

أبواب المراجعة

التوجيهات الخاصة بدرجات التقييم باللون
الأحمر – البرتقالي - الأخضر

نسخة رقم 1.0

التوجيهات الخاصة بدرجات التقييم باللون الأحمر – البرتقالي - الأخضر

المحتويات

1. مراحل المشروع ونبذة عامة عن أبواب المراجعة 2
2. مقدمة عن عمليات المراجعة المستقلة 2
3. إطار المراجعة المستقلة 3
4. استخدام هذه التوجيهات 4
5. درجة التقييم العامة لباب المراجعة 6

التوجيهات الخاصة بدرجات التقييم باللون الأحمر – البرتقالي - الأخضر

1. مراحل المشروع ونبذة عامة عن أبواب المراجعة



2. مقدمة عن عمليات المراجعة المستقلة

يقوم ديوان المحاسبة بتنفيذ عمليات المراجعة المستقلة على دورة حياة مشتريات مشاريع البنية التحتية بهدف تحسين نظام المشتريات والنتائج المرجوة من المشاريع من خلال التشجيع على الأداء الأفضل في التخطيط والتطوير والتنفيذ.

تعتبر المراجعة المستقلة من العمليات المهمة التي تعمل على تقييم مدى شمولية وصحة العمليات المستخدمة في تطوير وتنفيذ مشروع ما في مرحلة معينة من دورة حياة المشروع.

التوجيهات الخاصة بدرجات التقييم باللون الأحمر – البرتقالي - الأخضر

يمكن تنفيذ عمليات المراجعة المستقلة من خلال 6 نقاط (أو أبواب) أثناء دورة حياة المشروع بغرض مراجعة ما إذا كان قد تم تطبيق مستوى مناسب من النظام أثناء دورة حياة المشروع.

يتمثل الهدف من عمليات المراجعة المستقلة في تنفيذ مهمة المراجعة المستقلة والشاملة على المراحل الهامة للمشروع لتوفير الثقة بأنه تم اتباع الممارسات الرائدة بالإضافة إلى جمع مستوى كافٍ من المعلومات بحيث يتمكن المشروع من الانتقال بنجاح إلى المرحلة التالية.

لا تعتبر المراجعة المستقلة عملية تدقيق أو مراجعة فنية تفصيلية، ويجب تنفيذها بواسطة خبير متخصص وذو خبرة. يتعين تنفيذ المراجعة خلال مدة زمنية تتراوح من 5 إلى 7 أيام عمل وتشمل المدة الزمنية للقراءة، بهدف تقييم مدى شمولية ودقة المعلومات والعمليات والإجراءات الداعمة وأنها توفر الثقة الكافية بأن المشروع سيحقق أهدافه.

من المهم عند التخطيط لمهام المراجعة المستقلة أن نتذكر ثلاث عناصر والتي ستضمن تحقق أهداف المراجعة:

- المشاركون
- المستندات
- المدة الزمنية

3. إطار المراجعة المستقلة

توفر هذه التوجيهات إطار تنفيذ المراجعة المستقلة من خلال عوامل النجاح الرئيسية. تم إعداد مؤشرات لكل عامل نجاح رئيسي لمساعدة فريق المراجعة في تقييم المشروع. يمكن لفريق المراجعة توسيع أو تعديل قائمة المؤشرات لعكس الخصائص المعينة ذات العلاقة بالمشروع، كيفما يتطلب الأمر.

يتعين على فريق المراجعة استخدام مستندات المشروع الحالي وعقد مقابلات شخصية مع أعضاء فريق المشروع لجمع معلومات عن كل مؤشر. بمجرد الانتهاء من هذا المهام، يتم تقييم درجة كل عامل لتوفير لمحة عن المشروع من خلال اتباع معيار درجات التقييم الموضح أدناه:

أحمر	يرى فريق المراجعة بأن هذا الجانب يشكل خطراً هاماً على المشروع وينبغي توضيحه أو معالجته بشكل أكبر
برتقالي	يرى فريق المراجعة بأن هذا الجانب يشير إلى وجود مخاطر ضئيلة على المشروع والتي ينبغي توضيحها أو معالجتها قبل البدء في المرحلة المقبلة من المشروع.
أخضر	يرى فريق المراجعة بأن هذا الجانب قد أخذ الاهتمام المناسب ولا يمثل أي تهديد في حالة الانتقال إلى المرحلة المقبلة من المشروع.

التوجيهات الخاصة بدرجات التقييم باللون الأحمر – البرتقالي - الأخضر

يتم جمع درجات التقييم أعلاه بالإضافة إلى النتائج أو التوصيات التي يتوصل إليها فريق المراجعة في تقرير باستخدام نموذج التقرير الموضح بنهاية أبواب المراجعة المختلفة.

4. استخدام هذه التوجيهات

لا يتمثل الهدف من هذه التوجيهات في استخدامها بديلاً عن الحكم المهني لفريق المراجعة المتخصص في تقييم مدى توافق المشروع مع متطلبات المستخدم النهائي وأهداف العمل، أو في توضيح المزايا والقيمة مقابل المال التي سيتم تحقيقها ومدى صحة وشمولية العمليات الإدارية المطلوب توفرها للمرحلة المقبلة من المشروع، ولكن يتمثل الهدف منها بشكل رئيسي في مساعدة فريق المراجعة في تقييم كل عامل من عوامل النجاح الرئيسية سواء بلون أحمر، برتقالي أو أخضر وفقاً لمدى توفر المؤشرات الخاصة بكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية.

يمكن لفريق المراجعة تجاوز التوجيهات أدناه في حالة اعتقاده بأن يتعين تقييم عامل النجاح باللون الأحمر أو البرتقالي على الرغم من أن عدد المؤشرات المتوفرة لعامل النجاح تضمن حصوله على درجة تقييم برتقالي أو أخضر.

الجدول أدناه يوضح عوامل النجاح ذات العلاقة بعمليات المراجعة المستقلة المختلفة والمؤشرات التي تم إعدادها لكل عامل نجاح:

المؤشرات	عوامل النجاح	أبواب المراجعة
7	1. متطلبات المشروع	باب المراجعة 1 - مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع
6	2. النطاق والأهداف	
10	3. تقديرات التكلفة والمزايا وخيارات التمويل	
5	4. إدارة الأطراف ذات العلاقة	
6	5. إدارة المخاطر	
7	6. افتراضات المشروع	
7	1. متطلبات المشروع	باب المراجعة 2 – حالة العمل
10	2. التكلفة، المزايا والتمويل	
6	3. الحوكمة	
6	4. إدارة الأطراف ذات العلاقة	
7	5. إدارة المخاطر	
8	6. افتراضات المشروع	
9	7. إدارة التغيير	
8	1. استراتيجية المشتريات	باب المراجعة 3 – جاهزية المشتريات
10	2. تقييم الخدمة وإدارة المشروع	
6	3. إدارة التصميم	
6	4. إدارة التكاليف والجدول الزمني	
7	5. إدارة المخاطر	
7	1. التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات	باب المراجعة 4 – ترسية المناقصة
9	2. تقديم العطاءات	

التوجيهات الخاصة بدرجات التقييم باللون الأحمر – البرتقالي - الأخضر

المؤشرات	عوامل النجاح	أبواب المراجعة
8	3. تقييم العطاءات وتقرير التوصيات	باب المراجعة 5 – جاهزية الخدمة
7	4. إدارة المشروع وإدارة المخاطر	
13	1. مستندات الإقفال	
9	2. التشغيل التجريبي وتسليم المشروع	
6	3. الصيانة والتشغيل والتدريب	باب المراجعة 6 – تقييم المزايا
8	4. إدارة المشروع	
8	1. تحقق المزايا	
8	2. المراقبة المستمرة	
9	3. العمليات التشغيلية	

يتعين على فريق المراجعة ما يلي:

- تقييم عامل النجاح باللون **الأخضر** في حالة توفر 90% أو أكثر من المؤشرات
- تقييم عامل النجاح باللون **البرتقالي** في حالة توفر 47 – 89% من المؤشرات
- تقييم عامل النجاح باللون **الأحمر** في حالة توفر أقل من 46% من المؤشرات

الجدول أدناه يوضح درجات التقييم (الأحمر، البرتقالي أو الأخضر) التي يتعين على فريق المراجعة منحها لعوامل نجاح تبعاً لعدد المؤشرات ومدى توفر تلك المؤشرات:

تقييم عامل النجاح باللون الأخضر في حالة توفر 90% أو أكثر من المؤشرات	تقييم عامل النجاح باللون البرتقالي في حالة توفر 47 – 89% من المؤشرات	تقييم عامل النجاح باللون الأحمر في حالة توفر أقل من 46% من المؤشرات	
5	4-3	2-0	لعامل النجاح (5) مؤشرات
6	5-3	2-0	لعامل النجاح (6) مؤشرات
7	6-4	3-0	لعامل النجاح (7) مؤشرات
8	7-4	3-0	لعامل النجاح (8) مؤشرات
9	8-5	4-0	لعامل النجاح (9) مؤشرات
10-9	8-5	4-0	لعامل النجاح (10) مؤشرات
13-12	11-7	6-0	لعامل النجاح (13) مؤشرات

مثال:

تم تحديد (8) مؤشرات لعامل النجاح 4-1 التابع لباب المراجعة 4، في حالة توفر (6) مؤشرات فقط من الـ (8) مؤشرات فإنه يتعين على فريق المراجعة تقييم عامل النجاح باللون البرتقالي، وفي حالة توفر (3) مؤشرات فقط فإنه يتعين على فريق المراجعة تقييم عامل النجاح باللون الأحمر.

