

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



استاندردهای بین المللی ادارات عالی تفتیش (آیسای ۳۰۰):

اصول اساسی تفتیش عملکرد

کابل

۱۳۹۴



اداره عالی تفتیش

شناسنامه

عنوان کتاب: استانداردهای بین المللی ادارات عالی تفتیش (آیسای ۳۰۰)؛

اصول اساسی تفتیش عملکرد

مترجم: حامد نصرتی (شرکت کواتر اینتر نشنال)

ویراستار: حسینی احسان

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

تاریخ نشر: خزان ۱۳۹۴

ناشر: آمریت اطلاعات و ارتباط عامه (اداره عالی تفتیش)

نشانی: سرک دارالامان، افشار، جنب وزارت احیا و انکشاف دهات، اداره عالی تفتیش

تلیفون: ۲۵۲۱۶۱۳۰ (۰۲۰) ۹۳ +

فکس: ۲۱۵۲۱۶۰۳ (۰۲۰) ۹۳ +

فهرست مطالب

۷.....	پیشگفتار
۱۱.....	معرفی
۱۳.....	چارچوب تفتیش عملکرد
۱۴.....	اقتصادیت، موثریت و مفیدیت
۱۴.....	اهداف تفتیش عملکرد
۱۵.....	قابلیت تطبیق ایسای ۳۰۰
۱۶.....	عناصر تفتیش عملکرد
۱۷.....	سه مرجع ذیربط در تفتیش عملکرد
۱۸.....	موضوع و معیار در تفتیش عملکرد
۱۸.....	اعتماد و اطمینان در تفتیش عملکرد
۱۹.....	اصول تفتیش عملکرد
۲۰.....	هدف تفتیش
۲۱.....	رویکرد تفتیش
۲۲.....	معیار
۲۳.....	خطر تفتیش
۲۴.....	مراوده

۲۶ مهارت ها
۲۷ قضاوت و شکاکیت مسلکی
۲۸ کنترل کیفیت
۳۰ معیار اهمیت
۳۱ مستند سازی
۳۳ اصول مرتبط به پروسه تفتیش
۳۳ پلانگذاری
۳۴ طرح پلان تفتیش
۳۷ مرحله اجرا
۳۸ گزارشدهی
۳۸ متن گزارش
۳۹ سفارشات
۴۱ توزیع گزارش
۴۰ پیگیری

پیشگفتار

اداره عالی تفتیش افغانستان منحيث عالی ترین نهاد بازرسی کننده در مقياس کشور از طريق اجرای انواع بازرسی‌ها با جدیت، روند حکومتداری و اداره امور مالی شفاف و حسابده را ترویج می نماید. قانون تفتیش - توشیح شده در سال ۱۳۹۲ - نقش اداره عالی تفتیش را باز تعریف نموده و حدود تفتیش‌های این اداره را به شمول تفتیش رعایت قوانین و مقررات، گسترش بخشیده است. این قانون به اداره عالی تفتیش صلاحیت می‌دهد که بازرسی‌ها را به اساس معیارات بین‌المللی انجام داده و معیارات سازمان بین‌المللی نهادهای عالی تفتیش (انتوسای) عملی نماید. اداره عالی تفتیش افغانستان منحيث عضو انتوسای همواره تلاش می نماید که در تمام بازرسی‌ها به- شمول تفتیش رعایت قوانین و مقررات؛ اصول، رهنمودها و معیاراتی را که توسط سازمان مذکور وضع شده است، به کار ببرد.

معیارات انتوسای (معیارات سازمان بین‌المللی نهادهای عالی تفتیش یا ایسای)، رهنمودهای سطح ۳ و سطح ۴، راهنمایی‌های لازم را برای تفتیش رعایت قوانین و مقررات فراهم می‌نماید. اصول و رهنمودهای ایسای به هیچ صورت قوانین، مقررات و صلاحیت‌های نافذه ملی کشورها را تحت شعاع قرار نمی‌دهد و یا اینکه هرگز نهادهای

عالی بازرسی کننده را از پرداختن با سایر انواع تفتیش باز نمی‌دارد. رهنمودهای ایسای برای تفتیش رعایت قوانین و مقررات به صورتی که در زیر شرح داده می‌شود، تدوین شده‌اند:

ایسای ۱۰۰: اصول بنیادی تفتیش سکتور عامه (نسخه ۲۰۱۳): این اصول برای تمام انواع بازرسی‌های سکتور عامه بدون در نظر داشت شکل و ماهیت بازرسی قابل تطبیق است. سایر معیارات ایسای باید توأم با ایسای ۱۰۰ قرائت و تفسیر گردند. اصول بنیادی تفتیش؛ اساس رهنمودهای عمومی تفتیش را که در رهنمود سطح چهارم ارائه گردیده است، تشکیل می‌دهد.

ایسای ۳۰۰: اصول بنیادی تفتیش عملکرد (نسخه ۲۰۱۳): این اصول بر مبنای ایسای ۱۰۰ معیارات مخصوص را برای تفتیش عملکرد پیش‌کش می‌نماید. ایسای ۳۰۰ باید توأم با ایسای ۱۰۰ که برای تفتیش عملکرد نیز عملی است قرائت و تفسیر گردد. ایسای ۴۰۰: اصول بنیادی تفتیش رعایت قوانین و مقررات: این اصول بر مبنای ایسای ۱۰۰ معیارات مخصوص را برای تفتیش رعایت قوانین و مقررات پیش‌کش می‌نماید. ایسای ۴۰۰ باید توأم با ایسای ۱۰۰ که برای تفتیش رعایت قوانین و مقررات نیز قابل عملی است، قرائت و تفسیر گردد.

ایسای ۴۱۰۰: رهنمود تفتیش رعایت قوانین مقررات برای بازرسی‌هایی که جدا از تفتیش صورت‌های مالی اجرا می‌شوند (نسخه ۲۰۱۳): تفتیش رعایت قوانین و مقررات را می‌توان بصورت جداگانه و منحصراً بخشی از سایر بازرسیها انجام داد. رهنمودهای مذکور بر مبنای اصول بنیادی تفتیش (ایسای ۱۰۰-۳۰۰) ساخته شده‌اند و مفتشین سکتور عامه را کمک می‌نماید تا اصول بنیادی را بصورت درست به کار ببرند.

این معیارات در منابع اتوسای صرف به زبان انگلیسی و برخی زبان‌های بین‌المللی موجود است. مفتشین اداره عالی تفتیش هنگام به کار بردن این معیارات به‌خاطر اینکه

منابع آن به زبان دری موجود نیست، به مشکلات زیادی مواجه بودند. برای رفع این نقیصه، اداره عالی تفتیش از پروژه کوتاهتر خواست تا معیارات جدید انتوسای در ارتباط به تفتیش رعایت قوانین و مقررات را به زبان دری به اختیار مفتشین قرار دهد. به اساس هدایت اداره؛ ایسای ۱۰۰، ۳۰۰، ۴۰۰ و ۴۱۰۰ توسط پروژه کوتاهتر ترجمه و در ماه ثور ۱۳۹۴ (می ۲۰۱۵) در اختیار اداره قرار گرفت.

از این رو خرسندم که اکنون ترجمه دری معیارات ایسای ۱۰۰، ۳۰۰، ۴۰۰ و ۴۱۰۰؛ به صورت کتابی از سوی اداره عالی تفتیش چاپ و در دسترس مفتشین و خوانندگان محترم قرار می‌گیرد. همچنین از تمام مفتشین و آموزگاران اداره عالی تفتیش می‌خواهم معیارات مذکور را مورد مطالعه قرار داده تا قادر به تطبیق بهترین شیوه‌های بین‌المللی در تفتیش رعایت قوانین و مقررات گردند.

در اخیر جا دارد تا از کمپنی بین‌المللی کوتاهتر بخاطر تلاش‌هایشان در ترجمه نسخه دری معیارات ایسای قدردانی نمایم.

پوهندوی دوکتور محمد شریف شریفی

رئیس اداره عالی تفتیش

معرفی

۱. معیارها و رهنمودهای مسلکی؛ برای یک تفتیش با اعتبار، با کیفیت و مسلکی سکتور عامه ضروری می‌باشد. معیارات بین‌المللی ادارات عالی تفتیش (ایسای) توسط سازمان بین‌المللی ادارات عالی تفتیش (انتوسای) به هدف گسترش موثر و مستقلانه تفتیش و حمایت از نهادهای عضو انتوسای در عرصه رویکردهای مسلکی هر عضو در مطابقت با منشورها و قوانین و مقررات ملی شان، ایجاد گردیده است.
۲. ایسای ۱۰۰ - اصول اساسی تفتیش سکتور عامه به طور عموم ارائه کننده اصول اساسی تفتیش سکتور عامه بوده و صلاحیت ایسای را تعریف مینماید. ایسای ۳۰۰ - اصول اساسی تفتیش عملکرد بیشتر اصول اساسی ایسای ۱۰۰ را توسعه و ارتقاء میدهد تا با مفهوم مشخص تفتیش عملکرد مناسب داشته باشد. ایسای ۳۰۰ را باید همراه با ایسای ۱۰۰ که همچنان در تفتیش عملکرد قابل استفاده می‌باشد، مطالعه و درک کرد.
۳. ایسای ۳۰۰ - اصول اساسی تفتیش عملکرد حاوی سه بخش ذیل میباشد:
 - بخش اول چارچوب تفتیش عملکرد را ایجاد کرده و بمنظور ماخذ برای ایسای مربوطه می‌باشد.
 - بخش دوم حاوی اصول عمومی تفتیش عملکرد می‌باشد که باید مفتش آنها را قبل از آغاز کار تفتیش و در جریان پروسه تفتیش در نظر بگیرد.

