

التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني



أداة



DCAF
مركز لتطوير
القطاع الأمني
وسيادة القانون

الأداة ٥

التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)



DCAF

مركز لتطوير
القطاع الأمني
وسيادة القانون

نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعَدُّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) ٤١+

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) ١٤+

www.dcaf.ch

ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور. ولا يفسّر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



المؤلف

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)

هيئة التحرير

انتصار أبو خلف

جفال جفال

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

فلكس توسا (Felix Tusa)

كارينا برياجينا (Karina Priajina)

خيرمان ريس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

محرر السلسلة

جون ماك-أندرو (John McAndrew)

التحرير والتدقيق

انتصار أبو خلف

جون ماك-أندرو

كارينا برياجينا

التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

الترجمة

ياسين السيد

صورة الغلاف: © حقوق الطبع والنشر لكراون

المصور: العريف دانيال وبين

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٢٢-٣٥٤-٠

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

قائمة المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدَّت رزمة الأدوات؟
٦	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	استخدام رزمة الأدوات التدريبية
٧	نظرة عامة
٧	علامَ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٧	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
١٠	التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي
١٠	مقدمة
١١	خطة اللقاء التدريبي
١٣	وصف النشاطات
١٦	المواد التدريبية
٤٢	مصادر المدرب
٤٧	مصادر إضافية
٤٩	الملحق (أ): التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي
٤٩	مقدمة
٥٠	وصف النشاطات النموذجية
٥١	المواد التدريبية
٥٤	مصادر المدرب
٥٩	مصادر مقترحة

شكر وتقدير

يتقدم مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة بالشكر والتقدير للمؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة على المساعدة التي قدمتها وهذه المؤسسات هي:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- مكتب الرئيس
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد، دولة فلسطين
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

مقدمة

لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني
- اعتماد موقف استباقي يمكنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

كيف أُعدَّت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤. ففي العام ٢٠١٣، يَسّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدّلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- دليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات السارية في فلسطين: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣.
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

www.dcaf.ch/publications

استخدام رزمة الأدوات التدريبية

نظرة عامة

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصر على:

- أعضاء البرلمانات والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات
- أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية
- أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها
- ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها
- الضباط والمدققين الذي يعملون المؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.

ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية 'مستقلة'.

علام تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعدلة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

- الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب
- الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني
- الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
- الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني
- الأداة الخامسة: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يجري تقييمًا للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكنًا. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقترح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءًا من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضًا، وغالبًا ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الستة التالية:

- ١- **تورد المقدمة** الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة التي ترد في اللقاء التدريبي. كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي** نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلًا يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء. كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعًا موجزًا يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات**، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.
- ٤- **توزع المواد التدريبية** على المشاركين في أثناء النشاطات التي تنفذ في اللقاءات التدريبية. وقد تشمل هذه المواد التي تتسم بسهولة تصويرها:

 - أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المتدربين تنفيذها.
 - أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).

- ملخصات المعلومات المهمة التي ترد في اللقاء التدريبي.
- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.
- ٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:

 - ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
 - أوراق الإجابات
 - ٦- المصادر المقترحة تحتوي على مراجع للنشاطات.

أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي ترد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المتدربين واندماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المتدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالبًا ما يعني هذا الأمر تشجيع المتدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلًا من تلقين المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضًا توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطوِّعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المتدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلًا عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكل هذه الهيكلية نموذجًا يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

وتشبه هيكلية اللقاء التدريبي المحلي هيكلية اللقاء التدريبي العام (انظر أعلاه). وفي هذا السياق، يشتمل اللقاء المحلي

على نشاطات نموذجية مقترحة عوضاً عن الخطة الكاملة للقاء التدريبي.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الخمسة التالية:

- ١- **المقدمة:** تشتمل المقدمة على استعراض الأهداف المتوخاة من التعلم وتوجيه الأسئلة المركزة التي تتناسب مع السياق الذي يقدم المدرب تدريباته فيه. كما تتضمن المقدمة استعراض نظرة عامة حول المواد التدريبية والمصادر التي يستعين بها المدرب في اللقاء التدريبي.
- ٢- **النشاطات النموذجية:** وهذه عبارة عن نشاطات نموذجية ترتبط بالمحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي. ويمكن للمدرب أن يعدل هذا المحتوى لكي يتواءم مع السياق المحلي الذي يدرب فيه. ويشتمل المحتوى على وصف يبين كل نشاط تدريبي والوقت المخصص لتنفيذه.
- ٣- **المواد التدريبية النموذجية:** يوزع المدرب هذه المواد على المشاركين في أثناء تنفيذ النشاطات خلال اللقاء التدريبي. وتتسم هذه المواد بسهولة تصويرها.
- ٤- **المصادر النموذجية التي يستخدمها المدرب:** توفر هذه المصادر المعلومات المساندة التي يحتاج المدرب إليها.
- ٥- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يحتكم إليها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.

التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي

مقدمة

الأسئلة المتخصصة

يوجه المدرب الأسئلة التالية خلال النشاطات التي يشملها هذا اللقاء التدريبي:

- ما النزاهة، وما معنى تعزيز النزاهة في القطاع الأمني؟
- ما المجالات التي يركز تعزيز النزاهة عليها؟
- ما العناصر التي تؤلف تعزيز النزاهة، وما الأدوات المستخدمة في تعزيزها؟
- ما الوظيفة التي يؤديها التدقيق؟
- من الجهة التي تجري التدقيق، وكيف تُجرى؟
- ما الهدف من التدقيق، ولماذا يعتبر مهماً؟ وما النتائج/الآثار التي يمكن توقعها منه؟

الأهداف المتوخاة من التعلم

يسعى هذا اللقاء التدريبي إلى تزويد المشاركين فيه بالمعارف العملية المتصلة بمفهوم تعزيز النزاهة والدور الذي يؤديه التدقيق في القطاع الأمني.

وتشتمل أهداف التعلم المحددة في هذا اللقاء التدريبي على:

- معرفة ما تعنيه النزاهة في سياق حكم القطاع الأمني
- إدراك أهمية وظيفة التدقيق
- فهم أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي من ناحية المفاهيم ومن الناحية العملية.
- استيعاب المفاهيم والشروط الأساسية التي تحكم مراجعة الأداء.
- تبادل تجارب الممارسات الواقعية لإيجاد الحلول المطلوبة في السياق الذي يعمل فيه المدربون.

نظرة عامة

خطة اللقاء التدريبي الخامس: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

وصف النشاطات

المادة التدريبية ١-٥: نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

المادة التدريبية ٢-٥: تمرين على المحاور الأساسية الثلاثة التي تؤلف مراجعة الأداء

المادة التدريبية ٣-٥: مقتطفات من تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند

المادة التدريبية ٤-٥: ورقة عمل، تتضمن التعليمات ذات الصلة

المادة التدريبية ٥-٥: العرض التوجيهي: عرض توجيهي يتضمن ملخصاً بالإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط السادس

المادة التدريبية ٥-٦: اختبار: تعزيز النزاهة في القطاع الأمني

مصادر المدرب ١-٥: ورقة أسئلة تشمل الإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط الثالث

مصادر المدرب ٢-٥: إجابات عن دراسات الحالة الواردة في النشاط السادس (ورقة العمل في المادة التدريبية ٣-٥).

خطة اللقاء التدريبي

الرقابة المالية في القطاع الأمني
رزمة أدوات للمدرّبين
© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٥

التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني					
أهداف اللقاء التدريبي	يملك المتدربون القدرة على:				
	١- التعرف على ما تعنيه النزاهة في سياق حكم القطاع الأمني				
	٢- التعرف على الدور الذي يؤديه التدقيق				
	٣- فهم أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي من ناحية المفاهيم ومن الناحية العملية				
	٤- فهم أنواع التدقيق الذي تجريه مؤسسات التدقيق				
	٥- استيعاب المفاهيم والشروط الأساسية التي تحكم مراجعة الأداء				
المحتوى الذي تغطيه الدورة التدريبية	٦- تبادل التجارب المستمدة من الممارسات الواقعية والخروج بالحلول المطلوبة وتطبيقها في السياق الذي يعمل المتدربون فيه				
	مفهوم النزاهة في مؤسسات القطاع الأمني				
	وظيفة التدقيق في المؤسسات				
	التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسات				
	التدقيق من الناحيتين القانونية والتنظيمية				
الوقت	تدقيق القيمة المحققة من الأموال المنقفة				
	١٨٠ دقيقة				
الوقت	النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمية المجموعات والمواد	أهداف الجلسة
١	٥ دقائق	١	مقدمة	المدرّب مخاطبًا المجموعة بكاملها	-
٢	٣٠ دقيقة	٢	عرض توجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني (الشرائح ١-١٤)	المدرّب مخاطبًا المجموعة بكاملها المادة (١٠٥): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني	يستعرض المدرّب مفهوم النزاهة، والدور الذي يؤديه التدقيق (باعتباره منهجية معتمدة في تدقيق إجراءات تحضير الموازنات في القطاع الأمني) وأنواعه في هذا العرض التوجيهي، كما يبين المدرّب المحاور الثلاثة التي تؤلف تدقيق القيمة المحققة الأموال المنقفة، وهي: الاقتصاد، والكفاءة والفعالية.

النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمه المجموعات والمواد	أهداف الجلسة	ملاحظات
٣	٢٥ دقيقة	دراسة حالة ومناقشتها: التدقيق الداخلي على أرض الواقع: تطبيق إطار الرقابة والمخاطر والمعلومات والمتابعة والبيئة (CRIME framework)	المدرّب مخاطبًا المجموعة بأكملها، ثم العمل في مجموعات (مجموعات صغيرة) المادة (٢-٥): تمرين على المحاور الأساسية الثلاثة التي تؤلف مراجعة الأداء	الأهداف (٢، ٣، ٥)	يستعرض المدرّب نبذة مقتضية حول دراسة الحالة. ويتوزع المشاركون في اللقاء التدريبي إلى مجموعات ويعملون على تطبيق إطار الرقابة الداخلي بصورة عملية.
٤	١٠ دقائق	التغذية الراجعة ونقاش مقتضب	نقاش تشارك فيه المجموعة بأكملها مصادر المدرّب (١-٥): ورقة أسئلة تشمل الإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرّب في النشاط الثالث	الهدفان (٤ و ٥)	يعرض المدرّب الإجابات المقترحة في ورقة عمل ويدعو المدرّبين إلى إبداء ملاحظاتهم وطرح ما لديهم من أسئلة بشأنها.
٥	٢٠ دقيقة	عرض توجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني (الشرائح ١٥-١٨)	المدرّب مخاطبًا المجموعة بأكملها المادة (١-٥): العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني	الأهداف (٢، ٤، ٥)	بناءً على العرض التوجيهي، يستعرض المدرّب مختلف أنواع التدقيق: التدقيق المالي، وتدقيق الإجراءات القانونية ومراجعة الأداء، ثم يناقش المدرّب المزايا التي تتسم مراجعة الأداء الجيد بها وخصائصها.
٦	٦٠ دقيقة	دراسة حالة ومناقشتها: تطبيق المفاهيم الرئيسية في مراجعة الأداء على أرض الواقع	مجموعات صغيرة المادة (٣-٥): مقتطفات من تقرير الرقيب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع المادة (٤-٥): ورقة عمل تتضمن التعليمات المطلوبة	الأهداف (٤، ٥، ٦)	يستعرض المدرّب مقدمة موجزة عن دراسة الحالة. ويتوزع المدرّبون في مجموعات صغيرة ويعملون على تطبيق مفاهيم تدقيق القيمة المحققة من الأموال المنفقة. وتشمل ورقة العمل الواردة في المادة التدريبية (٥-٤) الأسئلة التوجيهية التي تساعد المدرّبين على قراءة دراسة الحالة في المادة (٣-٥) وتحليل الدور الذي يؤديه المدقق والطريقة التي تكفل ضمان النزاهة في سياق تدقيق حسابات الجهاز الأمني.
٧	٢٠ دقيقة	التغذية الراجعة والنقاش	نقاش تشارك فيه المجموعة بأكملها المادة (٥-٥): عرض توجيهي يستعرض ملخصًا بالإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرّب في النشاط السادس	الأهداف (٤، ٥، ٦)	يستعرض المدرّب الإجابات المقترحة في عرض توجيهي ويدعو المدرّبين إلى إبداء ملاحظاتهم عليها وطرح ما لديهم من أسئلة.
٨	١٠ دقائق	نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه	المدرّب مخاطبًا المجموعة بأكملها المادة (٦-٥): اختبار حول تعزيز النزاهة في القطاع الأمني	الهدف (١)	يلخص المدرّب ما ورد في اللقاء التدريبي ويوزع عليهم اختبارًا قصيرًا من شأنه ترسيخ المعارف التي اكتسبوها فيه، وتهيئتهم للقاء التدريبي التالي الذي يتناول الثغرات القانونية التي تشوب الرقابة المالية في القطاع الأمني.



