



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 | نبذة 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 3E؟                                                                                        |
| 19 | ما القيم التي تضييفها 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 لمهمات 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 والتاكيد؟                                                                                |
| 48 | ما الذي يتضمنه التواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة وأصحاب المصلحة الخارجيين، ووسائل الإعلام والجمهور؟       |
| 52 | اعتبارات مبادرة تنمية الانتساوي لتعزيز الشمولية وتعظيم أثر مهام رقابة الأداء                              |
| 58 | <b>الفصل 3</b>                                                                                            |
| 58 | كيف تحدد موضوعات رقابة الأداء؟                                                                            |
| 59 | ما عملية التخطيط الإستراتيجي؟                                                                             |
| 60 | كيف تختص 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  | كيف تصمم مهمة رقابة الأداء؟<br>كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟<br>كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟<br>كيف تصوغ (غالية) غايات مهمة الرقابة؟<br>كيف تصوغ أسلمة الرقابة؟<br>كيف تحدد نطاق الرقابة؟<br>كيف تختار معايير الرقابة؟<br>كيف تُعد منهجية الرقابة؟<br>كيف تواجه المخاطر أثناء إعدادك لمهمة الرقابة؟<br>كيف تحدد الأطر الزمنية والموارد الازمة لرقابة الأداء؟<br>كيف توثق خطة الرقابة؟<br>كيف تشرك أصحاب المصلحة الداخلين والخارجين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟ |
| 73  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 76  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 78  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 81  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 84  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 86  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 91  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 95  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 98  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 98  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 101 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## الفصل 5

|     |                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 105 | كيف تجري رقابة الأداء؟<br>كيف تحدد كفاءة وملاءمة الأدلة؟<br>كيف تجمع معلومات لرقابة الأداء؟<br>كيف تحلل المعلومات؟<br>كيف توثق وتحافظ على المعلومات؟ |
| 105 |                                                                                                                                                      |
| 106 |                                                                                                                                                      |
| 110 |                                                                                                                                                      |
| 130 |                                                                                                                                                      |
| 139 |                                                                                                                                                      |

## الفصل 6

|     |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 141 | كيف يمكنك تطوير النتائج والاستنتاجات والتوصيات؟<br>ما النتائج الرقابية؟<br>كيف يمكنك مقارنة معايير الرقابة بشرطها؟<br>كيف يمكنك تحديد الأسباب والنتائج؟<br>كيف يمكنك تقييم أدلك؟<br>كيف يمكنك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات؟<br>كيف تعد لصياغة تقريرك؟ |
| 141 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 142 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 144 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 145 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 146 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 150 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 155 |                                                                                                                                                                                                                                                        |

## الفصل 7

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 157 | كيف يمكنك كتابة تقرير رقابة الأداء؟<br>كيف تُعد تقرير رقابة الأداء؟<br>ما الخصائص الأساسية لتقرير رقابة الأداء؟<br>كيف تنشئ هيكل تقرير منطقى؟<br>كيف تتضمن جودة التقرير؟<br>كيف تتناول تعليقات الجهات الخارجية أو تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة؟<br>كيف تنشر التقرير النهائي وتبلغ عن النتائج؟ |
| 157 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 158 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 162 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 172 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 175 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 176 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## الفصل 8

|     |                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 177 | كيف يمكنك متابعة نتائج المهام الرقابية؟<br>ما المقصود بمتابعة رقابة الأداء؟<br>كيف تُجري عملية المتابعة؟<br>متى تجري المتابعة؟<br>كيف تحدد تأثير المهمة الرقابية؟<br>كيف تعد تقارير نتائج المتابعة؟ |
| 177 |                                                                                                                                                                                                     |
| 177 |                                                                                                                                                                                                     |
| 179 |                                                                                                                                                                                                     |
| 180 |                                                                                                                                                                                                     |
| 182 |                                                                                                                                                                                                     |
| 183 |                                                                                                                                                                                                     |

## الملاحق:

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 186 | ملحق 1: مثال على إطار ضمان الجودة للجهاز الأعلى للرقابة لتأكيد الامتثال للمعايير المعتمد بها<br>ملحق 2: مثال على تصريح المشاركة في الأنشطة الخارجية<br>ملحق 3: مثال على بيان الاستقلالية<br>ملحق 4: مثال على مصفوفة اختيار موضوع الرقابة<br>ملحق 5: نموذج وثائق التصميم<br>ملحق 6: قائمة التحقق من ورقة التصميم<br>ملحق 7: الجداول الزمنية للمشروع وهيكل توزيع العمل |
| 187 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 188 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 189 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 190 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 191 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 199 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 200 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| 204 | ملحق 8: دليل المقابلات                                           |
| 209 | ملحق 9: أمثلة لسجل التحليل                                       |
| 211 | ملحق 10: مثال لتقييم موثوقية البيانات                            |
| 214 | ملحق 11: أمثلة على أسلحة 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 المساعلة 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 لخطوة عمل ونموذج مراجعة مكتوبة 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 مهامات 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 ونتائجها.                                   |
| 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 بزامية بفحص البيئة لتحديد موضوعات الرقابة المحتملة.    |
| 68 .....  | الشكل 11: قائمة توضيحية بمعايير اختيار 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 غيابات الرقابة التي صيغت بشكل مناسب وغير مناسب من خلال اتباع منهجية الرقابة. |
| 82 .....  | الشكل 16: أنواع موضوعات الرقابة التقديمية من خلال اتباع منهجية الرقابة.                         |
| 83 .....  | الشكل 17: أمثلة عن تحليل المشاكل.                                                               |
| 84 .....  | الشكل 18: أمثلة على تحليل أسباب المشكلة وأثارها.                                                |
| 85 .....  | الشكل 19: تساولات حول النطاق.                                                                   |
| 89 .....  | الشكل 20: خصائص المعايير المناسبة.                                                              |
| 90 .....  | الشكل 21: المعايير وأسلمة 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: ملامعة 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 الوثائقى.                                        |
| 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 الفتيش.                          |
| 138 ..... | الشكل 33: أمثلة على المخططات التي يمكن استخدامها لتصوير البيانات.                               |
| 142 ..... | الشكل 34: مكونات النتائج.                                                                       |
| 147 ..... | الشكل 35: الغريطة الذهنية.                                                                      |
| 148 ..... | الشكل 36: مخطط هيكل السمسكة.                                                                    |
| 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 لتقدير رقابة الأداء.                                    |
| 174 ..... | الشكل 47: كيف ينفذ مكتب الرقابة الوطني بتزكيناً مراجعات رقابة الجودة لتقاريره الرقابية.         |
| 184 ..... | الشكل 48: الجزء المعدل من تقرير المتابعة.                                                       |

## الاختصارات والمصطلحات

|                                                                           |                           |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| برنامج "مبادرة تطبيق معايير الإنترساي"                                    | <b>3i Audit Programme</b> |
| المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة الناطقة بالإنجليزية (أفروساي-إي) | <b>AFROSAI-E</b>          |
| مكتب المساعلة الحكومي                                                     | <b>GAO</b>                |
| المنافع العامة العالمية                                                   | <b>GPG</b>                |
| توجيهات الإنترساي                                                         | <b>GUID</b>               |
| مبادرة تنمية الإنترساي                                                    | <b>IDI</b>                |
| إطار الإنترساي للتوجيهات والإصدارات المهنية                               | <b>IFPP</b>               |
| المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (إنترساي)        | <b>INTOSAI</b>            |
| مبادئ الإنترساي                                                           | <b>INTOSAI-P</b>          |
| نموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة التابعة لمبادرة تنمية الإنترساي | <b>ISAM</b>               |
| المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة                 | <b>ISSAI</b>              |
| عدم تخلف أحد عن الركب                                                     | <b>LNOB</b>               |
| مكتب الرقابة الوطني                                                       | <b>NAO</b>                |
| اللجنة الفرعية لرقابة الأداء                                              | <b>PAS</b>                |
| الجهاز الأعلى للرقابة (ساي)                                               | <b>SAI</b>                |
| مكتب المحاسبة بالولاية                                                    | <b>SAO</b>                |
| أهداف التنمية المستدامة                                                   | <b>SDG</b>                |
| المحكمة الاتحادية للمحاسبات                                               | <b>TCU</b>                |
| برنامج الأمم المتحدة الإنمائي                                             | <b>UNDP</b>               |
| منهجيات مجموع الحكومة                                                     | <b>WoG</b>                |

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

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

| <b>ضمان جودة المنافع العامة للإنوساي والتي يتم وضعها ونشرها دون مراعاة الإجراءات القانونية الواجبة - مستويات ضمان الجودة</b>                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>المستوى 1:</b> المنتجات التي خضعت لعمليات ضمان الجودة المكافئة لإجراءات الإنوساي الواجبة قانونياً، بما في ذلك تمديد فترة العرض العام الممتنع بالشفافية (90 يوماً)                                                                                                                                                                    |
| <b>المستوى 2:</b> المنتجات التي خضعت لعمليات ضمان الجودة المحدودة بشكلٍ أكبر والتي تتضمن أصحاب المصلحة من خارج الهيئة أو مجموعة العمل المسئولة عن التطوير الأولي للمنتجات. وقد تشمل عمليات ضمان الجودة، على سبيل المثال، التجربة والاختبار وإبداء التعليقات من أصحاب المصلحة الرئيسيين، رغم أنها لا تتجاوزه مدة 90 يوماً من العرض العام |
| <b>المستوى 3:</b> المنتجات التي خضعت لتدابير صارمة بشأن مراقبة الجودة داخل الهيئة أو مجموعة العمل المسئولة عن تطويرها.                                                                                                                                                                                                                  |

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

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

إن بروتوكول مبادرة تنمية الإنوساي 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 الإنوساي 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 يوماً/مشاورات مع أصحاب المصلحة المعنيين الذين يمثلون وجهات نظر من معظم الأقاليم، ومعظم نماذج الرقابة، والدول المتقدمة والدول النامية، ومن منظور الهيئات العالمية؛ والتعديل على المستندات استناداً إلى التعليقات المتحصلة خلال العرض العام، واستصدار الموافقات الالزمة للإصدار 1 من المنافع العامة العالمية.

### **تحديثات المنافع العامة العالمية**

للإبقاء على كون المنافع العامة العالمية وثيقة الصلة بالعرض منها، سوف تضطلع مبادرة تنمية الإنوساي بمراجعة رئيسة دليل رقابة الأداء متى وقعت تعديلات على المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ذات الصلة برقابة الأداء، وسوف تلتزم المراجعات الرئيسية ببروتوكول مبادرة تنمية الإنوساي 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 الإنوساي، وهو المسؤول عن الحفاظ على هذه المنافع العامة العالمية.

<sup>1</sup> يتوفّر 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 الإنتوسي) مراجعة ضمان الجودة للعملية التي ثلت وضع هذه المنافع العامة العالمية، وفقاً للإصدار 2.0 من بروتوكول ضمان الجودة. وكان مراجع ضمان الجودة على دراية ببروتوكول مبادرة تنمية الإنتوسي 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 الإنتوسي التزمت بجميع تدابير رقابة الجودة المذكورة أعلاه، ومصممة لاستيفاء مستوى ضمان الجودة 1.

## نتائج مراجعة ضمان الجودة

خلصت مراجعة ضمان الجودة للعملية التي ثلت 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 الإنتوسي تضمن لمستخدمي المنافع العامة العالمية هذه أن الوثيقة خضعت لعملية ضمان جودة تكافىء العملية الازمة لإطار الإنتوسي للتوجيهات والإصدارات المهنية (IFPP)، بما يتضمن تمديد فترة العرض العام الممتنع بالشفافية.



Mr. Einar Gørrissen

المدير العام

مبادرة تنمية الإنتوسي

8 يونيو 2021

## نبذة عن الدليل

### معلومات أساسية

وضعت مبادرة تنمية الإنتوسي، 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). 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 الإنتوسي منذ نشر أول دليل لتطبيق معايير الإيساي على رقابة الأداء على تغييرات. يتكون إطار الإنتوسي للتوجيهات والإصدارات المهنية حالياً من مبادئ ومعايير وتوجيهات. يمكن الحصول على مزيد من المعلومات على الموقع [www.issai.org](http://www.issai.org).

اعتمدت الإنتوسي 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 للإنتوسي إلى وضع وثائق إرشادية لمهمات 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 الإنتوسي بعد ذلك في مراجعة دليل تطبيق معايير الإيساي الخاصة برقابة الأداء لتوضيح التغييرات التي طرأت على المعايير. وبعد هذا الدليل حصاد تلك العملية، حيث يتضمن منهجة الرقابة الحالية المبنية على معيار الإيساي 3000 التي يمكن تطبيقها على مهام رقابة الأداء التي تنفذها الأجهزة العليا للرقابة. علاوة على ذلك، فقد تألفت مبادرة تنمية الإنتوسي أيضاً إفادة بأن الأجهزة العليا للرقابة بحاجة إلى دليل إرشادي يمكن لمدققي 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 منهجة توجيهية لرقابة الأداء. يهدف الدليل إلى تقديم الإرشاد وتقديم إحدى الطرق الممكنة التي يمكنك من خلالها تطبيق معايير الإيساي الخاصة برقابة الأداء. وقد يتغير على الأجهزة العليا للرقابة تصميم وتطوير إرشادات إضافية ونماذج ورقة عمل لتلبية متطلبات أخرى قد يفرضها قانونها ولوائحها وممارساتها.

يمكن استخدام هذا الدليل وتعديلاته بواسطة جميع مدققي الأداء بالقطاع العام. تغطي منهجة 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 منهجة رقابة الأداء.

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

<sup>3</sup> لقد قررت الخطة الإستراتيجية (المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (إنتوسي) ونموذج تعميم المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (المعتمد من مجلس إدارة الإنتوسي في 2011) تكليف مبادرة تنمية الإنتوسي بـ "دعم تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة". وفي إطار التزامها بهذا التكليف، أطلقت مبادرة تنمية الإنتوسي برنامجاً شاملاً لتنمية القدرات الرقابية يحمل اسم مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.<sup>3i</sup>

## كيفية وضع الدليل؟

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

تمت كتابة هذا الدليل من قبل فريق اللجنة الفرعية لرقابة الأداء/مبادرة تنمية الإنتوسي الذي تضمن أعضاء اللجنة الفرعية لرقابة الأداء من مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة، ومكتب الرقابة الوطني في المملكة المتحدة، ورئيس اللجنة الفرعية لرقابة الأداء من مكتب المدقق العام بالترويج وفريق مبادرة تنمية الإنتوسي. 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 الإنتوسي وحدها مسؤولية استمرارية هذا الدليل، والتي ستضع آليات للمراجعة المنتظمة وتحديث الدليل بالتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. تقر مبادرة تنمية الإنتوسي وتقدر الشراكة القوية والمساهمة القيمة لمكتب المدقق العام بالترويج وأعضاء اللجنة الفرعية لرقابة الأداء من مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة ومكتب الرقابة الوطني في المملكة المتحدة في تطوير هذا الكتيب.

## محتويات الدليل

لقد وضع 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 بيئه 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، سيعتبر 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 الجديد؛
- 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.

نظرًا لأن المهام الرقابية تتالف من إجراءات تكرارية، تم إيلاء العناية الواجبة لحفظ 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 الإنتوسي، والذي يكمل الدليل، فهي تتضمن إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة 2016<sup>4</sup>، وتنطلب أدوات تقييم احتياجات تطبيق معايير الإيساي (الآي كات)<sup>5</sup> ونموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة 2020<sup>6</sup>.

---

<https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/sai-pmf> <sup>4</sup>  
<https://www.idi.no/work-streams/professional-sais/gpgs/issai-icats> <sup>5</sup>  
<https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs> <sup>6</sup>

## الفصل 1

### ما المقصود برقابة الأداء؟

قبل الشروع في مهمة رقابة الأداء، من المهم إدراك ماهية رقابة الأداء وأوجه الاختلاف عن الأنواع الأخرى من المهام الرقابية، مثل الرقابة المالية ورقابة الالتزام. ويعرض هذا الفصل تعريف مهام رقابة الأداء في القطاع العام والهدف منها في القطاع العام والقيمة التي يمكن أن يضيفها هذا النوع من المهام الرقابية، كما يقدم الفصل تعريفات وأمثلة للأبعاد التي نستخدمها لتقدير الأداء - مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية، والمعرفة 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 المتناهية بشأنه؟

### ما المقصود برقابة الأداء؟

#### رقابة الأداء

رقابة الأداء هي عملية يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة وهي عملية مستقلة وموضوعية وموثوقة يجري فيها التأكيد من عمل المنشآت الحكومية أو أنظمتها أو عملياتها أو برامجهما أو أنشطتها أو مؤسساتها وفق مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية والتتأكد من إمكانية تطويرها.

المصدر: معيار الإيساني 3000/17

تعد رقابة الأداء أحد ثلاثة أنواع رئيسية من المهام الرقابية في القطاع العام المحددة في معيار الإيساني 22/100. 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 بشكل أفضل لتحقيق أهداف سياستها بشكل فعال وتحقيق التأثير المقصود. فكثيراً ما تهدف هذه المهام الرقابية إلى التأكيد 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 بشكل جيد داخل الجهات الخاضعة للرقابة أو تقييم كيفية تحسن 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 الإنتوسي 1-P، 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 النظم. 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 المبني الحكومي.
- 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 تعزيزاً بناءً، وتساهم في تحقيق المسائلة والشفافية. على ذلك، تسعى مهمة رقابة الأداء إلى توفير معلومات أو تحليلات أو رؤى جديدة، ووصيات للتحسين عند الضرورة (معايير الإيساني 3000/12، 3000/18). من خلال تقديم رؤى تحليلية جديدة، وإتاحة المعلومات الحالية لمختلف أصحاب المصلحة، وتقييم رأي أو استنتاج مستقل وموثوق به استناداً إلى أدلة الرقابة، وتقييم التوصيات بناءً على تحليل نتائج الرقابة، تقدم مهام رقابة الأداء معلومات أو معارف أو قيمة جديدة (معيار الإيساني 10/3000).

### **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 الإيساني 3000/11، ويوضح الدليل 3910/35-48 معناها. وفقاً لمعايير الإيساني 35/3000، يجب على المدقق أن يضع هدفاً (أهداف) محدداً 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 الإيسي 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 الإيسي 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 مُطبقة للتأكد من أن تكاليف نقل المعونة الغذائية هي أدنى التكاليف المتاحة؟
- هل كان هناك إهانة للموارد في تحقيق المخرجات؟

غالباً ما تؤدي اعتبارات الاقتصاد إلى فحص العمليات وقرارات الإدارية المتعلقة بتوريد السلع والأشغال والخدمات.

## الكفاءة: الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة



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

المصدر: معيار الإيسي 300/11

الكفاءة هي تقييم العلاقة بين المدخلات والمخرجات. تعني رقابة الكفاءة التساؤل عما إذا جرى استخدام المدخلات بطريقة مثالية أو مقبولة، أو هل يمكن 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 تتحول 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. أيضاً يمكن أن تفحص عمليات مراقبة الكفاءة، العمليات الواسعة 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 مهام رقابة الكفاءة، قد تطرح أسئلة مثل<sup>8</sup>:

- كيف تقارن تكلفة الوظيفة التي تم توفيرها بواسطة برنامج تدريسي للطلاب 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 التوفيق؟
- 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، فإعادة 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 الإيسري 300/11

تعامل **الفاعلية** مع المخرجات أو النتائج أو التأثيرات، ويتصل 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 المتبقية (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 وتقليل الأوقات المستغرقة في المسافات؟
- هل تم وضع تدابير مناسبة لمراقبة وتخفيض الأثر البيئي في القطاع X وتم تنفيذها بشكل صحيح؟
- هل تتحقق الأقسام أو الجهات أهدافها في جميع قطاعات المجتمع؟

ستركز مراقبة الفاعلية على المخرجات أو النتائج أو التأثيرات. عند تقييم الفاعلية، تنظر 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 متباهين:

- 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 الأسيوية للأجهزة العليا للرقابة، 2017.

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

مثل عدد ونسبة الطلاب الذين يتركون الدراسة بينما يتمتعون بالمهارات المستهدفة. قد تعتبر رقابة أكثر طموحاً، عند فقد النتائج، أسلمة أكثر تعقيداً مثل:

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

عندما تنظر في هذه الحالة إلى الفاعلية من حيث النتائج، سيكون من الضروري النظر إلى الروابط بين الجهات والمؤسسات. ويتغير على 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 أثارها وتقييمها وتكميلها المقصودة وغير المقصودة. ويتغير 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 مقارنةً بالتأثيرات المتوقعة.

ويمكن قياس الفاعلية بأساليب متعددة. تقارن الطرق الأكثر تعقيداً الوضع الذي تم معالجته قبل وبعد تحديد السياسة أو البرنامج وتنطوي على قياس سلوك مجموعة التحكم، التي لم تخضع للسياسة أو البرنامج (الوضع المغایر) من خلال تجربة أو شبه تجربة عشوائية.<sup>10</sup> ومع ذلك، فهذا النوع من الطرق ليس دائماً ممكناً. 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 45/3910).

وعملياً، سيكون من الصعب عليك إجراء هذه المقارنات، ويرجع ذلك جزئياً في كثير من الأحيان إلى نقص المواد المقارنة المناسبة، وقد يكون من الصعب للغاية عزل تأثيرات السياسة أو البرنامج الخاضع للرقابة عن العوامل الخارجية الأخرى. وفي الحالات الأكثر شيوعاً يمكنك تقييم مقولية الافتراضات التي ترتكز عليها السياسات، وهو ما يسمى أحياناً اختبار نظرية البرنامج. يمكنك أيضاً تقييم إذا كانت الخطوات السابقة في البرنامج - خاصة الخطوات الازمة للتأثير النهائي - قد تم تحقيقها. وغالباً ما يتم اختيار هدف رقابي أقل طموحاً مثل، تقييم ما تم تحقيقه من أهداف الجهات ومدى الوصول إلى المجموعات المستهدفة أو مستوى الأداء المطلوب.

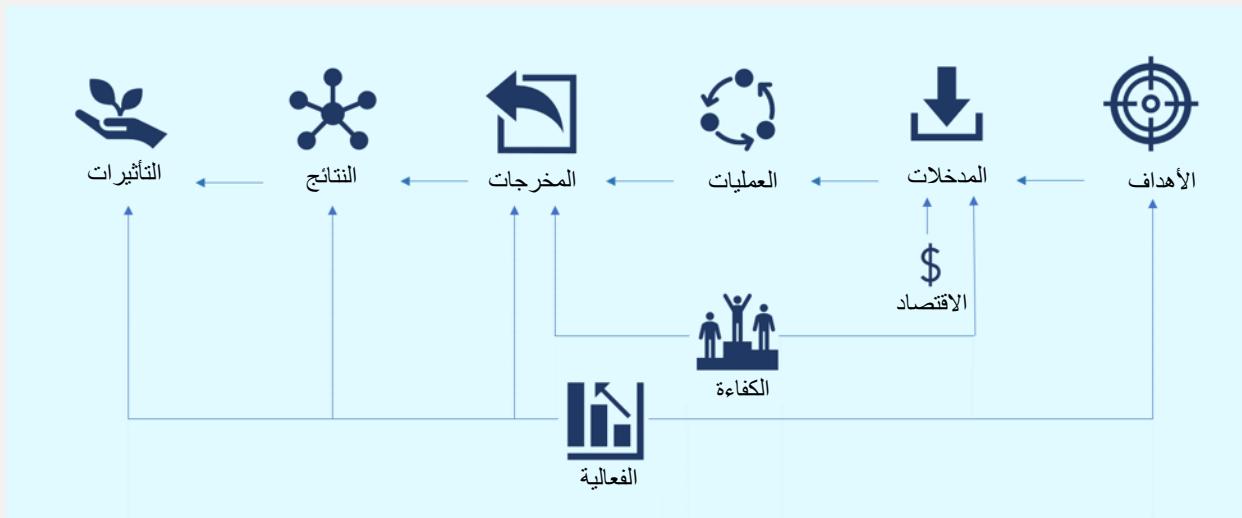
## ما العلاقة بين 3Es؟

غالباً 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 بنتائج السياسة في الاعتبار أيضاً، إلى تدخلات غير مكلفة ولكنها غير فعالة. وعلى العكس من ذلك، في رقابة الفاعلية، قد يرغب المدقق أيضاً 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 47/3910)

<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، فغالباً ما ستتضرر إلى أكثر من مجال، وستكون العلاقة بينهما مهمة من أجل الفهم. غالباً ما تبحث عن الموارد التي يتم استخدامها خلال مدة محددة لتحقيق غاية أو مجموعة من الغايات. ومن المهم فهم العلاقة بين التدخل وغايته، والمدخلات، والتدخلات، والعمليات، والمخرجات، والمخرجات، بما في ذلك النتائج والأثار. 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 الأوروبيية

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

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

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؛
- دافع الضرائب ومصادر التمويل العام الأخرى؛
- المستهدفون بالسياسات الحكومية؛
- في بعض الحالات، وسائل الإعلام.

وبالتالي، فإن رقابة الأداء تساهم إسهاماً مباشراً في توفير معلومات مفيدة للمواطنين بينما تعمل أيضاً كأساس للتعلم وتحسين القطاع العام. (معيار الإيساني 12/300، ومعيار الإيساني 9/3910)

إن رقابة الأداء تساعد السلطة التشريعية على مساعدة الحكومة عن الأداء، وغالباً ما يتم توجيه رقابة الأداء إلى الهيئة التشريعية، على الرغم من امتلاك بعض البلدان ترتيبات مختلفة. واعتماداً على الترتيبات الدستورية في كل دولة، قد يكون تقرير الجهاز الأعلى للرقابة أساساً لمزيد من المناقشة أو جلسات الاستماع في الهيئة التشريعية، وتلك هي الكيفية التي تعزز بها رقابة الأداء كلاً من المساعدة والشفافية.

## ما القيم التي تضفيها مهام رقابة الأداء؟

تركز رقابة الأداء على المجالات التي قد تضفي قيمة للمواطنين والتي يمكن تحسينها بشكلٍ كبير، وتقدم توصيات ببناء لجهات الخاضعة للرقابة لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تحسين الأداء. (معيار الإيسayı 300/12)

### ما القيم التي تضفيها مهام رقابة الأداء؟

تمثل الرقابة على القطاع العام التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة عاملًا مهمًا في إحداث الفارق في حياة المواطنين، وتؤثر رقابة الأجهزة العليا على الحكومة وجهات القطاع العام إيجابياً على ثقة المجتمع نظرًا لأنها توجه تركيز أمناء الموارد العامة نحو كيفية استخدام هذه الموارد بفاعلية. ويدعم هذا الوعي القيم المرغوب فيها كما يدعم الآليات المساعدة، وهذا دوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل.

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

المصدر: معيار الإنترساي 12-12

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 الإنترساي 12-12 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

| كيف يمكن للجهاز الأعلى للرقابة إجراء هذا النشاط؟                                                                                                                                                                                                                     | مبدأ معيار الإنتوسي 12 P ذو الصلة                                                                                                           | نشاط رقابة الأداء الذي يضيف قيمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>فحص ما إذا كان التدخل المالي الحكومي في سوق الإسكان قد شجع المشترين الذين ما كانوا ليدخلوا السوق لو لا ذلك.</p> <p>المساعدة في شراء: مخطط الاقتراض- مراجعة مدى القدم، مكتب الرقابة الوطني (المملكة المتحدة)، 2019.</p>                                            | <p>2- تنفيذ المهام الرقابية لضمان خصوصية الجهات الحكومية وجهات القطاع العام للمساءلة، وإدارة الموارد العامة، واستخدامها.</p>                | <b>النزاهة</b><br>توفر ضمادات مستقلة بشأن النجاح الذي تطالب بها الحكومة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>تقييم ما إذا كانت الحكومة تتفاوض على صفقة جيدة عند شراء المعدات الطبية.</p> <p>تقدير رقابة الأداء عن شراء المعدات الطبية والجراحية من جانب إدارة الخدمات السريرية، مكتب المدقق العام ببوتسوانا، 2012.</p>                                                         | <p>2- تنفيذ المهام الرقابية لضمان خصوصية الجهات الحكومية وجهات القطاع العام للمساءلة، وإدارة الموارد العامة، واستخدامها.</p>                | <b>المساءلة</b><br>المساعدة على تحمل الهيئة التنفيذية المسؤولية عن أدائها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>نشر بيانات الأداء المحلي والتي كانت متاحة فقط داخلياً.</p> <p>أوقات انتظار الخدمات الصحية الوطنية للعلاج الاختياري والسرطان. مكتب الرقابة الوطني (المملكة المتحدة)، 2019</p>                                                                                      | <p>4- إعداد تقارير حول نتائج الرقابة، وبالتالي تمكين الرأي العام من مساعدة الجهات الحكومية وجهات القطاع العام عن أدائهم.</p>                | <b>الشفافية</b><br>من خلال نشر المعلومات الجديدة، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة إلقاء الضوء على كيفية استخدام الموارد العامة                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>استخدام تحليلاً الانحدار المتعدد لمعرفة العوامل التي لديها تأثيرات هامة من الناحية الإحصائية على أداء الموظفين.</p> <p>القوى العاملة الاتحادية: قد تحسن التحليلات الإضافية ومشاركة الممارسات الوعادة من مشاركة الموظفين وأدائهم. مكتب المساءلة الحكومي، 2015.</p> | <p>7- تمثيل مصدر موثوق للرؤية والتوجيهات المستقلة والموضوعية من أجل دعم التغيير البناء في القطاع العام.</p>                                 | <b>الرؤية الجديدة</b><br>تطبيق تقييمات تحليلية لم تستخدمها الحكومة بعد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>مقارنة كيفية إدارة البلدان المختلفة لنفس النشاط.</p> <p>الرعاية الصحية في المملكة المتحدة: مقارنة بين الخدمات الصحية الوطنية في إنجلترا واسكتلندا وويلز وإيرلندا الشمالية. مكتب الرقابة الوطني (المملكة المتحدة)، 2012.</p>                                       | <p>7- تمثيل مصدر موثوق للرؤية والتوجيهات المستقلة والموضوعية من أجل دعم التغيير البناء في القطاع العام.</p>                                 | <b>مشاركة أفضل الممارسات من الداخل والخارج</b><br>تقديم الرؤية بناء على تجربة لنشطة الرقابة الممثلة في الإدارات الأخرى، ينبعى للأجهزة العليا للرقابة تحليلاً تقارير الرقابة الفردية الخاصة بهم لتحديد الموضوعات والنتائج الشائعة والأسباب الجذرية وتوصيات الرقابة ومناقشتها مع الجهات المعنية الرئيسية، ينبعى للأجهزة العليا للرقابة أيضاً استخدام مهامهم الرقابية في مهنة الرقابة الدولية على القطاع العام لاستفادة من الدول الأخرى. |
| <p>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.</p>                                                                                   |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>تقييم الأسباب الجذرية لأوجه القصور في الأداء، ثم بناء توصياتهم على هذا الدليل لاقتراح كيفية تحسين الأداء.</p>                                                                                                                                                     | <p>3- تمكين أولئك المكلفين بحوكمة القطاع العام لتنفيذ مسؤولياتهم المتعلقة بنتائج الرقابة وتوصياتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.</p> | <b>تقديم التوصيات العملية</b><br>بما في ذلك التوصيات في تقارير رقابة الأداء التي تمكّن جهة الخاضعة للرقابة من تحسين أدائها                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>كتابه منشورات رقابة الأداء بطريقة واضحة وبسيطة وباستخدام لغة مفهومة لجميع المستخدمين.</p>                                                                                                                                                                         | <p>4- إعداد تقارير حول نتائج الرقابة، وبالتالي تمكين الرأي العام من مساعدة الجهات الحكومية وجهات القطاع العام.</p>                          | <b>إيضاح التعقيدات</b><br>توفير ملخصات سهلة الفهم للموضوعات المعقدة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

من المهم بالنسبة لك بصفتك مدقق أن تفكّر 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 المسائلة 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 مهام رقابة الأداء

| الموضوع                                                                                                                                    | نموذج أهداف الرقابة                                                                                                                                                     | مثال على تقرير الجهاز الأعلى للرقابة الذي يتتناول هذا الموضوع                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>مدى الاستعداد لتحقيق أهداف التنمية المستدامة</b> | <p>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.</p> | <p>مدى جاهزية حكومة جامايكا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. إدارة المدقق العام بجامايكا، 2018</p>                                                              |
| <br><b>فعالية عمليات الشراء</b>                         | <p>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.</p>                  | <p>تقرير رقابة الأداء حول شراء المعدات الطبية والجراحية من جانب إدارة الخدمات السريرية لدى وزارة الصحة. مكتب المدقق العام بتوتسوانا، 2012.</p>                 |
| <br><b>التنسيق بين الجهات الحكومية</b>                  | <p>تحديد مدى نجاح الهيئات العامة لمعالجة تحديات البيئة الناجمة عن تغيير المناخ.</p>                                                                                     | <p>المشتريات العامة المراعية للبيئة - هل تساعد الإدارة بفعالية في تحقيق الهدف المنصوص بالمناخ؟. مكتب الرقابة الوطني السويدي، 2012.</p>                         |
| <br><b>النتائج الاقتصادية</b>                         | <p>تقييم ما إذا كان أدى دعم الحكومة والتدريب للأعمال التجارية الصغيرة إلى ارتفاع النمو الاقتصادي وما إذا كانت المزايا تم مشاركتها بشكل عادل.</p>                        | <p>هل يعود دعم الصندوق الأوروبي للتنمية الإقليمية كلاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التجارة الإلكترونية فعالاً؟ المحكمة الأوروبية للمدققين، 2014.</p> |
| <br><b>اللوائح</b>                                    | <p>دراسة مدى فاعلية تقيين المقامرة بشكل يتناسب مع حماية الأشخاص من الأضرار المرتبطة بالمقامرة ومعالجة المخاطر الناشئة.</p>                                              | <p>تقنين القمار: المشكلات المتعلقة بالقمار وحماية الفئات المستضعفة. مكتب الرقابة الوطني بالمملكة المتحدة، 2020.</p>                                            |
| <br><b>النتائج الاجتماعية</b>                         | <p>تقييم ما إذا كانت الوزارة المسؤولة تعالج بشكل سليم المشاكل المتمثلة في تسربات شبكة إمدادات المياه المحلية.</p>                                                       | <p>إدارة توزيع المياه في المناطق الحضرية. مكتب المدقق العام بتتزانيا، 2012.</p>                                                                                |
| <br><b>النتائج البيئية ونتائج الاستدامة</b>           | <p>تقييم ما إذا كانت الوزارة المسؤولة تعمل بشكل فعال على تعزيز الإدارة المستدامة للموارد السمكية.</p>                                                                   | <p>الإدارة المستدامة للموارد السمكية في المياه الطبيعية. مكتب المدقق العام بزمبابوي، 2015.</p>                                                                 |



## المساواة بين الجنسين

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.



## البنية التحتية

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.



## التعليم

تحديد مدى تحقيق المساعدات الحكومية للطلاب والمعلمين في برنامج التعليم الخاص لأهدافها وغاياتها؛ فيما إذا كانت وزارة التعليم قد ضمنت إعطاء الألوية للأفراد الأكثر احتياجاً وضمنت الإدارة السليمة للبرنامج.



## الصحة والتعليم والمساواة بين الجنسين

تحديد ما إذا كانت الخدمات المقدمة لمنع الحمل بين المراهقين فعالة.

المساعدات الحكومية للطلاب والمعلمين في التعليم الخاص. الجهاز الأعلى للرقابة بالفلبين، 2018.

الخدمات الوقائية بشأن منع الحمل بين المراهقين. الخدمات المقدمة من جانب وزراء شؤون المرأة والإسكان والصحة والتعليم. الجهاز الأعلى للرقابة ببيرو، 2018

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

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

رقابة الأداء نظام محدد بمعاييره واتفاقاته، ومن المهم إدراك الاختلافات بين رقابة الأداء والنوعين الرئисين الآخرين من مهام 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 (معيار الإيساني 7/200). تقوم الأجهزة العليا للرقابة بإجراء رقابة مالية سنوية، حيث يعتمد المدققون القوائم المالية للجهة الخاضعة للرقابة.

وتضييف 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 التفريقي بين رقابة الالتزام ورقابة الأداء لأنهما يتدخلان في بعض الأحيان، حيث تشمل مهام رقابة الالتزام مجموعة واسعة من المهام الرقابية ذات الخصائص المختلفة، وأنشطة الفحص، والمعاملات المالية أو المعلومات.

تُعد رقابة الالتزام هي التقييم المستقل لتطبيق موضوع بعينه في ضوء القواعد المنبَّعة "المعروفة بالمعايير" من عدمه. ويتم تنفيذ رقابة الالتزام من خلال تقييم الأنشطة والمعاملات المالية والمعلومات -من كافة جوانبها الجوهرية- التي تتلزم بالمرجعيات التي تحكم الجهة الخاضعة للرقابة (معيار 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. (معيار الإيساي 400/29)

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

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

ثمة نوع آخر من المهام الرقابية وهو مهام التصديق، حيث يقيس فيها الطرف المسؤول موضوع الرقابة وفقاً للمعايير كما يقدم معلومات عن الموضوع. يجمع المدقق أدلة إثبات كافية ومناسبة تدعم أساس الاستنتاج دعماً منطقياً. ودائماً ما تكون مهام الرقابة المالية مهام تصديق، وأما مهام رقابة الالتزام فقد تكون مهام تصديق أو مهام تقارير مباشرة أو كلا النوعين معاً. (معيار الإيساي 30-29/100)

## 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 وتحديده في تقريرك والاستنتاج. وبعد 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 لا 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 اقتناص السيارات بسعر أرخص من الوزارة؟
- كيف يمكن للوزارة تخفيض تكاليف صيانة سياراتها؟
- هل سيكون من الأكثر فاعلية 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؟

### المعيار

بنبغي للمدقق أن يحدد صراحة المستهدين والأطراف المسئولة في المهام الرقابية، وأن يدرس طوال المهمة الرقابية الآثار المتربطة 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 (المعيار الإيساي 100/25). وهذا التعريف ينقضى من النماذج المختلفة للأجهزة العليا للرقابة. في نموذج سترنستير، 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 مهام 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 (المعيار الإيساي 16/300).

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

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. (المعيار الإيساي 100/26 و 3000/25)

من المهم أن تضع في اعتبارك كمدقق، احتياجات ومصالح المستخدمين المستهدفين والأطراف المسئولة. وسيساعد تقرير الرقابة على إضافة قيمة ولكي تكون مفهومه لهذه الجهات. ومع ذلك، لا ينبغي أن يقوض هذا استقلاليتك وموقفك الموضوعي خلال مسار الرقابة. (المعيار الإيساي 28/3000)

## ما الموضوع والمعلومات المتوفرة بشأنه؟

المعيار

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 يتتألف 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 26/100 و 300/19 و 300/30)

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

## الفصل 2

### ما المبادئ الرئيسية لمهمات رقابة الأداء الجيدة؟

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

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

نظرًا للتركيز على مهمات رقابة الأداء وطبيعتها، فإن هذه المبادئ ذات أهمية بالغة للأجهزة العليا للرقابة ولكل 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 يتبعها 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 ضمانه، كمدقق، لاتخاذ الخطوات المناسبة من أجل اتباعها.

يتضمن الفصل أيضاً قسماً يدور حول اعتبارات مبادرة تنمية الإنوساي لتعزيز الشمولية ولتعظيم تأثير رقابة الأداء.

#### ما هي رقابة الجودة؟



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

المصدر: معيار الإيساني 3000/25

يجب أن تلتزم سياسات رقابة الجودة وإجراءاتها لدى الجهاز الأعلى للرقابة بالمعايير المهنية بهدف ضمان إجراء مهمات الرقابة على مستوى عال دائمًا. ويجب على المدققين إجراء مهمة الرقابة وفقاً للمعايير المهنية لرقابة الجودة. (المعيار الإيساني 100 و140)

يجب أن تركز الأجهزة العليا للرقابة دائمًا على إجراء مهام 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 (معيار الإيساي 140).

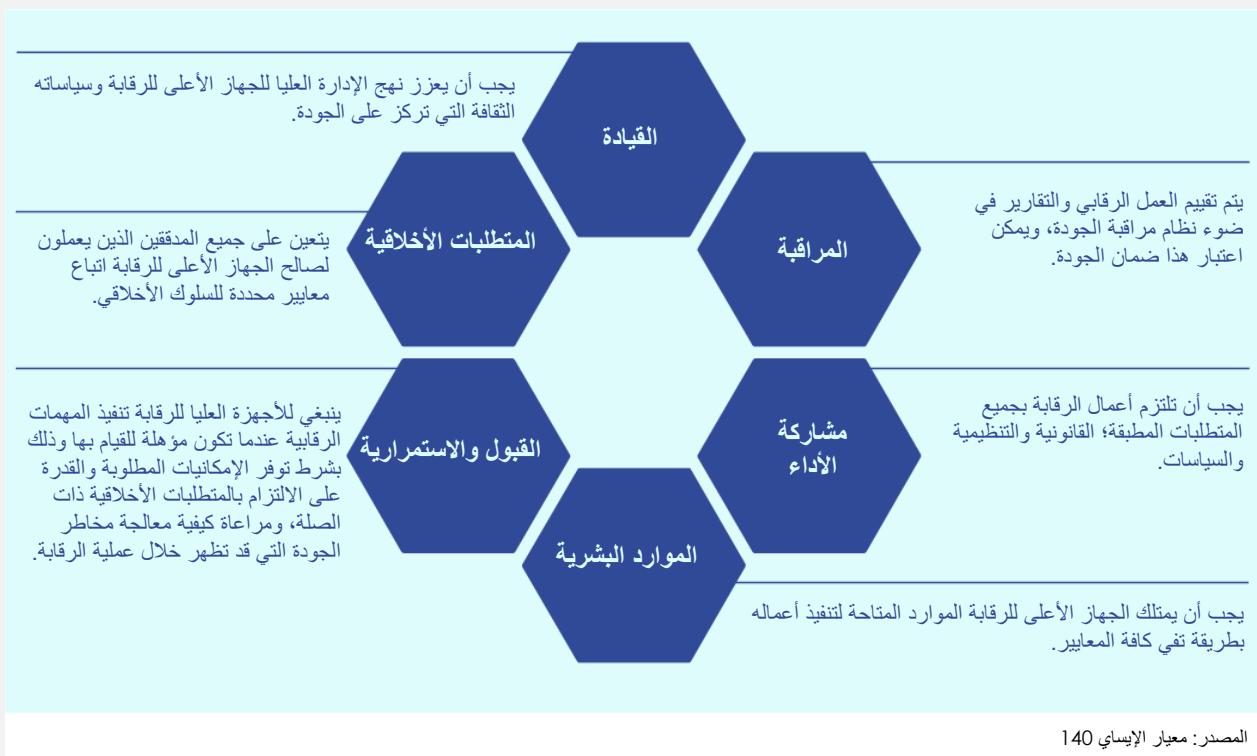
**رقابة الجودة** هو نظام من السياسات والإجراءات التي يضعها الجهاز الأعلى للرقابة للتأكد من أن تقارير الرقابة ملائمة ومتوازنة وعادلة وتضييف قيمة وتتبع معايير الإيساي. ويجب أن تمثل رقابة الجودة في جميع مراحل المهمة الرقابية: التخطيط والتنفيذ وإعداد التقارير والمتابعة. وينبغي أن توضع تلك السياسات والإجراءات من جانب رئيس الجهاز الأعلى للرقابة الذي يتحمل بدوره المسؤولية العامة عن نظام رقابة الجودة (معيار الإيساي 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 (معيار الإيساي 140/6). ويمكن الغرض من ضمان الجودة في إجراء المراجعة للتأكد من إجراء الرقابة وفقاً لمعايير الإيساي.

تُعد 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 المديرون التنفيذيون وتشمل مراجعة التقارير المنتشرة 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، و سياساته، وإجراءاته. وتدرج 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 و مراجعتها والإشراف عليها و ضرورة 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 منه 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 الإنترناسي للتوجيهات والإصدارات المهنية. وتعرض الأقسام التالية المفاهيم المهمة المتعلقة بالاستقلالية والسلوك المهني.

## الاستقلالية

### معيار الإيسي 130 الخاص بالإنتسابي:

**الاستقلالية** تعني التحرر من الظروف أو التأثيرات التي تضر أو قد يبدو أنها تضر بالحكم المهني، والتصرف بطريقة محايدة وغير متحيزة.

من المهم أن تترك أنت كمدقق وجوهاتك 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**.

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 يرتكز عليها السلوك. بالإضافة إلى ذلك، تقدم قواعد السلوك المهني، من خلال التعرف على البيئة الخاصة بالرقابة على القطاع العام (التي غالباً 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 الإنتسابي

#### **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.                          | <b>المصلحة الشخصية</b>              |
| التهديد المتمثل في اتخاذ المدقق موقفاً غير موضوعي نتيجة للفئات السياسية أو الإيديولوجية أو الاجتماعية أو غيرها.                            | <b>التحيز أو التأييد</b>            |
| التهديد المتمثل في العلاقات الشخصية مع العائلات والأصحاب وغيرهم في الوكالات الخاضعة للرقابة التي سيتسبب في اتخاذ المدقق موقفاً غير موضوعي. | <b>التائف</b>                       |
| التهديد المتمثل في التأثيرات أو الضغوط الخارجية التي قد تؤثر في قدرة المدقق على إصدار أحكام مستقلة وموضوعية.                               | <b>الترهيب والتأثير غير المشروع</b> |
| التهديد المتمثل في تقديم المدقق أو منظمة الرقابة الخدمات إلى الوكالة الخاضعة للرقابة باستخدام هذه التجربة للتأثير على استنتاجاتها.         | <b>المراجعة الذاتية</b>             |
| التهديد الذي تشكله الناجمة الناتجة من تخفي المدقق حدود كونه مدقق داخلي إلى كونه جزء من الهيكل الإداري الداخلي للوكالة الخاضعة للرقابة.     | <b>مشاركة الإدارة</b>               |

المصدر: الدليل التوجيهي 3910/ 14

ينبغي أن تطبق الأجهزة العليا للرقابة آليات الرقابة التي تزيل المخاطر التي تهدد الاستقلالية إلى مستوى معقول أو تقللها مثل الآليات الواردة في المرريع 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 يتبعن على بعض الأجهزة العليا للرقابة إجراء المهام الرقابية على بعض الموضوعات وفق اختصاصها. وبغض النظر، من المهم أن يتحلى الجهاز الأعلى للرقابة والمدقق بالاستقلالية أثناء إجراء المهام الرقابية؛
- تخطيط مهام الرقابة ووضع برامجها وإجراءها وإعداد التقارير بشأنها ومتابعتها؛
- تنظيم مقراتها وإدارتها،
- إفاذ قراراتها في المواضع التي يكون فيها تطبيق العقوبات جزءاً من اختصاصها.