- بخش سوم حاوی اصول مربوط به مراحل عمومی پروسه تفتیش می‌باشد. هر اصل به طور مختصر تشریح گردیده است.

هدف و صلاحیت اصول اساسی تفتیش عملکرد

۴. در این سند سعی گردیده است تا نوعیت تفتیش عملکرد به شمول اصول قابل استفاده برای نیل به یک تفتیش عالی، تفهیم گردد. از اعضای سازمان انتوسای درخواست می‌گردد تا معیارات منظور شده را که در مطابقت با ایسای ۱۰۰ و ۳۰۰ می‌باشند و با در نظر داشت رهنمود انتوسای درباره تفتیش عملکرد، ایجاد و یا اتخاذ نمایند. ایسای ۳۰۰۰ چارچوب کلی تفتیش عملکرد را با رهنمود عمومی اجرای تفتیش بمنظور کمک به ادارات عالی تفتیش جهت ایجاد معیارهای ملی، ارائه مینماید.
۵. معیارهای تفتیش عملکرد نیازمند انعطاف پذیری پلان هر ماموریت تفتیش، متفشین خلاق و قضاوت مسلکی در تمام مراحل پروسه تفتیش می‌باشد.
۶. انتوسای این واقعیت را می‌پذیرد که ادارات عالی تفتیش دارای منشورهای متمایز بوده و تحت شرایط مختلف فعالیت مینمایند. به علت شرایط و تشکیلات مختلف ادارات عالی تفتیش، تمامی معیارات و یا رهنمودهای تفتیش را نمیتوانند بالای تمام جنبه‌های کاری‌شان تطبیق نمایند. در صورتیکه یک اداره عالی تفتیش بخواهد که مبنای معیارات خود را بر اساس اصول اساسی تنظیم نماید، پس تمامی معیارات آن اداره باید از هر لحاظ با اصول اساسی مطابقت داشته باشند.
۷. زمانیکه معیارات تفتیش یک اداره عالی تفتیش براساس یا در مطابقت با اصول اساسی تفتیش عملکرد می‌باشد، میتواند به آن معیارات با مراجعه به موارد ذیل چنین اظهار نماید:

... ما تفتیش (تفتیش های) خود را براساس یا در مطابقت با معیارات اصول اساسی تفتیش عملکرد معیارات بین المللی ادارات عالی تفتیش (ایسای) انجام داده ایم.

جمله فوق را میتوان در گزارش تفتیش شامل ساخت و یا نهاد عالی بازرسی میتواند آنها بشکل کلی تر و با گنجانیدن فعالیت های مشخص دیگر در مرادوات خود بکار ببرد.

۸. ادارات عالی تفتیش میتوانند رهنمود های تفتیش عملکرد (ایسای ۳۰۰۰-۳۹۹۹) را منحنی معیارات منظور شده کاری شان قبول نمایند. زمانیکه یک اداره عالی تفتیش میخواهد تا این رهنمود ها را بپذیرد، باید با تمام موارد مربوطه مطابقت داشته باشند. عطف به این موضوع را میتوان با اظهار ذیل انجام داد:

... ما تفتیش (تفتیش های) عملکرد خویش را در مطابقت با معیارات بین المللی ادارات عالی تفتیش (ایسای) (در ارتباط به تفتیش عملکرد) به انجام رسانیده ایم.

چارچوب تفتیش عملکرد

تعریف تفتیش عملکرد

۹. ادارات عالی تفتیش به طور مستقلاً، بیطرفانه و موثق تعهدات، سیستمها، عملیاتها، برنامه ها، فعالیتها و تشکیلات دولت یا سازمانها را که آیا در مطابقت با اصول اقتصادیت، موثریت و مفیدیت یا خیر و آیا امکان بهبود وجود دارد یا خیر..

۱۰. در تفتیش عملکرد کوشش می‌گردد تا معلومات، تحلیل‌ها یا نظریه‌های جدید و در صورت ضرورت سفارش‌هایی عرضه گردند. تفتیش عملکرد معلومات و ارزش‌های جدید را از طرق ذیل ارائه می‌نماید:

- ارائه نظریات تحلیلی جدید (تحلیل‌های عمیق‌تر یا نظریات جدید)؛
- به دسترس قرار دادن معلومات بیشتر به مراجع ذیربط؛
- ارائه یک نتیجه‌گیری مستقل و منظور شده بر مبنای شواهد تفتیش؛ و
- ارائه سفارش‌هایی بر مبنای تحلیل یافته‌های تفتیش.

اقتصادیت، موثریت و مفیدیت

۱۱. تعریف اصول اقتصادیت، موثریت و مفیدیت قرار ذیل می‌باشد:

- اصل اقتصادیت به معنی صرفه‌جویی از منابع می‌باشد. منابع مصرفی باید به موقع، به مقدار کافی، با کیفیت و به ارزش مناسب قابل دسترس باشند.
- اصل موثریت به معنی استفاده نهائی و بهینه از منابع موجود می‌باشد. این اصل با ارتباط میان منابع استفاده شده و نتایج بدست آمده از لحاظ مقداری، کیفی و زمانی سرو کار دارد..
- اصل مفیدیت را برآورده شدن اهداف تعیین شده و نایل شدن به نتایج مورد نظر تشکیل می‌دهد.

تفتیش عملکرد غالباً شامل تحلیل شرایط می‌گردد تا اطمینان حاصل شود که اصول اقتصادیت، موثریت و مفیدیت به طور عادلانه عملی گردیده است. این شرایط را روش‌ها و طرز‌العمل‌های خوب مدیریتی می‌تواند تشکیل بدهند تا اطمینان حاصل گردد که خدمات بموقع و درست عرضه میشوند. در موقع

ضرورت تاثیرگزاری چارچوب اداری یا مدیریتی عملکرد مرجع تحت تفتیش باید همچنان در نظر گرفته شود.

اهداف تفتیش عملکرد

۱۲. هدف اصلی تفتیش عملکرد ارتقاء سازنده حکومتداری اقتصادی، موثر و مفید می‌باشد و همچنان به حسابدگی و شفافیت کمک می‌نماید.

تفتیش عملکرد آن عده کسانی را که مسئولیت حکومتداری و نظارت را دارند کمک می‌نماید تا عملکردشان بهبود یابد. تفتیش عملکرد این کمک را با ارزیابی نمودن تصامیم قوه مقننه یا اجرائیه از این منظر که آیا فعالیت‌های آنان به طور موثر و مفید تهیه و ترتیب و اجرا گردیده یا خیر، و اینکه آیا مالیه دهنده گان یا اتباع کشور ارزش پول را دریافت کرده اند یا خیر، فراهم می‌سازد. تفتیش عملکرد تصامیم قوه مقننه را مورد سوال قرار نمی‌دهد، ولی ارزیابی می‌نماید که آیا کدام کمبودی در قوانین و مقررات یا اجرای آنها وجود داشته که باعث جلوگیری از نیل به اهداف تعیین شده گردیده است؟. تفتیش عملکرد بالای ساحاتی تمرکز می‌نماید که برای اتباع کشور ارزش افزوده بتواند و اینکه بالاترین پتانسیل را برای ارتقاء داشته باشد. تفتیش عملکرد انگیزه‌های سازنده ای را برای مراجع ذیربط مسئول جهت اتخاذ اقدام مناسب عرضه می‌دارد.

تفتیش عملکرد از طریق ارائه تصویری از مدیریت و نتایج فعالیت‌های مختلف دولت برای شورای ملی، مالیه دهنده گان، آنهاپی که مورد هدف پالیسی‌های دولت قرار دارند (مستفید شونده گان) و رسانه‌ها، شفافیت را ترویج مینماید. بدین وسیله، تفتیش عملکرد به طور مستقیم معلومات مفیدی را برای اتباع کشور ارائه مینماید و در عین حال زمینه مناسبی برای یادگیری و ارتقاء می‌باشد. ادارات عالی تفتیش در حیطه صلاحیت‌شان میتوانند تصمیم بگیرند تا

تفتیش عملکرد را در کجا، چه وقت و چگونه اجرا نموده و بدون ممانعت یافته‌های خویش را منتشر سازند.