وصف النشاطات

وقد يرى المدرب توزيع **المادة التدريبية (١-٥)** على المتدربين في بداية العرض التوجيهي أو في نهايته.

المواد:

- **المادة التدريبية (١-٥):** نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- جهاز الكمبيوتر، جهاز العرض (projector)

النشاط الثالث: دراسة حالة ومناقشتها: مراجعة الأداء على أرض الواقع: فهم المحاور الثلاث التي تضمن قيمة الأموال المصروفة (الاقتصاد والكفاءة والفعالية)

يتيح هذا النشاط للمتدربين اكتساب المعرفة العملية بالمحاور الأساسية التي تؤلف مراجعة الأداء. وهذه المحاور هي الاقتصاد والكفاءة والفعالية.

ويتوزع المتدربون على مجموعات صغيرة، وتحصل كل مجموعة على نسخة من **المادة التدريبية (٢-٥)**. وتتمثل المهمة الموكلة إلى كل مجموعة في تقسيم المعلومات الواردة في المادة التدريبية حسب التصنيف المقترح:

- ما إذا كانت المسألة المقترحة في السؤال المطروح حول التدقيق لها صلة بالاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية؟
- ما إذا كانت منهجية التدقيق التي يشملها السؤال المطروح حول التدقيق تشمل تدقيق الأداء الفعلي أو مراجعة أنظمة الرقابة التي تعتمدها المؤسسة؟

وقد يطلب المدرب من المتدربين تدوين النتائج التي يخلصون إليها على الورق القلاب لكي تبقى معروضة أمام المجموعة بكاملها بعد انتهاء هذا النشاط. ويجب أن تبقى **المادة التدريبية (١-٥)** متاحة أمام المتدربين لكي يتمكنوا من الرجوع إليها، كما يجب الإبقاء على عرض الشرائح ذات الصلة من أجل تسهيل عمل المتدربين في هذا النشاط.

♣ **نشاط بديل:** يمكن اقتراح وثائق مشابهة من دول أخرى بدلاً من **المادة التدريبية (٢-٥)**، طالما كانت هذه

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه بوجه أكبر من التفصيل، كما يتضمن نشاطات بديلة عن جملة من النشاطات الواردة فيها.

النشاط الأول: مقدمة

يبين المدرب لجميع المشاركين في اللقاء التدريبي العلاقة القائمة بين أعمال التدقيق على المؤسسات ومبادئ تعزيز النزاهة، ويستعرض قيم النزاهة التي تسري على المؤسسات العامة. كما يعرج المدرب على الأسباب التي تقف وراء أهمية وعي المتدربين بالمبادئ والأدوات الحديثة المعتمدة في التدقيق، وذلك بصفتهم أطرافاً معنية في القطاع الأمني وبصفتهم أطرافاً فاعلة في إجراءات الرقابة المالية والمساءلة الإدارية فيه في الوقت نفسه. ويستعرض المدرب، بعد ذلك، نظرة عامة حول النشاطات التي يتضمنها هذا اللقاء التدريبي والأوقات المخصصة لكل نشاط منها.

النشاط الثاني: عرض توجيهي - التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

يعرض المدرب في هذا النشاط الشرائح من ١ حتى ١٤ من العرض التوجيهي، الذي يتناول المبادئ والأدوات الرئيسية المرعية في التدقيق وتعزيز النزاهة في القطاع الأمني.

ومن جملة هذه المبادئ والأدوات:

- مفهوم النزاهة وتعزيزها، ولا سيما في سياق تطبيقه وإنفاذه على أجهزة القطاع الأمني
- أهمية أعمال التدقيق في أجهزة القطاع الأمني
- التدقيق الداخلي والخارجي
- مختلف أنواع التدقيق الداخلي والخارجي في القطاع العام، وفي مؤسسات القطاع الأمني على وجه الخصوص
- منهجيتان أساسيتان في مراجعة الأداء
- المحاور الثلاثة التي تضمن قيمة الأموال المصروفة: الاقتصاد والكفاءة والفعالية

النشاط الخامس: عرض توجيهي - التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني، (الشرائح من ١٤ حتى ١٨)

يشكل هذا النشاط امتداداً للنشاط الثاني، وهو يغطي الشرائح من ١٤ حتى ١٨ ويتناول المفاهيم التالية:

- التدقيق المالي، وتدقيق الإجراءات القانونية ومراجعة الأداء
- أساليب التدقيق المستخدمة في مختلف أنواع التدقيق
- خصائص المراجعة الجيدة للأداء (منهجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً) (SMART approach)

المواد:

- المادة التدريبية (١-٥): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- جهاز الكمبيوتر، جهاز العرض (projector)

النشاط السادس: دراسة حالة ومناقشتها - تطبيق المفاهيم الرئيسية في التدقيق على أرض الواقع

يسر هذا النشاط للمتدربين الاطلاع على أمثلة واقعية حول المفاهيم التي تعرفوا عليها في النشاط السابق، كما يتيح لهم ترسيخ فهمها باستخدام إطار تحليلي يستند إلى هذه المفاهيم.

ويتوزع المتدربون على مجموعات صغيرة، وتحصل كل مجموعة منها على نسخة من ورقة العمل التي تضمها **المادة التدريبية (٤-٥)**. كما يتلقى المتدربون نسخة من دراسة الحالة التي تشملها **المادة التدريبية (٣-٥)**.

وبالنظر إلى الوقت المحدود، يبين المدرب أن الأولوية تُعطى لنوعية المنتج النهائي الذي يفرزه هذا النشاط، وليس إلى النطاق الذي يغطيه. كما يطلب المدرب من كل مجموعة قراءة دراسة الحالة والإجابة عن سؤالين أو ثلاثة أسئلة تتصل بها. وعليه أن يتأكد من أن توزيع المهام يغطي جميع الأسئلة المطروحة في هذا النشاط.

ويستعرض المدرب نبذة سريعة حول الأسئلة على المشاركين في اللقاء التدريبي:

- من الجهة التي يجري التدقيق بناءً على طلبها؟

الوثائق تتيح للمتدربين أن يركزوا على المنهجيات المرعية في مراجعة الأداء والمحاوِر الثلاثة التي تضمن تحقق القيمة المرجوة من الأموال المنفقة (الاقتصاد والكفاءة والفعالية).

المواد:

- **المادة التدريبية (٢-٥):** أسئلة التدقيق التي يعمل المتدربون على تصنيفها
- الورق القلاب
- ورق بحجم عادي
- **مصادر المدرب (١-٥)**

النشاط الرابع: التغذية الراجعة ونقاش مقتضب

يسمح هذا النشاط للمتدربين بتبادل وجهات نظرهم حول ما استوعبوه من المفاهيم التي طرحت عليهم في هذا اللقاء التدريبي، ولهم أن يطلبوا من المدرب تزويدهم بالمزيد من المعلومات أو المصادر التي تساعد على تعميق معرفتهم بهذه المفاهيم، إذا رغبوا في ذلك.

ويعرض المدرب الإجابات المقترحة في مادة **مصادر المدرب (١-٥)** ويدعو المتدربين إلى إبداء ملاحظاتهم وطرح ما لديهم من أسئلة بشأنها.

المواد:

- **المادة التدريبية (٢-٥)** (التي استُخدمت في النشاط الثالث).
- يوزع المدرب مادة **مصادر المدرب (١-٥)** التي تشمل الإجابات المقترحة عن الأسئلة التي طرحت في النشاط الثالث.

🍀 **نشاط بديل:** في حال توفر الوقت اللازم، يطلب المدرب من كل المجموعات التي شكلها المتدربون في النشاط الثالث عرض النتائج التي توصلوا إليها، كما يطلب من كل مجموعة أن تجيب عن الأسئلة التي تطرحها المجموعات الأخرى.

وللمدرب أن يطلب من أعضاء كل مجموعة أن يعلقوا الورق القلاب، الذي دونوا نتائج عملهم عليه، على الحائط أو على لوح لكي تراها المجموعات الأخرى.

المواد:

- ورقة عمل المادة التدريبية (٤-٥) التي استخدمت في النشاط السادس
- (يستخدم المدرب مادة العرض التوجيهي الواردة في المادة التدريبية ٥-٥)

وقد يطلب المدرب من كل مجموعة، بعد ذلك، أن تعلق الورق القلاب على الحائط أو على لوح، بحيث تراها المجموعات الأخرى.

النشاط الثامن: نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه

يوزع المدرب اختباراً قصيراً (الاختبار الوارد في المادة التدريبية ٦-٥) يشمل جميع المواد التي غطاها التدريب حتى الآن. ولا يشمل الاختبار ما ورد في هذا اللقاء التدريبي وحده، بل يغطي المواد التي درسها المتدربون في اللقاءات التدريبية السابقة. وتكمن الغاية من هذا الاختبار في ترسيخ المعارف التي اكتسبها المتدربون وتهيئتهم للقاء التدريبي التالي، الذي يتناول الثغرات القانونية التي تشوب الرقابة المالية في القطاع الأمني.

ويطلب المدرب من كل مشارك الإجابة عن أسئلة الاختبار والاحتفاظ بورقة إجابته إلى حين انعقاد اللقاء التدريبي التالي، حيث يناقش الاختبار في بداية اللقاء التدريبي الذي يتناول الثغرات القانونية التي تعتري الرقابة المالية في القطاع الأمني.

المواد:

- الاختبار الوارد في المادة التدريبية (٥-٦): اختبار حول تعزيز النزاهة في القطاع الأمني

- ما الأهداف المعلنة من التدقيق؟ وهل هذا التدقيق هو فعلاً مراجعة للأداء؟
- ما مواطن القلق التي يعبر المدقق عنها وتتصل بالمحاور الثلاث التي تؤلف القيمة المتحققة من الأموال المنفقة: الاقتصاد والكفاءة والفعالية؟
- ما الأساليب التي يستخدمها المدقق في إثبات مواطن القلق التي يبديها؟

♣ **نشاط بديل:** يمكن اقتراح وثائق مشابهة من دول أخرى طالما كانت تتيح للمتدربين أن يركزوا على المجالات الرئيسية التي تستحوذ على اهتمامهم في مراجعة الأداء (تدقيق القيمة المتحققة من الأموال المنفقة) في القطاع الأمني، ولا سيما تقييم معايير الاقتصاد والكفاءة والفعالية في إجراءات القطاع العام.

المواد:

- المادة التدريبية (٣-٥): مقتطفات من تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند
- ورقة عمل المادة التدريبية (٣-٥) تشمل التعليمات المطلوبة
- أوراق لوح قلاب

النشاط السابع: التغذية الراجعة ونقاش مقتضب

يتيح هذا النشاط للمتدربين تبادل وجهات نظرهم حول ما فهموه من المبادئ والمفاهيم الأساسية المرعية في إعداد الموازنات المرتكزة على الأداء. ولهم أن يطلبوا من المدرب أن يمددهم بالمزيد من المعلومات أو المصادر التي تساعد على تعميق معرفتهم بهذه المفاهيم والمبادئ، إذا رغبوا في ذلك.

ويعرض المدرب عدداً من الشرائح التي تشمل الإجابات المقترحة على الأسئلة التي طرحت في النشاط السادس ويطلب من المتدربين إبداء ملاحظاتهم عليها وطرح ما لديهم من أسئلة بشأنها.

♣ **نشاط بديل:** في حال توفر المزيد من الوقت، تعرض كل مجموعة نتائج عملها وتجب عن الأسئلة أو الملاحظات التي تبديها المجموعات الأخرى.



