



بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة

دليل



النسخ الخاصة بهذا الدليل متاحة على موقع لجنة الإنتوساي لبناء القدرات:

<http://cbc.courdescomptes.ma/>

تصميم وإنتاج فريق التسويق والاتصالات التابع لـ المكتب الوطني للتدقيق و المراجعة

الرقم المرجعي: ٧٥٠٩RB | تمت طباعته في: Heronsgate

المكتب الوطني للتدقيق و المراجعة © ٢٠٠٧



بناء القدرات في الأجهزة العليا للرقابة

دليل

• تم إعداد هذا الدليل من قبل أعضاء اللجنة الفرعية الأولى لبناء القدرات التي يرأسها جهاز

التدقيق الوطني للمملكة المتحدة. وصدرت الطبعة الأولى في نوفمبر ٢٠٠٧.

فهرس

٥	تهديد
٦	الفصل الأول مقدمة
٩	الجزء الأول: عملية بناء القدرات
١٠	الفصل الثاني. تقييم القدرات
١١	نماذج التقييم الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة
١٣	نماذج التقييم الشاملة
١٤	الاستفادة القصوى من التقييم الخارجي
١٥	الاعتبارات الأساسية عند تقييم القدرات
١٦	الفصل الثالث: وضع إستراتيجية بناء القدرات
١٦	وضع الإستراتيجية
١٨	شركاء لدعم تنفيذ عمليات بناء القدرات
٢٠	الفصل الرابع: تدبير ومساندة التغيير
٢٠	الرقابة والتأثير ومواكبة التغيير
٢١	العمل مع الشركاء لتقوية الاستقلالية
٢١	تخطيط ومتابعة وتنسيق التغييرات
٢٢	التوجيه والقيادة والانخراط
٢٢	قيادة وإدارة التنفيذ
٢٣	أين يكمن دور الشراكة؟
٢٣	التعلم من التجارب السابقة وتقييم النتائج
٢٤	التطورات المستدامة
٢٥	الجزء الثاني: الجوانب الرئيسية لبناء القدرات.
٢٦	الفصل الخامس: تعزيز القدرات المهنية
٢٦	وضع أساليب مناسبة للتدقيق
٣٠	إعداد دلائل التدقيق
٣١	تحسين تخطيط وإدارة العمل المهني
٣٢	وضع نظام ضمان الجودة
٣٣	إعتبرات خاصة بمحاكم الحسابات
٣٣	تنفيذ إستراتيجية التدريب

٤٢	الفصل السادس: تعزيز القدرة التنظيمية
٤٢	الإستراتيجية المشتركة والتخطيط
٤٥	تعزيز القيادة والإدارة
٤٥	تطوير وإدارة الموارد
٥٠	وضع إجراءات أفضل للحوكمة والمساءلة
٥٢	الفصل السابع: تعزيز قدرات التعامل مع البيئة الخارجية
٥٢	البرلمان / السلطة التشريعية
٥٤	السلطة التنفيذية
٥٥	الجهات الخاضعة للتدقيق
٥٦	الجهات المانحة
٥٦	جهات التدقيق الإقليمية والمحلية والتدقيق الداخلي
٥٧	الصحافة والجمهور
٥٧	الجمعيات المهنية ومدققو القطاع الخاص
٥٨	الملحق ١. المصادر الرئيسية لمعلومات إضافية
٦٠	الملحق ٢. نماذج التقييم الشاملة التي وضعتها الوكالات الدولية
٦٤	الملحق ٣.مراجعة النظر والشراكة.

تمهيد

لقد تزايدت الحاجة إلى الأجهزة العليا للرقابة و إلى ما هو منتظر منها خلال القرن الواحد والعشرين بشكل كبير، بسبب الدور الحيوي الذي أضحت تلعبه هذه الأجهزة في مجال مساءلة الحكومات عن إدارتها للأموال العامة و في المساعدة على ضمان شفافية هذه الإدارة، مما يعني أنه يتوجب على هذه الأجهزة العمل بنزاهة و تطبيق أفضل المعايير المهنية. كما أنه يجب عليها تنظيم و إدارة العمليات و الأنشطة الخاصة بها على أساس معايير تماثل أو تفوق المعايير التي تطالب الجهات الخاضعة لرقابتها بتطبيقها. و بهذا، يجب على هذه الأجهزة تنفيذ مهامها بأكثر الطرق فعالية في بيئة عمل تميزها بالتغيرات و التحديات المتواصلة.

وفي ظل هذه الظروف، يجب على جميع الأجهزة إعادة تقييم و قياس أساليب القيام بمسئولياتها ، كما أنها مطالبة بضمان تطابق عملها باستمرار مع أفضل المعايير المتوقعة، و أن تبقى أنشطتها منسجمة مع بيئة عملها. و لمواجهة هذه التحديات، فإن إستراتيجية أي جهاز رقابي يجب أن تشمل على العناصر الأساسية التالية: أن تكون مبنية على ثقافة التطور المستمر و الاستغلال الأنسب للوقت و تعبئة الموارد اللازمة لتطوير القدرات المطلوبة على الصعيدين المهني و المؤسسي، و ذلك لرفع التحديات التي تواجهها بطريقة لا تضع استقلالية الجهاز موضع تشكيك أو خلاف.

و يهدف هذا الدليل إلى مساعدة جميع الأجهزة العليا للرقابة على مواجهة التحديات المثارة أعلاه. فهو يعرض الإجراءات التي يمكن للجهاز القيام بها لتقييم مستوى تطوره الحالي و من تم تحديد الخطوات الإستراتيجية المطلوبة لبناء قدراته لكي يصبح أكثر فعالية في أداء مهامه.

إن الرسالة الأساسية للدليل هي إنه ليس على كل جهاز من الأجهزة العليا للرقابة مواجهة التحديات المطروحة بمفرده. فهذا الدليل في حد ذاته هو ثمرة تجارب عمليات بناء القدرات في العديد من الأجهزة العليا للرقابة حول العالم، كما انه يعكس قوة الإنتوساي الجوهرية المتمثلة في إرادة الأجهزة لتبادل خبراتها و رغبتها في التعلم من بعضها البعض و استعدادها للمساعدة و الدعم المتبادلين.

وبما أن الخبرات في مجال بناء القدرات تتطور بشكل مستمر فإن هذا الدليل سيواكب هذا التطور و سيخضع للتعديل و المراجعة المستمرين.

وفي الختام، يتقدم مؤلفو هذا الدليل بعظيم الشكر و العرفان لكل الأجهزة التي قدمت المساعدة و الإرشادات لإعداد هذا العمل.



د. أحمد الميداوي

الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية

ورئيس لجنة الأنتوساي لبناء القدرات

الفصل الأول

مقدمة

الغرض من الدليل

تلعب الأجهزة العليا للرقابة دوراً حيوياً في مجال مساءلة الحكومات عن إدارتها للأموال العامة و في المساعدة على ضمان شفافية هذه الإدارة. و تتميز هذه الأجهزة بكونها الأكثر أهلية لتقديم آراء مستقلة حول جودة إدارة القطاع العام^١. إن الغرض من هذا الدليل هو مساعدة الأجهزة في بناء قدراتها المؤسسية و المهنية و ذلك حتى يتسنى لها القيام بمتطلبات مهامها بطريقة أكثر كفاءة و فعالية.

و قد وضعت اللجنة الفرعية لبناء القدرات دليلاً لدعم الهدف الثاني من خطة الأنتوساي الإستراتيجية للفترة الممتدة ما بين ٢٠٠٥ و ٢٠١٠ :

” بناء القدرات و الإمكانات المهنية للأجهزة العليا للرقابة من خلال التدريب و المساعدة الفنية و نشاطات التنمية الأخرى“.

و قد طرح الدليل عدة تساؤلات و تناول عدة مواضيع قد يطرحها الجهاز الرقابي أو تواجهه خلال قيامه بوضع و تطبيق برنامج لبناء قدراته.

و يعتمد هذا الدليل على تجارب الأجهزة العليا للرقابة في مجال بناء القدرات بالإضافة إلى أدلة أساسية تم إدراجها في ملحق ١.

ما المقصود بـ ”بناء القدرات“ ؟ .

يقصد بـ ”القدرات“ تلك المهارات و المعارف و التنظيمات و أساليب العمل التي تجعل منظمة ما فعالة. و أما بناء القدرات، فيعني تطويراً أكبر لكل من المقومات المذكورة سابقاً حيث يتم من خلالها البناء على أساس نقاط القوى الموجودة و معالجة الثغرات و نقاط الضعف.

تقوم العديد من الأجهزة العليا للرقابة ببناء قدراتها بشكل مستمر، و ذلك عن طريق التدريب الداخلي و خطط تطوير العاملين بالإضافة إلى التبادل اليومي - سواء الرسمي أو غير الرسمي - على المستوى العالمي فيما بين الأجهزة الزميلة أو التي بينها شراكة. إن برنامج بناء القدرات يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يتضمن:

- التقييم المنتظم للمستوى الحالي لقدرة الجهاز و نقاط قوته وضعفه؛
- تحديد الجهاز للأسباب التي تدفعه للقيام ببناء القدرات و الأعباء أو المعوقات التي قد تواجهه؛
- تحديد القدرات الإضافية التي يحتاج الجهاز لبنائها و المصادر المطلوبة و النتائج المتوقع للجهاز تحقيقها؛
- وضع إستراتيجية لتقديم هذه القدرات المتزايدة و المخرجات المتعلقة بها دون التدخل في تقييم جدواها؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية؛
- تقييم تأثير التغيرات و النتائج المحققة؛
- الحفاظ على هذه التغيرات و وضع إستراتيجية جديدة لتنمية ما تم انجازه؛

١ - الأنتوساي مشروع استقلالية الأجهزة العليا للرقابة: التقرير النهائي للجنة العمل (٢١ مارس ٢٠٠٣، تمهيد)

تعتبر تقوية مهارات التدقيق الفنية و المهنية عنصراً هاماً في إستراتيجية بناء القدرات غير أن العنصر الأساسي في هذه الإستراتيجية هو تطوير مهارات الأجهزة العليا للرقابة في إدارة مواردها و العاملين لديها و التأثير في المستخدمين الخارجيين.

قابلية الدليل للتطبيق

بالرغم من وجود العديد من النماذج المختلفة للأجهزة العليا للرقابة ، إلا أن لكل جهاز هيكله و صلاحياته المُحددة بحكم تاريخه و محيطه السياسي. كما أن كل جهاز يواجه تحديات مختلفة مرتبطة بموارده و قدراته. و قد تم إعداد هذا الدليل بنية أن يكون قابلاً للتطبيق من لدن جميع الأجهزة العليا للرقابة.

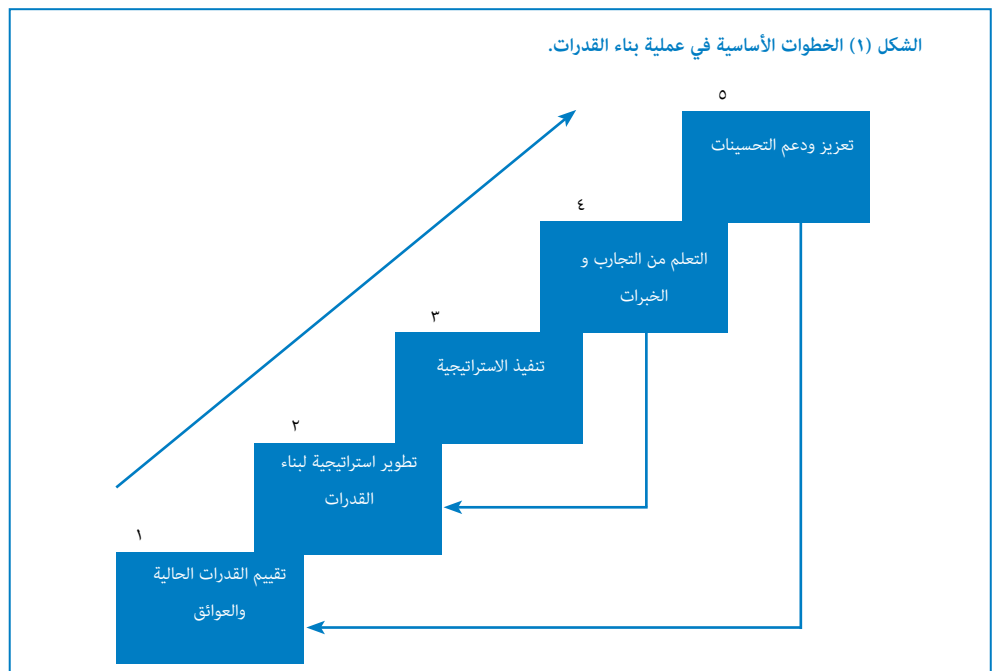
و تكون عملية بناء القدرات أكثر نجاحاً عندما تكون منبثقة من الجهاز و متماسكة الأجزاء حيث يساهم هذا في ضمان استدامتها. إلا أن هذا الدليل يرى أن هناك أجهزة عليا للرقابة تواجه تحديات عظيمة في بناء قدراتها مما يجعل من الضروري الاستعانة بمصادر خارجية. و يعكس هذا الدليل حاجة بعض الأجهزة لضمان و استخدام هذا السند لبناء جهودهم الخاصة بطريقة لا تعارض أو تتعارض مع استقلاليتها إذ تحتاج الأجهزة لتكييف إجراءات بناء القدرات مع ظروفها المحلية عند قيامها باستخدام الدعم الخارجي. و قد تم وضع هذا الدليل على أمل أن يكون مرجعاً مفيداً للجهات المشاركة في المساعدة على بناء القدرات و المانحين على حد سواء.

هيكل هذا الدليل

الجزء الأول: يناقش الجزء الأول من هذا الدليل عملية بناء القدرات.

تبين التجربة أن عملية بناء القدرات يمكن أن تكون أكثر فعالية عندما تدمج في عملية هيكلية

تضم خمسة خطوات كما هو موضح في الشكل(١):



عند مباشرة عملية بناء القدرات، فإن الجهاز الأعلى للرقابة يحتاج أولاً أن يقيم و بموضوعية قدراته الحالية و ما الذي يريد إنجازه و ما هي المعوقات التي تواجهه. و يصف **الفصل الثاني** نماذج التقييم التي يمكن للجهاز استخدامها.

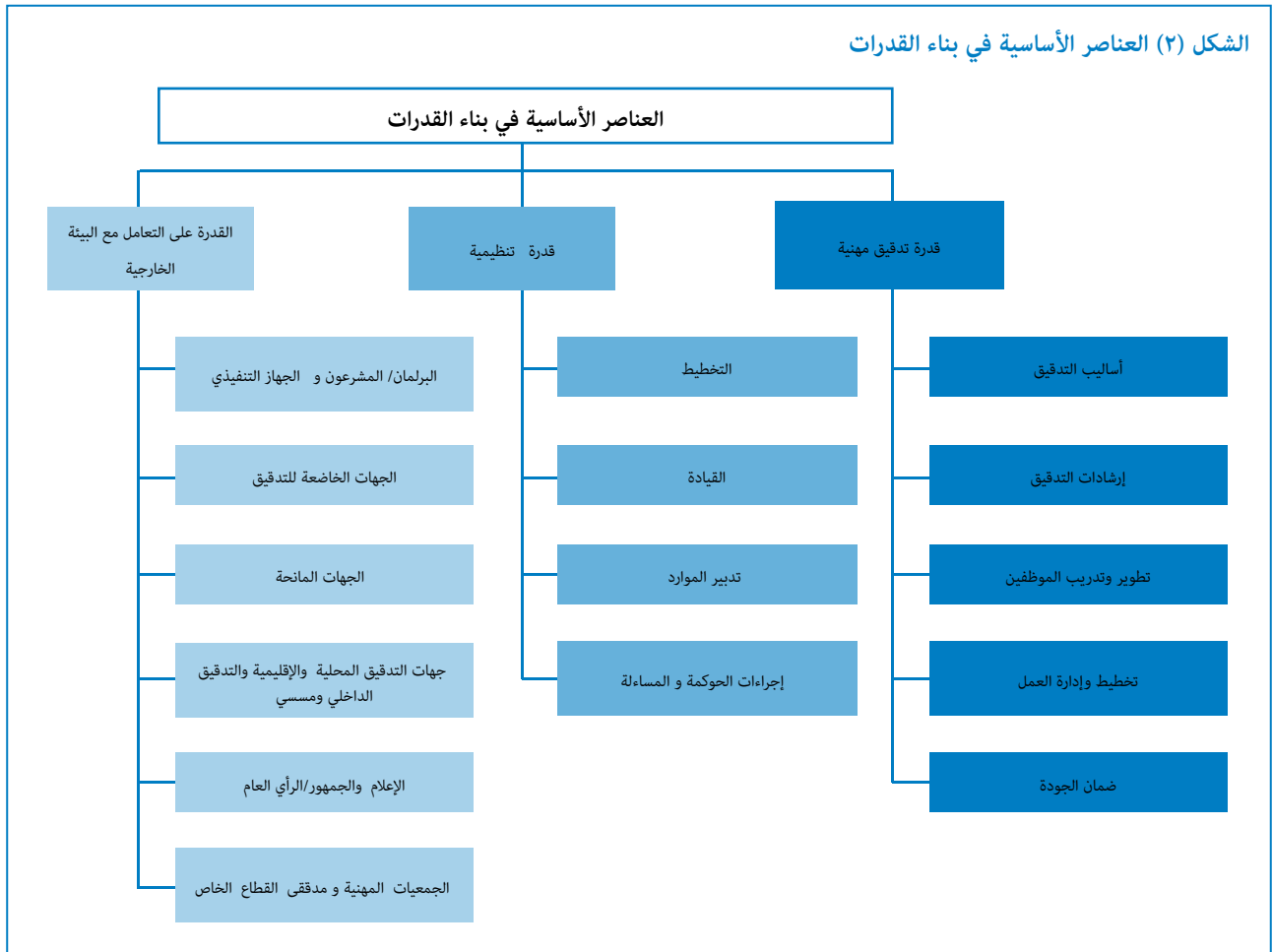
بعد تعرفه على قدراته الحالية و التحديات التي تواجهه، يصبح الجهاز في حالة تمكنه من وضع إستراتيجية لتطوير قدراته تكون مناسبة لظروفه.

و يوضح **الفصل الثالث** المواضيع التي يجب على الجهاز أخذها بالاعتبار.

و يحدد **الفصل الرابع** الجوانب الأساسية التي يجب على الجهاز مراعاتها عند تنفيذ برنامج بناء القدرات. و لعل أنجح و أدوم أسلوب لبناء القدرات هو ذلك الذي ينبثق و تتم إدارته من داخل الجهاز نفسه. و من أجل هذا يجب اعتماد فهم شامل و التزام ببرنامج التغيير على مستوى جميع مستويات الجهاز وخاصة المسؤولين الكبار. و قد تواجه بعض الأجهزة موانع خارجية تعوق عملية بناء القدرات مثل نقص الاستقلالية أو نقص التحكم في توظيف و مكافأة العاملين، إذ يجب في البداية معالجة مثل هذه الأمور لتفعيل عملية بناء القدرات. كما قد يواجه البعض نقصاً حاداً في الموارد الفنية و المالية مما يجعلهم بحاجة لطلب الدعم المالي و الفني من الخارج.

الجزء الثاني: يفحص الجوانب الثلاث الرئيسية لبناء قدرات الجهاز الأعلى للرقابة كما هو مبين في **الشكل (٢)**: قدرات تدقيق مهنية **(الفصل الخامس)**، القدرات التنظيمية **(الفصل السادس)** و قدرات خاصة للتعامل مع البيئة الخارجية **(الفصل السابع)**.

و يوضح الدليل أسئلة أساسية يجب أخذها بالاعتبار عند تطوير هذه الجوانب.





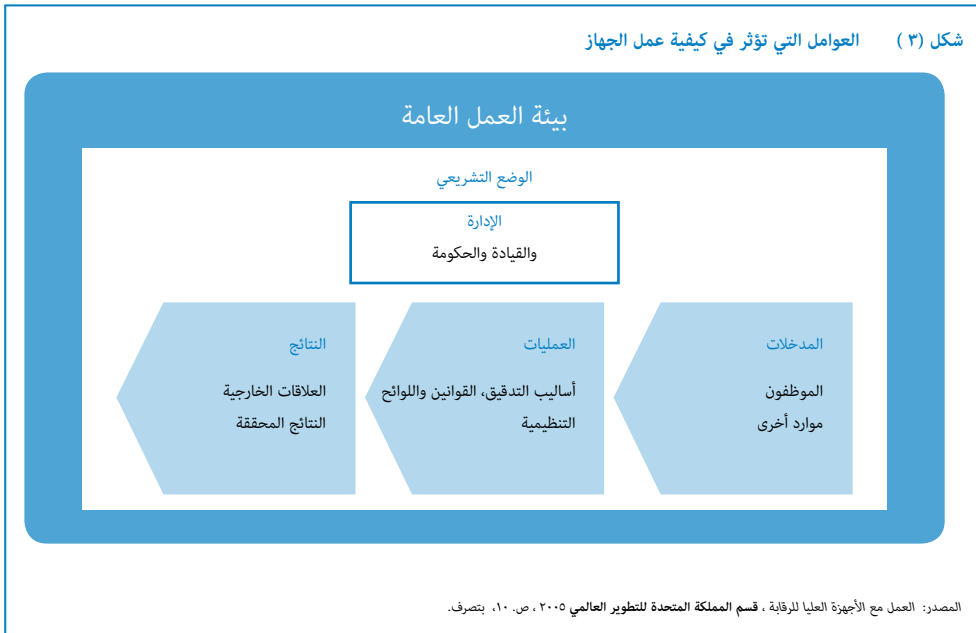
الجزء الأول

عملية بناء القدرات

الفصل الثاني

تقييم القدرات

يوضح الشكل (٣) العوامل الرئيسية التي تؤثر مباشرةً على كيفية عمل الجهاز الأعلى للرقابة. وتشمل هذه العوامل الاختصاصات، والمهام المخولة من طرف المشرع، والهيكل التنظيمي، والأسلوب المتبع في الإدارة، والمدخلات، بالإضافة إلى الموارد المتاحة، والعمليات المتبناة لقيام الجهاز بأعماله، وأخيراً النتائج الممكنة إنجازها.



ويجب على الجهاز قبل مباشرة برنامج بناء القدرات أن يقوم بقياس، بشكل موضوعي، مدى جودة عمله وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف والثغرات والإكراهات التي قد تواجهه. وقد تشمل هذه الإكراهات ندرة الموارد أو قلة مهارات العاملين أو ضعف الاستقلالية. وأما على مستوى الدولة، فإن الإكراهات يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية العامة غير المتطورة كعدم ملائمة نظم المحاسبة، ومحدودية البيانات المالية، وضعف أو غياب الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي، بالإضافة إلى انعدام الوعي بالمعايير الدولية في ميدان التدقيق والمحاسبة. وحين يقوم الجهاز بتشخيص هذه التحديات، يصبح من السهل عليه أن يقوم بوضع إستراتيجية مناسبة لتطوير قدراته: إستراتيجية تقوم على بناء نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والثغرات والإكراهات التي تعرقل فعالية الجهاز.

وعند القيام بعملية التقييم هذه، يجب أن يكون للجهاز فهم واضح للأسباب التي تدفعه لبناء القدرات وأن يأخذ في الاعتبار التغييرات التي ستترتب على ذلك. ومن خلال هذا الدليل، نسعى لتوضيح تلك التغييرات التي يتطلبها تطوير بناء القدرات.

وعند القيام بعملية التقييم هذه، يجب أن يكون للجهاز فهم واضح للأسباب التي تدفعه لبناء القدرات وأن يأخذ في الاعتبار التغيرات التي ستترتب على ذلك. ومن خلال هذا الدليل، نسعى لتوضيح تلك التغيرات التي يتطلبها تطوير بناء القدرات. ويمكن للجهاز الاسترشاد بعدد من النماذج التي تم وضعها لتقييم القدرات مثل:-

- المجموعة الأولى: هي نماذج خاصة تم وضعها من قبل أجهزة عليا للرقابة، من خلال خبراتهم الشخصية، للمساعدة في بناء قدرات أجهزة أخرى. وتعتبر مثل هذه النماذج ذات قيمة خاصة لتقييم قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

- المجموعة الثانية: وهي الأكثر تعميماً وقد وضعت أساساً من قبل وكالات التنمية وجهات دولية أخرى. يركز البعض منها على القدرات التنظيمية، بينما يركز البعض الآخر على الإدارة المالية العامة. وتعتبر مثل هذه النماذج ذات قيمة خاصة للجهات المانحة التي تسعى لدعم تطوير الإدارة المالية العامة.

