

مقدمه

دلیل اجرای تفتیش عملکرد چیست؟ این سوالی است که باید در آغاز عنوان گردد. شیوه های سنتی تفتیش شامل تفتیش تصدیق امور مالی و نظم و قاعده و تفتیش رعایت قوانین و مقررات می شود. این شیوه های تفتیش اهمیت خود را حفظ کرده و شیوه های جدید بازرسی، به شمول تفتیش عملکرد نیز در این میان از جایگاه مهمی برخوردار گردیده است زیرا دولت به طور وسیع روی پروژه ها و برنامه ها سرمایه گذاری کرده است از اینرو مهم است تا مؤثریت برنامه های حکومت ارزیابی گردد.

پروژه ها و برنامه های مربوط به دولت باید بصورت اقتصادی، مؤثر و مفید اجرا و اداره گردد. تفتیش رعایت قوانین و مقررات (Regularity Audit) قادر به کشف بی کفایتی و ضایعات در بسیاری از قضایا نبوده و از این رو در سرتاسر جهان منابع بیشتر به تفتیش عملکرد اختصاص می یابد.

این رهنمودها برای ارائه یک چارچوب براساس بهترین شیوه جهت اجرای مؤثر تفتیش عملکرد ترتیب شده اند. این رهنمود، مطابق به رهنمود های تفتیش عملکرد سازمان بین المللی ادارات عالی تفتیش انتوسای، پیش نویس معیارات بین المللی نهادهای عالی تفتیش ISSAI100، پیش نویس 300 و 3000) و رهنمود تفتیش عملکرد سازمان آسیائی ادارات عالی تفتیش اسوسای (ASOSAI)، و رهنمودهای سایر نهادهای عالی تفتیش جهت حصول اطمینان از انطباق آن، همراه با بهترین شیوه های بین المللی می باشد.

این رهنمودها باید در پلانگذاری و اجرای تفتیش عملکرد پیروی گردند لیکن، قضاوت مسلکی مفتشین و اداره عالی تفتیش بصورت مساوی مهم خواهد بود. حدود و انتخاب موضوع برای تفتیش عملکرد یک امر مهم می باشد، بدلیل اینکه قضاوت اشخاص و اداره عالی تفتیش برای تمام پروسه تفتیش عملکرد حیاتی خواهد بود. این رهنمودها مطابق معیارات انتوسای برای پلانگذاری، اجرا، گزارشدهی، طرز العمل های پیگیری و تضمین کیفیت بوده که باید در اجرای تفتیش عملکرد توسط اداره عالی تفتیش تطبیق گردند.

تاکنون تفتیش عملکرد توسط اداره عالی تفتیش (SAO) اجرا نگردیده است. از اینرو، شیوه های فعلی این اداره جهت ایجاد مبنی و بنیاد برای اجرای تفتیش عملکرد در افغانستان، مفید نخواهد بود. بنابراین، باید تنها متکی به رهنمودهای انتوسای، اسوسای و رهنمودهای سایر نهادهای عالی تفتیش باشیم.

تعریف تفتیش عملکرد

استاندردهای تفتیش انتوسای (استاندردهای شماره 38-1-0- و 40-0-)

اصطلاح "تفتیش" شامل تفتیش امور مالی، تفتیش رعایت قوانین و مقررات و تفتیش عملکرد می باشد. علاوه براین، مطابق قانون جدید اداره عالی تفتیش سال 1392، اداره عالی تفتیش اختیار تصمیم گیری روی ماهیت، حدود و اندازه تفتیش را دارد.

معیار 1.0.40 انتوسای تفتیش عملکرد را مطابق متن ذیل تعریف می کند:

تفتیش عملکرد مربوط به تفتیش اقتصادی، مفیدیت و مؤثریت بوده و موارد ذیل را در بر می گیرد:

الف) تفتیش اقتصادی بودن فعالیت های اداری مطابق به اصول و قواعد سالم اداری و پالیسی های مدیریتی؛

ب) تفتیش استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی، به شمول سیستم های معلوماتی، ترتیبات نظارتی و اجرائی و طرز العمل هایی که مرجع جهت اصلاح اشتباهات خود اتخاذ کرده است؛

ج) تفتیش مفیدیت اجراءات در ارتباط با دستیابی به اهداف مرجع تحت بازرسی و تفتیش تأثیرات مستقیم در مقایسه به تأثیرات پیش بینی شده.

تفتیش عملکرد عبارت از ارزیابی و بازرسی مستقلانیمؤثریت، مفیدیت و اقتصادی فعالیت های یک مرجع، برنامه یا سازمان میباشد.

یک فصل مشترک میان تفتیش رعایت قوانین و مقررات (Regularity audit) و تفتیش عملکرد وجود دارد و طبقه بندی تفتیش، وابسته به هدف ابتدائی آن تفتیش می باشد. تفتیش رعایت قوانین و مقررات (Regularity audit) به تصدیق حسابدھی مالی و اظهار نظر روی صورت های مالی، تفتیش سیستم های مالی و معاملات، به شمول ارزیابی مطابقت با قوانین و مقررات قابل اجرا، تفتیش سیستم کنترل داخلی و عملکرد تفتیش داخلی و تفتیش تناسب و راستی تصامیم اداری اتخاذ شده در داخل مرجع تحت بازرسی ارتباط می گیرد.

مطابق به معیارات تفتیش (AS1.0.40)، هدف تفتیش عملکرد میتواند ارزیابی یکی از این سه اصل مؤثریت، مفیدیت و اقتصادی باشد.

اقتصادیت – پایین نگه داشتن هزینه ها

مطابق به معیارات تفتیش، اقتصادیت به مفهوم کاهش هزینه منابع استفاده شده برای یک فعالیت با در نظر داشت کیفیت مناسب آن می باشد. این موضوع شامل ارزیابی عوامل و منابع مالی که به شیوه اقتصادی از طریق آفرگشائی های رقابتی، موضوع تناسب و غیره مورد استفاده قرار گرفته است، می باشد. باید ملاحظه گردد که آیا منابع بخ شیوه درست انتخاب شده تا هزینه ها کاهش یافته و کیفیت مناسب حاصل گردد یاخیر. آیا اجراءات هیئت رهبری و مدیریت صحیح است و همکاری ها جریان دارد تا اینکه هزینه ها بدون دخیل ساختن موضوع کیفیت کاهش یابد.

مؤثریت – حداکثر استفاده از منابع موجود

مؤثریت یعنی به حداکثر رساند محصول با در دست داشتن منابع موجود. منابع چه مالی و یا غیر مالی باید به شیوه مطلوب با پالیسی های مدیریتی سالم مورد استفاده قرار گیرد. در اینجا نیز باید معیارات کیفیت مناسب در نظر گرفته شود.

بطور واضح هر نوع اظهار نظریا یافته روی مؤثریت تنها زمانی باهم مقایسه می شوند که بعضی از اوقات نادرستی و ناشایستگی فوراً ظاهر گردد. يك یافته روی مفیدیت میتواند بوسیله روش مقایسه با فعالیت های مشابه، با سایر دوره ها، یا با يك استاندارد که بطور واضح و روشن اتخاذ گردیده است، تنظیم گردد. بعضی اوقات استانداردها مثل بهترین شیوه ها قابل اجرا می باشد. ارزیابی مفیدیت در زمانیکه موضوعات بسیار پیچیده بوده و در آنجا هیچ نوع معیاری وجود نداشته باشد، کار بسیار سهل نخواهد بود. در همچو موارد، ارزیابی باید بر مبنای بهترین اطلاعات و استدلال موجود و در مطابقت با تحلیل های انجام شده در بازرسی باشد.

تمام جوانب مانند منابع مالی، انسانی و سایر منابع برای تمام برنامه ها، پروژه ها و مراجع حکومت حیاتی بوده و در تفتیش عملکرد، مهم است تا مؤثریت نظر به تمام این پارامترها ارزیابی گردد. یقیناً، اقتصادیت و مؤثریت با یکدیگر ارتباط داشته و حفظ توازن بین این دو عامل در تحلیل هر حالت مهم می باشد. باید دیده شود که در ادارات، فعالیت ها و برنامه های دولتی کم هزینه و پایدار بوده و اهداف مورد نظر حکومتداری برآورده گردیده است. کم هزینه بودن تنها یک عنصر ارزیابی کلی مؤثریت بوده که همچنین ممکن است تحلیل مدت زمانی را که محصول ارائه گردیده را نیز احتوا نماید. این امر همیشه با تنظیم زمان مورد نظر با در نظر داشت اینکه محصول / نتایج مطلوب را به دست آورد، سازگار نمی باشد. باید ملاحظه شود که منابع انسانی، مالی، تجهیزات و سایر مواد خام به منظور تولید اجناس و خدمات با کیفیت و کمیت مناسب به موقع در مطابقت با شرایط و نیازها به مصرف رسیده است.

مفیدیت – دسترسی به هدف یا اهداف مطلوب

مفیدیت با موضوع دستیابی به اهداف برنامه / پروژه / مرجع سروکار دارد، یعنی مصارف باید به طور معقول و خردمندانه صورت گیرد. برنامه ای مفید خواهد بود که اهداف آن بموقع حاصل گردد. نتایج و محصول معیارهای مهم جهت اندازه گیری مفیدیت پروژه ها / برنامه ها است لیکن، در این حالت اندازه گیری مشکل تر بوده و ممکن است مدت زمان تحلیل حالات با در نظر داشت نتایج و محصول تغییر نماید. در مورد نتیجه / محصول، عموماً مدت زمان طولانی تر می باشد.

تحلیل دستیابی به هدف معمولاً متکی به اندازه گیری مفیدیت فعالیت / برنامه است. در یک سیستم دولتی، عموماً ملاحظه می گردد که آیا اهداف پالیسی از طریق مداخله های مختلف حاصل گردیده است یا خیر. هر سه مفهوم اقتصادیت، مؤثریت و مفیدیت در تفتیش عملکرد یکجا شده و برای ارائه مفهوم باید در عین زمان یکجا به کار رفته باشند

برای مثال: برای دسترسی به بالاترین موثریت در تیل کرولا باید با سرعت 50 کیلومتر در ساعت رانندگی کرد لیکن، باید مسافت 350 کیلومتر در 5 ساعت طی شود تا مفید واقع گردد. بنابراین، توازن بین این دو عامل باید موجود باشد تا این رانندگی مؤثر و مفید خاتمه یابد. بدون شک، تیل باید از تانک تیلی خریداری شود که نازل ترین قیمت را دارد.

در تفتیش عملکرد، باید دیده شود که آیا اهداف (قانونی، مالی و غیره) برای یک برنامه جدید یا در حال اجرای دولتی شایسته، سازگار، مناسب یا مربوط به پالیسی بوده یا خیر؟ مفیدیت برنامه های دولتی یعنی بر آورده شدن اهداف، شناسایی عوامل بازدارنده عملکرد رضایت بخش برنامه ها، اینکه آیا برنامه ها تکمیل کننده، تکرار یا دارای فصل مشترک با سایر برنامه های مشابه است؟ ارزیابی شایستگی سیستم کنترولی مدیریت برای اندازه گیری، نظارت و گزارش دهی مفیدیت یک برنامه دولتی؛ و شناسایی راه ها برای کارکرد مفید برنامه های دولتی.

دو سوال اساسی

مفتشین در تفتیش عملکرد باید برای دو سوال اساسی زیر پاسخ ارائه دهند:

- آیا کارها به صورت درست اجرا گردیده اند؟
- آیا کارهای درست، اجرا گردیده اند؟

سوال اول یعنی آیا تصامیم پالیسی به صورت درست صورت گرفته است یا خیر؟ این سوال معمولاً با یک دیدگاه اصولی همراه است، یعنی مفتشین در تفتیش عملکرد خواهان این هستند که آیا مقامات قوانین و شرایط را حین اجرای برنامه ها نظارت نموده اند یا خیر. تا این نقطه، تفتیش عملکرد اساساً به جوانب مختلف اقتصادیت و مؤثریت اجراء ارتباط میگیرد.

هنگام اشاره به سوال دوم؛ حدود وسعت پیدا می کند، یعنی آیا کارهای درست، اجرا شده اند. راه دیگر طرح این سوال این خواهد بود که آیا پالیسی های اتخاذ شده به طور مناسب تطبیق گردیده یا اینکه آیا روش درست روی دست گرفته شده است یا خیر؟ مفتش تفتیش عملکرد برای مثال ممکن است، روش انتخاب شده را نا مؤثر و متناقض با اهداف پالیسی تشخیص دهد.

هنگام اشاره به سوال دوم، باید به یادداشت که مفتشین باید محتاط بوده و به محدوده پالیسی پرسیدن سوال داخل نگردند به دلیل اینکه این حق ویژه قوه اجرائیه / مقننه می باشد، در حالیکه صحت اطلاعات یا داده ها که هنگام طرح پالیسی و شایستگی برنامه ها و منابع جهت برآورده ساختن اهداف پالیسی در نظر گرفته شده بود باید ارزیابی و گزارش داده شود.

استفاده از تکنیک های سنتی تفتیش امور مالی

نظریه های مختلف راجع به اساس تفتیش عملکرد وجود دارد. تفتیش عملکرد باعث ترویج حسابداری عامه گردیده و به حکومت داری خوب کمک می کند. این بازرسی همچنین مفهوم تفتیش رعایت قوانین و مقررات (regularity audit) به شیوه سنتی را که شامل تفتیش امور مالی، رعایت قوانین و مقررات و تفتیش تناسب است را دربر می گیرد. تفتیش رعایت قوانین و مقررات با تبعیت از قوانین و مقررات سروکار دارد. تناسب به مفهوم بهترین شیوه در مدیریت و اداره برنامه ها / فعالیت های سکتور عامه اشاره می کند.

یعنی وجوه عامه نباید توسط مدیران بمنظور تقاضاهای شخصی مورد استفاده قرار گیرد. مفتشین تفتیش عملکرد باید این تکنیک ها را در جریان پروسه تفتیش خویش، در جائیکه قابل اجرا است، مورد استفاده قرار دهند.

آئین برابری و اخلاق

مفتشین در تفتیش عملکرد باید حین ارزیابی مفیدیت برنامه ها / فعالیت ها ، آئین برابری و اخلاق را نیز در نظر گیرند. برابری یا انصاف در زمینه اداره برنامه ها به بی طرفی در استفاده از وجوه عامه ارتباط می گیرد. اخلاق در اداره امور عامه به صداقت و راستی در سلوک شخصی و فداکاری در وظایف بعنوان مدیر وجوه عامه سفارش می کند.

موضوع اخلاقی باید طور واضح از مفهوم مؤثریت که به استفاده از منابع انسانی، مالی و سایر منابع جهت افزایش محصول ارتباط دارد، نشان داده شود. برای مثال، عدم توانایی اداره در کاربرد منابع برای اهدافی که تعیین گردیده، تعیین پارامترهای مفیدیت درجاییکه منابع عمداً برای مقاصد دیگر به مصرف رسیده یا اطلاعات نادرست/ غیردقیق عملکرد ممکن بستگی به آیین اخلاقی داشته باشد. مدیران باید وجوه عامه را امانت دانسته و آنرا فقط برای رفاه و منافع عامه مورد استفاده قرار دهند.

عموماً، موضوع برابری و اخلاق که توسط مفتشین مشاهده گردیده ، زمانی شامل گزارش تفتیش می گردد که به سه پارامتر اصلی تفتیش عملکرد یعنی: اقتصادی، مؤثریت و مفیدیت تاثیر گذاشته باشد. از اینرو، ما باید سه جمع دو پارامتر جهت تحلیل اطلاعات برای تفتیش عملکرد بعوض پنج پارامتر بگوئیم.

اهداف تفتیش عملکرد

هدف تفتیش عملکرد ، رشد اداره امور عامه و حسابدهی توسط ارزشدهی از طریق برنامه موثر تفتیش عملکرد می باشد. یکی از اهداف تفتیش عملکرد همکاری با قوه اجرائیه و نمایندگان مردم در کنترل مؤثر قوه مقننه و نظارت از اهداف پالیسی و تطبیق آنها میباشد. طور خلاصه، تفتیش عملکرد کیفیت اطلاعات را ارزیابی کرده و راجع به آن گزارش داده و به حکومت برای ایجاد پالیسی مشوره سودمند ارائه می دهد؛ موجودیت و مفیدیت تشکیلات اداری در آگاهی دادن حکومت از اینکه آیا اهداف و مقاصد برنامه با در نظر داشت اهداف پالیسی مشخص گردیده است؟ تا چه اندازه اهداف مشخص شده برنامه برآورده گردیده اند؟ و اقتصادی، مفیدیت، مؤثریت، آئین اخلاق و برابری ابزار و روش های استفاده شده جهت تطبیق برنامه ها / فعالیت ها؛ تاثیرات مورد نظر، مستقیم و غیر مستقیم و سایر تاثیرات برنامه ها / فعالیت ها؛ برای مثال: تاثیرات محیطی برنامه های دولتی؛ و مطابقت از قوانین و مقررات قابل اجرا در زمینه اهداف تفتیش عملکرد.

تفتیش عملکرد نباید اهداف را تنها به کارهای اجرا شده محدود نماید، بلکه باید کارهای که اجرا نگردیده اند را نیز جهت برآورده ساختن اهداف پالیسی ارزیابی نماید.

تفتیش عملکرد از لحاظ ماهیت

با در نظر داشت اندازه، پیچیدگی و تنوع اجراء مراجع، عموماً ارزیابی تمام عملکردهای مراجع امکان پذیر نخواهد بود.

در نتیجه، تفتیش عملکرد طور عموم به سوی عملکردها، فعالیت ها، برنامه ها و وظایف مشخص مراجع هدایت می شود. یافته های تفتیش عملکرد مجموعه تصادفی (راندوم) یافته های مختلف تفتیش رعایت قوانین و مقررات یا تفتیش امور مالی نبوده بلکه، ارزیابی کلی یا بخشی از برنامه/ موضوع / وظیفه / سیستم می باشد.

تفتیش عملکرد و ارزیابی برنامه ها

تفتیش عملکرد روش و شیوه های مشابه را با ارزیابی برنامه ها به اشتراک می گذارد لیکن، طور عموم مؤثریت پالیسی یا جایگزین پالیسی را مورد ارزیابی قرار نمی دهد. عناصر ارزیابی برنامه که شاید در حدود تفتیش مؤثریت اجرا شده باشد وجود دارد. صرف نظر از ارزیابی نتیجه یا تاثیر محصول، بازرسیمیتواند موضوعاتی مانند اینکه آیا پلانگذاری مرجع انعکاس دهنده

اهداف برنامه است و آیا اهداف ، سازگار با پالیسی ها می باشدرا نیز دربر داشته باشد. زمانیکه تفتیش عملکرد به موضوعات مختلف که بازرسی با آن سروکار دارد اشاره می کند، این تفتیش باید کمبود پرسش پیرامون پالیسی یا آغاز برای پیشنهاد پالیسی را خاتمه بخشد. مطابق به گروپ کاری انتوسای پیرامون ارزیابی برنامه ها، بازرسی و ارزیابی ها توسط اداره عالی تفتیش به هفت بخش ذیل تقسیم می گردد:

تفتیش رعایت قوانین و مقررات (Regularity Audit): آیا قوانین و مقررات تطبیق گردیده اند؟

تفتیش اقتصادی: آیا روش های انتخاب شده بیانگر استفاده اقتصادی از وجوه عامه برای عملکردها است؟

تفتیش مؤثریت: آیا نتایج حاصله متناسب با منابع مصرف شده است؟

تفتیش مفیدیت: آیا نتایج با اهداف پالیسی سازگار است؟

مفتش عملکرد میتواند ویژه گی های سه گانه (اقتصادیت ، مؤثریت و مفیدیت) را بر اساس استانداردهای تفتیش (استندرد شماره 40-1-0) با بکار گیری یک و یا چند ویژه گی فوق الذکر ، مور بازرسی قرار دهد.