المادة التدريبية (١-٥)

نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

الأداة الخامسة

المادة التدريبية (1-5)

ما هي النزاهة؟

(الإطار الذي تعتمد عليه منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)

- **نزاهة الأفراد = التزام الفرد بالمعايير الدولية لحقوق الإنسان وقواعد السلوك المهني**
 - مثال: الاستقامة المالية عند الفرد
- **نزاهة المؤسسات = الإجراءات التي تطبقها المؤسسة من أجل ترسيخ مبادئها وقيمها**
 - آليات الرقابة والتدقيق
 - الإجراءات التأديبية وإجراءات تقديم الشكاوى
 - المبادئ التوجيهية الأخلاقية ومدونة قواعد السلوك
 - التنوع والتمثيل (النوع الاجتماعي، والخلفية الإثنية، والأصل الجغرافي، والديانة وغيرها)

ينبغي أن تركز مساعي تعزيز النزاهة على:

- إدارة الأفراد
- إعداد موازنات الدفاع والإدارة المالية
- العمليات والصيانة
- المشتريات وأعمال البناء
- ترتيبات التعويض
- الاستعانة بمصادر خارجية والخصخصة وإقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص

المحاور الأساسية التي تؤلف تعزيز النزاهة:

- قواعد السلوك الفردي والجماعي
- مدونات قواعد السلوك المعدة بصورة واضحة والتي تحظى بالاحترام
- القيادة بالقدوة
- التشريعات والأنظمة
- التدريب الفعال والدورات الإنعاشية المنتظمة
- الضمان والإنفاذ

3

أدوات تعزيز النزاهة: (1) مدونات قواعد السلوك

- مدونة قواعد سلوك موحدة يستطيع جميع الأفراد الاطلاع عليها وتجد أصلاً راسخاً لها في المبادئ الأخلاقية والقيم المرعية
- توجهات واضحة حول المساءلة
- الأنظمة بشأن الرشوة والترصيات والهدايا والضيافة وتضارب المصالح، الخ
- الدورات التدريبية المنتظمة في مجال المبادئ الأخلاقية
- تحديث مدونة قواعد السلوك بصورة دورية

المصدر:

Transparency International (2011), Building Integrity and Countering Corruption in Defence and Security.

4

أدوات تعزيز النزاهة: (2) مدونات قواعد السلوك

- إطار قانوني سليم
- اطلاع أفراد الجمهور على المعلومات المتصلة بموازنة الدفاع
- دور قوي يضطلع به البرلمان في إجراءات إعداد الموازنة (مناقشة مشروع الموازنة في البرلمان)
- لجنة برلمانية التي تملك القدرة على الاطلاع على موازنة الدفاع
- منظمات المجتمع المدني وأفراد الجمهور ينفذون الرقابة على إجراءات إعداد الموازنة
- تقارير دورية حول تنفيذ الموازنة وشفافيتها
- التدقيق الداخلي والخارجي (نشر النتائج على الملأ)
- مؤسسة رقابية مستقلة

المصدر السابق

5

ما الدور الذي يؤديه التدقيق في المؤسسة؟

- دراسة منهجية ومستقلة للمعلومات والبيانات والسجلات والعمليات وجوانب الأداء (المالية وغيرها) في أي مؤسسة لغاية معلنة.

مهم: لا يشكل التدقيق سوى منهجية، ويجب تحديد الهدف المتوخى منه لكي يتسم بالفعالية.

6

أنواع التدقيق



التدقيق الداخلي والخارجي

- **التدقيق الداخلي** (تعريف معهد المدققين الداخليين)
- = إجراء مستقل يستهدف ضمان الجودة ويسعى إلى الارتقاء بالعمليات التي تنفذها المؤسسة، ولا سيما تعزيز فعالية إدارة المخاطر، والرقابة وإجراءات الحكم السائدة في تلك المؤسسة
- التدقيق الداخلي عبارة عن خدمة تقدم للمؤسسة. وينفذ هذا التدقيق داخل المؤسسة المعنية نفسها
- **التدقيق الخارجي**
- = مراجعة يحددها طرف ثالث حول العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة أو العمليات التي تنفذها
- يتم إجراء هذا التدقيق من خارج المؤسسة المعنية، كأن تعدّه شركة محاسبة عامة أو محاسب قانوني أو مؤسسة مختصة بمراقبة الالتزام أو غيرها

أنواع الرقابة حسب أهدافها

(المؤسسات الخاصة والعامة)

تدقيق البيانات المالية

(المؤسسات العامة، وغالبًا المؤسسات الخاصة)

تدقيق الإجراءات القانونية والتنظيمية

(المؤسسات العامة)

تدقيق الأداء (تدقيق القيمة التي تضيفها
الأموال)

تدقيق الأداء: نهجان

تدقيق الأداء بطريقة مباشرة

- التركيز على المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار

تدقيق أنظمة المراقبة الخاصة بالمنظمة

- التركيز على السياسات والإجراءات التي ينفذها المديرون لتعزيز الأداء ومتابعته وتقييمه

أسئلة محورية يجب طرحها عند تقييم الأداء

• هل نعمل على تقليل تكلفة الموارد المستخدمة، مع إيلاء الاعتبار الواجب للجودة؟

• الأساليب: تحليل الموارد البشرية والمالية والمادية، وتحليل الأنظمة السارية، وتحليل الأعمال الإدارية، وغيرها

الاقتصاد

• هل نسعى إلى تحقيق أقصى قدر من المخرجات - كما ونوعاً - من المدخلات والإجراءات التي ننفذها؟

• الأساليب: إجراء المقارنة مع الخطط، ومع النشاطات المشابهة، والفترات الزمنية الأخرى، والدول المماثلة، ومع معيار تم اعتماده على نحو صريح، ومع الممارسات الفضلى، ومع تكاليف الوحدات المماثلة، وخلاف ذلك

الكفاءة

• هل يجري العمل على تحقيق الأهداف المقررة؟ وهل النتائج التي تخضع للملاحظة هي نتيجة حقيقية للسياسة المقررة، وليست نتيجة للظروف القائمة؟

• الأساليب: إجراء القياس المطلوب قبل تنفيذ السياسة وبعد تنفيذها لإلاشتراك مع مجموعة الرقابة، ومقارنة النتائج الخاضعة للملاحظة مع الأهداف المقررة، دراسة الآثار الجانبية والآثار غير المتوقعة، وغير ذلك

الفعالية

حرف الأول يشير إلى: الاقتصاد

متى تنشأ المشكلات الخاصة بالاقتصاد؟

عندما يتمكن كيان أو نشاط من تقليل تكاليف المدخلات بشكل ملحوظ ليصل إلى مستوى محدد من المخرجات أو النتائج

المخاطر التي تنشأ في مجال الاقتصاد

الإهدار
المدفوعات الزائدة
البنود المكلفة وغير الضرورية والمستخدمة لتبرير الموازنات الكبيرة

حرف أ الثاني يشير إلى: أداء كفؤ

متى تنشأ المشكلات الخاصة بكفاءة الأداء؟

عندما يتمكن كيان أو نشاط من زيادة مقدار المخرجات أو جودتها أو النتائج دون زيادة استخدام الموارد

المخاطر التي تنشأ في مجال الكفاءة

التسريبات
وجود نسبة مدخلات-مخرجات غير مثالية، على سبيل المثال انخفاض إنتاجية العمل أو ارتفاع تكلفة الوحدة
بطء التنفيذ
الفشل في تحديد العوامل الخارجية ومراقبتها، على سبيل المثال التكاليف المفروضة على الكيانات أو الأفراد الخارجيين

حرف أ الثالث يشير إلى: أداء فعال

متى تنشأ المشكلات الخاصة بفعالية الأداء؟

عندما لا يعطي الكيان أو التدخل المخرجات أو النتائج أو الآثار المتوقعة

المخاطر التي تنشأ في مجال الفعالية

لتقييم غير الكافي للاحتياجات
الأهداف غير الواضحة أو غير المتماسكة للتدخل
سوء تصميم التنفيذ
الأهداف كافية ولكن يفشل تحقيقها
سوء إدارة مرحلة التنفيذ

التدقيق المالي

الغاية من التدقيق:

توفير ضمانات معقولة تقضي بأن البيانات المالية قدمت على نحو نزيه يتناول جميع الجوانب المادية و/أو يعكس صورة صحيحة ونزيهة عن المؤسسة وعلى نحو يتماشى مع إطار إعداد التقارير المالية

نتائج التدقيق:

- (1) تعزيز ثقة المستخدم في البيانات المالية
- (2) تقليل المخاطر التي يواجهها المستثمرون



أساليب التدقيق:

تقييم إجراءات الرقابة الداخلية، ودراسة المنشورات، ومتابعة إجراءات التصويت، والتسويات البنكية، والفواتير، وإعادة الحسابات وغيرها



تدقيق الإجراءات القانونية والتنظيمية

الهدف من التدقيق:

التأكد من الالتزام بالمعايير المرعية، بما فيها تلك التي يقرها القانون أو الأنظمة أو مدونات قواعد السلوك

نتائج التدقيق:

- (1) تعزيز ثقة الإدارة ومتلقي الخدمات في الإجراءات التي تنفذها المؤسسة
- (2) الالتزام بأحكام الدستور أو شروط المساءلة القانونية



أنواع تدقيق الإجراءات التنظيمية:

- تدقيق الجودة، وتدقيق شروط السلامة، وتدقيق الإجراءات الأمنية، وتدقيق أنظمة المعلومات
- تقع معظم أنواع التدقيق في القطاع العام ضمن تدقيق الإجراءات القانونية



تدقيق الأداء (تدقيق القيمة التي تضيفها الأموال)

التعريف: الدراسة المستقلة لمدى كفاءة وفعالية عمل المصالح أو البرامج أو المؤسسات الحكومية، مع إيلاء الاعتبار الواجب للاقتصاد

الهدف: تحسين أداء القطاع العام والارتقاء بمستوى الرقابة الداخلية

الأساليب: مرنة إلى حد كبير، وتتطوي على مجموعة واسعة من إجراءات التحقيق والتقييم، وهي لا ترتبط بأعمال التدقيق التي يطبقها القطاع الخاص لا يستند تقييم الأداء إلى قائمة مرجعية، بل هو يمثل فناً أكثر منه علماً

خصائص تدقيق الأداء الجيد: نهج SMARTTEST

• الحكم السليم	S
• المنهجيات المتجعة للحصول على مجموعة واسعة من البيانات	M
• أسئلة التدقيق التي يمكن استخلاص النتائج بالإجابة عليها	A
• تحليل مخاطر تقديم تقرير التدقيق وإدارتها	R
• الأدوات المناسبة لأسئلة التدقيق	T
• وجود أدلة كافية وذات صلة وموثوقة	E
• الاستنتاجات مسلموسة سيُظهر فيها بدء من مرحلة التخطيط	S
• الشفافية - نهج "عدم مفاجأة" الجهة الخاضعة للمراجعة	T



المادة التدريبية (٢-٥)

استيعاب المفاهيم الأساسية في أعمال التدقيق

(مقتبسة من قضايا حقيقية نُظرت أمام ديوان مراجعي حسابات الاتحاد الأوروبي)

يحتوي العمود الأول على مجموعة منتقاة من الأسئلة التي أُثيرت في حالات واقعية من مراجعة الأداء.

في مجموعتك:

- (١) اقرأ السؤال المتعلق بمراجعة الأداء.
- (٢) ناقش وقرر ما إذا كان هذا السؤال يشكل جانباً من الإجراءات المباشرة التي تستهدف مراجعة الأداء (العمود أ):
مراجعة الأداء بصورة مباشرة) أو جانباً من المراجعة التي تركز على تقييم أنظمة الرقابة في المؤسسة (العمود ب):
مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة).
- (٣) وبعد ذلك، ناقش وقرر ما إذا كانت القضية التي يثيرها السؤال الوارد حول المراجعة يتعلق بخطر يعتري معياراً من معايير الاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية.

السؤال	(أ): مراجعة الأداء بصورة مباشرة	(ب): مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة
١- هل جرى الحصول على أفضل الأسعار لتوريد الخدمات الاستشارية اللازمة لتحديث نظام تكنولوجيا المعلومات في وحدة الاتصالات؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٢- ما كمية ثاني أكسيد الكربون الإضافية التي تطلّق في الجو بفعل الخطة الحكومية التي تقدم الدعم للجفيف الصناعي لعلف الأبقار؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٣- هل تعتمد إجراءات وافية لتحديد أولوية مشتريات العتاد اللازم لقوة الشرطة واختيارها للتأكد من أن الإنفاق يحقق الآثار القصوى للتوخّاة منه؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
هل المعايير المستخدمة مناسبة، وهل يجري تنفيذها على الوجه المطلوب؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٤- هل هناك إجراءات معتمدة للتأكد من أن تكاليف المواصلات التي تصرفها إحدى إدارات القطاع الأمني هي الأدنى، وهل تعتبر هذه التكاليف مقبولة بالمقارنة مع الإدارات الأخرى؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
هل هذه الإجراءات مناسبة، وهل يجري تطبيقها على نحو ملائم؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٥- كيف تقارن التكلفة التي يستتبعها كل متدرب في برنامج تدريب المجندين في جهاز المخابرات مع تكاليف التدريب التي تصرفها الوحدات المشابهة في أجهزة القطاع الأمني الأخرى؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٦- هل أسهمت المشاريع الجديدة التي استهدفت تحسين البنية التحتية الطرق في زيادة تدفق حركة المرور، وتقليص الوقت المطلوب للمسافر والارتفاع بمستوى السلامة على الطرق؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٧- هل تملك إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل المعلومات الإدارية المهمة والوافية حول حجم مشكلاتها وحالتها واستخداماتها وتكليفها، وهل تستخدمها بصورة منتظمة في القرارات التي تتخذها؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية

السؤال	(١): مراجعة الأداء بصورة مباشرة	(ب): مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة
٨- هل هناك من إمكانية لتقليل التكاليف التي تستتبعها الإجازات المرضية في قوة الشرطة بصورة منصفة؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٩- هل أجرت الإدارة تقييماً وافياً لاحتياجات البرنامج التدريبي الذي يستهدف تطوير مهارات الطلبة الذين يتركون مدارسهم في وقت مبكر والفوائد التي يحتمل أن يؤتيها من أجل مساندة العمل على استصدار قرار بشأن توفير التمويل المطلوب؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
١٠- هل كان من الممكن تنفيذ المشاريع على نحو مختلف من شأنه أن يفضي إلى مستوى أفضل من الالتزام بالوقت والنوعية؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
١١- في الحالات التي لا يعود فيها الموظف قادراً على أداء مهامه بسبب العجز، هل تجري دراسة حلول بديلة لمخصصات العجز، كتغيير الوظيفة مثلاً؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية



المادة التدريبية (٣-٥)

مقتطفات من تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند^١

«أداء المؤسسات الطبية في أجهزة وزارة الدفاع. التقرير رقم (١٨ . ٢٠١٢ - ١٣)»

الملخص التنفيذي

١- لماذا أعدنا مراجعة الأداء هذه؟

تشكل المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة إحدى الأذرع اللوجستية في وزارة الدفاع في وقت الحرب ووقت السلم على السواء. وتسعى هذه المؤسسات إلى المحافظة على صحة أفراد القوات المسلحة وعائلاتهم وتعزيزها من خلال الوقاية من الأمراض وتقديم الرعاية والعلاج للمرضى والجرحى منهم.