ويتناول هذا الفصل المميزات الأساسية للنماذج التي تم تطويرها من قبل الأجهزة العليا للرقابة. كما سيتم إعطاء تفاصيل موجزة حول النماذج الشاملة مع بعض المعلومات الإضافية في الملحق ١، وتقديم بعض النصائح حول كيفية حصول الجهاز على أفضل النتائج من عمليات التقييم الخارجي.

نماذج تقييم القدرات الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة

قامت الأجهزة بوضع نموذجين يمكن استخدامها لتقييم قدرات أي جهاز أعلى للرقابة و كنموذجين يحتدى بهما في عملية تطوير القدرات:

- نموذج قدرات الجهاز والذي تم وضعه من قبل المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة للدول الناطقة باللغة الانجليزية بالتعاون مع مكتب التدقيق الوطني السويدي.

- نموذج نضج الجهاز والذي تم وضعه من قبل مكتب التدقيق الوطني للمملكة المتحدة كجزء من أعمال الشراكة مع الدول الآخذة في النمو والتنمية. وقد عملت محكمة التدقيق الهولندية على تكييف هذا النموذج.

وقد تم استخدام هذه النماذج لتقييم قدرات مجموعة من الأجهزة العليا للرقابة، في الدول المتقدمة والتنمية والآخذة في النمو. ويحدد الشكل (٤) المزايا الأساسية لهذه النماذج ونقاط قوتها والتحديات التي تواجهها.

شكل ٤ : نموذجاً قدرة الجهاز ونضوج الجهاز

نموذج قدرة الجهاز: تم وضع هذا النموذج ليتمكن أجهزة الأفراسي بالدول الناطقة باللغة الانجليزية من القيام بعمليات التقييم الذاتي وتطوير استقلاليتهم وكفاءتهم الفنية وعلاقتهم مع الجهات الخاضعة لرقابتهم بالإضافة إلى المستفيدين الآخرين. ومع وجود هذه المركبات الرئيسية الثلاث، فإن النموذج يشتمل على خمسة مراحل تصاعديّة شاملة للقدرات الواسعة: مرحلة التأسيس ومرحلة التطوير ومرحلة التقنين ومرحلة الإدارة ومرحلة التفعيل. وفي كل مرحلة، هناك معايير تغطي المجالات التالية: الاستقلالية وإطار العمل القانوني والتنظيم والإدارة والاتصالات الخارجية والموارد البشرية ومنهج التدقيق والمعايير والتدريب.

وقد تم وضع النموذج من قبل الأفراسي بالدول الناطقة باللغة الانجليزية بالتعاون مع جهاز الرقابة السويدي. وقد تم استخدامه لتقييم القدرات وكنموذج للتطوير. ويجري الآن وضع تفاصيل ومعايير المرحلتين الرابعة والخامسة. وخلال اجتماعها السنوي ٢٠٠٦ حدد المجلس المديرى للأفراسي للأجهزة بالدول الناطقة باللغة الانجليزية كهدف أساسي أن تحقق ٧٠٪ من أجهزتها إنجازات المرحلة الثالثة في نهاية عام ٢٠٠٩.

نموذج نضوج الجهاز: تم وضعه في عام ٢٠٠٢ من طرف مكتب التدقيق الوطني للمملكة المتحدة وذلك لمساعدته على العمل مع الأجهزة الشركاء. ويعتبر النموذج أداة تقييم لمقارنة وضع جهاز رقابي معين مع أفضل الممارسات الدولية. ويمكن للجهاز استخدام إطار العمل هذا ليصنف نفسه على مقياس الأربع نقاط مقابل جهاز نموذج كامل التطور. وتعتمد معايير التقييم على معايير الأنتوساي وأفضل الممارسات الحالية بالإضافة إلى المؤسسة الأوروبية لنموذج امتياز إدارة الجودة (EFQM).

شكل ٤ : نموذجاً قدرة الجهاز ونضوج الجهاز (تابع)

ويغطي النموذج خمسة عشر عاملاً من عوامل الامتياز هي : " الاستقلالية وحق الدخول والمتابعة، والمساءلة والتصرفات المناسبة والحوكمة والقيادة والإستراتيجية/الرؤية والجمهور والمعرفة والتكنولوجيا والموارد والعمليات وإنجازات الموظفين ونتائج العملاء ومخرجات الأداء الرئيسية ". ويتطرق النموذج للخواص المختلفة لكل عامل من العوامل المذكورة والتي يمكن توقعها في المراحل الأربعة المختلفة للنضوج: الأساس والبناء والأداء والامتياز.

ويتم تقييم الجهاز الرقابي على أساس نموذج مبني على المناقشات مع كبار الموظفين واستبيان يتم جمع بياناته من موظفي الجهاز وأوراش العمل أو المقابلات الشخصية مع أهم الفرقاء الخارجيين. ويمكن أن تستغرق مثل هذه الإجراءات حوالي شهرين لاستكمالها. ويتم إعداد تقرير حول نتائج هذه الاستشارة بالإضافة إلى متابعات الجهاز، ويتم إطلاع الإدارة العليا على هذا التقرير في ورشة عمل للتعرف على التحديات الرئيسية ووضع خطط الإجراءات المعتمدة لبناء نقاط القوى والحد من نقاط الضعف. وقد قام الجهاز الأعلى للرقابة الهولندي بوضع قائمة مبنية على هذا النموذج من مراجعة النظراء للأجهزة الأخرى.

التحديات

نقاط القوى

- تقييمات تدمج الجهاز - وهوما يشجع على التبنى - ومتأصلة في البيئة الخاصة بالجهاز، ويمكنها المساعدة على كسر حواجز الاتصال وبالتالي تعزيز الطول الإبداعية.
- تراعي النماذج الجوانب الأساسية الخاصة بالجهاز والتي يمكن استخدامها مع جميع أنواع ونماذج الأجهزة العليا للرقابة.
- تتضمن عمليات التقييم مراعاة القضايا الحيوية لكل جهاز عصري ومتجاوب. وكمثال لهذه القضايا: أهمية الاستقلالية وحسن القيادة والإدارة والحاجة للتفاعل مع البيئة التي يعمل فيها الجهاز والتركيز على النتائج وليس فقط المدخلات.
- تسمح هذه النماذج بوجود معيار يمكن الرجوع إليه . كما توفر أساسيات عامة لمناقشات محلية وإقليمية حول بناء القدرات .
- بداية، يمكن لموظفي الجهاز إعطاء الإجابات التي يؤمنون بأن الآخرين يودون سماعها أو أن يكون لديهم القليل لمقارنته مع مؤسستهم.
- قد يشعر الجهاز في بعض الأحيان بأنه غارق في التحديات التي تواجهه.
- قد يكون للفرقاء الخارجيين معرفة محدودة عن عمل الجهاز وجودته.
- إن هذه النماذج بحاجة إلى أن يتم اختبارها سواء كأدوات للتقييم أو تطوير القدرة.

ولتحقيق الاستفادة القصوى من تقييم القدرات باستخدام هذه النماذج، يجب على الجهاز القيام بالتالي :

- إعداد المشاركين للمباشرة بالعمليات عند بدايتها وضمان دعم الإدارة العليا لذلك.
- تشجيع الموظفين على إبداء آراءهم بحرية ودون قيود مع ضرورة مراعاة أن تبقى هوية المشاركين في الاستبيانات مجهولة.
- إخبار وتهيئ الفرقاء بصورة مناسبة ومختصرة عن الموضوع.
- الأخذ بالاعتبار بصورة مستمرة المنظور المؤسسي والتفاعل فيما بين مراحل القدرات وعوامل الامتياز.

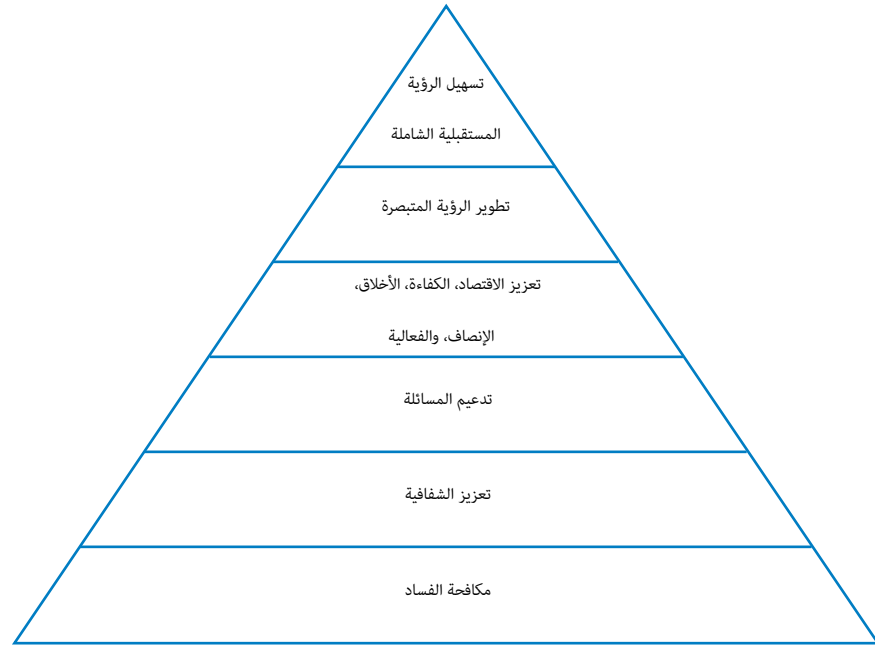
وقام مكتب المحاسبة الحكومية الأمريكي (GAO) بوضع نموذج نضوج الجهة للخضوع للمساءلة وذلك لمساعدة الأجهزة على زيادة فعاليتها فيما يتعلق بالإشراف المالي ومراقبة فعالية البرامج الحكومية بالإضافة إلى النظرة المستقبلية للقضايا التي تنشأ. ويحدد الشكل (٥) سمات لهذا النموذج.

الشكل ٥ نموذج نضوج الجهة للخضوع للمساءلة .

تم وضعه في عام ٢٠٠٦ من طرف مكتب المحاسبة الحكومية الأمريكي (GAO) ويهدف هذا النموذج إلى مساعدة الأجهزة على تقوية قدراتها في الحوكمة والشفافية ومساعدتها على تعزيز أدوارها في منع وكشف الفساد إلى جانب حماية وتقوية المساءلة. ويأخذ هذا النموذج ثلاثة عناصر أساسية تعتبر ضرورية لتطوير فعالية ومصداقية الجهاز:

١. الحوافز: ويتطلب هذا درجة كافية من استقلالية الجهاز والموارد الخاصة به.
٢. الشفافية: ويتضمن هذا الالتزام بإحاطة المسؤولين المنتخبين والمواطنين علماً بما يقوم به الجهاز وكيفية أدائه لعمله، بما في ذلك البروتوكولات الخاصة بالتعامل مع العملاء والوكالات ونشر التقارير غير المصنفة للعموم.
٣. المساءلة: ويتطلب هذا من الجهاز الحصول على الصلاحية الكافية للحصول على المعلومات وأن يخضع نفسه لعمليات تدقيق مالية مستقلة ومراجعة النظراء الخارجيين.

إن أحد أهداف هذا المنهج هو دفع الجهاز تدريجياً على مستوى استقلاليته وتفويضاته (القيام بعمليات رقابة الأداء بالإضافة إلى التدقيق المالي) وتأثيراته (لتشمل الرؤية الحالية والرؤية المستقبلية - التي تحدد كيفية تطوير الجهات الخاضعة للتدقيق - إلى جانب الإشراف المالي ٢



المصدر: GAO GAO-07-251CG

نماذج التقييم الشاملة

هناك عدد من النماذج الشاملة لعمليات التقييم الذاتي للقدرات المؤسسية والتي يمكن تمنح قيمة مضافة للجهاز. وقد تم وضع بعض هذه النماذج من طرف مدارس للعلوم الاقتصادية وتم استخدامها في القطاعين التجاري وغير التجاري، ولعل أشهرها تحليلات SWOT؛ بينما تم وضع البعض الآخر من قبل وكالات التنمية الدولية، وبالأخص مؤسسات إدارة المالية العامة (PFM). بالإضافة إلى ذلك، وضعت وكالات التنمية الدولية نماذج تركز على تقييم أنظمة الإدارة المالية العامة في الدولة وذلك قبل منح قروض التنمية والمساعدات، من أجل تحديد ما إذا كان باستطاعة المتبرعين الاعتماد على تدقيقات الجهاز الأعلى للرقابة بشأن أموال التنمية المقدمة من المانحين.

شكل(٦): فيما يلي السمات الأساسية لهذه النماذج وقد تم إعطاء تفاصيل إضافية في الملحق (٢).

شكل ٦ نماذج شاملة للقدرات المؤسسية وتقييم الإدارة المالية العامة

العنوان	الجهة المقدمة	السمات
خاص بالقدرات المؤسسية:		
إطار عمل التقييم العام (CAF)	المعهد الأوروبي للإدارة العامة	التقييم الذاتي للمؤسسة مع التركيز على خمسة مفعلات وأربعة نتائج . يمكن أن يتم مقارنة نتائج التقييم مع نتائج منظمات أخرى.
المجالات الرئيسية وعوامل الامتياز لتقييم فعالية الجهاز الرقابي	إدارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية	استخدام قائمة الفحص مثلما نص عليها نموذج نضوج الجهاز، وذلك لتقييم عوامل التفوق في ثمانية مجالات أساسية.
أداة التقييم المؤسسي التشاركية (POET)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	يتم جمع الموظفين بمختلف أنواع أعمالهم وتدرجهم الوظيفي لتقييم القدرات المؤسسية في سبعة مجالات حساسة.
تحليلات SWOT	البرت همفري (Albert Humphrey) من معهد ستانفورد للأبحاث	يتضمن تقييم ذاتي لنقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وذلك لمساعدتها على التعرف على احتياجاتها للوفاء بها والوصول إلى مكانتها المطلوبة.
خاص بالإدارة المالية العامة (MFP):		
تقييم المساءلة المالية للدولة	البنك الدولي	قائمة فحص عالية المستوى مستخدمة في تقييمات خارجية للنظم المالية للدولة ككل.
دراسات تشخيصية حول المحاسبة والتدقيق	بنك التنمية الآسيوي	تقدم معيار للرجوع والمقارنة لقياس مستوى التقدم في تطوير الإدارة المالية وترتيبات الحوكمة.
إطار عمل خاص بالتحويل النقدي للشركاء المنفذين	مجموعة الأمم المتحدة الإنمائي	تقييم كلي لنظام الإدارة المالية العامة في الدولة وتقييم جزئي للقدرات الإدارية المالية للشركاء المنفذين
إطار العمل لقياس أداء الإدارة المالية العامة	المصرفيات العامة وبرنامج المساءلة المالية	يتضمن تقرير أداء الإدارة المالية العامة ومجموعة مؤشرات ذات مستويات عالية مشتقة من قانون الشفافية لصندوق النقد الدولي ومعايير دولية أخرى.
محاسبة القطاع العام والتدقيق - إطار عمل للمقارنة مع المعايير الدولية	البنك الدولي	أداة تشخيصية تساعد الدول في قياس مدى توافق معايير التدقيق والمحاسبة في القطاع العام مع المعايير الدولية.
نزاهة القطاع العام - إطار عمل للتقييم	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	تتضمن قائمة فحص وخيارات للحلول الممكنة.

الاستفادة القصوى من التقييم الخارجي

قد يختار الجهاز أن يقوم بتنفيذ التقييم الذاتي بنفسه أو قد يلجأ لشركاء خارجيين لمساعدته على ذلك. إن التقييم الذاتي يعد خياراً مناسباً للأجهزة المتقدمة ذات الخبرة والموارد التي تؤهلها للقيام بمراجعة القدرات. ومع هذا، فإن هذه الأجهزة المتقدمة يمكنها الاستفادة من إشراك جهات خارجية في المراجعة مثل جهاز رقابي نظير أو من خلال مدخلات الاستشارات مما يعطي منظوراً جديداً لعمليات التقييم.

وبسبب قلة خبرة الجهاز في الدول النامية أو الأخذ في النمو ونقص الموارد المطلوبة للقيام بعمليات تقييم ذاتية ناجحة، فإن الاستعانة بجهاز شريك آخر أو نظير دولي ذو خبرة قد تكون مفيدة لإجراء هذا التقييم.

تهدف مراجعة النظير إلى القيام بتقييم لممارسات عمل الجهاز بالمقارنة مع أفضل الممارسات الدولية من خلال فريق خارجي من النظراء. وقد تم تنفيذ عمليات مراجعة النظير في معظم دول الاتحاد الأوروبي كجزء من عمليات تعميمه، وذلك بمساعدة من برنامج دعم التطوير في الحوكمة والإدارة^٢ (SIGMA)، ولكي يكون ذلك ناجحاً فإنه "من الضروري أن تكون عمليات التقييم الذاتي وأعمال مراجعة النظير شاملة، وأن يتم تنفيذها بصدق ووضوح وعلى المستفيدين - بلا شك - أن يواجهوا بعض الحقائق الشاقة والحازمة إذا كانت هذه الممارسات ذات أهمية، ولكن - في نفس الوقت - لا يجب إعطاء مثل هذه الأمور حجماً أكبر مما تستحقه. كما وأنه من غير المجدي الدفاع عن ممارسات سابقة إذا لم تعد مناسبة لعالم التدقيق الحديث. وفي حالة استطاعة قبول المستفيد لذلك، فإن التغييرات قد تكون أكثر صعوبة مما كانت عليه في الأساس. وفي الوقت ذاته، تحتاج مثل هذه الممارسات إلى أن يتم تنفيذها بكل حرص ودقة ويجب تقديم النتائج بطريقة تتفاعل مع البيئة التي يعمل بها المستفيد والتي تتسم غالباً بالصعوبة"^٣.

الاعتبارات الأساسية عند تقييم القدرات.

من المهم مراعاة التالي:

- بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة:
 - أن تستوعب الإدارة العليا (وأي تدرج منها) كيفية القيام بعملية التقييم، وأن تكون ملتزمة وداعمة ومشتركة في هذه العملية.
 - أن يرتبط الموظفون، بجميع مستوياتهم، بالعملية وأن يتمتعوا بحرية التعبير عن آرائهم بدون قيود، وأن تكون الإدارة العليا مهيأة لتقبل النقد الموجه إليها من قبل الموظفين.
- بالنسبة لفريق التقييم:
 - أن يحصل على موافقة الإدارة العليا للجهاز، مع الاعتراف المتبادل بالشروط العامة.
 - أن يمتلك المهارات المطلوبة (مثل مهارات المقابلة الشخصية، واللغة والتحليل)، مع الخبرة والموضوعية.
 - أن يكون لديه فهم شامل لثقافة عمل الجهاز وقيوده المؤسسية والعملية والإطار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي تشتغل بداخله.
 - أن تطبق معايير تقييم مناسبة.
 - أن يهدف فريق التقييم إلى البناء ولديه إمكانية تقديم النتائج للجهاز الرقابي على نحو دقيق.

^٢ هي منظمة مشتركة للتعاون والتطوير الاقتصادي (OECD)، ومبادرة الاتحاد الأوروبي التي تم تأسيسها في ١٩٩٢ لدعم إصلاح الإدارة العامة في خمسة عشر دولة في المرحلة الانتقالية وعشرة دول مرشحة وخمسة في دول البلقان الغربية، وهي ممولة من قبل المفوضية الأوروبية أساساً.

^٣ مجموعة أجهزة المرشحين والمرشحين المحتمل ترشيحهم، ECA ومجموعة SIGMA للخبراء التوأم، (جعل توأمة الأجهزة العليا للرقابة ناجحاً: دليل النشاطات الجيدة)

الفصل الثالث

وضع إستراتيجية بناء القدرات

بعد قيام الجهاز بتقييم قدراته والتعرف على المعوقات والتغرات و نقاط الضعف التي تواجهه، فإنه بذلك يستطيع وضع وتطبيق إستراتيجية تنبني على نقاط القوة وتعزز قدراته المطلوبة.

وفي هذا الفصل نورد بعض المواضيع التي يجب على الجهاز أن يأخذها في الاعتبار.

وضع الإستراتيجية.

نص إعلان ليما من خلال الأنكوساي لعام ١٩٧٧ على أن " الهيئات العليا للرقابة المالية يمكنها أن تقوم باختصاصاتها بصورة موضوعية وفعالة، إذا كانت مستقلة عن الجهة الخاضعة لرقابتها وكانت تتمتع بالحماية ضد النفوذ الخارج عنها. "

ويحدد الإعلان عددا من السمات الرئيسية للاستقلالية : استقلالية الجهاز عن السلطة التنفيذية و الجهات الخاضعة لرقابتها وحصانة أعضاء الجهاز من الفصل أو الاستبعاد التعسفي وتوفير الوسائل المالية للجهاز لتمكينه من القيام بمهامه. ويتوقع البيان أن ترد هذه الاستقلالية في الدستور أو في التشريعات الخاصة بذلك.

لا يوجد مخطط موحد لبناء قدرات الأجهزة، ويجب على كل إستراتيجية أن تكون عملية ومصممة خصيصاً للتوافق مع الظروف العامة (الثقافة والمصادر والإكراهات) المتعلقة بالجهاز الرقابي. إلا أنه عند وضع هذه الإستراتيجية، فإنه من المفيد للجهاز مراعاة المواضيع الرئيسية التالية:

الأمر الواجب أخذها بالاعتبار عند وضع الإستراتيجية:

الاستقلالية

● ما هو إطار العمل الدستوري و القانوني الذي يعمل في نطاقه الجهاز و هل يتوافق هذا الإطار مع إعلان ليما و دليل الأنتوساي؟ تعتبر كفاية القوانين التي تحكم الجهاز ضرورية لضمان توفير القوة و الصلاحيات للقيام بعمله المتوقع و المفوض إليه. و إطار العمل القانوني القوي للجهاز هو ذلك الإطار الذي:

- يضمن استقلاليته ومساءلته .
- يحدد وبوضوح دوره وتفويضه ومنهجيته .
- يمنح صلاحية الوصول للمعلومة بشكل كلي .
- يحدد متطلبات تقديم التقارير .
- يحدد المسؤوليات تجاه الموظفين.
- يوزع مهام التعاون مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة.

إن التدقيق الخارجي العتيد هو الذي له استقلالية ظاهرة و حقيقية عن الجهات الخاضعة لرقابته، وكذلك عن السلطة التنفيذية.

و خلال تقييم درجة استقلاليته ، يجب على الجهاز مراعاة ما يلي :

- هل يقوم الجهاز بوظائفه التنفيذية؟
- هل هناك شفافية في تعيين رئيسه؟
- هل رئيس الجهاز و /أو أعضاءه يتمتعون بحماية ضد الفصل التعسفي؟
- هل يستطيع الجهاز اختيار موضوعات التدقيق؟
- هل يستطيع إعداد التقارير للعموم بدون قيود؟
- هل يستطيع تعيين و مكافأة و ترقية أو طرد موظفيه ؟
- هل موظفو التدقيق بالجهاز تابعين للجهة الخاضعة للتدقيق ؟
- هل يتم تزويد الجهاز بالوسائل المالية المطلوبة لإنجاز مهماته؟
- ما هي بيئة العمل و هل هناك عمليات إصلاح جارية على مستوى الدولة ؟ .

محتوى برنامج التغيير واستيعابه

- هل الجهاز واضح بخصوص العناصر الأساسية لبرنامج التغيير و كيف يمكن تفعيل مثل هذه العناصر؟ ترتبط العوامل الأساسية غالباً ببعض أو بجميع النقاط المذكورة في الجزء الثاني من هذا الدليل.
- هل الجهاز واضح حول كيفية ارتباط البرنامج بأية إصلاحات أكثر شمولاً في مجال الإدارة المالية العامة للدولة ؟.
- هل الجهاز واضح فيما يتعلق بأولويات برنامج التغيير؟
- هل الجهاز واضح فيما يتعلق بمتطلبات برنامج التغيير و مدى حجم التغييرات التي يمكن تحقيقها خلال الجدول الزمني و الميزانية المحددة؟ يجب على الجهاز الانتباه بأن لا يبالغ في تقدير عدد النشاطات التي يجب القيام بها.

الإطار الزمني

- ما هو الإطار الزمني الواقعي للتغيير؟ يعتبر مستوى الاستثمار المطلوب لتطوير الجهاز من المستوى الأساسي إلى المرحلة الفعالة في الأداء (من خلال تطبيق نموذج نضوج الجهاز) أمراً جوهرياً قد يستغرق ١٠ سنوات أو أكثر لكي يصبح التغيير فعالاً.

الاحتياجات من الموارد و مدى توافرها .