يتعين على المدققين الحفاظ على  
الاستقلالية من خلال:

تجنب المشاركة في المهام الرقابية التي يكون لدى المدقق فيها مصلحة مالية أو شخصية؛

عد قبول الهدايا أو الرشاوى أو غيرها من المبالغ التي تعطي انطباعاً ظاهرياً للتحيز أو التأييد؛

التناهى عن المهام 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.

بصفتك مدققاً، من المهم الحفاظ على الاستقلالية حتى يتسم التقرير الذي تقدمه بالحيادية ويراه المستخدمون المستهدفون بذلك. تعد قدرتك على الحفاظ على الاستقلالية أمراً مهماً 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 سلباً على رقابة الأداء ما يلي:

- تحديد موضوع الرقابة والبيت 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.

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

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

المصدر: الدليل التوجيهي 3910/19

### السلوك المهني



من المهم أن يظل المدقق خالياً من تضارب المصالح، سواء الحقيقة أو المتصورة، ويحافظ على وضع الاستقلال نصب أعينه والاستقلال الظاهري.  
ووفقاً لذلك، يجب على المدقق تجنب تضارب المصالح أو أي موقف يوحى 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 ونزيفة.

المصدر: فريق تطوير اللجنـة الفرعـية للرقـابة عـلـى الـادـاء/ـبـاـدـارـة تـطـيـعـة الإنـتـروـسـايـ

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 المعرف ومهارات المناسبة لعب الدور الوظيفي والحفاظ عليها، والعمل وفقاً للمعايير المعمول بها مع بذل العناية الواجبة.
- **السلوك المهني:** الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية والاتفاقيات المطبقة، وتفادى أي سلوك قد يزعزع مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة.
- **السرية والشفافية:** حماية المعلومات بطريقة المناسبة، وتحقيق التوازن بين ذلك وال الحاجة إلى الشفافية والمساءلة.

فيما يلي وصف مفصل لكافة هذه المبادئ. معيار الإيساني الخاص بمنظمة الإنتر وسي 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، ويتبعين أن تشمل المتطلبات الأخلاقية للجهاز الأعلى للرقابة المتطلبات المنصوص عليها في الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم الجهاز الأعلى للرقابة. ولابد 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**

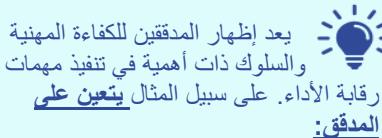
ينبغي أن تطبق الأجهزة العليا للرقابة الإجراءات التي:

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

يتعين عليك كمدقق، التصرف بنزاهة، كما ينبغي أن تكون منتبهاً للظروف التي قد تعرضاك 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



- التخلص بال موضوعية، والحيادية، وعدم الانحياز والواقعية؛
- استخدام الأساليب السليمة منهجياً 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 موقع 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.

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 الفائمة على الكفاءة؛
- تعين 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 بيئه 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 تبعاً لمتطلبات الوظيفة أو المهمة؛
- اكتساب معارف ومهارات جديدة وتحديثها وتحسينها حسب الحاجة؛

## السلوك المهني

يجب أن يكون جهازك الأعلى للرقابة على علم بمعايير **السلوك المهني** الذي يتطلع إليه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجين، على النحو الذي توجهه القوانين واللوائح التنظيمية وأعراف المجتمع الذي يعمل فيه ويعمل به ويفعل به وفقاً لصلاحيته، ولتعزيز أعلى مستوى من معايير السلوك المهني وتحديد الأنشطة التي تتفق مع هذا المعيار، يقدم الجهاز الأعلى للرقابة إرشادات حول السلوك المتوقع ويضع ضوابط لرصد تحديد التناقضات وحلها.

يتبعن عليك كمدقق اتخاذ خطوات لضمان التزام سلوكك داخل بيئه العمل وخارجها لقواعد 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 وأسرهم وأصدقاؤهم والمدققون ووسائل الإعلام وغيرهم إلى سلوكياتك، سواء كان ذلك داخل بيئه 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. وتتمثل 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 والعناء 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 و عمليات وطرق الرقابة بكل موضوعية وشفافية بالنسبة للجهات الخاضعة للرقابة.
- تقديم نتائج أعمالهم للجمهور بما في ذلك منهجهاتهم (منهجياتهم) لتنفيذ العمل.
- نشر جميع أنشطتها ونتائج مهماتها الرقابية على أوسع نطاق وفي الوقت المحدد لها عبر المواقع الإلكترونية ومن خلال الإعلام والوسائل الأخرى.

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 لحفظ على السرية حسب الحاجة، خاصة فيما يتعلق ببيانات 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. ويتبعن 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 والضمادات 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.

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

- 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 بيئه 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، وأيضاً 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

تحتمل 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 وتحليلها 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 والقدرة الحسنة، وتوجيه السلوك المهني، وإدارته ومراقبته.(لمزيد من المعلومات عن مسؤوليات الجهاز الأعلى للرقابة، انظر معيار الإيساي 130).

- بصفتك مدققاً، يتبعن عليك اتخاذ إجراءات ملموسة للحد من مخاوف الاستقلال والشواغل الأخلاقية أو التخلص منها، مثل:
- تحديد المواقف التي يمكن أن تضعف بها متطلبات استقلاليتك وسلوكك المهني، وفهم الآثار المحتملة لمثل هذه المواقف؛
  - التوفيق على إقرارات تضارب المصالح للمساعدة في تحديد وتحذيف المخاطر التي تهدد الاستقلالية وضمان نزاهتك ونزاهة الجهاز الأعلى للرقابة. انظر الملحق 3 للاطلاع على مثال لبيان الاستقلالية؛
  - إبلاغ إدارتك بالعلاقات والموافق التي قد تمثل تهديداً؛
  - الحفاظ على معرفتك ومهاراتك وتطويرها 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، ويتبعن عليك التحكم في سلوك 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، فثق 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؟

### المعيار

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

المصدر: معيار الإيسابي 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. يقصد 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.

يتquin على الأجهزة العليا للرقابة تطبيق السياسات والإجراءات لتوجيه المدققين إلىمواصلة تطبيق الحكم والشك المهني. على سبيل المثال، يعد استخدام الحكم المهني أمراً مهماً 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 أيضاً 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 والكافية - المستخدمة في تقييم الأدلة؛
- أهمية الأدلة المؤيدة للتأكد من أن الاستنتاجات التي توصل إليها المدققين معقولة ومنطقية.

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

تطلب مهام رقابة الأداء قدرًا كبيرًا من التقدير والتفسير والتشكيك نظرًا لأن الأدلة المتعلقة بمهمات رقابة الأداء قد تكون مقنعة عادة أكثر من كونها أدلة قاطعة وتطلب 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. ويتquin عليك التراجع والنظر إلى السياق الأوسع وتنتساع، "هل هذا منطقي؟".

تتضمن بعض الأمثلة حول كيفية تطبيق الحكم المهني أثناء مهام 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؟

تقييم موثوقية البيانات المستخدمة أثناء الرقابة. ✓  
تقييم موثوقية مصدر الوثائق التي تم الحصول عليها. ✓  
الانتباه إلى أدلة الرقابة التي تتعارض مع أدلة الرقابة الأخرى التي تم الحصول عليها. ✓

✓ الردود على الاستفسارات وغيرها من المعلومات التي تم الحصول عليها من الجهة الخاضعة للرقابة.  
✓ إثبات الشهادة أو الأدلة من مصدر واحد مع المصادر الثانوية للأدلة.  
✓ مراجعة تقييم المخاطر كنتيجة للمواد المحددة أو المعلومات غير المتنسقة الملموسة (التي سيتم مناقشتها لاحقاً).

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 عال.

### ما مدى كفاءة فريق الرقابة؟



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

وينبغي للمدقق الحفاظ على مستوى عالٍ من السلوك المهني.

المصدر: معيار الإيساني 3000/75 و 3000/63

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

تعتمد جودة الرقابة على المهارات والقدرات والمعرفة لدى فريق الرقابة، كما أن رقابة الأداء بمنزلة جهد جماعي، غالباً ما تكون مشاكل رقابة الأداء معقدة، ولا يحتاج جميع أعضاء الفريق إلى امتلاك كافة المهارات المطلوبة. وبدلاً من ذلك، يتتألف فريق الرقابة المثالي من أعضاء فريق يتمتعون بمجموعة متنوعة من المهارات والقدرات والمعرفة للتأكد من أنه بإمكانه تنفيذ مهام الرقابة.

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة لديها بشكل جماعي المعرفة والمهارات والقدرات المهنية الازمة قبل أن يقوم الفريق بإجراء الرقابة.

و فيما يلي السبيل التي يمكن 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 ووفقًا لسياسات الجهاز الأعلى للرقابة.

• الالتزام بسياسات الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءاته في إجراء المهمة الرقابية.

يمكن للمدققين الحفاظ على معرفة معايير السلوك المهني وتوعاته من خلال:

• إكمال التدريب الدورى على عمليات الرقابة وإجراءاتها ومتطلباتها، و

• المشاركة في المؤتمرات والحلقات الدارسية لـ (1) مواكبة المعايير التقنية والمهنية و(2) توسيع نطاق المعرفة بمجال قضايا السياسة العامة التي يعمل فيها المدقق.

المصدر: فريق تطوير اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تطوير الانتسابي

تتضمن فرق الرقابة الفعالة أعضاء الفريق الذين يتمتعون

بما يلي:

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

المصدر: فريق تطوير اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تطوير الانتسابي

للرقابة تعين الموظفين ذوي المؤهلات الملائمة من حيث الدراسة والمعرفة بالخصائص المطلوبة. وب مجرد تعينهم، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تطلب أو تقتصر منهجاً تدريبياً محدداً للتأكد من أن المدققين المعينين لديهم المهارات والقدرات الازمة. 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 افتقر 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 الازمة 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 الداخلين 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 الداخلين في الجهاز الأعلى للرقابة خبراء قانونيين أو منقبين 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 الخبرير يتمتع بالكفاءة الازمة 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 الائتماسي

بمجرد تجميع فريق الرقابة وتحديد أصحاب المصلحة الأوليين، من المهم أن يحافظ جميع المشاركون 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 الإبداع وأن تكون مرتناً وواسع الجيلة، 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 مديرى المشروعات أو الخبراء الخارجيين؟

- ✓ تفصيم البحث.
- ✓ الإدارة المؤسسية.
- ✓ تعتمد الخبرة المتخصصة على موضوع الرقابة، مثل تكنولوجيا المعلومات أو الفضاء الإلكتروني أو الهندسة.

- ✓ أساليب التقييم العلمية.
- ✓ الخبرة القانونية.
- ✓ العلوم الاجتماعية.

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

## ما المقصود بالأهمية النسبية؟

### المعيار

ينبغى 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 البيانات التشريعية أو التنفيذية بهدف تقديم أعلى قيمة مضافة ممكنة. وبالإضافة إلى القيمة النقدية، تشمل الأهمية النسبية القضايا ذات الأهمية الاجتماعية والسياسية والامتنال والشفافية والحكومة والمساءلة. ومن الضروري للمدقق أن يضع في اعتباره أن الأهمية النسبية قد تختلف ويمكن أن تعتمد على منظور المستخدمين المستهدفين والأطراف المسئولة.

وقد تقدّم الخصائص الكامنة لعنصر أو مجموعة من العناصر في شكل أهمية نسبية بطبعتها، ومع ذلك قد يكون الحدث مهماً نسبياً بفعل السياق المحيط به عند حدوثه. وتؤثر اعتبارات الأهمية النسبية على القرارات بخصوص طبيعة إجراءات الرقابة وتوقيتها ومداها وتقدير نتائج الرقابة، وقد تشمل الاعتبارات مخاوف أصحاب المصلحة، والمصلحة العامة، والشروط التنظيمية، والأثار المترتبة على المجتمع. ولذا فإن اختيار المواضيع والمهامات الرقابية ذاتها بحاجة إلى مراعاة مفهوم الأهمية النسبية.

من الاعتبارات الأخرى التي ينبغي مراعاتها في تحديد الأهمية النسبية هي الشمولية، وهي الممارسة أو السياسة المتتبعة في دمج الأشخاص الذين قد يُستبعدون أو يهملون كالأشخاص الذين يعانون من الإعاقات الجسمية 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 بعداً 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، يُتحمل ألا تكون عمليات الجهات الخاضعة للرقابة بأكملها جوهريّة بالنسبة للرقابة، لذلك يجب عليك تركيز جهودك على الموضوع الجوهري ومحور عملية الرقابة. وقد تستغرق وقتاً طويلاً في جمع الوثائق المتعلقة بأحد المواضيع ولكن للاستفادة إلى أقصى حد من الموارد المتاحة، يتعين عليك دائمًا مراعاة الأهمية النسبية للوثيقة أو إجراء المناقشة عند القيام بالعمل. ونقدم 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 تناقش المراحل المختلفة لرقابة الأداء.

## التوثيق الرقابي



ينبغي للمدققين توثيق المهمة الرقابية بطريقة كاملة ومفصلة بالقدر الكافي.

المصدر: معيار الإبساي 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 وتقويم 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 منهجهاته أو القرارات المتعلقة بعوامل الخطر الجديدة المحددة أثناء الرقابة، والإجراءات المتخذة نتيجة لخلاف بين الجهة الخاضعة للرقابة والفريق وما إلى ذلك).

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

من المهم أن يكون لدى الأجهزة العليا للرقابة سياسات وإجراءات مناسبة تحدد المعايير الأساسية لوثائق الرقابة المطلوبة لمهمات رقابة الأداء التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة. وتحدد هذه السياسات والإجراءات المعايير المتعلقة بأنواع الملفات التي يجب الاحتفاظ بها والمدة التي يتم خلالها إنتهاء 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 لتمكن المدقق المتمرس الذي لا تربطه صله 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 بكلفة 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 مهمه 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؛
- الإيجابيات على الاستفسارات؛
- سجلات المناقشات أثناء مجموعات النقاش والمجموعات المرجعية؛
- سجلات التحليل؛
- الوثائق المتعلقة بأصحاب المصلحة الرئيسيين وعمليات مراجعة الإدارة لمسودات التقارير؛
- بعد التقرير النهائي مرجعياً 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 يتتوفر هذا الدليل في الملف.

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

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

وسيظل 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 وثائق الرقابة بالإضافة إلى أي عمليات ومنهجيات سيسخدمها 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 للتخلص إلكترونياً ولكن لا يزال من الضروري حفظها وتخزينها لضمان التوثيق الصحيح لمهمة الرقابة. على سبيل المثال، يمكن 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، يمكن التأكد من استخدام الإجراءات الصحيحة لحفظ على سرية الوثائق وأوراق العمل وحفظهما بشكل آمن. وفيما يلي نموذج لهيكل المجلد الإلكتروني الأساسي لمراقبة الأداء. يمكن تطبيق 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.

## الإشراف على الرقابة

### **المعيار**

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

المصدر: معيار الإيساني 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 يتسعى لجميع المدققين تطوير قدرتهم على إجراء مهام الرقابة بشكل فعال.

### **ما العناصر التي يتألف منها الإشراف على الرقابة؟**

- ✓ ضمان استيعاب جميع أعضاء الفريق لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها.
- ✓ تناول المسائل الهامة التي تنشأ أثناء الرقابة ومعالجتها.
- ✓ تقديم الدعم للمدققين عند الحاجة إلى التغلب على التحديات.
- ✓ تقديم الدعم العملي في حل المشاكل التي تنشأ.
- ✓ تحديد المسائل التي تتطلب مزيداً من الخبرة للمراجعة.
- ✓ مراجعة العمل الرقابي والموافقة عليه.
- ✓ متابعة النقدم المحرز في المهمة الرقابية لضمان استيفاء الميزانيات والجدوال الزمنية.

المصدر: الدليل التوجيهي 82 / 3910

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 وتدعيم نتائج ووصيات الرقابة؛
- تضمن تطوير الموظفين لكتفائهم المهني.

تمتلك بعض الأجهزة العليا للرقابة مكتبًا مركزيًا يراجع مخرجات جميع مهام الرقابة للامتنال للمعايير الرقابية بعد إجراء المراجعة الإشرافية. وتتضمن مراجعة المكتب المركزي، على سبيل المثال، أن تكون النتائج والاستنتاجات والتوصيات مدروسة 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، يتبعن عليك كمدقق الالتزام بمتطلبات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالإشراف. على سبيل المثال، يمكنك تقديم وثائق الرقابة للمشرف لمراجعتها وإدخالها. كما يتبعن عليك التمتع بالقدرة على التقبل والاستجابة بشكل ملائم لأى توجه وتدريب ومراقبة وملحوظات من المشرف وأن تسعى إلى تحسين كفاءتك المهنية وأدائك باستمرار.

### ما مخاطر الرقابة والتأكيد؟

#### 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 3000/32 و 52

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 عده مرتبطة برقابة الأداء كما هو موضح في **الشكل 6**. ويجب على الجهاز الأعلى للرقابة ومدققيه تقديم تأكيدات لمستخدميه بأن هذه المخاطر يتم تقليلها وإدارتها على النحو المناسب.

## الشكل 6: المخاطر الشائعة في رقابة الأداء

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>الاستنتاجات غير الصحيحة أو غير المكتملة</b></p> <p>يتوصل المدققون إلى استنتاجات رقابية غير صحيحة أو غير مكتملة ويقدمون توصيات لا تركز على الموضوعات الضرورية أو المناسبة.<br/>وقد يحدث ذلك نتيجة لعدة عوامل، مثل التقييم غير الكافي للأدلة وعدم اتباع إجراءات المراجعة الملائمة والضرورية.</p>                                                                                                                                                 |
| <p><b>المعلومات غير المتوافرة</b></p> <p>يُخفق المدققون في تضمين وتقدير الأدلة المخالفة، وتتحديد 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 إيصال التحديات أو العوائق التي تواجهها الجهة أو تقييم أداء الجهة دون الرجوع إلى المعايير المقبولة.</p>                       |
| <p><b>لا توجد قيمة مضافة للمستخدمين أو قيمة مضافة محدودة نتيجة للمهمة الرقابية</b></p> <p>أخفق المدققون في تقديم المعلومات أو المعرف 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 ل مختلف أصحاب المصالح.</p>                                                                                                                                   |
| <p><b>الصعوبات المحتملة في الحصول على المعلومات الجيدة</b></p> <p>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 موثقة). 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 وإجراءها.</p> |
| <p><b>التحليل غير الكافي</b></p> <p>لا يجري المدققون التحليلات الكافية بسبب الافتقار إلى الخبرة أو معايير الرقابة أو الوصول إلى المعلومات. عند إلقاء العناية الواجبة أثناء مرحلة التخطيط، يمكن تلافي المخاطر المرتبطة بانعدام الخبرة ومعايير الرقابة والتي قد تظهر عادة في المهمة الرقابية.</p>                                                                                                                                                      |
| <p><b>هدف المعلومات أو الحجج ذات الصلة</b></p> <p>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 الحاجة الهامة الواردة في استنتاجات الرقابة.</p>                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>وجود مخاطر الاحتيال وإساءة استخدام الموارد وأو الممارسات غير المنتظمة</b></p> <p>لا يقيّم المدققون ما إذا كان خطر الاحتيال هاماً في سياق هدف (أهداف) المهمة الرقابية وأو فشلوا في الإبلاغ عن الاحتيال. والتجاوزات سريعاً. وفي حالة وجود احتيال، يتم تشجيع المدقق على اتباع إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالاحتيال.</p>                                                                                                               |
| <p><b>التعقيبات الجوهرية وحساسيات السياسة</b></p> <p>لا يتعامل المدققون بشكل مناسب مع الموضوعات المعقدة للغاية والحساسة سياسياً، وقد يقوسون هذا من مصداقية تقرير الرقابة والجهاز الأعلى للرقابة بشكل خطير.</p>                                                                                                                                                                                                                                       |

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



يتعين على المدققين وفرق الرقابة  
السعى لإدارة مخاطر الرقابة وتوفير  
الضمانات من خلال التأكيد 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  
لتتنفيذ 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 يتاسب مع المخاطر؛
- تحديد المسؤولية والمساءلة الواضحة على  
جميع المستويات لإدارة الجودة طوال مهمة  
الرقابة، بما في ذلك تصميم الرقابة، والتتوظيف  
ومشاركة أصحاب المصلحة ووضع الرسائل،  
ومراجعة المنتج.

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

إن مفهوم تأكيدات الرقابة جزء لا يتجزأ عن مفهوم مخاطر الرقابة، إلا أنه لا ينحصر في العادة من مدققي الأداء تقديم تأكيد رأي عام، كالرأي حول القوائم المالية، حول تحقيق الهيئة الخاضعة للرقابة للاقتصاد والكفاءة والفاعلية (معيار 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 مدروسة 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 ومقولة، 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، وهذا يكون المدقق قد تأكيداً (الدليل التوجيهي 3910/32). ولابد 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 إستراتيجيات 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 تقديمها بعدة عوامل، ولكن من المهم بصورة خاصة قدرة فريق الرقابة الخاص بك على:

- وضع تصميم رقابة الجودة الذي يشمل نطاق الرقابة ومدى ملاءمة إجراءات جمع الأدلة؛
- فهم موضوع الرقابة بالقدر الكافي لإدارة مخاطر الرقابة والتصميم بفعالية. يتعين على فرق الرقابة الأخذ في عين الاعتبار شروط الموضوع ومستوى ثقة المستخدمون 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 و5.

## 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: معيار الإيساي 3000/55 و 3000/59 و 3000/61 و 3000/49 ومعيار الإنترساي 20-P، 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، وبعد التواصل مع جميع الهيئات المعنية أمرٌ في غاية

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

- الاجتماعات الحضورية 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 أولى لمناقشة أهداف الرقابة وأسلوبها 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 يتم مناقشة مسودة نتائج الرقابة وهناك فرصة للهيئة محل الرقابة لتقدير التعليقات والمعلومات الإضافية وأنشاء تواصليم مع الجهة الخاضعة للرقابة، من بينهم أن يكون المدققون:
- محترفون ومحترمون ومهذبون؛
- ضمان الحفاظ على استقلاليتهم ونزاهتهم.

المصدر: فريق تنمية اللغة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتساب

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 بالمهمات 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 ومساعدة في ضمان قدرة فريق الرقابة على تحقيق هدف (أهداف) الرقابة وإجراء الرقابة ذات الجودة العالمية. وقد يتضمن التواصل توصيل المعلومات ذات الصلة بمهمة الرقابة وتزويد الإدارة والمكلفين بالحكومة بملحوظات في الوقت المناسب حول النتائج والاستنتاجات المحتملة، وقد تقدم الأجهزة العليا للرقابة الحد الأدنى من المتطلبات بشكل عام لمدققيهم فيما يتعلق بالتواصل مع الجهات الخاضعة للرقابة. على سبيل المثال، يمكن لدليل الجهاز الأعلى للرقابة توجيه المدققين عندما يتبعون 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 ومحايد.

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 مهمة 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 يتبعون مراقبتها؛ التعهدات الحكومية والمنظمات و/أو البرامج المراد تضمينها في المهمة الرقابية؛ يعد الوصول إلى الوثائق والبيانات والمعلومات السرية/الحساسية 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، ويفضل أن يكون ذلك أثناء التخطيط الرقابي.
- عقد اجتماعات محدثة مع الجهات الخاضعة للرقابة خلال فترة مهمة الرقابة والنظر في ملاحظاتها. غالباً ما تتطور مهام الرقابة كلما زادت معرفة فريق الرقابة حول الموضوع وكلما تم الحصول على المعلومات وتحليلها. وينبغي للمدقق تزويد الجهات الخاضعة للرقابة بالتغييرات الهامة في الجانب 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؛

- 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 مجذبة في الحكومة وقد يزيد من تأثير الرقابة. يمكن 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 يتطلب عليك الحفاظ على الاستقلالية والنزاهة دائمًا 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 اللازمية لإجراء مهمة الرقابة والتشاور مع أصحاب المصلحة داخل الجهاز الأعلى للرقابة كالخبراء أو الخبراء في مجال المنهجيات خلال كافة مراحل الرقابة. ومن المهم أيضًا التعامل مع أصحاب المصلحة من خارج الجهاز الأعلى للرقابة. وقد يشمل أصحاب المصلحة المحتملون خارج الجهاز ما يلي:

- الأوساط الأكademية والتجارية؛
- الهيئات الدولية؛
- المدققون الداخليون؛
- المواطنين 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.

بعد التواصل مع أصحاب المصلحة أمرًا هامًا لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة وفرق الرقابة على حد سواء، على سبيل المثال، يتبعن على الأجهزة العليا للرقابة إقامة علاقات جيدة مع مختلف المنظمات لتعزيز التعاون المثمر.

بالإضافة إلى ذلك، يتبعن عليك كمدقق بذل قصارى الجهد للحفاظ على العلاقات المهنية الجيدة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين في المهمة الرقابية، ودعم إمكانية الوصول إلى تدفق حر وصريح من المعلومات بقدر ما تسمح به متطلبات السرية وإجراء مناقشات في جو من الاحترام والتفاهم المتبادل للأدوار والمسؤوليات الخاصة بكلٍ من أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من أهمية التواصل مع أصحاب المصلحة، إلا أنه يجب لا يؤثر هذا التواصل على استقلالية وحيادية مهمة الرقابة أو الجهاز الأعلى للرقابة. فعلى سبيل المثال، قد يكون لدى جهازك الأعلى للرقابة سياسات وإجراءات تملئ 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 جهوداً معقولة للنظر في احتياجات الجمهور ووسائل الإعلام في طلبها للحصول على معلومات حول عمل الجهاز. ويجب أن تتسم معاملة الأجهزة العليا للرقابة لكافة وسائل الإعلام - المطبوعة أو الإلكترونية أو المحلية أو الوطنية أو الدولية على حد سواء - بالتوزن والعدالة.

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

### **تخطي مبادئ إجراء رقابة الأداء الجيدة مجمل مهامك، لذا، عليك أن تذكر دائماً ...**

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

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

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

بالإضافة إلى المبادئ العامة التي تم التوصل إليها من معايير الإيسayı 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 الإيسayı في حال عدم تنفيذ هذه الإجراءات. ومع ذلك، توصي مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة بأن تقوم بتعظيم التأثير الرقابي والاعتبارات الشمولية في جميع مراحل عملية رقابة الأداء لتعزيز قيمة الجهاز الأعلى للرقابة وفائده.

### 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 ونتائجها. يوضح **الشكل 7** شكل سلسلة القيمة في حالة إجراء مهام رقابة الأداء.

الشكل 7: سلسلة القيمة لمخرجات الجهاز الأعلى للرقابة ونتائجها



بالرغم من سيطرة الأجهزة العليا للرقابة على مخرجات الجهاز الأعلى للرقابة، إلا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على نتائج الجهاز الأعلى للرقابة ومساهمته في إحداث تأثير. الأجهزة العليا للرقابة جزء من النظام البياني، ويلعب السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في الدولة والعديد من أصحاب المصلحة مثل الهيئات التشريعية والتنفيذية ومنظمات المجتمع المدني والمجالات الأكademية 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، توصي بإدراج اعتبارات تأثير الرقابة طوال مهمة الرقابة. يمكن أن يحدث ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة الرئيسة والإجابة عنها خلال المراحل المختلفة لرقابة الأداء.

## الأسئلة الرئيسة

- ما هو التأثير الرقابي المتوقع من عملية رقابة الأداء؟
- هل سيُسمم 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 تأثيراً إيجابياً شاملًا للمهتمين؟
- 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 الإيسي

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

## تعظيم اعتبارات الشمولية في عمليات رقابة الأداء

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

يُعد إدماج المهتمين أمراً مهماً في كل من النتائج وعمليات صنع القرار في الحكومة، إذ تسعى رقابة الأداء إلى المساهمة في الحكومة الفعالة وتقدير الخدمات، فمن المهم فحص ما إذا كان المكلفين بالحكومة يশملون 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 تأثيراً مباشراً على المهمشين. استناداً إلى الأولويات الوطنية، يمكنك أن تقرر اختيار الموضوعات ذات الأولوية العالية التي تؤثر تأثيراً مباشراً 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. وتكون هذه المشاركة مفيدة أيضاً لقدرة على صياغة توصيات الرقابة ذات الصلة.
- فهم تأثير الرقابة على القطاعات المهمشة. يمكن أيضاً 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 الإنوساي

# عملية رقابة الأداء

## خطوات ومفاهيم مهمة



الخطوة 6  
متابعة نتائج  
الرقابة

الخطوة 5  
كتابه التقرير

الخطوة 4  
إعداد النتائج والاستنتاجات  
والنوصيات

الخطوة 3  
إجراء مهمة  
الرقابة

خطوة 2  
تصميم  
الرقابة

الخطوة 1  
اختيار موضوع الرقابة

### 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 مواجهات الرقابة هامة وقابلة للرقابة وتتماشى مع اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة.
- فحص بينة الرقابة بإجراء تحليلات للمخاطر والمالية والسياسات.
- إعطاء الأولوية لمواجهات الرقابة وتحديد الأولويات القصوى للجهاز الأعلى للرقابة.
- اختيار موضوع لفريق الرقابة.



الاعتبارات الشاملة



## الخطيط لمهمة الرقابة

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



- ✓ المنهجية المعنية بالنتائج: هل يتم تحقيق النتائج؟
- ✓ النهج المعنى بالمشكلة: ما هي أسباب المشاكل القائمة؟
- ✓ النهج المعنى بالتنظيم: 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.



الأهمية النسبية

مخاطر الرقابة  
وضماناتها

## إعداد النتائج والاستنتاجات والتصصيات

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



- ✓ الشرط
- ✓ المعيير
- ✓ البيب
- ✓ التأثير

التوثيق  
والإشراف

التواصل

## 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.



## 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**  
تبليغ الأهداف وتحقيق  
النتائج المرجوة



**الكفاءة**  
الاستفادة القصوى من  
الموارد المتاحة



**الاقتصاد**  
خفض التكاليف



## تلخيص

مراجعة التوازن بإبلاغ  
النتائج الإيجابية و  
أوجه القصور.

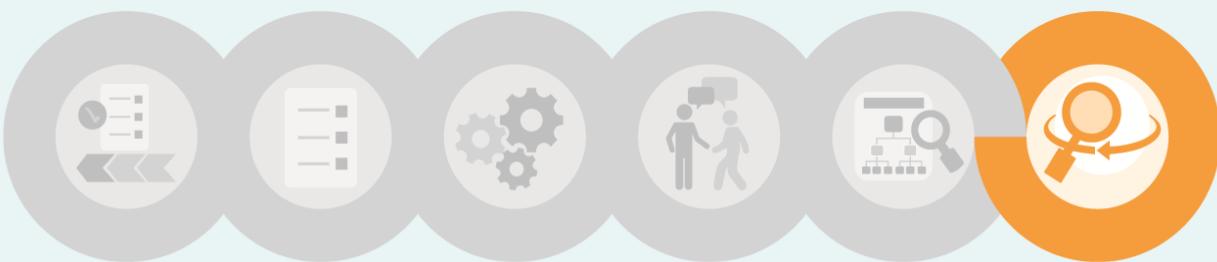
مراجعة الشمولية  
في مرحلة التصميم  
والإجراء وإعداد  
التقارير

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

ال التواصل مع الهيئات  
الخاضعة للرقابة  
طوال مهمة الرقابة

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

#### كيف تحدد موضوعات رقابة الأداء؟



خطوة 6

خطوة 5

خطوة 4

خطوة 3

خطوة 2

**الخطوة 1**

#### اختيار موضوع الرقابة

- إدراك اهتمامات وأولويات الوزارة والهيئة التشريعية والحكومة أو أصحاب المصلحة الآخرين مثل منظمات المجتمع المدني أو الجمهور.
- استخدام معايير الاختيار لتتأكد 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.

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 لأخر. من المهم بالنسبة لك، كمدقق، 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 (إيساي) 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 أن الرقابة على أحد الموضوعات ليس مسؤولية جهة واحدة خاضعة للرقابة؟
- ما المعايير التي تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة لاختيار موضوعات عمليات رقابة الأداء؟

## ما عملية التخطيط الإستراتيجي؟

### المعيار

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

المصدر: معيار الإيساني 3000/89

إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف طويلة الأمد للجهاز الأعلى للرقابة والتعرف على أفضل الأساليب المحتملة لتحقيقها.<sup>11</sup> يمكن 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 الإيساني 92/3000). كجزء من هذه العملية، يجري الجهاز الأعلى للرقابة أبحاث لتحديد المخاطر الرئيسية ونطاق المشكلات التي تمثل أهمية. يُجري الجهاز الأعلى للرقابة تحليلًا لهذه الموضوعات لتحديد أداء الرقابة التي تحظى باهتمام أكبر لدى الجمهور، والحكومة والجهة التشريعية وتلك التي يمكن أن تضيف أكبر قيمة ممكنة.

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

### تتمثل غايات خطة الرقابة الإستراتيجية عادةً في:

... إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة والهيئة التشريعية بأوليويات رقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة؛

... توفير أساس ثابت للإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة لتحديد الاتجاه لتغطية مهام الرقابة المستقبلية؛

... وضع برنامج عمل يمكن تحقيقه باستخدام الموارد المتاحة؛ و

... فهم المخاطر التي تواجه الجهات الخاضعة للرقابة ومراعاة هذه المخاطر في اختيار موضوع الرقابة؛

وضع أساس المسائلة في الأجهزة العليا للرقابة.

... تحديد مهام رقابة الأداء و اختيارها وإمكانية تحسين مستوى المسائلة والإدارة في القطاع العام؛

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

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

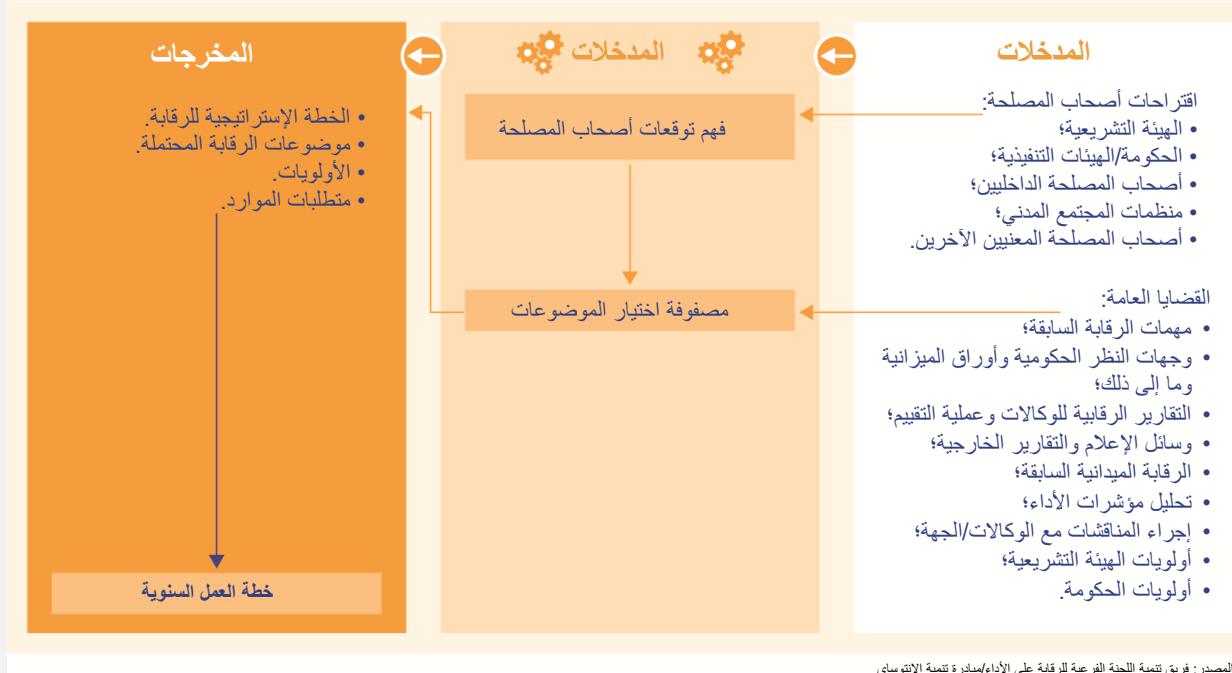
تُستمد موضوعات الرقابة من مصدرين أساسيين:

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

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

<sup>11</sup> وينتظر ذلك عن الخطة التشغيلية أو الخطة الإستراتيجية التنظيمية. ومع ذلك، سُخر 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 تزعزع 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 المعددة؛
- 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 (معايير الانتساوي P-12 / المبدأ 5). أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي، يمكن لأساليب مثل تحليل المخاطر وتقييم المشكلات المساعدة في هيكلة العملية. ومع ذلك، ينبغي أن يُستكمّل الحكم المهني ليعكس اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة والتتأكد من اختيار موضوعات رقابة مهمة وقابلة للرقابة (معايير الإيساوي 3000/93). إذا تعرّفت على المخاطر مبكراً، وقّمت 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 برنامجاً سنوياً لاستكمال تقييمات المخاطر للكيانات التي قامت بمراقبتها، وتساعدهم 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 شيوعاً، في حين يصف الشكل 10 آلية سير العملية في الجهاز الأعلى للرقابة في زامبيا.

## الشكل 9 : طرق تحديد موضوعات الرقابة المحتملة

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p>ترابق الأجهزة العليا للرقابة القضائية 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 لقضايا.</li></ul> <p>مراقبة المجال عملية مستمرة تضمن امتلاكك وامتلاك الجهاز الأعلى للرقابة المعلومات المحدثة بما يحدث في المجتمع وعن المجالات التي قد تحتاج إلى مزيد من الدراسة.</p> | <p><b>فحص بنية القطاع العام</b></p>    |
| <p>تهتم الأجهزة العليا للرقابة بالإعلانات والمنشورات الرسمية التي ستؤثر على الجهات الخاضعة للرقابة. وفيما يلي قائمة المعلومات التي قد تفاصلها:</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 القormية 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 حدتها الانتسابي.</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 المالية 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

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

على سبيل المثال:

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

## نظارات عامة

تهدف عادة النظرة العامة (والمعروفة أيضاً بالاستطلاع العام) إلى استيعاب غاييات 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 نظارات عامة عن:

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

قد تكون النظرة العامة مصدراً مرجعاً قيماً عند تقديم مقتراحات 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.
- غaiيات الجهة الخاضعة للرقابة.
- الترتيبات التنظيمية.
- علاقات المسائلة.
- الأنشطة المنفذة.
- طبيعة ومستوى الموارد المستخدمة.
- الإجراءات وأنظمة التحكم المستخدمة.

## دراسة وجهات نظر المواطنين

تهدف الأجهزة العليا للرقابة إلى معرفة وجهة نظر المواطنين حول أداء الجهة الخاضعة للرقابة وكيفية تأثير مصالحهم بهذا الأداء.

يمكن أن يكون المواطنون مصدرًا لأفكار رقابة الأداء ومصدراً لطلب إجراء مهامها وأن يكونوا مستخدمي 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.

يتبعن 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 ينتفعون بإمكانية وصول مماثلة إلى البرنامج وماهية شعور المشاركين من الجنسين حول تجربتهم في البرنامج. وفي حالة تحديد الفوارق الجوهرية في الخبرات والنتائج للمجموعات الاجتماعية المختلفة، فيمكنك عندئذ التحقق مما إذا كانت توجد أي تغييرات من شأنها أن تجعل الخدمات أكثر شمولًا.

عند النظر في ما إذا كان موضوع الدراسة مادياً أم لا، يجب عليك مراعاة مخاوف أصحاب المصلحة، والمصلحة العامة، والشروط التنظيمية، والأثار المجتمعية.

## التنسيق مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين

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

يمكنك الحصول على اقتراحات حول مواضيع الرقابة من خبراء الرقابة والأطراف ذات الصلة في الحكومة والمدققين الداخليين في الجهة الخاضعة للرقابة.

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.

وقد تكون المنظمات غير الحكومية مصدرًا مفيدًا للأفكار. وأجرت هذه المؤسسات بعض الابحاث عن طريق عمل استطلاعات ودراسات جدوى، كما أن لديها مجموعة كبيرة من الاتصالات ذات الصلة.

## النقاشات والتقييمات الداخلية في الجهاز الأعلى للرقابة

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

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.

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

وستناداً 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 واستثنائه 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 تتقى 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 تطبق عليها، يجب أن يضمن الجهاز الأعلى للرقابة الاحتفاظ باستقلاليته، ما لم ينص القانون الوطني على خلاف ذلك، فإن الخيار النهائي بشأن إجراء الرقابة وكيفية تحديد غايات البحث الرئيسية للرقابة يجب أن يكون دائمًا للجهاز الأعلى للرقابة، وليس لأصحاب المصلحة الخارجيين. (معايير الانتوسياسي 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، يمكنك التأكد أن التقرير الرقابي مفيد ومفهوم. على سبيل المثال، يجب أن تفك في القضايا والنتائج التي تعد جوهرية لقراء التقرير. كما أشير من قبل، يمكن تعريف الأهمية النسبية بأنها الأهمية ذات الصلة أو أهمية مسألة ما في ضوء السياق الذي تناقش فيه. بالإضافة إلى القيمة النقية، تشمل الأهمية النسبية القضايا ذات الأهمية الاجتماعية والسياسية والالتزام والشفافية والحكمة والمساءلة. (معايير الإيسayı 3000/84)

لتقدم أكبر قدر ممكن من القيمة، يراعي المدقق الأهمية النسبية في جميع مراحل عملية الرقابة بما في ذلك الجوانب المالية والاجتماعية والسياسية للموضوع (معايير الإيسayı 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 يتطرق حكمك بعنصر فردي أو مجموعة من العناصر.

## لماذا قد يرى أحد الأجهزة العليا للرقابة أن 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 وتحطيط الجهات المسئولة (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 وسيتعين عليهم التنسيق معاً لتحقيق النتائج المرجوة.

يتزاي 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 ينبع 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 وزارة - الصحة والزراعة العمل معاً. من الممكن جداً أن ترغب وزارة الزراعة في تعزيز مكاسب المزارعين ببيع منتجات اللحوم بالخارج، رغم أن 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 علمية 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 متعددة، يمكنها 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 الجهات العامة؛
- تحديد الموضوعات التي لم يتولى أحد مسؤوليتها. للمساعدة في العثور على هذه الفجوات، يمكن تحديد أسلوب مفيد لحدود المسؤوليات التي تنشأ في نشاط أو موضوع معين. يمكن الاستعانة بتحليل المسئولية والمساءلة والاستشارة والتبلیغ للقيام بذلك.<sup>12</sup>

ترغب الأجهزة العليا للرقابة أيضاً أن تنظر 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 الضحمة في التقارير المتعددة. على سبيل المثال، أكدت كلًا من المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) والولايات المتحدة، مع بدء الدول في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، على أن الأجهزة العليا للرقابة يمكن أن تسهم في نجاح جدول الأعمال الجديد الخاص بالتنمية المستدامة بالتدقيق على مدى الاستعداد في تنفيذ

<sup>12</sup> يُعد تحليل المسئولية والمساءلة والاستشارة والتبلیغ أحد الأدوات التي تحدد، 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



يختار 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، يحدد الجهاز الأعلى للرقابة أولوياته لتوزيع موارده ووقته بفعالية وكفاءة. ينص معيار الإيساي 3000 بالنظر لاختيار موضوع مهمة رقابة الأداء، على أنه يتبعن 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 الالزامية لتنفيذ مهمة الرقابة؛
- إذا ما كان موضوع الرقابة يتماشى مع صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة؛
- ومدى تعظيم التأثير (المالي أو غير ذلك) للرقابة.

يمكن 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 أن 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

| المادة                                                               | 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 والحكمة والمساءلة.                                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القابلية للرقابة                                                     | هل الموضوع قابل للرقابة؟ هل يمكن راقبته من الناحية العملية؟ هل يقع ضمن اختصاص 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 وأو كفاءة أنشطة الحكومة وأو فعاليتها؟                                                                                                                                                                    |
| المخاطر التي يتعرض لها الجهاز الأعلى للرقابة                         | هل يوجد مخاطر إستراتيجية أو مخاطر متعلقة بالسمعة في حال عدم فحص موضوع الرقابة؟                                                                                                                                                                         |
| الهيئات التشريعية أو المصلحة العامة                                  | هل سيعالج رقابة الموضوع أمراً قانونياً أم سيكون مفيداً للمجتمع؟ على سبيل المثال، هل متتساعد 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 الناشط الجديد؟                                                                                                                              |
| العمل الرقابي السابق                                                 | هل خضع الموضوع للرقابة من قبل؟ هل يستحق راقبته 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 الاتساعي

استناداً إلى المعايير التي تم مناقشتها أعلاه، يمكن تصنيف موضوعات الرقابة المحتملة وتحديد أولويتها. من المهم إبراز حاجتك إلى الحكم المهني في عملية الاختيار. يُقدم الملحق 4 مثلاً على اختيار موضوع الرقابة باستخدام مصفوفة اختيار مصفوفة اختيار موضوع الرقابة. أظهرت نتيجة العملية الحسابية أنّ هناك أداة يُمكنها المساعدة في التعرف على الموضوعات المهمة ليتم مراقبتها إلا إنها لا يمكن 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. يمكن للإدارة العليا مراجعة جميع الآراء لمعرفة الآراء التي تناسب أولوياتها الإستراتيجية. يوضح الشكل 12 كيفية استخدام الملخص.