✓ ارزیابی سازگاری برنامه ها همراه با پالیسی: آیا روش های اتخاذ شده جهت تطبیق پالیسی ها با اهداف سازگار است؟

✓ ارزیابی تأثیر پالیسی ها: تأثیر اقتصادی و اجتماعی پالیسی ها چیست؟

✓ ارزیابی مفیدیت پالیسی و تحلیل دلیل آن: آیا نتایج به واسطه پالیسی ها حاصل گردیده یا کدام دلیل دیگری وجود دارد؟

ارزیابی مورد آخری شکل بوده و مفتشین تفتیش عملکرد تنها باید زمانی در مسیر این موضوع گام بردارند که قادر به جمع آوری شواهد تکذیب ناپذیر برای حمایت از یافته های خویش باشند.

انواع معمول ارزیابی برنامه ها

تکنیک ها و روش های معمول و معاصر ارزیابی برنامه ها که در تفتیش عملکرد مورد استفاده قرار میگیرند مطابق ذیل می باشد:

ارزیابی پروسه: این روش ؛ ساحه فعالیت یک برنامه را مورد ارزیابی قرار می دهد. بطور نمونه، این روش به مطابقت فعالیت های برنامه همراه با شرایط قانونی، دیزاین برنامه و معیارات مسلکی ارتباط می گیرد.

ارزیابی نتیجه یا محصول: ارزیابی شود که تا چه اندازه یک برنامه اهداف خود را با توجه به نتایج کار بازرسی بدست آورده است. این روش روی محصول و نتایج بمنظور قضاوت مفیدیت برنامه ها تمرکز دارد، لیکن امکان ارزیابی پروسه برنامه بمنظور دانستن اینکه نتایج چطور بدست آمده نیز وجود دارد.

ارزیابی تأثیر برنامه ها: تأثیر خالص برنامه را از طریق مقایسه نتایج برنامه با تخمین اینکه چه اتفاقی در صورت عدم موجودیت این برنامه رخ خواهد داد، ارزیابی شود. این نوع ارزیابی زمانی قابل استفاده است که عوامل خارجی به نتایج برنامه تأثیر گذار باشد، بمنظور مجزا نگه داشتن سهم برنامه ها برای دستیابی به اهداف آن مورد استفاده می باشد.

ارزیابی استفاده هزینه و مؤثریت هزینه عبارت از تحلیل های است که محصولات یا نتایج پروگرام را با هزینه ها(منابع مصرف شده) به منظور تولید آنها مقایسه می نماید. تحلیل مؤثریت هزینه – هزینه برآورده شدن یک هدف یا مقصد واحد را ارزیابی نموده و به منظور شناسایی حداقل کمترین هزینه برای برآورده شدن آن مقصد به کار میرود. هدف تحلیل استفاده هزینه ؛ عبارت از شناسایی و تحلیل تمام هزینه های مربوطه و استفاده های هزینه مربوطه می باشد.

در چارچوب حدود ارزیابی برنامه ها طوریکه توسط گروه کاری انتوسای تعریف شده، می تواند ابزاری باشد که تفتیش عملکرد از آن استفاده می کند. صرف نظر از اینکه آیا ارزیابی برنامه به عنوان وظیفه مشخص یا نوعی مطالعه تحت عنوان عمومی تفتیش عملکرد مشخص گردیده، این موضوعیک فعالیت جهت ازدیاد علاقه و اهمیت بوده که نیاز به مهارت و شایستگی در محدوده تفتیش دارد. اداره عالی تفتیش میتواند ابزارهای ارزیابی را در تفتیش عملکرد به کار گیرد.

نتایج مورد انتظار تفتیش عملکرد

تفتیش عملکرد نقش دوگانه دارد. برای مراجع و شرکاء، اطلاعات و اطمینان راجع به کیفیت اداره منابع عامه ارائه می دهد و همچنین از طریق تعیین و ترویج شیوه های بهتر مدیریتی به مدیران سکنور عامه کمک می کند. از اینرو، تفتیش عملکرد موجب حسابدی بهتر، توسعه اقتصاد و موثریت در کسب منابع، افزایش کارائی در دستیابی به اهداف برنامه های سکنور عامه، کیفیت بالاتر در ارائه خدمات سکنور عامه و توسعه کنترول و پلانگذاری هیئت رهبری می گردد. بنابراین، تفتیش عملکرد، حسابدی، بینش و شفافیت در حکومتداری را ترویج بخشیده و اطلاعات موثق، معقول و معتبر را در تطبیق اهداف پالیسی ارائه داده و در راستای حکومتداری خوب همکاری می نماید. یکیز مسئولیت های مهم هیئت رهبری اداره عالی تفتیش حصول اطمینان از برآورده ساختن یکی از این اهداف بعد از اجرای هر دوره تفتیش عملکرد می باشد. بمنظور حصول اطمینان از اینکه تفتیش عملکرد بصورت معیاری اجرا گردیده است، مهم است تا تاثیر برنامه ها و پالیسی های دولت را مورد ارزیابی قرار دهیم.

تفتیش عملکرد وسیله بی است برای یک هدف نه یک هدف برای خودش. هدف تفتیش عملکرد باید اضافه کردن ارزش ها از راه اطلاعات معتبر، هدفمند و مستقل، مشخص کردن نواقص و کاستی ها در پلانگذاری برنامه ها، تطبیق سیستم های معلوماتی که بطور خاص روی محصولات و نتایج اثرگذار باشد و کیفیت مصارف یا مدیریت بطور کل برای اداره باشد. برعلاوه، گزارشهای تفتیش عملکرد، اطلاعات باارزش و ارزیابی مستقل روی مدیریت برنامه و میزان دستیابی به اهداف پالیسی را برای ذینفعان (ریاست جمهوری و شورای ملی) فراهم می سازد. در نتیجه، اجرای تفتیش عملکرد طور معیاری در راستای حکومتداری خوب همکاری می نماید. از اینرو، تفتیش عملکرد باید با در نظر داشت نتایج مورد نظر پلانگذاری و اجرا گردد.

مبنای تفتیش عملکرد

قیمومت اداره عالی تفتیش، صلاحیت تفتیش عملکرد امور مالی و حسابی مراجع سکنور عامه بشمول ریاست جمهوری و نهادهای مربوط به آن؛ شورای ملی؛ قوه قضائیه؛ واحدهای ادارات مرکزی و محلی و ادارات مربوط آنها در داخل و خارج کشور؛ ریاست های عمومی مستقل؛ کمیسیون های مستقل؛ لوی خارنوالی؛ شاروالی؛ تصدی ها، شرکت های دولتی و شرکت های که دولت در آن سهیم می باشد؛ سایر مراجع که پول یا جوه عامه را در اختیار داشته یا از آن استفاده می نمایند (ماده 5 قانون اداره عالی تفتیش)؛ رئیس عمومی اداره عالی تفتیش مکلف به ارائه گزارش تفتیش عملکرد به رئیس جمهور و شورای ملی می باشد (ماده 12 قانون اداره عالی تفتیش).

دانش و مهارت مورد نیاز

تفتیش عملکرد نیاز به مهارت و دانش متمرکز جهت اجرا و تکمیل موفقانه آن دارد. قبل از توظیف تیم تفتیش عملکرد، باید از دانش و مهارت اعضای تیم تفتیش عملکرد اطمینان حاصل گردد. آنها باید راجع به معیارات تفتیش عملکرد انتوسای قبل از اجرای تفتیش و مرجع مورد نظر جهت بازرسی آگاهی کامل داشته باشند. اداره باید رهنمودهای مورد نیاز در این زمینه را ترتیب و رهنمودهای کوچک راجع به هر موضوع که باید از دیدگاه عملکرد مورد بازرسی قرار گیرد را نیز فراهم سازد. اداره عالی تفتیش میتواند مهارت های تخصصی را از منابع بیرونی جذب نماید. برنامه ها برای آموزش و توسعه مهارت مفتشین در تفتیش عملکرد جهت درک و آگاهی ایشان از معیارات، میتودولوژی ها و تکنیک ها باید در اولویت قرار گیرد. تخصص کارمندان و مامورین نظارتی در اجرای تفتیش عملکرد یک شرط مطلوب است.

شیوه کار تیم و سبک ماموریت

تفتیش عملکرد باید بعنوان یک ماموریت آغاز و توسط تیم موظف پلانگذاری و تطبیق گردیده و توسط سرمفتش رهبری گردد. با توجه به وسعت شرایط نظارت، رئیس مربوطه می تواند بیشتر از یک تفتیش عملکرد را در عین زمان اجرا نماید.

رفتار یا سلوک مسلکی

مفتشین در تفتیش عملکرد باید با اصول اخلاقی و آئین رفتار حاکم بر سلوک مسلکی و مسئولیت های مفتشین در مطابقت با معیارات بین المللی نهادهای عالی تفتیش ISSAI 30 که شامل موارد ذیل است مطابقت داشته باشند:

- صداقت
- بیطرفی
- قابلیت اعتماد
- معیارات مسلکی

قضایات مسلکی مهمترین عنصر در تفتیش عملکرد می باشد. مفتشین تفتیش عملکرد باید رفتار شک و تردید مسلکی را در سرتاسر پروسه تفتیش حفظ نمایند.

اطمینان قابل قبول (معقول)

تفتیش عملکرد که در مطابقت با معیارات اجرا میگردد از اینکه آیا اطلاعات مربوط به اجراءات خالی از هرگونه اظهارات غلط می باشد اطمینان قابل قبول ارائه می دهد. اطمینان قابل قبول به تجمع مدارک تفتیش بمنظور استنتاج اینکه آیا کدام اظهارات غلط در اطلاعات وجود دارد یا خیر ارتباط می گیرد. معقولیت وابسته به حقیقت اوضاع بوده و توسط مدارک و شواهد جمع آوری شده و اینکه در شرایط خاص کدام نتیجه گیری ها صورت گرفته می تواند، تعیین می گردد.

استفاده از کار یک متخصص یا شرکت

هنگام استفاده از کار انجام شده توسط متخصص، مدارک کافی و مناسب تفتیش باید موجود باشد تا اطمینان حاصل گردد که این کار بر ایهدهف تفتیش مناسب است. متخصص شخص یا شرکتی است که دارای مهارت، دانش و تجربه تخصصی در زمینه ای متفاوت از تفتیش است. به علت محدوده مختلف فعالیت ها / موضوعات تفتیش عملکرد، رئیس اداره عالی تفتیش ممکن است نیاز به کسب مدارک تفتیش در قالب گزارش، اظهار نظر، ارزیابی و اظهارات یک متخصص داشته باشد. اگر چه مفتشین در تفتیش عملکرد ممکن است کار متخصص را به عنوان مدارک تفتیش استفاده نماید، وی مسئولیت کلی برای نتیجه گیری یا اختتامیه در گزارش تفتیش دارد. خدمات متخصص یا شرکت ممکن است با پیروی از قانون تدارکات و اصول شفافیت حاصل گردد.

طرح کلی طرز العمل رهنمودی

این رهنمودها به ترتیب یکسان مانند پروسه تفتیش عملکرد ارائه گردیده است. اداره عالی تفتیش باید به موضوعات مختلف تفتیش عملکرد رسیدگی کرده و تفتیش را در محیط های مختلف مراجع که شامل تفتیش داخله و دفاع، فواید عامه، ارتباطات، عواید و تصدی های دولتی است اجرا نماید. از اینرو نیاز به تنظیم پروسه واقعی پلانگذاری می باشد.

اداره عالی تفتیش باید یک سری از شیوه های درست راجع به موضوعات مسلکی که مرتبط به تفتیش عملکرد بوده و باید به جزئیات تشریح گردند را صادر نماید؛ مثلاً: نمونه گیری آماری، استفاده از خدمات یک متخصص یا مشاور، بررسی و تصدیق / تحقیق فیزیکی و استفاده از تجهیزات تکنالوژی معلوماتی و غیره.

پروسه تفتیش عملکرد

این رهنمود مقدمه طویل داشته و فصل دوم آن با احکام و اصول تفتیش عملکرد سروکار دارد. مرحله اول در تفتیش عملکرد پلانگذاری برای تفتیش عملکرد بوده که نیاز به توسعه و حفظ اطلاعات راجع به نهاد دارد که به تشخیص ساحات برای اجرای تفتیش عملکرد کمک می کند. موضوعات بالقوه می تواند بعداً جهت ایجاد اسناد استراتژی تفتیش تحلیل گردد. فصل سوم این رهنمود با انتخاب موضوع برای تفتیش عملکرد مبنی بر تحلیل خطر سروکار دارد.

زمانیکه یک موضوع انتخاب گردید، تفتیش عملکرد با ترتیب یک پلان با جزئیات برای اجرای تفتیش آغاز می گردد. فصل چهارم این رهنمود با آغاز نمودن تفتیش عملکرد سروکار دارد.

مرحله تطبیق تفتیش عملکرد با فصل 5 این رهنمود سروکار دارد.

فصل ششم؛ با تحلیل مدارک و مستند سازی سروکار دارد که برای حمایه یافته های تفتیش و سفارشها مهم بوده و تطبیق سفارشها را برای هیئت رهبری مرجع هنگامی که شایستگی و کفایت مدارک حاصل گردید آسان می سازد.

فصل هفتم؛ با پروسه گزارشدهی سروکار دارد و روی اهمیت نوشتن گزارش به یک لسان ساده که عام فهم باشد تاکید می کند. پروسه اقدام پیگیری در فصل هشتم مورد بحث قرار گرفته است و فصل نهم با چارچوب تضمین کیفیت سروکار دارد.

در سرتاسر هر مرحله تفتیش عملکرد، هدف باید ارائه گزارش نهائی متوازن و اثر گذار باشد. پروسه گزارشدهی، پروسه پیگیری و پروسه تضمین کیفیت در صورت نیاز باید طور دائمی جهت شکل بندی، آزمایش و تجدید نتایج تفتیش مرور و ارزیابی گردند. از اینرو، موضوعاتی همچو تاثیر مورد انتظار و ارزش بازرسی، پیشرفت های احتمالی، ارزش بهتر برای پول و کیفیت مصارف که در نتیجه تفتیش حاصل می گردد باید در جریان تفتیش در نظر گرفته شود.

فصل دوم

اصول عمومی تفتیش عملکرد

مبنای تفتیش عملکرد

اجرای تفتیش عملکرد مبتنی بر هدایت ماده پنجم قانون اداره عالی تفتیش که چنین صراحت دارد **"اداره عالی تفتیش صلاحیت تفتیش عملکرد امور مالی و حسابی مراجع ذیل را دارا می باشد: 1- ریاست جمهوری و نهادهای مربوط به آن. 2- شورای ملی. 3- قوه قضائیه. 4- واحدهای ادارات مرکزی و محلی و ادارات مربوط آنها در داخل و خارج کشور. 5- ریاست عمومی مستقل. 6- کمیسیون های مستقل. 7- لوی خازنوالی. 8- شاروالی ها. 9- تصدیها، شرکت های دولتی و شرکت های که دولت در آن سهام می باشد. 10- سایر مراجعی که پول یا وجوه عامه را در اختیار داشته یا از آن استفاده مینمایند"** و بر بنیاد بند پنجم ماده دوازدهم قانون اداره عالی تفتیش که چنین تصریح میدارد **"ارایه گزارش تفتیش عملکرد، عندالمطالبه به رئیس جمهور و شورای ملی"** صورت میگیرد.

بنابراین مطابق مفاد مواد فوق الذکر، اداره عالی تفتیش مکلف است تا در مطابقت به قوانین و مقررات نافذ کشور و به منظور حصول اطمینان از رعایت سه اصول (اقتصادیت، موثریت و مفیدیت) تفتیش عملکرد را در مراجع فوق الذکر بر طبق پلان بازرسی سالانه انجام داده و گزارش نتایج آنرا به ریاست محترم جمهوری اسلامی افغانستان و شورای محترم ملی ارایه نمایند.

اصول عمومی تفتیش عملکرد

اصول عمومی، اجرای تفتیش عملکرد را به شیوه ساختاری بیان می‌کند. زمانیکه یک موضوع جهت اجرای تفتیش عملکرد انتخاب گردید باید طبق موارد ذیل اقدامات صورت گیرد:

1 - طرح و تنظیم اهداف تفتیش

تفتیش عملکرد وابسته به اهداف تفتیش است که به طور مشخص در اجرای درست تفتیش عملکرد مهم می‌باشد. این اهداف باید با در نظر داشت اصول اقتصادی، مفیدیت و مؤثریت تحلیل گردند. بمنظور طرح درست اهداف تفتیش، باید راجع به موضوع تفتیش عملکرد آگاهی داشته باشیم. نباید بیشتر از چهار یا پنج هدف طرح گردد تا تمرکز بیشتر روی گزارش تفتیش معطوف گردد.

زمانیکه اهداف اصلی تفتیش طرح گردید، باید به پرسش‌های فرعی که مشخص می‌باشد، تجزیه گردد. پرسش‌های فرعی نیز باید به پرسش‌های فرعی بیشتر تجزیه گردد تا پاسخ دقیق بدست آید.

طبیعتاً، اهداف تفتیش با دستیابی به نتایج مرجع، سکتور یا ساحه وظیفه سازگار خواهد بود. اهداف تفتیش مربوط به علت اجرای تفتیش بوده و مبنی بر احکام تفتیش نهادهای عالی تفتیش (SAI) می‌باشد. طور مثال: یکی از اهداف تفتیش می‌تواند راجع به این باشد که آیا کدام میکانیزم بر اساس طرز العمل‌های مناسب بمنظور شناسایی منابع بشری لازمه جهت برآورده ساختن اهداف وجود دارد یا خیر؟ هدف تفتیش باید به تعیین معیار و شیوه تفتیش، طرز العمل تفتیش و انجام تفتیش کمک نماید. بگونه مثال: اگر هدف تفتیش ارائه یک اظهار نظر روی مؤثریت باشد، معیار، شیوه، طرز العمل و اختتامیه تفتیش تنها به مؤثریت ربط خواهد داشت. اهداف تفتیش باید طور واضح بیان گردند. زیرا اهداف به مفتش انگیزه جهت یابی داده و مقصد تفتیش را توجیه میکند. هر اختتامیه تفتیش در گزارشدهی باید در برابر اهداف تفتیش مربوطه قرار گیرد.

اهداف تفتیش باید طور واضح طرح گردند تا تفتیش به مسیر درست رهنمائی گردیده و نتیجه مشخص برای هر هدف تفتیش حاصل گردد. اثر اهداف تفتیش در سرتاسر هر مرحله تفتیش، از انتخاب حدود تفتیش، شیوه و کارمندان تا اجرای تفتیش، زمان و ماهیت گزارش‌ها و وسعت می‌یابد. زمان در نظر گرفته شده برای تعیین اهداف تفتیش معمولاً زمان کافی و بسنده می‌باشد، زیرا تفتیش با اهداف واضح منجر به اتلاف منابع، تاخیر و کیفیت پائین گزارش‌ها نخواهد گردید.

2 - تعیین معیار تفتیش

معیار تفتیش، مجموعه‌ای از استانداردهای قابل دسترسی و معقول عملکرد بوده که برای بازرسی ضروری می‌باشد. معیار تفتیش باید زمانی تعیین شود که اهداف تفتیش مشخص شده باشد، تا وضعیت با اصول اقتصادی، مفیدیت و مؤثریت تحلیل شود. معیار تفتیش عملکرد نوعی از معیارهای می‌باشد که در برابر آن اجراءات برنامه یا پروژه از نقطه نظر اقتصادی، مفیدیت و مؤثریت سنجش می‌شود.

معیار تفتیش عملکرد باید یک اساس را برای ارزیابی شواهد موجود، توسعه یافته‌های تفتیش و نوشتن گزارش ایجاد نماید. معیار تفتیش برای سنجش عملکرد یک موضوع، می‌تواند کمی یا کیفی و خاص یا عام باشد.

منابع معیار تفتیش باید قابل شناسایی باشند و از منابع مختلف می‌توان برای انتخاب معیار مناسب استفاده کرد.