وتمثل المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة مؤسسة متعددة الأجهزة يترأسها مدير عام يتبع وزارة الدفاع بصورة مباشرة. ويساعد هذا المدير في المستويات العليا المدراء العامون للمؤسسات الطبية التابعة للجيش والقوات البحرية والقوات الجوية. ويتولى كل واحد من هؤلاء المدراء المسؤولية عن الإشراف عن سير العمل في المستشفيات التابعة لجهازه.

وينتشر ما مجموعه ١٣٣ مستشفى عسكرياً (١١١ مستشفى منها مخصص للجيش و ١٠٠ للقوات البحرية و ١٢ للقوات الجوية) في جميع أنحاء البلاد. وتضم هذه المستشفيات أعداداً متفاوتة من الأسرّة والقدرة الاستيعابية. كما ينتشر ٩٠ مستشفى ميدانياً في المناطق الميدانية.

وفي شهر نيسان/أبريل ٢٠٠٣، تولت المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة المسؤولية عن علاج الجنود الذين سبق لهم الخدمة في القوات المسلحة وأفراد عائلاتهم بعد تحويلهم من المستوصفات التابعة لبرنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين.

وبالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة في المحافظة على صحة أفراد القوات المسلحة، فقد أجرينا مراجعة الأداء هذه لتقييم مدى جاهزيتها والتزامها بأداء الدور المنوط بها، مع أخذ معايير الكفاءة والفعالية والاقتصاد في عين الاعتبار.

٢- ما النطاق الذي تغطيه مراجعة الأداء هذه؟

لقد أجرينا مراجعة الأداء بغية الحصول على تأكيد معقول على:

- اعتماد الإجراءات السليمة في إعداد الموازنات وإنفاذ الرقابة وتطبيق نظام إدارة الإنفاق على نحو يتماشى مع القواعد المالية العامة.
- توظيف العدد المناسب من الأطباء والمرضى والمساعدين الطبيين في المستشفيات وأن هذه المستشفيات مجهزة بالمعدات الطبية الحديثة.
- اعتماد الممارسات السليمة التي تكفل الاقتصاد في المشتريات، وإجراء التفتيش وتوريد الأدوية للمستشفيات/المرضى في الوقت المناسب.
- إدارة المستشفى بما في ذلك إدارة النفايات الطبية الحيوية بشكل فعال.

^١ تشمل هذه المادة التدريبية مقتطفات من الوثيقة التي جهزها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لغايات إعداد هذه الرزمة التدريبية: تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند: «أداء المؤسسات الطبية في أجهزة وزارة الدفاع. التقرير رقم (١٨ . ٢٠١٢ - ١٣)»، ص. ١١-٤.

- تأمين البنية التحتية الضرورية والتجهيزات الطبية والأدوية والموارد البشرية للبرنامج الذي أنشئ حديثاً للرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين.

٣- استنتاجات المراجعة التي خلصنا إليها:

اتجاه متصاعد في المشتريات المحلية من الأدوية

خلال الفترة الممتدة بين شهر تموز/يوليو ٢٠٠٦ وشهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، شهدت الأموال المرصودة للمشتريات المحلية من الأدوية زيادة ملحوظة، حيث ارتفعت من ١٥٧,٧٣٠ مليون روبية إلى ٣٧١,٣٤٠ مليون روبية. وتمثل هذه الزيادة ما نسبته ١٣٥٪ مقابل الزيادة الهامشية (١١٪) التي طرأت على الاعتمادات المخصصة للمشتريات المركزية. وتعنى المشتريات المحلية بتلبية الاحتياجات ذات الطابع الخاص أو المستعجل. وقد كان التحول الرئيسي في التوجه نحو تخصيص الموازنة لصالح المشتريات المحلية يتعارض مع الفوائد الجلية التي تؤتيها المشتريات المركزية من ناحيتي النوعية والتكلفة.

(الفقرة ٢-٢)

عدم وجود علاقة بين خطة الاقتناء السنوية ومخصصات الموازنة

تعكس خطط الاقتناء السنوية خطة مشتريات البنود اللازمة لتحديث المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة، وهي تغطي بنود الإيرادات والبنود الرأسمالية. وبدءاً من شهر آذار/مارس ٢٠١١، برزت متأخرات هائلة بلغت ٩٤٣,٤١ مليون روبية مقابل خطة الاقتناء السنوية المقررة، مما يجعل هذه الخطط غير ذات جدوى في جانب كبير منها فيما يتصل بمشتريات البنود الرأسمالية. وتشير المتأخرات الهائلة في خطة الاقتناء السنوية إلى أن التنفيذ كان بطيئاً على نحو كبير وأنه شهد تراجعاً بسبب التأخيرات التي طرأت على إجراءات العمل.

(الفقرة ٢-٤)

النقص الحاد في عدد الموظفين الطبيين في المستشفيات

تشكل الموارد البشرية في المؤسسات الطبية محوراً أساسياً بالنظر إلى التأثير المباشر الذي تفرزه على رعاية المرضى. وقد ظهر نقص عام بلغت نسبته ١٢٪ في عدد أفراد الطواقم الطبية في المستشفيات. ومع استبعاد المستشفيات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية الثالثة (مستشفيات القيادة والمراكز الطبية التخصصية)، يعتري الخلل سلسلة الرعاية الطبية في الجيش في المستشفيات الميدانية (٣٦٪)، والمستشفيات النائية (٦٪)، ومستشفيات المناطق الوسطى (١٩٪) ومستشفيات المناطق (٩٪). وحتى بين مستشفيات القيادة والمستشفيات التخصصية، تفاوتت أعداد أفراد الطواقم الطبية الموزعة على هذه المستشفيات من (-) ٢٥٪ في أودامبور إلى (+) ٩٣٪ في المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات في دلهي (R&R Hospital Delhi). وتشير جوانب القصور المتراكمة في المستشفيات الميدانية والنائية ومستشفيات المناطق الوسطى ومستشفيات المناطق، وما يقترن بها من ارتفاع عدد الموظفين الطبيين في وحدات الرعاية الصحية الثالثة، إلى غياب الترشيح في توزيع هؤلاء الموظفين حسب التفويض الصادر بذلك.

(الفقرة ٣-١)

التوظيف من خلال كلية الطب التابعة للقوات المسلحة

يُفرض على طلاب كلية الطب الذين يتخرجون منها الخدمة في المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة. وخلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠٠٧ و ٢٠١٠، تنصل ٧٣ من أصل ٥٠٨ موظفاً تخرجوا بنجاح من الكلية من مسؤولية الخدمة في تلك المؤسسات بعد أن سددوا الكفالة التي تبلغ ١٥٠,٠٠٠ روبية، حسبما قرره الوزارة في شهر أيلول/سبتمبر ١٩٩٨. ومما لا شك فيه أن هذه الكفالة التي تبلغ قيمتها ١٥٠,٠٠٠ روبية لا تشكل رادعاً كافياً يضمن ثني هؤلاء الأفراد عن الانسحاب من الخدمة في المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة.

(الفقرة ٣-٢)

نقص الاختصاصيين

يصنف الأطباء الذين يحملون درجة البكالوريوس في الطب ودرجة البكالوريوس في الجراحة، ممن يملكون المؤهلات المناسبة، باعتبارهم اختصاصيين أو من كبار الاختصاصيين. وبدءاً من شهر آذار/مارس ٢٠١١، بلغ عدد الاختصاصيين/كبار الاختصاصيين الذين يعملون في المؤسسات الطبية المذكورة ١٩١٩ طبيباً مقابل التفويض الذي يتيح توظيف ٢٢١٧ اختصاصياً (٢٢٩٥ ناقص الاحتياطي البالغ ٧٨ اختصاصياً)، مما يشير إلى عجز يبلغ ٢٩٨ اختصاصياً (١٤٪).

تناقص أعداد الاختصاصيين

خلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠٠٦ و ٢٠١٠، ترك ١٩٠ اختصاصياً الخدمة على أساس استبدال المستخدمين. وقد شهدت التخصصات التي كانت تعاني في الأصل من العجز والنقص أعلى نسبة من تناقص أعداد الاختصاصيين فيها. (الفقرة ٣-٣)

توزيع المرضى والموظفين الطبيين المساعدين

كما هو حال أفراد الطواقم الطبية، شهد توزيع المرضى والموظفين الطبيين المساعدين تفاوتاً في مختلف المستشفيات. فقد بلغ هذا التباين ما نسبته ٣٩٪ في مستشفى القيادة - القيادة الجنوبية في بيون (CH SC Pune)، و ٣٠٪ في مستشفى القيادة - القيادة الغربية في تشانديماندير (CH WC Chandimandir)، و ٢١٪ في المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات (AH R&R)، و ٣٪ في مستشفى القاعدة العسكرية في معسكر دلهي (BH Delhi Cantt)، و ٢٥٪ في المستشفى العسكري في جابيتور (MH Jaipur). أما في مستشفى القيادة - القيادة الغربية في تشانديماندير ومستشفى القاعدة العسكرية في معسكر دلهي والمستشفى العسكري في جابيتور، فقد شهدت أعداد الموظفين الطبيين المساعدين زيادة بلغت نسبتها ٤٪، و ١٥٪، و ٨٪ على التوالي. وفي المقابل، سجل مستشفى القيادة - القيادة الجنوبية في بيون ومستشفى المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات نقصاً بنسبة ١٥٪ و ٢٣٪ في عدد هؤلاء الموظفين. (الفقرتان ٣-٤ و ٣-٥)

نقص حاد في الأجهزة الطبية الكهربائية المصروح بتوريدها

منذ شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، ظهر عجز لا يقل عن ٢٢,١٠٨ جهازاً في مختلف المستشفيات مقابل الأجهزة المصروح بتوريدها. ولم يجرِ توريد أي جهاز لسد العجز القائم.

نقص كبير في الأجهزة الحساسة

درسنا اقتناء ٢٠ جهازاً مقابل الاعتمادات المصروح بها في ٢٨ مستشفى. وكانت غالبية هذه المستشفيات تعاني من نقص خطير في معدات من قبيل الأجهزة المحمولة ومتعددة القنوات لتخطيط القلب (portable multi-channel ECG)، وشاشات عرض نبضات القلب (bedside monitor heart rate display)، ومزيل الرجفان (DC defibrillator)، والرذاذ الكهربائي (Nebuliser electric) وأجهزة الفحص بالموجات فوق الصوتية المحمولة (Portable ultrasound unit).

(الفقرة ٤-٢)

فترات تعطل الأجهزة الطبية

تراوحت الفترة التي شهدت تعطل ما مجموعه ٥١ جهازاً طبياً، تصل قيمتها إلى ١٦,٣٥ مليون روبية، في ١٠ مستشفيات من شهر واحد إلى ١٢ شهراً بسبب تأخر أعمال الصيانة المعهودة إلى وحدات الصيانة التابعة للقيادة ومستودعات الأجهزة الطبية التابعة للقوات المسلحة في بيون.

