك المهني - لتكوين رأي أو قرار بشأن إحدى القضايا. يُقصد بالشك المهني المحافظة على مسافة مهنية من الجهة أو الجهات الخاضعة للرقابة واتخاذ موقف التأهب أو الاستجواب عند تقييم مدى كفاية ومناسبة الأدلة الرقابية التي تم الحصول عليها طوال عملية الرقابة.

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة تطبيق السياسات والإجراءات لتوجيه المدققين إلى مواصلة تطبيق الحكم والشك المهني. 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 المدققين استخدام الحكم والشك المهني خلال 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؛
- إعداد الرسائل للتقرير المكتوب والتي تكون متزنة.

يجب على الأجهزة العليا للرقابة أيضًا التأكد من فهم المدققين لأهمية الحكم والشك المهني وإمكانية تطبيقه بشكل ملائم في رقابة الأداء. ولتحقيق هذه الغاية، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تطلب من المدققين المشاركة في تدريب دوري يركز على، على سبيل المثال:

• أنواع الأدلة - التوثيقية والإثباتية والمادية والتحليلية - ومواطن القوة والضعف؛

• المعايير - الملاءمة والكفاية - المستخدمة في تقييم الأدلة؛

• أهمية الأدلة المؤيدة للتأكد من أن الاستنتاجات التي توصل إليها المدققين معقولة ومنطقية.

يتعين عليك، كمدقق، ممارسة الحكم والشك المهني، والنظر إلى القضايا من وجهات نظر مختلفة، والمحافظة على موقف منفتح وموضوعي تجاه وجهات النظر والحجج المختلفة. ويُعد هذا الانفتاح مهمًا بشكل خاص إذا تم تزويدك بمعلومات متناقضة يجب تقييمها والنظر فيها جنبًا إلى جنب مع الأدلة الأخرى التي تم جمعها أثناء الرقابة. وتتيح لك ممارسة الحكم والشك المهني بأن تكون على استعداد لتقبل مجموعة متنوعة من الآراء والحجج وأن تكون في وضع أفضل لمراعاة وجهات النظر المختلفة.

تطلب 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. ويعتبر الحكم والشك المهني من الأمور الهامة بالنسبة إليك لإجراء تقييم فعال وجوهري لأدلة الرقابة والتي تم الحصول عليها أثناء الرقابة. وبدلاً من التعامل مع أعمال الرقابة بعقلية "نهج مربع الاختيار"، يجب عليك تحليل المعلومات والأدلة التي تم الحصول عليها. ويتعين عليك التراجع والنظر إلى السياق الأوسع وتساءل، "هل هذا منطقي؟".

تتضمن بعض الأمثلة حول كيفية تطبيق الحكم المهني أثناء مهمات 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.

### كيف يمكن تطبيق الشك المهني؟

- |   |  |
|---|--|
| ✓ الرود على الاستفسارات وغيرها من المعلومات التي تم الحصول عليها من الجهة الخاضعة للرقابة.                  | ✓ تقييم موثوقية البيانات المستخدمة أثناء الرقابة.                                    |
| ✓ إثبات الشهادة أو الأدلة من مصدر واحد مع المصادر الثانوية للأدلة.  | ✓ تقييم موثوقية مصدر الوثائق التي تم الحصول عليها.                                   |
| ✓ مراجعة تقييم المخاطر كنتيجة للمواد المحددة أو المعلومات غير المتسقة الملموسة (التي سيتم مناقشتها لاحقاً). | ✓ الانتباه إلى أدلة الرقابة التي تتعارض مع أدلة الرقابة الأخرى التي تم الحصول عليها. |

المصدر: الدليل التوجيهي 3910/88-89

بصفتك مدققاً، يمكنك المساعدة في تحسين قوة الأدلة التي تم الحصول عليها من خلال ممارسة الشك المهني (بطرح أسئلة لاختبار دقة الأدلة)، ومتابعتها عندما لا تبدو الأمور منطقية، وعدم قبول ما تبلغك به إدارة الجهات الخاضعة للرقابة بدون إثبات. ويُعد الشك المهني أمراً بالغ الأهمية لضمان قدرتك على الإجابة على مسائل الرقابة والتوصل إلى استنتاجات بمستوى تأكيد عالٍ.

### ما مدى كفاءة فريق الرقابة؟



يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التأكد من امتلاك فريق الرقابة بأكمله الكفاءة المهنية اللازمة لإجراء المهمة الرقابية.

وينبغي للمدقق الحفاظ على مستوى عالٍ من السلوك المهني.

المصدر: معيار الإيساي 3000/63 و3000/75

يتطلب الإجراء الفعال لرقابة الأداء إنشاء فريق يتمتع بكافة المهارات اللازمة لتنفيذ المهام الضرورية المطلوبة أثناء الرقابة.

تتضمن فرق الرقابة الفعالة  
أعضاء الفريق الذين يتمتعون



بما يلي:

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

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

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

وفيما 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 للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

على سبيل المثال، يمكن للأجهزة العليا

للرقابة تعيين الموظفين ذوي المؤهلات الملائمة من حيث الدراسة والمعرفة  
بالتخصصات المطلوبة. وبمجرد تعيينهم، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تطلب أو تقترح  
منهجاً تدريبياً محدداً للتأكد من أن المدققين المُعينين لديهم المهارات والقدرات اللازمة.  
وقد يشمل التدريب التدريس في الفصول التعليمية، والدراسة الفردية والتدريب أثناء  
العمل بناءً على الاحتياجات الفردية ومناهج الجهاز الأعلى للرقابة، من بين مبادرات  
أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يطلب الجهاز الأعلى للرقابة مقداراً محدداً من  
ساعات التعلم المستمر.

من المهم أيضاً للأجهزة العليا للرقابة التأكد من أن مستويات خبرة المدققين والمشرفين  
والمديرين ملائمة لمهمة الرقابة. على سبيل المثال، إذا افترض بعض المدققين إلى الخبرة  
في فريق الرقابة، فمن المهم موازنتهم مع المشرفين والمديرين من ذوي الخبرة. قد يقوم  
الفريق الذي يفتقر إلى المهارات والقدرات والمعرفة والخبرة اللازمة بإجراء عملية  
رقابة بطريقة أقل كفاءة وفاعلية وإصدار تقرير لا يتناول موضوعات الرقابة بشكل  
ملائم.

غالباً ما يتم استخدام الخبراء المتخصصين، سواء كانوا من أصحاب المصلحة الداخليين  
في الجهاز الأعلى للرقابة أو الذين تم التعاقد معهم من قبل الجهاز الأعلى للرقابة  
لمساعدة فريق الرقابة، في مهام رقابة الأداء لاستكمال مجموعة مهارات فريق الرقابة  
وتحسين جودة الرقابة. على سبيل المثال، قد يكون أصحاب المصلحة الداخليين في  
الجهاز الأعلى للرقابة خبراء قانونيين أو تقنيين ليسوا أعضاء بدوام كامل  
في فريق الرقابة المعين، إلا أنهم يقدمون مساهماتهم وخبراتهم حسب الحاجة طوال  
مهمة الرقابة من أجل تحسين جودة 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 والأخلاقيات المحيطة بمهمة  
الرقابة. وينطبق هذا أيضاً على الخبراء الذين ليسوا جزءاً من الجهاز الأعلى للرقابة. انظر أدناه للحصول على أمثلة للمجالات  
التي يمكن أن تكون فيها أنواع الخبرة المختلفة مفيدة لفريق رقابة الأداء.



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 للمهمة  
الرقابية؛

• تعيين موظفين فريق الرقابة الذين يتحلون  
بالمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لإجراء  
عملية الرقابة بشكل فعال.

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

بمجرد تجميع فريق الرقابة وتحديد أصحاب المصلحة الأوليين، من المهم أن يحافظ جميع المشاركين على مستوى عالٍ من السلوك المهني. ويجب عليك الامتثال لجميع المتطلبات القانونية والتنظيمية والمهنية، وتجنب أي سلوك قد يسيء إلى عملك. إلى جانب الحفاظ على المهارات والكفاءات المهنية الفردية لمواكبة التطورات في المعايير المهنية والتشريعات ذات الصلة والالتزام بها. ومن المهم الحفاظ على جميع هذه السلوكيات المهنية طوال عملية الرقابة، من اختيار موضوع الرقابة والتخطيط لها، مروراً بجمع البيانات والتحليل وإعداد التقارير والمتابعة. إذ تساعد هذه الالتزامات على ضمان إجراء رقابة الجودة.

بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى عالٍ من السلوك المهني، تنص معايير الإيساي على وجوب تحلي المدققين بروح الابتكار خلال مهمة الرقابة، مثل قبول اقتراح أو تجربة طرق أو أفكار جديدة. ومن خلال قدرتك على الابتكار وأن تكون مرناً وواسع الحيلة، ستكون في وضع أفضل لإيجاد فرص لتطوير مناهج مبتكرة للرقابة لجمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها.

## ما أنواع الخبرات التي قد تكون مفيدة لأعضاء فريق رقابة الأداء أو مديري المشروعات أو الخبراء الخارجيين؟

- ✓ تصميم البحث.
- ✓ أساليب التقييم العلمية.
- ✓ الخبرة القانونية.
- ✓ العلوم الاجتماعية.
- ✓ الإدارة المؤسسية.
- ✓ تعتمد الخبرة المتخصصة على موضوع الرقابة، مثل تكنولوجيا المعلومات أو الفضاء الإلكتروني أو الهندسة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة

## 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: معيار الإيساي 3000/83

**الأهمية النسبية** هي الأهمية ذات الصلة بمسألة ما في ضوء السياق الذي تُناقش فيه (معيار الإيساي 3000/84) وقد تؤثر الأهمية النسبية على قرارات مستخدمي التقرير، مثل الهيئات التشريعية أو التنفيذية بهدف تقديم أعلى قيمة مضافة ممكنة. وبالإضافة إلى القيمة النقدية، تشمل الأهمية النسبية القضايا ذات الأهمية الاجتماعية والسياسية والامتثال والشفافية والحوكمة والمساءلة. ومن الضروري للمدقق أن يضع في اعتباره أن الأهمية النسبية قد تختلف ويمكن أن تعتمد على منظور المستخدمين المستهدفين والأطراف المسؤولة.



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. وتؤثر اعتبارات الأهمية النسبية على القرارات بخصوص طبيعة إجراءات الرقابة وتوقيتها ومداهما وتقييم نتائج الرقابة، وقد تشمل الاعتبارات مخاوف أصحاب المصلحة، والمصلحة العامة، والشروط التنظيمية، والآثار المترتبة على المجتمع. ولذا فإن اختيار المواضيع والمهام الرقابية ذاتها بحاجة إلى مراعاة مفهوم الأهمية النسبية.

من الاعتبارات الأخرى التي ينبغي مراعاتها في تحديد الأهمية النسبية هي الشمولية، 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 في الشمولية بوصفها بعدًا من أبعاد الرقابة. انظر نهاية هذا الفصل للحصول على مزيد من المعلومات حول الشمولية.

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 معيار الإيساي 3000 المفاهيم التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهمية النسبية عند اختيار موضوعات الرقابة، ومنها ما يلي:

- تحديد المشكلات أو المخاطر التي تهدد مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفاعلية؛
- الأهمية المالية، والاجتماعية والسياسية؛
- 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 على سبيل المثال، يُحتمل ألا تكون عمليات الجهات الخاضعة للرقابة بأكملها جوهرية بالنسبة للرقابة، لذلك يجب عليك تركيز جهودك على الموضوع الجوهرية ومحور عملية الرقابة. وقد تستغرق وقتًا 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. وتقدم الفصول التالية مزيداً من التفاصيل حول مبدأ الأهمية النسبية من حيث صلته بجميع مراحل عملية الرقابة.

## ما المقصود بالتوثيق الرقابي والإشراف الرقابي؟

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



ينبغي للمدققين توثيق المهمة الرقابية بطريقة كاملة ومفصلة بالقدر الكافي.

المصدر: معيار الإيساي 3000/86

يتمثل التوثيق الرقابي في سجل الإجراءات الرقابية المنفذة والأدلة الرقابية ذات الصلة التي تم الحصول عليها والاستنتاجات التي توصل إليها المدقق (كما يستخدم في بعض الأحيان مصطلحات مثل "أوراق العمل" أو "مسارات 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 الرقابة أو منهجيته أو القرارات المتعلقة بعوامل الخطر الجديدة المحددة أثناء الرقابة، والإجراءات المتخذة نتيجة للخلاف بين الجهة الخاضعة للرقابة 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

من المهم أن يكون لدى الأجهزة العليا للرقابة سياسات وإجراءات مناسبة تحدد المعايير الأساسية لوثائق الرقابة المطلوبة لمهام رقابة الأداء التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة. وتحدد هذه السياسات والإجراءات المعايير المتعلقة بأنواع الملفات التي يجب الاحتفاظ بها والمدة التي يتم خلالها إنهاء 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 توفر دليلاً يستند إلى المدقق للوصول إلى استنتاج حول تحقيق الهدف (الأهداف) العام المتمثل في المهمة الرقابية. كما تهدف أيضاً السياسات والإجراءات والتدريب إلى المساعدة في تقديم الأدلة حول أن المهمة الرقابية تم التخطيط لها وتنفيذها وفقاً 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 وفقاً لسياسة الجهاز الأعلى للرقابة. كما يتعين عليك أيضاً 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.



ثمة أنواع عديدة من الوثائق التي يتعين على المدققين الاحتفاظ بها كجزء من توثيق الرقابة. وتشمل 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 الخاضعة للرقابة، مثل الاجتماع الأولي 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 الخاضعة للرقابة 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؛
- يعد التقرير النهائي مرجعاً 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.

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

- أي قرارات أولية يتخذها الفريق والإدارة.
- أي مخاطر تم تحديدها.

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

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

من 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 وثنائق الرقابة بالإضافة إلى أي عمليات ومنهجيات سيستخدمها فريق الرقابة لتوثيق مهمة الرقابة. فعلى سبيل المثال، يسهل تنظيم العديد من أنواع الوثائق المستخدمة في الرقابة وإدارتها 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 كجزء من المهمة الرقابية غير قابلة للتخزين إلكترونياً ولكن لا يزال من الضروري حفظها وتخزينها لضمان التوثيق الصحيح لمهمة الرقابة. على سبيل المثال، يمكنك جمع أدلة مادية كجزء من المهمة الرقابية والتي لا يمكن تخزينها إلكترونياً في نظام التخزين القائم على الحاسوب. ولذلك، يجب الاحتفاظ بهذه الوثائق الورقية كجزء من مجموعة وثائق الرقابة. أخيراً، اتبع دليل الجهاز الأعلى للرقابة التابع لك للاحتفاظ بوثائق الرقابة لفترة زمنية كافية.

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 تطويع الهيكل بناءً على احتياجات الفريق وسياسة الجهاز الأعلى للرقابة.

### توثيق ملفات الرقابة

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



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

المصدر: معيار الإيساي 3000/66

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

يتضمن 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. ويمكن 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 وأسلتها.                      | ✓ مراعاة كفاءة أعضاء فريق المهمة وقدراتهم.                 |
| ✓ ضمان توفير إجراءات الرقابة بشكل كافٍ وتنفيذها بشكل صحيح؛                          | ✓ تناول المسائل الهامة التي تنشأ أثناء الرقابة ومعالجتها.  |
| ✓ التأكد من أن الأدلة الرقابية كافية وملائمة ويمكن الاعتماد عليها وموثقة.           | ✓ تقديم الدعم للمدققين عند الحاجة إلى التغلب على التحديات. |
| ✓ ضمان اتباع معايير الرقابة الدولية والوطنية.                                       | ✓ تقديم الدعم العملي في حل المشاكل التي تنشأ.              |
| ✓ متابعة التقدم المحرز في المهمة الرقابية لضمان استيفاء الميزانيات والجدول الزمنية. | ✓ تحديد المسائل التي تتطلب مزيداً من الخبرة للمراجعة.      |
|   | ✓ مراجعة العمل الرقابي والموافقة عليه.                     |

المصدر: الدليل التوجيهي 3910/ 82

من 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 لكفاءاتهم المهنية.

تمتلك بعض الأجهزة العليا للرقابة مكتباً مركزياً 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 بالأدلة بشكل كافٍ ومناسب 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، لا 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.

## ما مخاطر الرقابة والتأكد؟

**المعيار**

يجب على المدقق إدارة مخاطر المراجعة بفاعلية لتجنب الوصول لنتائج واستنتاجات وتوصيات رقابية غير صحيحة أو غير كاملة، أو تقديم معلومات غير متوازنة أو الإخفاق في إضافة قيمة.

يجب على المدقق تقديم تأكيدات بشأن نتيجة موضوع الرقابة طبقاً للمعايير وبشفافية.

المصدر: معيار الإيساي 3000/52 و3000/32

يجب على المدققين والأجهزة العليا للرقابة إدارة **مخاطر الرقابة** بصورة فعالة. يجب 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 برقابة الأداء كما هو موضح في **الشكل 6**. ويجب على الجهاز الأعلى للرقابة ومدقيقه تقديم تأكيدات لمستخدميه بأن هذه المخاطر يتم تقليلها وإدارتها على النحو المناسب.

## الشكل 6: المخاطر الشائعة في رقابة الأداء

الاستنتاجات غير الصحيحة أو غير المكتملة	يتوصل المدققون إلى استنتاجات رقابية غير صحيحة أو غير مكتملة ويقدمون توصيات لا تركز على الموضوعات الضرورية أو المناسبة. وقد يحدث ذلك نتيجة لعدة عوامل، مثل التقييم غير الكافي للأدلة وعدم اتباع إجراءات المراجعة الملائمة والضرورية.
المعلومات غير المتوازنة	يُخفق المدققون في تضمين وتقييم الأدلة المخالفة، وتحديد معايير الرقابة التي يتم الالتزام بها بوضوح، أو إعداد التقارير حول الممارسات الجيدة. وعدم مناقشة إنجازات الجهة التي تم تدقيقها 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 المعايير المقبولة.
لا توجد قيمة مضافة للمستخدمين أو قيمة مضافة محدودة نتيجة للمهمة الرقابية	أخفق المدققين 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 الافتقار 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. وفي 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، وقد 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 داخل 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؛

• 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.

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

إن مفهوم تأكيدات الرقابة جزء لا يتجزأ عن مفهوم مخاطر الرقابة، إلا أنه لا ينتظر في العادة من مدققي الأداء تقديم تأكيد رأي عام، كالرأي حول القوائم المالية، حول تحقيق الهيئة الخاضعة للرقابة للاقتصاد والكفاءة والفاعلية (معياري الإيساي 300/21).

يجب أن يكون مستخدمي تقرير الرقابة على ثقة من أن التقرير النهائي موثوق وصحيح. وفقاً للدليل التوجيهي 3910/27، تتطلب المعلومات الموثوقة والصحيحة أن تكون النتائج المتعلقة بموضوع الرقابة مرتبطة منطقياً بأهداف ومعايير الرقابة وأن تكون مدعومة بأدلة كافية وملائمة. يجب كتابة النتائج بطريقة تعزز درجة ثقة المستخدمين المستهدفين بتقييم الموضوع الأساسي طبقاً للمعايير.

من المهم أن يوضح المدقق العلاقة بين أهداف الرقابة والمعايير والنتائج بناءً على أدلة قوية. يتم ذلك من خلال توضيح العلاقة بين النتائج والمعايير والاستنتاجات بطريقة متوازنة ومعقولة ولماذا تؤدي مجموعات النتائج والمعايير إلى ملخص عام معين أو مجموعة من الاستنتاجات. إذا تم ذلك بشكل صحيح، يمكن أن يثق المستخدمين المستهدفين من صحة الاستنتاجات، وهكذا يكون المدقق قد قدم تأكيداً (الدليل التوجيهي 3910/32). ولا بد من وجود الشفافية في مستوى التأكيد الذي يوجه إلى المستخدم المستهدف.

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

- (1) تحديد المخاطر؛
- (2) تقييم تلك المخاطر؛
- (3) تطوير الإستراتيجيات وتنفيذها لمنع المخاطر وتخفيفها؛
- (4) مراقبة مخاطر الرقابة وإستراتيجيات التخفيف أثناء مهمة الرقابة وإجراء التعديلات حسب الحاجة للظروف المتغيرة.

تتأثر مخاطر الرقابة ومستوى التأكيد الواجب تقديمه بعدة عوامل، ولكن من المهم بصورة خاصة قدرة فريق الرقابة الخاص بك على:

- وضع تصميم رقابة الجودة الذي يشمل نطاق الرقابة ومدى ملائمة إجراءات جمع الأدلة؛
- فهم موضوع الرقابة بالقدر الكافي لإدارة مخاطر الرقابة والتصميم بفعالية. يتعين على فرق الرقابة الأخذ في عين الاعتبار شروط الموضوع ومستوى ثقة المستخدمين المستهدفون اتجاه تقرير الرقابة؛
- ممارسة الحكم والشك المهني بشكل فعال في تقييم المخاطر، حيث أن كل موضوع من موضوعات الرقابة فريد من نوعه. يتعين عليك البحث عن المواضيع الخاضعة للرقابة وتعلمها بعناية وتوثيق مفهومك لموضوع الرقابة بشكل يؤكد فهمك للموضوع فهماً مناسباً.

يتوفر مزيد من التفاصيل بخصوص تقييم مخاطر الرقابة والتخفيف منها في الفصلين 4 و 5.

## ما الذي يتضمنه التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة الخارجيين، ووسائل الإعلام والجمهور؟

### المعيار

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

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

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

ينبغي للمدقق كجزء من التخطيط و/أو إجراء مهمة الرقابة، مناقشة معايير الرقابة مع الجهة الخاضعة للرقابة.

تُطبق الأجهزة العليا للرقابة معايير وعمليات وطرق الرقابة بكل موضوعية وشفافية بما في ذلك إجراءات الحصول على ملاحظات حول نتائج الرقابة وتوصياتها من الجهة الخاضعة للرقابة.

المصدر: معايير الإيساي 3000/55 و3000/59 و3000/61 و3000/49 ومعياري الإنتوساي P-20، المبدأ 3

لا يعمل فريق الرقابة بصورة منفردة في إجراء رقابة الأداء، ويتعين عليك وعلى فريق الرقابة الخاص بك الحفاظ على **التواصل** الفعال والمناسب مع الهيئات محل الرقابة للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء تحليلاتك والوصول إلى نتائج مناسبة. وقد تُركز المهمة الرقابية على جهة واحدة خاضعة للرقابة أو عدة جهات، ويعد التواصل مع جميع الهيئات المعنية أمرًا في غاية



يُمكن للمدققين إجراء تواصل فعال مع الجهات الخاضعة للرقابة من خلال:



• الاجتماعات الحضرية مع مسؤولي الجهة الخاضعة للرقابة؛

• عقد مؤتمرات عن بعد؛

• التواصل الكتابي مثل الخطابات والبريد الإلكتروني.

يتعين على فرق الرقابة الاجتماع مع الجهة أو الجهات الخاضعة للرقابة في نقاط رئيسية أثناء المهمة الرقابية، بما في ذلك عقد:

• اجتماع أولي لمناقشة أهداف الرقابة وأسئلتها ونطاقها ومنهجيتها ومتطلبات المعلومات والأطر الزمنية؛

• اجتماعات عمل للحصول على المعلومات والبيانات من الجهة (الجهات) الخاضعة للرقابة وإطلاع الهيئة بسير المهمة الرقابية؛

• اجتماعات قرب نهاية المهمة الرقابية حيث تتم مناقشة مسودة نتائج الرقابة وهناك فرصة للهيئة محل الرقابة لتقديم التعليقات والمعلومات الإضافية.

وأثناء تواصلهم مع الجهة الخاضعة للرقابة، من المهم أن يكون المدققون:

• محترمون ومحترمون ومهذبون؛

• ضمان الحفاظ على استقلاليتهم ونزاهتهم.

الأهمية. بالإضافة إلى التشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين في الجهاز الأعلى للرقابة، كالمحامين والخبراء في مجال المنهجيات والخبراء التقنيين، وقد يكون من المفيد أيضًا 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 بشكل غير لائق على استنتاجات مهمة الرقابة. وأخيرًا، يجب النظر في وضع إستراتيجية للتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور (لا سيما فيما يتعلق بالمهام الرقابية الواضحة أو المثيرة للجدل).

### التواصل مع الجهة 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 بالحوكمة بملاحظات في الوقت المناسب حول النتائج والاستنتاجات المحتملة، وقد تقدم الأجهزة العليا للرقابة الحد الأدنى من المتطلبات بشكل عام لمدققهم فيما يتعلق بالتواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة. على سبيل المثال، يمكن لدليل الجهاز الأعلى للرقابة توجيه المدققين عندما يتعين عليهم التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة ونوع أو مستوى التفاصيل التي سيتم مناقشتها. 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 كمستشار وليس كمدقق مستقل ومحيد.

ومن المستحسن 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. من الضروري تعريف الجهات الخاضعة للرقابة بهدف رقابة الأداء وعملياتها، حيث إنها قد لا تملك معرفة مسبقة برقابة الأداء؛

• إشراك الجهات الخاضعة للرقابة خلال المراحل الأولى من الرقابة عند وضع ما يلي: موضوع الرقابة؛ هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها؛ معايير الرقابة؛ الفترة الزمنية التي يتعين مراقبتها؛ التعهدات الحكومية والمنظمات و/أو البرامج المراد تضمينها في المهمة الرقابية؛ يعد الوصول إلى الوثائق والبيانات والمعلومات السرية/الحساسة التي سيتم مشاركتها وكيف يمكن استخدامها والإفصاح عنها في تقرير الرقابة النهائي، من الأمور الرئيسية التي يجب مناقشتها مع الجهة (الجهات) الخاضعة للرقابة خلال المراحل الأولى من الرقابة، وبفضل أن يكون ذلك أثناء التخطيط الرقابي.

• عقد اجتماعات محدثة مع الجهات الخاضعة للرقابة خلال فترة مهمة الرقابة والنظر في ملاحظاتها. وغالبًا ما تتطور مهمات الرقابة كلما زادت معرفة فريق الرقابة حول الموضوع وكلما تم الحصول على المعلومات وتحليلها. وينبغي للمدقق تزويد الجهات الخاضعة للرقابة بالتغييرات الهامة في الجوانب الرئيسية للرقابة، كإدخال التغييرات على الأسئلة أو المعايير الرقابية. قد يساعد التواصل الفعال في تحسين وصولك إلى المعلومات والبيانات، ويساعد في الحصول على رؤى أفضل لوجهات نظر الجهات الخاضعة للرقابة؛

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

- 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 الاختلافات المتبقية في الآراء أو غيرها من التعليقات الهامة، مع استجابات الجهاز الأعلى للرقابة، كجزء من التقرير.

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. ومع ذلك، تذكر أنه يتعين عليك الحفاظ على الاستقلالية والنزاهة دائماً أثناء التواصل والعمل بشكل فعال مع الجهات الخاضعة للرقابة.

### التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين

لقد ناقشنا فيما سبق 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. وقد يشمل أصحاب المصلحة المحتملون خارج الجهاز ما يلي:

- الأوساط الأكاديمية والتجارية؛
- الهيئات الدولية؛
- المدققون الداخليون؛
- المواطنون وممثلوهم؛
- المؤسسات البحثية؛
- منظمات المجتمع المدني؛
- المؤسسات المهنية؛
- ممثلو الفئات الضعيفة؛
- المنظمات الأخرى غير الحكومية،
- الخبراء القانونيين، 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 كمحقق 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 بكلٍ 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 جهازك الأعلى للرقابة سياسات وإجراءات تملّي أنواع التفاصيل المتعلقة بالرقابة أو توثيقها والتي يمكن مشاركتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

## التواصل مع وسائل الإعلام والجمهور

قد تكون إستراتيجية الوصول إلى وسائل الإعلام والتواصل معها مهمة لإبلاغ الجمهور بنتائج أعمال الرقابة، ومن الجيد إتاحة التقارير للجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين المعنيين من خلال وسائل الإعلام ما لم تحظر التشريعات أو اللوائح ذلك. 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 طلبها للحصول على معلومات حول عمل الجهاز. ويجب أن تنسم معاملة الأجهزة العليا للرقابة لكافة وسائل الإعلام – المطبوعة أو الإلكترونية أو المحلية أو الوطنية أو الدولية على حد سواء – بالتوازن والعدالة.

بوصفك مدققًا، من المهم أن تتبع توجيهات أو قواعد الأجهزة العليا للرقابة حول التواصل مع وسائل الإعلام والجمهور. على سبيل المثال، قد توعز توجيهات الجهاز الأعلى للرقابة أي مستوى من المسؤولين العاملين بالجهاز يمكنهم الإشتراك مقابلات وسائل الإعلام.

### تتخطى مبادئ إجراء رقابة الأداء الجيدة مجمل مهامك، لذا، عليك أن تتذكر دائمًا ...

- ... فهم إطار رقابة الجودة وضمانها بجهازك الأعلى للرقابة والعمل وفقًا له؛
- ... النظر في الاستقلال، وإدراك التهديدات المحتملة للاستقلال، والإبلاغ عنها عند الاقتضاء؛
- ... تحديد الأهمية النسبية لموضوعات الرقابة ونتائجها، وتوثيق الأدلة والقرارات في الرقابة بشكل مناسب، وضمان الإشراف الفعال على المهمة الرقابية؛
- ... الالتزام بكافة المعايير والمتطلبات الأخلاقية بجهازك الأعلى للرقابة؛
- ... تقييم مخاطر الرقابة ووضع الإستراتيجيات لتوفير الضمانات في الرقابة؛
- ... ممارسة الحكم المهني السليم والشك؛
- ... التخطيط والمحافظة على التواصل الملائم والفعال للجوانب الرئيسية في المهمة الرقابية مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة؛
- ... التأكد من أن فريق الرقابة لديك بأكمله يتمتع بالكفاءة المهنية اللازمة لإجراء عملية الرقابة؛
- ... مراعاة أن مهام رقابة الأداء تتطلب قدرًا كبيرًا من التقدير والتفسير والتشكيك نظرًا لأن الأدلة المتعلقة بمهام رقابة الأداء قد تكون مقنعة عادة أكثر من كونها أدلة قاطعة وتحتاج إعادة تقييمها بصورة مستمرة.

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

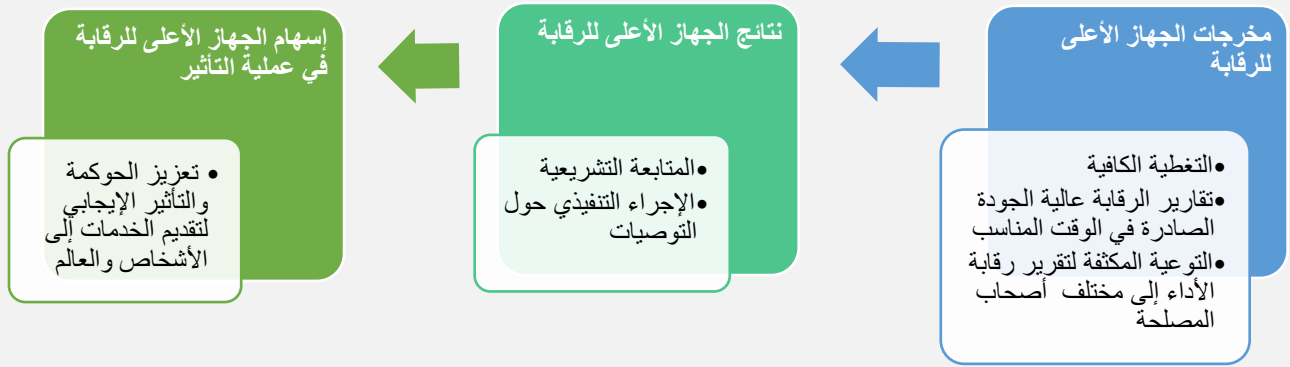
## اعتبارات مبادرة تنمية الانتوساي لتعميم الشمولية وتعظيم أثر مهام رقابة الأداء

بالإضافة إلى المبادئ العامة التي تم التوصل إليها من معايير الإيساي بشأن رقابة الأداء، نود إظهار إثنين من الاعتبارات الشاملة لمهام رقابة الأداء: تأثير الرقابة والشمولية، هذان الاعتباران ليسا من متطلبات رقابة الأداء، أي يمكن لرقابة الأداء أن تكون ملتزمة بمعايير الإيساي في حال عدم تنفيذ هذه الإجراءات. ومع ذلك، توصي مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة بأن تقوم بتعميم التأثير الرقابي والاعتبارات الشمولية في جميع مراحل عملية رقابة الأداء لتعزيز قيمة الجهاز الأعلى للرقابة وفائدته.

### عملية رقابة الأداء القائمة على التأثير

تصف مبادرة تنمية الانتوساي "التأثير الرقابي" بأنه مساهمة العمل الرقابي للجهاز الأعلى للرقابي في التأثيرات الإيجابية طويلة المدى على الأشخاص والعالم (مجتمع/ مجموعة/ منطقة) لا سيما المهمشين. يتحقق هذا التأثير الرقابي من خلال سلسلة القيمة لمخرجات الجهاز الأعلى للرقابة ونتائجه. يوضح الشكل 7 شكل سلسلة القيمة في حالة إجراء مهام رقابة الأداء.

### الشكل 7: سلسلة القيمة لمخرجات الجهاز الأعلى للرقابة ونتائجه



بالرغم من سيطرة الأجهزة العليا للرقابة على مخرجات الجهاز الأعلى للرقابة، إلا أنّ هناك عوامل كثيرة تؤثر على نتائج الجهاز الأعلى للرقابة ومساهمته في إحداث تأثير. الأجهزة العليا للرقابة جزء من النظام البيئي، ويلعب السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في الدولة والعديد من أصحاب المصلحة مثل الهيئات التشريعية والتنفيذية ومنظمات المجتمع المدني والمجالات الأكاديمية والإعلام، وما إلى ذلك، دوراً في تحقيق التأثير الرقابي.

على الرغم من أنّ الجهاز الأعلى للرقابة قد لا يمتلك سلطة الرقابة على هؤلاء، إلا أنه يملك القدرة على التأثير. لتعزيز إمكانية مساهمة الجهاز الأعلى للرقابة في إحداث تأثير من خلال مهام رقابة الأداء، نوصي بإدراج اعتبارات تأثير الرقابة طوال مهمة الرقابة. يُمكن أن يحدث ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة الرئيسية والإجابة عنها خلال المراحل المختلفة لرقابة الأداء.

## الأسئلة الرئيسة

- ما هو التأثير الرقابي المتوقع من عملية رقابة الأداء؟
- هل سيسهم الموضوع المختار في التأثير الرقابي المرغوب؟
- هل سيؤدي إطار التصميم الرقابي إلى التأثير الرقابي المرغوب؟
- هل تم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين طوال عملية الرقابة؟
- هل ستحدث التوصيات الرقابية تأثيرًا إيجابيًا شاملاً للمهمشين؟
- هل تُنقل الرسائل الأساسية إلى جميع أصحاب المصلحة ذات الصلة؟
- هل توجد عمليات قائمة للمتابعة المناسبة وتسهيل تأثير الرقابة؟

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

فيما يلي بعض النصائح لتعزيز تأثير الرقابة.

## نصائح تعزيز التأثير الرقابي

- ✓ التعاون مع قيادة الجهاز الأعلى للرقابة
- ✓ التواصل المستمر مع الجهات الخاضعة للرقابة
- ✓ إنشاء تحالف لأصحاب المصلحة
- ✓ إبراز قيمة عملك
- ✓ إظهار أثر الرقابة في جميع مراحل مهمة الرقابة
- ✓ اتباع معايير الإيساي

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

## تعميم اعتبارات الشمولية في عمليات رقابة الأداء

ما يزال ملايين الأشخاص في جميع أنحاء العالم يعانون من الفقر، ويُحرمون من فرص الحياة الكريمة، هناك فجوات هائلة في توزيع الفرص والثروة والسلطة، يظل عدم المساواة بين الجنسين أحد التحديات الرئيسة، وزادت الجائحة الحالية من حدته. يتخلف الناس عن الركب عندما يفتقرون إلى الخيارات وفرص المشاركة والاستفادة من العمليات الحكومية ونتائجها، قد يتعرض الأشخاص للخطر ويتم إغفالهم بسبب عوامل كثيرة مثل الجنس والعرق والعمر والطبقة الاجتماعية والإعاقة والتوجه الجنسي والدين والجنسية والشعوب الأصلية، وحالة الهجرة، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، والبعد الجغرافي، والصراع، وما إلى ذلك. من المهم على مختلف الأصعدة الوطنية للمعنيين بالحوكمة التأكد من أنَّ السياسات والبرامج والمؤسسات الحكومية تشمل وتستجيب لاحتياجات المهمشين.

يُعد إدماج المهمشين أمرًا مهمًا في كل من النتائج وعمليات صنع القرار في الحكومة، إذ تسعى رقابة الأداء إلى المساهمة في الحوكمة الفعالة وتقديم الخدمات، فمن المهم فحص ما إذا كان المكلفون بالحوكمة يشملون ويستجيبون لاحتياجات الفئات المهمشة في إطارها الوطني.

يمكنك فحص الشمولية في عمليات رقابة الأداء من خلال:

- **فحص الشمولية كجزء من كل موضوع من موضوعات رقابة الأداء.** على سبيل المثال، عند مراقبة أنظمة الصحة العامة الوطنية القوية والمرنة، يمكن أن يكون أحد الموضوعات التي تم فحصها هو استعداد هذه الأنظمة للاستجابة لاحتياجات القطاعات المهمشة من السكان أثناء حالة الطوارئ. على سبيل المثال، الأشخاص ذوو الإعاقة والمهاجرون واللاجئون.
- **اختيار الموضوعات التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على المهمشين.** استنادًا إلى الأولويات الوطنية، يمكنك أن تقرر اختيار الموضوعات ذات الأولوية العالية التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على المهمشين. على سبيل المثال، إذا كنت في دولة ذات معدلات عالية جدًا من العنف ضد المرأة، فيمكنك اختيار القضاء على العنف ضد المرأة كأحد الموضوعات لرقابة الأداء.
- **مشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين من القطاعات المهمشة.** يمكن أن تكون عملية الرقابة نفسها شاملة من خلال مشاركة منظمات المجتمع المدني التي تمثل الفئات المهمشة ذات الصلة أو الوصول إلى القطاعات المهمشة. سيكون لمثل هذه المشاركة فوائد عديدة، مثل المساهمة في فهم أفضل للموضوع، وضمان معرفة آراء هذه القطاعات والنظر فيها في جميع مراحل الرقابة. وستكون هذه المشاركة مفيدة أيضًا للقدرة على صياغة توصيات الرقابة ذات الصلة.
- **فهم تأثير الرقابة على القطاعات المهمشة.** يمكن أيضًا مراعاة الشمولية في فهم تأثير الرقابة التي قمت بإجرائها. ما الفرق الذي ستحدثه الرقابة للقطاعات المهمشة؟
- **نقل الرسائل الرئيسية من عمليات الرقابة الخاصة بك لفرض وعي أكبر بالقضايا التي تواجهها القطاعات المهمشة.**

#### أسئلة يمكنك طرحها لفحص الشمولية

- ✓ كيف تحدد الحكومة الفئات المهمشة وتأخذها في الاعتبار عند تنفيذ السياسات؟
- ✓ 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؟
- ✓ كيف تضمن الحكومة إشراك الفئات المهمشة في عمليات صنع القرار؟
- ✓ كيف تضمن الحكومة إبلاغ الفئات المهمشة بقرارات الحكومة وإجراءاتها؟
- ✓ ما الإجراءات التي اتخذتها الحكومة بشأن توصيات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالسكان المهمشين والضعفاء؟

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

# عملية رقابة الأداء

خطوات ومفاهيم مهمة



## اختيار موضوع الرقابة

- فهم المصالح والأولويات من الوزارة أو الهيئة التشريعية أو الحكومة أو أصحاب المصلحة الآخرين مثل منظمات المجتمع المدني أو الجمهور.
- استخدام معايير الاختيار للتأكد من أن مواضيع الرقابة هامة وقابلة للرقابة وتتماشى مع اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة.
- فحص بيئة الرقابة بإجراء تحليلات للمخاطر والمالية والسياسات.
- إعطاء الأولوية لمواضيع الرقابة وتحديد الأولويات القصوى للجهاز الأعلى للرقابة.
- اختيار موضوع لفريق الرقابة.



## الاعتبارات الشاملة



## التخطيط لمهمة الرقابة

- إجراء دراسة مسبقة لفهم موضوع الرقابة بشكل أفضل.
- تحديد منهج الرقابة.
- وضع الغاية (الغايات) لتحديد سبب الرقابة.
- صياغة أسئلة الرقابة لتوجيه المجالات المحددة للرقابة.
- تحديد معايير الرقابة المناسبة لقياس أداء الجهة الخاضعة للرقابة مقابل الأداء المتوقع.
- إعداد منهجية لتوجيه جمع وتحليل المعلومات.
- توثيق التخطيط، باستخدام مصفوفة مثلاً، ووضع جدول زمني للمشروع.



- ✓ المنهجية المعنية بالنتائج: هل يتم تحقيق النتائج؟
- ✓ النهج المعني بالمشكلة: ما هي أسباب المشاكل القائمة؟
- ✓ النهج المعني بالنظام: هل نظام الإدارة يعمل بشكل صحيح؟

## إجراء مهمة الرقابة

- فهم أهمية جمع الأدلة الكافية والمناسبة.
- جمع المعلومات والبيانات باستخدام المنهجية المعتمدة.
- تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الكمية والنوعية.



كفاءة فريق الرقابة

الأهمية النسبية

مخاطر الرقابة  
وإشرافها

## إعداد النتائج والاستنتاجات والتوصيات

- تحديد نتائج الرقابة.
- إعداد الرسالة مع التوازن المناسب بين النتائج الإيجابية والسلبية.
- صياغة الاستنتاجات والتوصيات، إن أمكن.



- ✓ الشرط
- ✓ المعايير
- ✓ السبب
- ✓ التأثير

## كتابة التقرير

- إنشاء هيكل تقرير من شأنه أن ينقل نتائج الرقابة بشكل فعال.
- صياغة التقرير وفقاً لتوجيهات الجهاز الأعلى للرقابة الذي تتبعه.
- الحصول على تعليقات من الجهة الخاضعة للرقابة حول مسودة التقرير.
- بعد الحصول على موافقة إدارة الجهاز، يتم الانتهاء من التقرير ونشره.
- نقل نتائج الرقابة إلى الأطراف المعنية.



التوثيق  
والإشراف

التواصل



## متابعة نتائج الرقابة

- تحديد التقدم المحرز في نتائج الرقابة والتوصيات.
- تقييم معالجة المشاكل الموجودة.
- تحديد المكاسب المالية وغير المالية.
- تحديد مجالات المهام الرقابية المستقبلية.



## مفهوم الاقتصاد والكفاءة والفعالية في رقابة الأداء

**الفعالية**  
تلبية الأهداف وتحقيق  
النتائج المرجوة



**الكفاءة**  
الاستفادة القصوى من  
الموارد المتاحة



**الاقتصاد**  
خفض التكاليف



## تلميحات

مراعاة التوازن بإبلاغ  
النتائج الإيجابية و  
أوجه القصور.

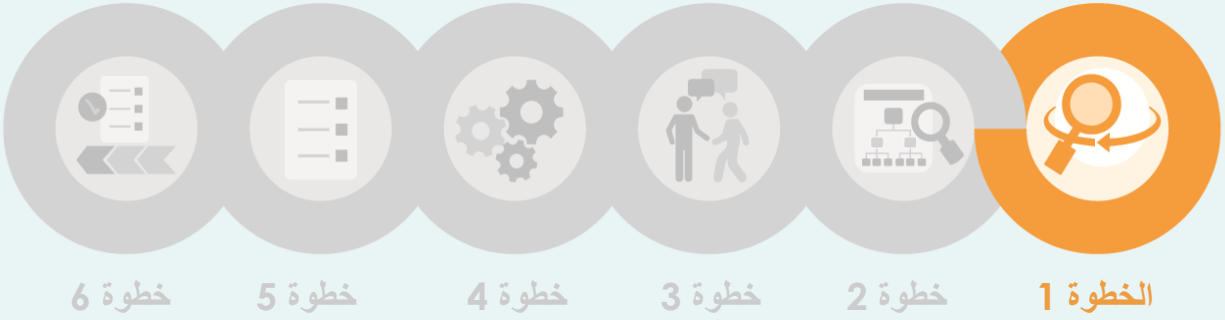
مراعاة الشمولية  
في مرحلة التصميم  
والإجراء وإعداد  
التقارير

استخدام الحكم المهني  
بتطبيق المعرفة،  
والخبرة والتشكيك في  
كل مرحلة من مراحل  
الرقابة

التواصل مع الهيئات  
الخاضعة للرقابة  
طوال مهمة الرقابة

طلب الخبرة من  
أصحاب المصلحة  
داخل الجهاز الأعلى  
للرقابة بالإضافة إلى  
الخبراء الخارجيين.

## كيف تحدد موضوعات رقابة الأداء؟



### اختيار موضوع الرقابة

- فحص بيئة الرقابة بإجراء تحليلات للمخاطر والمالية والسياسات.
- إعطاء الأولوية لمواضيع الرقابة وتحديد الأولويات القصوى للجهاز الأعلى للرقابة.
- اختيار موضوع لفريق الرقابة.
- إدراك اهتمامات وأولويات الوزارة والهيئة التشريعية والحكومة أو أصحاب المصلحة الآخرين مثل منظمات المجتمع المدني أو الجمهور.
- استخدام معايير الاختيار للتأكد من أنّ مواضيع الرقابة هامة وقابلة للرقابة وتنماشى مع اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة.

وفقاً لمعيار الإيساي 3000، يتكون تخطيط رقابة الأداء من جزأين: اختيار الموضوعات والتخطيط للرقابة. يناقش هذا الفصل جزء الاختيار، إذ يوضح كيفية اختيار الأجهزة العليا للرقابة للموضوعات المشمولة بالرقابة. ويناقش الفصل 4 التخطيط لرقابة الأداء.

قد تختلف عملية الاختيار من جهاز أعلى للرقابة لآخر. من المهم بالنسبة لك، كمحقق، فهم آلية اختيار الموضوعات ضمن إجراءات عملك. يقدم هذا الفصل توجيه عام قائم على متطلبات المعايير الدولية لرقابة الأداء للأجهزة العليا للرقابة المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإيساي) والممارسات الشائعة للجهاز الأعلى للرقابة.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- ما عملية التخطيط الإستراتيجي؟
- كيف تفحص الأجهزة العليا للرقابة بيئة الرقابة لتحديد الموضوعات المحتملة لمهام رقابة الأداء؟
- كيف تنشأ طلبات أصحاب المصلحة الخارجيين؟
- لماذا قد يرى أحد الأجهزة العليا للرقابة أنّ الرقابة على أحد الموضوعات ليس مسئولية جهة واحدة خاضعة للرقابة؟
- ما المعايير التي تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة لاختيار موضوعات عمليات رقابة الأداء؟

## ما عملية التخطيط الإستراتيجي؟



يختار المدقق موضوعات الرقابة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة بتحليل الموضوعات المحتملة وإجراء الأبحاث لتحديد مخاطر الرقابة ومشكلاتها.

المصدر: معيار الإيساي 3000/89

إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف طويلة الأمد للجهاز الأعلى للرقابة والتعرف على أفضل الأساليب المحتملة لتحقيقها.<sup>11</sup> يُمكن تصور عملية التخطيط الإستراتيجي للجهاز الأعلى للرقابة على أنها الخطوة الأولى في اختيار الموضوع حيث إنه يتكون من تحليل مجالات محتملة للرقابة ويحدد أساس التخصيص الفعال للموارد الخاصة بالرقابة (معيار الإيساي 3000/92). كجزء من هذه العملية، يجري الجهاز الأعلى للرقابة أبحاث لتحديد المخاطر الرئيسية ونطاق المشكلات التي تمثل أهمية. يُجري الجهاز الأعلى للرقابة تحليلاً لهذه الموضوعات لتحديد عمليات رقابة الأداء التي تحظى باهتمام أكبر لدى الجمهور، والحكومة والجهة التشريعية وتلك التي يُمكن أن تضيق أكبر قيمة ممكنة.

تختلف عملية التخطيط الإستراتيجي المستخدمة بين الأجهزة العليا للرقابة. عادة ما تستغرق الخطط عدة سنوات، وتوجه الأجهزة العليا للرقابة لاختيار موضوعات رقابة الأداء. ستفسر الخطة الإستراتيجية عادة عن خطة الرقابة التشغيلية بمستوى أقل، مما يوضح الموضوعات التي سيتم تناولها في السنة أو السنوات القادمة.

### تتمثل غايات خطة الرقابة الإستراتيجية عادة في:

- ... توفير أساس ثابت للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة لتحديد الاتجاه لتغطية مهام الرقابة المستقبلية؛
- ... إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة والهيئة التشريعية بأولويات رقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة؛
- ... فهم المخاطر التي تواجه الجهات الخاضعة للرقابة ومراعاة هذه المخاطر في اختيار موضوع الرقابة؛
- ... تحديد مهام رقابة الأداء واختيارها وإمكانية تحسين مستوى المساءلة والإدارة في القطاع العام؛
- ... وضع برنامج عمل يمكن تحقيقه باستخدام الموارد المتاحة؛ و
- ... وضع أساس المساءلة في الأجهزة العليا للرقابة.

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

### كيف تجمع الأجهزة العليا للرقابة المعلومات لعملية التخطيط الإستراتيجي؟

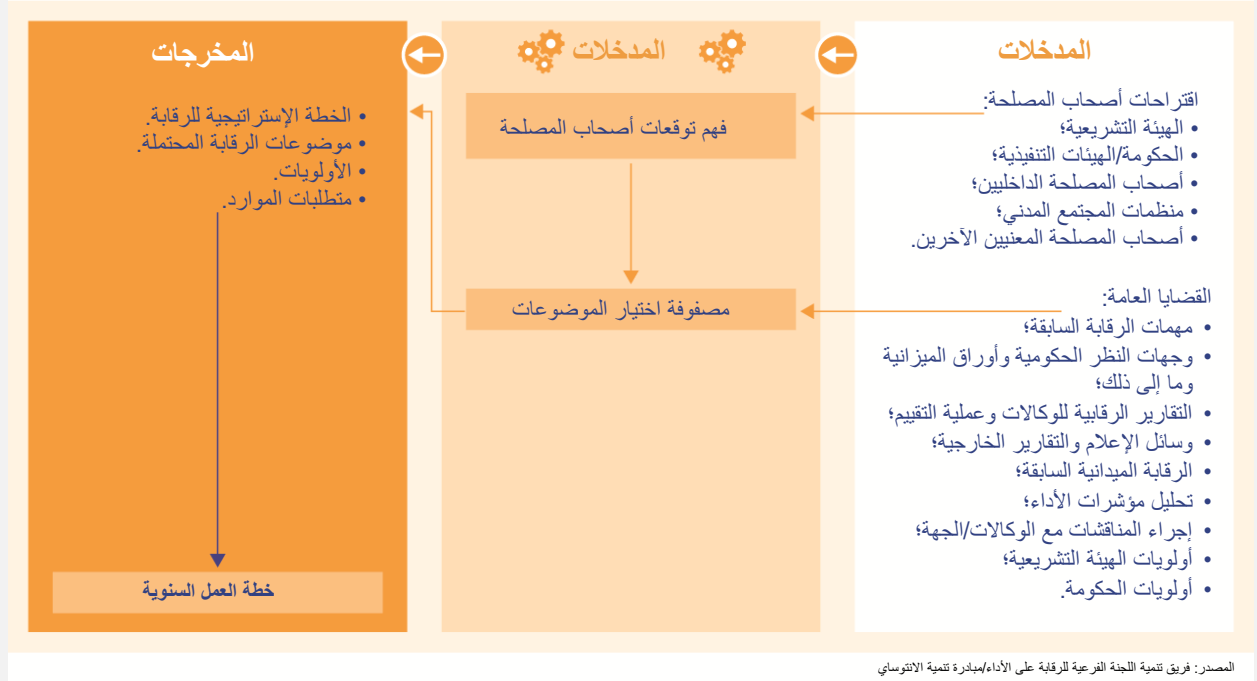
تُستمد موضوعات الرقابة من مصدرين أساسيين:

- القضايا العامة التي يحددها الجهاز الأعلى للرقابة من خلال فحص بيئة الرقابة.
- الطلبات والاقتراحات من أصحاب المصلحة.

**الشكل 8** مثال يوضح كيف يُمكن لهذين المصدرين الأساسيين مساعدة الجهاز الأعلى للرقابة في اختيار موضوعات الرقابة.

<sup>11</sup> ويختلف ذلك عن الخطة التشغيلية أو الخطة الإستراتيجية التنظيمية. ومع ذلك، سَتُخطر خطة الرقابة الإستراتيجية الخطة التنظيمية.

## الشكل 8: كيفية اختيار الأجهزة العليا للرقابة لموضوعات الرقابة



## كيف تفحص الأجهزة العليا للرقابة بيئة الرقابة لتحديد الموضوعات المحتملة لمهام رقابة الأداء؟

عادة ما تتناول الأجهزة العليا للرقابة تحديد الموضوعات الجديدة لرقابة الأداء على أنها عملية مستمرة بدلاً من كونها نشاطاً منفصلاً. قد تبرز الأفكار المثمرة في أي وقت ومن أي مصدر. يجب عليك بصفتك مدققاً وعلى جهازك الأعلى للرقابة، توخي الحذر من التحديات الجديدة أو المخاطر أو الأحداث التي تؤثر على الجهات الحكومية.

تواجه الجهات الخاضعة للرقابة ضغوطاً داخلية وخارجية تجعل عملها مناسباً لرقابة الأداء. من الأمثلة على الضغوط المعتادة ما يلي:

- القيود المفروضة على الميزانية؛
- الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية؛
- إصدار البرامج الجديدة أو المعقدة؛
- وجود موظفين أكفاء؛
- تركيز وسائل الإعلام على أعمال الكيانات؛ و
- التغييرات في الإدارة العليا.

من المهم للأجهزة العليا للرقابة تقييم المخاطر المتغيرة والناشئة في بيئة الرقابة والاستجابة لها في الوقت المناسب (معياري الانتوساي P-12/المبدأ 5). أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، يُمكن لأساليب مثل تحليل المخاطر وتقييمات المشكلات المساعدة في هيكلة العملية. ومع ذلك، ينبغي أن يُستكمل الحكم المهني ليعكس اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة والتأكد من اختيار موضوعات رقابة مهمة وقابلة للرقابة (معياري الإيساي 3000/93). إذا تعرفت على المخاطر مبكراً، وقدمت التوصيات، من خلال رقابة الأداء، لتخفيف هذه المخاطر، فمن المأمول أن يكون لك تأثير كبير على فعالية الجهات الخاضعة للرقابة. يقدم الفصل 4 مزيداً من التفاصيل حول كيفية تحديد المخاطر وتقييمها.

تجري العديد من الأجهزة العليا للرقابة برنامجًا سنويًا لاستكمال تقييمات المخاطر للكيانات التي قامت بمراقبتها، وتساعد هذه العملية في تحديد الموضوعات التي من المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي. هناك العديد من الأساليب المختلفة المستخدمة في تحديد موضوعات الرقابة المحتملة. يسرد **الشكل 9** بعض الأساليب الأكثر شيوعًا، في حين يصف **الشكل 10** آلية سير العملية في الجهاز الأعلى للرقابة في زامبيا.

## الشكل 9 : طرق تحديد موضوعات الرقابة المحتملة

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

## مراقبة وسائل الإعلام

تراقب الأجهزة العليا للرقابة وسائل الإعلام (مثل، المقالات الصحفية، والأخبار الإذاعية ووسائل التواصل الاجتماعي) لتحديد الشواغل التي يثيرها الجمهور أو المُعلّقين 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 مزيدًا من الاهتمام إلى تخصيص التمويل من الحكومة المركزية للأنشطة مثل، النقل العام والصرف الصحي والاتصالات.
- قد تحدد المنشورات التي تستهدف جنسًا معينًا أو مجموعات عرقية أو شرائح أخرى مماثلة من السكان قضايا الخدمة العامة (مثل النتائج الصحية) التي لها تأثير غير متناسب على قرائها.

## نظرات عامة

تهدف عادة النظرة العامة (والمعروفة أيضًا بالاستطلاع العام) إلى استيعاب غايات الجهة الخاضعة للرقابة وأنشطتها الرئيسية ومستوى الموارد المستخدمة في تنفيذ وظائفها، ويمكنك 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 مجالات أو موضوعات للرقابة.

يمكنك إجراء نظرات عامة عن:

- جهة مشولة بالرقابة بأكملها؛
- مجموعة من الأنشطة ذات الصلة؛ و
- المشروعات الضخمة أو البرامج الخاصة بالنفقات أو الإيرادات.

قد تكون النظرة العامة مصدرًا مرجعيًا قيمًا عند تقديم مقترحات لإدراجها في الخطة الإستراتيجية للرقابة. وعند جمعك للمعلومات خلال عمل الاستطلاع العام، فمن المهم تسجيل كافة الحقائق والتقييمات ذات الصلة في مجلدات عمل يسهل الوصول إليها وتحديثها باستمرار.

تتضمن عادة النظرة العامة ما يلي:

- المعلومات الأساسية حول الجهة الخاضعة للرقابة.
- السلطة التشريعية المهمة.
- غايات الجهة الخاضعة للرقابة.
- الترتيبات التنظيمية.
- علاقات المساءلة.
- الأنشطة المنفذة.
- طبيعة ومستوى الموارد المستخدمة.
- الإجراءات وأنظمة التحكم المستخدمة.

<p>دراسة وجهات نظر المواطنين</p>	<p>تهدف الأجهزة العليا للرقابة إلى معرفة وجهة نظر المواطنين حول أداء الجهة الخاضعة للرقابة وكيفية تأثير مصالحهم بهذا الأداء.</p> <p>يمكن أن يكون المواطنون مصدرًا لأفكار رقابة الأداء ومصدرًا لطلب إجراء مهامها وأن يكونوا مستخدمين تقارير رقابة الأداء في الوقت ذاته. ترمي الأجهزة العليا للرقابة إلى الحفاظ على المعلومات ذات الصلة التي توضح وجهات نظر المواطنين حول بعض العمليات التي تجريها المنظمات أو البرامج الحكومية.</p> <p>يتعين عليك أثناء إجرائك للتحليل مراعاة الشمولية - أي مراعاة كيفية تأثير أداء الجهة الخاضعة للرقابة على القطاعات المختلفة للمجتمع. على سبيل المثال، عند الاطلاع على برنامج لتحسين مهارات العمل، يمكن النظر في ما إذا كان الرجال والنساء يتمتعون بإمكانية وصول مماثلة إلى البرنامج وماهية شعور المشاركين من الجنسين حول تجربتهم 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.</p> <p>عند النظر في ما إذا كان موضوع الدراسة ماديًا أم لا، يجب عليك مراعاة مخاوف أصحاب المصلحة، والمصلحة العامة، والشروط التنظيمية، والآثار المجتمعية.</p>
<p>التنسيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين</p>	<p>يمكن للأجهزة العليا للرقابة تكوين علاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتفاعل معهم باستمرار لاختيار موضوعات الرقابة المحتملة ومناقشتها.</p> <p>يمكنك الحصول على اقتراحات حول مواضيع الرقابة من خبراء الرقابة والأطراف ذات الصلة في الحكومة والمدققين الداخليين في الجهة الخاضعة للرقابة.</p> <p>ويضم المجتمع الأكاديمي خبراء في مجالات الرقابة المحددة. ويمكنهم تقديم آراء شديدة الموضوعية دون التقيد بالمصلحة الشخصية. وبالتالي، يمكن أن يكون الأكاديميون شركاء مناسبون وفي بعض الأحيان مستشارون في كافة مراحل مهمة الرقابة.</p> <p>وقد تكون المنظمات غير الحكومية مصدرًا مفيدًا للأفكار. وأجرت هذه المؤسسات بعض الأبحاث عن طريق عمل استطلاعات ودراسات جدوى، كما أنّ لديها مجموعة كبيرة من الاتصالات ذات الصلة.</p>
<p>النقاشات والتقييمات الداخلية في الجهاز الأعلى للرقابة</p>	<p>يمكنك المشاركة مع مراقبي مهمات رقابة الأداء ورقابة الالتزام والرقابة المالية داخل جهازك الأعلى للرقابة في اختيار مواضيع الرقابة المحتملة. على سبيل المثال، ربما وجد مدققو الأداء مواطن ضعف ماليّة تشير إلى عدم تنفيذ البرنامج بفعالية.</p>

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



## الشكل 10: كيف يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بزامبيا بفحص البيئة لتحديد موضوعات الرقابة المحتملة

### الجهاز الأعلى للرقابة بزامبيا - استخدام تقييم المخاطر في التخطيط السنوي

والسنوية، والنقاشات البرلمانية، وقرارات الهيئة التنفيذية، والمخصصات في الميزانيات، ووسائل الإعلام، والنقاشات العامة من قبل الخبراء في موضوع الرقابة وغيرهم من أصحاب المصلحة.

ويتم فيما بعد تجميع تقييمات القطاع في تقييم شامل للمخاطر حيث يتم تقديم مواضع رقابة الأداء المحتملة المختارة في قطاعات مختلفة وتحديد أولوياتها.

واستناداً إلى نتائج التقييمات، يحدد الجهاز ما إذا كانت المجالات قابلة للرقابة 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 رضا الجمهور واستيائه من الخدمات والسلع المقدمة من الجهات الخاضعة للرقابة أو عندما توجد مشكلات تتعلق بالأداء من جانب تلك الجهات. ويستخدم أيضاً الجهاز بزامبيا تقارير رقابة الأداء ورقابة الالتزام لتحديد المجالات المحتملة للتحقيق في رقابة الأداء.