تفتیش عملکرد با انواع مختلفی از عملیات و اطلاعات غیر مالی سروکار دارد. ساحه تحت ارزیابی آن از درستی اجراءات، کفایت سیستم اطلاعات و مفیدیت عملکردها تا مؤثریت پالیسی‌های مختلف می‌باشد. برای چنین فعالیت‌ها و عملکردهای وسیع هیچ نوع معیار قبول شده وجود ندارد.

منابع معیار تفتیش باید قابل شناسایی باشند و از منابع مختلف می‌توان برای انتخاب معیار مناسب استفاده کرد. برای اجتناب از ایجاد معیار تفتیش از اصول اساسی برای هر تفتیش، مفتشین باید درباره منابع موجود معیار تحقیق نمایند. معیار تفتیش می‌تواند از چندین

منبع حاصل شوند. لیکن، قضاوت مفتش نقش عمده را در تعیین منابع معتبر و مربوطه دارد. منابع ذیل میتوانند بعنوان منابع معیار استفاده گردند:

- ✓ اسناد اساسی پلانگذاری مثل مطالعات قبلی و پلان تصویب شده.
- ✓ گزارشها مالی مرجع.
- ✓ صورتهای حساب مصارف.
- ✓ اسناد بودجه.
- ✓ گزارشها پروژه.
- ✓ معیار نشر شده توسط سایر ادارات تفتیش.
- ✓ مراجع مشابه تفتیش.
- ✓ معیارهای ایجاد شده توسط نهادهای بین المللی.
- ✓ رهنمود و پالیسی های دولت.
- ✓ قوانین، مقررات و لوایح.
- ✓ نوشته ها و مقالات پیرامون موضوع اصلی .
- ✓ اعلامیه رسمی توسط نهادهای مسلکی و نهادهای معیاری.
- ✓ اجراءات قبلی.
- ✓ معیارهای عملکرد یا اجراءات که توسط هیئت رهبری ایجاد گردیده است.
- ✓ مصاحبه ها با اشخاص مسلکی.

مفتشین باید از تمام این منابع معلومات دریافت نموده و بعد معیار تفتیش را طور دقیق و واقعینانه تنظیم نمایند. حین انجام این کار، باید شرایط محیطی را مد نظر گیرند. به این دلیل که معیار در توسعه یافته های تفتیش مهم بوده و باید طور عموم مورد قبول هیئت رهبری قرار گیرد. یک معیار مناسب باید: معتبر، بیطرف، مفید، قابل مقایسه و مکمل باشد.

3 - وسعت یا حدود تفتیش

بعد از تعیین اهداف تفتیش، ساحات و وسعت تفتیش را مشخص می نمایم. وسعت تفتیش؛ حدود و موضوعات تفتیش می باشد. معمولاً با آنچه تفتیش برای پوشش در نظر دارد و جدول زمانی مربوطه تعیین و تعریف می گردد. در ایجاد وسعت تفتیش، مفتشین موضوع اقتصادیت، مؤثریت و مفیدیت را در تطبیق پالیسی ها یا برنامه ها و مطابقت قوانین مقایسه میکند. اهداف تفتیش مبنا تصمیم گیری و وسعت تفتیش را فراهم می سازد. وسعت تفتیش واضح میسازد که ما تا چه اندازه بازرسی ساحات کلیدی را انجام می دهیم، کدام مرحله پروژه باید بازرسی شود، مدت زمان بازرسی پروژه، منبع اطلاعات برای بازرسی کدام است، آیا اطلاعات از منابع بیرونی یا احتمالاً ذینفعان بدست خواهد آمد یا تنها منابع داخلی اطلاعات بازرسی می گردد). شرح وسعت تفتیش باید عملکرد مرجع یا برنامه های را که موضوع تفتیش بوده و نتایج تفتیش روی آن تطبیق می گردد و همچنین مدت زمان تحت پوشش بازرسی را تشریح نماید.

وسعت تفتیش تضمین می کند که بازرسی به طور واضح تعیین گردیده و در پوشش یک ساحه مناسب برای تفتیش کمک می کند. عموماً به مجموعه ای از مقدار معلوم و مشخص (پارامیترها) اشاره می کند. بعضی از مثال های آن به گونه زیر میباشد:

- ✓ بخش مربوط مرجع.
- ✓ برنامه ها، برنامه فرعی یا اجزای برنامه فرعی؛
- ✓ خدمات یا تولید.
- ✓ جوانب مشخص اجرا (داری، ارائه خدمات و غیره).

حدود تفتیش اطمینان می دهد که مرحله ارزیابی طور واضح تعیین گردیده، زمینه تصمیم گیری روی نیازهای منابع و طرز العمل تفتیش را فراهم ساخته و در نهایت به اجرای تفتیش با هزینه و وسعت معقول کمک می کند. با ذکر ساحاتی که تحت پوشش تفتیش قرار نمیگیرد، نیز میتوان حدود تفتیش را تعریف کرد.

4 - خطر و معیار اهمیت

خطر و معیار اهمیت در سرتاسر پروسه تفتیش عملکرد از انتخاب موضوع، نمونه گیری، تحلیل، تحلیل گزارش، مقایسه اطلاعات و غیره شامل میشود. در حالتیکه به نظر می رسد یک ساحه مشخص، خطر بالا دارد نمونه بیشتری باید از آن ساحه گرفته شود، بعضی ساحات باید عمیق تر و دقیق تر بازرسی گردد. خطر در تفتیش بمعنی فرصت اشتباه عمده یا اساسی است. اگر سطح خطر بالا باشد پس ارزش اهمیت تفتیش پایین می آید، یعنی در این حالت مفتش باید نمونه بیشتر که ارزش کمتر دارد را بازرسی نماید و اگر سطح خطر پایین باشد یک نمونه کوچک که ارزش آن بالا است باید برای بازرسی انتخاب گردد.

خطر سه سطح دارد، یعنی خطر ذاتی، خطر کنترولی و خطر تفتیش. خطر ذاتی سطحی از خطر است که سیستم های کنترول داخلی موجود نباشد؛ خطر کنترولی سطحی از خطر است که سیستم های کنترول داخلی موجود باشد. خطر تفتیش کشف عبارت از عدم توانایی تفتیش غرض کشف بینظمی ها بوده حتی هنگامی که آنها موجود می باشند و در صورت تفتیش عملکرد دستیابی به نتایج ناتکمیل، عدم موجودیت مدارک کافی، تحلیل نادرست، ناتوانایی تفتیش در بالا بردن ارزش در پروسه تطبیق برنامه ها و غیره می باشد.

یک موضوع زمانی مهم تلقی می شود که آگاهی از آن بالای تصامیم استفاده کننده تاثیر گذار باشد. تعیین اهمیت یک موضوع وابسته به قضاوت مسلکی بوده و مبتنی بر تفسیر و شرح مفتشین از نیازهای استفاده کننده است. اهمیت اغلب از لحاظ ارزش در نظر گرفته میشود لیکن هر دو جنبه کمی و کیفی را نیز دارا می باشد. خصوصیات ذاتی اقلام یا گروهی از اقلام ممکن است یک موضوع را با در نظر داشت ماهیت اش مهم بیان نماید. یک موضوع نیز ممکن است در محدوده ای که در آن به وقوع می پیوندد، مهم تلقی شود.

توجه به اهمیت موضوع بالای تعیین ماهیت، زمان و وسعت طرز العمل تفتیش که باید تطبیق گردد و همچنین ارزیابی نتایج تفتیش تاثیر گذار خواهد بود. توجه به اهمیت ممکن است منافع ذینفعان، منافع عامه، شرایط نظم و قاعده یا عواقب اجتماعی آن را در بر داشته باشد.

معیار اهمیت به تمام جوانب تفتیش عملکرد مانند انتخاب موضوع، تعیین معیارها، ارزیابی مدارک و مستند سازی، مدیریت خطرات یافته های نامناسب تفتیش یا گزارشدهی و نشر گزارشها غیر موثر ارتباط می گیرد.

5 - ارتباط دو جانبه

استندردهای عمومی تفتیش انتوسای بیان می نماید که مفتش و اداره عالی تفتیش، بایست استقلال داشته، واجد صلاحیتهای لازم بوده و دقت مسلکی کافی را اعمال نمایند. (استندرد شماره 1-2-2)

برای اجرای موثر تفتیش عملکرد؛ باید ارتباط دو جانبه همراه با مرجع، ریاست ها و حکومت موجود باشد. ارتباط بموقع و موثر همراه با هیئت رهبری مرجع را در انتخاب موضوع تفتیش عملکرد که مرحله نخست در پروسه تفتیش عملکرد است کمک می کند. هر مرحله از تفتیش عملکرد نیاز به اطلاعات درست راجع به مرجع، پروژه ها، برنامه ها و سایر اطلاعات مرجع دارد. در طرح اهداف تفتیش، انتخاب معیار تفتیش، تحلیل اطلاعات و غیره نیز به همکاری های هیئت رهبری مرجع ضروری می باشد.

بعد از انتخاب موضوع برای تفتیش عملکرد، اطلاعیه قبلی باید حداقل سه ماه قبل از آغاز کار به مرجع تحت بازرسی ارسال گردد و بعد تیم تفتیش باید یک جلسه آغاز کار همراه با هیئت رهبری مرجع برگزار نمایند که در این جلسه راجع به حدود، اهداف و معیار تفتیش و غیره بحث صورت گیرد.

ارتباط خوب با ذینفعان نیز احتمال تطبیق سفارشهای تفتیش را افزایش می دهد. از اینرو، مفتشین باید در جستجوی برقراری ارتباط خوب با هیئت رهبری مرجع بوده و جریان اطلاعات آزاد و صریح را توسعه داده، جلسات را در فضای احترام متقابل برگزار نمایند و نقش و مسئولیت مربوطه هر یک از ذینفعان را مشخص و تفکیک نمایند. لیکن، ارتباطات با مرجع نباید استقلالیت و بیطرفی اداره عالی تفتیش را به خطر اندازد.

بعد از اختتامیه و نتیجه گیری تفتیش عملکرد، یک جلسه ختم کار باید همراه با هیئت رهبری مرجع جهت شریک ساختن یافته ها و سفارشات تفتیش برگزار گردد و نظر مرجع را روی هر یک از سفارشهای تفتیش دریافت نمایند. این پروسه به تطبیق مؤثر سفارش تفتیش کمک می کند.

6 - مستند سازی و مدارک

مفتشین باید مستند سازی تفتیش را به جزئیات درست آن ترتیب نمایند تا درک واضحی را از کار اجرا شده، مدارک و اختتامیه ارائه نماید. مستند سازی تفتیش باید شامل استراتژی تفتیش، پلان تفتیش، اوراق، سوابق، طرز العمل ها و مدارک جمع آوری شده بوده و باید حامی گزارش نتایج تفتیش باشد. مستند سازی تفتیش باید به جزئیات بوده تا زمانی که یک مفتش با تجربه که هیچ گونه ارتباط قبلی با تفتیش نداشته باشد، بتواند از اسناد تفتیش، ماهیت، زمان، وسعت و نتایج طرز العمل اجرا شده؛ مدارک دریافت شده تفتیش بمنظور حمایت از نظر و سفارشهای مفتش را درک نموده و تشخیص دهد.

از آنجائیکه میتودولوژی و معیار تفتیش ممکن است بطور خاص برای یک کار واحد ایجاد گردد، مفتش مسئول است که قضاوت خود را شفاف سازد.

در تفتیش عملکرد، گزارش نه تنها یافته ها و سفارشات را ارائه می دهد بلکه ارائه دهنده چارچوب و چشم انداز، ساختار تحلیلی مورد استفاده و شرح پروسه که بمنظور رسیدن به یک نتیجه دنبال می شود را نشان می دهد.

مستند سازی تفتیش نه تنها بیانگر درستی حقایق بوده، بلکه نشان دهنده است که گزارش یک ارزیابی مکمل، متوازن، و بیطرف از موضوع یا پرسش بازرسی شده می باشد.

7 - پروسه کنترل کیفیت

مفتشین باید طرز العمل ها را جهت تضمین کیفیت و بمنظور حصول اطمینان از برآورده ساختن شرایط قابل اجرا تطبیق کرده و روی گزارشهای مناسب، متوازن و بیطرف که پرسش های تفتیش را پاسخ می دهد تأکید نمایند. (استند های شماره (2-1-27)

بعضی موضوعات مشخص موجود است که باید به آنها اشاره شود:

تفتیش عملکرد پروسه ای است که در آن تیم تفتیش اطلاعات زیاد را در ارتباط با تفتیش، جمع آوری کرده و از قضاوت مسلکی و بصیرت خویش روی موضوعات تفتیش کار می گیرند. کنترل کیفیت باید این موضوع را نیز در نظر گیرد.

ایجاد شرایط کاری قابل اعتماد، مسئولیت متقابل و حمایت تیم های تفتیش در کارهایشان باید بعنوان بخشی از سیستم های مدیریت کیفیت دیده شود. سیستم های کنترل کیفیت باید مرتبط بوده و به آسانی تنظیم شوند. مفتشین باید در برابر نتایج به دست آمده از طرز العمل های کنترل کیفیت صادق و راستکار باشند. در صورت اختلاف نظر بین نظارت کننده گانو تیم تفتیش اقدامات مناسب باید اتخاذ گردد تا اطمینان حاصل گردد که چشم انداز تیم تفتیش به درستی در نظر گرفته شده است و پالیسی یا نهادهای عالی تفتیش سازگار است.

در تفتیش عملکرد، حتی اگر گزارش مبتنی بر مدارک، مستند و دقیق باشد، هنوز هم مناسب و شایسته نبوده زیرا یک تصویر متوازن و بدون تبعیض را ارائه نمی دهد، بصورت درست دیدگاه ها را دربر نمی گیرد، یا طور رضایت بخش به پرسش های تفتیش اشاره نمی کند. از اینرو، این ملاحظات باید یک بخش اساسی از اقدامات برای تضمین کیفیت باشد.

از آنجائیکه اهداف تفتیش به طور گسترده میان فعالیت های مختلف تفتیش فرق می کند، باید درک روشنی از مواردی که گزارش با کیفیت بالا را در تنظیمات خاص کار تفتیش تشکیل میدهد، تعیین گردد.

سیستم مدیریت کیفیت در سطوح بازرسی فردی نمی تواند گزارشها تفتیش عملکرد با کیفیت بالا را تضمین نماید. مفتشین باید شایستگی لازم را داشته و در کارهایشان حمایت گردند. از اینرو، میکانیزم های کنترولی باید از طریق آموزش و رهنمایی تیم تفتیش تکمیل گردند.

8 - پروسه تفتیش عملکرد

پروسه تفتیش عملکرد شامل پلانگذاری تفتیش، کار ساحوی، گزارشدهی و پیگیری می باشد. پلانگذاری تفتیش شامل مقاصد راهبردی، اهداف اداره عالی تفتیش، پلانگذاری راهبردی (اسناد پلان راهبردی و نیازمندی منابع) پلانگذاری تفتیش عملکرد طور جداگانه که ممکن است نیاز به بررسی مقدماتی داشته باشد (هر یک از پلان های تفتیش) می باشد؛ کار ساحوی به تطبیق هر یک پلان های تفتیش (مشاهدات تفتیش، اوراق کاری و مدارک؛ گزارش به مرجع)، پروسه تصدیق گزارش و پیش نویس گزارش به مرجع، گزارش تفتیش عملکرد و درنهایت اقدامات پیگیری و ارزیابی تأثیرات ارتباط می گیرد.

فصل سوم

پلانگذاری راهبردی و انتخاب موضوعات

پلان راهبردی؛ پروسه تعیین اهداف دراز مدت مرجع و بهترین شیوه ها جهت دستیابی به این اهداف می باشد. این پلان متشکل از مقاصد راهبردی (شرح ماموریت)، اهداف راهبردی (شرح خاص و با جزئیات) و اقدامات راهبردی بمنظور دستیابی به این اهداف می باشد. پلان راهبردی برای تفتیش عملکرد زیر مجموعه پلان راهبردی تفتیش نهاد عالی تفتیش در زمینه تفتیش عملکرد می باشد، نهاد عالی تفتیش شرح ماموریت دراز مدت خود را که متشکل از مقاصد، اهداف و دستیابی به آنها از طریق تفتیش عملکرد، شرح اهداف که باید از طریق تفتیش عملکرد برآورده گردند و موضوعات تفتیش عملکرد که باید به تعقیب مقاصد و اهداف راهبردی اجرا گردند تعریف کرده است. **استندر شماره (1-0-3)**

پلان راهبردی اداره عالی تفتیش (SAO) باید یک دیدگاه را جهت تصمیم گیری روی موضوعات برای تفتیش؛ نتایجی را که ما درصدد دسترسی به آنیم؛ و بطور عموم، اداره بهتر برنامه های دولتی و حسابدهی بهتر به شورای ملی و عموم مردم را تنظیم نماید. یک پروسه تنظیم شده پلانگذاری راهبردی که بر بنیاد و پایه استوار است، برای اطمینان دهی از اینکه منابع اداره عالی تفتیش به شیوه مؤثر و مفید بمصرف می رسد، ضروری است.

برای ترتیب پلان راهبردی در قدم نخست باید آگاهی کافی راجع به اقتصاد و شرایط سکتوری؛ اولویت های دولت، مقاصد و برنامه ها و چارچوب حسابدهی، قوانین و مقرراتی که مرجع تحت بازرسی در آن فعالیت می کند داشته باشیم.

زمانی که پلان راهبردی تفتیش ترتیب گردید، پروسه ترتیب پلان سالانه تفتیش روی دست گرفته می شود. پلان سالانه تفتیش شامل تفتیش عملکرد، تفتیش رعایت قوانین و مقررات و تفتیش امور مالی در جریان سال مالی می باشد. این موضوع ایجاد توازن بین اولویت ها و منابع موجود است. یکی از عناصر مهم پلان تفتیش انتخاب موضوعات مشخص برای تفتیش عملکرد که باید در جریان تفتیش اجرا گردد، می باشد.

انتخاب موضوع برای تفتیش عملکرد

رهنمودهای تفتیش عملکرد انتوسای (INTOSAI) استفاده از طرز العمل ارزیابی خطر را بعنوان اطلاعات مهم و کلیدی برای پلانگذاری سالانه و راهبردی تفتیش تصریح می کند. تمام بخش های که با بازرسی ریاست / وزارت های دولت سروکار دارند باید یک میتودولوژی مبتنی بر خطر را جهت انتخاب موضوع تفتیش عملکرد اتخاذ نمایند. انتخاب موضوع باید همراه با معاون مسلکی اداره عالی تفتیش مورد بحث قرار گیرد.

خطر عبارت از موانعی است که مرجع را در دستیابی به اهداف اش با مشکلات روبرو می سازد. از اینرو خطر عبارت از شک و تردیدی است که نتایج و وقایع آینده را احاطه می کند. این موضوع عیبناحتمالوتأثیریکرویدادباعامل

بالقوهیرااثرگذاریدردستیابیبهاهدافسازماناست. واضح است موضوعی که ارزیابی می گردد عبارت از "خطر باقیمانده" یا خطر بعد از ملاحظه فعالیت ها/ کنترل های موجود به منظور مدیریت خطرات نسبت به "خطرات ذاتی" بوده که عبارت از خطراتی تلقی می گردند که هیچ نوع فعالیت / سیستم های کنترولی به منظور مدیریت خطر موجود نمی باشد.

میتودولوژی

مراحل ذیل باید به شکل یک پروسه انجام شود:

- ✓ تشخیص و طبقه بندی خطر ها.
- ✓ ارزیابی نمودن خطر.
- ✓ اولویت بندی تفتیش.
- ✓ تسلیم دهی نتایج تحلیل خطر به اداره عالی تفتیش و بحث درباره اولویت تفتیش.

تشخیص و طبقه بندی خطر ها:

در این موضوع معاون مسلکی، رؤسا و آمرین انتخاب شده شامل میباشند که قبل از همه ؛ خطر های مختلفی را که مربوط به یک مرجع خاص میباشد ، تشخیص و طبقه بندی نمایند.