التوجيهات الخاصة بدرجات التقييم باللون الأحمر – البرتقالي - الأخضر

5. درجة التقييم العامة لباب المراجعة

تعتمد درجة التقييم العامة لباب المراجعة على درجة تقييم عوامل النجاح (درجة التقييم الأكثر تشاؤماً التي تم تحقيقها، لذا، إذا كانت درجة تقييم عامل نجاح واحد باللون الأحمر فإنه يتم منح باب المراجعة تقيماً عاماً باللون الأحمر).

الرقابة المستقلة رقم 1

مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد
للمشروع
نسخة رقم 1.0

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

جدول المحتويات

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة 2
2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة 3
- 1-2 استخدام دليل العمل 4
- 2-2 من الذي يتم عقد مقابلة شخصية معه؟ 4
- 3-2 إطار الرقابة المستقلة 4
3. الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع 6
- 1-3 الغرض من الرقابة المستقلة 1 6
- 2-3 المستندات المتوقعة 8
4. مؤشرات التدقيق على البدء في تنفيذ المشروع 9
- 1-4 متطلبات المشروع 9
- 2-4 النطاق والأهداف 10
- 3-4 تقديرات التكاليف والمزايا وخيارات التمويل 11
- 4-4 إدارة الأطراف ذات العلاقة 12
- 5-4 إدارة المخاطر 13
- 6-4 افتراضات المشروع 14
- 1-5 نبذة عامة عن المشروع 16
- 2-5 النطاق والمنهجية 16
- 3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح 17
- 4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 1 - النتائج 18
- 5-5 النتيجة 19
- ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بالرقابة المستقلة 20
- ملحق ب: المستندات التي تم مراجعتها 21

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة



ملاحظة: من المهم تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة على المشاريع والبرامج في مرحلة مناسبة من دورة حياة المشروع. في حالة تنفيذ عملية الرقابة في وقت مبكر أو في وقت متأخر فإن مهمة التدقيق قد لا تعود بالفائدة المرجوة منها.

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة

يقوم ديوان المحاسبة بتنفيذ عمليات الرقابة المستقلة على دورة حياة مشتريات مشاريع البنية التحتية بهدف تحسين نظام المشتريات والنتائج المرجوة من المشاريع من خلال التشجيع على الأداء الأفضل في التخطيط والتطوير والتنفيذ.

تعتبر الرقابة المستقلة من العمليات المهمة التي تعمل على تقييم مدى شمولية وصحة العمليات المستخدمة في تطوير وتنفيذ مشروع ما في مرحلة معينة من دورة حياة المشروع.

يمكن تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في 6 نقاط (أو بوابات) أثناء دورة حياة المشروع بغرض التقييم المستقل لما إذا كان قد تم تطبيق مستوى مناسب من النظام أثناء دورة حياة المشروع.

يتمثل الهدف من الرقابة المستقلة في تنفيذ مهمة تدقيق مستقلة وشاملة في المراحل الهامة للمشروع لتوفير الثقة بأنه تم اتباع الممارسات الرائدة بالإضافة إلى جمع مستوى كاف من المعلومات بحيث يتمكن المشروع من الانتقال بنجاح إلى المرحلة التالية.

لا تعتبر الرقابة المستقلة عملية تدقيق أو مراجعة فنية تفصيلية، ويجب تنفيذها بواسطة خبير متخصص وذو خبرة. يجب تنفيذ الرقابة خلال 5 إلى 7 أيام عمل وتشمل المدة الزمنية للقراءة، بهدف تقييم مدى شمولية ودقة المعلومات والعمليات والإجراءات الداعمة وأنها توفر الثقة الكافية بأن المشروع سيحقق أهدافه.

من المهم عند التخطيط لمهام الرقابة المستقلة أن نتذكر ثلاث عناصر والتي ستضمن تحقق أهداف الرقابة:

- المشاركون
- المستندات
- المدة الزمنية

تتطلب الرقابة المستقلة وجود اسهامات مشتركة من ممثلين عن راعي المشروع وفريق التدقيق على مشاريع البنية التحتية بديوان المحاسبة (فريق التدقيق). يعتبر التخطيط من الأمور المهمة لضمان التدقيق على المشروع في الوقت المناسب للتأكد من تنفيذ أنشطة المشروع بطريقة فعالة.

بإمكان فريق التدقيق أن يحدد ما إذا كان الأمر يتطلب إجراء زيارة ميدانية للتأكد من جاهزية المشروع لتنفيذ مهام الرقابة المستقلة وذلك من أجل حصول فريق التدقيق على معرفة أولية عن المشروع.

التحديات الرئيسية التي يجب على فريق التدقيق النظر فيها قبل البدء في تنفيذ الرقابة المستقلة تتمثل عادةً فيما يلي:

- قراءة وفهم مستندات المشروع خلال مدة زمنية قصيرة
- إدارة نطاق الرقابة خلال جدول زمني يتراوح من 5 إلى 7 أيام
- التخطيط لعملية الرقابة في الوقت المناسب لتعظيم قيمة وتأثير مهمة التدقيق
- الحصول على معلومات وأدلة هامة قبل المقابلات الشخصية
- المشاركة الفعالة من جانب الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة والتي قد تكون عمليات الرقابة المستقلة غير مألوفة بالنسبة لها
- اتباع أسلوب فعال لطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية التي يتم عقدها مع فريق المشروع
- إدارة توقعات راعي المشروع أثناء الحصول على المعلومات

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

2-1 استخدام دليل العمل

يهدف دليل العمل إلى دعم عمليات الرقابة المستقلة الستة المختلفة وتوضيح المنتجات الرئيسية، بالإضافة إلى أسئلة التقييم ومصادر المعلومات التي سيتم استخدامها بحيث يقوم المدقق بتقييم ما يلي:

- توافق المشروع مع متطلبات المستخدم النهائي وأهداف العمل
- توضيح المزايا ومدى تحقق القيمة مقابل المال
- مستوى شمولية العمليات الإدارية المطلوب توفرها في المرحلة المقبلة من المشروع – والتي تتضمن الحوكمة، إدارة المخاطر، إدارة الأطراف ذات العلاقة وإدارة التغيير

يوفر دليل العمل الخاص بعمليات الرقابة المستقلة المختلفة لفريق التدقيق الأسئلة التي سيتم طرحها بالإضافة إلى الأدلة الداعمة المتوقع توفرها. سيتم إصدار تقرير بنهاية كل عملية يتم تنفيذها والذي يتضمن تقييم فريق التدقيق للمشروع. سيوفر التقرير توصيات بشأن الأعمال الإضافية المطلوب تنفيذها لتحسين جوانب المشروع وما إذا كان المشروع جاهزاً للانتقال إلى المرحلة المقبلة من عدمه.

2-2 من الذي يتم عقد مقابلة شخصية معه؟

يقوم فريق التدقيق، بالتنسيق مع راعي المشروع، بتحديد الأشخاص الذين سيتم عقد المقابلات الشخصية معهم. عادةً ما تتضمن القائمة ما يلي:

- راعي المشروع
- الأعضاء الرئيسيين في فريق المشروع
- مستخدمى المشروع
- الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
- الموظفين الرئيسيين الآخرين ممن لديهم معرفة تفصيلية عن المشروع

كما تتضمن قائمة من يتم عقد مقابلات شخصية معهم موظفي الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة، الاستشاريين والأطراف الرئيسية ذات العلاقة المشاركة بفعالية في المشروع أو المتأثرة به. من المهم أن يكون من يتم عقد مقابلة شخصية معه على دراية بعملية الرقابة المستقلة قبل البدء في المقابلة الشخصية.

يتم عقد المقابلات الشخصية وجهاً لوجه، كما يمكن أيضاً إجراؤها عبر الهاتف أو المكالمات الصوتية والمرئية (الفيديوكونفرنس) حيث أن هذه الوسائل مفيدة في حالة تواجد من يتم عقد مقابلة شخصية معه في أماكن جغرافية مختلفة.

2-3 إطار الرقابة المستقلة

يوفر دليل العمل إطار تنفيذ الرقابة المستقلة من خلال عوامل النجاح الرئيسية. تم إعداد مؤشرات لكل عامل نجاح رئيسي لمساعدة فريق التدقيق في تقييم المشروع. يمكن لفريق التدقيق توسيع أو تعديل قائمة المؤشرات لعكس الخصائص المعينة ذات العلاقة بالمشروع، كيفما يتطلب الأمر.

يجب على فريق التدقيق استخدام مستندات المشروع الحالي وعقد مقابلات شخصية مع أعضاء فريق المشروع لجمع معلومات عن كل مؤشر. بمجرد الانتهاء من هذا المهام، يتم تقييم درجة كل عامل لتوفير لمحة عن المشروع من خلال اتباع معيار درجات التقييم الموضح أدناه:

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشكل خطراً هاماً على المشروع وينبغي توضيحه أو معالجته قبل الاهتمام بالمشروع بشكل أكبر	أحمر
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشير إلى وجود مخاطر ضئيلة على المشروع وينبغي توضيحها أو معالجتها قبل البدء في المرحلة المقبلة من المشروع	برتقالي
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب قد أخذ الاهتمام المناسب ولا يمثل أي تهديد في حالة الانتقال إلى المرحلة المقبلة من المشروع	أخضر

يتم جمع درجات التقييم أعلاه بالإضافة إلى النتائج أو التوصيات التي يتوصل إليها فريق التدقيق في تقرير باستخدام نموذج التقرير الموضح في الصفحة رقم 15.