قابلیت تطبیق ایسای ۳۰۰

۱۳. اصول اساسی تفتیش عملکرد مبنای استفاده و ایجاد معیارات توسط ادارات عالی تفتیش را فراهم میسازد. این اصول با در نظر داشت سابقه سازمانی ادارات عالی تفتیش به شمول استقلالیت، حکم قانون اساسی، تعهدات اخلاقی و ملزومات پیش شرطهای عملکرد ادارات عالی تفتیش تنظیم گردیده اند (ایسای ۱۰۹۹)

۱۴. در هنگام رسیدگی به تداخل میان انواع تفتیش (یا تفتیش مشترک) موارد ذیل باید در نظر گرفته شوند:

- اجزای تفتیش عملکرد میتوانند بخشی از یک تفتیش وسیع را تشکیل بدهند و همچنان جنبه‌های تفتیش رعایت و مالی را تحت پوشش قرار میدهند.
- در صورت موجودیت تداخل بین تفتیش عملکرد و سایر انواع تفتیش، باید تمام معیارات مربوطه در نظر گرفته شوند. این امر در تمام قضایا عملی نبوده چون معیارات مختلف میتوانند دارای اولویت‌های مختلف باشند.
- در قضایای که تداخل وجود می‌داشته باشد، هدف اصلی تفتیش باید مفتشین را رهنمایی نماید تا از کدام معیارات استفاده نمایند. بمنظور تعیین اینکه آیا ملاحظات اجرائیوی هدف اصلی تفتیش را تشکیل میدهند یا خیر، باید بادر نظر داشت این که تفتیش عملکرد بالای فعالیت و نتایج تمرکز می‌نماید بجای گزارش‌ها و حسابات و اینکه هدف

اصلی تفتیش عملکرد ترویج اقتصادیت، موثریت و مفیدیت بوده نه گزارش تفتیش رعایت قوانین و مقررات.

عناصر تفتیش عملکرد

۱۵. عناصر تفتیش سکتور عامه (مفتش، مرجع مسئول، کاربران مورد نظر، موضوع و معیار) چنانچه در ایسای ۱۰۰ تعریف گردیده است، می‌توانند در تفتیش عملکرد دارای مشخصات متفاوت باشند. مفتشین باید به طور واضح عناصر هر تفتیش را مشخص ساخته و از تاثیرات آن واقف باشند تا تفتیش را بر مبنای آن عملی سازند.

سه مرجع ذیربط در تفتیش عملکرد

۱۶. مفتشین در انتخاب موضوع و تعیین معیار غالباً دارای اختیارات قابل ملاحظه می‌باشند که به نوبه خود شناسائی مراجع ذیربط مسئول و کاربران مورد نظر را تحت تاثیر قرار میدهد. در حالیکه مفتشین میتوانند سفارشات خود را ارائه نمایند ولی باید مواظب باشند که مسئولیت های مراجع ذیربط دیگر را بعهدہ نگیرند. مفتشین منجیث اعضای تیم تفتیش عملکرد معمولاً کار تیمی کرده و مهارت-های مختلف و متمم خود را به منصفه اجرا میگذارند.

۱۷. در نقش مرجع ذیربط مسئول یک سلسله افراد و مراجع دیگر میتوانند تشریک مساعی نمایند البته با داشتن مسئولیت یکی از جنبه های موضوع مورد تفتیش. بعضی از مراجع میتوانند مسئولیت اقداماتی را که باعث مشکلات گردیده، داشته باشند. مرجع دیگر ممکن بتواند به نتایج سفارشات تفتیش عملکرد رسیده گی نماید. بالاخره یکی از مراجع مسئولیت تهیه معلومات یا شواهد را برای مفتشین میتواند داشته باشد.

۱۸. کاربران مورد نظر اشخاصی میباشند که تیم تفتیش گزارش تفتیش عملکرد را برایشان تهیه و ترتیب مینماید. ممکن قوه مقننه، ادارات دولتی، سهامداران و مردم کاربران مورد نظر باشند. یکی از مراجع ذیربط مسئول ممکن یکی از کاربران مورد نظر باشد ولی همچون یک قضیه به ندرت ممکن خواهد بود.

موضوع و معیار در تفتیش عملکرد

۱۹. موضوع تفتیش عملکرد ضرور نیست که محدود به برنامه های مشخص، مراجع یا وجوه باشند بلکه میتواند شامل فعالیت ها (با نتایج و تاثیرات آنها) یا شرایط موجود (به شمول دلایل و پی آمدها) گردد. مثال های آن از قبیل عرضه خدمات توسط مراجع ذیربط مسئول یا تاثیرات پالیسی و مقررات دولت بالای یک اداره، تجارت ها، اتباع و اجتماع باشند. هدف تفتیش موضوع تفتیش را تعیین کرده و سوالات تفتیش را تشکیل میدهند.

۲۰. بعضی اوقات مفتش در تفتیش عملکرد درگیر ایجاد و انتخاب معیاراتی میباشد که مربوط به تفتیش میشود. پاراگراف ۲۷ ضروریات مشخص این مورد را برای مفتش شرح میدهد.

اعتماد و اطمینان در تفتیش عملکرد

۲۱. کاربران گزارش های تفتیش عملکرد مانند بقیه تفتیش های دیگر میخواهند تا بالای موثقت معلومات تفتیش عملکرد اعتماد داشته باشند چون از آن در تصمیم گیری های خویش استفاده مینمایند. بناءً کاربران توقع دارند تا گزارش های قابل اعتماد بر مبنای اظهار نظر اداره عالی تفتیش روی موضوع ارزیابی شده را دریافت نمایند. متعاقباً، مفتشین باید یافته های خود را بر مبنای شواهد کافی و به طور مناسب تهیه کرده و خطر گزارشدهی نادرست را فعالانه

مدیریت نمایند. با آنهم، از مفتشین تفتیش عملکرد معمولاً توقع نمی‌رود تا در مقایسه با اظهار نظر تفتیش صورتهای مالی، روی دستاورد های مرجع تحت تفتیش از لحاظ اقتصادیت، موثریت و مفیدیت اظهار نظر کلی نمایند. لذا این یکی از ملزومات چارچوب ایسای نمیباشد.

۲۲. سطح اطمینان داده شده توسط تفتیش عملکرد باید به طور شفاف گزارش گردد. میزان اقتصادیت، موثریت و مفیدیت بدست آمده ممکن در گزارش تفتیش عملکرد به انواع مختلف ارائه شود:

- یا از طریق نظر کلی بالای جنبه های اقتصادیت، موثریت و مفیدیت تا آنجائیکه هدف، موضوع، شواهد و یافته ها بدست آمده اجازه میدهد تا همچون یک نتیجه گیری صورت گیرد؛
- و یا از طریق ارائه معلومات روی یک سلسله مواردی که شامل هدف تفتیش، سوالات مطرح شده، شواهد بدست آمده، معیار مورد استفاده، یافته ها و سفارشات مشخص میشوند.

۲۳. گزارشهای تفتیش باید صرف شامل یافته های گردند که دارای اسناد حمایتی کافی میباشند. تصامیم اتخاذ شده جهت طرح یک گزارش متوازن، نتیجه گیری و تشکیل سفارشات به طور متواتر نیازمند شرح بیشتر بوده تا معلومات کافی برای کاربران ارائه گردد. مفتشین تفتیش عملکرد چگونگی یافته های خویش را که منتج به نتایج و یا در صورت امکان منتج به یک نتیجه گیری کلی گردیده است را باید مشخصاً شرح دهند. یعنی اینکه مفتش بیان نماید که کدام معیار را مشخص و استفاده کرده و چرا؛ و باید بیان نماید که تمام نظریات مربوطه در نظر گرفته شده است تا یک گزارش متوازن ارائه شود. اصول گزارشدهی روی این موضوع بیشتر شرح میدهد.

اصول تفتیش عملکرد

اصول عمومی

۲۴. اصول عمومی ذیل معلومات بیشتر بالای جنبه های تفتیش عملکرد که مربوط کل پروسه تفتیش میشود، ارائه کرده است:

- ایسای ۱۰۰ بعضی از ساحاتی که این اصول بالای آن قابل تطبیق میباشد را تحت پوشش قرار نداده است. این اصول شامل انتخاب مقوله های تفتیش، شناسائی اهداف تفتیش و تعریف رویکرد و معیار یک تفتیش میگردد.
- در ساحات دیگر مانند خطر تفتیش، مرادوات (تشریک اطلاعات)، مهارت ها، قضاوت مسلکی، کنترل کیفیت، معیار اهمیت و مستند سازی اصول کلی نظر به اصول ایسای ۱۰۰ طرح گردیده و روی چگونگی تطبیق مشخص آن در تفتیش عملکرد شرح میدهد.
- سرانجام ایسای ۱۰۰ و سطح دوم معیارات بین المللی برای ادارات عالی تفتیش (ایسای) به بعضی از ساحات مانند سلوک رفتار و استقلالیت رسیده گی مینمایند.

