خارطة طريق

نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركتها

رسالة من آينار غوريسن،
المدير العام لمبادرة تنمية الإنتوساي

لقد أصبح إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أداةً عالمية تدعم العديد من الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز كفاءاتها وأدائها، إذ بلغ عدد الأجهزة التي أجرت تقييمًا حتى الآن ما يقرب من 100 جهاز، وهو رقم مثير للإعجاب، في حين قرر 20 رئيسًا من رؤساء الأجهزة العليا للرقابة نشر نتائج تقييماتهم.

ويُعَد إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أداة تواصل ممتازة، وأعتقد أن هذا الإطار ينطوي على إمكانات غير مستغلة يمكن الاستفادة منها في هذا الغرض. وآمل أن تنشر المزيد من الأجهزة العليا للرقابة نتائج إطار قياس الأداء الخاص بها وأن تقوم بمشاركتها لتحقيق المزيد من الفوائد. لذلك، فقد وضعت مبادرة تنمية الإنتوساي خارطة الطريق هذه لاستكشاف خيارات النشر والمشاركة المختلفة بما في ذلك تسليط الضوء على فوائد ذلك. وأود أن أعرب عن امتناني لمكتب الرقابة العامة في النرويج الذي قدم مساهمات قيّمة لخارطة الطريق. وآمل أن تساعد خارطة الطريق هذه الأجهزة العليا للرقابة على التحلي بروح المبادرة وتولى مسؤولية سرد قصتها وتطويرها.

ومن خلال نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تقدم للقراء فهمًا أفضل لمؤسساتهم والتحديات التي تواجهها، بما في ذلك آلية تأثير هذه التحديات في أداء الأجهزة العليا للرقابة. وغالبًا ما يعتمد تحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة على الجهود المتفانية التي يبذلها العديد من أصحاب المصلحة، فهذه الأجهزة لا تعمل من فراغ بل تعتمد على مدخلات من مؤسسات أخرى لتؤدي وظيفتها على نحوٍ جيد. ويعد تقرير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أساسًا ممتازًا لتيسير سبل النقاش بين الجهاز الأعلى للرقابة وأصحاب المصلحة الرئيسين وتعزيز الدعم المنسق والموجه بينهم.

وآمل أن تشجع خارطة الطريق هذه الأجهزة العليا للرقابة على تطبيق مبادئ الإنتوساي P 12: قيمة الأجهزة العليا للرقابة وفوائدها - إحداث فارق في حياة المواطنين. وحيث إن الأجهزة العليا للرقابة تعدّ نموذجًا يحتذى به، ينبغي لها التحلي بالشفافية والمساءلة، وتعزيز التعلم وتبادل المعرفة، وإظهار قيمتها وأهميتها لأصحاب المصلحة الرئيسين من خلال التواصل الفعال.

وتتمثل رؤيتي للمستقبل في أن يصبح نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة و مشاركتها هو القاعدة المتّبعة، لنؤسس بيئة مواتية لتبادل المعلومات بشأن أداء الأجهزة، وتحقيق الفوائد المنشودة من وراء ذلك. وآمل أن تكون خارطة الطريق هذه خطوة تشجع الأجهزة العليا للرقابة وتلهمها حتى تسهم في حرص رؤساء الأجهزة العليا للرقابة على مراعاة كل من الفوائد والمخاطر حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار متوازن بشأن إذا ما كانوا سينشرون ويشاركون تقييماتهم من عدمه.

نُشِر

18

تقريرًا كاملًا
لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

2

منشور جزئي

107

تقييمًا مكتملًا

جدول المحتويات

المقدمة 03

المبادئ والأساس المنطقي لنشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركتها 04

الإعداد على مدار عملية تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة 07

خيارات النشر والمشاركة 09

ملخص الخيارات مع المخاطر والفوائد 15

الدعم المقدّم من مبادرة تنمية الإنتوساي 16

مبادرة IDI تنمية الإنتوساي

المقدمة

قبل الخوض في الأسباب التي تدفع الأجهزة العليا للرقابة إلى نشر معلومات أدائها للجمهور، من المهم أولًا توضيح بعض المفاهيم الأساسية وإمعان التفكير فيها؛ مثل التمييز بين النشر والمشاركة، وما المقصود بتقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة وفق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، ومَن أصحاب المصلحة الرئيسين التابعين للأجهزة العليا للرقابة.

أولًا، ما إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة؟

هو أداة تستخدمها الأجهزة العليا للرقابة لتقييم مؤسساتها. يوفر تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة نظرة عامة شاملة لأداء الجهاز الأعلى للرقابة في جوانب رئيسة مثل استقلاليته وصلاحياته، والحوكمة الداخلية والأعمال الرقابية والوظائف المؤسسية، وتواصله مع أصحاب المصلحة. وعادةً ما توفر هذه المعلومات أساسًا يتيح تطوير الكفاءات بقدر أكبر. فتتسم منهجية إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بالدقة الشديدة، بمعنى أن النتائج تستند إلى مراجعة الأدلة المادية التي تتيح إجراء تقييم موضوعي. وهذه هي السمات الرئيسة التي تجعل إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أداة قيّمة لها عند تواصلها مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وخوض نقاشات معهم.

ما المقصود بتقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة وفق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة[1]؟

هو الوسيلة الرئيسة لإيصال نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، إذ يعرض التقرير النتائج التفصيلية المستخلصة من التقييم متضمنًا درجات عددية. ويُعَّد القسم (ج) أبرز النتائج والملاحظات بشأن أداء الأجهزة العليا للرقابة وأثرها الرقابي أحد العناصر الأساسية، لأنه يقدم تحليلًا رفيع المستوى وسردية دقيقة عن الجهاز الأعلى للرقابة، وأهم مواطن القوة والضعف لديه، فضلًا عن الأسباب الجذرية التي تفسر هذا الأداء.

ما الفرق بين النشر والمشاركة؟

يقصد **بالنشر** أن يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بإطلاع الجمهور على أبرز نتائج التقييم عبر موقع إلكتروني أو قنوات التواصل الاجتماعي أو نسخة مطبوعة، وما إلى ذلك.

يقصد **بالمشاركة** نشر نتائج التقييم على نحوٍ أكثر تركيزًا يستهدف مجموعات بعينها من أصحاب المصلحة إما استباقيًا أو عند الطلب.

مَن أصحاب المصلحة الرئيسين في الجهاز الأعلى للرقابة؟

يعد نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة جزءًا لا يتجزأ من التواصل الفعّال وإدارة أصحاب المصلحة. لذلك من المهم أن يكون الجهاز الأعلى للرقابة على دراية بمن هم أصحاب المصلحة الرئيسين وبتأثيرهم عليه. وتلجأ كثير من الأجهزة العليا للرقابة إلى تحديدهم بشكل مسبق في إستراتيجية التواصل الخاصة بها أو ما شابه ذلك. ترد أدناه لمحة عامة عن مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسين (على سبيل المثال لا الحصر) مع وصف موجز للجوانب الرئيسة لدورهم تجاه الجهاز الأعلى للرقابة:

أصحاب المصلحة الخارجيين:

- **البرلمان (لجنة الحسابات العامة):** توافق على ميزانية الجهاز الأعلى للرقابة وتشرف عليه. وهناك حالات عديدة نرى فيها أن البرلمان والجهاز الأعلى للرقابة يعتمدان على بعضهما عند مباشرة الإشراف على السلطة التنفيذية.
- **السلطة التنفيذية:** تُجري الأجهزة العليا للرقابة مهام رقابية خارجية على كيانات القطاع العام وتقدم توصيات رقابية تتولى السلطة التنفيذية متابعتها.
- **الهيئات المانحة:** هي جهات قادرة على دعم الجهاز الأعلى للرقابة في تعزيز كفاءاته من خلال تقديم المساعدات المالية أو الفنية.
- **وسائل الإعلام:** هي إحدى أهم القنوات التي يتواصل بها الجهاز الأعلى للرقابة مع الجمهور.
- **منظمات المجتمع المدني:** في حال وجود أهداف مشتركة، يمكن لمنظمات المجتمع المدني دعم الجهاز الأعلى للرقابة في مساءلة الحكومة.
- **المواطنون:** تحسين حياة المواطنين هو السبب الأساسي لوجود الأجهزة العليا للرقابة.
- **مجتمع الإنتوساي:** يوفر ساحة لتبادل المعلومات والمعرفة والأفكار. ويمكن للأجهزة العليا للرقابة النظيرة وهيئات الإنتوساي دعم الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز كفاءاتها وأدائها.