بالإضافة إلى إسناد مسؤوليات مراقبة المجال في قطاعات معينة إلى مجموعات مكونة من ثلاثة مدققين على الأكثر. تتمثل مهمة المدققين في مواكبة التطورات والمشاكل في القطاع طوال العام. تعد مراقبة المجال عبارة عن عملية مستمرة يجمع المدققون المعلومات من خلالها، على سبيل المثال، الخطط الإستراتيجية

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

### كيف تنشأ طلبات أصحاب المصلحة الخارجيين؟

قد تطلب الوزارة من الجهاز الأعلى للرقابة إلقاء نظرة مبكرة حول مدى نجاح برنامج جديد. قد تتلقى الأجهزة العليا للرقابة طلبات محددة لإجراء تحقيقات ومراقبة 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 غايات البحث الرئيسة للرقابة يجب أن يكون دائماً للجهاز الأعلى للرقابة، وليس لأصحاب المصلحة الخارجيين. (معيار الانتوساي P-20، المبدأ 3)

من المهم بالنسبة لك، كمدقق، مراعاة احتياجات واهتمامات الجمهور المستهدف من تقريرك الرقابي عند النظر في الطلبات الخارجية. بمراعاة هذه المتطلبات، يُمكنك التأكد أن التقرير الرقابي مفيد ومفهوم. على سبيل المثال، يجب أن تفكر في القضايا والنتائج التي تعد جوهرية لقراء التقرير. كما أشير من قبل، يُمكن تعريف الأهمية النسبية بأنها الأهمية ذات الصلة أو أهمية مسألة ما في ضوء السياق الذي تُناقش فيه. بالإضافة إلى القيمة النقدية، تشمل الأهمية النسبية القضايا ذات الأهمية الاجتماعية والسياسية والالتزام والشفافية والحوكمة والمساءلة. (معيار الإيساي 3000/84)

لتقديم أكبر قدر ممكن من القيمة، يراعي المدقق الأهمية النسبية في جميع مراحل عملية الرقابة بما في ذلك الجوانب المالية والاجتماعية والسياسية للموضوع (معيار الإيساي 3000/83). ويمكن الحكم على موضوع ما كونه ذو أهمية إذا كان من المحتمل أن يؤثر العلم به على قرارات المستخدمين المستهدفين. ويُعد تحديد الأهمية النسبية مسألة حكم مهني، وتعتمد على تفسير المدقق لاحتياجات المستخدمين. قد يتعلق حكمك بعنصر فردي أو مجموعة من العناصر.

لماذا قد يرى أحد الأجهزة العليا للرقابة أنّ الرقابة على أحد الموضوعات ليس مسؤولية جهة واحدة خاضعة للرقابة؟

قد تتضمن خطة الرقابة الإستراتيجية موضوعات لن يكون من السهل إسنادها إلى جهة واحدة خاضعة للرقابة. قد تركز رقابة الأداء على برنامج أو سياسة أو جهة أو صندوق منفرد، أو قد تركز على النتائج أو الأنظمة، أو تبحث في البرامج والسياسات والجهات التي تساهم في النتيجة أو النظام. بعد تقييم درجة تعقيد الموضوع وتخطيط الجهات المسؤولة (بما في ذلك العلاقة بينهم)، يجب أن يقرر الجهاز الأعلى للرقابة موضوع ونطاق الرقابة. قد تتم هذه العملية أو لا تتم في مرحلة التخطيط الإستراتيجي.

في بعض الحالات، سيكون هناك أكثر من جهة مسؤولة عن موضوع الرقابة. على سبيل المثال، قد ينطوي برنامج خطة العمل الذي يستخدم تقنية جديدة لتحسين إنتاجية الزراعة على إشراك وزارات من بينها الزراعة والبيئة والمالية والتدريب والتجارة الدولية وسيتمتع عليهم بالتنسيق معاً لتحقيق النتائج المرجوة.

يتزايد خطر مشكلات الأداء عندما تسهم المنظمات المختلفة في ظل الأهداف المختلفة جزئياً على الأقل في تنفيذ نفس السياسة أو العمل. عند مراعاة مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية ينتج عن ذلك خطر متزايد للقصور في الأداء. على سبيل المثال، انظر في حال الحكومة التي تسعى لتعزيز الصحة العامة عن طريق زيادة كمية البروتين المستهلكة من السكان. للقيام بذلك، سيتعين على وزارتي – الصحة والزراعة العمل معاً. من الممكن جداً أن ترغب وزارة الزراعة في تعزيز مكاسب المزارعين ببيع منتجات اللحوم بالخارج، رغم أنّ وزارة الصحة ترغب في استهلاك اللحوم محلياً. من السهل ملاحظة مدى تقويض هذه التوترات لكفاءة السياسة الشاملة للحكومة وفعاليتها.

عند النظر في موضوع الرقابة بين البرامج والسياسات والجهات، من المهم تعديل عملية الرقابة وفقاً لذلك بدءاً من تحديد الجهات الخاضعة للرقابة ومسؤولياتها لتحديد النطاق والمعيار والمنهجية.

مع حرص الأجهزة العليا للرقابة على تحديد هذه الأعمال كموضوعات رقابية متنوعة، يُمكنها القيام بما يلي:

- تلبية التوقعات التي تتمثل في تغطية مهام رقابة الأداء لكافة مسؤوليات الهيئات العامة لإنفاق المال العام وغيرها من الموارد العامة؛
- تعزيز التعاون الوثيق بين الهيئات العامة؛
- تحديد الموضوعات التي لم يتولى أحد مسؤوليتها. للمساعدة في العثور على هذه الفجوات، يُمكن تحديد أسلوب مفيد لحدود المسؤوليات التي تنشأ في نشاط أو موضوع معين. يُمكنك الاستعانة بتحليل المسؤولية والمساءلة والاستشارة والتبليغ للقيام بذلك.<sup>12</sup>

ترغب الأجهزة العليا للرقابة أيضاً أن تنتظر فيما إذا كان اختيارها للموضوعات المختلفة يتناسب مع أي من الإستراتيجيات طويلة الأمد لدى للجهاز الأعلى للرقابة، مثل توفير تغطية متوازنة في جميع قطاعات الحكومة. قد يهدف الجهاز الأعلى للرقابة أيضاً إلى تغطية أحد الموضوعات الضخمة في التقارير المتعددة. على سبيل المثال، أكدت كلاً من المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) والولايات المتحدة، مع بدء الدول في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، على أنّ الأجهزة العليا للرقابة يُمكن أن تساهم في نجاح جدول الأعمال الجديد الخاص بالتنمية المستدامة بالتدقيق على مدى الاستعداد في تنفيذ

<sup>12</sup> يُعد تحليل المسؤولية والمساءلة والاستشارة والتبليغ أحد الأدوات التي تُحدد، لمجموعة من الأنشطة، الشخص المسؤول والخاضع للمساءلة والذي يُطلب منه الاستشارة والذي يتم إبلاغه.

أهداف التنمية المستدامة وتتبع التقدم. لتنفيذ ذلك بفعالية، قد تصدر الأجهزة العليا للرقابة، على سبيل المثال، مجموعة من التقارير الخاصة برقابة الأداء التي تقدم توصيات في الوقت المناسب.

ما المعايير التي تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة لاختيار موضوعات مهام رقابة الأداء؟

المعيار



يُختار المدقق موضوعات الرقابة الهامة والقابلة للرقابة والمتماشية مع صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة. يُجري المدقق عملية اختيار موضوعات الرقابة بهدف تعظيم التأثير المتوقع لمهمة الرقابة مع مراعاة القدرات الرقابية.

المصدر: معيار الإيساي 3000/90-91

بمجرد تحديد موضوعات الرقابة المحتملة، يُحدد الجهاز الأعلى للرقابة أولوياته لتوزيع موارده ووقته بفعالية وكفاءة. ينص معيار الإيساي 3000 بالنظر لاختيار موضوع مهمة رقابة الأداء، على أنه يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يأخذ في الاعتبار:

- أهمية (بما في ذلك الجوانب المالية، والاجتماعية، والسياسية) الموضوع؛
- قابلية الرقابة للموضوع الذي تم اختياره؛
- إذا ما كان الجهاز الأعلى للرقابة لديه الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ مهمة الرقابة؛
- إذا ما كان موضوع الرقابة يتماشى مع صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة؛
- ومدى تعظيم التأثير (المالي أو غير ذلك) للرقابة.

يُمكن للأجهزة العليا للرقابة إعداد معايير الاختيار والإجراءات بما يتماشى مع متطلبات معايير الإيساي. يرد أدناه وصف لطريقتي استخدام مصفوفة النقاط ومقارنة الملخصات القصيرة.

#### استخدام مصفوفة النقاط لاختيار موضوعات الرقابة

تستخدم مصفوفة النقاط، النقاط التي تستكمل بطبيعة الحال عن طريق الحكم المهني، حيث قد يتم اختيار مؤشر واحد لموضوعات الرقابة. يختار الجهاز الأعلى للرقابة معايير الاختيار ثم يُسجل نقاط كل موضوع من موضوعات الرقابة المحتملة أمام تلك المعايير.

تُعد المعايير الواردة في الشكل 11 أمثلة يمكن مراعاتها عند تحديد الأولويات واختيار موضوعات الرقابة الأكثر قابلية للتطبيق. يُرجى ملاحظة أنّ المعايير التي تمت مناقشتها هنا قد لا تكون شاملة أو بالضرورة ذات صلة بجميع الأجهزة العليا للرقابة. ستعتمد الأهمية النسبية لكل معيار على الظروف الفريدة والسياق الخاص بكل جهاز.

## الشكل 11: قائمة توضيحية بمعايير الاختيار لموضوعات الرقابة

المادية	الأهمية النسبية (أو الأهمية) لمسألة ما في السياق الذي يتم النظر فيه. بالإضافة إلى القيمة النقدية، تتضمن الأهمية النسبية المسائل ذات الأهمية الاجتماعية والسياسية والالتزام والشفافية والحوكمة والمساءلة.
القابلية للرقابة	هل الموضوع قابل للرقابة؟ هل يمكن رقابته من الناحية العملية؟ هل يقع ضمن الاختصاص القانوني للجهاز الأعلى للرقابة؟ هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة القدرة على الرقابة على الموضوع (على سبيل المثال، هل لديه حق الوصول إلى الخبراء الذين يفهمون موضوع الرقابة)؟
التأثير المحتمل	هل سيكون للموضوع تأثير قوي على تعزيز الاقتصاد و/أو كفاءة أنشطة الحكومة و/أو فعاليتها؟
المخاطر التي يتعرض لها الجهاز الأعلى للرقابة	هل يوجد مخاطر إستراتيجية أو مخاطر متعلقة بالسمعة في حال عدم فحص موضوع الرقابة؟
الهيئة التشريعية أو المصلحة العامة	هل سيعالج رقابة الموضوع أمراً قانونياً أم سيكون مفيداً للمجتمع؟ على سبيل المثال، هل ستساعد المهمة الرقابية تعزيز الشمولية؟
الملاءمة	هل الموضوع مؤثر أم مهم فيما يتعلق بالقضايا الواقعية أو الأحداث اليومية أو حالة المجتمع الحالية؟
التوقيت	هل هذا الوقت الصحيح أو المناسب للرقابة على الموضوع؟ على سبيل المثال، أليس من المبكر جداً بحث التقدم المحرز للنشاط الجديد؟
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 خطط لها أو الأعمال قيد التنفيذ	هل خطط لعمل رقابي آخر - أو تم تنفيذه - بشأن الموضوع؟
طلب إجراء مهام رقابة الأداء	هل هناك أي طلبات خاصة لإجراء مهام 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

استناداً إلى المعايير التي تم مناقشتها أعلاه، يُمكن تصنيف موضوعات الرقابة المحتملة وتحديد أولويتها. من المهم إبراز حاجتك إلى **الحكم المهني** في عملية الاختيار. يُقدم الملحق 4 مثالاً على اختيار موضوع الرقابة باستخدام مصفوفة اختيار موضوع الرقابة. أظهرت نتيجة العملية الحسابية أنّ هناك أداة يُمكنها المساعدة في التعرف على الموضوعات المهمة ليتم مراقبتها إلاّ إنها لا يُمكن أن تحل محل حكمك المهني.

### مقارنة الملخصات القصيرة لكل موضوع رقابي محتمل

لا يُستخدم هذا الأسلوب في نظام النقاط. بل، تُعد فرق الرقابة ملخصات بسيطة وموجزة لموضوعات الرقابة المحتملة باستخدام نموذج موحد. يُمكن للإدارة العليا مراجعة جميع الآراء لمعرفة الآراء التي تناسب أولوياتها الإستراتيجية. يُوضح الشكل 12 كيفية استخدام الملخص.

## الشكل 12. ملخص بسيط لموضوع الرقابة

العنوان	إدارة النفائات
السياق	تُشكل إدارة النفائات الصلبة قضية حيوية تتعلق بجودة 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، على مدار السنوات الخمس المقبلة إلى شركة ذات تاريخ سيئ فيما يتعلق بأداء عقود الخدمة العامة الأخرى وذات الوضع المالي الضعيف.
ما يمكن أن تحققه المهمات الرقابية	ستتطلب المهمات الرقابية فيما إذا كانت الوزارة تحصل على قيمة جيدة من عقودها مع موردي القطاع الخاص للاستفادة مستقبلاً. على سبيل المثال، سترجع فعالية عملية التوريد. وقد يؤدي التدخل المبكر أيضاً إلى تحسين النتائج الصحية للمواطنين.
المخاطر الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد يبدو أننا نجري رقابتنا في وقت مبكر جداً من سريان العقد الجديد.</li> <li>خبيرنا الداخلي الخاص بالتعاقد التجاري سيذهب في إغارة لمدة عام، لذا لن يتمكن من المساعدة في مهمة الرقابة.</li> <li>لدينا بالفعل مهمتان رقابيتان مخطط لهما في الوزارة، لذا فقد يشعرون أن عبء الرقابة مرتفع للغاية.</li> <li>سيتعين علينا إيجاد أساس دولي مقنع للمقارنة يمكننا من خلاله قياس الأداء.</li> <li>عند تقييم الأداء، قد يصعب تقدير السعر "العادل" للخدمات، حيث إن الوزارة لم تقدم هذه الخدمات بداخلها. وكما ذكر سابقاً، سيتعين علينا إيجاد أساس دولي مناسب للمقارنة.</li> <li>عند تقدير تكلفة فشل الخدمات التي تتحملها الصحة العامة، سيتعين علينا تقديم دليل قوي على وجود علاقة سببية مباشرة بين سوء إدارة النفائات ومستويات الأمراض الوطنية. يتعين علينا الانتباه الشديد إلى العوامل الأخرى التي قد تساهم في زيادة معدلات الإصابة بالمرض.</li> </ul>
لجنة الحسابات العامة/الاهتمام البرلماني	يهتم البرلمان للغاية بهذا الموضوع. ذكر العديد من أعضاء البرلمان في المناقشات التي جرت مؤخراً أن النظام الحالي ضعيف وأنهم كثيراً ما يتلقون الشكاوى من دوائرهم الانتخابية حول خدمة سوء العملاء وعدم إجراء الإصلاحات الحيوية.
نوع المخرج	رقابة الأداء
الميزانية الإرشادية	\$300,000
التوقيت الإرشادي	ستستغرق المهمة الرقابية تسعة أشهر، وتقدم التقارير بحلول سبتمبر 2020.

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

## عند اختيار مواضيع رقابة الأداء، تذكر ما يلي ...

... استخدام مجموعة واسعة من مصادر المعلومات لفحص البيئة لاختيار مواضيع الرقابة الأكثر ملاءمة؛ و  
... استخدام المعايير المناسبة لمساعدتك في إجراء التقييم واختيار موضوعات الرقابة.

... اختيار مواضيع الرقابة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وذلك عن طريق تحليل الموضوعات المحتملة وإجراء الأبحاث؛

... التأكد من أن موضوعات الرقابة مهمة وقابلة للرقابة، ومتماشية مع اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة؛

... اختيار موضوعات الرقابة لمضاغفة التأثير مع مراعاة القدرات الرقابية للجهاز الأعلى للرقابة؛

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

## الفصل 4

### كيف تصمم مهمة رقابة الأداء؟



عند اختيار موضوع الرقابة، تتمثل الخطوة الثانية للرقابة في التخطيط لمهمة الرقابة. يُعد التخطيط لمهمة الرقابة أحد الخطوات الأساسية في تنفيذ رقابة الأداء وأحد المكونات الرئيسية في تنفيذ **إطار عمل رقابة الجودة**. للجهاز الأعلى للرقابة. كما أنه أحد أهم جوانب رقابة الأداء، حيث يساعد التخطيط على ضمان حصولك على المعرفة التي تحتاج إليها لإكمال العمل الرقابي.

#### المعيار

يخطط المدقق لمهمة الرقابة على نحو يُسهّم في الوصول إلى رقابة عالية الجودة ويتم تنفيذها على نحو يتسم بالاقتصاد والكفاءة والفعالية وفي الوقت المناسب وفقاً لمبادئ الإدارة الجيدة للمشاريع.

المصدر: معيار الإيساي 3000/96

يتمثل التخطيط الفعال في إعداد إستراتيجية تنفيذ مهمة الرقابة وكتابة خطة مفصلة للرقابة تتضمن نوع الرقابة والجدول الزمني والموارد المطلوبة (الأشخاص والأموال)، ونظرة عامة على موضوع الرقابة والنطاق (والقيود) والغاية (الغايات) والموضوعات والمعايير والمخاطر والمنهجية. يُعد إعداد خطة رقابة جيدة أمراً مهماً لوضع أسس تقييم الاقتصاد والكفاءة والفعالية في مهمة رقابة الأداء.



على النحو الوارد في هذا الفصل، ينطوي التخطيط للرقابة على العديد من الخطوات المتعاقبة إلا أنه يتعين إعادة النظر في الجوانب المتعلقة به طوال مهمة الرقابة استجابة للمعلومات المتغيرة والموارد والجدول الزمنية.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟
- كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟
- كيف تصوغ غاية (غايات) المهمة الرقابية؟
- كيف تصوغ أسئلة الرقابة؟
- كيف تحدد نطاق الرقابة؟
- كيف تختار معايير الرقابة؟
- كيف تُعد منهجية الرقابة؟
- كيف تدير المخاطر أثناء إعداد الرقابة؟
- كيف تحدد الأطر الزمنية والموارد اللازمة لرقابة الأداء؟
- كيف توثق خطة الرقابة؟
- كيف تُشرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟

## كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟

### المعيار



للتأكد من تخطيط عملية الرقابة بشكل صحيح، يتعين على المدقق اكتساب المعرفة الكافية بشأن البرنامج أو أعمال الجهة الخاضعة للرقابة قبل إصدار الرقابة. لذا، قبل البدء من الضروري للمدقق بصفة عامة إجراء أعمال البحث لبناء المعرفة واختبارات مخططات الرقابة المتنوعة والتأكد من إتاحة البيانات الضرورية. ويمكن تسمية هذا العمل التمهيدي بالدراسة المسبقة.

المصدر: معيار الإيساي 3000/99

يتعين عليك، كمدقق، اتخاذ خطوات لضمان حسن التخطيط للرقابة، وحتى يتسنى لك القيام بذلك، سيتعين عليك جمع المعلومات حول موضوع الرقابة وأعمال الجهات الخاضعة للرقابة. يُمكنك البدء بالقيام بالأعمال التمهيديّة لبناء المعرفة، والتفكير في التخطيطات الرقابية المحتملة وتقييم مدى قابلية الرقابة للموضوع. بالرغم من أن جهازك الأعلى للرقابة سبق النظر بالفعل في قابلية الرقابة للموضوع عند اختيار موضوعات الرقابة (وفقاً للمذكور في الفصل 3)، إلا أن الظروف قد تتغير منذ ذلك الحين، أو قد تتوصل إلى نتائج مختلفة بعد إجراء عملك التمهيدي. يُمكن تسمية هذا العمل التمهيدي بالدراسة المسبقة. وأثناء خطوة ما قبل الدراسة، ستحاول تحديد ما إذا كانت هناك شروط لإجراء مهمة رقابة ناجحة.



المراقبة الداخلية أسلوب لمساعدة جهة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالمهام مثل تشغيل عملياتها بفعالية وكفاءة، ونقل المعلومات الموثوقة حول عملياتها والالتزام بالقوانين واللوائح المطبقة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة

سيتعين عليك تحديدًا حسب التقييم أثناء مرحلة اختيار موضوعات الرقابة، تحديد ما إذا كان من المتوقع إضافة قيمة إلى الغايات الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة، وتعزيز اقتصاد وفعالية وكفاءة موضوع الرقابة بتعزيز المراقبة الداخلية والكشف عن الاحتيال والإهدار وسوء الاستخدام. من المهم أيضًا بلورة فهم للموضوعات التي لا تعمل بشكل جيد – من حيث أوجه قصور الأداء أو المشكلات التي قد تواجهها مهمة الرقابة. وتختلف منهجيات الأجهزة العليا للرقابة في تنفيذ الدراسة المسبقة، حيث ترى بعض الأجهزة أنه ينبغي أن يتم إجراء دراسة شاملة على نطاق واسع قبل تخطيط مهمة الرقابة، في حين يرى البعض الآخر أنها جزء من مرحلة تخطيط مهمة الرقابة. ويتعين عليك الامتثال لمنهجية الجهاز الأعلى للرقابة عند إكمال هذه الخطوة.

من المهم تكوين فهم سليم لموضوع الرقابة بالإضافة إلى سياقها وتأثيراتها المحتملة لتيسير عملية تحديد المسائل الرقابية ذات الأهمية وتحمل المسؤوليات الرقابية المكلف بها. تُعد عملية رقابة الأداء عملية تعليمية تنطوي على تكييف المنهجية كجزء من الرقابة ذاتها. (مقياس الإيساي 3000/100).

ينبغي إجراء هذه الدراسة المسبقة بطريقة تتماشى مع عمليات الجهاز الأعلى للرقابة وتوثيقها بشكل مناسب.

لتحديد ما إذا كان هناك شروط لإجراء رقابة ناجحة، سيتعين عليك الاستناد إلى العمل المنجز عند اختيارك لموضوع الرقابة، أي بجمع المعلومات الإضافية التي تساعدك على فهم:

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

سيتعين عليك جمع هذه البيانات طوال عملية الرقابة، ومع ذلك، يتعين جمع معظم هذه المعلومات الأساسية في مرحلة مبكرة أثناء مرحلة الإعداد وإجراء مراحل أعمال الرقابة. 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. عند إجراء الدراسة المسبقة، سيتعين عليك على الأرجح جمع المعلومات من مصادر متنوعة بما في ذلك المصادر المحددة في الشكل 13.

## الشكل 13: مصادر المعلومات

القوانين، والخطابات التشريعية، والبيانات الوزارية، والقرارات الحكومية.	المناقشات مع إدارة الجهة الخاضعة للرقابة والموظفين، وأصحاب المصالح الرئيسيين.
الخطط الإستراتيجية، وخطط الشركات، والبيانات والتقارير السنوية.	المخططات التنظيمية والتوجيهات الداخلية وأدلة التشغيل.
المقابلات مع الخبراء بما في ذلك الخبراء غير الحكوميين.	تقارير الرقابة السابقة.
السياسات والتوجيهات والخطط.	المراجعات، والتقييمات، والدراسات،
تقرير الأداء والمحاسبة.	التغطية الإعلامية.
نظم المعلومات الإدارية.	المواقع الإلكترونية.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة

كما أن من الضروري أثناء إجراء الدراسة المسبقة التأكد من توثيق فريقك **لإستقلاليته** والبدء في العمل مباشرة مع أصحاب المصلحة داخل وخارج الجهاز الأعلى للرقابة حسب الاقتضاء، وللقيام بذلك بفعالية، يتعين عليك إتمام تحليلات أصحاب المصلحة حتى يُمكنك التعرف على أصحاب المصلحة الداخليين (على سبيل المثال، الخبراء القانونيين والمتخصصين في المنهجيات والخبراء الفنيين)، وأدوارهم ومصالحهم، ودرجة مشاركتهم المتوقعة في الرقابة ومدى أهميتها من حيث المعلومات التي يمكنهم إتاحتها. كما يتعين عليك القيام بذلك لأصحاب المصلحة الخارجيين كالمجموعات التجارية والجمعيات والخبراء من خارج المنظمة. للاطلاع على مثال لهذه التحليلات، راجع الملحق 5.

بعد تحديد أصحاب المصلحة الداخليين، تجمعهم بعض الأجهزة العليا للرقابة للمشاركة في اجتماع أولي. خلال هذا الاجتماع، ستناقش مع أصحاب المصلحة الأساليب الممكنة التي ستستخدمها، وغاية (غايات) الرقابة، وأسئلة الرقابة، وخيارات التخطيط، ونقاط الاتصال المحتملة الذين على علم بموضوع الرقابة. عند عقد هذا الاجتماع، فقد تفكر في تقديم المستندات إلى أصحاب المصلحة مسبقاً للمساعدة في تسهيل مناقشة الاجتماع. على سبيل المثال، إذا كانت عملية الرقابة معقدة أو تتضمن قضايا جديدة أو مجالات موضوعية، فقد يقرر الفريق أنه سيكون من المفيد توفير مواد إضافية أو معلومات أساسية لمساعدة المشاركين في الاجتماع. وبمجرد هذا الاجتماع أثناء الدراسة المسبقة، قد تجد أن أصحاب المصلحة أكثر قدرة على المساهمة في تطوير نطاق ومنهجية الرقابة. من المهم أن توثق القرارات الرئيسة التي يتوصل إليها فريقك بسبب الاجتماع والاحتفاظ بها في ملفات الرقابة الخاصة بك.

إنّ إشراك أصحاب المصلحة الداخليين مثل الخبراء القانونيين والاقتصاديين أو الأفراد ذوي الخبرة الفنية في وقت مبكر في الرقابة قد يُمكنك من سرعة التعرف على مصادر المعلومات والبيانات، ونقاط الاتصال، والمنهجيات التي يمكن أن تساعدك في التخطيط لمهمة الرقابة الخاصة بك. من المهم أن توثق القرارات الرئيسة التي يتوصل إليها فريقك عند الاجتماع مع أصحاب المصلحة وأن تحتفظ بها في ملفاتك الخاصة بالرقابة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة

إنّ الاجتماعات الأولية مع  
الجهة الخاضعة للرقابة تُمكنك من



الاستفادة من خبرة المسؤولين لتحديد  
المعلومات ذات الصلة بسرعة وتحسين  
الغاية (الغايات) ونطاق ومنهجية  
الرقابة. من المهم أن تُوثق القرارات  
الرئيسية التي يتوصل إليها فريقك كنتيجة  
للاجتماع والاحتفاظ بها في ملفات الرقابة  
الخاصة بك.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة

من المهم أن يلتقي فرق الرقابة بالجهات الخاضعة للرقابة قبل البدء في جمع المعلومات أو البيانات. خلال الاجتماع الأولي مع الجهات الخاضعة للرقابة، سيناقش فريقك سبب عملك، وستقوم بتقديم فريقك للمسؤولين، وبيان المعلومات التي تحتاجها للقيام بمهمة الرقابة، ومناقشة أماكن المكاتب والمواقع التي تتوقع إجراء عملك فيها، من بين مهام أخرى. يُعزز الاجتماع مع المسؤولين من الجهات الخاضعة للرقابة أثناء الدراسة المسبقة من قدرتك على الحصول على المعلومات التي تحتاجها لتحديد ما إذا كان الموضوع قابلاً للرقابة وما إذا كانت هناك شروط لإجراء رقابة ناجحة. تمكن هذه الاجتماعات أيضاً فريق الرقابة الخاص بك من الاستماع إلى وجهات نظر المسؤولين وأخذها في الاعتبار في وقت مبكر من عملية الرقابة. كما هو الحال مع اجتماعات البدء، من المهم أن تُوثق نتائج هذا الاجتماع وأي قرارات رئيسية يتوصل إليها فريقك أثناء المناقشة. انظر الملحق 5 للحصول على نموذج جدول الأعمال المستخدم لتوجيه هذا النوع من الاجتماعات.

### الخطوات التي يمكنك اتخاذها عند إجراء الدراسة المسبقة

✓ مراجعة تقارير الأداء والمساءلة الخاصة بالبرنامج التي أعدتها الجهات المسؤولة. يمكن أن يمنح هذا فريق الرقابة فهماً أفضل للتفاصيل الوظيفية والمالية لهذه الوكالات ويكشف عن مجالات الاهتمامات الرئيسية.

✓ عقد "اجتماعات استهلاكية" مع أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين لمناقشة الأساليب الممكنة وأسئلة البحث وخيارات التخطيط ونقاط الاتصال المحتملة مع الإلمام بموضوع الرقابة.

✓ عقد اجتماع مع الجهة الخاضعة للرقابة لمناقشة احتياجاتك من المعلومات وتعزيز فهمك لما إذا كان الموضوع قابلاً للرقابة أو ما إذا كانت هناك شروط للرقابة الناجحة.

✓ مراجعة العمل السابق حول هذا الموضوع من قبل جهازك الأعلى للرقابة وقم بإجراء بحث الخلفية من خلال مراجعة الوثائق الصادرة عن الجهة الخاضعة للرقابة، بما في ذلك السياسات وتقارير الأداء.

✓ إجراء مشاورات مع الاستشاريين والمنظمات الخارجية ذات الخبرة في موضوع الرقابة. يمكن أن تشمل المنظمات الأمم المتحدة والمنظمات المانحة ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وغيرها من ذوي الخبرة المتخصصة.

✓ تحليل التقارير الإعلامية حول القضايا ذات الصلة بموضوع الرقابة.

✓ مراجعة المبادرات الحكومية ذات الصلة لفهم أهدافها ومنهجياتها وتمويلها.

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

## كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟

### المعيار




يجب على المنقق اختيار نهج معني بالنتيجة أو المشكلة أو النظام أو مزيج منها.

المصدر: معيار الإيساي 3000/40

تعد المنهجية العامة للرقابة عنصرًا رئيسًا 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.

**تُقيم منهجية الرقابة المعنية بالنتائج** ما إذا كانت غايات النتائج أو مخرجاتها قد تحققت على النحو المنشود أو إذا كانت الخدمات توظف على النحو المنشود، ستُعبر في هذه المنهجية عن النتائج التي حصلت عليها في شكل إنحراف عن معايير الأداء، تستهدف توصياتك إلى الحد من مثل هذه الانحرافات بمعالجة هذه الأسباب. ستدرس في المنهجية المعنية بالنتائج الأداء من خلال الاقتصاد والكفاءة والفعالية وستربط ملاحظاتك بالأهداف أو الغايات أو اللوائح أو معايير الرقابة، إذا كان من الصعب تحديد المعايير، فقد يتعين عليك العمل مع الخبراء لتطوير معايير موثوقة.



يسعى النهج المعني بالنتائج  
إلى الإجابة  
عن أسئلة مثل:  
ما النتائج التي تم تحقيقها؟  
هل حققت الجهات الخاضعة للرقابة  
أهدافها؟  
المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

تسعى المنهجية المعنية بالمشكلة  
للإجابة  
عن أسئلة مثل:

ما أسباب المشكلة؟

إلى أي مدى يمكن للحكومة حل المشكلة؟



تبدأ **منهجية الرقابة المعنية بالمشكلات** عمومًا بمشكلة أولية قد تحتاج أو لا تحتاج إلى مزيد من التحقق أثناء مهمة الرقابة. لذلك، تُركز هذه المنهجية بشكل خاص على فحص أسباب مشكلات الأداء والتحقق منها وتحليلها. ويمكنك استخدام هذه المنهجية في حالة الإجماع الواضح على مشكلة ما حتى إذا لم يكن هناك بيان واضح للنتائج أو المخرجات المنشودة، إذا كنت تستخدم هذا المنهجية، فستستند استنتاجاتك وتوصياتك إلى عملية التحليل والتأكيد على الأسباب باستخدام معايير تسمح لك بتقييم كيفية مساهمة عوامل معينة في المشكلة المحددة. ومن المهام الرئيسية في منهجية الرقابة المعنية بالمشكلة تحليل أسبابها من وجهات نظر مختلفة.

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

تفحص **منهجية الرقابة المعنية بالنظام** التشغيل الملائم لأنظمة الإدارة، وفي حالة استخدامك لهذه المنهجية، قد تجد أن معايير الأداء ومبادئ 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، من المهم تحديد أسباب نقاط الضعف وإنشاء روابط معقولة عن كيفية تأثير نقاط الضعف على العمليات. يهدف هذا النوع من الرقابة إلى الإجابة على مجموعة متنوعة من الأسئلة كيفية أداء الأنشطة وأسباب نقاط الضعف ومدى إمكانية تحسين الأمور، من الممكن أيضًا دمج منهجيات الرقابة على النحو المنصوص عليه في معيار الإيساي 3000/40. على سبيل المثال يمكن أن تكون الرقابة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة مزيًا من منهجيات الرقابة المعنية بالنظام والنتائج. وسوف تستخدم مثل هذه الرقابة مجموع منهجيات الحكومة، تنتقل مجموع منهجيات الحكومة مجال تركيز أداء الحكومة إلى النتائج التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة مشكلة مجتمعية بدلاً من عمليات أي برنامج أو جهة واحدة. في هذه الحالة، سيكون لديك موقف

تسعى المنهجية المعنية بالنظام  
للإجابة  
عن أسئلة مثل:

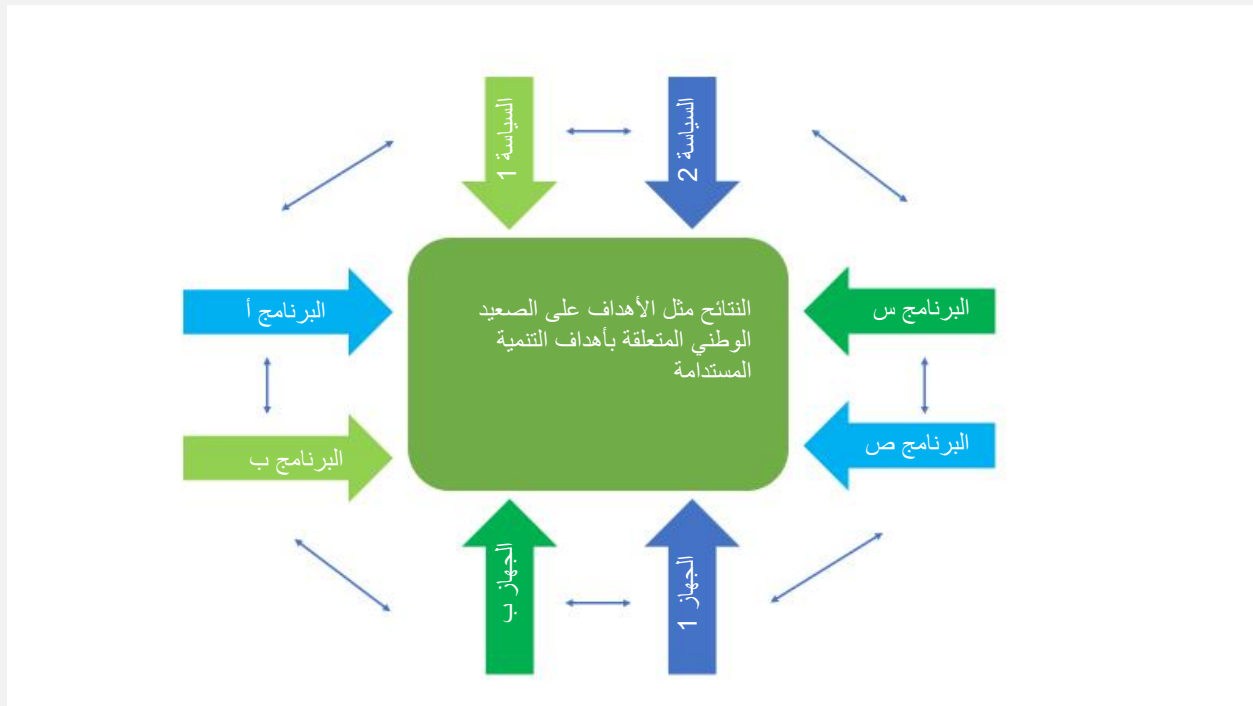
- ما هي أدوار ومسؤوليات الأفراد؟
- ما حركة المعلومات المهمة؟
- هل يوجد نظام مراقبة جيد؟
- هل يتم تقييم العمليات بشكل دوري وصحيح؟

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

موضح في الشكل 14.13


13 يمكنك الاطلاع على مزيد من المعلومات حول مجموع منهجيات الحكومة في نموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة التابع لمبادرة تنمية الانتوساي [https://www.efficientservices.org/assets/CES\\_Whole\\_of\\_Government\\_Approaches.pdf](https://www.efficientservices.org/assets/CES_Whole_of_Government_Approaches.pdf) و <https://www.idi.no/en/isam>

الشكل 14: العلاقات عند الرقابة على أكثر من جهة



المصدر: بعض الاعتبارات المتعلقة بعمليات الرقابة الخارجية على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (لو بلانك، ديفيد ومونتيرو، أرنازارو جيلان، 2020)

## كيف تصوغ (غاية) غايات مهمة الرقابة؟


**المعيار**

يضع المراقب بعض هدف (أهداف) الرقابة الواضحة التي تتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة و/أو الفعالية.

المصدر: معيار الإيساي 3000/35

يحدد **غاية (غايات) الرقابة** سبب (أسباب) إجراء المهمة الرقابية، حيث يوفر غاية (غايات) نقطة البداية لوضع أسئلة الرقابة التي ستوجه عملك، ولذلك فإن صياغة الغاية (الغايات) مهمة ويمكنها التأثير على نتائج الرقابة. يجب التخطيط لغاية (غايات) المهمات الرقابية لتحقيق الاستفادة القصوى والتأثيرات من المهمات الرقابية ودمج مفهوم **الأهمية النسبية**، بالإضافة إلى تقييم **مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية** لموضوع الرقابة (يُرجى الرجوع إلى الدليل التوجيهي 3910/35-42 والدليل التوجيهي 3920 / 24-30). عند تحديد غاية (غايات) الرقابة، يتعين عليك النظر في صلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة الذي تتبعه وأسباب الرقابة.

يمكنك تصور غايات الرقابة على أنها صيغ أو معايير محايدة تحدد هدف (أهداف) الرقابة، فهو يوفر الأساس اللازم لصياغة أسئلة الرقابة (كما نوقش لاحقاً في هذا الفصل)، واعتماداً على احتياجات الرقابة، سيكون لديك المرونة في تحديد غايتك (غاياتك) كعبارة أو صياغته على شكل سؤال. وفي كلتا الحالتين، يجب مراعاة العوامل التالية عند صياغة غايتك:

- هل تم صياغة غايات الرقابة باستخدام المصطلحات الواضحة والبسيطة؟
- هل تعد الغايات محددة ومجدية وعادلة وموضوعية ومحايدة السياسة وقابلة للقياس؟
- هل تم صياغة الغايات بطريقة تمكنك من التوصل إلى استنتاج واضح ولا لبس فيه؟
- هل توفر الغايات معلومات كافية للجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة لفهم سبب إجرائك للرقابة بسهولة، وتركيز الرقابة وهدفه؟

## الشكل 15: أمثلة عن غايات الرقابة التي صيغت بشكل مناسب وغير مناسب من خلال اتباع منهجية الرقابة

الأمثلة	منهجية الرقابة
<p><b>حماية موانئ الأسماك</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملانم: تحديد سبب عدم تطبيق إدارة مصايد الأسماك والبيئة لقوانين مصايد الأسماك الرئيسية وسياسة الموانئ.</li> <li>• غير ملانم: تحديد كيفية فشل إدارة مصايد الأسماك والبيئة.</li> </ul> <p>لا توفر هذه الغاية معلومات كافية للجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة لفهم سبب إجرائك للرقابة وتركيزها وهدفها.</p> <p><b>التعليم للمستوى K-12:</b> تقدم المدارس الثانوية الحكومية، في ظل تزايد الطلاب من الفقراء والمدارس الأصغر عروض أكاديمية أقل للإعداد الالتحاق بالكلية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملانم: فحص سبب تقديم المدارس الثانوية العامة التي بها عدد أكبر من الطلاب في حالة فقر والمدارس الأصغر عددًا أقل من الدورات الأكاديمية.</li> <li>• غير ملانم: فحص سبب قيام المدارس في المناطق الفقيرة بتوفير التدريب المهني بدلاً من إعداد الطلاب للكلية.</li> </ul> <p>تشير هذه الغاية إلى أن التدريب المهني يُعد حلاً غير مجدي لمشكلة تعليم الطلاب الفقراء ولا يوفر الأساس للوصول إلى استنتاجات واضحة لا لبس فيها.</p>	المنهجية المعنية بالمشكلة
<p><b>تقييم المسؤولين في قطاع الترفيه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملانم: تقييم مدى تنفيذ المسؤولين لأحكام ضريبة الدخل الرئيسية.</li> <li>• غير ملانم: تقييم مدى التزام قطاع الترفيه بأحكام قواعد ضريبة الدخل. لا تحدد هذه الغاية بوضوح من الذي يخضع للرقابة أو أساس الرقابة. كما أنها لا تحدد النطاق بشكل واسع ولا يضع الرقابة في مكانها للتوصل إلى استنتاجات واضحة لا لبس فيها. فهي تميل لكونها جزءاً من رقابة الالتزام أكثر من كونها غاية لرقابة الأداء. وأخيراً، فإن هذه الغاية لا تمكن المدقق من التمييز بين المشاكل المجتمعية ومشاكل الأداء الحكومي.</li> </ul> <p><b>استقرار دخل المزارعين:</b> مجموعة شاملة من الأدوات، ولكن لا بد من معالجة انخفاض امتصاص الأدوات والتعويض المفرط</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملانم: تقييم مدى تنفيذ أدوات إدارة المخاطر والأزمات وتحقيق النتائج المرجوة.</li> <li>• غير ملانم: تقييم أدوات إدارة المخاطر والأزمات التي كانت أقدر من غيرها على تحقيق النتائج.</li> </ul> <p>تسعى هذه الغاية إلى إكمال التحليل المعني بالنتائج دون معايير كافية لتحديد "أفضل النتائج"، حيث يكون النطاق واسع للغاية ولا تكون الغاية قابلة للتحقيق.</p>	المنهجية المعنية بالمشكلة
<p><b>تقييم استخدام المنح الحكومية للتعليم ومراقبة أنشطة متلقي المنح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملانم: تقييم مدى اشتغال أنظمة الوكالة على الضوابط اللازمة لمراقبة كيفية استخدام متلقي المنح للأموال.</li> <li>• غير ملانم: تقييم ما إذا كانت الجهات ترأب متلقي المنح لضمان استخدام الأموال بشكل مناسب.</li> </ul> <p>لا تحدد هذه الغاية بوضوح نطاق الرقابة وتقدم الموضوعية في المصطلحات التي تستخدمها والتي قد يكون من الصعب دعمها باستخدام معايير موضوعية.</p> <p><b>تقييم استجابة نظام الإدارة لكارثة تسونامي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملانم: تقييم إلى أي مدى تسمح الأنظمة الإدارية وإجراءاتها بالاستجابة السريعة والمناسبة بشكل كاف لكارثة تسونامي.</li> <li>• غير ملانم: تقييم ما إذا كان يمكن اتخاذ خطوات إضافية للاستجابة لكارثة تسونامي بشكل أكثر فعالية.</li> </ul> <p>تفتقر هذه الغاية مسبقاً وجود استجابة ضعيفة ولا تحدد الهدف من الرقابة، مما يجعلها واسعة النطاق للغاية بحيث لا يمكن اتخاذ إجراءات بشأنها.</p>	المنهجية المعنية بالنظام

المصدر: مقتبس من مكتب المدقق العام في كندا والمحاسب المالي والمدقق العام بالهند ومكتب المساءلة الحكومي في الولايات المتحدة



## كيف تصوغ أسئلة الرقابة؟

بعد إعداد غاية (غايات) الرقابة والمنهجية التي تتبعها، ستقوم بصياغة بعض أسئلة الرقابة لتوجيه أعمال الرقابة الخاصة بك. ينبغي أن تنبثق أسئلة الرقابة من غاية (غايات) الرقابة العامة وعادة ما تكون أكثر تحديدًا لمعالجة الموضوعات التي ستصفها أو تقييمها أثناء الرقابة. ويكمن الهدف من أسئلة الرقابة التي تصوغها هو تغطية كافة جوانب غاية (غايات) الرقابة. قد تساعدك إحدى المنهجيات المذكورة أعلاه في صياغة أسئلة الرقابة بشكل مختلف. كما كان الحال عند وضع غاية (غايات) الرقابة، ومن الضروري أن يفكر فريقك بعناية في صياغة أسئلة الرقابة لأنه سيكون لها تأثيرات على قراراتك وأنواع المعلومات التي ستجمعها وطرق جمع المعلومات والبيانات والمنهجية التحليلية وأنواع النتائج والاستنتاجات التي ستتوصل إليها. وإذا اخترت تقسيم أسئلة الرقابة الخاصة بك إلى أسئلة فرعية، فتأكد من أنها مُكملة وليست متداخلة وشاملة بشكل جماعي في معالجة سؤال الرقابة العام (الدليل التوجيهي 3000/37).

تُعد صياغة أسئلة الرقابة إما وصفية (أي أنها تصف ظرفًا) أو تقييمية (أي أنها تُقيم الظروف على أساس المعايير ويمكن أن تكون معيارية أو تحليلية) (الدليل التوجيهي 37-31/3920). 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 متلقي 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 للأنشطة 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 اختلافًا كبيرًا، بدءًا 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. على سبيل المثال، قد تتضمن رقابة الأداء بالإضافة إلى سؤال تقييم الفعالية أيضًا تقييم الضوابط الداخلية.

## الشكل 16: أنواع موضوعات الرقابة التقييمية من خلال اتباع منهجية الرقابة

نوع الموضوع	الوصف	نهج الرقابة والمثال
1 اقتصاد البرنامج وكفاءته	تتناول الأسئلة التي تركز على الاقتصاد والكفاءة التكاليف والموارد المستخدمة لتحقيق نتائج البرنامج.	<b>المنهجية المعنية بالمشكلة:</b> ما هي العوامل التي تفسر الاختلاف في تكاليف رعاية المرضى بين المستشفيات العامة؟
2 التحليل المتوقع	توفر أسئلة التحليل المستقبلية تحليلاً أو استنتاجات حول المعلومات التي تستند إلى افتراضات حول الأحداث التي قد تقع، بالإضافة إلى الإجراءات المحتملة التي قد تتخذها الجهة الخاضعة للرقابة استجابةً للأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على الاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية.	<b>المنهجية المعنية بالمشكلة:</b> • ما هي التحديات، إن وجدت، التي سيواجهها الطلاب في المدارس بالمناطق شديدة الفقر عند الإعداد للالتحاق بالجامعة في السنوات العشرين القادمة؟ <b>المنهجية المعنية بالنتائج:</b> • كيف يمكن أن تؤثر المعايير الفيدرالية المقترحة لسلامة معسكرات الشباب على المعدلات الإجمالية لإصابة الأطفال ومرضهم؟
3 فعالية البرنامج ونتائجه	عادةً ما تقيس الأسئلة التي تركز على فعالية البرنامج ونتائجه الطريقة والمدى الذي يحقق به البرنامج أهدافه وغاياته، وبالتالي قد تدرس أيضاً جودة تنفيذ البرنامج.	<b>المنهجية المعنية بالنتائج:</b> • إلى أي مدى تتبع برامج المعونة الغذائية المدرسية الدولية الممارسات الجيدة لهذه البرامج التي وضعتها الأمم المتحدة؟ <b>المنهجية المعنية بالنظام:</b> • إلى أي مدى سمحت أنظمة وإجراءات الإدارة بالاستجابة السريعة والمناسبة بشكل كافٍ للكوارث؟
4 الضوابط الداخلية	تتعلق أسئلة الرقابة الداخلية بتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة والذي تم التخطيط له لتوفير ضمان معقول لتحقيق عمليات تتسم بالفعالية والكفاءة وتقارير مالية وأداء موثوقة.	<b>المنهجية المعنية بالنتائج:</b> • إلى أي مدى تساعد الضوابط الداخلية المعمول بها في ضمان تحقيق النتائج المرجوة؟ <b>المنهجية المعنية بالنظام:</b> • إلى أي مدى تضمن وزارة العمل أن مقاييس الأداء لبرامج التدريب الوظيفي لديها صحيحة وموثوقة وكاملة؟
5 الالتزام	تتعلق موضوعات الالتزام بالالتزام بالمعايير التي تحددها القوانين واللوائح وأحكام العقد واتفاقيات المنح والمتطلبات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على اكتساب موارد الجهة وحمايتها واستخدامها والتخلص منها وكمية الخدمات التي تنتجها الجهة وتسلمها وجودتها وتوقيتها وتكلفتها. وفقاً لما تم مناقشته، قد تتضمن رقابة الأداء عناصر رقابة الالتزام.	<b>المنهجية المعنية بالنظام:</b> • إلى أي مدى امتثلت المشاريع الممولة في إطار برنامج الإغاثة في حالات الطوارئ على الطرق السريعة لمتطلبات الأهلية للبرنامج الفيدرالي؟

المصدر: مكتب المدقق العام في كندا؛ والمحاسب المالي والمدقق العام بالهند؛ ومكتب المساءلة الحكومي في الولايات المتحدة

هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لصياغة أسئلة الرقابة. وأحد الأساليب هي إعداد التحليل الهرمي للمشكلة كنموذج الموضح في الشكل 17. والغرض من هذا الأسلوب هو تقسيم غايات الرقابة إلى عدد من الأسئلة الأكثر تفصيلاً لتشكل تسلسلاً هرمياً، حيث يسمح لك هذا بالنظر في كافة أبعاد أسئلة الرقابة. كما تسعى غاية الرقابة الموضحة 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 سيتعين على الفريق الإجابة عليها أثناء مهمة الرقابة لمعالجة غاية الرقابة.

### الشكل 171 : أمثلة عن تحليل المشاكل



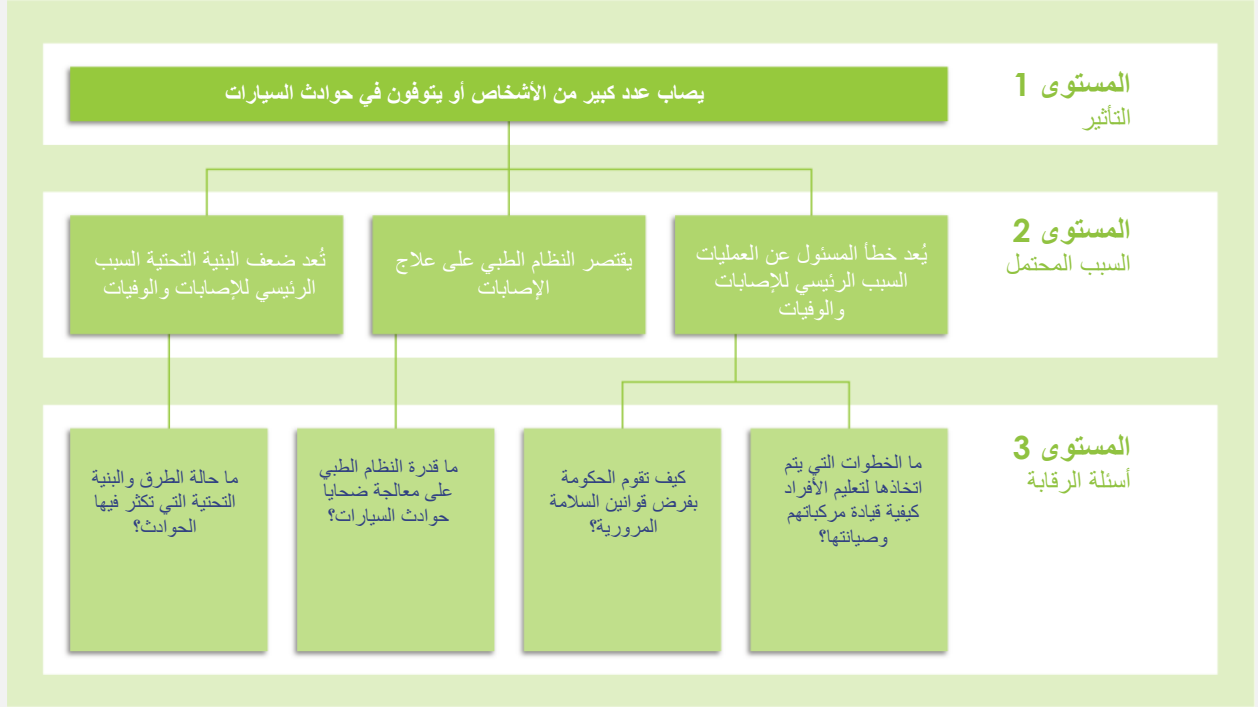
المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

يتيح لك هذا الأسلوب تقييم جدوى الإجابة على سؤال (أسئلة) الرقابة ووضع منطق يستند إلى نشاطك الرقابي.

يتمثل الأسلوب الثاني في إكمال تحليل الأسباب والعوامل الكامنة خلفه كما هو موضح في الشكل 18. اعتمادًا على مهمتك الرقابية، قد يستلزم ذلك إكمال خطوتين منفصلتين. تتمثل الخطوة الأولى في تحديد ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت أو إذا كان النظام يعمل كما هو مأمول منه، وإذا لم يمكن الأمر كذلك، فقد تكون هناك مشكلة في الأداء، وحينها ينبغي عليك النظر فيما إذا كان من الممكن إجراء التحليل كخطوة إضافية لافتراض الأسباب وتحليلها. في المنهجية المعنية بالمشكلة، يمكن أن تكون مشكلة الأداء الرئيسية والعوامل الرئيسية المحددة الأولية المسببة لها جزءًا من تخطيط الرقابة الأصلي.

يوفر التأثير، الموضح في المستوى 1، نقطة البداية لتقييم الأسباب المفترضة 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 الرقابة على الأداء للمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة الناطقة باللغة الإنجليزية، 2016

تُعد 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 ورؤى أكثر تعمقًا حول المشاكل والأسباب الفرعية. عند القيام بذلك، من المهم أيضًا أن توثق متى وكيف ولماذا تقوم بتعديل موضوعات الرقابة الخاصة بك لتوفير سجل كامل للرقابة التي تقوم بها. إذا تم إجراء تغييرات جوهرية، فمن الضروري إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة بالتغييرات.

### كيف تحدد نطاق الرقابة؟

يحدد النطاق حدود المهمات الرقابية ويتناول أشياء مثل الأسئلة المحددة التي تنوي طرحها ونوع الدراسة التي ستكملها. لنكون أكثر تحديدًا، يحدد نطاق الرقابة موضوع الرقابة الذي سيقومه المدقق ويعد التقارير حوله والوثائق أو السجلات المقرر فحصها فضلًا عن الفترة الخاصة بالمراجعة والمواقع التي يتم تضمينها. يتأثر النطاق تأثيرًا مباشرًا بغاية (غايات) الرقابة وأسئلتها. لذا، قد يتعين عليك تعديل النطاق أثناء جمع المعلومات وأن تصبح أكثر اطلاعًا بموضوع الرقابة، كما يجب مراعاة الأثر الذي قد تجريه أي تغييرات في غاية (غايات) الرقابة وأسئلتها على نطاق الرقابة، ويعد وضع نطاق للرقابة جزءًا مهمًا من تخطيط مهمة الرقابة. يُرجى الرجوع الدليل التوجيهي 24-26/3910 والدليل التوجيهي 21-23/3920 لمزيد من المعلومات.

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

## الشكل 19 : تساؤلات حول النطاق

ماذا؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الأسئلة أو الفرضيات المحددة التي يتم فحصها؟</li> <li>• ما هي العمليات الرئيسية ذات الصلة بمهمتك الرقابية؟</li> <li>• ما الموضوع الذي سيتم تقييمه وتقديم تقرير عنه؟</li> <li>• ما الموارد المتاحة لإكمال مهمة الرقابة؟</li> <li>• ما الموضوعات والعمليات والموارد التي لن يتم تناولها؟</li> </ul>
من؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الوكالات والمنظمات التي لديها مسؤوليات أو وجهات نظر ذات صلة بالرقابة؟</li> <li>• من الأفضل داخل الوكالات والمنظمات ذات الصلة لتقديم أدلة مناسبة وكافية للإجابة على أسئلة الرقابة؟</li> <li>• من المسؤول عن ضمان موثوقية المعلومات والبيانات ذات الصلة بمهمتك الرقابية؟</li> <li>• ما المنظمات أو الأشخاص الذين سيتم استبعادهم؟</li> </ul>
أين؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الأماكن المراد تغطيتها؟</li> <li>• أين المستندات والسجلات التي يجب فحصها؟</li> <li>• ما هي المواقع التي سيتم استبعادها؟</li> </ul>
متى؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو الإطار الزمني المطلوب تغطيته؟</li> </ul>

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

- سيتعين عليك مراعاة عدد من العوامل الإضافية عند تحديد نطاق الرقابة. وقد يجب عليك على سبيل المثال أن تفيد نطاقك استنادًا إلى توفر المصادر والبيانات الموثوق بها. كما قد يتعين عليك أيضًا تحسين نطاقك بناءً على:
- الموارد المتاحة لتنفيذ الرقابة، بما في ذلك الوصول إلى المدققين ذوي المهارات اللازمة لتنفيذ المنهجيات المعقدة، مثل خبراء المنهجية؛
  - الوصول إلى الخبراء المتخصصين؛
  - التكاليف المرتبطة بالسفر؛ و
  - ضيق وقت الرقابة.

قد يشمل نطاق الرقابة أي مسائل أدت إلى توصيات في تقارير الرقابة السابقة إذا ظلت هذه القضايا ذات صلة. وقد تم اقتباس أمثلة النطاق أدناه من عدة تقارير رقابة أداء منشورة مختلفة.

## نماذج لنطاق الرقابة

**1. حماية موانئ الأسماك من تقرير الربع لعام 2009 لمفوض البيئة والتنمية المستدامة.** تقرير من مكتب المدقق العام في كندا لعام 2009.

تضمنت مهمة الرقابة إدارة حماية البيئة السمكية كما تضمنت الأحكام الخاصة بقانون المزارع السمكية لمنع التلوث والسياستين (السياسة البيئية وسياسة الالتزام والتطبيق) التي تظهر مقاصد الحكومة المتعلقة بهذه النصوص. وتضمنت الرقابة سياسات المزارع السمكية وبرامج المحيطات وبرامجها وأنشطتها وبعض الإجراءات المحددة مع الأطراف الأخرى التي تدعم إدارو هذه الأحكام وتطبيقها. كما أن الرقابة لا تركز على التقييمات البيئية التي يتطلبها قانون التقييم البيئي والذي قد يكون أصدر من قبل السلطات الوزارية وفقاً لأحكام قانون المزارع السمكية.

**2. إدارة التوسع في برنامج الأكاديميات.** تقرير من مكتب الرقابة الوطني بالمملكة المتحدة، 2012.

أجرت الرقابة تقييماً لتطبيق الإدارات التعليمية لتوسيع نطاق البرنامج منذ مايو 2010 ومدى كفاية إطار عمل الرقابة ومواردها المالية في أنحاء القطاع الأكاديمي (بما في ذلك القطاع الأكاديمي الذي تم إنشاؤه قبل مايو 2010). ما يزال التوسع في مراحل متقدمة، وهناك بيانات محدودة عن كيفية عمل المدارس أكاديمياً منذ الانضمام إلى برنامج التوسع. فحصت الرقابة هذا الجانب من الأداء الأكاديمي كجزء من القيمة المستقبلية للبرنامج - مقابل التكلفة. لم يتطرق التقرير إلى تمويل رأس المال ولا تقييم تأثير التوسع على تمويل السلطات المحلية أو خدماتها بشكل متعمق.

**3. إدارة شكاوى المستهلكين.** تقرير من مكتب المدقق العام في بوتسوانا لعام 2008.

تركز الرقابة على الأنشطة التي يقوم بها مكتب حماية المستهلك لإدارة شكاوى المستهلكين أثناء السنوات المالية 2003-2006، حيث كانت تغطية الرقابة على الصعيد الوطني. ولا تتوفر أيضاً بيانات شكاوى المستهلكين للسنوات المالية 2003-04.

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

## كيف تختار معايير الرقابة؟



يضع المدقق معايير الرقابة المناسبة التي تتوافق مع غاية (غايات) الرقابة وأسئلتها وتتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة و/أو الفعالية.

المصدر: معيار الإيساي 3000/45

بمجرد تحديد النطاق الخاص بك، فقد حان الوقت للنظر في المعايير التي ستسمح لك بقياس أداء الجهات الخاضعة للرقابة نظير الأداء المتوقع.

## ما 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**كفاءة** و**فعالية** الأنشطة. باختصار، هي المعايير التي يجب على أساسها الحكم على أدلة الرقابة. وبهذا المعنى، توفر المعايير سياقاً لتقييم الأدلة وفهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات الواردة في تقرير الرقابة (الدليل التوجيهي 3910/55-60 والدليل التوجيهي 3920/38-43).

ويلزم اتباع المعايير في كافة المهمات الرقابية عند تقييم الأداء. كما ذكر، قد تشمل هذه التقييمات جوانب الالتزام 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 تكون عامة أو محددة أو نموذجاً معيارياً (أي المعايير المتعلقة بالالتزام أو الاقتصاد/الكفاءة) للموضوع قيد المراجعة. وتشتمل أمثلة المعايير على:

- القوانين واللوائح المعمول بها في عمل الجهة الخاضعة للرقابة؛
- الأهداف والسياسات والإجراءات التي وضعتها 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؛
- المعايير أو مؤشرات الأداء التي وضعها الجهاز الأعلى للرقابة أو الجهات الخاضعة للرقابة أو الجهات أو القطاعات الأخرى ذات الصلة؛
- أداء الفترات السابقة؛ و
- المعايير المستخدمة في عمليات الرقابة المماثلة أو من جانب الأجهزة العليا للرقابة. (ملحوظة: سيتعين عليك التأكد من أن هذه المعايير لا تزال صالحة).