هدف تفتیش

۲۵. مفتشین باید به طور واضح هدف تفتیش را که ارتباط به اصول اقتصادیت، موثریت و مفیدیت داشته باشد، تعریف نمایند.

هدف تفتیش، رویکرد و طرح تفتیش را تعیین مینماید و باید به ساده گی شرایط را تشریح نماید. باوجود آنهم اهداف اصولی تفتیش (آیا همه چیز طوری که باید باشند، هستند؟) و اهداف تحلیلی تفتیش (چرا چیزها طوری نیستند که باید باشند؟) بسیار محتمل اند که به ارزش بیافزایند. مفتشین باید در تمام

قضایا ملاحظه نمایند که تفتیش مربوط به کدام موضوع است، کدام سازمانها و ادارات دخیل اند و سفارشات شان در اخیر به کدام کاربر مربوط میشود. اهداف خوب تعریف شده تفتیش به یک اداره یا یک گروهی از سیستم ها، اقدامات، عملیات ها، برنامه ها، فعالیت ها یا سازمان های قابل شناسائی دولت ارتباط میگیرند.

اکثر اهداف تفتیش را سوالات کلی تفتیش تشکیل میدهند که میتوان آنها را به سوالات فرعی دقیقتر تجزیه کرد. این سوالات باید به طور موضوعی مرتبط، متمم، بدون تداخل و همه جانبه باشند تا به تمام سوالات تفتیش جوابگو باشند. تمام عباره های استفاده شده در سوالات باید به طور واضح مفهوم را افاده نمایند. ترتیب سوالات تفتیش یک مرحله متداوم بوده که سوالات به طور مکرر مشخص و ترتیب گردیده و از منابع مشخص بالای موضوع و قابلیت عملی بودن آن استفاده صورت میگیرد.

بجای اینکه یک هدف مفرد یا یک سوال کلی تفتیش را معین سازیم، مفتشین میتوانند چندین اهداف تفتیش را ایجاد کنند تا همیشه نیاز به تجزیه آن به سوالات فرعی نباشد.

رویکرد تفتیش

۲۶. مفتشین میتوانند یک نتیجه، مشکل یا رویکرد مبتنی بر سیستم یا ترکیبی از آنها را انتخاب نمایند تا دقت در طرح تفتیش را تسهیل بخشند.

رویکرد کلی تفتیش یکی از عناصر محوری هر تفتیش میباشد و چگونگی ارزیابی را تعیین مینماید. همچنان دانش و معلومات مطلوب و طرزالعملهای تفتیش مورد نیاز را تعریف و تحلیل مینماید.

تفتیش عملکرد عموماً یکی از سه رویکرد ذیل را دنبال مینماید:

- رویکرد مبتنی بر سیستم که امور سیستم های مدیریتی را ارزیابی مینماید. مثلاً ارزیابی سیستم های مدیریت مالی؛
 - رویکرد مبتنی بر نتایج که ارزیابی مینماید که آیا نتایج مطلوبه بدست آمده است و آیا برنامه ها و خدمات طوریکه مورد نظر میباشند، به انجام میرسند یا خیر؛
 - رویکرد مبتنی بر مسئله که علت های مشکلات مشخص یا انحراف از معیارات را ارزیابی، تصدیق و تحلیل مینماید.
- تمام رویکردهای فوق را میتوان از بالا به پائین یا از پائین به بالا دنبال کرد. تفتیش های از بالا به پائین عمدتاً بالای نیازمندیها، تصامیم، اهداف و توقعات قوه مقننه و دولت مرکزی تمرکز مینماید. تفتیش های از پائین به بالا بر مشکلات با اهمیت برای مردم و جامعه متمرکز میباشد.

معیار

۲۷. مفتشین باید معیار مناسبی را ایجاد نمایند تا به سوالات تفتیش پاسخگو بوده و مرتبط به اصول اقتصادیت، موثریت و مفیدیت باشد.
- معیارات عبارت از محک های اند که یک موضوع بر مبنای آن تفتیش میگردد. معیار تفتیش عملکرد مناسب و مشخص برای تفتیش عملکرد بوده که مبتنی بر آن اصول اقتصادیت، موثریت و مفیدیت عملیاتها ارزیابی و آزمایش میگردد.
- معیار یک اساس برای ارزیابی شواهد، توسعه یافته های تفتیش و نتیجه گیری روی اهداف تفتیش میباشد. همچنان معیار یکی از عناصر مهم مورد بحث تیم تفتیش با تیم مدیریتی اداره عالی تفتیش و مرادوات تیم با مرجع تحت تفتیش میباشد.

از منابع مختلف جهت شناسایی معیار به شمول چارچوب های اندازه گیری عملکرد استفاده صورت میگیرد. در استفاده منابع باید شفافیت وجود داشته باشد و باید معیار مرتبط و قابل درک برای کاربران باشد و همچنان از لحاظ موضوع و اهداف تفتیش باید تکمیل، قابل اعتبار و بی طرف باشد.

معیار را باید با مرجع تحت تفتیش در جریان گذاشت ولی بالاخره مسئولیت مفتش میباشد تا معیار مناسبی را انتخاب نماید. زمانیکه مفتش در جریان مرحله پلانگذاری معیار را تعیین و مورد مراد قرار میدهد، مفتش میتواند میزان اعتبار و پذیرش بدون قید و شرط آن را تقویت نماید. در جریان تفتیش های که موضوعات پیچیده را تحت پوشش قرار میدهند، همیشه ممکن نیست معیار را قبلاً تعیین نمود؛ در عوض در جریان پروسه تفتیش تعیین میگردند.

در بعضی از انواع دیگر تفتیش معیارات تقنینی غیرمبهم وجود میداشته باشند، اما معمولاً در تفتیش عملکرد چنین نیست. اهداف، سوالات و رویکرد تفتیش عملکرد ارتباط و نوع معیار مورد نظر را تعیین نموده و اعتماد کاربران بالای یافته ها و نتایج تفتیش عملکرد وسیعاً متکی بر معیار میباشد. بنابراین، تعیین معیار قابل اعتماد و هدفمند در تفتیش عملکرد بسیار مهم است.

در تفتیش عملکرد مبتنی بر مشکل، مرحله آغاز تفتیش یک انحراف هویدا یا مشکوک از آنچه که باید و شاید است، میباشد. بنابراین غیر از شناسائی دلایل، هدف اصلی صرف تصدیق یک مشکل (مثلاً انحراف از معیار و نتایج آن) نمیباشد. در جریان مرحله طراحی اهمیت دارد تا بالای چگونگی ارزیابی و تصدیق علت ها تصمیمگیری شود. نتیجه گیری و سفارشات عمدتاً بر اساس پروسه تحلیل و تصدیق علت ها میباشد؛ با اینکه همه آنها در معیار اصولی، ریشه دارند.

خطر تفتیش

۲۸. مفتشین باید به طور فعالانه خطر تفتیش را که عبارت از خطر نتیجه گیری نادرست یا نامکمل، ارائه معلومات نامتوازن یا کوتاهی در ارائه یک ارزش قابل بهره برداری برای کاربران یافته های تفتیش میباشد، رسیده گی نمایند. اکثر مقوله های تفتیش عملکرد پیچیده و از لحاظ سیاسی حساس میباشند. حالانکه میشود به ساده گی از خطر همچون مقوله ها با کاهش خطر نادرست بودن و ناتکمیل بودن جلوگیری کرد ولی ممکن افزایش ارزش را نیز محدود سازد.

دامنه خطر عدم موفقیت یک تفتیش جهت افزایش ارزش از احتمال عدم ارائه معلومات یا نظریات تا به خطر غفلت در عوامل مهم و در نتیجه عدم موفقیت جهت ارائه معلومات و سفارشات برای کاربران گزارش تفتیش که میتواند کمک بهتری در کارشان نماید، گسترده میباشد.

جنبه های مهم خطر شاید شامل نداشتن شایستگی لازم جهت اجرای تحلیل عمیق و موثر، عدم دسترسی به معلومات با کیفیت، کسب معلومات نادرست (به طور مثال موجودیت تقلب یا روش های نامنظم)، نداشتن ظرفیت توحید یافته ها و عدم موفقیت در جمع آوری و رسیده گی به اکثر مباحث مربوطه، باشد.

بنابراین مفتشین باید به طور فعالانه به خطرات رسیده گی نمایند. رسیده گی به خطر تفتیش ریشه در تمام پروسه و میتودولوژی تفتیش عملکرد دارد. اسناد پلانگذاری تفتیش باید خطرات معلوم و احتمالی کار پیشبینی شده را بیان داشته و نشان دهد که چگونه به این خطرات رسیده گی صورت خواهد گرفت.

مراوده

۲۹. مفتشین باید مراودات موثر و مناسب با مراجع تحت تفتیش و سهامداران مربوطه در جریان پروسه تفتیش داشته باشند و باید محتوا، پروسه و گیرنده گان مراودات هر تفتیش را معین سازند.