یک لستمشرحکه در ذیل ارائه میگردد:

خطر های استراتژیکی:

خطر ها میتوانند مانع از دستیابی به اهداف و حدود صلاحیت مرجع گردند.

- ✓ پالیسی ها / استراتژی ها.
- ✓ تصویر برداری.
- ✓ عوامل سیاسی.
- ✓ توقعات مردم.
- ✓ علاقه مندی رسانه ها.
- ✓ پیشرفت در صنعت.
- ✓ طرح یا نقشه مربوط به آمار یا نفوس.
- ✓ جهانی شدن.
- ✓ دوام تجارت.
- ✓ حالات اضطراری.
- ✓ تغییرات وابستهبه تکنالوژی و روند اقتصاد.

خطر های برنامه:

در تطبیق ؛ خطر هایوجود دارند که می تواند مانع از دستیابی به اهداف برنامه شوند و موارد ذیل را احتوا می کنند:

- ✓ فعالیت های برنامه.
- ✓ تحویل و ارایه برنامه ها.
- ✓ خدمات مشتری.
- ✓ عرضه خدمات.
- ✓ شراکت.

خطرات مدیریت:

عبارت از خطراتی هستند که در برخی از فعالیتهای مدیریت موجود بوده و سبب ایجاد مانع در راستای رسیدن به اهداف میشوند:

- ✓ مدیریت مصرف.
- ✓ تحصیل عواید و تمویل مصارف.
- ✓ بودجه سازی و تخصیص منابع.
- ✓ تدارکات و قراردادها.
- ✓ نظارت عملکرد.
- ✓ مدیریت پروژه.
- ✓ مدیریت موجودیها.
- ✓ منابع انسانی.
- ✓ ارتباطات.

خطرات رعایت قوانین و مقررات :

عبارت از خطراتی اند که ناشی از عدم رعایت قوانین و مقررات بروز می نمایند:

- ✓ نبود کنترل بودجوی.
- ✓ عدم رعایت قوانین و مقررات.
- ✓ گزارشدهی در مغایرت با قانون.
- ✓ عدم مطابقت با پالیسی های دولت.
- ✓ عدم رعایت شرایط قرارداد توسط قراردادیها.

خطرات اجتماعی/وابسته به اجتماع

عبارت از خطراتی اند که ناشی از عدم برآورده ساختن توقعات اجتماعی و عدم رعایت برخی از قوانین میشود.

- ✓ نبود عدالت و انصاف.
- ✓ عدم رعایت ارزشها و اصول اخلاق.
- ✓ عدم حساب دهی و شفافیت.
- ✓ عدم رضایت رضایت و خشنودی مشتری.
- ✓ نبود نظارت از دارایی ها.

یک سند طوری تهیه گردد که در آن مراجع مختلف همراه با خطرات تشخیص شده باید درج و شرح داده شده باشند. و خطرات تشخیص شده باید در یک سطر مختصر شرح گردد. در حالیکه این کار کاملاً یک تمرین ساده است؛ اجرای مناسب آن مستلزم این است که یک شخص باید دانش کافی از برنامه ها/پروژه ها و از مراجعی که مسوولیت اجرا آنها را بعهده دارند ، داشته باشد. در حالیکه خطرات جزئی باید حذف گردد، چون موجودیت خطرات جزئی نه تنها نظم لست را برهم زده بلکه بی جهت لست را طولانی و معلق میسازد.

برای هر مرجع باید یک لست خطرات البته با یک شرح مختصر (یک سطره) برای هر خطر ارائه گردد.

ارزیابی خطر

مرحله دومی این روند ارزیابی خطر اتس که شناسایی و تصنیف شده، است. در نخست هر خطر باید ارزیابی شود که آیا روی مرجع و فعالیتها و اهداف آن تاثیر سوء میگذارد یا خیر. سه سطح ساده خطر بعنوان سطح بلند، سطح متوسط و سطح پایین درجه بندی گردید و این سطوح باید درین جریان اتخاذ گردد. هر سطح ذیلاً درجه بندی شده است:

3- سطح بلند- 2- سطح متوسط- و 1- سطح پایین

علاوه برآن، لازمی است که احتمال موجودیت چنین خطرات ارزیابی گردد. باز هم این ارزیابی بر مبنای کدام شاخص پیش بینی شده استوار نیست، بلکه بر مبنای آگاهی و معرفت مفصل از مراجع و محیطی که آنها در آن مشغول فعالیت اند، استوار است. احتمال وقوع خطرات ارزیابی شده نیز بر اساس ارقام ذیلاً درجه بندی شده است:

3- احتمال زیاد- 2- احتمال متوسط - 1- احتمال پائین

باز هم نیاز به تاکید است که این کار در تمام روند ارزیابی خطر قابل اجرا میباشد. بعد از اینکه تاثیر موجودیت خطر و احتمال چنین وقوعات ارزیابی گردید، حجم و میزان هر خطر توسط ضرب نمودن سطح تاثیر با سطح احتمال تعیین میگردد. در اجرای چنین روش بنظر میرسد که بلندترین میزان و حجم خطر 9 بوده و پایین ترین آن 1 میباشد. بعداً باید میزان و حجم تمام خطرات را جمع نموده تا اینکه میزان و حجم خطرات از مرجع یا برنامه که مورد ارزیابی قرار گرفته تعیین نماییم.

تعیین اولویتهای تفتیش

قسمیکه میتودولوژی یا روش ارزیابی خطر فوقاً شرح گردیده، یک لست اولویت بندی مراجع و برنامه ها را مطابق به درجه خطر ترتیب می کند. در این مرحله، معاون رئیس عمومی ممکن عوامل دیگر را نیز در نظر بگیرد، و بعد از اینکه لست ها بطور واضح یادداشت نمود، یک لست برای موضوعات بر اساس اولویت بندی تهیه و ارائه مینماید.

نهایی سازی عناوین

خطر؛ یکی از مهمترین اساس در تعیین اولویت بندی تفتیش پنداشته میشود، مگر با در نظر داشت تمام پلان راهبردی اداره و جوانب ذینفع (مانند شورای ملی) یا ارسال درخواستی جهت اجرای بازرسی مراجع/برنامه های خاص توسط خود وزارت ها، درینصورت تنها اولویت بندی بر اساس خطر برای پلان سالانه و پلان راهبردی تفتیش یک مبنا نخواهد بود. بنابراین، نهایی سازی موضوعات تفتیش برای تفتیش عملکرد در طی یک سال توسط رئیس اداره عالی تفتیش در تفاهم با معاون اداره، البته با در نظر داشت این همه عوامل، باید تعیین گردد.

علاوه بر خطر، سایر ملاحظات وجود دارد که باید آنها نیز جهت انتخاب موضوعات برای اجرای تفتیش اتخاذ گردد. و این ملاحظات ممکن مشتمل بر موارد عمده و مهم، قابل درک موضوع که توسط مردم راجع به منافع عامه اندازه گیری و سنجش شده باشد، تاثیرات تخمین شده، بررسی نهاد های دیگر و نتایج آنها، بازرسی های گذشته و مرحله اجرای و تطبیق برنامه است. نهاد های مختلف دولتی ممکن برخی از این موضوعات را جهت اجرای تفتیش عملکرد پیشنهاد نمایند. دیتابیس موضوعات مختلف برای تفتیش عملکرد باید توسط اداره عالی تفتیش تامین گردد و همچنان باید آنها سالانه نیز تجدید گردد.

فصل چهارم

آغاز و پلانگذاری تفتیش عملکرد

تفتیش عملکرد باید طوری طرح ریزی شود که از اقتصادیت، مفیدیت، موثریت تفتیش و همچنان از اجرای تفتیش بموقع اطمینان حاصل گردد. برای اجرای تفتیش عملکرد داشتن یک پلان خوب لازم الاجرا و حتمی پنداشته میشود. قبل از اجرای تفتیش عملکرد، مهم است که اهداف تفتیش، حدود و رویکردیکه، جهت نایل شدن به اهداف تفتیش عملکرد بکار برده میشود، شناسایی نماییم. این کار معمولاً به شکل مطالعه آزمایشی یا مقدماتی صورت میگیرد. مطالعه آزمایشی دانش و اطلاعات گذشته که در شناسایی مرجع، برنامه یا عملکرد به آن نیاز است، فراهم می آورد. در انتها مطالعه آزمایشی، ممکن صریحاً بیان گردد که آیا تفتیش عملکرد امکانپذیر است یاخیر؟ انتخاب نمودن تفتیش از طریق این روند، تیم تفتیش باید از معلومات مقدماتی موضوع جهت ایجاد یک مبنای معقول استفاده نماید تا از اجراء و تکمیل تفتیش مطابق با رهنمودها و طرزالعملهای تفتیش عملکرد اطمینان حاصل نماید. مطالعه آزمایشی معمولاً باید در طی یک مرحله کوتاه مدت اجرا گردد. همینکه از طریق مطالعه آزمایشی موجودیت شرایط برای بعهدہ گرفتن اجرای تفتیش صورت گیرد، روند پلانگذاری تفتیش عملکرد باید آغاز گردد.

پلانگذاری شامل انکشاف و ترویج رهنمودها و ارزیابی منابع است. رهنمودهای تفتیش باید با جزئیات، به شمول اطلاعات در مورد محیط مرجع تحت تفتیش، معیار اهمیت و خطرات تفتیش، توضیح حدود تفتیش، اهداف و میتودولوژی یا روش تفتیش شرح گردد. پلانگذاری شامل انکشاف و توسعه یک رویکرد مفصل برای ماهیت، زمان و حدود تفتیش میباشد.

پلانگذاری مناسب مفتش را مطمئن میسازد که به ساحات مهم تفتیش توجه لازم مبذول گردیده، مشکلات بالقوه شناسایی گردیده و کار در اسرع وقت و بطور موثر به انجام رسیده است. همچنان پلانگذاری مناسب در تفویض وظایف به اعضای تیم بازرسی و در هماهنگ ساختن وظایف مفید و موثر است. پلانگذاری مفتش باید منجر به انکشاف و توسعه یک پیشنهاد مفصل تفتیش که وظایف خاص تفتیش را تعیین و تشخیص مینماید، شود. یک برنامه تفتیش که دارای طرح مناسب بوده مفتش را کمک میکند که به آسانی از جامع بودن و حقیقی بودن پوشش تفتیش عملکرد اطمینان حاصل نماید. باید تذکر داد که وقت و تلاش کافی در پلانگذاری تفتیش عملکرد باید بخرج داد.

مراحل مهم در تهیه یک برنامه تفتیش قرار ذیل شرح میگردد:

- ✓ اهداف تفتیش و شرح یک موضوع خاص که باید مورد بررسی قرار بگیرد.
- ✓ انکشاف و توسعه حدود و طرح تفتیش،
- ✓ تعیین جدول زمانی و منابع.

عملاً، این مراحل نمیتواند از هم مجزا باشد و مستلزم هم نیستند که همسان مرتب و منظم گردد. پلانگذاری تفتیش عملکرد شامل موارد ذیل است:

- ✓ شناخت مرجع تحت تفتیش.
- ✓ توضیح اهداف و حدود تفتیش.
- ✓ تعیین معیار و رویکرد تفتیش.
- ✓ ایجاد و انکشاف پرسش های تفتیش.
- ✓ ارزیابی مهارتهای تیم تفتیش.
- ✓ تهیه و طرح چارچوب تفتیش، و ایجاد جدول زمانی و منابع.
- ✓ آشنایی تیم تفتیش با مرجع مربوطه.

شناخت مرجع تحت تفتیش

شناخت مرجع تحت تفتیش جهت پلانگذاری تفتیش عملکرد؛ یک امر لازمی است. منابعی که باید توسط تیم تفتیش شناسائی گردد، شامل اسناد مرجع تحت تفتیش، اسناد تقنینی در مورد مرجع/برنامه، تحقیق علمی یا سایر گزارشها مرتبط و بعضی موارد دیگر میباشد.

توضیح اهداف تفتیش

توضیح اهداف تفتیش یکی از مراحل بسیار مهم در روند پلانگذاری تفتیش به شمار می رود. اینها پرسشهای اساسی اند که مفتشین باید به آنها پاسخ بدهند. همچنان اینها معمولاً به شکل پرسشی در مورد عملکرد طرح میگردد تا اینکه از اقتصادیت، موثریت و مفیدیت یک مرجع، برنامه و فعالیت تحت تفتیش اطمینان حاصل گردد. اهداف تفتیش باید به شکل بسیار دقیق و فشرده توضیح گردد، چون آنها روی ماهیت تفتیش تأثیر میگذارند.

ترتیب و تنظیم اهداف تفتیش در آغاز فرایند تفتیش عملکرد اداره عالی تفتیش از کیفیت عالی تفتیش عملکرد اطمینان حاصل مینماید. پس بدین جهت، اهداف تفتیش یکی از مهمترین مقیاس اطمینان کیفیت شمرده میشود. اهداف که واضحاً شرح گردیده باشد نظم را ترویج میدهد، دقت را بالا می برد، روی جمع آوری اطلاعات تمرکز میبخشد، مفتش را در نایل آمدن به اهداف مطلوب خویش کمک میکند، از کیفیت کار اطمینان میدهد، و همچنان بعنوان مقیاس اندازه گیری اطمینان کیفیت در تفتیش عملکرد استفاده میشود.

اهداف تفتیش دلیل برای اجرای تفتیش است پس باید بطور واضح بیان و در تعداد محدود گردد، بهتر است که تعداد آنها از 3 تا به 5 باشند، تا اینکه تمرکز و توجه لازم روی اهداف تفتیش مبذول گردد. و همچنان اهداف تفتیش باید طوری توضیح گردد که تیم تفتیش در پایان کار تفتیش بتواند به این اهداف نایل آید. چون تیم تفتیش تمام سعی و کوشش خویش را وقف پاسخ دادن به پرسشهای میکند که در مورد تحقق این اهداف مطرح گردیده باشند. بنابراین تا جایکه ممکن است اهداف تفتیش باید با دقت و صراحت توضیح گردد.

حدود تفتیش عملکرد

حدود تفتیش عملکرد؛ حدود تفتیش را مشخص می سازد. حدود تفتیش، پروسه تفتیش را به یک موضوع مشخص که به اهداف تفتیش ارتباط می گیرد، محدود می گردد. توضیح حدود تفتیش روی وسعت، زمان اجرا و ماهیت تفتیش تمرکز می کند. همچنان حدود تفتیش وسعت بازرسی ساحات کلیدی شناسایی شده را تعیین می نماید. حدود تفتیش عملکرد بستگی به اهداف تفتیش، تعداد واحدهای فرعی و تعداد افرادی که مشغول فعالیت در مرجع اند، "پراکندگی جغرافیایی" از واحدهای فرعی و محدودیتهای زمانی که برای بررسی اختصاص داده شده، دارد.

حدود تفتیش بطور عموم موارد ذیل را مورد بحث قرار میدهد:

دوره فعالیتهای مرجع یا برنامه که تحت بازرسی قرار میگیرد، باید مشخص گردد. دوره زمانی فعالیت ها که باید مورد بازرسی قرار گرفته شود، ممکن با برنامه ها یا موضوعات که جهت اجرای تفتیش اتخاذ میگردد، فرق داشته باشد. علاوه بر نوعیت برنامه، دوره زمان بستگی به میزان خطر، اهداف و موثریت تفتیش، کفایت و معقولیت شواهد و مدارک که باید جمع آوری گردد، دارد.

واحدهای فرعی مرجع که باید تحت پوشش تفتیش قرار داده شود؛ معمولاً مرجع، برنامه یا سایر فعالیت ها تحت تفتیش عملکرد ممکن وسیعتر باشد. لازم پنداشته میشود که واحدهای فرعی/موقعیت ها یکه تحت پوشش تفتیش قرار میگیرد، محدود گردد. انتخاب واحدهای فرعی باید بر مبنای قضاوت خردمندان صورت بگیرد تا اینکه بعنوان یک نمونه، معرف در ساحه و منطقه که تحت تفتیش است، شناخته شود.

برخی از عوامل که روی تعیین حدود تفتیش تأثیر میگذارند قرار ذیل اند:

اندازه :- بطورکل، اندازه و پیچیدگی (طرز عملهای تفصیلی، پرسشنامه ها و چک لست ها) برنامه های تفتیش با افزایش حدود تفتیش و اندازه برنامه هایکه باید تحت بازرسی قرار گرفته شود، افزایش می یابد؛

پراگندگی جغرافیایی :- پراگندگی و موقعیت ساحات که باید از آن دیدن بعمل آید، روی برنامه تفتیش تاثیر چشمگیری میگذارد. طرز عملهای مشروح وبتفصیل مستلزم است که از هماهنگی و سازگاری بازرسی های مشابه که توسط افراد مختلف در مناطق مختلف صورت گرفته، اطمینان حاصل نماید؛

محیط تفتیش :- قوه درک مدیریت و حساس بودن ساحه مرجع تحت تفتیش روی شیوه ایجاد و تطبیق طرز العمل ها تاثیر گذار خواهد بود.

اجزای برنامه/فعالیت یا سیستم باید تحت بازرسی قرار گیرد بطور مثال (منابع یا اطلاعات، فعالیتها، محصول و نتایج)؛

اندازه نمونه :- در صورتیکه تحلیل و تجزیه تمام موارد و معاملات، بعلت بعضی از محدودیت ها امکان پذیر نباشد، پس باید از تخنیک های نمونه برداری کار گرفته شود. اندازه نمونه روی حدود تفتیش اثر گذاشته چون ممکن نمونه منتخب دارای موقعیت های مختلف جغرافیایی و دارای قوه ادراک مختلف باشد. تاجایکه امکانپذیر باشد، اندازه نمونه براساس آمار انتخاب گردد.

ایجاد معیارهای تفتیش

معیارهای تفتیش عبارت از معیارهای اند که جهت تعیین و شناسایی، اینکه آیا یک برنامه توقعات را برآورده ساخته میتواند یاخیر؟ بکار برده میشوند. معیارهای تفتیش جوابگو عملکرد است که از طریق آن اقتصادی، مفیدیت و موثریت برنامه ها و فعالیت ها ارزیابی میگردد. ممکن این معیارها عمومی یا خاص باشد، ویا هم ممکن کیفی و کمی باشد.

معلومات ایکه مفتش حین اجرای تفتیش عملکرد آنرا مورد آزمایش قرار دهند، شامل موارد ذیل است:

✓ آیا مرجع دارای طرز عملهای مناسب و قابل اتکاء بوده تا اینکه عملکرد را سنجش نموده و همچنان در مورد عملکرد گزارش تهیه کند؛

✓ مفتش باید تشخیص نماید آیا اندازه گیری عملکرد تکمیل و مرتبط بوده و یا بر مبنای هزینه و سود تنظیم صورت گرفته است.

✓ طرز عملها را مورد بررسی قرار داده تا اینکه مشخص نماید آیا آنها مرتبط به اهداف مرجع بوده است.

✓ آیا اندازه گیری های عملکرد شامل روند تصمیم گیری های مدیریت(مثلاً؛ آیا از آنها گزارش داد شده و مورد کاربرد مرجع قرار گرفته) بود.

منابع معیارهای تفتیش باید قابل تشخیص باشند و جهت انتخاب معیارهای مناسب، مفتش میتواند که منابع مختلف را بکار ببرد. اگر مفتش خواسته باشد که از تکرار معیارهای تفتیش بر اساس اصول بنیادی جلوگیری نماید، پس مفتش باید منابع موجوده معیارها را مورد بررسی قرار بدهد. اگرچند، قضاوت مفتش شناسایی منابع مرتبط و قابل اتکاء نقش مهمی را بازی میکند. موارد ذیل معمولاً میتواند بعنوان منابع معیارها مورد استفاده قرار بگیرد:

- اسناد پلانگذاری مقدماتی مانند مطالعه و بررسی امکانپذیری و پلان تایید شده.

- گزارش مالی مرجع.

- صورتحساب های مصارف.