## كيف تختار معايير الرقابة؟

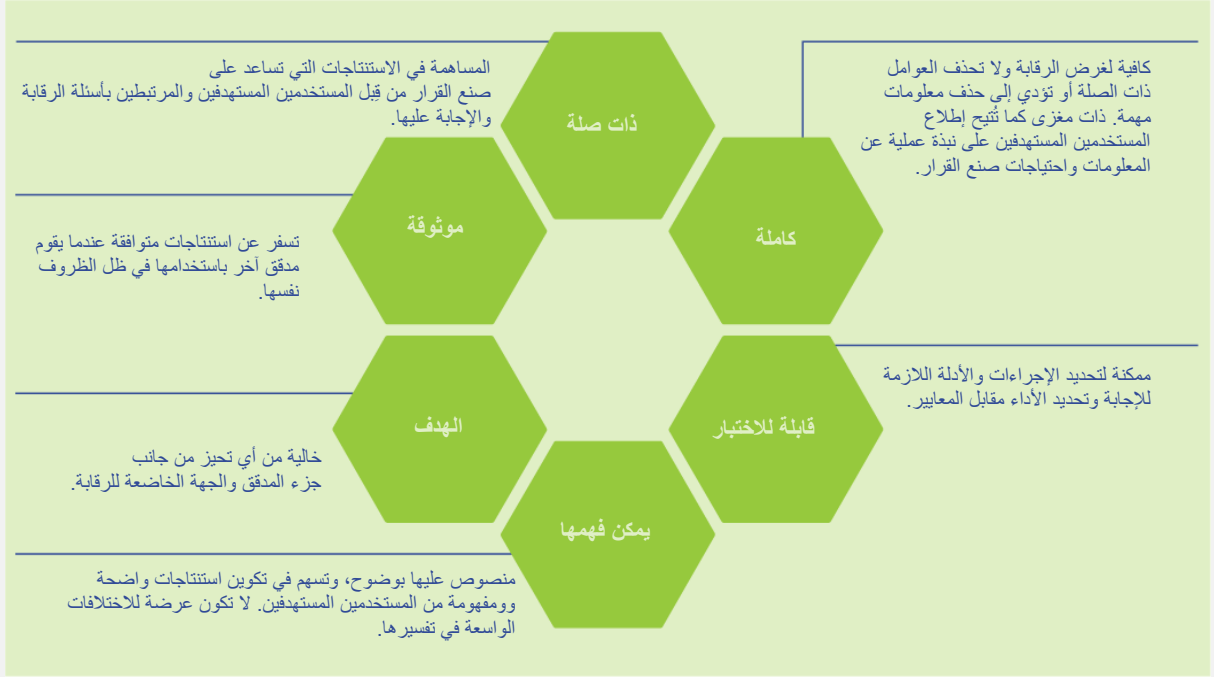
وعند اختيار معايير رقابة الأداء، من المهم أن يجرى ذلك بشكل موضوعي. وتحتاج هذه العملية إلى تناول الاعتبارات العقلانية و**الحكم المهني** السليم. أحياناً يسهل تعريف معايير الرقابة وذلك عندما تحدد السلطة التشريعية أو الحكومة الأهداف بحيث تكون واضحة ودقيقة وذات صلة، إلا أن القضية لا تنتهي هنا، فعلى سبيل المثال، قد لا تكون المعايير ذات الصلة واضحة في بداية المهمة الرقابية وقد تكون أهداف الأداء المنطبقة غامضة أو متعارضة أو غير موجودة. وبالمثل، قد تجد أن المعايير أو المعايير التي وضعتها الجهات الخاضعة للرقابة لا تساوي الأداء الجيد، مما يتطلب منك تحديد معايير إضافية أو تكييفها أو تطويرها والتي من شأنها أن توفر معايير أداء 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 سيساعدك هذا الإطار 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 الجيد على الأسس القانونية والدوافع الخاصة بموضوع الرقابة والأهداف التي وضعتها الهيئة التشريعية أو الحكومة؛ و
  - المعرفة العامة بالممارسات والخبرات في البرامج الحكومية ذات الصلة أو المماثلة أو الأنشطة.
- من الضروري أن تكون المعايير التي قمت بتحديدوها مناسبة لموضوع الرقابة وغايته (غايته). وتعد المعايير المناسبة ذات صلة 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 202 : خصائص المعايير المناسبة



المصدر: مكتب المساءلة الحكومي والدليل التوجيهي 3910: المفاهيم المركزية لرقابة الأداء، 2019

وفقاً لمعيار الإيساي 3000/49، يناقش المدقق معايير الرقابة المختارة مع الجهات الخاضعة للرقابة كجزء من تخطيط وإجراء مهمة الرقابة. يساعد القيام بذلك على ضمان فهم مشترك وعام للمعايير التي سيتم استخدامها كمؤشرات عند تقييم الموضوع. يمكن أن يساعد ذلك في معالجة الأسئلة المتعلقة بشرعيتها وقابليتها للتطبيق. فيمكن أن تكون هذه المناقشة مفيدة تحديداً في الحالات التي تحدد فيها معايير مختلفة عن تلك المستخدمة من قبل الجهات التي تم تدقيقها لقياس أدائها، ومع ذلك، فبينما الشفافية والحصول على المدخلات ذات الصلة من الجهات الخاضعة للرقابة أمران مهمان، فإن على رأس مسؤوليات المدقق - وليس الجهات الخاضعة للرقابة - اختيار المعايير المناسبة للتدقيق بناءً على طبيعة المهمة الرقابية وأسئلة المراجعة.



قد تكون بعض المعايير مشروعة للغاية في نظر الجهة الخاضعة للرقابة، مثل أهدافها أو سياساتها أو إجراءاتها. ومع ذلك، يجب أن تكون حاسماً عند النظر في مدى ملاءمة هذه المعايير ولا تفترض أن تلبية الجهة لمعاييرها الخاصة علامة على حسن الأداء. قد تضع المنظمات معايير داخلية منخفضة للغاية من أجل تحقيقها. في هذه الحالات، ابحث عن معايير إضافية لتقييم الأداء، مثل المعايير ذات الصلة المستخدمة في القطاع.

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

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

## الشكل 21: المعايير وأسئلة الرقابة المقابلة

السؤال الرقابي:	المعايير
إلى أي مدى تفي وكالة الإدارة البيئية بمتطلبات قانون المياه؟	بموجب قانون المياه، يُطلب من الوكالة إعداد تقرير سنوي إلى البرلمان حول عمل القانون.
إلى أي مدى تستوفي وكالة التعليم الأطر الزمنية لمنح العقود؟	وضعت الوكالة أطرًا زمنية داخلية لمنح أنواع مختلفة من العقود.
إلى أي مدى وضعت وكالة الإدارة الزراعية عمليات لضمان تقديم مدفوعات المساعدة بشكل صحيح؟	تتطلب سياسات الوكالة إنشاء عمليات لتحديد أهلية متلقي المدفوعات المحتملين واسترداد أي أموال تم منحها عن طريق الخطأ.
إلى أي مدى تضمن الوكالة الصحية قيام مزودي مياه الشرب باختبار جودة المياه على النحو المطلوب؟	تحدد لوائح اختبار المياه النوع والنتائج المطلوبة للاختبارات على المياه المخصصة للاستهلاك البشري.
إلى أي مدى يتخذ مكتب تكنولوجيا المعلومات بوكالة الدفاع خطوات لحماية معلومات الموظف الحساسة؟	تحدد المعايير التي تم تطويرها 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 السكان المستهدفين؟	تصف أهداف البرنامج النتائج المرجوة والتدابير المرتبطة بها لتقييم التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف.
إلى أي مدى حقق برنامج الحد من الكربون التابع لوكالة البيئة التخفيضات المستهدفة في انبعاثات الكربون؟	تحدد أهداف خفض انبعاثات الكربون المستويات المرغوبة من التخفيضات على مدى خمس سنوات.
هل توجد آليات موضوعية لزيادة وعي أصحاب المصلحة والاضطلاع بمسؤولية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وخطة 2030 في الدولة؟	وفقًا للدليل المرجعي لجدول أعمال 2030، يجب على الدول وضع إستراتيجيات اتصال مختلفة لإشراك/إعلام قطاعات مختلفة من المجتمع بالإضافة إلى إشراك الجمهور.

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



إذا اخترت وضع المعايير،  
تأكد من التشاور مع أصحاب المصلحة  
الداخليين والخارجيين، حسب الاقتضاء.  
أيضاً، ضع في اعتبارك الوقت وموارد الموظفين  
لوضع معايير جديدة والتحقق من صحتها وما إذا  
كانت متناسبة مع التكلفة الإجمالية للرقابة وأهميتها.

على سبيل المثال، إذا كنت تقوم بوضع معايير بناءً  
على آراء الخبراء، فمن المهم بشكل خاص أن  
تكون عملية الاختيار شفافة ويمكن الدفاع عنها.  
تشمل العوامل التي يجب مراعاتها كجزء من هذه  
العملية ما يلي:

- كيف سيحدد فريق الرقابة المعلومات وجمعها  
من الخبراء (على سبيل المثال، اللجان،  
والاستطلاعات، ومجموعات التركيز، وما إلى  
ذلك)؛

- المزيج المناسب من الخبراء لضمان المزيج  
المطلوب من وجهات النظر أو المنظمات أو  
القطاعات؛

- شهادات الخبراء وسمعتهم وخبراتهم؛

- مستوى الاستقلال الفعلي والمتصور للخبراء  
على أساس تضارب المصالح المحتمل فيما يتعلق  
بالمَنْصِب والانتماء والأصول ومصادر الدخل  
والظروف الأخرى ذات الصلة؛ و

- العوامل التي سيأخذها الخبراء في الاعتبار عند  
تكوين آرائهم.

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

كما ذكر سابقاً، في بعض الأحيان لا توجد معايير أو قد تكون المعايير 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، غالباً ما يتم اشتقاقها من المعايير الحالية، أو المبادئ الحالية لبحوث العلوم الاجتماعية أو معايير الممارسة المهنية، وعلى سبيل المثال، يمكنك: البحث عن المعايير الحالية المستخدمة في مواضيع أو مهام رقابية مماثلة وربما اعتمادها؛ أو 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 بما في ذلك في البيئة الدولية. عند وضعك للمعايير، يتعين عليك جعلها محكمة ومقنعة لقارئ عاقل. وعادة ما يتم التحقق من انضباط المعايير التي تبتكرها من خلال الحصول على آراء خبراء مستقلين واسعي المعرفة ممثلين للمجال على نطاق واسع.

من 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 ملائمة المعايير التي قد لا تكون على علم بها، كما أن 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. إذا لم توافق الجهة الخاضعة للرقابة على المعايير التي حددتها، فقد ترغب في إشراك خبراء خارجيين للتوفيق بين وجهات النظر المختلفة. ومع ذلك، وفي حين أن التعامل والتعليقات من الجهات الخاضعة للرقابة مهمة، تذكر أنه في النهاية يقع على عاتق فريق التدقيق مسؤولية تطوير معايير مناسبة. لذا، في حالة الخلاف المستمر، قد يختار فريق الرقابة الاحتفاظ بمعاييرهم والإفصاح عن مبرراتها في تقرير الرقابة.

## كيف تُعد منهجية الرقابة؟

### المعيار



أثناء التخطيط، يجب على المدقق وضع إجراءات المراجعة لاستخدامها في جمع أدلة مراجعة كافية ومناسبة تستجيب لغاية (غايات) الرقابة وأسئلتها.

المصدر: معيار الإيساي 3000/101

بمجرد تحديد غاية (غايات) المهمة الرقابية والأسئلة والمعايير والنطاق، سيتعين عليك التفكير في المنهجيات المناسبة لمهمتك الرقابية بالإضافة إلى الوقت والموارد المتاحة. ينبغي على منهجيتك أن تصف كيفية جمعك للمعلومات وتحليلها للإجابة على أسئلة التدقيق الخاصة بك، ويمكنك استخدام مجموعة من المنهجيات، ويناقش الشكل 22 أكثرها شيوعاً.

## الشكل 22: فوائد واعتبارات منهجيات اختيار وجمع المعلومات

التعلم	الفوائد	الأولوية
<p><b>المقابلة</b></p> <p>إجراء حوار مع شخص واحد أو أكثر، عبر الهاتف أو الإنترنت أو شخصيًا، للحصول على وجهات نظرهم حول برنامج أو نشاط.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر فهمًا متعمقًا لوجهة نظر الشخص الذي تتم مقابلاته.</li> <li>يمكن إعدادها وإكمالها في كثير من الأحيان بسرعة نسبيًا.</li> <li>تسمح بجمع المعلومات حول المواضيع الحساسة.</li> <li>تسمح بالمرونة للسعي للحصول على المعلومات بسرعة استجابةً للبيانات التي تم الإدلاء بها أثناء المقابلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن يتم تنفيذها بعناية لضمان الاتساق وتمكين المقارنة.</li> <li>لا تدعم التحليل الإحصائي.</li> <li>تستغرق وقتًا لتحديد الأنماط أو الاتجاهات وتحليلهما عبر العديد من المقابلات.</li> </ul>
<p><b>جمع المستندات مراجعة</b></p> <p>المستندات التي تم جمعها من الجهة الخاضعة للرقابة والمصادر الأخرى.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يُعد عمومًا أكثر موثوقية من الأدلة التي تم جمعها أثناء المقابلات.</li> <li>عادة ما يوفر عمق جيد ونطاق من المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب مراعاة سلامة المصدر وأصالته وسلطته وموثوقيته (المزيد من المعلومات في الفصل 5).</li> <li>قد يواجه صعوبة في الوصول إلى المعلومات حيث لا تُقدم الجهة الخاضعة للرقابة بسهولة أدلة وثائقية.</li> </ul>
<p><b>الملاحظات والفحص المباشر</b></p> <p>المراقبة المادية للبرامج والأشخاص والممتلكات والأحداث المتعلقة بالرقابة لجمع المعلومات النوعية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السماح لك بمراقبة البرامج أو الأشخاص أو الممتلكات أو الأحداث المتعلقة بالرقابة بشكل مباشر.</li> <li>يمكن أن توفر سياقًا للقضايا المتعلقة بالرقابة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد تكون الملاحظات الموجهة إلى الإجابة بشكل مباشر أو جزئي على سؤالك (أسئلتك) الخاصة بالرقابة معقدة.</li> <li>تتطلب تخطيطًا مفصلاً وجدولة دقيقة.</li> <li>يمكن أن تؤثر الملاحظة على سلوك الشخص أو الموقف الذي تتم ملاحظته.</li> <li>قد تتطلب موارد كبيرة للسفر ومشاركة الموظفين.</li> </ul>
<p><b>الاستقصاءات</b></p> <p>نهج لجمع المعلومات أو البيانات يتم استخدامه لجمع الأدلة من السكان باستخدام مجموعة قياسية من الأسئلة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طريقة لجمع المعلومات من عدة أشخاص.</li> <li>يمكن استخدام البيانات لأنواع مختلفة من التحليل.</li> <li>قد تكون البيانات المتعلقة بالمتغيرات المختارة قابلة للتعميم ودقيقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تستهلك الموارد وتستغرق الوقت.</li> <li>تطلب التخطيط والاختبار الدقيق.</li> <li>يمكن أن تتطلب تحليلًا يستغرق وقتًا طويلاً.</li> </ul>
<p><b>الزيارات الميدانية</b></p> <p>تتضمن السفر إلى موقع جغرافي لأداء أساليب الرقابة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن تجمع بين طرق مختلفة بما في ذلك المقابلات ومراجعة الوثائق والملاحظات المباشرة أو عمليات التنقيش المادي.</li> <li>يمكن تحسين فعالية التكلفة من خلال الجمع بين طرق متعددة خلال زيارة واحدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطلب تخطيطًا تفصيليًا متقدمًا وجدولة دقيقة.</li> <li>قد تتطلب موارد كبيرة للسفر ومشاركة الموظفين.</li> <li>تطلب فهمًا تفصيليًا لكيفية تنظيم الجهة الخاضعة للرقابة أو موضوعات الزيارة (الزيارات).</li> </ul>
<p><b>مراجعات الملفات والملاحظات المنظمة</b></p> <p>المعلومات أو أدوات جمع البيانات المستخدمة لتسجيل الملاحظات والمعلومات المستخرجة من السجلات بشكل منهجي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينتج عنها مجموعة بيانات منظمة وموثوقة يمكن استخدامها لدعم التحليل الكمي أو النوعي.</li> <li>أداة فعالة لجمع البيانات اللازمة لتقييم الالتزام للمتطلبات القانونية أو التنظيمية.</li> <li>يمكن أن توفر بيانات قد تكون قابلة للتعميم على برنامج أو مجموعة سكانية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطلب وقتًا وموارد كبيرة لتنفيذ هذه المنهجية.</li> <li>تطلب تخطيطًا تفصيليًا متقدمًا وتطوير أدوات صالحة لجمع البيانات.</li> <li>قد لا يمكن من تحديد سبب النواقص المبيّنة.</li> </ul>
<p><b>أساليب المجموعات الصغيرة جمع</b></p> <p>المعلومات من مجموعة من الأشخاص باستخدام أدوات مثل مجموعات التركيز (محادثات المجموعات الصغيرة المُيسرة) ولجان الخبراء.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن تكشف المناقشة عن القضايا التي لم يتم تناولها في المقابلات الفردية.</li> <li>قابلة للتأقلم مع مجموعة متنوعة من احتياجات الرقابة.</li> <li>يمكن للخبراء تقديم وجهات نظر توافقية حول القضايا أو الأنشطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن تكون مكلفة من حيث السفر أو رسوم لعقد لجان الخبراء.</li> <li>قد يكون التحليل صعبًا ويستغرق وقتًا طويلاً بسبب حجم المعلومات وتوقعها.</li> </ul>

الاعتبارات	الفوائد	الطريقة
<b>البيانات الثانوية</b> البيانات التي جمعها شخص آخر، مثل الوكالات الحكومية أو الجامعات أو المنظمات البحثية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يكون أسرع من طرق جمع البيانات الأخرى.</li> <li>• قد تكون البيانات أكثر اكتمالاً مما لو جمعتها بنفسك.</li> <li>• قد تكون فحوصات الجودة قد اكتملت بالفعل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد لا تتطابق البيانات مع هدف الرقابة.</li> <li>• قد يكون من الصعب الوصول إلى البيانات.</li> <li>• قد تطلب وقتاً طويلاً لتقييم موثوقية البيانات.</li> </ul>
<b>دراسات الحالة</b> جمع متعمق للبيانات لحدث أو أكثر أو الأحداث أو المواقع المعقدة التي تسعى إلى الإجابة عن أسئلة معقدة مثل "لماذا" أو "كيف".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تُمكن من إجراء تقييم متعمق للأنشطة، وتسهيل تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين العمليات في مواقع مختلفة، أو توضيح جوانب العمليات أو عواقب العيوب في البرامج باستخدام أمثلة "واقعية" محددة.</li> <li>• تتيح جمع المزيد من المعلومات المتعمقة حول موضوع أو أحداث معقدة.</li> <li>• يمكن للنهج أن يمكن من إثبات الأدلة ويزيد من موثوقية وصحة النتائج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تتطلب الكثير من الوقت والموارد.</li> <li>• قد يستغرق التحليل وقتاً طويلاً.</li> </ul>

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

بمجرد التعرف على المعلومات و البيانات، سيتعين عليك التفكير بعض الشيء خلال مرحلة التخطيط بالطريقة التي تنوي بها تحليل البيانات، هناك بعض 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

الاعتبارات	الفوائد	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحتاج إلى كثير من العمالة وتستغرق الوقت.</li> <li>• قد تؤدي إلى نتائج غير قابلة للاستخدام إذا تم تنفيذها بشكل غير صحيح.</li> <li>• تتطلب التخطيط وتدريب الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمكن من تحديد الأنماط أو الاتجاهات في البيانات ذات المغزى لأسئلة الرقابة وغاياتها.</li> <li>• تتيح للبيانات توجيه تطوير الفئات التحليلية.</li> <li>• يمكن استخدامها للإبلاغ عن استخدام طرق أخرى.</li> <li>• تمكن من تلخيص البيانات غير المهيكلة وتحليلها والإبلاغ عنها.</li> </ul>	<p><b>تحليل المحتوى</b></p> <p>طريقة لهيكلة المعلومات النوعية المعقدة التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة وتحليلها، مثل المقابلات أو عدد كبير من الوثائق.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتطلب خبرة كبيرة في استخدام برامج تحليل البيانات.</li> <li>• قد يتطلب وقتًا وموارد كبيرة لهيكلة البيانات بحيث يمكن تحليلها باستخدام برامج تحليل البيانات.</li> <li>• عادة لا يحدد سبب الأنماط أو الارتباطات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن من تحديد الأنماط والارتباطات في كميات كبيرة من البيانات.</li> <li>• يوفر وسيلة فعالة ومنظمة لتحليل كميات كبيرة من البيانات الكمية.</li> </ul>	<p><b>التحليل الإحصائي والنمذجة</b></p> <p>استخدام البرمجيات ونماذج الكمبيوتر لتحديد الاتجاهات والأنماط والارتباطات في مجموعات البيانات الكبيرة.</p>

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

تذكر، على الرغم من أنك ستستخدم قرارات أولية بشأن منهجية الرقابة الخاصة بك أثناء مرحلة التخطيط، فقد يتعين عليك تحسين منهجيتك أثناء إجراء الرقابة أو تعديلها. وهذا ما سيتم مناقشته بمزيد من التفصيل في الفصل 5.



عند التخطيط لطرق جمع البيانات وتحليلها، ستحتاج إلى التأكد من أن المنهجيات التي تستخدمها ستمكن فريقك من الحصول على أدلة تتناول غاية (غايات) الرقابة والإجابة على أسئلة الرقابة الخاصة بك، بالإضافة إلى ما سبق، سوف تحتاج إلى مراعاة المخاطر والقيود التي تنجم عن خبرة فريقك، والتكلفة والقيود الزمنية، ومدى توفر 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 لمساعدتك في إثبات المعلومات من عدة مصادر.

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

## أمثلة على تطبيق طرق الرقابة

تتضمن الإرشادات الفيدرالية للرصد والتقييم معظم الممارسات الرائدة وليس جميعها؛ 2019. استكمالاً لهذه الرقابة، استخدم فريق الرقابة عددًا من طرق جمع البيانات وتحليلها بما في ذلك:

1. تحليل المحتوى بالاعتماد على الوثائق والمقابلات مع إرشادات الوكالة مقابل 28 ممارسة رائدة.

2. تحليل المحتوى ومراجعة الوثائق لسياسات الوكالة والتوجيهات وإجراءات التشغيل مقابل المتطلبات المنصوص عليها في المبادئ التوجيهية الحكومية.

3. المقابلات مع مسؤولي الوكالة.

التزامات إعادة تدوير العبوات؛ 2018. استكمالاً لهذه الرقابة، استخدم فريق الرقابة عددًا من طرق جمع المعلومات وتحليلها بما في ذلك:

1. مقابلات مع أصحاب المصلحة لفهم وجهة نظرهم حول الغرض من المخطط وأدائه ومستوى الاحتيال والخطأ الحالي والرقابة الحكومية عليه.

2. الرصد المباشر لفريق امتثال التعبئة والتغليف المركزي التابع لوكالة البيئة لتطوير فهم لكيفية عمل المخطط ومراقبته.

3. تحليل محتوى التشريعات وأوراق السياسات وملاحظات الإدارة وتقارير الرقابة وتقارير الصناعة وتقارير الرقابة المنشورة ذات الصلة.

4. التحليل الإحصائي لقاعدة بيانات نفايات التغليف الوطنية لتحديد عدد الشركات المسجلة والمعتمدة في المخطط، ومقدار الإيرادات المبلغ عنها كما تم الحصول عليها من خلال النظام والاتجاهات في الوزن المبلغ عنه للعبوات المعاد تدويرها.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة

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

## كيف تواجه المخاطر أثناء إعدادك لمهمة الرقابة؟

### المعيار



يُدير المدقق مخاطر الرقابة بفعالية لتجنب تطوير نتائج واستنتاجات وتوصيات مراجعة غير صحيحة أو غير كاملة، أو تقديم معلومات غير متوازنة أو لم تضيف قيمة.

المصدر: معيار الإيساي 3000/52

من المهم إدارة أمر المخاطر خلال عملية التخطيط لمهمة الرقابة، ويتمثل الغرض الرئيسي للتخطيط لمهمة الرقابة في تحديد المخاطر الرئيسية وتخفيفها والتخطيط لها؛ وفقاً لذلك، يجب أن تكون جميع قرارات التخطيط معنية بالمخاطر.

**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، (الدليل التوجيهي 3910/61). يتضمن ذلك مخاطر عدم اكتشاف المدققين لخطأ أو تناقض أو أخطاء جسيمة - أو احتيال في الأدلة الداعمة للمهمة الرقابية، وتتضمن المخاطر احتمال وقوع حدث مصحوب بخطورة الحدث في حالة حدوثه.

### كيف تحدد وتقيم المخاطر؟

يتطلب تحديد وتقييم المخاطر أثناء التخطيط لمهمة الرقابة معرفة سليمة وحديثة بمجال الرقابة، بما في ذلك الفهم الشامل لغايات 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، وتعقيد وحساسية العمل؛ وحجم الأنشطة من حيث القيمة المالية وعدد المواطنين المخدومين؛ وكفاية أنظمة وعمليات الجهات الخاضعة للرقابة لمنع واكتشاف التناقضات أو الأخطاء الجسيمة أو الاحتيال؛ ووصول المدققين إلى السجلات.

يجب عليك تحديد وتقييم مخاطر الرقابة بشكل عام ولكل نهج تدقيق محتمل بحيث يكون لديك فهم واضح للتكاليف والفوائد والقيود الخاصة بالمنهجيات المحتملة. قد تأخذ عملية التعرف على المخاطر وتقييمها أشكالاً عديدة ولكن يمكن معالجتها بشكل عام من خلال وضع الأسئلة التالية في الاعتبار (الدليل التوجيهي 3920/61):

- هل يتمتع فريق الرقابة بالمهارات 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 التدقيق حساس أو ظاهر للغاية أو مثير للجدل (على سبيل المثال، الحساسية السياسية، حساسية وسائل الإعلام)؟
- هل المهمة الرقابية وموضوع الرقابة معقد للغاية أم أنه يشمل مجالات معرضة للمخاطر على نحو تقليدي (على سبيل المثال، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والمشتريات، والقضايا الصحية والبيئية)؟
- هل هناك تهديدات حقيقية أو متوقعة لاستقلالية المدققين المكلفين بالتدقيق؟
- هل هناك مخاطر تتعلق بنزاهة الإدارة أو العلاقات مع الجهات التي خضعت للرقابة؟
- هل تتوفر بيانات كافية، وهل البيانات ذات جودة (على سبيل المثال، الوصول إلى البيانات والموثوقية)؟

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



خطط للخطوات التي  
ستخذها لتقييم جودة البيانات.  
تتضمن الخطوات المحتملة ما يلي:

- مراجعة المعلومات الخاصة بالبيانات 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؛ و
- تتبع عينة من البيانات إلى المستندات المصدر لضمان الدقة؛
- يُرجى الاطلاع على الفصل 5 للحصول على معلومات إضافية حول تقييم جودة البيانات

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



بمجرد أن تصبح على دراية بالمخاطر، عليك أن تنتظر بعناية في مدى **تحميلك للمخاطر** - أي المستوى المقبول للتباين في رقابة الأداء بالنسبة إلى غايات الرقابة، ويجب أيضًا أن يكون تحمل المخاطر وفوائد القيام بالمهمة متوازنين، على سبيل المثال، في حالة إجراء استطلاع، يجب أن تأخذ في الاعتبار مدى تحميلك للمخاطر - مثل معدل الاستجابة المنخفض أو محدودية الحصول على الموظفين ذوي الخبرة اللازمة للتخطيط للاستبيان عن المزايا المحتملة له وإدارته بشكل صحيح.

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

يمكن أن تختلف منهجية تقييم المخاطر أثناء مرحلة التخطيط للمهمة الرقابية والتي تعد مسألة **حكم مهني**، اعتمادًا على ظروف مهمة الرقابة ومنهجيتها، راجع الملحق 5 لمعرفة الأدوات التي يمكن أن تعزز المعرفة بموضوع الرقابة وتسهيل تحليل مخاطر الرقابة.

### كيف تخفف من مخاطر الرقابة؟

بعد تحديد وتقييم مخاطر الرقابة ومستويات التحمل، من المهم تدبر أمر أي مخاطر كبيرة من خلال التخطيط لخطوات تحد منها أو التخفيف من آثارها، (الدليل التوجيهي 62/3920). ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراءات مختلفة، بما في ذلك:

يمكن تسجيل المخاطر الرئيسية في مصفوفة التخطيط، ويجب تضمين الوقت الكافي في جدول المشروع أو هيكل تقسيم العمل للمهام الخطرة ولتقييم المخاطر بشكل أكبر مع تطور الرقابة. يمكن أن يساعدك الجدول الزمني للمشروع أيضًا في تحديد المهام الحاسمة وبالتالي الأكثر احتياجًا إلى التخفيف. راجع قسم "كيف توثق خطة الرقابة؟" للحصول على معلومات إضافية حول أدوات التخطيط المهمة هذه.



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

- زيادة أو تقليص نطاق العمل؛
- إضافة متخصصين (على سبيل المثال، خبراء المنهجيات) أو مراجعين أو موظفين كبار إضافيين؛
- زيادة الموارد؛
- المراقبة المنتظمة أو تتبع التقدم المحرز 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؛ و
- 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 أنها موثوقة بدرجة كافية للغرض المقصود من مهمتك الرقابية.

يمكن تسجيل خطتك للتخفيف  
من المخاطر الرئيسية في مصفوفة  
التخطيط للرقابة، والتي تم وصفها في قسم  
"كيف توثق خطة الرقابة؟"



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

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. يناقش الفصل 2 العملية الأوسع لإدارة المخاطر في جميع مراحل المهمات الرقابية.

## كيف تحدد الأطر الزمنية والموارد اللازمة لرقابة الأداء؟

عند تخطيط مهمتك الرقابية، من الأهمية بمكان أن تحدد الأطر الزمنية الواقعية واحتياجات الموارد حتى يمكن تنفيذ العمل بطريقة اقتصادية وفعالة وسليمة وفي الوقت المناسب، وفقًا لمبادئ الإدارة الجيدة للمشروع. لتنفيذ 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. ويتطلب ذلك منك تحديدًا:

- تحديد الأطر الزمنية الواقعية للمهمة الرقابية والمهام الفردية التي يجب إكمالها، يجب أن تستند كل منها إلى المنهجية المخططة والعوامل الأخرى ذات الصلة، بما في ذلك عمليات الرقابة الداخلية ومهام الرقابة السابقة والوصول المتوقع إلى المعلومات وتوافر الموارد؛
- تحديد وتوفير 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 للتنمية. راجع الفصل 2 للحصول على معلومات إضافية حول ضمان **كفاءة فريق التدقيق**؛ و
- تحديد التكاليف المرتبطة بالسفر والتدريب والمعدات والخبراء الخارجيين في موضوع الرقابة، إلى جانب التكاليف الثانوية 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.

## كيف توثق خطة الرقابة؟

### ما خطة الرقابة؟

من المهم أن يعد المدققون خطة رقابة مكتوبة لتوجيه عملهم والتأكد من تخطيط المهمة الرقابية بشكل صحيح (الدليل التوجيهي 3920/56-58). يتمثل الغرض من خطة الرقابة في تجميع وتوثيق جهود التخطيط التي تمت مناقشتها سابقًا وتوثيقها، وربط جميع التقديرات ومكونات التخطيط معًا، وقد يختلف شكل ومحتوى خطة الرقابة باختلاف مهمات الرقابة، ولكنها غالبًا ما تتضمن مصفوفة التخطيط والجدول الزمني للمشروع وأي **توثيق رقابي** آخر مناسب للقرارات الرئيسية المتعلقة بغايات الرقابة ونطاقها ومنهجيتها والأساس الذي اعتمدته المدققين لهذه القرارات. يمكن أن 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). في المجمل يجب تضمين هذه العناصر:

- المعرفة والمعلومات الأساسية اللازمة لفهم موضوع الرقابة والجهات التي يتم تدقيقها؛
- غايات (غايات) الرقابة والأسئلة والمعايير والنطاق بما في ذلك الفترة 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؛ و
- التكلفة التقديرية للمراجعة مع أو بدون تكاليف الموظفين اعتمادًا على نظام التخطيط للجهاز الأعلى للرقابة.

توفر خطة الرقابة المكتوبة فرصة لإدارة جهازك الأعلى للرقابة للإشراف على التخطيط لمهمة الرقابة ومن بين أمور أخرى تحديد ما إذا كان: من المحتمل أن تنتج غايات وأسئلة الرقابة المقترحة تقريرًا مفيدًا؛ وتوفر الرقابة التقييم الملائم للمخاطر؛ وكفاية النطاق والمنهجية المقترحة لمعالجة غاية (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 بإمكانهم إجراء المراجعة والالتزام بالأطر الزمنية المتوقعة. لذلك كان من المهم تقديم خطط الرقابة إلى إدارة الجهاز للموافقة عليها، كما تمت مناقشته في قسم كيف يمكنك إشراك أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين والإدارة عند التخطيط لرقابة الأداء؟ أدناه. ستوجه الخطة المعتمدة فريقك في المهمة الرقابية وتوفر الأساس للإدارة لمراقبة تقدمه بانتظام. للنجاح في ذلك يجب أن تتمتع الخطة بالمرونة بحيث يمكن تعديلها مع تغير الظروف وتعمق المعرفة أثناء سير المهمة الرقابية.

#### كيف تضع مصفوفة التخطيط؟

تعد مصفوفة تخطيط الرقابة أداة رئيسية لتقديم نظرة عامة عن تخطيط الرقابة وتوثيقه، فهي توفر هيكلًا لتجميع عناصر تخطيط الرقابة الخاص بك وربطها، مما يتيح عملية تخطيط أكثر منهجية وتوجيهًا، بالإضافة إلى التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين داخل جهازك الأعلى للرقابة حول منهجية الرقابة. تساعد مصفوفة التخطيط في توثيق وربط نطاق الرقابة والغاية (الغايات) والمعايير والأساليب، مما يضمن سلسلة منطقية من التفكير بين منهجية الرقابة والنتائج المحتملة، وهو ما يوفر الأساس لأصحاب المصلحة لتطوير فهم مشترك لتخطيط الرقابة والاتفاق في النهاية على المنهجية المخطط لها، وبينما يتم إعداد المصفوفة مبدئيًا أثناء مرحلة التخطيط، إلا أنها وثيقة حية تتم مراجعتها وتحديثها، حسب الضرورة، مع تقدم أعمال الرقابة.

الأهداف الرئيسية لمصفوفة التخطيط هي:

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

عند إعداد المصفوفة، تأكد من تحديد المستخدمين المستهدفين للتقرير بوضوح بحيث يمكن مراعاة احتياجاتهم واهتماماتهم، حيث سيساعد 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 قالبًا لمصفوفة التخطيط، جنبًا إلى جنب مع إرشادات لإكمال كل قسم.

## الشكل 24 : قالب مصفوفة التخطيط

- ضع القضية في سياقها؛ أي اذكر سبب أهميتها.
- اذكر سبب إجراء الرقابة.
- تحديد فريق الرقابة والمستخدمين المستهدفين لتقرير الرقابة.
- تقديم غاية (غايات) الرقابة المجدلة.

سؤال (أسئلة) الرقابة	المعايير والمعلومات المطلوبة والمصدر (المصادر)	النطاق والمنهجية بما في ذلك موثوقية البيانات	القيود	النتائج المتوقعة من العمل
<p>تحديد أسئلة الرقابة الرئيسية.</p> <p>قد تكون أسئلة الرقابة وصفية أو تقييمية.</p> <p>تأكد من أن كل سؤال محدد وموضوعي وحيادي وقابل للقياس والتنفيذ. تأكد من تحديد المصطلحات الرئيسية.</p> <p>تساعد المسائل العامة التي تليها أسئلة فرعية أكثر تحديدًا في بعض الأحيان على توضيح النطاق وتطوير نتائج أكثر موضوعية. حدد عدد الأسئلة الفرعية بما لا يزيد عن ثلاثة أسئلة.</p> <p>مع اقتراب المراجعة من نهايتها، قد يتم تنقيح أسئلة الرقابة لتعكس نتائج بشكل أكثر دقة.</p>	<p><b>المعايير:</b> تحديد المعايير أو الخطط لجمع المستندات التي ستحدد المعايير التي سيتم استخدامها.</p> <p>كما تمت مناقشته، يمكن أن يشمل ذلك القوانين واللوائح والسياسات وأفضل الممارسات أو معايير أخرى ذات مصداقية لكيفية سير الأمور.</p> <p><b>المعلومات المطلوبة والمصادر:</b> تحديد المعلومات المطلوبة للإجابة على أسئلة الرقابة ومصادر هذه المعلومات، بما في ذلك الوثائق ومسؤولو البرنامج وقواعد البيانات والخبراء في الموضوع وما إلى ذلك.</p> <p>عندما يحتوي العمود الأول على أسئلة فرعية، فإن الربط الدقيق المباشر ليس ضروريًا تمامًا. ضع في اعتبارك ما يلزم للإجابة على السؤال وتجنب التكرار.</p>	<p><b>النطاق:</b> تحديد النطاق المخطط للعمل المرتبط بهدف البحث. سيحدد النطاق الحدود أو الإطار الزمني لسيرك نحو الغاية.</p> <p><b>المنهجية:</b> وصف إستراتيجيات جمع المعلومات أو البيانات المطلوبة، مثل مراجعة المستندات وأدوات جمع البيانات والاستبيانات ومجموعات التركيز ودراسات الحالة. تحديد النطاق المخطط لكل إستراتيجية، بما في ذلك الأطر الزمنية والمواقع وأحجام العينات.</p> <p>وصف الأساليب التحليلية التي سيتم استخدامها لتحليل المعلومات التي تم جمعها، مثل تحليل المحتوى أو ملخصات دراسة الحالة أو تحليل الانحدار.</p> <p>وصف الخطوات التي يجب اتخاذها لتقييم موثوقية مصادر البيانات.</p>	<p>تحديد أي قيود مرتبطة بالمعلومات المطلوبة أو المنهجية المخطط لها أو قدرتك العامة على الإجابة على سؤال الرقابة. يمكن أن تشمل القيود جودة البيانات المشكوك فيها أو موثوقيتها، أو عدم القدرة على الوصول إلى بعض المعلومات، أو القيود المفروضة على التوظيف أو أموال السفر، أو عدم القدرة على تعميم النتائج أو استقرارها في الكون.</p> <p>مناقشة كيف يمكن أن يؤثر كل قيد على المنتج ووصف الخطوات التي يجب اتخاذها للتخفيف من التحديات المصاحبة.</p> <p>إذا كانت القيود شديدة لدرجة أنها ستؤثر ماديًا على قدرتك على الإجابة على سؤال الرقابة، ففكر في إعادة صياغة السؤال و/أو تغيير النطاق لتقليل هذا الخطر.</p>	<p>وصف النتائج المتوقعة للعمل من خلال تلخيص ما يمكن لفريق الرقابة قوله كنتيجة للعمل المنجز.</p> <p>يجب أن تجيب النتائج المتوقعة على سؤال الرقابة في العمود الأول.</p>

المصدر: مكتب المساءلة

يمكن أيضًا توثيق مصفوفة التخطيط بتنسيقات أخرى، وأحد هذه التنسيقات هو ورقة التخطيط، التي تقدم نفس المعلومات في شكل سردي خارج مصفوفة منظمة، ويمكن أن تتخذ ورقة التخطيط نفسها أشكالًا متعددة، اعتمادًا على ظروف الرقابة وتفضيلات الموظفين/الإدارة، وإذا تم استخدامها، فراجع قائمة التحقق في الملحق 6 للمساعدة على التأكد من أن ورقة التخطيط الخاصة بك تتضمن المعلومات الضرورية.

## كيف يمكنك وضع جدول المشروع وهيكلة تقسيم العمل؟

ينشئ جدول المشروع وهيكلة تقسيم العمل خارطة طريق لأداء العمل والإجابة على الأسئلة التفصيلية حول "كيفية" تنفيذ العمل و"متى" سيتم تنفيذه و"من" الذي سيقوم بالعمل. ومثل مصفوفة التخطيط، تم إعداد الجدول الزمني للمشروع، وفي حالة استخدامه، يجب إعداد هيكل تقسيم العمل (هيكل تقسيم العمل ليس ضروريًا دائمًا) في البداية أثناء مرحلة تخطيط الرقابة. ومع ذلك، نظرًا لأن مهمات الرقابة ليست ثابتة، يتعين عليك مراقبة الجدول الزمني الخاص بك وهيكلة توزيع العمل باستمرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الاقتضاء، للتأكد من تطابق الخطط والعمل الذي يتم تنفيذه وأن عملية التدقيق تتم بطريقة فعالة.

إجمالاً، سيساعدك جدول المشروع وهيكلة تقسيم العمل على تحديد وتوثيق:

- المهام المحددة التي سيقوم بها الفريق؛
- متى ستنفذ المهام (التوقيت والتسلسل) وكم ستستمر؛
- كيف ترتبط المهام ببعضها بعضًا؛
- 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)؛ و
- الأنشطة التفصيلية المرتبطة بكل مهمة رئيسية.

يعد جدول المشروع وهيكلة تقسيم العمل أداتين متشابهتين، لكنهما يوفران أنواعًا مختلفة من المعلومات ومستويات مختلفة من التفاصيل. على وجه التحديد، يركز جدول المشروع – الذي يتم تطويره عادةً لجميع عمليات الرقابة – على الأنشطة الرئيسية للرقابة والفترات الزمنية والموظفين المرتبطين به، مما يسمح لك بتحديد مهام الرقابة وتسلسلها وتخصيص الموارد ومراقبة استخدامها عن كثب. بدلاً من ذلك، يسمح لك هيكل تنظيم العمل بتقسيم العمل إلى زيادات مميزة ووصف المهام التي سيتم تنفيذها على مستوى التفاصيل اللازمة لتحديد نطاق العمل وتمكين الإشراف عليه. وعلى عكس الجدول الزمني للمشروع، لا يركز هيكل تقسيم العمل بشكل عام على الأطر الزمنية المرتبطة بالعمل، قد يكون هذا مفيدًا بشكل خاص عندما تحتاج إلى تحديد العمل المرتبط بسلسلة كبيرة من الجهد، مثل تطوير مسح وتركيز الإشراف على تنفيذ خطوات مفصلة محددة بدلاً من التوقيت الكلي. وسواء اخترت استخدام هيكل تقسيم العمل أو الجدول الزمني للمشروع فقط، فمن المهم أن تراقب بعناية تقدم المهمة الرقابية، جنبًا إلى جنب مع إنفاق وقت الموظفين والموارد المدرجة في الميزانية.

يُرجى الرجوع إلى الملحق 7 للقوالب والأمثلة والأوصاف التفصيلية لجدول المشروع (المتغيرات الأساسية والمفصلة) وهيكلة تقسيم العمل.

## **كيف تُشرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟**

يعد *التواصل* الفعال مع أصحاب المصلحة الداخليين (أي الخبراء التقنيين والخبراء القانونيين والمنهجين) وإدارتك، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين – مثل الجهات الخاضعة للرقابة والسلطة التشريعية ووسائل الإعلام والجهات الفاعلة المعنية الأخرى – أمرًا ضروريًا من أجل التخطيط الصحيح وإجراء مهمتك الرقابية.

## كيف تتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والإدارة؟

يجب توثيق القرارات الرئيسية والاتصالات والتغييرات التي تم إجراؤها في خطة الرقابة أو أي وثائق أخرى، حسب الاقتضاء.

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

تعتمد قدرتك على وضع خطة رقابة سليمة والحفاظ عليها إلى حد كبير على مدى تواصلك مع أصحاب المصلحة الداخليين وإدارة الجهاز الأعلى للرقابة خلال عمليات التخطيط الأولية والمستمرة. كما سبق مناقشته، يجب تطوير خطة الرقابة الخاصة بك بالاشتراك مع أصحاب المصلحة الداخليين وتقديمها إلى إدارة الجهاز الأعلى للرقابة للموافقة عليها. وكجزء من هذه العملية، من المفيد لفريق الرقابة والمشرف وأصحاب المصلحة الداخليين والإدارة أن يتناقشوا بشكل جماعي ويتوصلوا إلى اتفاق بشأن خطة الرقابة، كما هو موثق في مصفوفة التخطيط والجدول الزمني للمشروع والأدوات المختارة الأخرى، مما سيساعد على ضمان اتفاق جميع الأطراف على المنهجية وقبول مخاطر الرقابة المحتملة لأن خطة الرقابة لم يتم اختبارها بعد، وغالبًا ما يتحقق ذلك من خلال اجتماع رسمي تتطلبه سياسة الجهاز الأعلى للرقابة.

وفقًا لما سبق مناقشته في هذا الفصل، يعتبر التخطيط عملية مستمرة، لذلك من المهم أن تخطط لعقد اجتماعات منتظمة مع إدارتك لإطلاعها على المستجدات واستخدام الموارد المخصصة، وسيسمح ذلك للإدارة بتوجيه أي تغييرات ضرورية في خطة الرقابة والتأكد باستمرار من أن الموارد المخصصة كافية لإجراء المراجعة 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 انعقاد الاجتماعات الدورية وإجراء المناقشات الهامة وعمليات فحص الحالة وإجراء المشاورات المخصصة.

ومع بدء عملية الرقابة، يجب أن يركز اتصالك المستمر مع كل من أصحاب المصلحة (مثل خبراء المنهجيات والخبراء القانونيين) والإدارة على تنفيذ خطة الرقابة والنتائج الأولية الناشئة. 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 في الجوانب الرئيسية للعملية الرقابية مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة المعنيين طوال مهمة الرقابة.

ويجب على المدقق الحرص على ضمان عدم إضرار التواصل مع أصحاب المصلحة بمبدأ استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وحيدانيته.

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 وغيرها من الهيئات الحكومية ذات الصلة - وعند الاقتضاء، أصحاب المصلحة غير الحكوميين مثل وسائل الإعلام عند الاقتضاء.

ويجب أن يبدأ التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة خلال مرحلة التخطيط لإجراء الرقابة ويستمر طوال مهمة الرقابة (الدليل 3910/64). من المهم إشراك الجهات الخاضعة للرقابة في وقت مبكر لمناقشة موضوع الرقابة والهدف (الأهداف) والمعايير وأسئلة الرقابة والمعلومات المطلوبة، إلى جانب الفترة الزمنية التي سيتم رقبته ويجب تضمين الأنشطة الحكومية والمنظمات و/أو البرامج (الدليل 3910/65). وستوفر مناقشة هذه الجوانب الرئيسية صورة واضحة لما تدور حوله الرقابة وأسباب إجرائها، وماذا قد تكون النتيجة، وكيف ستؤثر الرقابة على الجهات الخاضعة للرقابة. علاوة على ذلك، فإنها ترسخ أساسًا لتبادل وجهات

النظر وتجنب سوء الفهم وتسهيل مهمة الرقابة. وهذا لا يعني أن الجهات الخاضعة للرقابة تملّي شروطاً أو تتحكم بأي شكل من الأشكال في المهمة الرقابية. بالأحرى، فإن المناقشة تساعد في إنشاء عملية بناءة للتفاعل مع الجهات الخاضعة للرقابة والتي تعتبر ضرورية لإجراء رقابة فعالة. (الدليل 66/ 3910)

إن تحديد شكل ومحتوى وتوقيت/تكرار التواصل مع الإدارة أو المكلفين بحوكمة الجهات الخاضعة للرقابة هو مسألة **حكم مهني**. ومع ذلك، يفضل بشكل عام مزيج من وسائل التواصل الكتابية والاجتماعات الشخصية. على 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 الرقابة ونطاقها، بينما تفضل أجهزة أخرى تقديم هذه المعلومات فقط بعد اعتماد الإدارة لخطة الرقابة. قد تكون المنظمات التي اعتادت على العمل مع الأجهزة العليا للرقابة والمشاركة في مهمة الرقابة قد وضعت بروتوكولات تريد منك اتباعها عند العمل معها. على سبيل المثال، قد ترغب الجهات الخاضعة للرقابة في إرسال طلبات للحصول على معلومات من خلال نقاط اتصال محددة. وبالمثل، فقد أنشأت العديد من الأجهزة العليا للرقابة بروتوكولات تحدد بوضوح السياسات والممارسات المتعلقة بكيفية التعامل مع الجهات التي تقوم برقابتها. إن التوقيت الدقيق لعمليات التواصل هذه هو أمر يتعلق بالحكم المهني وبمتطلبات الجهاز الأعلى للرقابة الخاص بك؛ ومع ذلك، فمن المفيد النظر في تزويد الجهات الخاضعة للرقابة بأكبر قدر ممكن من المعلومات في أقرب وقت ممكن لتطوير فهم متبادل لغرض الرقابة ونطاقها.

يتشكل التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين أثناء مرحلة التصميم من خلال دور كل طرف واحتياجاته ومصالحه، 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 حول حالة المراجعة والنتائج الأولية. ومن المهم أيضاً كسب ثقة الجهات الخاضعة للرقابة لضمان التعاون في جميع مراحل الرقابة. راجع الدليل 73-70/3910.

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 إستراتيجية لإشراك وسائل الإعلام إذا اقتضت الحاجة، كما هو الحال عندما يكون موضوع الرقابة مثيراً للجدل أو بارزاً. وبالنسبة للعمل الجاري، فمن المناسب بشكل عام مشاركة كمية محدودة من المعلومات مع وسائل الإعلام، على سبيل المثال: هدف (أهداف) الرقابة ونطاقها ومنهجيتها؛ مصدر العمل وتاريخ الانتهاء المتوقع. وعادةً 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...

... مراعاة استقلالية أعضاء فريق الرقابة للتأكد من وضع خطط العمل بموضوعية وإمكانية تنفيذها على نحو صحيح؛

... تقييم المخاطر المرتبطة بأسئلة الرقابة ومنهجيتها المختلفة (مثل، الوقت وجودة البيانات) واتخاذ خطوات التخفيف الملائمة (مثل، إضافة المراجعين، والحصول على المعلومات الداعمة) لضمان أن الجهود ستسفر عن النتائج أو الاستنتاجات أو التوصيات الدقيقة والمكتملة والتي تضيف قيمة. تذكر أن جميع قرارات التصميم هي قرارات قائمة على المخاطر؛

... تطبيق الحكم المهني على كافة قرارات التخطيط لضمان اتخاذ قرار سليم بناءً على العوامل ذات الصلة؛ و

... توثيق اعتبارات التخطيط وقراراته الرئيسية من خلال أدوات مثل مصفوفة التصميم والجدول الزمني للمشروع وهيكل مفصل للعمل.

... التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة وغيرها من الجهات الفاعلة المطلعة للحصول على المعلومات اللازمة لوضع خطة رقابية سليمة؛

... الفهم الكافي لمجال الرقابة ونقاط الضعف والتحديات، والبيانات التي ستتوفر أثناء الرقابة، ومراعاة الأهمية النسبية لأسئلة الرقابة والمعايير الواجب مراعاتها من أجل تقييم الأداء؛

... مراعاة توافر الموارد وكفاءة فريق الرقابة عند تحديد من سيدير العمل ومتى وكيف سيتم تنفيذه؛

... التواصل باستمرار مع أصحاب المصلحة الداخليين (وأصحاب المصلحة الخارجيين حسب الاقتضاء) لضمان أن الخطة الرقابية تعكس الخبرة القانونية والموضوعية والمنهجية؛

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





- فهم أهمية جمع الأدلة الكافية والمناسبة.
- جمع المعلومات والبيانات باستخدام المنهجية المعتمدة.
- تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الكمية والنوعية.

يتمثل الغرض من إجراء رقابة الأداء في الحصول على أدلة كافية ومناسبة للوصول للنتائج التي تجيب على هدف (أهداف) والأسئلة الرقابية. وفقاً لما ذكر في الفصل 4، يجب أن توجه أسئلة الرقابة المهمات الرقابية الخاصة بك؛ وبالتالي، ينبغي أن تتناول المعلومات التي تجمعها وتحللها أسئلة الرقابة مباشرة.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات 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. وعملياً، غالباً ما تُجمع المعلومات وتُحلل وتُقيّم للتأكد من كفايتها، وملامتها في وقت واحد. وقد يكون من المفيد أيضاً البدء في تحديد عناصر النتائج المحتملة أثناء إجراءك المهمة الرقابية. مما يمكنك من تحديد أي ثغرات في أدلتك والحاجة إلى أعمال رقابية إضافية. وهي في الغالب عملية تكرارية.

أثناء جمع البيانات، قد يحتاج أيضاً فريقك الرقابي لإعادة النظر في بعض القرارات المُتخذة 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، فقد يتعين عليك إجراء تعديلات على النطاق الرقابي، وصياغة الأسئلة، وتطبيق معايير وأساليب جمع المعلومات وتحليلها. تذكر الحصول على موافقة الإدارة الخاصة بك لأي تغييرات مادية تطرأ على خطتك الرقابية وأطلع أصحاب المصلحة الداخليين والجهات الخاضعة للرقابة. (الدليل 72، 47-44/3920)

## كيف تحدد كفاءة وملاءمة الأدلة؟



ينبغي للمدقق الحصول على الأدلة الرقابية الكافية والملائمة لتحقيق نتائج الرقابة والتوصل إلى استنتاجات بغية تحقيق هدف (أهداف) الرقابة والرد على الأسئلة التي تدور حول موضوع الرقابة وتقديم توصيات متى كانت ذات صلة ومسموح بها وفقًا لتعليمات الجهاز الأعلى للرقابة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/106

يجب أن تكون نتائج الرقابة مدعومة بالأدلة، لذا فإن كمية ونوعية الأدلة التي تحصل عليها تعتبر ذات أهمية. مما يعني أنك ستحتاج إلى النظر في الأدلة وتقييمها باستمرار: (1) التخطيط للحصول؛ (2) في طور الحصول؛ أو (3) حصلوا عليها بالفعل من أجل الكفاية والملاءمة (الدليل 77-69 / 3920). ينبغي فهم الفرق بين المعلومات والأدلة قبل أن نقدم طرقًا مختلفة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها. عندما يتم جمع المعلومات الكمية والكيفية والتي ترغب في استخدامها لدعم نقطة ترغب في تحديدها فيما يتعلق بالأسئلة الرقابية؛ تصبح أدلة رقابية. ورغم أن جميع المعلومات التي تم جمعها أثناء الرقابة يمكن أن تساعدك على تطوير فهمك لموضوع الرقابة. إلا أنه غالبًا ما يبرز الدليل الذي ستستخدمه لدعم نتائجك من خلال تحليلك للمعلومات التي تم جمعها.

تشير مدى الكفاية إلى كمية الأدلة التي تم جمعها (انظر الشكل 25). هل لديك أدلة كافية لإقناع شخص مطلع بأن هذه النتائج منطقية؟ على سبيل المثال، من المحتمل ألا تكون المعلومات التي تم الحصول عليها من مصدر واحد فقط، مثل مقابلة عمل أو وثيقة واحدة، كافية لدعم نتيجة ولكنها قد تظل ذات صلة لاستخدامها كتوضيح عام. من المهم أن تكون النتائج مدعومة ومثبتة بمصادر وأنواع متعددة من الأدلة.

### الشكل 25: كفاية الأدلة

الكفاية هي مقياس لكمية الأدلة التي تستخدمها لدعم النتائج والاستنتاجات المتعلقة بهدف (أهداف) وأسئلة الرقابة الخاصة بك.

هل حصلت على أدلة كافية لإقناع شخص مطلع أن النتائج منطقية؟



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

ما مدى كفاية الأدلة التي تعتمد جزئيًا على ملاءمة الدليل؟ تشير الملاءمة إلى جودة الدليل. هل الأدلة ذات صلة وصحيحة وموثوقة؟ من المهم النظر في مصدر ومحتوى وتوقيت أدلتك عند اتخاذ هذه القرارات. يحتوي الشكل 26 على مزيد من المعلومات حول هذه المفاهيم الهامة

#### الملاءمة



الأدلة الملائمة 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 ملائمة.

تستند الأدلة الصحيحة إلى منطق سليم أو معلومات دقيقة. 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.

تعني الأدلة الموثوقة اتساق النتائج عند قياس المعلومات أو اختبارها ويجب أن تكون قابلة للتحقق أو مدعومة. على سبيل المثال، قد لا تكون البيانات الكمية التي تحصل عليها من نظام معلومات موثوقة إذا وجدت أن المستخدمين لا يدرجون البيانات في النظام باستمرار أو يتحققون من عدم وجود أخطاء بها. ويجب أن تكون الأدلة التي يتم جمعها من مصادر مختلفة وفي أوقات مختلفة متنسقة.

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

ينبغي الحصول على بياناتك من مصادر مطلعة وموثوقة باستخدام الأساليب المقبولة.

في عمليات رقابة الأداء، عادة ما تكون الأدلة مقنعة (أي تشير إلى الاستنتاج) بدلاً من القطعية (أي القول قطعاً "نعم/لا" أو "صواب/خطأ") (الدليل 3920/71). وفي 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 موثوقة من غيرها. فيما يلي نصائح مفيدة يجب مراعاتها عند تقييم مدى كفاية وملاءمة دليلك.

الملاءمة	كفاية الأدلة
✓ التأكد من مدى ملاءمة أدلتك - أي ذات أهمية بالنسبة لموضوع الرقابة الخاص بك.	✓ كلما زادت مخاطر الرقابة، زادت كمية ونوعية الأدلة المطلوبة.
✓ التأكد من أن أدلتك صحيحة - أي تستند إلى المعلومات الدقيقة والتحليلات المنطقية.	✓ كلما زادت أهمية النتيجة، زادت كمية ونوعية الأدلة المطلوبة.
✓ التأكد من أن أدلتك موثوقة - أي أن النتائج متسقة ويمكن التحقق منها.	✓ قد تتيح الأدلة الأقوى الفرصة لاستخدام أدلة أقل.
✓ غالبًا ما تكون الأدلة المستندية أكثر موثوقية من أدلة الشهادة، لكن الموثوقية تختلف تبعًا لمصدر الوثيقة والغرض منها.	✓ إن وجود قدر كبير من أدلة الرقابة لا يعوض نقص الملاءمة أو الصلاحية أو الموثوقية.
✓ تُعد الأدلة المستمدة من الشهادة المؤيدة كتابيًا أكثر موثوقية من الأدلة الشفوية وحدها.	✓ عادة ما يكون من الضروري تقديم المزيد من الأدلة عندما تكون الجهة (الجهات) الخاضعة للرقابة أو أصحاب المصلحة الآخرين لهم آراء مختلفة حول الموضوع.
✓ تُعد الأدلة المستندة إلى العديد من المقابلات أكثر موثوقية من الأدلة المستندة إلى مقابلة واحدة أو عدة مقابلات.	
✓ تعتبر الأدلة المستمدة من الشهادة التي يتم الحصول عليها في ظل الظروف التي يمكن للناس فيها التحدث بحرية أكثر صحة وموثوقية من الأدلة التي يتم الحصول عليها عندما يشعر الناس بالخوف.	
✓ الأدلة التي يتم الحصول عليها من طرف ثالث يتمتع بالمعرفة والمصادقية ومُتحيد تكون أكثر صحة وموثوقية من الأدلة التي تم الحصول عليها من إدارة الجهة الخاضعة للرقابة أو من آخرين لديهم مصلحة مباشرة في الجهة الخاضعة للرقابة.	
✓ قد تؤثر الضوابط الداخلية الضعيفة على موثوقية واتساق الأدلة عبر المنظمة. وبالتالي، فإن الأدلة التي يتم الحصول عليها عندما تكون الرقابة الداخلية فعالة تكون أكثر موثوقية من الأدلة التي يتم الحصول عليها عندما تكون الرقابة الداخلية ضعيفة أو غير موجودة.	
✓ الأدلة التي يتم الحصول عليها من خلال الرصد المباشر للمدقق والحسابات والفحص هي أكثر موثوقية من الأدلة التي تم الحصول عليها بشكل غير مباشر.	
✓ المستندات الأصلية أكثر موثوقية من المستندات المنسوخة.	

يُعد التقييم الدقيق وضمان كفاية أدلتك وملاءمتها خلال عملية الرقابة مسؤولية مهمة لفريقك الرقابي. حيث ستتطلب منك تقديم **الحكم المهني** ومهارات التفكير النقدي. (الدليل 77 / 3920)

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. ويتعين 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؛ و
- 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. وعند 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 الأسئلة الرقابية والاستخدام المقصود؛ و
- لا توفر الأدلة أساسًا مناسبًا لتناول هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها، أو دعم النتائج والاستنتاجات.

أثناء المضي قدمًا في جمع المعلومات الخاصة بك، تذكر أن **الشك** الصحي حول ما يخبرك به الناس والمعلومات التي حصلت عليها من المستندات – وليس مجرد قبول الأشياء في ظاهرها – أمر مهم للغاية بالنسبة لك لتحقيق الجودة في عملك. وهذا ما يسمى **الشك المهني** وهو مكون رئيسي لمفهومين رقابيين – **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. فعلى 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 يتحتم على المدققين أن يدركوا هذه التوترات وقيموا موثوقية المعلومات لأنها قد تمثل مصالح شخصية ولا تمثل الواقع.

حتى عندما يصف الشخص الذي أُجري معه حديثًا الوضع 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. وسيكون من النادر للغاية الحصول على أدلة كافية ومناسبة من مقابلة أو وثيقة واحدة. وقد تكون هناك ظروف محددة يكون فيها الفرد الذي أُجري حديثًا مع 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 مقابلات متعددة 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 إجرائك لأعمال الرقابة على ضمان توافر أدلة لديك ذات جودة كافية لتطوير نتائج قوية للرقابة.

## كيف تجمع معلومات لرقابة الأداء؟

### كيف يمكنك العمل 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 (الدليل 69-63/3910).

فيما يلي بعض النصائح العامة للتواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة أثناء تنفيذ عمليات الرقابة للمساعدة في ضمان جمع المعلومات بشكل سلس وفعال.

### التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة

- ✓ الاتفاق مع الجهات الخاضعة للرقابة حول الإجراءات التي ستتبعها موعد المقابلات والزيارات الميدانية ولطلب المعلومات لتجنب الخلل في الاتصال والتأخير. يتسم نهج "عدم المفاجآت" بالحكمة.
- ✓ خطط مسبقًا! إدراك أن الجهات الخاضعة للرقابة مشغولة 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 إليه.
- ✓ الاتفاق مع الإدارة العليا في الجهات الخاضعة للرقابة على الجهة التي ستبقى على اطلاع بشأن تقدم المهمة الرقابية، مما يجعل نشر هذه المعلومات مسؤولية الجهة نفسها.
- ✓ إخطار الجهات الخاضعة للرقابة في أقرب وقت ممكن بالمقابلات والزيارات الميدانية التي تخطط لإجرائها وضمن أي أطر زمنية عامة.
- ✓ منح الجهات الخاضعة للرقابة الوقت الكافي للرد على طلبات المعلومات الخاصة بك. وستختلف الأطر الزمنية المحددة بناءً على مدى تعقيد الطلب، ولكن يتعين عليك إدراك أن الطلبات العديدة للحصول على المعلومات قد تستغرق وقتًا إضافيًا من الجهات الخاضعة للرقابة لجمعها معًا.
- ✓ إبقاء الجهات الخاضعة للرقابة مطلعة على مدى التقدم المحرز في المهمة الرقابية وأي تغييرات هامة تطرأ على خطتك الرقابية والأطر الزمنية الخاصة بك.
- ✓ التصعيد المبكر لإدارتك لأي تحديات تواجهها في الحصول على معلومات من الجهات الخاضعة للرقابة حتى يمكن حل هذه المشكلات على نحو سريع.
- ✓ التواصل والعمل على حل هذه المشكلات مع الجهات الخاضعة للرقابة.
- ✓ كن مهنيًا ومهذبًا وعادلاً في جميع تعاملاتك مع الجهات الخاضعة للرقابة.
- ✓ مناقشة النتائج الأولية الناشئة مع الجهات الخاضعة للرقابة أثناء الرقابة للحصول على ملاحظاتهم ومدخلاتهم.
- ✓ إعادة النظر في بروتوكولات الرقابة مع الجهة الخاضعة للرقابة إذا واجهت تحديات أو تأخيرات ثم تعديلها حسب الضرورة.

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

يناقش الفصل 4 الاجتماع مع الجهة الخاضعة للرقابة في بداية مهمتك الرقابية. بعد انعقاد الاجتماع الأول، من المهم الاستمرار في التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة طوال فترة الرقابة وذلك بشأن العمل الذي تخطط له والأطر الزمنية لضمان فهم

المسؤولين لنطاق الرقابة وخططك والتقدم الذي تُحرزه. قد تكون المناقشات الدورية مع الجهات الخاضعة للرقابة مفيدة لتحديد مصادر إضافية للأدلة أو للحصول على وجهات نظر قد تساعد في تطوير النتائج. ومن المهم أيضًا 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 أيضًا عقد اجتماع مع الجهات الخاضعة للرقابة في نهاية عملية الرقابة. 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 أحيانًا باسم الاجتماع الختامي. ويُمثل 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. وسيتم 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. وفي هذا السياق، يمكن للمدقق الحفاظ على تعاملات بناءة مع الجهات الخاضعة للرقابة من خلال مشاركة نتائج الرقابة الأولية والحجج ووجهات النظر أثناء وضعها وتقييمها خلال عملية الرقابة (معيار الإيساي 3000/58). 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 أدناه) — فمن المهم أن تبلغ الإدارة الخاصة بك عن هذه المشكلات في أقرب وقت ممكن (الدليل 3910/91-93). يُوصى أيضًا بالمناقشة مع الإدارة الخاصة بك بكيفية وموعد إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة بهذه المشكلات.

لكن يجب عليك الاستمرار في تقييم مخاطر الاحتيال المتعلقة بهدف (أهداف) مهمتك الرقابية، بما في ذلك عوامل مثل:

- حوافز الأفراد أو الضغوط التي يتعرضون لها لارتكاب الاحتيال؛
- فرصة حدوث الاحتيال؛ و
- المواقف التي قد 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، مثل خبير قانوني، 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 أو محاولة حصول الفرد أو الجهة على شيء ذي قيمة من خلال التحريف المتعمد.

على سبيل المثال، يمكن اعتبار الجهة التي تزيف أو تحرف معلومات البرنامج أو نتائجه من أجل الحصول على تمويل حكومي، ترتكب جرائم الاحتيال.

ليس من مسؤوليتك كمدقق الكشف عن الاحتيال أو تحديد ما إذا كان الفعل احتياليًا. بل هي مهمة النظام القضائي أو غيره من الأنظمة القضائية.

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

### كيفية جمع المعلومات باستخدام منهجيات مختلفة؟

هناك العديد من الطرق التي يمكن لفرق الرقابة استخدامها لجمع المعلومات. ولكن يجب إجراء جميع مهمات الرقابة بهدف الحصول على أدلة كافية ومناسبة لدعم نتائج الرقابة. من المهم أن تتأكد من أن مهمات الرقابة التي تقوم بها ستدعم تطوير النتائج وستوفر معلومات أو تحليلات جديدة، وربما تدعم التوصيات المتعلقة بكيفية تحسين موضوع الرقابة. ثمة أنواع عدة من الأدلة، كما هو موضح في الشكل 27.



## الشكل 26: أنواع الأدلة



هناك العديد من المنهجيات المختلفة التي قد تستخدمها فرق الرقابة لجمع المعلومات، وفي النهاية إنتاج الأدلة. سيغطي هذا الفصل أربع طرق شائعة مستخدمة لجمع المعلومات بالتفصيل:

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

يختلف نوع الدليل الأكثر ملاءمة اعتمادًا على أسئلة الرقابة وكيفية استخدام الدليل في التقرير (انظر الدليل 3920/44-50). غالبًا ما يكون من المفيد استخدام أنواع عدة من الأدلة لدعم نتائجك واستنتاجاتك. وفي النهاية، من المهم تطبيق الشك المهني عند جمع البيانات وتحليلها، حيث أن قوة أدلتك ستعتمد على مدى موثوقية البيانات المجمعة بشكل إجمالي.

عند قيامك بجمع المعلومات، ضع في اعتبارك ما إذا كان عملك الرقابي يمكن أن يوفر رؤى تتعلق بالاقتصاد و/أو الكفاءة و/أو الفعالية الخاصة بالجهات الخاضعة للرقابة. وهذا يعني أن عملك الرقابي لا يمكن أن يركز فقط على ما فعلته الجهات الخاضعة للرقابة، ولكن على مدى فعاليتها وكفاءتها في القيام بذلك وباستخدام أي موارد. من المهم أيضًا أن تضع في اعتبارك مفهوم **الأهمية النسبية** أثناء تحديدك للمعلومات التي يجب جمعها وكيفية جمعها لضمان أن تكون نتائجك النهائية ذات قيمة. ووفقًا لما ذكر في الفصل 4، من المهم أن تصف في خطة الرقابة الأساليب ومصادر المعلومات التي سيستخدمها الفريق الرقابي لجمع الأدلة.

اعتمادًا على مدى تعقيد المنهجية، ضع في اعتبارك أنك قد تحتاج إلى جلب أصحاب المصلحة، مثل خبراء المنهجيات أو خبراء موضوع الرقابة أو الاستشاريين من داخل أو خارج الجهاز الأعلى للرقابة لمساعدتك في تنفيذ خطة الرقابة التي اخترتها أو تقديم المشورة أثناء اضطلاعك بأعمال الرقابة (الدليل 3910/81). إذا لم يكن لديك إمكانية الوصول إلى الخبراء الذين يمكنهم مساعدتك في المنهجيات المعقدة، فمن المهم لفريقك الرقابي تحديد طرق جمع البيانات التي يتمتع فريقك بالتدريب والكفاءة والموارد اللازمة لتنفيذها (الدليل 3910/79-80). وأخيرًا، يوصى أيضًا بأن تفكر جيدًا في البيانات التي قد تنتجها إحدى الطرق وأي قيود قبل البدء في جمع البيانات.

## المقابلات الشخصية

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

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

هناك نوعان عامان من المقابلات الشخصية — المقابلات غير المنظمة والمقابلات المنظمة.

- يتم تصميم المقابلات غير المنظمة لاستنباط مناقشة كاملة لملاحظات الشخص الذي تتم مقابلاته وإطلاعه على مواضيع المقابلة. وتكون الأسئلة غير محددة، وتطرحها بطريقة مرنة وتعتمد على المقابلة. وتكون الإجابات غير محددة أيضًا — أي، يمكن للشخص الذي تجري معه المقابلة الإجابة على الأسئلة بأي طريقة يريدونها بدلاً من الاختيار من قائمة الإجابات المحتملة. تتضمن الأمثلة على الأسئلة المفتوحة التي قد يطرحها المدقق خلال المقابلة غير المنظمة ما يلي:
  - يُرجى 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 وجد؟
  - 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. ويُستحسن التفكير في أسئلة الرقابة الخاصة بك والأدلة التي جمعتها بالفعل لوضع خيارات معقولة ومحتملة للرد في المقابلة المنظمة. يُعد هذا الأسلوب مفيدًا عندما ترغب في قياس حجم الردود. أي عندما تريد أن تقول، "من بين [عدد] الأشخاص الذين قابلناهم، قال [هذا العدد من الأشخاص]..." غالبًا ما يتم استخدامه عند إجراء الاستقصاءات التي يديرها المحاور، مثل الاستقصاءات عبر الهاتف. 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. اذكرها

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 والافات)، 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 التقرير الخاص رقم 23/2019: استقرار دخل المزارعين: مجموعة شاملة من الأدوات، ولكن يجب معالجة انخفاض الإقبال على الأدوات والتعويض المفرط.](#)

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

نصائح لطرح أسئلة المقابلات الفعالة	
✓ اطرأ أسئلة موضوعية ومحايدة دون تحامل أو تحيز.	✓ اجعل أسئلتك بسيطة وواضحة وموجزة.
✓ إذا كنت تسعى للحصول على إجابة مفتوحة، فتجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا".	✓ لا تحاول تغطية قضيتين في سؤال واحد.
✓ إذا كنت تسعى للحصول على إجابة مغلقة، فاطرأ الأسئلة التي لا تخرج إجاباتها عن "نعم" أو "لا" أو أي إجابة محددة أخرى.	✓ استخدم الأسئلة الاستفسارية لتشجيع على إجراء المزيد من المناقشة حول الموضوعات المهمة دون التحيز إلى الإجابات. على سبيل المثال، "هل يمكن أن تخبرني بالمزيد عن ذلك؟..." أو "أست متأكداً من أنني أفهم العملية تماماً. هل يمكن التوضيح؟"

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

ولكي تكون المقابلات فعالة، ينبغي أن يتم التخطيط لها بشكل جيد، وإجرائها بعناية ومهارة، وتوثيقها بشكل كامل ودقيق. نذكر أيضاً 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 فعالة مع مسؤول:

- تحديد المكتب أو الأفراد الذين سيتم مقابلتهم. إذا لم تكن متأكداً، 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 لتحديد موعد المقابلة ومكانها. تتمثل الممارسة الجيدة في وجود عضوين 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 الجهة الخاضعة للرقابة، فتأكد من أن أسئلتك تتضمن استفسارات حول مدى تحقيق الجهة لـ (الفعالية) في أهدافها، والموارد التي تتطلبها لتنفيذ مهمتها (اقتصاد) والعلاقة بين استخدامهما الموارد وتحقيق المخرجات (كفاءة). إذا كان لديك معايير محددة جيداً وذات صلة بمواضيع المقابلة، فقد يكون من المفيد استخلاص أسئلة من هذه المعايير لتسهيل تحليل

المعلومات لاحقاً. بناءً على الموقف، قد ترغب في خطوة استباقية تتمثل في إرسال هذه الأسئلة إلى الجهات الخاضعة للرقابة حتى يتمكنوا من ضمان حضور الأفراد المناسبين واستعدادهم للرد على أسئلتك. ومن المفيد أيضاً التفكير في أسئلة المتابعة المحتملة حتى تكون مستعداً 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. فمن الشائع أن يفقد شخص واحد المقابلة ويكون الأعضاء الآخرون 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، اطرح الأسئلة ذات الصلة ودون ملاحظات متأنية على إجاباتهم. من المهم أن تطرح أسئلة للمتابعة والتحقيق من أجل تحسين مدى جودة أدلتك وعمقها. على سبيل المثال، تتمثل أحد الأسئلة الاستقصائية المفيدة في "هل يمكنك أن تعطينا مثالاً على ذلك؟" من المهم أيضاً البحث عن أي دليل مخالف قد يكون موجوداً وتقييمه من أجل مساعدتك على فهم الصورة الكاملة وتجنب الاستنتاجات غير الصحيحة. كن مستعداً 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 لدعم معلومات الإثبات المقدمة من قبل المسؤولين أو توسيع نطاقها. اشرح للأشخاص الذين يتم مقابلتهم مدى أهمية وضرورة جمع المعلومات للمهمة الرقابية.
- وفي ختام المقابلة، قم بتلخيص 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 أيضاً إلى إبلاغ الأشخاص الذين تم مقابلتهم أنه قد يتعين عليك متابعتهم خلال المهمة الرقابية.

## نصائح لإجراء مقابلة فاعلة

- ✓ كن مستعدًا. قم بدراسة الموضوع ومعرفة دور الفرد (الأفراد) الذي تجري معه المقابلة.
- ✓ قم بإعداد قائمة بالأسئلة التي سيتم طرحها أثناء المقابلة مسبقًا.
- ✓ حدد موعد المقابلة ووقتها ومدتها ومكانها مسبقًا.
- ✓ استعن بأكثر من شخص من فريقك الرقابي إلى المقابلة.
- ✓ عيّن الأدوار لكل شخص قبل المقابلة، مثل من سيطرح الأسئلة ومن سيدون الملاحظات. تجنب إجراء المقابلات بمفردك إن أمكن.
- ✓ ابدأ المقابلة وقم بإنهائها في الوقت المحدد.
- ✓ كن يقظًا وملاحظًا وموضوعيًا ومحترمًا وحياديًا وحساسًا وواثقًا.
- ✓ قم بإنشاء علاقة مع الشخص الذي تتم مقابلته: المقابلة ليست استجوابًا.
- ✓ لا تتحدث كثيرًا - استمع ولاحظ بعناية.
- ✓ كن مرئيًا، ولكن ضع في اعتبارك الهدف من المقابلة.
- ✓ كن شجاعًا بما يكفي لطرح أسئلة صعبة إذا كانت ذات صلة بالرقابة؛ كن صريحًا وواضحًا.
- ✓ تجنب طرح الأسئلة المعقدة والتظاهر بالفخر أو المعرفة المفرطة أو تجنب الاستعلاء.
- ✓ في حالة وجود إجابات مراوغة، استخدم الوقفات أو الصمت للإشارة إلى أنك تنتظر الحصول على مزيد من المعلومات الكاملة.
- ✓ سجّل ملاحظات دقيقة وشاملة.
- ✓ ضع في اعتبارك إحضار مسجل صوت، إذا كان ذلك مناسبًا.
- ✓ وثّق المقابلة في أقرب وقت ممكن بعد إجرائها.

المصدر: مقتبس من دليل نموذج رقابة أداء أفرو ساي-إي، 2013؛ الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل - المقابلات الشخصية في مهمة الرقابة

### 3. يتضمن توثيق نتائج المقابلات إنشاء سجلات مكتوبة للمعلومات التي تم الحصول عليها أثناء المقابلة بطريقة تُسهل من التحليل وضمان الجودة (الدليل 3920/100). انظر الملحق 8 للحصول على نموذج لتوثيق المقابلة:

- كن دقيقًا 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، يمكنك تنظيم السجل حسب المسألة أو الموضوع الرقابي واستخدام عناوين الموضوعات لجذب الانتباه إلى الأجزاء المختلفة.
- وثّق أسماء الأشخاص الذين قمت بمقابلتهم وعناوينهم ومعلومات الاتصال الخاصة بهم. يُعد ذلك أمرًا مهمًا 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 أمرًا هامًا في تحديد مدى ملائمة المعلومات.
- من المفيد الإشارة إلى المستندات التي يقدمها الشخص الذي يتم مقابلته وربطها إلكترونيًا في سجل المقابلة عند الاقتضاء. وسيساعد 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. وإذا قررت تسجيل المقابلة، استأذن الشخص الذي يتم مقابلته وتذكر أن تسجيل المقابلة قد يمنع الشخص الذي يتم مقابلته من التحدث بحرية في القضايا الحساسة. يوصى بالرجوع إلى سياسة منظمتك بشأن المقابلات المسجلة صوتيًا لأن الممارسات تختلف بشكل كبير من جهازٍ لآخر.

وللحصول على رؤية شاملة 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. إن إجراء المقابلات يتطلب موارد كثيرة، لذا اجعل المقابلات تقتصر على ما هو ضروري. تتمثل إحدى طرق تحديد ذلك في التفكير فيما إذا كان إجراء مقابلات إضافية سيضيف معلومات جديدة أو مثيرة للاهتمام لا يمكنك الحصول عليها من مصادر أخرى، مثل المستندات. 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 الوثائق

تعتمد الرقابة النموذجية على مجموعة واسعة من الأدلة الموثقة لدعم النتائج والاستنتاجات. لذا، يُعد جمع الوثائق طريقة مهمة للغاية للحصول على الأدلة.

تعد الأدلة الموثقة عادة أكثر موثوقية من أدلة الإثبات. ومن المهم أن يكون لديك أدلة موثقة لتأييد أدلة الإثبات التي تحصل عليها (راجع الشكل 27 والدليل 3920/74-77). 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 فمن المفيد وضع هذه الأسئلة في الاعتبار:



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

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

### الجهات الخاضعة للرقابة

بالنسبة لمعظم مهمات 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؛ و
- الأبحاث أو الدراسات المتعلقة بموضوع الرقابة.

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

تذكر طلب التوثيق الذي يثبت البيانات الرسمية ويؤكد الحقائق ذات الصلة ويتيح رؤى حول مدى فاعلية وكفاءة الجهات الخاضعة للرقابة في القيام بدورها فيما يتعلق بهدف (أهداف) وأسئلة المهمة الرقابية.

أثناء قيامك بجمع الوثائق من الجهات الخاضعة للرقابة، تتحمل مسؤولية تقييم ما إذا كانت المعلومات ملائمة. ولا يمكنك زعم أن الوثيقة أو البيانات ذات الصلة أنها صالحة وموثوقة لمجرد أن الجهات الخاضعة للرقابة هي التي قدمتها. على سبيل المثال قد لا يكون لدى الجهات الخاضعة للرقابة معلومات دقيقة أو أنها 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 للتأكد مما 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. ضع في اعتبارك أيضًا توقيت المستندات التي تقوم بمراجعتها. تحديدًا، إذا كنت تقوم بفحص المستندات المتعلقة بحدث معين، فحدد ما إذا كان قد تم إعداد المستند في وقت الحدث أو بالقرب منه. على سبيل المثال، هل تم إعداد محضر الاجتماع في اليوم نفسه أم بعد ستة أشهر؟ قد يؤثر ذلك على مدى صحة وملاءمة أدلة الرقابة. من المفيد الاحتفاظ بسجل لتسجيل جميع المستندات التي تجمعها أثناء المراجعة والتحكم فيها. حيث يساعدك هذا في تتبع المستندات التي طلبتها، وما قدمته الجهة الخاضعة للرقابة، والمستندات التي لا تزال معلقة.

قد تواجه تحديات في الحصول على مستندات أو معلومات من الجهة الخاضعة للرقابة، وذلك بناءً على الجهة الخاضعة للرقابة وحساسية الموضوع. إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة تحاول منعك من الحصول على معلومات ذات صلة بأسئلة الرقابة الخاصة بك، فمن المستحسن 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 الخاضعة للرقابة وكيفية معالجتها

- ✓ استناداً إلى قوانين الدولة، ينبغي أن يمتلك كل جهاز أعلى للرقابة الحق القانوني في الوصول إلى الوثائق والمعلومات الحكومية ذات الصلة لدعم المهام الرقابية التي تجريها. قد 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 أكبر.
- ✓ ومع ذلك، قد لا توفر بعض الجهات الخاضعة للرقابة إمكانية الوصول بسهولة إلى المعلومات التي تطلبها. إذا كنت تواجه صعوبة في الحصول على المعلومات التي تعتقد أن جهازك الأعلى للرقابة مخول قانونياً بالحصول عليها، مثل فترات التأخير الطويلة أو رفض الحصول على المعلومات:
- ✓ قم بإخطار مشرفك على الفور حتى يدرك المشكلة ويمكنه تصعيدها إلى الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة، حسب الاقتضاء؛
- ✓ استشر خبير قانوني داخل جهازك الأعلى للرقابة للتأكد من أن المعلومات التي تطلبها هي معلومات يحق للجهاز الأعلى للرقابة الخاص بك الحصول عليها، وللحصول على المشورة حول كيفية صياغة طلبك للحصول على المعلومات؛
- ✓ تأكد من أن طلبك للحصول على المعلومات يرتبط مباشرة بأسئلة رقابية محددة؛
- ✓ اشرح طبيعة الطلب للجهة الخاضعة للرقابة على وجه التحديد قدر الإمكان وربطه بسؤال (أسئلة) الرقابة المحددة؛
- ✓ حدد مواعيد استحقاق محددة لتلقي المعلومات أو الاجتماعات المطلوبة؛
- ✓ إذا كانت المعلومات المطلوبة حساسة من الناحية القانونية، فعليك التعاون مع إدارة الجهاز الأعلى للرقابة والجهة الخاضعة للرقابة لتحديد ما إذا كان هناك مصدر بديل للمعلومات يلبي احتياجات المهمة الرقابية أو ما إذا كان من الممكن توفير تسهيلات مقبولة، مثل مراجعة المعلومات في موقع يمكن الوصول إليه؛ و
- ✓ وثق 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: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوسامي

## مصادر الأطراف الخارجية

قد تكون المنظمات 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. وكما ذكر في الفصل 4، من المفيد دائماً من بداية المهام الرقابية إجراء بحث موسع على تقارير البحث العامة أو الكتب أو الأوراق المتعلقة بمجال الرقابة لمساعدتك في تحديد المصادر ذات الصلة.

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

قد يكون جمع المعلومات من منظمات الجهات الخارجية والتي لديها معرفة واسعة، مفيداً بشكل خاص إذا كنت تشك في مصداقية أو انفتاح الجهة الخاضعة للرقابة. في مثل هذه الظروف، قد 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



تعد أداة جمع البيانات المحددة جيدًا أمرًا هامًا لإجراء مراجعة ناجحة للملف. تأكد من:

- فهم محتويات الملفات قبل إعداد أداة جمع بياناتك؛
- إعداد الأسئلة التي ستساعدك على استخلاص المعلومات المطلوبة من الملفات بعناية؛ و
- اختبار أداة جمع البيانات في عدد صغير من الملفات للتأكد من استخلاصها للمعلومات المطلوبة.

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

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 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 9 للحصول على مثال للمقارنة بين ملفين.

## المصادر المستندة إلى الويب

غالبًا ما تستخدم فرق الرقابة المصادر المستندة إلى الويب للحصول على المعلومات. وقد تتضمن المصادر المواقع الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أو الهيئات التشريعية أو الاتحادات التجارية أو وسائل الإعلام. كما 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.

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

- هل المصدر موثوق؟
- هل هذا المصدر معتمد في هذا الموضوع؟
- هل هذا المصدر يُعول عليه؟
- هل هذا المصدر غير متحيز؟

إذا كنت تستخدم معلومات من مصادر مستندة إلى الويب، فمن المهم أيضًا الإبلاغ عن تاريخ استرداد المعلومات نظرًا لإمكانية تغيير المعلومات المستندة إلى الويب. وفي 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. فإذا 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. 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 بعض الخطوات المحتملة التي يمكنك اتخاذها لتقييم موثوقية مصدر البيانات. وسيعتمد 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 المغايرة 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. وقد 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.

ومن المستحسن أن تبدأ في تقييم موثوقية البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر في أقرب وقت ممكن بعد تصنيف البيانات كدليل مادي محتمل. راجع الملحقين 10 و 11 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. كما 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 قد 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 منظمتك.

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

ومن المهم 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.

قد تكون هذه الأساليب مفيدة للغاية إذا كانت أسئلة الرقابة تتعلق بحالة العناصر أو الممتلكات أو إجراء الحسابات الخاصة بالجرد أو ما إذا كانت العملية تجري على النحو المنشود. ويمكن 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 امثالهم 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 ميدانية للمزارعين للتحقق من مدى امثالهم الفعلي للمتطلبات المتعلقة بتلقيهم للمدفوعات والمنح مثل ما إذا خصصوا للحيوانات التغذية المناسبة ومساحة الرعي المطلوبة قانونًا. ولمزيد من المعلومات، راجع [التقرير الخاص رقم 31/2018: سلامة الحيوانات في الاتحاد الأوروبي: سد الفجوات بين الأهداف الطموحة والتنفيذ الفعلي](#).

يقدم الشكل 28 بعض الأمثلة الإضافية لموضوعات الرقابة التي قد تفيد من الرصد المباشر أو الفحص المادي والملاحظات أو عمليات التفتيش ذات الصلة والتي يمكنك أخذها في الحسبان.

الشكل 27: أمثلة على عمليات الرصد المباشر والفحص المادي

صيانة المقاول للمرافق المملوكة للحكومة	إجراء زيارات ميدانية إلى الممتلكات ذات الصلة لإجراء معاينة مادية للمباني استنادًا إلى المعايير المنصوص عليها في العقد. التقط صوراً ووثق الأوضاع التي تلاحظها.
إجراءات التفتيش الجمركي في المطارات	إجراء زيارات إلى المطارات ذات الصلة وملاحظة كيفية إجراء عمليات التفتيش الجمركي. سجل ملاحظاتك حتى يمكنك مقارنتها بما تلاحظه بشأن إجراءات الجهة الخاضعة للرقابة في إجراء عمليات التفتيش. قد يساعدك هذا في تحديد ما إذا كانت عمليات التفتيش تتم وفقًا للإجراءات المحددة ومستوى الموارد المطلوبة لإجراء عمليات التفتيش هذه. يمكنك أيضًا التفكير أثناء ملاحظاتك فيما إذا كانت هناك طرق تجعل الجهة الخاضعة للرقابة أكثر كفاءة في طريقة إجراء عمليات التفتيش.
الموافقات على المشتريات الكبيرة للمعدات	فحص الملفات ذات الصلة للتحقق من التوقيعات ووثائق اعتماد مسؤولي الموافقة وفقًا للمتطلبات القانونية. يمكنك أيضًا استخدام هذا النوع من المعلومات كجزء من مراجعة أوسع لمساعدتك في تحديد ما إذا كان التوجيه والتدريب للمسؤولين المعتمدين كافٍ لضمان امثالهم 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 تتمثل بشكل فعال لسياسات سلامة الأغذية من خلال إجراء الفحوصات المادية المناسبة للمنتجات الحيوانية وغير الحيوانية المستوردة والموارد المستخدمة.

المصدر: مكتب محاسبة الولايات المتحدة؛ تقرير خاص صادر عن المحكمة الأوروبية للمدققين رقم 02/2019: المخاطر الكيميائية في الغذاء: توفر سياسة سلامة الأغذية في الاتحاد الأوروبي حماية لنا ولكنها تواجه تحديات، 2019

تعد 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 حول الأضرار الناجمة عن الفيضانات في أحد المواقع الحكومية. ثم بعد ذلك، يمكنك التقاط صوراً فوتوغرافية عن الأضرار للتأكد من صحة التصريحات الرسمية.

ومع ذلك، عمليات الرصد المباشر والفحص المادي التي من شأنها الإجابة مباشرة أو جزئيًا على أسئلتك الرقابية قد تكون أكثر تعقيدًا. ولذا، يتعين عليك التحدث إلى أحد أصحاب المصلحة ذوي الخبرة في هذا المجال، كخبير منتهي للحصول على التوجيه أو المساعدة في أعمال 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 للقرود أو سجلات جرد الجهات الخاضعة للرقابة أو الإجراءات اللازمة. يناقش الفصل 4 معايير الرقابة بطريقة مفصلة.

3. **حدد الأدلة التي ستجمعها وكيفية جمعها.** استنادًا إلى المعايير التي حددتها، ينبغي لك وضع مجموعة منظمة من الأسئلة لك وفريق الرقابة لديك للإجابة عليها أثناء إجراء عمليات الرصد والفحص. وقد يشار إلى هذا بآلية جمع البيانات. راجع الملحق 12 للاطلاع على عينة لآلية جمع البيانات. يجب أن تكون مجموعة الأسئلة هذه بسيطة بالنسبة لك وفريقك الرقابي وذلك للإجابة بشكل متسق عند كل عملية رصد أو فحص حتى إذا تم إجراؤها بشكل منفصل. وقد تكون المعلومات التي تريد جمعها كمية (تعدد 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 عمليات تفتيش الجمارك فلن تحتاج إلى تحديد أنه يتم رصدها. وقد ترغب أيضًا في تقييم مدى سرعتها (الكفاءة) ودقتها (الفعالية) وبأي الموارد (الاقتصاد). بالإضافة إلى ذلك، فإن القرارات التي تتخذها حول كيفية إجراء الملاحظة - مثل إجراء ملاحظة سرية مقابل ملاحظة علنية أو مراقبة عملية كمشارك - يمكن أن تؤثر على جودة الدليل. على سبيل المثال، قد يتبع مسؤولو الجمارك الذين يدركون أنك تراقب عمليات التفتيش الخاصة بهم الإجراءات عن كثب أكثر من أولئك الذين ليسوا على علم.

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 (الدليل 3920/100). وتذكر دائمًا وقت حدوث عملية الرصد أو الفحص ومكانها وكيفيةها بالإضافة إلى التأكد من تسجيلها أو توثيقها بطريقة تمثل الحقائق على نحوٍ منصف. على سبيل المثال، في حالة وقوع حدث طارئ أثناء عملية الفحص، قد لا تعكس استجابة الجهات الخاضعة للرقابة لهذا الحدث العمليات النموذجية للجهات. ومن المهم أيضًا أن تسجل ما لاحظته بدلاً من تفسيرك لما لاحظته. ويجب أن يأتي تحليل هذه المعلومات لاحقًا. راجع الملحق 12 للاطلاع على نموذج عينة توثيق عمليات الرصد المباشر أو الفحص المادي.

### إجراء زيارات ميدانية

تتطلب الرقابة النموذجية العديد من أنواع الأدلة وطرق جمع المعلومات. فعند إجراء الرقابة، غالبًا ما يكون لديك وقت وموارد بشرية ومال أقل مما تريد. وهذا الأمر الذي يتطلب استخدام موارد الجهاز الأعلى للرقابة بحكمة، يستلزم أن تقوم بجمع المعلومات بأكثر الطرق فاعلية ممكنة. ويتمثل أحد الأساليب التي يستخدمها معظم المدققين للقيام بذلك في إجراء زيارة ميدانية تجمع بين مقابلات متعددة أو جمع المستندات والملاحظات المباشرة أو عمليات التفتيش الفعلي في زيارة واحدة إلى أحد المواقع أو موقع جغرافي. فيما يلي مثال على كيفية استخدام زيارة ميدانية لدعم الرقابة المتعلقة بإدارة تدريب مفتشي الجمارك.

**نموذج الزيارة الميدانية لتقييم مدى كفاية تدريب مفتشي الجمارك.** بالنسبة للسؤال الرقابي الموجه نحو النظام والمتعلق بإدارة التدريب لمفتشي الجمارك، يمكن لفريق الرقابة إجراء عملية جمع المعلومات التالية خلال زيارة ميدانية تستغرق عدة أيام إلى المدينة التي يوجد بها برنامج التدريب:



#### اليوم 3

زيارة المطار المحلي لمتابعة قيام المفتشين بالتفتيش الجمركي ومقابلة المفتشين والمشرقيين.



#### اليوم 2

الرجوع إلى الأكاديمية لمشاهدة التدريب والتقاط صور أو فيديو للتدريب والوسائل التدريبية المرتبطة به.



#### اليوم 1

زيارة الأكاديمية التي تقدم التدريب على التفتيش الجمركي للمفتشين الجدد لإجراء مقابلات مع مديري البرنامج والمسؤولين الذين يطورون منهج التدريب والمسؤولين الذين يقدمون التدريب.

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

تتطلب جدولة إجراء زيارات شاملة إلى الموقع تخطيطاً وجدولة دقيقة وفهماً لكيفية تنظيم الجهة الخاضعة للرقابة أو موضوعات الزيارة. ومع ذلك، فإن الجهد الإضافي للقيام بذلك سيسمح لك بجمع المزيد من الأدلة في فترة قصيرة أكثر مما لو أجريت مقابلات وملاحظات فعلية في زيارات منفصلة للموقع.

### الاستقصاءات

تعد الاستقصاءات وسيلة أخرى لجمع المعلومات والتي يمكن لفريق 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. وقد 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، مثل قياس مستوى رضا المستخدمين المستهدفين حول الخدمات العامة المقدمة.



#### إذا كنت تخطط

لتطبيق الاستقصاء على بعض من الجمهور، فيتعين على وسائل الإعلام التقليدية أو الاجتماعية توفير خيارات فعالة للوصول إلى جمهورك المستهدف.

على سبيل المثال، استخدم مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية مؤخرًا وسائل التواصل الاجتماعي لاستقصاء أفراد من سكان الولايات المتحدة الذين عاشوا في مساكن عسكرية مخصصة.

إذا كنت تستخدم الوسائط للاتصال بمجموعات الاستقصاء، فاحرص على التأكد من أنك تستخدم طرقًا شاملة - أي الطرق التي ستصل إلى جميع المجموعات السكانية الفرعية للجمهور المستهدف - بحيث لا تحيز النتائج بدون قصد.

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

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 مزايا 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 \(مكتب المساءلة الحكومي-375-19\)](#).

من المهم ملاحظة أن تصميم الاستقصاء وإدارته والذي يثمر عنه معلومات تتسم بالموضوعية والمصادقية 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 استخدامها بشكل فعال بدلاً من الاستقصاء أو كدليل إثبات بالمعلومات المتعلقة بالشهادة المجمعة من الاستقصاءات.

وفيما يلي ملخص لبعض الخطوات الرئيسية في إدارة الاستقصاء ومناقشتها بمزيد من التفصيل في الملحق 14. وإذا كان فريق الرقابة لديك يفكر في إجراء استقصاء، فمن المأمول أن تبحث عن 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. يوفر المربع أدناه مقدمة موجزة فقط لمفهوم انتقاء العينات، ولكن هناك الكثير لتعلمه حول انتقاء العينات وكيف يمكن استخدامها. يوصى بطلب مشورة خبير ومراجعة الأبحاث الأكاديمية عند التفكير في انتقاء عينة.

## انتقاء العينات

قد يمثل انتقاء العينات أداة قوية لتقدير خصائص السكان عندما لا يمكنك جمع معلومات عن المجتمع بأكمله. والعينة عبارة عن مجموعة من الأشخاص أو المواقع أو الكائنات أو العناصر أو المستندات المأخوذة من مجموعة أكبر من السكان. يمكن لفريق الرقابة استخدام انتقاء العينات كأداة لطرق جمع البيانات المتعددة، بما في ذلك مراجعات المستندات أو التفتيش الفعلي أو الاستقصاءات. وهناك نوعان عامان من العينات: الاحتمالية وغير الاحتمالية.

### العينة الاحتمالية

تُطبق العينة الاحتمالية أساليب انتقاء العينات العشوائية لإنشاء عينة. ويتمتع كل فرد من المجموعة الإحصائية بفرصة محددة ومتكافئة في أن يتم اختياره لمثل هذه العينة.

تتيح العينات الاحتمالية المصممة جيدًا للمحللين، الإدلاء ببيانات حول المجموعة الإحصائية بالكامل وقياس دقة تقديراتهم.

### العينة غير الاحتمالية

تُعد العينات غير الاحتمالية أبسط ولكنها أكثر تقييدًا من حيث النتائج التي تقدمها. وقد تُطبق هذه العينات أساليب عشوائية أو غير عشوائية، مثل تقدير المدقق أو انتقاء العينات الملائمة. يفضل استخدام العمليات العشوائية، إن أمكن، رغم أنها لن تسمح لك بتعميم نتائجك عبر المجموعة الإحصائية في هذا النوع من العينات.

وقد تكون العينات غير الاحتمالية مفيدة عندما تحتاج إلى معلومات وصفية حول عينتك أو إذا كنت تحاول إثبات وجود موقف أو خطأ بدلاً من الانتشار. لا يُنصح باستخدام العينات غير الاحتمالية باعتبارها الدعم الوحيد للنتائج التي تتضمن تقديرات المتغيرات.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

2. **حدد أسلوباً لإدارة الاستقصاء.** ثمة 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. وسيؤثر الأسلوب الذي تختاره 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

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.

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 السكانية الفرعية للاستفادة المقصودة من نتائج 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 بأكملها أو ما إذا كان يمكن استخدام الإجابات في نطاق محدود فقط.

إذا لم تتلق ردودًا كافية على الاستقصاء الخاص بك من المجموعات الإحصائية الفرعية، فهناك احتمال أن تكون نتائجك متحيزة.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

3. **تحليل استجابات الاستقصاء.** يتعين عليك تحليل المعلومات التي حصلت عليها من الدراسة الاستقصائية لكي تستخدمها كدليل. وسيعتمد نوع التحليل المطلوب على أنواع الأسئلة التي طرحتها وعلى كيفية استخدامك للمعلومات. وسيتم شرح 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.

يتطلب 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 وحيدية.
- ✓ تجنب الأسئلة الغامضة أو المبهمة.
- ✓ عدم التعرض لقضيتين في سؤال واحد.
- ✓ طرح الأسئلة التي سيتم استخدامها للتحليل فقط.
- ✓ تجنب طرح الكثير من الأسئلة المفتوحة.
- ✓ ابدأ الاستقصاء بطرح أسئلة يسيرة.
- ✓ تجنب طرح الكثير من الأسئلة المفتوحة.
- ✓ إجراء اختبارات أولية لأسئلة الاستقصاء مع أفراد المجتمع المستهدف.

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



## 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.

### دراسات الحالة

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 "ماذا" أو "كيف" المعقدة. تستغرق دراسات الحالة وقتاً طويلاً وتتضمن عادة الأساليب المتعددة لجمع المعلومات ومصادر المعلومات. ونظراً لأن دراسات الحالة تركز على حدث واحد أو حدث محدود، فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها لن تكون ممثلة لكافة الأحداث. في الواقع، غالباً ما يتم اختيار موضوعات دراسة الحالة بشكل هادف لأنها تقدم وجهات نظر خاصة أو فريدة. ويمكنك تجنب التحيز في مثل هذه الحالات من خلال تضمين الموضوعات التي تقدم وجهات نظر متعددة ووصف الاختلافات بموضوعية. تعمل المعلومات التي تم الحصول عليها من دراسات الحالة بشكل جيد مع أو تكمل طرق جمع البيانات الأخرى.

### مجموعات النقاش

تدير مجموعات النقاش مناقشات مع مجموعات من المشاركين لاكتشاف المفاهيم أو الحصول على معلومات عن تجاربهم المتعلقة بالموضوع (على سبيل المثال، وجهات نظر مفتشي الجمارك حول جودة تدريبهم). وتختلف مجموعة النقاش عن المقابلة الجماعية لأنها تهدف أيضاً إلى مراقبة واستكشاف التفاعل بين المشاركين. كما هو الحال مع العديد من أساليب جمع البيانات، يمكن للأفراد الذين تم اختيارهم للمشاركة أن يؤثروا على ملائمة المعلومات التي تحصل عليها ولذلك، اختر بعناية لتجنب التأثير على النتائج.

يؤثر اختيار الموقع لدراسات الحالة تأثيراً مباشراً على البيانات التي ستكون قادراً على جمعها ونتائجك التي توصلت إليها. تأكد من:

• اختيار دراسة حالة مدروسة جيداً ويمكن الدفاع عنها وموثقة؛ و

• اختيار المواقع التي تحتوي على مجموعة من الخصائص ذات الأهمية. على سبيل المثال، اختيار مواقع من المناطق الريفية والحضرية، أو المدن الكبيرة والصغيرة، أو المناطق التي يجري بها الكثير أو القليل من الأنشطة.

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

يكمن الهدف من مجموعة النقاش في إجراء مناقشة قوية بين المشاركين. ولتشجيع هذا:

- إبقاء المجموعات صغيرة - حوالي ثمانية إلى عشرة مشاركين؛
- طمأننة المشاركين بعدم الكشف عن هويتهم؛ و
- إنشاء مجموعات متجانسة بحيث يشعر المشاركون بحرية التعبير عن وجهات نظرهم بصديق (على سبيل المثال، المديرين مع الموظفين والموظفين).

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

## العوامل المهمة التي يتعين مراعاتها أثناء جمع المعلومات

- ✓ بالنسبة لمعظم موضوعات الرقابة، ستتوفر معلومات أكثر بكثير 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 خلافات 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 أنه تتولى أنت مسؤولية ممارسة التقدير والشك المهنيين وتنتظر في القضايا من وجهات نظر مختلفة. وسيطلب ذلك الاستمرار في التصرف بصورة موضوعية وشفافة تجاه وجهات النظر والحجج المختلفة.

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

## كيف تحلل المعلومات؟



يجب على المدقق تحليل المعلومات التي تم جمعها والتأكد من وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والاستجابة لهدف (أهداف) الرقابة وأسلتها، وإعادة صياغة هدف (أهداف) الرقابة وأسلتها 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، الكفاءة، أو الفعالية** للإجابة على أسئلة الرقابة. وسيساعدك التركيز على الأسئلة على تنظيم معلوماتك وضمان أن التحليل يساعدك على الحصول على الإجابات التي تحتاجها.

وحسب ما تم مناقشته في هذا الفصل، يجري 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.

هناك العديد من الأنواع المختلفة للأساليب التحليلية التي يمكنك استخدامها لتحليل المعلومات المجمعة. وستستند الأساليب التي استخدمتها إلى أسئلة الرقابة وطبيعة المعلومات (الدليل 3920/86) وفيما يلي موجز لبعض الأساليب الكمية والنوعية الشائعة في تحليل المعلومات والبيانات.

### ما 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.

وعلى وجه التحديد، ستكون قد أجريت العديد من المقابلات وجمعت العديد من المستندات خلال رقابتك والتي تحتوي على أدلة لمساعدتك في الإجابة على أسئلتك الرقابية. قد توفر أسئلتك الرقابية هيكلًا أساسيًا لتحليل المعلومات النوعية التي جمعتها لتحديد الأدلة الرئيسية. وعلاوة على ذلك، هناك العديد من الأساليب النوعية المختلفة التي يمكنك استخدامها لتحليل المستندات، بدءًا من الأساليب البسيطة إلى المعقدة التي تتطلب التخطيط. يعرض الشكل 29 بعض الأمثلة على الأساليب الشائعة للتحليل النوعي التي يمكن استخدامها في تحليل المعلومات الواردة من المقابلات أو الوثائق.

## الشكل 28: أمثلة على الأنواع الشائعة من التحليل الوثائقي

التحليل المباشر	يتضمن هذا النوع من التحليل استخراج المعلومات مباشرة من المستندات أو المقابلات المقدمة، مثل المعلومات حول الخطط والإجراءات الرسمية للجهة أو المعلومات المتعلقة بأداء الموضوع الخاضع للرقابة. ويعد هذا أبسط أنواع التحليل النوعي، ولكن من المهم بالنسبة لك إثبات هذه المعلومات بأدلة أخرى تحصل عليها.
التحليل الموضوعي	يتضمن هذا النوع من التحليل مراجعة المستندات أو المقابلات 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 أو المقابلات بغرض تحديد الترتيب الذي حدثت به سلسلة من الأحداث أو لتحديد خطوات العملية.
التحليل المواضيعي	يتضمن هذا النوع من التحليل تحديد وحساب تكرار بعض التعبيرات أو الموضوعات في المستندات أو المقابلات؛ على سبيل المثال، عدد المرات التي تتضمن ملخصات من مناقشات اجتماعات الإدارة حول كيفية توفير المزيد من فرص التطوير للموظفين. وسيطلب منك هذا النوع من التحليل إعداد منهجية واضحة قبل أن تبدأ، والتي تتضمن التحديد الواضح لما سيتم احتسابه وكيفية احتسابه.
تحليل المحتوى	يتضمن هذا النوع من التحليل هيكلية وتحليل البيانات النوعية المعقدة بقصد استخلاصها في معلومات نوعية. وبعد هذا أحد أكثر أنواع التحليل النوعي تعقيدًا وسيطلب منك إعداد منهجية واضحة قبل أن تبدأ. انظر أدناه للحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية التنفيذ الفعال لهذا النوع من التحليل.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## تحليل الوثائق

عند تحليل الوثائق التي جمعتها، سيعتمد الأسلوب (الأساليب) النوعي الذي تستخدمه ودرجة تعقيد التحليل المطلوب على هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها وأنواع الوثائق أو مصادر المعلومات الأخرى لديك. على سبيل المثال، إذا كانت أسئلتك الرقابية متعلقة بمتطلبات عمليات التفتيش الجمركية التي وضعتها الجهة الخاضعة للرقابة في توجيه الوكالة وكان لدى الجهة الخاضعة للرقابة وثيقة توجيهية واحدة فقط ذات صلة. قد تتمكن من استخراج المعلومات مباشرة من تلك الوثيقة - وهي طريقة يشار إليها بالتحليل المباشر. 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. وغالبًا ما تتطلب الأساليب

الأكثر تعقيداً للتحليل النوعي الذي نوقش في الشكل 29 أعلاه، مثل تحليل المحتوى، تخطيطاً دقيقاً ومنهجيات واضحة للتنفيذ على نحو فعال. انظر الملحق 15 للحصول على مزيد من المعلومات حول تحليل المحتوى ومثال على ذلك.

### تحليل المقابلات

من المرجح أن تتضمن المقابلات التي أجريتها قدراً كبيراً من الأدلة. وسيتعين عليك اختيار منهجية لتحليل المقابلات الخاصة بك لتحديد العوامل المشتركة المتمثلة في المعلومات أو الموضوعات أو الأشياء التي تتناسب معاً أو الأمثلة لنفس المشكلة أو القضية أو المفهوم الأساسي. فعلى سبيل المثال، إذا كانت إحدى الأسئلة الرقابية تتعلق بفعالية التدريب لمفتشي الجمارك، فيمكنك إجراء تحليل موضوعي من خلال مراجعة كل من سجلات المقابلات واستخراج كافة المعلومات المتعلقة بفعالية التدريب على التحليل. يصف المربع أدناه بعض الخطوات البسيطة حول كيفية إجراء مثل هذا التحليل الموضوعي المستند إلى أسئلة الرقابة الخاصة بك.

#### كيف يمكنك تحليل المقابلات التي تستند إلى الأسئلة الرقابية؟

1. اختر إحدى الطرق التي تنظم المعلومات التي تحصل عليها من المقابلات، مستخدماً الأسئلة الرقابية كخيار أول؛ والأسئلة الفرعية، والجهات الفاعلة، والمناطق، وما إلى ذلك. ويأتي الخيار التالي إذا لم يكن من المجدي تنظيم المعلومات فقط بما يتماشى مع الأسئلة الرقابية.
2. اقرأ ملاحظات المقابلة مرة أخرى مع التركيز على شكل المقابلة. وإذا كان من المقرر تنظيم المقابلات وفقاً للأسئلة الرقابية، فدوّن ملاحظة في الهامش عندما يكون هناك شيء ذات صلة بالسؤال الأول، والثاني، وما إلى ذلك.
3. راجع جميع الملاحظات المتعلقة بالسؤال الرقابي الأول. وإذا كان هناك العديد من الملاحظات ذات الصلة، فقم بإعداد ملخص مكتوب. وإذا لزم الأمر، اختر عاملاً جديداً لتنظيم الملاحظات. ويمكن استخدام عناصر أساسية مثل العامل التنظيمي.
4. قم بتجميع الإجابات لكل عنصر من العناصر الرئيسية ثم تحليلها واحداً تلو الآخر.
5. قم بتجميع الإجابات لجميع أنواع العناصر الرئيسية وقم بتحليلها معاً.
6. ابحث عن أوجه التشابه والاختلاف بين إجابات الفئات المختلفة للعناصر الرئيسية.
7. قم بتلخيص المعلومات والحكم على مدى إسهام المقابلات في الإجابة على الأسئلة الرقابية ووضع التوصيات.
8. الانتقال إلى السؤال الرقابي التالي.

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

من المهم توثيق النتائج التي حصلت عليها أثناء تحليل المقابلات. وتتمثل أحد الأساليب الشائعة في إعداد وثيقة موجزة لجمع المعلومات المستقاة من المقابلات المتعلقة بكل سؤال أو عامل من عوامل الرقابة. راجع الملحق 16 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 الأدلة 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. وستتم مناقشة هذا بمزيد من التفصيل أدناه.

لديك فرصة فريدة لتجميع البيانات من مختلف المصادر والاستماع إلى المعلومات وآراء العديد من الموظفين المختلفين على مستويات عدة داخل الجهات الخاضعة للرقابة والأطراف الخارجية. 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 ومعرفتهم على عدة مستويات داخل الجهات الخاضعة للرقابة أو الأطراف الخارجية.

### ما الأساليب الكمية الرئيسية لتحليل البيانات؟

تتراوح 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 وتحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام أو التحسين في الرقابة على الأداء. ويصف 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 كتحليل الانحدار (أنظر أدناه) والذي 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 30 بعض المفاهيم الأساسية في الإحصاءات الوصفية ومتى تكون مجدية.

## الشكل 29: المفاهيم الأساسية في الإحصاءات الوصفية

المفهوم	التعريف	وقت الاستخدام
الوسط الحسابي	إجمالي مجموعة من القيم مقسومًا على عدد القيم؛ ويُعرف أيضًا باسم المتوسط.	مفيد عندما يتم توزيع نقاط البيانات بشكل متماثل. 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 الوسط الحسابي.
المنوال	القيمة الأكثر شيوعًا لمجموعة من القيم.	مفيد عند البحث عن الفئة الأكثر شيوعًا أو الخيار الشائع أو القيمة النموذجية.
المدى	الفرق بين الملاحظة الأعلى والأدنى.	مفيد لاستكمال المتوسط والوسيط ولمناقشة 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.
النسبة المئوية	قياس جزء أو نسبة مقارنة بالكل، معبرًا عنها بالمثل.	من المفيد فهم حجم جزء من المجموعة الإحصائية بالنسبة للكل، مثل عدد الإجابات بـ "نعم" بالنسبة للعدد الإجمالي للإجابات على الاستقصاء.
الفهرس	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 31 كيفية استخدام الإحصاءات الوصفية هذه لوصف مستويات دخل الموظفين في أحد المصانع.

### الشكل 30: 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: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

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 يتقاضيان رواتب ضخمة. يوفر الوسط الحسابي والمنوال في هذه الحالة المقاييس الأفضل للراتب النموذجي للعمال في المصنع. وقد 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 25 ألف دولاراً.

قد يكون من الصعب حساب بعض هذه المفاهيم سواء التباين والانحراف المعياري والمؤشرات وتفسيرها. وقد تساعد برامج جداول البيانات البرمجية في العملية الحسابية. وإذا لم تكن لديك خبرة في تطبيق هذه المفاهيم على رقابة الأداء، فمن المستحسن أن تتحدث إلى أحد أصحاب المصلحة الداخليين الذين لديهم خبرة في الموضوع إذا كنت تعتقد أن مثل هذا التحليل سيفيدك في الإجابة على أسئلتك الرقابية.

### 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:

- اختبار 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 في عام 2018 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 الفريق الرقابي مدى حصول طلاب المدارس الثانوية من مستويات الفقر المختلفة على دورات 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 التي تضم عدداً كبيراً من الطلاب الفقراء والمدارس الأصغر تقدم عروض أكاديمية أقل لإعداد الالتحاق بالكلية \(مكتب المساءلة الحكومي\).](#)

يتضمن الملحق 17 تطبيقاً بسيطاً للغاية لتحليل الانحدار لتوضيح استخدامه المحتمل. وكما هو الحال بالنسبة لجميع أنواع النماذج، فقد يكون تحليل الانحدار معقداً للغاية حيث قد يتطلب برامج متخصصة لمجموعات البيانات المعينة أو التحليلات المعقدة ذات المتغيرات العديدة. وإذا لم يكن لديك خبرة في هذا النوع من التحليل، فإن البحث عن تدريب أو أبحاث أكاديمية أو إرشادات من أخصائي المنهج أو خبراء الموضوع يمكن أن يساعدك في تفسير ووصف نتائج الانحدار في مهمتك الرقابية بشكل مناسب.

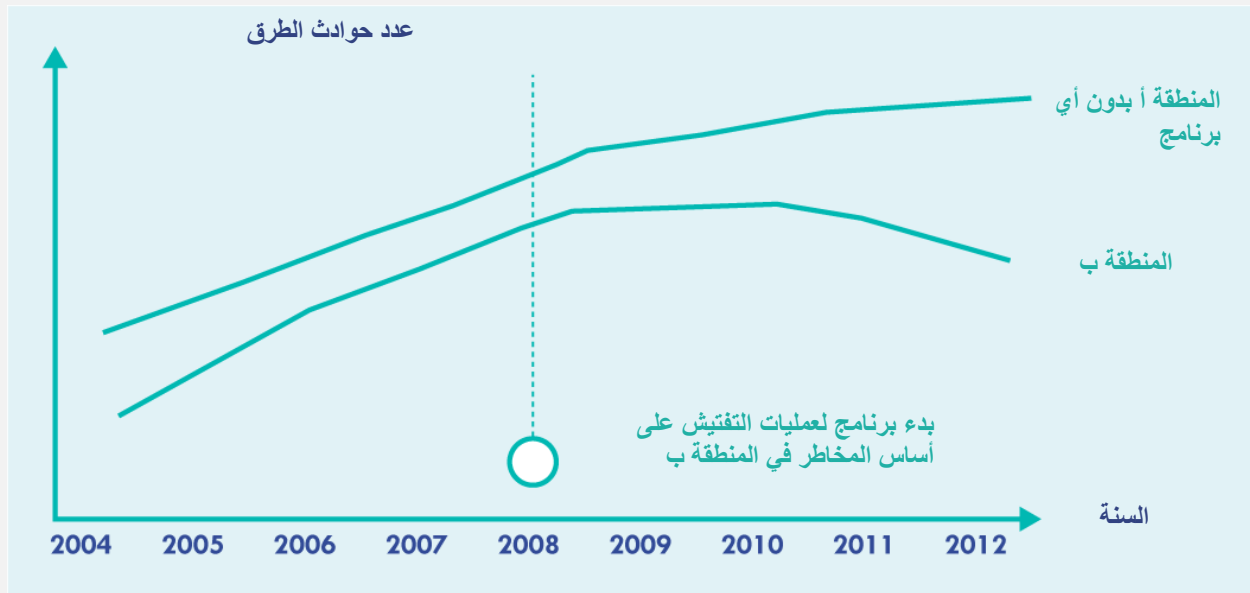
### تحليل الاتجاهات

يعد تحليل الاتجاهات مفيداً إذا كنت تبحث عن الأنماط أو التغييرات في بياناتك الكمية مع مرور الوقت. ويتضمن 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 ومن ثم تحديد العوامل التي أدت لهذا التغير.

وكثيراً ما يستخدم تحليل الاتجاهات في مهمة الرقابة على الأداء للنظر إلى التغييرات في الميزانيات والتكاليف وأداء البرامج بمرور الوقت. وقد يساعدك أيضاً دراسة التأثيرات الناجمة عن التغييرات في البيئة مثل أعمال 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 لعدد حوادث المرور قبل وضع برنامج التفتيش وبعده في 2007، كما هو موضح في الشكل 32.

**الشكل 31: حوادث المرور في المناطق ذات الأنواع المختلفة لعمليات التفتيش**



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



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.

على الرغم من أن تحليل البيانات هذا مقنع، إلا أنه لم يكشف الصورة الكاملة. ولإكمال تحليل هذا الاتجاه 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، تأكد أن النتائج والاستنتاجات التي تقوم بتطويرها بناءً على تحليل الاتجاه تراعي العوامل العديدة التي قد تساهم في الاتجاهات الملحوظة في البيانات.

يمكنك معرفة المزيد حول جمع البيانات والأساليب التحليلية التي تمت مناقشتها في هذا الفصل - وغيره - من خلال مراجعة الأبحاث الأكاديمية أو التقييم.

### استخدام البرامج في تحليل البيانات

تتوفر 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 أيضًا العديد من برامج الحاسب المتاحة التي تدعم تحليل مجموعات كبيرة من البيانات الكمية، والإحصاءات والنمذجة المتقدمة.

قد يعزز استخدام هذه الأدوات المتطورة العمل الرقابي وإتاحة إجراء تحليل مجموعات كبيرة من البيانات أكثر مما يمكنك إدارته أو إجراؤه يدويًا. 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 تدعم عملك. توفر العديد من الشركات أيضًا إصدارات مفتوحة أو إصدارات تجريبية من برامجها مجانًا؛ وقد يكون هذا خيارًا مفيدًا لفريق الرقابة للنظر فيما إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة لا يمتلك ترخيصًا مدفوعًا لبرنامج ترغب في استخدامه.

### استخدام الرسوم البيانية لتحليل البيانات وتصورها

عادة 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.

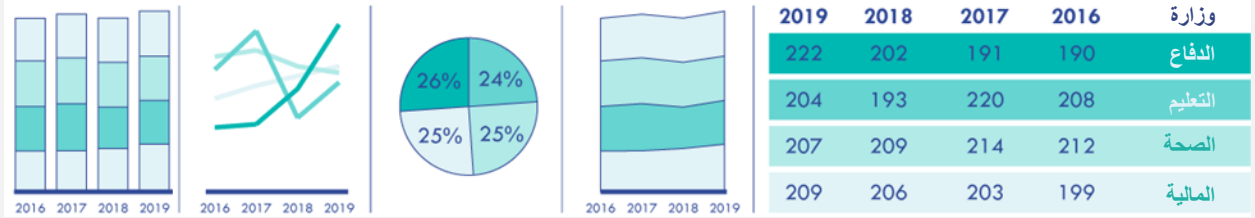
يتضمن تصور البيانات في أبسط أشكاله الرسوم البيانية والمخططات الأساسية، مثل تحليل الاتجاهات ومخطط تشتت الموضح في الأمثلة أعلاه. وقد يشمل في أشكاله الأكثر تعقيداً تصوير ملايين خطوط البيانات باستخدام برامج متطورة.

إذا كانت لديك بيانات كمية، فكر في استخدام تصوير البيانات كطريقة تحليلية. وقد 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 33 أمثلة على أنواع المخططات التي يمكنك استخدامها في التحليل لعرض نفس المعلومات.

الشكل 32. أمثلة على المخططات التي يمكن استخدامها لتصوير البيانات

#### الميزانية الإجمالية للسنوات المالية 2016-2019



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

يتضمن برنامج ميكروسوفت إكسيل إمكانيات يمكن أن تساعدك في إنشاء تصورات مختلفة. ولكن قد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة أيضاً برنامجاً متخصصاً 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. إن الرسوم الأفضل هي ذاتية التفسير، على الرغم من أنه في بعض الحالات، قد تحتاج إلى تزويد القارئ ببعض المعلومات الأساسية في ملاحظات الجدول لإعطاء المعلومات السياق المناسب. يُقصد بالرسومات أيضاً أن تكون مكتملة لنص التقرير وليست متكررة - بمعنى أنك لست بحاجة إلى تكرار المعلومات التي يوفرها الرسم في النص.

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

[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/)

يُرجى 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/)

## كيف توثق وتحافظ على المعلومات؟

أثناء جمع المعلومات وتحليلها، من المهم توثيق عملك أو عرضه في الوقت المناسب وحماية 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 (ويعكس هذه المراجعة بعد إجراءاتها)؛ تسهيل مراجعات **ضمان الجودة** الخارجية أو الداخلية.

كما 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. يتعين عليك إنشاء وثائق كافية لتوفير فهم واضح للأعمال الرقابية التي قمت بها. ومن الناحية العملية، يعني هذا أن وثائقك يجب أن تمكن مدققاً متمرساً ليس لديه معرفة مسبقة بالرقابة من فهم طبيعة وتوقيت ونطاق ونتائج العمل الرقابي الذي قمت به وأدلة المراجعة التي حصلت عليها لدعم نتائج الرقابة، والاستنتاجات والتوصيات، والأسباب الكامنة وراء جميع الأمور الهامة التي تتطلب منك ممارسة الحكم المهني (معياري الإيساي 3000/87). كما تضمن المراجعة الإشرافية الفورية لوثائق **الرقابة** اكتمال الوثائق الفردية ودقتها ووضوحها وسهولة فهمها. وهذه خطوة مهمة لضمان المخاطر لأنها يمكن أن تنبه المشرفين إلى أي مشكلات تتعلق بالمهمة الرقابية (مثل عدم كفاية الأدلة أو عدم كفاية الوثائق المتعلقة بالمعلومات المجمعة والتي تضعف أهميتها كدليل). (الدليل 3910/82-84)

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 يحظر الإفصاح عنها بشكل آخر بموجب القانون أو اللوائح. 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.