## الشكل 12. ملخص بسيط لموضوع الرقابة

| العنوان                                     | إدارة النفايات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السياق                                      | تشكل إدارة النفايات الصلبة قضية حيوية تتعلق بجودة الحياة والصحة للمواطنين. تتفق الحكومة مبلغًا متزايدًا عليها، وتعامل في أغلب الأحيان مع مقدمي الخدمات من القطاع الخاص.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الأساس المنطقى                              | لم ينظر الجهاز الأعلى للرقابة إلى الموضوع في السنوات الثمانى الأخيرة. منحت الحكومة مؤخرًا عقداً كبيراً، على مدار السنوات الخمس المقبلة إلى شركة ذات تاريخ سيء فيما يتعلق بأداء عقود الخدمة العامة الأخرى وذات الوضع المالي الضعيف.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ما يمكن أن تتحققه<br>المهام الرقابية        | ستتطرق المهام الرقابية فيما إذا كانت الوزارة تحصل على قيمة جيدة من عقودها مع موردي القطاع الخاص للاستفادة مستقبلاً. على سبيل المثال، سنراجع فعالية عملية التوريد. وقد يؤدي التدخل المبكر أيضاً إلى تحسين النتائج الصحية للمواطنين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المخاطر الرئيسية                            | <p>قد يجدونا نجري رقابتنا في وقت مبكر جداً من سريان العقد الجديد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>خبرينا الداخلي الخاص بالتعاقد التجاري سيذهب في إعارة لمدة عام، لذا لن يتمكن من المساعدة في مهمة الرقابة.</li> <li>لدينا بالفعل مهتمان رقابيان مخطط لهما في الوزارة، لذا فقد يشعرون أن عباء الرقابة مرتفع للغاية.</li> <li>سيتعين علينا إيجاد أساس دولي مقنع للمقارنة يمكننا من خلاله قياس الأداء.</li> <li>عند تقدير 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 سلبية مباشرة بين سوء إدارة النفايات ومستويات الأمراض الوطنية. يتبعنا الانتباه الشديد إلى العوامل الأخرى التي قد تساهم في زيادة معدلات الإصابة بالمرض.</li> </ul> |
| لجنة الحسابات العامة/<br>الاهتمام البرلماني | يهتم البرلمان للغاية بهذا الموضوع. ذكر العديد من أعضاء البرلمان في المناوشات التي جرت مؤخراً أن النظام الحالى 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 تسعه أشهر، وتقدم التقارير بحلول سبتمبر 2020.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

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

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

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

... اختيار مواضع الرقابة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة وذلك عن طريق تطبيق الموضوعات المحتملة وإجراء الأبحاث؛

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

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

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

## الفصل 4

### كيف تصمم مهمة رقابة الأداء؟



#### التخطيط لمهمة الرقابة

- تحديد معايير الرقابة المناسبة لقياس أداء الجهة المشولة بالرقابة مقابل الأداء المرجو.
- إعداد منهجية لتجهيز جمع وتحليل المعلومات.
- توثيق التخطيط، باستخدام مصفوفة مثلاً، ووضع جدول زمني للمشروع.
- إجراء دراسة مسبقة لهم موضوع الرقابة بشكل أفضل.
- إعداد الغاية (الغايات) لتحديد سبب الرقابة.
- تحديد منهج الرقابة.
- صياغة أسلمة الرقابة لتجهيز المجالات المحددة للرقابة.

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

يختلط المدقق لمهمة الرقابة على نحو يُسمى في الوصول إلى رقابة عالية الجودة ويتم تنفيذها على نحو يتسم بالاقتصاد والكافأة والفعالية وفي الوقت المناسب ووفقاً لمبادئ الإدارة الجيدة للمشاريع.

المصدر: معيار الإيساني 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) والمواضيعات والمعايير والمخاطر والمنهجية. يُعد إعداد خطة رقابة جيدة أمراً مهماً لوضع أسس تقييم الاقتصاد والكافأة والفعالية في مهمة رقابة الأداء.

على النحو الوارد في هذا الفصل، ينطوي التخطيط للرقابة على العديد من الخطوات المتعاقبة إلا أنه يتبع إعادة النظر في الجوانب المتعلقة به طوال مهمة الرقابة استجابة للمعلومات المتغيرة والموارد والجداول 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 تثير المخاطر أثناء إعداد الرقابة؟
- كيف تحدد الأطر الزمنية والموارد اللازمة لرقابة الأداء؟
- كيف توثق خطة الرقابة؟
- كيف تُشرك أصحاب المصلحة الداخلين والخارجين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟

## كيف تجري دراسة مسبقة على موضوع الرقابة؟

### المعيار



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

المصدر: معيار الإيساي 3000/99

يتبع علىك، كمدقق، اتخاذ خطوات لضمان حسن التخطيط للرقابة، وحتى يتسع لك القيام بذلك، سيعين عليك جمع المعلومات حول موضوع الرقابة وأعمال الجهات الخاضعة للرقابة. يمكنك البدء بالقيام بالأعمال التمهيدية 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. يمكن تسمية هذا العمل التمهيدي بالدراسة المسبقة. وأنشاء خطوة ما قبل الدراسة، ستحاول تحديد ما إذا كانت هناك شروط لإجراء مهمة رقابة ناجحة.

سيتعين عليك تحديداً 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 والإهار وسوء استخدام. من المهم أيضاً 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 مهام الرقابة، في حين يرى البعض الآخر أنها جزء من مرحلة تخطيط مهمة الرقابة. ويتعين عليك الامتنال لمنهجية الجهاز الأعلى للرقابة عند إكمال هذه الخطوة.

  
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

من المهم تكوين فهم سليم لموضوع الرقابة بالإضافة إلى سياقها وتأثيراتها المحتملة لتسهير عملية تحديد المسائل الرقابية ذات الأهمية وتحمل المسؤوليات الرقابية المُكلَف بها. تُعد عملية رقابة الأداء عملية تعليمية تنتهي على تكييف المنهجية كجزء من الرقابة ذاتها. (معيار الإيسي 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 المعول 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 للتقييم الأداء؛ و
- مدى شمولية الأنشطة لجميع الأطراف المتأثرة.

سيتعين عليك جمع هذه البيانات طوال عملية الرقابة، ومع ذلك، يتطلب جمع معظم هذه المعلومات الأساسية في مرحلة مبكرة أثناء مرحلة الإعداد وإجراء مراحل أعمال الرقابة. ومع ذلك، يجب أن نضع في الاعتبار أنه يتطلب عليك وعلى فريقك الرقابي التخلص بالمرونة والواقعية في طرق الجمع التي تستخدم للحصول على هذه المعلومات. عند إجراء الدراسة المسبقة، سيتعين عليك على الأرجح جمع المعلومات من مصادر متعددة بما في ذلك المصادر المحددة في الشكل 13.

## الشكل 13: مصادر المعلومات



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، يتبعن عليك إتمام تحليلات أصحاب المصلحة حتى يُمكّنك 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 يتبعن عليك القيام بذلك لأصحاب المصلحة الخارجيين كالجمعيات 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 أولى. خلال هذا الاجتماع، ستتطرق إلى أصحاب المصلحة الأساليب الممكنة التي ستستخدمها، وغاية (غيات) الرقابة، وأسلحة الرقابة، وخيارات التخطيط، ونقطات الاتصال المحتملة الذين على علم بموضوع الرقابة. عند عقد هذا الاجتماع، فقد تفك 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. وبعدها الاجتماع أثناء الدراسة المسبقة، قد تجد أن أصحاب المصلحة أكثر قدرة على المساهمة في تطوير نطاق ومنهجية الرقابة. من المهم أن توثيق القرارات الرئيسية التي يتوصل إليها فريقك بسبب الاجتماع والاحتفاظ بها في ملفات الرقابة الخاصة بك.

إن إشراك أصحاب المصلحة الداخليين مثل الخبراء القانونيين والإقتصاديين أو الأفراد ذوي الخبرة الفنية في وقت مبكر في الرقابة قد يُمكّنك من سرعة التعرف على مصادر المعلومات والبيانات، ونقطات الاتصال، والمنهجيات التي يمكن أن تساعدهك في التخطيط لمهمة الرقابة الخاصة بك. من المهم أن توثيق القرارات الرئيسية التي يتوصل إليها فريقك عند الاجتماع مع أصحاب المصلحة وأن تحافظ بها في ملفاتك الخاصة بالرقابة.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة

 إن المجتمعات الأولية مع الجهة الخاضعة للرقابة تُمكّنك 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 والموقع التي تتوقع إجراء عملك فيها، من بين مهام أخرى. يُعزز الاجتماع مع المسؤولين من الجهات الخاضعة للرقابة أثناء الدراسة المسبقه 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 المجتمعات أيضاً فريق الرقابة الخاص بك من الاستماع إلى وجهات نظر المسؤولين وأخذها في الاعتبار في وقت مبكر من عملية الرقابة. كما هو الحال مع المجتمعات البدئية، 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 المسبقه

- ✓ 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 وأسلمة البحث وخيارات التخطيط ونقاط الاتصال المحتملة مع الإمام 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 خلفية من خلال مراجعة الوثائق الصادرة عن الجهة الخاضع 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 الانترنت

### كيف تحدد منهجية رقابة الأداء؟

#### المعيار



يجب على المدقق اختيار نهج معنى بالنتيجة أو المشكلة أو النظام أو مزيج منها.

المصدر: معيار الإيساني 3000/40

تعد المنهجية العامة للرقابة عنصراً رئيساً في أي عمل رقابي، وتشكل حلقة وصل هامة بين غاية (غايات) الرقابة وأسئلتها، وثمة ثلاثة 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.

**تقييم منهجية الرقابة المعنية بالنتائج** ما إذا كانت غايات النتائج أو مخرجاتها قد تحققت على النحو المنشود أو إذا كانت الخدمات توظف على النحو المنشود، ستعبر في هذه المنهجية عن النتائج التي حصلت عليها في شكل إنحراف عن معايير الأداء، ستهدف توصياتك إلى الحد من مثل هذه الانحرافات بمعالجة هذه الأسباب. ستدرس في منهجية 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 يتبعك العمل مع الخبراء لتطوير معايير موثوقة.

يسعى النهج المعنى 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

تسعي منهجية الرقابة المعنية بالمشكلة  
للإجابة  
عن أسئلة مثل:  
ما أسباب المشكلة؟  
إلى أي مدى يمكن للحكومة حل المشكلة؟

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

**تبعد منهجية الرقابة المعنية بالمشكلات** عموماً بمشكلة أولية قد تحتاج أو لا تحتاج إلى مزيد من التحقق أثناء مهمة الرقابة. لذلك، تُذكر 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.

تسعي منهجية الرقابة المعنية بالنظام  
للإجابة  
عن أسئلة مثل:

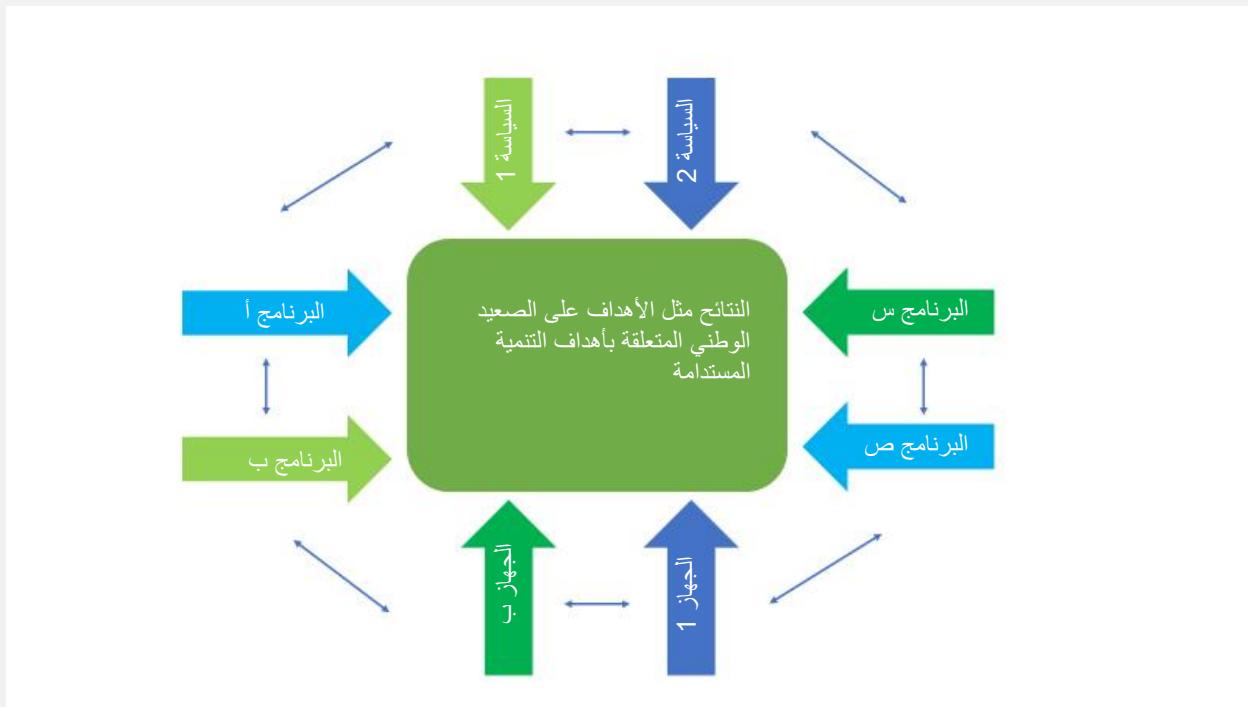
- ما هي أدوار ومسؤوليات الأفراد؟
- ما حركة المعلومات المهمة؟
- هل يوجد نظام مراقبة جيد؟
- هل يتم تقييم العمليات بشكل دوري وصحيح؟

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

**تفحص منهجية الرقابة المعنية بالنظام التشغيل الملائم لأنظمة الإدارات**، وفي حالة استخدامك لهذه المنهجية، قد تجد أن معايير الأداء ومبادئ الإدارة الجيدة ستكون مفيدة كمعايير لتقدير 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 الإدارات، 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 أيضاً دمج منهجيات الرقابة على النحو المنصوص عليه في معيار الإيساي 40/3000. على سبيل المثال يمكن أن تكون الرقابة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة مزيجاً من منهجيات الرقابة المعنية بالنظام والناتج. وسوف تستخدم مثل هذه الرقابة مجموع منهجيات الحكومة، تنقل 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 موضح في الشكل 14.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> يمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات حول مجموع منهجيات الحكومة في نموذج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة التابع لمبادرة تنمية الانتوساي [https://www.effectiveservices.org/assets/CES\\_Whole\\_of\\_Government\\_Approaches.pdf](https://www.effectiveservices.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 ومونتريو، أرانازو جيلان، 2020)

## كيف تصوغ (غاية) غايات مهمة الرقابة؟

المعيار

بعض المراقب بعض هدف (أهداف) الرقابة الواضحة التي تتعلق بمبادئ الاقتصاد والكفاءة وأد 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) المهام الرقابية لتحقيق الاستفادة القصوى والتأثيرات من المهام الرقابية ودمج مفهوم **الأهمية النسبية**، بالإضافة إلى تقييم **مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية** لموضوع الرقابة (يرجى الرجوع إلى الدليل التوجيهي 3910-42-35 والدليل التوجيهي 3920 / 24-30). عند تحديد غاية (غايات) الرقابة، يتبعن عليك النظر في صلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة الذي تتبعه وأسباب الرقابة.**

يمكنك تصور غايات الرقابة على أنها صيغ أو معايير محاباة تحدد هدف (أهداف) الرقابة، فهو يوفر الأساس اللازم لصياغة أسئلة الرقابة (كما نوقش لاحقا 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 ومحاباة 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 منهاجية الرقابة

| منهجية الرقابة          | الأمثلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منهجية المعنية بالمشكلة | <p><b>حماية موالٍ الأسماك</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملائم: تحديد سبب عدم تطبيق إدارة مصايد الأسماك والبيئة لقوانين مصايد الأسماك الرئيسية وسياسة الموارد.</li> <li>• غير ملائم: تحديد كافية 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>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| منهجية المعنية بالمشكلة | <p><b>التعليم للمستوى 12-K:</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>• ملائم: فحص سبب تقديم المدارس الثانوية العامة التي بها عدد أكبر من الطلاب في حالة فقر والمدارس الأصغر عدداً أقل من الدورات الأكاديمية.</li> <li>• غير ملائم: فحص سبب قيام المدارس في المناطق الفقيرة بتوفير التدريب المهني بدلاً من إعداد الطالب للكلية. تشير هذه الغاية إلى أن التدريب المهني يعد حلاً غير مجدي لمشكلة تعليم الطلاب الفقراء ولا يوفر الأساس للوصول إلى استنتاجات واضحة لا ليس فيها.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| منهجية المعنية بالمشكلة | <p><b>تقييم المسؤولين في قطاع الترفيه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملائم: تقييم مدى تنفيذ المسؤولين لأحكام ضريبة الدخل الرئيسية.</li> <li>• غير ملائم: تقييم مدى التزام قطاع الترفيه بأحكام قواعد ضريبة الدخل. لا تحدد هذه الغاية بوضوح من الذي يخضع للرقابة أو أساس الرقابة. كما أنها لا تحد النطاق بشكل واسع ولا يضع الرقابة في مكانها للتوصيل إلى استنتاجات واضحة لا ليس فيها. فهي تمثل 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: مجموعة شاملة من الأدوات، ولكن لابد من معالجة انخفاض امتصاص الأدوات والتوعيض المفترط</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملائم: تقييم مدى تنفيذ أدوات إدارة المخاطر والأزمات وتحقيق النتائج المرجوة.</li> <li>• غير ملائم: تقييم أدوات إدارة المخاطر والأزمات التي كانت أقدر من غيرها على تحقيق النتائج. تسعى هذه الغاية إلى إكمال التحليل المعنى بالنتائج دون معايير كافية لتحديد "أفضل النتائج"، حيث يكون النطاق واسع للغاية ولا تكون الغاية قابلة للتحقيق.</li> </ul> |
| منهجية المعنية بالنظام  | <p><b>تقييم استخدام المنح الحكومية للتعليم ومراقبة أنشطة متلقى المنح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملائم: تقييم مدى اشتمال أنظمة الوكالة على الضوابط الازمة لمراقبة كيفية استخدام متلقى المنح للأموال.</li> <li>• غير ملائم: تقييم ما إذا كانت الجهات تراقب متلقى المنح لضمان استخدام الأموال بشكل مناسب.</li> </ul> <p>لا تحدد هذه الغاية بوضوح نطاق الرقابة وتقدم الم موضوعية 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>• ملائم: تقييم إلى أي مدى تسمح الأنظمة الإدارية وإجراءاتها بالاستجابة السريعة والمناسبة بشكل كاف لكارثة تسونامي.</li> <li>• غير ملائم: تقييم ما إذا كان يمكن اتخاذ خطوات إضافية للاستجابة لكارثة تسونامي بشكل أكثر فعالية. تفترض هذه الغاية مسبقاً وجود استجابة ضعيفة ولا تحدد الهدف من الرقابة، مما يجعلها واسعة النطاق للغاية بحيث لا يمكن اتخاذ إجراءات بشأنها.</li> </ul>                                                                                                                                        |

المصدر: مقتبس من مكتب المدقق العام في كندا؛ والمحاسب المالي والمدقق العام بالهند؛ ومكتب المسائلة الحكومية في الولايات المتحدة

## كيف تصوغ أسئلة الرقابة؟

بعد إعداد غاية (غایات) الرقابة والمنهجية التي تتبعها، ستقوم بصياغة بعض أسئلة الرقابة لتوجيهه أعمال الرقابة الخاصة بك. ينبغي أن تنبثق أسئلة الرقابة من غاية (غایات) الرقابة العامة وعادة ما تكون أكثر تحديًّا لمعالجة الموضوعات التي ستصفها أو تقييمها أثناء الرقابة. ويكمِّن الهدف من أسئلة الرقابة التي تصوّغها هو تغطية كافة جوانب غاية (غایات) الرقابة. قد تساعدك إحدى المنهجيات المذكورة أعلاه في صياغة أسئلة الرقابة بشكل مختلف. كما كان الحال عند وضع غاية (غایات) الرقابة، ومن الضروري أن يفكِّر فريقك بعناية في صياغة أسئلة الرقابة لأنَّه 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 وليس متداخلة وشاملة بشكل جماعي في معالجة سؤال الرقابة العام (الدليل التوجيهي 3000/37).

تُعد صياغة أسئلة الرقابة إما وصفية (أي أنها تُقيم الظروف على أساس المعايير ويمكن أن تكون معيارية أو تحويلية) (الدليل التوجيهي 31-37/3920). ويمكن أن تتحلَّ 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 المشاركيَن في النشاط، 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 تعامل الحكومة مع أصحاب المصلحة غير الحكوميين لتنفيذ المبادرات المتعلقة بالقضاء على العنف ضد المرأة؟

قد تختلف أسئلة الرقابة التقييمية اختلافاً كبيراً، بدءاً من تقييم الاقتصاد الحالي للبرنامج إلى التحليل الاستشرافي 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 أيضاً تقييم الضوابط الداخلية.

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

| نحو الرقابة والمثال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نوع الموضوع                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>المنهجية المعنية بالمشكلة:</b><br>ما هي العوامل التي تفسر الاختلاف في تكاليف رعاية المرضى بين المستشفيات العامة؟                                                                                                                                                                                                                     | تتناول الأسئلة التي تركز على الاقتصاد والكافأة التكاليف والموارد المستخدمة لتحقيق نتائج البرنامج.                                                                                                                                                                                                                                       | 1 اقتصاد البرنامج وكفاءته  |
| <b>المنهجية المعنية بالمشكلة:</b><br>ما هي التحديات، إن وجدت، التي سيواجهها الطلاب في المدارس بالمناطق شديدة الفقر عند الإعداد للالتحاق بالجامعة في السنوات العشرين القادمة؟<br><b>المنهجية المعنية بالنتائج:</b><br>كيف يمكن أن تؤثر المعايير الفiderالية المقترنة لسلامة معسكرات الشباب على المعدلات الإجمالية لإصابة الأطفال ومرضهم؟ | توفر أسئلة التحليل المستقلة تحليلاً أو استنتاجات حول المعلومات التي تستند إلى افتراضات حول الأحداث التي قد تقع، بالإضافة إلى الإجراءات المحمولة التي قد تتخذها الجهة الخاضعة للرقابة استجابةً للأحداث المستقلة التي قد تؤثر على الاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية.                                                                        | 2 التحليل المتوقع          |
| <b>المنهجية المعنية بالنتائج:</b><br>إلى أي مدى تتبع برنامج المغذية الغذائية المدرسية الدولية الممارسات الجيدة لهذه البرنامج التي وضعتها الأمم المتحدة؟<br><b>المنهجية المعنية بالظامان:</b><br>إلى أي مدى سُمحت أنظمة وإجراءات الإدارة بالاستجابة السريعة والمناسبة بشكل كافٍ للكوارث؟                                                 | عادةً ما تقضي الأسئلة التي تركز على فعالية البرنامج ونتائجها الطريقة والمدى الذي يتحقق به البرنامج أهدافه وغاياته، وبالتالي قد تدرس أيضاً جودة تنفيذ البرنامج.                                                                                                                                                                          | 3 فعالية البرنامج ونتائجها |
| <b>المنهجية المعنية بالنتائج:</b><br>إلى أي مدى تنساء الضوابط الداخلية المعتمدة بها في ضمان تحقيق النتائج المرجوة؟<br><b>المنهجية المعنية بالظامان:</b><br>إلى أي مدى تضمن وزارة العمل أن معايير الأداء لبرامج التدريب الوظيفي لديها صحة وموثوقية وكمالاً؟                                                                              | تتعلق أسئلة الرقابة الداخلية بتنقيم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة والتي تم التخطيط لها لتوفير ضمان مقبول لتحقيق عمليات تتسم بفعالية وكفاءة وتقارير مالية وأداء موثوق.                                                                                                                                                                   | 4 الضوابط الداخلية         |
| <b>المنهجية المعنية بالظامان:</b><br>إلى أي مدى امتنلت المشاريع الممولة في إطار برنامج الإغاثة في حالات الطوارئ على الطرق السريعة لمتطلبات الأهلية للبرنامج الفيدرالي؟                                                                                                                                                                  | تتعلق موضوعات الالتزام بالالتزام بالمعايير التي تحدها القوانين واللوائح وأحكام العقد واتفاقيات المنح والمتطلبات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على اكتساب موارد الجهة وحاجاتها واستخدامها وتنالها منها وكيفية الخدمات التي تنتجهها الجهة وتسليمها ووجودتها وتوقيتها وتلقيتها. وفقاً لما تم مناقشه، قد تضمن رقابة الأداء عناصر رقابة الالتزام. | 5 الالتزام                 |

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

هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لصياغة أسئلة الرقابة. وأحد الأساليب هي إعداد التحليل الهرمي للمشكلة كالنموذج الموضح في **الشكل 17**. والغرض من هذا الأسلوب هو تقسيم غaiات الرقابة إلى عدد من الأسئلة الأكثر تفصيلاً لتشكل تسلسلاً هرمياً، حيث يسمح لك هذا بالنظر في كافة أبعاد أسئلة الرقابة. كما تسعى غايية الرقابة الموضحة في المستوى 1 إلى

تقييم مدى تحديد إدارة الصحة لتكلف الحالية والمستقبلية لتوفير رعاية ما قبل الولادة للمجتمعات السكينة الفقيرة. يحدد المستوى 2 أسئلة الرقابة التي سيعين على الفريق الإجابة عليها أثناء مهمة الرقابة لمعالجة غاية الرقابة.

### الشكل 171 : أمثلة عن تحليل المشاكل



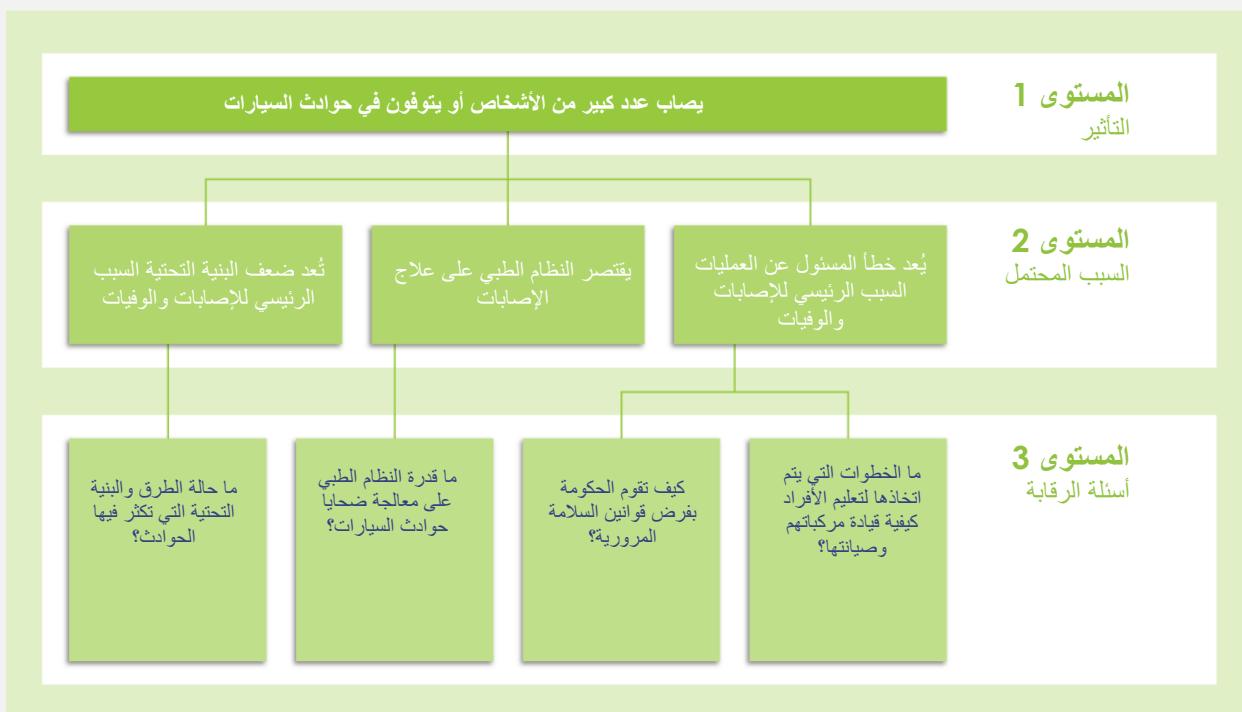
المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الانتوسي

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**. اعتماداً على مهمتك الرقابية، قد يتلزم 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 لافراض الأسباب وتحليلها. في المنهجية المعنية بالمشكلة، يمكن أن تكون مشكلة الأداء الرئيسية والعوامل الرئيسية المحددة الأولية المسيبة لها جزءاً من تخطيط الرقابة الأصلي.

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

## الشكل 18: أمثلة على تحليل أسباب المشكلة وأثارها



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

تُعد صياغة أسئلة الرقابة عملية متكررة تُحدد فيها الأسئلة وتُفتح مراراً وتكراراً، مع وضع المعلومات ذات الصلة والجديدة عن الموضوع في الاعتبار، وكذلك إمكانية الحصول على الإجابات. ومن المهم السماح بتطوير المهام الرقابية مع الحصول على معلومات إضافية ورؤى أكثر تعمقاً حول المشاكل والأسباب الفرعية. عند القيام بذلك، من المهم أيضاً أن توثق متى وكيف ولماذا تقوم بتعديل موضوعات الرقابة الخاصة بك لتوفير سجل كامل للرقابة التي تقوم بها. إذا تم إجراء تغييرات جوهيرية، فمن الضروري إبلاغ الجهات الخاضعة للرقابة بالتغييرات.

### كيف تحدد نطاق الرقابة؟

يحدد النطاق حدود المهام الرقابية ويتناول أشياء مثل الأسئلة المحددة التي تتوارد طرحها ونوع الدراسة التي ستكملاها. لنكون أكثر تحديداً، يحدد نطاق الرقابة موضوع الرقابة الذي سيقيمه المدقق وبعد التقارير حوله والوثائق أو السجلات المقرر فحصها فضلاً عن الفترة الخاصة بالمراجعة والموقع الذي يتم تضمينها. يتأثر النطاق تأثيراً مباشراً بغاية (غايات) الرقابة وأسئلتها. لذا، قد يتغير عليك تعديل النطاق أثناء جمع المعلومات وأن تصبح أكثر اطلاعاً بموضوع الرقابة، كما يجب مراعاة الآثار الذي قد تجريه أي تغييرات في غاية (غايات) الرقابة وأسئلتها على نطاق الرقابة، ويعد وضع نطاق للرقابة جزءاً مهمـاً من تخطيط مهمة الرقابة. يُرجى الرجوع الدليل التوجيهي 3920/21-24/3910 والدليل التوجيهي 3920/21-23 لمزيد من المعلومات.

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

## الشكل 19 : تساؤلات حول النطاق

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <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 وتقييم تغيراته؟</li> <li>• ما الموارد المتاحة لإكمال مهمة الرقابة؟</li> <li>• ما الموضوعات والعمليات والموارد التي لن يتم تناولها؟</li> </ul>                                            | ماذا؟ |
| <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> | من؟   |
| <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>                                                                                                                                                                                                        | أين؟  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو الإطار الزمني المطلوب تغطيته؟</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | متى؟  |

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 تقييد نطاقك استناداً إلى توفر المصادر والبيانات الموثوق بها. كما قد يتتعين عليك أيضاً تحسين نطاقك بناءً على:

- الموارد المتاحة لتنفيذ الرقابة، بما في ذلك الوصول إلى المدققين ذوي المهارات الالزمة 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 نوصيات في تقارير الرقابة السابقة إذا ظلت هذه القضايا ذات صلة. وقد تم اقتباس أمثلة النطاق أدناه من عدة تقارير رقابة أداء منشورة مختلفة.

١. حماية موائل الأسماك من تقرير الربيع  
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 السككية لمنع التلوث والسياسيين  
(السياسة البيئية وسياسة الالتزام والتطبيق)  
التي تظهر مقاصد الحكومة المتعلقة بهذه  
النصوص. وتضمنت الرقابة سياسات  
المزارع السككية وبرامجهيات وبرامجها  
وأنشطتها وبعض الإجراءات المحددة مع  
الأطراف الأخرى التي تدعم إداره هذه  
الأحكام وتطبيقاتها. 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.

٢. إدارة التوسيع في برنامج الأكاديميات. تقرير  
من مكتب الرقابة الوطني بالمملكة المتحدة،  
2012

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

٣. 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  
04-2003.

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

## كيف تختار معايير الرقابة؟

### المعيار



يضع المدقق معايير الرقابة المناسبة التي تتوافق مع غالبية (غاليات) الرقابة وأسلحتها وتعلق بميادين الاقتصاد والكفاءة وأو الفعالية.

المصدر: معيار الإيساوي 45/3000

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 وكفاءة وفعالية الأنشطة. باختصار، هي المعايير التي يجب على أساسها الحكم على أدلة الرقابة. وبهذا المعنى، توفر المعايير سياقاً لتقدير الأدلة وفهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات الواردة في تقرير الرقابة (الدليل التوجيهي 3910/55-60 والدليل التوجيهي 38-43).

ويلزم اتباع المعايير في كافة المهام 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 توقعًا "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 كافية أو كافية 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 الموضوعة 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؟

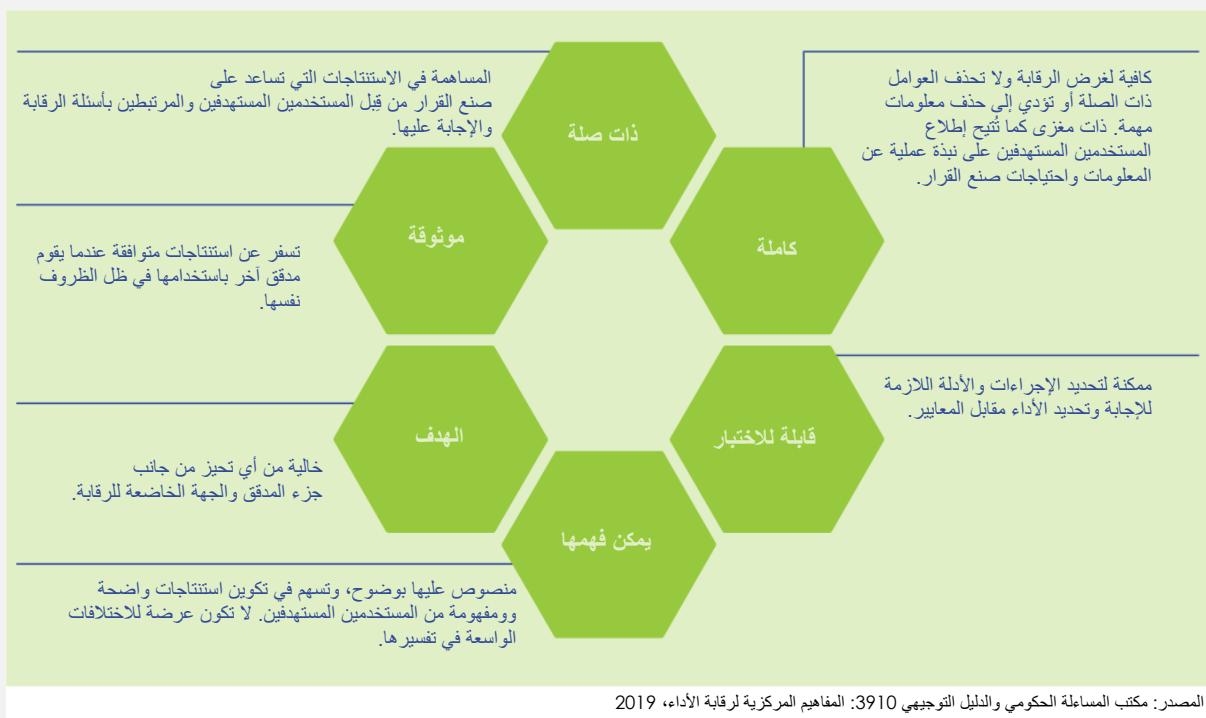
وعند اختيار معايير رقابة الأداء، من المهم أن يجرى ذلك بشكل موضوعي. وتحتاج هذه العملية إلى تناول الاعتبارات العقلانية والحكم المهني السليم. أحياناً يسهل تعريف معايير الرقابة وذلك عندما تحدد السلطة التشريعية أو الحكومة الأهداف بحيث تكون واضحة ودقيقة ذات صلة، إلا أن القضية لا تنتهي هنا، فعلى سبيل المثال، قد لا تكون المعايير ذات الصلة واضحة في بداية المهمة الرقابية وقد تكون أهداف الأداء المنطبقة غامضة أو متعارضة أو غير موجودة. وبالتالي، 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 وتمكنك من أن تصبح أكثر دراية بالمشاكل وأفضل الممارسات المرتبطة بها.

لاختيار معايير الرقابة بموضوعية، من المهم أن يكون لديك:

- فهم المنطقة محل الرقابة بشكل 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 بالمارسات والخبرات في البرامج الحكومية ذات الصلة أو المماثلة أو الأنشطة.

من الضروري أن تكون المعايير التي قمت بتحديدها مناسبة لموضوع الرقابة وغايته (غاياته). 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



وفقاً للمعيار الإيساوي 49/3000، يناقش المدقق معايير الرقابة المختاراة 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، فيما 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  
مشروعية 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 الأنساني

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

### الشكل 21: المعايير وأسئلة الرقابة المقابلة

| المعايير                                                                                                                                            | السؤال الرقابي:                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بموجب قانون المياه، يطلب من الوكالة إعداد تقرير سنوي إلى البرلمان حول عمل القانون.                                                                  | إلى أي مدى تغفي وكالة الإدارة البيئية بمتطلبات قانون المياه؟                                                       |
| وضعت الوكالة أطراً زمنية داخلية لمنح أنواع مختلفة من العقود.                                                                                        | إلى أي مدى تستوفي وكالة التعليم الأطر الزمنية لمنح العقود؟                                                         |
| تطلب سياسات الوكالة إنشاء عمليات لتحديد أهلية متلقى المدفوعات المحتملين واسترداد أي أموال تم منحها عن طريق الخطأ.                                   | إلى أي مدى وضعت وكالة الزراعة عمليات لضمان تقديم مدفوعات المساعدة بشكل صحيح؟                                       |
| تحدد لوائح اختبار المياه النوع والنتائج المطلوبة للاختبارات على المياه المخصصة للاستهلاك البشري.                                                    | إلى أي مدى تتضمن الوكالة الصحية قيام مزودي مياه الشرب باختبار جودة المياه على النحو المطلوب؟                       |
| تحدد المعايير التي تم تطويرها تقنياً الخطوات التي يجب على الوكالة اتباعها لحماية معلومات الموظفين الحساسة.                                          | إلى أي مدى يتخذ مكتب تكنولوجيا المعلومات بوكلة الدفاع خطوات لحماية معلومات الموظف الحساسة؟                         |
| تصف أهداف البرنامج الناتج المرجوة والتدابير المرتبطة بها لتقدير التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف.                                                 | إلى أي مدى ساهم برنامج المنح التابع لوزارة العدل في تحقيق الناتج المرجوة بين السكان المستهدفين؟                    |
| تحدد أهداف خفض انبعاثات الكربون المستويات المرغوبة من التخفيضات على مدى خمس سنوات.                                                                  | إلى أي مدى حق برنامج الحد من الكربون التابع لوكالة البيئة التخفيضات المستهدفة في انبعاثات الكربون؟                 |
| وفقاً للدليل المرجعي لجدول أعمال 2030، يجب على الدول وضع إستراتيجيات اتصال مختلفة لإشراك/إعلام قطاعات مختلفة من المجتمع بالإضافة إلى إشراك الجمهور. | هل توجد آليات موضوعة لزيادةوعي أصحاب المصلحة والاضطلاع بمسؤولية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وخطة 2030 في الدولة؟ |

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



- إذا اخترت وضع المعايير، تأكيد 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 بناء على آراء الخبراء، فمن المهم بشكل خاص أن تكون عملية الاختبار شفافة ويمكن الدفاع عنها. تشمل العوامل التي يجب مراعاتها كجزء من هذه العملية ما يلي:
- كيف سيحدد فريق الرقابة المعلومات ويجمعها من الخبراء (على سبيل المثال، الجان، 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 بالمنصب والانتفاء 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 الائتماسي

كما ذكر سابقاً، في بعض الأحيان لا توجد معايير غير مناسبة أو غير قابلة للقياس بسهولة، وفي مثل هذه الحالات، يمكنك اقتباس معايير أو ابتکار معايير جديدة، عادة لا يتم إنشاء ابتکار 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 المقاييس المرجعي للأداء بناءً على الظروف والممارسات المماثلة بما في ذلك في البيئة الدولية. عند وضعك للمعايير، يتبع عليك جعلها محكمة ومدققة لقارئ عاقل. وعادة ما يتم التحقق من انضباط المعايير التي تبتكرها من خلال الحصول على آراء خبراء مستقلين واسعى المعرفة ممثلين للمجال على نطاق واسع.

من المهم أيضاً مناقشة المعايير مع الجهات الخاضعة للرقابة، وشرح سبب الحاجة إلى المعايير الإضافية وكيفية التتحقق من فاعليتها. قد يكون لدى الجهات الخاضعة للرقابة آراء بشأن قابليتها للتطبيق أو تحديد المعلومات الأخرى ذات الصلة فيما يتعلق بمدى ملاءمة المعايير التي قد لا تكون على علم بها، كما أن من المفيد أيضاً الحصول على تعليقات الجهات الخاضعة للرقابة بشأن استخدام المعايير، حيث قد تزيد من احتمالية موافقة الجهات على نتائج ووصيات التقرير واتخاذ الإجراءات وفقاً لها. إذا لم توافق الجهة الخاضعة للرقابة على المعايير التي حدتها، 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 بمعاييره 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 الإيسي 101/3000

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

| الأولية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | الفوائد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | التعلم                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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 وقتاً لتحديد الأنماط أو الاتجاهات وتحليلهما عبر العيد من المقابلات.</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر فهماً متعمقاً لوجهة نظر الشخص الذي تم مقابلته.</li> <li>• يمكن إعدادها وإكمالها في كثير من الأحيان بسرعة نسبياً.</li> <li>• تسمح بجمع المعلومات حول المواضيع الحساسة.</li> <li>• تسمح بالمرورنة للسعى للحصول على المعلومات بسرعة استجابةً للبيانات التي تم الإدلاء بها أثناء المقابلة.</li> </ul> | <p><b>المقابلة</b></p> <p>إجراء حوار مع شخص واحد أو أكثر، عبر الهاتف أو الإنترنت أو شخصياً، للحصول على وجهات نظرهم حول برنامج أو نشاط.</p>                             |
| <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 تُقم الجهة الخاضعة للرقابة بسهولة أدلة وثائقية.</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يُعد عموماً أكثر موثوقية من الأدلة التي تم جمعها أثناء المقابلات.</li> <li>• عادة ما يوفر عمق جيد ونطاق من المعلومات.</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <p><b>جمع المستندات مراجعة المستندات</b></p> <p>مراجعة المستندات التي تم جمعها من الجهة الخاضعة للرقابة والمصادر الأخرى.</p>                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تكون الملاحظات الموجهة إلى الإجابة بشكل مباشر أو جزئي على سؤالك (أسئلتك) الخاصة بالرقابة معددة.</li> <li>• تتطلب تحليطاً مفصلاً وجدولة دقيقة.</li> <li>• يمكن أن تؤثر الملاحظة على سلوك الشخص أو الموقف الذي تم ملاحظته.</li> <li>• قد تتطلب موارد كبيرة للسفر ومشاركة الموظفين.</li> </ul> | <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 سياقاً للقضايا المتعلقة بالرقابة.</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>• تستهلك الموارد وتستغرق الوقت.</li> <li>• تتطلب التخطيط والاختبار الدقيق.</li> <li>• يمكن أن تتطلب تحليلاً يستغرق وقتاً طويلاً.</li> </ul>                                                                                                                                                      | <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 المختلفة قابلة للتعيم ودقيقة.</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>• يتطلب تحليطاً تفصيليًّا متقدماً وجدولة دقيقة.</li> <li>• قد تتطلب موارد كبيرة للسفر ومشاركة الموظفين.</li> <li>• يتطلب منها تفصيليًّا لكيفية تنظيم الجهة الخاضعة للرقابة أو موضوعات الزيارة (الزيارات).</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تجمع بين طرق مختلفة بما في ذلك المقابلات ومراجعة الوثائق والملاحظات المباشرة أو عمليات التنشيط المادي.</li> <li>• يمكن تحسين فعالية التكالفة من خلال الجمع بين طرق متعددة خلال زيارة واحدة.</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>• يتطلب وقتاً وموارد كبيرة لتنفيذ هذه المنهجية.</li> <li>• يتطلب تحليطاً تفصيليًّا متقدماً وتطوير أدوات صالحة لجمع البيانات.</li> <li>• قد لا تتمكن من تحديد سبب النواقص المبينة.</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينتج عنها مجموعة بيانات منتظمة وموثوقة يمكن استخدامها لدعم التحليل الكمي أو النوعي.</li> <li>• أداة فعالة لجمع البيانات اللازمة لتقدير الالتزام للمتطلبات القانونية أو التنظيمية.</li> <li>• يمكن أن توفر بيانات قد تكون قابلة للتعيم على برنامج أو مجموعة سكانية.</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>• يمكن أن تكون مكلفة من حيث السفر أو رسوم لعقد لجان الخبراء.</li> <li>• قد يكون التحليل صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً بسبب حجم المعلومات وتتنوعها.</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تكشف المناقشة عن القضايا التي لم يتمتناولها 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>                                                                            | <p><b>أساليب المجموعات الصغيرة</b></p> <p>جمع المعلومات من مجموعة من الأشخاص باستخدام أدوات مثل مجموعات التركيز (محادثات المجموعات الصغيرة الميسرة) ولجان الخبراء.</p> |

| الطريقة                                                                                                                                                                                             | القواعد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الاعتبارات                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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 لتقدير موثوقية البيانات.</li> </ul> | <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>                                                                                                                                                                                              | <p><b>البيانات الثانوية</b></p> <p>البيانات التي جمعها شخص آخر، مثل الوكالات الحكومية أو الجامعات أو المنظمات البحثية.</p>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تتطلب الكثير من الوقت والموارد.</li> <li>• قد يستغرق التحليل وقتاً طويلاً.</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تتمكن من إجراء تقدير متعمق للأنشطة، وتسهيل تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين العمليات في موقع 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 للنرجس أن يمكن من إثبات الأدلة ويزيد من موثوقية وصحة النتائج.</li> </ul> | <p><b>دراسات الحال</b></p> <p>جمع متعمق للبيانات لحدث أو أكثر أو الأحداث أو الواقع المعقّد الذي تسعى إلى الإجابة عن أسئلة معقدة مثل "الماذ" أو "كيف".</p> |

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

بمجرد التعرف على المعلومات و البيانات، سيعين عليك التفكير بعض الشيء خلال مرحلة التخطيط بالطريقة التي تنوی 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>تطلب 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> نتيح للبيانات توجيهه تطوير الفنون التحليلية.</li> <li> يمكن استخدامها للإبلاغ عن استخدام طرق أخرى.</li> <li> تتمكن من تلخيص البيانات غير المهيكلة وتحليلها والإبلاغ عنها.</li> </ul> | <b>تحليل المحتوى</b><br>طريقة لهيكلة المعلومات النوعية المعقدة التي تم الحصول عليها ، من مصادر متعددة وتحليلها ، مثل المقابلات أو عدد كبير من الوثائق. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>يتطلب خبرة كبيرة في استخدام برامج تحليل البيانات.</li> <li>قد يتطلب وقتاً وموارد كبيرة لهيكلة البيانات بحيث يمكن تحليلها باستخدام برنامج 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>                                                                                                                                  | <b>التحليل الإحصائي والنمذجة</b><br>استخدام البرمجيات ونماذج الكمبيوتر لتحديد الاتجاهات والأنماط والارتباطات في مجموعات البيانات الكبيرة.              |

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

عند التخطيط لطرق جمع البيانات وتحليلها، ستحتاج إلى التأكيد من أن المنهجيات التي تستخدمها ستتمكن 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 تترجم عن خبرة فريقك، والتكلفة والقيود الزمنية، ومدى توفر البيانات وموثقتيها (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.