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

3. الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

1-3 الغرض من الرقابة المستقلة 1

يتم التدقيق على مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع بعد تحديد الحاجة إلى المشروع وإعداد المبررات الأولية للمشروع، ولكن قبل إعداد حالة العمل التفصيلية وقبل استثمار أي مبالغ هامة.

يتمثل الغرض من الرقابة في تقييم ما يلي:

- مدى توافق المشروع مع الأهداف والأولويات المؤسسية للوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
- أن المزايا العائدة من المشروع تستحق مزيداً من النظر والاستثمار
- التأكد من جمع معلومات كافية للتمكن من تقييم تكاليف المشروع والمزايا المرجوة منه بشكل صحيح ومعقول

يتم في هذه المرحلة إعداد لمحة عن الوضع الاستراتيجي وحالة العمل للمساعدة في تقييم مدى الاحتياج للمشروع، ويجب أخذ مختلف الخيارات البديلة للحصول على الخدمة. كما يجب أن تتضمن اللمحة المختصرة أيضاً تقدير معقول للتكلفة والمزايا العائدة من مختلف الخيارات بالإضافة إلى الجدول الزمني وهيكل الحوكمة التفصيلي للمشروع، المخاطر، الأطراف الرئيسية ذات العلاقة والافتراضات المرتبطة بالتغييرات التي قد تطرأ على المشروع.

التالي يوضح الأهداف الرئيسية المرجو تحققها من عملية الرقابة:

- هل تم تحديد الحاجة إلى المشروع والتي تتوافق مع استراتيجية العمل المؤسسية للوزارة و/أو الجهة الخاضعة؟
- ما هي الأدلة المتوفرة التي تشير إلى قدرة المشروع المقترح على الوفاء باحتياجات العمل التي تم تحديدها؟
- هل تم الحصول على موافقة راعي المشروع؟
- هل يتطلب المشروع مرحلة أكثر تفصيلاً لتحديد الجدوى منه؟

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

الأسئلة التالية تتضمن عوامل النجاح السبعة ذات العلاقة بعملية الرقابة على مبررات البدء في تنفيذ المشروع / الإعداد للمشروع:

1. متطلبات المشروع	ما هي المتطلبات/الخدمات التي سيتعامل المشروع معها؟ هل تتوافق نتائج المشروع المقترح مع استراتيجيات العمل المؤسسية للوزارة أو الجهة الخاضعة؟
2. النطاق والأهداف	هل تم تحديد نطاق وأهداف المشروع بشكل مناسب؟ وهل هذه الأهداف واقعية وواضحة؟
3. تقديرات التكاليف والمزايا وخيارات التمويل	هل تم تقدير تكاليف المشروع والمزايا المرجوة منه بشكل معقول؟ هل بالإمكان تنفيذ المشروع وهل يتوفر التمويل اللازم؟ هل تتوفر مبررات للتكلفة المتوقعة مقابل المزايا المتوقعة تحقيقها وتحسين الخدمة؟
4. إدارة الأطراف ذات العلاقة	هل تم تحديد الأطراف ذات العلاقة التي ستتأثر بالمشروع المقترح بشكل مناسب؟ هل تم أخذ المشورة وأوجه الارتباط بعين الاعتبار عند إعداد حالة العمل؟
5. إدارة المخاطر	هل تم تحديد المخاطر الرئيسية؟ هل تم تحديد إطار التعامل مع المخاطر؟
6. افتراضات المشروع	هل تم توثيق افتراضات المشروع بشكل مناسب؟ هل الافتراضات شاملة وتم أخذها بعين الاعتبار بشكل صحيح في حالة العمل؟

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

2-3 المستندات المتوقعة

يجب على راعي المشروع توفير المستندات التالية قبل البدء في عملية الرقابة:

- استراتيجية العمل/الخطة المؤسسية للجهة الخاضعة للرقابة
- لمحة استراتيجية عن المشروع والمستندات الداعمة والتي تحدد ما يلي:
 - ◀ الحاجة إلى المشروع والمزايا المرجوة منه – التقييم الأولي
 - ◀ نطاق المشروع
 - ◀ موقع المشروع
 - ◀ خيارات تمويل المشروع
 - ◀ التكلفة الاسترشادية للمشروع
 - ◀ الجدول الزمني للمشروع
 - ◀ المخاطر الأولية التي تم تحديدها
 - ◀ الافتراضات
 - ◀ أوجه الترابط
 - ◀ الأطراف ذات العلاقة بالمشروع
- المستندات ذات العلاقة بالمشروع وعروض مجلس الإدارة
- حالة العمل والمستندات الداعمة التي تحدد ما يلي:
 - ◀ خلفية عامة عن المشروع
 - ◀ متطلبات المشروع والمزايا المرجوة من المشروع – دراسة جدوى شاملة
 - ◀ نطاق المشروع
 - ◀ مصدر التمويل
 - ◀ عوامل النجاح الحاسمة
 - ◀ خطة المشتريات
 - ◀ الأطراف ذات العلاقة بالمشروع وخطة إدارة المشروع
 - ◀ تقديرات تكلفة المشروع
 - ◀ أوجه الترابط
 - ◀ التداخل
 - ◀ الجدول الزمني للمشروع
 - ◀ تقييم مخاطر المشروع وخطة إدارة المخاطر
 - ◀ قيود وافتراضات المشروع
 - ◀ التشريعات النظامية والقانونية
 - ◀ نموذج التشغيل المستهدف للمشروع الذي سيتم الانتهاء منه
 - ◀ النموذج التنظيمي المقترح لتنفيذ المشروع
- مصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة من قبل الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة لاعتماد والموافقة على المشروع
- الالتزامات المالية ذات العلاقة بمالك المشروع للمضي قدماً في تنفيذ المشروع

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

4. مؤشرات الرقابة على البدء في تنفيذ المشروع

1-4 متطلبات المشروع

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كانت المتطلبات والمزايا العائدة من المشروع ستفي بالنتائج المرجوة منه بالإضافة إلى تقييم مدى توافق تلك النتائج مع استراتيجية العمل بالوزارة و/أو الجهة الخاضعة للرقابة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• تحديد واستعراض متطلبات المشروع بشكل واضح
<input type="checkbox"/>	• تأكيد الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة على توافق المشروع المقترح مع أهدافها وأولوياتها الاستراتيجية
<input type="checkbox"/>	• تأكيد الوزارة أو الجهة الخاضعة على أن المشروع المقترح يتناسب ويتوافق مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية لحكومة دولة قطر
<input type="checkbox"/>	• وضوح متطلبات العمل والحاجة إلى الخدمة. تم أخذ الخيارات البديلة لتحقيق متطلبات العمل بعين الاعتبار
<input type="checkbox"/>	• توفر الوعي بالمشاريع المرتبطة ببعضها البعض والتي يتم تنفيذها على مستوى الوزارات والجهات الخاضعة للرقابة وتم اعتبار هذه المشاريع مناسبة
<input type="checkbox"/>	• تحديد أهداف ومزايا ونتائج المشروع بشكل واضح وإقامة الدليل على ذلك
<input type="checkbox"/>	• تناول التقييم الأولي للتأثير المحتمل للمشروع من وجهة النظر الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وأن المشروع يعتبر ذات فائدة عامة وسيعود بالنفع على المجتمع ككل. أنه تم أخذ السياسات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الرئيسية بعين الاعتبار كما تم معالجتها في حالة العمل

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

2-4 النطاق والأهداف

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم تحديد نطاق ومواصفات المشروع بشكل مناسب ومنطقي وواضح.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	● تحديد نطاق المشروع والمواصفات الداعمة بشكل مناسب ومناقشتها مع الأطراف المناسبة ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	● تحديد أهداف المشروع بشكل واضح، تحديد الأهداف الذكية (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، ذات علاقة وفي الوقت المطلوب) بالإضافة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة بحيث تكون قابلة للتحديد والقياس
<input type="checkbox"/>	● تحديد استراتيجية المشتريات التي تهدف إلى تحقق أهداف المشروع ومناقشتها مع الأطراف المناسبة ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	● فهم الجداول الزمنية لتنفيذ المشروع بشكل جيد بالإضافة إلى تحديد آليات إدارة المشروع والتي تهدف إلى مراقبة المشروع والتحكم فيه
<input type="checkbox"/>	● تحديد وفهم المتطلبات ذات العلاقة بأعمال البنية التحتية المرتبطة بالمشروع وذلك بغرض تنفيذ المشروع بنجاح
<input type="checkbox"/>	● إعداد خطة لتطوير نطاق المشروع وإعداد حالة عمل أكثر تفصيلاً بالإضافة إلى تحديد المهارات المطلوبة توفرها في فريق العمل الرئيسي للمشروع والموارد المطلوبة للمشروع