أصحاب المصلحة الداخليين:

- **الموظفون بالأجهزة العليا للرقابة** (يمكن تقسيمهم إلى مجموعات محددة من أصحاب المصلحة)

1. وضعت مبادرة تنمية الإنتوساي (أي دي آي) نماذج التقارير مع الهيكل والمحتوى الموصى بهما.

الأساس المنطقي لنشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركتها

لا يعد نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركتها أمرًا إلزاميًا، ويُترَك الأمر لرئيس الجهاز الأعلى للرقابة لاتخاذ القرار بشأنه. لماذا إذن ينبغي للأجهزة العليا للرقابة إتاحة نتائج تقييمها لعامة الجمهور أو حتى لمجموعات مُحدَّدة من أصحاب المصلحة؟ الإجابة عن هذا السؤال متعددة الأوجه؛ وبالتالي، فهي تتطلب تحليلًا يخضع لوجهات نظر مختلفة، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر والفوائد على حدٍ سواء.

غالبًا ما يكون التفكير في إتاحة نتائج التقييم مصحوبًا بترددٍ طبيعي في الكشف عن معلومات أكثر من المطلوب، خاصةً عندما تورد الأجهزة علنًا نقاط ضعفها في تقاريرها. وينبع هذا التردد من خطرٍ محتمل يتمثل في احتمال أن ينظر أصحاب المصلحة إلى الجهاز الأعلى للرقابة نظرةً سلبية، مما قد يسيء لسمعته وموثوقيته. فإذا لم يُنظر إلى الجهاز الأعلى للرقابة باعتباره جديرًا بالثقة والكفاءة، فقد يجد صعوبة أكبر في الوفاء بما كُلف به من تفويض. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي عدم وجود دعم من البرلمان إلى مواجهته لتحديات في تنفيذ التوصيات الرقابية.

ويمكن أن تتسع دائرة الخطر في السياقات الصعبة حيث تتسم سلسلة المساءلة بالهشاشة وتوجد مصلحة في سوء أداء الجهاز الأعلى للرقابة.

هل يجب ألا تقرر الأجهزة العليا للرقابة النشر والمشاركة إلا بناءً على المخاطر التي يُسلط عليها الضوء؟
لا نعتقد ذلك، فعلى النقيض من ذلك، يمكن أن تكون الفوائد أكبر.

المبدأ 2 من مبادئ الإنتوساي
قيمة الأجهزة العليا للرقابة وفوائدها -
إحداث فارق في حياة المواطنين هو حجر الأساس في إظهار
الأساس المنطقي وراء نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركتها.

المبادئ الأساسية في هذا السياق هي:

إثبات الأهمية المستمرة أمام المواطنين والبرلمان وأصحاب المصلحة الآخرين.
المبدأ 6: التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة.

التحول إلى مؤسسة نموذجية من خلال تقديم نموذج يحتذى به.
المبدأ 8: ضمان الشفافية والمساءلة على النحو الملائم في الأجهزة العليا للرقابة.
المبدأ 9: ضمان الحوكمة الرشيدة في الأجهزة العليا للرقابة.
المبدأ 12: بناء الكفاءات من خلال تعزيز التعلّم وتبادل المعرفة.

استقطاب دعم المانحين والنظراء
لتطوير الكفاءات وتوفير أساس مشترك للنقاش والتنسيق واستهداف الدعم.

استقطاب دعم أصحاب المصلحة الرئيسين
مثل ممثلي المجتمع المدني في الضغط من أجل تعزيز كفاءة الأجهزة العليا للرقابة

تعزيز صورة الجهاز الأعلى للرقابة
من خلال إبداء مظاهر التحسين المستمر والتفاني في إدارة أدائه.

من الواضح أن الأساس المنطقي وراء نشر نتائج إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة ومشاركتها يرتبط إلى حدٍ كبير بتعزيز كفاءة الجهاز في تثبيت وضعه كمؤسسة قوية خاضعة للمساءلة وحفاظه على الدعمين الداخلي والخارجي على حدٍ سواء لتعزيز أثره الرقابي.

ولنتأمل الآن الفوائد ونتناولها بمزيدٍ من التفصيل.

1. **المواءمة مع المبدأ 12 من مبادئ الإنتوساي - *قيمة الأجهزة العليا للرقابة وفوائدها* – إحداث فارق في حياة المواطنين**
يتطلب المبدأ 12 من مبادئ الإنتوساي أن تكون الأجهزة العليا للرقابة مثالًا يُحتذى به في تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة في القطاع العام. ويمكن لجهاز أعلى للرقابة أن يكون مثالًا يُحتذى به من خلال إعداد تقارير حول إدارته لشؤونه الخاصة. لذا، فإننا نشجع الأجهزة العليا للرقابة على نشر أو مشاركة نتائج تقييم إطار قياس أدائها كوسيلة لتحفيز كيانات القطاع العام الأخرى على التمسك بهذه المبادئ.

فالغرض من الجهاز الأعلى للرقابة هو إحداث فارق في حياة المواطنين في نهاية المطاف، وهذا يستلزم أن تكون لدى الأجهزة العليا للرقابة منظورًا خارجيًا وداخليًا في آنٍ واحد.

ولا تعمل الأجهزة العليا للرقابة في فراغ، لذلك يتوقف أثرها الرقابي إلى حدٍ كبير على مستوى دعم أصحاب المصلحة الخارجيين ومشاركتهم، بما في ذلك البرلمان والمجتمع المدني ووسائل الإعلام -على سبيل المثال لا الحصر- ولذلك، ينبغي أن تسعى الأجهزة العليا للرقابة جاهدةً إلى اكتساب ثقة أصحاب المصلحة الرئيسين والحفاظ عليها من خلال إبداء المهنية وإثبات أهميتها المستمرة. ولتحقيق ذلك، ينبغي أن تتبع الأجهزة العليا للرقابة آليات تواصل تكفل لها إثراء معرفة أصحاب المصلحة وتعزيز فهمهم لدورها ومسؤولياتها باعتبارها جهة تدقيق ورقابة مستقلة على القطاع العام. وهذا هو الوقت الذي يكون فيه نشر تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أو مشاركته مفيدًا، فهو يوفر نظرة عامة شاملة لأداء الجهاز تثبت له مختلف أدواره. المجال (و) من إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة: التواصل وإدارة أصحاب المصلحة يقيّم هذا المجال ممارسات التواصل التي أرساها الجهاز الأعلى للرقابة مع أصحاب المصلحة من الجهات المؤسسية والمجتمع. ومن خلال مشاركة هذه المعلومات، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة توصيل نهجه وإستراتيجيته المتّبعتين بفاعلية مع التركيز على الجوانب التي تتطلب تحسينًا.

2. **استقطاب الدعم واستهدافه لتطوير كفاءات الجهاز الأعلى للرقابة**
ترغب العديد من الوكالات المانحة في دعم مشروعات تطوير كفاءات الأجهزة العليا للرقابة، إلا أنه في كثير من الأحيان تشترط الجهات المانحة تقديم تقرير تقييم موضوعي عن الأداء الحالي للجهاز الأعلى للرقابة مثل تقرير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، لتقديم الدعم. علاوة على ذلك، إذا نشرت المزيد من الأجهزة العليا للرقابة تقاريرها، فإنها بذلك تكشف عن مواطن قوتها، مما يُسهّل عملية تحديد الداعمين النظراء.