دلایل متعددی وجود دارند که چرا مراوده با مراجع تحت تفتیش و سهامداران حائز اهمیت خاص در تفتیش عملکرد میباشند.

- از آنجائیکه تفتیش عملکرد به طور منظم (مثلاً سالانه) در عین مرجع تحت تفتیش صورت نمیگیرد، شاید مجراهای ارتباطی با مرجع از قبل وجود نداشته باشد. درحالیکه ارتباطات با قوه مقننه و ادارات دولتی ممکن وجود داشته باشد، ولی ارتباطات با گروه های دیگر مانند اجتماعات اکادمیک و بازرگانی یا سازمان های مدنی از قبل شاید وجود نداشته باشد.

- غالباً معیار از قبل تعیین شده مانند چارچوب گزارشدهی مالی وجود نمیداشته باشد و لذا نیاز است تا تبادل نظریات به طور وسیع با مرجع تحت تفتیش صورت گیرد.

- ضرورت به گزارش های متوازن نیازمندکوشش فعالانه جهت کسب نظریات روی نکات مطروحه سهامداران مختلف میباشد.

مفتشین باید مراجع ذیربط مسئول و غیره سهامداران کلیدی را شناسائی کرده و ابتکار ایجاد مراودات دو طرفه را بدست گیرند. با موجودیت مراودات خوب، مفتشین میتوانند دسترسی به منابع معلوماتی و نظریات مرجع تحت تفتیش را بهبود بخشند. استفاده از مجاری ارتباطات جهت تشریح هدف تفتیش عملکرد برای سهامداران احتمال تطبیق سفارشات تفتیش را نیز بلند میبرند.

بنابراین مفتشین باید در صدد حفظ و نگهداری ارتباطات مسلکی خوب با تمام سهامداران مربوطه باشند؛ تا جائیکه پالیسی محرمانه اطلاعات اجازه می‌دهد، معلومات را آزادانه و آگاهانه رد و بدل نمایند؛ و مباحثات خود را در فضای احترام متقابل اجرا کرده و نقش و مسئولیت‌های تمام سهامداران را باید درک نمایند. با آنهم مفتش باید مواظب باشد تا مراودات با سهامداران، استقلالیت و یکپارچه‌گی اداره عالی تفتیش را به مخاطره نیاندازد.

مفتشین باید مراجع تحت تفتیش را از جنبه‌های کلیدی تفتیش به شمول بیطرفی تفتیش، سوالات و موضوع تفتیش مطلع سازند. اطلاع‌دهی به شکل یک صلاحیت نامه و طی مکتوب عادی در جریان تفتیش به مرجع ارسال می‌گردد. مفتشین باید در جریان پروسه تفتیش مراودات خود را با مراجع تحت تفتیش از طریق مکاتبه یافته‌های مختلف، مباحث و نظریات سازنده بالای موارد ارزیابی شده با مرجع، حفظ و نگهداری نمایند.

برای مراجع باید فرصت تبصره بالای یافته‌ها، نتایج و سفارشات تفتیش قبل از صدور گزارش از طرف اداره عالی تفتیش، داده شود. هر نوع عدم توافق باید مورد تحلیل قرار گرفته و اشتباهات بر مبنای حقیقت، اصلاح گردند. نتیجه ارزیابی تبصره بامرجع باید بمنظور اینکه در پیشنویس گزارش تفتیش تغییرات وارد گردد یا دلایل عدم تغییر مستند شوند، ضبط اوراق کاری گردد.

در ختم پروسه تفتیش، تبصره‌های سهامداران بالای کیفیت گزارش‌های تفتیش کسب گردند. همچنان از مراجع تحت تفتیش تقاضا شود تا نظریات‌شان را بالای کیفیت گزارش‌های تفتیش ارائه نمایند.

مهارت‌ها

۳۰. تیم تفتیش باید جهت پیشبرد امور بازرسی به طور مجموعی شایستگی مسلکی مورد نیاز را داشته. این شایستگی مسلکی شامل دانش تفتیش، پلان ارزیابی، میتودهای جامعه شناسی و ارزیابی یا تخنیک های ارزیابی و همچنان قوه تحلیل و تجزیه و مهارت های نوشتار و مرآوده، میشود.

در تفتیش عملکرد ممکن به مهارت های مشخص مانند دانش فنون ارزیابی و میتود های جامعه شناسی و توانایی های شخصی مانند مهارت ایجاد و تحکیم ارتباطات، ظرفیت تحلیل و تجزیه، خلاقیت و قوه درک، ضرورت باشد. مفتشین باید دارای دانش مناسب درباره تشکیلات، برنامه ها و وظایف ادارات دولتی باشند. با این کار اطمینان حاصل میگردد که ساحات درست برای تفتیش انتخاب گردیده و مفتشین میتوانند ارزیابی برنامه ها و فعالیت های دولت را بصورت مؤثر به پیش ببرند.

شاید راه های مشخصی برای کسب مهارت های لازم وجود داشته باشد. اما برای اجرای تفتیش عملکرد، مفتشین نیاز دارند تا معلومات کافی درباره تدابیر دولت که موضوع تفتیش، همچنان سوابق دلایل مربوطه و احتمال تاثیرات آن را تشکیل میدهند، داشته باشند. دانش مورد نیاز باید به شکل متواتر کسب و توسعه پیدا نماید. غالباً تفتیش عملکرد شامل پروسه یادگیری و توسعه میتودولوژی منحیث کار تفتیش، میشود. بنابراین، برای مفتشین آموزش های در جریان وظیفه و تعلیمات ارائه گردد تا مهارت های مسلکی شان به واسطه ارتقاء ظرفیت مسلکی، حفظ گردد. برای ارتقاء مهارت های مسلکی هر مفتش شرایطی مانند علاقمندی برای آموزش و فرهنگ مدیریت انگیزه دهی برای آموزش، مهم میباشد.

در ساحات اختصاصی میتوان از متخصصین خارجی جهت تکمیل دانش تیم های تفتیش استفاده کرد. مفتشین باید ارزیابی نمایند که به متخصصین خارجی در کدام قسمت نیاز بوده و همچنان باید تدابیر ضروری را درین مورد اتخاذ نمایند.

قضاوت و شکاکیت مسلکی

۳۱. مفتشین باید شکاکیت مسلکی را اما باید در معرض نظریات و مباحثات جدید قرار داشته و خواهان ایجاد نوآوری باشند.

مفتشین مهم است تا از شکاکیت مسلکی بهره برده و یک رویکرد حساس را برای معامله بی طرفانه با معلومات ارائه شده، به پیش گیرند. از مفتشین توقع می رود تا ارزیابی منطقی کرده و از خود پسندی و التفات برای خواست های دیگران پرهیزند.

در عین حال مفتشین باید پذیرای نظریات جدید و مباحثات باشند. چون با اینکار از اشتباه در قضاوت یا طرفداری جلوگیری بعمل می آید. احترام گذاشتن، انعطاف پذیری، گنجگاو و تمایل برای نوآوری، نیز از اهمیت زیاد برخوردار میباشند. از نوآوری در پروسه تفتیش و همچنان در پروسه ها و فعالیت های تکمیل شده تفتیش استفاده میشود.

از مفتشین توقع برده میشود که به موضوعات از چشم انداز های مختلف نظر انداخته و روش باز و بیطرفانه را جهت معامله با هر نوع نظریات و مباحثات به پیش گیرند. اگر مفتشین باز و پذیرا نباشند، شاید مباحث مهم یا شواهد کلیدی را از دست دهند. از آنجائی که کار مفتشین باعث بدسترس قرار گرفتن اطلاعات جدید میگردد، پس مفتشین باید در جمع آوری، تفسیر و تحلیل و

تجزیه معلومات باید نوآور، بازتاب دهنده، انعطاف پذیر، غنی از منابع و کوشا باشند.

مفتشین در سرتاسر پروسه تفتیش (از مرحله انتخاب مقوله و پلانگذاری تفتیش تا مرحله گزارشدهی) باید رویه مسلکی را حفظ نمایند. برای مفتشین مهم است تا به طریقه سیستماتیک با توجه لازم، بیطرفانه و تحت نظارت کار نمایند.

کنترول کیفیت

۳۲. مفتشین باید از طرزالعملهای استفاده نمایند کیفیت را حفظ کرده و اطمینان بدهند که ملزومات مقتضی برآورده شده و بالای درستی، توازن و گزارش های بیطرفانه که باعث افزایش ارزش میگردد و به سوالات تفتیش جوابگو است، تاکید نمایند.