- ما هي الموارد (المالية و البشرية و القيادية) المطلوبة لبرنامج التغيير هذا؟
- ما هي الموارد (المالية و البشرية و القيادية) المتوفرة في الجهاز؟
- ما هي الموارد/المساعدات الخارجية المتوفرة؟
- كيف يمكن ملأ الثغرات بين الموارد المطلوبة و الموارد المتوفرة؟ .

إدارة برنامج التغيير

- ما هو التأثير المحتمل للبرنامج للوصول بالجهاز إلى التحول الأساسي؟
- ما مدى الدعم / المعارضة داخل و خارج الجهاز لهذه التغييرات؟

- هل الهيكل التنظيمي للجهاز و/أو ثقافته تحتاج للتغيير لدعم البرنامج؟
- هل لدى الجهاز نظم إدارة المشاريع و لديه المهارات لإدارة برنامج تغيير معقد؟
- هل تم اتخاذ أي إجراءات لتنسيق العمل والتي يتم من خلالها انجاز مشروع بناء القدرات داخل الجهاز باستخدام فرق عمل مختلفة؟ .

التغيير المستدام .

- كيف يمكن للإستراتيجية أن تساعد على نمو القدرات من الداخل و ذلك لتحقيق التنمية المستدامة؟
- هل يمكن للإستراتيجية أن تؤدي لتنمية متوازنة لقدرات الجهاز؟ يعني هل تم توضيح ذلك من خلال الفهم الشامل لطبيعة الارتباط بين العناصر المختلفة للقدرات و وضع الخطط لكل عنصر على حدة؟

شركاء لدعم تنفيذ عمليات بناء القدرات.

لتحقيق تحسينات مستدامة و إيجابية من المهم أن يكون الإصلاح منبثقا من داخل الجهاز. و قد تحتاج الكثير من الأجهزة البحث عن دعم خارجي لعملها ، و ذلك لتحقيق أقصى درجات الاستفادة من خبرات الآخرين عملاً بشعار الأنتوساي بأن الخبرات المتبادلة تفيد الجميع. و قد قامت الأنتوساي بعمل الكثير لتشجيع و دعم التعاون و نقل المعرفة بين الأجهزة من خلال اجتماعاتها و فرق العمل و الندوات و المطبوعات و التدقيق المشترك و البرامج التدريبية.

و هناك شريحة من الشركاء الذين يمكن التعاون معهم لدعم تنمية قدرات الأجهزة الرقابية:

- الأنتوساي: و التي تمنح الأجهزة حق الدخول إلى شبكة من أجهزة التدقيق التي يمكن أن تقدم الدعم و الاستشارات لدعم تنمية القدرات.
- منظمات الأنتوساي الإقليمية:
 - منظمة الأجهزة العليا للرقابة لدول البحر الكاريبي و دول أمريكا اللاتينية (أولاسيف) .
 - المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة (الأفروسي) .
 - المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة (الأرابوساي) .
 - المنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة (الأسوساي).
 - منظمة دول جنوب المحيط الأطلسي للأجهزة العليا للرقابة (سياساي) .
 - منظمة دول البحر الكاريبي للأجهزة العليا للرقابة (الكاروساي).
 - المنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة (اليوروساي) .
- مبادرة الأنتوساي للتنمية (IDI) و التي أسست شبكات للتدريب في جميع جهات العالم، مع مجموعات جهوية محترفة من المدربين؛ وتسعى لتطوير وتوفير الاحتياجات الأساسية عن طريق تقديم برامج تعاون وتنمية مستدامة للأجهزة في الدول النامية وذلك كجزء من رؤيتها لتصبح رائدا دوليا في تقوية قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

● التعاون المشترك بين جهازين: هناك العديد من الأجهزة التي ترتبط بأعمال تعاون فنية طويلة المدى مع الأجهزة الشركاء و ذلك لتحقيق الفائدة المشتركة.

● الجهات المهنية و مستشاري القطاع الخاص ذوي الخبرة في مجال بناء القدرات و إدارة التغيير.

وعندما يحدد الجهاز الحاجة للتعاون مع شريك في وضع أو تنفيذ عملية بناء القدرات ، فإن عليه أن يختار الشريك الأنسب و الآلية الملائمة لبناء القدرات. وفي حال الحاجة إلى تمويل خارجي لدعم تقديم برنامج التغيير، فإنه من المهم أن يضع الجهاز نصب عينيه حالة ناجحة.

الأسئلة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند طلب الدعم الخارجي .

اختيار الشريك .

- ما هي التجارب السابقة و خبرة المؤسسة الشريكة في مجال بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة ؟
- ما هو حجم و سعة الخبرة التي يمتلكها الشريك؟
- في حال عدم توفر الأشخاص الأساسيين، هل يكون للشريك الحق بوضع موظفين بديلين بنفس المهارات و الخبرات؟
- هل يفهم الشريك البيئة الخاصة للجهاز المستفيد و هل سيكون مرنا في منهجه؟
- هل سيكون الشريك قادرا و لديه النية لتقديم الدعم و الاستشارات الطويلة المدى بعد إكمال المشروع الرسمي؟

صياغة حالة فعالة للتمويل الخارجي .

- هل الاقتراحات واضحة، مع النتائج التي يمكن قياسها؟
- هل الميزانية واقعية و شفافة؟.
- هل العروض مرتبطة بصورة جيدة بأدلة و ممارسات التمويل للجهاز الممول؟.
- هل قدم الجهاز دليلاً يظهر أنه سيتم مراقبة استخدام الأموال بعناية و سيتم التدقيق بشكل مستقل؟

تحديد قبول أموال المانحين من عدمه.

- هل المانح مستعد للالتزام طويل الأمد مع الجهاز؟
- هل سيشرك المانح الجهاز في تحديد الشروط العامة و اختيار الشركاء المناسبين؟ .
- هل يضمن المانح أن المبالغ المتبرع بها تكمل مبالغ المانحين الآخرين و ذلك انسجاما مع إعلان باريس حول فعالية

المساعدات^٥ ؟

- هل سيكون المتبرع مرنا أثناء عملية سير المشروع ؟
- هل سيقوم المانح بتمويل الجهاز بشكل مباشر، و بذلك يحقق استقلالية الجهاز؟

الفصل الرابع

تدبير ومساندة التغيير

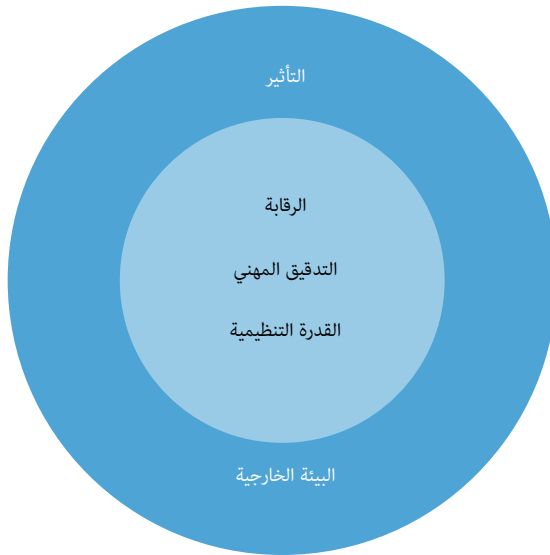
في هذا الفصل نستعرض بعض القضايا الأساسية الموجب أخذها بعين الاعتبار من قبل الجهاز عند تنفيذ برنامج بناء قدراته.

الرقابة و التأثير و مواكبة التغيير .

يجب على الجهاز أن يكون واقعياً في تحديد ما يستطيع تحقيقه و ما الذي يسعى لتحقيقه. و يجب أن تكون هذه الواقعية مبنية على فهم أي من عناصر التغيير يستطيع الجهاز التحكم فيها و أي من هذه العناصر يسعى الجهاز لجعلها مؤثرة أو يتفاعل معها كما هو مبين في شكل (٧).

و تنوع مجالات الرقابة و التأثير من جهاز إلى آخر وفقاً لظرفها الوطني. و في بعض الحالات، كحالة بناء القدرات المهنية مثلا، فإن الجهاز غالباً ما تعترضه إكراهات الميزانية إلا أنه قد يلجأ، للتغلب عليها، إلى جذب تمويلات خارجية.

الشكل : (٧) نطاق تأثير الأجهزة والرقابة.



العمل مع شركاء لتقوية الاستقلالية .

تعتبر استقلالية الجهاز أمراً ضرورياً لفعالية وموضوعية عمل الجهاز. فقد تعجز بعض الأجهزة عن تحقيق الاستقلالية المطلوبة والتي نص عليها إعلان ليم، وعدم الاستقلالية هذا قد يشكل عائقاً يواجه بناء القدرات، ولتغلب على مثل هذه العائق يحتاج الجهاز لوضع وتطبيق إستراتيجية واقعية للعمل مع الهيئة التشريعية ووزارة المالية والمؤسسات الاجتماعية المدنية والتنفيذية، بما في ذلك وسائل الإعلام لإقناعهم بالميزات التي قد تحقق من جهاز فعال وممول بصورة جيدة ولديه استقلالية.

وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى الارتباط بالبيئة التي تعمل بداخلها والاستمرار في العمليات الإصلاحية (في حال توافرها) الخاصة بتدبير المال العام والإدارة العامة، وفي الوقت ذاته، يمكن للجهاز أن يقوم بإسهامات هامة للترويج للإصلاح في هذه المجالات.

تخطيط و متابعة و تنسيق التغييرات .

يعتبر بناء القدرات عملية معقدة للتغيير التنظيمي، والتي قد تستغرق بعض السنوات وتحتاج إلى تخطيط دقيق و تنسيق وإدارة نشطة مع استعداد للتكيف على ضوء ما تمليه التجربة.

الجوانب الواجب أخذها بعين الاعتبار خلال التخطيط للتغيير

- هل يتضمن المشروع و الخطة ما يلي :
- جدول زمني لمراحل التنفيذ مع وجود مراحل المراجعة الرسمية .
- أهداف واضحة يمكن قياسها، وواقعية يمكن تحقيقها، وكذا وجود معايير قياسية لهذه يمكن من خلالها تقييم الإنجازات.
- وضع تسلسل واقعي للتغييرات، و الذي يتم عبر فهم شامل لتأثير التغييرات في العناصر المختلفة للجهاز.
- التكلفة الدقيقة و الفعلية و الشاملة لكل عنصر.
- الأخذ بالاعتبار الحد الأقصى للعمل في الجهاز.
- بعض المرونة لإضافة عمليات و احتياجات أخرى قد تظهر في الطريق.
- الأخذ بالاعتبار التوجهات في الجهاز وعوامل أخرى قد تعوق أو تدعم إنجاز الأهداف.
- توزيع المسؤوليات حول القيام بالأنشطة.
- تحديد و تقييم المخاطر، و إدخال المخاطر كل على حدة في سجل المخاطر والمسئولية لتدبيرها.

التوجيه والقيادة والانخراط

بينت التجربة بأن نجاح برنامج لبناء القدرات رهين بالدعم الشامل والالتزام من قبل الإدارة العليا للجهاز. و يجب أن يكون الغرض من البرنامج وأهدافه وعناصره الأساسية مبلغا ومفهوما على صعيد جميع مستويات الإدارة وطاقم العمل في الجهاز و أصحاب المصلحة الأساسيين.

الجوانب الواجب أخذها بالاعتبار بخصوص التوجيه والقيادة والانخراط

- هل لدى الجهاز:
 - نظرة واضحة و دقيقة حول ما يهدف إلى تحقيقه؟
 - قيادة صناع قرار ذو وضوح و مسؤولية و فريق إدارة للبرنامج ملتزم بالتغيير؟ .
 - تكريس موارد بشرية مناسبة وكافية لفريق تنفيذ البرنامج وتزويدها بالمعلومات أو التدريب المناسب.
 - ربط الأهداف بصورة واضحة و صريحة مع التأثيرات المتوقعة و تقدم البرنامج و ذلك لتعزيز مشاركة العاملين؟ .
 - تحديد أصحاب المصلحة المعنيين بالبرنامج (على سبيل المثال، عملاء التدقيق وأعضاء الهيئة التشريعية) وتبليغهم بأهداف البرنامج ومراحل تقدم إنجازها للحصول على تفهمهم ومشاركتهم المستقبلية.

قيادة وإدارة التنفيذ.

من الضروري تعيين إدارة لتواكب و تتبّع - عن قرب - عملية تنفيذ برنامج بناء القدرات حيث يؤدي ذلك إلى الضبط الفعال للبرنامج في مساره الصحيح عند ظهور مواضيع غير متوقعة.

مواضيع يجب أخذها بعين الاعتبار عند مراقبة التنفيذ

- هل يتم إبلاغ الإدارة العليا بتطورات البرنامج ؟ و هل تشارك بصورة فعالة في المراحل الأساسية؟
- هل هناك ترتيبات خاصة لإعداد تقارير دورية لفريق إدارة البرنامج حول تطور المخرجات والأهداف والأساسيات مع ذكر الإجراءات الإصلاحية التي يتم اتخاذها والتعديلات بخصوصها عند الضرورة ؟
- هل يتم إعلام الموظفين و أصحاب المصلحة الرئيسيين حول تطور البرنامج؟ .
- هل يتم تتبع الميزانية بشكل منتظم؟ وبالنسبة للمشاريع الكبيرة هل هناك التدقيق المرحلي أو التقييم ؟
- هل تم تنفيذ المراجعات الرسمية بمستويات عالية وفقاً للمعايير مع الإستراتيجية والبرنامج بشكل متعاقب بحيث يتم تصحيحها عند الضرورة؟
- هل يتم القيام بمراجعات على مستوى الإدارة العليا في المراحل الرئيسية؟ وهل إستراتيجية البرنامج يتم تعديلها حسب الحاجة؟
- هل يتم مراجعة مخاطر البرنامج في فترات منتظمة و كذا سجل المخاطر إذا دعت الحاجة؟
- هل يتم إعداد تقارير المراجعات و تقييم البرنامج بصورة مستمرة؟.

أين يكمن دور الشراكة ؟

قد يرتبط برنامج بناء القدرات في الأجهزة وخاصة في الدول النامية و الآخذة في النمو بالعمل مع جهاز رقابي شريك و/أو منظمات خارجية أخرى، للاستفادة من تجربتهم و خبراتهم، وقد تأخذ هذه العملية عدة أشكال :

- برامج تمويلية على مستوى تبرع لمتبرعين ذوى حجم عالي، على سبيل المثال "التوأمة" حيث يقدم الجهاز الداعم موظفين يشتغلون بصفة مستمرة في الجهاز المتلقي ، كما يوفر قديرا جيدا من الخبراء على المدى القصير.
- شبكات العمل الفنية المدارة من قبل تقييم النظراء، وأوراش العمل لتقاسم الخبرات و فرق الخبراء حول مواضيع معينة.
- المشاركة في تداريب ميدانية و تبادل البرامج.
- شراء برامج تدريب ودعم معينة من مستشارين محليين في القطاع الخاص بغرض، على سبيل المثال، إنجاز نظام تقنية المعلومات الجديد، إلخ...
- ترتيبات ثنائية خاصة بين الأجهزة.

وقد تم تجميع مجموعة متنامية من الأدلة حول كيفية جعل الشراكة ناجحة، الملحق (٣) الذي يوضح قوائم فحص حول الممارسات السليمة، والتي تم تحديدها من خلال الأجهزة المشاركة في مشروعات تعاون وتوأمة مع الدول المرشحة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي

التعلم من التجارب السابقة وتقييم النتائج.

يجب أن تكون عمليات بناء القدرات متكررة ويتم تدعيمها بالخبرات، إذ أنه من المهم في المراحل الأساسية أن يقوم الجهاز بمراجعة كيفية تنفيذ إستراتيجيته وأن يستفيد من تجاربه ويقوم بالتعديلات عند اللزوم على خطته. ومع هذا لا يجب على الجهاز الاعتماد فقط على المراجعات الرسمية حيث يجب أيضا أن يكون فعالاً وعلى استعداد للتجاوب و معالجة المشاكل و الاستفادة من الفرص التي تتاح.

وبعد تنفيذ برنامج بناء القدرات، يجب على الجهاز أن يقيم أهدافه/ نتائجه، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مراجعة المشروع في الفترة الممتدة بعد نهايته، التي تكون مناسبة لمشاهدة النتائج المتوقعة. كما سيكون من الأنسب القيام بعمليات تقييم إضافية بعد ذلك لمتابعة التطورات على مستوى فعالية الإنجازات.

الجوانب الواجب مراعاتها عند تقييم النتائج

- هل هناك آليات مطبقة لرصد تجربة البرنامج وتزويد الإدارة العليا بالاقتراحات والأفكار حول الدروس المستفادة ؟
- بالإضافة إلى المراجعات الرسمية، هل يتم جمع المقترحات على كافة مستويات الموظفين و تقييمها؟
- هل تحدد خطة بناء القدرات التأثيرات المتوقعة من البرنامج التي يمكن قياسها وذلك للمساعدة في تقييم ما بعد المشروع ؟ قد تتضمن أمثلة التأثيرات ما يلي : التغيير في سلوكيات الموظفين، القياس عن طريق استبيان، معدل تكلفة منخفض للمخرجات المعينة و جودة عمل متطورة مثبتة من قبل مراجعات ضمان الجودة.

التطورات المستدامة

لن يكون برنامج بناء القدرات فعالاً ما لم يتم تطويره و تفعيله في أساليب عمل الأجهزة و مخرجاتها بصورة دائمة. لذا يجب أن يكون هدف كل جهاز استدامة البناء خلال عملية التنمية. و للمساعدة على تحقيق ذلك، يجب أن يكون هدف كل جهاز أن ينشر ويروج ثقافة تقدر التنمية داخل جهازه وبين موظفيه مثلاً : في المهارات الشخصية و المهنية، في عمليات تطوير الجهاز، و علاقاته مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

الجوانب الواجب أخذها بعين الاعتبار فيما يخص تحقيق التطورات المستدامة

- هل إستراتيجية بناء القدرات توضح كيف يمكن للجهاز تحقيق التنمية المستدامة ؟ وكيف يمكن له المحافظة و تدريب طاقم العمل ؟ و ما هو التمويل المتوفر لتغطية المستوى الجديد من القدرات.
- هل يتم تشجيع أعضاء طاقم الموظفين لاقتراح التطورات ؟ وهل يتم الاعتراف بعمل المشتركين (المساهمين) في عمليات التنمية؟ وفيما لو كان مناسباً هل تتم مكافأتهم؟
- حين ترتبط عملية بناء القدرات بالعمل مع الشركاء ، هل الجهاز المستفيد يمتلك المشروع؟



الجزء الثاني

الجوانب الرئيسية لبناء القدرات

الفصل الخامس

تعزيز القدرات المهنية

تختلف مسؤوليات التدقيق في الجهاز الرقابي تبعاً للنموذج التنظيمي (الشكل ٨) والتفويض المحدد. فجميع الأجهزة الرقابية تقوم بعملية التدقيق المالي، و/ أو الرقابة القضائية على عمليات إنفاق الإدارات والوكالات الحكومية.

ومن الأجهزة الرقابية من يقوم بعمليات تدقيق الأداء (Value for money) وهو تدقيق للاقتصاد والكفاءة والفعالية في الإنفاق الحكومي، أو تقوم الأجهزة بتنفيذ هذا النوع من التدقيق كجزء من المراجعة المالية. هناك أنواع أخرى من عمليات التدقيق التي تنفذ كتدقيق تكنولوجيا المعلومات، والتدقيق البيئي (فحص الأثر البيئي للأنشطة الحكومية)، ومراجعة عمليات الخصخصة وعمليات تدقيق المنظمات الدولية^٦.

وتشمل القدرات المهنية العمليات والمهارات والمعارف اللازمة لتمكين الجهاز من القيام بمسؤوليات التدقيق. و لتنفيذ ذلك بفعالية وكفاءة، يحتاج الجهاز إلى أساليب تدقيق ملائمة، وكتيبات وإرشادات، وموظفين مؤهلين يمتلكون المعارف والمهارات المناسبة، وإدارة جيدة ورقابة جودة لأعمال التدقيق. إن جوانب القدرة هذه تعتبر من الأشياء الأساسية لرقابة الجهاز (الشكل ٧).

ونستعرض، في هذا الفصل، الجوانب التي ينبغي على الجهاز الرقابي مراعاتها عند تطوير قدراته المهنية. ويجب أن تربط عملية تطوير القدرات المهنية بالأعمال المنجزة من طرف لجنة المعايير المهنية التابعة للأنطوساي، والتي تشجع على تطوير وتبني المعايير المهنية الفعالة والمناسبة^٧.

وضع أساليب مناسبة للتدقيق

يحتاج الجهاز لأساليب تناسب دوره وتفويضاته، والموارد المتاحة له، بما في ذلك مهارات الموظفين، والبيئة التي يعمل فيها؛ على وجه الخصوص، مستوى الإدارة المالية العامة PFM، والمعايير المحاسبية المستخدمة، ومدى ملائمة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي. وفي الوقت نفسه، ثمة رغبة متنامية بين الأجهزة لمباشرة عمليات التدقيق وفق المعايير الدولية لتدقيق القطاع العام^٨

٦ الأنطوساي، تدقيق الجهات الدولية: دليل إرشادي لأجهزة الرقابة العليا (٢٠٠٤)

٧ أصدرت اللجنة أخلاقيات المهنة ومعايير التدقيق، حددت فيها هيكل عمل إجراءات وممارسات التدقيق، وأدلة التطبيق لتدقيق الأداء وأدلة معايير الرقابة الداخلية للقطاع العام

٨ معايير الإنفاق العام والمساءلة المالية، ومعايير جرد القطاع العام في المحاسبة والتدقيق والرقابة الداخلية (٢٠٠٢)

الشكل ٨ النماذج الثلاثة الرئيسية للجهاز الرقابي

النموذج	المواصفات الرئيسية
برلماني	<ul style="list-style-type: none"> - يرتبط عمل الجهاز الرقابي بشكل وثيق مع نظام المساءلة البرلمانية، مع وجود تقارير يقدمها الجهاز للجنة في البرلمان. - عادة ، يطلق على الجهاز 'مكتب التدقيق الوطني' ، وله رئيس واحد (المراجع العام) الذي قد يكون موظفا في المجلس التشريعي. - يتركز العمل على التدقيق المالي وتدقيق الأداء ، مع تركيز أقل على الإدعان للتشريعات والأنظمة التفصيلية. - يتوفر طاقم الموظفين على مرجعية مهنية مالية - محاسبون ومدققون.
قضائي	<ul style="list-style-type: none"> - الجهاز الرقابي هو جزء لا يتجزأ من النظام القضائي ، ويعمل بشكل مستقل عن السلطين التنفيذية والتشريعية. - وعادة ، يعرف الجهاز الرقابي بأنه محكمة الحسابات (أو التدقيق). - أعضائه من القضاة وعادة ما يعينون لمدة غير محدودة، حتى بلوغ سن التقاعد ، مع اختيار أحد الأعضاء ليكون رئيساً للجهاز. - يتركز العمل على التدقيق المالي وتدقيق الأداء ، مع الاهتمام الرئيسي وحتى وقت قريب بمشروعية المعاملات. - يمتلك الموظفون مرجعية قانونية أو متنوعة. - عادة لا يكون هناك أي لجنة في البرلمان توافيها المحكمة بتقاريرها. فالمحكمة بحد ذاتها تحاسب المسؤولين وبإمكانها فرض عقوبات على المسؤولين الخاضعين لرقابتها.
المجلس أو الهيئة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> - للجهاز عدد من الأعضاء الذين يشكلون مجلس مديره، أو هيئته التنفيذية، و يتم اتخاذ القرارات بصورة مشتركة. - عادة ما يعين أعضاء مجلس المديرين، أو الهيئة التنفيذية، لفترة محددة، من قبل البرلمان. - الجهاز هو عادة جزء من نظام المساءلة البرلمانية ، ويقدم تقاريره للبرلمان للنظر فيها. - يتركز العمل على التدقيق المالي، والنظامي وتدقيق الأداء. ولا يوجد للجهاز وظائف قضائية. - المؤهلات المهنية المطلوبة للموظفين تتطلب وجود خلفية مالية لدى المحامين، والاقتصاديين والمهندسين.

المصدر : وزارة التنمية الدولية DFID ، بالعمل مع الأجهزة الرقابية العليا (٢٠٠٥)

التدقيق المالي والنظامي:

تؤيد المعايير الدولية للتدقيق النهج الشامل القائم على المخاطر بالنسبة للتدقيق المالي وذلك لإعداد رأي مهني بشأن إمكانية الاعتماد على التقارير أو البيانات المالية التي تقدمها الجهات الخاضعة للتدقيق للتأكد من أنها خالية من أي أخطاء مادية ولديها الموافقة البرلمانية المناسبة^٩ وللوصول إلى هذا الرأي ، على الجهاز القيام بما يلي:

- تدقيق المخاطر والملائمة للضوابط المالية والنظم المحاسبية^{١٠}.