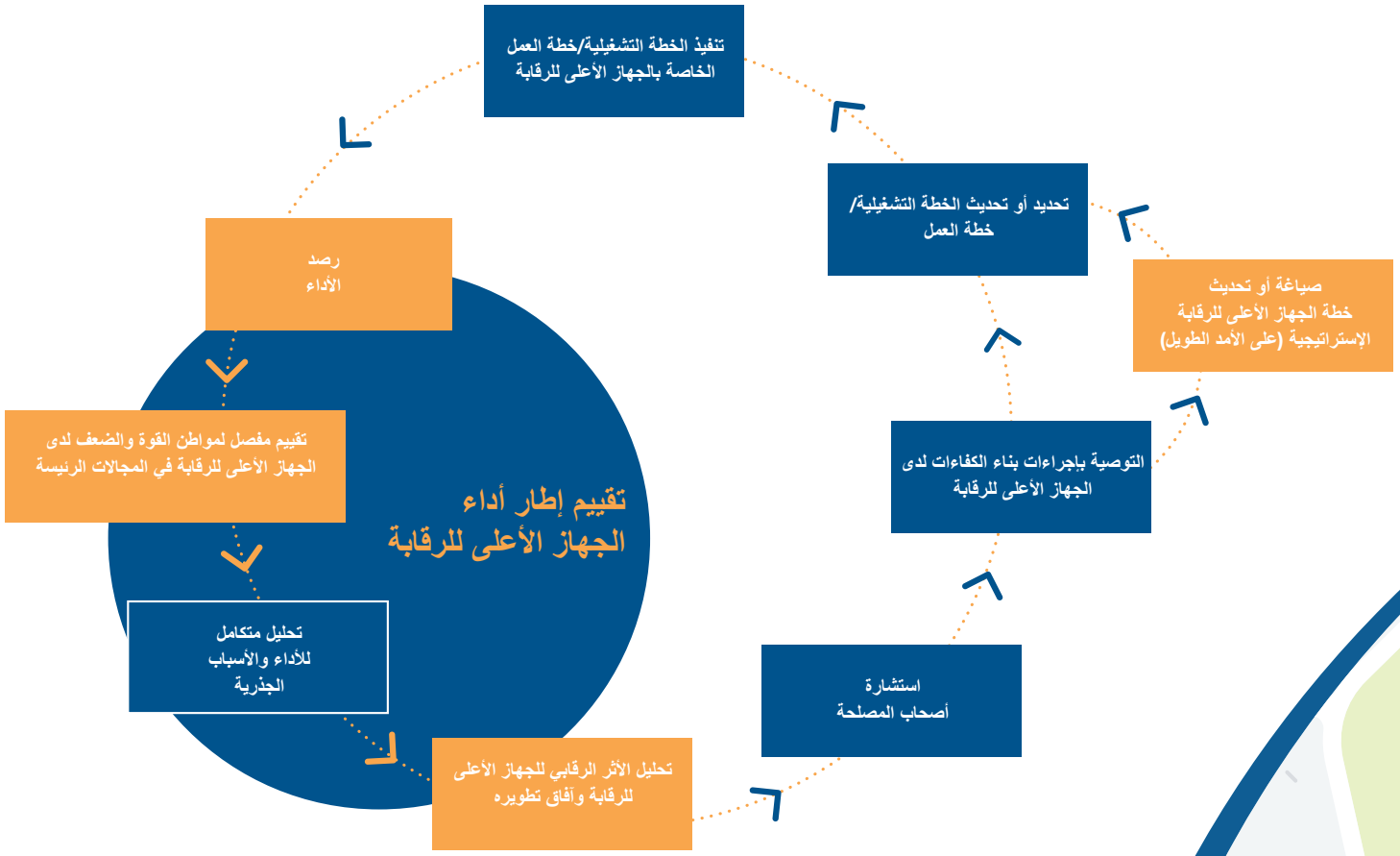
3. **استقطاب دعم أصحاب المصلحة الرئيسين مثل ممثلي المجتمع المدني في الضغط من أجل تعزيز كفاءة الأجهزة العليا للرقابة**
يعد نشر تقرير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أو مشاركته مع أصحاب المصلحة من الجهات غير المؤسسية، مثل المجتمع المدني والمنظمات الأخرى التي تدعو إلى الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة، خطوة إستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة، إذ بإمكان أصحاب المصلحة هؤلاء، وفقًا لتقرير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، مساعدة الجهاز في الضغط من أجل تعزيز كفاءته.

4. **تعزيز صورة الجهاز الأعلى للرقابة وإبداء مظاهر التحسين والمساءلة**
من المهم ملاحظة أن نشر نتائج التقييم ومشاركتها قد يؤدي إلى نشوء تطلعات لدى أصحاب المصلحة تدفعهم إلى وضع الجهاز الأعلى للرقابة موضع المساءلة عليها مستقبلًا. لذلك، من المهم أن يتابع الجهاز الأعلى للرقابة الجوانب الرئيسة ويحدد الأولى بالمعالجة منها وأن يسعى لتحسين أدائه بمرور الوقت.

ويمكن للجهاز الأعلى للرقابة استخدام تقرير التقييم المتكرر لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة لعرض التقدم الذي أحرزه على أصحاب المصلحة الرئيسين مقارنة بالتقييم الأساسي الخاص به. ويتمثل التوجيه العام في إجراء تقييم متكرر كل 3 إلى 5 سنوات لرصد التقدم المحرز. ويُفضّل أن تجرى التقييمات بالتزامن مع دورة الإدارة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة.

ففي هذا السيناريو، يمكن استخدام إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة كأداة للمساءلة والإسهام في تعزيز صورة الجهاز الأعلى للرقابة.

شكل توضيحي: إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة كأساس للتطوير المستمر للكفاءات في دورة متكررة مع تقييمات تكرارية منتظمة



الإعداد على مدار عملية تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

من الضروري إعداد الساحة والاستعداد حتى تزداد احتمالية نجاح عملية النشر والمشاركة. وسيساعدك هذا القسم على استكشاف عملية التقييم وتحديد الأنشطة الرئيسة الموصى بها التي يجب إجراؤها لدعم عملية النشر والمشاركة، مع مراعاة التحديات الشائعة التي قد تواجهها.

التخطيط لتقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

في مرحلة التخطيط، ينبغي اتخاذ القرارات الرئيسة بشأن التقييم وتوثيقها في الشروط المرجعية للتقييم، وهي عبارة عن اتفاق بين فريق التقييم والجهاز الأعلى للرقابة. كما أن إذكاء الوعي مهم أيضًا للوصول إلى فهم مستنير بشأن التقييم، الأمر الذي سيسهم في تنفيذ التقييم على نحو سلس.

الإجراءات المتّبعة في أثناء التخطيط

مناقشة نتائج التقييم واتخاذ قرار بشأن استخدامها

ينبغي تحديد الغرض من تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (لاحظ أن الجهاز الأعلى للرقابة غالبًا ما يكون له عدة أغراض لإجراء التقييم). من المفيد إلقاء نظرة على كيفية تأثر النشر والمشاركة بالغرض من التقييم. تشجع مبادرة تنمية الإنتوساي (آي دي آي) الأجهزة العليا للرقابة على المشاركة الدائمة لنتائج إطار قياس الأداء الخاص بها على نطاقٍ واسع داخليًا والنظر في نشرها ومشاركتها خارجيًا. لذلك نركز على الجانب الخارجي في الجدول الموضّح أدناه:

الجدول 1: الربط بين الغرض من التقييم وبين النشر والمشاركة الخارجيّين

الغرض من التقييم	الغرض من التقييم
إظهار الأداء الخاص بالجهاز وقيمته والفوائد التي تعود على المواطنين من جرائه وإبراز ذلك.	كل من النشر والمشاركة ضروريان.
أن يكون مثالًا يُحتذى به ويصبح مؤسسة نموذجية	كل من النشر والمشاركة ضروريان.
تقييم أداء الجهاز لإجراء تحسينات داخلية.	ينبغي النظر في النشر. كحد أدنى، ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة مشاركة التقرير مع أصحاب المصلحة المهمين الذين يمكنهم دعم الجهاز الأعلى للرقابة في هذا المسعى.
استقطاب الدعم الخارجي.	النشر ضروري لتيسير وصول الجهات المانحة المهتمة ومقدمي الدعم ومنظمات المجتمع المدني إلى تقرير الأداء. بدلًا من ذلك، يمكن أن يقرر الجهاز الأعلى للرقابة مشاركة تقرير الأداء مع أصحاب المصلحة المختارين.
تعرّف الجهاز الأعلى للرقابة على إطار عمل إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة وتكريسه ثقافة مواتية للتحسين.	ينبغي النظر في النشر والمشاركة.