تذكر، على الرغم من أنك ستتخذ قرارات أولية يشان منهاجمية الرقابة الخاصة بك أثناء مرحلة التخطيط، فقد يتغير عليك تحسين منهجياتك أثناء إجراء الرقابة أو تعديلها. وهذا ما سيتم مناقشته بمزيد من التفصيل في الفصل 5.

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

## أمثلة على تطبيق طرق الرقابة

تتضمن الإرشادات الفيدرالية للرصد والتقييم معظم الممارسات الراشدة وليس جميعها؛ 2019. استكمالاً لهذه الرقابة، استخدم فريق الرقابة عدداً 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. مقابلات مع مسؤولي الوكالة.

التزامات إعادة تدوير العبوات؛ 2018.

استكمالاً لهذه الرقابة، استخدم فريق الرقابة عدداً من طرق جمع المعلومات وتحليلها بما في ذلك:

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

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

3. تحليل محتوى التشريعات وأوراق السياسات وملحوظات 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 تتميم 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، وإنماً فإن هذه الخطوات ترسخ منهجية مهمتك الرقابية، وهو ما سنناقشه بمزيد من التفصيل في الفصل 5.

## كيف تواجه المخاطر أثناء إعدادك لمهمة الرقابة؟

### المعيار



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

المصدر: معيار الإيسي 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 غير صحيحة أو غير كاملة بسبب عوامل مثل الإجراءات الرقابية غير الواقية، أو الأدلة غير الكافية أو غير المناسبة، أو قيود الموارد أو البيانات، أو الحذف المتعمد أو المعلومات المضللة بسبب التحرير أو الاحتيال، (الدليل التوجيهي 3910/61). يتضمن ذلك مخاطر عدم اكتشاف المدققين خطأً 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 وتقييم المخاطر؟

يتطلب تحديد وتقييم المخاطر أثناء التخطيط لمهمة الرقابة معرفة سليمة وحديثة بمجال الرقابة، بما في ذلك الفهم الشامل لغاييات موضوع الرقابة والسياسة والعمليات، إلى جانب أصحاب المصلحة الرئисين 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 للتكليف 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):

- خطط للخطوات التي ستتخذها 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 الشادة مثل القيم العالية للغاية أو التواریخ 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 تطوير اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تطوير الانتسابي

- 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 المهام 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 حقيقة 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، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والمشتريات، والقضايا 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.

بمجرد أن تصبح على دراية بالمخاطر، عليك أن تنظر بعناية في مدى تحملك للمخاطر - أي المستوى المقبول للتباطؤ في رقابة الأداء بالنسبة إلى غايات الرقابة، ويجب أيضاً أن يكون تحمل المخاطر وفوائد القيام بالمهام متوازن، على سبيل المثال، في حالة إجراء استطلاع، يجب أن تأخذ في الاعتبار مدى تحملك للمخاطر - مثل معدل الاستجابة المنخفض أو محدودية الحصول على الموظفين ذوي الخبرة اللازمة للتخطيط للاستبيان عن المزايا المحمولة له وإدارته بشكل صحيح.

عند تحديد مدى تحملك 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، اعتماداً على ظروف مهمة الرقابة ومنهجيتها، راجع الملحق 5 لمعرفة الأدوات التي يمكن ان 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 3920/62). 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 ولتقدير المخاطر بشكل أكبر مع تطور المشروع. يمكن أن يساعدك الجدول الزمني للمشروع أيضاً في تحديد المهام الحاسمة وبالتالي الأكثر احتياجاً إلى التخفيف. راجع قسم "كيف توثق خطة الرقابة؟" للحصول على معلومات إضافية حول أدوات التخطيط للمهمة هذه.

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

- زيادة أو تقليل 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؛
- موازنة النتائج والاستنتاجات لتعكس الأدلة التي تم الحصول عليها؛ و
- زيادة المراجعة الإشرافية أو الإدارية.

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

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

يمكن تسجيل خططك 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

## 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، وفقاً 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. ويطلب ذلك منك تحديداً:

- تحديد الأطر الزمنية الواقعية للمهمة الرقابية والمهام الفردية التي يجب إكمالها، يجب أن تستند كل منها إلى المنهجية المخطططة والعوامل الأخرى ذات الصلة، بما في ذلك عمليات الرقابة الداخلية ومهام الرقابة السابقة والوصول المتوقع إلى المعلومات وتوافر الموارد؛
- تحديد وتوفيق عدد كافٍ من المدققين والمشرفين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بمهام محددة لتلبية الأطر الزمنية المتوقعة لإكمال العمل، ويجب أن تراعي هذه العملية مجموعة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واستقلاليتهم واحتياجاتهم التنموية. راجع الفصل 2 للحصول على معلومات إضافية حول ضمان **كفاءة فريق التدقيق**؛
- 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 بعد المدققون خطة رقابة مكتوبة لتوجيه عملهم والتتأكد من تخطيط المهمة الرقابية بشكل صحيح (الدليل التوجيهي 3920/56-58). يتمثل الغرض من خطة الرقابة في تجميع وتوثيق جهود التخطيط التي تمت مناقشتها سابقاً وتوثيقها، وربط جميع التقديرات ومكونات التخطيط معاً، وقد يختلف شكل ومحنتي خطة الرقابة باختلاف مهام الرقابة، ولكنها غالباً 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 الازمة لهم موضوع الرقابة والجهات التي يتم تدقيقها؛
- غاية (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 والجاهة إلى الخبرة الخارجية) ونقطات التحكم؛ و
- التكالفة التقديرية للمراجعة مع أو بدون تكاليف الموظفين اعتماداً 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 غaiات وأسئلة الرقابة المقترحة تقريراً مفيداً؛ وتتوفر الرقابة التقييم الملائم للمخاطر؛ وكفاية النطاق والمنهجية المقترحة لمعالجة غایة (غaiات) الرقابة؛ ومن المرجح أن تكون الأدلة المتاحة كافية ومناسبة لأغراض الرقابة.

تعد الخطة أيضاً أداة لمساعدة الإداره 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 وتتوفر الأساس للإدارة لمراقبة تقدمه بانتظام. للنجاح في ذلك يجب أن تتمتع الخطة بالمرونة بحيث يمكن تعديلاًها 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 منهجة وتجهيزها، بالإضافة إلى التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين داخل جهازك الأعلى للرقابة حول منهجه الرقابة. تساعد مصفوفة التخطيط في توثيق وربط نطاق الرقابة والغاية (الغaiات) والمعايير والأساليب، مما يضمن سلسلة منطقية من التفكير بين منهجه الرقابة والنتائج المحتملة، وهو ما يوفر الأساس لأصحاب المصلحة لتطوير فهم مشترك لخطيط الرقابة والاتفاق في النهاية على منهجه المخطط لها، وبينما يتم إعداد المصفوفة مبدئياً 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 لمحه موجزة عن تخطيط الرقابة؛
- تحديد وتوثيق الإجابات على "لماذا وماذا وكيف" المتعلقة بالعمل من خلال إنشاء علاقة واضحة بين نطاق الرقابة وغaiاتها ومنهجيتها؛
- ربط العمل المنجز بنتائج 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 قالباً لمصفوفة التخطيط، جنباً إلى جنب مع إرشادات لإكمال كل قسم.

## الشكل 24 : قالب مصوفة التخطيط

| النتائج المتوقعة من العمل                                                                                                                                             | القيود                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | النطاق والمنهجية بما في ذلك موثوقية البيانات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المعايير والمعلومات المطلوبة والمصدر (المصادر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | سؤال (أسئلة) الرقابة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>وصف النتائج المتوقعة للعمل من خلال تأييس ما يمكن لفريق الرقابة قوله كنتيجة للعمل المنجز.</p> <p>يجب أن تجيب النتائج المتوقعة على سؤال الرقابة في العمود الأول.</p> | <p>تحديد أي قيود مرتبطة بالمعلومات المطلوبة أو المنهجية المخطط لها أو فترتك 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 تعليم النتائج أو استفراها 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 مادياً على فترتك على الإجابة على سؤال الرقابة، ففكر في إعادة صياغة السؤال وأو تغيير النطاق لتقليل هذا الخطر.</p> | <p>النطاق والمنهجية بما في ذلك موثوقية البيانات</p> <p>النطاق تحديد النطاق المخطط للعمل المرتبط بهدف البحث. سيحدد النطاق الحدود أو الإطار الزمني لسيرك نحو الغاية.</p> <p>المنهجية وصف إستراتيجيات جمع المعلومات أو البيانات المطلوبة، مثل مراجعة المستندات وأدوات جمع البيانات والاستبيانات وجموعات الترکيز دراسات الحاله. تحديد النطاق المخطط لكل إستراتيجية، بما في ذلك الأطر الزمنية والواقع وأحجام العينات.</p> <p>وصف الأساليب التحليلية التي سيتم استخدامها لتحليل المعلومات التي تم جمعها، مثل تحليل المحتوى أو تحليل دراسة الحاله أو تحليل الانحدار.</p> <p>وصف الخطوات التي يجب اتخاذها لتقييم موثوقية مصادر البيانات.</p> | <p>المعايير: تحديد المعايير أو الخطط لجمع المستندات التي ستحدد المعايير التي سيتم استخدامها.</p> <p>كما تمت مناقشته، يمكن أن يشمل ذلك القراءين واللوائح والسياسات وأفضل الممارسات أو معايير أخرى ذات مصداقية لكيفية سير الأمور.</p> <p>المعلومات المطلوبة والمصادر: 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 للاحتجابة على السؤال وتتجنب التكرار.</p> | <p>تحديد أسئلة الرقابة الرئيسية.</p> <p>قد تكون أسئلة الرقابة وصفية أو تقييمية.</p> <p>تأكد من أن كل سؤال محدد موضوعي وحيادي وقابل للقياس والتقييم. 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 تقييم أسئلة الرقابة لتحقق نتائجك بشكل أكثر دقة.</p> |

المصدر: مكتب المساعلة

يمكن أيضًا توثيق مصوفة التخطيط بتنسيقات أخرى، وأحد هذه التنسيقات هو ورقة التخطيط، التي تقدم نفس المعلومات في شكل سردي خارج مصوفة منظمة، ويمكن أن تتخذ ورقة التخطيط نفسها أشكالاً متعددة، اعتماداً على ظروف الرقابة وفضوليات الموظفين/الإدارية، 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 وهيكل تقسيم العمل؟

ينشى جدول المشروع وهيكل تقسيم العمل خارطة طريق لأداء العمل والإجابة على الأسئلة التفصيلية حول "كيفية" تنفيذ العمل و"متى" سيتم تنفيذه و"من" الذي سيدير العمل. 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 مهام الرقابة ليست ثابتة، يتعين عليك مراقبة الجدول الزمني الخاص بك وهيكل 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 وهيكل تقسيم العمل على تحديد وتوثيق:

- المهام المحددة التي سيقوم بها الفريق؛
- متى ستنتهي المهام (التوقيت والتسلسل) وكم ستستمر؛
- كيف ترتبط المهام بعضها ببعضًا؛
- 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 وهيكل 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 بها، 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 وتمكن 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 ترافق بعناية تقديم المهمة الرقابية، جنباً إلى جنب مع إنفاق وقت الموظفين والموارد المدرجة في الميزانية.

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

## كيف تشرك أصحاب المصلحة الداخلين والخارجين والإدارة عند تصميم رقابة الأداء؟

بعد التوصل الفعال مع أصحاب المصلحة الداخلين (أي الخبراء التقنيين والخبراء القانونيين والمنهجيين) وإدارتك، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين – مثل الجهات الخاضعة للرقابة والسلطة التشريعية ووسائل الإعلام والجهات الفاعلة المعنية الأخرى – أمرًا ضروريًا من أجل التخطيط الصحيح و إجراء مهمتك الرقابية.

## كيف تواصل مع أصحاب المصلحة الداخلين والإدارة؟

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

المصدر: فريق تنمية الجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الائتماسي

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، وغالباً ما يتحقق ذلك من خلال اجتماع رسمي تتطلبه سياسة الجهاز الأعلى للرقابة.

وفقاً 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 تغيرات 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 اعقاد 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. وبالتالي توفر أدوات مثل الجدول الزمني للمشروع ومصفوفة التصميم وهيكلاً 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 بمدى استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وحيادته.

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

عند تصميم مهمتك الرقابية، من المهم أن تتوافق أيضاً 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 وقتٍ مبكر لمناقشة موضوع الرقابة والهدف (الأهداف) والمعايير وأسئلة الرقابة والمعلومات المطلوبة، إلى جانب الفترة الزمنية التي سيتم رقاربتها ويجب تضمين الأنشطة الحكومية والمنظمات وأو 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 أساساً لتبادل وجهات

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

إن تحديد شكل ومحفوٍ وتوقيت/تكرار التواصل مع الإدارة أو المكلفين بحوكمة الجهات الخاضعة للرقابة هو مسألة حكم مهني. ومع ذلك، يفضل بشكل عام مزج 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 سابقًا. بالإضافة إلى ذلك، تفضل بعض الأجهزة العليا للرقابة تزويد الجهات الخاضعة للرقابة بمعلومات مفصلة عن تصميم الدراسة في أقرب وقت ممكن للمساعدة في طمانة الجهات الخاضعة للرقابة حول طبيعة الرقابة ونطاقها، بينما تفضل أجهزة أخرى تقديم هذه المعلومات فقط بعد اعتماد الإداري لخطة الرقابة. قد تكون المنظمات التي اعتادت على العمل مع الأجهزة العليا للرقابة والمشاركة في مهمة الرقابة قد وضعت بروتوكولات تزيد من 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 برقتبتها. 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 بالطلابين عند الشروع في الرقابة من أجل الحصول على معلومات توضيحية، ومتابعة لشرح تصميم الرقابة والجدول الزمني لها، وت تقديم تقارير دورية حول حالة المراجعة والنتائج الأولية. ومن المهم أيضًا كسب ثقة الجهات الخاضعة للرقابة لضمان التعاون في جميع مراحل الرقابة. راجع الدليل 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 مثيرًا للجدل أو بارزًا. وبالنسبة للعمل الجاري، فمن المناسب بشكل عام مشاركة كمية محددة 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 وامكانية 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 الجهد ستنفر 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 اضمن اتخاذ قرار سليم بناءً على العوامل ذات الصلة؛ و

... توثيق اعتبارات التخطيط وقراراته الرئيسية من خلال أدوات مثل مصفوفة التصميم والجدول الزمني للمشروع وهيكلاً 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

## الفصل 5

### كيف تُجري رقابة الأداء؟



خطوة 6

خطوة 5

خطوة 4

خطوة 3

خطوة 2

خطوة 1

#### إجراء مهمة الرقابة

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

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

يمكن أن تحدث هذه الأنشطة بصورة متسلسلة ومتزامنة بناءً على الرقابة وأنواع المنهجيات التي قرر فريقك استخدامها. وعملياً، غالباً ما تُجمع المعلومات وتحلل وتُقيّم للتتأكد من كفايتها، وملائمتها 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 أدلكك وال الحاجة إلى أعمال رقابية إضافية. وهي في الغالب عملية تكرارية.

اثناء جمع البيانات، قد يحتاج أيضاً فريق الرقابي لإعادة النظر في بعض القرارات المستخدمة أثناء فترة التخطيط للرقابة. على سبيل المثال، عند تحديد مصادر المعلومات المحتملة الجديدة التي يمكن استخدامها، أو إذا قررت أن بعض المعلومات المجمعة غير موثقة أو غير مفيدة في الإجابة على الاستفسارات الرقابية، فقد يتبعين عليك إجراء تعديلات على النطاق الرقابي، وصياغة أسئلة، 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 كفاية وملاءمة الأدلة؟

### المعيار

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

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/106

يجب أن تكون نتائج الرقابة مدروسة بالأدلة، لذا فإن كمية ونوعية الأدلة التي تحصل عليها تعتبر ذات أهمية. مما يعني أنك ستحتاج إلى النظر في الأدلة وتقديرها باستمرار: (1) التخطيط للحصول؛ (2) في طور الحصول، أو (3) حصلوا عليها بالفعل من أجل الكفاية والملاءمة (الدليل 69-77 / 3920). ينبغي فهم الفرق بين المعلومات والأدلة قبل أن نقدم طرفة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها. عندما يتم جمع المعلومات الكمية والكيفية والتي ترغب في استخدامها لدعم نقطة تردد في تحديد ما إذا يتعلّق بالأسئلة الرقابية؛ تصبح أدلة رقابية. ورغم أن جميع المعلومات التي تم جمعها أثناء الرقابة يمكن أن تساعدك على تطوير فهمنك لموضوع الرقابة. إلا أنه غالباً ما يُعزز 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 مدروسة 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 الانتوساوي

ما مدى كفاية الأدلة التي تعتمد جزئياً على ملاءمة الدليل؟ تشير الملاءمة إلى جودة الدليل. هل الأدلة ذات صلة وصححة وموثقة؟ من المهم النظر في مصدر ومحظى وتوقيت أدتك عند اتخاذ هذه القرارات. يحتوي الشكل 26 على مزيد من المعلومات حول هذه المفاهيم الهامة

## الشكل 25: ملاعمة الأدلة

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. على سبيل المثال، قد لا تكون المعلومات التي تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني الخاص بأحد الأحزاب السياسية مصدرًا صحيحاً للأدلة لأن مصدر المعلومات قد يكون متحيراً.

تعني الأدلة الموثوقة انساق النتائج عند قياس المعلومات أو اختبارها ويجب أن تكون قابلة للتحقق أو مدرومة. 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 متسقة.



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

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 71/3920). وفي النهاية، سيطلب تحديد ما إذا كان لديك دليل كافٍ ومناسب لنتائجك حكمًا مهنياً. عند اتخاذ هذه القرارات، سيعين عليك الإمام نقاط القوة والضعف المحتملة في أدائك والتفكير في مصدر الدليل، حيث قد تكون بعض المصادر أكثر مصداقية أو موثوقية من غيرها. فيما يلي نصائح مفيدة يجب مراعاتها عند تقييم مدى كفاية وملاءمة دليلك.

| الملاعنة                                                                                                                                                                                                                                                  | كفاية الأدلة                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ التأكيد من مدى ملاءمة أدلةك - أي ذات أهمية بالنسبة لموضوع الرقابة الخاص بك.                                                                                                                                                                             | ✓ كلما زادت مخاطر الرقابة، زادت كمية ونوعية الأدلة المطلوبة.                                                                                     |
| ✓ التأكيد من أن أدلك صحيحة - أي تستند إلى المعلومات الدقيقة والتحليلات المنطقية.                                                                                                                                                                          | ✓ كلما زادت أهمية النتيجة، زادت كمية ونوعية الأدلة المطلوبة.                                                                                     |
| ✓ التأكيد من أن أدلك موثوقة - أي أن النتائج متسبة ويمكن التحقق منها.                                                                                                                                                                                      | ✓ قد تتيح الأدلة الأقوى الفرصة لاستخدام أدلة أقل.                                                                                                |
| ✓ غالباً ما تكون الأدلة المستندية أكثر موثوقية من أدلة الشهادة، لكن الموثوقية تختلف تبعاً لمصدر الوثيقة والغرض منها.                                                                                                                                      | ✓ إن وجود قدر كبير من أدلة الرقابة لا يعوض نقص الملاعنة أو الصلاحية أو الموثوقية.                                                                |
| ✓ تُعد الأدلة المستندية من الشهادة المؤيدة كتابياً 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 المستنددة إلى العديد من المقابلات أكثر موثوقية من الأدلة المستنددة إلى مقابلة واحدة أو عدة مقابلات.                                                                                                                                         |                                                                                                                                                  |
| ✓ تعتبر الأدلة المستنددة 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 والمصداقية وتتحدد 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 أدلةك وملاعمتها خلال عملية الرقابة مسؤولية مهمة لفريق الرقابي. حيث ستطلب منك تقديم **الحكم المهني** ومهارات التفكير النقدي. (الدليل 77 / 3920)

إذا وجدت قيوداً أو شكوكاً في أدلةك، 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. ويعين عليك أيضاً وصف أي قيود أو شكوك ذات صلة في التقرير مع صحة الدليل أو موثوقيته، إذا كان هذا الإفصاح ضرورياً لتجنب تضليل مستخدمي التقرير بشأن النتائج أو الاستنتاجات؛
- إعادة تعريف أسلمة 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 لدى كفاية الأدلة وملاءمتها وأي وسائل تخفيف واضحة وقد تضطر إلى اتخاذ قرارات صعبة كفريق رقابي ومع إدارتك. عند اتخاذ هذه القرارات، من المهم أن تذكر 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 الأسلمة الرقابية والاستخدام المقصود؛ و
- لا توفر الأدلة أساساً مناسباً لتناول هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها، أو دعم النتائج والاستنتاجات.

إنشاء المضي قدماً 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 – **الاستقلالية والحكم المهني**، وفق ما تمت مناقشته في الفصل 2.

على سبيل المثال، عندما تقوم بجمع أدلة الإثبات، من المهم مراعاة مصداقية الأشخاص الذين تجري معهم حديثاً – ما موقفهم 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، غالباً 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 أجري معهم حديثاً على مشاركة المعلومات مع المدققين، إلا أنه يتحتم على المدققون أن يدركوا هذه التوترات ويعملوا موثوقية المعلومات لأنها قد تمثل مصالح شخصية ولا تمثل الواقع.

حتى عندما يصف الشخص الذي أجري معه حديثاً الوضع بصدق أو أن الوثيقة التي يشاركها معك تتناول موضوع الرقابة، فقد لا تصف المعلومات الوضع الحقيقي وصفاً كاملاً وصحيحاً 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 القضية 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 أجري حديث معه أو الوثيقة المستخدمة موثوقة بشكل فريد فيما يتعلق بالنشاط الخاضع للرقابة، ولكن من المهم أن تطبق قدرًا كبيرًا من الحذر والحكم المهني عند تقييم مثل هذه الظروف. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي إجراء مقابلات متعددة مع موظفين في مناصب وأدوار مختلفة إلى تمكين المدققين من تطوير فهم وتحليل المنظمة يتراوح 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 عموماً منك التنسيق الوثيق مع الجهات الخاضعة للرقابة وأي منظمات أخرى سيعين عليك الحصول منها على معلومات (الدليل 3910/63-69).

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

- ✓ منح الجهات الخاضعة للرقابة الوقت الكافي للرد على طلبات المعلومات الخاصة بك. وستختلف الأطر الزمنية المحددة بناء على مدى تعقيد الطلب، ولكن يتعين عليك إدراك أن الطلبات العديدة للحصول على المعلومات قد تستغرق وقتاً إضافياً من الجهات الخاضعة للرقابة لجمعها معاً.
- ✓ الاتفاق مع الجهات الخاضعة للرقابة حول الإجراءات التي ستتبعها موعد المقابلات والزيارات الميدانية وطلب المعلومات لتجنب الخل في الاتصال والتأخير. يتسم نهج "عدم المفاجئات" بالحكمة.
- ✓ خطط مسبقاً! إدراك أن الجهات الخاضعة للرقابة منشغلة في تنفيذ مهامها 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.
- ✓ التصعيد المبكر لإدراكك 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.
- ✓ الاتفاق مع الإدارة العليا في الجهات الخاضعة للرقابة على الجهة التي ستتلقى على اطلاع بشأن تقديم المهمة الرقابية، مما يجعل نشر هذه المعلومات مسؤولية الجهة نفسها.
- ✓ إخبار الجهات الخاضعة للرقابة في أقرب وقت ممكن بالمقابلات والزيارات الميدانية التي تخطط لإجرائها وضمن أي إطار زمنية عامة.
- ✓ إعادة النظر في بروتوكولات الرقابة مع الجهة الخاضعة للرقابة للحصول على ملاحظاتهم ومدخلاتهم.
- ✓ 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 تحرزه. 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 سيسخدمها فريق الرقابة لجمع المعلومات حتى تكون الجهات الخاضعة للرقابة مستعدة لدعم جهودك.

ستتضمن معظم المهام الرقابية أيضًا عقد اجتماع مع الجهات الخاضعة للرقابة في نهاية عملية الرقابة. حيث يمكن لفريقك الرقابي تأكيد دعم الحقائق الأساسية لنتائج ومناقشة النتائج التي توصلت إليها وأي توصيات محتملة مع الجهات الخاضعة للرقابة. يشار إلى هذا الاجتماع أحيانًا باسم الاجتماع الختامي. ويمثل الاجتماع الختامي فرصتك لك لمشاركة المسودة الأولية لقريرك الرقابي ومناقشتها وجهات نظر الجهات الخاضعة للرقابة حول النتائج والتوصيات الأولية، حسب الأقتضاء. فهو يمثل فرصة لك ولفريقك لإجراء أي تغييرات مطلوبة قبل تقديم التقرير الرسمي إلى الجهات الخاضعة للرقابة من أجل المراجعة الرسمية والتعليق عليه. وسيتم مناقشة هذه الخطوات بمزيدٍ من التفصيل في الفصل 7.

بعد الحوار السليم طوال عملية الرقابة مع الجهات الخاضعة للرقابة أمراً محوريًا في تحقيق تحسينات حقيقية في الحكومة 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 (معايير الإيسي 3000/58 ISSAI). عادة، لن تقدم نتائج الجهاز الأعلى للرقابة إلى الجهات الخاضعة للرقابة حتى نهاية المهمة الرقابية — أو لاً 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 91-93/3910). 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:
- حواجز الأفراد أو الضغوط التي يتعرضون لها لارتكاب الاحتيال؛
  - فرصة حدوث الاحتيال؛ و
  - المواقف التي قد تزيد من مخاطر الاحتيال.

إذا استرعي انتباحك معلومات أثناء المهمة الرقابية تشير إلى حدوث حالة احتيال كبيرة في سياق هدف (أهداف) مهمتك الرقابية، فاستشر أصحاب المصالحة 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 المتمعد.

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 احتيالاً. بل هي مهمة النظام القضائي أو غيره من الأنظمة القضائية.

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

#### كيفية جمع المعلومات باستخدام منهجيات مختلفة؟

هناك العديد من الطرق التي يمكن لفرق الرقابة استخدامها لجمع المعلومات. ولكن يجب إجراء جميع مهام الرقابة بهدف الحصول على أدلة كافية ومناسبة لدعم نتائج الرقابة. من المهم أن تتأكد من أن مهام الرقابة التي تقوم بها ستدعم تطوير النتائج وستتوفر معلومات أو تحليلات جديدة، وربما تدعم التوصيات المتعلقة بكيفية تحسين موضوع الرقابة. ثمة أنواع عدّة 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. سيعطي هذا الفصل أربع طرق شائعة مستخدمة لجمع المعلومات بالتفصيل:

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

يختلف نوع الدليل الأكثر ملائمة اعتماداً على أسلحة الرقابة وكيفية استخدام الدليل في التقرير (انظر الدليل 44-50/3920). غالباً 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 وأو الكفاءة وأو الفعالية الخاصة بالجهات الخاضعة للرقابة. وهذا يعني أن عملك الرقابي لا يمكن أن يركز فقط على ما فعلته الجهات الخاضعة للرقابة، ولكن على مدى فاعليتها وكفاءتها في القيام بذلك وباستخدام أي موارد. من المهم أيضاً أن تضع في اعتبارك مفهوم الأهمية النسبية أثناء تحديدك للمعلومات التي يجب جمعها وكيفية جمعها لضمان أن تكون نتائجك النهائيه ذات قيمة. ووفقاً لما ذكر في الفصل 4، من المهم أن تصنف في خطة الرقابة الأساليب ومصادر المعلومات التي سيسخدمها فريق الرقابي لجمع الأدلة.

اعتماداً 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 81/3910). إذا لم يكن لديك إمكانية الوصول إلى الخبراء الذين يمكنهم مساعدتك في المنهجيات المعقدة، فمن المهم لفريق الرقابي تحديد طرق جمع البيانات التي يتمتع فريقك بالتدريب والكفاءة والموارد اللازمة لتنفيذها (الدليل 79-80/3910). وأخيراً، يوصى أيضاً بأن تفكر جيداً 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 وسائلك الأساسية لجمع أدلة الإثبات. كما تعد المقابلة الشخصية في الأساس عبارة عن جلسة أسئلة وأجوبة مصممة لاستبطاط 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 جيداً إلى:

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

هناك نوعان من المقابلات الشخصية — المقابلات غير المنظمة والم مقابلات المنظمة.

- يتم تصميم المقابلات الغير المنظمة لاستبطاط مناقشة كاملة لملحوظات الشخص الذي تتم مقابلته واطلاعه على مواضيع المقابلة. وتكون الأسئلة غير محددة، وتطرحها بطريقة مرنة وتعتمد على المقابلة. وتكون الإجابات غير محددة أيضاً — 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 الغير المنظمة ما يلي:
  - يُرجى وصف أنشطة الدولة بآيجاز 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. ويُحسن التفكير في أسئلة الرقابة الخاصة بك والأدلة التي جمعتها بالفعل لوضع خيارات معقولة ومحتملة للرد في المقابلة المنظمة. يُعد هذا الأسلوب مفيداً عندما ترغب في قياس حجم الردود. أي عندما تريد أن تقول، "من بين [عدد] الأشخاص الذين قابلناهم، قال [هذا العدد من الأشخاص] ...". غالباً 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 دون 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 لمناقشته، من بين أمور أخرى، أسباب خسائر الإنتاج للمزارعين (على سبيل المثال، الأحداث المناخية والآفات)، والتدابير الوقائية المتخذة على مستوى المزرعة (على سبيل المثال تناوب المحاصيل، والتدابير الصحية) ودرجة تأمين المزارعين ضد مخاطر الخسارة. تضمنت المقابلات أسئلة منظمة سمح 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 والتوعيضاً المفرط.

يمكن أيضاً أن تكون المقابلة شبه منتظمة، 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

- ✓ أجعل أسئلتك بسيطة واضحة وموجزة.
- ✓ لا تحاول تغطية قضيتي في سؤال واحد.
- ✓ استخدم الأسئلة الاستفسارية للتشجيع على إجراء المزيد من المناقشة حول الموضوعات المهمة دون التحيز إلى الإجابات. على سبيل المثال، "هل يمكن أن تخبرني بالمزيد عن ذلك...؟" أو "الست متأنكاً من أنني أفهم العملية تماماً. هل يمكن التوضيح؟"
- ✓ اطرح أسئلة موضوعية ومحايدة دون تحامل أو تحيز.
- ✓ إذا كنت تسعى للحصول على إجابة مفتوحة، فتجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بـ"نعم" أو "لا".
- ✓ إذا كنت تسعى للحصول على إجابة مغلقة، فاطرح الأسئلة التي لا تخرج إجاباتها عن "نعم" أو "لا" أو أي إجابة محددة أخرى.

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. تذكر أيضاً أن تضع في اعتبارك الأشخاص من خارج مؤسسة الرقابة الذين لديهم معرفة مناسبة وصحيحة عنها (على سبيل المثال، العمالء ومؤسسات المجتمع المدني والخبراء والجهات الحكومية الأخرى). بوجه عام، هناك ثلاثة مراحل متضمنة في إجراء المقابلات الفعالة — تخطيط النتائج وإجرائها وتوثيقها:

1. يتضمن **التخطيط للمقابلة** الأنشطة البحثية والإدارية واللوجستية الازمة التي تحتاج إلى إجرائها قبل أن تتمكن من إجراء مقابلة فعالة مع مسؤول:
  - تحديد المكتب أو الأفراد الذين سيتم مقابلتهم. إذا لم تكن متأنكاً، 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 عضويين 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 استخدامها الموارد وتحقيق المخرجات (كفاءة). إذا كان لديك معايير محددة جيداً ذات صلة بمواقع 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 المختلط لها لاستبطاط المعلومات التي تحتاجها، بما في ذلك جمع الوثائق الرقابية والبيانات ذات الصلة:

- تحديد من سيقود المقابلة. فمن الشائع أن يقود شخص واحد المقابلة ويكون الأعضاء الآخرين 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 أدلك وعمقها. على سبيل المثال، تتمثل أحد الأسئلة الاستقصائية المفيدة في "هل يمكنك أن تعطينا مثلاً 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 وضروريّة جمع المعلومات لل مهمة 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 والتعليق النهائية من الأشخاص الذين يتم مقابلتهم، وشكرهم على مساعدتهم. قد تحتاج أيضاً إلى إبلاغ الأشخاص الذين تم مقابلتهم أنه قد يتعين عليك متابعتهم خلال المهمة الرقابية.

- ✓ لا تتحدث كثيراً - استمع ولاحظ بعناية.
- ✓ كن مرئاً، ولكن ضع في اعتبارك الهدف من المقابلة.
- ✓ كن شجاعاً بما يكفي لطرح أسئلة صعبة إذا كانت ذات صلة بالرقابة؛ كن صريحاً وواضحاً.
- ✓ تجنب طرح الأسئلة المعقدة والتظاهر بالغفر أو المعرفة المفرطة أو تجنب الاستعلاء.
- ✓ في حالة وجود إجابات مراوغة، استخدم الوقفات أو الصمت للإشارة إلى أنك تنتظر الحصول على مزيدٍ من المعلومات الكاملة.
- ✓ سجل ملاحظات دقيقة وشاملة.
- ✓ ضع في اعتبارك إحضار مسجل صوت، إذا كان ذلك مناسباً.
- ✓ وثق المقابلة في أقرب وقت ممكن بعد إجرائها.
- ✓ كن مستعداً. قم بدراسة الموضوع ومعرفة دور الفرد (الأفراد) الذي تجري معه المقابلة.
- ✓ قم بإعداد قائمة بأسئلة التي سيتم طرحها أثناء المقابلة مسبقاً.
- ✓ حدد موعد المقابلة ووقتها ومدتها ومكانها مسبقاً.
- ✓ استعن بأكثر من شخص من فريقك الرقابي إلى المقابلة.
- ✓ عين الأدوار لكل شخص قبل المقابلة، مثل من سيطرح الأسئلة ومن سيؤدون الملاحظات. تجنب إجراء المقابلات بمفردك إن أمكن.
- ✓ ابدأ المقابلة وقم بإنها في الوقت المحدد.
- ✓ كن يقظاً وملاحظاً وموضوعياً ومحترماً وحيادياً وحساساً وواثقاً.
- ✓ قم بإنشاء علاقة مع الشخص الذي تتم مقابلته: المقابلة ليست استجواباً.

المصدر: مقتبس من دليل نموذج رقابة أداء أفراد سامي-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 تسهل من التحليل وضمان الجودة (الدليل 100/3920). انظر الملحق 8 للحصول على نموذج لتوثيق المقابلة:**
- كن دقيقاً قدر الإمكان. ستحرر وتلخص وتجمع المعلومات عند الإعداد لسجلات المقابلة. إلا أنه من المهم التأكد من أن إعادة صياغتك والتعدلات 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 واستخدم عناوين الموضوعات لجذب الانتباه إلى الأجزاء المختلفة.
  - وثق أسماء الأشخاص الذين قمت بمقابلتهم وعنوانينهم ومعلومات الاتصال الخاصة بهم. يُعد ذلك أمراً مهماً في الحفاظ على دقة سجل المقابلة.
  - فرق بين الموقف الرسمي للجهة الخاضعة للرقابة الذي يتم مقابلته والرأي الشخصي له في مسألة ما. يُعد ذلك أمراً هاماً في تحديد مدى ملاءمة المعلومات.
  - من المفيد الإشارة إلى المستندات التي يقدمها الشخص الذي يتم مقابلته وربطها إلكترونياً في سجل المقابلة عند الاقتضاء. وسيساعد ذلك في شرح واضح للتوثيق في إطار بيانات المقابلة.
  - اتخاذ خطوات للتحقق من دقة سجل المقابلة والتأكد منها. تشارك بعض فرق الرقابة ملاحظات المقابلة مع الشخص الذي يقوم بصياغة سجل المقابلة للتتأكد من أن لديها مجموعة شاملة من الملاحظات من الاجتماع. يوجد بالفرق الرقابية الأخرى شخص واحد يقوم بصياغة السجل بناءً على ملاحظتهم ويتولى غيره من الأعضاء بالفريق مراجعته للتتأكد من دقتها بناءً على ملاحظاتهم. يمكنك اختيار الأسلوب الذي يناسب عمل فريقك، إلا أنه من المهم التأكد من مراجعة فريقك والمشرف الخاص بك للسجل للتتأكد من دقتها. يُوصى بمتابعة الشخص الذي يتم مقابلته في حال عدم التأكيد أو عدم فهم أي معلومة تم تقديمها. في بعض الحالات، قد تتمكن أيضاً من تسجيل المقابلات وتدوينها. عند الاقتضاء،

يمكن أن يسهل التسجيل الصوتي للمقابلة الاستماع عن كثب لما ي قوله الأفراد، حيث لن تحتاج إلى التركيز على تدوين الملاحظات. وإذا قررت تسجيل المقابلة، استاذن 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 جهاز لأخر.

واللحصول 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 دليلاً لإثبات، فإن إجراء العديد من المقابلات مع أشخاص أو مكاتب مختلفة يمكن أن يساعد في تعزيز قوتك أدلةك. 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 سيساهم في الحصول على معلومات جديدة أو مثيرة للاهتمام لا يمكنك الحصول عليها من مصادر أخرى، مثل المستندات. من المهم أن تذكر 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



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

- هل الوثيقة تمثل الموقف الرسمي للجهة الخاضعة للرقابة؟
- هل الوثيقة مسوقة 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؟

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 عادةً 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 تقوم بالمعلومات (انظر الشريط الجانبي). تم مناقشة هذا بمزيد من التفصيل أدناه.

## الجهات الخاضعة للرقابة

بالنسبة لمعظم مهام الرقابة، فإن الجهات الخاضعة للرقابة هي المصدر الرئيسي للأدلة الموثقة ذات الصلة. تأكيد 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 والفوائد 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 ويبتئح 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 متحيزه 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، وللتتأكد 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 التتحقق من النتائج بنفسك. ضع في اعتبارك أيضًا توقيت المستندات التي تقوم بمراجعتها. تحديًا، 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 مشرفوك 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:
- ✓ تأكيد من أن طلبك للحصول على المعلومات يرتبط مباشرة بأسئلة رقابية محددة؛
  - ✓ أشرح طبيعة الطلب للجهة الخاضعة للرقابة على وجه التحديد قدر الإمكان وربطه بسؤال (أسئلة) الرقابة المحددة؛
  - ✓ حدد مواعيد استحقاق محددة لتنقية 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
  - ✓ وثيق المحاولات التي أجريتها للحصول على المعلومات والاحتفاظ بسجل لطلباتك.
- يتعين على فريقك الرقابي التعاون بشكل وثيق مع الإدارة العليا للجهاز لتحديد كيفية حل المشكلة.
- ✓ 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؛

المصدر: فريق تنميةلجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مديرية تنمية الانترنت

### 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 قادرًا 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 دائمًا 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 جيداً  
أمرًا هام لإجراء مراجعة ناجحة  
لملف. تأكيد من:

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

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 منتظمة ومنهجية للسماح بمعالجة المشكلات أو الأسئلة عبر الملفات. على غرار الرصد المباشر، من المهم أن تحدد المعلومات التي تحتاجها لجمع 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 الواقع 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 يوصى 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 موقع الإنترت الأخرى — مثل موقع المتعلقة بالمجلات أو الصحف التجارية — رسمية ولكنها ليست بالضرورة موثوقة أو يمكن التعويل عليها. استخدم الحكم المهني عند استخدام المعلومات من هذه الموقع.

يتعين عليك التفكير بعناية فيما إذا كان موقع الإنترت 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 المستندة 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 الافتراض 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 فعلياً من معلومات المصدر

هناك بعض الخطوات المحتملة التي يمكنك اتخاذها لتقدير موثوقية مصدر البيانات. وسيعتمد مدى تقديرك 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 بحثاً عن البيانات المفقودة أو الحالات المغابرة أو الأخطاء الواضحة؛
- مراجعات الضوابط الداخلية ذات الصلة، مثل العمليات والإجراءات المتعلقة بإدخال البيانات والتحقق من صحتها؛
- اختيار متبع أو عينة عشوائية إلى وثائق المصدر أو منها.

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

ومن المستحسن أن تبدأ في تقدير موثوقية البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر في أقرب وقت ممكن بعد تصنيف البيانات كدليل مادي محتمل. راجع الملحقين 10 و11 للحصول على نموذج لتقدير موثوقية البيانات وأمثلة لأمثلة موثوقية البيانات للجهات الخاضعة للرقابة. غالباً ما تحل فرق الرقابة البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر لتطوير أدلة تحليلية. كما يوصى بتقدير موثوقية البيانات قبل إجراء تحليل شامل للبيانات لأن الأدلة التحليلية موثوقة مثل البيانات الأساسية فقط.

ستجد أن البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر نادراً ما تكون مثالية. ومع ذلك، سيعين عليك تحديد ما إذا كانت البيانات كافية للطرق المحددة التي تخطط لاستخدامها. يعد النظر في مخاطر استخدام البيانات أمراً مهماً، مثل الطبيعة الحساسة أو المثيرة للجدل للبيانات أو ما إذا كان استخدام البيانات قد يكون له تأثير سلبي كبير على قرارات من يقررون تقريرك الرقابي. من المفيد أيضاً 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 اعتماداً كبيراً على البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر كأساس وحيد لنتائجك، فإن أهمية صحتها وموثوقيتها يتم تضخيمها بشكل أكبر. قد تتطلب القرارات التي تخذلها بشأن موثوقية البيانات التي تتم معالجتها بواسطة الكمبيوتر حكماً مهنياً جماعياً من فريق الرقابة وخبراء الإدارة والبيانات داخل منظمتك.

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

### الرصد المباشر والفحص المادي

ومن المهم أن تتبع عن مكتبك وترصد الأشخاص أو الأنشطة أو الإجراءات أو الممتلكات أو الأحداث ذات الصلة بمهنتك الرقابية. ويشير 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 أدلة 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 المشاكلات المتعلقة بالأهمية الرقابية ومدى عمل المجالات ذات الصلة فعلياً.

على 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 استناداً إلى حجم قطاعات الثروة الحيوانية لديهم ووجود نقاط ضعف في امثاليهم 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 امثاليهم الفعلي للمطلبات المتعلقة بتلقينهم للمدفوعات والمنح مثل ما إذا خصصوا للحيوانات التغذية المناسبة ومساحة الرعي المطلوبة قانوناً. ولمزيد من المعلومات، راجع [التقرير الخاص رقم 2018/31: 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 والملحوظات أو عمليات التفتيش ذات الصلة والتي يمكنكأخذها في الحسبان.

#### **الشكل 27: أمثلة على عمليات الرصد المباشر والفحص المادي**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>صيانته المقاول للمرافق المملوكة للحكومة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>إجراء زيارات ميدانية إلى الممتلكات ذات الصلة لإجراء معانينة مادية للمباني استناداً إلى المعايير المنصوص عليها في العقد. التقط صوراً ووثق الأوضاع التي تلاحظها.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>إجراءات التفتيش الجنائي في المطارات</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>إجراء زيارات إلى المطارات ذات الصلة وملحوظة كيفية إجراء عمليات التفتيش الجنائي. 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 تم وفقاً لإجراءات المحددة ومستوى الموارد المطلوبة لإجراء عمليات التفتيش هذه. يمكنك أيضاً التفكير أثناء ملاحظاتك فيما إذا كانت هناك طرق تجعل الجهة الخاضعة للرقابة أكثر كفاءة في طريقة إجراء عمليات التفتيش.</p> |
| <b>الموافقات على المشتريات الكبيرة للمعدات</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>فحص الملفات ذات الصلة للتحقق من التوقيعات ووثائق اعتماد مسؤولي الموافقة وفقاً للمطلوبات القانونية. يمكنك أيضاً استخدام هذا النوع من المعلومات كجزء من مراجعة أوسع لمساعدتك في تحديد ما إذا كان التوجيه والتدريب للمسؤولين المعتمدين كافٍ لضمان امثاليهم للمطلوبات القانونية أو تحديد ما إذا كان لدى الجهة الخاضعة للرقابة ضوابط داخلية كافية لضمان اتباع القانون.</p>                                                                                    |
| <b>المخاطر الكيميائية في الغذاء</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>مراقبة الضوابط المعمول بها في موقع التفتيش الجنودية لفحص الأغذية لتحديد ما إذا كانت الدول تمثل بشكل فعال لسياسات سلامة الأغذية من خلال إجراء الفحوصات المادية المناسبة للمنتجات الحيوانية وغير الحيوانية المستوردة والموارد المستخدمة.</p>                                                                                                                                                                                                               |

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 الموقع الحكومي. 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 جزئياً على أسئلتك الرقابية قد تكون أكثر تعقيداً. ولذا، يتعين عليك التحدث إلى أحد أصحاب المصلحة ذوي الخبرة في هذا المجال، كخبير منهجي للحصول على التوجيه أو المساعدة في إعمال 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 الواقع أو الأشخاص أو الأحداث أو الملفات التي ستجري رصدها أو فحصها. لن تستطع أبداً إجراء عمليات الرصد أو الفحص على كافة الواقع أو الأحداث أو معظمها. ولكن إذا كانت المجموعة التي يجب بحثها شاسعة النطاق، يتعين عليك انتقاء عينة من الواقع. وإذا كان الأمر كذلك، يوصي بأن تتحدث إلى خبير منهجيات لمساعدتك على تحديد الواقع أو الأحداث التي من الأفضل رصدها أو فحصها وذلك للحصول على الأدلة المناسبة لمهمتك الرقابية ومعرفة كيفية استخدام هذه النتائج.

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

3. **حدد الأدلة التي ستجمعها وكيفية جمعها.** استناداً إلى المعايير التي حددتها، ينبغي لك وضع مجموعة منظمة من الأسئلة لك ولفريق الرقابة لديك للإجابة عليها أثناء إجراء عمليات الرصد والفحص. وقد يشار إلى هذا بآلية جمع البيانات. راجع الملحق 12 للاطلاع على عينة لآلية جمع البيانات. يجب أن تكون مجموعة الأسئلة هذه بسيطة بالنسبة لك ولفريقك الرقابي وذلك للإجابة بشكل متسبق عند كل عملية رصد أو فحص حتى إذا تم إجراؤها بشكل منفصل. وقد تكون المعلومات التي تزيد جمعها كمية (كعدد العناصر) أو كيفية (وصف لحدث أو ظرف). البحث عن الأدلة التي تساعدهك 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 أيضاً في تقييم مدى سرعتها (الكفاءة) ودققتها (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 ترافق 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 عناء ودقة -أي ما هو موجود بالفعل-. من خلال الإجابة على الأسئلة التي وضعتها أثناء إجراء الرصد أو الفحص (الدليل 3920/100). وتذكر دائماً وقت حدوث عملية الرصد أو الفحص ومكانها وكيفيتها بالإضافة إلى التأكد من تسجيلها أو توثيقها بطريقة تمثل الحقائق على نحو 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 أيضاً أن تسجل ما لاحظته بدلاً من تفسيرك لما لاحظته. ويجب أن يأتي تحليل هذه المعلومات لاحقاً. راجع الملحق 12 للاطلاع على نموذج عينة توثيق عمليات الرصد المباشر أو الفحص المادي.