- فحص عينات من المعاملات للتأكد من دقتها وانتظامها.

- حيثما يكون ذلك مناسباً، استقراء نتائج هذه الفحوصات.

عندما يكون تفويض الجهاز محددًا في التحقق من أن المعاملات الفردية تدعّن لمتطلبات وزارة المالية ، فإن طريقة العينات قد لا تكون مناسبة.

الجوانب الواجب مراعاتها عند تطوير أساليب التدقيق المالي والنظامي:

هل قام الجهاز الرقابي بالتالي:

- الرجوع لأخلاقيات المهنة ومعايير التدقيق التابعة للأنثوساي (٢٠٠١) ، والدلائل الصادرة عن المنظمات الإقليمية للأنثوساي ، والدلائل حول الأساليب المحددة وكذلك المعايير ودلائل أخرى ذات الصلة (مثل تلك التي يصدرها الاتحاد الدولي للمحاسبين)؟ يوجد على مواقع أجهزة الرقابة العليا أدلة حول نظم العينات ، وتحليل المخاطر ، والتدقيق بمساعدة الكمبيوتر ، وعلاج حالات الاحتيال المحتملة وقد اكتسبت هذه الأجهزة خبرة في هذه المجالات.

- تحديد الأساليب التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف التدقيق المنصوص عليها في التفويض المخول للجهاز الرقابي.

- الأخذ بالاعتبار إنشاء دعم مركزي وفريق استشاري من ذوي الخبرة في أساليب التدقيق المالي قادر على تقديم المشورة الفنية؟ هذا الفريق عادة ما يتألف من مدققين ذوي الخبرة المالية / مدققين للإذعان من داخل الجهاز ، و / أو الخبراء المعينين من خارج الجهاز سيكون دوره المراجعة المستمرة، وأحياناً حين تدعو الحاجة مراجعة الأساليب التي يستخدمها الجهاز؛ والبقاء على تواصل مع التطورات في الأساليب المستخدمة على الصعيد الخارجي، ودعم تطبيق أساليب جديدة، من خلال، على سبيل المثال، المساعدة في التدريب وإعداد الكتيبات.

- الإدراج في خطة التدريب وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الاحتياجات الناشئة عن أي تغييرات في أساليب التدقيق؟ . فإذا تغيرت أساليب التدقيق وهناك عدم كفاية في تدريب الموظفين أو عدم توفر تكنولوجيا المعلومات، فمن المحتمل ألا تنجح التغييرات.

- وضع طرق لقياس التكاليف المقارنة لمختلف أساليب التدقيق وتجربة التغييرات الرئيسية؟. القدرة على المقارنة بين التكاليف تعتمد جزئياً على مدى تطور وضع نظام الجهاز لإحصاء وقياس تكاليف التدقيق والموظفين. ومن الناحية المثالية ، ينبغي على الجهاز أن يكون لديه نظام لقياس التكلفة والوقت الذي يستغرقه العمل على مستوى أعمال ومهام التدقيق. لكن غياب هذه النظم لا يمنع الجهاز من مقارنة تكاليف تنفيذ العمل باستخدام وسائل مختلفة عبر تمارين خاصة يجريها الجهاز.

٩ أخلاقيات المهنة ومعايير التدقيق التابعة للأنثوساي (٢٠٠١) : الاتحاد الدولي للمحاسبين ، دليل التدقيق الدولي ، وبيانات السلامة والأخلاق (٢٠٠٢)
١٠ على الجهاز الرجوع للمبادئ التوجيهية لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام (٢٠٠٤) وتقرير الأنثوساي حول منع واكتشاف الاحتيال والفساد (١٩٩٧)
والرقابة الداخلية : توفير أساس للمساءلة في الحكومة (٢٠٠١)

عند وضع أساليب التدقيق، من المرجح أن يستفيد الجهاز الرقابي أكثر من خلال "التعلم على الممارسة"، والذي يستخدم من خلاله الخبراء المكتسبة من الأنشطة التجريبية - أثناء العملية التحضيرية. وهذا الأسلوب يعزز الاكتساب والاستدامة والمعرفة المؤسسية التي يمكن أن تحسن من فرص نجاح التنفيذ.

بالنسبة لتدقيق الأداء

تدقيق الأداء (VFM) هو تفحص الاقتصاد والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد من جانب الحكومة لتحقيق النتائج المرجوة. فهو يركز على الكيفية التي تستطيع الحكومة من خلالها إدارة مواردها وتقديم الخدمات أو المخرجات الأخرى. العناصر الرئيسية لتدقيق الأداء:

الاقتصاد : تكلفة الموارد المستخدمة أو المطلوبة (ترشيد الإنفاق).

الكفاءة : العلاقة بين المخرجات من السلع أو الخدمات والموارد المستخدمة لإنتاجها (الإنفاق الجيد).

الفعالية: الفرق بين النتائج المتوقعة و النتائج الفعلية في الإنفاق (الإنفاق بحكمة).

الجوانب الواجب مراعاتها في بناء القدرات لتدقيق الأداء.

هل الجهاز:

- لديه تفويض لإجراء مثل هذه الدراسات؟ إذا لم يكن لديه تفويض ، فمن المرجح أن يحتاج إلى الحصول على تفويض قبل أن يستمر بالدراسة.
- لديه من يمثله في إبداء الرأي في الهيئة التشريعية ووزارة المالية أو في أي مكان آخر من أجل دعم هذه الأنواع من عمليات التدقيق؟ وإذا لم يكن لديه ذلك فينبغي له أن ينظر في أحسن طريقة للحصول على الدعم اللازم.
- يرغب بإنشاء تقارير لتدقيق الأداء قائمة بحد ذاتها أو أنها ستكون جزءا من التقارير الدورية لتدقيق الأداء؟
- يعرف حجم الموارد التي يقدر ويرغب في تخصيصها لتقارير تدقيق الأداء في المرحلة التحضيرية وبعد حوالي خمس سنوات؟
- لديه موظفين مهتمين بهذا النوع من التدقيق أو لديهم خبرة وتدريب سابق؟ إذا لم يتوفر له ذلك، سيكون في حاجة إلى تعيين موظفين يمتلكون مهارات متنوعة لخلق فريق متعدد المهارات.
- لديه دعم القيام بتدقيق الأداء من الإدارة العليا؟ إذا لم يكن لديه هذا الدعم ، ينبغي على الجهاز دراسة أفضل السبل للحصول على هذا الدعم.
- لديه موارد مخصصة لهذه الأنواع من التدقيق في خطته السنوية وفي الميزانية؟ وإذا اقتضى الأمر، يجب أن تشمل تكاليف السفر والخدمات الاستشارية الخارجية.

جمع معلومات كافية و موثوقة و ذات جودة. و في هذا الباب يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والاعتماد على الأدلة المختصة في كيفية إجراء المقابلات، ومراجعة الوثائق والبيانات، و عمليات المسح، وتشكيل مجموعات العمل الخاصة، و الملاحظة المباشرة، والتقنيات الإحصائية.

الجوانب الواجب مراعاتها عند وضع أساليب تدقيق الأداء.

هل قام الجهاز بالتالي:

- الرجوع " لأدلة الأنتوساي بخصوص تطبيق رقابة الأداء (٢٠٠٤) " ، والدلائل الخاصة برقابة الأداء والأساليب المحددة المتاحة على مواقع الانترنت الخاصة بأجهزة الرقابة العليا ذات الخبرة الطويلة في رقابة الأداء؟ على سبيل المثال ، مواقع الانترنت الخاصة بالأجهزة الرقابية لكل من استراليا ، وكندا ، و ألمانيا ، و هولندا ، و السويد ، و المملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية حيث تقدم مجموعة من المواد المفيدة.
- فكر في إنشاء فريق مركزي لتطوير وتقديم المشورة بشأن الأساليب المتبعة والإشراف على ضمان الجودة؟

إعداد دلائل للتدقيق

تزداد دلائل التدقيق المدققين بالإرشادات التي تعزز التطوير في أعمال التدقيق ، واحترام المعايير ذات الصلة والأساليب الفعالة للعمل. ويمكن أن يستفيد الجهاز من وضع الكتيبات / دلائل لكل مجال رئيسي من أعمال التدقيق، مثل التدقيق المالي والنظامي / القانوني ورقابة الأداء. و اختارت بعض الأجهزة الرقابية إعداد أدلة شاملة دمجت فيها المجالات الرئيسية لعملها الرقابي في وثيقة واحدة.

الجوانب الواجب مراعاتها حول مضمون وشكل دلائل التدقيق

لتكون الدلائل أكثر فائدة، ينبغي أن تتصف بما يلي:

سهولة الحصول عليها:

- هل بإمكان الموظفين الذين يحتاجون الدلائل الحصول عليها ؟ في السابق كانت تصدر الدلائل في كتيبات ورقية ؛ ولكن مع انتشار التكنولوجيات الحديثة يمكن توفير هذه الدلائل في شكل طبعات إلكترونية تتسم بفعالية أكثر وبتكلفة أقل إذا كان لدى الجهاز موقع إلكتروني، كما يمكن للجهاز أن يجعلها متاحة للمدققين في شكل قرص مدمج ، في حال توفر أجهزة الكمبيوتر لديهم

الدقة :

- هل تمت مراجعة مضمون كل دليل للتأكد من صحته من قبل خبراء من داخل الجهاز؟
- هل درس الجهاز موضوع الاستعانة بالخبراء الخارجيين أو إجراء مراجعة النظراء على الدليل/الأدلة؟

الوضوح :

- هل تم عرض وكتابة مواد الدليل بشكل موجز، وسهل الفهم وبلغة سلسة و سهلة؟
- هل يشمل كل دليل الخرائط، والرسوم البيانية والرسوم التوضيحية لجعلها أكثر سهولة عند قراءتها وأوضح للفهم؟
- هل تم إجراء استفتاء بشأن كل دليل من الأدلة المنجزة لسبر آراء المعنيين بها بشأن الجوانب المشار إليها أعلاه ؟

ذات صلة بالموضوع:

- هل كل دليل له صلة بممارسات وثقافة الجهاز؟
- في حالة رغبة الجهاز في استخدام دليل وضعته منظمة أخرى: هل قام الجهاز بتعديل هذا الدليل لضمان صلته بتفويضات الجهاز وأساليب عمله؟
- هل تم عمل استفتاء لكل دليل لتلقي الآراء بشأن هذه الجوانب؟

التحديث المستمر:

- هل للجهاز ترتيبات لضمان أن كل دليل يتم تحديثه حسب المعايير والتغييرات في ممارسات العمل؟
- هل للجهاز ترتيبات لضمان انه عندما تستحدث تغييرات ، يتم إبلاغ مستخدمي الدلائل السابقة بهذه التغييرات؟

الجوانب الواجب مراعاتها عند وضع الكتيبات.

- كيف، ومن هي الجهة التي يمكن أن تضع الأدلة؟ لوضع دليل ذو صلة بممارسات التدقيق ، هناك حاجة إلى مساهمة قوية من الأشخاص الذين يقومون بالتدقيق. كما يمكن أن يستفيد الدليل من الخبرات الخارجية (من الخبراء الفنيين و / أو في من لديهم خبرة في تقديم المعلومات)، ولكن ينبغي دائما أن تتم المراجعة من أصحاب الخبرة لدى الجهاز لتحديد مدى ملاءمتها لطريقة عمل الجهاز.
- كيف تتجنب تكرار الموضوعات؟ قبل وضع أي دليل ، يتعين على الجهاز أن يرجع إلى مواقع الانترنت الخاصة بأجهزة الرقابة العليا ومبادرة الأنتوساي للتنمية (IDI) للتحقق مما إذا كانت إرشادات الممارسة الجيدة موجودة بالفعل ، ومدى صلتها بالموضوع. على سبيل المثال، بالإضافة إلى الكتيبات العامة، هناك عدد من الأجهزة قد وضعت أدلة محددة للممارسة الجيدة على المنهجيات المستخدمة في أساليب رقابة الأداء، مثل إجراء عمليات المسح واستخدام مجموعات العمل الخاصة. أيضا ، هناك أدلة وضعتها الأجهزة و كذا الأنتوساي حول التدقيق بمساعدة الكمبيوتر، واختيار وتحليل العينات ، تدقيق الاحتيال ، وتدقيق الإذعان ، وتقييم المخاطر والرقابات الداخلية.
- هل حدد الجهاز احتياجاته من تدريب الموظفين لضمان فهمهم لكيفية استخدام الدليل، وكم ستكون تكلفة هذا التدريب؟
- هل يخضع الدليل لمعايير الجودة ؟

تحسين التخطيط والإدارة في العمل المهني.

يقوم الجهاز ذو الأداء العالي بالتخطيط الجيد لأعمال التدقيق ، ويحفز فرق التدقيق على إنجاز أعمال تتسم بالجودة العالية من حيث الوقت والميزانية. و يتطلب ذلك حسن إدارة للمعلومات وعمليات التخطيط، وإدارة المشاريع، وقيادة الفريق. و هي الأمور التي يمكن أن تحقق للأجهزة الرقابية 'المكاسب السريعة' بتكلفة منخفضة نسبيا من خلال التعلم من الممارسات الجيدة في أماكن أخرى ومن خلال تدريب المدققين وتدريب قادة فرق التدقيق، لتعزيز المهارات في مجالات التخطيط وإدارة وقيادة الموظفين.

الأمور الواجب مراعاتها حول التخطيط لموارد الموظفين.

- هل حدد الجهاز ما هي المعلومات التي يحتاج إليها لوضع خطة فعالة لتتبع نتائج عمله الرقابي؟ هذا سيعتمد على نوع العمل الذي يقوم به الجهاز ، وتقييمه لتكاليف ومزايا جمع المعلومات. وكحد أدنى ، يفترض من الجهاز الرقابي أن يعرف ما هي الموارد التي يستخدمها ليقوم بعمليات التدقيق وذلك عند اكتمال العمل وكيف يقارن هذا مع الميزانية وإنجاز الخطة.
- هل وضع الجهاز العمليات والنظم الملائمة لجمع وتحليل المعلومات وإعداد تقرير بهذا الشأن للإدارة بدقة وفي الوقت المناسب؟ إذ تتوقف النظم المناسبة على طبيعة وحجم العمل الذي يتم القيام به.

- هل تم تقييم الموظفين الذين يديرون ويؤدون عمليات التدقيق و / أو تلقوا التدريب المناسب في قيادة وتحفيز فرق العمل، وفي إدارة المشاريع؟
- هل خضع المدققون للتدريب بفعالية ضمن فريق العمل؟
- هل يتوفر الجهاز على أنظمة فعالة لمكافأة الأداء الفردي والجماعي؟ قد تشمل هذه الأنظمة مكافآت مالية استنادا إلى تقييم الأداء بحيث يكون الأداء أعلى من المستوى المتوقع في التدقيق. كما انه قد يتخذ أشكال مالية أو جوائز تقديرية للأداء المميز في مجال محدد من العمل.

وضع نظام ضمان الجودة:

تعد تقوية الإجراءات الخاصة بمراجعة جودة الرقابة الداخلية مسألة هامة في المجالات التالية:

- ضمان تطبيق الجهاز لمعايير، ومنهجية، وإرشادات التدقيق بشكل صحيح.
 - التأكد من إتباع نهج متناسق يجري تطبيقه في جميع المستويات من قبل جميع المدققين.
 - احتياجات ومهارات التدريب التي يحتاجها الجهاز.
 - تحسين المعايير وتطوير إرشادات التدقيق.
- إن تحسين جودة التدقيق يتطلب مقارنة شاملة^{١١}، بالإضافة إلى أن يكون ضمان الجودة جزءا من برامج وأدلة التدقيق.

الجوانب الواجب مراعاتها حول ضمان الجودة:

هل قام الجهاز بالتالي:

- بتحديد معايير الجودة وطبق إجراءات لضمان الجودة من شأنها أن تضمن احترام هذه المعايير ؟ ينبغي أن تكون المعايير منصوص عليها في أدلة التدقيق ، والدوريات والتعليمات المكتوبة. ويستحسن أن تشمل الإجراءات استخدام قوائم التدقيق ، و الطرق المعيارية لتوثيق العمل، ومتطلبات العمل التي تقتضي المراجعة والاعتماد في نقاط محددة.
- تحقق من أن إجراءات ضمان الجودة تطبق بشكل فعال وحدد سبل تحسين فعاليتها؟ يمكن أن تتم مراجعة إجراءات ضمان الجودة على أيدي مدققين خبراء من داخل الجهاز الذين يعتبرون مستقلين عن الموضوع قيد التدقيق ، أو من قبل الرقابة الداخلية للجهاز، أو من قبل خبراء خارجيين، لتقديم منظور جديد. وهناك نوعان من المراجعة:
 - المراجعة السريعة: وتتم خلال المراحل الرئيسية للتدقيق، على سبيل المثال، في نهاية التخطيط وانتهاء العمل الميداني، وقبل أن تعرض النتائج التي تم التوصل إليها. حين تكون المراجعة في مرحلة ما قبل بدء العمل الميداني، تتيح الفرصة لإدخال تحسينات على التدقيق / خطة العمل الميداني ، وإذا لزم الأمر ، التخلي عن هذا المشروع.
 - المراجعة الهادئة أو مرحلة الرقابة اللاحقة: وتهدف إلى التمكن من الاستفادة من الدروس وتطبيقها على المشاريع المستقبلية. يمكن القيام بهذه المراجعات على عينة مختارة من التدقيقات المالية / النظامية سنويا، ويمكن تطبيقها على جميع عمليات تدقيق الأداء.

١١ مبادرة سيغما (SIGMA) ، وهي مبادرة مشتركة بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والاتحاد الأوروبي ، واستعرضت الخبرات في هذا المجال من الأجهزة الرقابية في أوروبا الوسطى والشرقية وحددت عددا من القضايا الرئيسية. نفذ الورقة ٢٤ من مبادرة سيغما ، تحقيق جودة عالية في عمل هيئات الرقابة العليا (٢٠٠٤). وتولت منظمة الأنوساي العمل على ضمان الجودة على المستوى الإقليمي.

- اعتناق ثقافة مؤسسية تعد فيها الجودة العالية قيمة جوهرية تتجلى مظاهرها في قيادة الكفاءات الإدارية داخل الجهاز وفي علاقاته مع غيره من المؤسسات؟ ويمكن أن يكون مفيدا أن يقوم الجهاز بإطلاع المدققين على نتائج مراجعات إجراءات الجودة ونقاط الضعف المكتشفة التي تم تحديدها في النهج الحالي للعمل. كما ينبغي أن يكون واضحا أن الغرض من كل ذلك هو التعلم.

اعتبارات خاصة بمحاكم الحسابات.

تواجه محكمة التدقيق عند قيامها بالرقابة القضائية عدة تحديات على مستوى القدرات ويتجلى ذلك أساسا في:

- **التحديث المستمر لقاعدتها المعرفية:** يحتاج الجهاز إلى وضع آليات لصيانة وتحديث قاعدة بيانات القوانين والقواعد التي تسري على تدبير إدارة المالية العامة لبلاد، وكذلك الأحكام التي تصدر عن كل من المحكمة والمحاكم النظرية والهيئات القضائية بشأن الشؤون التي تتعلق باختصاص المحكمة.
- **بناء وتطوير قدرات قضاتها لتفسير هذه التنظيمات بشكل صحيح.**
- **المحافظة على علاقات وثيقة وتطويرها مع المحاكم النظرية والهيئات القضائية :** وهذا أمر هام لأنه هناك بعض الحالات التي يتم الكشف عنها من قبل المحكمة أثناء قيامها بالتدقيق على الأنشطة قد تكون بحاجة إلى نقلها إلى المحكمة الجنائية المختصة ، ولأن الأحكام الصادرة من جانب المحكمة يمكن عرضها على المحكمة العليا.

تنفيذ إستراتيجية التدريب:

يعد العنصر البشري من الموارد الأساسية للجهاز، كما أن أحد أكثر السبل فعالية لتعزيز قدرات هذا الأخير هو تطوير الكفاءة المهنية للموظفين بواسطة التدريب و تطوير مجموعة من المدربين والمعلمين من أجل نشر المهارات والمعارف وتربية ثقافة التحديث المستمر. كما يمكن للتدريب أيضا أن يساعد في استدامة بناء القدرات.

وقد أطلقت الأنتوساي ، منذ عام ١٩٨٦ ، مبادرة الأنتوساي للتنمية (IDI) لمساعدة الدول النامية على تطوير قدراتها الرقابية من خلال التدريب وتبادل المعلومات وتقديم المساعدة التقنية. و تقوم المبادرة الأنتوساي للتنمية بتوفير الدعم عن طريق : برامج التدريب الإقليمية الطويلة المدى - التي أنشأت عام ١٩٩٦ لبناء و / أو تعزيز البنية الأساسية للتدريب في الدول المنضوية في منظمة الأنتوساي ؛ توفير التدريب حول كيفية تصميم وتطوير وتنفيذ عمليات التدريب على التدقيق وعقد حلقات تدريبية وورش عمل في مجالات رئيسية في التدقيق الحكومي ؛ توفير دلائل عامة للمدربين من الأجهزة . إذ أن وثائق الدورات تشكل جزءا من النهج المنظم للتدريب، ودليل الدورات متاح على موقعها على شبكة الانترنت على <http://www.idi.no>

يحتاج الجهاز في مجال بناء القدرات عبر التدريب إلى تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرار المناسب فيما يخص السبل القمينة بتصميم وتقديم ومراقبة فعالية واستدامة التدريب، (الشكل ٩). و عند الضرورة ، ينبغي أن يستعين الجهاز بالدلائل المتوفرة لدى مبادرة الأنتوساي للتنمية وأن يسعى للحصول على مساعدة من أخصائيه.

الشكل ٩ الخطوات الرئيسية لتطوير التدريب.

النهج النظامي للتدريب (SAT)



المصدر: الدليل العام لمبادرة الأتوساي للتنمية والخاص بتدريب الأجهزة الرقابية، ص ٢

تحديد وتلبية الاحتياجات التدريبية

ينبغي على الجهاز الرقابي وضع خطة للتدريب، كجزء من إستراتيجيته فيما يخص الموارد البشرية (الفصل ٦)، و تقوم هذه الخطة على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية والموارد المتاحة. و تضمن خطة التدريب المبنية جيدا مايلي:

- الاستخدام الفعال للموارد، مع تركيز التدريب على تطوير المعارف والمهارات في المجالات ذات الاحتياج الكبير و التأثير المحتمل .
- يجب أن لا يطغى حجم التدريب على أعمال الجهاز ، من حيث قدرته على إنجاز أهم أعماله الرقابية وغيرها من المسؤوليات.