(الفقرة ٤-٧)

تسجيل الموردين

تشوب العيوب نظام تسجيل الموردين بالنظر إلى أن المستشفيات تسجل حتى تلك الشركات التي تقدم إعلانات كاذبة، أو لم تبرز شهادة بمزاولة التصنيع الجيد التي تصدرها الدولة أو سلطاتها المركزية، أو رخصة المشتغل أو رخصة سارية بالأدوية في وقت تسجيلها.

(الفقرة ٤-٥)

المشتريات المركزية من خلال عقود الأسعار

عادةً ما تنفذ عقود الأسعار لغايات تمكين الموظفين المسؤولين عن المشتريات من توريد الأصناف المطلوبة على نحو يضمن وفرتها والاقتصاد في شرائها. ومع ذلك، لم تنفذ عقود الأسعار إلا على ٤٤ صنفاً (٦٪ من إجمالي الأصناف) منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١، مما تسبب في ارتفاع تكاليف المشتريات المحلية.

المشتريات المحلية من الأصناف الواردة في عقود الأسعار

حتى في الحالات التي يبرم فيها المدير العام للمؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة عقود الأسعار، أظهر اختبار الفحص الذي أجريته أن ستة مستشفيات ورّدت أدوية من شركات أخرى غير تلك التي أبرمت هذه العقود معها وبأسعار أعلى. وعلى هذا المنوال، اشترى مستشفى القيادة في بيون ومستودعات الأجهزة الطبية التابعة للقوات المسلحة في دلهي ومومباي ولوكناو سلعاً محلية بأسعار تفوق الأسعار المحددة في عقود الاسعار التي يبرمها المدير العام.

(الفقرة ٥-٥)

المشتريات المحلية من الأدوية كانت بأسعار لا يمكن تفسير تباينها

برز تباين واسع لا يمكن تفسيره في أسعار مشتريات الأدوية الشائعة في مستشفيات مختلفة. فعلى سبيل المثال، تفاوت سعر مسحوق الإمالة الفموي (PVMS-011688) من ١,٥٨ روبية في مستشفى قيادة القوات الجوية في بنغالور إلى ١٢,٣٩ روبية في مستشفى القوات البحرية الهندية في إشنوي. أما مرهم "فوفيران" (PVMS-) (Voveran Gel) (012920) فتفاوت سعره من ٦,٩٨ روبية (المستشفى العسكري في أمبالا) إلى ٥٩,١٧ روبية (مستشفى القوات البحرية في جيفانثي). وتراوح سعر الشراء المحلية لعقار الديجين (Digene) (١٧٠ ملم للزجاجة) من ٩,٥٠ روبية للزجاجة (المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات في دلهي) إلى ٤١,٥٠ روبية (المستشفى العسكري ١٧٨). وعلى نحو مماثل، تراوح سعر شراء حقن الديكستروز (Inj Dextrose) من ١٢,٨ روبية (مستشفى القيادة - القيادة الغربية) إلى ١٥٠ روبية (المستشفى العسكري في كيركجي).

وينطوي هذا الواقع الذي يشهد تباينات هائلة في أسعار المشتريات المحلية من الأدوية على واحد من الاحتمالين التاليين:

- أن الأدوية تورّد محلياً بأسعار باهظة،
- أو أن الأدوية تورّد بأسعار بخسة، مما يثير التساؤلات حول نوعيتها بالنظر إلى أن المستشفيات تقبل التوريدات من المشتريات المحلية بناءً على معاينتها من قبل مجلس من الموظفين المسؤولين.

(الفقرة ٧-٥)

زيادة المخزون من الأدوية

كان مستودع المعدات الطبية التابع للقوات المسلحة في دلهي يخزن ٢١٠ صنفاً دوائياً تبلغ قيمتها الإجمالية ٣,٨٠ مليون روبية وتزيد عن الحاجة المطلوبة. وكانت الكمية المخزنة من ٩٦ صنفاً، وتشكل ما نسبته ٤٦٪ من مجموع هذه الأصناف الدوائية، تكفي لفترة تزيد على عامين وتنتهي فترة صلاحيتها بانتهائهما. وفي حالة بعض هذه الأدوية، كان

المخزون بكميات هائلة ويغطي الاحتياجات المطلوبة على مدى فترة تمتد من ٦ سنوات إلى ١٠٩ سنوات على أساس معدل التخزين الشهري. وعلى هذا المنوال، كان مستودع المعدات الطبية التابعة للقوات المسلحة في مومباي يخزن ٤٦٠ صنفاً دوائياً زيادةً على الحاجة المطلوبة. ومن هذه الأصناف ١٩٧ صنفاً (٤٣٪) تعتبر كافية لفترة تزيد على عامين وتنتهي صلاحياتها بانتهائهما.

(الفقرة ٩-٥)

مشتريات الأدوية بفترة تخزين أقل من المطلوبة

تشترط سياسة التخزين التي يقرها المدير العام للمؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة على مستودعات المعدات الطبية قبول تخزين أصناف مستهلكة تبلغ السنوات المتبقية من عمرها خمسة أسداس عمرها الطبيعي على الأقل. وتشير اختبارات الفحص التي أجريت على شهور كانون الأول/ديسمبر في الأعوام ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ إلى أن مستودع المعدات الطبية في لوكناو قبل ٢٢ صنفاً دوائياً تبلغ قيمتها ٤٦,٦٤٠ روبية كان عمرها التخزيني يقل عن الحد المقرر. وكان الوضع أسوأ من ذلك في مستودع المعدات الطبية في دلهي، حيث جرى قبول ٥٢ صنفاً دوائياً تبلغ قيمتها ٠٢,٠٠ مليون روبية. أما مستودع المعدات الطبية في مومباي فقبل ٢٠ صنفاً قيمتها الإجمالية ٢٣,٠٧ ألف روبية.

(الفقرة ١٠-٥)

معاينة الجودة

يملك المدير العام لضمان الجودة الصلاحية التي تخوله معاينة جميع المشتريات في ضوء عقود الأسعار والمشتريات المحلية التي تزيد قيمة طلباتها عن ١٥٠,٠٠٠ روبية. ومع ذلك، فقد لاحظنا أن السلطات التابعة للمدير العام لضمان الجودة، والتي تختص بأعمال التفتيش لم تملك المؤهلات التي تحتاج إليها لإجراء مثل هذه الاختبارات، مما تسبب في تقويض جودة التفتيش. كما لاحظنا قبول الأدوية في عدد ليس بالقليل من الحالات في مستشفى القيادة - القيادة الغربية، والمستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات في دلهي (R&R Hospital Delhi)، ومستشفى القيادة - القيادة الجنوبية ومستودع تخزين المعدات الطبية في مومباي دون مذكرات تفتيش. وينطوي قبول الأدوية دون إبراز هذه المذكرات على المخاطرة بقبول أدوية لا تستوفي المعايير المطلوبة.

(الفقرة ١٤-٥)

نقص أماكن التخزين

تعني الغرف المبردة وأماكن التخزين الباردة في المستشفيات بالمحافظة على حياة المخزون الطبي ونوعيته. وقد لاحظنا في الاختبار الذي أجريناه على المستشفيات في جميع أنحاء البلاد أن نقص الغرف المبردة تراوح من ١١٪ إلى ١٠٠٪، ونقص مرافق التخزين الباردة من ١٠٪ إلى ١٠٠٪، والنقص في جميع مرافق التخزين الطبي من ٥٪ إلى ١٠٠٪.

نقص سيارات الإسعاف

خلال الفترة الواقعة بين شهري تموز/يوليو ٢٠٠٨ وتموز/يوليو ٢٠١١، ارتفع النقص في عربات الإسعاف من ٤٨٪ إلى ٥٧٪. ومن بين ٢٣ مستشفى راجعنا أداؤها خلال الفترة التي تغطيها مراجعة الأداء هذه، والتي ركزنا فيها على فحص ما تقتنيه المستشفيات من سيارات إسعاف حسب التفويض المصرح به، لم تملك سوى تسع مستشفيات سيارات إسعاف، وكان أحد هذه المستشفيات يكتفي بسيارات إسعاف تزيد عن حاجته، بينما كان ١٣ مستشفى يعاني من النقص في أعداد هذه السيارات. وكانت أعلى نسبة من النقص في سيارات الإسعاف في المستشفى العسكري في جابيتور (٥٠٪)، والمستشفى العسكري في جودبور (٣٦٪) والمستشفى العسكري في غايا (٣٣٪) ومستشفى القيادة - القيادة الجنوبية (٢٩٪).

(الفقرة ٢-٦)

النفايات الحيوية-الطبية

بموجب القواعد بشأن (إدارة ومعالجة) النفايات الحيوية-الطبية للعام ١٩٩٨، يُشترط على جميع مؤسسات الرعاية الطبية التي تنتج نفايات حيوية-طبية أن ترفع طلباً إلى السلطة المعنية للحصول على تصريح يخولها إدارة هذه النفايات ومعالجتها. ومن بين ٢٨٠ مؤسسة رعاية طبية في الجيش، لم تملك ٢٤١ مؤسسة (٨٧٪) تصريحاً سارياً بهذا الخصوص منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١. وفي القوات الجوية، لم تعمل ٩٩ من أصل ١٦٢ مؤسسة (٦١٪) على تجديد التصاريح الممنوحة لها منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١. وينسحب هذا الأمر نفسه على مؤسستين من بين ١٠ مؤسسات في القوات البحرية. وبما أن عدداً كبيراً من مؤسسات الرعاية الطبية لم تكن تملك التصاريح السارية التي تشترطها القواعد المذكورة، تتور الشكوك حول قدرة هذه المؤسسات على معالجة النفايات الحيوية-الطبية التي تنتجها.

(الفقرة ٦-٤)

إنشاء شبكات البنية التحتية

فيما يتصل بالخطة المقررة في شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، كان من المقرر إنشاء شبكات البنية التحتية في ١٠٤ مستوصفات في المحطات العسكرية وفي ١٢٣ مستوصفاً في المحطات غير العسكرية في غضون خمس سنوات. وبينما اقتربت هذه الخطة من تحقيق الهدف المقرر في تشييد أعمال البنية التحتية في المحطات العسكرية، فلم تنجز هذه الأعمال إلا فيما نسبته ١٥٪ من المستوصفات الواقعة في المحطات غير العسكرية منذ شهر شباط/فبراير ٢٠١١.

(الفقرة ٧-٢)

نقص الموارد البشرية

شهد النقص في أعداد الاختصاصيين الطبيين وأطباء أمراض النساء في برنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين ارتفاعاً بلغت نسبته ٢٧٪ و ٣١٪ على التوالي منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١. كما شهد العجز في جميع فئات الموظفين الطبيين ارتفاعاً أكبر في المستوصفات الواقعة في المحطات غير العسكرية من تلك العاملة في المحطات العسكرية، مما أفرز أثراً سلبياً على رعاية المرضى في المحطات غير العسكرية.

(الفقرة ٧-٣)

الأجهزة

بينما جرى تزويد ٢٢٧ مستوصفاً بأجهزة التصوير بالأشعة السينية، لم يجر تعيين فنيي الأشعة الذين لا يستغنى عنهم لتشغيل هذه الأجهزة في ٧٩ مستوصفاً عسكرياً، مما حال دون استخدام أجهزة التصوير في العديد من المستوصفات. ولذلك، جرى نقل هذه الأجهزة إلى المستشفيات العسكرية أو تركت دون الاستفادة منها.

فترات توقف الأجهزة الطبية وتعطلها

بقي ٣٦ جهازاً طبياً خارج إطار الخدمة على مدى فترات متقطعة في ١٨ مستوصفاً بين العامين ٢٠٠٨ و ٢٠١٠. وتراوحت فترات تعطل هذه الأجهزة من شهر واحد إلى ٣٦ شهراً. ومنذ شهر آذار/مارس ٢٠١١، كان ١٨ جهازاً (سبعة أجهزة تصوير بالأشعة السينية وتسعة كراسي لمعالجة الأسنان وجهاز تحليل نصف أوتوماتيك) معطلاً في ١٧ مستوصفاً يقع في محطات غير عسكرية منذ شهر كانون الثاني/يناير ٢٠١٠.

نقص المخزون الطبي

تعتمد المستوصفات التابعة لبرنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين على مستودعات المعدات الطبية الخاصة بالقوات المسلحة وعلى المستشفيات العسكرية القريبة منها للحصول على ما تحتاجه من المخزون الطبي. وفي هذا السياق، لم يخزن مستودع المواد الطبية التابع للقوات المسلحة في مومباي ٣٥ صنفاً أساسياً من الأصناف الدوائية (٥٢٪)، بينما كان المخزون من تسعة أدوية (١٣٪) يقل عن الحاجة المطلوبة على أساس معدل التخزين

الشهري. ولم يخزن مستودع المواد الطبية التابع للقوات المسلحة في معسكر دلهي ١٠ أصناف دوائية أساسية (١٥٪)، كما كان مخزون هذا المستودع من ٢٤ صنفاً (٣٦٪) يقل عن معدل التخزين الشهري. ولذلك، كانت هذه المستودعات عاجزة عن توفير الأدوية الحيوية والأساسية للمستوصفات التابعة لبرنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين.