ينبغي تقديم أفكار وقرارات بشأن هذه الجوانب وتوضيحها في الشروط المرجعية.

التخطيط للترتيبات المناسبة لضمان الجودة

تُعَد جودة التقييم أمرًا ضروريًا لنجاح عملية النشر والمشاركة. وتوصي مبادرة تنمية الإنتوساي باتباع نهج مُكوَّن من ثلاثة مستويات. ينبغي لرئيس فريق التقييم إجراء المستوى الأول منه؛ ويجب أن ينطوي المستوى الثاني على مراقبة الحقائق وينبغي أن يجريه شخص على معرفة جيدة بالجهاز الأعلى للرقابة ولكنه ليس جزءًا من فريق التقييم؛ وترتب مبادرة تنمية الإنتوساي المستوى الثالث وهو مراجعة مسوّدة التقرير مراجعةً مستقلة من خلال خبير خارجي. وينبغي توثيق هذه الترتيبات في الشروط المرجعية. كما ينبغي أن تكون الجداول الزمنية لإنهاء هذه الترتيبات مواتية لتوقيت المشاركة والنشر، لأنه إذا استغرق الأمر وقتًا طويلًا، فإنك تخاطر باعتبار نتائج التقييم معلومات قد عفى عليها الزمن.

كما أن اتخاذ ما يلزم من ترتيبات ضمان الجودة يحد من إمكانية التعرض لخطر يتمثل في أن يؤدي قرار النشر المبكر إلى عدم صدق الأجهزة العليا للرقابة في تقييماتها.

إبلاغ أصحاب المصلحة بمنهجية إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

من المحتمل أن يكون هناك أصحاب مصلحة داخليين وخارجيين غير ملمّين بمنهجية إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، لذا، من الضروري إطلاع أصحاب المصلحة على ماهية إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، والغرض من إجراء التقييم، وشرح منهجية حساب الدرجات.

فغالبًا ما ينشغل قُرَّاء تقرير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بالدرجات العددية. وعليه، فمن المهم ضمان فهم القارئ لما تخبرنا به هذه الدرجات، لتهيئة بيئة أكثر أمانًا للنشر والمشاركة. فعلى سبيل المثال، تنص منهجية منح الدرجات في عملية الرقابة على أن المهمة الرقابية التي تحصل على أقل الدرجات، ضمن عينة من المهام الرقابية، تحدد إذا ما كانت المعايير مستوفاة بها أم لا. ولا تعكس الدرجة متوسط جودة المهام الرقابية التي يُجريها الجهاز الأعلى للرقابة، ولكنها تشير إلى قوة نظام مراقبة الجودة في الجهاز، لأن هذا النظام لا يكون جيدًا إلا بقدر جودة "أسوأ" مهمة رقابية أصدرها الجهاز الأعلى للرقابة.

توليد الاهتمام بين أصحاب المصلحة

يجب أن يهتم أصحاب المصلحة الداخليّون والخارجيّون بمعرفة المزيد عن كفاءة الجهاز الأعلى للرقابة ومواطن قوته وضعفه. وقد يشجع هذا الاهتمام الجهاز الأعلى للرقابة على نشر المعلومات ومشاركتها. ولإثارة هذا الاهتمام، يمكن لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة تنبيه أصحاب المصلحة الرئيسين بشأن التقييم القادم لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. وبالتالي، فمن المرجح أن يسعى أصحاب المصلحة إلى معرفة نتيجة التقييم، وقد يصبح عدم الإفصاح عنها خطرًا يهدد سمعة الجهاز الأعلى للرقابة.

العمل الميداني - إجراء تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

هذه هي المرحلة التي يجري فيها تقييم معظم المعايير التي ستتطلب جهودًا كبيرة من مختلف مستويات الجهاز الأعلى للرقابة. ومع كثرة المعايير، فإن ما يهم منها هو ما يخضع للتوثيق. وستُجرى كذلك مقابلات مع مجموعة مختارة من موظفي الجهاز الأعلى للرقابة كجزء من العملية، الأمر الذي يفضي إلى شعور بعض الموظفين بأنهم تحت المجهر أو أن المعايير لا تعكس كل الأمور الجيدة التي أنجزوها. وقد تشعر الإدارة العليا بأن التقييم خارج سيطرتها، وبعدم تملكها للعملية. وقد يؤدي الشعور بعدم الملكية وبالتهميش والإقصاء إلى الاعتراض على نشر التقرير ومشاركته في المستقبل.

الإجراءات المتّبعة في أثناء العمل الميداني

ضمان التواصل الجيد في أثناء التقييم

يتمثل أحد المخاطر في أن تتراجع قيادة الجهاز الأعلى للرقابة عن قرارها المبدئي بالنشر والمشاركة بعد معرفة نتائج تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة.

لذا، توصي مبادرة تنمية الإنتوساي بأن يعقد فريق التقييم جلسات إحاطة متكررة مع الإدارة العليا طوال العملية، وهو ما قد يشمل مشاركة النتائج الأولية وبعض الدرجات المبدئية.

ويسهم هذا في الحفاظ على اهتمام الإدارة بالتقييم وتجنب التعرض لمفاجآت كبيرة في النهاية. ولكن من المهم ألا يؤدي ذلك إلى تأثير الإدارة في الدرجات، إلا إذا كان ذلك مصحوبًا بتزويد فريق التقييم بحقائق إضافية موثّقة. ويجب أن يوازن فريق تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بين الحاجة إلى الشمولية وضرورة حماية نزاهته واستقلاليته. وفي النهاية، فإن فريق التقييم هو الذي يخلُص إلى النتائج.

المقابلات

ثمة خطر بأن يتخذ الأشخاص الذين جرت مقابلتهم موقفًا سلبيًا غير متوقع عند قراءتهم لمسوّدة التقرير. فقد يشعرون بأن أقوالهم قد أسيء تفسيرها، مما يؤدي إلى اعتراضهم على نشر النتائج ومشاركتها. ولتجنب ذلك، تطبق قاعدة عامة تتمثل في تسجيل محاضر المقابلات دائمًا والسماح لمَن تجري مقابلتهم بالتحقق منها. فالمعلومات التي جرى التحقق منها تعزّز من دقة النتائج، كما أنها ستساعد فريق التقييم عند مواجهة المنتقدين.

وقد تكون المقابلات التي تُجرى مع أصحاب المصلحة الخارجيين ذات قيمة في توفير رؤى إضافية، لذا ينبغي النظر فيها.

النظر في إخفاء هوية الأشخاص الذين يقدمون المعلومات

قد يفضي ذكر أسماء أشخاص بعينهم إلى زيادة خطر عدم نشر النتائج ومشاركتها. كما أن ذكر أسماء ملفات المهام الرقابية والفرق الرقابية التي خضعت للتقييم قد ينقل لهم شعورًا بأن ظهورهم وتعرضهم للعامة بات أكثر من اللازم. ولا حرج في كثير من الحالات في الكشف عن أسماء بعض الأفراد، مثل الإدارة العليا ورئيس الجهاز الأعلى للرقابة. ومع ذلك، إذا كانت تسمية هؤلاء الأفراد لا تضيف قيمة للتقرير بل تجعل النشر والمشاركة أكثر تعقيدًا، فقد يكون من الأفضل إخفاء هويتهم.

كتابة التقرير - إعداد تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة وفق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

تتمثل المُخرجات الرئيسة من التقييم في تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة وفق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الذي تُقدَّم فيه النتائج. وفريق التقييم هو الذي يعدّ تقرير التقييم.