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

3-4 تقديرات التكاليف والمزايا وخيارات التمويل

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى صحة التكاليف والمزايا المتوقعة ومدى كفاية الأدلة التي تشير إلى أن المشروع يوفر القيمة مقابل المال وأنه يمكن تمويله.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• تحديد وتقييم المنافع المالية والاقتصادية التي سيحققها المشروع وتقديم مبرراتها. تقييم الخيارات البديلة للوفاء بمتطلبات المشروع
<input type="checkbox"/>	• تحديد وتقييم أوجه الترابط والتداخل مع مشاريع أخرى والتي قد تؤثر على نجاح المشروع أو تؤثر على القيمة مقابل المال
<input type="checkbox"/>	• تحديد عمليات إدارة المشروع بغرض تقدير وتوقع ومراقبة والتحكم في المصاريف أثناء دورة حياة المشروع
<input type="checkbox"/>	• تحديد وتخصيص التمويل المطلوب لاستكمال حالة العمل وتنفيذ دراسة جدوى شاملة
<input type="checkbox"/>	• يوفر التقييم المالي والاقتصادي الأولي مبررات كافية للمضي قدماً وإعداد دراسة جدوى أكثر تفصيلاً استناداً إلى ما يلي: ○ الخبرة/المقارنة السابقة مع مشاريع مماثلة تم تنفيذها ○ الإيرادات المتوقعة/القيمة العائدة من المشروع/تكاليف المشروع مقارنةً بالبدائل المحتملة
<input type="checkbox"/>	• الفهم الواضح لإجمالي تكلفة المشروع
<input type="checkbox"/>	• تقييم وتحديد مصدر وخيارات تمويل ميزانية المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من فهم وواقعية الجدول الزمني لتنفيذ المشروع والتكاليف ذات العلاقة

ملاحظات

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	درجة التقييم
أخضر	برتقالي	أحمر	

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

4-4 إدارة الأطراف ذات العلاقة

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والأطراف الأخرى المعنية بالمشروع بشكل مناسب من عدمه، بالإضافة إلى تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم تجاه المشروع.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	● قائمة بالأطراف ذات العلاقة المشاركة في تنفيذ المشروع المقترح. بحيث تتضمن الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالإضافة إلى الوزارات الأخرى المشاركة في المشاريع التي يتم تنفيذها من خلال التعاون بين مختلف الوزارات
<input type="checkbox"/>	● فهم الجهات الرئيسية ذات العلاقة للأدوار والمتطلبات المنوطة بها وتوفر دليل على المشورة فيما بينها في مرحلة مبكرة من المشروع
<input type="checkbox"/>	● تحديد وتوفير عمليات لإدارة الأطراف ذات العلاقة لاستخدامها في المشورة والحصول على مدخلات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة. التأكد من أن خطة المشروع تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المشورة مع الأطراف ذات العلاقة واتخاذ القرارات
<input type="checkbox"/>	● حصول المشروع على الدعم الكافي وتعيين راع للمشروع بشكل رسمي. بالإضافة إلى امتلاك راعي المشروع الخبرة الكافية ومستوى مناسب من الصلاحيات لتنفيذ المشروع
<input checked="" type="checkbox"/>	● تحديد الاهتمامات المحتملة لمجموعات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بالإضافة إلى توفر عملية لإدارة الأطراف ذات العلاقة

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

5-4 إدارة المخاطر

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم تحديد مخاطر المشروع مع خطط تخفيف المخاطر بشكل مناسب من عدمه. بالإضافة إلى تقييم مدى توفر منهجية منظمة لتحديد وتحليل وتخفيف المخاطر التي يتعرض لها المشروع.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من عكس مخاطر المشروع بشكل مناسب في حالة العمل بالإضافة إلى التأكد من توفر آلية لتحديد حالات الطوارئ وتكالييفها ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	• تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه تنفيذ المشروع وجمع خطط تخفيف المخاطر. فهم فريق المشروع للمخاطر التي تواجه المشروع بطريقة واضحة وبشكل مناسب
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إعداد ضوابط رقابة مناسبة وترتيبات المراقبة ذات العلاقة للتعامل مع المخاطر أثناء إعداد حالة العمل الكاملة وذلك بغرض أخذها بعين الاعتبار عند إعداد تكاليف المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر إطار لإدارة المخاطر بالشكل الذي يتناسب مع مخاطر المشروع وصعوبة المشروع أو أنه لا زال طور الإعداد. التأكد من توافق الإطار المقترح لإدارة المخاطر مع الإطار المؤسسي المتبع من قبل الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة في إدارة المخاطر
<input type="checkbox"/>	• تحديد الأطراف الرئيسية ذات العلاقة التي سيتم أخذ مشورتها بشأن تقييم مخاطر المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إعداد هيكل رسمي للحوكمة بالإضافة إلى توفر عمليات حوكمة مناسبة لإدارة ومراقبة والتحكم في ورفع تقارير بشأن التقدم الذي يحرزه المشروع وأداء المشروع (والذي يتضمن الرقابة على التغيير)

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

4-6 افتراضات المشروع

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم تحديد افتراضات المشروع بشكل مناسب من عدمه، بالإضافة إلى أنها تعكس نطاق المشروع وأوجه الترابط بشكل صحيح.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من فهم السياسات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي ستؤثر على المشروع بالإضافة إلى التأكد من تحديد تأثيراتها ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر المهارات والقدرات الداخلية المطلوبة لإعداد حالة عمل كاملة، أو أنه سيتم الاستعانة بها من الخارج، مع أخذ الالتزامات التنظيمية الحالية والقدرات المطلوبة لتنفيذ المشروع بعين الاعتبار
<input type="checkbox"/>	• توفر دليل على قدرة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة على تنفيذ مشاريع بهذا الحجم والنوع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد قائمة بالافتراضات الرئيسية للمشروع بناءً على مصادر معلومات موثوقة بالإضافة إلى التأكد من أنه تم استخدامها في جمع حالة عمل المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد أوجه الترابط و/أو التداخل بشكل مناسب وأنه تم استخدامها في تجميع حالة عمل المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من قيام الجهة الحكومية أو الجهة الخاضعة للرقابة بتحديد الافتراضات والتغييرات المحتملة التي قد تنشأ عن المشروع بالإضافة إلى قيامها بإعداد إطار لإدارة الافتراضات والتغييرات المحتملة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر أدلة على إدارة مشاريع مماثلة وتضمين الدروس المستفادة منها في مراحل مبكرة عند التخطيط للمشروع

الملاحظات

<input type="checkbox"/> أخضر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أحمر	درجة التقييم
-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	--------------

ديوان المحاسبة بدولة قطر

الرقابة المستقلة 1 نموذج التقرير

مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

نسخة رقم 1.0
التاريخ

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

الملخص التنفيذي

1-5 نبذة عامة عن المشروع

اسم المشروع:

التكلفة الإجمالية المتوقعة للمشروع:

الجدول الزمني المتوقع للمشروع:

المرحلة الحالية من المشروع:

الجهة الخاضعة للرقابة (وزارة أو كيان اقتصادي):

أعضاء فريق التدقيق:

2-5 النطاق والمنهجية

يتمثل الغرض من الرقابة في التأكد من مدى كفاية نظام المشتريات المتبع في إعداد المشروع المقترح، وتقديم التوصيات المناسبة متى ما تطلب الأمر فيما يتعلق بفرص التحسين.

يتضمن الملحق أ الأشخاص الذين سيقوم فريق التدقيق بعقد مقابلات شخصية معهم.

يتضمن الملحق ب المستندات التي سيقوم فريق التدقيق بمراجعتها.

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح

التالي يلخص النتائج التي سيتوصل إليها فريق التدقيق فيما يتعلق بكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية الستة:

عامل النجاح	أحمر	درجة التقييم برتقالي	أخضر
1. متطلبات المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. النطاق والأهداف	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. تقديرات التكلفة والمزايا وخيارات التمويل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. إدارة الأطراف ذات العلاقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. إدارة المخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. افتراضات المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الدرجة العامة للتقييم (بناءً على أكثر درجات التقييم تشاؤماً من الدرجات التي تم تحقيقها أعلاه – مثل إذا كانت درجة تقييم عامل واحد "أحمر" فإن درجة التقييم العامة ستكون "أحمر")

- أخضر
 برتقالي
 أحمر

استناداً إلى التقييم أعلاه، يوصى بما يلي بشأن هذا المشروع:

- الانتقال إلى مرحلة إعداد حالة العمل⁽¹⁾
 عدم الاستمرار

ملخص التوصيات:

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 1 - النتائج

التالي يوضح نتائج وملاحظات فريق التدقيق فيما يتعلق بكل عامل من عوامل النجاح الحاسمة:

1. متطلبات المشروع

أشارت مهمة التدقيق إلى أن الخدمات التي يقدمها المشروع تفي بالغرض منها / لا تفي بالغرض منها كما أنها تتوافق / لا تتوافق مع استراتيجية عمل الجهة الخاضعة للرقابة

-
-

2. النطاق والأهداف

أشارت مهمة التدقيق إلى أنه تم / لم يتم تحديد نطاق المشروع، تم / لم يتم تحديد الأهداف كما تم / لم يتم جمع المواصفات المطلوبة

-
-

3. تقديرات التكاليف والمزايا وخيارات التمويل

أشارت مهمة التدقيق إلى صحة / عدم صحة التكاليف التقديرية والمزايا العائدة من المشروع كما أشارت إلى أن المشروع يوفر / لا يوفر قيمة مقابل المال.

-
-

4. إدارة الأطراف ذات العلاقة

أشارت مهمة التدقيق إلى أنه تم / لم يتم تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والأطراف الأخرى المعنية بالمشروع بالإضافة إلى تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم ذات العلاقة في المشروع.

-
-

5. إدارة المخاطر

أشارت مهمة التدقيق إلى أنه تم / لم يتم تحديد مخاطر المشروع وجمع خطط تخفيف تلك المخاطر.

-
-

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

6. افتراضات المشروع

أشارت مهمة التدقيق إلى أن تم / لم يتم تحديد افتراضات المشروع.

-
-

5-5 النتيجة

استنادًا إلى مراجعة المستندات التي تم توفيرها والمقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفي المشروع، يوصي فريق التدقيق على الرقابة المستقلة بالانتقال إلى / عدم الانتقال إلى مرحلة حالة العمل، وأن الأعمال التي تم جمعها كافية / غير كافية لمعالجة جوانب المشروع.