### **إجراء زيارات ميدانية**

تطلب الرقابة التنموية العديد من أنواع الأدلة وطرق جمع المعلومات. فعند إجراء الرقابة، غالباً ما يكون لديك وقت وموارد بشرية ومال أقل مما تزيد. 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 القيام بذلك في إجراء زيارة ميدانية تجمع بين مقابلات متعددة أو جمع المستندات واللاحظات 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 بادارة تدريب مفتشي الجمارك.

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



#### **ال يوم 3**

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

#### **ال يوم 2**

الرجوع إلى الأكاديمية لمشاهدة التدريب والتقطان صور أو فيديو للتدريب والوسائل التربوية المرتبطة به.

#### **ال يوم 1**

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

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مقدمة الانتسابي

تطلب جدولة إجراء زيارات شاملة إلى الموقع تخطيطاً وجدولة دقيقة وفهمًا 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 ولاحظات فعلية في زيارات منفصلة للموقع.

### **الاستقصاءات**

تعد الاستقصاءات وسيلة أخرى لجمع المعلومات والتي يمكن لفرق الرقابة استخدامها للحصول على الأدلة. والاستقصاء هو جمع منهجي للمعلومات من عينة محددة من المجتمع الإحصائي حيث يمكنها تزويدك بالمعلومات المبلغ عنها ذاتياً حول الظروف أو البرامج الحالية. وقد تدار الاستقصاءات ذاتياً عن طريق الاستبيانات (البريد الإلكتروني 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 الوسائل للاتصال بمجموعات  
الاستقصاء، فاحرص على التأكد من أنك  
تستخدم طرقًا شاملة - أي الطرق التي تتصل  
إلى جميع المجموعات السكانية الفرعية  
لجمهور المستهدف - بحيث لا تحيز النتائج  
بدون قصد.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/مديرية تنمية الأنشطة

على سبيل المثال، أجرى مكتب المساعلة الحكومي الأمريكي مراجعة للبرامج المتعلقة بمرحلة تعليم الأطفال المبكرة المقدمة من كل ولاية من الولايات المتحدة الخمسين. اتبعت فرق الرقابة منهاجية 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 مزيداً 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 المساعلة الحكومية-375-19).

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

وفيما يلي ملخص لبعض الخطوات الرئيسية 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 من 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 المرريع أدناه مقدمة موجزة فقط لمفهوم انتقاء العينات، ولكن هناك الكثير لتعلمك 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 الواقع 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 غير الاحتمالية

تُعد العينات غير الاحتمالية أبسط ولكنها أكثر تقييداً من حيث النتائج التي تقدمها. وقد تطبق 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 بتعزيز 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 تقييرات المتغيرات.

تطبق العينة الاحتمالية أساليب انتقاء العينات العشوائية لإنشاء عينة. ويتمكن كل فرد من المجموعة الإحصائية بفرصة محددة ومنكافية في أن يتم اختياره لمثل هذه العينة.

تتيح العينات الاحتمالية المصممة جيداً للمحللين، الإدلاء ببيانات حول المجموعة الإحصائية بالكامل وقياس دقة تقييراتهم.

المصدر: مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة

2. **حدد أسلوبك 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 تختره على معدل الاستجابة والاستقصاء 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 المحمّل 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 ومواعيدها.

قد يؤثر معدل الإجابة على الاستقصاء على كيفية استخدام المعلومات الواردة في الاستقصاء - على سبيل المثال، ما إذا كان يمكن تعزيز الإجابات على المجموعة الإحصائية بأكملها أو ما إذا كان يمكن استخدام الإجابات في نطاق محدود فقط.

إذا لم تلتزم بمتطلبات رديداً كافية على الاستقصاء الخاص بك من المجموعات الإحصائية الفرعية، وهناك احتمال أن تكون نتائجك متحيزة.

3. **تحليل استجابات الاستقصاء.** يتبع عليك تحليل المعلومات التي حصلت عليها من الدراسة الإحصائية لكي تستخدماها 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.

المصدر: مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة

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

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

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

## **الأساليب المحتملة الأخرى لجمع المعلومات**

هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لجمع المعلومات بجانب تلك التي تمتناولها 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 الواقع المعقدة. ويمكنك استخدام هذه المنهجية لدراسة العمليات بمرور الوقت بالإضافة إلى العلاقات بين العمليات والنتائج. وكثيراً ما يستخدم هدف دراسة الحالة للإجابة عن أسئلة "لماذا" أو "كيف" المعقدة. تستغرق دراسات الحالة وقتاً طويلاً وتتضمن عادةً 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 تكميل طرق جمع البيانات الأخرى.

### مجموعات النقاش

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

-  يمكن الهدف من مجموعة النقاش في إجراء مناقشة قوية بين المشاركين. وتشجيع هذا:
- إبقاء المجموعات صغيرة - حوالي ثمانية إلى عشرة مشاركين؛
  - طمأنة المشاركين بعدم الكشف عن هويتهم؛ و
  - إنشاء مجموعات متجانسة بحيث يشعر المشاركون بحرية التعبير عن وجهات نظرهم بصدق (على سبيل المثال، المديرون مع المديرين والموظفوون مع الموظفين).

المصدر: فريق تنمية اللغة الفرعية للرقابة على الأداء/مبادرة تنمية الائتماسي

## العوامل المهمة التي يتعين مراعاتها أثناء جمع المعلومات

- ✓ تذكر أنه تتولى أنت مسؤولية ممارسة التقدير والشك المهنئين وتنظر في القضايا من وجهات نظر مختلفة. وسيطلب ذلك الاستمرار في التصرف بصورة موضوعية وشفافة تجاه وجهات النظر والحجج المختلفة.
- ✓ 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 لتتأكد أن الأدلة التي تستخدمها في إعداد نتائجك ذات صلة وصحيحة وموثوقة.

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

## كيف تحلل المعلومات؟

### المعيار

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

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة 3000/112

يتعين عليك إجراء تحليل للمعلومات التي تجمعها لفهم النتائج وتوضيحها. إن الهدف من التحليل هو استخدام المعلومات المجمعة لتقدير الاقتصاد، الكفاءة و/أو الفعالية للإجابة على أسئلة الرقابة. وسيساعدك التركيز على الأسئلة على تنظيم معلوماتك وضمان أن التحليل يساعدك على الحصول على الإجابات التي تحتاجها.

وبحسب ما تم مناقشته في هذا الفصل، يجرى عادة جمع المعلومات والتحليل في آن واحد أثناء المهمة الرقابية. سيساعدك التحليل المستمر لمعلوماتك خلال سير مهمة الرقابة على تحديد ما إذا كنت تجمع ما يكفي من المعلومات الصحيحة لتمكن 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. عادة ما يجري التحليل النوعي للأدلة من المقابلات والوثائق والاستقصاءات.

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

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>التحليل المباشر</b><br>يتضمن هذا النوع من التحليل استخراج المعلومات مباشرةً من المستندات أو الم مقابلات المقدمة، مثل المعلومات حول الخطط والإجراءات الرسمية للجهة أو المعلومات المتعلقة بأداء الموضوع الخاضع للرقابة. وبعد هذا أبسط أنواع التحليل النوعي، ولكن من المهم بالنسبة لك إثبات هذه المعلومات بأدلة أخرى تصل إليها.                                                      |
| <b>التحليل الموضوعي</b><br>يتضمن هذا النوع من التحليل مراجعة المستندات أو الم مقابلات مع التركيز على المعلومات الموضوعية ذات الصلة بأسئلة الرقابة المختلفة. وقد يكون البحث عن مواضيع مشتركة أو أوجه الشبه أو الاختلاف مفيداً في تطوير نتائج الرقابة.                                                                                                                                 |
| <b>التحليل التسلسلي</b><br>يتضمن هذا النوع من التحليل مراجعة المستندات أو الم مقابلات بغرض تحديد الترتيب الذي حدثت به سلسلة من الأحداث أو لتحديد خطوات العملية.                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>التحليل الموضوعي</b><br>يتضمن هذا النوع من التحليل تحديد وحساب تكرار بعض التعبيرات أو الموضوعات في المستندات أو الم مقابلات؛ 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 منهجة واضحة قبل أن تبدأ، والتي تتضمن التحديد الواضح لما سيتم احتسابه وكيفية احتسابه. |
| <b>تحليل المحتوى</b><br>يتضمن هذا النوع من التحليل هيكلة وتحليل البيانات النوعية المعقدة بقصد استخلاصها في معلومات نوعية. وبعد هذا أحد أكثر أنواع التحليل النوعي تعميقاً وسيطلب منك إعداد منهجة واضحة قبل أن تبدأ. انظر أدناه للحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية التنفيذ الفعال لهذا النوع من التحليل.                                                                           |

المصدر: مكتب المساعدة الحكومي بالولايات المتحدة

### تحليل الوثائق

عند تحليل الوثائق التي جمعتها، سيعتمد الأسلوب (الأساليب) النوعي الذي تستخدمنه 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 مباشرةً 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، فلابد أن يكون تحليلك أكثر تعقيداً بحيث يتم بشكل منهجي لوضع الإرشادات في كافة الوثائق. غالباً ما تتطلب الأساليب

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

### تحاليل المقابلات

من المرجح أن تتضمن المقابلات التي أجريتها قدرًا 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 الم مقابلات التي تستند إلى الأسئلة الرقابية؟

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 بتقييم المعلومات والحكم على مدى إسهام المقابلات في الإجابة على الأسئلة الرقابية ووضع التوصيات.
  8. الانتقال إلى السؤال الرقابي التالي.
1. اختر إحدى الطرق التي تنظم المعلومات التي تحصل عليها من المقابلات، مستخدماً الأسئلة الرقابية كخبار أول؛ والأسئلة الفرعية، والجهات الفاعلة، والمناطق، وما إلى ذلك. وبأي الخيار التالي إذا لم يكن من المجدى 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، فدون ملاحظة في الهاشم عندما يكون هناك شيء ذات صلة بالسؤال الأول، والثانى، 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 عاملًا جديداً لتنظيم الملاحظات. ويمكن استخدام عناصر أساسية مثل العامل التنظيمي.

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 المستقة من المقابلات المتعلقة بكل سؤال أو عامل من 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 للأدلة ذات الصلة بالموضوع. وإذا قمت بوضع وثيقة موجزة، فعليك تضمين – مصادر المعلومات لكل دليل كرابط يعود إلى وثيقة المقابلة الأصلية – وذلك لضمان وضوح مسار الأدلة. وقد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة إمكانية الوصول إلى برامج الحاسوب التي يمكنك استخدامها أيضاً لهذا النوع من تحليل البيانات. 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 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 التحليل 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 مهام 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 متقدمة.

#### الإحصاءات الوصفية

تستخدم عادة في مهام رقابة الأداء، الإحصاءات الوصفية لمساعدتك على فهم التوزيعات في البيانات المجموعة وتلخيصها ووصفها بطريقة مجده 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 مجده.

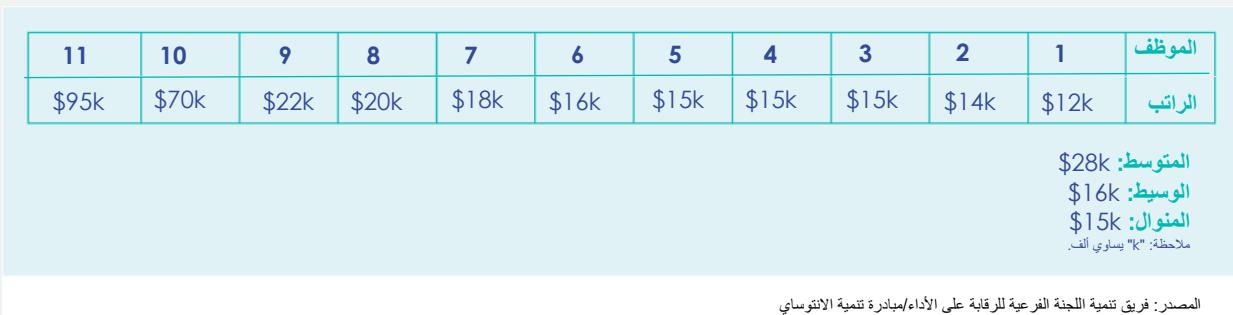
## الشكل 29: المفاهيم الأساسية في الإحصاءات الوصفية

| وقت الاستخدام                                                                                                                                  | التعريف                                                                                                       | المفهوم           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| مفيد عندما يتم توزيع نقاط البيانات بشكل متماطل. كن حذرًا إذا كانت لديك نقاط بيانات ذات قيم متطرفة - وهذا غير معتمد عند مقارنتها بباقي بياناتك. | إجمالي مجموعة من القيم مقسوماً على عدد القيم؛ ويُعرف أيضًا باسم المتوسط.                                      | الوسط الحسابي     |
| مفيد عندما قد تؤدي الدرجات المتطرفة أو القيم المتطرفة إلى تغيير الوسط الحسابي.                                                                 | القيمة المتوسطة عندما يتم ترتيب القيم حسب الحجم؛ النسبة المئوية 50%.                                          | الوسيط            |
| مفيد عند البحث عن الفئة الأكثر شيوعًا أو الخيار الشائع أو القيمة التنموذجية.                                                                   | القيمة الأكثر شيوعًا لمجموعة من القيم.                                                                        | المنوال           |
| مفيد لاستكمال المتوسط والوسيط ولمناقشة كيفية توزيع نقاط البيانات.                                                                              | الفرق بين الملاحظة الأعلى والأدنى.                                                                            | المدى             |
| مفيد لاستكمال المتوسط كمقاييس لكيفية توزيع الدرجات.                                                                                            | يحدد مدى توزيع عناصر مجموعة إحصائية عن بعضها البعض؛ متوسط المسافة التربعية بين الرصد الواحد والقيمة المتوسطة. | التبابن           |
| مفيد لاستكمال المتوسط الحسابي كمقاييس لكيفية توزيع نقاط البيانات؛ توخي الحذر إذا كانت البيانات تحتوي على قيم متطرفة كبيرة.                     | قياس التشتت أو الانتشار في البيانات؛ الجذر التربيعي للتبابن.                                                  | الانحراف المعياري |
| من المفيد فهم حجم جزء من المجموعة الإحصائية بالنسبة لكل، مثل عدد الإجابات بـ "نعم" بالنسبة للعدد الإجمالي للإجابات على الاستقصاء.              | قياس جزء أو نسبة مقارنة بالكل، معبرًا عنها بالمائات.                                                          | النسبة المئوية    |
| مفيد لمقارنة تطور المتغيرات على مدى عدة سنوات أو لمقارنة سنوات مختلفة، مثل مؤشر التنسخ.                                                        | قياس التغيرات في مجموعة تمثيلية من نقاط البيانات الفردية؛ قياس مركب يجمع بين المؤشرات المتعددة.               | الفهرس            |

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 مضلاً في حالة وجود قيمة 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**



إذا طلب 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 يتضادان رواتب ضخمة. يوفر الوسط الحسابي والمنوال في هذه الحالة المقاييس الأفضل للراتب النموذجي للعاملين في المصنع. وقد يكون توفير نسبة العاملين في مجموعة البيانات الذين يجرون أقل من قيمة معينة مفيداً أيضاً في وصف مجموعة البيانات هذه. على سبيل المثال، يتضاد ما يقتضى 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 لتقدير مدى ارتباط المتغيرات بعضها (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 وحقيقة؛
- تحديد العلاقات بين المتغيرات والتي قد تكون سببية حيث تقوم بتوسيع النواتج؛
- تحديد الحالات غير الاعتيادية التي تترزق بين القيم المتوقعة؛ أو
- بناء توقعات عن القيم في المستقبل.

على سبيل المثال، أجرى مكتب المسائلة الحكومية الأمريكي مهمة رقابية في عام 2018 تدرس العوامل التي تؤثر على عروض الدورات التحضيرية للجامعة المقيدة في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة. اتبع فريق الرقابة المنهجية المستندة إلى المشكلة والتي تبدأ بفرضية أن الفقر قد يؤثر سلباً على الدراسة الأكademية وغيرها من النتائج بطرق عديدة. وقد حصل الفريق الرقابي على حصول طلاب المدارس الثانوية من مستويات الفقر المختلفة على درارات لإعدادهم أكاديمياً للالتحاق بالكلية. وللقيام بذلك، وضع مكتب المسائلة الحكومية 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) والتوجهين العرقيين للطلاب. ومن بين الأمور الأخرى، أظهر تحليل الانحدار الذي أجراه مكتب المسائلة الحكومية 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، انظر [التعليم للمستوى 12-K: المدارس الثانوية الحكومية التي تضم عدداً كبيراً من الطلاب الفقراء والمدارس الأصغر تقدم عروض أكاديمية أقل للإعداد للالتحاق بالكلية \(مكتب المسائلة الحكومية\)](#).

يتضمن الملحق 17 تطبيقاً بسيطاً للغایة لتحليل الانحدار لتوضیح استخدامه المحتمل. وكما هو الحال بالنسبة لجمیع أنواع النماذج، فقد يكون تحلیل الانحدار معقداً للغاية حيث قد يتطلب برامج متخصصة لمجموعات البيانات المعینة أو التحلیلات المعقدة ذات المتغيرات العديدة. وإذا لم يكن لديك خبرة في هذا النوع من التحلیل، فإن البحث عن تدريب أو أبحاث أکاديمیة أو إرشادات من أخصائی المنهج أو خبراء الموضوع يمكن أن يساعدك في تفسیر ووصف نتائج الانحدار في مهمتك الرقابیة بشكلٍ مناسب.

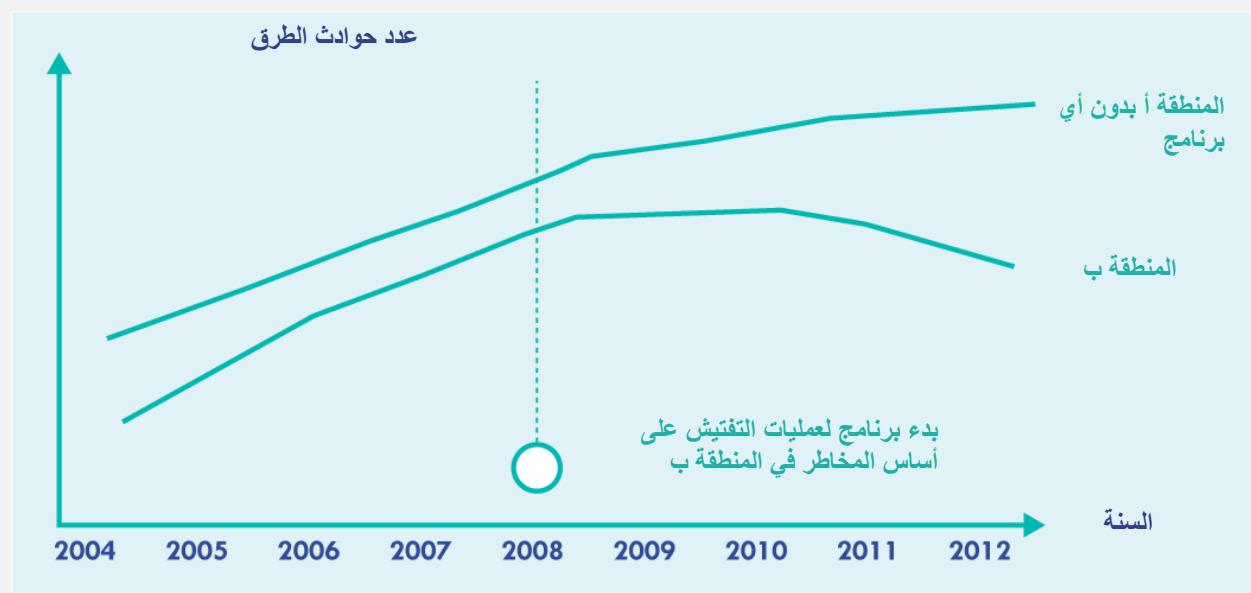
### تحليل الاتجاهات

بعد تحلیل الاتجاهات مفیداً إذا كنت تبحث عن الأنماط أو التغييرات في بياناتك الكمية مع مرور الوقت. ويتضمن تحلیل الاتجاهات، في أبسط صوره، 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 التغيير.

وكثیراً ما يستخدم تحلیل الاتجاهات في مهمة الرقابة على الأداء للنظر إلى التغييرات في الميزانيات والتکاليف وأداء البرامج بمرور الوقت. وقد يساعدك أيضًا دراسة التأثيرات الناجمة عن التغييرات في البيئة مثل إعمال قانون جديد أو برنامج أو إحدى الموارد على متغير معین.

على سبيل المثال، يفحص الجهاز الأعلى للرقابة عدد حوادث المرور في المناطق المختلفة. وهذه هي المنهجية المستندة إلى المشكلة حيث كانت المشاكل الأولى لحوادث المرور معروفة، ولكن الأسباب ووسائل التخفيف منها لم تكن معروفة. إن إحدى المناطق في الدراسة -المنطقة بـ-نفذت برنامجاً لإجراء عمليات تفتيش على حركة المرور القائمة على المخاطر، في حين لم تتفّذ المنطقة (أ) مثل هذا البرنامج. أجرى المدققون تحلیلاً لعدد حوادث المرور قبل وضع برنامج التفتيش وبعده في 2007، كما هو موضح في الشکل 32.

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



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

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 تباطأً 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. والإكمال 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 حادث المرور. وهو أيضًا مثال جيد على كيفية استخدام فريق الرقابة تحليل الاتجاهات للتوكيل 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 مهام رقابة الأداء ولكنها غالباً ما تكون مجرد نقطة البداية لمزيد من التحليل لهم "لماذا تغيرت س؟". ولهذا السبب، تأكّد 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**

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

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

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

### استخدام الرسوم البيانية لتحليل البيانات وتصورها

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.

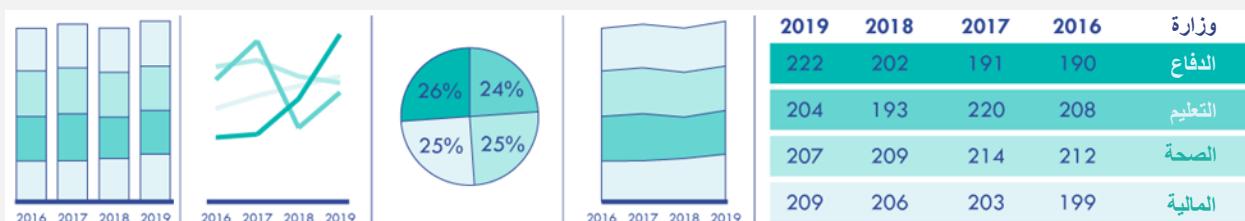
يتضمن تصور البيانات في أبسط أشكاله الرسوم البيانية والمخططات الأساسية، مثل تحليل الاتجاهات ومخطط تشتيت الموضع في الأمثلة أعلاه. وقد يشمل في أشكاله الأكثر تعقيداً تصوير ملايين خطوط البيانات باستخدام برامج متقدمة.

إذا كانت لديك بيانات كمية، فكر في استخدام تصوير البيانات كطريقة تحليلية. وقد يتبع لك إنشاء مخططات لتلك البيانات من رؤية الرابط 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 التنمية الانتوسائي

يتضمن برنامج ميكروسوف特 إكسيل إمكانيات يمكن أن تساعدك في إنشاء تصورات مختلفة. ولكن قد يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة أيضاً برنامجاً متخصصاً يمكنه مساعدتك في تصوير 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 الرسومات 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. يقصد بالرسومات أيضاً أن تكون مكملة لنص التقرير وليس 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 المسائلة الحكومية الأمريكي الموقع الإلكتروني لمشاركة مجموعات البيانات التفاعلية التي أصدروها مؤخراً. يرجى 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/)

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

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

## كيف توثق وتحافظ على المعلومات؟

أثناء جمع المعلومات وتحليلها، من المهم توثيق عمليات أو عرضه في الوقت المناسب وحماية المعلومات المؤقتة. وكما تناولنا في الفصل 2، من المهم أن ينشئ فريق 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 إجرائها)؛ تسهيل مراجعات ضمان الجودة الخارجية أو الداخلية.

كما ذكرنا في الأقسام الواردة أعلاه، تأكيد 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. يتبعن عليك إنشاء وثائق كافية لتوفير فهم واضح للأعمال الرقابية التي قمت بها. ومن الناحية العملية، يعني هذا أن وثائقك يجب أن تتمكن مدققاً متربساً ليس لديه معرفة مسبقة بالرقابة من فهم طبيعة وتوقيت ونطاق ونتائج العمل الرقابي الذي قمت به وأدلة المراجعة التي حصلت عليها الدعم نتائج الرقابة، والاستنتاجات والتوصيات، والأسباب الكامنة وراء جميع الأمور الهامة التي تتطلب منك ممارسة الحكم المهني (معيار الإيساي 3000/87). كما تضمن المراجعة الإشرافية الفوريه لوثائق الرقابة اكتمال الوثائق الفردية ودقتها ووضوحها وسهولة فهمها. وهذه خطوة مهمة لضمان المخاطر لأنها يمكن أن تنبه المشرفين إلى أي مشاكل 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، يتبعن 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 تتوافق 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 مثال هذه الحالات، يتبعن عليك نشر تقريراً منفرداً أو مصنفاً أو محدود الاستخدام يتضمن تلك المعلومات وتوزيعها فقط على تلك المصرح لهم بموجب القانون أو اللوائح للحصول عليه.

## عند إجراء رقابة الأداء، تذكر أن...

... الاستمرار في 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 الاغترار بالمظاهر؛

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

... التأكيد من أن الأدلة والمستندات الرقابية الأخرى كاملة ومحفظة 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 يرتكز على الأنشطة الهامة للجهة الخاضعة للرقابة؛ و

... التأكيد 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 الواقعى 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؛

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

## الفصل 6

### كيف يمكنك تطوير النتائج والاستنتاجات والتوصيات؟



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

يكمن الغرض من تطوير النتائج الرقابية في مقارنة معايير الرقابة بحالتك، وتحديد الأسباب والنتائج (إذا كان ذلك مناسباً)، وتقييم أدلتكم، والتأكد من استناد نتائجكم 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 أدلتكم؟
- كيف يمكنك استخلاص الاستنتاجات والتوصيات؟
- كيف تعد لصياغة تقريرك؟

قد يحدث تطوير نتائجكم الرقابية بشكل متزامن مع جمع أدلتكم أو تباعاً 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 أدلتكم والحاجة إلى أعمال رقابية إضافية.

## ما النتائج الرقابية؟

### المعيار

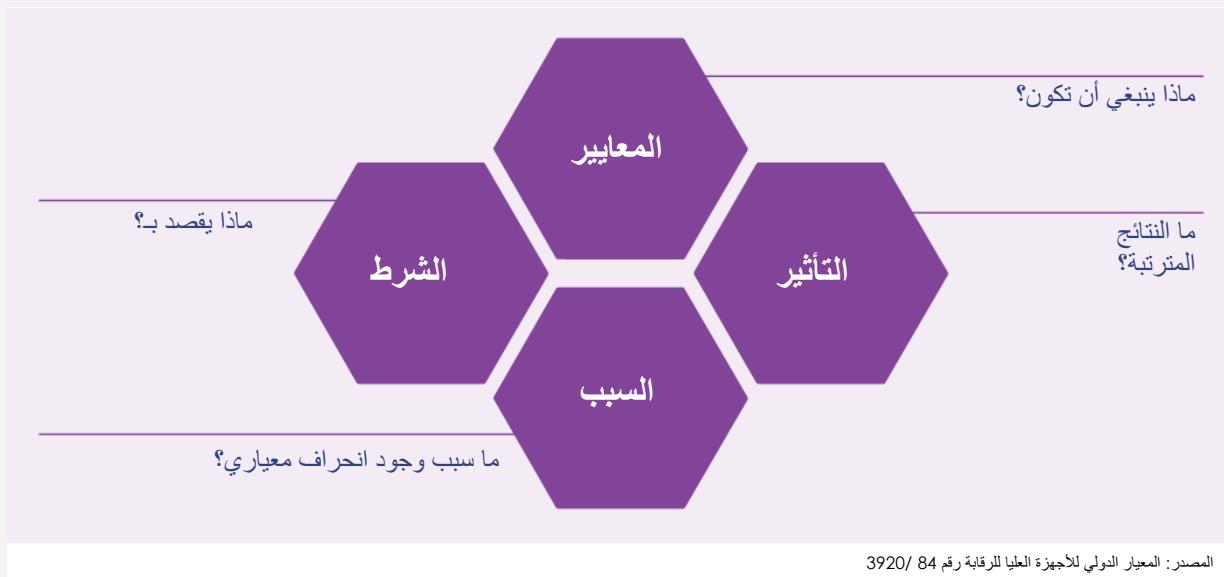
يجب على المدقق تحليل المعلومات التي تم جمعها والتتأكد من وضع نتائج الرقابة في منظورها الصحيح والاستجابة لهدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها، وإعادة صياغة هدف (أهداف) الرقابة وأسئلتها حسب الحاجة.

المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة

بمجرد قيامك بجمع أدلةك وتحليلها، من المهم صرف انتباحك إلى تقييم الأدلة لإعداد نتائج الرقابة. وفقاً للدليل 3920/79، فإن نتيجة الرقابة هي محصلة مقارنة "الوضع القائم" مع "الوضع المستهدف".

تضمن العملية التحليلية، خلال عملية الرقابة، التحليل والتقييم المستمر للأدلة ومدى ارتباطها بأسئلة الرقابة. وتساعد 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 نتائجة واحدة. وفي هذه الحالات، يمكن وصف نتيجة الرقابة على أنها تحتوي على أربعة مكونات، كما هو موضح في الشكل 34.

الشكل 33: مكونات النتائج



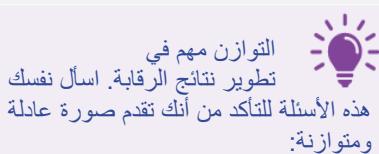
المصدر: المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 3920 / 84

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 كل العناصر الأربع.

من المهم مراعاة هذه العناصر الأربع خلال إجراء المهمة الرقابية. ويمكنهم توفير إطار يساعد في تحديد مقدار الأدلة التي يجب جمعها وكيفية تحليلها. وبمجرد أن تبدأ في تقييم أدلةك، 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 لفرق دراسة نتائج الرقابة المحتملة وتنقيحها، حسب الحاجة خلال هذه العملية.

ينبغي بناء نتائج الرقابة باستخدام إطار عمل واضح ومنطق يسمح لمشرفك 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 وأو الفعالية ، إذ قد يوفر ذلك طريقة لإثبات الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية. ويجب أن تتسم النتائج أيضاً بالموضوعية والعدالة.



التوازن مهم في تطوير نتائج الرقابة. أسأل 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؟

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



عند إعداد النتيجة،  
 ينبع التأكيد من أنها: (1) متناسبة  
 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.

غالباً 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 الاتساعي

لضمان اكتمال تقرير الرقابة، من المهم التأكيد من تضمين كل من النقاط الجيدة والسيئة والإقرار بالفضل حيثما كان مستحقاً. 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 والعادل هذا الإجمالي ولا يركز فقط على أوجه القصور.

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

## مثال لنتيجة الرقابة ٩٩٩

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 يلبي المعايير السكانية التي حددتها منظمة الصحة العالمية.

الأسباب. لم تراع الدولة X عدد الأسرة التي كانت توزعها في كل إقليم جغرافي نظراً 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 تحديد الرعاية الصحية أمراً صعباً.

المصدر: فريق تنمية اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/單位 تنمية الانتوسا

## كيف يمكنك مقارنة معايير الرقابة بشروطها؟

### المعيار



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

المصدر: معيار الإيساني 122/3000

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

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

ت تكون 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 متوقعاً 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 تصرف 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 ترطيب مفتشي الجمارك، إذا وجدت أن الترطيب 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 أسلمة الرقابة نتيجة بحد ذاتها. وفيما يتعلق بنفس السؤال الرقابي الذي يتعلق بكفاية الترطيب لمفتشي الجمارك، يمكن العثور على أن الجهة الخاضعة للرقابة لا يجمع معلومات بشأن ما إذا كان مفتشو الجمارك الذين حصلوا على الترطيب يعتقدون بأن الترطيب قد أعدهم لتولي مهام وظائفهم. وبالتالي، يمكن أن يشير ذلك إلى أن الجهة الخاضعة للرقابة قد يكون بحاجة إلى جمع تلك المعلومات حتى يتسعى لها 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 حدٍ ما، يمكنك أيضاً 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 أيضاً بمثابة أساس لتوصيات الإجراءات التصحيحية. تشمل العوامل المشتركة السياسات أو الإجراءات أو المعايير سيئة التصميم؛ التنفيذ غير المتسبق أو غير الكامل أو غير الصحيح؛ أو عوامل خارجة عن سيطرة إدارة البرامج. ومن المهم ملاحظة أن تحديد السبب والتأثير لا ينطوي بالضرورة على التسبيب، وسيكون من اللازم استخدام أساليب تحليلية للرد على الأسئلة التي تتعلق بالسبب والتأثير. ونظراً لأن تحديد السبب والتأثير يُعد أمراً صعباً للغاية من وجهة نظر منهجية، من المهم التشاور مع خبير منهجي أو خبير إحصائي أثناء سير هذه العملية.

يتطلب تحديد الجهاز السبب بشكلٍ صحيح في بعض الأحيان تطوير "سلسلة" سببية - أي التحرك أكثر فأكثر إلى الوراء في تحليلك حتى تتمكن من تعين 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؟" بشكلٍ منكر 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 مستقل متحمل 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 أيضاً على التأثير المشاهد.

من المهم أيضًا فهم طبيعة أي علاقات قد تكون موجودة بين السبب والنتيجة. على سبيل المثال، ليس الأمر دائمًا أن التمويل غير الكافي يؤدي إلى 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 إلحاقه 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، منسوباً 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 أدلة؟

هناك العديد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لتقييم أدلة، 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 بالتعرف على أي تحيز قد ينبع 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.

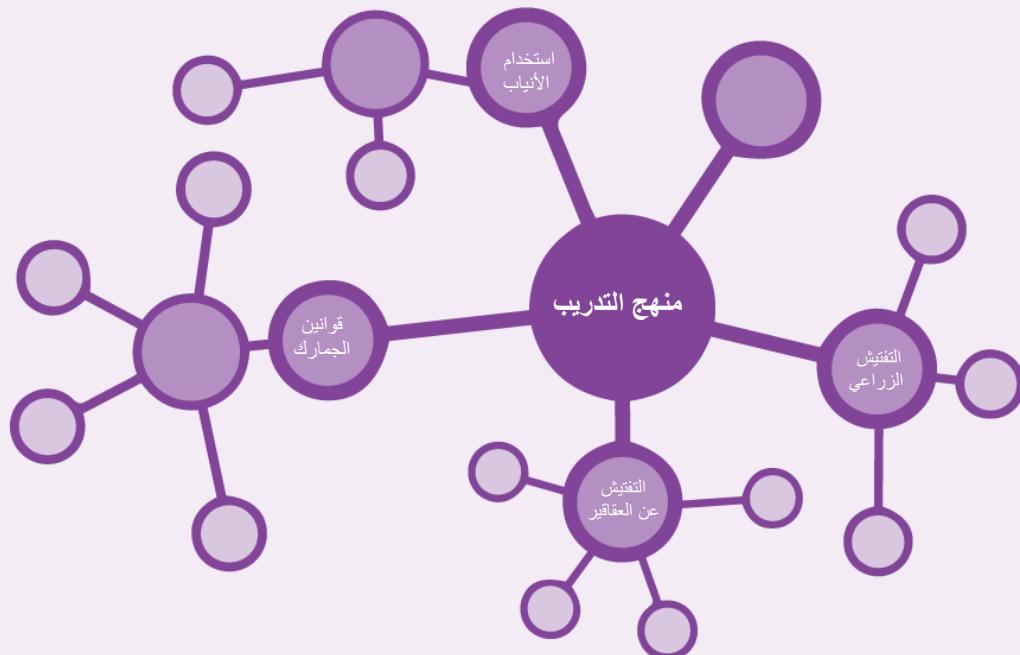
بعد تحليل العلاقة بين المعلومات في المجموعة، يمكنك بعد ذلك تصنيف كل مجموعة بعنوان: إما عبارة أو جملة تعبر عن هذه العلاقة بوصفها الموضوع الرئيس. وقد تكون التسمية ببساطة عنواناً يعبر عن ما تضيّفه المعلومات الفردية.

يمكن استخدام وثائق الرقابة الخاصة بك لمساعدتك في تعبئة هذه المعلومات. على سبيل المثال، بالنسبة للمعلومات التي تم جمعها للإجابة عن سؤال رقابي يتعلق بكافية 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 لقول: "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 هيكلي السمسكة أو مخططاً تنظيمياً. راجع الأشكال 35 و 36 و 37، التي تحتوي على جزء من المعلومات مكتمل لتزويدك بفهم لكيفية قيامك بملء المربعات بناءً على أدائك. ويمكن أيضاً استخدام هذه الخيارات خلال مراحل الرقابة الأخرى، مثل مرحلة التصميم.

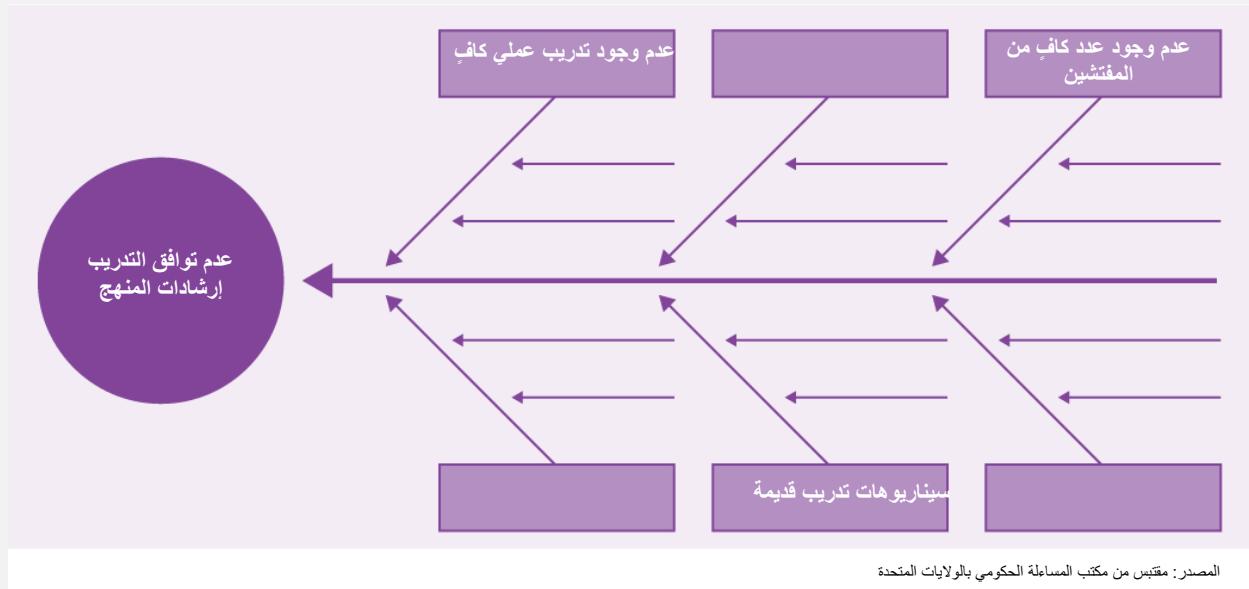
الشكل 34: الخريطة الذهنية



المصدر: مقتبس من مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة

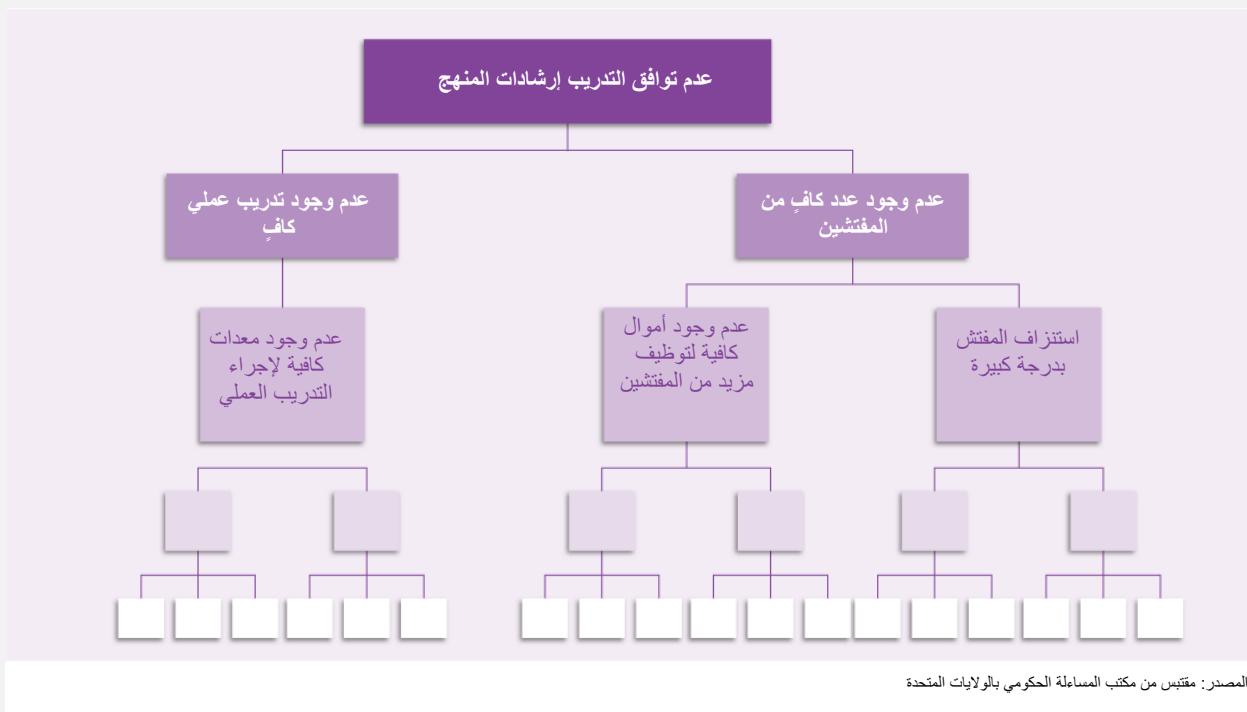
تساعد الخريطة الذهنية في تصور وعرض جميع المعلومات المتعلقة بموضوع أو سؤال معين. على سبيل المثال، بالنسبة لسؤال الرقابة المتعلق بكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك استخدام موضوع منهج التدريب باعتباره نقطة الارتكاز أو الفكرة المركزية واستخدام كل مربع محيد لعرض أحد الموضوعات التي يغطيها المنهج.

الشكل 35: مخطط هيكل السمسكة



يمكن استخدام مخطط هيكل السمسكة لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتنظيمها بيانيًا بحيث يمكنك وضع توصيات تستهدف السبب الجذري. وبمراجعة المثال السابق لكفاية التدريب لمفتشي الجمارك، يمكنك استخدام بيان المشكلة بأن تدريب التفتيش الجمركي المقدم للمفتشين الجدد لا يفي بارشادات منهج التدريب. كما يمكنك بعد ذلك استخدام دعامات 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 ومراجعةها قبل عقد الجلسة.
- مراجعة جميع الوثائق الرقابية الخاصة بك لكي تكون على دراية بالمواد وثولى عنالية خاصة للمواد التي تعتقد بأنها قد تكون ذات صلة وثيقة بالأدلة الرقابية لديك.
- حاول الاحتفاظ بعقل منفتح: الشيء الأمثل هو عدم المجرء إلى جلسة الكتابة على الجدران بأفكار متصرفة مسبقاً عن النتائج والتوصيات.

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

## **كيف يمكنك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات؟**

قد يؤدي تقييم أدلك 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؟



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

المصدر: معيار الإيسي 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 تمكنك الاستنتاجات أيضاً من: تقديم رأيك، مثلاً في ذلك؛ توضيح وإضافة معنى إلى النتائج المحددة؛ وتجاوز إعادة ذكر النتائج التي سيتم عرضها في تقريرك الرقابي. وقد تعبير 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 93/920). 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.

يعد التواصل ضرورياً لوضع النتائج الخاصة بك لأنه من المهم بالنسبة للمدقق أن يراعي السياق، وجميع الحاج 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 124/100/3920). وسوف يُناقش هذه التواصل لاحقاً في هذه الفصل وكذلك في الفصل 7.

## الاستنتاجات

### تأكد من أن الاستنتاج:

- ✓ يعبر 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، ومستخرج من نتائج الرقابة ويعبر بشكل عادل عن نتائج الرقابة؛
- ✓ يوفر ارتباطاً واضحاً بالتوصيات الخاصة بالتقدير. وقد لا تطلب بعض الأجهزة العليا للرقابة أن يتم ربط جميع الاستنتاجات بشكل مباشر بتوصية ما.

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

### نصائح لوضع استنتاجات فاعلة

- ✓ تأكيد من أن الاستنتاجات تتبع بشكل منطقي من نتائج الرقابة.
- ✓ لا تُجرِّر تلخيصنا أو إعادة صياغة فقط النتائج، ولكن فسر أهميتها والسبب وراء الحاجة إلى التوصيات.

- ✓ اربط الاستنتاجات بهدف الرقابة وفسر سبب أهمية إجراء الرقابة.
- ✓ تأكيد من أن الاستنتاجات متوازنة، وتسلط الضوء على أهمية (الجوانب الإيجابية والسلبية) لنتائج الرقابة وتقدم الجهة الخاضعة للرقابة (إن وجد) عند التعامل مع المشكلات المثاررة.

المصدر: مقتبس من مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة

### كيف يمكنك تقديم التوصيات؟

#### المعيار



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

المصدر: معيار الإيساسي 3000/126

يتناول معيار الإيساسي 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.

تقدّم 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 بزمن" 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 أيضًا مناقشة توصياتك المحتملة مع الجهات المختلقة الخاضعة للرقابة قبل صياغة التقرير، كما تمت مناقشتها بمزيدٍ من التفصيل في هذه الفصل وكذلك في الفصل 7.

غالبًا ما تهدف التوصيات إلى إزالة الانحراف بين الأدلة ومعايير الرقابة، فقد تكون التوصيات أكثر فاعلية عندما تثبت بوضوح أنها تستحق الإجراء ومعقوله 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 جدًا ولا مفصلة جدًا. عادة ما تخاطر التوصيات العامة للغاية بعدم إضافة قيمة، في حين أن التوصيات شديدة التفصيل قد تقيد المرونة اللازمة للجهات الخاضعة للرقابة. بالإضافة إلى ذلك، قد تتطلب سياسة وإجراءات الجهاز الأعلى للرقابة أن التوصيات المقدمة إلى الجهة الخاضعة للرقابة قد لا تكون إلزامية ومفصلة لدرجة أن الجهاز الأعلى للرقابة يمكن اعتباره مستشارين وليس مدققين مستقلين ومحايدين؛
- موجهة إلى المسؤولين عن اتخاذ الإجراءات، 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 المستمدّة من التوصية تستحق تكفة التنفيذ؛
- كيفية متابعة التوصيات. راجع الفصل 8 لمزيد من المعلومات عن متابعة التوصيات.