- اسناد بودجه.

- گزارش پروژه.

- معیارهای که توسط سایر نهاد های تفتیش وضع گردیده باشند.

- مراجع مشابه تفتیش.

- استانداردها/معیارهای که توسط هیات بین المللی وضع گردیده باشند.

- پالیسی ها و هدایات دولت.

- قوانین، مقررات و طرز العمل ها.

- پیشینه موضوع.

- صدور اعلامیه رسمی توسط بورد مسلکی و معیاری.

- عملکرد گذشته.

- معیارهای عملکرد که توسط مدیریت ایجاد شده باشد.

- مصاحبه با افراد مسلکی.

مفتشین باید از تمام منابع فوق الذکر خواستار رهنمایی شوند و بعداً معیارهای واقعی تفتیش را ایجاد نمایند. با انجام چنین کار، مفتشین باید از شرایط محلی آگاهی حاصل نمایند. چون این معیارها در انکشاف و توسعه یافته های تفتیش دارای اهمیت بسزائی بوده و بطور کل باید به مدیریت قابل قبول باشند. یک معیار مناسب باید قابل اتکا هدفمند، مفید، قابل مقایسه و کامل باشد. نظر با حالات ممکن موثق ترین منابع، استانداردها/معیارهای رسمی باشند. ادبیات علمی تخصصی، معیارهای مسلکی و رویکردهای بهتر نیز یک مبنای قابل قبول معیارها را ایجاد می نماید.

در سایر قضایا، از طریق مباحث و گفتگو همراه با ذینفعان و تصمیم گیرنده ها میتوان این معیارها را انکشاف و اتخاذ و تطبیق نمود. خدمات مشوره دهی متخصصین معرف در ایجاد و انکشاف معیارها مفید واقع خواهد شد. همچنان این کار سبب میشود که مرجع بطور خاصقوه مقننه، رسانه ها و مردم روی این معیارها اعتماد نمایند و آنها را بپذیرند.

شیوه تفتیش که باید پذیرفته و اتخاذ گردد

سه شیوه ذیل در تفتیش عملکرد جهت بررسی عملکرد مرجع /برنامه تحت تفتیش مورد کاربرد قرار میگیرد:

شیوه سیستمی: - عبارت از شیوهای است که بر اساس آن عملکرد سیستم مدیریت، بخصوص سیستم مدیریت مالی بررسی میشود.

سیستم نتیجه گرا: - عبارت از شیوهای است که جهت ارزیابی اینکه آیا اهداف مورد نظر بدست آمده یا هم اینکه آیا برنامه های یا خدمات طبق پلان فعالیت دارند و مورد استفاده قرار میگرد.

شیوه مسئله گرا: - عبارت از شیوه است که جهت آزمایش، بازرسی و تحلیل اسباب عوامل مشکلات و مسایل خاص یا انحراف از معیارها، استفاده میشود.

یک شیوه مشابه ویکنواخت نمیتواند در تمام انواع موضوعات تفتیش عملکرد مورد کاربرد قرار گیرد. انتخاب شیوه نیز روش ها و وسایلی را که جهت اجرای تفتیش مورد استفاده قرار میگیرد، تعیین میکند. بعضی از روشهاییکه مورد استفاده قرار میگیرند قرار ذیل اند:

- ✓ تجزیه و تحلیل طرز العملها.
- ✓ کاربرد اطلاعات موجوده.
- ✓ مطالعه موردی یا بررسی قضیه.
- ✓ سروی ها.
- ✓ تحلیل کمی.

تجزیه و تحلیل طرز العمل

تجزیه و تحلیل طرز العمل ها که در مرجع و یا در واحدها قابل اجرا میباشند، معمولاً یک نقطه آغاز برای بررسی تفتیش میباشد و شامل بررسی سیستم ها جهت پلانگذاری و بررسی نظارت فعالیتهای که مورد بازرسی قرار میگیرد، است. همچنان تجزیه و تحلیل طرز العمل شامل اجرای مصاحبه ها با افرادی که مسول شعبه های مرجع تحت تفتیش هستند و نیز شامل وظایف و فعالیت های خاص، بررسی مستندات ، وجوه ، گزارشها مالی، رهنمودها ، برنامه ها، پلانهای سالانه یا سایر پلانها ، طرز العملها، و مقررات گزارشدهی است.

مفتشین عملکرد باید موثقت طرز العملها ، مقدار منابع و روابط حسابدهی که در رهنمودهای برنامه تصریح گردیده، ارزیابی نمایند. طرز العملها در برابر معیارها یا هم در برابر مدل کنترل مطلوب مورد آزمایش قرار میگیرد. یعنی طرز العمل ها باید بررسی گردد تا اینکه از کامل بودن و مرتبط بودن آنها اطمینان حاصل شده و دانسته شود که این طرز العملها مغایر با قانون و رهنمود اداری ، هماهنگی داخلی و رعایت قوانین و مقررات نباشند.

کاربرد اطلاعات موجوده

برای مفتش مهم است تا اطلاعاتیکه توسط مرجع یا سایر منابع نگه داشته شده را بررسی نماید. این معلومات شامل سیستم اطلاعاتی که جهت اداره کردن برنامه ها و فعالیت های مرجع استفاده میشود یا هم اطلاعاتیکه در جریان برنامه های انفرادی جمع آوری گردیده، است. سطح اطمینان از درست و مکمل بودن نتایج تفتیش با آزمایش معلومات قابل دسترس جهت حصول اطمینان از درست و مکمل بودن اطلاعات، بلند میرود.

سطح اطمینان نتایج تفتیش زمانی بلند میرود که معلومات موجوده مرجع را جهت حصول اطمینان از درست بودن و مکمل بودن آنها، مورد آزمایش قرار بگیرد. تیم تفتیش از مدارک و شواهد که در نتیجه آزمایش های انجام شده بدست آمده پیشتنبانی خواهد کرد تا اینکه از درست بودن اطلاعات که توسط مرجع مربوطه تهیه و جمع آوری گردیده اطمینان حاصل نماید.

تجزیه و تجزیه نتایج

تجزیه و تحلیل نتایج که در نتیجه بازرسی فعالیتهای برخی از مراجع بدست آمده، مفتش را در تصمیم گیری کمک میکند که آیا عملکرد مرجع با معیارها تفتیش صدق میکند یا خیر؟ مفتش نیز باید منابع به کار رفته و بازدهی آن (input and output) که در برنامه طراحی گردیده ارزیابی نماید.

مطالعه موردی یا بررسی قضیه

مطالعه موردی عبارت از روشی است که جهت شناسایی یک موضوع پیچیده، بر مبنای شناخت جامع از یک مورد مشخص، مورد استفاده قرار میگیرد. مطالعه موردی شامل یک شرح وسیع و تجزیه و تحلیل موضوع خاص با تمام محتواها، ساحه تحت بررسی، است.

سروری

یک روش دیگری است که جهت آگاهی یافتن از فعالیت های مرجع/برنامه، بشمول بازدهی ها و کیفیت آنها، مورد استفاده قرار میگیرد. همچنان این روش جهت جمع آوری اطلاعات از اعضای گروه بکاربرده میشود تا اینکه توزیع و مناسبات مشترک رویدادها و اوضاع را ارزیابی نماید. در برنامه های سکتور اجتماعی، سروری های معتبر در مورد پارامتر یا مقادیر از پیش تعیین شده میتواند یافته های و نتایج تفتیش، که به تفتیش عملکرد اعتبار می بخشد، فراهم نماید. ماهیت برخی از برنامه ها یا فعالیتها که برای تفتیش عملکرد گزیده شده، میتواند مانند یک سروری متمرکز با نمونه محدود باشد که در جریان مرحله پلانگذاری درک بیشتر برای تعیین اهداف و معیار تفتیش را ارائه میدهد. به راه انداختن سروری و گزینش نهادی که باید سروری شود، ارتباط به تصمیم و فیصله رئیس اداره عالی تفتیش دارد. باید تذکر داد نتایجی که از طریق سروری بدست آمده به تنهایی نمیتواند بحیث مدارک و شواهد اولیه برای یافته تفتیش باشد. سروری میتواند به حیث مدارک و شواهد تائید شده برای یافته های تفتیش که به کمک مدارک و شواهد اولیه بدست آمده، باشد.

تحلیل کمی

تأجاییکه امکان پذیر است باید تمام موارد و معاملات تجزیه و تحلیل گردد. مگر در بسیاری موارد، بعلت حجم زیاد اطلاعات در یک برنامه یا مرجع، امکانپذیر نیست که تمام موضوعاتی را تجزیه و تحلیل نمود. در صورتیکه تجزیه و تحلیل تمام موارد، بعلت کدام محدودیت امکانپذیر نباشد، باید تخنیک های نمونه گیری بکار برده شوند. ماهیت موضوعات باید مورد بررسی قرار داده شود تا اینکه مناسبترین روش نمونه گیری را انتخاب نماییم. روش و شیوه جهت انتخاب نمونه گیری باید مستند و با مرجع نیز شریک گردد.

وقتیکه نمونه گیری تفتیش انتخاب میگردد، باید به اهداف مشخص تفتیش و اهمیت موضوع که بر مبنای آن نمونه گیر صورت میگردد، توجه لازم مبذول گردد. در تعیین اندازه نمونه باید توجه شود آیا خطر نمونه گیری بهیک سطح پایین قابل قبول کاهش خواهد یافت. برای هر موضوع منتخب، باید طرز عملهای تفتیش که با اهداف تفتیش مناسب بوده، بکار برده شود. شرایط که سبب انحراف یا اشباهات در محتوای اهداف تفتیش میگردد باید در نظر گرفته شود. و همچنان تیم تفتیش نیز باید ماهیت و علت وقوع خطاهای شناسایی شده و تاثیر احتمالی آنها را روی اهداف تفتیش و سایر ساحات تفتیش در نظر بگیرد.

ایجاد پرسشهای تفتیش

همینکه اهداف تفتیش انکشاف یافت و معیارهای تفتیش مشخص گردید، مهم است که یک لست پرسشهای تفتیش را تهیه نمود چون مفتش باید به این پرسشها زمانیکه توسط مدیریت مرجع پرسیده شود، پاسخ ارائه بدارد. باید این پرسشها بطور جامع تهیه گردد. تحت هر هدف اصلی، اهداف فرعی وجود دارد. تحت هر هدف فرعی سه پرسش در سه سطح مختلف (سطح 1، سطح 2 و سطح 3) وجود دارد. هدف تفتیش ممکن شامل دو یا بیشتر پرسشهای فرعی باشد. و هدف فرعی ممکن شامل پرسشهای سطح 1، سطح 2، سطح 3 و غیره باشد.

شناسایی تیم با مهارت تفتیش

اجرای تفتیش عملکرد نیاز به دانش و مهارت جامع دارد. اداره عالی تفتیش بایست که جهت اجرای چنین تفتیش، مفتشین را شناسایی و تعیین نماید که دارای دانش و مهارتهای لازمه باشند. در صورتیکه مفتشین دارای دانش و مهارتهای لازمه نبوده، باید برنامه های آموزشی مناسب جهت بلند بردن ظرفیت ها و مهارتهای مسلکی آنها تدویر گردد.

در انتخاب موضوع برای تفتیش عملکرد، تیم تفتیش باید راجع به موضوع دانش کافی داشته باشد و از کدرهای مسلکی استفاده صورت گیرد.

ترتیب جدول طرح تفتیش

همینکه تیم تفتیش اهداف تفتیش، شیوه تفتیش، معیارهای تفتیش، روشهای جمع آوری اطلاعات و مدارک را تعیین و تشخیص نمود، تیم تفتیش باید طرح برنامه تفتیش را تهیه بدارد. طرح برنامه تفتیش یک شیوه ساختاری است که جهت اجرای تفتیش عملکرد مورد استفاده قرار میگیرد و بر مبنای اهداف تفتیش، اهداف فرعی تفتیش و پرسشهای جامع تفتیش استوار است. طرح برنامه تفتیش یک چارچوب را برای کار ساحوی/کار عملی و برای تجزیه تحلیل مسایل بیشتر، تهیه می کند. همچنان طرح برنامه تفتیش دلالت بر معیارهای تفتیش و روش تفتیش میکند. نمونه طرح برنامه تفتیش قرار ذیل است:

طرح برنامه تفتیش

هدف تفتیش	هدف فرعی	معیارهای تفتیش	مدارک و شواهد	روش جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل

اطلاعات در جریان بررسی مقدماتی (مطالعه آزمایشی) جمع آوری میگردد و بر مبنای این اطلاعات و طرح برنامه تفتیش تهیه میگردد. همچنان طرح برنامه تفتیش از کیفیت گزارش تفتیش عملکرد اطمینان حاصل مینماید. طرح برنامه تفتیش مستلزم بهبود در جریان بررسی عملکرد است.

چارچوب زمانی برای بررسی عملکرد

ایجاد یک چارچوب زمانی جهت اجرای تفتیش عملکرد لازمی بوده و نیز اقدامات مختلف را باید جهت نظارت از پیشبرد تفتیش عملکرد اتخاذ نمود. وقت شناسی "به هنگام بودن" یک معیار بسیار مهم برای اجرای تفتیش پنداشته میشود، چون بر طبق آن ممکن جریان عملکرد توسط رئیس اداره عالی تفتیش تعیین گردد. بطور معمول جریان تفتیش عملکرد باید همراه با گزارش تفتیش رئیس اداره عالی تفتیش همزمان تهیه گردد. بنابراین اجرای این کار ممکن یک سال را در برگیرد که تمام جریان بررسی مقدماتی، تهیه پلان تفتیش و نمونه گیری، کار عملی/کار ساجوی و تجزیه و تحلیل اطلاعات، گزارش نیمه نهایی و گزارش نهایی که مشتمل بر نظر مرجع میباشد، تکمیل خواهد گردید. پس درینصورت فرصت که برای تیم تفتیش اختصاص یافته نسبت به چارچوب زمانی بیشتر بوده پس بدین اساس ممکن منابع بیشتری باید اختصاص داده شود.

اطلاع دادن از تفتیش عملکرد به مرجع

مدیریت مرجع/برنامه تحت تفتیش باید از تفتیش عملکرد پیشنهادی، که در دوره بعدی باید مشخص گردد، اطلاع داده شود. این اطلاعات مشتمل بر اهداف تفتیش، جدول زمانی، برنامه ها، واحدهای تفتیش و همچنان صلاحیتنامه تیم تفتیش است. تیم تفتیش نیز باید از مبنای قانونی آگاهی داشته باشد تا اینکه مسوولیت بازرسی مرجع را بعهده گرفته و در ضمن از مرجع تقاضای همکاری نماید تا اینکه تیم تفتیش بتواند بطور موفقانه بازرسی عملکرد را انجام برساند

انعطاف پذیری در پلانگذاری تفتیش

پلان تفتیش، اهداف تفتیش، معیارهای تفتیش، بدلیل اقتضاها و پیشامدها یکه در جریان بازرسی عملکرد بروز می نماید، باید انعطافپذیر باشد. پلان تفتیش باید هموار هبازنگری و تجدید گردد تا اینکه از مشتمل بودن موارد مرتبط به بازرسی عملکرد اطمینان

حاصل گردد . معیارهای تفتیش واهداف تفتیش ممکن در جریان بررسی تصحیح و تعدیل گردد و دلیل بر آوردن چنین تغییرات و تعدیلات باید یادداشت و توسط مقام ذیصلاح تایید و تصدیق گردد.

فصل پنجم

کار ساحوی تفتیش عملکرد

همینکه روند پلانگذاری تفتیش عملکرد تکمیل گردید ، اقداماتی لازم باید اتخاذ گردد تا اینکه بموقع نتایج تفتیش را بدست آورده و از کیفیت گزارش نیز اطمینان حاصل گردد. روند تطبیق پلان تفتیش با صدور و ارسال یک صلاحیتنامه تفتیش برای مسوول مرجع/برنامه، آغاز میگردد.

صدور و ارسال صلاحیتنامه تفتیش به مسوول مرجع/برنامه

توافقنامه تفتیش باید از طرف رئیس اداره عالی تفتیش، حداقل یک ماه قبل از آغاز بررسی عملکرد، به رئیس مرجع فرستاده شود. این نامه باید با جزئیات و تفصیل موضوع تفتیش عملکرد، اهداف تفتیش عملکرد، حدود تفتیش عملکرد، واحدها و واحدهای فرعی که باید تحت پوشش بگیرد، پرسونل تیم تفتیش، تقسیم اوقات تفتیش و نوع همکاری از طرف مدیریت مرجع، شرح گردد. نمونه از صلاحیتنامه تفتیش عملکرد قرار ذیل ارائه گردیده:

به مقام محترم وزارت ()

با تقدیم احترامات فایقه :

بتأسی از هدایت فقره (1) ماده پنجاهم ، بند (4) ماده هفتادوپنجم و فقره (4) ماده نودو هشتم قانون اساسی ماده پنجم قانون اداره عالی تفتیش ، پلان بازرسی سال مالی 1394 و حکم شماره (878) مؤرخ 19 / 9 / 1393 مقام محترم اداره عالی تفتیش قرار است چگونگی اجراءات سال (/ / 139) الی (/ / 139) پروژه های شماره () و () را مطابق استندرد های سازمان بین المللی ادارات عالی تفتیش (INTOSAI) با نظر داشت سه اصل (اقتصادیت، مفیدیت و مؤثریت) که این بازرسی نسبت به سایر بازرسی های مامتفاوت بوده تنها و تنها از اقتصادیت ، مفیدیت و مؤثریت پروژه ها بحث میکند ، بازرسی گردد.

بدینوسیله گروپ نمبر () تفتیش این اداره مشتمل بر ذوات محترم هریک () مؤظف گردیده است تا بر طبق مواد دوم ، چهارم ، پنجم و دوازدهم فقره (5) قانون اداره عالی تفتیش ، به بازرسی موضوع اقدام و گزارش نتایج بازرسی را در میعاد معینه ارایه دارند .

بنأحین اجرای بازرسی و تحقق نتایج تفتیش، مراجع تحت بازرسی مکلف به رعایت مفاد مواد پانزدهم و بیست و یکم قانون اداره عالی تفتیش که در ذیل توضیح گردیده است ، میباشند.

ماده پانزدهم:

" مراجع تحت تفتیش مکلف به رعایت موارد ذیل میباشند :

1. فراهم آوری تسهیلات لازم جهت اجرای تفتیش.
2. ارایه اسناد ، دفاتر ، صورت حساب های مالی ، گزارشها بشمول گزارشها تفتیش داخلی ، مدارک مهرها ، اسناد بهادار ، معلومات الکترونیکی و سایر معلومات.
3. ارایه نظر در مورد نتایج تفتیش در خلال مدت معینه از طرف امر اعطا.
4. ارایه اطمینان از تطبیق نتایج تفتیش به اداره عالی تفتیش در میعاد معینه.

ماده بیست و یکم :

موارد ذیل تخطی از احکام این قانون شناخته شده و مرتکب آن حسب احوال از طرف مقام ذیصلاح تأدییب و یا غرض تعقیب عدلی به حارنوالی معرفی میگردد:

1. عدم ارایه اسناد، دفاتر، اوراق، یادداشت ها و سایر معلومات که اداره عالی تفتیش صلاحیت بازرسی آنرا دارا میباشد، در میعاد معینه.
2. تأخیر در پاسخ به مکاتیب در میعاد معینه به اداره عالی تفتیش.
3. سهل انگاری در تطبیق نتایج تفتیش.
4. عدم اجازه تفتیش به مفتشین مؤظف.
5. سایر مواردی که سبب تأخیر و یا مانع اجرای تفتیش گردد.

از مقام محترم تقاضا بعمل میآید تا با توجه به موارد یاد شده، در ارایه اسناد ، معلومات مورد نیاز، تهیه اتاق کار و فراهم آوری سایر سهولت ها از طریق شعبات ذیربط با هیئت مؤظف همکاری همه جانبه نموده ممنون سازند.