الجوانب الواجب مراعاتها عند وضع خطة تدريبية:

هل قام الجهاز بالتالي؟

- تحديد المهارات والخبرات الحالية لموظفيه؟ يمكن القيام بذلك عن طريق وضع سجل للمهارات. ويمكن لإدارة الموارد البشرية بالجهاز إنشاء هذا السجل من خلال المعلومات التي بحوزتها و / أو من خلال سؤال الموظفين لإجراء تقييم ذاتي لمهاراتهم وخبراتهم، مع استعراض المعلومات المقدمة للتأكد من دقتها من قبل مدراءهم . و يجب أن يبين الجهاز ما هي أنواع المهارات والخبرات التي يود أن تدرج في السجل. ويفضل أن يجدد السجل بصورة منتظمة والأفضل أن يتم ذلك سنويا.
- تحديد المعايير والكفاءات للأداء الفعال في كل درجة وظيفية ؟ يجب أن تتفق المعايير المهنية مع تلك المنصوص عليها في أخلاقيات المهنة ومعايير التدقيق التابعة لمنظمة الانتوساي ، وكذا معايير المنظمات المهنية ذات الصلة. ويجب أن تشمل الكفاءة المهارات الفعالة المهنية والتقنية والشخصية ، على سبيل المثال - العمل ضمن الفريق ، والاتصال، وقيادة وإدارة الأفراد والمشاريع والموارد.
- تحديد، من خلال تقييمه لقدراته، مزيج المهارات والكفاءات التي يحتاجها الجهاز، والوقت الذي ستقدم وتحقق فيه إستراتيجية بناء قدراته؟.
- تحليل احتياجات التدريب، من خلال المقارنة بين المهارات والاحتياجات الحالية ؟ بهذا الشكل يتم تحديد المهارات والكفاءات الجديدة المطلوبة وتوقيت الاحتياج إليها.
- مقارنة تحليل احتياجات التدريب مع الموارد المتاحة للتدريب، داخل وخارج الجهاز وقدرته الحالية على التدريب ؟ عند تحديد قدراته التدريبية ، يحتاج الجهاز إلى النظر في عدد الموظفين المهنيين وغير المهنيين الذين يمكن تدريبهم كل عام دون أن يؤثر ذلك على قدرة الجهاز على إنجاز عمله الأساسي.
- عادة، تتجاوز الاحتياجات التدريبية للجهاز ما يتوافر لديه من موارد وقدرات، لهذا تحتاج خطة التدريب إلى تحديد الأولويات بشأن من سيحصلون على التدريب، وفي أي مجال من المهارات والكفاءات. و عند اتخاذ هذه القرارات ، ينبغي على الجهاز مراعاة التالي:
- أولويات إستراتيجية بناء القدرات في الجهاز.
- الدرجات أو الاختصاصات التي يحتاجها الجهاز أكثر في مجال التدريب، أو من سيستفيدون من هذا التدريب.
- الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل - على سبيل المثال ، إذا كان الجهاز يرغب في وضع طاقم من الموظفين ذوي المؤهلات المهنية المعترف بها دوليا، سيكون في حاجة إلى النظر في ما إذا كان يرغب أن يصبح هيئة تدريب معتمدة لهذا التأهيل، والعمل مع جهة اعتماد خارجية (مثل جامعة أو مؤسسة مهنية) أو أن يركز على تعيين الموظفين المؤهلين من الأساس.
- من المحتمل لمعظم الأفراد أن يكونوا قادرين على النجاح في نشر وتعلم مهارات جديدة ليقوموا بمهمة تدريب وتعليم الموظفين في المستقبل.
- بالنسبة لحاجة الجهاز لاختصاصيين، وموظفين مهنيين واستشاريين ، سيكون أكثر فاعلية من حيث التكلفة أن يقوم بتوظيف أو إبرام عقدة مع هذه الكفاءات بدل تدريب الموظفين.

الجوانب الواجب مراعاتها حول المؤهلات المهنية

- ما هي المؤهلات المهنية التي يطلبها الجهاز من موظفيه؟
 - مراجعة المؤهلات الحالية
 - دعوة المؤسسات المهنية الرئيسية لتقديم عروضها في هذا الموضوع.
- هل قام الجهاز بتحديد التكاليف والمزايا المتوقعة للتالي:
 - أن يصبح هيئة تدريب معتمدة.
 - العمل مع هيئة معتمدة.
 - تعيين الموظفين ذووا المؤهلات المطلوبة بصفة مباشرة.
- ما هي نسبة الموظفين المؤهلين التي يسعى الجهاز للوصول إليها؟
- ما هي تكلفة هذا التدريب؟
- هل التمويل اللازم متوفر ؟
- كيف سيعتمد التدريب؟
- كيف ستتم إدارة واعتماد التدريب داخل الجهاز؟
- كيف تتم مكافأة وتحديد أجور الموظفين الذين تم تأهيلهم كي لا يتركوا العمل بعد الانتهاء من التدريب؟

تصميم وتطوير التدريب.

يجب أن يصمم التدريب ويقدم باستخدام أفضل التقنيات و الوسائل في مجال تعليم وتدريب الكبار. إن مبادرة الأنتوساي للتنمية تعزز الممارسة الجيدة وتوفر التدريب للأجهزة الرقابية من حيث التقنيات التعليمية و تصميم البرامج. ولقد وضعت منهجية تدريب قائمة على المشاركة، تضم حالات دراسية تنطوي على تقارب لمواقف الحياة الحقيقية، وتدرجات وتقلد الأدوار مما يسمح للمتدربين بالتطبيق العملي للمعارف والمهارات المكتسبة خلال الدورات التدريبية. و في مجال تصميم وتطوير التدريب ، يمكن للجهاز الحصول على مشورة من مبادرة الأنتوساي للتنمية. وعندما تكون خبرة الجهاز في التدريب محدودة ، فإنه من المرجح أن يستفيد من المساعدة المقدمة من مدرب معتمد من قبل مبادرة الأنتوساي للتنمية.

من الذي يجب أن يجري عمليات التدريب، وأين؟

هناك العديد من الخيارات لاختيار من يقوم بمهمة التدريب في الجهاز ، وأين. من أجل هذا، يحتاج الجهاز إلى النظر في التكاليف، والتمويل وغيرها من الجوانب العملية.

الجوانب الواجب مراعاتها عند التخطيط للتدريب.

عند الاستعانة بمدربين من داخل الجهاز.

- هل يمتلك المدربون داخل الجهاز المهارات والخبرات المناسبة، أو هل في مقدورهم الحصول عليها؟
- هل يفهمون تماما إستراتيجية بناء القدرات وهل يلتزمون بها ؟
- هل لديهم القدرة للقيام بهذا التدريب ، بالإضافة إلى متطلبات التدريب الحالية؟

عند استخدام الأجهزة المدربين من أجهزة أخرى و/أو استشاريين في التدريب.

- هل لدى هؤلاء المدربين المهارات التقنية اللازمة والخبرة الكافية بالتدريب ؟
- وإذا كان المدربون من جهاز آخر مع اختلاف في اللغة الأم، هل لديهم المهارات اللغوية اللازمة، أو، إذا لم يكن لديهم ذلك، هل يتم توفير الدعم اللازم (على سبيل المثال المترجمين) ؟.
- هل لديهم إطلاع تام على إستراتيجية بناء القدرات ، وثقافة وقيود الجهاز؟.
- هل لدى المدربين الخارجيين القدرة على المساعدة في بناء القدرات المحلية للتدريب؟.

إذا تم إرسال موظفين كإعارة / تبادل الموظفين وزيارات دراسية إلى الأجهزة الأخرى.

- هل لدى الموظفين المختارين للإعارة المهارات والخبرات اللازمة، بما في ذلك المهارات اللغوية ؟.
- هل يتفهمون الاختلافات في ثقافة العمل وهل لديهم المرونة اللازمة للتكيف مع هذا الوضع؟.
- هل لديهم أهداف واضحة وقابلة للقياس ، بالنسبة للإعارة / الزيارة الدراسية؟.
- هل الجهاز الآخر يتفهم ويتوافق مع هذه الأهداف؟.
- هل وضع الجهاز برنامج عمل مناسب ، وقدم التسهيلات اللازمة؟.
- هل هناك شخص منسق مؤهل في الجهاز الشريك لمناقشة التقدم في برنامج التدريب وأي مشاكل أخرى؟.

شكل التدريب.

لكي يكون التدريب فعالاً، يحتاج إلى إشراك المتدربين وأن يكون عملياً. ويجب أن يعرض المحتوى على نحو يسهل فهمه وذو صلة بعمل وثقافة الجهاز. ولتحقيق هذا، على المدربين البقاء على اتصال وثيق مع وظيفة التدقيق، كما يجب أن تكون هناك مراجعة دقيقة لمواد التدريبية من جانب الموظفين ذوي الخبرة في الجهاز قبل استخدامها.

و هناك مجموعة من الأشكال المتاحة للتدريب، وبتكاليف ونقاط قوة ومتطلبات مختلفة لضمان نجاحها (الشكل ١٠)، الأمر الذي ينبغي على الجهاز مراعاته بعناية. و يبقى الشكل الأكثر ملائمة للتعليم هو المشاركة، والتي تنطوي على تمارين تفاعلية، وحالات دراسة وتقريب مواقف الحياة الحقيقية وتقلد الأدوار. وتعتبر مواد الدعم والدعم بعد الانتهاء من الدورة من الأشياء المهمة لتعزيز عملية التعلم.

و يعد التدريب داخل الجهاز، والذي يشمل تدريب وتوجيه الموظفين الأقل خبرة من قبل الموظفين ذوي الخبرة والمهارات المناسبة وسيلة هامة لتعزيز القدرات المهنية. ولتكون أكثر فعالية يمكن للمدربين والمعلمين الاستفادة من دورات تدريبية قصيرة حول أفضل السبل لنقل معارفهم ومهاراتهم ، وكذا دعم وتحفيز الموظفين الذين يقومون بتدريبهم وتوجيههم.

ولما كانت التكنولوجيا واستثمار الأجهزة في تقنية المعلومات في تحسن، أصبح التعلم الإلكتروني مرغوباً بشكل متزايد كخيار للأجهزة. وقد استخلصت الدروس المفيدة حول كيفية تطوير التعلم الإلكتروني الإقليمي من مشروع التعلم الإلكتروني لمبادرة الأنتوساي للتنمية، ومجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بأمريكا اللاتينية والكاريبك (OLACEFS)^{١٢}.

١٢ بي كالاغان و إي والمان، مواجهة تحديات التعليم الجديدة: كيف قدمت مبادرة الأنتوساي للتنمية ومنظمة OLACEFS أول ورشة عمل إقليمية في التعليم الإلكتروني (الصحيفة الدولية للتدقيق الحكومي، يوليو ٢٠٠٦، ص ١٧-٢١)

الشكل ١٠ الاعتبارات الرئيسية في اختيار شكل التدريب

الشكل	التكلفة	متطلبات النجاح
فصول دراسية معتمدة على عروض / ومحاضرات	منخفضة	اشترك المحاضرين من ذوي مهارات الاتصال الممتازة. تقوية الرسائل بمواد الدعم والتجارب العملية بعد البرنامج.
أورش العمل والحلقات الدراسية	متوسطة	تطوير المفاهيم والتقنيات لتلبية ظروف إعداد المشاركين
دراسات الحالة والتكليفات الموكلة	متوسطة	يمكن من التعرف على المفاهيم والمهارات الجديدة لتختبر في المقاربة مع حالات حقيقية في الحياة
لعب الدور الملاحظ	عالية	لتطوير المهارات الشخصية، مثل مهارة إجراء المقابلات، العمل ضمن فريق، وقيادة وتدريب الموظفين
عمليات التدقيق التجريبية	متوسطة	يمكن من تطبيق المفاهيم والمهارات الجديدة واختبارها في المواقف الحقيقية، ولكن بدعم من المدربين
قاعات تدريب ملائمة	عالية	للتعلم العملي لتقنية المعلومات ومهارات تدقيق الكمبيوتر
التعلم عن بعد أو التعلم الإلكتروني باستخدام الأقراص المدمجة	منخفضة (في حال توفر البنية التحتية الإلكترونية)	الإعداد الجيد لوضع المواد الدراسية المناسبة والمعلمين الذين يقدمون هذا التدريب على الانترنت وجود البنية التحتية المناسبة و المطلوبة بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات (مثل، الانترنت ومواد تكنولوجيا المعلومات) يجب أن تخصص الأجهزة الرقابية ما يكفي من الوقت للمعلمين والمشاركين للتركيز على التعلم الإلكتروني

الجوانب الواجب مراعاتها عند تقديم التدريب.

- هل تم تجريب التدريب ؟ يمكن التجريب من تحقيق التوافق بين شكل ومضمون التدريب ، في ضوء الاقتراحات التي تقدم ، وذلك من اجل زيادة الفعالية. و من الضروري تجريب التدريب الذي يقدم إلى فئة كبيرة داخل الجهاز.
- هل كبار المسؤولين على علم كاف بالبرامج التدريبية و تم إشراكهم فيها ؟ ينبغي إعطاء الفرصة للإدارة العليا لمناقشة والنظر في مدى وقع البرنامج التدريبي، وفي جوانب معينة، في تنظيم الجهاز، وفي عمله من الآليات لهذه الدورات العالية المستوى ، وهي عبارة عن أورش عمل مكثفة للإدارة العليا.
- هل حجم قاعة التدريب مناسب لنوع التدريب؟ من المفيد أن تكون القاعة أصغر لزيادة التفاعل والتدريب العملي. فالقاعة الأكبر حجماً يمكن أن تكون ملائمة أكثر إذا كان الغرض هو نقل الأفكار عوض نقل مهارات معينة.
- هل الوقت المتاح مناسب؟ لا بد من أن تتلاءم مدة الدورة التدريبية أو البرنامج التدريبي مع الأهداف المرجوة من الدورة أو البرنامج. و عند الحاجة إلى الترجمة، فإن ذلك يقلل كثيرا من كمية المواد التي يمكن عرضها. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن يتحقق المدربون بعناية من أن الأجهزة المتلقية تعي جيدا المصطلحات المستعملة.
- هل تم وضع توجيهات مكتوبة لدعم التدريب؟ فكتيبات التدريب والتعليمات المكتوبة هي دعائم هامة في مجال التدريب ، حيث أنها تساعد على تعزيز الرسائل وتقديم الدعم بعد انتهاء البرنامج. فلا يكفي الاعتماد على العرض أو ورشة العمل كوسيلة فردية لنقل المعرفة.
- ما هي الفرص المتاحة للموظفين لتطبيق معارفهم ومهاراتهم الجديدة ؟ من المهم انه بعد نهاية التدريب الرسمي ، أن يتاح لمن تم تدريبهم تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة.
- ما هو الدعم الذي سيقدم بعد انتهاء الدورة التدريبية/ الحدث التدريبي؟ يمكن أن يكون من المفيد بعد الانتهاء من التدريب الرسمي تسهيل الوصول إلى الموظفين - داخل الجهاز- الذين أثبتوا خبرتهم أو مهارتهم في هذا المجال للحصول على استشاراتهم. يمكن أن يتم ذلك من خلال برنامج إرشادي. كما يمكن أن يكون مفيدا فتح مجال المتابعة مع المديرين من قبل المتدربين الأمر الذي يعطي فرصة لمناقشة أي مشاكل قد تواجههم في تطبيق معارفهم و / أو مهاراتهم الجديدة.

تقييم ومراقبة فعالية التدريب.

إن المراقبة والتقييم أمران هامان لضمان فعالية التدريب في نقل المهارات والمعارف والتركيز على نقاط الضعف في التدريب. و من الطرق المعتمدة في تقييم فعالية التدريب هناك طريقة نموذج المستويات الأربعة الذي استحدثه كيرك باتريك^{١٣} . و هو يقيم الأثر في شكل متتابع ، وفق ما يسمح به الوقت والميزانية ، و كل مستوى متتابع يقيس مدى فعالية التدريب بشكل أكثر دقة.

- **المستوى الأول** - ردود الفعل: قياس ردود فعل المشاركين حول الدورة التدريبية - مدى الرضا عن الدورة وملائمة المواد.
- **المستوى الثاني** - التعلم: قياس ما إذا كانت المهارات والمعارف والتوجهات قد تطورت.

١٣ دي ال. كيرك باتريك ، تقييم البرامج التدريبية : الأربعة مستويات (سان فرانسيسكو ، كاليفورنيا : بيريت - كوهلر ، ١٩٩٤).

- المستوى الثالث- النقل: قياس ما إذا كانت المهارات والمعارف الجديدة يجري استخدامها في العمل اليومي.
- المستوى الرابع- النتائج : تقييم التأثير على مخرجات الجهاز.

الجوانب الواجب مراعاتها حول تأثير التدريب.

- هل حصل الجهاز على الاقتراحات التي قدمت - بعد البرنامج - من الأشخاص الذين حضروا الدورات/البرامج التدريبية وهل قام بتحليلها؟ يمكن الحصول عليها من الاستبيان الخاص بتقييم الدورة التدريبية. كما يجب تشجيع المشاركين لتقديم آراءهم ومقترحاتهم بصراحة، على ألا يتم ذكر الأسماء في ورقة الاستبيان.
- هل يراقب الجهاز تحقيق النتائج المرجوة من التدريب؟
 - على سبيل المثال، بإمكان المدراء التنفيذيين مراجعة أداء المشاركين الذين أنهوا حديثاً الدورات التدريبية، بما في ذلك، أوراق العمل، لضمان استيعاب وتطبيق جيدين للتوجهات الجديدة للعمل.
 - في حال اكتشاف المدراء التنفيذيين لنقاط ضعف، يجب مناقشتها والبحث في أسبابها وتحديد نقاط الضعف التي تم اكتشافها أثناء التدريب ومراقبة الموظفين المهنيين المتصلين بها.
 - على الجهاز تحديد، وتجريب ومعالجة المعوقات التنظيمية والثقافية التي قد تعرقل تأثير وتطبيق المعارف والمهارات الجديدة.
 - على الجهاز أن يحدد ، في خطة التدريب ، ما هي المساهمة المتوقعة من التدريب لتحسين التكلفة، والجودة، والتأثير الإيجابي على العمل. ثم وضع ترتيبات لتتبع ما إذا كان هذا الأثر قد تم الوصول إليه.
- هل رصد الجهاز اثر التدريب على الاحتفاظ بالموظفين؟ هناك خطر على الجهاز انه بعد الاستثمار في التدريب لمساعدة الموظفين على تطوير مهارات جديدة، قد يفقد بعضهم لأن مثل هذه المهارات مطلوبة بشدة في أماكن أخرى. لذا يجب أن ينظر الجهاز في وضع إستراتيجية لإدارة هذه المخاطر. فعلى سبيل المثال ، قد يرغب الجهاز بمكافأة الموظفين المتدربين بعلاوات ، أو التسريع في الترقيات ومنحهم قدراً أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في عملهم.

استدامة تطوير التدريب والمهارات.

ينبغي على الجهاز النظر في كيفية استدامة التدريب والتطوير للموظفين على أفضل وجه ممكن، وضم ذلك في إستراتيجية خطة التدريب والموارد البشرية.

الجوانب الواجب مراعاتها حول استدامة التدريب.

- هل مسألة تطوير الموظفين مدمجة في نظام التقييم؟ أكثر الأساليب فعالية في تحديد المهارات (التقنية والشخصية) التي يحتاجها الموظفون لتطوير قدراتهم ، و يتحقق ذلك على النحو الأفضل (على سبيل المثال ، من خلال التدريب، الخبرة أثناء العمل، و / أو القيام بالتدريب)، تتم من خلال مقابلات التقييم المنتظمة للموظفين والتي قد تتم بين الموظف والمدير التنفيذي.
- هل يشجع الجهاز موظفيه المهنيين لمتابعة أحدث التطورات في هذه المهنة؟ يمكن للجهاز أن يشجع هذا من خلال ، على سبيل المثال ، وضع الأهداف / الغايات المحددة لعدد الساعات المخصصة للتطوير المهني المستمر (CPD) الذي يتوقعه الجهاز من موظفيه الفنيين كل عام. و قد يتحقق التطوير المهني المستمر من خلال حضور دورات تدريبية وأورش العمل المرتبطة بها ومن خلال قراءة المجالات المتخصصة.
- هل يتم التعرف وتطوير وضع المدربين والمعلمين من بين الذين تم تدريبهم؟ فالمديرون التنفيذيون والمدربون مؤهلون لتحديد أولئك الذين لديهم الموهبة أو المؤهلات ليصبحوا قادرين على تدريب غيرهم من الموظفين. ويمكن تطوير مهاراتهم في مجالات التدريب من خلال دورات أورش عمل تدريب المدربين.

الفصل السادس

تعزيز القدرات المؤسسية

يجب أن تتوفر للجهاز رؤية واضحة بشأن الاتجاه الذي يسير فيه، و أن يكون لديه تخطيط جيد، وقيادة لتحقيق مهامه، ويجب أن يخطط ويدير موارده البشرية والمعرفة والاتصالات والشؤون المالية بشكل جيد. إن تنمية المهارات المهنية والفنية تعتبر هامة، لكنها غير كافية، ولا تشكل إلا جزءا من برنامج بناء القدرات. وتعتبر القيادة، والإعداد الجيد للميزانية والإدارة الأفضل للموارد وللأفراد من الأشياء الحيوية للجهاز وذلك من أجل الاستغلال الأمثل لموارده ولتحقيق النتائج التي يطمح لها . وفى كل من هذه المجالات ، يمتلك الجهاز إمكانية القيام برقابة أساسية.

الإستراتيجية المشتركة والتخطيط .

يجب أن يكون للجهاز الواثق بقدراته تصور واضح بخصوص الهدف الذي يعمل للوصول إليه وأن يكون لديه تخطيط طويل وقصير الأمد لتحقيق هذا التصور.

الرسالة، والرؤية، والقيم.

ارتأت العديد من الأجهزة أنه من المفيد وضع صياغة واضحة لرسالة جهاز الرقابة . و توضح هذه الرسالة مهمة الجهاز و الهدف الرئيسي الذي يسعى للوصول إليه (شكل ١١)؛ في حين فضلت أجهزة أخرى وضع رؤية أشمل/أوسع. و يبقى الهدف من توضيح رسالة الجهاز هو من جهة أن يكون للموظفين فهم موحد للرسالة، ومن جهة أخرى أن تكون للجهاز رؤية واضحة لتخطيط مستقبله.

الشكل (١١) مهام الجهاز ، الرؤية ، والقيم

الرؤية : الالتزام بتشجيع المساءلة والشفافية في القطاع الحكومي لتحقيق الحوكمة الجيدة لشعب البنغلاديش.	مكتب المراجع والمدقق العام بنغلاديش
المهمة: ضمان الإدارة الفعالة والملائمة للموارد العامة في صالح المجتمع.	محكمة التدقيق البرازيلية
الرؤية: تشجيع الحوكمة الجيدة وضمان المسائلة على الأموال العامة. المهمة : أن يكون الجهاز معروفا بأنه أحد أكثر المؤسسات تشجيعا وتحفيزا على الامتياز.	مكتب التدقيق الوطني لجزر موريس
الرؤية: أن يقدم الجهاز تديقا مستقلا بمستوى عالمي وذا قيمة مضافة على القطاع العام.	مكتب المدقق العام لجنوب أفريقيا
الرؤية: مساعدة الأمة في الإنفاق بصورة حكيمة. المهمة: تشجيع أعلى المعايير في الإدارة المالية وإعداد التقارير، والإدارة المناسبة للشأن العام وإدخال التغيير المفيد على الخدمات العامة.	المكتب الوطني للتدقيق بالمملكة المتحدة
القيم : روح التعاون، والنزاهة، والتطلع، والتميز، والتواصل المفتوح، والامتياز المهني، وإعطاء قيمة للأفراد.	

وضع الخطة الاستراتيجية:

تعتبر الخطة الإستراتيجية صلة وصل ما بين رسالة الجهاز وعمله اليومي من خلال تخطيطه لما يريد الوصول إليه على المدى المتوسط أي خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة والموارد التي يحتاجها وكيفية استعمالها.

الأمور التي تجب مراعاتها عند وضع الخطة الاستراتيجية .

هل الخطة الاستراتيجية:

● مدمجة مع خطط أخرى ؟

- هل تم وضعها بالتعاون مع رؤساء جميع الوحدات الأساسية داخل الجهاز ، وهل حظيت بموافقة الإدارة العليا ؟
- هل تم إدراجها في إستراتيجية الجهاز لبناء القدرات وربطها بخطط الجهاز في ميادين الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وغيرها من المجالات والوظائف الرئيسية ؟
- هل تم دمجها مع خطط من مستوى أقل للوحدات داخل الجهاز ومع خطة الجهاز العملية السنوية ؟
- هل تعتبر "خطة مستمرة" يتم تحديثها سنويا على الرغم من تغطية الخطة الإستراتيجية لفترة تتراوح ما بين ثلاث و خمس سنوات ، حيث يمكن تحقيق ذلك بإعداد الجهاز لآلية (دورة) تخطيط سنوية رسمية لتحديث هذه الخطة ؟

● واقعية ؟

- هل تحدد الخطة بشكل واضح تكاليف أنشطة معينة وطرق تمويلها ؟
- هل يتم توفير المعلومات موثوق منها للخطة ؟
- هل وافقت الإدارة العليا للجهاز على الأهداف الرئيسية، وبذلك يمكن التركيز على الأوليات في حالة تجاوز تمويلها المبلغ المخصص لها ؟

● يمكن الاعتماد عليها ؟

- هل يمتلك الجهاز موازنة وأنظمة معلومات فعالة توفر معلومات عن تكاليف العمل وحجمه ؟
- هل تم فحص جودة هذه المعلومات والتأكد منها ؟

● قابلة للقياس ؟

- هل تم قياس النتائج والمخرجات المتوقعة ؟ كأمتلة على ذلك عدد الحسابات الواجب تدقيقها وتقارير تدقيق الأداء المطلوب إصدارها كل سنة وتكلفتها المتوقعة . لقد وجدت بعض الأجهزة أنه من المفيد وضع أهداف فيما يخص التأثيرات المالية التي ستتحقق من عمل هذه الأجهزة.

- هل رؤساء الوحدات مسئولون عن تقديم مخرجات محددة بميزانيات معينة ؟

● تم الإخبار أو الإفصاح عنها ؟

- هل تم إخبار موظفي الجهاز بالخطة ؟
- هل تم إخبار الأطراف الخارجية ذات العلاقة بشأن الخطة إذا كان ذلك ملائماً ؟

تعزير القيادة والإدارة.