## التوصيات

- ✓ ناقش التوصيات مع الجهة الخاضعة للرقابة لتحديد التغييرات الالزمة والسبل العملية لتنفيذها، وسيؤدي ذلك إلى تنفيذ التوصيات على نحو واقعي.
- ✓ فكر في التوصيات المحتملة في مرحلة مبكرة في مهمة الرقابة واسأل الجهات الفاعلة بشكل متكرر عما يمكن فعله لتحسين الأداء.
- ✓ 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 لتقدير أدائك وتطوير الاستنتاجات والتوصيات هي مصفوفة نتائج الرقابة، كما هو موضح في الشكل 38. و نتيح 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.<br>سؤال الرقابة (نفس ما ورد في مصفوفة إعداد مهمة الرقابة): فيما يتعلق بكل سؤال رقابي (أو سؤال فرعى)، كرر كل من العناصر المذكورة في الجدول.        |                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموقف المحدد<br>(الشرط)                                                                                                                                                                            | النتائج                                                                                      |
| الأحداث الأكثر صلة والتي تم تميزها في مرحلة العمل الميداني.                                                                                                                                         | المعايير                                                                                     |
| المعلومات المستخدمة في تحديد ما إذا كان الأداء المتوقع لخدمة هدف الرقابة هو أداء مرض، أم يتجاوز التوقعات أو أنه غير مرض.                                                                            | الأدلة والتحليل                                                                              |
| نتيجة استخدام طرق تحليل البيانات أو تقدير الأدلة. يجب الإشارة إلى الأساليب المستخدمة في معالجة المعلومات التي تم جمعها أثناء العمل الميداني والنتائج التي يمكن تحقيقها.                             | الأسباب                                                                                      |
| الأسباب الداعية وراء الوضع القائم.<br>قد يرتبط بإعداد أو وضع هدف الرقابة.<br>قد يتذر على المدير التحكم به.<br>يجب ربط أي توصيات بالأسباب.                                                           | التأثيرات                                                                                    |
| البعض المتعلقة بالأسباب والمتوافقة مع الدليل.<br>قد تكون مقياساً لمدى ارتباط النتائج بالموضوع.                                                                                                      | هل تُعد الأدلة كافية و المناسبة؟ إذا لم تكن كذلك، ما العمل المتبقى المطلوب لمعالجة أي فجوات؟ |
| ضع في الحسبان الأدلة التي لديك لكل عنصر من عناصر النتيجة وما إذا كانت كافية و مناسبة.<br>إذا كانت الأدلة الحالية غير كافية وغير مناسبة لكل عنصر، ما العمل المتبقى اللازم لمعالجة الفجوات في الأدلة؟ | المارسات الجيدة                                                                              |
| تم تحديد الاقتراحات الخاصة بمعالجة الأسباب (أو أوجه القصور).<br>قد يدعم التوصيات المقدمة.                                                                                                           | الإجراءات المحددة التي ينتج عنها أداء جيداً.                                                 |

المصدر: مقتبس من مكتب المساعدة الحكومي بالولايات المتحدة والجهاز الأعلى للرقابة بالبرازيل

يوضح الشكل 39 مثلاً توضيحاً لنتيجة واحدة لمصفوفة النتائج الرقابية لرقابة الأداء.

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

**هدف الرقابة:** فحص المخالفات المتزايدة بشأن العنف الجنسي - التصرفات الجنسية غير المرغوبة - في الولايات المتحدة، وخصوصاً التي تتضمن شرائح سكانية من بينها طلاب الجامعات، والأفراد المحبوبين 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؟

| الموقف<br>الموجود<br>(الشرط)                                                                                                                                                                                                      | المعايير  | النتائج                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| كانت جهود الجهات المعنية لتنقيل الاختلافات بين جمع البيانات عن العنف الجنسي مجزأة ومحدودة من حيث النطاق.                                                                                                                          |           |                                                                                                 |
| تتطلب المبادئ والممارسات ذات العلاقة بوكالة إحصائية فيدرالية التي حددتها لجنة الإحصاءات الوطنية من الوكالات الفيدرالية التي تتضمن إحصاءات فيدرالية مماثلة ولها مهام مختلفة أن:                                                    |           | الأدلة والتحليل                                                                                 |
| (1) تجري تنسيقاً وتعاوناً لتلبية الاحتياجات من المعلومات في الوقت الحالي؛<br>(2) توفير بيانات جديدة وأكثر فنعاً مما يمكن أن يوفره نظام بمفرد.                                                                                     |           |                                                                                                 |
| هناك خمسة جهود يتعين على الوكالات أداؤها والهدف منها زيادة التنسيق على نطاق جهود جمع البيانات.<br>يعد تنسيق هذه الجهود ثانياً (تتضمن بوجه عام اثنين من جهود جمع البيانات العشرة في وقت واحد)، والنطاق محدود.                      |           |                                                                                                 |
| 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.               | الأسباب   |                                                                                                 |
| تميز بيانات العنف الجنسي بأنها غير متسقة، وغير متوافقة وبأن هناك التباساً بشأن البيانات.<br>كما أن هناك قصور في الفهم بشأن نطاق العنف الجنسي في الولايات المتحدة.                                                                 | التأثيرات |                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                   | نعم.      | هل تعد الأدلة كافية ومناسبة؟ إذا لم تكن كذلك،<br>فما العمل المتبقى المطلوب<br>لمعالجة أي فجوات؟ |
|                                                                                                                                                                                                                                   | لا شيء.   | الممارسات الجيدة                                                                                |
| يتعين على مدير مكتب الإدارة والموازنة إنشاء مجموعة بين المؤسسات تختص بإحصاءات العنف الجنسي التي تراعي الاختلافات على نطاق جهود جمع البيانات لتقدير ما الاختلافات التي تعزز أو تعيق الفهم الشامل للعنف الجنسي في الولايات المتحدة. | النوصيات  |                                                                                                 |

المصدر: مقتبس من مهمة رقابية أجرتها مكتب المسائلة 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 وتتفقح 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.

الوصول إلى اتفاق حول نتائج الرقابة الخاصة بك والاستعداد لصياغة التقرير، يمكن لفريق الرقابة مناقشة النتائج لجميع أسئلة الرقابة، مع الأخذ في الاعتبار مدى قوّة 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

خطوةأخيرة قبل أن تبدأ في صياغة تقريرك، من المهم أن تتوافق وتناقش نتائج الرقابة مع الجهات الخاضعة للرقابة. فقد يساعدك هذا على تحديد ما إذا كانت أي تتفقحات ضرورية بناءً على وجهات نظر الجهات الخاضعة للرقابة وأي إجراءات حدثت منذ أن جمعت أدلةك. إذا كنت على اتصال وثيق مع الجهات الخاضعة للرقابة أثناء الدراسة، فمن المحمّل أن تكون هذه الخطوة سلسة، حيث من الأرجح لا 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؛
- تتفقح أي توصيات (في حال أنه من الوارد أن تكون أكثر تحديداً، وأكثر جدواً وبالتالي أكثر احتمالية ليتم تنفيذها من جانب الجهة الخاضعة للرقابة).

مع وضع الاستقلالية والشك المنهجي في الحساب، 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:

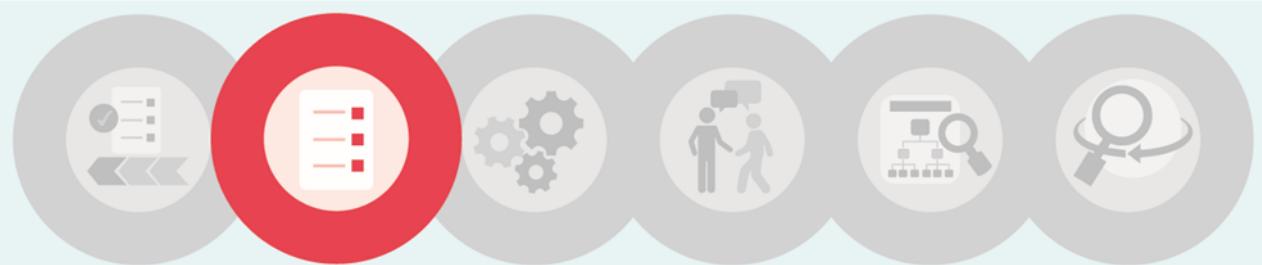
- ... تحليل الأسباب وتأكيدها - لماذا هناك انحراف عن المعايير  
إذا تم تحديد عدم توافق بين المعايير والأدلة؛
- ... تحديد إما التأثيرات الإيجابية أو السلبية إذا كان هناك عدم توافق بين المعايير والأدلة قد تم تحديده؛
- ... التأكيد من كافة الاستنتاجات و توصياتها (حسب الاقتضاء) تتبع بشكل منطقي من نتائج الرقابة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

إعادة النظر في التقييم المبئي 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.  
... التأكيد من أن نتائج الرقابة تتسم بالموضوعية، والتراهنة، والتوازن - المحافظة على الاستقلالية، إدراج النقاط الجيدة والسيئة 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 الانتسابي

## الفصل 7

### كيف يمكنك كتابة تقرير رقابة الأداء؟



#### كتابة التقرير

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

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 أكنت تنشره مطبوعاً أم تكتفي بنسخة إلكترونية، فسوف تتطبق نفس المبادئ رفيعة المستوى.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- كيف تُعد تقرير رقابة الأداء؟
- ما الخصائص الأساسية للتقرير رقابة الأداء؟
- كيف تُعد هيكل منطقى 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 عكَفَ أكثر من شخص واحد على إعداد المسودة، فسيتعين عليك السماح بتحرير إضافي لضمان اتساق التقرير بأكمله من حيث الأسلوب والتاتغم. ومن المهم أن يراجع المشرف عليك المسودة، وذلك لنقع عيناه خصوصاً على المجالات حيث تبدو الأدلة أو الجوانب المنطقية قاصرة. ربما أيضاً أن تنظر 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؟

### المعيار



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

المصدر: معيار الإيساي 39/300

عندما تكتب التقرير الخاص بك، يتعين عليك أن تراعي الخصائص الخمس الرئيسية 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 تدرج جميع المعلومات والحجج الازمة لتحقيق الهدف الرقابي والأسئلة الرقابية في التقرير. وفي نفس الوقت، ينبغي أن يكون التقرير مفصلاً بشكل كافي حتى يفهم الموضوع المطروح ونتائج الرقابة والاستنتاجات (معيار الإيساي 117/3000). والأهم من ذلك، يجب عليك التأكد من اشتمال التقرير على أدلة كافية وملائمة لدعم النتائج، والاستنتاجات والتوصيات (حسب الاقتضاء) بشأن هدف (أهداف الرقابة) (الدليل التوجيهي 114/3920). تم مناقشة هذه العناصر بمزيد من التفصيل في هذا الفصل.

### قوة الحجة

لابد وأن يقنع 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 محيدة، ومستندة إلى الحقائق. (معيار الإيساي 118/3000)

هناك هدفان رئيسيان 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 الإداره، والحكومة، والسلطة التشريعية، والأطراف المعنية الأخرى (معيار الإيساني 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 تتمكن 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 12 للإنتوساوي/المبدأ 4). وبينما قد تتتنوع 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 احتواه 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 (معيار الإيساني 3000/120). فالنقرير الطويل، رغم كونه مكتوباً بشكل جيد، يمكن أن يكون مخيفاً أو منفراً للقراء. وإذا لم يكن هناك سبيل لتجنب التقرير المطول، فربما تزيد النظر في استخدام الملحق أو نشر ملخص قائم بذاته للنقاط الرئيسية.

ومن أجل وضع تقرير يسهل قرائته، فمن المفيد أن تعرف الجمهور، وتقهم 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 ب محللات 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

- ✓ استخدام 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.
- ✓ استخدم جملًا قصيرة بدلاً من الجمل الطويلة.
- ✓ استخدم بناء بسيطًا للجمل (أبسط بناء هو الفعل ثم الفاعل ثم المفعول به).
- ✓ استخدم المبني للمعلوم.
- ✓ استخدام العناوين لتجزأة النص.

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

ثمة طريقة أخرى لكي يكون التقرير سهل القراءة، إلا 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 بعضها البعض. كما أنها يمكن أن تتفى 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.

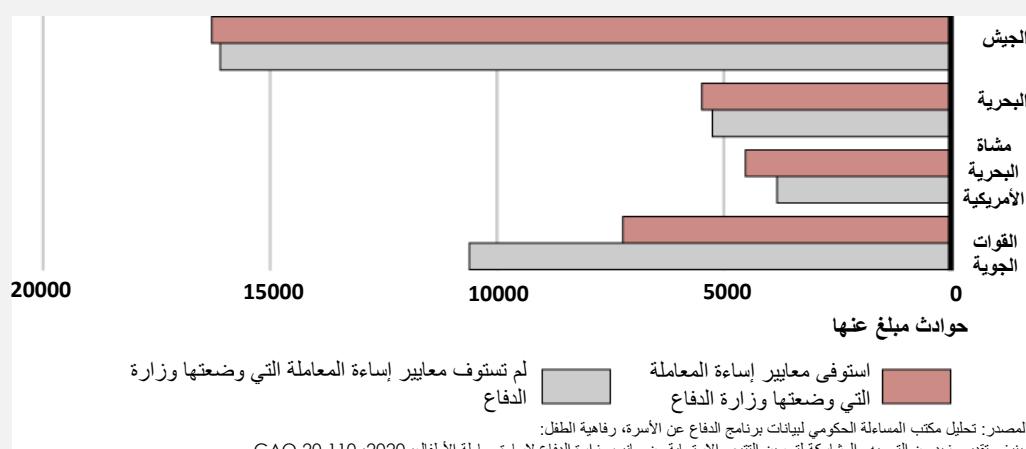
**الشكل 39: أمثلة على العروض المرئية للمعلومات في تقارير رقابة الأداء**  
**فنادق المطارات التجارية لمطارات الولايات المتحدة استناداً إلى صعود الركاب من الولايات المتحدة (2017)**

| فئة المطارات التجارية      | مرات صعود الركاب سنوياً بحسب فئة المطار | الحد الأدنى من النسبة المئوية المطلوبة لإجمالي مرات صعود الركاب سنوياً | عدد المطارات |
|----------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|
| مركز كبير                  | 617598283<br>%672.0                     | %1 أو أكثر                                                             | 30           |
| مركز متوسط                 | 138949064<br>%16.2                      | على الأقل %0.25، ولكن لا يقل عن %1                                     | 31           |
| مركز صغير                  | 71157137<br>%8.3                        | على الأقل %0.05، ولكن لا يقل عن %0.25                                  | 70           |
| عدم وجود مركز              | 28881284<br>%3.4                        | أكثر من 10,000، ولكن أقل من %0.05                                      | 255          |
| الخدمة التجارية غير أساسية | 627545<br>%0.1                          | على الأقل 2,500 ولكن ليس أكثر من 10,000                                | 125          |

المصدر: تحيل مكتب المساعدة 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 بدنياً، أو جنسياً، أو عاطفياً أو الإهمال)، بحسب معايير إساءة المعاملة الصادرة عن وزارة الدفاع، الأعوام المالية 2014-2018.



استوفى معايير إساءة المعاملة التي وضعتها وزارة الدفاع التي وضعتها وزار

المصدر: تحيل مكتب المساعدة الحكومية لبيانات برنامج الدفاع عن الأسرة، رفاهية الطفل: ينبع تقدير مزيد من التوجيه والمشاركة لتحسين التتبع والاستجابة من جانب وزارة الدفاع لسوء معاملة الأطفال، 2020، GAO-20-110.

تُعد الشمولية أيضًا مكوناً مهماً 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 المتتنوع 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 القاريء 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 وكذلك عن المجالات التي بحاجة إلى تحسين. والوعي بمخاطر المبالغة والمغالاة في التأكيد على ضعف الأداء من جانب الجهات الخاضعة للرقابة. (معيار الإيساي 3000/121)

### التقارير المتوازنة

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

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 تعين 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 متراقبة، 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 القاريء، وبين القضايا المعقدة بوضوح، ويوفر تفسيراً جلياً للنتائج (الدليل التوجيهي 3920/121). كما سيطلب التقرير معلومات سياقية أو أساسية كافية للقارئ لفهم الموضوع. على سبيل المثال، قد يتبع على القاريء فهم الأدوار والمسؤوليات الخاصة بأولئك المشاركون في موضوع الرقابة، والمبلغ المالي المتصور، وأهداف الحكومة فيما يتعلق بالمجال الخاضع للرقابة.

قد تأخذ صيغ التقارير أشكالاً وصوراً مختلفة كثيرة استناداً إلى الجهاز الأعلى للرقابة والعمل الرقابي. وقد يتبع علىك مراعاة الجمهور دوماً عندما تضع هيكل تقرير ملائم. وتتجدد 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 انتباهم. ما الأشياء الرئيسية التي يحتاجون إلى معرفتها عمما وجده أثناء الرقابة التي أجريتها؟ بمجرد أن تحدد تلك الاستنتاجات الشيفية، يمكنك تكوين التفاصيل الأدق التي تدعم تلك الاستنتاجات. (معيار 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 المسئولة  
حماية البنية التحتية الكندية باللغة الأهمية ضد مخاطر الإنترنت (التقرير الكامل للمدقق العام بكندا عام 2012)

مع ذكر اسم الجهة المسئولة  
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 نهجاً واحداً من هذا القبيل.

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

| صفحة | العناوين                                                                                                                                                                                   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7    | الملاصق والتوصيات                                                                                                                                                                          |
| 7    | المعلومات الأساسية                                                                                                                                                                         |
| 8    | الاستنتاج                                                                                                                                                                                  |
| 8    | دعم النتائج                                                                                                                                                                                |
| 10   | التوصيات                                                                                                                                                                                   |
| 10   | ملخص استجابة الجهة                                                                                                                                                                         |
| 11   | رسائل رئيسية 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 للتيسير 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 المتعددة لديون الشركات الصغيرة</b>                                                                                                                                           |
| 28   | هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي عمليات تدعم الاتساق من حيث دفع الديون نحو إجراءات أكثر حزماً وأكثر فاعلية؟                                                                                   |
| 36   | هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي ضوابط فاعلة لضمان وجود إجراءات أكثر حزماً وأكثر فاعلية لدفع الديون 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 باليون الضريبي للشركات الصغيرة بما في ذلك الديون الضريبية الناشئة عن أنشطة الالتزام؟                                              |
| 44   | هل لدى مكتب الضرائب الأسترالي إطار أداء مناسب فيما يتعلق بالاسترداد الذي يتم بالفاعلية والكافأة والاتساق لدفع الديون الضريبي 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 حزماً وفاعلية من جانب مكتب الضرائب الأسترالي                                                                                                                     |
| 58   | الملحق 3 القضايا المثارة من جانب تحقيق فور كورنر على شاشة ABC.                                                                                                                             |
| 69   | الملحق 4 مقاييس ومؤشر الجودة لمكتب الضرائب الأسترالي                                                                                                                                       |
| 70   |                                                                                                                                                                                            |

المصدر: إدارة الديون الضريبية للشركات الصغيرة، مكتب الرقابة الوطنية 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 ملخصاً للنتائج. ومن أجل ذلك، فهي تستخدم العناوين التي تلخص في جملة واحدة نتائج الرقابة التي توصلت إليها. يعرض الشكل 42 مثلاً على هذا النهج.

## الشكل 41: صفحة المحتويات باستخدام العناوين الوصفية

| صفحة | العناوين                                                                                                                                                                       |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5    | الخلاصة                                                                                                                                                                        |
| 11   | التصنيفات                                                                                                                                                                      |
| 13   | <b>الجزء 1:</b><br>تمنك الحكومة الوليزية خطة للحد من النفايات، لكنها ركزت بدرجة أكبر وخصصت مزيجاً من الموارد لإعادة التدوير                                                    |
| 14   | كما ركزت الحكومة الوليزية بنجاح على زيادة إعادة التدوير بالبلديات، لكن الحد من النفايات كان أقل شأناً رغم إطلاق مبادرات مهمة                                                   |
| 17   | رغم أن برنامج الحد من النفايات يعبر عن الممارسة الشائعة، إلا أن هناك فرص للتعلم من مناهج تنتهي إلى أماكن أخرى وللإفادة بشكل أكبر من التشريعات والحوافز المالية                 |
| 23   | زودت الحكومة الوليزية المجالس بمتمويل كبير لإدارة خدمات النفايات البلدية لديها، ولكن عمل ذلك في الغالب على دعم إعادة التدوير، مع إنفاق أقل القليل منه على الحد من النفايات     |
| 26   | في الفترة بين أكتوبر 2015 وسبتمبر 2018، قدمت الحكومة الوليزية مبلغ 13 مليون جنيه إسترليني لثلاث منظمات غير ربحية ذات أهداف تتضمن، على سبيل المثال وليس الحصر، الحد من النفايات |
| 30   | <b>الجزء 2:</b><br>تُعد البيانات المستخدمة من جانب الحكومة الوليزية لقياس الأداء وفقاً لأهدافها الطموحة للحد من النفايات ذات جودة متغيرة وتشير إلى التقدم المختلط              |
| 31   | تمنك الحكومة الوليزية بيانات جيدة عن النفايات البلدية، ولكن تتميز البيانات التي لديها عن معظم النفايات الأخرى بأنها محدودة                                                     |
| 35   | تشير البيانات المتوفرة عن مقدار النفايات المنتجة إلى تقدم مختلط في تحقيق الأهداف الطموحة للحكومة الوليزية للحد من النفايات                                                     |
| 43   | <b>الملاحق:</b><br>الملحق 1 - أساليب الرقابة                                                                                                                                   |
| 44   | الملحق 2 - العناصر الرئيسية لبرنامج الحد من النفايات التابع للحكومة الوليزية وخطط قطاع النفايات.                                                                               |
| 45   | المصدر: إدارة النفايات في ولز - الحد من النفايات، مكتب الرقابة الوليزى، 2019                                                                                                   |

## الملخص التنفيذي

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

لا تستخدم جميع الأجهزة العليا للرقابة ملخصاً تنفيذياً، لأن بعضها يلخص تقرير الرقابة بطرق أخرى. فعلى سبيل المثال، يستخدم مكتب المسائلة الحكومية للولايات المتحدة ملخصاً من صفحة واحدة كبديل (انظر الملحق 18). عند الاستخدام، فإن الملخص الجيد سوف:

- يعكس بدقة ما هو موجود في باقي التقرير؛
- يكون موجزاً 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 الرئيسة؛
- 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 الإيجابية على قائمة الأسئلة التالية، حسب الاقتضاء:

- **تقييم الأداء.** كيف تبدو القيمة الجيدة في سياق هذه الدراسة؟ ما أسس المقارنة أو الوضع المعاين للواقع التي تم استخدامها؟
- **عندما يكون أساس المقارنة ممارسة جيدة من الناحية التشغيلية.** كيف تحدد الممارسة الجيدة؟
- **التحديد الكمي.** هل إجمالي الموارد على المحك وإنجازات محددة كميًا؟ هل قدمت 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 والخرجات؟
- **عدم التيقن.** ما المخاطر والشكوك المتعلقة بالبيانات المستخدمة في التقرير؟ تخضع جميع البيانات لشكوك، ومن العقول تحديد مستوى عدم التيقن بوضوح.

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

## الملخص التنفيذي

✓ 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 ولملحقاتها فهو يهتم أيضًا بهؤلاء الأكاديميين أو الموظفين المتخصصين الذين يهتمون بهذا المجال والمنهجية المفصلة.

✓ قم بإعداد ملخص تنفيذياً من الفقرات والجمل الموجزة الواردة بالتقدير الرئيسي - حيث سيؤكد هذا على توافق الملخص مع التقرير،

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

## 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 المحمّل أن تستخدم رسماً بيانيًا بسيطًا في مقدمة التقرير لشرح مسؤوليات الجهات الخاضعة للرقابة المتنوعة بسرعة. وإذا احتاج القارئ إلى مزيد من التفاصيل، يمكنك تقديمها في ملحق أو في قسم أساسى منفصل؛ أو يجوز لك الإشارة إلى المكان الذي يمكن للقارئ الحصول على مزيد من المعلومات منه.

## المقدمة

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

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

**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 حتماً. 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 باللغطية والشخص الذي هو موضوع الرقابة. ومن المهم إخبار القارئ بما إذا كان التقرير يركز على المجموعة الأضيق من الأنشطة الخاصة للرقابة بدرجة أكبر مما قد يفهم ضمناً من عنوان التقرير. على سبيل المثال، إذا كان تقرير ما بعنوان حماية الأراضي الوعرة لا يغطي الأنشطة في جميع الأراضي الوعرة الوطنية، قد يتبعن 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 الديوغرافية، ومن بينها العمر والجنس. ومن أجل فحص خصائص 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.“

العنوان: تقرير مكتب المساعدة الحكومي، باليارات المتحدة، سبتمبر 2020، رقم 206-2020، ص 1

يمكّن وصف المنهجية بياجاز في متن التقرير، مع توفير مزيد من التفاصيل في ملحق. انظر الملحق 20 للحصول على وصف لنطاق التقرير المذكور ومنهجيته.

لابد من ذكر المحتوى الأساسي للتقرير كحد أدنى وبشكل موجز:

- منهجية الرقابة ونهجها؛
  - مصادر البيانات؛
  - البيانات المجمعة وأساليبها
  - أي قيود مفروضة على البيانات

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 معلمات حا:

- 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 الكمّي ذات دلالة إحصائية.

معايير الرقابة ومصادرها

من الضروري ذكر معايير الرقابة، وكيفية تطويرها، ومصادرها. فمن خلال لفت الانتباه إلى معايير الرقابة، ستتوسّع المعيار الذي تحكم من خلاله على الأداء. وإذا كنت واضحاً بشأن مصادرك، ومعايير الرقابة الخاصة بك، وأساليبك وافتراضاتك، فستساعد القارئ في الحكم على كيفية إعطاء أهمية كبيرة للأدلة والاستنتاجات في تقريرك. (معايير الإيساي (3920/ 115

لا تكون معايير الرقابة متاحة للقراء دائمًا في الرقابة على الأداء. في مثل هذه الحالات، تطوير فريق الرقابة تطوير المعايير، ومناقشتها مع الجهات الخاضعة للرقابة. إذا لم تتوافق الجهات الخاضعة للرقابة على المعايير، يتحمل الجهاز الأعلى للرقابة المسؤولية النهائية لتحديدتها. في حال وجود خلاف كبير على المعايير التي يضعها الجهاز الأعلى للرقابة، يتعين على المدققين أن يضعوا في الحساب خطر تنازع الجهات الخاضعة للرقابة على النتائج حيث لا يكون أمام المدققين سوى الإشارة إلى أنفسهم بوصفهم مصدر المعايير. تم مناقشة هذا الموضوع بمزيدٍ من التفصيل في الفصل 4.

## نتائج الرقابة

### المعيار

ينبغي للمدقق التأكيد من أن نتائج الرقابة تلخص بوضوح هدف (أهداف) الرقابة، وأو تجيب أسئلتها، أو تشرح السبب وراء عدم إمكانية حدوث ذلك.

المصدر: معيار الإيساي 3000/124

كما نوقشت 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 تقييم تقارير كثيرة هذا الارتباط الواضح من خلال تنظيم النتائج وفقاً للأسئلة الرقابية. يصبح كل سؤال رقابي قسماً 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

- 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 أنها 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. ويعرف 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 والتولية لوضع المعايير، والجهات التنفيذية 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.

لقد عرفنا على أوجه القصور المرتبط بجهود تحويل المخدرات من جانب إدارة مكافحة المخدرات، بما في ذلك ما يلي:

• تحليل محدود استباقي وقوى للبيانات التي أفادت عنها الصناعة. رغم أن أنظمة البيانات الحالية لإدارة مكافحة المخدرات غير مصممة لإجراء تحليل في الوقت الفعلي، وتجرى بعض التحليلات الخاصة بالبيانات التي أفادت عنها الصناعة، ومن بينها الاستجابة للطلبات من مكاتب التقسيم الميداني، يمكن لإدارة مكافحة المخدرات إجراء مزيد من التحليلات باستخدام خوارزميات حاسوبية تلقائية المساعدة في تحديد الأنماط المثيرة للتساؤلات في البيانات. على سبيل المثال، يمكن لإدارة مكافحة المخدرات أن تحل البيانات لتحديد الأحجام غير العادية من المعاملات المحظوظة أو الأحجام غير العادية للعقارات المتخلص منها بدلاً من المبيعة. كما يمكنها تحليل البيانات لتحديد الاتجاهات في التوزيع أو مشتريات العقارات في منطقة جغرافية معينة. ومن التحليلات الأخرى التي يمكن لإدارة مكافحة المخدرات إجراؤها هو البحث عن الأنماط غير العادية عند مقارنة طلبات العقارات في منطقة جغرافية واحدة بمناطق أخرى قريبة. وقد تساعد تلك التحليلات إدارة مكافحة المخدرات في تحديد الاستباقي للأنشطة المشكوك فيها أو المسجلين المشتبه بهم التي قد تستدعي التحقيق.

المصدر: تقرير مكتب المساعدة الحكومي بالولايات المتحدة، السيطرة على العقارات: الإجراءات المطلوبة لضمان نفع البيانات الخاصة بطلبات المواد الأفيونية المشبوهة، 2020، 2020-118

بالإضافة إلى ذلك، وكما ناقشنا من قبل، يمكن أن يعزز استخدام الرسوم البيانية والجدول 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 لكتابه هذا القسم، وذلك استناداً 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

**هدف الرقابة.** تقييم ما إذا كانت المساعدات الإنسانية المقدمة من الاتحاد الأوروبي للتعليم فاعلة في مساعدة الأطفال وما إذا كانت قدمت بكفاءة.

الاستنتاج من الرقابة. يوجه عام، أعادت 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 على ملخص لنتائج فحصنا للمشاريع الـ 11. وكان 68 مشروعًا وثيق الصلة ومنسق جيداً، وعالجت اللجنة المشكلات التي حدتها خلال الزيارات التي أجريت من أجل الرقابة. وحققت المشاريع معظم نتائجها المخططة. برغم ذلك، استهدفت اللجنة قرراً محدوداً من النتائج في مشاريعها المتعلقة بالطاقة الاستيعابية للاستجابة المعززة. بالإضافة إلى ذلك، لم تستهدف اللجنة عدداً كافياً من الفتيات، رغم أنهن وجهن حرمأناً أكبر. علاوة على ذلك، لم تصل مشاريع عديدة إلى النسبة المستهدفة من الفتيات.

تقرير رقابة الأداء من عام 2021 بشأن المساعدات الإنسانية المقدمة من الاتحاد الأوروبي للتعليم. محكمة المدققين الأوروبيية، 2021.

**هدف الرقابة.** تقييم ما إذا كانت التدابير المنفذة من جانب الوزارة فاعلة لدعم مصايد الأسماك الحرفية المستدامة.

الاستنتاج من الرقابة. اتخذت الوزارة مبادرات جديرة بالثناء في مجال ابتكار وصيانة مجموعة كبيرة من التدخلات التي تستهدف الصياديين الحرفيين على حدة، ومجتمعين على المستوى المجتمعي والوطني من خلال الحفاظ على الأنظمة البيئية للبحيرات وحمايتها. وتتنامى جميع هذه التدخلات مع هدف التنمية المستدامة 14 بـ ومدونة السلوك بشأن مصايد الأسماك المسؤولة التي وضعتها منظمة الأغذية والزراعة، الأمر الذي يعزز مصايد الأسماك الحرفية المستدامة.

تقرير رقابة الأداء المضي نحو مصايد الأسماك الحرفية المستدامة في موريشيوس. الجهاز الأعلى للرقابة بموريشيوس، 2018

**هدف الرقابة.** 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 وأالية تحكم تتسم بالكفاءة والفاعلية لضمان توصيل اللحوم السليمة والمفيدة إلى الجمهور.

الاستنتاج من الرقابة. ليس هناك ما يضمن أن اللحوم المقدمة إلى الجمهور في بعض منشآت الذبح التي تمت زيارتها صالحة للاستهلاك الآمني، ذلك لأن فحص اللحوم والمواطير الصحية في العديد من منشآت الذبح ليست مُرضية. يُعزى هذا الأمر إلى أن الآليات التحكم الصحي لا تدار بفاعلية أو كفاءة من جانب وزارة الزراعة، والماشية ومصايد الأسماك، والإدارة الإقليمية لمكتب الرئيس والحكومة المحلية، ووزارة الصحة والتنمية المجتمعية والنوع وكبار السن والأطفال.

رقابة الأداء فيما يتعلق بالمواطير الصحية في عملية إنتاج اللحوم. الجهاز الأعلى للرقابة بتزانانيا، 2016.

المصدر: محكمة المدققين الأوروبيية، الجهاز الأعلى للرقابة في موريشيوس والجهاز الأعلى للرقابة في تنزانيا

## التوصيات

تحتوي العديد من التقارير على توصيات للجهات الخاضعة للرقابة. ويتعين عليك أن تجعل الأسلوب الذي تصف به التوصية متوازناً، يجب أن يكون واضحاً بدرجة كافية لتجنب الغموض ولكن دون تحديد شديد بحيث يتجاوز مسؤولية الإدارة. ينال الفصل 6 وضع التوصيات بطريقة مفصلة. ويمكن العثور على مزيد من التوجيهات بشأن التوصيات في معيار الإيسي 3000/127 والدليل التوجيحي 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 عاماً الأخيرة، نوصي باتخاذ الإجراءات الآتية:</p> <p>أ. اتحادات الرعاية الأولية واتحادات الإسعاف تضع وتتفق بروتوكولات أولوية لتحديد أي المرضى المصابين بإصابات خطيرة لدى أقسام الطوارئ يجبأخذهم لعلاجهم. ويجب تنسيق هذا العمل من خلال السلطات الصحية الإستراتيجية.</p> <p>ب. تستخدم اتحادات الرعاية الأساسية صلاحياتها التكليفية لإلزام جميع اتحادات الخدمات الحادة واتحادات المؤسسات ذات أقسام الطوارئ التي تتلقى مرضى الخدمات النفسية بتقييم البيانات إلى شبكة رقابة وبحوث الخدمات النفسية. ويتمثل الغرض في استخدام البيانات المجمعة لجعل التطوير المستمر لشبكات الخدمات النفسية مستمراً.</p> <p>ج. تعكف هيئات الصحة الإستراتيجية التي لديها اتحادات مستشفى 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 حوكمنتها 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 بفعالية 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 المستبررة أثناء الاستجابة لحالات العنف المنزلي، نوصي وزارة المرأة بضمان ما يلي:</p> <p>1. الحصول على المعلومات الأساسية (في حال إدانة الجاني، أو تعاطي المخدرات، أو حيازة الأسلحة النارية، وغير ذلك) الخاصة بحالة العنف المنزلي وتوفيرها لاصطبات الشرطة الذي يتعامل مع الحالة، وذلك لضمان التقييم الصحيح للمخاطر على الفور، وحماية الضحية.</p> <p>2. جمع أوامر الدفاع والتقييد في نفس قاعدة البيانات للتمكن من الاستجابة السريعة والفاعلة للانتهاكات.</p> <p>3. من أجل الاكتشاف المبكر للعنف المنزلي، يتبع على اللجنة والأطراف المسؤولة وضع نظام الكشف المبكر وتطبيقه فيما يتعلق بحالات العنف المنزلي ضمن أنشطة الفحص الطبي الاعتيادي للأطفال، وفحص النساء، وغير ذلك.</p> | <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 مورشات أداء مناسبة لتحديد القرر الذي حسن به البرنامج الحصول على التعليم الجيد وتحقيق الاحتكاظ 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 خطة الاستراتيجية 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 102/3910). وهناك العديد من السبل التي يمكن بها للأجهزة العليا للرقابة ضمن تمنع التقارير التي تعد **ابجوبة** عالية. وتتضمن هذه الطرق عملية تحطيط دليل التقرير بالرجوع إلى مصادر أخرى، والحصول على مراجعات للتقرير والحصول على تعليقات من الجهات الخاضعة للرقابة قبل نشر التقرير النهائي. ويتوفر 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 تقدير 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 للتقرير رقابة الأداء

| الشرح/المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | المراجع                                                                                 | فقرة |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| وفي خطابها أمام البرلمان بتاريخ 3 يونيو 2019، قالت وزيرة التعليم "إن من أولويات الحكومة بناءً أفضل ما يمكن من الكليات لطلابنا. وقد تم تحديد بعض الأخطاء في طبعة المجموعة الجديدة التي بنيناها، وبالتالي نحن بصدد الاستفادة من الدروس التي تعطناها من تلك المشكلات المبكرة قبل أن نشرع في بناء المنشآت الباقية". [محاضر البرلمان، يونيو 2019] | في عام 2019، أعلنت وزارة التعليم أنه سيتم إيقاف برامج أخرى مخطط لها لتشييد كليات جديدة. | 2.3  |
| يوضح <b>الشكل 8</b> 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 ...                                                                                                                                              | سيؤدي التأخير إلى تكليف الوزارة 15 مليون دولار.                                         | 2.4  |

المصدر: مكتب الرقابة الوطني، الجهاز الأعلى للرقابة بفيجي، 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 جزءاً من إطار رقابة الجودة وضمانها. وتعكف الأجهزة العليا للرقابة على وضع مسودات التقارير المدققة الخاصة بها، قبل النشر، من خلال ضوابط الجودة الداخلية. ولدى الأجهزة العليا للرقابة تفضيلاتها فيما يتعلق بإجراءات مراجعة الجودة، لكن المراجعة تجرى 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.

وتقديم لك تلك المراجعات ضماناً مستقلاً على نزاهة التقرير وتوازنه.

تقارير عادلة ومتوازنة:

- التعامل مع الأدلة المجمعة بموضوعية، وتجنب التحييز 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 الالزمة لإصدار حكم مهني مستقل. ويقدم الفصل 2 مزيداً من التفاصيل بشأن تطبيق الحكم المهني والشك المهني.

كما نوقش سابقاً، تمرر الأجهزة العليا للرقابة أيضاً بشكل عام مسودتها النهائية من خلال المراجعات التي تجريها الإدارة العليا والمراجعون متخصصو 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تطلب الأجهزة العليا للرقابة كذلك من <b>خبراء موضوع الرقابة</b> مراجعة جميع مسودات التقارير قبل نشرها. ويتم اختيار الخبراء من بين الخبراء المعروضين في ذلك المجال بناءً على خبرة نظرية وعملية كبيرة عن الموضوع قيد الرقابة. ويجوز أن يكونوا، على سبيل المثال، أئمة من مؤسسات التعليم العالي، أو موظفين متخصصين متخصصين، أو أي خبير آخر ليس لديه أي صلحة ثانية لدى الجهة الخاضعة للرقابة. ويقدم الخبراء النصائح والمشورة بشأن النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات المبنية التي تمت صياغتها، ويناقشون القضايا الصعبة أو الخلافية والإستراتيجيات البديلة لإعداد التقارير. ويساعدنا ذلك في تحسين جودة تقاريرنا. ويشارك المراقب والمدقق العام بصفة شخصية في اجتماعات المراجعة مع الخبراء. وبوصف ذلك تكملة للمراجعة الإشرافية، فإن ذلك يعني الكثير لتزويد المراقب والمدقق العام بالثقة في جودة مسودة التقرير.</p> <p>يُعد الهدف من <b>مراجعة المشرفين</b> ضمان اتخاذ القرارات المهمة من جانب الفريق ومراجعة مسودة التقرير من جانب كبار المسؤولين، والذين يمكنهم إخضاع الفريق لتجربة صعب. ويختبر قادة الفرق لإشراف رؤسائهم، والمدققين العاملين المساعدين، ونائب المدقق العام المسؤول عن رقابة الأداء. وتتمثل مسؤولية المديرين في ضمان إجراء المهام الرقابية ضمن اختصاصاتهم بشكل مناسب وفقاً للإجراءات المحددة. وقد وضع الجهاز الأعلى للرقابة مؤخراً 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.</p> <p>لا يمكن فرض رقابة الجودة من قبل المراجعين، لكنها من الأمور المضمنة في مجلد عملية رقابة الأداء. برغم 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 النقاوة وقتاً طويلاً، لكن قد يكون من السهل القضاء عليها بواسطة المعلومات غير الكافية أو التحليل السبي في تقارير منفردة. ويتضمن غرض مراجعة رقابة الجودة في تعزيز جودة التقارير والحماية من عدم كفاية جودة التقارير.</p> <p>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.</p> <p>في <b>مراجعة الأقران</b>، يراجع الزملاء من فرق أخرى الخطط الخاصة بالرقابة ومسودة التقرير. وتم مناقشة مسودة الدراسة المسبقة ومسودة تقرير الرقابة في اجتماعات مع جميع مدققي الأداء. ويخطط الجهاز الأعلى للرقابة لتوسيع نطاق ممارسة رقابة الأداء وأقصى اجتماعات المراجعة تلك على أقسام مختلفة. وتتوفر مراجعة الأقران الفرصة لفريق الرقابة لكي يتم اختبار حكمهم وفقاً للخبرة الجماعية وحكمة زملائهم. ومن المزايا الأخرى أنها تحصل المراجعون وغيرهم من أعضاء طاقم العمل على علم دائم بما تفعل الفرق الأخرى ومشاركة المناهج المبتكرة (على سبيل المثال، الأساليب المناسبة لجمع البيانات في إقليم معين نظرًا لسلوكهم الثقافي) والخبرات الناجحة. ويسمى ذلك في إضفاء الانسجام والتحسين على ممارسات رقابة الأداء.</p> |

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 3920/136-129). بالإضافة إلى ذلك، من المهم قبل وضع المسات النهائية بالتقدير الحصول على آراء الجهات الخاضعة للرقابة والأطراف الخارجية وإدخال أي تغييرات ملائمة في التقرير قبل نشره (الدليل التوجيهي 3920/136). كما تنشر 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 الإيساي 3000/129

عندما تزود رسميًا الجهات الخاضعة للرقابة بنسخة من تقريرك، فربما تقدم هذه الجهات تعليقات بشأن:

- دقة الواقع بالتقدير؛
- 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.

احفظ بملخص رسمي، بوصف ذلك جزءاً من عملية الرقابة التي تجريها، لكيفية إجرائك أي تعديلات اقترحتها الجهات الخاضعة للرقابة وسبب إجراء التعديلات، فضلاً 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 الإيساي 3000/130

بالإضافة إلى ذلك، غالباً 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 الإيسي 3000/133

يمكن أن يعزز توزيع تقارير الرقابة على نطاقٍ 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 وال العامة بشكل مباشر وعبر وسائل الإعلام، باستثناء التقارير التي تحتوي على معلومات حساسة أو سرية (المعيار الإيسي 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 تتتنوع الممارسات فيما بين الأجهزة العليا للرقابة. تُعد الجهات الأساسية التي تلتقي تقارير الرقابة هي السلطة التشريعية، والسلطة التنفيذية، والجهات الحكومية وال العامة. تُمكّن رقابة الأداء الجيد السلطة التشريعية من الإشراف الفاعل على الحكومة وأجهزة الأداء والتاثير 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 (المعيار الإيسي 3000/135). ومن المهم التواصل مع جميع الأطراف ذات الصلة، وربما تزيد النظر في توليد منتجات إضافية. (الدليل التوجيهي 3920/141)

### عند كتابة أي تقرير رقابة أداء، تذكر ما يلي ...

... تأكّد من أن التقرير روجع بشكل مستقل  
لضمان استيفاء معايير الجهاز الأعلى للرقابة، وأن الأدلة تدعم النتائج  
والاستنتاجات؛ و  
... توفر الوقت الكافي للتلقي 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، ذات علاقة، ذات صلة، ومحددة المدة)؛  
... ضمان أن تقريرك شامل ومقنع وفي الوقت المناسب وسهل  
القراءة ومتوازن؛

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

## الفصل 8

### كيف يمكنك متابعة نتائج المهام الرقابية؟



- تحديد التقدم بشأن نتائج الرقابة وتوصياتها.
- تقييم ما إذا كانت المشكلات المحددة قد عولجت.
- تحديد الفوائد المالية وغير المالية.
- تحديد مجالات المهام الرقابية المستقبلية.

يصف هذا الفصل أهمية متابعة نتائج رقابة الأداء وتوصياتها ومتى يتبعن إجراء ذلك.

سيجيب هذا الفصل على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بـمتابعة رقابة الأداء؟
- كيف تُجري عملية المتابعة؟
- متى تجري المتابعة؟
- كيف تحدد تأثير المهمة الرقابية؟
- كيف تعد تقارير نتائج المتابعة؟

ما المقصود بـمتابعة رقابة الأداء؟

#### المعيار

يتعين على المدقق إجراء المتابعة، حسب الاقتضاء، لنتائج وتحصيات الرقابة السابقة، وينبغي للجهاز الأعلى للرقابة رفع تقرير إلى السلطة التشريعية، إن أمكن، بشأن الاستنتاجات والأثار الخاصة بجميع الإجراءات التصحيحية ذات الصلة.

يتعين على المدقق تركيز المتابعة على معالجة الجهة الخاضعة للرقابة المشاكل بشكل كافٍ وتصحيح الوضع الحالي بعد فترة زمنية معقولة.

المصدر: معيار الإيساني 3000/139 و 3000/136

يشير مصطلح "المتابعة" إلى فحص المدققين للإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة أو أي جهة مسؤولة أخرى بشأن نتائج وتحصيات 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 الإنتوسي 12-P، 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 تكشف أثناء الرقابة وتنفيذ التوصيات. وخلال عملية الرقابة وضمن التقرير نفسه، من المهم أن تقدم أدلة مقنعة تالج 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 أو جه القصور المحددة بعد فترة زمنية معقولة (معيار الإيساني 3000/140). 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 أغراضًا 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 المهام الرقابية؛ يمكن أن تظهر عملية المتابعة فورات التكاليف والتحسينات المالية التي يمكن نسبها إلى المهام 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 المجدى حينها إجراء مهمة رقابية جديدة من أجل تحديد كيفية تغير الأداء.
- تقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة. توفر عملية المتابعة أساساً لتقييم أداء الجهاز الأعلى للرقابة وتقديره وقد تساهم في بناء معرفة أفضل وتحسين الممارسات الأكثر تطوراً في الجهاز الأعلى للرقابة. وفي هذا الصدد، يمكن أن تعمل 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 تجريها الجهات الخاضعة للرقابة استجابة للرقابة.

## كيف تُجرى عملية المتابعة؟

من المهم أن تطور الأجهزة العليا للرقابة عملية لمتابعة النتائج والتوصيات المقدمة من مهام رقابة الأداء الماضية. ويلعب توثيق الرقابة دوراً حاسماً في المتابعة، لأن المدققين الذين يجرؤون المتابعة، في حالات كثيرة، ليسوا هم الذين نفذوا الرقابة.