التوصيات (كيفما ينطبق):

- 1.
- 2.
- 3.

الرقابة المستقلة 1: مبررات البدء في تنفيذ المشروع/الإعداد للمشروع

ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بالرقابة المستقلة

تم تنفيذ مقابلات شخصية مع الموظفين الموضحين أدناه:

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره في المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره في المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره في المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

الرقابة المستقلة رقم 2

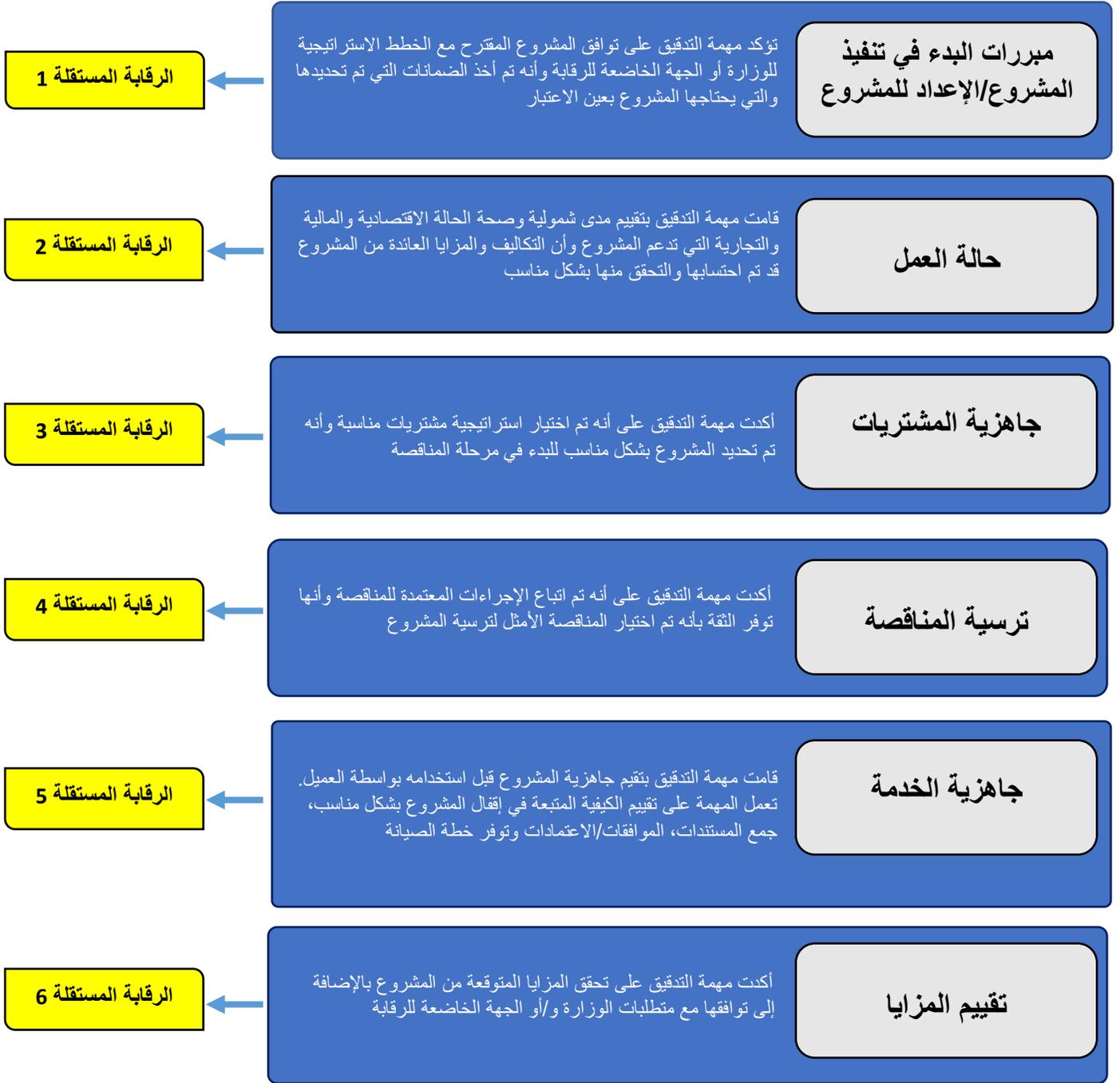
حالة العمل

نسخة رقم 1.0

جدول المحتويات

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة	2
2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة	3
1-2 استخدام دليل العمل	4
2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟	4
3-2 إطار الرقابة المستقلة	4
3. الرقابة المستقلة 2 - حالة العمل	6
1-3 الغرض من الرقابة المستقلة 2	6
2-3 المستندات المتوقعة	8
4. مؤشرات الرقابة على حالة العمل	9
1-4 متطلبات المشروع	9
2-4 التكاليف والمزايا والتمويل	10
3-4 الحوكمة	12
4-4 إدارة الأطراف ذات العلاقة	13
5-4 إدارة المخاطر	14
6-4 افتراضات المشروع	15
7-4 إدارة التغيير على المستوى المؤسسي	16
1-5 نبذة عامة عن المشروع	18
2-5 النطاق والمنهجية	18
3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح	19
4-5 نتائج عوامل نجاح الرقابة المستقلة 2	20
5-5 النتيجة	21
ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة	22
ملحق ب: المستندات التي تم مراجعتها	23

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة



ملاحظة: من المهم تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في مرحلة مناسبة من دورة حياة المشروع. في حالة تنفيذ عملية الرقابة في وقت مبكر أو في وقت متأخر فإن مهمة التدقيق قد لا تعود بالفائدة المرجوة منها.

2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة

يقوم ديوان المحاسبة بتنفيذ عمليات الرقابة المستقلة على دورة حياة مشتريات مشاريع البنية التحتية بهدف تحسين نظام المشتريات والنتائج المرجوة من المشاريع من خلال التشجيع على الأداء الأفضل في التخطيط والتطوير والتنفيذ.

تعتبر الرقابة المستقلة أحد عمليات "التفتيش والفحص المهني" وتعمل على تقييم مدى شمولية وصحة العمليات المستخدمة في تطوير وتنفيذ مشروع ما في مرحلة معينة من دورة حياة المشروع.

يمكن تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في 6 نقاط (أو بوابات) أثناء دورة حياة المشروع بغرض التقييم المستقل لما إذا كان قد تم تطبيق مستوى مناسب من النظام أثناء دورة حياة المشروع.

يتمثل الهدف من الرقابة المستقلة في تنفيذ مهمة تدقيق مستقلة وشاملة في المراحل الهامة للمشروع لتوفير الثقة بأنه تم اتباع الممارسات الرائدة بالإضافة إلى جمع مستوى كاف من المعلومات بحيث يتمكن المشروع من الانتقال بنجاح إلى المرحلة التالية.

لا تعتبر الرقابة المستقلة عملية تدقيق أو مراجعة فنية تفصيلية، ويجب تنفيذها بواسطة خبير متخصص وذو خبرة. يجب تنفيذ الرقابة خلال 5 إلى 7 أيام عمل وتشمل المدة الزمنية للقراءة، بهدف تقييم مدى شمولية ودقة المعلومات والعمليات والإجراءات الداعمة وأنها توفر الثقة الكافية بأن المشروع سيحقق أهدافه.

من المهم عند التخطيط لمهام الرقابة المستقلة أن نتذكر ثلاث عناصر والتي ستضمن تحقق أهداف الرقابة:

- المشاركون
- المستندات
- المدة الزمنية

تتطلب الرقابة المستقلة وجود اسهامات مشتركة من ممثلين عن راعي المشروع وفريق التدقيق على مشاريع البنية التحتية بديوان المحاسبة (فريق التدقيق). يعتبر التخطيط من الأمور المهمة لضمان التدقيق على المشروع في الوقت المناسب للتأكد من تنفيذ أنشطة المشروع بطريقة فعالة.

بإمكان فريق التدقيق أن يحدد ما إذا كان الأمر يتطلب إجراء زيارة ميدانية للتأكد من جاهزية المشروع لتنفيذ مهام الرقابة المستقلة وذلك من أجل حصول فريق التدقيق على معرفة أولية عن المشروع.

التحديات الرئيسية التي يجب على فريق التدقيق النظر فيها قبل البدء في تنفيذ الرقابة المستقلة تتمثل عادةً فيما يلي:

- قراءة وفهم مستندات المشروع خلال مدة زمنية قصيرة
- إدارة نطاق الرقابة خلال جدول زمني يتراوح من 5 إلى 7 أيام
- التخطيط لعملية الرقابة في الوقت المناسب لتعظيم قيمة وتأثير مهمة التدقيق
- الحصول على معلومات وأدلة هامة قبل المقابلات الشخصية
- المشاركة الفعالة من جانب الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة والتي قد تكون عمليات الرقابة المستقلة غير مألوفة بالنسبة لها
- اتباع أسلوب فعال لطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية التي يتم عقدها مع فريق المشروع
- إدارة توقعات راعي المشروع أثناء الحصول على المعلومات

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

2-1 استخدام دليل العمل

يهدف دليل العمل إلى دعم عمليات الرقابة المستقلة السنة المختلفة وتوضيح المنتجات الرئيسية، بالإضافة إلى أسئلة التقييم ومصادر المعلومات التي سيتم استخدامها بحيث يقوم المدقق بتقييم ما يلي:

- توافق المشروع مع متطلبات المستخدم النهائي وأهداف العمل
- توضيح المزايا ومدى تحقق القيمة مقابل المال
- مستوى شمولية العمليات الإدارية المطلوب توفرها في المرحلة المقبلة من المشروع – والتي تتضمن الحوكمة، إدارة المخاطر، إدارة الأطراف ذات العلاقة وإدارة التغيير

يوفر دليل العمل الخاص بعمليات الرقابة المستقلة المختلفة لفريق التدقيق الأسئلة التي سيتم طرحها بالإضافة إلى الأدلة الداعمة المتوقع توفرها. سيتم إصدار تقرير بنهاية كل عملية يتم تنفيذها والذي يتضمن تقييم فريق التدقيق للمشروع. سيوفر التقرير توصيات بشأن الأعمال الإضافية المطلوب تنفيذها لتحسين جوانب المشروع وما إذا كان المشروع جاهزاً للانتقال إلى المرحلة المقبلة من عدمه.