من اجل إنجاح إستراتيجية بناء القدرات، يحتاج الجهاز لقادة ومدراء ملتزمين بالإستراتيجية ذوي مهارات وتحفيزات لقيادة وإقناع الآخرين لدعم التغييرات الضرورية، ولتطوير قدراته، يحتاج الجهاز لتوسيع وتعزير قيادته ومهاراته الإدارية.

الأمور الواجب مراعاتها بشأن القيادة والإدارة .

هل قام الجهاز بما يلي :

- تحديد مهارات القيادة والإدارة والكفاءات التي يسعى لتطويرها؟.
- التأكد من أن أنظمة التوظيف، والتدريب والتقييم موجهة للتعرف على ذوي المهارات الملائمة وتطوير قدراتهم، ومكافأتهم. وعلى سبيل المثال ، تمتلك بعض الأجهزة أنظمة ” التركيز على المواهب ” بحيث يتم التحديد المبكر للموظفين الذين لديهم مهارات ليكونوا قادة ويمنحون الخبرة والدعم لتمكينهم من القيام بأدوار القيادة مبكرا.
- تم تفويض السلطة والمسؤوليات لمن لديهم المهارات الملائمة؟
- التحديد والتعريف بنماذج أدوار؟. تجد بعض الأجهزة أنه من المفيد دعوة قادة متميزين من جهات أخرى من القطاعين العام والخاص لتنشيط أوراها وإجراء محادثات تحفيزية بالجهاز.
- وضع أنظمة مساءلة واضحة ، بحيث يكون المدراء على دراية بمسئولياتهم؟.
- وضع الثقافة التي يصبح من خلالها جميع العاملين خاضعين للمساءلة عن أعمالهم والمهام التي فوضت لهم؟.
- تطبيق أنظمة للتعامل بسرعة وفعالية مع الإدارة التي تعاني من ضعف؟. فالمدراء غير الأكفاء يؤثرون سلبا على عملية الإصلاح ويضعفون الروح المعنوية لدى للموظفين. في هذا الصدد قد يحتاج بعض المدراء إلى الدعم والتدريب.

تطوير وإدارة الموارد.

يحتاج الجهاز ذو الأداء العالي لامتلاك موارد كافية وملائمة واستخدامها بصورة جيدة. وقد تواجه بعض الأجهزة عوائق، مثل ، تجاوز الميزانية والصلاحيات لتحديد ومكافأة وفصل الموظفين . ففي هذه الحالات، قد يحتاج الجهاز للتركيز على هذه الأمور عن طريق التحاور مع الهيئة التشريعية ووزارة المالية في إطار إستراتيجيتها لبناء القدرات. ومن خلال الأموال المتاحة، يحتاج الجهاز لوضع الاستراتيجيات للموارد البشرية، ولنظام المعلومات، ولإدارة المعلومات التي تساهم في إستراتيجيته لبناء القدرات الإجمالية ، ومن ثم تنفيذها .

تطوير إستراتيجية موارد بشرية ملائمة.

ويعد تطوير إستراتيجية ملائمة للتوظيف، والتطوير، والتأديب والاحتفاظ بالموظفين أمورا حيوية في حالة رغبة الجهاز لتحقيق أهدافه الطويلة والقصيرة المدى. وحين يكون تعيين الموظفين ومكافأهم لا يتحكم فيها الجهاز، فإنه يحتاج للعمل مع غيره من الأطراف الخارجية ذات المصلحة لإقناع وزارة المالية بالمنافع التي يمكن أن تجنيها من تحكّم أكبر في مواردها البشرية.

الأمر الواجب مراعاتها عند وضع إستراتيجية الموارد البشرية.

عند تعيين الموظفين :

هل قام الجهاز بما يلي :

- تحديد عدد الموظفين، وأصنافهم، والتخصصات التي يحتاجها الجهاز ؟. وهو يحتاج لأن يقارن مجموعة موظفيه الحاليين مع الأعداد المرغوبة والمجموعة المحددة في إستراتيجيته لبناء القدرات ، مع الأخذ بعين الاعتبار حالات المغادرة خلال فترة الخطة. فإذا لم يكن لديه توازن للموظفين ، فكيف سيدبر إعادة البناء؟
- تقرير كيفية تلبية الحاجيات بفعالية ؟ على سبيل المثال من خلال :
 - تعيين من لديهم المهارات المطلوبة ، والكفاءات المهنية .
 - تعيين من لديهم الكفاءات والتخصصات المطلوبة ، ومن ثم تدريبهم على اكتساب المهارات الفنية والكفاءات المهنية.
 - التعاقد قصير الأمد مع المختصين.
- هل قام الجهاز بتقييم عملية التعيين حسب التخصصات التي يرغب فيها؟ من المحتمل أن يؤثر ذلك على صيغة مقابلات التعيين ونوعية الاختبارات التي يضعها .
- في حالة سعى الجهاز لأن يكون هيئة تدريب معتمدة لمؤهلات مهنية، هل أخذ بعين الاعتبار المسائل المذكورة في صفحة ٤٠ ؟
- التوفر على الصلاحية والحرية في تحديد وتنفيذ سياسة توظيف فعالة. وللقيام بذلك، يحتاج الجهاز لرقابة إجراءات وعمليات تعيينه للموظفين ؟.

عند تطوير العاملين :

- هل توجد ترتيبات متبعة للموظفين الجدد ؟ قد يشمل ذلك عروض تقديمية ، وملخصات حول قيم وأخلاقيات الجهاز وإرشاداته العملية فيما يخص تقنية المعلومات وأنظمة إدارة الموارد ، ونظرة عامة على بيئة التدقيق ، والتدريب الأساسي على أسلوب تدقيق الجهاز وضمان الجودة. ومن المفيد دعم كل ذلك بتعليمات وكتيبات و/ أو دليل إرشادي مباشر على الخط.
- هل توجد برامج للتدريب خاصة بالوظيفة وأخرى فنية ، والعمليات المناسبة لاختيار أي من الموظفين يجب عليهم إجراء هذا التدريب، ومتى ؟ . وقد يجد الجهاز أنه من الملائم تحديد التدريب الفني الأساسي الذي يحتاج الجهاز لتقدمه لموظفي التدقيق في عدة مراحل من حياتهم المهنية .
- هل حدد الجهاز ما هي الكفاءات التي يرغبها في موظفيه من مختلف الدرجات/ الوظائف ، مع مجموعة برامج تدريب متبعة وأنظمة لتنسيق تناسب التدريب مع الموظفين ؟ إن تدريبهم على الفعالية يشمل مهارات في إجراء المقابلات، والقيادة ، والعروض التقديمية الفعالة والكتابة ، وإدارة الوقت ، وإدارة المشاريع ، والتفاوض ، والتسهيلات ، والتأكدات والتدريس. ويجب على الجهاز أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المهارات كجزء من إطار اختصاصات عمله . و لعل أحد الطرق الفعالة لتحديد ما الذي يطلبه فريق الدعم والتدريب لتطوير هذه المهارات هي من خلال عملية تقييم الأداء ، بواسطة المدراء، وفي عدة مراحل من العمر المهني (على سبيل المثال بعد الترقية لدرجة جديدة) . إن التدريب على هذه المهارات وتطويرها قد يتخذ شكل التدريب على الوظيفة من قبل أولئك العاملين داخل الجهاز الذين أثبتوا خبرتهم في هذا المجال أو من خلال الدورات التدريبية التي قدمها المدربون من الجهاز ، أو من قبل مدربين خارجيين .
- هل يشجع الجهاز العاملين في القيام بالتدريب الغير أساسي والذي يمكن أن يساهم في الزيادة في فعاليتهم المتزايدة؟

على سبيل المثال، قد يرغب العاملون المهنيون في الدراسة حسب وقتهم المتاح للحصول على مؤهل مهني أو على ماجستير في إدارة الأعمال "MBA"، وعلى الجهاز أن يراعى ما هو الدعم الإضافي الذي يمكن تقديمه لتشجيع ذلك وتحقيقه .

مكافأة العاملين والاحتفاظ بهم.

● هل يمتلك الجهاز سلطة تحديد الأجور للعاملين ومكافأتهم؟ تجد العديد من الأجهزة انه من الصعب جذب والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والمهرة لأن الرواتب خارج الجهاز أهم مقارنة مع تلك التي يمنحها الجهاز. لقد استفادت بعض الأجهزة من المرونة التي أصبحت تتمتع بها أنظمة الأجور في القطاع العام، واستطاعت أجهزة أخرى الاستفادة من أنظمة خاصة بها . وكجزء من ذلك، تسعى بعض الأجهزة لوضع معيار للمقارنة بين رواتبهم و رواتب إدارات قطاع عام أخرى و مدققى القطاع الخاص واستخدام ذلك لإبراز أنهم يؤدون رواتب جيدة لجذب كفاءات جديدة والاحتفاظ بالعاملين، و يدعمون ذلك بوجود منافع أخرى من العمل في القطاع العام (المكافئات الفعلية، التأمينات، والمعاش) بالإضافة إلى الراتب، و هي منافع و رواتب من النادر أن يدفع القطاع الخاص رواتب تعادلها.

● كيف ستتم مكافأة الموظفين عندما يصبحون مؤهلين وأكثر خبرة، وبذلك لن يغادروا الجهاز؟ سوف يحتاج الجهاز أن يأخذ بعين الاعتبار كيف يؤدي الأجور ويستفيد من مقارنة المستويات مع الجهات المماثلة، وذلك للتأكد من تشجيع الموظفين وإحساسهم بأنهم قادرين على استيفاء واجباتهم . ولابد للجهاز أيضا الأخذ بعين الاعتبار ترتيبات الموظف لتنظيم حياته العملية، والتي تشمل قوانينه و فترات توقفه عن العمل والوقت المرن .

● هل تم وضع الترتيبات اللازمة لمكافأة الأداء والتي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة؟ يجب على الجهاز الأخذ بعين الاعتبار أهداف ومعايير الأداء الجيدة التي قد يضعها لتشجيع العمل الفعال. ويجوز ربط ذلك بدرجات تقييم الموظفين أو لإحدى المكافآت التي يتنافس عليها الموظفون.

● هل توجد معايير واضحة و ترتيبات لترقية الموظفين؟ تقوم الأجهزة بتوسيع التنافس على الترقيات بشكل متزايد . وتتضمن الممارسات الجيدة استخدام اختبارات ولجان التقييم وبالأخص بالنسبة للمناصب الإدارية.

● هل توجد ترتيبات لتطوير المستقبل الوظيفي للموظفين؟ وقد يشمل ذلك نقاشات رسمية مع الموظفين حول رؤيتهم المستقبلية وفرص التطوير على فترات زمنية محددة.

● هل يمتلك الجهاز إجراءات مطبقة لمراقبة مستويات وتوجهات إعادة تنظيم انتشار العاملين، وتحديد أسباب مغادرة الموظفين؟ وقد يشمل ذلك إجراء مقابلات مع الذين يتركون العمل أو تحليل نتائج المقابلات على أساس معيار الوجهة التي يقصدها الموظفون المغادرون.

عند إدارة أداء العاملين .

● هل يمتلك الجهاز قواعد سلوك يلتزم بها العاملون؟ .

● هل يمتلك الجهاز إجراءات فعالة لتقييم أداء العاملين؟ يجب أن تكون تلك الإجراءات ملائمة لثقافة الجهاز وطرق عمله ويجوز أن تشمل تقييما منتظما، من قبل المدراء، لأداء الموظفين خلال قيامهم بالعمل على مشروع معين أو على فترات منتظمة (على الأقل مرة واحدة في السنة) . ويجب أن يبنى التقييم على معايير متناسقة تطبق في الجهاز ككل وأن يكون لديه إمكانية الطعن و الاعتراض على التقديرات الموضوعية في ظروف محددة. ويجب مراجعة نظام التقييم دوريا من حيث فعاليته في تعزير النتائج المرغوبة.

● هل توجد معايير واضحة وإجراءات لضبط الأداء الضعيف للموظفين أو خرقهم لقواعد السلوك؟ هل تم تطبيقها؟.

● هل هناك إجراءات مطبقة لمراقبة مستويات الغياب عند الموظفين لسبب المرض وتبين أسباب غيابهم؟

وضع وتنفيذ إستراتيجية المعلومات والاتصال

تعتبر المعلومات مصدرا حيويا لذا ينبغي أن يعتمد تدبيرها على التخطيط و التنفيذ بأنسب الطرق لتحقيق أهداف عمل الجهاز. وسوف يحتاج الجهاز للتواصل وتقاسم المعلومات داخليا لدعم عمله الرقابي. وسيحتاج أيضا للتواصل مع الجهات الخارجية والتي قد ترغب في الوصول إلى المعلومات التي لديه. كما أن الجهاز يحتاج إلى إستراتيجية وسياسات لإدارة وتوصيل المعلومات

الأمر الواجب مراعاتها حول إستراتيجية المعلومات و الاتصال .

معلومات الشركة:

- كيف يتم إشراك الموظفين في القرارات ؟
- كيف يتم اتخاذ القرار داخل الجهاز حول المعلومات التي سيتم تشاركها وتقاسمها ؟
- ما هي الصيغ المستخدمة؟ على سبيل المثال، قد تشمل نشرات إدارية، وتوزيع نسخ من محاضر اجتماعات الإدارة العليا، وتعميم المعلومات عبر البريد الإلكتروني أو الانترانت.
- هل تم إعداد السياسات في كتيبات أو على الانترانت؟
- هل يتمشى الاحتفاظ بمعلومات الموظفين مع متطلبات حماية البيانات ذات الصلة؟
- ما هي الصورة التي يرغب الجهاز الظهور بها أمام الجهات الخارجية والعامّة ؟ وكيف يقرر ما هي الرسائل الأساسية التي يرغب في توصيلها ؟.
- ما هي الطرق التي يرغب الجهاز في استخدامها لتوصيل هذه المعلومات؟ داخليا، قد يشمل ذلك اجتماعات منتظمة، نشرة أخبار عبر الانترانت أو البريد الإلكتروني في حالة امتلاك الجهاز لنظام تقنية معلومات يضم شبكة داخلية. وخارجيا، قد يشمل ذلك تصريحات صحفية وملخصات، وإعلانات عبر الراديو والتلفزيون والموقع الإلكتروني .
- هل يصدر الجهاز تقريرا سنويا يركز على نشاطاته الأساسية وأثرها ؟

معلومات التدقيق:

- هل توجد إجراءات محددة للحصول على المعلومات الدائمة الخاصة بعملاء التدقيق والاحتفاظ بها وتحديثها؟
- هل يوجد كتيبات تدقيق / كتيبات فنية ونشرات مع وجود ترتيبات سريعة لتحديثها ؟
- هل توجد أدلة ومعايير حول كيفية وجوب تسجيل معلومات التدقيق ؟ على سبيل المثال ، استخدام ملفات أوراق العمل ومحتواها .
- هل توجد إجراءات واضحة للاحتفاظ بوثائق التدقيق المشتركة الرئيسية وإتلافها ؟ وهل تخضع هذه الإجراءات للتشريعات ؟

تشارك المعلومات.

- هل هناك سياسة رسمية تغطي تقاسم المعلومات مع الجهات الخارجية بما في ذلك العموم والصحافة؟ وهل تلتزم هذه السياسة بالتشريع المتعلق بذلك؟ على سبيل المثال، في بعض الدول هناك إمكانية تطبيق مقتضيات حرية الحصول على المعلومات.

وضع وتنفيذ استراتيجية تقنية المعلومات.

يمكن لتقنية المعلومات أن تلعب دورا هاما في الرفع من كفاءة عمل الجهاز، حيث يمكنها دمج البيانات لإضافة قيمة تقاسم المعلومات (من خلال شبكة العمل)، ويتم التدقيق بفعالية (على سبيل المثال من خلال استخراج المعلومات وأخذ العينات)، وجعل العمليات المكتبية والاتصال الداخلي والخارجي عمليات آلية. إن إستراتيجية تقنية المعلومات تعتبر هامة في المساعدة على تحقيق احتياجات العمل، بالإضافة إلى المعايير المطبقة التي تسمح بالتطوير المستقبلي. ومن المحتمل لهذه الإستراتيجية أن تغطي إطارا زمنيا يتراوح ما بين ثلاثة و خمسة سنوات متصلة بالخطة المشتركة وأن يتم تحديثها بانتظام (بشكل سنوي في حالة جهاز الرقابة الضخم).

هناك إرشادات مفيدة حول كيفية وضع إستراتيجية تقنية المعلومات وذلك في دليل الأنتوساى لعام ١٩٩٥ الخاص بوضع استراتيجيات تقنية المعلومات في أجهزة الرقابة العربية. وقد قامت الأوروساى أيضا بوضع دليل حول أدوات تقييم تقنية المعلومات والذي يحدد قائمة تفصيلية بالموضوعات.

الأمر الواجب مراعاتها عند تطوير وتنفيذ إستراتيجية تقنية المعلومات.

- هل قام الجهاز بتعيين مدير أعلى ذو مهارات مناسبة لتنفيذ إستراتيجيته حول تقنية المعلومات؟ إن التزامات الإدارة العليا تعتبر أمرا حيويا للتأكد من تماشى الإستراتيجية مع الأهداف المشتركة، كما أن تنفيذ هذه الإستراتيجية يتم تحت إشراف و مراقبة هذه الإدارة.
- هل قام الجهاز بمراجعة إستراتيجية لأنظمتها في تقنية المعلومات واحتياجاتها وذلك لتحديد حجم و طبيعة الاستثمار الإضافي المتوقع لتطويرها؟ إن هذه المراجعة تستوجب فهما واضحا وكاملا لوظائف الجهاز وأهدافه والتي يمكن الحصول عليها من قبل استشارة كبير المدراء في كل وظيفة وكل قسم للموظفين. ومن المهم مشاركة المستخدمين عند مراجعة ووضع الأنظمة الجديدة، وقد يراعى الجهاز عقد ورش عمل وحلقات دراسية لتمكين الموظفين من عرض وجهات نظرهم.
- هل يمتلك الجهاز الخبرات الداخلية لتقييم خيارات التطوير؟ من المحتمل أن يحتاج الجهاز التعاقد مع خبراء تقنية المعلومات خارجيين لتقديم المشورة، وتقييم وتصنيف الأنظمة الحالية وعرض مقترحات للتطوير، ولتقييم هذه المقترحات "كزبون" سيستفيد الجهاز من ربح خبراء في مجال تقنية المعلومات من داخل الجهاز.
- بمناسبة تقديم أنظمة جديدة، هل توجد ترتيبات ملائمة لمواجهة حوادث نقل البيانات؟ إن تقديم أنظمة جديدة تحفه بعض المخاطر ويحتاج للتخطيط الجيد، وبالأخص إجراءات لنقل البيانات من الأنظمة القديمة و الترتيبات الخاصة بالطوارئ في حالة تأخير التنفيذ.
- ما هي الشبكة المعلوماتية التي تمثل الحل الملائم؟ مع التقنية الحديثة، تقدم هذه الشبكة منافع أساسية فيما يتعلق بمشاركة الوثائق، والطابعات، و موارد تقنية المعلومات، ولكن يحتاج الجهاز لتبنى صيغة ملائمة لاحتياجاته، على سبيل المثال، شبكة المنطقة المحلية "LAN" أو شبكة عمل واسعة "WAN" مع SERVER ووضع إجراءات الأمن في مكانها المناسب.
- هل سيتم استخدام حلول مألوفة أو غير اعتيادية؟ إن حلول المجموعة الأخيرة يتم تجربتها، واختبارها، واعتمادها ولكنها لا تتطابق بالضرورة مع متطلبات العمل. وسوف يحتاج الجهاز الأخذ بعين الاعتبار التكلفة، والمنافع، والمخاطر المرتبطة بتطوير الحلول الموصى عليها.
- كيف ستتم صيانة النظام؟ بالنسبة لنظام ذو شبكة عمل ضخمة، قد يقرر الجهاز أنه من المناسب التعاقد للحصول على دعم تقنية المعلومات من اختصاصيين خارجيين، حيث من المحتمل أن يصبح أكثر فعالية في التكلفة من تعيين وتدريب موظفيه لمهمة دعم تقنية المعلومات. وفيما يتعلق ببعض أجزاء النظام مثل الطابعات وأجهزة التصوير، فإنه يجوز للجهاز تقرير الاعتماد على عقود الدعم.

- كيف سيتم تدريب الموظفين على استخدام النظام؟ يحتاج الجهاز لتحديد وجدولة تدريب موظفيه على تقنية المعلومات في خطة تدريبه. ويجب الأخذ بعين الاعتبار الأدلة والدعم (مثلا على الإنترنت أو مكتب المساعدة) .
- ما هي الترتيبات للتأكد من أمن العمل واستمراره في حالة فشل النظام ؟ يتناول الجهاز معلومات سرية، لذلك من المهم حفظها بأمان في أنظمتها لتقنية المعلومات . و يشمل ذلك: جدار ناري واق للاتصال الخارجي، وسياسات تتطلب استخدام وتحديث منتظم لكلمات المرور للدخول على النظام و الملفات سرية، وسياسات تغطي استخدام العاملين للإنترنت والبريد الإلكتروني وتشفير معلومات في غاية السرية.ويجب أن يقوم الجهاز بإجراءات إعداد نسخة احتياطية منتظمة للبيانات مع تخزين خارج الموقع لنسخ الملفات الرئيسية .
- كيف سيتم المحافظة على نظام تقنية المعلومات ؟.
- هل يمتلك الجهاز خطط مراحل ، وتعزيز وتبديل الأنظمة عندما تصبح متجاوزة؟
- هل التمويل متوفر بالنسبة لجميع عناصر إستراتيجية تقنية المعلومات ؟ ونقصد به التمويل لتنفيذ وصيانة والإبقاء على نظام تقنية المعلومات وتدريب الموظفين على استخدامه .

وضع إجراءات أفضل للحوكمة والمساءلة.

إن الطريقة التي تدير بها الإدارة العليا للجهاز تؤثر على أسلوب تدبير المؤسسة بأكملها. فمن المهم أن يتبنى تدبيراً يقوم على حوكمة المؤسسة المبنية على معايير عالية المستوى، من خلال تحديد توجهات الجهاز ، و تحديد المسؤوليات بوضوح ، وإعداد أنظمة لتتبع سير العمل و التأكد من أن نتائج هذا التتبع تستخدم لاتخاذ القرارات. إن الحوكمة الجيدة لا يكفي أن تتم ممارستها فقط ، بل يجب أن تتجلى هذه الممارسة للآخرين. وتمتلك العديد من الأجهزة إجراءات محكمة لإعداد تقارير عن تتبع سير العمل داخليا وذلك عبر تقارير رقابة العمل ، وخارجيا من خلال التقارير السنوية والعروض التقديمية للبرلمانات/ والهيئات التشريعية.

الأمور الواجب مراعاتها عن الحوكمة.

إجراءات الحوكمة.

- هل تم توزيع المسؤوليات بوضوح ؟
- هل تم تحديد الحوكمة وإجراءات اتخاذ القرار داخل الجهاز بوضوح تام، وهل تعمل؟ وفي حالة وجود مجلس إدارة، هل يجتمع بانتظام؟، و هل يعمل بالأوراق وجداول الأعمال مقدما؟، و هل يتم إعداد محاضر الاجتماعات وقوائم بالإجراءات التي اتخذت؟، وهل يتم إعلام الموظفين بالمواضيع الرئيسية التي تمت مناقشتها من طرف مجلس الإدارة؟. و هل تم تنظيم هذه الطريقة تسلسليا في الجهاز؟.

الموازنة والإدارة المالية.

- هل يدرك الجهاز تكلفة جميع النشاطات الرئيسية؟.
- هل يمتلك الجهاز نظاما مناسباً لإدارة الموارد ؟

- هل يسجل الموظفون ساعات عملهم المتعلقة بوظائف مختلفة ؟
- هل لدى الجهاز طريقة لإعداد ميزانية محكمة على أساس خطط تحدد أولوية التكاليف ؟
- هل يتم التدقيق على خطط الميزانية بشكل ملائم ويتم اختبارها قبل تنفيذها ؟
- هل لدى الجهاز إجراء رسمي لمتابعة الخطة وإعداد التقارير بسرعة عن حالات الأخطاء .
- هل يراقب الجهاز حالات الأخطاء في أوقات التسليم بالإضافة لحالات الاختلاف في التكلفة؟ .
- هل يتم تبني أفضل الممارسات المالية للإدارة من قبل الجهاز ؟
- هل الأدلة المالية حديثة ؟
- هل المراسلات قد تم الاتفاق عليها بوضوح وهل يتم استعمالها ؟
- هل يمتلك الجهاز حق الإطلاع على التدقيق الداخلي ؟
- هل يتم تدقيق الجهاز خارجيا بشكل سنوي ؟
- هل يستجيب الجهاز مباشرة لتوصيات تقارير التدقيق ؟
- هل يتم إتباع الأدلة التوجيهية للشراء ؟

الموافقة .