تدویر جلسه افتتاحیه

قبل از اجرای کنفرانس تفتیش عملکرد، باید یک کنفرانس ورودی توسط تیم تفتیش و رئیس مربوطه مرجع/برنامه تدویر گردد. هدف از به راه انداختن این کنفرانس اینست که مدیریت مرجع را از ساحتی که باید مورد بازرسی قرار بگیرد، اهداف تفتیش، رویکرد تفتیش و جدول زمانی که باید براساس آن تفتیش صورت بگیرد، آگاهی داده شود. معیار/اندازه، نورم که توسط آن تفتیش عملکرد ارزیابی میگردد باید نیز مورد بحث قرار گرفته شود. قوانین، مقررات، نورم هایکه توسط مرجع تحت تفتیش وضع گردیده، رهنمودهای داخلی و غیره، بحیث معیارها پذیرفته میشود. در صورت عدم موجودیت نورم ها و معیارهای برای یک ریاست/نهاد، علاوه بر نورم های فوق الذکر، باید نورم های دیگر هم مورد بحث قرار داده شود. وزمانی که اتفاق اراء روی این نورم ها و معیارها میان تیم تفتیش و مرجع تحت تفتیش صورت گرفت، پس باید این نورم ها و معیارها جهت ارزیابی اتخاذ گردد. تاجایکه امکانپذیر است باید صورت جلسه در همان روز تهیه، یاد داشت و به مدیریت ارسال گردد.

پروسه کار ساحوی تفتیش

تفتیش ساحوی متشکل از تلاش های است که جهت بازرسی دوسیه، تجزیه و تحلیل و تفسیر یا اطلاعات با توجه با اهداف تصریح شده تفتیش و ارزیابی آنها در برابر معیارهای شناخته شده تفتیش، است.

اجلاس و مباحث با رؤسای واحد فرعی

این تفتیش واحدهای فرعی و پروژه های فرعی مختلفی را دربرخواهد گرفت، پس لازم پنداشته میشود که همراه روسا این واحد ها اجلاس را تدویر نموده و پیرامون اهداف تفتیش و روی تطبیق و اجرای پروژه با آنها صحبت بعمل آید. چنین مباحث و گفتگوها در تفتیش عملکرد بسیار مهم پنداشته میشود چون این مباحث ما را کمک میکنند که بنحوه بهتر مرجع /برنامه تحت تفتیش و محیط که در آن مرجع مشغول فعالیت است، بشناسیم. پس همیشه صورتها و گزارشهای چنین مباحثات و گفتگوها باید یادداشت و باهم شریک گردد.

جمع آوری اطلاعات

اطلاعات ممکن بر مبنای شواهد فزیک، مستندات (بشمول اظهارات کتبی)، شواهد شفاهی (مصاحبه ها)، یا هم توسط سایر وسایل که به اهداف تفتیش وابستگی دارد، جمع آوری گردد. انواع اطلاعاتی که باید جمع آوری گردد، از لحاظ کافی بودن، معتبر بودن، قابلیت اطمینان بودن، مربوط بودن و معقول بودن باید قابل شرح و توجیه باشد. بازرسی عملکرد ممکن اطلاعات اولیه با کمک پرسشنامه ها، سروی ها و مشاهدات مستقیم فراهم و ارائه نماید. هرچند، مقدار زیاد اطلاعات ثانوی که در دسترس مرجع قرار دارد، معمولاً مورد کاربرد قرار میگیرد.

اصل کیفیت در جمع آوری اطلاعات و مستندات از اهمیت بسزا برخوردار است. معیارهای تفتیش چنین تصریح میدارد که "باید مدارک و شواهد با کافی، مرتبط و مناسب و معقول جمع آوری گردد تا اینکه قضاوت و نتیجه گیری مفتش را راجع به سازمان، برنامه، یا فعالیت تحت بازرسی، حمایت و پشتیبانی نماید." در صورتیکه در یک ساحه مدارک قانع کننده نسبت به اسناد معتبر وجود داشته باشد، پس بعضی اوقات لازم است که همراه یک متخصص در چنین حالت بحث و گفتگو صورت بعمل آید.

همچنان لازم است که مفتش از منابع مختلف خواستار اطلاعات شود چون سازمانها، افراد یک سازمان، متخصصین و گروه های ذیدخل دارای دیدگاه ها و دلایل متفاوت بوده. علاوه بر روند یاد گیری و تجزیه و تحلیل نتایج سایر اطلاعات برای رسیدن به اهداف مختلف جمع آوری میگردد.

مبنای تفتیش عملکرد را اسناد و سوابق تشکیل میدهد. این دوسیه ها حاوی از انواع مختلف مدارک و شواهد، همچو تصامیم مقامات، سوابق اسناد از برنامه ذینفعان و برنامه های دولتی، است. مهم است که ماهیت، موقعیت و میزان دسترسی سوابق در آغاز تفتیش عملکرد تعیین شود تا اینکه بطور موثر مورد بازرسی قرار گیرد.

اجزاء ذیل در جریان جمع آوری اطلاعات و مدارک مهم و لازمی پنداشته میشود:

- پرسشهای که باید با آنها توسط تیم تفتیش پاسخ ارائه گردد.

- اطلاعات اولیه که بشکل مستند و یادداشتها و غیره تهیه گردیده باشد.

- انواع بازرسی هایکه مستلزم جمع آوری اطلاعات همچو نمونه گیری ها، بازرسی موردی، استعلامها، تجزیه و تحلیل اطلاعات، تجزیه و تحلیل مقایسوی و غیره است .

- تخنیکهای جمع آوری اطلاعات همچو بررسی اسناد، اجلاس، پرسشها، مصاحبه ها و غیره

تجزیه و تحلیل اطلاعات

همینکه یکبار اطلاعات جمع آوری گردید نیاز به تجزیه و تحلیل دارد تا اینکه پیرامون پرسشهای تفتیش که در تناقض با معیارهای تفتیش قرار دارد، نتیجه گیری صورت گیرد. در زمینه روشهای مختلف، همچو روش تحلیل آماری، روش تحلیل روند، روش تحلیل مقایسوی و غیره روشها جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات وجود دارد. زمانیکه نتایج از اطلاعات تحلیل شده حاصل گردید، پیرامون وضعیت موجود با در نظر داشت وضعیت مورد انتظار با منابع داده شده و سایر منابع که بطور درست مدیریت گردیده اند، نتیجه گیری نمایید.

استنتاج یافته ها و نتایج تفتیش

یافته ها و نتیجه گیری های تفتیش عبارت از اختلاف در عملکرد یک مرجع/برنامه اند که تحت بررسی تفتیش عملکرد قرار گرفته باشد، است. یافته ها و نتیجه گیریهای تفتیش که در برابر هر هدف تفتیش قرار میگیرد، براساس یک معیار شناخته شده تفتیش میزان و ارزیابی میگردد. بعضی از اصطلاحات که در بحث نمودن یافته های و نتیجه گیری های تفتیش مفید واقع میشود قرار ذیل اند:

وضعیت: عبارت از یک وضعیت واقعی است که مفتش با آن در جریان تفتیش ساحوی مقابل شده. این وضعیت در اثر انحراف از معیارهای تفتیش ناشی میگردد. بطور مثال، مطابق احکام و قوانین تدارکات و خریداری، خریداری صورت نگرفته باشد؛ مطابق قوانین مالیات دهی، مالیات ارزیابی نشده باشد.

وضعیت باید همیشه با معیارهای تفتیش مقایسه گردد تا دانسته شود آیا اینکه انحرافات از معیارها وجود دارند که سطوح آنها بلندتر از سطح قابل قبول باشند. تنها آنده انحرافات شامل یافته ها و نتیجه گیریهای تفتیش خواهد شد که سطوح آنها بلندتر از سطح قابل قبول باشند.

معیارها:

قبلاً روی معیارهای که برای میزان سنجش عملکرد مقادیر مناسب و معقول بوده بحث بعمل آمد. یک معیار خوب باید مناسب، مکمل، معتبر، معین و واضح باشد. معیارها از شیوه های بهتر نمایندگی می نمایند. آنها مقادیر یا اندازه گیری معیاری و قانونی در برابر سیستم و مدیریت بوده که از اقتصادیت، مفیدیت و موثریت اجرای برنامه/پروژه اطمینان حاصل می نمایند. زمانیکه وضعیت با معیارها مقایسه گردد، یافته ها و نتیجه گیریهای تفتیش به میان می آید.

مثال از معیار چنین شرح شده: یک پروژه سرک که باید در ظرف 12 ماه به هزینه 5 میلیون دالر امریکایی تکمیل میگردید. وضعیت چنین قرار بود که کار این سرک در ظرف 18 ماه میتوان تکمیل گردد و هزینه آن هم 7.5 میلیون دالر امریکایی افزایش می یابد. بنابراین، تفاوت، غیر موثریت، غیر اقتصادیت و غیر مفیدیت از اجرای این پروژه می توان اکنون به سادگی استنتاج گردد، که این کار بنام یافته ها و نتیجه گیریهای تفتیش یاد میگردد.

علت: دلالت بر موجودیت وضعیت میکند. شناسایی علت ما را کمک میکند که روابط حسابدهی را تامین و تعیین نماییم و همچنان در بهبود و رشد سیستم ها، مدیریت و غیره مفید واقع میشود. عوامل که در کنترل وضعیت انسان ها قرار دارند تنها جهت شناسایی موجودیت اختلاف و نارسایی تحلیل و تجزیه میگردد. زمانیکه وضعیت طبق معیار نباشد، علت آن تجزیه و تحلیل میگردد: اطلاعات را مورد بازرسی قرار داده، مسئله را توضیح، شواهد را بدست آورده؛ و سایر مدارک مرتبط برای "علت" مورد بازرسی باید قرار داده شود. علت/علل باید بطور مناسب شناسایی گردد تا اگر کدام تغییرات رونما گردد وضعیت بهبود خواهد یافت.

نتیجه (تاثیر): نتیجه عبارت از وضعیت است که از عدم رعایت معیارها تفتیش ناشی گردیده باشد. بطور مثال، وضعیت عبارت تطبیق نرخ پایین مالیات روی بعضی عواید بوده که منجر به تحقق پایین مالیات بر عواید دولت میشود. بعضی اوقات وضعیت ممکن اجرای نادرست منابع بشري و سایر منابع باشد. در یک شفاخانه ممکن وضعیت چنین باشد که ماشین سیتی سکن بطور مناسب نصب نشده که در نتیجه آن علایم بیماری اشخاص مریض تشخیص نگردیده و عاقبتاً اشخاص مریض از تداوی موثر مستفید نمیگردد. عواقب این وضعیت ممکن شکل کیفی ویا کمی داشته باشد و پس بطور درست و مناسب جهت نتیجه گیریهای بیشتر تفتیش این وضعیت باید تجزیه و تحلیل گردد.

اقدام اصلاحی

تجزیه و تحلیل مناسب وضعیت، معیارها و علل و معلولها را قادر میسازد که بنحوه مناسب سفارشها و پیشنهادات تفتیش را طرح نماییم و در نتیجه این کار مدیریت را نیز قادر میسازد که جهت اجرای سالم فعالیت های مرجع یک اقدام اصلاحی را اتخاذ نماید. منظور از تفتیش عملکرد این است تا مدیریت مرجع را در راستای بهبود سیستمهای مدیریتی کمک نموده تا اینکه از منابع و نتایج حاصل بطور مطلوب استفاده صورت گیرد.

بر اساس مفاهیم فوق الذکر، روند توسعه و انکشاف یافته های تفتیش ممکن طوری ذیل خلاصه گردد:

مقایسه وضعیت در برابر معیارها و تجزیه و تحلیل بیشتر از ماهیت و حجم مسئله منجر به توسعه و انکشاف نتیجه گیریهای تفتیش میگردد. این کار از عملکرد قناعت بخش تایید می نماید یا وسعت انحراف از معیارها، مقاماتیکه مسوول برای این وضعیت بوده را افشاء نموده و ممکن علت و معلول این مسئله را نیز افشاء نماید. تیم تفتیش تسلسل علت و معلول را شناسایی می نماید، و همچنان تیم تفتیش اختیار و صلاحیت این را دارد که یافته ها را در مقطع های مختلف طور منظم گزارش دهد. پس در چنین حالات، مفتش باید عمده ترین نواقص را طور مسلسل منعکس بسازد. نتیجه گیریهای تفتیش تایید می نماید که آیا عملکرد مرجع، با توجه به معیارهای وضع شده، قناعت بخش بوده یاخیر؟ اگر عملکرد مرجع پسندیده و قناعت بخش نبود، تیم تفتیش علت و عواقب ناگوار نواقص متذکره را روی موضوع تفتیش، به اشخاص مسؤل خبر میدهد.

سفارش های تفتیش

تمام گزارش های عملکرد باید حاوی سفارش ها و پیشنهادات باشد، چون این سفارشها به بهبود مدیریت مرجع/ برنامه ارزش می افزاید. سفارشها باید واقعی، قناعت بخش، قابل تطبیق، مختصر و مشخص باشند همچنان باید طوری طرح گردد که از ضیاع وقت جلوگیری صورت گیرد. جهت ترویج و توسعه سفارشها، علت ها و موارد اساسی باید تشخیص گردد چون اینها اساس سفارشها را تشکیل میدهد. اسباب یافته ها و نتایج تفتیش باید مورد بحث قرار گرفته شود تا موانعی که در سر راه فعالیت وجود دارد از بین برده شوند. این کار به سیستم ها و مکنیزم ها اجازه میدهد که فعالیت خویش را به شیوه مناسب و مطلوب اجرا نمایند. سفارشها باید جنبه عملی داشته باشد و همچنان اینها باید یک گام باشد تا اصول اقتصادی، موثریت و مفیدیت مرجع یا برنامه را تقویت ببخشد.

سفارشها باید منطقی و مرتبط با اهداف، یافته ها و نتایج تفتیش باشند. اتخاذ این اقدامات منتج به بهبود بخشیدن به فعالیت مرجع/برنامه میگردد. یعنی مصارف بعدی را کاهش میدهد، سطح ارائه خدمات را بلند برده، محصولات را افزایش میدهد، به کیفیت کار می افزاید و سرانجام به سود سهامداران در جامعه خواهد بود.

سفارشها را همیشه باید همراه مقامات ارشد مدیریت در میان گذاشته و نیز باید به لحن تشویقی بیان و اظهار گردد. چون با اجرای این کار تطبیق نمودن سفارشها، شفافیت و موثریت فعالیت های اداره را ساده تر ساخته که همین دو اصل؛ هدف عمده تفتیش عملکرد نیز میباشد.

تدویر جلسه با رؤسای بخش/واحد فرعی

بعد از ختم روند تفتیش، تیم تفتیش باید همراه رؤسای بخش و رؤسای بخش فرعی جلسه را دایر نماید. هدف تدویر این جلسه در میان گذاشتن ملاحظات و یافته های تفتیش با مدیریت ارشد اداره تحت تفتیش در ختم تفتیش میباشد. این روند مفتش را کمک میکند که با مدیریت مرجع تحت تفتیش گفتگوهای موثر داشته باشد و همچنان از طریق این روند مفتش از تطبیق سفارشهای تفتیش اطمینان حاصل می نماید. یادداشتهای چنین اجلاس باید همیشه آماده و تهیه باشد، بعنوان اوراق کاری نگهداری شود و نیز باید همراه مدیریت مرجع تحت تفتیش شریک شود.

نظارت تفتیش عملکرد

تفتیش عملکرد باید بطور موثر در مراحل مختلف جهت حصول اطمینان از کیفیت، کنترل و نظارت شود. نظارت دقیق از اجرای تفتیش مطابق با پلان تفتیش و رهنمود های تفتیش اطمینان میدهد. بررسی باید روی اهداف تفتیش و معیارهای تفتیش تمرکز نماید. در صورت ضرورت، هدف تفتیش و معیارهای تفتیش در جریان روند تفتیش عملکرد با سهمگیری فعال و موثر نظارت کننده ممکن تصحیح و تعدیل گردد. یادداشتهای هر روند نظارت باید بعنوان اوراق کاری نگهداری شود. نظارت موثر بخشی از مکانیزم کیفیت کنترل است و در هر سطح باید توسط رئیس بخش، معاون مسلکی یا توسط رئیس اداره عالی تفتیش اجرا گردد.

فصل ششم

تجزیه و تحلیل مدارک و اسناد

یافته ها و نتایج تفتیش باید همیشه توسط مدارک کافی، موثق، مرتبط و توسط اسناد مناسب تقویت پشتیبانی گردد. مدارک و اسناد تفتیش مبنای یافته ها و نتایج تفتیش را تشکیل میدهد.

قسمیکه در معیارهای انتوسای تصریح شده است مدارکی را که مفتش جهت تقویت یافته ها و مشاهدات خویش دریافت میکند باید کافی، مرتبط و موثق باشد. هر مدارک و شواهدی که جمع آوری میگردد باید برای چنین خصوصیات مورد بازرسی قرار داده شود تا اینکه فهمیده شود آیا جمع آوری این مدارک با توجه با معیار های انتوسای صورت گرفته یاخیر؟

مفاهیم کافی بودن، مرتبط بودن و موثق بودن مدارک که در تفتیش عملکرد کاربرد دارد، قرار ذیل میباشند: استانداردهای شماره (3-5-1)

کافی بودن مدارک: زمانی مدارک متیواند کافی باشد که این مدارک معتبر و موثق باشد. عوامل ذیل در بازرسی شواهد از لحاظ کافی بودن ما را کمک میکند:

- ✓ بدست آوردن مدارک مشابه از سایر منابع نیز چنین مدارک و شواهد را تقویت میکند.
- ✓ مدارک اسنادی/ کتبی نسبت به مدارک شفاهی معتبر است.
- ✓ مدارکی که مستقیماً (توسط مفتش جمع آوری میگردد) نسبت به مدارک که به شکل غیر رسمی (از طریق اداره تحت تفتیش تهیه میگردد) بیشتر قابل اعتبار میباشد.
- ✓ هرگاه مدارک شفاهی بشکل کتبی ارائه و تایید گردد نسبت به مدارک که تنها شکل شفاهی داشته باشد معتبرتر است.

مرتبط بودن مدارک: زمانی میتواند مدارک و شواهد تفتیش مرتبط باشد که براساس اهداف تفتیش و معیارهای تفتیش جمع آوری و تهیه گردیده باشد.

موثق بودن مدارک: مدارک تفتیش باید کافی و موثق باشد تا مدارک و نتایج حاصله تفتیش را مورد تایید و تصدیق قرار دهد. زمانی میتواند مدارک تفتیش کافی و موثق باشد که اطلاعات مرتبط و موثق بطور کافی وجود داشته باشد تا اینکه از یافته های تفتیش و نتیجه گیریهای تفتیش حمایت نماید. اگر مشاهده تفتیش در یک مورد بحث برانگیز مهم و عمده باشد، نیاز به مدارک و شواهد قوی است تا اینکه آنها را تقویت و حمایت نماید.

جهت تجزیه و تحلیل مدارک، شیوههای گوناگونی وجود دارد. اینها شامل مدل های منطقی برنامه بوده که مشتمل است بر: تحلیل های مقایسوی با استفاده از نرخ و نسبت، وسایل آماری، شیوه و نرم جهت تجزیه و تحلیل توزیع اطلاعات، تحلیل ریگرسیون (برگشت)، تنزیل جریان وجوه نقدی، ارزش کنونی، تحلیل هزینه و فایده، نرخ داخلی بازده، تجزیه و تحلیل بودجه و غیره.