... الاستمرار في استخدام الشك المهني عند جمع المعلومات من خلال النظر في مصداقية الأشخاص الذين تجري معهم المقابلات والبيانات التي تجمعها - البحث عن الأدلة المخالفة وتقييمها، وعدم الاعتراض بالمظاهر؛

... التركيز على جمع المعلومات وتحليلها من جانب الاقتصاد و/أو الكفاءة و/أو فاعلية الجهة الخاضعة للرقابة فيما يتعلق بهدف (أهداف) وموضوعات الرقابة؛

... التأكد من أن الأدلة والمستندات الرقابية الأخرى كاملة ومفصلة بما يكفي لتحديد العمل المنجز والأدلة التي تم الحصول عليها لدعم الأحكام الهامة؛

... مراعاة الأهمية النسبية للمعلومات التي تجمعها والنتائج المحتملة للتحليلات التي تجريها وتطبيق الحكم المهني لضمان أن العمل الرقابي يركز على الأنشطة الهامة للجهة الخاضعة للرقابة؛ و

... التأكد من جمع المعلومات على وجه التحديد من السكان المعرضين للخطر بحيث تكون البيانات شاملة لجميع الأطراف المتأثرة.

... الاستمرار في تقييم وإدارة المخاطر وضمان جودة العمل الرقابي، من خلال تحليل الأدلة للوقوف على مدى كفايتها وملاءمتها 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 مظهر التحيز الذي قد يتسبب في التشكيك في حيادية فريق الرقابة؛

... التواصل المتكرر مع الجهة الخاضعة للرقابة لجمع البيانات والتأكد من مدى شمول التحليلات والتحقق من مدى دقة وعدالة الأساس الواقعي للنتائج؛

... التواصل مع الخبراء وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين والمعنيين، حسب الاقتضاء، للحصول على المشورة أو الدعم أو وجهات النظر البديلة في جمع المعلومات وإجراء التحليل لتحسين جودة الأعمال؛



### إعداد النتائج والاستنتاجات والتوصيات

- صياغة الاستنتاجات والتوصيات، إن وجدت.
- تحديد نتائج الرقابة.
- إعداد الرسالة، مع توازن مناسب بين النتائج الإيجابية والسلبية.

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

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- ما النتائج الرقابية؟
- كيف يمكنك مقارنة معايير الرقابة بالشروط؟
- كيف يمكنك تحديد الأسباب والنتائج؟
- كيف يمكنك تقييم أدلتك؟
- كيف يمكنك استخلاص الاستنتاجات والتوصيات؟
- كيف تعد لصياغة تقريرك؟

قد يحدث تطوير نتائجك الرقابية بشكل متزامن مع جمع أدلتك أو تبعًا بعد أن تقوم بجمعها. 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.

## ما النتائج الرقابية؟



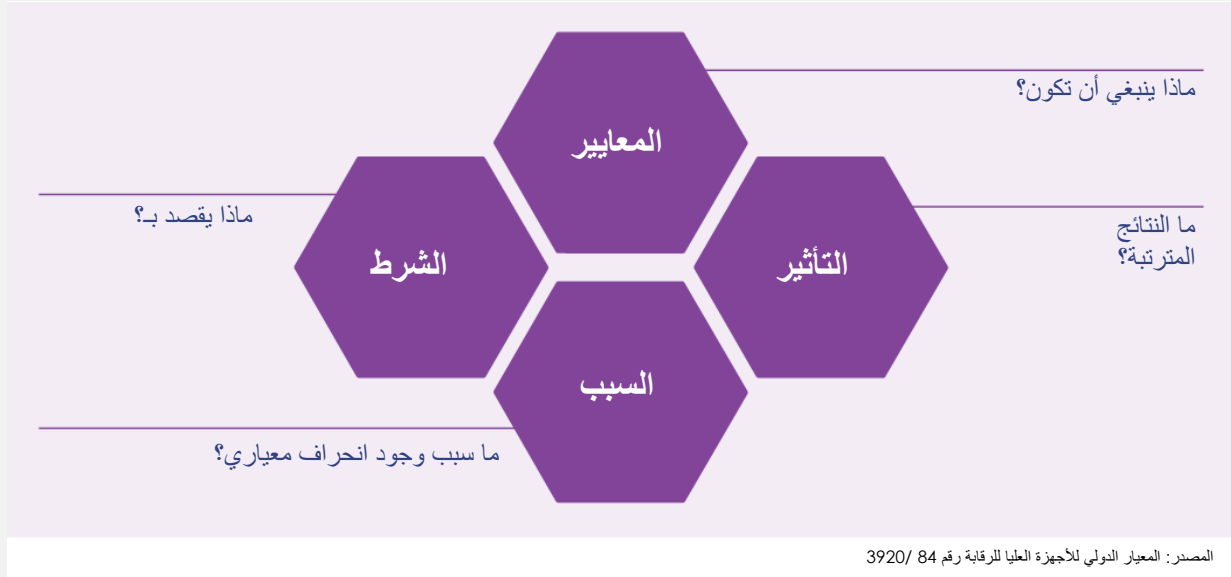
يجب على المدقق تحليل المعلومات التي تم جمعها والتأكد من وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والاستجابة لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها، وإعادة صياغة هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها حسب الحاجة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة

بمجرد قيامك بجمع أدلتك وتحليلها، من المهم صرف انتباهك إلى تقييم الأدلة لإعداد نتائج الرقابة. وفقًا للدليل 3920/79، 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 34.

### الشكل 33: مكونات النتائج



المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3920/ 84

ومع ذلك، عندما ترتبط النتائج المختلفة ببعضها البعض، يمكن تقديم القصة الكاملة في التقرير الرقابي ككل، على عكس النتائج الفردية. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن يغطي التقرير ككل العناصر الأربعة.

من المهم مراعاة هذه العناصر الأربعة خلال إجراء المهمة الرقابية. ويمكنهم توفير إطار يساعد في تحديد مقدار الأدلة التي يجب جمعها وكيفية تحليلها. وبمجرد أن تبدأ في تقييم أدلتك، ستحتاج إلى تحديد المعلومات الأكثر صلة بأسئلتك الرقابية وكيف

ترتبط الأجزاء المنفصلة من المعلومات ببعضها البعض. يساعدك تقييم الأدلة هذا في تحديد معنى الدليل. ومن المهم بالنسبة للفرق دراسة نتائج الرقابة المحتملة وتنقيحها، حسب الحاجة خلال هذه العملية.

ينبغي بناء نتائج الرقابة باستخدام إطار عمل واضح ومنطقي يسمح لمشرّك وإدارتك وأصحاب المصلحة بفهم معايير الرقابة المطبقة وكذلك الشروط، وتحليل طبيعة وأسباب الموقف القائم ومدى أهميته. وينبغي 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 الأسئلة الرقابية؟

• ما الإجراءات الإيجابية التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة لمعالجة أي ظروف سلبية تواجهها خلال الرقابة؟

لضمان اكتمال تقرير الرقابة، من المهم التأكد من تضمين كل من النقاط الجيدة والسيئة والإقرار بالفضل حيثما كان مستحقًا. وذلك لأن النتائج يجب أن توضع في سياق: إن تقييم أنشطة أو برامج الجهة الخاضعة للرقابة يعني عادة أن بعض الأشياء تعمل بشكل جيد. يجب أن يعكس التقييم الموضوعي والعاقل هذا الإجمالي ولا يركز فقط على أوجه القصور.

من المهم أيضًا مراعاة **الأهمية النسبية** وتطبيق **الحكم المهني** خلال هذه العملية (نُوقشت هذه العناصر بمزيد من التفصيل في الفصل 2). كما هو مذكور في المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة 3910/112 (ISSAI)، تعتبر النتائج جوهرية إذا كان من المتوقع، بشكل شخصي أو مجتمعي، أن تؤثر على القرارات ذات الصلة التي يتخذها المستخدمون المستهدفون على أساس تقرير المدقق. إن اعتبار المدقق للأهمية النسبية هو مسألة تقدير مهني، ويتأثر بتصور المدقق لاحتياجات المعلومات المشتركة بين المستخدمين المعنيين.



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

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

غالبًا ما تحدد طبيعة وأهمية النتيجة نوع الدليل المطلوب. وكلما زادت أهمية النتيجة، كانت الأدلة اللازمة لدعمها أقوى.

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

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

## مثال لنتيجة الرقابة؟؟؟

**بيان النتائج.** تعاني معظم المناطق الإقليمية للدولة X من نقص في الأسرة المخصصة للمرضى النفسيين في المستشفيات.

**المعايير.** بلغ عدد الأسرة المطلوب توفيرها للمرضى النفسيين في المستشفيات 0.43 لكل ألف نسمة بحسب تقديرات منظمة الصحة العالمية.

**الحالة:**

- متوسط عدد أسرة المرضى النفسيين بالمستشفيات لدى الدولة هو 0.37 سرير لكل ألف نسمة.
- يدل التوزيع غير المتساوي للأسرة بين الأقاليم الجغرافية (الإقليم الجنوبي الشرقي لديه 0.53 سرير لكل ألف ساكن، في حين أنه في الإقليم الشمالي يبلغ المعدل 0.04) على أن عدد الأسرة بها لا يلي المعايير السكانية التي حددتها منظمة الصحة العالمية.

**الأسباب.** لم تراعى الدولة X عدد الأسرة التي كانت توزعها في كل إقليم جغرافي نظرًا لأنه ليس لديها خطط للصحة النفسية على مستوى البلديات والولايات.

**التأثيرات:**

- نقص الخدمات في الأماكن التي بها عدد أسرة منخفض.
- هجرة الأشخاص الذين يعانون من اضطرابات نفسية بين البلديات أو الولايات، مما يجعل تخطيط الرعاية الصحية أمرًا صعبًا.

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

## كيف يمكنك مقارنة معايير الرقابة بشروطها؟



يتعين على المدقق تحديد معايير الرقابة والمصادر التي سيعتمد عليها في تقرير الرقابة.

المصدر: معيار الإيساي 3000/122

إن العمود الفقري أو جوهر نتائج الرقابة الخاصة بك هو **المعايير والأدلة** (أي الشروط)، والشروط هي الوضع الموجود، أو أكثر الوقائع ارتباطًا والتي يتم تحديدها في العمل الميداني. من أجل وضع النتائج، يتعين عليك ما يلي:

1. مراجعة شمولية المعلومات التي يتم جمعها أثناء أدائك الرقابة؛
2. تحديد أي البنود هي الأكثر أهمية للرد على الأسئلة الرقابية؛
3. تحديد كيفية ارتباط البنود منطقيًا ببعضها البعض.

تتكون عملية تقييم الأدلة هذه من تجميع المعلومات من مختلف 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 أخرى. 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 والشروط، 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 بشروطك على ما يتوقعه شخص عاقل، مع الأخذ في الحسبان ظروف الجهات الخاضعة للرقابة.



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

برغم ذلك، إذا كان هناك تباين بين المعايير والشروط، أو إذا لم تتصرف الجهة الخاضعة للرقابة بشكل يتفق مع المعايير التي تقيمها من خلالها. فستكون الخطوة التالية بعد هذا التقييم هي تحليل الأسباب والتحقق منها، أي ما سبب وجود انحراف عن المعايير. 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. وفيما يتعلق بنفس السؤال الرقابي الذي يتعلق بكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك العثور على أن الجهة الخاضعة للرقابة لا يجمع معلومات بشأن ما إذا كان مفتشو الجمارك الذين حصلوا على التدريب يعتقدون بأن التدريب قد أعدهم لتولي مهام وظائفهم. وبالتالي، يمكن أن يشير ذلك إلى أن الجهة الخاضعة للرقابة قد يكون بحاجة إلى جمع تلك المعلومات حتى يتسنى له اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن التدريب.

## كيف يمكنك تحديد الأسباب والنتائج؟

من الناحية المثالية، سيكون لديك أدلة كافية ومناسبة لتحديد الأسباب والنتائج (أو العواقب). وإلى حد ما، يمكنك أيضًا استخدام الدليل على مشاكل الأداء كنقطة انطلاق لتحديد كل من السبب والتأثير. ويعتبر السبب هو العامل أو العوامل المسؤولة عن الاختلاف بين الشرط 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 البرامج. ومن المهم ملاحظة أن تحديد السبب والتأثير لا ينطوي بالضرورة على التسبب، وسيكون من اللازم استخدام أساليب تحليلية للرد على الأسئلة التي تتعلق بالسبب والتأثير. ونظرًا لأن تحديد السبب والتأثير يُعد أمرًا صعبًا للغاية من وجهة نظر منهجية، من المهم التشاور مع خبير منهجي أو خبير إحصائي أثناء سير هذه العملية.

يتطلب تحديد الجهاز 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 الشرط الفعلي بالوضع المثالي، إذا تم استيفاء المعايير. ويمكنك 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 وكفاءة ونتيجة فعالة) أو الآثار السلبية (بدون القيام بهذا الإجراء، لن تتمكن الجهات الخاضعة للرقابة من تحقيق اقتصاد معين، وكفاءة ونتيجة فعالة). ينبغي عدم إغفال أن العوامل الخارجية الأخرى قد تؤثر أيضًا على التأثير المشاهد.

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

#### أنواع مختلفة من العلاقات القائمة بين السبب والنتيجة

- **العلاقة المباشرة بين السبب والنتيجة:** على سبيل المثال، إذا كان لدى جامعة عدد محدد من الطلاب يمكنها إحاقه كل عام، وأجرت زيادة في عدد الملتحقين بها من الطلاب بنظام الدوام الجزئي، فيجب عليها تقليل طاقتها الاستيعابية من الطلاب بنظام الدوام الكامل.
- **العلاقة العكسية بين السبب والنتيجة:** على سبيل المثال، قد تكون النتائج السيئة في الامتحان منسوبة إلى ضعف الحضور، ولكن قد يكون ضعف الحضور، بنفس الدرجة، منسوبةً إلى سوء النتائج في الامتحان.
- **التطابق:** على سبيل المثال، قد تكون هناك علاقة بين جودة الرعاية الصحية في سلطة محلية ونتائج الامتحان في نفس المنطقة، ولكن من الصعب معرفة ما إذا كان أي من الأمرين يتسبب في الآخر.
- **النتيجة المحيرة:** على سبيل المثال، قد تُعزى العلاقة بين جودة الرعاية الصحية ونتائج الامتحان إلى الاستخدام الفعال للموارد داخل السلطة المحلية، وهو ما قد لا يُعد جزءاً من العمل الميداني.

المصدر: مقتبس من الدليل التوجيهي 3920، المربع 7

#### 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. يجب أن يعمل فريق الرقابة الخاص بك بشكلٍ منهجي وحذر في تفسير الأدلة والبيانات التي تم جمعها. فكما هو وارد في الفصل 5، يُعد تقييم وضمان كفاية الدليل وملاءمته كذلك من الأمور الحاسمة في شتى مراحل الرقابة. ومن المهم في المقام الأول قبل أن تقيم الدليل الخاص بك أن تقدم المساعدة في تحديد النتائج. بالإضافة إلى ذلك، فإن الجمع بين البيانات من مجموعة من المصادر والأساليب والتحليل (دعم البيانات) يسمح لك بالتغلب على أي تحيز قد ينتج عن استخدام مصدر واحد للمعلومات. ويصف هذا القسم بعض 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.

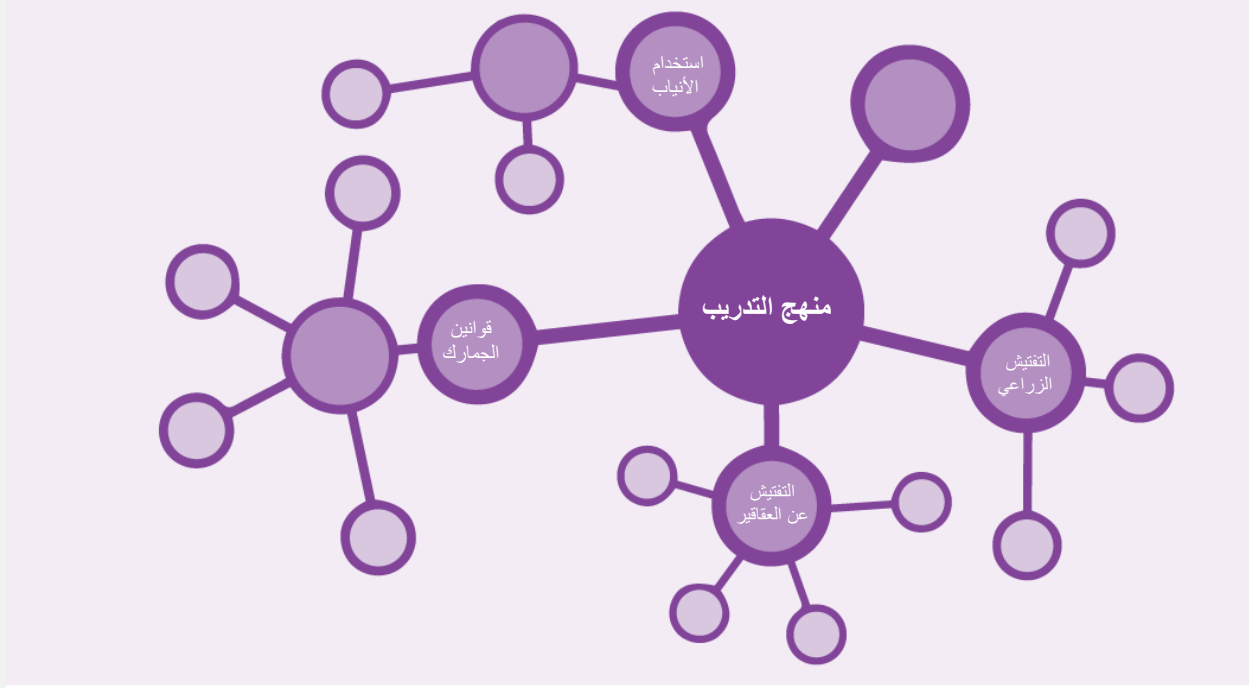
بعد تحليل العلاقة بين المعلومات في المجموعة، يمكنك بعد ذلك تصنيف كل مجموعة بعنوان: إما عبارة أو جملة تعبر عن هذه العلاقة بوصفها الموضوع الرئيس. وقد تكون التسمية ببساطة عنواناً يعبر عن ما تضيفه المعلومات الفردية.

يمكن استخدام وثائق الرقابة الخاصة بك 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 35 و36 و37، 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.

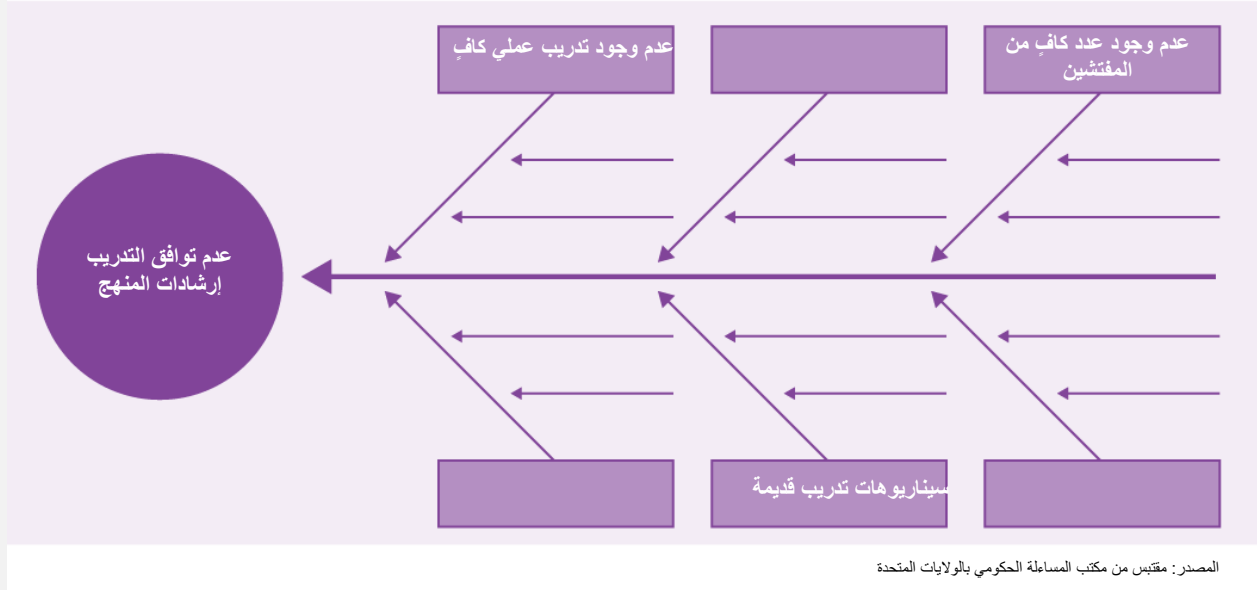
### الشكل 34: الخريطة الذهنية



المصدر: مقتبس من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

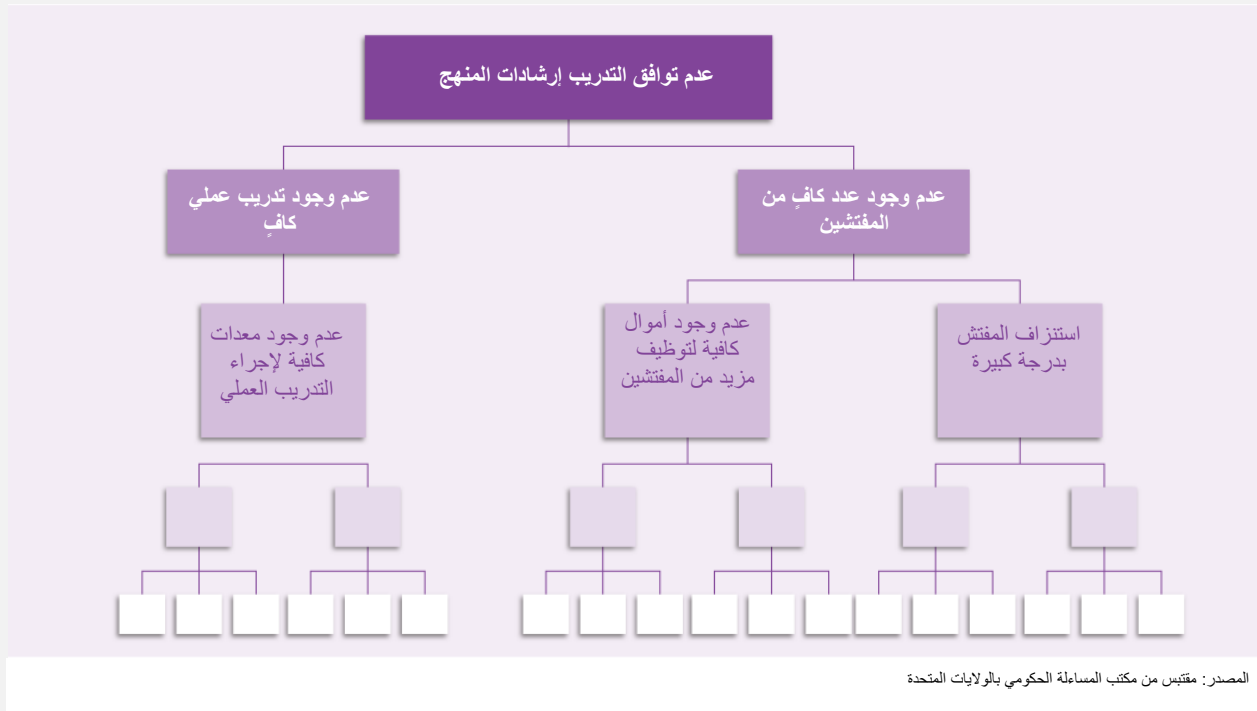
تساعد الخريطة الذهنية في تصور وعرض جميع المعلومات المتعلقة بموضوع أو سؤال معين. على سبيل المثال، بالنسبة لسؤال الرقابة المتعلق بكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك استخدام موضوع منهج التدريب باعتباره نقطة الارتكاز أو الفكرة المركزية واستخدام كل مربع محيط لعرض أحد الموضوعات التي يغطيها المنهج.

### الشكل 35: مخطط هيكل السمكة



يمكن استخدام مخطط هيكل السمكة لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتنظيمها بيانياً بحيث يمكنك وضع توصيات تستهدف السبب الجذري. وبمراعاة المثال السابق لكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك استخدام بيان المشكلة بأن تدريب المفتشين الجمركي المقدم للمفتشين الجدد لا يفي بإرشادات منهج التدريب. كما يمكنك بعد ذلك استخدام دعائم المخطط لوصف الأسباب المحتملة، مثل التحديات المرتبطة بالموظفين أو المعدات أو السياسات.

## الشكل 36: المخطط التنظيمي



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:

- السماح بجمع البيانات وعقد جلسة الكتابة على الجدران على الأقل مرتان في الأسبوع بحيث يتم جمع كل الوثائق ومراجعتها قبل عقد الجلسة.
- مراجعة جميع الوثائق الرقابية الخاصة بك لكي تكون على دراية بالمواد وتولي عناية خاصة للمواد التي تعتقد بأنها قد تكون ذات صلة وثيقة بالأسئلة الرقابية لديك.
- حاول الاحتفاظ بعقل منفتح: الشيء الأمثل هو عدم المجيء إلى جلسة الكتابة على الجدران بأفكار متصورة مسبقاً عن النتائج والتوصيات.

ثمة طريقة أخرى لتقييم الجهاز الأدلة كفريق وهي تقنية يشار إليها أحياناً باسم "الكتابة على الجدران". ويُعد ذلك أسلوباً يتضمن اجتماع الفريق بأكمله وأصحاب المصلحة الداخليين له والمشرف في غرفة (أو الاجتماع افتراضياً). وبمساعدة الميسر المدرب، يتحدث الفريق من خلال إثارة الأسئلة الرقابية الخاصة بهم وما هي الأدلة التي جمعوها والتي تتناول كل من تلك الأسئلة. ثم تعرض الفرق الأدلة بصرياً، باستخدام الملاحظات المصققة على الحائط أو عبر جهاز كمبيوتر، حتى يتمكن كافة أفراد الفريق من رؤية ترجيح 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.

## كيف يمكنك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات؟

قد يؤدي تقييم أدلتك إلى نتائج الرقابة، وبناءً على هذه النتائج، يمكنك الوصول إلى استنتاجات وتوصيات. ويجب أن تُدعم جميع نتائج الرقابة واستنتاجاتها بالأدلة الكافية والمناسبة.

## كيف يمكنك تطوير الاستنتاجات؟

### المعيار



ينبغي للمدقق الحصول على الأدلة الرقابية الكافية والملائمة لتحقيق نتائج الرقابة والتوصل إلى استنتاجات بغية تحقيق أهداف الرقابة والرد على الأسئلة التي تدور حول موضوع الرقابة وتقديم توصيات متى كانت ذات صلة ومسموح بها وفقاً لتعليمات الجهاز الأعلى للرقابة.

المصدر: معيار الإيساي 3000/106

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 يمكنك الاستنتاجات أيضاً من: تقديم رأيك، مثبّناً في أدلتك؛ توضيح وإضافة معنى إلى النتائج المحددة؛ وتجاوز إعادة ذكر النتائج التي سيتم عرضها في تقريرك الرقابي. وقد تعبر الاستنتاجات أيضاً عن تفسيرات المدقق ورأيه استناداً إلى هذه النتائج؛ على سبيل المثال، قد تتضمن الاستنتاجات تحديد موضوع عام أو نمط محدد في إطار النتائج، أو مشكلة أساسية تفسر النتائج (مقتبس من الدليل التوجيهي 3920/93). وعند صياغة الاستنتاجات، فمن الضروري أن يضع فريق الرقابة في الحسبان الاستنتاجات المتعلقة بنتائج الرقابة، والأدلة، ومعايير الرقابة. ومن المهم أيضاً أن يتم ربط الاستنتاجات بهدف الرقابة.

يُعد التواصل ضرورياً لوضع النتائج الخاصة بك لأنه من المهم بالنسبة للمدقق أن يراعي السياق، وجميع الحجج ذات الصلة، ووجهات النظر المختلفة بل الوصول إلى الاستنتاجات. ولهذا السبب، يجب على المدقق المحافظة على أشكال التواصل الفاعل والمناسب مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة داخل نطاق الجهاز الأعلى للرقابة الذي تتبعه والجهات الخاضعة للرقابة (مقتبس من الدليل التوجيهي 3920/100-124). وسوف يُناقش هذه التواصل لاحقاً في هذه الفصل وكذلك في الفصل 7.

## الاستنتاجات

### تأكد من أن الاستنتاج:

- ✓ يعبّر عن التغييرات على مدار الوقت (على سبيل المثال: يحدد ما إذا كانت مخاطر الأداء من المقرر أن تزداد قريباً نظراً لتطورات جديدة)؛
- ✓ يتسم بالتوازن في الأسلوب، ومستنتج من نتائج الرقابة ويعبر بشكل عادل عن نتائج الرقابة؛
- ✓ يوفر ارتباطاً واضحاً بالتوصيات الخاصة بالتقرير. وقد لا تطلب بعض الأجهزة العليا للرقابة أن يتم ربط جميع الاستنتاجات بشكل مباشر بتوصية ما.
- ✓ يحدد درجة الاقتصاد و/أو الفعالية و/أو الكفاءة من خلال رؤية شاملة لجوانب مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية أو من خلال توفير معلومات محددة عن مجموعة من النقاط ذات العلاقة بمفهوم الاقتصاد والكفاءة والفاعلية؛
- ✓ يتسم بالوضوح والإيجاز - لا يتعين عليك تكرار جميع النتائج في قسم الاستنتاجات؛
- ✓ يعبر عن معايير الرقابة؛
- ✓ يُقاس إذا أمكن ذلك (على سبيل المثال: يحدد إلى أي مدى قد نقص الأداء المتوقع أو المعيار المثالي)؛

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

## نصائح لوضع استنتاجات فاعلة

- ✓ تأكد من أن الاستنتاجات تتبع بشكل منطقي من نتائج الرقابة.
- ✓ لا تُجرّ تلخيصاً أو إعادة صياغة فقط للنتائج، ولكن فسر أهميتها والسبب وراء الحاجة إلى التوصيات.
- ✓ اربط الاستنتاجات بهدف الرقابة وفسر سبب أهمية إجراء الرقابة.
- ✓ تأكد من أن الاستنتاجات متوازنة، وتسلط الضوء على أهمية (الجوانب الإيجابية والسلبية) لنتائج الرقابة وتقدم الجهة الخاضعة للرقابة (إن وُجد) عند التعامل مع المشكلات المثارة.

المصدر: مقتبس من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## كيف يمكنك تقديم التوصيات؟

### المعيار



يتعين على المدقق تقديم التوصيات البناءة التي من شأنها أن تسهم في معالجة مواطن الضعف أو المشاكل التي تم تحديدها من قبل المدقق، متى كانت ذات صلة ومسموح بها وفقاً لتعليمات الجهاز الأعلى للرقابة.

المصدر: معيار الإيساي 3000/126

يتناول معيار الإيساي 3000 التوصيات الواردة في مرحلة إعداد التقارير الخاصة بمهمة رقابية. وبرغم ذلك، لقد أدرجنا وضع التوصيات في هذا القسم لمساعدة المدققين في فهم الارتباط بين النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات.

تُقدم التوصيات لتصحيح أوجه القصور والنتائج الأخرى التي تم تحديدها أثناء الرقابة إذا لزم الأمر. ومن المفيد إظهار الارتباط بين نتائج الرقابة والتوصيات باستخدام الكلمات الأساسية متسقة. ويشار إلى ميزات التوصية الجيدة بالاختصار SMART: محددة، قابلة للقياس، ذات علاقة، ذات صلة، محددة المدة. وفي بعض الظروف، يمكن أن تساعد المناقشات مع الجهات الخاضعة للرقابة الفريق في تحديد منحى "المقيد بزمان" لأهداف SMART أو الأطر الزمنية لتنفيذ توصية ما.

ويجب 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 أيضاً مناقشة توصياتك المحتملة مع الجهات المحتملة الخاضعة للرقابة قبل صياغة التقرير، كما تمت مناقشتها بمزيد من التفصيل في هذه الفصل وكذلك في الفصل 7.

غالباً 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 3920/127) تكون:

- تهدف إلى حل أسباب الضعف أو المشاكل المحددة؛
- عملية؛
- ذات قيمة مضافة؛
- راسخة وتتدفق منطقياً من النتائج والاستنتاجات؛
- مصاغة لتجنب الحقائق البديهية أو عكس معايير أو استنتاجات الرقابة ببساطة؛
- ليست عامة جداً ولا مفصلة جداً. 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، وتوضيح الإجراءات الموصى بها.

عندما يكون ذلك ممكناً، ينبغي مراعاة:

- إذا كانت أي من التوصيات قد تحظى بالأولوية (يتم تنفيذها أولاً) على غيرها؛
- الموارد التي قد تكون مطلوبة لتنفيذ التوصيات؛
- إذا كانت الفائدة المستمدة من التوصية تستحق تكلفة التنفيذ؛
- كيفية متابعة التوصيات. راجع الفصل 8 لمزيد من المعلومات عن متابعة التوصيات.

التوصيات	
✓ فكر في التوصيات المحتملة في مرحلة مبكرة في مهمة الرقابة واسأل الجهات الفاعلة بشكل متكرر عما يمكن فعله لتحسين الأداء.	✓ ناقش التوصيات مع الجهة الخاضعة للرقابة لتحديد التغييرات اللازمة والسبل العملية لتنفيذها، وسيؤدي ذلك إلى تنفيذ التوصيات على نحو واقعي.
✓ اكتب التوصيات بطريقة تسمح للجهاز الأعلى للرقابة بتقييم ما إذا كانت نفذت أم لا.	

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



## مصفوفة نتائج الرقابة

إحدى الأدوات التي يمكنك استخدامها لتقييم أدلتك وتطوير الاستنتاجات والتوصيات هي مصفوفة نتائج الرقابة، كما هو موضح في الشكل 38. 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 37: نموذج مصفوفة نتائج الرقابة

هدف الرقابة: عبر بوضوح وموضوعية عن موضوع الرقابة. سؤال الرقابة (نفس ما ورد في مصفوفة إعداد مهمة الرقابة): فيما يتعلق بكل سؤال رقابي (أو سؤال فرعي)، كرر كل من العناصر المذكورة في الجدول.	
الأحداث الأكثر صلة والتي تم تمييزها في مرحلة العمل الميداني.	الموقف المحدد (الشرط)
المعلومات المستخدمة في تحديد ما إذا كان الأداء المتوقع لخدمة هدف الرقابة هو أداء مُرضٍ، أم يتجاوز التوقعات أو أنه غير مُرضٍ.	المعايير
نتيجة استخدام طرق تحليل البيانات أو تقييم الأدلة. يجب الإشارة إلى الأساليب المستخدمة في معالجة المعلومات التي تم جمعها أثناء العمل الميداني والنتائج التي يمكن تحقيقها.	الأدلة والتحليل
الأسباب الداعية وراء الوضع القائم. قد يرتبط بإعداد أو وضع هدف الرقابة. قد يتعذر على المدير التحكم به. يجب ربط أي توصيات بالأسباب.	الأسباب
النتائج المتعلقة بالأسباب والمتوافقة مع الدليل. قد تكون مقياساً لمدى ارتباط النتائج بالموضوع.	التأثيرات
ضع في الحسبان الأدلة التي لديك لكل عنصر من عناصر النتيجة وما إذا كانت كافية ومناسبة. إذا كانت الأدلة الحالية غير كافية وغير مناسبة لكل عنصر، ما العمل المتبقي اللازم لمعالجة الفجوات في الأدلة؟	هل تُعد الأدلة كافية ومناسبة؟ إذا لم تكن كذلك، ما العمل المتبقي المطلوب لمعالجة أي فجوات؟
تم تحديد الاقتراحات الخاصة بمعالجة الأسباب (أو أوجه القصور). قد يدعم التوصيات المقدمة.	الممارسات الجيدة
الإجراءات المحددة التي ينتج عنها أداء جيداً.	التوصيات
المصدر: مقتبس من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة والجهاز الأعلى للرقابة بالبرازيل	

يوضح الشكل 39 مثالاً توضيحياً لنتيجة واحدة لمصفوفة النتائج الرقابية لرقابة الأداء.

### الشكل 38. مثال توضيحي من نتيجة واحدة لمصفوفة نتائج الرقابة

**هدف الرقابة:** فحص المخاوف المتزايدة بشأن العنف الجنسي - التصرفات الجنسية غير المرغوبة - في الولايات المتحدة، وخصوصاً التي تتضمن شرائح سكانية من بينها طلاب الجامعات، والأفراد المحبوسين والعاملين في الجيش.

**السؤال الرقابي:** إلى أي مدى تعالج الجهات الحكومية أي تحديات تفرضها الاختلافات على نطاق جهود جمع البيانات القائمة فيما يتعلق بالعنف الجنسي؟

النتائج	الموقف الموجود (الشرط)	كانت جهود الجهات المعنية لتقليل الاختلافات بين جمع البيانات عن العنف الجنسي مجزأة ومحدودة من حيث النطاق.
	المعايير	تتطلب المبادئ والممارسات ذات العلاقة بوكالة إحصائية فيدرالية التي حددتها لجنة الإحصاءات الوطنية من الوكالات الفيدرالية التي تضع إحصاءات فيدرالية مماثلة ولها مهام مختلفة أن: (1) تجري تنسيقاً وتتعاون لتلبية الاحتياجات من المعلومات في الوقت الحالي؛ (2) توفير بيانات جديدة وأكثر نفعاً مما يمكن أن يوفره نظام بمفرده.
	الأدلة والتحليل	هناك خمسة جهود يتعين على الوكالات أدائها والهدف منها زيادة التنسيق على نطاق جهود جمع البيانات. يعد تنسيق هذه الجهود ثنائياً (تتضمن بوجه عام اثنين من جهود جمع البيانات العشرة في وقت واحد)، والنطاق محدود.
	الأسباب	لا يخطط مكتب الإدارة والموازنة لتكوين مجموعة بين المؤسسات يُعهد إليها بتنسيق البيانات عن العنف الجنسي. وقد أفاد المكتب أنهم يركزون على أولويات أخرى بدلاً من ذلك، من بينها إعادة تصميم المسح الوطني لضحايا الجريمة.
	التأثيرات	تتميز بيانات العنف الجنسي بأنها غير متسقة، وغير متوافقة وبأن هناك التباساً بشأن البيانات. كما أن هناك قصور في الفهم بشأن نطاق العنف الجنسي في الولايات المتحدة.
هل تُعد الأدلة كافية ومناسبة؟ إذا لم تكن كذلك، فما العمل المتبقي المطلوب لمعالجة أي فجوات؟		نعم.
الممارسات الجيدة		لا شيء.
التوصيات		يتعين على مدير مكتب الإدارة والموازنة إنشاء مجموعة بين المؤسسات تختص بإحصاءات العنف الجنسي التي تراعي الاختلافات على نطاق جهود جمع البيانات لتقييم ما الاختلافات التي تعزز أو تعوق الفهم الشامل للعنف الجنسي في الولايات المتحدة.

المصدر: مقتبس من مهمة رقابية أجراها مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## كيف تعد لصياغة تقريرك؟

### 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 الرقابة الخاصة بك 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.

ويمكنك 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 (في حال أنه من الوارد أن تكون أكثر تحديدًا، وأكثر جدوى وبالتالي أكثر احتمالية ليتم تنفيذها من جانب الجهة الخاضعة للرقابة).

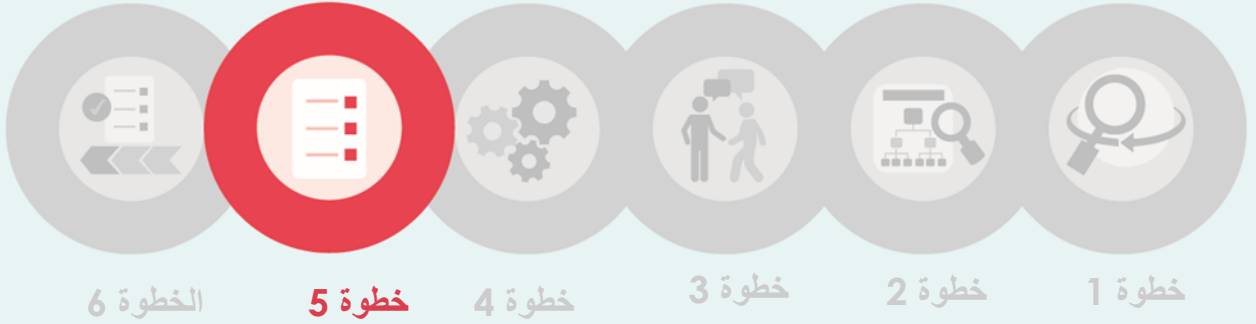
مع وضع **الاستقلالية** و**الشك المهني** في الحسبان، قد تحتاج إلى إجراء تغييرات على مسودة التقرير المرتقب بعد هذه المناقشات مع الجهات الخاضعة للرقابة واستلام أي أدلة إضافية. وهذا ليس بالأمر السيئ - كل هذا جزء من عملية إنتاج تقرير عالي الجودة. ومن الضروري أن تستند كل هذه التغييرات إلى أدلة جيدة النوعية.

## عند وضع نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها (حسب الاقتضاء)، تذكر ما يلي:

... تحليل الأسباب وتأكيدها - لماذا هناك انحراف عن المعايير -  
إذا تم تحديد عدم توافق بين المعايير والأدلة؛  
... تحديد إما التأثيرات الإيجابية أو السلبية إذا كان هناك عدم  
توافق بين المعايير والأدلة قد تم تحديده؛  
... التأكد من كافة الاستنتاجات و  
توصيات تضعها (حسب الاقتضاء) تتبع بشكل منطقي من نتائج  
الرقابة وأنها متوازنة ومعقولة؛ و  
... تواصل وناقش نتائجك المبدئية، واستنتاجاتك وتوصياتك  
(حسب الاقتضاء) مع الجهات الخاضعة للرقابة.

إعادة النظر في التقييم المبدئي للمخاطر في ضوء الأدلة المجمعة  
وحدد ما إذا كان يجب تنفيذ العمل الرقابي الإضافي؛  
العمل بشكل نظامي وبعناية لتحليل الأدلة الخاصة بك والبيانات  
المجمعة بما يضمن وضع نتائج الرقابة وفقاً للأهمية النسبية  
والاستجابة على هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها.  
... التأكد من أن نتائج الرقابة تتسم بالموضوعية، والنزاهة،  
والتوازن - المحافظة على الاستقلالية، إدراج النقاط الجيدة  
والسببية على حد سواء وإعطاء مصداقية للجهة الخاضعة للرقابة  
عندما يكون ذلك لازماً؛  
... مراعاة الأهمية النسبية للنتائج وتطبيق الحكم المهني في تفسير  
كيفية تأثير النتائج على أداء الجهة الخاضعة للرقابة؛

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



### كتابة التقرير

- حدد هيكل التقرير الذي يعبر بفاعلية عن نتائج الرقابة.
- صُغ التقرير وفقاً لتوجيهات الجهاز الأعلى للرقابة الذي تتبعه.
- الحصول على تعليقات من الجهة الخاضعة للرقابة حول مسودة التقرير.
- بعد الحصول على موافقة إدارة الجهاز، يتم الانتهاء من التقرير ونشره
- بلغ أصحاب المصلحة بنتائج الرقابة.

يوضح هذا الفصل كيفية إعداد تقرير رقابة الأداء وصياغته، ويتمثل الهدف من إعداد تقرير رقابة الأداء في إبلاغ نتائج الرقابة إلى السلطة التشريعية، والجهات محل الرقابة، والجمهور على نطاق أوسع. وسواء أكانت تنشره مطبوعاً أم تكتفي بنسخة إلكترونية، فسوف تنطبق نفس المبادئ رفيعة المستوى.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

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


### كيف تُعد تقرير رقابة الأداء؟

يحدد تقرير الرقابة الجيد بوضوح وموضوعية النتائج والاستنتاجات المادية للأسئلة الرقابية، ويوفر، حسب الاقتضاء، توصيات عملية. ويجب أن يكون التقرير سهل الفهم بالنسبة للقارئ المستهدف، والذي يجب أن يفهم بوضوح الإجراءات المتخذة لأداء الرقابة، ولماذا تم اتخاذها وكيف. كما يجب أن يكون بمقدوره أن يفهم سياق موضوع الرقابة.

تتبع الأجهزة العليا للرقابة أساليب مختلفة لتخصيص مهمة صياغة التقرير نفسه. وقد تقسم بعض الأجهزة العليا للرقابة العمل بين أعضاء فريق الرقابة، بينما قد يكون لدى أجهزة أخرى أعضاء الفريق الذين يتخصصون في الصياغة. ولن يكون الشخص الذي يصوغ التقرير هو دوماً الشخص الذي يجمع الأدلة الرقابية. إذا أعدت هيكل واضح للتقرير يُظهر المكان المناسب لكل من نتائج الرقابة، فستكون العملية أكثر سلاسة وأقل عرضة للخطأ.

إذا عكف أكثر من شخص واحد على إعداد المسودة، فسيُتعين عليك السماح بتحرير إضافي لضمان اتساق التقرير بأكمله من حيث الأسلوب والتناغم. ومن المهم أن يراجع المشرف عليك المسودة، وذلك لتقع عيناه خصوصاً على المجالات حيث تبدو الأدلة أو الجوانب المنطقية قاصرة. ربما أيضاً أن تنتظر في إجراء مراجعة من قبيل شخص ما خارج نطاق الفريق لضمان أن الأدلة والجوانب المنطقية تدعم الاستنتاجات بوضوح. ويمكن أن تساعد المراجعات من خارج الفريق أيضاً في ضمان الوضوح والاستقلالية.

## ما الخصائص الأساسية لتقرير رقابة الأداء؟



ينبغي للمدققين أن يسعوا إلى تقديم تقارير رقابية شاملة ومقنعة وفي الوقت المناسب، ومقروءة، ومتوازنة.

المصدر: معيار الإيساي 300/39

عندما تكتب التقرير الخاص بك، يتعين عليك أن تراعي الخصائص الخمس الرئيسة لتقارير رقابة الأداء. ويجب أن تكون هذه الخصائص موجودة في تقرير رقابة الأداء بصرف النظر عن الهيكل المختار. ويمكنك العثور على مزيد من الأدلة في الدليل التوجيهي 3920/108-124.

### 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 مفصلاً بشكل كافٍ حتى يُفهم الموضوع المطروح ونتائج الرقابة والاستنتاجات (معيار الإيساي 3000/117). والأهم من ذلك، يجب عليك التأكد من اشتغال التقرير على أدلة كافية وملائمة لدعم النتائج، والاستنتاجات والتوصيات (حسب الاقتضاء) بشأن هدف (أهداف الرقابة) (الدليل التوجيهي 3920/114). تم مناقشة هذه العناصر بمزيد من التفصيل في هذا الفصل.

### قوة الحجة

لابد وأن يقتنع القارئ بحجتك في التقرير التي يقوده إلى الاستنتاجات والتوصيات (عند الاقتضاء). ولكي يكون تقرير رقابة الأداء مقنعاً، ينبغي أن يكون منظم بشكل منطقي ويقدم علاقة واضحة بين هدف الرقابة والأسئلة الرقابية، ومعايير الرقابة، ونتائج الرقابة، واستنتاجاتها وتوصياتها. يعرض الفصل 6 مزيداً من التفاصيل حول النتائج الناشئة التي تستند إلى أدلة ملائمة وكافية. كما يتعين أن يقدم نتائج المراجعة بطريقة مقنعة، ويتناول جميع الحجج ذات الصلة بالنقاش، وأن يكون دقيقاً. لتحقيق الدقة، يجب أن يكون الدليل الرقابي المقدم ونتائج الرقابة واستنتاجاتها معروضة بطريقة محايدة، ومستندة إلى الحقائق. (معيار الإيساي 3000/118)

هناك هدفان رئيسان أمام الجهاز الأعلى للرقابة عندما يستهدف وضع تقرير رقابة أداء مقنع:

- **المنطقية.** عليك أن تحدد ملامح المنطقية للحجة التي تؤدي إلى الاستنتاج والتوصيات (حسب الاقتضاء). ويجب أن يكون هناك ربط واضح بين معايير الرقابة في مقابل الاستنتاجات والتوصيات.
- **الدقة.** قد تؤدي التقارير غير الدقيقة إلى الإضرار بمصداقية الجهاز الأعلى للرقابة. فوجود شيء ما غير دقيق قد يلقي ظلالاً من الشك على صحة التقرير بأكمله (بل والجهاز الأعلى للرقابة) ويمكن أن يصرف الانتباه عن مضمون التقرير،

### في الوقت المناسب:

يجب أن يصدر تقرير رقابة الأداء في الوقت المقرر له من أجل إتاحة المعلومات لاستخدامها من الإدارة، والحكومة، والسلطة التشريعية، والأطراف المعنية الأخرى (معياري الإيساي 3000/119). ففي بعض الأحيان، قد يختار الجهاز الأعلى للرقابة أيضاً تقديم التقرير مبكراً بشأن برنامج جديد، مع وضع خطط للعودة إلى الموضوع لتقييم التقدم.

يهدف تقرير الرقابة إلى تحسينات للجهات الخاضعة للرقابة، ومن المتوقع أن تمكن هذه التطويرات الجهات من تحقيق أهدافها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

### سهولة القراءة

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة رفع تقارير بمعلومات موضوعية وتستند إلى الحقائق وذلك بشكل بسيط، وبوضوح وباستخدام لغة مفهومة لدى جميع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بتلك الأجهزة (المبادئ الـ 12 للإنتوساي/المبدأ 4). وبينما قد تتنوع أساليب التواصل وتفضيلاته المعينة بين مختلف الدول والثقافات، ضع نصب عينيك دائماً الحفاظ على مهنية وحياد أسلوب التقرير الخاص بك.

يجب أن يكون التقرير موجزاً مع احتوائه على أدلة كافية (راجع المناقشة بشأن الشمولية في جزء سابق من هذا الفصل). وسيضمن الإيجاز أن التقرير لن يكون أطول مما هو مطلوب، وهذا سيضمن الوضوح وسيساعد بشكل أكثر فاعلية أكثر على نقل رسالة التقرير (معياري الإيساي 3000/120). فالتقرير الطويل، رغم كونه مكتوباً بشكل جيد، يمكن أن يكون مخيفاً أو منفراً للقراء. وإذا لم يكن هناك سبيل لتجنب التقرير المطول، فربما تريد النظر في استخدام الملاحق أو نشر ملخص قائم بذاته للنقاط الرئيسية.

ومن أجل وضع تقرير يسهل قراءته، فمن المفيد أن تعرف الجمهور، وتفهم احتياجاته وتكتب التقرير تبعاً لذلك (الدليل التوجيهي 3920/120). وكما ناقشنا أعلاه، ينبغي مراعاة الاستعانة بقراء من خارج فريق الرقابة للتحقق مما إذا كان التقرير يسهل فهمه. ويمكنك أيضاً أن تستعين بمحلات القراءة الآلية للحصول على تقييم أساسي لدرجة تعقيد النص. إذ تستخدم هذه الأدوات أدوات قياس من بينها متوسط طول الجملة وتعقيد المفردات لاقتراح مستوى القراءة المطلوب لفهم التقرير. ويمكن العثور عليها في المصادر المفتوحة أو كجزء من برامج معالجة الكلمات.

## سهولة القراءة

- ✓ استخدم جملاً قصيرة بدلاً من الجمل الطويلة.
- ✓ استخدم بناء بسيطاً للجمل (أبسط بناء هو الفعل ثم الفاعل ثم المفعول به).
- ✓ استخدم المبني للمعلوم.
- ✓ استخدم العناوين لتجزأة النص.
- ✓ استخدم المساعدات البصرية غير النصية (مثل الصور، الرسوم التوضيحية، الجداول، الرسوم البيانية، الخرائط).
- ✓ تجنب استخدام المصطلحات الفنية، والكلمات المعقدة نادرة الاستخدام.
- ✓ تجنب الإفراط في استخدام الإشارات المرجعية والاختصارات.

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

ثمة طريقة أخرى لكي يكون التقرير سهل القراءة، ألا وهي إدراج الرسوم أو المؤثرات البصرية في أجزاء التقرير. إذ يمكن أن يعمل إدراج العروض البصرية للمعلومات على مساعدة القارئ في أن يستوعب بسرعة المفاهيم المعقدة أو أن يدرك كيف ترتبط الأفكار ببعضها البعض. كما أنها يمكن أن تنفي الحاجة إلى كتابة بيانات مكثفة للعمليات أو الأحداث. كما يمكن أن تكون الصور الفوتوغرافية مفيدة من حيث تضمينها إذا كانت وثيقة الصلة بموضوع الرقابة. وسوف يجد القارئ المشغول أن تقريراً مليئاً بالعروض البصرية التي تحتوي على المعلومات هو أسهل من حيث القراءة. ويعرض الشكل 40 أمثلة على العناصر المرئية في تقارير رقابة الأداء.



### الشكل 39: أمثلة على العروض المرئية للمعلومات في تقارير رقابة الأداء

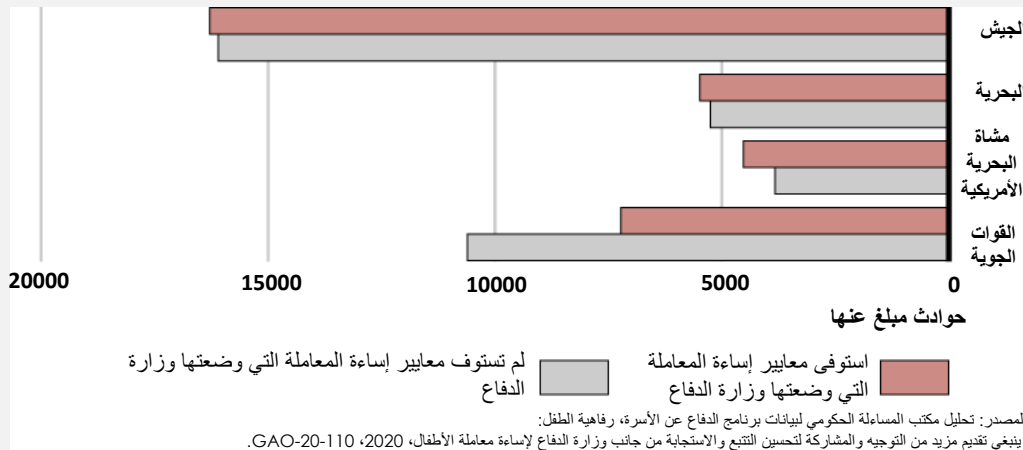
فئات المطارات التجارية لمطارات الولايات المتحدة استنادًا إلى صعود الركاب من الولايات المتحدة (2017)

عدد المطارات	مرات صعود الركاب سنويًا بحسب فئة المطار		الحد الأدنى من النسبة المئوية المطلوبة لإجمالي مرات صعود الركاب سنويًا	فئة المطارات التجارية
30	617598283	72.0%	1% أو أكثر	مركز كبير
31	138949064	16.2%	على الأقل 0.25%، ولكن لا يقل عن 1%	مركز متوسط
70	71157137	8.3%	على الأقل 0.05%، ولكن لا يقل عن 0.25%	مركز صغير
255	28881284	3.4%	أكثر من 10,000، ولكن أقل من 0.05%	عدم وجود مركز
125	627545	0.1%	على الأقل 2,500، ولكن ليس أكثر من 10,000	الخدمة التجارية غير أساسية

المصدر: تحليل مكتب المساءلة الحكومي لبيانات صعود الركاب لسنة 2017 الصادرة عن إدارة الطيران الفيدرالية، البنية التحتية للمطارات: معلومات عن التمويل للمشروعات المخطط لها، 2020، GAO-20-298

ملحوظة: يُعرف مصطلح "مركز" 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 مبلغ عنها عن إساءة معاملة الأطفال (إساءة المعاملة بدنيًا، أو جنسيًا، أو عاطفيًا أو الإهمال)، بحسب معايير إساءة المعاملة الصادرة عن وزارة الدفاع، الأعوام المالية 2014-2018.



تُعد الشمولية أيضًا مكونًا مهمًا لسهولة القراءة؛ فالقراء سيميلون إلى إعطاء مزيد من المصداقية لتقريرك إذا رأوا أنك تناولت مخاوفهم 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.

## التقارير المتوازنة

يُقصد بالتقرير المتوازن أن يكون تقرير رقابة الأداء غير متحيز من حيث المحتوى أو الأسلوب. وعليك أن تقدم جميع الأدلة الرقابية بطريقة غير منحازة والتأكد من الإبلاغ عن النتائج الإيجابية والسلبية على حد سواء. ففي كثير من الأحيان، يميل المدققون إلى التركيز على المشكلات، وهو ما يؤدي إلى وضع توصيات للتحسين. ويساعد بيان أثر تلك المشكلات القارئ في فهم أهمية المشكلات، وهو ما يشجع اتخاذ الإجراء التصحيحي (الدليل التوجيهي 3920/123). وعلى الرغم من أن هذه العملية مهمة، فمن المهم بنفس القدر عرض الصورة الكاملة لموضوع الرقابة أو نشاطها. فإذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة تبلي بلاءً حسناً، والتأكد من الإبلاغ عن ذلك وكذا عن المجالات التي بحاجة إلى تحسين. والوعي بمخاطر المبالغة والمغالاة في التأكيد على ضعف الأداء من جانب الجهات الخاضعة للرقابة. (معياري الإيساي 3000/121)

### التقارير المتوازنة

- ✓ تقديم النتائج بفاعلية وإنصاف، وباستخدام مصطلحات محايدة، وتجنب المعلومات المتحيزة أو اللغة التي يمكن أن تثير الدفعية والاعتراض من جانب الجهة الخاضعة للرقابة.
- ✓ تقديم رؤى ووجهات نظر مختلفة عن الموضوع.
- ✓ القيام بالعمل بأكمله. أدرج كلاً من النقاط الإيجابية والنقاط التي بحاجة إلى تحسين. اعترف بالفضل عندما يكون ذلك واجباً. قد يؤدي ذكر العوامل الإيجابية إلى تحسين الأداء من قبل المنظمات الحكومية المختلفة التي تستخدم التقرير.
- ✓ لا يتعين الإفصاح عن الحقائق، ولا ينبغي المبالغة في أوجه القصور البسيطة.

المصدر: معيار الإيساي رقم 3920/ 124

## كيف تنشئ هيكل تقرير منطقي؟

مع وضع الخصائص الخمس الرئيسية في الحسبان، ستكون بحاجة إلى هيكل تقرير منطقي لمشاركة نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها مع القراء. وفي بعض الحالات، سيتم تعيين كل سؤال من أسئلة الرقابة بدقة إلى فصل منفصل في تقرير الرقابة. ومع ذلك، لا يحدث ذلك في جميع الحالات. على سبيل المثال، إذا كانت النتائج من سؤالين منفصلين للرقابة مترابطة، فقد يكون من الأنسب عرضها في نفس الفصل. وفي حالات أخرى، يمكنك أن تختار هيكل ترتيب منطقي استناداً إلى الأهمية النسبية لنتائج مختلفة أو الترتيب الزمني للأحداث.

بصرف النظر عن الهيكل المختار، فمن الممارسات الجيدة دوماً قبل الصياغة أن تحدد ملامح الإطار الخارجي للتقرير. فسيعمل هذا النهج على تعزيز التدفق المنطقي للتقرير وتقليل خطر التكرار غير المطلوب للمحتوى. وسوف يستحوذ الهيكل الفاعل على اهتمام القارئ، ويبين القضايا المعقدة بوضوح، ويوفر تفسيراً جلياً للنتائج (الدليل التوجيهي 3920/121). كما سيتطلب التقرير معلومات سياقية أو أساسية كافية للقارئ لفهم الموضوع. على سبيل المثال، قد يتعين على القارئ فهم الأدوار والمسؤوليات الخاصة بأولئك المشاركين في موضوع الرقابة، والمبلغ المالي المصروف، وأهداف الحكومة فيما يتعلق بالمجال الخاضع للرقابة.

قد تأخذ صيغ التقارير أشكالاً وصوراً مختلفة كثيرة استناداً إلى الجهاز الأعلى للرقابة والعمل الرقابي. وقد يتعين عليك مراعاة الجمهور دوماً عندما تضع هيكل تقرير ملائم. وتجد بعض الأجهزة العليا للرقابة أنه من المفيد استخدام نهج "حفلة العشاء" لبناء هيكل تقرير سهل القراءة. ويتصور نهج حفلة العشاء أنك تتكلم مع زملائك من الضيوف وأنه ليس لديك سوى وقت قصير لجذب انتباههم. ما الأشياء الرئيسية التي يحتاجون إلى معرفتها عما وجدته أثناء الرقابة التي أجريتها؟ بمجرد أن تحدد تلك الاستنتاجات الشيقة، يمكنك تكوين التفاصيل الأدق التي تدعم تلك الاستنتاجات. (معياري الإيساي 3920/ 121)

تناقش المعلومات الواردة أدناه قطاعات عامة لتقرير ما.

## العنوان

يعبر العنوان الجيد عن موضوع (أو رسالة) التقرير. وفي بعض العناوين الموجهة حسب الرسالة، قد يعرض العنوان التوصيات:

- مثال للعنوان الوصفي: جهود الولايات المتحدة في مكافحة غسل 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 أسمائها من عنوان التقرير من أجل الإيجاز.

### عنوان تقرير الرقابة

دون ذكر اسم الجهة المسؤولة  
حماية البنية التحتية الكندية بالغة الأهمية ضد مخاطر الإنترنت (التقرير الكامل للمدقق العام بكندا عام 2012)

مع ذكر اسم الجهة المسؤولة  
إدارة الإيرادات الداخلية: إدارة ديون دعم الأطفال (تقرير المدقق العام في نيوزيلندا)

المصدر: معيار الإيساي رقم 124/ 3920

## جدول المحتويات

يعرض جدول المحتويات الجيد هيكل التقرير، بما يسمح للقراء بسهولة العثور على الأقسام التي يهتمون بها. يوضح الشكل 41 نهجًا واحدًا من هذا القبيل.