الإجراءات المتّبعة في أثناء كتابة التقرير

تقديم سردية متوازنة للنتائج

يضمن نموذج إعداد التقرير الذي أعدته مبادرة تنمية الإنتوساي عرض النتائج على نحو متوازن. ويستلزم ذلك تضمين النتائج التفصيلية مع درجات عددية. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تكون الدرجات، المرتفعة والمنخفضة على حدٍ سواء، مصحوبة بسردية غنية بالمعلومات. وستسهم هذه السردية في تقديم قصة أكثر دقة وثراءً، تتيح للقارئ فهمًا أفضل لكيفية أداء الجهاز الأعلى للرقابة. وقد تُبرز هذه السردية أيضًا الاتجاهات الإيجابية والممارسات الجيدة التي لم تُسجّلها الدرجات.

ولذلك، تشدد مبادرة تنمية الإنتوساي على أهمية القسم *(ج) أبرز النتائج والملاحظات بشأن أداء الأجهزة العليا للرقابة وأثرها الرقابي*. إذ يقدم هذا القسم وصفًا سرديًا شاملًا ورفيع المستوى لأداء الأجهزة العليا للرقابة وفقًا للنتائج التفصيلية.

خيارات النشر والمشاركة

يتمثل أحد الاعتبارات المهمة لقيادة الأجهزة العليا للرقابة في اتخاذ قرار بشأن كيفية نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركته. فيجب عليها النظر إلى مختلف المتغيرات، علمًا بأنه ليس هناك بالضرورة حل واحد صحيح لأن جميع الأجهزة العليا للرقابة تعمل في سياقاتٍ مختلفة ولديها تفويضات مختلفة. من المهم ربط هذا القرار بهوية الجمهور والغرض من التقييم (المبين في الجدول 1 أعلاه).

وترد أدناه الخيارات الرئيسة ذات الصلة.

لاحظ أنه بالنسبة للخيارات 1 و2 و3 و5، يُعتبَر النشر والمشاركة نشاطين مكمّلين. وفي حال إجرائهما معًا، فيمكن أن يدعم كل منهما الآخر ويعززا جهود التواصل.

فعلى سبيل المثال، قد يستلزم النشر في حدود ضيّقة إتاحة التقرير على الموقع الإلكتروني للجهاز الأعلى للرقابة. وللتعريف بنتائج التقييم على نطاقٍ واسع، من المهم أن ينظر الجهاز الأعلى للرقابة في الأنشطة المستهدفة، مثل الإصدارات الصحفية والاجتماعات والفعاليات المحددة التي تُجرى مع أصحاب المصلحة المختارين.

1. نشر التقرير الكامل ومشاركته

سيكون هذا هو الحل الذي يتيح للجهاز الأعلى للرقابة أن يكون على قدر تام من الشفافية تجاه النتائج، كما سيسمح للقارئ بالحصول على فهم ومعرفة مفصلين وشاملين عن الجهاز للأعلى للرقابة. وقد يكون هذا الأمر محل اهتمام بوجهٍ خاص للجهاز الأعلى للرقابة الذي هو بصدد بناء علاقة مع وسائل الإعلام والجمهور.

كما أن النشر سيزيد من احتمال حصول الجهات المانحة والشركاء المحتملين للجهاز الأعلى للرقابة على المعلومات التي يمكنهم التصرف على أساسها واستخدام أساس مشترك للمناقشة مع الأجهزة العليا للرقابة لاستهداف الدعم. ويمكن أن يؤدي نشر التقرير أيضًا إلى زيادة الثقة في نتائج التقرير بين أصحاب المصلحة.

الجهاز الأعلى للرقابة بأروبا:

دفع عجلة التغيير الإيجابي من خلال المشاركة المستهدفة لنتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة

يُعتبَر إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة تقييمًا شاملًا ودقيقًا يقدم نظرة شاملة لأداء الجهاز الأعلى للرقابة، إذ يفحص مواطن قوته وضعفه بدقة تحليلية. ومن خلال مشاركة نتائج تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ونشرها، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تثبت لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء أهميتها وشفافيتها ومساءلتها.

وقد اتخذ الجهاز الأعلى للرقابة بأروبا تدابير استباقية لإيصال نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة إلى أصحاب المصلحة الرئيسين، بما في ذلك حاكم أروبا (ممثل أروبا للملك الهولندي)، والوزراء والبرلمان ووسائل الإعلام ومجتمع الإنتوساي وجامعة أروبا والموظفين الداخليين. وبعد الانتهاء من التقييم، قدم الجهاز الأعلى للرقابة بأروبا التقرير إلى البرلمان وأتاح بعد ذلك نسخة كاملة منه على موقعه الإلكتروني. ولمواصلة نشر النتائج، أصدر الجهاز الأعلى للرقابة بيانًا صحفيًا إلى وسائل الإعلام المحلية، قدم فيه ملخصًا لأبرز النتائج ورابطًا للتقرير الكامل.

بالإضافة إلى ذلك، حرص الجهاز الأعلى للرقابة بأروبا على توزيع نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة توزيعًا فعالًا داخل مجتمع الإنتوساي من خلال عرض التقرير في المؤتمر الثاني عشر للمنظمة الكاريبية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (كاروساي) بأروبا ومؤتمر الإنتوساي في البرازيل.

- تعزيز الإطار القانوني للجهاز الأعلى للرقابة للتأكد من ضمانات الاستقلالية
- تحسين التعاون مع جامعة أروبا
- تطوير برنامج تعليمي

وقد أدى نشر نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركتها المستهدفة إلى إحداث تغييرٍ إيجابي، كما يتضح من استجابة حاكم أروبا. وقد كان للتقرير، لا سيما من حيث تسليطه الضوء على عدم استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، أثرًا رقابيًا عميقًا على الحاكم، مما استدعى إجراء مناقشات مع أطراف رفيعة المستوى في هولندا، بما في ذلك رئيس الجهاز الأعلى للرقابة بهولندا وممثلين عن وزارة الشؤون الداخلية وعلاقات المملكة. ونتيجة لذلك، اعترف برلمان أروبا وحكومتها بالمشكلة وأدرجتها في خطة الدولة. ولمعالجة هذا الشاغل، أُنشئت لجنة لمراجعة التشريعات التي تحكم الجهاز الأعلى للرقابة في أروبا والبرلمان والهيئات الاستشارية الأخرى بهدف تعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة بأروبا.

وبالاستفادة من الرؤى المكتسبة من تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، يعمل الجهاز الأعلى للرقابة بأروبا بنشاط على إحداث تغيير إيجابي وإحراز تقدم في هذه الجوانب.

اتبع الرابط لقراءة التقرير الكامل لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بأروبا
المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة بأروبا

وقد اختارت بعض الأجهزة العليا للرقابة، مثل الجهاز الأعلى للرقابة بنيوزيلندا، نشر التقرير الكامل مع ملخص له، حتى يسهل على الأطراف المهتمة الاطلاع على لمحة عامة سريعة عنه ويسمح للجهاز الأعلى للرقابة بتسليط الضوء على الجوانب التي تهم أصحاب المصلحة. وقد يكون ذلك إحدى الممارسات الجيدة للأجهزة التي ترغب في تعزيز الوعي لدى عامة الناس.

الجهاز الأعلى للرقابة بنيوزيلندا -
حيث يعمل النشر كآلية مساءلة ويعزز عملية الإشراف

في شهر نوفمبر 2016، حقق المراقب والمدقق العام (الجهاز الأعلى للرقابة) بنيوزيلندا إنجازًا مهمًا مع اكتمال تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الخاص به، وأعقب هذا الإنجاز نشر نتائج التقييم على نطاقٍ واسع.

"هدفنا هو أن نكون نموذجًا يحتذى به أمام غيرنا وأن نثبت مدى استعدادنا لممارسة الشفافية والمساءلة التي نتوقع من القطاع العام النيوزيلندي الامتثال لهما."

- لين بروفوست، المراقب والمدقق العام -

إن فهم أصحاب المصلحة هو أساس التواصل الفعال والموجّه. ولضمان سهولة الوصول إلى المعلومات الأساسية، أعدّ الجهاز ملخصًا لتقريره وعرضه على البرلمان. واحتوى الملخص على مجمل نتائج التقييم، متضمنًا مواطن القوة أو الجوانب التي تتطلب مزيدًا من الاهتمام. ولكن رغبة من الجهاز الأعلى للرقابة في إبداء الشفافية التامة، حرص على نشر التقرير الكامل بعد ذلك مباشرة.