(الفقرة ٧-٤)

عدم كفاية المستشفيات المعتمدة لتحويل المرضى إليها

في المحطات غير العسكرية، يتعين على المستفيدين الاعتماد على المستشفيات المعتمدة لتحويل المرضى للحصول على العلاج الطبي. وفي هذا السياق، لم يتوفر أي مستشفى معتمد لتحويل المرضى إليه من المستفيدين من برنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين في ١٥ محطة غير عسكرية (٢٠٪) وفي عدد مساوٍ لها من المحطات العسكرية (٢١٪). وبذلك، حُرم هؤلاء المستفيدين من الرعاية الطبية التي تؤمنها المستشفيات بسبب غياب المستشفيات المعتمدة لتحويل المرضى إليها.

(الفقرة ٧-٥)^٢

^٢ المصدر السابق.



المادة التدريبية (٤-٥)

ورقة عمل تشمل التعليمات المطلوبة

اقرأ الوثيقة (المادة التدريبية ٣-٥) وأجب إجابة واضحة عن الأسئلة التالية التي طلب المدرب منك أن تجيب عنها.

- ١- من الجهة التي اتخذت القرار بإجراء مراجعة الأداء؟ وهل أجرى المدقق المراجعة بناءً على مبادرته الذاتية أم بناءً على طلب جهة أخرى؟
 - ٢- كيف يحدد المدقق الأهداف المتوخاة من هذه المراجعة؟
 - ٣- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الاقتصاد كحد أدنى، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟
 - ٤- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الكفاءة كحد أدنى، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟
 - ٥- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الفعالية كحد أدنى، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟
- (قد ترتبط بعض العوامل التي ينظر فيها المدقق بأكثر من مجال واحد).



المادة التدريبية (٥-٥)

العرض التوجيهي: عرض توجيهي يتضمن ملخصاً بالإجابات عن الأسئلة التي طرحها المدرب في النشاط السادس

التدقيق الذي يركز على الأداء:
المؤسسات الطبية التابعة لأجهزة وزارة الدفاع في الهند
الأداة الخامسة، التغذية الراجعة حول النشاط
السادس حول المادة (3-5)

أخذ زمام المبادرة لإجراء التدقيق

- ليس من الواضح من يأخذ زمام المبادرة لإجراء التدقيق
- من المرجح أن التدقيق يتم بناءً على مبادرة المراقب والمدقق العام، وذلك في سياق ممارسة الحقوق الحصرية الممنوحة له بموجب أحكام الدستور الهندي
- لا يذكر القانون ذي الصلة أي طلب يقدمه البرلمان أو الحكومة لإجراء التدقيق

الأهداف المقررة لإجراءات التدقيق

- تقييم مدى جودة تجهيزات المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة ومدى التزام هذه المؤسسات بأداء الدور الموكل إليها = تدقيق الأداء
- الحصول على قدر معقول من التطمينات التي تشير إلى أن المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة تعتمد معادلة سليمة في تقدير لبنود الموازنة، وأن نظام الرقابة ونظام إدارة النفقات يتماشى مع القواعد المالية العامة التي تقرها الحكومة الهندية = تدقيق الإجراءات القانونية

المسائل الاقتصادية

المسائل الاقتصادية	الإجراءات المطبقة لإثبات هذه المسائل
يتزايد إنتاج الأدوية على الصعيد المحلي، وتزيد تكاليف تأمينها عن تكاليف توريدها عن طريق إدارة التوريدات المركزية	تحليل السجلات المالية
يشوب نظام تسجيل الموردين العديد من جوانب الخلل والقصور	تحليل السجلات المالية
تستخدم عقود الأسعار المركزية على نطاق محدود، مما يتسبب في ارتفاع أسعار الأدوية	تحليل السجلات المالية
توريد الأدوية التي تقل مدة صلاحيتها عن الحد المطلوب	تحليل السجلات المالية

بعض المسائل المتصلة بالكفاءة:

المسائل المتصلة بالكفاءة	الإجراءات المطبقة لإثبات هذه المسائل
تدني مستوى إنفاق الموارد التي ترصدها خطة المشتريات السنوية	إجراء مقارنة بين الخطط المعدة وسجلات الإنفاق الفعلي
نقص عدد الطواقم الطبية في العديد من المستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم	تدعو الحاجة إلى إجراء مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات أفراد القوات المسلحة
هدر الموارد البشرية التي تحصل على التدريب في كلية الطب التابعة للقوات المسلحة	إجراء مقارنة بين الموارد البشرية المدربة والقادرة على الخدمة في القوات المسلحة والموارد البشرية التي تركت الخدمة العسكرية، وتقييم الآثار السلبية التي تفرزها السندات المالية
نقص الاختصاصيين	تدعو الحاجة إلى إجراء مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات أفراد القوات المسلحة
استنزاف الاختصاصيين	تحليل الموارد البشرية
الخلل الذي يعتري نشر طواقم الممرضين والطواقم الطبية	تدعو الحاجة إلى إجراء مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات أفراد القوات المسلحة

بعض المسائل المتصلة بالكفاءة: (تكملة)

المسائل المتصلة بالكفاءة	الإجراءات المطبقة لإثبات هذه المسائل
نقص الأجهزة الطبية	إجراء مقارنة بين خطة التوريدات والسجلات المالية الفعلية
نقص الأجهزة الضرورية الأخرى	إجراء مقارنة بين خطة التوريدات والسجلات المالية الفعلية
الفترات الطويلة التي تمر على عدم استخدام الأجهزة الطبية بسبب غياب أعمال الصيانة	تحليل قوائم جرد الأجهزة
التفاوت الكبير في الأسعار التي تسدد لتوريد الأدوية في مختلف المستشفيات	إجراء مقارنة بين تكاليف الوحدات في جميع المستشفيات
توريد الأدوية على نحو يفوق الحاجة المطلوبة	إجراء مقارنة بين الموجودات والمعدل المقدر لاستهلاكها
ضعف إجراءات الرقابة على جودة الأدوية	إجراء مقارنة بين الموارد البشرية الموجودة وعبء العمل المقدر
جوانب الخلل والقصور التي تعترى المخازن والمستودعات	إجراء مقارنة بين خطة الموارد المادية المتوفرة والمعايير اللازمة للمحافظة على اللوازم الطبية

المسائل المتصلة بالفعالية

المسائل المتصلة بالفعالية	
انظر النقطة الرابعة التي تمثل إحدى الجوانب المتعلقة بالفعالية، حيث يبرز نقص أعداد الطواقم الطبية أثراً سلبياً على رعاية المرضى	نقص عدد الطواقم الطبية في العديد من المستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم
كما ورد أعلاه	نقص الأجهزة الضرورية الأخرى
كما ورد أعلاه	الفترات الطويلة التي تمر على عدم استخدام الأجهزة الطبية بسبب غياب أعمال الصيانة
كما ورد أعلاه	تدني مستوى جودة الرقابة على الأدوية
كما ورد أعلاه	جوانب الخلل والقصور التي تعترض المخازن والمستودعات
الافتقار إلى التفويض المطلوب لإدارة المخلفات البيولوجية من مستوى المخاوف بشأن انعدام فعالية إدارة المخلفات الطبية	ضعف القدرة على إدارة المخلفات الطبية
انظر النقطة الرابعة التي تمثل إحدى الجوانب المتعلقة بالفعالية، حيث تكمن الخطورة في الإحجام عن تقديم الخدمات الأساسية	الافتقار إلى المخازن الطبية الضرورية



المادة التدريبية (٦-٥)

اختبار حول تعزيز النزاهة في القطاع الأمني

اختبار: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

في النشاط العاشر، يتلقى المتدربون اختباراً حول تعزيز نزاهة مؤسسات الأمن والدفاع وإجراءات التدقيق عليها، حيث يجب عليهم أن يجيبوا عليه بأنفسهم قبل انعقاد الجلسة الأخيرة من اللقاء التدريبي. ويتطرق هذا الاختبار إلى معالجة الثغرات القانونية القائمة في الوقت الذي يمارس فيه المتدرب الرقابة المالية في القطاع الأمني. ويناقش المدرب هذا الاختبار مرة أخرى مع المشاركين في بداية الجلسة التدريبية الأخيرة.

١- تمثل الرقابة في مؤسسات القطاع العام مفهوماً مالياً في أساسها، وهي عبارة عن مسألة تُترك لدائرة المحاسبة للتعامل معها

(أ) صح

(ب) خطأ

٢- يتولى مدقق يعمل تحت إشراف الوزير إجراء التدقيق الوحيد المتعلق بمؤسستي. وحسب علمي، فلا يُجري أي شخص آخر أي عمل من أعمال التدقيق في هذه البلاد. هل يمثل هذا الأمر ممارسة جيدة.

(أ) نعم

(ب) لا

٣- أنت المدير التنفيذي لجهاز من أجهزة القطاع الأمني. ومن أجل وضع حدٍّ للنشاطات الإجرامية في منطقة محددة، اقترحت شركة مقاولات أمنية عليك أن تشتري نظاماً متطوراً للمراقبة. وفي الواقع، يستهلك شراء هذا النظام ما نسبته ٧٥٪ من الموازنة المرسودة لجهازك لهذه السنة. وقد كان الرئيس قد أخبرك بأن التعامل مع المجرمين المنتشرين في تلك المنطقة يُعدّ من الضرورات السياسية. ما رأيك؟ (دوّن ما يبدو في نظرك أنه يمثل أقلّ الإجابات المحتملة. فليس هناك من ضرورة للخروج بإجابة فريدة عن هذا السؤال.)

(أ) تكلفة هذا النظام مرتفعة جداً، ويجب العثور على نظام أقل تكلفة منه. دعني أستطلع هذا الأمر مع شركات مقاولات أخرى.

(ب) يشكل هذا الأمر أولوية لدى الرئيس، وهذا هو بيت القصيد. ينبغي لي أن أؤمن هذا النظام وبصرف النظر عن تكلفته.

(ج) قد يشكل هذا النظام فكرة جيدة، ولكنه باهظ الثمن. دعني أتناول مع رئيس الوزراء.

٤- أنت الرئيس التنفيذي في أحد أجهزة القطاع الأمني. وقد نُشر مقال ينطوي على انتقادات لازعة في الصحيفة الأكثر انتشاراً في البلاد. ويستعرض كاتب هذا المقال ما يراه مشتريات غير مدروسة من الأسلحة الباهظة الثمن دون طرح عطاء للتنافس على توريد هذه الأسلحة. وفي هذا السياق، يطلب إليك المدقق العام في الدولة أن ترسل إليه جميع الوثائق المتعلقة بهذه المشتريات. وفي الواقع، تُعتبر هذه الوثائق من جملة المعلومات السرية للغاية، ولكن الدستور ينص على أن المدقق العام يملك القدرة على الاطلاع على كافة السجلات والوثائق المتصلة بالإدارة المالية. (دوّن ما يبدو في نظرك أنه يمثل أقلّ الإجابات المحتملة. فليس هناك من ضرورة للخروج بإجابة فريدة عن هذا السؤال.)

(أ) لا شأن للمدقق العام في هذه المسألة. لذلك، فلن أستجيب لطلبه.

- (ب) سوف أستجيب للمدقق العام، وأخبره بأنه لا يستطيع الاطلاع على الوثائق السرية.
- (ج) سوف أرد على المدقق العام وأخبره بأن لا يستطيع الاطلاع على الوثائق السرية، ولكن سأقدم له أقصى قدر ممكن من المعلومات التفصيلية حول الظروف التي تحيط بهذه المشتريات.
- (د) سوف أبحث الأمر مع رئيس الوزراء لأرى كيف يمكنني التصرف في هذا الشأن.
- ٥- لا يُفترض بمسؤولي أجهزة المخابرات أن يتحدثوا أمام وسائل الإعلام على الإطلاق. ما رأيك بهذه المقولة؟ اعرض الفرضيات التي تدعّم وجهة نظرك وتأييدها؟ (لا تنحصر الإجابة عن هذا السؤال بالإيجاب أو النفي).