2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟

يقوم فريق التدقيق، بالتنسيق مع راعي المشروع، بتحديد الأشخاص الذين سيتم عقد مقابلات شخصية معهم. عادةً ما تتضمن القائمة ما يلي:

- راعي المشروع
- الأعضاء الرئيسيين في فريق المشروع
- مستخدمى المشروع
- الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
- الموظفين الرئيسيين الآخرين ممن لديهم معرفة تفصيلية عن المشروع

كما تتضمن قائمة من يتم عقد مقابلات شخصية معهم موظفي الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة، الاستشاريين والأطراف الرئيسية ذات العلاقة المشاركة بفعالية في المشروع أو المتأثرة به. من المهم أن يكون من يتم عقد مقابلة شخصية معه على دراية بعملية الرقابة المستقلة قبل البدء في المقابلة الشخصية.

يتم عقد المقابلات الشخصية وجهاً لوجه، كما يمكن أيضاً إجراؤها عبر الهاتف أو المكالمات الصوتية والمرئية (الفيديوكونفرنس) حيث أن هذه الوسائل مفيدة في حالة تواجد من يتم عقد مقابلة شخصية معه في أماكن جغرافية مختلفة.

2-3 إطار الرقابة المستقلة

يوفر دليل العمل إطار تنفيذ الرقابة المستقلة وعوامل النجاح الرئيسية. تم إعداد مؤشرات لكل عامل نجاح رئيسي لمساعدة فريق التدقيق في تقييم المشروع. يمكن لفريق التدقيق توسيع أو تعديل قائمة المؤشرات لعكس الخصائص المعينة ذات العلاقة بالمشروع، كيفما يتطلب الأمر.

يجب على فريق التدقيق استخدام مستندات المشروع الحالي وعقد مقابلات شخصية مع أعضاء فريق المشروع لجمع معلومات عن كل مؤشر. بمجرد الانتهاء من هذا المهام، يتم تقييم درجة كل عامل لتوفير لمحة عن المشروع من خلال اتباع معيار درجات التقييم الموضح أدناه:

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشكل خطراً هاماً على المشروع وينبغي توضيحه أو معالجته قبل الاهتمام بالمشروع بشكل أكبر	أحمر
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشير إلى وجود مخاطر ضئيلة على المشروع وينبغي توضيحها أو معالجتها قبل البدء في المرحلة المقبلة من المشروع	برتقالي
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب قد أخذ الاهتمام المناسب ولا يمثل أي تهديد في حالة الانتقال إلى المرحلة المقبلة من المشروع	أخضر

يتم جمع درجات التقييم أعلاه بالإضافة إلى النتائج أو التوصيات التي يتوصل إليها فريق التدقيق في تقرير باستخدام نموذج التقرير الموضح في الصفحة رقم 17.

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

3. الرقابة المستقلة 2 – حالة العمل

3-1 الغرض من الرقابة المستقلة 2

يتم تنفيذ الرقابة المستقلة على حالة العمل بعد إجراء دراسة الجدوى والتقييم الأولي لمزايا المشروع وتكلفته. يجب تنفيذ عملية الرقابة المستقلة قبل إرسال حالة العمل النهائية إلى السلطة التنفيذية المناسبة للحصول على الموافقة، بالشكل الذي يتيح لفريق المشروع من تضمين أي توصيات قد تنتج عن مهمة التدقيق.

يتمثل الغرض من الرقابة على تقييم ما يلي:

- مدى توافق المشروع مع رسالة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة وأهدافها وأولوياتها المؤسسية
- أن المزايا العائدة من المشروع تستحق مزيداً من النظر والاستثمار
- التأكد من جمع معلومات كافية للتمكن من تقييم تكاليف المشروع والمزايا المرجوة منه بشكل صحيح ومعقول

يتم عادةً في هذه المرحلة إعداد دراسة جدوى تفصيلية لدعم عملية تقييم احتياجات المشروع ويجب أن يتم أخذ التكلفة والمزايا المتوقعة من المشروع بعين الاعتبار، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات المحتملة لإدارة الأطراف ذات العلاقة والحوكمة. يجب أن تخضع دراسة الجدوى لمستوى مناسب من المراجعة وتحليل السيناريوهات وأن تتضمن المخاطر المحتملة والتدابير الرامية إلى تخفيف تلك المخاطر.

تتمثل الأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها من مهمة التدقيق فيما يلي:

- هل تم الانتهاء من دراسة الجدوى الشاملة والتفصيلية وهل تم تحديد الطريقة المثلى للتنفيذ؟
- هل تم تحديد تكاليف المشروع والمزايا العائدة منه وهل تم الحصول على الموافقة على التمويل؟
- هل تم تحديد عوامل نجاح المشروع وهل هي واقعية وواضحة؟
- هل تم تحديد المخاطر الرئيسية التي يتعرض لها المشروع وهل تم إعداد خطط إدارة المخاطر المناسبة؟
- هل يتوفر للمشروع الدعم والمساندة من جانب الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة؟

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

سنتناول مهمة التدقيق على حالة العمل الأسئلة التالية المتعلقة بعوامل النجاح السبعة والتي تتضمن ما يلي:

<p>هل سيحقق المشروع أهدافه المرجوة منه عند الانتهاء من المشروع؟ هل يتوافق المشروع مع الخطط الاستراتيجية للوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة؟</p>	<p>1. متطلبات المشروع</p>
<p>هل تم تحديد تكاليف المشروع والمزايا المرجوة منه بشكل مناسب؟ هل تم دراسة وتوثيق مخاطر وافتراضات المشروع بشكل مناسب؟ هل تم تحديد الحالة التجارية والمالية والاقتصادية بشكل تفصيلي ومناسب، وهل يتوفر الدعم والمساندة المناسبة من جانب الأطراف ذات العلاقة للمضي قدماً في تنفيذ المشروع؟ هل يتوفر الالتزام المناسب من جانب ملاك المشروع وهل التمويل متوفر؟</p>	<p>2. التكلفة والمزايا والتمويل</p>
<p>هل تم معالجة المشاكل والقضايا التي ظهرت أثناء مرحلة البدء في تنفيذ المشروع بشكل مناسب؟ هل تتوفر خطط إدارية مناسبة للمساعدة في تنفيذ المشروع بنجاح؟</p>	<p>3. الحوكمة</p>
<p>هل تم دراسة وأخذ مدخلات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة المرتبطة والمتأثرة بالمشروع بعين الاعتبار؟ هل يتوافق المشروع مع متطلبات الأطراف ذات العلاقة؟</p>	<p>4. إدارة الأطراف ذات العلاقة</p>
<p>هل تم تحديد المخاطر الرئيسية، وهل تم أخذ خطط تخفيف تلك المخاطر بعين الاعتبار؟ هل يتوفر إطار للتعامل مع المخاطر؟</p>	<p>5. إدارة المخاطر</p>
<p>هل تم مراجعة افتراضات المشروع وتضمينها في دراسة الجدوى بشكل مناسب؟ هل تم تحديد السيناريوهات وتحليلها؟</p>	<p>6. افتراضات المشروع</p>
<p>هل تم تحديد التغييرات اللازمة بحيث يحقق المشروع أهدافه وخدماته، وهل تم وضع الخطة اللازمة لضمان تحقق تلك الأهداف والخدمات؟</p>	<p>7. إدارة التغيير</p>

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

3-2 المستندات المتوقعة

يجب على راعي المشروع توفير المستندات التالية قبل البدء في مهمة التدقيق:

- نبذة استراتيجية عن المشروع
- مخطط حالة العمل
- موافقة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة على الرقابة المستقلة رقم 1 – مبررات البدء في تنفيذ المشروع / الإعداد للمشروع
- دراسة جدوى المشروع والمستندات الداعمة التي تحدد ما يلي:
 - ◀ الملخص التنفيذي
 - ◀ التقييم الاستراتيجي
 - ◀ التقييم الاقتصادي
 - ◀ التقييم المالي
 - ◀ المالية وخطة التمويل
 - ◀ التقييم التجاري
 - ◀ النتيجة والتوصيات
 - ◀ مخاطر المشروع وخطط تخفيف المخاطر
 - ◀ افتراضات المشروع
 - ◀ عوامل نجاح المشروع – مؤشرات الأداء الرئيسية
- تحليل الخيارات دراسة بدائل سيناريوهات التشغيل واستراتيجية إدارة الأصول
- الدراسات الداعمة – الخصائص الديموغرافية، تحليلات الطلب، تقارير التقنية المدنية، التقديرات التفصيلية للتكلفة، دراسات إدارة القيمة، التكاليف على مستوى دورة الحياة بأكملها، تقييم الأثر البيئي إلخ
- خطة إدارة المشروع – بما فيها إدارة التغيير، إدارة الجودة، إدارة الأطراف ذات العلاقة وإدارة المخاطر
- مراجعة دراسة الجدوى ومتابعة الملاحظات
- المستندات ذات العلاقة بالمشروع وعروض مجلس الإدارة
- مصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة من قبل الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة لاعتماد الموافقة على المشروع
- الالتزامات المالية ذات العلاقة بمالك المشروع للمضي قدماً في تنفيذ المشروع