مكّن ذلك الجهاز الأعلى للرقابة من رصد التقدم المحرز بصفة مستمرة وتحسين كفاءاته وأدائه. وحتى تكتمل دورة المساءلة، واصل الجهاز الأعلى للرقابة في السنوات اللاحقة إطلاع اللجنة البرلمانية على التقدم المُحرَز.

ومن الجوانب الأخرى الجديرة بالملاحظة هو الكيفية التي دعم بها إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الجهاز في بناء صورته وتقديم قيمة مضافة. وقد انبثق برنامج نزاهة الأجهزة العليا للرقابة من النتائج التي صدرت عن تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة وتقييم أداة التقييم الذاتي للنزاهة (IntoSAINT).

ويوفر البرنامج إرشادات ويوصي بإجراءات لتحقيق النزاهة في كيانات القطاع العام، كما أنه يُنفَّذ داخليًا في الجهاز الأعلى للرقابة.

اتبع الرابط لقراءة ملخص
إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة
المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة في نيوزيلندا

اتبع الرابط لقراءة التقرير الكامل
لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة في نيوزيلندا
المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة في نيوزيلندا

التقييم المكرر لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة - اعتبارات إضافية

يُعدّ التقييم المكرر أداة رائعة لرصد التغير في الأداء ومقارنته بين تقييمين. وإذا نفذ الجهاز الأعلى للرقابة مبادرات تطوير الكفاءات للتعامل مع النتائج المستخلصة من التقييم الأساسي، فيمكن للجهاز الأعلى للرقابة في كثيرٍ من الحالات تحقيق تحسن في بعض الجوانب. ويوفر ذلك أساسًا منطقيًا أكثر رسوخًا يسوغ للجهاز الأعلى للرقابة نشر التقرير الكامل ومشاركة نتائج التقييم.
كما أنه ينسج سردية رائعة تفيد بأن الجهاز الأعلى للرقابة يعمل باستمرار على تحسين أدائه.

وإذا لم يُنشَر التقييم الأساسي فإن الخيار الجيد هو نشر الدرجات العددية من كلا التقييمين مع تقرير التقييم المكرر الكامل.

2. عدم نشر سوى أجزاء من تقرير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أو ملخص له

قد لا يكون نشر التقرير الكامل لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة واقعيًا بالنسبة لجميع الأجهزة العليا للرقابة، خاصةً في بعض السياقات إذا كان هناك خطر كبير من أن يكون لمواطن الضعف الموثقة عواقب سلبية خاصة. ويعتمد ذلك على قوة العلاقة بين الأجهزة وأصحاب المصلحة في ذلك البلد.

وبالنسبة لهذه الأجهزة العليا للرقابة، قد يتمثل أحد البدائل في نشر أجزاء فحسب من التقرير أو نشر ملخص له. وهناك توصية عامة من مبادرة تنمية الإنتوساي بأن تكون هذه الأجزاء شاملة ومتوازنة تغطي أبرز مواطن القوة والضعف، وإلا قد يعرض الجهاز الأعلى للرقابة نفسه إلى خطر اعتباره يسعى إلى إخفاء المعلومات.

ويتمثل أحد الخيارات المتاحة أمام مثل هذه الأجهزة في نشر القسم (ج) أبرز النتائج والملاحظات بشأن أداء الأجهزة العليا للرقابة وأثرها الرقابي، من تقرير أداء الجهاز الأعلى للرقابة وفق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الذي يمكن أن يوفر بعض الشفافية التي يوفرها التقرير الكامل. لاحظ أن هذا الجزء لا يتضمن الدرجات العددية. وقد يكون من المناسب إضافة هذه الأجزاء، ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن ينظر بعناية في مستوى الشفافية مراعيًا مخاطر اعتباره أنه يسعى إلى إخفاء المعلومات.

وقد تكون إحدى الطرق الشاملة لتقديم المعلومات هي تضمين العناصر التالية:

- خطاب توضيحي يتضمن رسالة من قيادة الجهاز الأعلى للرقابة.
- وصف رفيع المستوى لمنهجية إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، بما في ذلك كيفية فهم الدرجات العددية.
- وصف سردي غني، على سبيل المثال، القسم (ج) أبرز النتائج والملاحظات بشأن أداء الأجهزة العليا للرقابة وأثرها الرقابي. وفي حال تضمين الدرجات، فقد يكون من المفيد إضافة تفسيرات إضافية لبعضها إذا لم تُسجَّل في القسم (ج).

الجهاز الأعلى للرقابة بقبرص:

الاستفادة من النشر الجزئي لنتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة لدفع عجلة التقدم

أجرى الجهاز الأعلى للرقابة بقبرص تقييمًا ذاتيًا شاملًا في عام 2017 لتحديد مواطن القوة والضعف به ونفّذ التدابير اللازمة لتحسين أدائه. وبمجرد الانتهاء من التقييم، أعد الجهاز وثيقة موجزة من 15 صفحة ونشرها، وتحدد هذه الوثيقة أبرز النتائج والنهج التي اتبعها الجهاز الأعلى للرقابة في معالجة مواطن الضعف التي وقف عليها، بالإضافة إلى فقرة موجزة عن كيفية استخدام إدارة الجهاز الأعلى للرقابة للنتائج.

كان نشر هذه الوثيقة الموجزة بمنزلة مقياس للمساءلة ووفر أساسًا لتحسين العمليات الداخلية. رغم أن إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة لا يتطلب تقديم توصيات، فقد أدرج فريق التقييم عدة اقتراحات في الوثيقة الموجزة لمعالجة مواطن الضعف المُحدَّدة. ونتيجة لذلك، اتُخذت إجراءات فورية تشمل مراجعة المبادئ التوجيهية للرقابة بالمكتب بعد فترة وجيزة من نشر الوثيقة.

اتبع الرابط للاطلاع على الوثيقة الموجزة للجهاز الأعلى للرقابة بقبرص
المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة بقبرص

3. النشر كجزء من إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة أو بمصاحبة خطة عمل

يُعدّ تحديد مواطن الضعف ذات الأولية التي ينبغي التصدي لها إحدى المهام المهمة التي يقع تنفيذها على عاتق الجهاز الأعلى للرقابة بعد اكتمال التقييم، ويتعين أن ينعكس ذلك إما في إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة أو في خطة عمل. وتحديد الأولويات أمرٌ إستراتيجي، لأن الجهاز الأعلى للرقابة لا يستطيع عادةً معالجة كل شيء دفعة واحدة في ظل قيود موارده. كما يُعَد هذا الخيار طريقة جيدة للجهاز الأعلى للرقابة لنشر مواطن ضعفه لأنه يثبت اتخاذه لزمام المبادرة ووضعه خطة للتحسين.

النشر كجزء من إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة وضمان المساءلة

يمكن نشر التقرير الكامل لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بالتزامن مع عملية التخطيط الإستراتيجي. و/أو يمكن إدراج ملخص لأبرز النتائج في الخطة الإستراتيجية المنشورة. وتتمثل فائدة هذا الحل في أن اختيار مواطن الضعف التي يجب معالجتها قد تم من خلال عملية مناسبة لتحديد الأولويات مع الأخذ في الاعتبار المدى الطويل وما يريد الجهاز الأعلى للرقابة تحقيقه خلال فترة الخطة الإستراتيجية. ومن ثم ستوفر الخطة الإستراتيجية الجديدة أو المنقحة استجابة فعّالة من خلال قيادة الجهاز الأعلى للرقابة.

وقد أوضحنا، كما تقدم في خارطة الطريق هذه، كيف يمكن أن يؤدي النشر والمشاركة إلى مساءلة الأجهزة العليا للرقابة عن معالجة نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. وبالتالي، فمن المهم أن تفكر الأجهزة العليا للرقابة جديًا في إعداد التقارير حول ما أحرزته من تقدم. وقد يتحقق ذلك، على سبيل المثال، من خلال إعداد تقارير منتظمة حول الجوانب الرئيسة في تقرير الأداء السنوي. كما أن إجراء تقييم مكرر لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة يعد هو الآخر من وسائل الإبلاغ عن تغير الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من التقييم المكرر في توفير مدخلات للخطة الإستراتيجية التالية.