مصادر المدرب (١-٥)

ورقة أسئلة تشمل الإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط الثالث من المادة التدريبية (٢-٥)

السؤال	(أ):مراجعة الأداء بصورة مباشرة	(ب):مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة
١- هل جرى الحصول على أفضل الأسعار لتوريد الخدمات الاستشارية اللازمة لتحديث نظام تكنولوجيا المعلومات في وحدة الاتصالات؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☒ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٢- ما كمية ثاني أكسيد الكربون الإضافية التي تطلق في الجو بفعل الخطة الحكومية التي تقدم الدعم للتجفيف الصناعي لعلف الأبقار؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☒ الفعالية
٣- هل تعتمد إجراءات وافية لتحديد أولوية مشتريات العتاد اللازم لقوة الشرطة واختيارها للتأكد من أن الإنفاق يحقق الآثار القصوى المتوخاة منه؟ هل المعايير المستخدمة مناسبة، وهل يجري تنفيذها على الوجه المطلوب؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☒ الكفاءة ☐ الفعالية
٤- هل هناك إجراءات معتمدة للتأكد من أن تكاليف المواصلات التي تصرفها إحدى إدارات القطاع الأمني هي الأدنى، وهل تعتبر هذه التكاليف مقبولة بالمقارنة مع الإدارات الأخرى؟ هل هذه الإجراءات مناسبة، وهل يجري تطبيقها على نحو ملائم؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☒ الكفاءة ☐ الفعالية
٥- كيف تقارن التكلفة التي يستتبعها كل متدرب في برنامج تدريب المجندين في جهاز المخابرات مع تكاليف التدريب التي تصرفها الوحدات المشابهة في أجهزة القطاع الأمني الأخرى؟	☐ الاقتصاد ☒ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٦- هل أسهمت المشاريع الجديدة التي استهدفت تحسين البنية التحتية الطرق في زيادة تدفق حركة المرور، وتقليص الوقت المطلوب للسفر والارتقاء بمستوى السلامة على الطرق؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☒ الفعالية	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية
٧- هل تملك إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل المعلومات الإدارية المهمة والوافية حول حجم منشأتها وحالتها واستخداماتها وتكاليفها، وهل تستخدمها بصورة منتظمة في القرارات التي تتخذها؟	☐ الاقتصاد ☐ الكفاءة ☐ الفعالية	☐ الاقتصاد ☒ الكفاءة ☐ الفعالية

السؤال	(أ):مراجعة الأداء بصورة مباشرة	(ب):مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة
٨- هل هناك من إمكانية لتقليص التكاليف التي تستتبعها الإجازات المرضية في قوة الشرطة وبصورة منصفة؟	√ الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية
٩- هل أجرت الإدارة تقييماً وافياً لاحتياجات البرنامج التدريبي الذي يستهدف تطوير مهارات الطلبة الذين يتركون مدارسهم في وقت مبكر والفوائد التي يحتمل أن يؤتيها من أجل مساندة العمل على استصدار قرار بشأن توفير التمويل المطلوب؟	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية	o الاقتصاد o الكفاءة √ الفعالية
١٠- هل كان من الممكن تنفيذ المشاريع على نحو مختلف من شأنه أن يفضي إلى مستوى أفضل من الالتزام بالوقت والنوعية؟	o الاقتصاد √ الكفاءة o الفعالية	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية
١١- في الحالات التي لا يعود فيها الموظف قادراً على أداء مهامه بسبب العجز، هل تجري دراسة حلول بديلة لمخصصات العجز، كتغيير الوظيفة مثلاً؟	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية	√ الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية



مصادر المدرب (٢-٥)

إجابات عن دراسات الحالة الواردة في النشاط السادس (ورقة العمل الواردة في المادة التدريبية ٣-٥).

دراسة الحالة: أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند: (تقرير المراقب والمدقق العام رقم ١٨، ٢٠١٢-١٣)

١- من الجهة التي اتخذت القرار بإجراء مراجعة الأداء؟ وهل أجرى المدقق المراجعة بناءً على مبادرته الذاتية أم بناءً على طلب جهة أخرى؟

لا يأتي التقرير على ذكر أي طلب قدمه البرلمان أو الحكومة لإجراء أي تدقيق. ومما لا شك فيه أن هذا التدقيق أجري بناءً على مبادرة ذاتية من المراقب والمدقق العام، وذلك في سياق ممارسة الحقوق الدستورية التي يمنحها الدستور الهندي لهما. ومن المحتمل أن المراقب والمدقق العام أجريا هذا التدقيق نتيجة للتقارير الصحفية التي وجهت الانتقادات للمؤسسات الطبية التي تديرها القوات المسلحة أو نتيجة لتذمر المواطنين من تدني مستوى جودة الخدمات في المرافق الطبية في هذه المؤسسات، وذلك على الرغم من عد ورد أي إشارة إلى هذا الأمر في التقرير المذكور.

٢- كيف حدد المدقق الأهداف المتوخاة من هذه المراجعة؟

- تقييم مدى ما تملكه المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة من إمكانيات ومدى نجاحها في أداء الدور المنوط بها. ومن الواضح أن هذا التقييم يمثل مراجعة للأداء.

- ومع ذلك، يشتمل هذا التقييم على تدقيق مالي (مراجعة الإجراءات القانونية)، حيث يرغب المراقب والمدقق العام في الحصول على تأكيد معقول على اعتماد نظام سليم لتحضير الموازنات وإنفاذ الرقابة وإدارة الإنفاق وتوأمه مع القواعد المالية العامة التي تقررها الحكومة الهندية.

٣- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الاقتصاد، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟

مواطن القلق المتصلة بمعيار الاقتصاد	الأسلوب المعتمد في إثبات هذه العوامل
طُرأت زيادة على الأدوية التي يتم شراؤها على المستوى المحلي، ولكن بتكلفة أكبر من الأدوية الموردة عبر المشتريات المركزية	تحليل السجلات المالية
يشوب القصور تسجيل الموردين	تحليل السجلات المالية
استخدام عقود الأسعار المركزية على نطاق محدود، مما يتسبب في ارتفاع التكاليف	تحليل السجلات المالية
شراء أدوية تقل فترة صلاحيتها عن العمر التخزيني المتبقي المطلوب	تحليل السجلات المالية

٤- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الكفاءة، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟

مواطن القلق المتصلة بمعيار الكفاءة	الأسلوب المعتمد في إثبات هذه العوامل
تراجع صرف الموارد من خطة الاقتناء السنوية المقررة	مقارنة بين وثائق الخطط وسجلات الإنفاق الفعلي
نقص أفراد الطواقم الطبية في عدة مستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم	يبدو أن المراقب والمدقق العام أجريا مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات الموظفين الفعلية
تسرب الموارد البشرية المدربة في كلية الطب التابعة للقوات المسلحة	مقارنة بين الموارد البشرية المدربة والتي تقع عليها مسؤولية الخدمة في القوات المسلحة والموارد البشرية التي تسربت من الخدمة. وتقييم الآثار الرادعة التي تفرزها الكفالة.
نقص الاختصاصيين	مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات الموظفين الفعلية
تناقص أعداد الاختصاصيين	تحليل الموارد البشرية
التوزيع القاصر للممرضين والمساعدات الطبيين	مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات الموظفين الفعلية
نقص الأجهزة الطبية الكهربائية	مقارنة بين خطة المشتريات والسجلات المالية الفعلية
نقص الأجهزة الطبية الأخرى	مقارنة بين خطة المشتريات والسجلات المالية الفعلية
تعطل الأجهزة الطبية لفترات طويلة بسبب غياب أعمال الصيانة	تحليل قوائم جرد الأجهزة
بون شاسع في الأسعار المدفوعة لشراء الأدوية في المستشفيات المختلفة	مقارنة بين تكاليف الوحدات بين المستشفيات
زيادة توريدات الأدوية	مقارنة بين المخزون والمعدل المقدّر لاستهلاكه
ضعف إجراءات التفتيش على الجودة	مقارنة بين الموارد البشرية العاملة وعبء العمل المقدّر
قصور مرافق التخزين	مقارنة بين الموارد المادية المتوفرة والمعايير المعتمدة في المحافظة على التوريدات الطبية
نقص أعداد سيارات الإسعاف	مقارنة بين خطة المشتريات والموارد المادية المتوفرة
ضعف استخدام أجهزة التصوير بالأشعة السينية بسبب نقص الفنيين	مقارنة مع الأجهزة والموارد البشرية العاملة
الافتقار إلى الأدوية الحيوية والأساسية	مقارنة بين المخزون والممارسات الجيدة/الشروط القانونية المعتمدة في المرافق الطبية

٥- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الفعالية، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟

مواطن القلق المتصلة بمعيار الفعالية	الأسلوب المعتمد في إثبات هذه العوامل
نقص أفراد الطواقم الطبية في عدة مستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم	انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية لأن نقص أفراد الطواقم الطبية يفرز آثاراً سلبية على رعاية المرضى.
نقص الأجهزة الحيوية	انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية لأن نقص هذه الأجهزة يفرز آثاراً سلبية على نوعية الرعاية الطبية.

تعطل الأجهزة الطبية لفترات طويلة بسبب غياب أعمال الصيانة	انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية لأن نقص هذه الأجهزة يفرز آثاراً سلبية على نوعية الرعاية الطبية.
ضعف القدرات في إدارة النفايات الطبية	قد يثير غياب التفويض المناسب لإدارة النفايات الطبية القلق حيال ضعف إدارة هذه النفايات.
قلة المخازن الطبية الحيوية	انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية بسبب ما يترتب الافتقار إلى هذه المخازن من المخاطرة بعدم توفير الخدمات الأساسية.
ضعف القدرة على إدارة النفايات الطبية	من شأن الافتقار إلى التفويض المطلوب لإدارة النفايات الحيوية زيادة المخاوف حيال مدى كفاءة إدارة هذه النفايات
الافتقار إلى المخازن الطبية الحيوية	انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر المخاوف حيال الفعالية، حيث تنطوي المخاطرة القائمة على احتمالية عدم تقديم الخدمات الأساسية

وعلى وجه الإجمال، يبدو أن المسائل المتصلة بالاقتصاد والكفاءة تستحوذ على جل اهتمام المراقب والمدقق العام في الهند. فمعظم مواطن القلق المتعلقة بمعيار الكفاءة لا تثير الشكوك حول فعالية البرامج التي تديرها المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة، ولكن التقرير لا يبين مدى العجز الذي يصيب الأهداف التي تقررها السياسات والبرامج المعنية بسبب غياب عوامل الاقتصاد والفعالية في استخدام الموارد المتاحة. ونتيجة لذلك، لا يقدم تقرير التدقيق إجابة وافية حول مدى نجاح المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة في أداء الدور الذي تنيطه الحكومة الهندية بها، على الرغم من الإشارات التي تدل على أنها قد لا تؤدي هذا الدور الموكّل إليها.

مصادر إضافية

مصادر رئيسية

- Eriksen, Sven and Francisco Cardona. Criteria for good governance in the defence sector: International standards and principles. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2015 <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS). Integrity Action Plan: A handbook for practitioners in defence establishments. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2014. http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، "دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصل الرابع <http://www.dcaf.ch/Publications/Guidebook-Strengthening-Financial-Oversight-in-the-Security-Sector>
- بوكلائد، بنجامين س. وويليام ماكديرموت، "مؤسسات أمناء المظالم المختصة بالقوات المسلحة: دليل"، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٢. <http://www.dcaf.ch/Publications/Ombuds-Institutions-for-the-Armed-Forces-A-Handbook>
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي). "إعلان ليما". فيينا: المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ١٩٩٨. http://ar.issai.org/media/14002/issai_1a.pdf
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي). التوجيهات التنفيذية للرقابة المالية على الأداء - معايير وتوجيهات للرقابة المالية على الأداء استناداً إلى المعايير الرقابة والتجربة العملية للانتوساي. وهذه التوجيهات منشورة على الموقع الإلكتروني: http://ar.issai.org/media/14171/issai_3000_a.pdf
- The Institute of Internal Auditors (IIA). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). The Institute of Internal Auditors, 2012. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20English.pdf>
- تاغاريف، تودور، "بناء النزاهة والحد من الفساد في قطاع الدفاع خلاصة وافية لأفضل الممارسات"، منظمة حلف شمال الأطلسي-مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٠، الجزء الثالث - الفصلان الثامن عشر والتاسع عشر. <http://www.dcaf.ch/Publications/Building-Integrity-and-Reducing-Corruption-in-Defence>