## الشكل 40: صفحة المحتويات باستخدام العناوين القائمة على الأسئلة

صفحة	العناوين
7	المخلص والتوصيات
7	المعلومات الأساسية
8	الاستنتاج
8	دعم النتائج
10	التوصيات
10	ملخص استجابة الجهة
11	رسائل رئيسة من هذه الرقابة لجميع جهات الحكومة الأسترالية
13	نتائج الرقابة
	<b>1. المعلومات الأساسية</b>
14	أنشطة الالتزام، والمنازعات وتحصيل الديون من جانب مكتب الضرائب الأسترالي فيما يتعلق بالأعمال الصغيرة
14	الأساس المنطقي لإجراء الرقابة
19	منهجية الرقابة
	<b>2. الترتيبات التنظيمية لإدارة الديون الضريبية للشركات الصغيرة</b>
19	هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي إستراتيجيات وعمليات لدعم الإدارة الفاعلة لديون الشركات الصغيرة؟
21	هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي عملية فاعلة للتنسيق على نطاق أنشطة الامتثال، والمنازعات والديون للشركات الصغيرة؟
21	هل يستخدم مكتب الضرائب الأسترالي الممارسات الدولية، ورؤى أصحاب المصلحة والتحسين المستمر لإضفاء التغييرات على إستراتيجيات الديون وعملياتها فيما يتعلق بالشركات الصغيرة؟
	<b>3. الإدارة المتسقة لديون الشركات الصغيرة</b>
28	هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي عمليات تدعم الاتساق من حيث دفع الديون نحو إجراءات أكثر حزمًا وأكثر فاعلية؟
36	هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي ضوابط فاعلة لضمان وجود إجراءات أكثر حزمًا وأكثر فاعلية للديون فيما يتعلق بالديون الضريبية للشركات الصغيرة؟
	<b>4. رقابة الأداء وإعداد التقارير بشأنها</b>
39	هل هناك رقابة فاعلة وإعداد التقارير بشكل فاعل فيما يتعلق بالديون الضريبية للشركات الصغيرة بما في ذلك الديون الضريبية الناشئة عن أنشطة الالتزام؟
44	هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي إطار أداء مناسب فيما يتعلق بالاسترداد الذي يتسم بالفاعلية والكفاءة والاتساق للديون الضريبية للشركات الصغيرة، بما في ذلك الديون الناشئة عن أنشطة الالتزام؟
	<b>الملاحق:</b>
54	الملحق 1 استجابة مكتب الضرائب الأسترالي
54	الملحق 2 الإجراءات الأكثر حزمًا وفاعلية من جانب مكتب الضرائب الأسترالي
58	الملحق 3 القضايا المثارة من جانب تحقيق فور كورنرز على شاشة ABC.
69	الملحق 4 مقاييس ومؤشر الجودة لمكتب الضرائب الأسترالي
70	

المصدر: إدارة الديون الضريبية للشركات الصغيرة، مكتب الرقابة الوطني الأسترالي، 2019

في الشكل 41، استخدم الجهاز الأعلى للرقابة عناوين أسلوب السؤال فيما يتعلق بأجزاء التقرير التي تغطي نتائج الرقابة. إذ تفضل بعض الأجهزة العليا للرقابة استخدام صفحة المحتويات بوصفها ملخصًا للنتائج. ومن أجل ذلك، فهي تستخدم العناوين التي تلخص في جملة واحدة نتائج الرقابة التي توصلت إليها. يعرض الشكل 42 مثالاً على هذا النهج.

## الشكل 41: صفحة المحتويات باستخدام العناوين الوصفية

الصفحة	العناوين
5	الخلاصة
11	التوصيات
	<b>الجزء 1:</b>
13	تمتلك الحكومة الويلزية خطة للحد من النفائات، لكنها ركزت بدرجة أكبر وخصصت مزيداً من الموارد لإعادة التدوير
14	كما ركزت الحكومة الويلزية بنجاح على زيادة إعادة التدوير بالبلديات، لكن الحد من النفائات كان أقل شأنًا رغم إطلاق مبادرات مهمة
17	رغم أن برنامج الحد من النفائات يعبر عن الممارسة الشائعة، إلا أن هناك فرص للتعليم من مناهج تنتمي إلى أماكن أخرى ولإفادة بشكل أكبر من التشريعات والحوافز المالية
23	زودت الحكومة الويلزية المجالس بتمويل كبير لإدارة خدمات النفائات البلدية لديها، ولكن عمل ذلك في الغالب على دعم إعادة التدوير، مع إنفاق أقل القليل منه على الحد من النفائات
26	في الفترة بين أكتوبر 2015 وسبتمبر 2018، قدمت الحكومة الويلزية مبلغ 13 مليون جنيه إسترليني لثلاث منظمات غير ربحية ذات أهداف تتضمن، على سبيل المثال وليس الحصر، الحد من النفائات
	<b>الجزء 2:</b>
30	تُعد البيانات المستخدمة من جانب الحكومة الويلزية لقياس الأداء وفقًا لأهدافها الطموحة للحد من النفائات ذات جودة متغيرة وتشير إلى التقدم المختلط
31	تمتلك الحكومة الويلزية بيانات جيدة عن النفائات البلدية، ولكن تتميز البيانات التي لديها عن معظم النفائات الأخرى بأنها محدودة
35	تشير البيانات المتوفرة عن مقدار النفائات المنتجة إلى تقدم مختلط في تحقيق الأهداف الطموحة للحكومة الويلزية للحد من النفائات
	<b>الملاحق:</b>
43	الملحق 1 - أساليب الرقابة
44	الملحق 2 - العناصر الرئيسية لبرنامج الحد من النفائات التابع للحكومة الويلزية وخطط قطاع النفائات.
45	

المصدر: إدارة النفائات في ويلز - الحد من النفائات، مكتب الرقابة الويلزي، 2019

## الملخص التنفيذي

تم تصميم الملخص التنفيذي في فصل قصير لتقديم نبذة عن النقاط الرئيسية من التقرير ووسائله الأساسية. ويقرأ الكثيرون هذا الجزء من التقرير فقط؛ وبالتالي فمن المهم أن يكون مكتوبًا بشكل واضح وأن يلخص بإيجاز أهم أجزاء التقرير. ويتضمن الملخص التنفيذي عادةً شرحًا لأسباب إجراء الرقابة، ومعلومات موجزة عن موضوع الرقابة والجهات الخاضعة للرقابة، وهدف الرقابة وأسئلتها، ونطاق الرقابة، ومنهجيتها، ونتائجها الرئيسية، واستنتاجاتها، والتوصيات.

لا تستخدم جميع الأجهزة العليا للرقابة ملخصًا تنفيذيًا؛ لأن بعضها يلخص تقرير الرقابة بطرق أخرى. فعلى سبيل المثال، يستخدم مكتب المساءلة الحكومي للولايات المتحدة ملخصًا من صفحة واحدة كبديل (انظر الملحق 18). 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 الأسئلة الرقابية والردود عليها؛
- يرشد القارئ إلى أي الأجزاء من التقرير الرئيس التي تدعم كل نتيجة من نتائج الرقابة الرئيسية؛
- يعمل كوثيقة قائمة بذاتها؛
- يشمل فقط المواد التي تم تناولها في التقرير الرئيس؛
- يذكر المعلومات السياقية المهمة، مثل المهام الرقابية السابقة أو النصوص التشريعية التي تغطي الموضوع.

عند الاقتضاء، قد يشتمل الملخص التنفيذي على رسم بياني أو مرئي للمساعدة في نقل الرسالة.

يجب الملخص التنفيذي الفاعل على الأسئلة الأساسية التي تكون لدى القارئ بشأن الموضوع محل الرقابة وتقييم الجهاز الأعلى للرقابة للأداء. 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 أساس المقارنة ممارسة جيدة من الناحية التشغيلية.** كيف تحدد الممارسة الجيدة؟
- **التحديد الكمي.** هل إجمالي الموارد على المحك والإنجازات محددة كمياً؟ 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، ما العوامل الأخرى التي أثرت على النتائج والمخرجات؟
- **عدم التيقن.** ما المخاطر والشكوك المتعلقة بالبيانات المستخدمة في التقرير؟ تخضع جميع البيانات للشكوك، ومن المعقول تحديد مستوى عدم التيقن بوضوح.

عادة ما يتناسب طول الملخص التنفيذي مع طول التقرير الرئيسي ومدى تعقيده. برغم ذلك، يكون الملخص العادي عادة أقل من ثلاث صفحات. ويوضح الملحق 19 ملخصاً تنفيذياً.

#### الملخص التنفيذي

- ✓ قم بإعداد ملخص تنفيذي من الفقرات والجمل الموجزة الواردة بالتقرير الرئيسي - حيث سيؤكد هذا على توافق الملخص مع التقرير،
- ✓ إذ من المفيد في بعض الأحيان اعتبار الملخص التنفيذي على أنه مُخصص للجنة الحسابات العامة أو اللجنة التشريعية الإشرافية؛ لجنة الحسابات العامة أن التقرير مُخصص للجهات الخاضعة للرقابة وملحقاتها فهو يهتم أيضاً بهؤلاء الأكاديميين أو الموظفين المتخصصين الذين يهتمون بهذا المجال والمنهجية المفصلة.

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

#### المقدمة

توفر مقدمة التقرير سياق رقابة الأداء، مما يساعد القارئ على فهم الرقابة. وتستخدم الأجهزة العليا للرقابة عادة قسم المقدمة الوارد في التقرير لتحديد موضوع الرقابة وليس لتقديم نتائج الرقابة.

ليس من الضروري أن تكون المقدمة طويلة ومفصلة. على سبيل المثال، يوضح الشكل 43 كيف من المحتمل أن تستخدم رسماً بيانياً بسيطاً في مقدمة التقرير لشرح مسؤوليات الجهات الخاضعة للرقابة المتنوعة بسرعة. وإذا احتاج القارئ إلى مزيد من التفاصيل، يمكنك تقديمها في ملحق أو في قسم أساسي منفصل؛ أو يجوز لك الإشارة إلى المكان الذي يمكن للقارئ الحصول على مزيد من المعلومات منه.

#### المقدمة

- ✓ أخبر القارئ بسبب إعدادك لتقرير عن هذا النشاط الآن.
- ✓ استخدم الملاحق، أو الإشارات المرجعية أو قسم المراجع لتوجيه القارئ نحو مزيد من التفاصيل.
- ✓ زود القارئ بالسياق الكافي لمعرفة كيفية عمل النشاط الخاضع للرقابة وكيفية إدارته، لكن من دون تفاصيل كثيرة حتى لا يستهوي القارئ تخطي القسم.
- ✓ ضع في الحسبان استخدام رسماً بيانياً بسيطاً لتوضيح من المسؤول عن أي نشاط خاضع للرقابة.

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

## الشكل 42: استخدام رسم بياني بسيط لتوضيح المسؤوليات الموكلة إلى المنظمات الخاضعة للرقابة



### هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها

من المهم أن يحدد تقرير رقابة الأداء الذي تقدمه هدف (أهداف) الرقابة والأسئلة الرقابية حتمًا. ويحتاج القراء إلى هذه المعلومات لفهم غرض الرقابة، وطبيعة أعمال الرقابة التي تم إجراؤها ومداها وأي قيود هامة ضمن 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 ما يلي:

- المتوقع من التقرير؛
- فائدة النتائج والاستنتاجات؛
- درجة اعتمادهم على النتائج والاستنتاجات.

تأكد من إخبار القارئ بما هو ضمن ما هو ليس ضمن النطاق في نهج الرقابة الذي تتبعه، أو الفترة الزمنية أو المنطقة الجغرافية المشمولة بالتغطية والشخص الذي هو موضوع الرقابة. ومن المهم إخبار القارئ بما إذا كان التقرير يركز على المجموعة الأضيق من الأنشطة الخاضعة للرقابة بدرجة أكبر مما قد يفهم ضمناً من عنوان التقرير. على سبيل المثال، إذا كان تقرير ما بعنوان *حماية الأراضي الرطبة* لا يغطي الأنشطة في جميع الأراضي الرطبة الوطنية، قد يتعين عليك شرح النقطة التي يركز عليها التقرير بشكل خاص.

وضع أيضاً وصفاً لمنهجية الرقابة المستخدمة لمعالجة هدف (أهداف الرقابة).

#### مقتطف من وصف منهجية تقرير رقابة الأداء

"من أجل فحص خصائص الميكانيكيين وعمال الإصلاح التابعين لإدارة الطيران الفيدرالية، وضعنا تحليلاً لبيانات إدارة الطيران الفيدرالية المتراكمة ابتداءً من ديسمبر 2018 فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية، ومن بينها العمر والجنس. ومن أجل فحص الخصائص الوظيفية لعمال صيانة الطائرات، مثل الأجور والبطالة، أجرينا تحليلاً لبيانات المسح السكاني الحالي لمكتب إحصاءات العمل فيما يتعلق بمؤشرات مختارة لسوق العمل في الفترة من 2013 وحتى 2018، وراجعنا الخطط الأحدث لقانون الابتكار والفرص المتاحة للقوى العاملة في الولايات الخمسين.

المصدر: تقرير مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة، صيانة الطائرات: قد يؤدي مزيد من التنسيق والبيانات إلى دفع جهود إدارة الطيران الفيدرالية لتعزيز قوة عمل قوية ومتنوعة، 2020، GAO-20-206

يمكنك وصف المنهجية بإيجاز في متن التقرير، مع توفير مزيد من التفاصيل في ملحق. انظر الملحق 20 للحصول على وصف لنطاق التقرير المذكور ومنهجيته.

لا بد من ذكر المحتوى الأساسي للتقرير كحد أدنى وبشكل موجز:

- منهجية الرقابة ونهجها؛
- مصادر البيانات؛
- البيانات المجمعة وأساليب التحليل المستخدمة؛
- أي قيود مفروضة على البيانات المستخدمة.

من المهم في كثير من الأحيان توفير مزيد من التفاصيل للقارئ بشأن المنهجية أو أي بيانات مستخدمة في التقرير. ومن ثم، يمكن أن يكون توفير مزيد من التفاصيل، في كثير من الأحيان في ملحق، أمراً ملائماً. على سبيل المثال، قد تقدم معلومات حول:

- ما قمت به من أجل تحديد موثوقية البيانات؛
- إذا كان هناك قيود منهجية يجب أن يعلم بها القارئ، على سبيل المثال، القيود في البيانات والتحليل وكيف يجب تفسيرها؛
- إذا كانت هناك قيود على البيانات والأدلة الأخرى التي يمكنك الوصول إليها؛
- إذا كانت أي اتجاهات تحددها في تحليلك الكمي ذات دلالة إحصائية.

#### معايير الرقابة ومصادرها

من الضروري ذكر معايير الرقابة، وكيفية تطويرها، ومصادرها. فمن خلال لفت الانتباه إلى معايير الرقابة، ستوضح المعيار الذي تحكم من خلاله على الأداء. وإذا كنت واضحاً بشأن مصادرك، ومعايير الرقابة الخاصة بك، وأساليبك وافترضااتك، فستساعد القارئ في الحكم على كيفية إعطاء أهمية كبيرة للأدلة والاستنتاجات في تقريرك. (معيار الإيساي

3920/ 115)



لا تكون معايير الرقابة متاحة للقراء دائماً في الرقابة على الأداء. في مثل هذه الحالات، تطوير فريق الرقابة تطوير المعايير، ومناقشتها مع الجهات الخاضعة للرقابة. إذا لم توافق الجهات الخاضعة للرقابة على المعايير، يتحمل الجهاز الأعلى للرقابة المسؤولية النهائية لتحديد ما. في حال وجود خلاف كبير على المعايير التي يضعها الجهاز الأعلى للرقابة، يتعين على المدققين أن يضعوا في الحسبان خطر تنازع الجهات الخاضعة للرقابة على النتائج حيث لا يكون أمام المدققين سوى الإشارة إلى أنفسهم بوصفهم مصدر المعايير. تم مناقشة هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل 4.

## نتائج الرقابة



ينبغي للمدقق التأكد من أن نتائج الرقابة تُلخص بوضوح هدف (أهداف) الرقابة، و/أو تجيب أسئلتها، أو تشرح السبب وراء عدم إمكانية حدوث ذلك.

المصدر: معيار الإيساي 3000/124

كما نوقش بالتفصيل في الفصل 6، من المهم عند صياغة التقرير أن يفهم القارئ كيف ترتبط نتائج الرقابة بمعايير الرقابة والأدلة التي تم جمعها أثناء العمل الميداني. وقد تقيم تقارير كثيرة هذا الارتباط الواضح من خلال تنظيم النتائج وفقاً للأسئلة الرقابية. يصبح كل سؤال رقابي قسمًا أو فصلاً من تقرير الرقابة، الذي يحتوي على النتائج ذات الصلة. وإذا كانت النتائج المختلفة مرتبطة فيما بينها أم لا، قد يكون من الملائم وضع استنتاجات في نفس الفصل أو في فصل مستقل. وبصرف النظر عن طريقة التنظيم المختارة، من المهم أن يفهم القارئ بوضوح الشرط، والمعايير، والسبب، والتأثير فيما يتعلق بأي نتائج، وذلك على النحو الذي تمت مناقشته في الفصل 6.

## أمثلة على بيان النتائج في تقارير رقابة الأداء

لقد تعرفنا على أوجه القصور المرتبط بجهود تحويل المخدرات من جانب إدارة مكافحة المخدرات، بما في ذلك ما يلي:

• **تحليل محدود استباقي وقوي للبيانات التي أفادت عنها الصناعة.** رغم أن أنظمة البيانات الحالية لإدارة مكافحة المخدرات غير مصممة لإجراء تحليل في الوقت الفعلي، وتجري بعض التحليلات الخاصة بالبيانات التي أفادت عنها الصناعة، ومن بينها الاستجابة لطلبات من مكاتب التقسيم الميداني، يمكن لإدارة مكافحة المخدرات إجراء مزيد من التحليلات باستخدام خوارزميات حاسوبية تلقائية للمساعدة في تحديد الأنماط المثيرة للتساؤلات في البيانات. على سبيل المثال، يمكن لإدارة مكافحة المخدرات أن تحلل البيانات لتحديد الأحجام غير العادية من المعاملات المحذوفة أو الأحجام غير العادية للعقائير المتخلص منها بدلاً من المبيعة. كما يمكنها تحليل البيانات لتحديد الاتجاهات في التوزيع أو مشنريات العقائير في منطقة جغرافية معينة. ومن التحليلات الأخرى التي يمكن لإدارة مكافحة المخدرات إجراؤها هو البحث عن الأنماط غير العادية عند مقارنة طلبات العقائير في منطقة جغرافية واحدة بمناطق أخرى قريبة. وقد تساعد تلك التحليلات إدارة مكافحة المخدرات في التحديد الاستباقي للأنشطة المشكوك فيها أو المسجلين المشتبه بهم التي قد تستدعي التحقيق.

• **عدم وجود هيكل حوكمة للبيانات لإدارة جميع بيانات معاملات المخدرات.** على الرغم من أن إدارة مكافحة المخدرات لديها دليل توجيهي، وسياسات، وإجراءات فيما يتعلق باستخدام بعض أنظمة المعلومات، إلا إنها لم تؤسس هيكل حوكمة رسمي للبيانات لإدارة جميع البيانات التي تجمعها وتحافظ عليها، وهي الأمور التي لا تتجزأ من أنشطة التحكم في التحويل التي تجريها. ويُعرف هيكل حوكمة البيانات بأنه مجموعة مؤسسية السياسات والإجراءات لتوفير حوكمة البيانات على مدار دورة حياة وضع معايير البيانات وتطبيقها. وتقر المجالس الصناعية والتقنية، والمؤسسات المحلية والدولية لوضع المعايير، والجهات الفيدرالية استخدام هيكل الحوكمة للإشراف على وضع المعايير، وإدارتها وتطبيقها. ورغم أن إدارة مكافحة المخدرات قد استهلت جهود تكوين هيكل الحوكمة، فلا تزال في مراحل التطوير المبكرة وليس لديها تفاصيل أو وثائق إضافية تتعلق بجهودها. وقد يساعد هيكل حوكمة البيانات الفاعل إدارة مكافحة المخدرات في ضمان استغلال أصول بياناتها المهمة بشكل متسق وكامل.

بالإضافة إلى ذلك، وكما ناقشنا من قبل، يمكن أن يعزز استخدام الرسوم البيانية والجداول بشكل كبير قابلية التقرير للقراءة.

## الاستنتاجات

تتضمن العديد من التقارير استنتاجات تلخص النتائج والمعلومات الواردة في التقرير، وذلك على النحو الذي تمت مناقشته في الفصل 6. هناك العديد من السبل لكتابة هذا القسم، وذلك استنادًا إلى أسلوب التقرير الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة واحتياجات الجمهور. يقدم الشكل 44 أمثلة توضيحية لاستنتاجات تقرير الرقابة من ثلاثة أجهزة عليا للرقابة مختلفة.

### الشكل 43: أمثلة توضيحية لاستنتاجات الرقابة

<p><b>هدف الرقابة.</b> تقييم ما إذا كانت المساعدات الإنسانية المقدمة من الاتحاد الأوروبي للتعليم فاعلة في مساعدة الأطفال وما إذا كانت قُدمت بكفاءة.</p> <p><b>الاستنتاج من الرقابة.</b> بوجه عام، أعانت مساعدات الاتحاد الأوروبي الأطفال المحتاجين وحققت المشاريع نتائجها المتوقعة. وبرغم ذلك، لم تصل إلى عدد كافٍ من الفتيات. بالإضافة إلى ذلك، كان معظم المشاريع في العينة التي لدينا قصيرة للغاية مقارنة بالاحتياجات التعليمية للأطفال، مما أدى إلى تقليل الكفاءة. يحتوي الملحق II على ملخص لنتائج فحصنا للمشاريع الـ 11. وكان 68 مشروعًا وثيق الصلة ومنسق جيدًا، وعالجت اللجنة المشكلات التي حددتها خلال الزيارات التي أجريت من أجل الرقابة. وحققت المشاريع معظم نتائجها المخططة. برغم ذلك، استخدمت اللجنة قدرًا محدودًا من النتائج في مشاريعها المتعلقة بالطاقة الاستيعابية للاستجابة المعززة. بالإضافة إلى ذلك، لم تستهدف اللجنة عددًا كافيًا من الفتيات، رغم أنهن واجهن حرمانًا أكبر. علاوة على ذلك، لم تصل مشاريع عديدة إلى النسبة المستهدفة من الفتيات.</p>	<p>تقرير رقابة الأداء من عام 2021 بشأن المساعدات الإنسانية المقدمة من الاتحاد الأوروبي للتعليم. محكمة المدققين الأوروبية، 2021.</p>
<p><b>هدف الرقابة.</b> تقييم ما إذا كانت التدابير المنفذة من جانب الوزارة فاعلة لدعم مصايد الأسماك الحرفية المستدامة.</p> <p><b>الاستنتاج من الرقابة.</b> اتخذت الوزارة مبادرات جديدة بالثناء في مجال ابتكار وصيانة مجموعة كبيرة من التدخلات التي تستهدف الصيادين الحرفيين على حدة، ومجتمعين على المستوى المجتمعي والوطني من خلال الحفاظ على الأنظمة البيئية للبحيرات وحمايتها. وتتماشى جميع هذه التدخلات مع هدف التنمية المستدامة 14 ب ومدونة السلوك بشأن مصايد الأسماك المسؤولة التي وضعتها منظمة الأغذية والزراعة، الأمر الذي يعزز مصايد الأسماك الحرفية المستدامة.</p>	<p>تقرير رقابة الأداء المضي نحو مصايد الأسماك الحرفية المستدامة في موريشيوس. الجهاز الأعلى للرقابة بموريشيوس، 2018</p>
<p><b>هدف الرقابة.</b> تقييم ما إذا كانت وزارة الزراعة، والماشية ومصايد الأسماك، والإدارة الإقليمية لمكتب الرئيس والحكومة المحلية، ووزارة الصحة والتنمية المجتمعية والنوع وكبار السن والأطفال لديهم ممارسات صحية وآلية تحكم تتسم بالكفاءة والفاعلية لضمان توصيل اللحوم السليمة والمفيدة إلى الجمهور.</p> <p><b>الاستنتاج من الرقابة.</b> ليس هناك ما يضمن أن اللحوم المقدمة إلى الجمهور في بعض منشآت الذبح التي تمت زيارتها صالحة للاستهلاك الآدمي، ذلك لأن فحص اللحوم والضوابط الصحية في العديد من منشآت الذبح ليست مرضية. يُعزى هذا الأمر إلى أن آليات التحكم الصحي لا تُدار بفاعلية أو كفاءة من جانب وزارة الزراعة، والماشية ومصايد الأسماك، والإدارة الإقليمية لمكتب الرئيس والحكومة المحلية، ووزارة الصحة والتنمية المجتمعية والنوع وكبار السن والأطفال.</p>	<p>رقابة الأداء فيما يتعلق بالضوابط الصحية في عملية إنتاج اللحوم. الجهاز الأعلى للرقابة ببنزانيا، 2016.</p>

المصدر: محكمة المدققين الأوروبية، الجهاز الأعلى للرقابة في موريشيوس والجهاز الأعلى للرقابة في بنزانيا

## التوصيات

تحتوي العديد من التقارير على توصيات للجهات الخاضعة للرقابة. ويتعين عليك أن تجعل الأسلوب الذي تصف به التوصية متوازنًا؛ يجب أن يكون واضحًا بدرجة كافية لتجنب الغموض ولكن دون تحديد شديد بحيث يتجاوز مسؤولية الإدارة. يناقش الفصل 6 وضع التوصيات بطريقة مفصلة. ويمكن العثور على مزيد من التوجيهات بشأن التوصيات في معيار الإيساي 3000/127-128 والدليل التوجيهي 3920/125-128. يعرض الشكل 45 أمثلة لتوصيات الأجهزة العليا للرقابة.

### الشكل 44: أمثلة على التوصيات الواردة في التقارير المختارة لرقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة

<p>تدعم الإدارة تقديم شبكات للخدمات النفسية من خلال السلطات الصحية الإستراتيجية. برغم ذلك، ومع مراعاة انعدام التقدم المحرز في تحسين خدمات الخدمات النفسية الكبرى على مدار الـ 20 عامًا الأخيرة، نوصي باتخاذ الإجراءات الآتية:</p> <p>أ. اتحادات الرعاية الأولية واتحادات الإسعاف تضع وتنفذ بروتوكولات أولوية لتحديد أي المرضى المصابين بإصابات خطيرة لدى أقسام الطوارئ يجب أخذهم لعلاجهم. ويجب تنسيق هذا العمل من خلال السلطات الصحة الإستراتيجية.</p> <p>ب. تستخدم اتحادات الرعاية الأساسية صلاحياتها التكلفة لإلزام جميع اتحادات الخدمات الحادة واتحادات المؤسسات ذات أقسام الطوارئ التي تتلقى مرضى الخدمات النفسية بتقديم البيانات إلى شبكة رقابة وبحوث الخدمات النفسية. ويتمثل الغرض في استخدام البيانات المجمع لجعل التطوير المستمر لشبكات الخدمات النفسية مستنيرًا.</p> <p>ج. تعكف الهيئات الصحية الإستراتيجية التي لديها اتحادات مستشفيات على وضع بروتوكولات لتحويل المرضى الذين هم بحاجة إلى رعاية متخصصة أو إجراءات جراحية غير متوفرة في المستشفى الذي يتلقى المريض.</p>	<p><b>التحسينات في شبكات الخدمات النفسية</b></p>
<p>نوصي وزارة المرأة بما يلي:</p> <p>أ. تعزيز أنظمة حوكمتها من خلال تنفيذ الإطار القانوني الذي يحكم القضاء على العنف ضد المرأة، بما يحسن التنسيق بين المنظمة غير الحكومية والسلطات الحكومية ذات الصلة ويزيد من التزامات الحكومة بالاتفاقيات الدولية.</p> <p>ب. التنسيق بفاعلية مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة الأساسيين لتعزيز تطبيق الإطار القانوني بشأن العنف ضد المرأة.</p> <p>ج. تحسين وتعزيز ترتيبات المراقبة وإعداد التقارير لديها.</p>	<p><b>تنسيق الجهود بشأن القضاء على العنف ضد المرأة</b></p>
<p>فيما يتعلق بصنع القرارات المستنيرة أثناء الاستجابة لحالات العنف المنزلي، نوصي وزارة المرأة بضمان ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. الحصول على المعلومات الأساسية (في حال إدانة الجاني، أو تعاطي المخدرات، أو حيازة الأسلحة النارية، وغير ذلك) الخاصة بحالة العنف المنزلي وتوفيرها لضابط الشرطة الذي يتعامل مع الحالة، وذلك لضمان التقييم الصحيح للمخاطر على الفور، وحماية الضحية.</li> <li>2. جمع أوامر الدفاع والتقييد في نفس قاعدة البيانات للتمكن من الاستجابة السريعة والفاعلة للانتهاكات.</li> <li>3. من أجل الاكتشاف المبكر للعنف المنزلي، يتعين على اللجنة والأطراف المسؤولة وضع نظام الكشف المبكر وتطبيقه فيما يتعلق بحالات العنف المنزلي ضمن أنشطة الفحص الطبي الاعتيادي للأطفال، وفحص النساء، وغير ذلك.</li> </ol>	<p><b>صنع القرار فيما يتعلق بحالات العنف المنزلي</b></p>
<p>يوصي الجهاز الأعلى للرقابة وزارة التعليم بإجراء ما يلي:</p> <p>أ. وضع مؤشرات أداء مناسبة لتحديد القدر الذي حسن به البرنامج الحصول على التعليم الجيد وتخفيف الاكتظاظ في المدارس الحكومية؛</p> <p>ب. التأكد من أن البرنامج يضع الأولوية للفئات المحرومة؛</p> <p>ج. تأسيس الفريق المركب للمساعدة الحكومية للطلاب والمعلمين في التعليم الخاص، وبالتالي إقامة مكتب مخصص ووظيفي لإدارة البرنامج؛</p> <p>د. وضع خطتها الإستراتيجية فيما يتعلق بأنظمة المعلومات من أجل إدراج جميع أنظمة تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة، بما فيها تلك الأنظمة المزعوم ملكيتها للجنة مساعدة التعليم الخاص.</p>	<p><b>المساعدة الحكومية للطلاب والمعلمين في التعليم الخاص</b></p>

المصدر: مكتب الرقابة الوطني، الجهاز الأعلى للرقابة بفيجي، الجهاز الأعلى للرقابة في جورجيا، والجهاز الأعلى للرقابة في الفلبين.

## الاختصارات

بالنسبة لبعض الموضوعات، قد تجد صعوبة في تجنب استخدام الاختصارات والمصطلحات الفنية غير المألوفة. ويمكنك مساعدة القارئ من خلال توفير قائمة من المصطلحات وقائمة أخرى من الاختصارات في بداية التقرير أو في الملحق.

## كيف تضمن جودة التقرير؟

يجب أن تكون إجراءات رقابة الجودة جزءاً لا يتجزأ من إجراء كل مهمة لرقابة الأداء لتقليل خطر وقوع الأخطاء أو لإيجاد الاتساق عند إجراء الرقابة (الدليل التوجيهي 3910/102). وهناك العديد من السبل التي يمكن بها للأجهزة العليا للرقابة ضمان تمتع التقارير التي تعدها **بجودة** عالية. 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. ويوفر معيار الإيساي 140 توجيهات إضافية لرقابة الجودة.

## كيف تخطط الدليل بالرجوع إلى المصادر؟

من الممارسات الجيدة إجراء تسوية البيانات أو لعملية الرقابة المكافئة التي توضح مصدر جميع الأرقام، والحقائق والأحكام التي تظهر في التقرير الذي تنشره قبل النشر. فمن خلال ذلك، سيتم تقليل خطر وقوع الخطأ في التقرير وسيكون من الأسهل تقديم رد في حال الاستفسار عن الحقائق من جانب المراجعين، أو الجهات الخاضعة للإشراف أو الأطراف الخارجية. ويجب الإبقاء على ذلك بوصفه جزءاً من أوراق عمل الرقابة الخاصة بك. ويوضح **الشكل 46** مثلاً لكيفية إعداد تسوية البيانات للتقرير الخاص بك.

## الشكل 45. مثال على مستند تسوية البيانات لتقرير رقابة الأداء

فقرة	المراجع	الشرح/المصدر
2.3	في عام 2019، أعلنت وزارة التعليم أنه سيتم إيقاف برامج أخرى مخطط لها لتشييد كليات جديدة.	وفي خطابها أمام البرلمان بتاريخ 3 يونيو 2019، قالت وزيرة التعليم "إن من أولويات الحكومة بناء أفضل ما يمكن من الكليات لطلابنا. وقد تم تحديد بعض الأخطاء في طليعة المجموعة الجديدة التي بنيناها. وبالتالي نحن بصدد الاستفادة من الدروس التي تعلمناها من تلك المشكلات المبكرة قبل أن نشرع في بناء المنشآت الباقية". [محاضر البرلمان، يونيو 2019]
2.4	سيؤدي التأخير إلى تكليف الوزارة 15 مليون دولار.	يوضح الشكل 8 تفاصيل هذا المبلغ الإجمالي الذي يُقدر بـ 15 مليون دولار. والمصدر هو خطة المشاريع للوزارة النسخة 3.7 لشهر مايو 2019. ويتألف المبلغ الإجمالي المُقدر بـ 15 مليون دولار من ...

المصدر: مكتب الرقابة الوطني، الجهاز الأعلى للرقابة بغيجي، الجهاز الأعلى للرقابة في جورجيا، والجهاز الأعلى للرقابة في الفلبين.

## ما عملية مراجعة التقرير؟

في الفصل 2، ناقشنا حاجة الأجهزة العليا للرقابة إلى إجراء فحوصات الجودة بوصفها جزءًا من إطار رقابة الجودة وضمانها. وتعكف الأجهزة العليا للرقابة على وضع مسودات التقارير المنقحة الخاصة بها، قبل النشر، من خلال ضوابط الجودة الداخلية. ولدى الأجهزة العليا للرقابة تفضيلاتها فيما يتعلق بإجراءات مراجعة الجودة، لكن المراجعة تُجرى عادة من قبل:

- المديرين على مستويات مختلفة ضمن 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.

وتقدم لك تلك المراجعات ضمانًا مستقلاً على نزاهة التقرير وتوازنه.

تقارير عادلة ومتوازنة:

- التعامل مع الأدلة المجمعة بموضوعية، وتجنب التحيز والإجحاف؛
- إعطاء الأهمية الواجبة للأدلة الإيجابية والسلبية على حد سواء وهي الأدلة التي تُعد وثيقة الصلة بأهداف الرقابة وأسئلتها؛ و
- 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 مزيدًا من التفاصيل بشأن تطبيق الحكم المهني والشك المهني.

كما نوقش سابقًا، تمرر الأجهزة العليا للرقابة أيضًا بشكل عام مسودتها النهائية من خلال المراجعات التي تجريها الإدارة العليا والمراجعون ومتخصصو الاتصالات. ويوضح **الشكل 47** كيف ينظم أحد الأجهزة العليا للرقابة رقابة الجودة لمسودات تقاريره.

## الشكل 46: كيف ينفذ مكتب الرقابة الوطني بتنزانيا مراجعات رقابة الجودة لتقاريره الرقابية

### رقابة الجودة

تطلب الأجهزة العليا للرقابة كذلك من **خبراء موضوع الرقابة** مراجعة جميع مسودات التقارير قبل نشرها. ويتم اختيار الخبراء من بين الخبراء المعروفين في ذلك المجال بأن لديهم خبرة نظرية وعملية كبيرة عن الموضوع قيد الرقابة. ويجوز أن يكونوا، على سبيل المثال، أساتذة من مؤسسات التعليم العالي، أو موظفين مدنيين متقاعدين، أو أي خبير آخر ليس لديه أي مصلحة ثابتة لدى الجهة الخاضعة للرقابة. ويقدم الخبراء النصائح والمشورة بشأن النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات المبدئية التي تمت صياغتها، ويناقشون القضايا الصعبة أو الغامضة أو الخلافية والإستراتيجيات البديلة لإعداد التقارير. ويساعدنا ذلك في تحسين جودة تقاريرنا. ويشارك المراقب والمدقق العام بصفة شخصية في اجتماعات المراجعة مع الخبراء. ويوصف ذلك تكملة للمراجعة الإشرافية، فإن ذلك يعني الكثير لتزويد المراقب والمدقق العام بالثقة في جودة مسودة التقرير.

يُعد الهدف من **مراجعة المشرفين** ضمان اتخاذ القرارات المهمة من جانب الفريق ومراجعة مسودة التقرير من جانب كبار المسؤولين، والذين يمكنهم إخضاع الفريق لتحديد صعب. ويخضع قادة الفرق لإشراف رؤسائهم، والمدققين العاميين المساعدين، ونائب المدقق العام المسؤول عن رقابة الأداء. وتتمثل مسؤولية المديرين في ضمان إجراء المهام الرقابية ضمن اختصاصهم بشكل مناسب وفقاً للإجراءات المحددة. وقد وضع الجهاز الأعلى للرقابة مؤخرًا الهيكل الإداري الحالي في حيز التنفيذ. ويؤدي هذا الهيكل إلى مراجعة جميع مسودات التقارير من جانب المدقق العام المساعد المسؤول، فضلاً عن نائب المدقق العام والمراقب والمدقق العام.

لا يمكن فرض رقابة الجودة من قبل المراجعين، لكنها من الأمور المضمنة في مجمل عملية رقابة الأداء. ورغم ذلك، تُعد مراجعة رقابة الجودة من الأجزاء المهمة في هذه العملية. وفي الجهاز الأعلى للرقابة بتنزانيا، كما هو الحال في غيره من الأجهزة العليا للرقابة، تُعد جودة تقارير رقابة الأداء ذات أهمية بالغة. وتستغرق تنمية الثقة وقتًا طويلاً، لكن قد يكون من السهل القضاء عليها بواسطة المعلومات غير الكافية أو التحليل السيئ في تقارير منفردة. ويتمثل غرض مراجعة رقابة الجودة في تعزيز جودة التقارير والحماية من عدم كفاية جودة التقارير.

وتستخدم الأجهزة العليا للرقابة ثلاثة أنواع من مراجعات رقابة الجودة في جميع مهام رقابة الأداء؛ مراجعة الأقران، والمراجعة التي يجريها خبراء موضوع الرقابة والمراجعة من جانب ثلاث مستويات من المديرين.

في **مراجعات الأقران**، يراجع الزملاء من فرق أخرى الخطط الخاصة بالرقابة ومسودة التقرير. ويتم مناقشة مسودة الدراسة المسبقة ومسودة تقرير الرقابة في اجتماعات مع جميع مدققي الأداء. ويخطط الجهاز الأعلى للرقابة لتوسيع نطاق ممارسة رقابة الأداء واقتصار اجتماعات المراجعة تلك على أقسام مختلفة. وتوفر مراجعة الأقران الفرصة لفريق الرقابة لكي يتم اختبار حكمهم وفقاً للخبرة الجماعية وحكمة زملائهم. ومن المزايا الأخرى أنها تجعل المراجعين وغيرهم من أعضاء طاقم العمل على علم دائم بما تفعله الفرق الأخرى ومشاركة المناهج المبتكرة (على سبيل المثال، الأساليب المناسبة لجمع البيانات في إقليم معين نظراً لسلوكهم الثقافي) والخبرات الناجحة. ويسهم ذلك في إضفاء الانسجام والتحسين على ممارسات رقابة الأداء.

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

من المهم خلال هذه العملية بالنسبة للمراجعين أن يعيدوا النظر بدقة في التسلسل المنطقي الذي ينبع من النتائج الأولية وصولاً إلى التحليل ثم إلى استنتاجات الرقابة. ويجب عليهم مراعاة اختلاف المنظورات وجميع الحجج ذات الصلة قبل استخلاص الاستنتاجات. على وجه الخصوص، من المهم أن يتوصل أي قارئ عاقل إلى نتيجة مماثلة من نفس الدليل. ويجب تسجيل تلك الأنواع من المراجعة ووضعها في ملف الرقابة. كما ينبغي لفريق الرقابة توثيق كيفية استجابتهم وكيفية تسوية الاختلافات.

## كيف تتناول تعليقات الجهات الخارجية أو تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة؟

كما هو موضح في الفصل 6، من المهم جدًا أن يناقش الفريق النتائج مع الجهات الخاضعة للرقابة (الدليل التوجيهي 3920/129-136). بالإضافة إلى ذلك، من المهم قبل وضع اللمسات النهائية بالتقرير الحصول على آراء الجهات الخاضعة للرقابة والأطراف الخارجية وإدخال أي تغييرات ملائمة في التقرير قبل نشره (الدليل التوجيهي 3920/136). كما تنتشر بعض الأجهزة العليا للرقابة كذلك تعليقات رسمية من الجهات الخاضعة للرقابة وتحليلًا للتعليقات في التقرير النهائي لأغراض الشفافية الكاملة.

### المعيار



يتعين على المدقق إعطاء الجهة الخاضعة للرقابة الفرصة للتعقيب على نتائج الرقابة واستنتاجاتها وتوصياتها قبل أن يصدر الجهاز الأعلى للرقابة تقريره.

المصدر: معيار الإنساني 3000/129

عندما تزود رسميًا الجهات الخاضعة للرقابة بنسخة من تقريرك، فربما تقدم هذه الجهات تعليقات بشأن:

- دقة الوقائع بالتقرير؛
- كيفية تفسير الحقائق واستخلاص النتائج؛ و
- الآثار المترتبة على التوصيات التي قدمتها.

من المهم فحص استجابة الجهات الخاضعة للرقابة بدقة والنظر في إجراء تغييرات مناسبة على مسودة التقرير استنادًا إلى معايير الأدلة. وستكون بالفعل قد ناقشت نتائجك التي ظهرت مع الجهات الخاضعة للرقابة، وذلك على النحو الوارد أعلاه. ومع ذلك، في بعض الأحيان تستجيب الجهات الخاضعة للرقابة بشكل مختلف عندما ترى نتائجك في شكل تقرير.

احتفظ بملخص رسمي، بوصف ذلك جزءًا من عملية الرقابة التي تجربها، لكيفية إجرائك أي تعديلات اقترحتها الجهات الخاضعة للرقابة وسبب إجراء التعديلات، فضلًا عن نسخة من تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة.

### المعيار



يتعين على المدقق تسجيل فحص تعليقات الجهة الخاضعة للرقابة في أوراق العمل، بما في ذلك الأسباب التي أدت إلى التغييرات على تقرير الرقابة أو أسباب رفض التعليقات الواردة.

المصدر: معيار الإنساني 3000/130

بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تتضمن تقارير الرقابة مراجع مباشرة أو غير مباشرة إلى **الأطراف الأخرى** (المنظمات والمجموعات والأفراد غير المشمولين 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 واسكتمالها. وتمكن هذه العملية الجهاز الأعلى للرقابة من ضمان دقة ونزاهة إشاراته إلى الأطراف الخارجية.

## كيف تنشر التقرير النهائي وتبلغ عن النتائج؟



تسمح الأجهزة العليا للرقابة بالوصول لتقارير الرقابة على نطاق واسع، مع الأخذ في الحسبان اللوائح الخاصة بالمعلومات السرية.

المصدر: معيار الإيساي 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 والجهة 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 (معيار الإيساي 3000/134). وإذا استبعدت المحتوى الحساس أو السري من التقرير المنشور، يجب عليك الإفصاح في التقرير عن حذف معلومات معينة، بالإضافة إلى إبداء الأسباب التي أدت إلى الحذف. (الدليل التوجيهي 3920/138)

يجب على الأجهزة العليا للرقابة نشر وتوزيع تقاريرها التي تتفق مع صلاحياتها المعينة (الدليل التوجيهي 3920/173). وقد تتنوع الممارسات فيما بين الأجهزة العليا للرقابة. وتُعد الجهات الأساسية التي تتلقى تقارير الرقابة هي السلطة التشريعية، والسلطة التنفيذية، والجهات الحكومية والعامّة. تُمكن رقابة الأداء الجيد السلطة التشريعية من الإشراف الفاعل على الحكومة وأجهزة الأداء والتأثير على صانعي القرار في الحكومة والخدمة العامة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نتائج أفضل من حيث الأداء. ومع ذلك، هناك أيضًا الجمهور العام وأصحاب المصلحة الآخرين، مثل المواطنين والقطاع الخاص ووسائل الإعلام وكل من له مصلحة، ولكن قد تكون الاهتمامات مختلفة، في نتائج رقابة الأداء (معيار الإيساي 3000/135). ومن المهم التواصل مع جميع الأطراف ذات الصلة، وربما تريد النظر في توليد منتجات إضافية. (الدليل التوجيهي 3920/141)

### عند كتابة أي تقرير رقابة أداء، تذكر ما يلي ...

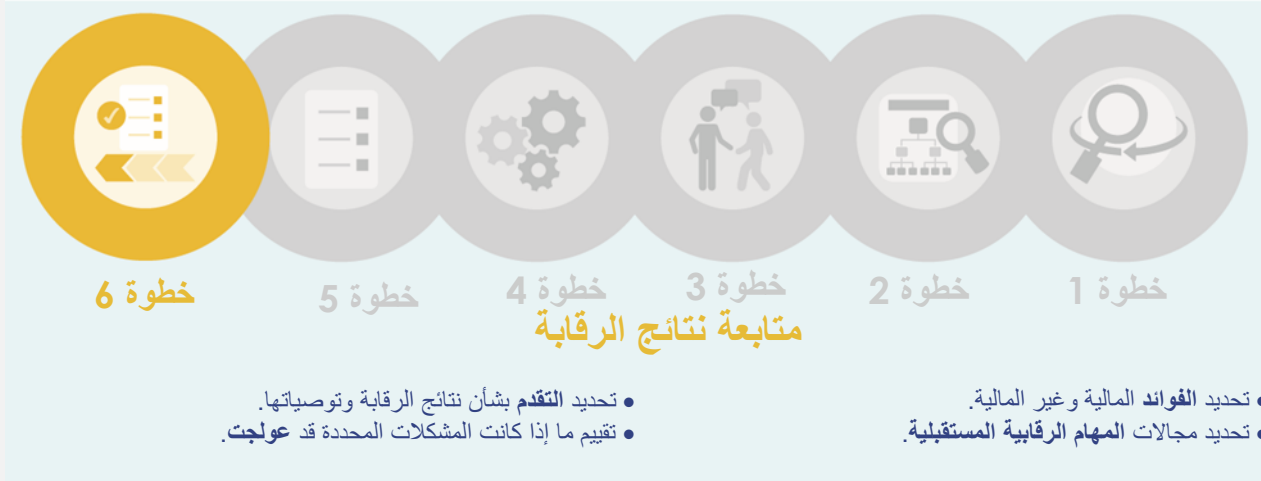
... تأكد من أن التقرير روجع بشكل مستقل  
لضمان استيفاء معايير الجهاز الأعلى للرقابة، وأن الأدلة تدعم النتائج  
والاستنتاجات؛ و  
... توفير الوقت الكافي لتلقي التعليقات الواردة من الجهة الخاضعة  
للرقابة والأطراف الخارجية الأخرى والنظر في هذه التعليقات.

... وضع هيكل منطقي ومعقول للتقرير؛  
... كتابة التوصيات باستخدام إطار SMART  
(محددة، وقابلة للقياس، وذات علاقة، وذات صلة، ومحددة المدة)؛  
... ضمان أن تقريرك شامل ومقتنع وفي الوقت المناسب وسهل  
القراءة ومتوازن؛

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



## كيف يمكنك متابعة نتائج المهمات الرقابية؟



يصف هذا الفصل أهمية متابعة نتائج رقابة الأداء وتوصياتها ومتى يتعين إجراء ذلك.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بمتابعة رقابة الأداء؟
- كيف تُجري عملية المتابعة؟
- متى تجري المتابعة؟
- كيف تحدد تأثير المهمة الرقابية؟
- كيف تعد تقارير نتائج المتابعة؟

ما المقصود بمتابعة رقابة الأداء؟

**المعيار**

يتعين على المدقق إجراء المتابعة، حسب الاقتضاء، لنتائج وتوصيات الرقابة السابقة، وينبغي للجهاز الأعلى للرقابة رفع تقرير إلى السلطة التشريعية، إن أمكن، بشأن الاستنتاجات والآثار الخاصة بجميع الإجراءات التصحيحية ذات الصلة.

يتعين على المدقق تركيز المتابعة على معالجة الجهة الخاضعة للرقابة للمشاكل بشكل كافٍ وتصحيح الوضع الحالي بعد فترة زمنية معقولة.

المصدر: معيار الإيساي 3000/136 و3000/139

يشير مصطلح "المتابعة" إلى فحص المدققين للإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة أو أي جهة مسؤولة أخرى بشأن نتائج وتوصيات رقابة الأداء. 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.

الهدف الرئيسي لرقابة الأداء هو تطوير أداء القطاع العام والمسائلة من خلال تطبيق 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 أن تراقب ما إذا كانت المشكلات أو النتائج قد عولجت وكيف تمت معالجتها، في حال اتخاذ التدابير بشأن الموقف الأساسي، وفي حال تنفيذ الجهات الخاضعة للرقابة لتوصيات الرقابة. وتذكر أنه من الممكن أن تتخذ الجهة الخاضعة للرقابة إجراءات أخرى لمعالجة النتيجة بدلاً من تنفيذ التوصية المقدمة. وإذا تحقق الهدف من التوصية بنجاح من خلال هذه الإجراءات، يتعين النظر في هذه المسألة.

وفقاً لمعيار الإنتوساي P-12، فإن إعداد التقارير عن متابعة المعايير المتخذة فيما يتعلق بنتائج الرقابة وتوصياتها هي إحدى الطرق المتبعة للمساعدة على ضمان تمكين تلك الجهات المسؤولة عن حوكمة القطاع العام من تحمل مسؤولياتهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. واستناداً إلى صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة والترتيبات الدستورية الأوسع نطاقاً، يجوز لأصحاب المصلحة إدراج السلطة التشريعية، ولجانها وإدارة الجهات الخاضعة للرقابة ومجالس الإدارة.

في معظم الدول لا يتعين قانوناً على الجهات الخاضعة للرقابة تنفيذ التوصيات التي تقدمها الأجهزة العليا للرقابة. بالإضافة إلى توفير العديد من الفوائد، على النحو الوارد في مختلف أجزاء هذا الكتيب، فإن إقامة علاقة جيدة مع الجهات الخاضعة للرقابة يمكن أن يعزز من احتمالية معالجتها لأوجه القصور التي تُكتشف أثناء الرقابة وتنفيذ التوصيات. وخلال عملية الرقابة وضمن التقرير نفسه، من المهم أن تقدم أدلة مقنعة تعالج النتائج وسيعمل تنفيذ التوصيات على إيجاد فوائد كبيرة لمصلحة الجهات الخاضعة للرقابة، والمؤسسات العامة والمواطنين. ومن المهم أيضاً متابعة تلك النتائج والتوصيات لتحديد ما إذا تم تنفيذها ومدى تأثيرها. ويجب أن تركز المتابعة على ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد عالجت بما يكفي أوجه القصور المحددة بعد فترة زمنية معقولة (معيار الإيساي 140/3000). وعليك بوصفك مدققاً أن تقيم في جميع الأحوال ما الإطار الزمني المعقول لتنفيذ التوصيات، لأنه لا يمكنك قياس النتائج بواقعية في وقت مبكر جداً بعد إجراء الرقابة.

تخدم متابعة نتائج مهام الرقابة وتوصياتها أغراضاً متعددة (الدليل التوجيهي 147-146/3920):

- تحديد إلى أي مدى نفذت الجهات الخاضعة للرقابة التغييرات استجابة لنتائج عملية الرقابة وتوصياتها. ويمكن أن تساعدك المتابعة في تحديد الإجراءات التي اتخذتها الجهات الخاضعة للرقابة لعلاج أي نقاط ضعف محددة نتيجة الرقابة.
- 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 المهام الرقابية السابقة الجهاز الأعلى للرقابة في تحديد الحالات التي سيكون من المجدي حينها إجراء مهمة رقابية جديدة من أجل تحديد كيفية تغيير 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 عملية متابعة نتائج مهام الرقابة بوصفها أداة لضمان الجودة.

- تقديم التعقيبات للسلطة التشريعية والحكومة بشأن أثر الرقابة. يمكن للمتابعة أن توفر المعلومات بشأن الأداء والتحسينات التي تجربها الجهات الخاضعة للرقابة استجابة للرقابة.

## كيف تُجري عملية المتابعة؟

من المهم أن تطور الأجهزة العليا للرقابة عملية لمتابعة النتائج والتوصيات المقدمة من مهام رقابة الأداء الماضية. ويلعب توثيق الرقابة دورًا حاسمًا في المتابعة، لأن المدققين الذين يجرون المتابعة، في حالات كثيرة، ليسوا هم الذين نفذوا الرقابة.

عند إجراء المتابعة، من المهم بالنسبة لك، بوصفك المدقق، اتخاذ منهج غير متحيز ومستقل لتحديد ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد اتخذت الإجراءات المناسبة لمعالجة النتائج والتوصيات. يتعين عليك أثناء تحديد هذه المسألة استخدام نفس المعايير والأساليب المستخدمة من جانب الفريق الذي أجرى رقابة الأداء.

يشير الدليل التوجيهي 152/3920 إلى الأساليب المختلفة التي قد تستخدم تحديدًا لمتابعة 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 فترة زمنية محددة لتحديد الإجراءات المتبعة استجابة لنتائج الرقابة وتوصياتها. وبالإضافة إلى المعلومات المجمعة خلال الاجتماع، يتعين على ممثلي الجهة الخاضعة للرقابة تقديم المستندات التي تدعم الإجراءات التصحيحية المتخذة وتأثيراتها.
- مطالبة الجهة الخاضعة للرقابة بإبلاغ الجهاز الأعلى للرقابة كتابة بالإجراءات التي اتخذتها أو تعتزم اتخاذها لمعالجة النتائج والتوصيات المقدمة في تقرير الرقابة (راجع الملحق 21 للاطلاع على مثال للحصول على الإجراءات كتابة).
- إجراء المكالمات الهاتفية أو الزيارات الميدانية المقيدة لجمع المعلومات الخاصة بالإجراءات التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة. ويجب توثيق كل منهما.
- البقاء على اطلاع برود الفعل الجديدة الواردة من الجهة الخاضعة للرقابة، والأطراف المسؤولة، والسلطة التشريعية، ووسائل الإعلام لمساعدتك في تحديد ما إذا تمت معالجة المشكلات المحددة بشكل ملائم.
- مطالبة فرق رقابة الالتزام والرقابة المالية من الجهاز الأعلى للرقابة بجمع المعلومات عن الإجراءات المتخذة استجابة للنتائج والتوصيات باعتبارها جزء من إجراءاتها الرقابية وتحليل المعلومات والوثائق الواردة.

### نصائح بشأن إجراء المتابعة



بعد أن يقر رئيس الجهاز الأعلى للرقابة تقرير الرقابة، يمكن لقائد فريق الرقابة إرسال نموذج خطة عمل إلى الجهة الخاضعة للرقابة لتملأها ثم تعيدها إلى الجهاز الأعلى للرقابة. ويجب أن تتضمن خطة العمل أنواع الإجراءات التي اتخذتها أو تعتزم اتخاذها الجهة الخاضعة للرقابة لمعالجة النتائج والتوصيات، فضلاً عن الأطر الزمنية ونقاط الاتصال. يمكن لفريق الرقابة، عند الضرورة، الاجتماع مع ممثلي الجهة الخاضعة للرقابة لمناقشة المعلومات المقرر إدراجها في خطة العمل وتوضيحها. ومن المستحسن تحديد موعد نهائي للجهة الخاضعة للرقابة لاستكمال خطة العمل وإعادتها.

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

- إجراء مهمة رقابة أداء جديدة إذا كان ذلك مطلوبًا. ويجب على الجهاز الأعلى للرقابة تحديد ما إذا كان من الضروري إجراء رقابة المتابعة، مع الوضع في الحسبان ارتباط الموضوع والأثر الذي يمكن أن تحدثه الرقابة الجديدة. ويمكن لرقابة المتابعة أن تكون أيضًا سبيلًا لتقييم المواقف عند استمرار مشكلة ما، حتى بعد تنفيذ التوصيات.

ينبغي أيضًا أن تُطبق 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 أيضًا أن يكون هناك إطار عمل يساعد في تقييم الأدلة وتحديد ما إذا تم معالجة النتائج وتنفيذ التوصيات. يحتوي الملحق 21 على شكل توضيحي يمكن استخدامه لإجراء هذا التقييم. ومن خلال مثل هذا الإطار، يمكنك تقييم مدى وحالة تنفيذ النتائج والتوصيات وتوثيق ذلك. وعند مراجعة الأدلة بشأن ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد نفذت توصيات الرقابة، قد يكون من المفيد أيضًا وجود نظام لتصنيف مقدار التنفيذ. على سبيل المثال، يمكنك استخدام الفئات التالية:

- **التنفيذ الكامل.** اتخذت الجهة الخاضعة للرقابة إجراءات لمعالجة الهدف من التوصية. ومن الممكن أن تعالج الجهة الخاضعة للرقابة المشكلة من خلال إجراءات تختلف عن تلك الموصى بها.
- **التنفيذ الجزئي.** اتخذت الجهة الخاضعة للرقابة بعض الإجراءات ولكن لم تنفذ التوصيات بشكل كامل بعد.

- **لم تنفذ.** لم تتخذ الجهة الخاضعة للرقابة إجراءات لتنفيذ التوصيات بعد مرور وقت كافٍ. على سبيل المثال، مرور الموعد النهائي المحدد من جانب الجهة الخاضعة للرقابة لتنفيذ التوصيات، ولم تعالج الجهة الخاضعة للرقابة التوصيات.

- **لم تعد ذات صلة.** هي التوصية التي تم تخطيها بسبب الظروف والأوضاع ولم تعد مناسبة.

- **تعذر التحقق منها.** لا يمكن تحديد حالة تنفيذ التوصيات. وكما ذكرنا، قد تكشف أحيانًا عملية المتابعة عن أمور مهمة تتطلب إجراء المزيد من المراجعة. وإذا كان يتعين 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 لا بد أن تأخذها في حسابك، مع التوقيت المناسب لمتابعة الرقابة.

## متى تجري المتابعة؟

عادة ما تتم عملية المتابعة بشكل دوري حسب ما يراه الجهاز الأعلى للرقابة مناسبًا. يتم تقييم أولوية مهام المتابعة في إطار إستراتيجية الرقابة العامة التي ينتهجها الجهاز الأعلى للرقابة. ينبغي السماح بوقت كافٍ للجهة التي تم تدقيقها لاتخاذ الإجراءات المناسبة. (الدليل التوجيهي 3920/ 148)

يجب على فريق الرقابة التابع لك التفكير حول إجراء عملية المتابعة أثناء فترة الرقابة وعلى وجه التحديد أثناء إعداد مسودة للنتائج والتوصيات. وعند صياغة التوصيات، كما ناقشنا في الفصل 6، يجب أن يكون فريقك واعيًا لضمان أنه يمكن تنفيذها بشكل مناسب من قبل الجهة الخاضعة للرقابة وأن الفائدة المستمدة تستحق تكلفة تنفيذ تلك التوصيات. بالإضافة إلى ذلك، ومع اقتراب نهاية الرقابة، من المفيد لفريق الرقابة التابع لك أن يكون لديه محادثات رفيعة المستوى مع الإدارة العليا للجهة الخاضعة للرقابة لتحديد الإجراءات المقرر اتباعها للاتصال بالجهة من أجل متابعة النتائج والتوصيات.

من المهم إعداد تقارير عن الإجراءات الإيجابية المتخذة استجابة لتوصيات الرقابة، حيث إن ذلك فضل يجب أن يُنسب إلى الجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة على حد سواء.



يمكن أن يكون إجراء أنشطة المتابعة حافزًا إضافيًا للمدققين والأجهزة العليا للرقابة ويمكن أن يكون له آثارًا إيجابية على تحسين صورة الجهاز الأعلى للرقابة، وسمعته، ومصداقيته.

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

على سبيل المثال، ربما يجرب الجهاز الأعلى للرقابة عملية لدى الجهات الخاضعة للرقابة. وعند مناقشة التوصيات مع الجهات الخاضعة للرقابة، قد يكون من المفيد أن يُطلب منها تقديم إطار زمني لتنفيذ التوصيات. ويمكن أن يكون ذلك أمرًا له قيمة كبيرة، وذلك بالنسبة للجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة على حد سواء، لأنه قد يساعد في تخطيط جدول المتابعة والإجراءات المقرر اتخاذها لتنفيذ التوصيات. ويمكن كذلك للجهات الخاضعة للرقابة اقتراح خطة العمل.

يتطلب معيار الإيساي 3000/139 من المدقق تركيز المتابعة على ما إذا كانت الجهات الخاضعة للرقابة قد عالجت المشكلات 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 أيضًا دراسة نوع البيانات التي يمكن الحصول عليها في أي وقت. على سبيل المثال، لا يجوز قياس تأثير تنفيذ التوصيات إلا بعد مرور وقت كافٍ.

وقد تصبح بعض النتائج والتوصيات غير قابلة للتطبيق. وعلى هذا النحو، وعند إجراء المتابعة، عليك أن تركز على تلك النتائج والتوصيات التي لا تزال غير ذات صلة. (الدليل التوجيهي 151/3920)

ومن ثم فإن توقيت المتابعة يتطلب قرارًا إداريًا فاصلاً يقرره كل جهاز أعلى للرقابة على حدة بما يتوافق مع سياساته واختصاصاته، قد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة على سبيل المثال سياسة إجراء أعمال المتابعة سنويًا فيما يتعلق بتنفيذ توصيات الرقابة. وقد تساعد هذه الممارسة على إعداد التقارير عن 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 بالوضوح بشأن أي قيود متصلة في تحليله وإعداد التقارير وفقًا لذلك.