ایسای ۴۰- (کنترول کیفیت برای ادارات عالی تفتیش) رهنمود عمومی را برای کنترول کیفیت به سطح یک سازمان جهت پوشش تمام موارد تفتیش، پیشکش مینماید. جهت ایفای تفتیش عملکرد موارد مشخص ذیل نیاز به رسیده گی دارند:

- تفتیش عملکرد عبارت از پروسه ایمیباشد که در آن مفتشین معلومات گسترده را که برای تفتیش لازم است جمع آوری کرده و از آن در ارتباط به موضوعات مربوطه جهت قضاوت و تصامیم مسلکی استفاده مینمایند. از عین روش باید در کنترول کیفیت نیز استفاده صورت گیرد. نیاز به ایجاد یک فضای کاری که در آن اعتماد و مسئولیت های دو طرفه و حمایت از اعضای تیم مطرح باشد، باید منحصی بخشی از مدیریت کیفیت در نظر گرفته شود. این امر باعث استفاده از

طرزاعلمهای مرتبط به کنترل کیفیت گردیده و نیز استفاده از آن را جهت مدیریت و ارائه اطمینان از اینکه مفتشین در معرض پاسخدهی به سوالات دریافت شده روی کنترل کیفیت میباشند، آسان میسازد. اگر میان نظریات ناظرین و تیم تفتیش تفاوتی وجود میداشته باشد، اقدامات لازم باید اتخاذ گردد تا اطمینان حاصل شود که به نظریه تیم تفتیش ملاحظه قابل توجه مبذول گردیده است و اینکه نظریه تیم تفتیش در مطابقت به پالیسی اداره عالی تفتیش میباشد.

- در تفتیش عملکرد حتی اگر گزارش مستند، بر مبنای شواهد و درست هم باشد، در صورتیکه نتواند یک نظریه متوازن (شامل یک چند تا نظریات مرتبط باشد یا به سوالات تفتیش جوابات قناعت بخش ارائه نکرده باشد) و بیطرفانه ارائه نماید، گزارش تفتیش نادرست یا ناکافی میباشد. بناءً این ملاحظات باید یک بخش اساسی تدابیری برای حفظ کیفیت باشند.

- از آنجائی که اهداف تفتیش در ماموریت های مختلف تفتیش متفاوت میباشد، اهمیت دارد تا به طور واضح چگونگی کیفیت بلند گزارشدهی را از طریق مفاهیم مشخص تفتیش، تعریف کرد. تدابیر عمومی کنترل کیفیت باید از طریق تدابیر مشخص تفتیش، تکمیل گردند.

هیچ طرزاعلم کنترل کیفیت به سطح یک تفتیش نمیتواند ضمانت یک گزارش عالی تفتیش عملکرد را نماید. پس برای مفتشین مهم است تا شایستگی و انگیزه لازم را داشته باشند. بنابراین میکانیزم های کنترولی باید از طریق کورس های آموزشی (مانند آموزش در جریان وظیفه و رهنمایی) برای تیم تفتیش ارائه گردد.

معیار اهمیت

۳۳. مفتشین باید معیار اهمیت را در تمام مراحل تفتیش در نظر بگیرند. نه تنها بالای موضوع مالی تمرکز صورت گیرد بلکه بالای جنبه های اجتماعی و سیاسی موضوع نیز با تمرکز به عرضه ارزش افزوده تا حد ممکن، تمرکز صورت گیرد.

معیار اهمیت را میتوان منحیث یک اهمیت مرتبط به موضوع در عین مفاهیم که به ملاحظه رسیده است، درک کرد. معیار اهمیت یک مقوله تفتیش میتواند به اندازه تاثیرات آن اهمیت داشته باشد. معیار اهمیت بر این بستگی خواهد داشت که آیا یک فعالیت به طور مقایسوی اندک میباشد و آیا کاستی ها در ساحه مورد نظر میتواند بالای فعالیت های دیگر مرجع تحت تفتیش تاثیر داشته باشد یا خیر. یک موضوع وقتی قابلیت معیار اهمیت را پیدا مینماید که دارای اهمیت به خصوص خود بوده و بهبودی آن باعث تاثیر گذاری مهم گردد. در صورتیکه یک فعالیت دارای یک روال طبیعی میباشد، پس دارای اهمیت کم بوده و تاثیر عملکرد ضعیف صرف بالای یک ساحه محدود یا کم خواهد بود.

در تفتیش عملکرد معیار اهمیت از لحاظ ارزش پولی یک نگرانی عمده به شمار میرود ولی محدود به آن نمیشود. در تعریف معیار اهمیت، مفتش باید چگونگی اهمیت اجتماعی و سیاسی را نیز در نظر داشته باشد و بخاطر داشته باشد که این امر با گذشت زمان ممکن تغییر کرده و بستگی بر چشم انداز کاربران و مسئولین ذیربط دارد. از آنجائیکه موضوع تفتیش عملکرد به طور وسیع آن تفاوت میکند و معیار آن از طرف قوه مقننه تصویب نگردیده است. نظریه فوق از یک تفتیش تا به تفتیش دیگر فرق خواهد کرد و تشخیص آن بستگی بر قضاوت دقیق مفتش خواهد داشت.

تمام جنبه های تفتیش عملکرد مانند انتخاب مقوله ها، تعریف معیار، ارزیابی شواهد و اسناد و مدیریت خطرات در تهیه یافته ها و گزارش های نادرست تفتیش/اداری تاثیر کم، از موارد مورد علاقه معیار اهمیت میباشند.

مستند سازی

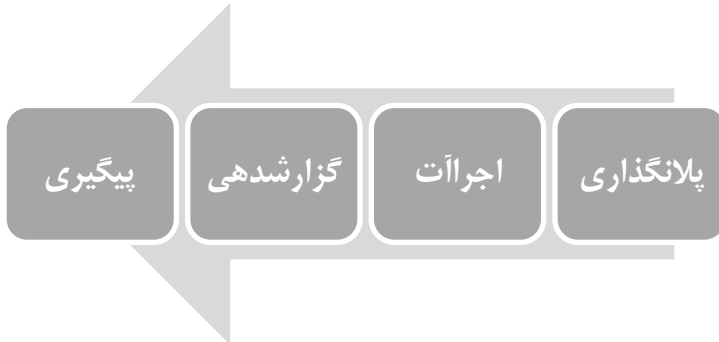
۳۴. مفتشین باید ماموریت تفتیش خویش را در مطابقت به شرایط خاص آن، مستند سازند. معلومات مندرج گزارش تفتیش به طور کافی مکمل و مشرح باشند تا یک مفتش با تجربه که با این ماموریت تفتیش هیچ ارتباطی نداشته است، بتواند چگونگی کار انجام شده، یافته ها، نتایج و سفارشات را درک نماید. طوری که در بقیه تفتیش ها رایج می باشد، مفتشین تفتیش عملکرد باید تهیه و ترتیب اسناد، طرز العمل ها و یافته های مکمل هر تفتیش را، حفظ و نگهداری نمایند. با آنهم هدف و مفهوم مستند سازی در تفتیش عملکرد یک مقدار مشخص می باشد.

- یک مفتش دانش مسلکی در مورد یک مقوله تفتیش را بصورت تدریجی کسب مینماید که برای اداره عالی تفتیش تولید دوباره آن به آسانی میسر نیست. از آنجائیکه میتودولوژی و معیار یک ماموریت تفتیش به طور مشخص ایجاد میگردد، یک مفتش مشخصاً مسئولیت دارد تا استدلال های خود را به طور شفاف ارائه نماید.
- در گزارش تفتیش عملکرد در پهلوی یافته ها و سفارشات تفتیش، چارچوب، چشم انداز و ساختار تحلیلی قبول شده و پروسه تفتیشی که از آن جهت نیل به یک نتیجه پیروی شده است، تشریح میگردد. تا حدی گزارش تفتیش عملکرد اموری را ایفا مینماید که در انواع دیگر تفتیش به واسطه معیارات عمومی یا اسناد تفتیش، ارائه میگرددند.

- مستند سازی نه تنها باید دقت بالای حقایق را تصدیق نماید بلکه همچنان باید اطمینان بدهد که گزارش تفتیش ارائه کننده یک آزمایش متوازن، مناسب و مکمل در مقابل سوالات تفتیش یا موضوع تفتیش میباشد. بناءً مستند سازی باید حاوی ماخذ روی مباحثاتی باشد که در گزارش مورد قبول مرجع قرار نگرفته است، یا چگونگی تفاوت میان نظریاتی که به آن در گزارش پرداخته شده است را تشریح نماید.
- غالباً هدف از ارائه گزارش تفتیش عملکرد تشویق کاربران با ارائه نظریات جدید میباشد به عوض ارائه اطمینان رسمی. عیناً همانطوریکه اهداف تفتیش نوعیت شواهد لازمه را تعیین مینماید، نوعیت اسناد را نیز تعیین مینماید.
- حفظ و نگهداری اسناد کافی نه تنها بخشی از حراست از کیفیت میباشد (به طور مثال کسب اطمینان از اینکه کار به طور قناعت بخش انجام شده است و اینکه اهداف تفتیش بدست آمده است) بلکه همچنان باعث ارتقاء اداره عالی تفتیش و خود مفتش میگردد چون این کارکرد باعث بهبود روش ها برای اجرای عین تفتیش در آینده میشوند.