عند إجراء المتابعة، من المهم بالنسبة لك، بوصفك المدقق، اتخاذ منهج غير متخيّر 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 3920/152 إلى الأساليب المختلفة التي قد تستخدم تحديداً لمتابعة النتائج والتوصيات. ستسند الأساليب التي يتعين استخدامها إلى الإجراءات والأولويات التي حددها الجهاز الأعلى للرقابة. وقد تتضمن تلك الأساليب ما يلي:



### نصائح بشأن إجراء المتابعة

- 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 تعزم اتخاذها لمعالجة النتائج والتوصيات المقدمة في تقرير الرقابة (راجع الملحق 21 للاطلاع على مثال للحصول على إجراءات كتابة).
- إجراء المكالمات الهاتفية أو الزيارات الميدانية المقيدة لجمع المعلومات الخاصة بالإجراءات التي اتخذتها الجهة الخاضعة للرقابة. ويجب توثيق كل منها.
- البقاء على اطلاع بردود الفعل الجديدة الواردة من الجهة الخاضعة للرقابة، والأطراف المسئولة، 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 لنتائج والتوصيات باعتبارها جزء من إجراءاتها الرقابية وتحليل المعلومات والوثائق الواردة.
- إجراء مهمة رقابة أداء جديدة إذا كان ذلك مطلوباً. 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 أيضاً سبيلاً لنقيم الموقف عند استمرار مشكلة ما، حتى بعد تنفيذ التوصيات.

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

ينبغي أيضاً 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 أيضاً 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 حالة تنفيذ النتائج والتوصيات وتوثيق ذلك. وعند مراجعة الأدلة بشأن ما إذا كانت الجهة الخاضعة للرقابة قد نفذت توصيات الرقابة، قد يكون من المفيد أيضاً 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.



من المهم إعداد تقارير عن الإجراءات الإيجابية المتخذة استجابة لتوصيات الرقابة، حيث إن ذلك فضل يجب أن يتسبّب إلى الجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة على حد سواء.

يمكن أن يكون إجراء أنشطة المتابعة حافزاً إضافياً للمدققين والأجهزة العليا للرقابة ويمكن أن يكون له آثاراً إيجابية على تحسين صورة الجهاز الأعلى للرقابة، وسمعته، ومصداقتها.

المصدر: فريق تطوير اللجنة الفرعية للرقابة على الأداء/單位: تنمية الانتسابي

- 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 تخفيتها بسبب الظروف والأوضاع ولم تعد مناسبة.

- تعذر التحقق منها.** لا يمكن تحديد حالة تنفيذ التوصيات. وكما ذكرنا، قد تكشف أحياناً عملية المتابعة عن أمور مهمة تتطلب إجراء المزيد من المراجعة. وإذا كان يتبعن 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 بالأهمية الرقابية أو لم تعد المشكلة قائمة. كل ما سبق يعد اعتبارات لابد أن تأخذها في حسبانك، مع التوفيق المناسب لمتابعة الرقابة.

## متى تجري المتابعة؟

عادةً ما تتم عملية المتابعة بشكل دوري حسب ما يراه الجهاز الأعلى للرقابة مناسباً. يتم تقييم أولوية مهام المتابعة في إطار إستراتيجية الرقابة العامة التي ينتهجها الجهاز الأعلى للرقابة. ينبغي السماح بوقتٍ 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 واعياً لضمان أنه يمكن تنفيذها بشكل مناسب من قبل الجهة الخاضعة للرقابة وأن الفائدة المستمدّة 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 اتبعها للاتصال بالجهة من أجل متابعة النتائج والتوصيات.

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 أمراً 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 وصححت 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. ويتجوّب عليك أيضاً 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 قراراً إدارياً فاصلاً يقرره كل جهاز أعلى للرقابة على حدة بما يتوافق مع سياساته وأختصاصاته، 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 بال்தقرير، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يلتزم الوضوح بشأن أي قيود متصلة في تحليله وإعداد التقارير وفقاً لذلك.

على سبيل المثال:

- في **الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل**، يتحدد الجدول الزمني للمتابعة بعد تحليل خطة العمل، والتي تستكمل من جانب الجهة الخاضعة للرقابة. كما تتحدد الأطر الزمنية للمتابعة وفقاً للمواعيد النهائية التي تضعها الجهات الخاضعة للرقابة لتنفيذ التوصيات.
- في **مكتب المساعلة 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 أيضاً مدى تأثيرها على تحسين مساعلة 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، استناداً إلى خطط العمل التي تقدمها الجهات الخاضعة للرقابة. وهي تضع كذلك نظاماً يراقب التوصيات إلكترونياً لتبسيط العملية. وبالنسبة إلى المهام الرقابية الهامة، ينظر المدققون في متابعة المهام الرقابية بعد عدة أعوام حسب الاقتضاء.
- في **الجهاز الأعلى للرقابة بالفلبين**، يطلب المدققون في طي تقرير رقابة الأداء طلباً من الجهات الخاضعة للرقابة لإعداد خطة عمل استناداً إلى التوصيات الواردة في التقرير. وتستكمل الجهات الخاضعة للرقابة نموذج خطة عمل قياسية وتقدمه إلى الجهاز الأعلى للرقابة في غضون 60 يوماً 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. ويتبع 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 المساعلة 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 فورات بقيمة 50 مليون دولار أمريكي.
- **النوع والكم.** الفوائد المرتبطة بالتحسينات في الأداء التي يمكن قياسها كمًا. على سبيل المثال، أدى تنفيذ التوصيات إلى تقليل فترة الانتظار لمدة 15 يومًا لعلاج سرطان الرئة.
- **النوعية وغير القابلة لقياس 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، بدءاً 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 تغيرات. ومن المهم فصل التأثيرات الناجمة عن تنفيذ التوصيات عن التغييرات الناتجة عن العوامل الأخرى.



### أمثلة لنتائج متابعة الرقابة

في عام 2019، واستناداً إلى المتابعة، أدى عمل مكتب المساعلة الحكومي إلى إدرا ر عائد بمبلغ 214.7 مليار دولار أمريكي في صورة مزايا مالية - عائد يُقدر بحوالي 338 دولار أمريكي لكل دولار أمريكي مستثمر في مكتب المساعلة الحكومي. كما حدد 1,418 ميزة أخرى - مزايا لا يمكن قياسها بالدولار الأمريكي لكنها أدت إلى تحسينات في البرنامج وتحسينات تشغيلية على نطاق الحكومة.

يجوز أيضاً 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 يتبع النتائج والتوصيات للمهمة الرقابية التي أجريت على مراكز الخدمات النفسية الكبرى، وجدوا أن هناك دراسة أكademie قد أجريت منذ ذلك الحين والتي عملت 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.

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

حدد استطلاع أجري من قبل أوروساي ستة عوامل تؤثر على أثر الرقابة (أوروساي، 2021). وهي:

- جودة تقرير الرقابة.
- العلاقة البناءة بين المدقق والجهات الخاضعة للرقابة.
- وجود نظام المتابعة.

- مشاركة المجلس التأسيسي.
- إعداد تقرير عن نظام المتابعة.
- استخدام نتائج المتابعة في نظام مراقبة الأداء وتقدير 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 مهام رقابة أداء الجهاز الأعلى للرقابة للجمهور دوراً مهماً في إظهار القيمة التي قدمها الجهاز. يمكن أن يكون هذا مفيداً للجهاز الأعلى للرقابة في تبرير ميزانيته أو طلبه من الموارد، ويمكن أن يعزز بشكل إيجابي من سمعته ومصداقته.

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 المجمعة تحليلًا للاتجاهات والمسائل المشتركة في عدد من التقارير. وأيًّا 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 وُجدت.
2. نظرة عامة. شرح موجز لموضوع الرقابة.
3. المنهجية. كيف أجريت المتابعة.
4. نتائج المتابعة. وهذا هو القسم الرئيس من التقرير. ويمكن أن يحتوي على النتائج، والتوصيات والاستنتاجات ذات الصلة بشأن الحالة التي عُثر عليها خلال المتابعة فيما يتعلق بتنفيذ التوصيات.
5. التعليقات من الجهات الخاضعة للرقابة. ملخص للتعليقات المقدمة بشأن مسودة تقرير المتابعة.
6. الاستنتاج. لمحَة عامة عن حالة التوصيات.

يقدم الشكل 48 مثلاً توضيحيًا لجزء معدل من تقرير متابعة من الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل لرقابة أداء أجريت على برنامج برازيلي يُسمى "البرازيل بقصد الرياضيات ذات الأداء الرفيع".

## الشكل 47: الجزء المعدل من تقرير المتابعة

### مقطفات تقرير المتابعة

#### III.4 ... الدعم التعليمي الاجتماعي للرياضيين بعد حياتهم المهنية

يشير مصطلح "تغير 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 نظراً لتقدم العمر، أو الإصابات، أو حتى البحث عن مهن أخرى في الحياة. ويمكن أن تكون هذه العملية وبالتالي مخططاً لها أو إلزامية.

على صعيد البرازيل، تضع السياسة القطاعية للرياضيات ذات الأداء الرفيع من بين أهدافها تزويد الرياضيين والرياضيين المغادرين، في سياق المهن الرياضية الخاصة بهم، بإمكانية التدريب الفكري والمهني.

#### III.4.1 محتوى التقرير الذي تم إعداده بشأن الرقابة

تتم الإشارة في الرقابة التي أجريت إلى أن موضوع المهنة السابقة للرياضي لم يدرج في جدول الأعمال المُنفذ من جانب الحكومة. وأوصى الجهاز الأعلى للرقابة أمين الرياضات ذات الأداء الرفيع بـ"هيكلة 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".

#### III.4.2 الحالة التي عُثر عليها بعد المتابعة – التوصيات لم تُنفذ

ليس هناك في خطة العمل أي مقتراح ملموس لتنفيذ التوصيات. وعندما تم توجيه سؤال إليها بشأن الموضوع، أفادت الجهة الخاضعة للرقابة بأن هناك مشروع يُجرى تصميمه. وينتقل الهدف في تقييم تدريب عبر الإنترن特 للمهنيين من أجل أداء الوظائف المتعلقة بالإدارة الرياضية. وكان ذلك هو الإجراء الوحيد المذكور فيما يتعلق بالتوصيات.

خلال عملية المتابعة، أجرى الجهاز الأعلى للرقابة استطلاعاً، وكان من بين الاستنتاجات أن الموضوع قد عولج بمقدار قليل عند التخطيط للاتحادات والاتحادات الكونفدرالية، 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 الكونفدرالية (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 الكونفدرالية 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 بوصفني شخصاً رياضياً". وينتهي هذا الوضع بالتأثير على مستوى رضا شريحة من الرياضيين وتحفيزهم.

نظراً للوضع الموجود، تُعد التوصيات غير منفذة.

...

المصدر: مقتبس من تقرير المتابعة من الجهاز الأعلى للرقابة في البرازيل.

يجوز للجهاز الأعلى للرقابة أيضاً إعداد تقرير عن نتائج المتابعة التي أجراها بطرق مختلفة. فمثلاً، يحتفظ مكتب المسائلة الحكومي في الولايات المتحدة بقاعدة بيانات متاحة للجمهور عن توصياته وحالتها. وهم يستخدمون قاعدة البيانات تلك، بالإضافة إلى البيانات أخرى من بينها تقرير الأداء والمحاسبة السنوي الخاص بهم، وذلك للمساعدة في نشر حالة المتابعة التي أجروها وأثر عملهم. كما يعد مكتب المسائلة الحكومي تقريراً علىًّا عن نسب تنفيذ التوصيات الإجمالية التي قدموها خلال الأعوام الأربع الماضية.

يجب إعداد التقارير المتعلقة بعملية المتابعة وفقاً 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 وأثار الإجراءات التصورية التي تم اتخاذها.

## عند متابعة مهمة رقابة أداء، تذكر أن ...

... تفكير 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 وبنفس الطريقة تجري بنفسك تقييماً للأدلة المجمعة خلال المهمة الرقابية؛  
... توثق الإجراءات المتخذة من جانب الجهة الخاضعة للرقابة في أوراق عمل الرقابة الخاصة بك وتعمل على ضمان المراجعة الإشرافية.

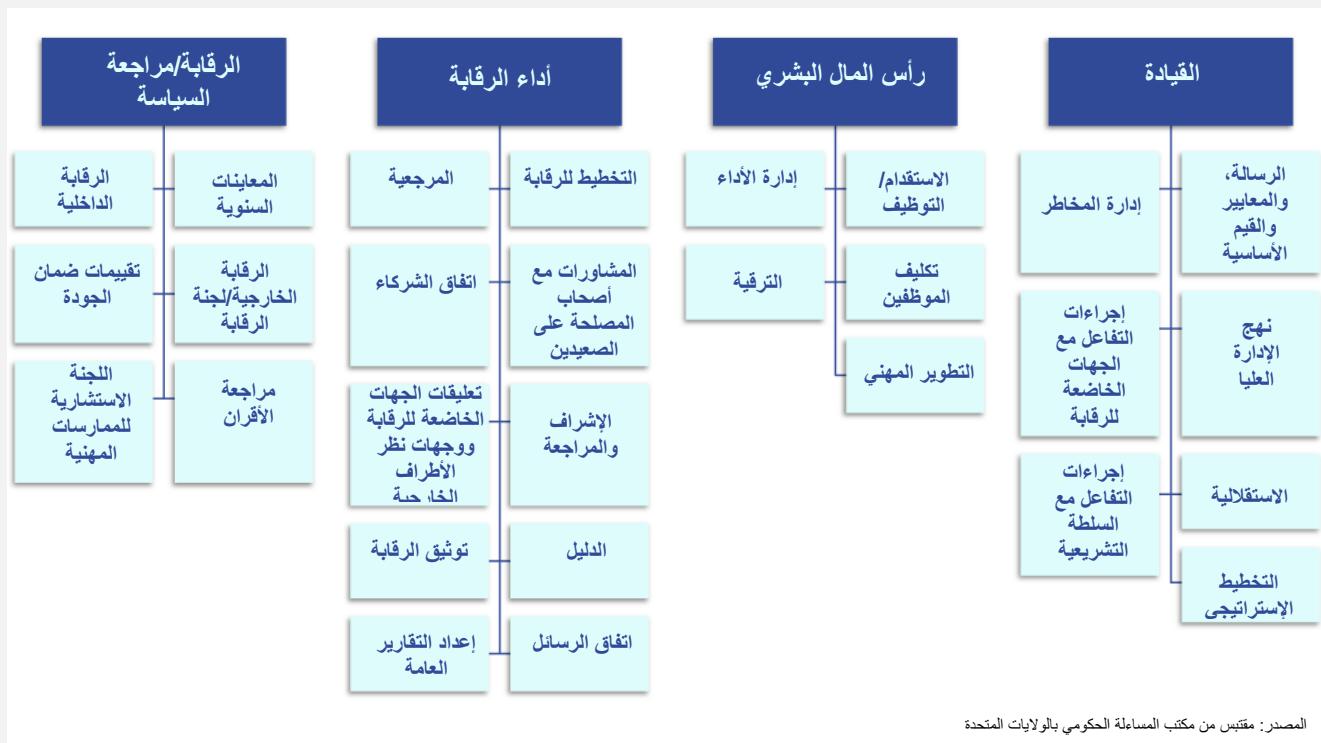
... تراقب ما إذا كانت النتائج والتوصيات قد عولجت؛  
... تُعد تقرير عن الإجراءات الإيجابية المتخذة استجابة لتوصيات الرقابة، حيث إن ذلك فضلي يجب أن ينسب إلى الجهة الخاضعة للرقابة والجهاز الأعلى للرقابة على حد سواء. ويمكن أن يكون لذلك آثار إيجابية على صورة الجهاز الأعلى للرقابة، وسمعته، والموازنة الخاصة به ومصداقته؛

... 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 الانتسابي

## 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>

|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. المنصب/المسمى</p> <p>5. الأعمال أو الأنشطة:</p> <p>7. هل يعمل الجهاز الأعلى للرقابة في هذا المجال؟<br/>هل تعمل في هذا المجال؟</p> <p>9. هل هناك تعويض؟</p> | <p>2. وحدة/مكتب الجهاز الأعلى للرقابة:</p> <p>4. صاحب العمل الخارجي، أو الناشر، أو المنظمة الخارجية:</p> <p>6. بيان دورك، أو عملك، أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها:</p> <p>8. هل هناك ساعات مقرر قضاؤها في العمل أو متطلع بها؟</p> | <p>1. الاسم:</p> <p>10. صف علاقة العمل، إن وجدت، بين الجهاز الأعلى للرقابة والنشاط الخارجي:</p> <p>11. في حال وجود منشور أو خطاب، صف الموضوع وأدرج أي منتجات تتعلق بالجهاز الأعلى للرقابة:<br/>محفوظة: يجب مراجعة نص أي منشور خارجي أو خطاب يتم إعداده من قبل الوحدة المختصة أو المكتب المختص قبل النشر أو إلقاء الخطاب.</p> <p>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 عملى الرسمية.</p> <p>توقيع المدقق والتاريخ:</p> <p>13. توصية المشرف<br/>أوافق _____ أوافق بشروط (أرفق ملخص الشروط) _____ أرفض (أرفق ملخص الأسباب)<br/>توقيع المشرف:</p> <p>14. توقيع المسؤول الذي أعطى الموافقة</p> |
| نتهي مدة الموافقة في غضون 3 أعوام، ما لم يدون تاريخ أسبق هنا:                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

<sup>1</sup> يمكن لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة استخدام هذا النموذج لطلب الإذن للمشاركة في أنشطة خارجية، وهو ما قد يطلب قبل: (1) المشاركة في أي نشاط يتم الحصول في مقابلها على تعويض، أو راتب أو أجر نظير الوقت، أو الجهد أو الموهبة الشخصية للفرد (مع استبعاد التعويض عن نفقات السفر أو غيرها التي يتم تكبدها فعلياً حال أداء النشاط أو الوظيفة)؛ و(2) المشاركة في نشاط يتم الحصول في مقابلها على تعويض، أو راتب أو أجر يشكل 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 تقادها عن طريق الانتخاب، حسبما يسمح أمر الجهاز الأعلى للرقابة.

### ملحق 3: مثال على بيان الاستقلالية

#### نموذج عينة: بيان استقلالية المدقق

يجب أن يكون الجهاز الأعلى للرقابة، وموظفو المشاركون الآخرون، في جميع الأمور التي تتعلق بالمهام الرقابية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة، بمناي عن أي ظروف من شأنها أن تجعل الطرف الخارجي ذي الارتباط المعمول والذي هو على بينة يشك في تزاهتهم، أو موضوعاتهم، أو شكه 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 أيديولوجية، 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 يتخد 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 موضوعية.

f. تهديد مشاركة الإدارة هو التهديد الذي ينبع عن اتخاذ المدقق دور الإدارة أو خلافه ليؤدي وظائف إدارية بالنيابة عن الجهة التي تخضع للرقابة.

g. التهديد البيكري 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 موضوعية.

يؤكد استكمال هذا النموذج على أهمية الالتزام بمعايير الاستقلالية والموضوعية، ويجب اعتماده سنوياً من قبل جميع موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المشاركون في المهام الرقابية. ويجب على الأفراد الذين لا يستطيعون اعتماد هذا النموذج أو يعتقدون بوجود مخاطر تتطلب ضمانات تهدد استقلاليتهم أن يخطروا بالمدير الأعلى المشارك في تكليفهم الحالي لمناقشة موقفهم.

أشهد بأنه ليس هناك ما يعوق استقلاليتي، وأنه يتعهد بإبلاغ المدير الأعلى المشارك في تكليفي الحالي على الفور في حال وجود أي مخاطر تتطلب ضمانات تهدد استقلاليتي.

التاريخ: \_\_\_\_\_ التوقيع: \_\_\_\_\_

المصدر: مقتبس من مكتب المساعلة 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. مصايد الأسماك المستدامة

4. خدمات الأوممة في المستنقعات العامة

يوضح الجدول الآتي مثلاً لكيفية تخصيص الدرجات، ووضع الأولوية لموضوعات الرقابة استناداً إلى معايير مختارة: (معايير اختيار الموضوع وعوامل ترجيحها سينتمي اختيارها وفقاً للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة وبناءً على ارتباطها بالجهاز الأعلى للرقابة وأهميتها بالنسبة له).

| مواضيع الرقابة البديلة التي تم تحديدها |        |                |        |                |        |                |        | المعايير | عوامل الترجيح                                         |  |  |
|----------------------------------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|----------|-------------------------------------------------------|--|--|
| الموضوع 4                              |        | الموضوع 3      |        | الموضوع 2      |        | الموضوع 1      |        |          |                                                       |  |  |
| الدرجة المدرجة                         | الدرجة | الدرجة المدرجة | الدرجة | الدرجة المدرجة | الدرجة | الدرجة المدرجة | الدرجة |          |                                                       |  |  |
| 30                                     | 2      | 30             | 2      | 45             | 3      | 45             | 3      | 15       | 1. الأهمية النسبية                                    |  |  |
| 30                                     | 2      | 30             | 2      | 15             | 1      | 45             | 3      | 15       | 2. القابلية للرقابة                                   |  |  |
| 30                                     | 2      | 30             | 2      | 30             | 2      | 45             | 3      | 15       | 3. التأثير المحتمل                                    |  |  |
| 30                                     | 3      | 30             | 3      | 10             | 1      | 30             | 3      | 10       | 4. المخاطر التي يتعرض لها الجهاز الأعلى للرقابة       |  |  |
| 30                                     | 3      | 0              | 0      | 30             | 3      | 30             | 3      | 10       | 5. الهيئة الشرعية أو الصالحة العامة                   |  |  |
| 30                                     | 3      | 20             | 2      | 30             | 3      | 30             | 3      | 10       | 6. الارتباط                                           |  |  |
| 10                                     | 2      | 5              | 1      | 15             | 3      | 15             | 3      | 5        | 7. التوفيق المناسب                                    |  |  |
| 10                                     | 2      | 10             | 2      | 15             | 3      | 10             | 2      | 5        | 8. العمل الرقابي السابق                               |  |  |
| 5                                      | 1      | 5              | 1      | 5              | 1      | 10             | 2      | 5        | 9. الأعمال الأخرى التي خطط لها أو الأعمال قيد التنفيذ |  |  |
| 20                                     | 2      | 30             | 3      | 0              | 0      | 30             | 3      | 10       | 10. طلبات إجراء رقابة الأداء                          |  |  |
| 225                                    |        | 190            |        | 195            |        | 290            |        | 100      | اجمالي الدرجات المرجحة                                |  |  |
| 2                                      |        | 4              |        | 3              |        | 1              |        |          | الترتيب                                               |  |  |

ملاحظة: غير منطبق = 0، منخفض = 1، متوسط = 2، مرتفع = 3  
التعليق:

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 2 (التكيف مع التغيرات المناخية) بوصفه الأولوية الثالثة والموضوع 3 (مصايد الأسماك المستدامة) بوصفه الأولوية الرابعة.

✓ تخصص عامل الترجح لكل معيار ويصل مجموعها إلى 100%. ويعتمد تخصيص عامل الترجح 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 "مرتفع". برغم ذلك، يجب أن يكون حكمه مدعوماً بما يكفي من المبررات والوثائق.

✓ سيعطي ناتج "عامل الترجح" 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 مرحلة" لتكون له الأولوية الأولى. بناءً عليه، قد يُمنع 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.

## 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 يتسعى القيام بذلك بفعالية، قد تجد أنه من المفيد إكمال تحليل أصحاب المصلحة. يقدم الشكل 5.1 مثالاً لتحليل أصحاب المصلحة الذي تم استكماله كجزء من رقابة القضايا المتعلقة بالعنف المنزلي والعنف ضد المرأة.

### الشكل 5.1: نموذج تحليل أصحاب المصلحة لرقابة الأداء

| أصحاب المصلحة                                                                          | الأدوار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الاهتمامات                                                                                                                                                                                                      | الأولوية بالنسبة للمهمة الرقابية |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| الضحية/الناجي                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>الإبلاغ عن اعتداء جسدي، ونفسي، وجنسي، ومتصل بالميراث والأخلاق.</li> <li>طلب الدعم والمأوى (في حال طلبه).</li> <li>إدراك التصرفات الإجرامية حيال الجاني.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقى 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>تقى رعاية وعلاج مناسبين.</li> <li>تغيير السلوك والمقاييس.</li> </ul>                                                                                                     | مرتفعة                           |
| الأطفال/الأسرة/المعالون                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>الإبلاغ عن اعتداء جسدي، وأو نفسي، وأو جنسي، وأو متعلق بالميراث وأو الأخلاق.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقى 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 وإدراجهما.</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 بآهداف 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 المسئولة عن إجراءات القضاء على عنف الشرiek 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 الشرiek الحميم.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>كفالة جميع أشكال الدعم اللازم لضحايا عنف الشرiek الحميم.</li> </ul>                                                                                                      | مرتفعة                           |

|        |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                       |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|        | الحريم من أجل استعادة عافيتهم.                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير فرق متعددة الاختصاصات (ممرضات، وأطباء، وأطباء، وأطباء نفسيين، واحتضانيين اجتماعيين) لرعاية ضحايا عنف الشريك الحريم.</li> <li>• منع انتقال الأمراض المنقلة جنسياً إلى ضحايا عنف الشريك الحريم.</li> <li>• توفير خدمات الإجهاض القانوني في حالات عنف الشريك الحريم.</li> <li>• تقديم الدعم التقني والمالي للمنظمات المسؤولة عن مجال القضاء على عنف الشريك الحريم.</li> </ul> |                                                                       |
| مرتفعة | • خدمة جيدة مقدمة إلى أولئك الذين أعيام عنف الشريك الحريم.                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع سياسات وخطط لتوفير الخدمات الازمة لأولئك الذين أعيام عنف الشريك الحريم (الضحايا، والجناة، والأسر).</li> <li>• تنسيق تنفيذ السياسات والخطط بين المؤسسات المسؤولة عن مجال القضاء على عنف الشريك الحريم (مراكز الشرطة، والنظام القانوني، والقضاء، وكلاء النائب العام، والمدعين العامين).</li> </ul>                                                                             | وزارة العدل                                                           |
| مرتفعة | • إجراء أنشطة تعليم ناجحة لتنقيل عنف الشريك الحريم.                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع الحملات التربوية للتوعية من عنف الشريك الحريم.</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 الحريم.</li> </ul>                                                                                     | وزارة التعليم                                                         |
| مرتفعة | • ضمان رفاهية الضحايا وأسرهم.                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع سياسات وخطط لتوفير الخدمات الازمة لأولئك الذين أعيام العنف بين الوالدين (الضحايا، والجناة، والأسر).</li> <li>• تقديم الدعم التقني والمالي للمنظمات المسؤولة عن مجال القضاء على عنف الشريك الحريم.</li> <li>• تنسيق تنفيذ السياسات والخطط بين المؤسسات المسؤولة عن تقديم الخدمات لأولئك الذين أعيام عنف الشريك الحريم.</li> </ul>                                             | الرعاية الاجتماعية                                                    |
| مرتفعة | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم خدمات ذات جودة إلى الضحايا.</li> <li>• المساهمة في مجال القضاء على عنف الشريك الحريم.</li> </ul> | <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>                                                                                                                                         | قسم الشرطة                                                            |
| مرتفعة | • توفير معلومات إحصائية موثوقة وجيدة بشأن عنف الشريك الحريم.                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع وصيانته نظام بيانات لجمع البيانات الخاصة بعنف الشريك الحريم، وتصنيفها، وتحليلها.</li> <li>• تأقييم البيانات بشأن عنف الشريك الحريم التي وردت من الولايات والبلديات وتصنيفها.</li> <li>• تقييم نزاهة البيانات الواردة.</li> <li>• إعداد التقارير ذات المعلومات الإحصائية بشأن عنف الشريك الحريم ونشرها.</li> </ul>                                                            | مكتب الإحصاءات الوطني                                                 |
| متوسطة | • ضمان رفاهية ضحايا عنف الشريك الحريم.                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• حشد المجتمع بشأن قضية عنف الشريك الحريم.</li> <li>• المطالبة بإجراءات وتدابير لتحسين رعاية ضحايا عنف الشريك الحريم وأطفالهم.</li> <li>• إخبار الضحايا بحقوقهم وتعريفهم بشأنها.</li> <li>• مساعدة ضحايا عنف الشريك الحريم وأطفالهم في مجالات التعليم، والصحة البدنية والنفسية، والتوظيف، والإسكان، والوصول إلى العدالة.</li> </ul>                                                | منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال القضاء على عنف الشريك الحريم. |
| متوسطة | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان حقوق المرأة.</li> <li>• تقليل العنف ضد المرأة.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• حشد الحكومات والمجتمع بشأن قضية عنف الشريك الحريم.</li> <li>• المطالبة بإجراءات وتدابير لتحسين رعاية ضحايا عنف الشريك الحريم وأطفالهم.</li> <li>• إخبار الضحايا بحقوقهم وتعريفهم بشأنها.</li> </ul>                                                                                                                                                                              | وكالات الأمم المتحدة                                                  |
| مرتفعة | • تقليل العنف ضد المرأة.                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء دراسات وأبحاث عن القضاء على عنف الشريك الحريم.</li> <li>• توفير معلومات مصحوبة بتحفظات للحكومات ومنظمات المجتمع المدني بشأن عنف الشريك الحريم.</li> <li>• دعم الوكالات الحكومية في صياغة وتنفيذ السياسات بشأن القضاء على عنف الشريك الحريم.</li> </ul>                                                                                                                     | الخبراء                                                               |

|        |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                       |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 وتعريفهم 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>رابطة المرأة (وطنية، أو على نطاق المقاطعة، أو البلدية، أو القرية)</li> <li>البلدية، أو القرية)</li> <li>القضاء</li> <li>وكلاه النائب العام</li> <li>المدعون العامون</li> </ul> |
| 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>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                       |
| 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 الضرورية لأولئك الذين أعيادهم عنف الشريك الحميم (الضحايا، والجناة، والأسر).</li> </ul>                          |                                                                                                                                                                                                                       |
| 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 وانسانية لضحايا عنف الشريك الحميم.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                       |

المصدر: نموذج رقابة أهداف التنمية المستدامة لمبادرة تنمية الإنتراسي

## 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. خلال هذا الاجتماع، ستتناقش 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 الحكومية والذي يمكن أن يوجه هذا النوع من الاجتماعات.

### **نموذج لجدول أعمال الاجتماع الافتتاحي**

| <b>إدارة الجهاز الأعلى للرقابة</b>                                                                              | <b>فريق الرقابة</b>                                       | <b>أصحاب المصلحة</b>                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>مجموعة 1:</b><br>سارة بيك، المديرة العامة<br>مايانا سوبرامانيان، المديرة<br>لينغ ليو، مديرية المهام الرقابية | <b>خوان بالديز، مسؤول الرقابة</b><br>أليساندرا إنجل، مدقة | <b>المستشار العام</b><br>ريبيكا سانشيرز، خبيرة قانونية                                                                |
|                                                                                                                 |                                                           | <b>خبيرة المنهج والمسؤولة عن دعم تحليل البيانات</b><br>ميليسا نعومو<br>(خبيرة منهج)<br>تاكانو واتانابي (محللة بيانات) |
|                                                                                                                 |                                                           |                                                                                                                       |

#### مناقشة الرقابة (5 دقائق)

أساس الرقابة (القانون، أو الطلب، أو غيرهما).  
متطلبات الموارد المقدمة.  
مخاطر نقاط الضعف في الأداء.  
تحديات تلبية مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية بما في ذلك القرابة 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 الرقابة فيما يتعلق بمضمون الرقابة.  
التخطيط لتحديد اجتماع مع الخبراء المعينين.

#### 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 موقع ....

#### مناقشة أدوار أصحاب المصلحة (10 دقائق)

ملخص القرارات الرئيسية التي تم اتخاذها في الاجتماع وبنود الإجراءات بعد الاجتماع (5 دقائق)  
القرارات المؤقتة.  
عقد اجتماعات مبدئية مع الجهة الخاضعة للرقابة.

المصدر: مكتب المساءلة الحكومية 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، تقابل الفرق مع مسؤولين لتقديم عملهم والتعرف على احتياجاتهم المعرفية للرقابة، من بين أمور أخرى. فيما يلي نموذج لجدول أعمال من مكتب المساعلة الحكومي.

## **نموذج جدول أعمال الاجتماع الأولى مع الجهة الخاضعة للرقابة**

| الوقت/التاريخ:                                                                                                                                                                                                                 |                       |                   |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------|
| المكان:                                                                                                                                                                                                                        |                       |                   |        |
| بيانات الاتصال:                                                                                                                                                                                                                |                       |                   |        |
| <u>الحاضرون</u>                                                                                                                                                                                                                |                       |                   |        |
| الاسم                                                                                                                                                                                                                          | العنوان               | البريد الإلكتروني | الهاتف |
| جوان سميث                                                                                                                                                                                                                      | المدير المسؤول        |                   |        |
| لينغ ليو                                                                                                                                                                                                                       | مديرة المهام الرقابية |                   |        |
| خوان بالديز                                                                                                                                                                                                                    | مسؤول الرقابة         |                   |        |
| أليساندرا إنجل                                                                                                                                                                                                                 | مدقة                  |                   |        |
| 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 تتسع احتياجاتنا من المعلومات وقد تكون هناك حاجة إلى معلومات إضافية. سنخبرك بهذه التغييرات بمجرد تحديدها. |                       |                   |        |
| تنص على المكتب والموقع التي حددتها الجهاز الأعلى للرقابة مبدئياً للاضطلاع بالعمل ما يلى:                                                                                                                                       |                       |                   |        |
| <u>الإطار الزمني</u>                                                                                                                                                                                                           |                       |                   |        |
| • خطط للبدء في عملنا فوراً ونسعى إلى استكمال مسودة التقرير بحلول ... 20XX .                                                                                                                                                    |                       |                   |        |

## 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

#### البيئة الخارجية

#### البيئة الداخلية

#### الفرص

1. يتدن النهر على طول البلاد
2. معايير محددة من قبل منظمة الصحة العالمية لاختبار جودة المياه
3. تجلب زيادة السياحة المزيد من الموارد المالية للبلاد

#### نقاط القوة

1. أهداف واضحة ومحددة تتصل بأهداف التنمية المستدامة
2. يوجد مشروع إمدادات مياه الشرب في المناطق الريفية منذ عام 2001
3. الجهات المسؤولة عن إمدادات المياه في ثلاثة مستويات حكومية
4. المسؤوليات المحددة بدقة بين ثلاثة مستويات حكومية
5. الخطط السنوية المحددة
6. وحدة الرقابة
7. وجود لجنة مياه الشرب والصرف الصحي بالقرية
8. شفافية عملية الحصول على عقود لإنشاء مشاريع إمدادات المياه

#### الفرص

1. التلوث البيولوجي للمياه السطحية
2. التلوث الكيميائي للمياه الجوفية
3. ضعف الربط بين برامج إمدادات المياه وخدمة الصرف الصحي والنظام الصحي
4. ضعف التنسيق بين المقاطعات والقرى لتبادل المياه
5. الاعتماد على الأحوال الجوية
6. يمكن أن يؤدي زيادة النشاط السياحي إلى زيادة في الطلب على المياه

#### نقاط الضعف

1. ما وراء الهدف الموضوع (26% من السكان ما زالوا لا يحصلون على مياه صالحة للشرب)
2. عدم توفر مياه الشرب بشكل دائم في بعض القرى
3. نقص في المختبرات (يجب وجود مختبر واحد لكل مقاطعة)
4. نقص في المواد لأدوات الاختبار
5. قلة المتربيين على استخدام أدوات الاختبار (يجب توافر خمسة متربيين في كل قرية)
6. نقص في عدد الأفراد الذين يقومون بصيانة شبكة توزيع المياه من أجل تفادى تسرب المياه
7. نقص الأفراد في المقاطعات والقرى للقيام بتنفيذ إنشاءات المياه بانتظام وتشغيل مشاريع إمدادات المياه وصيانتها.
8. نقص الموارد المالية اللازمة للصيانة الدورية في القرية
9. تعاني بعض المقاطعات من نقص في تغطية خدمات المياه
10. عدم وجود مساواة بين الجنسين في تشكيل لجنة المياه والصرف الصحي بالقرية
11. القصور في تزويذ المياه
12. نقص جمع المياه (جمع مياه الأمطار)
13. عدم وجود نظام المعلومات ومؤشرات للأداء

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

## مخطط التحقق من المخاطر

لإعداد مخطط التحقق من المخاطر، قم بعمل قائمة بالمخاطر المرتبطة بنقاط الضعف والخطر التي حدتها 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 التتحقق من المخاطر لمخطط إمداد مياه الشرب في المناطق الريفية**



## ملحق 6: قائمة التحقق من ورقة التصميم

يمكن استخدام ورقة التصميم كدليل 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 التأكيد من أن ورقة التصميم الخاصة بك تحتوي على المعلومات المطلوبة.

الشكل 6.1: قائمة التتحقق من ورقة التصميم

| قائمة التتحقق الخاصة بورقة التصميم                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| (أ) هل تحدد ورقة التصميم إما: (أ) المعايير المستخدمة لنقيم الأمور التي تراقبها؛ أو (ب) التخطيط المقرر إجراؤه لتحديد المعايير المطلوبة لنقيم الأمور التي تراقبها؟                                                                                                                                                                   |  |
| تضمن أمثلة المعايير المحتملة: الغرض، أو الأهداف، أو السياسات، أو الإجراءات المنصوص عليها بموجب القانون أو اللوائح أو التي تحدها الإدارية؛ أو المعايير أو القواعد الموضوعة من الناحية الفنية؛ أو آراء الخبراء؛ أو أداء الأعوام السابقة؛ أو أداء الجهات المماثلة؛ أو الأداء في القطاع الخاص؛ أو الممارسات المثلثى للمنظمات المراندة. |  |
| (ب) هل تتضمن ورقة التصميم المعلومات الكافية لتوفير السياق الخاص بالرقابة (على سبيل المثال، طبيعة المسألة، وأهمية البرنامج، والمشكلة المحتملة أو مصدر الفلق المحتمل وحجمه، والبيئة السياسية، والأطراف الرئيسة 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؟                                                                                                                               |  |
| (ه) هل تحدد ورقة التصميم كيف ستتابع النتائج المهمة المعروفة والتوصيات المنفتحة المحددة في تقارير الرقابة السابقة التي تتعلق بأهداف الرقابة؟                                                                                                                                                                                        |  |
| (و) هل تتضمن ورقة التصميم استراتيجية التصميم الشاملة أو المنهجية الخاصة بالإجابة عن الأسئلة الرقابية وأنواع التحليل المقرر استخدامها؟ يمكن أن تتضمن المنهجيات دراسات الحال، أو المقابلات المنظمة، أو جماعات التركيز، أو مراجعات الملف، أو المعيقات 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 المؤوثقية) وأثرها على المنتج؟                                                                                                                                                    |  |
| (ح) هل تتضمن ورقة التصميم ما تتوقع أن يسمح لك التحليل بقوله؟                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |

المصدر: مكتب المسائلة 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 والانتهاء لكل مهمة، مستعيناً ببعضو (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 المكلفوون                                                                                     | تاريخ الانتهاء | تاريخ البدء | فقرة                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| المرحلة 2 - تصميم الرقابة (هيكلة المهام حول عملية الرقابة الداخلية التي يجريها الجهاز الأعلم للرقابة)  |                |             |                                                                                          |
|                                                                                                        |                |             | المهمة 1 (على سبيل المثال، إجراء دراسة مسبقة لموضوع الرقابة)                             |
|                                                                                                        |                |             | المهمة 2 (على سبيل المثال، وضع أهداف مترتبة للرقابة، ونطاق ومنهجية لها - وتحديد المعابر) |
|                                                                                                        |                |             | المهمة 3 (على سبيل المثال، تقييم مخاطر التصميم)                                          |
|                                                                                                        |                |             | المهمة 4 (على سبيل المثال، إعداد خطة الرقابة)                                            |
| العلامة المرحلية من المرحلة 2<br>(على سبيل المثال، الوصول إلى إجماع على خطة الرقابة)                   |                |             |                                                                                          |
| المرحلة 3 - اجراء الرقابة (هيكلة المهام حول عملية الرقابة الداخلية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة)  |                |             |                                                                                          |
|                                                                                                        |                |             | 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)                                                       |
| العلامة المرحلية من المرحلة 3<br>(على سبيل المثال، الوصول إلى إجماع بشأن إعداد تقرير حول الرسالة)      |                |             |                                                                                          |
| المرحلة 4 - إعداد التقارير (هيكلة المهام حول عملية الرقابة الداخلية التي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة) |                |             |                                                                                          |
|                                                                                                        |                |             | المهمة 1 (على سبيل المثال، صياغة التقرير)                                                |
|                                                                                                        |                |             | المهمة 2 (على سبيل المثال، التحقق من الواقع والحصول على تعقيبات الجهة الخاضعة للرقابة)   |
|                                                                                                        |                |             | المهمة 3 (على سبيل المثال، الاختتام والحصول على موافقة إدارة الجهاز الأعلى للرقابة)      |
| العلامة المرحلية من المرحلة 4 (على سبيل المثال، نشر التقرير)                                           |                |             |                                                                                          |

المصدر: مكتب المعاملة الحكومية 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 والطالعات. نتيجة لذلك، من الشائع أن يبالغ المدققون في التفاؤل عند تقيير مدة الرقابة وأنشطتها الرئيسية، مثل جمع المعلومات والتحليل وكتابة التقارير والمراجعة. وستوفر مخاطر الرقابة التي حدتها (راجع الفصل 4) مستوى إضافياً من الغموض الذي يجب تفسيره عندما تخصصه للمهام ذات الصلة. ولهذه الأسباب، من المفيد تجنب الإفراط في التفاصيل عند وضع جدول 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 وإدارتهم، 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 بالسلسلة. على سبيل المثال، إذا كان لابد من إجراء مقابلة قبل استكمال التحليل، فسيتم ربط المقابلة بالتحليل كمهمة سابقة. ومع ذلك، غالباً ما يتم إدارة المهام بشكل متزامن أو تداخل بدرجات متفاوتة.

رغم أنه يمكنك إدخال تاريخ محددة لإحدى الأنشطة التي يجب أن تحدث في وقت محدد، إلا أنه من الأفضل عموماً تحديد مدة الرقابة وتاريخ النشاط حسب مدة كل نشاط وتبعياته، بما في ذلك الأنشطة السابقة واللاحقة المرتبطة به. عند إضافة المصادر، يجب أن يسمح الجدول المفصل أيضاً بتخصيص ساعات معينة، وهو ما قد يساعد في تحديد عبء العمل المترنن 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 (بال أيام) | اليوم | النهاية   | المهمة السابقة | الموارد                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-----------|----------------|---------------------------------------------------------------|
| اسم المهمة الرقابية                                                                  | 1                |       |           |                |                                                               |
| المرحلة 2 - التخطيط                                                                  | 2                | 29    | 2020/2/1  | 2020/12/2      |                                                               |
| إجراء دراسة مسبقة عن مناهج الرقابة والنظر فيها                                       | 3                | 11    | 2020/2/1  | 2020/17/2      |                                                               |
| مراجعة العمل السابق بشأن موضوع الرقابة وإجراء البحث الأساسي                          | 4                | 5     | 2020/2/1  | 2020/9/1       | المدقق 1؛ المدقق 2                                            |
| مناقشة الموضوع مع الجهة الخاضعة للرقابة                                              | 5                | 3     | 2020/9/1  | 2020/14/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تحديد أصحاب المصلحة الداخليين وإشراكهم                                               | 6                | 8     | 2020/2/1  | 2020/14/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تحديد منهج الرقابة                                                                   | 7                |       |           |                | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| وضع الأهداف والنتائج والمنهجية                                                       | 8                | 13    | 2020/17/1 | 2020/5/2       |                                                               |
| تحديد نطاق الرقابة وأهدافها                                                          | 9                | 1     | 2020/17/1 | 2020/18/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تحديد الأسئلة الرقابية                                                               | 10               | 2     | 2020/20/1 | 2020/22/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تحديد معايير الرقابة                                                                 | 11               | 3     | 2020/22/1 | 2020/27/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تحديد الأطر الزمنية والاحتياجات من الموارد                                           | 12               | 5     | 2020/17/1 | 2020/24/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تحديد المنهجية الرقابية                                                              | 13               |       |           |                | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تقييم مخاطر التصميم                                                                  | 14               | 5     | 2020/22/1 | 2020/29/1      |                                                               |
| إعداد تحليل SWOT (تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والخطر) ونموذج مخططتحقق من المخاطر | 15               |       | 2020/23/1 | 2020/27/1      | المدقق 1؛ المدقق 2                                            |
| تحديد نسبة تحمل المخاطر                                                              | 16               |       | 2020/22/1 | 2020/24/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| تحديد خطوات لتخفيف مخاطر التصميم                                                     | 17               | 2     | 2020/27/1 | 2020/29/1      | المدقق 1؛ المدقق 2؛ مدير الرقابة                              |
| إعداد خطة الرقابة                                                                    | 18               | 11    | 2020/28/1 | 2020/12/2      |                                                               |
| إعداد مصفوفة التصميم                                                                 | 19               |       | 2020/28/1 | 2020/11/2      | المدقق 1؛ المدقق 2                                            |
| إعداد جدول زمني أساسي أو مفصل للمشروع                                                | 20               | 5     | 2020/28/1 | 2020/4/2       | المدقق 1؛ المدقق 2                                            |
| إعداد الهيكل المفصل للعمل (اختباري)                                                  | 21               | 5     | 2020/28/1 | 2020/4/2       | المدقق 1؛ المدقق 2                                            |
| الحصول على موافقة الإدارة على خطة الرقابة                                            | 22               | 1     | 2020/11/2 | 2020/12/2      | 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 تساعده على انسيابة 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. ويمكن وضعه باستخدام التطبيقات الأساسية لمعالجة النصوص أو ببرامج إدارة المشروعات. ولإعداد هيكل مفصل للعمل، ضع هيكلًا على شكل شجرة بداية من المهمة الأساسية. وبعد ذلك، ستقسم المهمة الأساسية إلى مهام ثانوية والتي تشكل إجمالي تحقيق المهمة الأساسية "الأصلية". ويمكن تقسيم المهام بالقدر

اللازم والمعقول، والانتهاء بالمهمة النهائية — التي تعد المهمة الأخيرة غير المقسمة إلى أقسام فرعية. ويمكن أيضًا ربط الأطراف المسئولة عن كل مهمة لتحديد من يقوم بالعمل بوضوح.