انواع مدارک و شواهد:

- 1 - **مدارک فزیک:** شامل عکسها، چارت ها، نقشه ها، گرافها یا سایر موارد تصویری است، همه از اینها جهت مستندسازی یافته های تفتیش استفاده میگردد. مدارک فزیک باید با همراه با مدارک که از سایر منابع بدست آمده مورد تایید قرار گیرد تا اینکه از یافته ها و نتایج تفتیش عام و تام تقویت و پشتیبانی نماید.
- 2 - **مدارک شفاهی:** عبارت از بیانیته ها یا پاسخ های شفاهی اند که در برابر پرسش های تفتیش، مصاحبه ها و غیره ارائه میگردد. مدارک شفاهی مفتش را کمک میکند که روش تفتیش عملکرد خویش را طرح و تنظیم نموده و حالات و اوضاع را جهت تحلیل بیشتر بررسی نموده، از طریق اجرای این بررسی ها، ما میتوانیم که مدارک تاییده شده بیشتر بدست بیاوریم. مدارک شفاهی باید بشکل کتبی نیز یادداشت گردد و همچنان باید توسط مقامات/متخصصین نشانی گردد و مدارک تایید شده اضافی نیز باید از طریق اجرای بررسی ها و تحلیل های بیشتر جمع آوری گردد البته در صورتیکه مدارک شفاهی بحیث مدارک و شواهد اولیه استفاده گردد.

مدارک و شواهد شفاهی متیواند از طریق سروی ها جمع آوری گردد. اعتبار چنین سروی ها بستگی به اعتبار نهاد، روش، انتخاب نمونه ها و غیره، دارد. نتایج که از چنین سروی ها بدست می آید معمولاً بحیث مدارک تأیید شده، استفاده میگردند بلکه بحیث مدارک اولیه منابع.

3 - **مدارک مستند:** این مدارک رایج ترین مدارک و شواهد در تفتیش پنداشته میشود. مراجع/برنامه های دولتی یادداشتهای خویش را در یک دوسیه، صورت، اسناد بودجه، بازرسی موردی و غیره، حفظ و نگهداری میشود. در جریان تفتیش چنین اسناد مورد بازرسی قرار میگیرد و در صورتیکه کدام انحراف کشف و تشخیص گردد، مفتشین کاپی از این دوسیه ها، یادداشتهای را جهت معتبر و موثق ساختن یافته های تفتیش، با خود نگهدارند.

مربوط بودن و معقول بودن مدارک مستند، باید با توجه به اهداف و معیارهای تفتیش عملکرد مشاهده و ارزیابی گردد. بطور مثال؛ اگر یک ماشین بر اساس قانون تدارکات خریداری نگردد، پس کاپی قرارداد یک مدرک کافی و معتبر محسوب نمی گردد.

4 - **مدارک و شواهد تحلیلی:** عبارت از تحلیل آماری، تحلیل مقایسوی، تحلیل روند از اطلاعات است که در دسترس مرجع تحت تفتیش قرار دارد و توسط آنها میتواند اطلاعات دقیق بدست آورد و همچنان متیواند آنها را به عنوان یک مبنا برای یافته ها و نتایج تفتیش در نظر گرفت.

5 - **منابع مدارک و شواهد:** منابع نظر به قضیه از هم فرق دارد و معمولترین آنها قرار ذیل اند:

- ✓ اسناد پالیسی و قانونگذاری، رهنمودهای اجرایی، دستورالعملها، و غیره؛
- ✓ معلومات منتشر شده از عملکرد برنامه مانند گزارش بودجه عملکرد، گزارشها سالیانه.
- ✓ گزارش مدیریت و بررسی ها(مانند بررسی گزارشها داخلی و بررسی فیصله های رهبری و غیره).
- ✓ دوسیه مرجع تحت تفتیش (تحت عنوان دوسیه پلانگذاری استراتژی و اجرایی، دوسیه های بودجه، دوسیه کنترل مدیریت)؛
- ✓ دوسیه های تفتیش داخلی و خارجی؛
- ✓ دیتابیس مرجع تحت تفتیش؛
- ✓ شکایات و منازعات؛
- ✓ منابع خارجی مانند گزارشها مطبوعاتی و سروی های مستقل؛
- ✓ وبسایت مرجع تحت تفتیش و دیتابیس اداره عالی تفتیش؛
- ✓ مشاهدات مفتش و اثبات عینی یا فیزیکی؛

6 - **مستندسازی:** مستند سازی باید بطور مناسب و با دقت زیاد توسط مفتشین اجرا گردد. قسمیکه در معیارات بین المللی انتوسای تصریح گردیده مدارک که بطور مناسب مستند سازی گردیده باشد جهت حمایت از یافته های تفتیش ضروری و مهم پنداشته میشود. مستند سازی مناسب جهت تقویت، تصدیق و تثبیت یافته ها بسیار لازمی است چون اینها یک مبنای معتبر و موثق برای گزارش تفتیش میباشد. تمام یافته های تفتیش باید توسط مدارک و شواهد مناسب و کافی تقویت شود.

مستندسازی مناسب، مدیریت مرجع را متقاعد به این میسازد که یک گام اصلاحی و تعدیلی اتخاذ نماید. همچنان مستند سازی مناسب شورای ملی را اطمینان میدهد که گزارش رئیس اداره عالی تفتیش توسط مدارک و شواهد مناسب و کافی مستندسازی گردیده است. چارچوب اطمینان کیفیت نیز مستلزم آن است که گزارش مفتش را با مدارک و شواهد کافی تقویت نماید. مستندسازی مناسب نیز یک رابطه برای اجرای موفقانه تفتیش تأمین میسازد.

7 - **اوراق کاری:** تمام شواهد، مدارک و معلومات که در جریان اجرای تفتیش عملکرد، جمع آوری و تصنیف گردیده اوراق کاری را تشکیل میدهد. پلان تفتیش که قبل از اجرای تفتیش عملکرد طرح و تهیه گردیده، ارائه گزارش بازرسی موضوعی، تجزیه و تحلیل خطر، چارچوب نمونه گیری که بر اساس خطر تهیه گردیده باشد، سایر معلومات قبلی که در جریان تفتیش عملکرد جمع آوری گردیده باشد، اوراق کاری را تشکیل میدهد.

اوراق کاری باید بطور منظم ترتیب و نگهداری شده و نیز بطور مناسب نمره گذاری ، صفحات آن بطور مناسب شماره گذاری گردیده و همچنان باید با یافته های تفتیش مرتبط باشد. اوراق کاری باید بطور مرتب و منظم و با یک تسلسل مناسب نگهداری شود. همچنان اوراق کاری باید مکمل، قانونی، واضح و مختصر باشد تا اینکه به سهولت بررسی گردد. اوراق کاری باید مسیر مکمل تجزیه و تحلیل تفتیش و ارتباط میان کارساحوی و گزارش تفتیش را ارایه نماید.

فصل هفتم

مرحله گزارشدهی

پروسه تفتیش شامل پلانگذاری، کار ساحوی، گزارشدهی و پیگیری است. بنابر این از هر فعالیت تفتیش ساحوی باید گزارش داده شود. بدون ارائه گزارش کتبی تفتیش ، ممکن تمام فعالیت های تفتیش مورد پذیرش قرار نگیرد. تفتیش ساحوی که به طور موثر راه اندازی گردیده باشد، باید توسط گزارش کتبی تفتیش تقویت و تایید گردد تا اینکه از کیفیت در هر مرحله گزارش تفتیش اطمینان دهد و همچنان از اتخاذ عملکرد مناسب و موثر توسط مدیریت در قبال یافته ها و سفارشهای تفتیش اطمینان دهد.

در معیارهای تفتیش سازمان انتوسای (ISSAI 400) چنین تصریح گردیده: در ختم هر دوره تفتیش مفتش باید بطور مناسب پیرامون یافته های تفتیش اظهار نظر یا گزارش ترتیب نماید. محتوای گزارش باید بسیار ساده و عام فهم و عاری از هرگونه ابهام باشد. معلومات و شواهدی که در گزارش درج گردیده باید مرتبط ، کافی، مستقل، هدفمند، منصفانه و موثر باشد.

هدف از گزارش تفتیش اینست که نتایج تفتیش را به مدیریت و مقامات ارشد مراجع دولتی، شورای ملی محول نموده؛ یافته های تفتیش را با مردم ، رسانه ها، سازمانهای غیر دولتی و با سایر نهاد شریک سازد و همچنان گزارش تفتیش جهت اتخاذ تدابیر

پیگیری اصلاحی، تهیه و ارائه میگردد. بنابراین، گزارش تفتیش باید عاری از هرگونه ابهام و تردید باشد تا اینکه در معرض سوء تفاهم قرار نگیرد. گزارش تفتیش باید واضح باشد تا اینکه از کیفیت کار تفتیش در جریان تفتیش اطمینان حاصل گردد. همچنان گزارش تفتیش باید درست، هدفمند، واضح، دقیق، موثر و قانع کننده، مکمل و مطابق با معیارهای تفتیش باشد.

گزارش تفتیش باید بسیار ساده و بسیط و با الفاظ و جملات و فقره های فشرده تهیه و ارائه گردد. صراحت و وضاحت گزارش تفتیش ارتباط به افکار روشن یک شخص دارد. بمنظور تهیه یک گزارش بهتر، مفتش نخست باید بداند که او چی میخواهد به استفاده کننده ها انتقال دهد. کیفیت گزارش تفتیش عملکرد باید با معیارهای تفتیش مطابقت داشته باشد به اهداف و مقاصد نایل آید و استفاده کننده گان را کمک نماید تا از وضع مشکلات انعکاس یافته در گزارش آگاه شود و مدیریت را در راستای اتخاذ اقدام اصلاحی کمک نماید.

مراحل پروسه گزارشدهی

پروسه گزارشدهی با صدور مشاهدات تفتیش آغاز میگردد. مشاهدات تفتیش بعنوان مسوده نهایی گزارش تفتیش به طور منطقی در تسلسل اهداف تفتیش ترتیب و تصنیف میگردد. مسوده نهایی گزارش به وزارت ذیربط جهت ارائه پاسخ صادر میگردد. پاسخ وزارت باید در گزارش درج گردد تا اینکه گزارش نهایی تفتیش را تهیه و ارائه بدارد. گزارش نهایی تفتیش میتوان بعنوان جزء گزارش تفتیش رعایت قوانین و مقررات اداره عالی تفتیش یا هم بعنوان یک گزارش مستقل، طبع و نشر گردد.

مرحله مقدماتی از مسوده مشاهدات تفتیش در تهیه یک پیش نویس واضح و فشرده بسیار مهم پنداشته میشود. بنابر این لازم است که به مفتشین اداره عالی تفتیش آموزش داده شود تا فن نویسندگی آنها بهتر، واضحت و جامع تر گردد. در صورتیکه مرحله مقدماتی گزارش بشکل نادرست ترتیب و تهیه گردد پس تمام مراحل کیفیت گزارش ناقص خواهد بود. ارائه گزارش به طور واضح و فشرده، مفتش را کمک میکند که موضوعات مغلق و پیچیده را تجزیه و تفکیک نموده و آن را بهصورت ساده و بسیط شرح و تحریر کند تا برای تمام مردم عام فهم باشد.

گزارش های تفتیش روشهای اساسی بوده که توسط آن اداره عالی تفتیش معلومات مستقل را به شورای ملی، تهیه و فراهم میدارد. بنابر این، این گزارش ها برای پارلمان و مردم افغانستان ترتیب و تهیه میگردد. گزارشها نباید بشکل گفتگو میان اداره عالی تفتیش و مدیریت مرجع تحت تفتیش باشد. ازینرو، گزارشهای تفتیش باید بشکل بسیار بسیط و عام فهم ترتیب و ارائه گردد تا اینکه تمام مخاطبین آنرا به سادگی درک نمایند.

مشاهده تفتیش

مشاهده کتبی که بطور واضح صورت گرفته باشد میتواند یک آغاز خوب و روشن برای تهیه گزارش تفتیش باشد. مشاهده تفتیش عبارت از ضعف کنترول بالقوه، تخطی پالیسی، ارابه نادرست صورت های مالی، نواقص، یا سایر موارد مشکل آفرین در یک ساحه تفتیش اند که در جریان تفتیش تشخیص و شناسایی گردیده باشد. این مشاهدات مدارک و شواهد مشخص که توسط مفتش جهت برآوره ساختن اهداف تفتیش جمع آوری گردیده انعکاس میدهد تا اینکه مفتش بتواند به تمام پرسشهای تفتیش پاسخ ارائه نماید. مشاهدات تفتیش حقایق مرجع تحت تفتیش را مورد تایید قرار میدهد و مفتش را در راستای انکشاف یافته های و سفارشهای تفتیش کمک میکند. همچنان مشاهدات تفتیش مفتش عملکرد را در کشف اشتباهات احتمالی، ضعف های احتمالی در یافته های تفتیش و در مدارک و شواهد حامی تفتیش کمک میکند.

بهتر است که مشاهد تفتیش بشکل معیارها، که شامل یافته ها، نتیجه گیریها، سفارشها، مدارک، منابع و تحلیل آنها است، توسعه و ترویج داده شود. موارد ایکه در برگیرنده یافته ها، نتیجه گیریها و سفارشهای تفتیش است میتواند بطور مستقیم در مسوده گزارش تفتیش عملکرد بکار برده شود.

پیش نویس گزارش

پیش نویس گزارش تفتیش با ختم کار ساحوی تفتیش با تسلسل و ترتیب منطقی مشاهدات تفتیش تهیه و ارائه میگردد. جهت حصول پاسخ رسمی، این پیش نویس به مدیریت ارشد مرجع ارسال و جهت تهیه پیش نویس گزارش نهایی، پاسخ مرجع در گزارش درج و ارائه میگردد.

جلسه اختتامیه

جلسه اختتامیه با رئیس مدیریت مرجع با حضور سایر روسای اداری تدویر میگردد. یافته و سفارشها اساسی باید همراه مدیریت مرجع در میان گذاشته شود. چون این کار مرجع را در ارائه پاسخ رسمی و در اتخاذ اقدام اصلاحی و در تطبیق سفارشهای تفتیش، کمک میکند.

مشوره دهی جوانب ذیربط

ممکن مدیریت مرجع از اداره عالی تفتیش تقاضا نماید که به سود جوانب ذیربط همچو قراردادی ها، شرکت های که به مرجع خدمات را ارائه میکنند، توجه مبذول بدارد. اطلاعاتیکه توسط چنین گروه ها ارائه میگردد و در صورتیکه مرتبط باشد ممکن در نظر گرفته شود. رازداری گزارش باید در جریان بحث و گفتگو با جوانب ذیربط حفظ گردد.

مسوده گزارش نهایی

پاسخ های مدیریت مرجع در مسوده گزارش درج میگردد. پاسخ مرجع مربوطه نیز باید حاصل گردد و جهت تاییدی گزارش باید به رئیس اداره عالی تفتیش ارایه گردد.

گزارش نهایی

گزارش که توسط رئیس اداره عالی تفتیش تایید گردید عبارت از گزارش نهایی تفتیش عملکرد میباشد. گزارش نهایی میتواند بعنوان یک گزارش مستقل یا هم بعنوان جزئی از گزارش تفتیش رعایت قوانین و مقررات اداره عالی تفتیش منتشر گردد.

شکل و محتوی گزارش:

شکل و محتوی گزارش تفتیش عملکرد بر مبنای اصول ذیل استوار است:

- 1 - عنوان: گزارش باید دارای یک عنوان مناسب باشد.
- 2 - مبنای قانونی: مبنای قانونی تفتیش عملکرد باید مشخص گردد.
- 3 - شناسایی موضوع اصلی: ساحه که مورد پوشش تفتیش قرار گرفته باید شناسایی گردد.
- 4 - آدرس: در گزارش باید آدرس مکمل مرجع تحت تفتیش درج گردد.
- 5 - هدف و حدود: گزارش باید مشتمل بر اهداف تفتیش، ساحه و حدود تفتیش باشد.
- 6 - مکمل بودن: گزارش تفتیش مکمل و مستقل باشد.
- 7 - رعایت معیارها: گزارش باید نشان دهنده معیارهای بین المللی ادارات عالی تفتیش و سایر معیارها در جریان تفتیش باشد.
- 8 - به موقع بودن: گزارش باید بموقع در دسترس مرجع قرار داده شود.
- 9 - تاریخ و امضاء: گزارش باید بطور مناسب امضاء گردد و نیز باید در آن تاریخ درج گردد.

بطور عموم گزارش تفتیش عملکرد شامل موارد ذیل میباشد:

- ✓ خلاصه- خلاصه ای از یافته های اساسی تفتیش در آغاز گزارش شرح گردد.
- ✓ مقدمه - مقدمه مختصر از موضوع شامل گزارش تفتیش عملکرد باشد.

- ✓ اهداف تفتیش - سه الی پنج هدف تفتیش باید بطور واضح و روشن در گزارش درج گردد.
- ✓ معیارهای تفتیش- معیارهای تفتیش شناسایی و شامل گزارش گردد.
- ✓ حدود تفتیش- حدود تفتیش نیز تعیین و شامل گزارش گردد.
- ✓ یافته های تفتیش- یافته های تفتیش در یک تسلسل منطقی مطابق به اهداف تفتیش عملکرد در گزارش ارائه گردد.
- ✓ نتیجه گیری تفتیش- نتایج حاصله تفتیش باید بر مبنای اهداف تفتیش و یافته های تفتیش در گزارش شرح گردد.
- ✓ سفارشهای تفتیش- سفارشهای تفتیش باید بطور مناسب طرح و تنظیم گردیده ، با مدیریت مرجع در میان گذاشته و شامل گزارش عملکرد گردد.
- ✓ جلسه افتتاحیه و اختتامیه- تاریخ تدویر جلسه افتتاحیه و جلسه اختتامیه، خلاصه ای از گفتگوها و اسمهای مقامات شامل در جلسه باید در گزارش تفتیش عملکرد درج گردد.
- ✓ همکاری مدیریت مرجع و سایر مقامات باید در گزارش تفتیش عملکرد انعکاس یابد.
- ✓ یافته های تفتیش باید معرفی و مقدمه مختصر از موضوع اصلی تفتیش ارائه بدارد. معیارها باید بعد از معرفی یا مقدمه مختصر تذکر داده شود. یافته ها و نتیجه گیری های تفتیش باید بطور واضح و فشرده ارائه گردد و نیز عاری از هرگونه ابهام و تردید باشد. پس از آن، پاسخ مدیریت مرجع ذکر گردد و زمانیکه موضوع تفتیش ثابت و پایدار باشد پس باید رد نظر توسط تیم تفتیش با تأکید روی موضوع تفتیش تذکریابد. در صورتی که یافته های تفتیش مهم باشد باید در ختم بازرسی سفارش تفتیش ارائه گردد.

ویژه گیهای یک گزارش خوب

- گزارش تفتیش عملکرد باید مکمل، هدفمند، بیطرف، سازگار، فشرده، موثر، قانع کننده و به موقع باشد. گزارش تفتیش باید از هرجهت کامل باشد. در آن اهداف ، حدود ، معیارها، یافته ، نتیجه گیریهای تفتیش، شواهد و سفارشهای تفتیش گنجانیده شده باشد.
- گزارش عملکرد باید ساده و بیسپط ، یعنی بدون رجوع کردن به سایر منابع یا هم سایر معلومات منتشر شده، قابل فهم باشد. این گزارش یک شرح فشرده از موضوعات اساسی، یافته ها و نتیجه گیریهای تفتیش میباشد.
- عینیت و بیطرفی گزارش توسط نتیجه گیریهای منصفانه و محتواء متعادل گزارش تامین میگردد. گزارش باید به طور قانع کننده و تشویقی تهیه گردد ، یافته ها و نتیجه گیریها باید از مدارک و شواهد بطور منطقی استخراج و استنتاج گردد. استندرد شماره (23-4-0 و 4-0-24)

جریانمسوده گزارش تفتیش عملکرد

- گزارش تفتیش عملکرد باید ماهرانه و با توجه ودقت کامل ترتیب گردد. و ازجملات طولانی جلوگیری صورت گیرد. بهتر است که حجم واندازه گزارش تفتیش عملکرد براساس واقعیت تحریر گردد.
- تهیه گزارش تفتیش عملکرد دارای چهار مرحله میباشد:**
- 1 - طرح گزارش تفتیش: روی موضوع اساسی، یافته های تفتیش عملکرد تمرکز صورت میگیرد. در زمان ترتیب نمودن - گزارش روی اهداف تفتیش باید توجه مبذول گردد .
 - 2 - مسوده گزارش: شامل سبک و شیوه نوشتن و دیگر موارد همچو عنوان، خلاصه، فقره ها، گراف ها و غیره میباشد تا گزارش تفتیش را بیشتر عام فهم سازد.
 - 3 - تجدید نظر و تصحیح مسوده گزارش: علاوه بر اشخاصیکه گزارش را ترتیب و تهیه نموده ، مقامات ذیربط نیز باید این گزارش را تجدید نظر و تصحیح نمایند. این گزارش باید در سه سطوح بررسی و تجدید نظر گردد: در سطح گزارش، فقره و جمله. گزارش باید بیطرفانه، منصفانه و عاری از هرگونه تعصب باشد. فقره باید پیام اصلی و اساسی گزارش را

ارائه بدارد. جملات باید طوری باشد که با ساده گی فهمیده شود تا جائیکه امکانپذیر باشد جملات به طور واضح ارائه گردد.