- هل يوقع الموظفون على أخلاقيات وآداب المهنة ويقومون بالإفصاح التام عن حالات تعارض المصالح؟
- هل يوجد سجل للهدايا والضيافة؟
- هل يتم تدوير تعاقب الموظفين بين مجالات التدقيق على فترات مناسبة؟

الشفافية .

- هل يتخذ الجهاز الخطوات الملائمة لإعداد التقارير حول أدائه للبرلمان / السلطة التشريعية/ وغيره؟
- هل يصدر الجهاز تقريرا سنويا وهل يتوفر هذا التقرير مجانا على موقع الجهاز في الإنترنت؟

التأثيرات.

- هل يتابع الجهاز تنفيذ ملاحظاته السابقة بغرض الرقابة وإعداد التقارير على آثارها؟
- هل يمكن إثبات صحة الادعاءات؟

تنص قواعد السلوك المهني للأنتوساي على ما يلي :

« يجب أن تكون تصرفات المدققين فوق المساءلة و ذلك في جميع الأوقات وفي كل الظروف. إن أية قلة كفاءة في أدائهم المهني أو أي سوء تصرف في حياتهم الخاصة تسلط الضوء غير مرغوب فيه على نزاهة المدققين والجهاز الذي يمثلونه ، و كذلك جودة وصلاحيه عملهم الرقابي ، وقد تثير الشكوك بشأن مدى الوثوق في الجهاز نفسه وكفاءته.

الفصل السابع

تعزيز القدرات للتعامل مع البيئة الخارجية

لا تشتغل أجهزة الرقابة في جزر معزولة بل هي مجرد عنصر واحد في نسيج مجموعة من الهيئات تشترك في تعزيز الحوكمة الرشيدة والإدارة المسؤولة والشفافة للموارد العامة. ويجب على هذه الأجهزة التكيف وبصورة مستمرة مع التغييرات في البيئة الخارجية، ولكن يمكن لها أيضاً أن تلعب دوراً هاماً في تعزيز التغييرات والتي لا تتعلق بها فقط، بل أيضاً التي لها صلة بإصلاحات الإدارة المالية العامة في الجهات التي تدقق عليها. ولكي تكون فعالة، تحتاج الأجهزة حسب ما تسمح به الصلاحيات المخولة تطوير علاقة وثيقة، ولكن باستقلالية، مع عدد كبير من الجهات بدءاً بالبرلمانات / الهيئات التشريعية، والجهات الخاضعة للرقابة، إلى الصحافة، ومنظمات المجتمع المدني.

لقد وجدت بعض الأجهزة أنه من المفيد ربط اتصالات متخصصة وخلق وحدة اتصال بغرض تقوية العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة، ولتعزيز عمل ودور الجهاز.

الأمر الواجب مراعاتها عند إنشاء وحدة العلاقات العامة و الاتصال.

- هل تم تحديد الموارد الملائمة للوحدة؟
- هل تم مدها بالموظفين المتخصصين في مجال الاتصال والتعامل مع الصحافة؟
- هل تمتلك ميزانية للمساعدة في تعزيز عمل ودور الجهاز؟
- هل لدى الجهاز حق استعمال وسيلة نشر عالية الجودة لضمان إنتاجها لإصدارات ذات جودة عالية ومصممة حسب احتياجات أصحاب المصالح المختلفين؟

البرلمان والسلطة التشريعية.

بالنسبة للأجهزة التي تتبع النماذج البرلمانية والمجالس (شكل ٨)، يلعب كل من القائمين على السلطة التشريعية والبرلمانات دوراً هاماً في استخدام نتائج التدقيق للجهاز لمحاسبة السلطة التنفيذية. ولكن، لا تمتلك اللجنة التشريعية، والتي تدرس عمل الجهاز نفسه، القدرة والفهم الجيد الدائم للإدارة المالية العامة. وكغيرها من العلاقات الأخرى، تحتاج هذه العلاقة بين الجهاز والبرلمان / السلطة التشريعية أن يعمل من أجلها.

الأمر الواجب مراعاتها بشأن العلاقة بالبرلمان/ السلطة التشريعية.

- هل العلاقة بين البرلمان/السلطة التشريعية و/أو اللجنة المسؤولة عن مراقبة صرف الميزانية منصوص عليها في قانون أو إطار عمل آخر، على سبيل المثال، في بروتوكول؟ وجدت بعض الأجهزة ولجان المحاسبة العامة أنه من المفيد الكتابة الخطية لأدوارهم وكيفية العمل معا.
- هل هناك إجراء واضح لعرض جدول تقارير الجهاز على البرلمان / السلطة التشريعية وبحث مخرجاتها ؟ تسلم العديد من الأجهزة تقريرا سنويا شاملا حول عملهم التدقيقي.
- ما هو المجال المتاح لتقديم تقارير في وقتها للبرلمان/ السلطة التشريعية، وهل قاموا بمناقشتها بأسرع وقت ممكن بعد أن تم إصدارها؟
- ما مدى جودة الخدمة المقدمة للجنة الميزانية أو اللجان ذات الصلة بالميزانية؟ تمتلك العديد من اللجان موارد قليلة – على الأكثر موظف أو اثنان من أعضاء اللجنة.
- ما هو المجال المتوفر للجهاز لإعارة عاملين للجان ، ولتقديم تقارير ملخصة للأعضاء قبل جلسات الاستماع العامة ، وذلك للمساعدة في صياغة مسودة تقارير اللجنة.
- ما هو الحق الذي يمتلكه الجهاز لتزويد الصحافة بنتائج التدقيق؟ فبينما هو من المهم إعلان هذه النتائج للعموم ، إلا أنه هل تم فحص الأدوار المختلفة للجهاز واللجنة فيما يتعلق بتوزيع النتائج بحيث تم تحقيق التغطية الإعلامية الملائمة القصوى.
- بعد أي جلسة استماع ، هل يتم الاحتفاظ بسجلات ملائمة وبتقرير عن التوصيات التي تم إصدارها؟ في بعض الهيئات القضائية، يتم تسجيل جلسات اللجنة وتقوم اللجنة بمساعدة الجهاز لإعداد مجموعة من التوصيات للحكومة حول التطوير الساعين له.
- ما هي العمليات الموجودة لمتابعة تقرير اللجنة والجهاز؟ تحتاج معظم الأجهزة لتضع إجراءات رسمية لإثبات أن التوصيات قد تم تنفيذها وإعداد تقرير للجنة والبرلمان/ السلطة التشريعية عندما لا يتم حدوث ذلك.
- هل يسعى الجهاز للحصول على معلومات منتظمة من اللجنة على أدائه؟ تجد بعض الأجهزة أنه من المفيد البحث على معلومات رسمية وغير رسمية من البرلمان/ السلطة التشريعية حول كيفية رؤيتهم لأدائه، والمجالات التي يمكن عمل التطويرات فيها ، وفي بعض الحالات يجب الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات اللجنة حول نوع تدقيقات الأداء التي ترى اللجنة ضرورة القيام بها. إن بعض الأجهزة ملزمة قانونيا بالقيام ببعض الدراسات بطلب من اللجنة، بينما يجد البعض الآخر أنه -مع المحافظة على الاستقلالية في اتخاذ القرار الأخير- من المفيد الاستماع لآراء أعضاء اللجنة.

الشكل ١٢: الممارسات الجيدة المحددة في ورقة السيجما ٣٣، العلاقات بين الأجهزة العليا للرقابة واللجان البرلمانية (٢٠٠٢).

يجب على الجهاز ما يلي :

- كتابة تقارير رقابية بطريقة ملائمة وواضحة، و دقيقة ، و عادلة و حقيقية مع تجنب البيانات السياسية.
- وضع اعتبارات ملائمة ولكن غير خاصة للاهتمامات البرلمانية /السلطة التشريعية عند إعداد الأولويات التدقيقية.
- اختيار تقارير التدقيق التي يجب تقديمها للبرلمان / السلطة التشريعية و ذلك بإرسال فقط التقارير التي تخدم الاهتمامات البرلمانية بوضوح والتي تشمل بيانا صريحا عن سبب إرسال التقرير.
- الأخذ بعين الاعتبار تأسيس وحدة منفصلة أو شخص لتنسيق اتصالات الجهاز مع البرلمان /السلطة التشريعية لتسهيل التواصل و ضمان و عي الجهاز لاحتياجات واهتمامات البرلمان/ السلطة التشريعية.
- المتابعة النشيطة والمنهجية لنتائج التدقيق السابقة وإعلام البرلمان / السلطة التشريعية عن عدم اتخاذ التصرف حيال المشاكل الهامة.
- تجنب التعليق المباشر على سياسات الحكومة، ولكن مع إدراك أن الكشف عن مشاكل التنفيذ قد يثير استفسارات بشأن السياسات الراهنة.

السلطة التنفيذية

على الرغم من احتياج الأجهزة العليا للرقابة لأن تكون مستقلة ماديا، وماليا، وسياسيا، و عمليا عن الجناح التنفيذي للحكومة، فإن هذه الحاجة لا يجب أن تكون على حساب رفض العمل مع الشركاء في الحكومة عندما يكون هنالك جداول أعمال يجب إتباعها ، وبالقيام بذلك يكون عمل الجهاز ذو تأثير أكبر.

الأمر الواجب مراعاتها بشأن العلاقة بالسلطة التنفيذية

- إلى أي حد تستجيب برامج التدقيقات القادمة، و بالأخص تدقيقات الأداء، للتحديات الرئيسية التي تواجه الحكومة؟ على سبيل المثال، إذا اعتمدت الحكومة التشديد على أنظمة الشراء قد يكون هناك مجال للجهاز للقيام بسلسلة هيكلية من التدقيقات تفحص كيفية تقديم الإصلاحات بفعالية ومن ثم إثبات أن إجراءات الشراء يتم استخدامها بشكل ملائم.
- هل يدرك الجهاز أي من الاتجاهات تم إتباعها للإصلاح المالي من قبل وزارة المالية؟ على سبيل المثال ،وجدت العديد من الأجهزة أنه من المفيد العمل جنبا إلى جنب مع وزارة المالية عندما يتم إدخال قواعد المحاسبة التجارية لضمان التأكيد من خلال عملية التدقيق بأن إدارة الإصلاحات تمت بشكل جيد.
- ما هو برنامج التشريع القادم للحكومة ؟ تشارك بعض الأجهزة في فحص التشريع الجديد للتأكد من أن هذا التشريع قد تم إعداده بحزم ولا يقدم فجوات تسهل الاحتيال والفساد.

الجهات الخاضعة للتدقيق

على الرغم من حاجة الأجهزة العليا للرقابة للمحافظة على الاستقلالية الواضحة عن الجهات الخاضعة للتدقيق ، إلا أن تأسيس علاقات مهنية صرفة ومنفتحة من الممكن أن تجعل من السهل لموظفي هذه الأجهزة القيام بعمليات تدقيق دقيقة ومفيدة.

الأمور الواجب مراعاتها بشأن العلاقات مع الجهات الخاضعة للتدقيق.

- هل تعلم الجهات المدقق عليها ما الذي يتوقعه الجهاز منهم؟.
- عندما يكون هنالك تغييرات في الموظفين ذوي المناصب العليا و أعضاء لجنة التدقيق، هل يتأكد الجهاز بأن الأعضاء الجدد قد تم إطلاعهم باختصار عن دور التدقيق الخارجي؟.
- من دون الإضرار بحق القيام بالتدقيقات غير المبرمجة مسبقا، هل يعمل الجهاز مع الجهات المدقق عليها للتأكد من أن التخطيط والتنفيذ للتدقيق يسبب أدنى إزعاج لهذه الجهات؟.
- هل يستخدم الجهاز طرقا مختلفة رسمية وغير رسمية لتقديم تغذية استرجاعية للجهة المدقق عليها بحيث ينتج التدقيق أقل المفاجآت؟.
- هل يتم منح الجهة المدقق عليها فرصة ملائمة للرد على التقارير التدقيقية وهل يتم الأخذ بعين الاعتبار هذا الرد بطريقة عادلة؟.
- هل يركز الجهاز على المواضيع الهامة ويقدم توصيات حكيمة بغرض إحداث المزيد من التطويرات بدلا من ذكر فهرس مصور (كتالوج) لحالات الفشل الدنيا؟.
- هل تم تدريب موظفي الجهاز في مجال تطوير تقنيات التدبير الأفضل للعلاقات؟.
- هل يسعى الجهاز للتغذية الإسترجاعية من الجهات المدقق عليها حول جودة كل من عمله ،وموظفيه وأنظمتهم؟.
- هل يعمل الجهاز مع الجهات المدقق عليها بخلاف الدورة الاعتيادية للتدقيقات بغرض تعزيز التطويرات في الإدارة المالية العامة الخاصة بهم؟.

الجهات المانحة

يمكن للأجهزة أن تلعب دورا هاما في إعلام الجهات المانحة عن الاتجاهات والتطورات في المسألة ، و الحوكمة الرشيدة ، والشفافية في القطاع العام ، وأيضا بشأن قدرة الجهاز وتطوره.

وتعتبر الأجهزة أيضا آلية هامة في متابعة دعم الميزانية^{١٤} . وفي الدول التي تتلقى أحياما هامة من المساعدات الخارجية، فإن مقدمي المساعدة سوف يطلبون المزيد من التدقيقات أو تدقيقات معينة. وتوجد مجموعة متنامية من الممارسات للقيام بهذه التدقيقات بطرق لا تضيف عبئا متزايدا على العمل التدقيقي الخاص بإدارات الدول النامية. ولكن، تقدم هذه التدقيقات فرصا لبناء القدرات لأجهزة الدول النامية.

الأمر الواجب مراعاتها بشأن العلاقات مع الجهات المانحة.

- هل يلتقي الجهاز بانتظام مع وكالات المساعدات لتحديد أي من التدقيقات الخارجية ضرورية للقيام بها ، و متى؟ .
- عندما لا يكون الجهاز هو المدقق ، هل يوجد مجال لموظفي الجهاز أن يقوموا بمرافقة المدققين الخارجيين لزيادة الفرص التعليمية لموظفي الجهاز؟.

جهات التدقيق الإقليمية والمحلية والتدقيق الداخلي.

يجب أن تعمل العناصر المختلفة للتدقيق الداخلي والخارجي داخل دولة ما كشبكة متكاملة لأقصى حد ممكن : فكلاهما مستقل، ولكنهم يعملون بمعايير متشابهة وأهداف متشابهة. وفي بعض الدول، يعتبر الجهاز مسؤولا عن كل التدقيق الخارجي. وفي البعض الآخر ،قد يكون هناك جهات إقليمية أو جهات محلية مستقلة بالكامل. و فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي ، تكون بعض الأجهزة مسؤولة عن إعداد معايير ورقابة الجودة، وفي بعض الدول لا يوجد رابط رسمي بين التدقيق الداخلي والخارجي .

الأمر الواجب مراعاتها حول العلاقات مع المدققين الآخرين .

- هل يجتمع الجهاز بانتظام مع جهات تدقيق إقليمية و/أو محلية للتأكد من تناسق طريقة التدقيق عبر الدولة وتبادل أفضل الممارسات؟.
- هل يجب أن يسعى للحصول على صلاحيات قانونية لتحقيق ذلك أو من الأفضل عمله من خلال منطلقات تطوعية؟.
- هل تمتلك جهات التدقيق الخارجية العامة بروتوكولات للعمل معا ، ولمشاركة المعلومات، و تبادل العاملين، و القيام بعمليات تدقيق مشتركة، ومشاركة الموارد التدريبية؟.
- هل يمتلك الجهاز روابط ملائمة مع التدقيق الداخلي؟
- كيف يتم إعداد معايير التدقيق الداخلية؟
- من الذي يتأكد من ضمان جودة التدقيق الداخلي؟
- هل البروتوكولات المطبقة تشير إلى كيفية عمل التدقيق الداخلي والخارجي معا وأدوارهم الثنائية؟.
- هل يضع الجهاز اعتمادا ملائما على عمل التدقيق الداخلي ؟ تحتاج الأجهزة لتقييم جودة التدقيق الداخلي لتحديد مقدار الاعتماد الذي يمكن وضعه على عملهم. وقامت بعض الأجهزة بدراسات واسعة حول نقاط الضعف والقوة للتدقيق الداخلي في الإدارات الحكومية واستخدمت النتائج لتعزيز التطوير في الممارسات.
- هل يعمل الجهاز مع لجان التدقيق بالجهات الخاضعة للتدقيق ؟ فالعمل بالقرب منها يمكن أن يساعد الجهاز في الفهم الأفضل لعمل الجهات الخاضعة للتدقيق، وتقييم عمليات تدقيقها للمخاطر المتوقعة واحتياجات الجهة الخاضعة للتدقيق، وتحقيق آثار جوهرية طويلة الأجل.

١٤ دعم الميزانية هو عملية من خلالها تقدم الجهات المانحة إلى الدول الشريكة المساعدات المالية التي تستعملها هذه الأخيرة عن طريق نظام التدبير المالي.

الإعلام والجمهور/الرأي العام.

إن التقارير الرقابية التي تظل على الرفوف هي تقارير ذات أثر قليل في تطوير إدارة القطاع العام . وتجد الأجهزة الحديثة أنه من المفيد البحث عن الإدارة الأفضل للعلاقات مع الصحافة بحيث تصل الرسالة المحتواة في تقارير التدقيق إلى أكبر عدد من الجمهور/الرأي العام. إن التحدي يكمن في موازنة التقارير الأقل أهمية مع تلك ذات الأهمية الأكبر. فإذا كانت التقارير مثيرة للغاية ، فإن الجهاز سيهتم بكونه سياسي أو متطرف. وبالعكس إذا كانت التقارير ضعيفة جدا من حيث الأهمية، فإنه من غير المحتمل تغطيتها في الصحافة. فالبحث عن التوازن أمر مطلوب. إن الروابط الجيدة مع الصحافة و الجمهور/الرأي العام تساعد أيضا للفت الانتباه إلى مناطق الخطر وتؤدي لعمليات تدقيق مفيدة .

الأمر الواجب مراعاتها بشأن العلاقات مع الصحافة والعموم / الجمهور.

- هل لدى الجهاز سياسة واضحة و إطار عمل للتعامل مع الصحافة ؟.
- هل يضع الجهاز استراتيجية صحافة لجميع منتجاته الرئيسية للتأكد أن عمله منتشر بشكل واسع ومفهوم؟.
- هل يتعامل الجهاز بمهنية مع الصحافة، ويقدم تصريحات و مؤتمرات صحفية عالية الجودة ؟.
- هل تم وضع هذه الإستراتيجية بشكل مناسب و مرن بحيث يتم استخدام طرق مختلفة للاتصال مع جمهور مختلف، يتدرج من المهنيين في قطاع معين إلى العموم؟.
- هل لدى الجهاز سياسة تحرير واضحة للتأكد من أن إصداراته تفهم بشكل واسع من قبل الجمهور؟ تصدر بعض الأجهزة عدة تقارير متنوعة و/ أو تستخدم وسيلة أخرى للمجموعات ذات مستويات منخفضة للقراءة والكتابة، على سبيل المثال، الفيديو ، الراديو أو الأشرطة.
- هل يرحب الجهاز بالمراسلات من الجمهور/ الرأي العام، وهل يتعامل معها بجدية ويستخدم هذا العمل للإعلام عن نشاط التدقيق القادم؟ .

الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص .

إن تطوير علاقات جيدة مع الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص يعتبر أمرا هاما . فهو يمكن الجهاز من مجارة أساليب التدقيق و التأثير في تطويرها، ومقارنة أساليبه بأساليب مدققي القطاع الخاص ، ولعرض قيمه المؤسساتية لمجتمع التدقيق الأوسع .

الأمر الواجب مراعاتها حول العلاقات مع الجمعيات المهنية ومدققي القطاع الخاص.

- هل يتم تشجيع أعضاء مؤهلين مهنيًا من الجهاز للعب أدوار نشطة في جمعياتهم المهنية؟ .
- هل توجد اجتماعات تواصل رسمية بين عضو كبير في الجهاز و الجمعيات المهنية ذات الصلة على أساس منتظم؟. على سبيل المثال، سنويا .
- هل توجد إجراءات للاندابات بين موظفي الجهاز وشركات التدقيق للقطاع الخاص؟
- هل يقوم الجهاز بالتعاون مع مدققي القطاع الخاص لتحقيق حصص من تدقيقاته من أجل تمكينه من القياس المرجعي لتكاليفه وعملياته؟.

الملحق ١.

المصادر الرئيسية للحصول على معلومات إضافية

المطبوعات

- مطبوعات بنك التنمية الآسيوي للتنمية، الدراسات التشخيصية لممارسات المحاسبة والتدقيق لبعض الدول النامية المختارة: أذربيجان وجزر فيجي وجمهورية جزر مارشال والفلبين و سريلانكا (٢٠٠٢).
- مبادرة الأنتوساي للتنمية (IDI)، الأدلة الشاملة لمدربي أجهزة الرقابة العليا.
- قواعد السلوك المهني ومعايير التدقيق للأنتوساي (٢٠٠١).
- الوكالة النرويجية للتنمية والتعاون (NORAD)، كتيب عن تقييم الاستدامة المؤسسية (٢٠٠٠).
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وإدارة التعاون والتنمية (DAC)، كتاب تنسيق ممارسات التبرع لتقديم المساعدات بفعالية، المجلد الثاني، الفصل الرابع، تنمية القدرات في الإدارة المالية العامة (٢٠٠٦).
- برنامج دعم الإدارة المالية العامة (PFM)، التدقيق الخارجي - دور وجودة الأجهزة العليا للرقابة (٢٠٠٦).
- وكالة التعاون الدولية السويدية (SIDA)، دليل تنمية القدرات (٢٠٠٥).
- الدعم لتحسين الحوكمة والإدارة (SIGMA) البحث رقم ٣٣. العلاقة بين الأجهزة العليا للرقابة و اللجان البرلمانية (٢٠٠٢).
- الدعم لتحسين الحوكمة والإدارة (SIGMA) البحث رقم ٣٤. تحقيق الجودة العالية في عمل الأجهزة العليا للرقابة (٢٠٠٤).
- الدعم لتحسين الحوكمة والإدارة (SIGMA)، مجموعة خبراء التوأمة، عمل توأمة ناجحة للجهاز الأعلى للرقابة: دليل الممارسات الجيدة (٢٠٠٦).
- إدارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية (DFID)، منهج/برنامج لتحسين الإدارة المالية العامة (٢٠٠٥).
- إدارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة (DFID) العمل مع أجهزة الرقابة العليا (٢٠٠٥).
- البنك الدولي، بناء القدرات في أفريقيا: إدارة تقييم العمليات (OED)، تقييم دعم البنك الدولي (٢٠٠٦).
- البنك الدولي، دعم وتقوية الأجهزة العليا للرقابة: إستراتيجية البنك الدولي (٢٠٠٤).

مواقع الانترنت.

الأتوساي <http://www.intosai.org>

مبادرة الأتوساي للتنمية (IDI) <http://www.idi.no/>

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الإدارة المالية العامة <http://www.oecd.org/>

المصرفات العامة والمسائلة المالية (PEFA) <http://www.pefa.org/>

الدعم لتحسين الحوكمة والإدارة (SIGMA) <http://www.sigmaweb.org/>

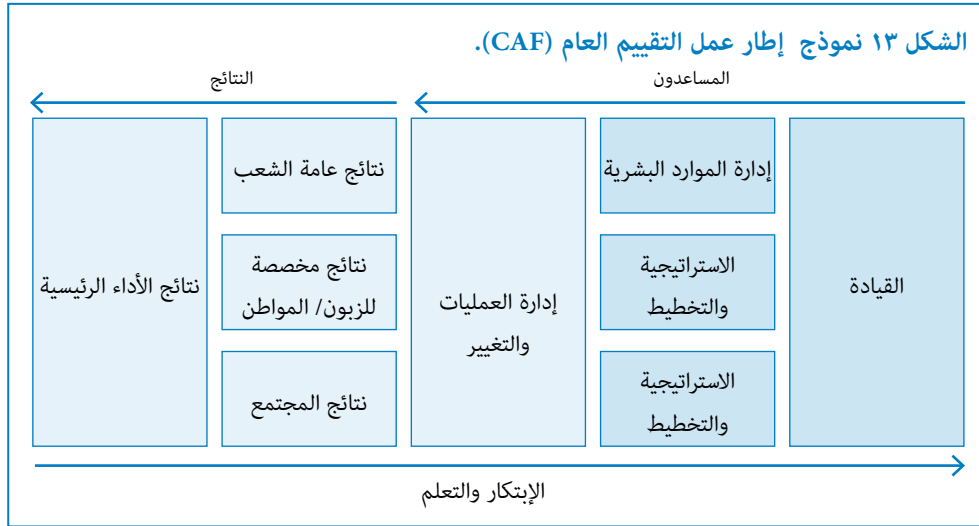
مركز مصادر تطوير القدرات للبنك الدولي <http://www.worldbank.org/capacity/>

الملحق ٢.