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

4. مؤشرات الرقابة على حالة العمل

1-4 متطلبات المشروع

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كانت المتطلبات والمزايا العائدة من المشروع ستفي بالنتائج المرجوة منه عند الانتهاء من المشروع، بالإضافة إلى تقييم مدى توافق تلك النتائج مع استراتيجيات العمل بالوزارة و/أو الجهة الخاضعة للرقابة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• تم تحديد الحاجة إلى المشروع بشكل مناسب، كما تم تحديد المزايا العائدة من المشروع بشكل واضح
<input type="checkbox"/>	• توافق متطلبات المشروع المقترح والخدمات ذات العلاقة التي سيتم توفيرها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية للوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
<input type="checkbox"/>	• أكدت دراسة الجدوى بأن المشروع المقترح سيفي بالمتطلبات المحددة للوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
<input type="checkbox"/>	• تم تنفيذ تقييم شامل، وتحليل كافة الخيارات والبدائل المحتملة (كيفما أمكن) وهي تفي بحاجة العمل التي تم تحديدها، كما تم تحديد الخيار المفضل
<input type="checkbox"/>	• تم تحديد نطاق وحجم ومتطلبات المشروع بشكل مناسب وهي واقعية وواضحة وبعيدة عن الغموض
<input type="checkbox"/>	• المشروع المقترح يُكمل مشاريع أخرى يتم تنفيذها بواسطة وزارات وكيانات اقتصادية أخرى
<input type="checkbox"/>	• تم تحديد وقياس عوامل النجاح الداخلية والخارجية التي تؤثر على المشروع بشكل شامل

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

2-4 التكاليف والمزايا والتمويل

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم قياس تكاليف المشروع والمزايا المتوقعة منه بشكل صحيح بالإضافة إلى تقييم ما إذا كان قد تم أخذ الافتراضات المرتبطة بالمشروع بعين الاعتبار. يجب أن تتضمن دراسة الجدوى تقييماً شاملاً وصحيحاً للأموال التجارية والمالية والاقتصادية بالشكل الذي يدعم المضي قدماً في تنفيذ المشروع. من المهم بمكان أن يؤكد المشروع على توفر الموارد الكافية لتحقيق أهدافه بالإضافة إلى توفر التمويل اللازم.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• أن الحالة التجارية المتضمنة في دراسة الجدوى تستند إلى معلومات مؤكدة بشكل مناسب كما أنها تحدد الخيار الأمثل لتنفيذ متطلبات المشروع
<input type="checkbox"/>	• أن الحالة الاقتصادية والمالية المتضمنة في دراسة الجدوى تحدد وتحلل ما يلي بشكل واضح: <ul style="list-style-type: none"> ○ الكيفية المتبعة في تعزيز القيمة العامة ○ تأثيرات ومزايا المشروع ○ تكاليف المشروع – على مدى دورة حياة المشروع ○ إيرادات المشروع ○ ميزانية وتمويل المشروع
<input type="checkbox"/>	• تحديد وقياس المزايا المتوقع تحقيقها من المشروع بشكل مناسب (كيفما أمكن)، كما أنه تم التأكد منها وتحليلها لتوفير الثقة بإمكانية تحقق النتائج المتوقعة من المشروع. كما أن المدة الزمنية المتوقعة لتحقيق المزايا تبدو مناسبة، كما تم قبول المزايا من قبل راعي المشروع
<input type="checkbox"/>	• تم تحديد وقياس والتأكد من تكاليف المشروع على مدى دورة حياة المشروع وعمليات التشغيل والصيانة، كما تم أخذها بعين الاعتبار عند تحديد التكلفة الإجمالية للمشروع • أن المدة الزمنية المتوقعة لتنفيذ المشروع قابلة للتحقق، كما تم الحصول على موافقة راعي المشروع على تكاليف المشروع
<input type="checkbox"/>	• تم تحديد مخصصات الطوارئ ذات العلاقة بإدارة مخاطر المشروع بشكل مناسب كما تم تضمينها في المتطلبات المستقبلية لتمويل المشروع
<input type="checkbox"/>	• تم تحديد تكاليف إدارة المشروع وتكاليف الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ المشروع بشكل مناسب كما تم أخذها بعين الاعتبار عند تحديد تكلفة المشروع
<input type="checkbox"/>	• تم أخذ المعلومات والدروس المستفادة من الخبرات السابقة في تنفيذ مشاريع مماثلة بعين الاعتبار عند إعداد حالة العمل
<input type="checkbox"/>	• تم تنفيذ عمليات مراجعة وتحليل دراسة الجدوى وحالة العمل بشكل مناسب، كما أن النتائج المترتبة عنها تدعم المضي قدماً في تنفيذ المشروع بشكل واضح
<input type="checkbox"/>	• تم تحديد خيارات ومصادر التمويل كما تم التأكد من التزام مالك المشروع بتمويل المشروع. مصادر التمويل كافية لتغطية المتطلبات ذات العلاقة بالمخاطر
<input type="checkbox"/>	• امتلاك الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة للتمويل اللازم لتنفيذ وتشغيل/صيانة المشروع

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

الملاحظات

أخضر	<input type="checkbox"/>	برتقالي	<input type="checkbox"/>	أحمر	<input type="checkbox"/>	درجة التقييم
------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------------

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

3-4 الحوكمة

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم معالجة المشاكل أو القضايا التي ظهرت خلال مرحلة البدء في تنفيذ المشروع بشكل مناسب من عدمه، بالإضافة إلى تقييم مدى توفر خطط كافية لإدارة المشروع للمساعدة في تنفيذ المشروع بنجاح.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	هل تم معالجة كافة المشاكل والقضايا التي ظهرت أثناء مرحلة البدء في تنفيذ المشروع بشكل مناسب
<input type="checkbox"/>	هل تم تحديد مستوى الموارد والخبرات المطلوبة لتنفيذ المشروع بشكل واضح وهل تم التأكيد على توفر تلك الموارد والخبرات
<input type="checkbox"/>	هل تتوفر خطة لإدارة وتنفيذ الأنشطة اللاحقة ذات العلاقة بمرحلة إعداد التصميم ومرحلة المشتريات
<input type="checkbox"/>	هل يتوفر إطار لحوكمة المشروع، وهل يتوافق الإطار مع إطار الحوكمة المتبع بالوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة. هل الإطار يحدد بشكل تفصيلي وواضح الكيفية المتبعة في إدارة ومراقبة والتحكم في المشروع
<input type="checkbox"/>	هل تم توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء فريق المشروع، وهل تم تحديد الأشخاص المسؤولين في الجهة ذات العلاقة (مثل راعي المشروع، لجنة إدارة المشروع، مالك الأعمال، المدير الرئيسي للمشروع إلخ)
<input type="checkbox"/>	هل يوجد دليل على أنه تم أخذ مختلف الخيارات بعين الاعتبار كما تم تحليلها بغرض دعم ومساندة الخيار المفضل. هل يُدعم الخيار المفضل من قبل الرئيس التنفيذي للوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة ومن قبل الأطراف الرئيسية ذات العلاقة

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

4-4 إدارة الأطراف ذات العلاقة

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والأطراف الأخرى المعنية بالمشروع بشكل مناسب من عدمه، بالإضافة إلى تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم تجاه المشروع. يتم التأكد من الحصول على المدخلات المناسبة ذات العلاقة بالمشروع من تلك الأطراف، بالإضافة إلى التأكد من توافق المشروع مع متطلباتهم

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع بالإضافة إلى تحديد مشاركتهم في المشروع. التأكد من توفر دليل على قبول ومساندة نطاق عمل المشروع من قبل الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أخذ مرنيات واهتمامات الأطراف ذات العلاقة بالمشروع بعين الاعتبار في دراسة الجدوى
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه يتم تعريف الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بالمشروع بكافة المعلومات المتعلقة بالمشروع بالإضافة إلى التأكد من وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إعداد وتحديد خطة واستراتيجية مناسبة لإدارة توقعات ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد مستخدمي الأنشطة والأعمال والمشغلين والمستخدمين النهائيين للمشروع بالإضافة إلى توثيق المهام والأدوار الموكلة إليهم
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطة للتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لمتابعة وتحديد كافة الاتصالات الصادرة والواردة التي تتم مع الأطراف ذات العلاقة بالإضافة إلى متابعة كافة الاهتمامات ذات العلاقة وتصعيد وحل المشاكل