4 - ساختار گزارش : گزارش به طور ساده و عام فهم ترتیب گردد.

فصل هشتم

مرحله پیگیری

این آخرین مرحله ای از پروسه تفتیش میباشد ولی از مراحل بسیار مهم به شمار میرود. بدون پیگیری تمام سعی تلاش های که در راستای پلانگذاری، و گزارشدهی تفتیش بخرج داده شده به هدر خواهد رفت. تفتیش عملکرد یکی از پروسه های مهم برای حسابدهی و بهبود در نتایج کارها می باشد، از اینرو پیگیری یافته ها و سفارش های تفتیش عملکرد نیز طور مساوی مهم است. یکی از مهمترین اهداف تفتیش عملکرد عبارت از بهبود بخشیدن به عملکرد و حسابدهی سکتور عامه میباشد. به این کار میتوانیم از طریق اجرای موثر سفارشها که در گزارش تفتیش عملکرد ارائه گردیده، دست یابیم.

تطبیق موثر یافته ها و سفارشها میتواند از طریق یک میکانیزم پیگیری موثر و دقیق انجام گردد. بناً ایجاد یک میکانیزم پیگیری در اداره عالی تفتیش بسیار مهم و لازمی میباشد. اجرای سفارشهای اداره عالی تفتیش به مقاصد و اهداف ذیل بکار برده میشود:
استندرد شماره (4-0-26)

- 1 - افزایش تاثیر گزارشهای تفتیش عملکرد : علت عمده برای پیگیری موثر عبارت از افزایش فرصت تطبیق سفارشهای تفتیش عملکرد میباشد. پیگیری مدیریت جهت تطبیق سفارشها به مدیریت کمک کرده تا کارها را به موقع و موثر اجرا نماید. بنابراین، تفتیش عملکرد یک ابزار مهم برای بهبودی نظارت و شفافیت میباشد.
- 2 - کمک به قوه مقننه : پیگیری موثر روش خوبی جهت کمک کردن به شورای ملی میباشد. همچنان برای اقدامات و سفارشها هیئت مقننه ارزنده و مهم پنداشته میشود.
- 3 - ارزیابی اجراءات اداره عالی تفتیش : پیگیری یک اساس را برای ارزیابی اجراءات اداره عالی تفتیش فراهم میکند. پیگیری صرفه جوی هزینه ها و سایر منافع تفتیش عملکرد را که در زمان پلانگذاری طرح گردیده بود، قانونی و معتبر می سازد .

4 - ایجاد انگیزه آموزش و پیشرفت: روند پیگیری، مفتش را در راستای آموزش و پیشرفت کمک میکند پس ازینرو به دانش و مهارتهای آنها افزوده میشود. استاندارد شماره (2-1-26 تا 2-1-30)

5 - منابع برای پلانگذاری تفتیش: پیگیری و نتایج منابع مفید را برای پلانگذاری راهبردی و سالانه تفتیش فراهم و تامین میدارد.

روند پیگیری باید در مسیر تطبیق سفارشهای عملکرد صورت گیرد، نه بر کشف موارد عدم اقدامات. پروسه پیگیری باید نقاط ضعف شناسائی شده، را تصحیح نماید.

انواع فعالیت پیگیری

فعالتهای پیگیری بستگی به این دارد که آیا پیرامون تفتیش عملکرد با کمیته حسابات عامه شورای ملی بحث و گفتگو صورت گرفته یا خیر؟ در صورتیکه روی تفتیش عملکرد با کمیته صحبت بعمل آمده باشد پس این کار در پیگیری سفارشها مدیریت مرجع کمک میکند. کمیته معمولاً از مدیریت مرجع برای ارائه اقدامات اتخاذ شده و گزارش روی یافته های تفتیش عملکرد و سفارشها تقاضا می نماید و مدیریت مرجع مسئول ارائه اقدامات اتخاذ شده، می باشد.

در صورتیکه کمیته نمی خواهد روی گزارش تفتیش عملکرد بحث نماید پس در اینصورت پیگیری باید توسط اداره عالی تفتیش صورت گیرد.

فعالیت پیگیری معمولاً سه نوع است:

- 1 - **تجدید اطلاعات:** اداره عالی تفتیش باید هر سال از مراجع معلومات بدست آورد تا از وضعیت اجرای یافته ها و سفارشها تفتیش که در گزارش تفتیش عملکرد درج و ارائه گردیده، اطمینان حاصل نماید.
- 2 - **پیگیری در داخل دفتر/ اداره:** بررسی و پیگیری داخل اداره شامل بررسی مشرح اطلاعاتی بوده که توسط هیئت رهبری مرجع ارائه گردیده باشد. این بررسی به دلیل آن به بررسی داخل دفتر راجع می شود که بیشتر دربرگیرنده کار ساحوی نمی باشد. این نوع بررسی زمانی صورت میگیرد که موضوع گزارش تفتیش عملکرد موضوعی، حساس یا هم موجودیت خطر بلند باشد و یا هم از صدور گزارش به مدیریت وقت زیاد سپری نشده باشد.
- 3 - **پیگیری ساحوی:** پیگیری ساحوی بیشتر دربرگیرنده فعالیت های ساحوی پیرامون گزارش عملکرد و ارائه گزارش به شورای ملی می باشد. پیگیری کار ساحوی در صورتی اجرا میگردد که فواید و تاثیرات چنین کار نسبت به هزینه کار ساحوی سنگینتر بوده باشد.

این فواید شامل بلند بودن فرصت اجرا و تطبیق یافته ها و سفارشهای تفتیش است. بر مبنای نتایج چنین بررسی، تصمیم گرفته میشود که آیا پیگیری ساحوی صورت گیرد یا خیر؟ در صورتیکه تصمیم بر این شد که پیگیری صورت گیرد پس باید یک پلان با جزئیات از تفتیش ساحوی تهیه گردد. دلایل بر اجرا نکردن پیگیری ممکن جزئی بودن بررسی باشد پسممکن تاثیر آن هم جزئی باشد. در صورتیکه موارد مهم برای بررسی باشد پس تفتیش عملکرد جزئی نیز مستلزم پیگیری میباشد.

پلانگذاری برای پیگیری ساحوی: همینکه فیصله بر اجرای پیگیری ساحوی صورت گرفت، لازم است که پلان تفتیش پیگیری ساحوی ترتیب و تهیه گردد. پلان پیگیری تصامیم در رابطه به حدود، منابع و تقسیم اوقات بررسی پیگیری را دربر دارد.

حدود پیگیری ساحوی: لازم است که جوانب گزارش عملکرد را که در بررسی ساحوی بکار برده میشود، توضیح داد. باید روی سفارشها مهمتر و تاثیرات پیش بینی شده تاکید صورت گیرد. حدود پیگیری ساحوی بستگی به موارد ذیل دارد:

- ✓ کاربرد متداوم نتیجه گیری و سفارشهای تفتیش.
- ✓ پاسخ مدیریت راجع به اقدامیکه در رابطه به نتیجه گیری ها و سفارشها تفتیش.
- ✓ میزان اتکاء و اعتماد روی کار سایر اشخاص و یا هم روی سایر کارهای مربوطه باید کرد.

پیگیری متقابل تفتیش : زمانیکه یک سلسله از بازرسی ها در یک مرجع اجرا گردید، پیگیری تمام این بازرسی ها از طریق پیگیری متقابل تفتیش صورت میگیرد. تفتیش متقابل ممکن است پیگیری کار ساحوی پیرامون چندین بازرسی در یک مرجع و یا چندین بازرسی در چندین مرجع را دربر گیرد.

منابع برای پیگیری : منابع برای پیگیری کار ساحوی شامل موارد ذیل میباشد:

- ✓ تعداد سفارشها مهم که در گزارش تفتیش عملکرد شامل است.
- ✓ برقراری روابط کاری با مدیریت مرجع تحت تفتیش.
- ✓ موجودیت پرسونل تیم اصلی تفتیش که در ابتداء گزارش عملکرد را تهیه نموده بود.
- ✓ ساحاتیکه در آن میزان خطر بلند باشد لازم است که تفتیش عملکرد جدید بعنوان بخشی از حدود و بررسی پیگیری به راه انداخته شود.

زمان بندی پیگیری کار ساحوی: بعد از اینکه فیصله بر این شد که پیگیری کار ساحوی صورت گیرد ، زمان بندی پیگیری باید طوری تنظیم و ترتیب گردد که سایر برنامه های تفتیش اداره عالی تفتیش را (بعد از بدست آوردن پاسخ و تدویر جلسه با مدیریت مرجع تحت تفتیش) مختل ننماید.

ثبت و یادداشت نمودن نتایج پیگیری: اقداماتیکه در قبال هر سفارش صورت گرفته باید تحت عنوان " اقدام اتخاذ شده" یادداشت گردد. دلایل بر عدم اتخاذ اقدام نیز علیه آنعده سفارشات یادداشت گردد که در آن اجراءات صورت نگرفته و یا هم فقط اجراءات جزئی صورت گرفته باشد. در صورتیکه اجراءات بیشتری توسط مدیریت مرجع صورت میگیرد با دلایل آن ثبت و یادداشت گردد. و در صورتیکه سفارش توسط مدیریت مرجع رد شده باشد باید تحت عنوان " اجراءات صورت نگرفته" یادداشت گردد.

سنجش و ارزیابی تاثیر/موثریت تفتیش: عبارت از سنجش تاثیرات است که ناشی از تطبیق و اجرای سفارشات تفتیش گردیده باشد. این تاثیرات ممکن است شامل اقتصادی، موثریت و مفیدیت از فعالیتهای مرجع ، کیفیت عرضه خدمات، پلانگذاری، کنترل ، مدیریت و حسابداری باشد.

گزارش دهی نتایج پیگیری: گزارش از نتایج پیگیری بنحوه روشن و منطقی، قسمیکه گزارشهای تفتیش تهیه میگردد، ارائه گردد. پاسخ مرجع تحت تفتیش نخست باید بدست آورده شود و درگزارش طوری شرح گردد که ما در بازرسیهای همیشگی انجام میدهم. گزارش باید متعادل و متوازن باشد. درگزارش باید بطور کل موثریت هر تفتیش عملکرد که صورت گرفته ، صرفه جوی هزینه و سایر منافع که ناشی از آنعده تفتیش های عملکرد گردیده باشد که اکنون در حال پیگیری است، شرح و ارائه گردد.

ثبت سفارشات: ثبت جامع از سفارشات باید توسط اداره عالی تفتیش بعنوان یک دیتابیس مناسب تامین گردد. سفارشات بشکل " بسیار مهم، مهم و نسبتاً مهم " درجه بندی گردد. دیتابیس علاوه بر پیگیری کار ساحوی، باید سایر جزئیات مانند سال گزارش، پذیرش سفارشات، پذیرش قسمی سفارشات یا عدم پذیرش سفارشات را در بر گیرد. اگر یک گزارش مورد بحث و گفتگو هئیت یا کمیته مقننه قرار گرفته شده باشد پس ممکن سفارشات کمیته نیز شامل این گزارش گردد.

رهنمودهای کمیته حسابات عامه شورای ملی : اگر نزد کمیته یا هئیت مقننه رهنمودهای وجود داشته باشد پس باید مدیریت مرجع از آنها پیروی نماید و در ضمن اداره عالی تفتیش ممکن یک دیتابیس جداگانه بخاطر اینها ایجاد نماید.

ممکن کمیته از تمام مراجع تقاضا نماید که گزارش از " اقداماتیکه اتخاذ گردیده" در تمام گزارشها تفتیش که در وقت مقتضی به شورای ملی ، یعنی شش ماه از تسلیمی آن گزارش به شورای ملی سپری شده باشد، تهیه بدارد. گزارشهای از اقدامات اتخاذ شده باید به سکرتریت کمیته تسلیم گردد. گزارش از اقدامات اتخاذ شده نیز باید به اداره عالی تفتیش جهت بازرسی و رسیدگی ارسال گردد. قبل از تسلیمی این گزارشها به کمیته بمنظور بازرسی، اداره عالی تفتیش نیز جهت حصول اطمینان از صحت و درستی حقایق ، ارقام ، کفایت اقدامات و تدابیر اصلاحی و ارائه توضیحات از عدم اجرا یا از اجرای عملکرد ضعیف باید بررسی گردد.

اداره عالی تفتیش ممکن یک برنامه پیگیری سالانه تفتیش جهت اجرا و نظارت عملکرد طرح و ترتیب نماید. داشتن برنامه موثر پیگیری جهت حصول اطمینان از اجرای یافته ها و سفارشها تفتیش لازمی میباشد.

فصل نهم

چارچوب تضمین کیفیت برای تفتیش عملکرد

یک چارچوب مستحکم تضمین کیفیت تفتیش باید ایجاد گردد تا از کیفیت کار در هر مرحله تفتیش عملکرد، یعنی از مرحله پلانگذاری، کار ساحوی، گزارشدهی و پیگیری اطمینان حاصل گردد. سفارشهای اداره عالی تفتیش باید توسط مراجع دولتی تطبیق و اجرا گردد تا اینکه آنها بتوانند وظایف خویش را بنحوی اجرا نمایند که در آنبه اصل اقتصادیت، موثریت و مفیدیت توجه مبذول گردیده باشد. جهت اجرای موثر سفارشها، اداره عالی تفتیش نه تنها ملزم است که وظایف خویش را با در نظر داشت اصل اقتصادیت، موثریت و مفیدیت اجرا نماید بلکه باید مطابق با بهترین شیوه های بین المللی اجرا میگردد تا از اجرای وظایف اطمینان حاصل گردد و در ضمن به اعتبار پروسه تفتیش افزود گردد.

اطمینان کیفیت باید بطور مستمر صورت گیرد نه بشکل مقطعی. پروسه تفتیش شامل مراحل است که روی پلانگذاری تفتیش، کار ساحوی، گزارشدهی و پیگیری میچرخد. باید در مراحل تفتیش از تمام جوانب کیفیت اطمینان حاصل گردد تا این مراحل را بیشتر معتبر سازد. کیفیت عبارت از درجه است که بر مبنای آن برخی از ویژگیهای تفتیش تحقق می یابد. این ویژگیها مشتمل است بر: اهمیت، متکی بودن، بیطرفی، حدود، به موقع، وضاحت، موثریت و مفیدیت تفتیش. تضمین کیفیت عبارت از روند است که جهت حصول اطمینان از موارد ذیل در اداره عالی تفتیش ایجاد گردیده است:

- ✓ حصول اطمینان از وضع و ترتیب کنترولهایی لازمه،
- ✓ حصول اطمینان از تطبیق مناسب کنترولهایی، و
- ✓ شناسایی روش ها برای بهبودی کنترولهایی.

اعتبار نهاد عالی تفتیش بر مبنای کیفیت نتایج و محصولات نهاد یعنی گزارش تفتیش امور مالی، رعایت قوانین و مقررات یا عملکرد برنامه ها یا پروژه های مختلف استوار است. کار با کیفیت عالی بشکل گسترده قابلیت اتکا به نتایج تفتیش را بلند ببرد و اصلاحات توصیه شده توسط مرجع تطبیق گردد. حتی خطاهای جزئی و ناسازگاریهای اندکی میتواند روی کیفیت محصولات تأثیر سوء بگذارد. لیکن اگر یک سیستم و تعهد کیفیت وجود داشته باشد، از وقوع همچو موارد جلوگیری بعمل خواهد آمد. بنابراین، تعهد کیفیت باید یکی از اصول اساسی در رهبری و پیشبرد کارهای اداره عالی تفتیش بشمار رود. اداره عالی تفتیش در صورتی میتواند مورد احترام و اعتبار قرار بگیرد که خود اداره دارای معیارهای عالی باشد و آنرا رعایت نماید. بدین معنی که سازمان عالی تفتیش باید:

- ✓ تابع معیارهای مسلکی قابل اجرا باشد؛
- ✓ به اهداف خویش با در نظر داشت اصل اقتصادیت، موثریت و مفیدیت دست یابد.
- ✓ بشکل درست سازمان را رهبری و اداره نماید.

مسئولیت نهایی جهت ایجاد و حصول اطمینان از موثریت سیستم مدیریت با کیفیت به مقامات ارشد مدیریت تعلق می گیرد و این موضوع باید در رأس اولویتهای مدیریت قرار داشته باشد. سیستم مدیریت کیفیت، زمانی میتواند بسیار موثر واقع شود که تمام فعالیتهای مربوطه را تحت پوشش قرار دهد. کیفیت در امور مسلکی لازم پنداشته میشود.

کیفیت باید در تمام فعالیتهای اداره عالی تفتیش البته به طور متداوم اجرا گردد. کیفیت نمیتواند به بطور تدریجی یاهم بشکل مقطعی اجرا و تامین گردد و بنابراین کیفیت باید بعنوان یک جزء از فرهنگ سازمان ترویج یابد. بررسی کیفیت بعد از اجرای تفتیش بسیار مهم پنداشته میشود زیرا از این طریق میزان تطبیق معیارات انتوسای مورد ارزیابی قرار می گیرد.

اهداف چارچوب اطمینان کیفیت مشتمل است بر: بازرسیها مطابق با معیارهای تفتیش سازمان انتوسای صورت گرفته؛ گزارش توقعات مدیریت، شورای ملی و سایر ذینفعان را برآورده ساخته که گزارشها متعادل و منصفانه است.

چارچوب کیفیت تفتیش اداره عالی تفتیش شامل اجزای ذیل است:

رهبری، مدیریت، الزامات آئین کردار، مدیریت منابع انسانی، مدیریت تفتیش، تامین روابط با ذینفعان و پیشرفت متداوم.

تضمین کیفیت در جریان گزارشدهی: اصل رعایت طرز العملهای گزارشدهی که در فصل هفتم تصریح گردیده از گزارش کیفیت از تفتیش عملکرد اطمینان میدهد. یک گزارش که بطور مناسب تهیه گردیده باشد از رعایت معیارها تفتیش، از کافی و مقتضی بودن مدارک تفتیش، از شاخص دار بودن و مرتبط بودن اوراق کاری و مستندسازی، از حصول پاسخ مدیریت و ارائه آن در گزارش، از اجرای نظارت و بازرسی مناسب از فرایند تفتیش عملکرد در هر مرحله تفتیش، از احراز تصدیق از مدیریت سطح بالا و از اجرای بررسیهای کیفیت در تمام مراحل اطمینان میدهد.

اطمینان کیفیت از بر نامه پیگیری: باید از رعایت طرز العملهای که برای یافته های تفتیش و سفارشهای تفتیش تصریح گردیده اطمینان حاصل گردد. تجدید اطلاعات، بررسی داخل دفتر / اداره برنامهای پیگیری کار ساحوی باید مطابق با رهنمودها و طرز العملهای تفتیش صورت گرفته باشد و همچنان باید بطور درست و در سطوح مناسب از آن نظارت صورت گرفته باشد. باید از فعالیتهای پیگیری در سطح بالای مدیریت اداره عالی تفتیش بازرسی و نظارت صورت گیرد.