النشر بمصاحبة خطة للعمل

إذا كان الخيار أعلاه غير ممكن، فيمكن أن يكون هناك طريق آخر يتمثل في النشر بمصاحبة خطة عمل. ومن شأن خطة العمل التي تعالج بفاعلية نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أن تثبت للعالم الخارجي أن الجهاز الأعلى للرقابة يتسم بالاستباقية والحرص على تحسين أدائه.

وعند النشر، يمكن أن يكون الجهاز الأعلى للرقابة في وضع يسمح له بالإشارة إلى أن بعض النتائج قد عولجت بالفعل. وثمة العديد من "الثمار الدانية" التي يمكن معالجتها على المدى القصير. ومع ذلك، من المهم التفكير جديًا في معالجة مواطن الضعف الأكثر تعقيدًا لما في ذلك من فوائد جمّة على الجهاز الأعلى للرقابة على المدى الطويل.

الجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا:

التحول الإستراتيجي - الاستفادة من إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة في إحراز التقدم والمساءلة

شرع الجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا في خوض رحلته مع إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة في عام 2017 من خلال إجراء أول تقييم له لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. وساهمت نتائج هذا التقييم بدور محوري في تشكيل عملية التخطيط الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة.

ونتيجة لذلك، جرت مواءمة إستراتيجية تطوير الجهاز الأعلى للرقابة للفترة 2018-2022 مع المجالات الستة لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. وإدراكًا لأهمية الشفافية والمساءلة، اتخذت قيادة الجهاز الأعلى للرقابة قرارًا بنشر أبرز نتائج التقييم الأولي لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة كجزء من الخطة الإستراتيجية وعرضها في اجتماع لأصحاب المصلحة المتعددين في السنة الأولى من الدورة الإستراتيجية. ومن خلال دمج نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة في إستراتيجية التطوير، حدد الجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا هدفًا للاستفادة من مواطن ضعفه وتحويلها إلى فرص خلال الفترة الإستراتيجية المكوَّنة من خمس سنوات.

وساهمت المشاركة الفعّالة للجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا في مبادرة الإستراتيجية وقياس الأداء والإبلاغ (SPMR) في السنوات اللاحقة إسهامًا كبيرًا في تحقيق الهدف المحدد. وقد تجلى هذا التقدم على نحوٍ بارز في التقييم المكرر لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الذي أُجري في عام 2022، أي خلال السنة الأخيرة من الخطة الإستراتيجية. وأظهر التقييم المكرر مظاهر تحسن مطّردة في أداء الجهاز الأعلى للرقابة ونجاحه في تحقيق معظم أهدافه الإستراتيجية. ولضمان إتاحته على نطاقٍ واسع، نُشر التقرير كاملًا على الموقع الإلكتروني للجهاز وعلى منصات التواصل الاجتماعي.

بالإضافة إلى ذلك، نظمت قيادة الجهاز الأعلى للرقابة اجتماعًا آخر لأصحاب المصلحة المتعددين بغرض إعداد تقارير بشأن تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتسليط الضوء على التقدم المحرز من خلال نتائج تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة.

ومن خلال نشر نتائج التقييمات الأولية والمكررة لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ومشاركتها، زود الجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا أصحاب المصلحة الرئيسين برؤى قيّمة حول أدائه المتطور وأظهر تحسينات كبيرة بمرور الوقت.

اتبع الرابط لقراءة التقرير الكامل لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة للجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا
المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة بجورجيا: https://sao.ge/en/

4. مشاركة نتائج التقييم داخليًا و/أو خارجيًا

إذا قرر الجهاز الأعلى للرقابة عدم النشر، فيمكن أن تكون مشاركة نتائج التقييم مع أصحاب المصلحة الرئيسين خيارًا بديلًا له. ويمكن أن تتبع المشاركة إلى حدٍ كبير نفس النُهُج المُبيَّنة في الخيارات من 1 إلى 3 أعلاه. وعند اتباع هذا المسار، لن يكون الجهاز الأعلى للرقابة داعمًا لمفهوم المساءلة والشفافية بالقدر نفسه. وعلى الجانب الآخر، سيكون بإمكان الجهاز الأعلى للرقابة جني بعض الثمار حتى بدون النشر منها.

على سبيل المثال، الإلمام بشكل أكبر بالتحديات التي يواجهها الجهاز الأعلى للرقابة وبأفضل الممارسات الدولية والإجراءات الممكن اتخاذها.

---

5. النهج الإقليمي

كانت الخيارات المذكورة أعلاه تحمل في طياتها إشارة للأجهزة العليا للرقابة الفردية، إلا أن بالإمكان اتباع نهج إقليمي تقوم فيه عدة أجهزة عليا للرقابة بنشر نتائجها معًا. وفي مثل هذا السيناريو، يمكن للهيئات الإقليمية أن تفكر بجدية في الاضطلاع بدور في تيسير العملية بالاتفاق مع رؤساء الأجهزة العليا للرقابة. وتتمثل إحدى مزايا هذا النهج في أن النشر والمشاركة قد يكونان أقل ترهيبًا.

ملخص الخيارات مع المخاطر والفوائد

تلخص الجداول أدناه الخيارات من 1 إلى 4 الموضحة أعلاه مع أبرز إيجابياتها وسلبياتها.

البديل 1:

نشر التقرير بأكمله ومشاركته	الإيجابيات	السلبيات
يتم نشر التقرير كاملًا ومشاركته على نطاق واسع باستخدام مجموعة متنوعة من القنوات، بما في ذلك تحميله على الموقع الإلكتروني للجهاز الأعلى للرقابة.	• تعزيز الوعي بالجهاز الأعلى للرقابة في البلاد، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني. • تحول الجهاز الأعلى للرقابة إلى مؤسسة نموذجية من خلال الشفافية. • سهولة وصول الجهات المانحة المحتملة ومقدمي الدعم إلى المعلومات. • الثقة العالية في نتائج التقرير بين أصحاب المصلحة. • إظهار التحسين المستمر من خلال التقييمات المكررة.	• اعتمادًا على سياق البلد، يمكن أن يثير الحصول على درجة منخفضة في بعض الجوانب تساؤلات بشأن كفاءة الجهاز الأعلى للرقابة. • يمكن أن يؤدي قرار النشر المبكر إلى ظهور دوافع نحو عدم التزام الصدق التام في نتائج التقييم. يمكن أن يكون هذا الخطر أكثر بروزًا في التقييمات الذاتية.

البديل 2:

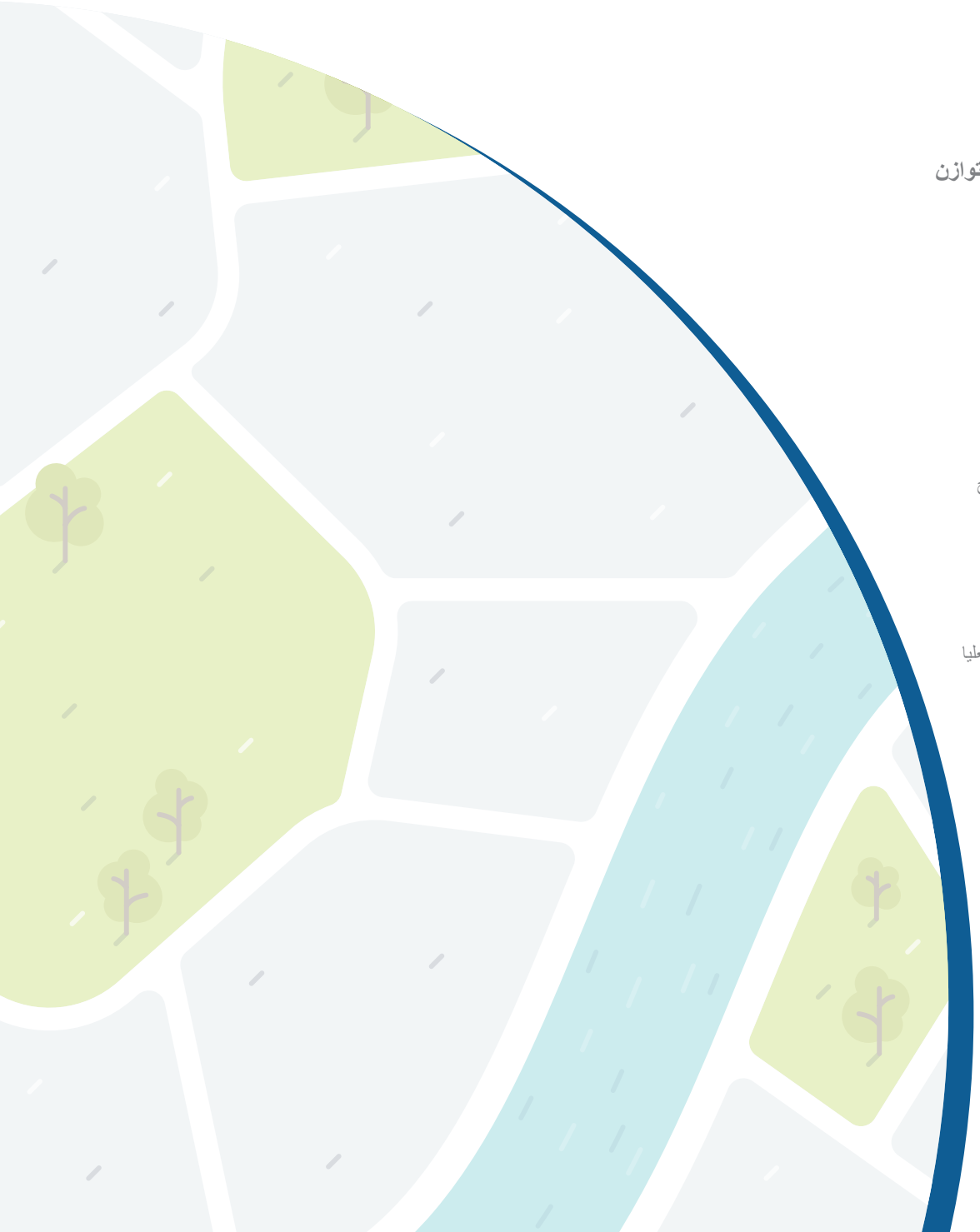
نشر ومشاركة أجزاء من التقرير أو ملخص له	الإيجابيات	السلبيات
نشر عرض متوازن للنتائج ومشاركته، مثل القسم (ج).	• يوفر قدرًا معينًا من الشفافية. • يمكن حذف المعلومات التي تكشف عن أكثر من اللازم.	• لن يوفر معلومات لأصحاب المصلحة المهتمين بالاطلاع على مستوى أعمق من التفاصيل. • يمكن أن يثير تساؤلات حول إخفاء الجهاز الأعلى للرقابة للمعلومات.
نشر عرض متوازن للنتائج ومشاركته مع الدرجات العددية	• يوفر مستوى أعلى من الشفافية. • يقل احتمال النظر إلى الجهاز الأعلى للرقابة باعتباره أنه يسعى إلى إخفاء المعلومات.	• لن يوفر معلومات لأصحاب المصلحة المهتمين بمستوى أعمق من التفاصيل • يمكن إساءة تفسير الدرجات إذا لم يصاحبها وصف سردي.

البديل 3:

النشر والمشاركة كجزء من إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة أو مع خطة العمل	الإيجابيات	السلبيات
النشر والمشاركة كجزء من إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة	• يبدي الجهاز الأعلى للرقابة نهجًا استباقيًا للتعامل مع نتائج التقييم. • اختيرت النتائج التي تجب معالجتها من خلال عملية شاملة لتحديد الأولويات مع مراعاة الأهداف الطويلة الأجل. • تمكين مساءلة الجهاز الأعلى للرقابة وإعداد تقارير عن التحسينات.	إذا اختار الجهاز الأعلى للرقابة نشر ملخص في خطته الإستراتيجية ومشاركته بدلًا من التقرير الكامل: • لن يوفر معلومات لأصحاب المصلحة المهتمين بالاطلاع على مستوى أعمق من التفاصيل. • يمكن أن يثير تساؤلات حول إخفاء الجهاز الأعلى للرقابة للمعلومات.
النشر والمشاركة مصاحبة خطة للعمل	• يبدي الجهاز الأعلى للرقابة نهجًا استباقيًا للتعامل مع نتائج التقييم. • تمكين مساءلة الجهاز الأعلى للرقابة وإعداد تقارير عن التحسينات.	ينطوي على المخاطر نفسها المذكورة أعلاه إذا اختار الجهاز الأعلى للرقابة نشر الملخص مع خطة عمله ومشاركته بدلًا من نشر التقرير كاملًا.

البديل 4:

المشاركة لكن دون نشر.	الإيجابيات	السلبيات
المشاركة مع مجموعة مختارة من أصحاب المصلحة	• مخاطر أقل بأن تتأثر سمعة الجهاز الأعلى للرقابة بسبب انخفاض الدرجات. يمكن أن يشكل ذلك ميزة في سياق معين ذي وضع سياسي معقد. • قد تكون مساهمة مهمة للغاية في عملية التخطيط الإستراتيجي وتطوير الكفاءات المستهدفة. • لدى أصحاب المصلحة المختارين فرصة لفهم وضع الجهاز الأعلى للرقابة فهمًا أفضل. • بعض الفرص لحشد الدعم من الجهات المانحة ومقدمي الدعم.	• قد يفقد الدافع إلى تحقيق درجة أفضل في التقييم المكرر بعض قوته. • يفوّت الجهاز الأعلى للرقابة فرصة إظهار الشفافية. • قلة ظهور الجهاز الأعلى للرقابة في المجتمع. • سيفوّت أصحاب المصلحة المهمين فرصة التعرف على الجهاز الأعلى للرقابة • ضياع فرص حشد الدعم من مجتمع المانحين • إذا لم يشارك الجهاز الأعلى للرقابة سوى الملخص فحسب، فيمكن أن يُنظر إليه باعتباره يخفي المعلومات.



الدعم من مبادرة تنمية الإنتوساي

حاولت مبادرة تنمية الإنتوساي من خلال خارطة الطريق هذه دعم الأجهزة العليا للرقابة في اتخاذ قرار متوازن بشأن نشر نتائج التقييم ومشاركتها مع مراعاة فوائد ذلك ومخاطره.
ونحدد في هذا القسم الدعم الإضافي الذي يمكن أن تقدمه مبادرة تنمية الإنتوساي.

- الدورات المُيسَّرة التي سيجري ترتيبها بحسب مستوى الاهتمام وموارد مبادرة تنمية الإنتوساي.
- الرد على الأسئلة المخصّصة.
- مبادرة بشأن الإستراتيجية وقياس الأداء والإبلاغ (SPMR). تتمثل الأنشطة الرئيسة التي ستضطلع بها الأجهزة العليا للرقابة المشاركة في هذه المبادرة فيما يلي:
  - إجراء تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة.
  - استخدام نتائج التقييم كمصدر رئيس للمعلومات لإعداد إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة. ويشمل ذلك تحديد أولويات نتائج التقييم للتعامل مع النظر في الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد للأجهزة العليا للرقابة.
  - إعداد نظام رصد يشمل وضع مؤشرات الأداء الرئيسة.
  - إعداد تقارير عن الأداء.
  - إجراء تقييم مكرر لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة في نهاية فترة الخطة الإستراتيجية.
- البرامج التي يتيحها إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. يستلزم ذلك تقديم الدعم في إجراء تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، ولكنه لا يستلزم تمديد الدعم ليشمل استخدام النتائج.

مبـــادرة
IDI
تنمية الإنتوســاي

INTOSAI Development Initiative,
Stenersgata 2,
0184 Oslo, Norway

© 2023 INTOSAI Development Initiative

Roadmap - Publishing and Sharing SAI PMF Results
.Design by Quadrant Communications Ltd

SAI PMF
International Organization of Supreme Audit Institutions