اصول مرتبط به پروسه تفتیش

۳۵. تفتیش عملکرد شامل مراحل عمده ذیل می‌باشد:



- پلانگذاری: مثلاً انتخاب مقوله‌ها، مطالعه قبلی و طرح پلان تفتیش؛
- اجراآت: مثلاً جمع‌آوری و تحلیل معلومات؛
- گزارشدهی: مثلاً ارائه نتایج تفتیش، جوابات به سوالات، یافته‌ها و نتایج و سفارشات برای کاربران؛
- پیگیری: مثلاً ارزیابی اینکه آیا اقدامات اتخاذ شده در مقابل یافته‌ها و سفارشات جوابگوی مشکلات و یا ضعف‌ها گردیده است یا خیر.

پلانگذاری

انتخاب مقوله‌ها

۳۶. مفتشین باید مقوله‌های تفتیش را از طریق پروسه پلانگذاری استراتژیک اداره عالی تفتیش با تحلیل مقوله‌های بالقوه و اجرای مطالعه جهت شناسایی خطرات و مشکلات، انتخاب نمایند.

تعیین پیگیری تفتیش‌ها معمولاً بخشی از پروسه پلان استراتژیک اداره عالی تفتیش می‌باشد. در صورتیکه ممکن باشد، مفتشین باید در همان ساحه

کاری که تخصص دارند به کار تفتیش بپردازند. آنها میتوانند معلومات خویش را در ارتباط به تفتیش قبلی و معلومات پروسه پلانگذاری استراتژیک که شاید مرتبط با کار یک مفتش باشد، شریک سازند.

درین پروسه مفتشین باید متوجه باشند که مقوله های تفتیش باید به اندازه کافی با اهمیت و همچنان قابل تفتیش بوده و در مطابقت با منشور اداره عالی تفتیش میباشند. در حالیکه در پروسه انتخاب مقوله تفتیش ظرفیت های موجود در نظر گرفته میشود، هدف پروسه انتخاب مقوله تفتیش (به طور مثال: منابع بشری و مهارت های مسلکی) باید بزرگ ساختن تاثیر گزاری متوقعه تفتیش باشد.

تخنیک های رسمی برای توحید پروسه پلانگذاری استراتژیک مانند تحلیل خطر یا ارزیابی مشکلات، میتوانند ممد این پروسه گردند اما نیازمند قضاوت مسلکی میباشند تا از قضاوت های یک جانبه جلوگیری صورت گیرد.

طرح پلان تفتیش

۳۷. مفتشین باید پلان تفتیش را طوری طرح نمایند تا ممد اجرای تفتیش با کیفیت گردیده و به اصول اقتصادیت، موثریت و مفیدیت و به موقع بودن برابر بوده و در مطابقت با اصول مدیریت پروژه باشد.

موارد ذیل اهمیت دارند تا در پلانگذاری تفتیش در نظر گرفته شوند:

- به سوابق و معلومات برای درک مرجع تحت تفتیش نیاز است تا بتوانیم مشکلات و خطر، منابع احتمالی مدارک، قابلیت تفتیش و اهمیت ساحه قابل تفتیش را ارزیابی نمائیم؛
- اهداف، سوالات، معیار، موضوع و میتودولوژی تفتیش (به شمول تخنیک های قابل استفاده برای جمع آوری شواهد و تحلیل تفتیش)؛

• فعالیت ها، کارمندان و مهارت های لازم (به شمول استقلالیت تیم تفتیش، منابع بشری و متخصصین خارجی) برآورد مصارف تفتیش، چارچوب کلیدی پروژه و محک ها و نکات اساسی کنترولی؛

بمنظور کسب اطمینان از اینکه تفتیش به طور دقیق پلانگذاری گردیده است یا خیر، مفتشین نیاز دارند تا معلومات کافی درباره موضوع تفتیش داشته باشند. عموماً تفتیش عملکرد نیازمند معلومات اساسی، مشخص و میتودولوژیکی تفتیش میباشد که باید قبل از آغاز ماموریت تفتیش، جمع آوری گردند و به آن مطالعه قبلی هم میگویند.

حین پلانگذاری تفتیش، مفتش طرزالعملهای تفتیش برای جمع آوری شواهد کافی و مناسب را باید طرح نماید. از طریق چند مرحله میتوان به این هدف نایل گردید: با تصمیم گیری بالایی طرح کلی تفتیش (مثلاً کدام سوال (تشریحی/ توصیفی/ تخمینی) را باید پرسید)؛ با تعیین سطح نظارت (به طور مثال ارزیابی یک پروسه یا یک سند)؛ با میتودولوژی (مثلاً تحلیل مکمل یا یک نمونه)؛ با تخنیک های مشخص جمع آوری معلومات (مثلاً: مصاحبه یا تمرکز بالایی یک گروه). روش های جمع آوری معلومات و تخنیک های نمونه گیری باید به طور دقیق انتخاب گردند. همچنان مرحله پلانگذاری باید شامل تحقیق روی ارتقاء معلومات، ارزیابی طرح های مختلف تفتیش و ارزیابی اینکه آیا معلومات لازم قابل دسترس میباشد یا خیر، گردد. این روش کمک میکند تا مناسبترین روش تفتیش را انتخاب کرد.

تیم مدیریتی و علمياتی ارشد و تیم تفتیش باید کاملاً از طرح تفتیش و چگونگی نتایج آن واقف باشند. غالباً تیم مدیریتی اداره عالی تفتیش در اخذ تصامیم روی طرح کلی تفتیش و نتایج آن از لحاظ منابع، دخیل میباشد تا

اطمینان حاصل شود که مهارت ها، منابع و ظرفیت ها جهت رسیده گی به اهداف و سوالات تفتیش، موجود میباشند.

پلان تفتیش باید انعطاف پذیری داشته باشد تا مفتشین بتوانند از نظریات بدست آمده در جریان تفتیش استفاده نمایند. روش های انتخاب شده تفتیش باید آنهاى باشند که از طریق آنها به آسانی جمع آوری معلومات تفتیش به طور موثر و مفید صورت گیرد. از آنجائیکه مفتشین میخواهند تا بهترین روش را اختیار نمایند، ملاحظات عملی همچون قابلیت دسترسی به معلومات، شاید انتخاب روش ها را محدود سازد. بناءً توصیه میگردد تا درین قبال واقع بین و انعطاف پذیر بود. روی این ملحوظ طرزالعملهای تفتیش عملکرد نباید بیش از حد معیاری باشند. بیش از حد معیاری بودن احتمالاً مانع انعطاف پذیری، قضاوت مسلکی و کیفیت بلند مهارت های تحلیلی گردد که ملزومه تفتیش عملکرد میباشند. در بعضی از قضایا شاید بیشتر نیاز به یک پلان توضیحی تفتیش باشد؛ به طور مثال یک ماموریت تفتیش یا یک تعداد زیادی از مفتشین در یک ماموریت تفتیش شاید تقاضای جمع آوری معلومات بیشتر از نواحی یا ساحات مختلف را نمایند. این امر مقتضی یک پلان توضیحی تفتیش میباشد که حاوی سوالات و طرزالعملهای واضح باشد.

در هنگام پلانگذاری یک تفتیش، مفتشین باید خطر تقلب را ارزیابی نمایند. در صورتیکه بر اساس مفاد اهداف تفتیش این ارزیابی دارای اهمیت باشد، مفتشین باید درباره سیستم های کنترل داخلی مربوطه معلومات کسب کرده و ارزیابی نمایند که آیا در آنها علایمی از بی نظمی ها دیده میشوند که مانع عملکرد سیستم گردد یا خیر. همچنان مفتشین باید مشخص سازند که آیا مراجع مربوطه اقدامات لازم در قبال رسیده گی به سفارشات تفتیش قبلی یا

ارزیابی دیگری که ارتباط به اهداف تفتیش داشته باشند، کرده یا خیر. متعاقباً مفتشین باید در صدد ایجاد روابط با سهامداران به شمول علماء و ماهرین همان بخش باشند تا معلومات لازم را از ایشان کسب نمایند؛ به طور مثال کسب روش های خوب یا بهترین. در مرحله پلانگذاری هدف کلی تصمیمگیری جهت ارتقاء معلومات و توجه به یک سلسله استراتژی های مییابد که چگونه به بهترین شکل میتوان تفتیش را اجرا کرد.

مرحله اجرا

شواهد، یافته ها و نتایج

۳۸. مفتشین باید شواهد کافی تفتیش را بدست آورند تا از لابلای آن یافته داشته، در پاسخ به اهداف تفتیش نتیجه گیری کرده و سفارشات خویش را صادر نمایند.

تمام یافته ها و نتیجه گیری های تفتیش باید اسناد (شواهد) حمایتی کافی داشته باشند. قبل از نتیجه گیری باید تمام شواهد و مباحثات مرتبط به آن، بایدها و نبایدها و نظریات مختلف مورد ملاحظه قرار گیرند. نوعیت شواهد مورد نیاز برای نتیجه گیری در تفتیش عملکرد با مشخص کردن موضوع، اهداف و سوالات تفتیش، تعیین میگردند.