نماذج التقييم الشاملة الموضوعة من قبل الوكالات الدولية لتقييم القدرات التنظيمية إطار التقييم الشامل (CAF).

تم وضع هذه الأداة من قبل المعهد الأوروبي للإدارة العامة لمساعدة جهات القطاع الحكومي في أوروبا لاستخدام تقنيات إدارة الجودة لتحسين الأداء التنظيمي. و يقوم إطار عمل التقييم الشامل بتقديم إطار عمل بسيط وسهل الاستخدام ومناسب للتقييم الذاتي لجهات القطاع الحكومي. و يتضمن قاعدة بيانات لغرض مساعدة المنظمات الحكومية لإيجاد منظمات شريكة مهتمة من وجهة نظر مشاركة الخبرات أو معايير الرجوع والمقارنة. ويمكن تعبئة استمارة التقييم بالانترنت، وتظل المعلومات سرية ولكن تحصل المنظمة على معدل نقاط مقابل معدل المنظمات الأخرى التي استخدمت إطار التقييم الشامل CAF في نفس البلد أو في نفس قطاع النشاط.

و هناك هيكل من تسع صناديق كإطار لعمل التقييم الشامل CAF ، وهي تحديد العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها في أي تحليل تنظيمي. ومن خلال كل هذه الصناديق ، هناك قائمة بالمعايير.



متوفر على موقع

<http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm>

المجالات الرئيسية وعوامل التفوق لتقييم فعالية الجهاز الأعلى للرقابة.

تم وضع هذه العوامل من قبل إدارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة (DFID) لتقديم الإرشاد بشأن الأساليب التي تستطيع من خلالها مكاتب الدولة أن تدعم الأجهزة العليا للرقابة لزيادة تأثيرهم. وتهتم بفهم السياق الأشمل للإصلاح والذي يعمل الجهاز من خلاله ويقيم وضعه الحالي من خلال الطريقة المسماة " قائمة الفحص " المقتبسة من النموذج المكتمل النضوج للجهاز الأعلى للرقابة و المتكونة من عدد من عوامل التفوق لثمانية مجالات رئيسية. ولكل عامل تفوق هناك عدد من معايير الممارسات الجيدة. وعلى المراجع أن يضع بعين الاعتبار ما إذا كانت الممارسات الجيدة مطبقة أم لا. و في الأخير يحدد ما هو التأثير المحتمل ، وما هو النطاق المتوفر للإصلاح وما هي المحفزات التي يمكن تحديدها.

وفي إطار دعمها منهج تحسين الإدارة المالية العامة، قامت إدارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة DFID بوضع إرشادات للممارسات الجيدة لمساعدة المستشارين ومدراء البرامج التي تعمل مع الدول الشريكة لتقوية الإدارة المالية العامة ونظم المساءلة.

الشكل رقم ١٤ أسلوب المجالات الرئيسية و عوامل التفوق لإدارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة.		
عوامل التفوق	المؤسسة	المجالات الرئيسية
الاستقلالية والاختصاص في مجال التدقيق وحقوق الدخول و التقارير		١- الوضع التشريعي
الرؤية والإستراتيجية وتحديد الأولويات والتواصل الداخلي		٢- القيادة والاستراتيجية
المساءلة والسلوك المناسب	الإدارة	٣- الحوكمة
التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، المؤهلات	المدخلات	٤- الموارد من العاملين
والتدريب التمويل ومساحات المكاتب والمعدات والخدمات وتكنولوجيا المعلومات وقاعدة المعرفة المشتركة.		٥- الموارد من غير العاملين
طرق توحيد المعايير والعلاقة بالمدققين الآخرين وضمان الجودة	العمليات	٦- منهج التدقيق
سياسة الاتصال والسمعة والعمل مع الجهات المدقق عليها والعمل مع PAC	النتائج	٧- العلاقات الخارجية
الإطار الزمني والمراقبة والمتابعة		٨- تحقيق النتائج

* متوفرة في موقع إدارة التنمية الدولية بالمملكة المتحدة:

<http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/organisation/pfma/pfma-briefing-platform.pdf>

والموقع التالي :

<http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/organisation/pfma/pfma-working-sais.pdf>

أداة التقييم التنظيمي بالمشاركة (POET)

تم وضع هذه الأداة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في عام ١٩٩٨، وهي تمكن منظمات المجتمع المدني وشركائهم من تقييم وتكوين صورة عن القدرات التنظيمية ومستويات الإجماع في سبعة مجالات حاسمة و تقييم أثر هذه الأنشطة على القدرات التنظيمية مع مرور الوقت. و يتم جمع كل الموظفين في مجموعات متعددة الوظائف والسلطات للتبادل المفتوح وتحديد وجهات النظر المتشعبة بغرض إحداث نمو وخلق بيئة من الإجماع حول أنشطة تنمية القدرات التنظيمية ، من جهة و لاختيار وتطبيق وتعقب التغيرات التنظيمية واستراتيجيات التنمية من جهة أخرى.

متوفرة على: <http://www.eldis.org/static/DOC6142.htm>

منهجية التحليل ” SWOT ”

تم وضع هذا النوع من التحليل في الستينات بمعهد ستانفورد للأبحاث من قبل ”ألبرت همفري“. و تحليل الـSWOT هو أداة تخطيط استراتيجي مستخدمة بشكل واسع في قطاع الأعمال. وهو يستخدم التقييم الذاتي للمؤسسة من خلال أربعة مواضيع وهي: القوة والضعف والفرص والتهديدات (ومنها يأتي الاختصار لكلمة SWOT). توضع النتائج في جدول يحتوي على الأربعة أقسام. يمكن استخدام تحليل الـSWOT لتقييم المنظمة بشكل عام أو وحدات معينة أو تقييم قراراتها. مثل التغيير في إستراتيجيتها.

يمكن الحصول على جدول معايير SWOT من موقع <http://www.businessballs.com/>

لتقييم الإدارة المالية العامة (PFM).

تقييم المساءلة المالية للدولة (CFAA).

تم وضع تقييم المساءلة المالية للدولة CFAA من قبل البنك الدولي في عام ٢٠٠٣ كأداة تشخيص لتعزيز المعرفة بإجراءات المساءلة المالية في القطاع الحكومي والخاص للدول المقترضة. و يشمل قائمة فحص ذات مستوى عالي والتي يتم استخدامها كجزء من التقييم الخارجي للأنظمة المالية للدولة بشكل عام. وتخدم غرضين : الغرض الائتماني وذلك بتحديد الضعف في إجراءات المساءلة في القطاع الحكومي والمخاطر التي قد تفرضها هذه الإجراءات على أموال البنك ، والغرض الثاني هو الغرض التنموي و يقصد به تسهيل استخدام الفهم العام للمشاكل ووضع الخطط لإصلاحها بما في ذلك استخدام المساعدة الفنية عند الحاجة إليها . ويمكن الحصول على CFAA بالانترنت من على الموقع التالي:

<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/CFAAGuidelines.pdf>

الدراسات التشخيصية حول المحاسبة والتدقيق.

تم وضعه من قبل البنك الآسيوي للتنمية في عام ٢٠٠٢، و يحدد إطار العمل هذا الإجراءات المحتملة التي قد تتخذها الحكومات المشاركة لإصلاح وتطوير إجراءات نقاط الضعف و ذلك بالشراكة مع الوكالات المانحة وفق الطريقة المناسبة وتزويد الدول المشاركة بمعايير المقارنة والتي يمكن من خلالها قياس مدى التقدم في الإدارة المالية و الحوكمة.

يمكن الحصول على إطار العمل من الموقع التالي :

http://www.adb.org/Documents/Books/Diagnostic_Study_Accounting/Selected_DMCs/defaults.asp

إطار العمل الخاص بالتحويلات النقدية للشركاء المنفذين

تم وضعه من قبل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في العام ٢٠٠٥ و يتضمن إطار العمل هذا تقييما واسع النطاق من قبل وكالات الأمم المتحدة لأنظمة الإدارة المالية الحكومية للدولة لتحديد ما إذا كان نظام التدقيق يمكن أن يعتمد عليه، والقيام بتقييم واسع النطاق لتطبيق القدرات المالية للشركاء المنفذين. نموذجيا، يتم القيام بالتقييمات من قبل المستشارين وتتعلق باستخدام لوائح التحقق. ولها هدفين:

● **هدف التنمية:** لمساعدة الوكالات والحكومات لتحديد نقاط القوة والضعف في نظام الإدارة المالية العامة PFM وممارسات الإدارة المالية للشركاء المنفذين ، وتحديد مجالات لتنمية القدرات لها .

● **هدف الإدارة المالية:** لمساعدة الوكالات في تحديد إجراءات تحويل مناسبة للموارد وقياس ضمان الأنشطة لاستخدامه من قبل الشريك المنفذ.

متوفرة على موقع:

<http://altair.undp.org/content.cfm?id=١٣٢٨>

إطار عمل قياس أداء الإدارة المالية العامة (PMF)

تم وضعه من قبل برنامج المصروفات العامة والمساءلة المالية (PEFA) وهو برنامج شراكة للبنك الدولي والمفوضية الأوروبية وإدارة التطوير الدولي بالمملكة المتحدة (DFID) و الأمانة العامة السويسرية للشؤون الاقتصادية وصندوق النقد الدولي (IMF) والشراكة الاستراتيجية مع أفريقيا والتي تدعم طرق التكامل والتوافق للتقييم والإصلاح في مجال المصروفات الحكومية والمشتريات والمساءلة المالية. ويدمج هذا الإطار تقرير أداء الإدارة المالية العامة ومجموعة من المؤشرات ذات المستوى العالي التي ترسم قواعد الشفافية المالية لصندوق النقد الدولي والمعايير الدولية الأخرى. إنها تشكل جزءاً من الطريقة التي تم تطويرها من طرف البنك الدولي لإصلاح الإدارة المالية العامة والتي تركز على الإصلاح الذي تقوده الدولة والتنسيق بين المانحين وتوحيد المسار حول إستراتيجية الدولة والتركيز على المراقبة والنتائج.

إن الإدارة المالية العامة متوفرة باللغة العربية والإنجليزية والفرنسية والبرتغالية والبرازيلية و الإسبانية والروسية والأوكرانية على موقع المصروفات الحكومية والمساءلة المالية ” www.pefa.org PEFA مع تقرير سنة 2006 حول الخبرات الأولية لتطبيق إطار العمل. تفاصيل الطريقة التي تم تقويتها من طرف البنك الدولي لإصلاح الإدارة المالية الحكومية ” PFM ” متوفرة على الموقع التالي للبنك الدولي :

<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/StrengthenedApproach/index.htm>

المحاسبة والتدقيق على القطاع الحكومي - إطار عمل للمقارنة مع المعايير الدولية.

تم وضعه في عام ٢٠٠٦ كأداة تشخيص لمساعدة الدول في تقييم مدى صحة ممارسات المحاسبة والتدقيق في القطاع الحكومي لمعايير التدقيق والمحاسبة للإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) والمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (INTOSAI). و يستخدم إطار عمل التقييم مجموعة من الاستبيانات ذاتية التقييم التي تركز على تحديد الثغرات في إطار عمل المعايير محل التنفيذ في الدولة والثغرات في التطبيق. إن التقييم على المستوى التفصيلي هو لغرض دعم التطبيق الأمثل للمعايير الدولية.

و يتوفر إطار العمل على الانترنت <http://www.worldbank.org>

نزاهة القطاع الحكومي - إطار عمل للتقييم.

تم وضعه من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام ٢٠٠٥، يقدم هذا الإطار لوضعي السياسات والمدراء خارطة طريق لمساعدتهم في تصميم وتنظيم تقييمات سليمة في مجالات السياسة المتناسكة. ويتضمن إطار العمل قوائم فحص عملية وخيارات لحلول محتملة.

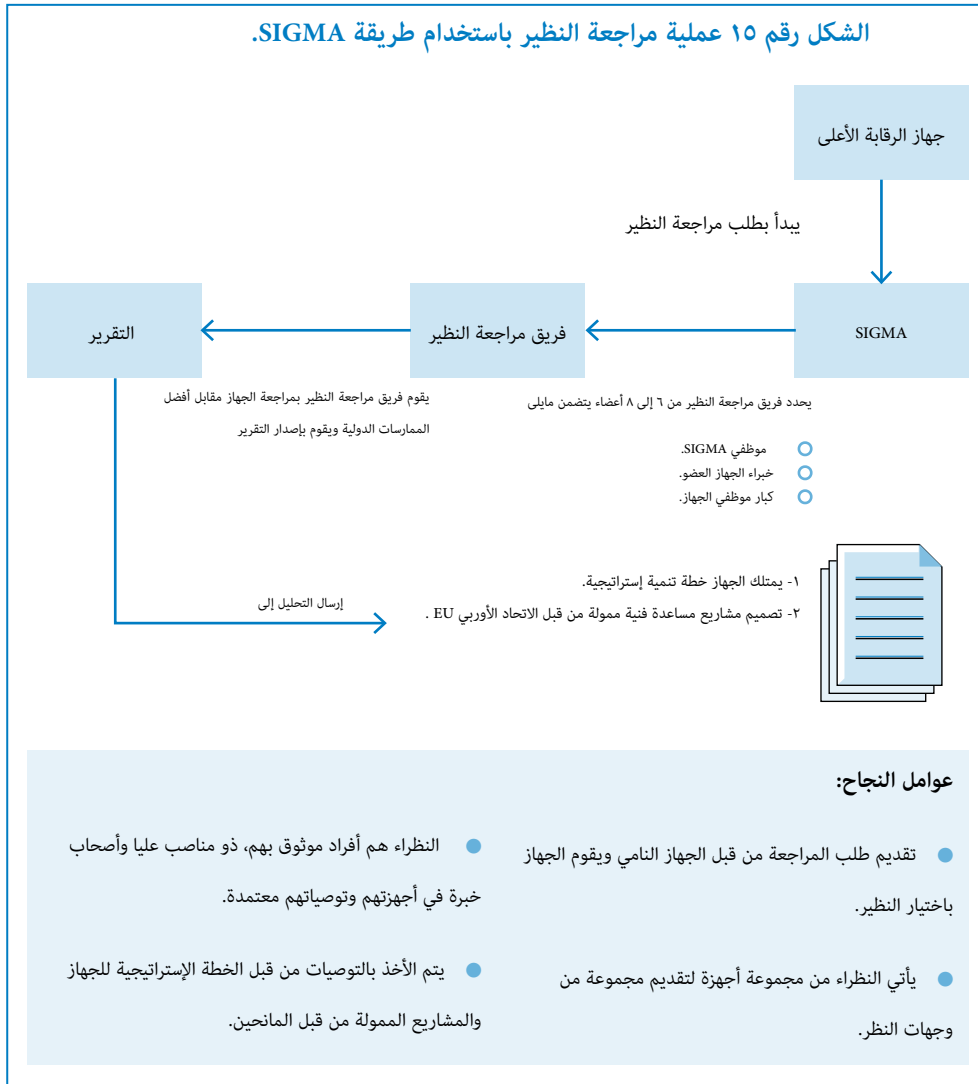
و هو متوفر على موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD :

http://www.oecd.org/document/19/0,2340,en_2649_201185_35822611_1_1,00.html

الملحق ٣.

يوضح الشكل ١٥ عملية مراجعة النظر لطريقة SIGMA والعوامل الرئيسية المرتبطة بالمراجعات الناجحة.

يوضح الشكل ١٥ عملية مراجعة النظر لطريقة SIGMA والعوامل الرئيسية المرتبطة بالمراجعات الناجحة.



المصدر : العمل مع الأجهزة العليا للرقابة ، المملكة المتحدة DFID (٢٠٠٥) صفحة ٢٤ .

الشكل رقم ١٦ قائمة الفحص لممارسات التعاون الجيدة بناء على الخبرة المكتسبة من طرف الأجهزة العليا للرقابة للدول المرشحة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي.

عند وضع الأهداف وصياغة الخطط.

- وضع أهداف وخطط واضحة يمكن قياسها وتحقيقها بناء على الفهم الكامل والمشارك لاحتياجات و أولويات الجهاز المتلقي.
- يجب على الشركاء أن يقوموا بإعداد والاتفاق على أهداف المشاريع بناء على البحث الكامل.
- عند وضع إطار لأهداف المشروع ، يجب على الشركاء مراعاة المواقف والعوامل الأخرى التي قد تدعم أو تعوق تحقيق أهداف المشاريع.
- يجب أن تحتوي خطط المشروع على المقاييس المعيارية التي ستقيم مدى التقدم والإنجاز.
- يجب على الشركاء أن يقوموا بتحديد وتقييم المخاطر لتحقيق أهداف المشاريع.
- يجب أن تراعى مخططات المشروع و جدولة الأنشطة ذروة العمل داخل الجهاز المتلقي والأجهزة الشركاء.
- على الشركاء أن يحددوا المسؤولية بوضوح لتنفيذ خطط المشاريع والأنشطة الخاصة (مثل: تخطيط وتقييم زيارات الخبراء و تقدم الاتصالات وحل المصاعب وإدارة مخاطر معينة).
- يجب على الشركاء أن يقوموا بوضع إجراءات لمراقبة وتقييم مدى التقدم والنتائج ، بما في ذلك مدى التقدم في مقابل النتائج المحققة.
- يجب إعداد تقارير تقدم وتقييم شاملة وفي الوقت المناسب عن مدى التقدم تفصل على سبيل المثال مدى التقدم مقابل الميزانية والموارد المخصصة والنتائج والمخرجات وكيف تدار المخاطر.
- يجب التحقق من مدى التقدم بانتظام من قبل مجموعة تتضمن أفراد من الأجهزة الشريكة الذين لهم القدرة على اتخاذ قرار.
- يجب أن يتجاوب الشركاء بمرونة مع تقييمات التقدم والنتائج وأيضاً مع الاحتياجات الجديدة والأولويات.

حول اتصالات المشروع

- الاتصالات الجيدة أساسية في مشاريع التعاون الفني. ويجب على الشركاء تبني أسلوب استراتيجي للاتصالات واضعين بعين الاعتبار الاتصال المطلوب ولمن وكيف وكم مرة.
- الاتصالات المفتوحة ستساعد الشركاء على التأقلم مع الاحتياجات والأولويات.
- يجب على إدارة الجهاز المتلقي أن تبلغ عن التزامهم الشخصي بالمشروع ويشجعوا الموظفين للمشاركة فيه.
- يجب أن يشارك المانحون بكل المراحل ويتم إبلاغهم بمدى التقدم والنجاح والتحديات وأن يتم تزويدهم بمعلومات استرجاعية دقيقة.

عند توزيع الموارد البشرية المناسبة واختيار

أساليب التعاون الفني

- تحتاج الأجهزة المتلقية والأجهزة الشريكة إلى توفير الموارد البشرية الكافية والملائمة للمشاريع أن تتبنى الأساليب المناسبة لنقل المعرفة والمهارات والخبرة.
- يجب أن يتم تقديم موجز مناسب للأفراد الذين تم اختيارهم من قبل الأجهزة الشريكة (يغطي على سبيل المثال: أهداف العمل و معلومات عن الثقافة التنظيمية والوطنية للأجهزة المتلقية) والتدريب (يغطي على سبيل المثال: الاتصالات واللغات والمهارات الاستشارية بالإضافة إلى المهارات الفنية والمعرفة).
- يجب أن يوفر الجهاز المتلقي الموارد البشرية المناسبة للمشاريع.
- يجب أن تقوم إدارة الجهاز المتلقي بالمشاركة بصورة مباشرة في مخرجات المشروع.
- يجب على الشركاء أن يقوموا بتحديد الأساليب المناسبة لنقل المعرفة (مثل التدريب والاستشارات والجولات الدراسية والتدقيقات التجريبية) بناء على تقييمهم للتكاليف والمنافع وتفضيل موظفي الجهاز.

المصدر

Good Cooperation Practice Guide (for audit activities based on experience gained by SAIs in the Candidate Countries and (٢٠٠٤) European Union), EU Contact Committee and Candidate Countries' Joint Working Group on Audit Activities

الشكل رقم ١٧ العوامل الرئيسية للنجاح لمشاريع التوأمة

الإعداد لمشاريع التوأمة

- عمل تنسيق للمجهودات.
- ضمان جودة المشروع
- ضمان جودة مستشار التوأمة المقيم
- القيام بالاختيار الصحيح للأجهزة الشريكة
- وجود خطة عمل واقعية
- التخطيط لأي استثمارات بشكل جيد
- بناء شراكة حقيقية

الإعداد لوضع المشروع.

- البدء بعملية التقييم الذاتي
- وجود توقعات واقعية
- مراعاة قدرة الاستيعاب
- ضمان التزام الجهاز المستفيد
- وضع قدرات تدريبية
- القيام بعملية إدارة التغييرات
- القيام بعملية إدارة المشروع
- وضع أساليب واتصالات وتواصل

ما بعد التوأمة

- تأسيس التزام الإدارة العليا.
- عمل التزام بين الشركاء.
- الاتصالات المفتوحة والصريحة بين الشركاء.
- اتخاذ القرارات الصعبة.
- التحدي والاستجابة.
- ضمان قدرة الاستيعاب.
- الهياكل الإدارية السليمة.
- التوافق مع خطة التنمية الاستراتيجية.
- مراقبة مدى التقدم.
- التوافق عند التنفيذ.
- امتلاك أسلوب مرن.
- ربط النظرية بالتطبيق .
- تذكر ان التوأمة ليست استنساخ .
- الحذر من البيئية الأكبر نطاقا .
- التعرف على المخاطر المستدامة وإدارتها. ١٥

تنفيذ المشروع

- توزيع مسؤوليات ومسائل واضحة
- وضع إجراءات مراقبة وتقييم
- إدارة المخاطر بمهارة للتنفيذ
- ضمان التزام الإدارة العليا
- وضع إجراءات جيدة
- عمل اتصالات فعالة للمشروع
- إشراك أكبر عدد ممكن من الناس
- تدريب الموظفين
- وضع إجراءات منتظمة للمتابعة والمعلومات الاسترجاعية.
- ضمان نشر المعلومات.
- التخطيط للاستمرار في التنمية في فترة ما بعد التوأمة.

الشكل رقم ١٧ العوامل الرئيسية للنجاح لمشاريع التوأمة

- التخطيط لمشروع التوأمة مبني على التحليل التفصيلي لأولويات التنمية من قبل مراجعة النظر أو ما يشابهها.
- يختار الجهاز النامي شريكا أو شركاء التوأمة ويحتفظ بملكية المشروع.
- يتفق الشركاء منذ البداية على الذي سيقدمونه للمشروع- موظفين، وتكنولوجيا المعلومات، ومعدات أخرى، التمويل... الخ و المخرجات التي ستقدم والممكن قياسها. ويتفقون أيضا على آلية تعديل المدخلات /المخرجات عند الضرورة.
- يقوم الجهاز النامي بترشيح القادة والفرق لتنفيذ كل عنصر من عناصر المشروع. تعطى مسئولية المحافظة على مدى التقدم بشكل عام إلى أعلى مستوى للإدارة العليا.
- دور الشركاء هو تسهيل التنمية للتدريب والتوجيه وتقديم الاقتراحات ولكن لن يكون الشريك جزءا من خط الإدارة للجهاز النامي أو لتأدية عمله.
- يجب أن يقيم مستشار واحد على الأقل في الجهاز النامي طوال المشروع لتقديم الاستشارة المتخصصة والتوجيه وينسق المدخلات ويكيف الخطط مع ما ينشأ من احتياجات.
- تدعم خبرات المستشار المقيم بمدخلات قصيرة الأمد في مواضيع محددة من الخبراء الآخرين.
- يقوم أحد كبار الموظفين من المؤسسة المانحة المعطية بالعمل كضابط اتصال مع الإدارة العليا للجهاز النامي لمراجعة مدى التقدم وللاحتفاظ بالمشروع على مساره.
- العلاقة طويلة الأمد ويفضل أن تكون خمس سنوات على الأقل.