على سبيل المثال:

- **في الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل**، يتحدد الجدول الزمني للمتابعة بعد تحليل خطة العمل، والتي تُستكمل من جانب الجهة الخاضعة للرقابة. كما تتحدد الأطر الزمنية للمتابعة وفقًا للمواعيد النهائية التي تضعها الجهات الخاضعة للرقابة لتنفيذ التوصيات.
- **في مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة**، وبعد الإبلاغ بنتائج رقابة الأداء وإعداد تقرير عنها، تكون متابعة المدقق للجهات الخاضعة للرقابة مرة واحدة على الأقل في العام، وذلك لمدة أربع أعوام. وهي تقيس أيضًا مدى تأثيرها على تحسين مساءلة الحكومة وعملياتها وخدماتها من خلال تتبع النسبة المئوية لما تم تنفيذه من التوصيات في غضون أربع أعوام.
- **يجتهد المدققون في الجهاز الأعلى للرقابة في جورجيا** لمتابعة التوصيات مرتين في العام، استنادًا إلى خطط العمل التي تقدمها الجهات الخاضعة للرقابة. وهي تضع كذلك نظامًا يراقب التوصيات إلكترونيًا لتبسيط العملية. وبالنسبة إلى المهمات الرقابية الهامة، ينظر المدققون في متابعة المهمات الرقابية بعد عدة أعوام حسب الاقتضاء.
- **في الجهاز الأعلى للرقابة بالفلبين**، يطلب المدققون في طبي تقرير رقابة الأداء طلبًا من الجهات الخاضعة للرقابة لإعداد خطة عمل استنادًا إلى التوصيات الواردة في التقرير. وتستكمل الجهات الخاضعة للرقابة نموذج خطة عمل قياسية وتقدمه إلى الجهاز الأعلى للرقابة في غضون 60 يومًا من تسلم التقرير. تجرى 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. ويتيح ذلك مرور وقت كافٍ للجهات الخاضعة للرقابة لتنفيذ توصيات الرقابة، إذا كانت ذات صلة.

### كيف تحدد تأثير المهمة الرقابية؟

تتمثل إحدى أسباب المتابعة في تحديد تأثير المهمة الرقابية على تحسين السياسات العامة وتقديم الخدمات. وتوجد طرق مختلفة لقياس مدى تأثير تنفيذ التوصيات. وفيما يلي بعض الأمثلة المقتبسة 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.
  - **النوع والكم:** الفوائد المرتبطة بالتحسينات في الأداء التي يمكن قياسها كمًا. 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 كمًا. على سبيل المثال، أدى تنفيذ التوصيات إلى تعزيز إجراءات السلامة للعاملين الذين يتعاملون مع المواد الخطرة.
- يجب النظر في أثر الرقابة على امتداد المهمة الرقابية، بدءًا من اختيار موضوع الرقابة وحتى متابعة الرقابة. وخلال عملية المتابعة، يمكن تقييم أثر تنفيذ الجهات الخاضعة للرقابة للتوصيات وقياسه بطرق مختلفة. يمكنك على سبيل المثال مقارنة الوضع القائم أثناء المتابعة بالوضع أثناء الرقابة لتحديد أي تغييرات. ومن المهم فصل التأثيرات الناجمة عن تنفيذ التوصيات عن التغييرات الناتجة عن العوامل الأخرى.

#### أمثلة لنتائج متابعة الرقابة



في عام 2019، واستنادًا إلى المتابعة، أدى عمل مكتب المساءلة الحكومي إلى إدراج عائد بمبلغ 214.7 مليار دولار أمريكي في صورة مزايا مالية - عائد يُقدر بحوالي 338 دولار أمريكي لكل دولار أمريكي مستثمر في مكتب المساءلة الحكومي. كما حدد 1,418 ميزة أخرى - مزايا لا يمكن قياسها بالدولار الأمريكي لكنها أدت إلى تحسينات في البرنامج وتحسينات تشغيلية على نطاق الحكومة.

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

يجوز أيضًا للجهات الخاضعة للرقابة احتساب أثر الإجراء المتخذ أو وضع دراسات لتحديد الأثر. ويمكنك أن تجد أن منظمة خارجية قد قيمت تأثير النتائج والتوصيات الخاصة بك بشكل مستقل.

على سبيل المثال، وفي مكتب الرقابة الوطني بالمملكة المتحدة، عندما كان فريق الرقابة يتابع النتائج والتوصيات للمهمة الرقابية التي أجريت على مراكز الصدمات النفسية الكبرى، وجدوا أن هناك دراسة أكاديمية قد أجريت منذ ذلك الحين والتي علمت على قياس أثر التغييرات التي أجريت نتيجة لتقرير الرقابة الذي قدموه. وفي حالة وجود هذه الدراسات، يمكنك تحليلها وتقييم ما إذا كان من الممكن استخدام النتائج كدليل على تأثير التوصيات.

حدد استطلاع أجري من قبل أوروباسي ستة عوامل تؤثر على أثر الرقابة (أوروباسي، 2021). وهي:

- جودة تقرير الرقابة.
- العلاقة البناءة بين المدقق والجهات الخاضعة للرقابة.
- وجود نظام المتابعة.

- مشاركة المجلس النيابي.
- إعداد تقرير عن نظام المتابعة.
- استخدام نتائج المتابعة في نظام مراقبة الأداء وتقييم المخاطر.

### كيف تعد تقارير نتائج المتابعة؟

قد تستفيد الأجهزة العليا للرقابة من نظام إعداد تقارير نتائج أعمال المتابعة. يؤدي إعداد التقارير المتعلقة بالمنافع الناتجة عن مهمات رقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة للجمهور 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 من سمعته ومصداقيته.

قد تُعد تقارير نتائج جهود المتابعة بصورة فردية أو في تقرير موحد يجمع نتائج أعمال متابعة الجهاز الأعلى للرقابة برمتها أو قد تتضمن تقارير المتابعة المجموعة تحليلًا للاتجاهات والمسائل المشتركة في عدد من التقارير. وأيًا كانت صورة التقرير، يجب أن تكون جميع تقارير المتابعة متوازنة، وأن تُعرض النتائج بموضوعية وعدالة. (الدليل التوجيهي 155/3920)

ويمكن أن يكون لتقرير المتابعة الهيكل التالي:

1. المقدمة. شرح لأسباب إجراء الرقابة والمعلومات عن أنشطة المتابعة السابقة، إن وجدت.
2. نظرة عامة. شرح موجز لموضوع الرقابة.
3. المنهجية. كيف أُجريت المتابعة.
4. نتائج المتابعة. وهذا هو القسم الرئيس من التقرير. ويمكن أن يحتوي على النتائج، والتوصيات والاستنتاجات ذات الصلة بشأن الحالة التي عثر عليها خلال المتابعة فيما يتعلق بتنفيذ التوصيات.
5. التعليقات من الجهات الخاضعة للرقابة. ملخص للتعليقات المقدمة بشأن مسودة تقرير المتابعة.
6. الاستنتاج. لمحة عامة عن حالة التوصيات.

يقدم الشكل 48 مثالاً توضيحيًا لجزء معدل من تقرير متابعة من الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل لرقابة أداء أُجريت على برنامج برازيلي يُسمى "البرازيل بصدد الرياضات ذات الأداء الرفيع".

## الشكل 47: الجزء المعدل من تقرير المتابعة

### مقتطفات تقرير المتابعة

#### ... 4.4 الدعم التعليمي الاجتماعي للرياضيين بعد حياتهم المهنية

يشير مصطلح "تغيير المهنة" الموجود بشكل شائع في الأدبيات إلى اللحظة التي يستعد فيها الشخص الرياضي للانسحاب من التدريب والمنافسات. وقد تؤدي أسباب عديدة إلى نهاية الحياة المهنية، بما في ذلك تراجع الأداء نظرًا لتقدم العمر، أو الإصابات، أو حتى البحث عن مهنة أخرى في الحياة. ويمكن أن تكون هذه العملية بالتالي مخطط لها أو إلزامية.

على صعيد البرازيل، تضع السياسة القطاعية للرياضات ذات الأداء الرفيع من بين أهدافها تزويد الرياضيين والرياضيين المقعدين، في سياق المهن الرياضية الخاصة بهم، بإمكانية التدريب الفكري والمهني.

#### 1.4.4 محتوى التقرير الذي تم إعداده بشأن الرقابة

تمت الإشارة في الرقابة التي أجريت إلى أن موضوع المهنة السابقة للرياضي لم يُدرج في جدول الأعمال المُنفذ من جانب الحكومة. وأوصى الجهاز الأعلى للرقابة أمين الرياضات ذات الأداء الرفيع بهيكلية خطة إستراتيجية لإعادة تشكيل نظام الدعم المقدم إلى الرياضيين والرياضيين السابقين، وذلك لتزويدهم بالظروف التي تمكنهم من البقاء في المجال الرياضي بعد اختتام مسيرتهم بوصفهم رياضيين.

#### 2.4.4 الحالة التي عُثر عليها بعد المتابعة – التوصيات لم تُنفذ

ليس هناك في خطة العمل أي مقترح ملموس لتنفيذ التوصيات. وعندما تم توجيه سؤال إليها بشأن الموضوع، أفادت الجهة الخاضعة للرقابة بأن هناك مشروع يجري تصميمه. ويتمثل الهدف في تقديم تدريب عبر الإنترنت للمهنيين من أجل أداء الوظائف المتعلقة بالإدارة الرياضية. وكان ذلك هو الإجراء الوحيد المذكور فيما يتعلق بالتوصيات.

خلال عملية المتابعة، أجرى الجهاز الأعلى للرقابة استطلاعًا، وكان من بين الاستنتاجات أن الموضوع قد عولج بمقدار قليل عند التخطيط للاتحادات والاتحادات الكونفيدرالية، مع عدم وضع إستراتيجيات معززة تهدف إلى الدعم التعليمي الاجتماعي للرياضيين. وفيما يتعلق بالمبادرات التي تهدف إلى دعم الجوانب التعليمية أو المهنية للشخص الرياضي في مهنة بديلة، صنف معظم قادة الاتحادات الكونفيدرالية (67%) والاتحادات (57%) الذين أجابوا على الاستبيان خط الجهة التابعة لهم بوصفها غير موجودة أو أولية. وبخصوص توفر برامج التدريب، أشارت نسبة 76% من الاتحادات و67% من الاتحادات الكونفيدرالية إلى أنه ليس هناك تخطي لهذا الغرض.

عند سؤالهم عن العوامل التي يمكن أن تحفز الرغبة في ترك حياتهم المهنية على المدى القصير، أشار 42% من الرياضيين الذين أجابوا على الاستبيان إلى عنصر "انعدام المنظورات الخاصة بمهنتي بوصفي شخصًا رياضيًا". وينتهي هذا الوضع بالتأثير على مستوى رضا شريحة من الرياضيين وتحفيزهم.

نظرًا للوضع الموجود، تُعد التوصيات غير منفذة.

...

المصدر: مقتبس من تقرير المتابعة من الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل.

يجوز للجهاز الأعلى للرقابة أيضًا إعداد تقرير عن نتائج المتابعة التي أجراها بطرق مختلفة. فمثلاً، يحتفظ مكتب المساءلة الحكومي في الولايات المتحدة بقاعدة بيانات متاحة للجمهور عن توصياته وحالتها. وهم يستخدمون قاعدة البيانات تلك، بالإضافة إلى آليات أخرى من بينها تقرير الأداء والمحاسبة السنوي الخاص بهم، وذلك للمساعدة في نشر حالة المتابعة التي أجروها وأثر عملهم. كما يعد مكتب المساءلة الحكومي تقريرًا علنيًا عن نسب تنفيذ التوصيات الإجمالية التي قدموها خلال الأعوام الأربع الماضية.

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 واستنتاجات الجهاز وآثار الإجراءات التصويبية التي تم اتخاذها.



## عند متابعة مهمة رقابة أداء، تذكر أن ...

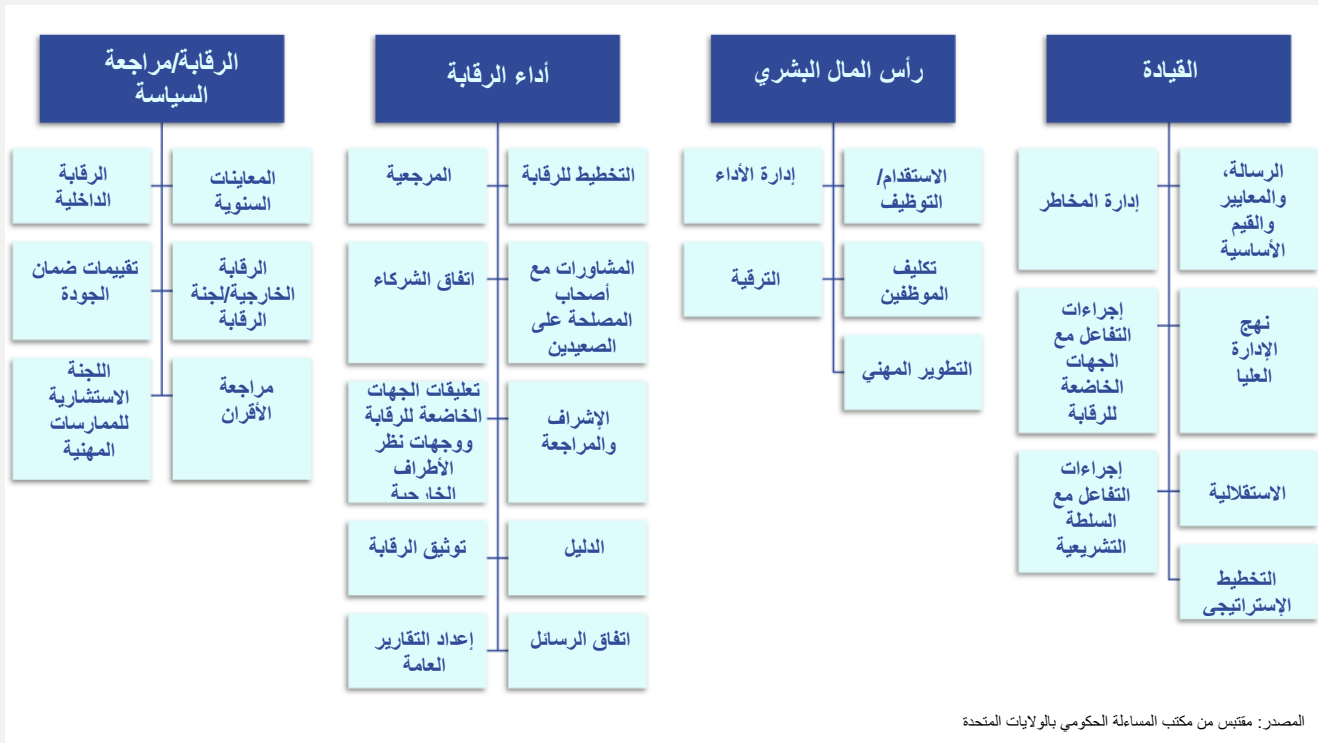
... تفكر بشأن إجراء المتابعة أثناء فترة الرقابة، وعلى وجه التحديد أثناء إعداد مسودة للنتائج والتوصيات؛  
... تقيم ما إذا كانت الإجراءات التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة استجابة للنتائج والتوصيات تتفق مع نفس المعايير وبفس الطريقة تجري بنفسك تقييماً للأدلة المجمعة خلال المهمة الرقابية؛  
و  
... توثق الإجراءات المتخذة من جانب الجهة الخاضعة للرقابة في أوراق عمل الرقابة الخاصة بك وتعمل على ضمان المراجعة الإشرافية.

... تراقب ما إذا كانت النتائج والتوصيات قد عولجت؛  
... تُعد تقرير عن الإجراءات الإيجابية المتخذة استجابة لتوصيات الرقابة، حيث إن ذلك فضل يجب أن يُنسب إلى الجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة على حد سواء. ويمكن أن يكون لذلك آثار إيجابية على صورة الجهاز الأعلى للرقابة، وسمعته، والموازنة الخاصة به ومصداقيته؛  
... تتخذ منهج غير متحيز ومستقل لتحديد ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد اتخذت الإجراءات المناسبة لمعالجة النتائج والتوصيات؛

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

الملاحق:

ملحق 1: مثال على إطار ضمان الجودة للجهاز الأعلى للرقابة لتأكيد الامتثال للمعايير المعمول بها



## ملحق 2: مثال على تصريح المشاركة في الأنشطة الخارجية

### نموذج عينة: تصريح للمشاركة في الأنشطة الخارجية<sup>1</sup>

1. الاسم:	2. وحدة/مكتب الجهاز الأعلى للرقابة:	3. المنصب/المسمى:
4. صاحب العمل الخارجي، أو الناشر، أو المنظمة الخارجية:	5. الأعمال أو الأنشطة:	
6. بيان دورك، أو عملك، أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها:	7. هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة في هذا المجال؟ هل تعمل في هذا المجال؟	
8. هل هناك ساعات مقرر قضاءها في العمل أو متطوع بها؟	9. هل هناك تعويض؟	
10. صف علاقة العمل، إن وجدت، بين الجهاز الأعلى للرقابة والنشاط الخارجي:		
11. في حال وجود منشور أو خطاب، صف الموضوع وأدرج أي منتجات تتعلق بالجهاز الأعلى للرقابة: ملحوظة: يجب مراجعة نص أي منشور خارجي أو خطاب يتم إعداده من قبل الوحدة المختصة أو المكتب المختص قبل النشر أو إلقاء الخطاب.		
12. على النحو الوارد في قرار الجهاز الأعلى للرقابة 123، اطلب إذن الجهاز الأعلى للرقابة للمشاركة في النشاط الخارجي المبين أعلاه. لن أشارك في النشاط خلال ساعات عملي الرسمية.		
توقيع المدقق والتاريخ:		
13. توصية المشرف ____ أوافق ____ أوافق بشروط (أرفق ملخص الشروط) ____ أرفض (أرفق ملخص الأسباب) توقيع المشرف:		
14. توقيع المسؤول الذي أعطى الموافقة		
تنتهي مدة الموافقة في غضون 3 أعوام، ما لم يُدون تاريخ أسبق هنا:		

<sup>1</sup> يمكن لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة استخدام هذا النموذج لطلب الإذن للمشاركة في أنشطة خارجية، وهو ما قد يُطلب قبل: (1) المشاركة في أي نشاط يتم الحصول في مقابلته على تعويض، أو راتب أو أجر نظير الوقت، أو الجهد أو الموهبة الشخصية للفرد (مع استبعاد التعويض عن نفقات السفر أو غيرها التي يتم تكبدتها فعليًا حال أداء النشاط أو الوظيفة)؛ و(2) المشاركة في نشاط يتم الحصول في مقابلته على تعويض، أو راتب أو أجر بشكل اعتيادي، حتى وإن أدى الموظف النشاط دون مقابل؛ و(3) التحدث أو الكتابة، حتى وإن كان التحدث على الصعيد الخارجي يؤدي بشكل اعتيادي من دون مقابل؛ و(4) العمل في منصب مسؤول، أو مدير، أو أمين أو متحدث رسمي لرابطة أو منظمة؛ و(5) الترشح لوظيفة يتم تقلدها عن طريق الانتخاب، حسبما يسمح أمر الجهاز الأعلى للرقابة.

### نموذج عينة: بيان استقلالية المدقق

يجب أن يكون الجهاز الأعلى للرقابة، وموظفوه المشاركون الآخرون، في جميع الأمور التي تتعلق بالمهام الرقابية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة، بمنأى عن أي ظروف من شأنها أن تجعل الطرف الخارجي ذي الارتباط المعقول والذي هو على بينة يشك في نزاهتهم، أو موضوعيتهم، أو شكهم المهني، ويجب أن يحافظوا على الاستقلالية من حيث التفكير ومن حيث المظهر.

تتضمن المخاطر التي تهدد الاستقلالية، على سبيل المثال لا الحصر:

- a. تهديد المصلحة الذاتية - التهديد الذي تشكله المصالح المالية أو غيرها من المصالح في التأثير بشكل غير مناسب على حكم المدقق/المحقق أو سلوكه.
- b. تهديد المراجعة الذاتية - التهديد الذي ينبع من أن مدقق أو منظمة رقابية قدمت خدمات غير رقابية لن تقيم بشكل ملائم نتائج الأحكام السابقة أو الخدمات المؤداة بوصفها جزءاً من الخدمات غير الرقابية عند إصدار حكم ذي أهمية للرقابة.
- c. تهديد التحيز - التهديد الذي يتشكل عندما يتخذ المدقق، نتيجة لقناعات سياسية، أو أيولوجية، أو اجتماعية أو غيرها، موقفاً غير موضوعي.
- d. تهديد الألفة - وهو التهديد الذي يوجد عندما تؤدي جوانب العلاقة مع الإدارة أو العاملين لدى جهة خاضعة للرقابة، مثل علاقة وثيقة أو طويلة الأمد، أو علاقة فرد في الأسرة تربطه قرابة مباشرة أو وثيقة، إلى أن يتخذ المدقق موقفاً غير موضوعي.
- e. تهديد التأثير غير الواجب هو التهديد من أن يكون للتأثيرات أو الضغوط الخارجية أثر على قدرة المدقق على إصدار أحكام مستقلة وموضوعية.
- f. تهديد مشاركة الإدارة هو التهديد الذي ينتج عن اتخاذ المدقق دور الإدارة أو خلافه ليؤدي وظائف إدارية بالنيابة عن الجهة التي تخضع للرقابة.
- g. التهديد الهيكلي هو التهديد الذي ينشأ من وضع المنظمة الرقابية داخل جهة حكومية، إلى جانب أن هيكل الجهة الخاضعة للرقابة سيؤثر على قدرة المنظمة الرقابية على أداء العمل وإعداد تقرير عن النتائج بموضوعية.

يؤكد استكمال هذا النموذج على أهمية الالتزام بمعايير الاستقلالية والموضوعية، ويجب اعتماده سنوياً من قبل جميع موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المشاركين في المهام الرقابية. ويجب على الأفراد الذين لا يستطيعون اعتماد هذا النموذج أو يعتقدون بوجود مخاطر تتطلب ضمانات تهدد استقلاليته أن يخطروا المدير الأعلى المشارك في تكليفهم الحالي لمناقشة موقفهم.

أشهد بأنه ليس هناك ما يعوق استقلاليتي، وأتعهد بإبلاغ المدير الأعلى المشارك في تكليفي الحالي على الفور في حال وجود أي مخاطر تتطلب ضمانات تهدد استقلاليتي.

التوقيع: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

المصدر: مقتبس من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## ملحق 4: مثال على مصفوفة اختيار موضوع الرقابة

### مصفوفة اختيار موضوع الرقابة:

حدد الجهاز الأعلى للرقابة أربعة موضوعات محتملة للرقابة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة به:

1. إدارة النفايات الصلبة
2. التكيف مع التغيرات المناخية
3. مصائد الأسماك المستدامة
4. خدمات الأمومة في المستشفيات العامة

يوضح الجدول الآتي مثالاً لكيفية تخصيص الدرجات، ووضع الأولوية لموضوعات الرقابة استناداً إلى معايير مختارة: (معايير اختيار الموضوع وعوامل ترجيحها سيتم اختيارها وفقاً للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة وبناءً على ارتباطها بالجهاز الأعلى للرقابة وأهميتها بالنسبة له).

المعايير	عوامل الترتيب	مواضيع الرقابة البديلة التي تم تحديدها							
		الموضوع 1		الموضوع 2		الموضوع 3		الموضوع 4	
		الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
1. الأهمية النسبية	15	3	45	3	45	2	30	2	30
2. القابلية للرقابة	15	3	45	1	15	2	30	2	30
3. التأثير المحتمل	15	3	45	2	30	2	30	2	30
4. المخاطر التي يتعرض لها الجهاز الأعلى للرقابة	10	3	30	1	10	3	30	3	30
5. الهيئة التشريعية أو المصلحة العامة	10	3	30	3	30	0	0	3	30
6. الارتباط	10	3	30	3	30	2	20	3	30
7. التوقيت المناسب	5	3	15	3	15	1	5	2	10
8. العمل الرقابي السابق	5	2	10	3	15	2	10	2	10
9. الأعمال الأخرى التي خطط لها أو الأعمال قيد التنفيذ	5	2	10	1	5	1	5	1	5
10. طلبات إجراء رقابة الأداء	10	3	30	0	0	3	30	2	20
إجمالي الدرجات المرجحة	100		290		195		190		225
الترتيب			1		3		4		2

ملاحظة: غير منطبق = 0، منخفض = 1، متوسط = 2، مرتفع = 3

التعليقات:

1. الأهمية النسبية:.....(حدد هنا أسباب/مبررات الدرجة المعينة لكل موضوع)
  2. التأثير المحتمل:.....
  3. الارتباط:.....
  4. ....
- يشير التقييم الوارد أعلاه إلى الموضوع 1 (إدارة النفايات الصلبة) بوصفه الأولوية الأولى، والموضوع 4 (خدمات الأمومة في المستشفيات العامة) بوصفه الأولوية الثانية، والموضوع 2 (التكيف مع التغيرات المناخية) بوصفه الأولوية الثالثة والموضوع 3 (مصائد الأسماك المستدامة) بوصفه الأولوية الرابعة.

- ✓ تخصص عوامل الترتيب لكل معيار ويصل مجموعها إلى 100%. ويعتمد تخصيص عامل الترتيب لكل معيار على أهمية المعيار بالنسبة لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة، والهيئة التشريعية، والحكومة والجمهور بوجه عام.
- ✓ يجب على المدقق ممارسة الحكم المهني عند تخصيص درجة "غير منطبق"، أو "منخفض" أو "متوسط" أو "مرتفع". برغم ذلك، يجب أن يكون حكمه مدعوماً بما يكفي من المبررات والوثائق.
- ✓ سيعطي ناتج "عوامل الترتيب" و"الدرجات" "الدرجة المرجحة". ويكون ناتج إجمالي الدرجات المرجحة هو "الدرجة الإجمالية المرجحة" فيما يتعلق بكل موضوع.
- ✓ يمكن تصنيف الموضوع الحاصل على أعلى "درجة إجمالية مرجحة" لتكون له الأولوية الأولى. بناءً عليه، قد يُمنح بوجه عام الأولوية القصوى فيما يتعلق بموارد الرقابة، وبالتالي تُجعل له الأولوية لإجراء الرقابة. وسوف تعتمد أعداد موضوعات الرقابة المختارة لإجراء الرقابة عليها في فترة معينة على توفر موارد الرقابة. وستكون الموضوعات المختارة مستندة إلى الأولوية المحددة من خلال التصنيف إلى جانب الحكم المهني.

ملاحظة: يستخدم هذا المثال الدرجات المرجحة، بيد أن الأجهزة العليا للرقابة قد تفضل عدم استخدام عوامل الترتيب إذا بدا أن جميع المعايير لها نفس الأهمية. المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوساي

## ملحق 5: نموذج وثائق التصميم

### تحليل أصحاب المصلحة

من الأهمية بمكان، خلال الدراسة المسبقة، أن تعمل مع أصحاب المصلحة من داخل الجهاز الأعلى للرقابة الذي تتبعه ومن خارجه. ومن أمثلة أصحاب المصلحة الداخليين، المتخصصين في المناهج أو الخبراء 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 استكمال كجزء من رقابة القضايا المتعلقة بالعنف المنزلي والعنف ضد المرأة.

### الشكل 5.1: نموذج تحليل أصحاب المصلحة لرقابة الأداء

أصحاب المصلحة	الأدوار	الاهتمامات	الأولوية بالنسبة للمهمة الرقابية
الضحية/الناجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإبلاغ عن اعتداء جسدي، ونفسي، وجنسي، ومتعلق بالميراث والأخلاق.</li> <li>طلب الدعم والمأوى (في حال طلبه).</li> <li>إدراك التصرفات الإجرائية حيال الجاني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلقي رعاية وعلاج مناسبين.</li> <li>الشعور بالأمان.</li> <li>العودة إلى الأنشطة الطبيعية.</li> <li>عدم المعاناة من العنف.</li> <li>معرفة أن الجاني سينال عقابه.</li> </ul>	مرتفعة
الجاني	<ul style="list-style-type: none"> <li>طلب المساعدة للتوقف عن العنف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلقي رعاية وعلاج مناسبين.</li> <li>تغيير السلوك والمواقف.</li> </ul>	مرتفعة
الأطفال/الأسرة/المعالون	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإبلاغ عن اعتداء جسدي، و/أو نفسي، و/أو جنسي، و/أو متعلق بالميراث و/أو الأخلاق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلقي رعاية وعلاج مناسبين.</li> <li>الشعور بالأمان.</li> <li>العودة إلى الأنشطة الطبيعية.</li> </ul>	متوسطة
المركز الحكومي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنسيق السياسات الخاصة بوزارات/إدارات متعددة وإدراجها.</li> <li>تحديد خطط لمعالجتها فيما يتعلق بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.</li> <li>مراجعة تنفيذ السياسات المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة وتحسينها.</li> <li>تقييم مدى جودة تنفيذ السياسات.</li> <li>تقديم المعلومات.</li> <li>ضمان الشمولية في خطط التنفيذ من أجل "عدم تخلف أحد عن الركب".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ الأهداف المتفق عليها وطنياً والمرتبطة بأهداف التنمية المستدامة.</li> </ul>	مرتفعة
وزارة المرأة	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة وتنسيق السياسات الخاصة بوقاية وحماية الضحايا من النساء ضد العنف.</li> <li>إعداد خطة وطنية عن المساواة بين الجنسين.</li> <li>تشجيع المساواة بين الجنسين.</li> <li>إعداد وتنفيذ حملات التوعية بشأن العنف ضد المرأة.</li> <li>صياغة وتشجيع وتنفيذ مبادرات تعاون مع الجهات الحكومية والخاصة على الصعيد الدولي للمساعدة في تنفيذ السياسات المتعلقة بالمرأة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل العنف ضد المرأة في البلاد.</li> </ul>	مرتفعة
المؤسسات الحكومية الإقليمية/المحلية المسؤولة عن إجراءات القضاء على العنف الشريك الحميم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ خطط بشأن المساواة بين الجنسين.</li> <li>تشجيع المساواة بين الجنسين.</li> <li>إعداد وتنفيذ حملات التوعية بشأن العنف ضد المرأة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل العنف ضد المرأة في مناطقهم.</li> </ul>	مرتفعة
وزارة الصحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع قواعد، وإرشادات، وبروتوكولات لرعاية ضحايا عنف الشريك الحميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كفالة جميع أشكال الدعم اللازم لضحايا عنف الشريك</li> </ul>	مرتفعة

	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير فرق متعددة الاختصاصات (ممرضات، وأطباء، وأطباء نفسيين، واختصاصيين اجتماعيين) لرعاية ضحايا عنف الشريك الحميم.</li> <li>منع انتقال الأمراض المنقولة جنسياً إلى ضحايا عنف الشريك الحميم.</li> <li>توفير خدمات الإجهاض القانوني في حالات عنف الشريك الحميم.</li> <li>تقديم الدعم التقني والمالي للمنظمات المسؤولة عن مجال القضاء على عنف الشريك الحميم.</li> </ul>	
وزارة العدل	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع سياسات وخطط لتوفير الخدمات اللازمة لأولئك الذين أعياهم عنف الشريك الحميم (الضحايا، والجناة، والأسر).</li> <li>تنسيق تنفيذ السياسات والخطط بين المؤسسات المسؤولة عن مجال القضاء على عنف الشريك الحميم (مراكز الشرطة، والنظام القانوني، والقضاة، ووكلاء النائب العام، والمدعين العامين).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمة جيدة مقدمة إلى أولئك الذين أعياهم عنف الشريك الحميم.</li> </ul>
وزارة التعليم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع الحملات التربوية للتوعية من عنف الشريك الحميم.</li> <li>مراجعة المناهج الدراسية لضمان خلوها من الأفكار النمطية عن الجنسين.</li> <li>وضع برامج قدرات للمعلمين وغيرهم من المهنيين المسؤولين عن التعليم مع التركيز على المساواة بين الجنسين والقضاء على عنف الشريك الحميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء أنشطة تعليم ناجحة لتقليل عنف الشريك الحميم.</li> </ul>
وزارة الرعاية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع سياسات وخطط لتوفير الخدمات اللازمة لأولئك الذين أعياهم العنف بين الوالدين (الضحايا، والجناة، والأسر).</li> <li>تقديم الدعم التقني والمالي للمنظمات المسؤولة عن مجال القضاء على عنف الشريك الحميم.</li> <li>تنسيق تنفيذ السياسات والخطط بين المؤسسات المسؤولة عن تقديم الخدمات لأولئك الذين أعياهم عنف الشريك الحميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان رفاهية الضحايا وأسرهم.</li> </ul>
قسم الشرطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان حماية الشرطة للضحية، في حال طلبها.</li> <li>إحالة الضحية إلى المستشفى، في حال طلبها.</li> <li>إحالة الضحية إلى ممثل الادعاء، إذا أرادت توجيه تهم إلى الجاني.</li> <li>طلب إجراءات وقائية من القاضي، في حال لزومها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم خدمات ذات جودة إلى الضحايا.</li> <li>المساهمة في مجال القضاء على عنف الشريك الحميم.</li> </ul>
مكتب الإحصاءات الوطني	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع وصيانة نظام بيانات لجمع البيانات الخاصة بعنف الشريك الحميم، وتصنيفها، وتحليلها.</li> <li>تلقي البيانات بشأن عنف الشريك الحميم التي وردت من الولايات والبلديات وتصنيفها.</li> <li>تقييم نزاهة البيانات الواردة.</li> <li>إعداد التقارير ذات المعلومات الإحصائية بشأن عنف الشريك الحميم ونشرها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير معلومات إحصائية موثوقة وجيدة بشأن عنف الشريك الحميم.</li> </ul>
منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال القضاء على عنف الشريك الحميم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>حشد المجتمع بشأن قضية عنف الشريك الحميم.</li> <li>المطالبة بإجراءات وتدابير لتحسين رعاية ضحايا عنف الشريك الحميم وأطفالهم.</li> <li>إخبار الضحايا بحقوقهم وتوعيتهم بشأنها.</li> <li>مساعدة ضحايا عنف الشريك الحميم وأطفالهم في مجالات التعليم، والصحة البدنية والنفسية، والتوظيف، والإسكان، والوصول إلى العدالة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان رفاهية ضحايا عنف الشريك الحميم.</li> </ul>
وكالات الأمم المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>حشد الحكومات والمجتمع بشأن قضية عنف الشريك الحميم.</li> <li>المطالبة بإجراءات وتدابير لتحسين رعاية ضحايا عنف الشريك الحميم وأطفالهم.</li> <li>إخبار الضحايا بحقوقهم وتوعيتهم بشأنها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان حقوق المرأة.</li> <li>تقليل العنف ضد المرأة.</li> </ul>
الخبراء	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء دراسات وأبحاث عن القضاء على عنف الشريك الحميم.</li> <li>توفير معلومات مصحوبة بتحفيزات للحكومات ومنظمات المجتمع المدني بشأن عنف الشريك الحميم.</li> <li>دعم الوكالات الحكومية في صياغة وتنفيذ السياسات بشأن القضاء على عنف الشريك الحميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل العنف ضد المرأة.</li> </ul>



متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان رفاهية ضحايا عنف الشريك الحميم وسلامتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حشد المجتمع بشأن قضية عنف الشريك الحميم.</li> <li>المطالبة بإجراءات وتدابير لتحسين رعاية ضحايا عنف الشريك الحميم وأطفالهم.</li> <li>إخبار الضحايا بحقوقهم وتوعيتهم بشأنها.</li> <li>مساعدة ضحايا عنف الشريك الحميم وأطفالهم في مجالات التعليم، والصحة البدنية والنفسية، والتوظيف، والإسكان، والوصول إلى العدالة.</li> </ul>	<p>رابطة المرأة (وطنية، أو على نطاق المقاطعة، أو البلدية، أو القرية)</p>
مرتفعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان رفاهية ضحايا عنف الشريك الحميم وسلامتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ تدابير وقائية.</li> <li>إبلاغ ممثل الإدعاء بشأن اشتراطات التدابير الوقائية.</li> <li>إصدار أمر بحبس الجاني، في حال لزوم ذلك.</li> <li>إلغاء الحبس، حسب الاقتضاء.</li> </ul>	القضاة
متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان رفاهية ضحايا عنف الشريك الحميم وسلامتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طلب حماية الشرطة لضحايا عنف الشريك الحميم.</li> <li>طلب الرفاهية الصحية، والتعليمية، والاجتماعية وغيرها من الخدمات لضحايا عنف الشريك الحميم.</li> <li>الإشراف على المؤسسات العامة والخاصة التي توفر الخدمات اللازمة لأولئك الذين أعياهم عنف الشريك الحميم (الضحايا، والجناة، والأسر).</li> </ul>	وكلاء النائب العام
متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>السماح بالوصول إلى العدالة فيما يتعلق بضحايا عنف الشريك الحميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير خدمة قانونية مخصصة وإنسانية لضحايا عنف الشريك الحميم.</li> </ul>	المدعون العامون

المصدر: نموذج رقابة أهداف التنمية المستدامة لمبادرة تنمية الإنتوساي

## جدول أعمال الاجتماع الافتتاحي

تجد بعض الأجهزة العليا للرقابة أنه من المفيد جمع أصحاب المصلحة الداخليين (على سبيل المثال، الخبراء القانونيين والاقتصاديين والأفراد ذوي الخبرة الفنية) للمشاركة في الاجتماع الافتتاحي في مستهل رقابة الأداء. وخلال هذا الاجتماع، ستناقش مع أصحاب المصلحة عن الأساليب الممكنة والأسئلة الرقابية وخيارات التصميم وجهات التنسيق المحتملة التي لديها معرفة بموضوع الرقابة. وفيما يلي نموذج لجدول أعمال من مكتب المساءلة الحكومي والذي يمكن أن يوجه هذا النوع من الاجتماعات.

## نموذج لجدول أعمال الاجتماع الافتتاحي

إدارة الجهاز الأعلى للرقابة	فريق الرقابة	أصحاب المصلحة
مجموعة 1: سارة بيك، المدير العام مايتا سوبرامانيان، المدير لينغ ليو، مديرة المهام الرقابية	خوان بالديز، مسؤول الرقابة أليساندرا إنجل، مدققة	المستشار العام ريبيكا سانشيز، خبيرة قانونية  خبيرة المنهج والمسؤولية 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 على 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 ... سنوات مالية.  
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 وبنود الإجراءات بعد الاجتماع (5 دقائق)  
القرارات المؤتقة.  
عقد اجتماعات مبدئية مع الجهة الخاضعة للرقابة.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## 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 المهام الرقابية		
خوان بالديز	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:

الإطارات الزمنية

- نخطط للبدء في عملنا فورًا ونسعى إلى استكمال مسودة التقرير بحلول ... 20XX.

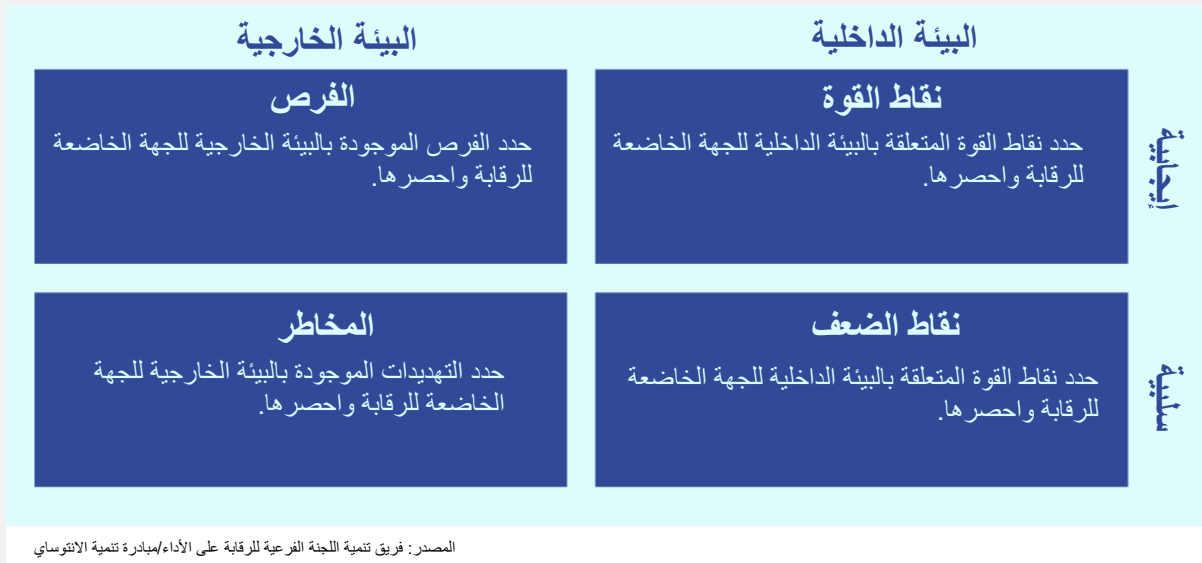
المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## أدوات تعزيز المعرفة بالموضوع وتحليل المخاطر

### تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر)

يتمثل الغرض من تحليل SWOT في التعرف على تصنيف نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر المرتبطة بالبيئات الخارجية للجهة الخاضعة للرقابة. ويعرض الشكل 5.2 نموذج تحليل SWOT، في حين يعرض الشكل 5.3 عينة من تحليل SWOT.

#### الشكل 5.2: نموذج تحليل SWOT



### الشكل 5.3: عينة من تحليل SWOT لرقابة الأداء حول مخطط إمداد مياه الشرب في المناطق الريفية



## مخطط التحقق من المخاطر

لإعداد مخطط التحقق من المخاطر، قم بعمل قائمة بالمخاطر المرتبطة بنقاط الضعف والخطر التي حددتها في تحليل SWOT، وقم بتقييم الاحتمالية والتأثير، ثم ضعها وفقاً لذلك في الرسم التخطيطي. يوضح الشكل 5.4 عينة من مخطط التحقق من المخاطر بناءً على تحليل SWOT لخطة إمداد مياه الشرب في المناطق الريفية أعلاه.

الشكل 5.4: عينة من مخطط التحقق من المخاطر لمخطط إمداد مياه الشرب في المناطق الريفية

التأثيرات	مرتفع الاحتمالية / شديد التأثير	متوسط الاحتمالية / شديد التأثير	منخفض الاحتمالية / شديد التأثير
	الإخفاق في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ( W1, W13, T1, T2, T5 ) تفشي الأمراض بسبب المياه الملوثة ( W1, W2, W3, T1, T2, T3, T5 ) تدني جودة المياه ( W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, T1, T2 ) إهدار الموارد العامة ( W6, W7, W8, W11, T3 ) ندرة اختبارات المياه ( W10 ) عدم الكفاءة ( W12 ) صعوبة قياس الأداء ( W13 ) ارتفاع نفقات معالجة المياه ( T1, T2 )	تسرب المياه ( W6, W7, W8 ) انخفاض أهمية الموضوع بالنسبة للبلدية ( W10 ) عدم استغلال إمكانية ادخار الأموال ( W12 ) صعوبات الإدارة ( W13 )	صعوبة اعتماد الخطة السنوية ( W10 )
	مرتفع الاحتمالية / متوسط التأثير	متوسط الاحتمالية / متوسط التأثير	منخفض الاحتمالية / متوسط التأثير
الاحتمالية	تخزين المياه في ظروف سيئة ( خزانات وأواني ودلاء غير نظيفة ) ( W2 ) صعوبة وضع خطة سنوية ( W13 )	الهجرة من الريف ( W1, T1, T2, T5 ) قلة تكرار اجتماعات لجنة المياه والصرف الصحي بالقرية ( W10 )	تحيز الآراء حول مشاكل المياه ( W10 )
	مرتفع الاحتمالية / منخفض التأثير	متوسط الاحتمالية / منخفض التأثير	منخفض الاحتمالية / منخفض التأثير
	ارتفاع النفقات الصحية ( W1, W2, W3, T1, T2, T3, T5 )	إغلاق المدارس والمكاتب ( W2 ) القصور في تأهيل المرأة ( W10 )	

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

## ملحق 6: قائمة التحقق من ورقة التصميم

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. يمكن أن يساعد الشكل 6.1 في التأكد من أن ورقة التصميم الخاصة بك تحتوي على المعلومات المطلوبة.

### الشكل 6.1: قائمة التحقق من ورقة التصميم

قائمة التحقق الخاصة بورقة التصميم	✓
(أ) هل تحدد ورقة التصميم إما: (i) المعايير المستخدمة لتقييم الأمور التي تراقبها؛ أو (ii) التخطيط المقرر إجراؤه لتحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأمور التي تراقبها؟  تتضمن أمثلة المعايير المحتملة: الغرض، أو الأهداف، أو السياسات، أو الإجراءات المنصوص عليها بموجب القانون أو اللوائح أو التي تحددها الإدارة؛ أو المعايير أو القواعد الموضوعية من الناحية الفنية؛ أو آراء الخبراء؛ أو أداء الأعيان السابقة؛ أو أداء الجهات المماثلة؛ أو الأداء في القطاع الخاص؛ أو الممارسات المثلى للمنظمات الرائدة.	
(ب) هل تتضمن ورقة التصميم المعلومات الكافية لتوفير السياق الخاص بالرقابة (على سبيل المثال، طبيعة المسألة، وأهمية البرنامج، والمشكلة المحتملة أو مصدر القلق المحتمل وحجمه، والبيئة السياسية، والأطراف الرئيسية والمستخدمين المحتملين لمنتج الرقابة)؟	
(ج) هل تحدد ورقة التصميم الأسئلة الرقابية؟	
(د) هل تحدد ورقة التصميم مصادر المعلومات المطلوبة للإجابة عن الأسئلة الرقابية ومن أين سيتم الحصول على المعلومات أو كيف تخطط لتحديد المصادر المحتملة للبيانات التي يمكن استخدامها بوصفها أدلة رقابية؟	
(هـ) هل تحدد ورقة التصميم كيف ستتابع النتائج المهمة المعروفة والتوصيات المفتوحة المحددة في تقارير الرقابة السابقة التي تتعلق بأهداف الرقابة؟	
(و) هل تتضمن ورقة التصميم إستراتيجية التصميم الشاملة أو المنهجية الخاصة بالإجابة عن الأسئلة الرقابية وأنواع التحليل المقرر استخدامها؟ يمكن أن تتضمن المنهجيات دراسات الحالة، أو المقابلات المنظمة، أو مجموعات التركيز، أو مراجعات الملف، أو المعاينات البصرية، أو استخدام عينات أو استخدام بيانات حاسوبية.	
(ز) هل توثق ورقة التصميم القيود المفروضة على العمل (على سبيل المثال، صعوبة الحصول على السجلات، أو قيود التوظيف والسفر، أو جودة البيانات أو مشكلات الموثوقية) وأثرها على المنتج؟	
(ح) هل تتضمن ورقة التصميم ما تتوقع أن يسمح لك التحليل بقوله؟	

المصدر: مكتب المساواة الحكومي بالولايات المتحدة

## ملحق 7: الجداول الزمنية للمشروع وهيكل توزيع العمل

### الجدول الزمني الأساسي للمشروع

من أجل استكمال الجدول الزمني الأساسي للمشروع، اذكر المهام و العلامات المرحلية في ترتيبها العام من حيث الحدوث. ويمكن إجراء المهام بشكل متزامن. حدد تاريخي البدء والانتهاؤ لكل مهمة، مستعيناً بعضو (أعضاء) فريق الرقابة المعين. وتتم هيكلة الجدول الزمني للمشروع لتصنيف المهام بحسب المرحلة، بما يتفق مع عملية الرقابة التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة. يوضح الشكل 7.1 نموذجاً للجدول الزمني الأساسي للمشروع. ويُعد النموذج مختصراً لأغراض التوضيح؛ ويجب تعديل أعداد المهام و العلامات المرحلية لكي تتناسب مع خطة الرقابة.

**الشكل 7.1: نموذج الجدول الزمني الأساسي للمشروع**

الموظفون المكلفون	تاريخ الإنهاء	تاريخ البدء	فقرة
<b>المرحلة 2 - تصميم الرقابة (هيكلية المهام حول عملية الرقابة الداخلية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة)</b>			
			المهمة 1 (على سبيل المثال، إجراء دراسة مسبقة لموضوع الرقابة)
			المهمة 2 (على سبيل المثال، وضع أهداف مقترحة للرقابة، ونطاق ومنهجية لها - وتحديد المعايير)
			المهمة 3 (على سبيل المثال، تقييم مخاطر التصميم)
			المهمة 4 (على سبيل المثال، إعداد خطة الرقابة)
			<b>العلامة المرحلية من المرحلة 2</b> (على سبيل المثال، الوصول إلى إجماع على خطة الرقابة)
<b>المرحلة 3 - إجراء الرقابة (هيكلية المهام حول عملية الرقابة الداخلية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة)</b>			
			المهمة 1 (على سبيل المثال، جمع الأدلة)
			المهمة 2 (على سبيل المثال، تحليل الأدلة)
			المهمة 3 (مثل تقييم الأدلة من ناحية كفايتها ومدى ملاءمتها)
			المهمة 4 (مثل تحديد نتائج الرقابة)
			<b>العلامة المرحلية من المرحلة 3</b> (على سبيل المثال، الوصول إلى إجماع بشأن إعداد تقرير حول الرسالة)
<b>المرحلة 4 - إعداد التقارير (هيكلية المهام حول عملية الرقابة الداخلية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة)</b>			
			المهمة 1 (على سبيل المثال، صياغة التقرير)
			المهمة 2 (على سبيل المثال، التحقق من الوقائع والحصول على تعقيبات الجهة الخاضعة للرقابة)
			المهمة 3 (على سبيل المثال، الاختتام والحصول على موافقة إدارة الجهاز الأعلى للرقابة)
			<b>العلامة المرحلية من المرحلة 4 (على سبيل المثال، نشر التقرير)</b>

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

عند إنشاء جدول زمني لمشروعك، تذكر أن الخطة يجب أن تكون واقعية لتوجيه عملية الرقابة بشكل فعال. وقد يكون تخطيط تسلسل الأنشطة ومدتها أمراً صعباً، لا سيما مع بدء عملية الرقابة وظهور معلومات أو عوامل جديدة. بالإضافة إلى ذلك، كثيراً ما يقضي المدققون وقتاً 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 (راجع الفصل 4) مستوى إضافيًا من الغموض الذي يجب تفسيره عندما 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 المفصل للمشروع تحديد العمل وتبعيات المهام والمدد والموارد وربطها عن كثب. ورغم إمكانية إنشاء الجدول الزمني الأساسي للمشروع على الورق أو استخدام تطبيقات البرامج الأساسية وإدارتهما، فإن الجدول الزمني المفصل للمشروع تتم إدارته بسهولة أكبر باستخدام برنامج إدارة المشاريع، والذي يمكن شراؤه أو العثور عليه من خلال المصادر المفتوحة.

يمكنك استكمال الجدول الزمني المفصل عن طريق إدخال المهام والعلامات المرحلية في الترتيب العام لحدوثها، مثل جدول المشروع الأساسي. حدد مدة زمنية لكل مهمة والموارد وأي تبعيات للمهمة بربط المهام بالتسلسل. على سبيل المثال، إذا كان لابد من إجراء مقابلة قبل استكمال التحليل، فسيتم ربط المقابلة بالتحليل كمهمة سابقة. ومع ذلك، غالبًا ما يتم إدارة المهام بشكل متزامن أو تتداخل بدرجات متفاوتة.

رغم أنه يمكنك إدخال تواريخ محددة لإحدى الأنشطة التي يجب أن تحدث في وقت محدد، إلا أنه من الأفضل عمومًا تحديد مدة الرقابة وتواريخ النشاط حسب مدة كل نشاط وتبعياته، بما في ذلك الأنشطة السابقة واللاحقة المرتبطة به. عند إضافة المصادر، يجب أن يسمح الجدول المفصل أيضًا بتخصيص ساعات معينة، وهو ما قد يساعد في تحديد عبء العمل المقترن 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 (بالأيام)	البداية	النهاية	المهمة السابقة	الموارد
1					
2	29	2020/2/1	2020/12/2		
3	11	2020/2/1	2020/17/2		
4	5	2020/2/1	2020/9/1		المدقق 1؛ المدقق 2
5	3	2020/9/1	2020/14/1	4	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
6	8	2020/2/1	2020/14/1	4 نفس البداية	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
7	3	2020/14/1	2020/17/1	5	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
8	13	2020/17/1	2020/5/2		
9	1	2020/17/1	2020/18/1	3	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
10	2	2020/20/1	2020/22/1	9	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
11	3	2020/22/1	2020/27/1	10	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
12	5	2020/17/1	2020/24/1	9 نفس البداية	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
13	7	2020/27/1	2020/5/2	11؛ 10	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
14	5	2020/22/1	2020/29/1		
15	2	2020/23/1	2020/27/1	13 نفس البداية - يومان	المدقق 1؛ المدقق 2
16	2	2020/22/1	2020/24/1	15 نفس البداية - 1 يوم	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
17	2	2020/27/1	2020/29/1	16؛ 15	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة
18	11	2020/28/1	2020/12/2		
19	10	2020/28/1	2020/11/2	13؛ 10 نفس البداية + 1 يوم	المدقق 1؛ المدقق 2
20	5	2020/28/1	2020/4/2	19 نفس البداية	المدقق 1؛ المدقق 2
21	5	2020/28/1	2020/4/2	19 نفس البداية	المدقق 1؛ المدقق 2
22	1	2020/11/2	2020/12/2	1؛ 14؛ 8؛ 3؛ 21؛ 20؛ 9	المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة؛ إدارة الجهاز الأعلى للرقابة

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

على الرغم من عدم طلب ذلك، تتمثل إحدى مزايا الجدول الزمني للمشروع في تمكينك من تحديد المسار الحاسم بسهولة. كما نوقش 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

يُستخدم الهيكل المفصل للعمل في كثير من الأحيان على النحو الأمثل عند محاولة تحديد المهام المعينة المتعددة التي ترتبط بمنهج معين، مثل إجراء استطلاع. ويُمكن 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 مهمات ثانوية والتي تشكل إجمالي تحقيق المهمة الأساسية "الأصلية". ويُمكن تقسيم المهمات بالقدر

اللازم والمعقول، والانتهاه بالمهمة النهائية — التي تعد المهمة الأخيرة غير المقسمة إلى أقسام فرعية. ويُمكن أيضًا ربط الأطراف المسؤولة عن كل مهمة لتحديد من يقوم بالعمل بوضوح.

يوضح الشكل 7.3 الهيكل البسيط المفصل للعمل لإجراء الاستقصاء. ويُمكن إضافة المهمات والمهام الفرعية لهذا الهيكل في كل مستوى لتحقيق مستوى التفاصيل المطلوب، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن وضع الهيكل المصغر المفصل للعمل ضمن هيكل أوسع يغطي مرحلة التصميم بأكملها أو الرقابة برمتها.

### الشكل 7.3: نموذج الهيكل المفصل للعمل



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

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

### 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:

1. تحديد ما تريد معرفته.
2. صياغة الأسئلة.
3. الطلب من المشرف مراجعة الأسئلة التي قمت بصياغتها.

#### الخطوة 3: إعداد الأمور اللوجستية:

1. تحديد الموعد ومكان المقابلة.
2. إبلاغ الشخص الذي يتم مقابلته بالغرض من المقابلة والهدف منها.
3. تحديد عدد الموظفين الذين سيحضرون. محاولة حضور أكثر من محاور.

### إجراء المقابلة

#### الخطوة 4: بدء المقابلة:

1. الحضور في الوقت المحدد وارتداء الملابس المناسبة.
2. مراعاة إجراء بعض المحادثات القصيرة، إذا كان ذلك مناسباً، لجعل المسؤولين يشعرون بالراحة.
3. عرض المقدمات والغرض من المقابلة والمعلومات الأساسية للرقابة.
4. شرح النتائج المطلوبة.

#### الخطوة 5: إجراء المقابلة:

1. طرح الأسئلة التي أعدتها.
2. التدرب على الاستماع النشط.
3. طرح الأسئلة التحقيقية:
- عدم تقبل العبارات في ظاهرها — وطلب التوضيح وتقديم الوثائق الداعمة.
- طرح أسئلة حول المشكلات، وسبب وجودها وكيف سيغير الأشخاص الذين تمت مقابلتهم موضوع الرقابة؛ لتكون الأسئلة بمن وماذا وأين ومتى وكيف ولماذا.
4. طرح أسئلة حول الأسباب والأمثلة التي تدعم المعلومات المقدمة.
5. الاستعداد لطرح أسئلة متابعة قد لا تكون مدرجة في قائمة الأسئلة المحددة مسبقاً.
6. متابعة الخطوط الجديدة للاستفسارات عند عرض مواضيع أو ردود غير متوقعة.
7. توضيح الردود الغامضة.
8. الطلب من الأشخاص الذين تتم مقابلتهم توضيح أي اختصارات غير مألوفة.
9. طلب تعريفات للمصطلحات الرئيسة والمصطلحات الفنية.
10. تدوين ملاحظات مفصلة عن الردود على أسئلتك.
11. الاحتفاظ بقائمة الوثائق المطلوب الحصول عليها.
12. المحافظة على التحكم في المقابلة.
13. تركيز المقابلة على المعلومات ذات الصلة.

14. مراقبة الموضوعات التي يحاول المسؤولون تجنبها.
15. احترام الحدود الزمنية.
16. طلب الوثائق والإحالات ذات الصلة.

#### الخطوة 6: إنهاء المقابلة:

1. تلخيص المعلومات الأساسية التي تم الحصول عليها.
2. شرح كيف سيتم استخدام المعلومات.
3. الرد على أي أسئلة أو تعليقات من الشخص الذي يتم مقابلته.
4. السؤال عما إذا كان من المناسب الاتصال بالشخص الذي تمت مقابلته بشأن أي أسئلة متابعة.
5. تقديم الشكر للأشخاص الذين تمت مقابلتهم على وقتهم ومعلوماتهم.

#### استخلاص المعلومات من المقابلة

##### الخطوة 7: استخلاص المعلومات من المقابلة:

1. هل أنجزت ما قررت القيام به؟ إذا كانت إجابتك لا، لماذا لم تنجح؟
2. ما الذي كان يمكنك فعله بشكل مختلف؟
3. إلى أين يتعين على فريق الرقابة الانتقال من هنا؟
4. هل سمع الجميع في فريق الرقابة نفس المعلومات؟

##### الخطوة 8: استكمال أعمال ما بعد المقابلة:

1. تدوين سجل المقابلة قدر الإمكان بعد المقابلة (انظر التوجيه الإضافي أدناه).
2. إرسال مسودة سجل المقابلة إلى المشرف للمراجعة.
3. الحصول على مستندات محددة من الأشخاص الذين قابلتهم.
4. جدولة مقابلات المتابعة حسب الاقتضاء.

#### توثيق المقابلة

يتمثل الغرض من توثيق المقابلة في: توثيق الحقائق التي ذكرت في المقابلة، ومن ذكرها وترتيب هذه الحقائق للمساعدة في إعداد النتائج.

1. إعداد سجل المقابلة بأسرع ما يمكن بعد الاجتماع لتوثيق أدلة الإثبات التي تم الحصول عليها بشكل كامل ودقيق قدر المستطاع:

- استخدام ملاحظاتك وكذلك ملاحظات أعضاء الفريق الذين حضروا الاجتماع لتسجيل ما ذكره أكبر 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 عنها:
  - 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 الحسبان أثناء إعداد 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 المجدي تأكيد 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 إستراتيجية التسلسل عند طرح أسئلتك. رغم أنه ليس ثمة هيكل معين للتسلسل لإجراء المقابلات، إلا أنه من المفيد توقع كيفية استخدام المعلومات التي تجمعها أثناء المقابلة، وتفقدك 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، وتوفير هذه الطريقة مزيدًا من التحديد والوضوح للإجابات العامة التي يتم تقديمها في البداية، وقد تتسبب هذه الطريقة في قيام الشخص الذي تتم مقابله بمراجعة البيانات الأولية لتوفير الدقة.

تسلسل القمع المعكوس. البدء بالأسئلة المحددة والانتهاء 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 مقابله أن لديك مسألة تتسم بالحساسية لتناقشها أو تقرر بدء المقابلة بهذه المسألة أو الانتهاء بها.

التسلسل الزمني. البدء ببداية العملية أو الجدول الزمني والمتابعة بترتيب 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 لتحيزك أو خبراتك التي تم الحصول عليها في مكان آخر بالتداخل مع الرسالة من الشخص الذي تتم مقابله. البقاء بذهن متفتح.
- عدم التسرع في الاستنتاجات؛ والاستماع إلى الشخص الذي تتم مقابله. عدم التحدث بكلمات لم يتلفظ بها المسؤول بغض النظر عن مدى رغبتك في التوصل إلى النتائج.
- عدم المقاطعة أو المناقشة.
- عدم افتراض ما يعنيه الشخص الذي تتم مقابله. اطلب توضيحًا. عدم احتكار المحادثة أو محاولة أن تكون لك الكلمة الأخيرة.
- الاستعداد لتعديل مجموعة الأسئلة المخطط لها إذا لزم الأمر. برغم ذلك، لا تستبق الأحداث. ركز على ما يقوله المسؤول الآن.
- فيما يتعلق بالنقاط الرئيسية، لخص أو كرر بأسلوبك ما تعتقد أنه قيل من جانب الشخص الذي أجريت معه المقابلة للنو.
- منح المسؤول الفرصة لإجراء تصحيحات.
- إظهار مدى إنصائك للشخص الذي تتم مقابله.
- محاولة تحفيز الشخص الذي تتم مقابله على التواصل بشكل كامل.

#### تجنب الأخطاء الشائعة:

- استخدام المحاور الكثير من الكلمات، لكنه لا يصل أبدًا إلى صلب الموضوع. عدم سماع الشخص الذي تتم مقابلته أبدًا لسؤال، وبالتالي لا يمكنه حقًا تقديم إجابة فعالة.
- طرح المحاور أسئلة متعددة في سؤال واحد. يكون الشخص الذي تجري معه المقابلة غير متأكد من السؤال الذي يجيب 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 أكثر ملائمة.
- يطرح المحاور الأسئلة الرئيسية من خلال تحديد الإجابة المتوقعة عن السؤال أو عن طريق استخدام الكلمات الممتلئة بالمشاعر.