نتیجه گیری ها میتوانند بر اساس شواهد کمی بدست آمده با استفاده از میتود های علمی یا تخنیک های نمونه گیری صورت گرفته باشند. ترتیب نتایج شاید مقتضی قضاوت مسلکی و تفسیر موارد تفتیش باشد تا نظر به قناعت بخش بودن شواهد تفتیش به عوض اینکه درست یا نادرست باشند، به سوالات تفتیش پاسخ دهند. نیاز برای دقت باید در مقابل مناسب بودن،

اقتصادی بودن و مرتبط به هدف بودن موازنه کردند. دخالت تیم مدیریتی ارشد اداره درین قبال سفارش میگردد.

در تفتیش عملکرد یک سلسله پروسه های تحلیلی که به طور تدریجی از طریق مراودات دو طرفه رشد مینمایند، دخیل بوده که به سوالات و میتود های استفاده شده اجازه میدهد تا به طور عمیق و پیچیده ارتقاء نمایند. این پروسه های تحلیلی ممکن شامل ترکیب و مقایسه معلومات از منابع مختلف، نتیجه گیری ابتدائی و تهیه و ترتیب یافته ها گردد تا در صورت ضرورت روش های را که میتوان ایجاد کرد در مقابل معلومات اضافی به آزمایش گرفت. تمام پروسه ارتباط میگیرد به تهیه گزارش تفتیش که میتوان به آن منحیث بخش اساسی پروسه تحلیل نگاه کرد که به سوالات تفتیش پاسخ ارائه مینماید. برای مفتشین لازم است تا هدفمند بوده و به طور سیستماتیک و با مراقبت لازم کار نمایند.

گزارشدهی

متن گزارش

۳۹. مفتشین باید سعی نمایند تا گزارش ها جامع، قناعت بخش، بموقع، درخور گیرنده و متوازن ارائه نمایند.

یک گزارش تفتیش وقتی میتواند جامع باشد که حاوی تمام معلومات مورد ضرورت جهت رسیده گی به اهداف و سوالات تفتیش بوده و در عین زمان توضیحات لازم را جهت درک موضوع، یافته ها و نتایج ارائه نماید. زمانی میتواند قناعت بخش باشد که دارای ساختار منطقی بوده و ارتباط میان هدف، معیار، یافته ها، نتایج و سفارشات را به طور واضح ارائه نماید. تمام مباحثات مربوطه باید در گزارش تفتیش عنوان گردند.

در یک تفتیش عملکرد، مفتشین یافته های خود را از لحاظ اقتصادیت و موثریت منابع که بدست آمده و استفاده شده است و از لحاظ مفیدیت اهداف برآورده شده، گزارش می دهند. گزارش ها از لحاظ نوعیت و ساحه کاری شاید فرق قابل ملاحظه داشته باشند. مثلاً ارزیابی می گردد که آیا منابع به طور درست استفاده شده اند؛ بالای تاثیر پالیسی ها و برنامه ها تبصره صورت می گیرد؛ و بالای تغییرات مطروحه سفارش صورت می گیرد تا بهبود پیدا کنند.

گزارش تفتیش باید شامل معلومات درباره هدف، سوالات و جوابات به سوالات تفتیش، موضوع، معیار، میتودولوژی، منابع معلومات، هرگونه محدودیت در استفاده از معلومات، و یافته های تفتیش باشد. گزارش تفتیش باید صریحاً پاسخگوی سوالات تفتیش باشد یا توضیح دهد که چرا ممکن نبوده است. متناوباً مفتشین باید ساختار سوالات تفتیش را طوری تغییر دهند تا با شواهد بدست آمده مطابقت داشته و بناءً به سوالات تفتیش پاسخگو باشند. در گزارش باید یافته های تفتیش مدنظر گرفته شوند و از تناسب میان هدف، سوالات، یافته ها و نتایج تفتیش اطمینان حاصل گردد. گزارش باید چرا و چگونه مشکلات در یافته ها را که مانع عملکرد می گردد، تشریح کرده تا باعث تشویق مرجع تحت تفتیش یا کاربران گزارش گردیده و آنها را ترغیب به آوردن اصلاحات نماید. در محلات مناسب گزارش باید سفارشات جهت بهبود عملکرد مرجع گنجانیده شوند.

تا آنجائیکه موضوع تفتیش تجویز مینماید گزارش باید واضح و دقیق و به زبان فصیح نوشته شده باشد. در کل گزارش تفتیش باید سازنده بوده، برای بهبود معلومات کمک نماید و پیشرفتهای بی موجب را برجسته سازد.

سفارشات

۴۰. مفتشین باید سعی نمایند تا سفارشات سازنده را ارائه کنند که احتمالاً کمک شایانی برای رسیدگی به ضعف‌ها یا مشکلات شناسایی شده تفتیش مینماید البته در صورتیکه مرتبط باشند و منشور اداره عالی تفتیش اجازه آنرا داده باشد. سفارشات باید اساس خوب داشته و به ارزش بیافزایند. سفارشات باید علل مشکلات و یا ضعف‌ها را عنوان نمایند. باوجود آنهم، باید سفارشات طوری کلمه بندی گردند که از ابتذال یا وارونه کردن نتایج تفتیش جلوگیری صورت گرفته و نباید از مسئولیت‌های تیم مدیریتی تخطی صورت گیرد. سفارشات باید صریحاً عنوان نمایند که کدام سفارش مربوط کی بوده و آن شخص مسئولیت کدام کار را داشته و مفهوم سفارش از چه قرار است (به طور مثال: اشخاص مسئول چگونه میتوانند عملکرد را بهتر سازند). سفارشات باید قابلیت عملی کردن را داشته باشند و به آدرس مراجع که مسئولیت و شایستگی اجرای آنها را دارند، ارجاع گردیده باشند.

سفارشات باید واضح و به طور مناسب و منطقی ارائه گردند. سفارشات باید مرتبط به اهداف، یافته‌ها و نتایج تفتیش باشند. سفارشات با بقیه مفاهیم گزارش باید قناعت خواننده را که احتمالاً اجرای عملیات‌های دولت و برنامه‌ها را بهبود قابل ملاحظه خواهند بخشید، فراهم سازد. مثال‌های آن کاهش قیمت و ساده سازی اداره، بهبود کیفیت و مقدار خدمات، یا بهبود موثریت، تاثیر یا مفاد برای اجتماع میباشد.

توزیع گزارش

۴۱. مفتشین باید سعی نمایند تا گزارش‌های شان وسیعاً قابل دسترس بوده و در مطابقت با منشور اداره عالی تفتیش باشد.

مفتشین باید به خاطر داشته باشند که توزیع گسترده گزارش تفتیش میتواند اعتبار کار تفتیش را ارتقاء بدهد. با این حال گزارش ها را میتوان به مراجع تحت تفتیش، مجریان و یا قوه مقننه و در صورت مناسب بودن مستقیماً به عامه مردم و از طریق رسانه ها برای دیگر سهامداران ذیعلاقه توزیع کرد.

پیگیری

۴۲. مفتشین باید یافته ها و سفارشات تفتیش قبلی را در زمان مناسب آن پیگیری نمایند. پیگیری سفارشات با اقدامات اتخاذ شده به تعقیب سفارشات و تاثیرات آن به قوه مقننه باید به طور مناسب گزارش گردد.

پیگیری سفارشات به معنی ارزیابی اقدامات اصلاحی اتخاذ شده توسط مرجع تحت تفتیش یا مرجع ذیربط دیگر بر اساس نتایج تفتیش عملکرد میباشد. این یک فعالیت مستقل بوده که ارزش پروسه را با تقویت تاثیر گذاری تفتیش و با گذاردن یک اساس برای پیشرفت کار تفتیش در آینده، افزایش میدهد. همچنان پیگیری سفارشات مراجع تحت تفتیش و دیگر کاربران گزارشهای تفتیش را تشویق مینماید تا سفارشات تفتیش قبلی را جدی بگیرند؛ و برای مفتشین شاخصه ها و دروس مفید ارائه مینمایند. پیگیری محدود به اجرای سفارشات نگردیده اما تمرکز آن بالای رفع مشکلات عنوان شده بعد از یک مقدار زمان مناسب میباشد.

حین پیگیری یک گزارش تفتیش، مفتشین باید بالای آنده یافته ها و سفارشات که تا هنوز مرتبط میباشد، باید تمرکز کرده و باید یک رویکرد بیغرضانه و مستقل را اتخاذ نمایند.

نتایج پیگیری را به طور انفرادی یا در قالب یک گزارش میتوان ارائه کرد. پیگیری سفارشات قبلی برای درک بهتر ارزش افزوده از طریق تفتیش عملکرد در زمان داده شده یا در ساحه مورد نظر، میتواند ممد واقع گردد.