مصادر أخرى

- Cardona, Francisco and Sven Eriksen. Guides to Good Governance (No. 1): Professionalism and Integrity in the Public Service. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2015. http://cids.no/?page_id=4596
- Cardona, Francisco. Guides to Good Governance (No. 2): Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2015. http://cids.no/?page_id=4596
- DCAF-UNDP. Public Oversight of the Security Sector. A Handbook for Civil society organizations. Geneva: DCAF-UNDP, 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- DCAF. Parliamentary Brief: Building Integrity in Defence. Geneva: DCAF, 2015. <http://www.dcaf.ch/Publications/DCAF-Parliamentary-Brief-Building-Integrity-in-Defence>
- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، مؤسسات أمناء المظالم المختصة بالقوات المسلحة. قائمة بالمنشورات الصادرة متوفرة على الموقع الإلكتروني: [http://www.dcaf.ch/Project/Ombuds-Institutions-for-Armed-Forces/\(show\)/publications](http://www.dcaf.ch/Project/Ombuds-Institutions-for-Armed-Forces/(show)/publications)
- صندوق النقد الدولي، ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة، صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٧. <https://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/codea.pdf>
- NATO. Building Integrity Programme. Strengthening Transparency, Accountability and Integrity and Reducing the Risk of Corruption in the Defence and Security Sector 2012-2014. NATO, 2012. http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_93045.htm?selectedLocale=en
- NATO. Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments. NATO, 2015. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf
- NATO. Building Integrity: Process and Impact Montenegro. NATO, 2014. http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20150305_150302-BI_Integrity_Programme_MNE.pdf
- OECD. OECD Best Practices for Budget Transparency. OECD, 2002. Available here: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/best-practices-budget-transparency.htm>
- Transparency International. Watchdogs? The Quality of Legislative Oversight of Defence in 82 Countries. Transparency International, 2013. <http://government.defenceindex.org/sites/default/files/documents/Watchdogs-low.pdf>
- Transparency International (2011). Building Integrity and Countering Corruption in Defence & Security: 20 Practical Reforms. Transparency International, 2011. http://www.transparency.org/whatwedo/publication/2012_handbook_building_integrity_english
- Kinzelbach, Katrin and Eden Cole. Monitoring and Investigating the Security Sector. UNDP-DCAF, 2007. <http://www.dcaf.ch/Publications/Monitoring-and-Investigating-the-Security-Sector>

الملحق (أ):

التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي

مقدمة

المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي

- مفهوم النزاهة في مؤسسات القطاع الأمني
- وظيفة التدقيق في المؤسسات
- التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسات
- التدقيق القانوني والتنظيمي

أُعدّت الأهداف والمحتوى المقترح والنشاطات النموذجية والمصادر المقترحة أدناه لغايات استعراض الاقتراحات والأمثلة حول الطريقة التي يستطيع المدرب أن يعتمد عليها في إعداد المواد لكي تتناسب مع السياق المحلي المحدد الذي يعمل فيه.

الأهداف المتوخاة من التعلم

يملك المشاركون في اللقاء التدريبي القدرة على:

- التعرف على ما تعنيه النزاهة في سياق حكم القطاع الأمني في فلسطين.
- إدراك أهمية الدور الذي يؤديه التدقيق في فلسطين.
- فهم أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي من ناحية المفاهيم ومن الناحية العملية.

الأسئلة المتخصصة

- ما الذي تعنيه النزاهة والشفافية والمساءلة في سياق القطاع الأمني المحلي؟
- ما الدور الذي تؤديه أعمال التدقيق في السياق المحلي؟
- ما أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي؟

نظرة عامة

وصف النشاطات النموذجية

المادة التدريبية المحلية (ل.٥-١): ورقة الإجابة: التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بأحكام القانون

مصادر المدرب المحلية (ل.٥-١): عرض توجيهي: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

مصادر مقترحة



وصف النشاطات النموذجية

يجيبوا عنها كواجب بيتي ومن ثم يتبادلون إجاباتهم مع مجموعة المشاركين في اللقاء التدريبي).

المواد التدريبية

- **المادة التدريبية المحلية (ل.٥-١):** التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بأحكام القانون (سبق أن استخدم هذا الاختبار في فلسطين. ويمكن استخدامه كما هو في السياق المحلي الذي يعمل فيه المدرب).

اقتُبست النشاطات النموذجية التالية من محتوى المادة التدريبية المحلية، التي تغطي ساعتين في مدتها وأُعدت لغايات استخدامها في اللقاءات التدريبية التي نُظمت في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونستعرض هذه النشاطات هنا باعتبارها نموذجاً أو مثالاً يستطيع المدرب أن يعدله إذا رغب في ذلك.

النشاط الأول: عرض توجيهي: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

الوقت: ٣٠ دقيقة

يقدم المدرب هذا العرض التوجيهي (مصادر المدرب المحلية ٥-١)، ويجب عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون في سياقه.

المواد التدريبية

- **مصادر المدرب المحلية (ل.٥-١):** عرض توجيهي: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

النشاط الثاني: اختبار: النزاهة والشفافية والمساءلة وديوان الرقابة المالية والإدارية

الوقت: ٣٠ دقيقة

يتناول هذا الاختبار الطريقة التي يعتمد عليها ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطبيق معايير النزاهة والشفافية والمساءلة في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني. كما يتطرق هذا الاختبار إلى العلاقات التي يقيمها الديوان مع الأجهزة الأمنية المحلية. ويوزع المدرب نسخة من هذا الاختبار على كل متدرب. وبعد الإجابة عن الاختبار، يناقش المدرب كل سؤال على حدة ويشرحه للمجموعة بكاملها (نحو ٣٠ دقيقة). (وينصح المدرب بتحضير إجاباته عن الاختبار قبل توزيع الاختبار. ومع ذلك، فقد يشكل هذا الاختبار عاملاً محفزاً للنقاش، ويمكن للمتدربين أن يكملوا أي أسئلة لم



المادة التدريبية المحلية (ل.٥-١)

ورقة الإجابة: التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بأحكام القانون

السؤال الأول: هل يغطي التدقيق الذي يجريه ديوان الرقابة المالية والإدارية جميع الجوانب (الامتثال، والأداء المالي والأداء الإداري)

١- نعم
.....

٢- لا يغطي جميع الجوانب، وإنما بعضاً منها

• الحكم القانوني
.....

• التنفيذ
.....

السؤال الثاني: هل يصدر ديوان الرقابة المالية والإدارية تقارير دورية حول نتائج الرقابة المالية في القطاع الأمني وينشرها على الملأ؟

١- نعم
.....

٢- لا يغطي جميع الجوانب، وإنما بعضاً منها

• الحكم القانوني
.....

• التنفيذ
.....

السؤال الثالث: هل هناك قوانين أو لوائح/أنظمة (عامة/خاصة) يجري ديوان الرقابة المالية والإدارية التدقيق على أساسها؟ (الرقابة على الالتزام)

١- القوانين
.....

٢- اللوائح التنفيذية/الأنظمة
.....

السؤال الرابع: هل هناك قوانين (عامة/خاصة) يمارس ديوان الرقابة المالية والإدارية الرقابة المالية بموجبها الرقابة المالية على موازنات الأجهزة الأمنية؟

- ١- القوانين
- ٢- اللوائح التنفيذية/الأنظمة
- السؤال الخامس: هل توجد لدى الديوان أي ملاحظات حول مدى التزام الأجهزة الأمنية بقانون الموازنة، والشؤون المالية والأنظمة القانونية السارية؟
- ١- الأنظمة
- ٢- الملاحظات
- السؤال السادس: هل هناك قوانين أو إجراءات (عامة/خاصة) تنظم المشتريات في الأجهزة الأمنية؟
- ١- الأنظمة
- ٢- الإجراءات
- السؤال السابع: فيما يتصل بالمشتريات، هل هناك أنظمة (عامة/خاصة) تحكم اقتناء الأصول وإدارتها واستعمالها في الأجهزة الأمنية؟
- ١- قانون تنظيم الأصول
- ٢- اقتناء الأصول
- ٣- إدارة جرد الأصول
- ٤- إدارة المشتريات
- ٥- إدارة الأسلحة (العامة)، والمركبات والزي
- السؤال الثامن: ما الملاحظات الرئيسية الواردة بشأن إدارة الأصول واستعمالها في الأجهزة الأمنية فيما يتصل بالمشتريات وإدارة الأصول في هذه الأجهزة؟
- ١- الملاحظات بشأن الإطار القانوني

٢- الملاحظات بشأن الأنظمة

.....

.....

السؤال التاسع: هل هناك أي قانون أو نظام (عام/خاص) حول إدارة الموارد البشرية؟

١- القوانين

.....

٢- الأنظمة

.....

السؤال العاشر: هل هناك أي نظام بشأن التعيينات والترقيات والتقييم والمساءلة وتوزيع المهام والهيكليات التنظيمية؟

١- الهيكليات التنظيمية

.....

٢- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

.....

٣- التعيينات في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة)

.....

٤- الترقيات في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة)

.....

٥- توكيل المهام في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة)

.....

٦- المساءلة في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة)

السؤال الحادي عشر: ما الملاحظات الرئيسية الواردة لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية؟ (الهيكليات التنظيمية، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعيينات، والترقيات، وتوزيع المهام والمساءلة)

.....

.....

.....



مصادر المدرب

مصادر المدرب المحلية (١-٥): العرض التوجيهي: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

الحكم الرشيد

- الطريقة التي تعتمد عليها الدول في إدارة مواردها العامة أجل تعزيز أعمال التنمية فيها
- أداة قياس تتيح إجراء المقارنات بين الدول المتقدمة والدول التي تواجه الفشل المتكرر في إدارة شؤونها العامة.

معايير الحكم الرشيد

- سيادة القانون
- المشاركة
- المساءلة والشفافية
- الكفاءة والفعالية

دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تعزيز الرقابة

- ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في أداء القطاع العام
- تعزيز المصداقية والثقة في السياسات المالية والإدارية والاقتصادية التي تعتمد عليها السلطة الوطنية الفلسطينية.

كيف يستطيع ديوان الرقابة المالية والإدارية الإسهام في إرساء دعائم النزاهة، في ذات الوقت الذي يلتزم فيه برسائلته وصلاحياته القانونية؟

النزاهة في القطاع الأمني

- النظام الوطني للنزاهة

ترتبط الظروف القائمة في القطاع الأمني ارتباطاً وثيقاً بحالة النزاهة والحكم الرشيد في أي دولة.

يعتبر هذا القطاع محوراً أساسياً في هذه الحالة.

قياس وجود نظام للنزاهة

■ القدرات

1. الموارد (القانون والممارسة)
2. الاستقلال (القانون والممارسة)

■ الحكم

1. الشفافية (القانون والممارسة)
2. المساءلة (القانون والممارسة)
3. النزاهة (القانون والممارسة)

■ الدور

1. ملاحقة قضايا الفساد

القدرات: الموارد والاستقلال

- هل الموارد المالية والبشرية والبنية التحتية متاحة للأجهزة الأمنية بما يمكنها من إنجاز الواجبات الملقاة على عاتقها على نحو فعال؟
- هل تحظى الأجهزة الأمنية بالاستقلال بموجب القانون؟
- هل تتمتع الأجهزة الأمنية بالاستقلال من الناحية العملية؟

الشفافية

- الشفافية: إجراءات إعداد الخطط والنشاطات التي تنفذها الدولة عامة والمواطنون على علم بها.
- هل هناك من أحكام قانونية تضمن حق المواطنين في الحصول على المعلومات المطلوبة حول أعمال اتخاذ القرارات وإجراءاتها في الأجهزة الأمنية؟
- هل تتسم النشاطات والإجراءات التي تعتمد عليها الأجهزة الأمنية في اتخاذ قرارات بالشفافية؟

المساءلة

- المساءلة: إخضاع الأفراد للمساءلة عن المهام التي يتولون المسؤولية عن أدائها على نحو يتميز بالفعالية والكفاءة
- هل هناك من أحكام قانونية تضمن مساءلة الأجهزة الأمنية عن أعمالها وسلوكها؟
 - ما مدى خضوع الأجهزة الأمنية، على أرض الواقع، للمساءلة عن أعمالها وسلوكها؟

النزاهة

- ما مدى إنفاذ القوانين التي تنص على اعتماد آليات النزاهة لضمان نزاهة الأجهزة الأمنية؟
- ما مدى ضمان نزاهة أفراد الأجهزة الأمنية على أرض الواقع؟

مصادر مقترحة

- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، "مجموعة التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني"، جنيف ورام الله، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٣.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Palestinian-Legal-Collections-Financial-and-Administrative-Oversight-in-the-Security-Sector>
- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، "دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصل الرابع
<http://www.dcaf.ch/Publications/Guidebook-Strengthening-Financial-Oversight-in-the-Security-Sector>
- فريديك، رولاند، وأرنولد ليتهودل وفراس ملحم، "التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني"، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٨.
<http://www.dcaf.ch/Publications/The-Security-Sector-Legislation-of-the-Palestinian-National-Authority>
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد:
<http://www.aman-palestine.org/data/itemfiles/ad794e8ea3e53025acf822b87e837b8e.pdf>
- ديوان الرقابة المالية والإدارية. معايير التدقيق الحكومي الفلسطينية. ٢٠١٠. رام الله: ديوان الرقابة المالية والإدارية
http://www.saacb.ps/E_Saacb/LIBaltawil/2012/703/634758662711297936.pdf
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، فرع منظمة الشفافية الدولية في فلسطين. منشورات وتقارير منشورة على الموقع الإلكتروني للائتلاف:
<http://www.aman-palestine.org/ar/reports-and-studies>