العنوان	مقابلة الجهة الخاضعة للرقابة
الغرض	جمع المعلومات بشأن ... (تفاصيل بشأن موضوع الرقابة).
طريقة التواصل	شخصياً
مكان التواصل	العنوان الفعلي، أو عبر عنوان بريد المقابلة
تاريخ التواصل	(اذكر التاريخ)
المشاركون	<p><b>الجهة الخاضعة للرقابة:</b></p> <p>جين ديو، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني</p> <p>جون ديو، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني</p> <p><b>الجهاز الأعلى للرقابة:</b></p> <p>اسم عضو فريق الرقابة، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني</p> <p>اسم عضو فريق الرقابة، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني</p>
التعليقات/الملاحظات:	<p>لقد أجرينا مقابلة مع جين ديو وجون ديو خلال زيارتنا الميدانية لمنشأتهم. وطرحنا عليهما أسئلة حول مشاركة الجهة الخاضعة للرقابة في موضوع الرقابة.</p> <p>قدمت جين ديو وصفاً لعلاقة الجهة الخاضعة للرقابة بموضوع الرقابة. تتمثل العلاقة في: ... كما ناقشت الفترة الزمنية التي شاركت فيها الجهة الخاضعة للرقابة في موضوع الرقابة، والتي هي ... مقدار من الزمن. 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 ... .</p> <p>ذكرت جين ديو أن الجهة الخاضعة للرقابة تعاني من تحديات عديدة أثناء المشاركة في موضوع الرقابة. تتمثل التحديات التي ذكرتها فيما يلي:</p> <p>(1) ... ؛</p> <p>(2) ... ؛ و</p> <p>(3) ...</p> <p>ذكر جون ديو أنه يساوره القلق بشأن التحدي رقم 2 لأن ... . ذكرت جين ديو أنها توافق على تقييم السيد/ ديو وأضافت أنها ترى ...</p>

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة



## ملحق 9: أمثلة لسجل التحليل

العنوان	مقارنة المستند X بالمستند Y.
الغرض	توثيق مقارنة المستندات، وتضمين أوجه التشابه 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.	يحتوي المستند X على قسم من صفتين يحدد الممارسات المثلى التي يتعين على المنظمات اتباعها حال المشاركة في موضوع الرقابة.
2.	يتضمن المستند X ملحقاً إضافياً به أمثلة لكيفية تنفيذ منظمة معينة ممارسة مثلى عند مشاركتها في موضوع الرقابة.

### أوجه التشابه

المنهجية: تحديد أوجه التشابه بين كلا المستندين، أجرى الفريق مقارنة جانبية وبحثاً إلكترونياً في كل مستند للعثور على المصطلحات الرئيسية.

يستخدم المستندان X و Y ... و ... لوصف موضوع الرقابة

انظر الصفحة 3، الفقرة الثالثة في المستند X للحصول على وصف لموضوع الرقابة. ... تم استخدامه في هذا الوصف.

انظر الصفحة 10، الفقرة الخامسة في المستند Y للحصول على وصف لموضوع الرقابة. ... تم استخدامه في هذا الوصف.

يحتوي المستندان X و Y على ملاحق بنفس القوالب

راجع صفحة 28 في المستند X للاطلاع على الملحق IX. وتفيد فقرة الملخص قبل القالب بأن المنظمات يمكنها استخدام هذا القالب لتوثيق مساهماتها في موضوع الرقابة. راجع الصفحتين التاليتين (29-30) من القالب.

راجع الصفحة 35 في المستند Y للاطلاع على الملحق X. عنوان الملحق هو "نموذج لقالب تستخدمه المنظمات في توثيق المساهمات في ...". انظر الصفحتين التاليتين 35-36 من النموذج.

النماذج الموجودة في الملحق IX 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.

يحتوي المستند X على قسم يصف الممارسات المثلى

تحتوي الصفحتان 13 و 14 من المستند X على قسم يحدد الممارسات المثلى التي يتعين على المنظمات اتباعها حال المشاركة في موضوع الرقابة.

لا يحتوي المستند Y على هذا القسم. راجع الصفحات من 2 حتى 20 للاطلاع على مصطلح "الممارسات المثلى".

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## ملحق 10: مثال لتقييم موثوقية البيانات

### تسجيل تقييم موثوقية البيانات

استكمل هذا النموذج من أجل مهام رقابة الأداء.

• تُعد موثوقية البيانات جزءًا حاسمًا من عمل الجهاز الأعلى للرقابة ويجب مناقشتها في أقرب وقت ممكن في إطار عملية المشاركة، ويُفضل حدوث ذلك في وقت مبكر أثناء عملية التخطيط. ويجب أن تُجرى مناقشة مماثلة عند إجراء فريق الرقابة التحليل وشروعه في وضع نتائج تقرير الرقابة عندما يتعين على الفريق وأصحاب المصلحة الداخليين تحديد ما إذا كانت البيانات الدلالية موثوقة بدرجة كافية، وفهم طبيعة أي قيود على البيانات، ومناقشة أي عمل إضافي يتعلق بموثوقية البيانات يجب إجراؤه.

• يوثق هذا النموذج قرار الفريق بشأن الحاجة إلى إجراء تقييم، وخطة موثوقية البيانات، حسب الاقتضاء، والخطوات المتخذة لتنفيذ الخطة، وكيفية استخدام البيانات بوصفها جزءًا من الأساس التحليلي للنتائج والاستنتاجات، وأي قيود مع مراعاة الاستخدام المستهدف من البيانات.

عنوان الرقابة:	
الإعداد:	الدعم الفني المقدم من جانب (إن وُجد):

يوقع المدير هذا النموذج إما بعد: (1) اتخاذ قرار مفاده أن تقييم موثوقية البيانات غير مطلوب واستكمال القسم I من هذا النموذج؛ أو (2) اكتمال جميع أعمال موثوقية البيانات واستكمال الأقسام I، II، و III من هذا النموذج.

ملاحظة: في حال قرر الفريق بالتالي الحاجة إلى تقييم موثوقية البيانات بعد إصدار قرار مبدئي بعدم الحاجة إليه، يجب على الفريق إضافة حاشية للقسم I تبعًا لذلك، واستكمال القسمين II و III، وإضافة توقيع وتاريخ ثانٍ أدناه بعد اكتمال العمل.

موافقة المدير

تاريخ التوقيع

المدير

القسم I: هل هناك حاجة إلى تقييم موثوقية البيانات؟

يجب استخدام تقييمات موثوقية البيانات عندما تكون هناك توقعات بأن يكون لأي بيانات معالجة بالحاسوب، يخطط الفريق لاستخدامها، تأثير مادي على النتائج (الإجابات عن الأسئلة الرقابية) أو الاستنتاجات أو التوصيات. ويتضمن قرار الأهمية النسبية الحكم المهني للفريق المشارك.

في حين أن الفريق يتعين عليه توثيق قراره بشأن هذه النموذج، لا ينبغي للفريق إجراء تقييم للبيانات على النحو الوارد في القسمين II و III في حال انطباق أي من الشروط التالية:

خطّة تقييم موثوقية البيانات لمصدر البيانات هذا، وفقاً لمعايير الرقابة الحكومية 6.06 (صف الخطّة أو قدم مستندات مرجعية)

يُتوقع استخدام البيانات الواردة من هذا المصدر في المنتج النهائي بالطريقة التالية:

\_\_\_\_\_ الدعم الوحيد للنتائج، أو الاستنتاجات، أو التوصيات.

\_\_\_\_\_ أحد المصادر المتعددة للأدلة التي تدعم النتائج، أو الاستنتاجات، أو التوصيات.

\_\_\_\_\_ المعلومات السياقية أو الأساسية يُتوقع أن تؤثر بشكل مادي على نتائج التقرير، أو استنتاجاته، أو توصياته.

حدد عناصر البيانات التي تم تقييمها من مصدر البيانات هذا (تقديم بيان أو توفير مستندات مرجعية):

في الجدول التالي، حدد جميع الخطوات المتخذة للبت فيما إذا كانت عناصر البيانات من هذا المصدر موثوقة وتتضمن مستندات مرجعية لكل من الخطوات المذكورة أدناه. عدم لزوم اتخاذ جميع الخطوات.

المستندات المرجعية أو روابط إدارة المستندات	خطوات موثوقية البيانات	حدد الخطوات المتخذة
	مراجعة الوثائق ذات الصلة	
	إجراء مقابلات مع العاملين لدى الجهة الخاضعة للرقابة الذين يتمتعون بالدراية	
	اختبار البيانات إلكترونياً أو يدوياً لتحديد البيانات المفقودة، أو الحالات المغايرة، أو الأخطاء الواضحة (يمكن أن يتضمن ذلك إجراء مقارنة بالبيانات المنشورة والاختبارات المنطقية)	
	مراجعة الضوابط الداخلية ذات العلاقة	
	اختيار متتبع أو عينة عشوائية إلى وثائق المصدر أو منها	
	أخرى (قدم شرحاً)	

ملاحظة: في حال استخدام ما يزيد عن أربعة مصادر، أصدر مجموعة نسخ من هذا القسم الأخير حسب المطلوب وقدم المعلومات المطلوبة عن المصادر الإضافية.

لخص النتائج بشأن موثوقية البيانات من كل مصدر للبيانات. وأدرج المعلومات عن قيود البيانات، إن وجدت، وكيف ستؤثر تلك القيود على كيفية استخدام البيانات في المنتج (على سبيل المثال، التأثير على النتائج، أو الاستنتاجات، أو التوصيات).

ضع في الحسبان النتائج الخاصة بموثوقية البيانات من جميع المصادر التي تم تقييمها (حدد واحدة):

- \_\_\_\_\_ جميع عناصر البيانات التي قيمناها تُعد موثوقة بدرجة كافية لهذه المشاركة (القيود، إن وجدت، مبينة أعلاه).
- \_\_\_\_\_ بعض عناصر البيانات التي قيمناها تُعد موثوقة بدرجة كافية، والقيود، إن وجدت، مبينة أعلاه. تُستبعد عناصر البيانات التي تُعد غير موثوقة بدرجة كافية من هذه المشاركة.
- \_\_\_\_\_ لا تُعد أي عناصر للبيانات موثوقة بدرجة كافية لهذه المشاركة، وتُستبعد من هذه المشاركة.
- \_\_\_\_\_ ورد بيان الموثوقية غير المحددة، والقيود، وتأثيرهما أعلاه.
- \_\_\_\_\_ أخرى (على سبيل المثال، الهدف الأساسي كان تقييم موثوقية نظام أو جزء من نظام ما) (اشرح).

ملاحظة: بعد استكمال القسمين II وIII بعدما تحدد أن تقييم موثوقية البيانات كان لازماً، يراجع المدير النموذج ويوافق على تقييم موثوقية البيانات من خلال التوقيع على الصفحة 1.

المصدر: مقتبس من مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## ملحق 11: أمثلة على أسئلة موثوقية البيانات للجهات الخاضعة للرقابة

1. عند إنشاء نظام البيانات، ما الغرض منه؟
2. هل يستخدم مالك البيانات هذه البيانات؟
3. من المستخدم الرئيس لنظام البيانات؟
4. كيف يصل المستخدمون إلى النظام؟
5. من الذي كان لديه حق الوصول لإدخال البيانات أو تحديثها؟
6. هل هناك مستويات مختلفة من الوصول إلى البيانات؟
7. ما التدريب المقدم إلى مستخدمي النظام، إن وجد؟
8. هل التدريب متاح إلى جميع المستخدمين؟
9. هل كانت هناك أي تغييرات على نظام البيانات (على سبيل المثال، ترقية رئيسة للنظام، أو تغييرات للبانعين الجدد) التي من شأنها أن تؤثر على اتساق البيانات خلال الفترة الزمنية المطلوبة؟
10. كيف تم تجميع البيانات (على سبيل المثال، من خلال إدخال البيانات يدويًا، أو من خلال نموذج أستمك من قبل مندوب الجهة، أو عن طريق إدخال من جهات غير تابعة لمالك البيانات) وأين تم تجميعها؟
11. من المسؤول عن إدخال البيانات؟
12. ما مدى حداثة البيانات؟
13. كم عدد مرات إدخال البيانات؟
14. ما التعليمات التي يقدمها مالك البيانات لإدخال البيانات، خصوصًا لحقول البيانات ذات النهايات المفتوحة أو خلافه مع مراعاة التغيير في مدخلات المستخدم؟
15. ما المعروف عن اتساق إدخال البيانات بين الموظفين أو المسؤولين أو الوحدات الأخرى؟
16. إذا تم تقديم البيانات بتجميعها بين الوحدات (على سبيل المثال، الولايات والمنظمات) هل ثمة فروق بين كيفية جمع البيانات وحسابها مما قد يؤدي إلى عدم اتساق بين البيانات عند تجميعها؟
17. هل تخضع قيود البيانات للتغيير، إما بسبب مراجعات البيانات أو إجراءات أخرى؟ ما وحدة التحليل التي يمثلها كل سجل في البيانات (على سبيل المثال وحدة فردية، وحدة اجتماعات، وحدة أسرية)؟
18. ما هيكل نظام البيانات؟
19. هل يتم الاحتفاظ بالبيانات في "ملف ثابت" أم أن نظام البيانات علائقي/هرمي؟
20. إذا كانت البيانات علائقية، ما المعرف (المعرفات) الفريدة المستخدمة لربط الجداول؟
21. هل يتم تغذية أي بيانات (سواء كانت سجلات أو حقول) في مجموعة البيانات هذه من أنظمة بيانات أخرى؟
22. إذا تم تغذية أي من هذه البيانات من نظام آخر للبيانات، فما خصائص رقابة الجودة الموجودة لضمان قراءة البيانات بدقة وبشكل كامل؟
23. ما الإجراءات التي تضمن النقاط نظام البيانات باستمرار لجميع تكرارات البيانات (السجلات والملاحظات) وجميع عناصر البيانات؟
24. ما الإجراءات المعمول بها لمنع إنشاء سجلات مكررة في البيانات؟
25. هل يحتوي النظام على أي فحوصات أو ضوابط تحريرية للمساعدة في ضمان إدخال البيانات بشكل دقيق؟
26. هل توجد وسائل حماية إلكترونية، مثل رسائل الخطأ للإدخالات خارج النطاق أو الإدخالات غير المتسقة؟
27. هل يقوم شخص ما بمراجعة جميع الإدخالات البيانات أو عينة منها للتأكد من دقة الحقول الرئيسية وعدم تكرارها؟ في حالة إجراء المراجعات، ما عدد مرات حدوثها؟
28. ما الأسلوب المستخدم في تتبع التغييرات التي يتم إجراؤها على البيانات والإشراف عليها إن وجد؟
29. 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؟
30. ما إجراءات المتابعة في حال العثور على أخطاء، ومن المسؤول عن تصحيحها؟
31. في حال تعرفت على الأخطاء في حقول البيانات ذات الصلة، ما أسباب الأخطاء وهل تمت معالجة هذه المشكلات؟
32. هل تفحص المراجعات المنهجية أو تقارير الاستثناءات الدقة وتبرز معدلات الخطأ؟ وما مدى تكرارها؟
33. إذا تم إجراء دراسات أو تقييمات للنظام، فما النتائج التي تم التوصل إليها ومدى معالجتها لأي مشكلات؟
34. هل يتمتع المستخدمون الخارجيون للبيانات أو الأفراد الذين يخضعون لسجلات البيانات بفرصة مراجعة دقة البيانات وتقديم ملاحظات حولها، إذا أمكن؟
35. 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)؟
36. هل يفسر توثيق النظام كيفية إنشاء المتغيرات الجديدة أو حسابها؟

37. ما التعديلات التي يتم إجراؤها على قيم البيانات من أجل الحفاظ على السرية أو لأغراض أخرى إن وجدت؟
38. هل تستخدم أي متغيرات تصنيفات وضعتها منظمة أخرى (على سبيل المثال، خانات نوع الصناعة أو العرق)؟
39. هل كانت هناك تغييرات على أي إجراءات — بما في ذلك كيفية تعريف عنصر البيانات أو إدخاله أو الاحتفاظ به — على مدار الفترة 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، أو القيم المنسدة المتاحة)؟
40. إذا كانت هناك تغييرات على الإجراءات الزمنية التي تُطلب فيها البيانات، فما الخطوات التي تم اتخاذها لضمان دقة البيانات واتساقها؟
41. ما رأيك في جودة البيانات لا سيما من حيث اكتمالها ودقتها؟ هل توجد أي قيود على البيانات، مثل عناصر البيانات، والتي غالبًا ما تكون غير كاملة أو غير صحيحة؟ كيف ستؤثر هذه القيود على الاستخدام المقصود للبيانات؟
42. هل هناك مخاوف بشأن التوقيت المناسب للبيانات أو إمكانية استخدامها؟
43. هل هناك أغراض أخرى يجب عدم استخدام البيانات لأجلها؟
44. 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 12: نموذج أداة جمع البيانات

تُعد أداة جمع البيانات مثلاً لمراجعة فريق الرقابة لاتفاقيات منظمة حكومية مع شركاء/مشاركين منفذين.

### أداة جمع البيانات

تم استكمال أداة جمع البيانات أولاً من قبل: \_\_\_\_\_  
تاريخ استكمال البيانات 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. هل هي اتفاقية لعام واحد أم لأعوام متعددة؟ سنة واحدة ☐ متعددة السنوات ☐ لا يمكن التحديد ☐
4. (في حال الاتفاقية لأعوام متعددة) كم عدد الأعوام التي امتدت لها الاتفاقية \_\_\_\_\_

ملاحظة: عند إنشاء أداة جمع البيانات، ضع في اعتبارك تصميم حقل البيانات وتنسيقه وقياسه، لتضمنين:

- كيفية جمع الفريق للمعلومات، على كل حال، من كل حقل بيانات في أداة جمع البيانات؟
- هل سيستخدم الفريق أداة واحدة لجمع البيانات لكل حالة أو أداة واحدة لجمع البيانات في جميع الحالات؟
- ما إجراءات التوظيف وجمع البيانات المطلوبة (على سبيل المثال، تنفيذ التحقق في الموقع و/أو مراجعة قيود البيانات؛ السماح بوجود مساحة لأداة جمع البيانات من أجل الاعتماد أو البدء)؟
- ما التسلسل المحتمل لحقوق البيانات في أداة جمع البيانات (ما المعلومات التي سيتم جمعها أولاً، وثانياً، وما إلى ذلك)؟
- هل ستستخدم أداة جمع البيانات حقول بيانات ذات نهايات مفتوحة لجمع معلومات إضافية أو غير متوقعة، مثل عناوين المستندات، أو الملاحظات الإضافية أو المراجعة في الموقع للمستندات الورقية التي لا يمكن نسخها أو إضافة حواشي لها؟
- كيف سيتطابق تنسيق كل حقل بيانات مع نوع المعلومات المرغوبة: خانات الاختيار، وخيارات الاختيار من متعدد (على سبيل المثال، نعم/لا)، وخانات املاء النص الفارغ؟
- إذا تم استخدام نموذج ورقي لجمع البيانات المبدئي في الحقل، كيف سيتم تحويل البيانات إلى ملف إلكتروني؟ في هذه الحالات، ضع في اعتبارك كيفية مطابقة نسق النماذج الورقية والإلكترونية.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة



### ملحق 13: نموذج قالب توثيق ملاحظات مباشرة

العنوان	ملاحظة عمليات التفتيش الجمركي التي يقوم بها مسؤولو الجهة الخاضعة للرقابة ...
الغرض	توثيق الملاحظات أثناء عمليات التفتيش الجمركي
مكان الملاحظة	المطار ...
النشاط الملاحظ	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 تفتيش جمركي خلال هذا الإطار الزمني. يمكن العثور على تفاصيل حول عمليات التفتيش هذه أدناه.

(1) التفتيش من قبل المسؤول 1 من 0830-0800:

- بدأت المسؤولة 1 بفتح حقيبة اليد للفرد الخاضع للتفتيش. وشرعت في إفراغ كامل محتويات الحقيبة على الطاولة وفرز عناصرها. وأثناء فرزها لعناصر الحقيبة، راجعت بشكل نظامي قائمة مرجعية للمواد التي لم يكن من المفترض إحضارها إلى البلاد. ولم تعثر على أي عناصر محظورة في الحقيبة الخاضعة للتفتيش.
- ثم شرعت في فتح حقيبة السفر للفرد الخاضع للتفتيش. وفرزت العناصر الموجودة في حقيبة السفر من خلال تحريك العناصر الموجودة فوق بعضها إلى الجانب. وأثناء فرزها للعناصر، راجعت أيضًا نفس القائمة المرجعية التي استخدمتها في تفتيش حقيبة اليد. خلال هذا البحث، عثرت على عنصر واحد مُدرج في القائمة المرجعية. وشرعت في وضعه على الجانب وواصلت تفتيشها للأمتعة. بعد مرورها على باقي الحقيبة، سألت الشخص المعني عن العنصر المحظور الذي وضعته جانبًا. استخدمت قائمة مرجعية منفصلة أخرى من الأسئلة للاستعلام عن العنصر المحظور.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

## ملحق 14: كيفية إجراء استقصاء

### تحديد مجموعة الاستقصاء

يتعين عليك تحديد الجمهور الذي ستجري الاستطلاع عليه. وللقيام بذلك، يجب عليك التأكد من أن الأفراد أو المنظمات التي تحددها هم أفضل المصادر للمعلومات التي تأمل الحصول عليها.

سوف تحتاج أيضًا إلى تحديد عدد الأفراد والمنظمات التي تجري الاستطلاع عليها. وفيما يتعلق ببعض المهام الرقابية، قد يكون الجمهور المستهدف قليلًا (على سبيل المثال، منظمة ذات 100 موظف)، وبالتالي يمكنك أن تجري الاستطلاع على كامل الجمهور بشكل معقول.

قد يكون الجمهور المستهدف كثيرًا للغاية (على سبيل المثال، مليون مواطن يتلقون الدعم من جهة حكومية). وفي حال الجمهور المستهدف الكثير، قد تتمكن من إجراء استطلاع على عينة من الجمهور فحسب. وفي مثل هذه الحالات، ينبغي لك ضمان أن لديك النموذج الملائم لاستخدام المعلومات التي تحصل عليها لأغراضك المحددة. وقد تكون تلك عملية معقدة، وبالتالي من الموصى به أن تسعى للحصول على مشورة من خبير استطلاعات.

### إعداد استبيان الاستطلاع

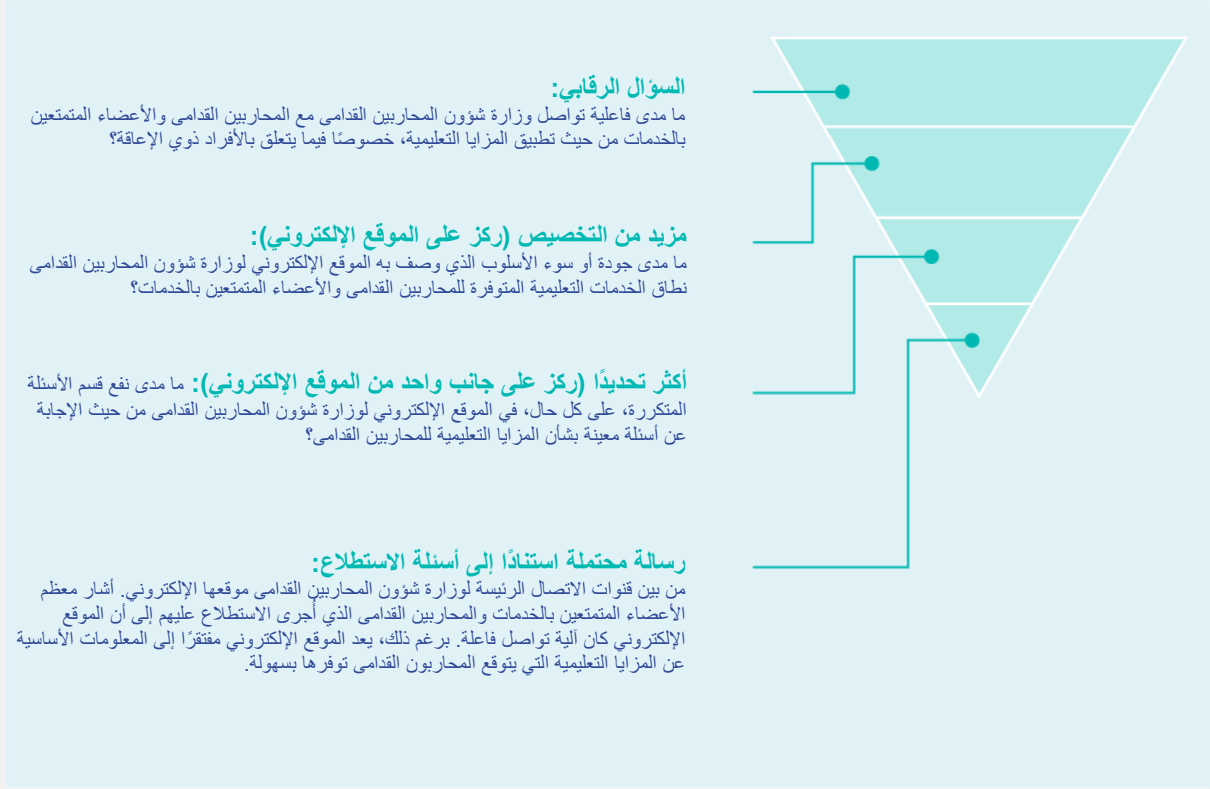
يُعد وضع أسئلة الاستطلاع المناسبة أمرًا بالغ الأهمية للحصول على معلومات ذات جودة يمكنك استخدامها بوصفها أدلة. وفيما يلي بعض الخطوات لتساعدك في وضع استبيان.

1. تحديد أي أجزاء من سؤال (أسئلة) الرقابة سيتم تناولها في الاستقصاء. من المهم تصميم الاستطلاع ليساعدك بشكل مباشر في الإجابة عن الأسئلة الرقابية التي تطرحها. وإذا لم يساعدك الاستطلاع في فعل ذلك، ضع طريقة أخرى في الحسبان.

2. قسم 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 14.1). يمكن أن تكون الأسئلة ذات نهايات مفتوحة أو ذات نهايات مغلقة، ويعتمد ذلك على احتياجك للمعلومات. وبصرف النظر عن ذلك، من الموصى به أن 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 بغرض التحيز لإجابات المشارك.

## الشكل 14.1: مثال على إعداد أسئلة الاستقصاء من سؤال الرقابة



المصدر: مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

- من المهم أيضاً إجراء اختبار مسبق لأسئلة الاستقصاء وتقييمها وتنقيحها. من الموصى به أن تتخذ الإجراءات التالية:
- الاختبار المسبق لمسودة الاستبيان مع أعضاء من جمهور الاستطلاع المستهدف والحصول على تعقيبات من أولئك الأفراد عما إذا كانوا قد فهموا الأسئلة.
  - تقييم الإجابات عن الاستطلاع المختبر مسبقاً لتحديد ما إذا كانت الأسئلة التي تطرحها ستستنبط البيانات التي تحتاج إليها.
  - مراعاة مدى إتاحة ردود الاستقصاء بالإجابة عن أسئلة الرقابة في التقرير.
  - تنقيح أسئلتك حسب الاختبار (الاختبارات) التمهيدية والتقييمات حتى تكون واثقاً من طرحك الأسئلة الصحيحة لمجموعة الاستقصاء.

### تحديد طريقة لإدارة الاستقصاء

وتوجد 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.

يعد حجم المجموعة الاستقصائية وموارد فريق العمل وكيفية التواصل مع المشاركين في الاستقصاء جميعها عوامل مهمة. فيما يلي بعض الأسئلة لوضعها في الحسبان:

- هل تتمتع المجموعة الإحصائية بإمكانية الوصول إلى الإنترنت والهاتف وخدمة 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؟

سوف تؤثر الطريقة التي تختارها على معدل الاستجابة للاستطلاع الخاص بك في حال عدم تمكن الجمهور المستهدف من الإجابة بسهولة عن الاستطلاع أو إذا لم يكن لديك الموظفون لإجرائه على النحو المخطط له.

#### توثيق نتائج الاستقصاء والمنهجية المستخدمة

يتعين عليك توثيق كيفية إجراء الاستقصاء واستجاباته وأي تحليل تم إجراؤه على نتائج الاستقصاء بعناية. ويُعد ذلك أمرًا مهمًا لأنه ينبغي لك تقديم الدعم فيما يتعلق بجميع البيانات في التقرير النهائي استنادًا إلى الأدلة الواردة من الاستطلاع. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك تقديم المعلومات في تقرير الرقابة بشأن منهجية الاستطلاع، وجودة البيانات الواردة من الاستطلاع، ومواطن القوة والضعف في الاستطلاع، حتى يفهم من يقرأ تقريرك كيفية تفسير نتائج الاستطلاع الذي تجريه. ويتطلب إجراء استقصاء فاعل مزيدًا من الإرشادات أكثر مما يمكن أن يقدمه هذا الدليل. ولا تنس طلب المساعدة من خبير قبل محاولة إجراء الاستطلاع.

## ملحق 15: تحليل المحتوى

يعد تحليل المحتوى أسلوبًا نوعيًا 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. ونظرًا لأن ذلك من الممكن أن يستهلك وقتًا طويلاً، قد لا يشجع استخدامه من قبل بعض الأجهزة العليا للرقابة مثل بعض المناهج النوعية الأخرى المشار إليها في هذا الدليل، لكنه قد يكون مفيدًا في مواقف معينة.

يمكن أن تتضمن البيانات النوعية المستخدمة بوصفها نقطة انطلاق لتحليل المحتوى مستندات سياسة الجهات الخاضعة للرقابة، أو محاضر المقابلات، أو مقالات صحفية، أو محاضر جماعات التركيز، أو ملفات المطالبات، أو تقارير. على سبيل المثال، يمكنك استخدامه لتصنيف وقياس الإجابات الواردة من المقابلات أو تحديد تكرار الإبلاغ عن أنواع مختلفة من الأحداث في ملفات المطالبات. ويمكن أن يكون تحليل المحتوى كذلك وسيلة مفيدة إذا كان لديك مجموعة كبيرة من البيانات الأولية التي تحتاج إلى تحويلها إلى أدلة قابلة للاستخدام كاستجابات الاستقصاء. والمثال الوارد في الشكل 15.1 مأخوذ من تحليل محتوى استجابات الدراسة الاستقصائية التي أجريت أثناء الرقابة على أداء الجهاز الأعلى للرقابة والمستندة إلى المشاكل.

### الشكل 15.1: تحليل المحتوى المستخدم في رقابة أداء الإجراءات المتخذة لمواجهة العنف الأسري ضد المرأة.

جمع المدققون إجابات الاستطلاع من 340 شخصًا يدعمون النساء ضحايا العنف، مثل ضباط الشرطة، والأطباء النفسيين، والاختصاصيين الاجتماعيين. السؤال الأخير في الاستطلاع كان: "في رأيك، ما الذي ينبغي عمله لتحسين مستوى الخدمات التي توجه لضحايا العنف من النساء وما الذي ينبغي عمله لتقليل مثل هذا النوع من العنف في دولتنا؟"

أجرى فريق الرقابة تحليل المحتوى لإجابات الاستطلاع ثم وضع تصنيفًا للإجابات. فيما يلي الفئات الست الأكثر شيوعًا.



المصدر: مقتبس من تقرير رقابة الأداء: Ações de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres (إجراءات لمواجهة العنف المنزلي والمعتاد ضد المرأة)، 2012. الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل

هناك 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.

يمكن أن يكون تحليل المحتوى الذي يسفر عن بيانات موثوقة مستهلكًا للوقت والعمالة، وذلك بناءً على تعقيد التحليل. ومن المهم إجراء تحليلات للمحتوى بطريقة نظامية، لذا تحدث إلى خبير منهجي أو غيره من أصحاب المصلحة الداخليين الذين لديهم خبرة في موضوع الرقابة، أو راجع الأدبيات الأكاديمية، وذلك للاسترشاد الإضافي عند اللزوم.

## ملحق 16: نموذج قالب لتوثيق الملخص

العنوان	ملخص للمنظورات الخاصة بكفاية التدريب المقدم لمفتشي الجمارك.
الغرض	تقديم ملخص لأغراض الإثبات
العمل المنجز	<p>خلال إجراء هذه الرقابة، أجرينا مقابلات متعددة لجمع المعلومات عن كفاية التدريب المقدم إلى مفتشي الجمارك بالمطار. على وجه الخصوص، أجرينا مقابلات مع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسؤولي برنامج التدريب في أكاديمية التفتيش الجمركي.</li> <li>• معلمين في أكاديمية التفتيش الجمركي.</li> <li>• مسؤولين وضعوا منهج التدريب لمفتشي الجمارك.</li> <li>• مفتشي الجمارك في ثلاثة مطارات.</li> <li>• مشرفين على مفتشي الجمارك في ثلاثة مطارات.</li> </ul> <p>سألنا كل من هذه المجموعات عن وجهات نظرهم بشأن (1) طول مدة التدريب الميدني؛ و (2) محتوى التدريب الميدني؛ و (3) التدريب أثناء العمل بعد بدء المعلمين في العمل. يتألف هذا الملخص من إجابات المسؤولين ذات العلاقة بكل من موضوعات الرقابة تلك.</p>

ملخص الإجابات

(في الجدول التالي، سيصنف فريق الرقابة إجابات المسؤولين عن موضوعات الرقابة تلك. راجع الأمثلة أدناه.)

طول مدة التدريب الميدني	
المسؤولون	أفاد مسؤولو برنامج التدريب في أكاديمية التفتيش الجمركي بأن مدة البرنامج التدريبي طويلة بما يكفي لتزويد المفتشين بمستوى أساسي من إتقان التدريب. كما أفاد المسؤولون بأن الأكاديمية ليس لديها التمويل الكافي لمد فترة التدريب. (راجع المستند XXXX، صفحة 3)
المعلمون	أفاد المعلمون في أكاديمية التفتيش الجمركي بأن فترة التدريب الميدني ليست طويلة بما يكفي. وقال المعلمون إنهم قد يحتاجون، بحد أدنى، إلى أسبوعين آخرين لتوفير وقت لمزيد من الممارسات العملية ووقت للمراجعة. ويُعد الجدول التدريبي الآن سريعاً للغاية وبعض المتدربين متأخرين. (راجع المستند XXXX، صفحة 2)
مطورو المنهج	(أضف ملخصاً للإجابات)
المفتشون الجمركيون	(أضف ملخصاً للإجابات)
المشرفون الجمركيون	(أضف ملخصاً للإجابات)
محتوى التدريب الميدني	
المسؤولون	أفاد مسؤولو البرنامج التدريبي في أكاديمية التفتيش الجمركي بأن محتوى التدريب الميدني كافٍ، لكن هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها. وفي حقيقة الأمر، تبدأ الأكاديمية في مراجعة منهج التدريب في مارس 2021. ولديها هدف مراجعة المنهج وإجراء أي تنقيحات لازمة كل عامين، لكن ذلك لا يحدث دائماً. فقد تم إجراء آخر مراجعة وتحديث في أغسطس 2017. (راجع المستند XXXX، صفحة 7)
المعلمون	(أضف ملخصاً للإجابات)
مطورو المنهج	(أضف ملخصاً للإجابات)
المفتشون الجمركيون	(أضف ملخصاً للإجابات)

المشرفون الجمركيون	(أضف ملخصًا للإجابات)
<b>تدريب أثناء العمل</b>	
المسؤولون	أفاد مسؤولو البرنامج التدريبي في أكاديمية التدريب على التفتيش الجمركي بأن الأكاديمية لم تضع دليلًا رسميًا للتدريب العملي. وهم يعتمدون على المشرفين ليحددوا ما الذي يحتاج إليه المفتشون ويقدمونه. (راجع/المستند xxxx، صفحة 9)
المعلمون	(أضف ملخصًا للإجابات)
مطورو المنهج	(أضف ملخصًا للإجابات)
المفتشون الجمركيون	(أضف ملخصًا للإجابات)
المشرفون الجمركيون	(أضف ملخصًا للإجابات)

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

## ملحق 17: أمثلة لتحليل التراجع

عادةً ما يشار إلى تحليل الانحدار في أبسط صورة له بتحليل الارتباط، وقد يكون هذا النوع من التحليل مفيداً لك إذا كنت تحاول تحديد كيفية ارتباط إثنين من المتغيرات ببعضهما البعض - أي درجة ارتباط التغيرات في إحداها بالتغيرات في الآخر.

هناك ثلاث خطوات عامة تندرج ضمن تحليل الارتباط:

1. **وضع مخطط الانتشار** الذي 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 مهمة رقابية تناولت بالفحص العلاقة بين عدد أطباء الأطفال ومعدل وفيات الأطفال، بناءً على هدف القطاع الصحي لتقليل وفيات الأطفال. فيما يلي البيانات التي استخدمها فريق الرقابة:

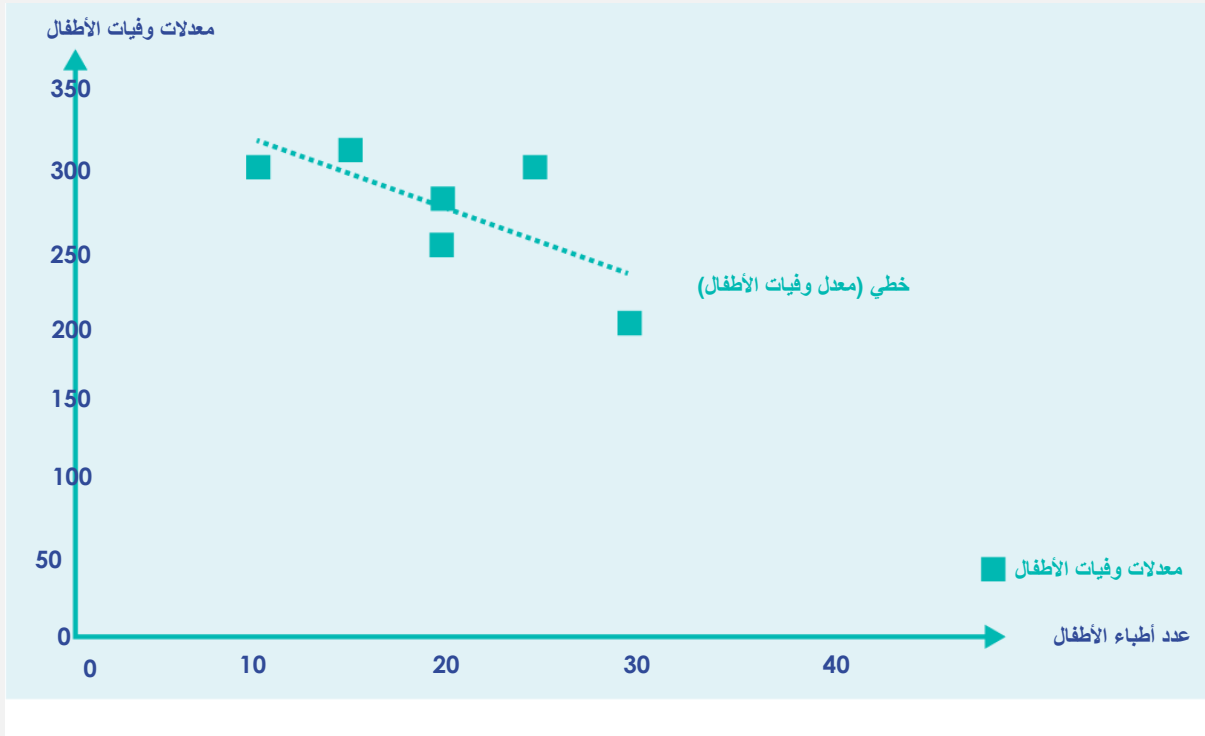
السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد أطباء الأطفال	10	15	20	20	25	30
معدلات وفيات الأطفال	300	310	280	251	300	200

المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة في بوتان

أسفرت مجموعة البيانات عن مخطط الانتشار الوارد في الشكل 17.1.



الشكل 17.1: مخطط الانتشار



يمكننا أن نرى من خلال خط الاتجاه الخطي هذا أن هناك بعض الارتباط بين معدلات وفيات الأطفال وعدد أطباء الأطفال. ورغم ذلك، نريد أن نفهم كيف يرتبط المتغيران ارتباطاً وثيقاً. من أجل ذلك، يتعين علينا احتساب معامل الارتباط، أو "r". ويمكن إجراء ذلك من خلال استخدام الدالة "CORREL" على برنامج جدول البيانات.

وتُعد قيمة "r" هي -0.712. وهذا يعني أن هناك ارتباطاً سلبياً وثيقاً بين عدد أطباء الأطفال ومعدل وفيات الأطفال - أي كلما زاد عدد أطباء الأطفال يقل معدل وفيات الأطفال.

لا يعني مجرد وجود ارتباط وثيق، ورغم ذلك، أن هناك علاقة سببية. حيث إننا بحاجة أيضاً إلى احتساب معامل التحديد، أو "r<sup>2</sup>"، لتحديد مقدار التغير في معدلات وفيات الأطفال الذي يمكن تفسيره من خلال عدد أطباء الأطفال.

في هذه الحالة، يكون r<sup>2</sup> يساوي 0.507 أو 50.7%. لذلك، ففي المثال لدينا، تُعزى نسبة 50.7% من التغير في معدلات وفيات الأطفال إلى عدد أطباء الأطفال المتوفرين، وترجع نسبة 49.3% من التغير إلى عوامل أخرى.

كما ترى في هذا المثال، هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التغييرات في المتغير التابع مثل وفيات الأطفال. وقد تكون أساليب وضع النماذج أو التراجع الأكثر تعقيداً والتي تعالج المتغيرات الأخرى أو تتحكم فيها لازمة لفريق الرقابة للإحاطة بالمتغيرات التي تؤثر على معدلات وفيات الأطفال.

أكتوبر 2019

## تكنولوجيا المعلومات

يتعين على الوكالات تنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة الرئيسية بشكل كامل

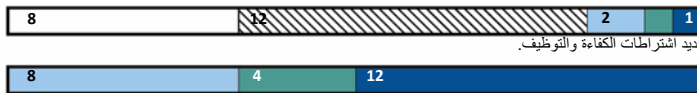
## ما الذي وجدته مكتب المساءلة الحكومي

تنوعت الوكالات الفيدرالية بشكل كبير في جهودها لتنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات الرئيسية التي تُعد حاسمة لضمان امتلاك الوكالات للموظفين الذين تحتاج إليهم لدعم رسالتها. على وجه الخصوص، نفذت 23 وكالة من أصل 24 وكالة على الأقل، والتي راجعها مكتب المساءلة الحكومي، ثلاث أنشطة بشكل جزئي، أو نفذتها بدرجة كبيرة، أو نفذتها بشكل كامل، بما في ذلك تقييم الفجوات في الكفاءات والتوظيف. برغم ذلك، فإن معظم الوكالات قد نفذت خمسة أنشطة أخرى لتخطيط القوة العاملة بالدرجة الأقل أو لم تنفذها (راجع الشكل).

## تنفيذ الوكالات بشكل عام لأنشطة تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات الرئيسية

تحديد التوجه الإستراتيجي لتخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات

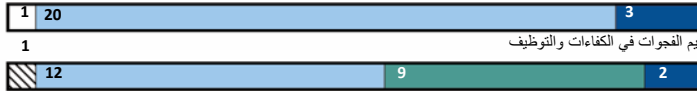
وضع عملية تخطيط للقوة العاملة والحفاظ عليها.



تحديد اشتراطات الكفاءة والتوظيف.

## تحليل القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات لتحديد فجوات المهارات

تقييم احتياجات الكفاءات والتوظيف بانتظام



تقييم الفجوات في الكفاءات والتوظيف

## وضع إستراتيجيات وتنفيذ أنشطة لعلاج فجوات مهارات تكنولوجيا المعلومات

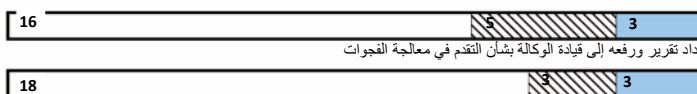
وضع إستراتيجيات وخطة لمعالجة الفجوات في الكفاءات والتوظيف



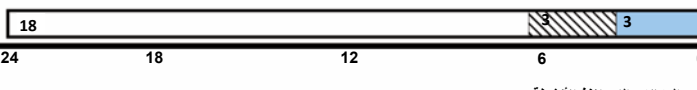
تنفيذ أنشطة تعالج الفجوات

## مراقبة التقدم في معالجة الفجوات في مهارات تكنولوجيا المعلومات وإعداد التقارير عنه

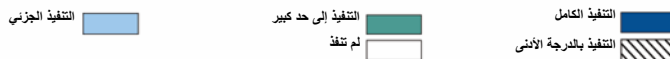
مراقبة تقدم الوكالة في معالجة الفجوات



إعداد تقرير ورفعته إلى قيادة الوكالة بشأن التقدم في معالجة الفجوات



عدد الوكالات التي تنفذ الأنشطة



المصدر: تحليل مكتب المساءلة الحكومي لسياسات ووثائق تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات للوكالة. | GAO-20-129

قدمت الوكالات العديد من الأسباب لمحدودية تقدمها في تنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة، بما في ذلك أولويات التنافس (مست وكالات) والموارد المحدودة (ثلاث وكالات). وحتى تجعل الوكالات التنفيذ الكامل لجميع أنشطة تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات الرئيسية من ضمن الأولويات، فإنها ستواجه على الأرجح صعوبة في أن تتوقع احتياجات التوظيف المتغيرة وتستجيب لها والتحكم في مخاطر رأس المال البشري عند تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحاسمة، وتنفيذها، وتشغيلها.

مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة

GAO

## النقاط الرئيسية

النقاط الرئيسية من GAO-20-129، تقرير المطالبين التابعين للكونجرس.

## لماذا أجرى مكتب المساءلة الحكومي هذه الدراسة

تتفق الحكومة الفيدرالية سنوياً ما يتجاوز 90 مليار دولار على تكنولوجيا المعلومات. وبرغم هذا الاستثمار الكبير، فإن المشاريع تفشل في كثير من الأحيان أو تتسبب في تكاليف وتغييرات في الجداول الزمنية وفي نفس الوقت تساهم بدرجة قليلة في النواتج المتعلقة بالرسالة. ويمكن أن ييسر تنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة بفاعلية من نجاح عمليات الاقتناء الرئيسية.

لقد طُلب من مكتب المساءلة الحكومي إجراء مراجعة على نطاق الحكومة لتخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات. وكان الهدف هو تحديد المقدار الذي نفذت به الوكالات الفيدرالية بفاعلية ممارسات تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات. ومن أجل ذلك، قارن مكتب المساءلة الحكومي سياسات القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات والوثائق ذات العلاقة من كل من الوكالات العاملة بموجب قانون كبار المسؤولين المالبين إل 24 لعام 1990 بالأنشطة الواردة من إطار تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات الذي أصدره مكتب المساءلة الحكومي. وقد قيم مكتب المساءلة الحكومي كل وكالة بوصفها نفذت كل نشاط بشكل كامل، أو بشكل كبير، أو بشكل جزئي، أو بالدرجة الأدنى، أو لم تنفذ. واستكمل مكتب المساءلة الحكومي مراجعته لوثائق الوكالات من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي الوكالات.

## ما الذي يوصي به مكتب المساءلة الحكومي

يقدم مكتب المساءلة الحكومي توصيات إلى 18 وكالة من الوكالات الفيدرالية إل 24 لتنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة الثمانية الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات بشكل كامل. ومن بين الوكالات إل 18، وافقت 13 وكالة على التوصيات، ووافقت وكالة واحدة عليها بشكل جزئي، ولم تبد ثلاث وكالات قبولاً أو رفضاً، ورفضت وكالة واحدة النتائج وقدمت أدلة أدت إلى تعديل التوصية الخاصة بها، على النحو الذي نوقش في هذا التقرير. فيما يتعلق بجميع التوصيات المتبقية، لا يزال مكتب المساءلة الحكومي يعتقد بأنها مكفولة جميعاً.

راجع GAO-20-129. لمزيد من المعلومات، اتصل بكارول سي هاريس على الرقم 512-4456 (202) أو قم بزيارة HarrisCC@gao.gov

## ملحق 19: نموذج ملخص تنفيذي للمحكمة الأوروبية للمدققين

### الملخص التنفيذي

I تمتلك السياسة الزراعية المشتركة تاريخًا طويلًا من استخدام الأقمار الصناعية أو الصور الهوائية للتحقق من المساعدات التي تعتمد على المناطق، والتي تشكل الآن ما يقرب من 80% من تمويل الاتحاد الأوروبي المقدم إلى تنمية الزراعة والريف. 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 كوبيرنيكوس سنتينيل 1 و2 المملوكة للاتحاد الأوروبي صورًا متكررة وعالية الدقة ومتاحة مجانًا، مع إمكانية تغيير القواعد في تكنولوجيا مراقبة الأرض لمراقبة الأنشطة الزراعية. ومنذ التقاط الصور بشكل متكرر، فإن المعالجة التلقائية لبيانات التسلسل الزمني على مدار موسم النمو تجعل من الممكن تحديد المحاصيل، من دون تدخل بشري، ومراقبة ممارسات زراعية معينة بشأن قطع الأرض الفردية (مثل الحرث والقص). ومنذ عام 2018، أصبح من الممكن للوكالات الممولة استخدام بيانات كوبيرنيكوس سنتينيل بدلاً من الفحوصات التقليدية بناءً على المعايير الميدانية.

III وفقًا لأصحاب المصلحة في اللجنة والسياسة الزراعية المشتركة، فإن بيانات كوبيرنيكوس سنتينيل وغيرها من التقنيات لرصد مساعدات المنطقة لها فوائد محتملة كبيرة للمزارعين والإدارات والبيئة. وقد تناولت الرقابة التي أجريناها ما إذا كانت المفوضية قد شجعت بفاعلية نشر استخدام هذه التقنيات الجديدة وما إذا كانت الدول الأعضاء قد اتخذت الإجراءات المناسبة لنشرها. وقد نظرنا إلى بيانات القمر الصناعي كوبيرنيكوس سنتينيل، والصور التي التقطتها الطائرات المسيرة، والصور الموسومة جغرافيًا. ويُعد تقييم التقدم المحرز في استخدام تقنيات التصوير الجديدة وثيق الصلة الآن، لأن نتائج رقابتنا يمكن تطبيقها في السياسة الزراعية المشتركة لما بعد عام 2020.

IV وجدنا أن كلاً من المفوضية وبعض الدول الأعضاء قد اتخذوا إجراءات لإتاحة المزايا المحتملة للتقنيات الجديدة. وقد روجت المفوضية للتقنيات الجديدة من خلال العديد من المؤتمرات وورش العمل وقدمت دعمًا ثنائيًا للعديد من الوكالات الممولة. استخدمت 15 وكالة من أصل 66 وكالة ممولة بيانات كوبيرنيكوس سنتينيل في عام 2019 للتحقق من طلبات المساعدة لبعض المخططات وبعض مجموعات المستفيدين ("فحوصات عن طريق المراقبة"). وكشفت الرقابة التي أجريناها عن أن العديد من الوكالات الممولة تضع في الحسبان العقوبات أمام الاستخدام الأوسع نطاقًا للتقنيات الجديدة.

V على الرغم من أن المفوضية حاولت إزالة بعض هذه العقوبات أو تخفيفها، تتوقع الوكالات الممولة توجيهًا إضافيًا من المفوضية لاتخاذ القرارات الصائبة وتقليل خطر التصحيحات المالية المستقبلية.

VI يتطلب الانتقال إلى الفحوصات من خلال المراقبة إجراء تغييرات كبيرة على أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وموارد معينة وخبرات. وقد اتخذت المفوضية مبادرات لتسهيل الوصول إلى بيانات سنتينيل وخدمات المعالجة السحابية الرقمية، إلا أن الإجراءات التي اتخذتها الوكالات الممولة للأغراض التشغيلية لا يزال ضعيفًا.

VII فيما يتعلق ببرامج التنمية الريفية والالتزام الشامل، لاحظنا أن استخدام التقنيات الجديدة محدود لكل من الالتزام ومراقبة الأداء فيما يتعلق بالمناخ والاشتراطات البيئية. كما انتهينا إلى أن المجموعة المقترحة من مؤشرات أداء السياسة الزراعية المشتركة لما بعد عام 2020 غير مصممة بدرجة كبيرة لإجراء مراقبة مباشرة على بيانات سنتينيل.

VIII نوصي بأن تقدم المفوضية حوافز للدول الأعضاء لاستخدام الفحوصات من خلال مراقبة السياسة الزراعية المشتركة في الفترة بعد عام 2020 بوصفها نظامًا رئيسًا للرقابة. كما نوصي بأن تستغل المفوضية بصورة أفضل التقنيات الجديدة لمراقبة الاشتراطات البيئية والمناخية.

## ملحق 20: وصف منهجية الرقابة في تقرير رقابة الأداء

من أجل فحص خصائص الميكانيكيين وعمال الإصلاح التابعين لإدارة الطيران الفيدرالية، وضعنا تحليلًا لبيانات إدارة الطيران الفيدرالية المتراكمة ابتداءً من ديسمبر 2018 فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية، ومن بينها العمر والجنس.<sup>4</sup> ومن أجل فحص الخصائص الوظيفية لعمال صيانة الطائرات، مثل الأجور والبطالة، أجرينا تحليلًا لبيانات المسح السكاني الحالي لمكتب إحصاءات العمل فيما يتعلق بمؤشرات مختارة لسوق العمل في الفترة من 2013 وحتى 2018. لقد راجعنا معظم الخطط الحديثة للولايات الخمسين بموجب قانون الابتكار والفرص المتاحة للقوى العاملة.

من أجل وصف دعم أصحاب المصلحة وتقييم تنسيق أصحاب المصلحة بشأن الجهود المبذولة لتطوير القوة العاملة هذه، أجرينا مقابلة مع مسؤولي الوكالة من إدارة الطيران الفيدرالية ووزارت العمل، والتعليم، والدفاع، وشؤون المحاربين القدامى بشأن البيانات والبرامج ذات العلاقة وتمويل القوة العاملة هذه. لقد اخترنا هذه الوكالات استنادًا إلى تقرير سابق حددنا فيه إياها بوصفها مرتبطة بالقوة العاملة في مجال الطيران.

لوصف أمثلة على تنسيق أصحاب المصلحة، أجرينا أيضًا مقابلات شبه منظمة مع عينة غير قابلة للتعميم من ستة أصحاب مصلحة تشمل أصحاب العمل ومدارس فني صيانة الطيران والنقابات والجمعيات الصناعية ومنظمات تدريب القوى العاملة المختارة بناءً على توصيات أصحاب المصلحة، من بين عوامل أخرى، وأجريت زيارتين ميدانيتين. لقد زرنا مدرسة فني صيانة الطيران التي تخدم مقاطعة كولومبيا ومحطة إصلاح للطائرات، وشركة خطوط جوية تجارية كبرى، ومنظمة قوة عاملة في الولاية في جورجيا. وقد اخترنا أصحاب المصلحة هؤلاء وأجرينا تلك الزيارات الميدانية للحصول على مجموعة من وجهات النظر استنادًا إلى عوامل من بينها نوع العمل المؤدى 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، وأجرينا المقابلات مع مسؤولي إدارة الطيران الفيدرالية.

لقد أجرينا رقابة الأداء هذه في الفترة من يناير 2019 حتى فبراير 2020 وفقًا لمعايير الرقابة المقبولة من الحكومة بوجه عام. وتتطلب تلك المعايير أن نخطط للرقابة وننفذها للحصول على أدلة كافية وملائمة من أجل تقديم أساس معقول لنتائجنا واستنتاجاتنا بناءً على أهداف الرقابة التي نحددها. إننا نعتقد أن الأدلة التي تم الحصول عليها توفر أساسًا معقولاً لنتائجنا واستنتاجاتنا بناءً على أهداف الرقابة الخاصة بنا.

المصدر: تقرير مكتب المساءلة الحكومي بالولايات المتحدة، صيانة الطائرات: قد يؤدي مزيد من التنسيق والبيانات إلى دفع جهود إدارة الطيران الفيدرالية لتعزيز قوة عمل قوية ومتنوعة، 2020

## ملحق 21: رسم توضيحي لخطة عمل ونموذج مراجعة مكتبية للمتابعة<sup>14</sup>

### خطة العمل

عنوان رقابة الأداء: رقابة الأداء بشأن القضاء على العنف الشريك الحميم ضد المرأة  
اسم الجهة الخاضعة للرقابة: أمين سياسات المرأة  
التاريخ: 2017/11/20

التوصيات	الإجراءات التي تخطط لها الجهة الخاضعة للرقابة	الطرف المسؤول داخل نطاق الجهة الخاضعة للرقابة	الموعد النهائي لتنفيذ التوصيات	المنافع المتوقعة للتنفيذ (بالأرقام إذا أمكن)
إجراء حملات توعية بشأن أهمية القضاء على العنف الشريك الحميم ضد المرأة.	تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. تخطيط وتنفيذ حملة للتلفاز.	السيدة شيرلي سميث. السيد خوان بيريز.	سبتمبر 2018. ديسمبر 2018.	تقليل العنف الشريك الحميم ضد المرأة.
تكثيف الحملات بشأن القضاء على العنف الشريك الحميم ضد المرأة التي تستهدف الذكور.	تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. تخطيط وتنفيذ حملة للتلفاز. تخطيط وتنفيذ حملة خلال المباريات الرياضية.	السيدة شيرلي سميث. السيد خوان بيريز. السيد عبد الله فريد.	سبتمبر 2018. ديسمبر 2018. ديسمبر 2018.	المساعدة في تغيير عقلية الرجال بشأن العنف ضد المرأة. تقليل العنف الشريك الحميم ضد المرأة.
التنسيق مع وزارة التعليم لإدراج الموضوعات التي تتعلق بالجنسين في المنهج الدراسي، خصوصاً المسائل التي تتعلق بالعنف المنزلي.	الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة التعليم. تخطيط تغييرات المنهج مع أصحاب المصلحة في وزارة التعليم. إجراء تدريب للمعلمين بشأن التغييرات في المنهج.	السيدة كاترينا بيتاز. السيدة كاترينا بيتاز. السيد جوشوا بيريرا.	مارس 2018. سبتمبر 2018. ديسمبر 2019.	تقليل العنف الشريك الحميم ضد المرأة.
التنسيق مع وزارة العدل لتكثيف التوعية وتدريب ضباط الشرطة الذين يتعاملون مع الضحايا.	الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة العدل. تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية. إجراء تدريب لضباط الشرطة.	السيد خوان بيريز. السيدة شيرلي سميث. السيدة تشيمانادا ني.	مارس 2018. سبتمبر 2018. ديسمبر 2019.	تحسين تقديم الخدمات من خلال ضباط الشرطة إلى ضحايا العنف المنزلي.

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

<sup>14</sup> هذا مثال توضيحي يحتوي على نماذج للتوصيات. ليس الغرض منه أن يكون شاملاً. سوف تحتوي رقابة الأداء الفعلية على الأرجح على توصيات إضافية.

رسم توضيحي باستخدام رقابة الأداء بشأن القضاء على عنف الشريك الحميم ضد المرأة

التوصيات	الإجراءات المُتخذة من قِبل الجهة الخاضعة للرقابة (حسب خطة العمل)	الحالة / تقدم الإجراءات	أسباب عدم استكمال الإجراء من قِبل الجهة الخاضعة للرقابة	التأثيرات
إجراء حملات توعية بشأن أهمية القضاء على عنف الشريك الحميم ضد المرأة.	تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. تخطيط وتنفيذ حملة للتلفاز.	التنفيذ الكامل. لم تنفذ.	التكلفة باهظة. لا تمتلك السكرتارية موازنة لذلك.	تعاقد أمين سياسات المرأة مع مستشار لقياس أثر الحملات. سيتم إجراء الدراسة في يوليو 2021. يجب التحقق من الأثر من قِبل الجهاز الأعلى للرقابة خلال المتابعة المقبلة.
تكثيف الحملات بشأن القضاء على عنف الشريك الحميم ضد المرأة التي تستهدف الذكور.	تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. تخطيط وتنفيذ حملة للتلفاز. تخطيط وتنفيذ حملة خلال المباريات الرياضية.	التنفيذ الكامل. لم تنفذ. التنفيذ الكامل.	التكلفة باهظة. لا تمتلك السكرتارية موازنة لذلك.	أجرت السكرتارية استطلاعات بعد العديد من مباريات كرة القدم، والكريكت، وكرة السلة حيث أطلقت الحملة. ويشير التحليل الأولي إلى أن الحملة كانت ناجحة في التوعية بشأن القضاء على عنف الشريك المنزلي ضد المرأة بين المشاركين.
التنسيق مع وزارة التعليم لإدراج الموضوعات التي تتعلق بالجنسين في المنهج الدراسي، خصوصاً المسائل التي تتعلق بالعنف المنزلي.	الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة التعليم. تخطيط تغييرات المنهج مع أصحاب المصلحة في وزارة التعليم. تقديم تدريب للمعلمين.	التنفيذ الكامل. تم التنفيذ في بعض الجوانب. لم تنفذ.	تعكف المجموعة المكلفة بالمهمة على إجراء التغييرات، لكن هناك تأخيرات نظراً لوجود تكاليف أخرى عاجلة. غير واجب. من المقرر التحقق منها في المتابعة المقبلة.	نظراً لأن التغييرات في المنهج لم يتم إجراؤها بعد، من السابق لأوانه تقييم أثر الإجراءات.
التنسيق مع وزارة العدل لتكثيف التوعية وتدريب ضباط الشرطة الذين يتعاملون مع الضحايا.	الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة العدل. تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية. إجراء تدريب لضباط الشرطة.	تم التنفيذ. تم التنفيذ. تم التنفيذ في بعض الجوانب.	تم استكمال التدريب فقط لضباط الشرطة العاملين في المدن الكبرى بالبلاد. لم يتم تدريب الآخرين بعد.	أجرت السكرتارية دراسة لمقارنة حضور ضباط الشرطة المدربين وغير المدربين وانتهت إلى أن التدريب كان فاعلاً حتى الآن.

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