يوضح الشكل 7.3 الهيكل البسيط المفصل للعمل لإجراء الاستقصاء. ويمكن إضافة المهام والمهمات 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 الانتوساير

رغم أن ذلك يُعد اختيارياً، إلا أن الهيكل المفصّلة للعمل قد تساعده في تحديد نطاق الجهد من أجل الأساليب الرئيسية وتقسيم العمل إلى مكونات أصغر أكثر قابلية للإدارة، وقد تُمكّن بذلك فريق الرقابة من تحديد التكاليف وساعات العمل المرتبطة بهذه الطريقة وإحصاء هما بدقة.

## ملحق 8: دليل المقابلات

### الخطيط للتقدير

#### 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 الازمة.

#### الخطوة 2: إعداد الأسئلة:

1. تحديد ما تزيد 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.

### اجراء 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 وتقييم 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 الرئيسية والمصطلحات الفنية.
10. تدوين ملاحظات مفصلة عن الردود على أسئلتك.
11. الاحتفاظ بقائمة الوثائق المطلوب الحصول عليها.
12. المحافظة على التحكم في المقابلة.
13. ترکیز المقابلة على المعلومات ذات الصلة.

14. مراقبة الموضوعات التي يحاول المسؤولون تجنبها.
15. احترام الحدود الزمنية.
16. طلب الوثائق والإحالات ذات الصلة.

#### الخطوة 6: إنتهاء 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 متتابعة.
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 يتعمّن على فريق الرقابة الانطلاق 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 لمساعدة 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 ذكر بأكبر قدر ممكن من الدقة.
- بوجه عام، من المفيد أن يتم تنظيم سجلات المقابلة منطقاً حسب الموضوع، ويفضل تقديم أهم المواد أولاً. تذكر رغم أنه لابد 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 المساعدة 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 الحسبيان 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 المجدى 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 دقتها.

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 توقيع كثيفة استخدام المعلومات التي تجمعها أثناء المقابلة، وتفوّد 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 تحديداً مع جميع الأسئلة اللاحقة، وتتوفر هذه الطريقة مزيداً من التحديد والوضوح للإجابات العامة التي يتم تقديمها في البداية، وقد تتسبب هذه الطريقة في قيام الشخص الذي تتم مقابلته 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، وتتساعد هذه الطريقة المحاور في الحفاظ على تدفق التواصل بشكل مفتوح لأطول فترة ممكنة. والبديل هو أن يصرح من بداية المقابلة للشخص الذي تتم مقابلته أن لديك مسألة تتسم بالحساسية لمناقشتها أو تقرر بدء المقابلة بهذه المسألة أو الانتهاء بها.

**التسلسل الزمني.** البدء ببداية العملية أو الجدول الزمني والمتابعة بترتيب الأحداث، وتعُد 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

التدريب على الاستماع النشط:

- منع السلوك المعرقل (قرع الأصابع، النقر بالقلم الرصاص، التململ).
- عدم النظر من النافذة أو قراءة شهادات البولومات أو الشهادات الموجودة على الحائط.
- عدم البدء في قراءة الوثائق التي تحصل عليها أثناء حديث المسؤول.
- عدم السماح لتحيزاتك أو خبراتك التي تم الحصول عليها في مكان آخر بالتدخل مع الشخص الذي تم مقابلته. البقاء بذهن متفتح.
- عدم التسرع في الاستنتاجات؛ والاستماع إلى الشخص الذي تتم مقابلته. عدم التحدث بكلمات لم يتلفظ بها المسؤول بغض النظر عن مدى رغباتك في التوصل إلى النتائج.
- عدم المقاطعة أو المناقشة.
- عدم افتراض ما يعنيه الشخص الذي تتم مقابلته. اطلب توضيحاً. 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 بال نقاط الرئيسية، لخص أو كرر بأسلوبك ما تعتقد أنه قبل من جانب الشخص الذي أجريت معه المقابلة للتو. منح المسؤول الفرصة لإجراء تصحيحات.
- إظهار مدى إنصاتك للشخص الذي تتم مقابلته.
- محاولة تحفيز الشخص الذي تتم مقابلته على التواصل بشكل كامل.

#### تجنب الأخطاء الشائعة:

- استخدام المحاور الكثير من الكلمات، لكنه لا يصل أبداً إلى صلب الموضوع. عدم سماع الشخص الذي تتم مقابلته أبداً لسؤال، وبالتالي لا يمكنه حفأ 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 الرئيسة من خلال تحديد الإجابة المتوقعة عن السؤال أو عن طريق استخدام الكلمات الممتنعة بالمشاعر.

## أمثلة لسجل المقابلة

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العنوان                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | مقابلة الجهة الخاضعة للرقابة                                                                                                                                              |
| العرض                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | جمع المعلومات بشأن ... (تفاصيل بشأن موضوع الرقابة).                                                                                                                       |
| طريقة التواصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | شخصياً                                                                                                                                                                    |
| مكان التواصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | العنوان الفعلي، أو عبر عنوان بريد المقابلة                                                                                                                                |
| تاريخ التواصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | (اذكر التاريخ)                                                                                                                                                            |
| المشاركون                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>الجهة الخاضعة للرقابة:</b><br>جين ديو، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني<br>جون ديو، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني                           |
| التعليقات/الملاحظات:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>الجهاز الأعلى للرقابة:</b><br>اسم عضو فريق الرقابة، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني<br>اسم عضو فريق الرقابة، العنوان، رقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني |
| لقد أجرينا مقابلة مع جين ديو وجون ديو خلال زيارتنا الميدانية لمنشآتهم. وطرحنا عليهما أسئلة حول مشاركة الجهة الخاضعة للرقابة في موضوع الرقابة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |
| 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 ... . |                                                                                                                                                                           |
| ذكرت جين ديو أن الجهة الخاضعة للرقابة تعاني من تحديات عديدة أثناء المشاركة في موضوع الرقابة. تتمثل التحديات التي ذكرتها فيما يلي:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                           |
| (1) ... ؛<br>(2) ... ؛ و<br>(3) ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                           |
| ذكر جون ديو أنه يساوره القلق بشأن التحدي رقم 2 لأن ... . ذكرت جين ديو أنها توافق على تقييم السيد/ ديو وأضافت أنها ترى ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                           |
| المصدر: مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                           |

## ملحق 9: أمثلة لسجل التحليل

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| العنوان                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | مقارنة المستند X بالمستند ٧.                          |
| الغرض                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | توثيق مقارنة المستندات، وتنصين أوجه التشابه والاختلاف |
| المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | المستند X                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المستند ٧                                             |
| التحليل/الملخص:                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                       |
| <u>ملخص نتائج المقارنة</u>                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |
| <hr/> <p>أوجه التشابه (الموجودة في كل من المستند X وY)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. يستخدم المستندان X وY نفس اللغة الوصفية لموضوع الرقابة.</li><li>2. يحتوي المستندان X وY على ملحق من القوالب التي يمكن للمنظمات استخدامها لتوثيق إسهاماتها في موضوع الرقابة.</li></ol> <hr/>         |                                                       |
| أوجه الاختلاف:                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                       |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. يحتوي المستند X على قسم من صفحتين يحدد الممارسات المثلى التي يتعين على المنظمات اتباعها حال المشاركة في موضوع الرقابة.</li><li>2. يتضمن المستند X ملحقاً إضافياً به أمثلة لكيفية تنفيذ منظمة معينة ممارسة مثلثى عند مشاركتها في موضوع الرقابة.</li></ol> <hr/> |                                                       |

### 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 وY ... 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.

### يحتوى المستندان X وY على ملحق 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 قالب تستخدمه المنظمات في توثيق المساهمات في ...". انظر الصفحتين التاليتين 35-36 من النموذج.

النماذج الموجودة في الملحق IX من المستند X والملاحق X من المستند Y مماثلة.

## **أوجه الاختلاف**

المنهجية: تحديد أوجه الاختلاف بين كلا المستندين، أجرى الفريق مقارنة جانبية وبحثاً إلكترونياً في كل مستند للعثور على المصطلحات الرئيسية.

### **يحتوى المستند X على قسم يصف الممارسات المثلى**

تحتوي الصفحتان 13 و14 من المستند X على قسم يحدد الممارسات المثلى التي يتبعها على المنظمات اتباعها حال المشاركة في موضوع الرقابة.

لا يحتوي المستند 7 على هذا القسم. راجع الصفحات من 2 حتى 20 للاطلاع على مصطلح "الممارسات المثلى".

المصدر: مكتب المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة

## ملحق 10: مثال لتقدير موثوقية البيانات

### تسجيل تقييم موثوقية البيانات

استكمال هذا النموذج من أجل مهام رقابة الأداء.

- تُعد موثوقية البيانات جزءاً أساساً من عمل الجهاز الأعلى للرقابة ويجب مناقشتها في أقرب وقت ممكن في إطار عملية المشاركة، وبفضل حدوث ذلك في وقت مبكر أثناء عملية التخطيط. ويجب أن تُجرى مناقشة مماثلة عند إجراء فريق الرقابة التحليل وشروطه في وضع نتائج تقرير الرقابة عندما يتبعن 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 جزءاً من الأساس التحليلي للنتائج والاستنتاجات، وأي قيود مع مراعاة الاستخدام المستهدف من البيانات.

| _____          |  |
|----------------|--|
| عنوان الرقابة: |  |
| الإعداد:       |  |

يوقع المدير هذا النموذج إما بعد: (1) اتخاذ قرار مفاده أن تقييم موثوقية البيانات غير مطلوب واستكمال القسم | من هذا النموذج؛ أو (2) اكتمال جميع أعمال موثوقية البيانات واستكمال الأقسام |، |||، و||| من هذا النموذج.

ملاحظة: في حال قرر الفريق بالتالي الحاجة إلى تقييم موثوقية البيانات بعد إصدار قرار مبدئي بعد عدم الحاجة إليه، يجب على الفريق إضافة حاشية للقسم | تبعاً لذلك، واستكمال القسمين || و|||، وإضافة توقيع وتاريخ ثان أدناه بعد اكتمال العمل.

| موافقة المدير |
|---------------|
| _____         |

تاريخ التوقيع

المدير

القسم |: 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 يتبع عليه توثيق قراره بشأن هذه النموذج، لا ينبغي للفريق إجراء تقييم للبيانات على النحو الوارد في القسمين || و||| في حال انطباق أي من الشروط التالية:

**خطة تقييم موثوقية البيانات لمصدر البيانات هذا، وفقاً لمعايير الرقابة الحكومية 6.06 (صف الخطة أو قدم مستندات مرجعية)**

يتوقع 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 يتوقع 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 إخاذ جميع الخطوات.

| المستندات المرجعية أو روابط إدارة المستندات | خطوات موثوقة البيانات                                                                                                                                                         | حدد الخطوات المتخذة |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                                             | مراجعة الوثائق ذات الصلة                                                                                                                                                      |                     |
|                                             | إجراء مقابلات مع العاملين لدى الجهة الخاضعة للرقابة الذين يتمتعون بالدراءة                                                                                                    |                     |
|                                             | اختبار البيانات إلكترونياً أو بدوياً لتحديد البيانات المفقودة، أو الحالات المغایرة، أو الأخطاء الواضحة (يمكن أن يتضمن ذلك إجراء مقارنة ببيانات المنشورة والاختبارات المنطقية) |                     |
|                                             | مراجعة الضوابط الداخلية ذات العلاقة                                                                                                                                           |                     |
|                                             | اختبار متتبع أو عينة عشوائية إلى وثائق المصدر أو منها                                                                                                                         |                     |
|                                             | آخر (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.

### القسم III: كيف يمكنك استخدام البيانات؟

لخص النتائج بشأن موثوقية البيانات من كل مصدر للبيانات. وأدرج المعلومات عن قيود البيانات، إن وُجدت، 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 وُجدت، مبينة أعلاه).

\_\_\_\_\_ بعض عناصر البيانات التي قيمناها تُعد موثوقة بدرجة كافية، والقيود، إن وُجدت، 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 بعدهما 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 المسائلة الحكومي بالولايات المتحدة

## ملحق 11: أمثلة على أسئلة موثوقة 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 تحريرها؟
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، ترقيات رئيسة للنظام، أو تغييرات لبيانات 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 يدوياً، أو من خلال نموذج استكمال 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 حداة البيانات؟
13. كم عدد مرات إدخال البيانات؟
14. ما التعليمات التي يقدمها مالك البيانات لإدخال البيانات، خصوصاً 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 علائقى/هرمى؟
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 الموجدة لضمان قراءة البيانات بدقة وبشكل كامل؟
23. ما الإجراءات التي تضمن التقادم نظام البيانات باستمرار لجميع تكرارات البيانات (السجلات والملاحظات) وجميع عناصر البيانات؟
24. ما الإجراءات المعمول بها لمنع إنشاء سجلات مكررة في البيانات؟
25. هل يحتوى 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 المتنسقة؟
27. هل يقوم شخص ما بمراجعة جميع إدخالات البيانات أو عينة منها للتأكد من دقة الحقول الرئيسية وعدم تكرارها؟ في حالة إجراء المراجعات، ما عدد مرات حدوثها؟
28. ما الأسلوب المستخدم في تتبع التغييرات التي يتم إجراؤها على البيانات والإشراف عليها إن وجد؟
29. هل يحفظ نظام البيانات سجل التغييرات التي تم إجراؤها على البيانات، أو يتم استبدال المعلومات التاريخية عند إدخال بيانات جديدة؟ إذا كانت البيانات مضمونة 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 أساليب الأخطاء وهل تمت معالجة هذه المشكلات؟
32. هل تشخص 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 التاريخ 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 المنسللة 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 غالباً 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 المساعلة الحكومي بالولايات المتحدة، تقييم موثوقية البيانات، 2019، مكتب المساعلة 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. الشرك المنفذ / المشارك \_\_\_\_\_
2. سنة الاتفاقية \_\_\_\_\_
3. هل هي اتفاقية لعام واحد أم لأعوام متعددة؟ سنة واحدة  متعدد السنوات  لا يمكن تحديد
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، لتضمين:

- كيفية جمع الفريق للمعلومات، على كل حال، من كل حقل بيانات في أداة جمع البيانات؟
- هل سيعتبر أداة جمع البيانات لكل حالة أو أداة واحدة لجمع البيانات في جميع الحالات؟
- ما إجراءات التوثيق وجمع البيانات المطلوبة (على سبيل المثال، تنفيذ التحقق في الموقع وأو مراجعة قيود البيانات؛ السماح بوجود مساحة لأداة جمع البيانات من أجل الاعتماد أو البدء؟)
- ما التسلسل المحتمل لحقول البيانات في أداة جمع البيانات (ما المعلومات التي سيتم جمعها أولاً، ثانياً، وما إلى ذلك؟)
- هل ستستخدم أداة جمع البيانات مقول 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 حواشى لها؟
- كيف سيطابق ترتيب كل حقل بيانات مع نوع المعلومات المرغوب؟ خانات الاختيار، وخيارات الاختيار من متعدد (على سبيل المثال، نعم//لا)، وخانات املا 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 المساعلة 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 المُلاحظ | عدد عمليات التفتيش الجمركي                                                   |
| تاريخ الملاحظة  | اكتب التاريخ هنا                                                             |
| المشاركون       | <u>الجهة الخاضعة للرقابة X</u>                                               |
| المدققون        | 1 المسئول<br>2 المسئول                                                       |
| المدقق ب        | <u>الجهاز الأعلى للرقابة</u><br>المدقق أ<br>المدقق ب                         |

#### الملاحظات/التحفظات:

لاحظنا إجمالياً... عمليات تفتيش جمركي خلال هذا الإطار الزمني. يمكن العثور على تفاصيل حول عمليات التفتيش هذه أدناه.

(1) التفتيش من قبل المسؤول 1 من 0800-0830:

- بدأت المسؤولة 1 بفتح حقيبة اليد للفرد الخاضع للتفتيش. وشرعت في إفراغ كامل محتويات الحقيبة على الطاولة وفرز عناصرها. وأنثاء فرزها لعناصر الحقيقة، راجعت بشكل نظامي قائمة مرجعية للمواد التي لم يكن من المفترض إحضارها إلى البلاد. ولم تعثر على أي عناصر محظورة في الحقيقة 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. وأنثاء فرزها لعناصر، راجعت أيضاً نفس القائمة المرجعية التي استخدمتها في تفتيش حقيبة اليد. خلال هذا البحث، عثرت على عنصر واحد مدرج في القائمة المرجعية. وشرعت في وضعه على الجانب وواصلت تفتيشها للأمنية. بعد مرورها على باقي الحقيقة، سألت الشخص المعنى عن العنصر المحظوظ الذي وضعته جانباً. استخدمت قائمة مرجعية منفصلة أخرى من الأسئلة للاستعلام عن العنصر المحظوظ.

المصدر: مكتب المساعلة 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 أيضاً إلى تحديد عدد الأفراد والمنظمات التي تجري الاستطلاع عليها. وفيما يتعلق ببعض المهام الرقابية، قد يكون الجمهور المستهدف قليلاً (على سبيل المثال، منظمة ذات 100 موظف)، وبالتالي يمكنك أن تجري الاستطلاع على كامل الجمهور بشكل معقول.

قد يكون الجمهور المستهدف كثيراً 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

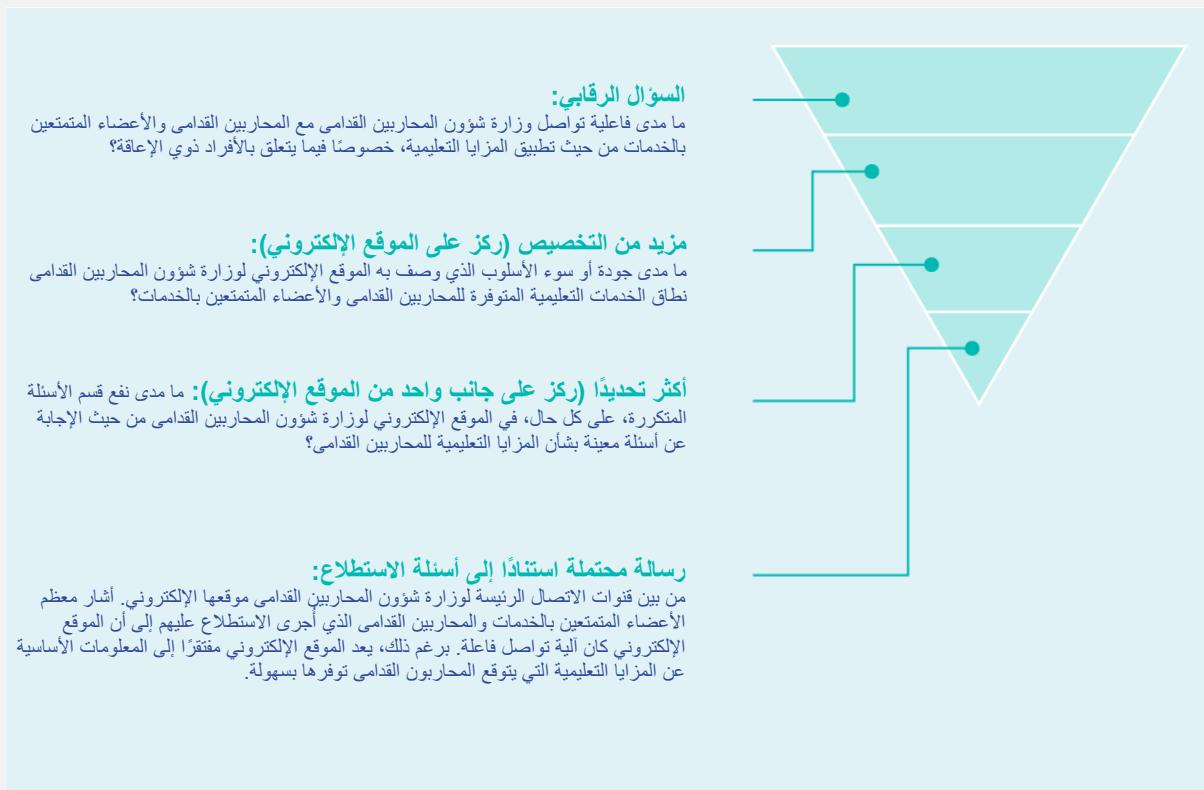
يُعد وضع أسئلة الاستطلاع المناسبة أمراً بالغ الأهمية للحصول على معلومات ذات جودة يمكن استخدامها بوصفها أدلة. وفيما يلي بعض الخطوات لتساعدك في وضع استبيان.

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 دائماً — أي قصيرة وبسيطة؛
- مكتوبة حتى يتمكن المشاركون من الوصول إلى المعلومات الازمة للاجابة عليها؛
- ألا يجد المشارك 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 المساعدة 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 بما إذا كانوا قد فهموا الأسئلة.
- تقييم الإجابات عن الاستطلاع المختبر مسبقاً لتحديد ما إذا كانت الأسئلة التي تطرحها ستستبط 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 تمتلك المجموعة الإحصائية بإمكانية الوصول إلى الإنترن特 والهاتف وخدمة البريد؟
- هل لديك معلومات اتصال دقيقة للمجموعة المستهدفة لطريقة الاتصال التي اخترتها (على سبيل المثال، أرقام الهواتف وعنوانين 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

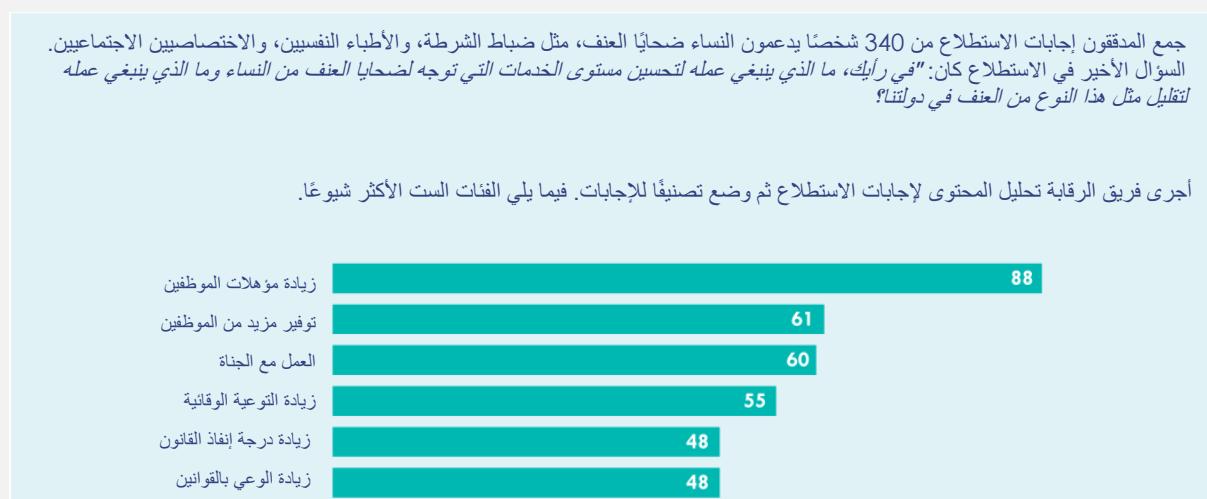
يتعين عليك توثيق كيفية إجراء الاستقصاء واستجاباته وأي تحليل تم إجراؤه على نتائج الاستقصاء بعناية. ويعُد ذلك أمراً مهمًا لأنَّه ينبغي لك تقديم الدعم فيما يتعلق بجميع البيانات في التقرير النهائي استناداً إلى الأدلة الواردة من الاستطلاع. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليك تقديم المعلومات في تقرير الرقابة بشأن منهجية الاستطلاع، وجودة البيانات الواردة من الاستطلاع، ومواطن القوة والضعف في الاستطلاع، حتى يفهم من يقرأ تقريرك كيفية تفسير نتائج الاستطلاع الذي تجريه. ويُطلب إجراء استقصاء فاعل مزيداً 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 نوعيًّا 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. ونظراً لأن ذلك من الممكن أن يستهلك وقتًا طويلاً، قد لا يشيع 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** مأخذ 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.



المصدر: مقتبس من تقرير رقابة الأداء: Ações de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres. (إجراءات لمواجهة العنف المنزلي والمعتدل 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 والعملة، 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 المنظورات الخاصة بكفاية التدريب المقدم لمفتشي الجمارك.                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الغرض                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تقديم ملخص لأغراض الإثبات                                                                                                                          |
| العمل المنجز                                                                                                                                                                                                                                                                                               | خلال إجراء هذه الرقابة، أجرينا مقابلات متعددة لجمع المعلومات عن كفاية التدريب المقدم إلى مفتشي الجمارك بالمطار. على وجه الخصوص، أجرينا مقابلات مع: |
| <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 المبدئي؛ و(2) محتوى التدريب المبدئي؛ و(3) التدريب أثناء العمل بعد بدء المعلمين في العمل. يتتألف 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 المبدئي | المسؤولون          |
|-------------------------|--------------------|
| (أضف ملخصاً للإجابات)   | المعلمون           |
| (أضف ملخصاً للإجابات)   | المفتشون الجمركيون |
| (أضف ملخصاً للإجابات)   | المشرفون الجمركيون |
| محتوى التدريب المبدئي   | المسؤولون          |
| (أضف ملخصاً للإجابات)   | المعلمون           |
| (أضف ملخصاً للإجابات)   | المفتشون الجمركيون |
| (أضف ملخصاً للإجابات)   | المشرفون الجمركيون |

|                                                                                                                                                                                                                            |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| (أضف ملخصاً للإجابات)                                                                                                                                                                                                      | المشرفون الجمركيون |
| <b>تدريب أثناء العمل</b>                                                                                                                                                                                                   |                    |
| أفاد مسؤولو البرنامج التربوي في أكاديمية التدريب على التفتيش الجمركي بأن الأكاديمية لم تضع دليلاً رسمياً للتدريب العملي. وهم يعتمدون على المشرفين ليحددوا ما الذي يحتاج إليه المفتشون ويقدمونه. (راجع المستند XXXX صفة .9) | المسؤولون          |
| (أضف ملخصاً للإجابات)                                                                                                                                                                                                      | المعلمون           |
| (أضف ملخصاً للإجابات)                                                                                                                                                                                                      | مطورو المنهج       |
| (أضف ملخصاً للإجابات)                                                                                                                                                                                                      | المفتشون الجمركيون |
| (أضف ملخصاً للإجابات)                                                                                                                                                                                                      | المشرفون الجمركيون |

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 بعضهما البعض - أي درجة ارتباط التغييرات في إداتها بالتغييرات في الآخر.

هناك ثلاثة خطوات عامة تتدرج 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، ستتشكل جميع النقاط في تخطيط الانتشار خطًا مستقيماً.

3. حساب معامل التحديد ( $r^2$ )، والذي يقيس المدى الذي يمكن فيه تفسير التباين في المتغير التابع بالتغييرات في المتغير المستقل.

تم اقتباس المثال التالي من مراجعة أجراها الجهاز الأعلى للرقابة في بوتان. ستتوفر لك تطبيقاً بسيطاً لهذا النوع من التحليل لتوضيح استخدامه المحتمل.

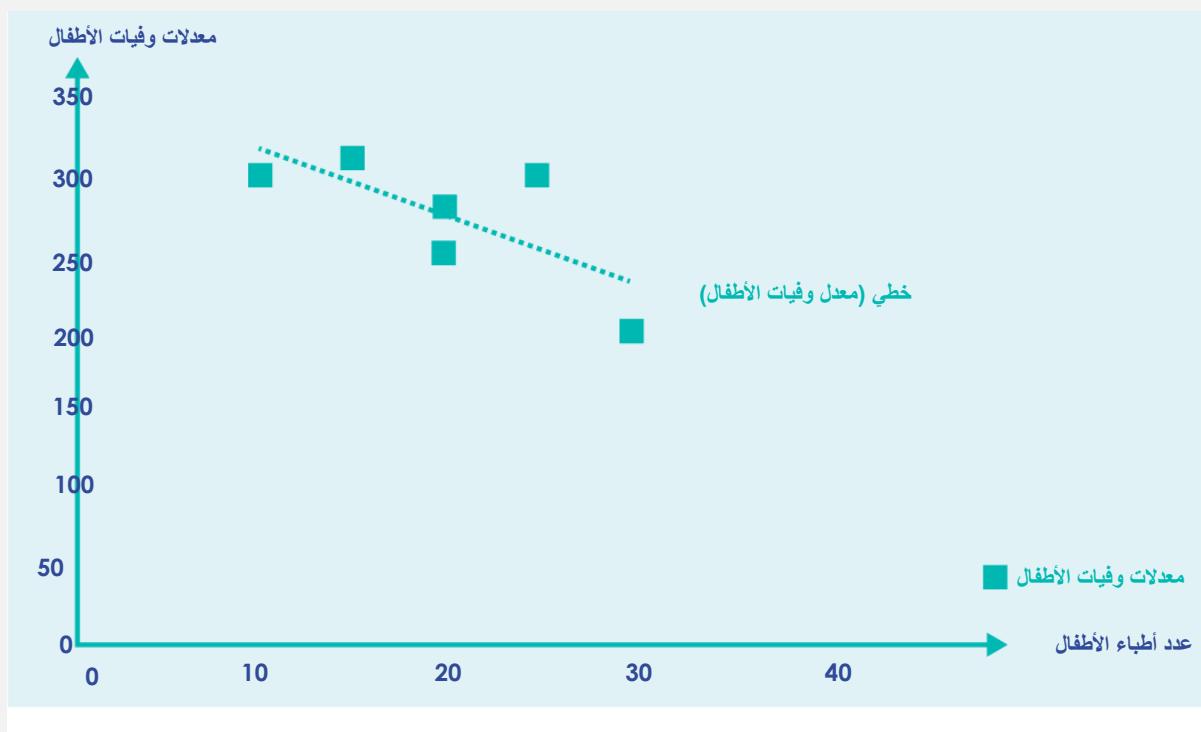
مثال: أجرى الجهاز الأعلى للرقابة مهمة رقابية تناولت بالفحص العلاقة بين عدد أطباء الأطفال ومعدل وفيات الأطفال، بناءً على هدف القطاع الصحي لتقليل وفيات الأطفال. فيما يلي البيانات التي استخدمها فريق الرقابة:

| السنة                |     |     |     |     |     |     |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| عدد أطباء الأطفال    | 30  | 25  | 20  | 20  | 15  | 10  |
| معدلات وفيات الأطفال | 200 | 300 | 251 | 280 | 310 | 300 |

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. برغم ذلك، نريد أن نفهم كيف يرتبط المتغيران ارتباطاً وثيقاً. من أجل ذلك، يعني علينا احتساب معامل الارتباط، أو "r". ويمكن إجراء ذلك من خلال استخدام الدالة "CORREL" على برنامج جدول البيانات.

وتحدّى 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، برغم ذلك، أن هناك علاقة سببية. حيث إننا بحاجة أيضاً إلى احتساب معامل التحديد، أو "r<sup>2</sup>", لتحديد مقدار التغيير في معدلات وفيات الأطفال الذي يمكن تفسيره من خلال عدد أطباء الأطفال.

في هذه الحالة، يكون  $r^2$  يساوي 0.507 أو 50.7%. لذلك، ففي المثال لدينا، تُعزى نسبة 50.7% من التغيير في معدلات وفيات الأطفال إلى عدد أطباء الأطفال المتوفرين، وترجع نسبة 49.3% من التغيير 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.

## ملحق 18: نموذج صفحة النقاط الرئيسية لمكتب المساعدة الحكومية

أكتوبر 2019

# النقطة الرئيسية

النقطة الرئيسية من GAO-20-129، تقرير المطالبين التابعين للكونجرس.

## لماذا أجرى مكتب المساعدة الحكومية هذه الدراسة

تنفق الحكومة الفيدرالية سنويًا ما يتجاوز 90 مليار دولار على تكنولوجيا المعلومات. ويرجع هذا الاستثمار الكبير، فإن المشاريع تفشل في كثير من الأحيان أو تتسبب في تكبد تجاوزات التكاليف وتغييرات في الجداول الزمنية وفي نفس الوقت تساهم بدرجة قليلة في النواتج المتعلقة بالرسالة. ويمكن أن ييسر تنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة بفعالية من خلال اقتداء الرئيسة.

لقد طلب من مكتب المساعدة الحكومية إجراء مراجعة على نطاق الحكومة لتخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات. وكان الهدف هو تحديد المقدار الذي تنفذ به الوكالات الفيدرالية بفاعلية ممارسات تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات. ومن أجل ذلك، قارن مكتب المساعدة الحكومية سياسات القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات والوثائق ذات العلاقة من كل من الوكالات العاملة بموجب قانون كبار المسؤولين الماليين الـ 24 لعام 1990 بالإضافة إلى الوارد من إطار تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات الذي أصدره مكتب المساعدة الحكومية. وقد قيم مكتب المساعدة الحكومية كل وكالة بوصفها تفذ كل شباط بشكل كامل، أو بشكل كبير، أو بشكل جزئي، أو بالدرجة الأدنى، أو لم تنفذ، واستكمل مكتب المساعدة الحكومي مراجعته لوثائق الوكالات من خلال إجراء مقابلات مع مسؤولي الوكالات.

## ما الذي يوصي به مكتب المساعدة الحكومية

يقدم مكتب المساعدة الحكومية توصيات إلى 18 وكالة من الوكالات الفيدرالية الـ 24 لتنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة الثمانية الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات بشكل كامل. ومن بين الوكالات الـ 18، وافقت 13 وكالة على التوصيات، ووافقت وكالة واحدة عليها بشكل جزئي، ولم تجد ثلاثة وكالات قبولًا أو رفضًا، ورفضت وكالة واحدة التنازل وقدمت أدلة أدت إلى تعديل التوصية الخاصة بها، على نحو الذي توافق في هذا التقرير. فيما يتعلق بجميع التوصيات المتبقية، لا يزال مكتب المساعدة الحكومية يعتقد بأنها مكفولة جميًعاً.

راجع GAO-20-129، لمزيد من المعلومات، اتصل بكارول سى هاريس على الرقم 512-4456 (202) أو قم بزيارة [HarrisCC@gao.gov](mailto:HarrisCC@gao.gov)

## يتبع على الوكالات تنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة الرئيسية بشكل كامل

### تكنولوجيا المعلومات

#### ما الذي وجده مكتب المساعدة الحكومية

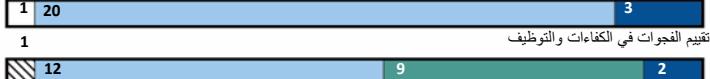
تنوع الوكالات الفيدرالية بشكل كبير في جهودها لتنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات الرئيسية التي تُعد حاسمة لضمان امتلاك الوكالات للموظفين الذين تحتاج إليهم لدعم رسالتها. على وجه الخصوص، نفذت 23 وكالة من أصل 24 وكالة على الأقل، والتي راجحها مكتب المساعدة الحكومية، ثلاثة أنشطة بشكل جزئي، 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 لقوى العاملة والحفاظ عليها.



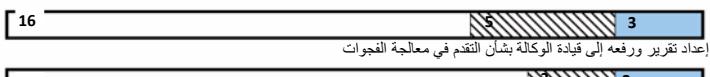
**تحليل القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات لتحديد فجوات المهارات**  
تقييم احتياجات الكفاءات والتوظيف، بانتظام



**وضع إستراتيجيات وتنفيذ أنشطة لعلاج فجوات مهارات تكنولوجيا المعلومات**  
وضع إستراتيجيات وخطط لمعالجة الفجوات في الكفاءات والتوظيف



**مراقبة التقدم في معالجة الفجوات في مهارات تكنولوجيا المعلومات وإعداد التقارير عنه**  
مراقبة تقدم الوكالة في معالجة الفجوات



**إعداد التقارير ورفعه إلى قيادة الوكالة بشأن التقدم في معالجة الفجوات**  
إعداد التقارير ورفعه إلى قيادة الوكالة بشأن التقدم في معالجة الفجوات



المصدر: تحيل مكتب المساعدة الحكومية لسياسات ووثائق تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات للوكالة. | GAO-20-129

قدمت الوكالات العديد من الأساليب لمحدودية تقدمها في تنفيذ أنشطة تخطيط القوة العاملة، بما في ذلك أولويات التناقض (ست وكالات) والموارد المحدودة (ثلاث وكالات). وحتى تجعل الوكالات التتفق الكامل الجماعي أنشطة تخطيط القوة العاملة لتكنولوجيا المعلومات الرئيسية من ضمن الأولويات، فإنها ستواجه على الأرجح صعوبة في أن تترواح احتياجات التوظيف المتغيرة وتشتتبيب لها والتتحكم في مخاطر رأس المال البشري عند تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحاسمة، وتتنفيذها، وتشغيلها.

## ملحق 19: نموذج ملخص تفيلي للمحكمة الأوروبية للمدققين

### الملخص التفيلي

I تمتلك السياسة الزراعية المشتركة تاريخاً طويلاً 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 بالتحقق من الأنشطة التي تجري على الأراضي الزراعية على مدار العام (مثل الحصاد).

II منذ مارس 2017، أتاحت الأقمار الصناعية كوبرنيكوس سنتينيل 1 و 2 المملوكة للاتحاد الأوروبي صوراً متكررة وعالية الدقة ومتحركة مجاناً، مع إمكانية تغيير القواعد في تكنولوجيا مراقبة الأرض لمراقبة الأنشطة الزراعية. ومنذ النقط الصور بشكل متكرر، فإن المعالجة التقنية لبيانات التسلسل الزمني على مدار موسم النمو يجعل من الممكن تحديد المحاصيل، من دون تدخل بشري، ومراقبة ممارسات زراعية معينة بشأن قطع الأرض الفردية (مثل الحرش والقص). ومنذ عام 2018، أصبح من الممكن للوكالات الممولة استخدام بيانات كوبرنيكوس سنتينيل بدلاً من الفحوصات التقليدية بناءً على المعاينات الميدانية.

III وفقاً لأصحاب المصلحة في اللجنة والسياسة الزراعية المشتركة، فإن بيانات كوبرنيكوس 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 كوبرنيكوس سنتينيل، والصور التي التقطتها الطائرات المسيرة، والصور الموسمية جغرافياً. 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 وجذنا 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 دعماً ثانياً للعديد من الوكالات الممولة. استخدمت 15 وكالة من أصل 66 وكلة ممولة ببيانات كوبرنيكوس 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 العقبات أمام الاستخدام الأوسع نطاقاً للتقنيات الجديدة.

V على الرغم من أن المفوضية حاولت إزالة بعض هذه العقبات أو تخفيفها، تتوقع الوكالات الممولة توجيهها إضافياً من المفوضية لاتخاذ القرارات الصادبة وتقليل خطر التصحيحت 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 الإجراء الذي اتخذه الوكالات الممولة للأغراض التشغيلية لا يزال ضعيفاً.

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 المقترنة 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 حواجز للدول الأعضاء لاستخدام الفحوصات من خلال مراقبة السياسة الزراعية المشتركة في الفترة بعد عام 2020 بوصفها نظاماً رئيساً 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 تحليلاً 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 تحليلاً 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 دعم أصحاب المصلحة وتقييم تنسيق أصحاب المصلحة بشأن الجهود المبذولة لتطوير القوة العاملة هذه، أجرينا مقابلة مع مسؤولي الوكالة من إدارة الطيران الفيدرالية ووزارة العمل، والتعليم، والدفاع، وشئون المحاربين القدماء بشأن البيانات والبرامج ذات العلاقة وتمويل القوة العاملة هذه. لقد اخترنا هذه الوكالات استناداً إلى تقرير سابق حددنا فيه إياها بوصفها مرتبطة بالقوة العاملة في مجال الطيران.

لوصف أمثلة على تنسيق أصحاب المصلحة، أجرينا أيضاً مقابلات شبه منتظمة 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 استناداً 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 وفقاً لمعايير الرقابة المقبولة من الحكومة بوجه عام. وتنطلب 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 أساساً معقولاً لنتائجنا واستنتاجاتنا بناءً على أهداف الرقابة الخاصة بنا.

المصدر: تقرير مكتب المساءلة الحكومية بالولايات المتحدة، صيانة الطائرات: قد يؤدي مزيد من التنسيق والبيانات إلى دفع جهود إدارة الطيران الفيدرالية لتعزيز قوة عمل قوية ومتسرعة، 2020

## ملحق 21: رسم توضيحي لخطة عمل ونموذج مراجعة مكتبية للمتابعة<sup>14</sup>

### خطة العمل

**عنوان رقابة الأداء: رقابة الأداء بشأن القضاء على عنف الشريك الحميم ضد المرأة**  
**اسم الجهة الخاضعة للرقابة: أمين سياسات المرأة**  
**التاريخ: 2017/11/20**

| المنافع المتوقعة للتنفيذ<br>(بالأرقام إذا أمكن)                                                 | الموعد النهائي لتنفيذ<br>النوصيات                    | الطرف المسؤول داخل نطاق<br>الجهة الخاضعة للرقابة                                | الإجراءات التي تخاطل لها<br>الجهة الخاضعة للرقابة                                                                                                               | النوصيات                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقليل عنف الشريك الحميم ضد المرأة.                                                              | سبتمبر 2018.<br><br>ديسمبر 2018.                     | السيدة شيرلي سميث.<br><br>السيد خوان بيريز.                                     | تخطيط وتتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.<br><br>تخطيط وتتنفيذ حملة للتغافر.                                                                          | إجراء حملات توعية بشأن أهمية القضاء على عنف الشريك الحميم ضد المرأة.                                                           |
| المساعدة في تغيير عقليّة الرجال بشأن العنف ضد المرأة.<br><br>تقليل عنف الشريك الحميم ضد المرأة. | سبتمبر 2018.<br><br>ديسمبر 2018.<br><br>ديسمبر 2018. | السيدة شيرلي سميث.<br><br>السيد خوان بيريز.<br><br>السيد عبد الله فريد.         | تخطيط وتتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.<br><br>تخطيط وتفذ حملة للتغافر.<br><br>تخطيط وتتنفيذ حملة خلال المباريات الرياضية.                          | تكثيف الحملات بشأن القضاء على عنف الشريك الحميم ضد المرأة التي تستهدف الذكور.                                                  |
| تقليل عنف الشريك الحميم ضد المرأة.                                                              | مارس 2018.<br><br>سبتمبر 2018.<br><br>ديسمبر 2019.   | السيدة كاترينا بياتزا.<br><br>السيدة كاترينا بياتزا.<br><br>السيد جوشوا بيريرا. | الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة التعليم.<br><br>تخطيط تغييرات المناهج مع أصحاب المصلحة في وزارة التعليم.<br><br>إجراء تدريب للمعلمين بشأن التغييرات في المناهج. | التنسيق مع وزارة التعليم لإدراج الموضوعات التي تتعلق بالجنسين في المناهج الدراسية، خصوصاً المسابقات التي تتعلق بالعنف المنزلي. |
| تحسين تقديم الخدمات من خلال ضبط الشرطة إلى ضحايا العنف المنزلي.                                 | مارس 2018.<br><br>سبتمبر 2018.<br><br>ديسمبر 2019.   | السيد خوان بيريز.<br><br>السيدة شيرلي سميث.<br><br>السيدة تشيماناداني.          | الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة العدل.<br><br>تخطيط وتتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية.<br><br>إجراء تدريب لضباط الشرطة.                     | التنسيق مع وزارة العدل لتكليف التوعية وتدريب ضباط الشرطة الذين يتعاملون مع الضحايا.                                            |

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

<sup>14</sup> هذا مثال توضيحي يحتوى على نماذج للنوصيات. ليس الغرض منه أن يكون شاملًا. سوف تحتوي رقابة الأداء الفعلية على الأرجح على توصيات إضافية.

## متابعة نموذج الرقابة المكتوبة

### رسم توضيحي باستخدام رقابة الأداء بشأن القضاء على عنف الشرك الحميم ضد المرأة

| التأثيرات                                                                                                                                                                                                               | أسباب عدم استكمال الإجراء من قبل الجهة الخاضعة للرقابة                                                                                                           | الحالة / تقدم الإجراءات                                              | الإجراءات المتخذة من قبل الجهة الخاضعة للرقابة (حسب خطة العمل)                                                                             | الوصيات                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعاقب أمين سريلات المرأة مع مستشار قفيش أثر الحالات، سيتم إجراء الدراسة في يونيو 2021. يجب التحقق من الآثار من قبل الجهاز الأعلى للرقابة خلال المتابعة المقبلة.                                                         | التكلفة باهظة. لا تمتلك السكرتارية موازنة لذلك.                                                                                                                  | التنفيذ الكامل.<br>لم تنفذ.                                          | تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.<br>تخطيط وتنفيذ حملة للتلغافر.                                                          | إجراء حملات توعية بشأن أهمية القضاء على عنف الشرك الحميم ضد المرأة.                                                        |
| أجرت السكرتارية استطلاعات بعد العديد من مباريات كرة القدم، والكريكيت، وكرة السلة حيث أطلقت الحملة. ويشير التحليل الأولى إلى أن الحملة كانت ناجحة في التوعية بشأن القضاء على عنف الشرك المنزلي ضد المرأة بين المشاركيين. | التكلفة باهظة. لا تمتلك السكرتارية موازنة لذلك.                                                                                                                  | التنفيذ الكامل.<br>لم تنفذ.<br>التنفيذ الكامل.                       | تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.<br>تخطيط وتنفيذ حملة للتلغافر.<br>تخطيط وتنفيذ حملة خلال المباريات الرياضية.            | تكثيف الحملات بشأن القضاء على عنف الشرك الحميم ضد المرأة التي تستهدف الذكور.                                               |
| نظرًا لأن التغييرات في المنهج لم يتم إجراؤها بعد، من السابق لأوانه تقييم أثر الإجراءات.                                                                                                                                 | تعكف المجموعة الملكية بالمهمة على إجراء التغييرات، لكن هناك تأخيرات نظرًا لوجود تكليفات أخرى عاجلة.<br><br>غير واجب. من المقرر التتحقق منها في المتابعة المقبلة. | تم التنفيذ الكامل.<br><br>تم التنفيذ في بعض الجوانب.<br><br>لم تنفذ. | الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة التعليم.<br><br>تخطيط تغييرات المنهج مع أصحاب المصلحة في وزارة التعليم.<br><br>تقديم تدريب للمعلمين.       | التنسيق مع وزارة التعليم لإدراج الموضوعات التي تتعلق بالجنسين في المنهج الدراسي، خصوصًا المسائل التي تتعلق بالعنف المنزلي. |
| أجرت السكرتارية دراسة مقارنة حضور ضباط الشرطة المدربين وغير المدربين وانتهت إلى أن التدريب كان فاعلاً حتى الآن.                                                                                                         | تم استكمال التدريب فقط لضباط الشرطة العاملين في المدن الكبرى بالبلاد. لم يتم تدريب الآخرين بعد.                                                                  | تم التنفيذ.<br><br>تم التنفيذ.<br><br>تم التنفيذ في بعض الجوانب.     | الاتصال بأصحاب المصلحة في وزارة العدل.<br><br>تخطيط وتنفيذ حملة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية.<br><br>إجراء تدريب لضباط الشرطة. | التنسيق مع وزارة العدل لتكثيف التوعية وتدريب ضباط الشرطة الذين يتعاملون مع الصحايا.                                        |

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