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

5-4 إدارة المخاطر

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم تحديد مخاطر المشروع بالإضافة خطط تخفيف المخاطر بشكل مناسب من عدمه. بالإضافة إلى تقييم مدى توفر منهجية منظمة لتحديد وتحليل وتخفيف المخاطر التي يتعرض لها المشروع.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد وتقييم المخاطر الرئيسية ذات العلاقة بالمشروع والتي قد تؤثر على النجاح في تنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من قياس المخاطر التي تم تحديدها (قدر الإمكان) بالإضافة إلى أنه تم تصنيفها بشكل مناسب في دراسة الجدوى. يجب أن تتضمن المخاطر على مستوى تنفيذ المشروع ومخاطر التشغيل ومخاطر الصيانة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد خطط تخفيف المخاطر المستخدمة في إدارة المخاطر التي يتم تحديدها والتأكد من أنه تم أخذها بعين الاعتبار في تكاليف المشروع. بالإضافة إلى التأكد من تحديد الموظفين المسؤولين عن تلك المخاطر
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إعداد خطة لإدارة المخاطر التي يتعرض لها المشروع (بحيث تتضمن منهجية إدارة حالات الطوارئ)
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد مخصصات الطوارئ وتحديد مدى كفايتها لتغطية المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع
<input type="checkbox"/>	• توفر دليل على أخذ مشورة الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بغرض تحديد المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من كفاية خطط إدارة المخاطر التي تم تحديدها بالإضافة إلى توافق تلك الخطط مع إطار إدارة المخاطر المتبع بالوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة

الملاحظات

درجة التقييم أحمر برتقالي أخضر

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

6-4 افتراضات المشروع

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم تحديد افتراضات المشروع بشكل مناسب من عدمه، بالإضافة إلى أنها تعكس نطاق المشروع والعلاقات المتبادلة بشكل صحيح.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تؤثر على المشروع بشكل واضح، بالإضافة إلى التأكد من قياس تأثيراتها بشكل مناسب وأنها متضمنة في دراسة الجدوى
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه تم الحصول على المعلومات المستخدمة في إعداد دراسة الجدوى من مصادر صحيحة وموثوقة وذات علاقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد الافتراضات المستخدمة في إعداد الحالات التجارية والمالية والاقتصادية بشكل واضح وأنها قد أخذت متطلبات وقيود المشروع بعين الاعتبار
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه تم مراجعة الافتراضات المستخدمة في المشروع مع المشاريع السابقة التي تم تنفيذها (قدر الإمكان)
<input type="checkbox"/>	• التأكد من قيام الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة بتحديد الافتراضات بشكل كاف، تحديد التغييرات المحتملة الناتجة عن المشروع بالإضافة إلى التأكد من توفر إطار مناسب وقائم لمراقبة وإدارة هذه التغييرات
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه تم مناقشة الافتراضات المتضمنة في دراسة الجدوى، بالإضافة إلى التأكد من أنه تم الاتفاق مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمشروع فيما يخص بملكية هذه الافتراضات
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه تم اختبار سيناريوهات المشروع استناداً إلى النتائج المترتبة عن الافتراضات المختلفة من أجل تقييم مستوى الثقة في النتائج المتوقع تحققها من المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد وتوضيح العلاقات المتبادلة والتداخلات بشكل مناسب في دراس جدوى المشروع

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

7-4 إدارة التغيير على المستوى المؤسسي

يجب على فريق التدقيق التأكد من توفر إطار وخطط مناسبة لإدارة التغيير على المستوى المؤسسي لضمان تنفيذ المشروع بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية والتأكد من تحقق المزايا المرجوة من المشروع

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه تم تقييم وتوثيق التغيير المطلوب لتنفيذ المشروع بالإضافة إلى التأكد من تضمينه في التكاليف المتوقعة وفي الميزانية
<input type="checkbox"/>	• مراجعة تأكيدات الجهات الحكومية و/أو الأجهزة ووحدات العمل التي ستتأثر بالتغيير بأنه يمكن إدارة الآثار الناتجة عن التغيير
<input type="checkbox"/>	• التأكد من امتلاك جهة الإدارة عملية قائمة لإعداد برنامج إدارة التغيير
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أن العرض يتضمن حجم ومستوى التغيير ومستوى الإصلاح المطلوب في الأنشطة والأعمال
<input type="checkbox"/>	• التأكد من التزام جهة الإدارة في خططها لحوكمة وتنفيذ المشروع بتحقيق مستوى التغيير المطلوب ومستوى الإصلاح المطلوب في الأنشطة والأعمال كما هو محدد في العرض
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أن العرض يوضح بالتفصيل الكيفية المتبعة في تعزيز/تحسين و/أو تغيير ممارسات العمل الحالية الناتجة عن تنفيذ التغيير
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إعداد وتوثيق العمليات الرامية إلى مراجعة وتوضيح الإصلاحات التي تتم على الأعمال
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تضمين التغييرات المتفق عليها التي تطرأ على الأعمال في المشتريات
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد العمليات الرامية إلى إدارة التغيير وتحقيق المزايا على مستوى دورة حياة المشروع ككل

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

ديوان المحاسبة بدولة قطر

الرقابة المستقلة 2

نموذج التقرير

حالة العمل

نسخة رقم 1.0
التاريخ

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

1-5 نبذة عامة عن المشروع

اسم المشروع:

إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع:

الجدول الزمني المتوقع للمشروع:

المرحلة الحالية من المشروع:

الجهة الخاضعة للرقابة (وزارة أو كيان اقتصادي):

أعضاء فريق التدقيق:

2-5 النطاق والمنهجية

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في التأكد من مدى كفاية نظام المشتريات المتبع في إعداد المشروع المقترح، وتقديم التوصيات المناسبة متى ما تطلب الأمر فيما يتعلق بفرص التحسين. يتضمن الملحق أ الأشخاص الذين سيقوم فريق التدقيق بعقد مقابلات شخصية معهم. يتضمن الملحق ب المستندات التي سيقوم فريق التدقيق بمراجعتها.

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح

عامل النجاح	أحمر	درجة التقييم برتقالي	أخضر
1. متطلبات المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. التكلفة والمزايا والتمويل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. الحوكمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. إدارة الأطراف ذات العلاقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. إدارة المخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. افتراضات المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. إدارة التغيير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الدرجة العامة للتقييم (بناءً على أكثر درجات التقييم تشاؤماً من الدرجات التي تم تحقيقها أعلاه – مثل إذا كانت درجة تقييم عامل واحد "أحمر" فإن درجة التقييم العامة ستكون "أحمر")

أخضر

برتقالي

أحمر

استناداً إلى التقييم أعلاه، يوصى بما يلي بشأن هذا المشروع:

المضي قدماً إلى مرحلة التصميم والمرحلة السابقة على المناقصة (1)

عدم الاستمرار

ملخص التوصيات:

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

4-5 نتائج عوامل نجاح الرقابة المستقلة 2

1. متطلبات المشروع

تشير مهمة التدقيق إلى أن المشروع سيحقق / لن يحقق أهدافه المرجوة منه كما أنه يتوافق / لا يتوافق مع استراتيجيات العمل المتبعة بالوزارة / الكيانات الاقتصادية الخاضعة للرقابة.

-
-

2. التكاليف والمزايا والتمويل

تشير مهمة التدقيق إلى تحديد / عدم تحديد تكاليف المشروع والمزايا المرجوة منه، وكفاية / عدم كفاية الافتراضات ذات العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحالة التجارية والمالية والاقتصادية تدعم / لا تدعم المضي قدماً في تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى التزام / عدم التزام مالك/ملاك المشروع بالمضي قدماً في تنفيذ المشروع.

-
-

3. الحوكمة

تشير مهمة التدقيق بأنه تم معالجة / لم يتم معالجة القضايا / المشاكل التي ظهرت أثناء مرحلة البدء في تنفيذ المشروع، كما تشير إلى توفر / عدم توفر الخطط الرامية إلى تنفيذ المشروع بنجاح.

-
-

4. إدارة الأطراف ذات العلاقة

تشير مهمة التدقيق إلى أنه تم أخذ / لم يتم أخذ مدخلات الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والأطراف الأخرى المعنية بعين الاعتبار في دراسة الجدوى، كما تشير أيضاً إلى توافق / عدم توافق المشروع مع متطلبات الأطراف ذات العلاقة.

-
-

5. إدارة المخاطر

تشير مهمة التدقيق إلى تحديد / عدم تحديد وجمع مخاطر المشروع وخطة تخفيف تلك المخاطر.

-
-

6. افتراضات المشروع

تشير مهمة التدقيق إلى مراجعة / عدم مراجعة افتراضات المشروع كما تشير أيضاً إلى كفاية / عدم كفاية مصادر المعلومات المستخدمة في إعداد دراسة الجدوى.

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

-
-

7. إدارة التغيير

تشير مهمة التدقيق إلى تحديد / عدم تحديد الأمور ذات العلاقة بإدارة التغيير كما أنها واقعية / غير واقعية وقابلة للتحقق / غير قابلة للتحقق.

-
-

5-5 النتيجة

استنادًا إلى مراجعة المستندات التي تم توفيرها والمقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفي المشروع، يوصي فريق التدقيق المسؤول عن مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة بالانتقال إلى / عدم الانتقال إلى مرحلة جاهزية المشتريات، وأن الأعمال التي تم جمعها كافية / غير كافية لمعالجة جوانب المشروع.

التوصيات (كيفما ينطبق):

- 1.
- 2.
- 3.

الرقابة المستقلة 2: حالة العمل

ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة

تم إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الموضحين أدناه:

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره فى المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره فى المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره فى المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

الرقابة المستقلة 3

جاهزية المشتريات

نسخة رقم 1.0

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

جدول المحتويات

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة 2
2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة 3
- 1-2 استخدام دليل العمل 4
- 2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟ 4
- 3-2 إطار الرقابة المستقلة 4
3. الرقابة المستقلة 3 – جاهزية المشتريات 6
- 1-3 الغرض من مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة 3 6
- 2-3 المستندات المتوقعة 9
4. مؤشرات التدقيق على جاهزية المشتريات 10
- 1-4 استراتيجية المشتريات 10
- 2-4 تقديم الخدمة وإدارة المشروع 12
- 3-4 إدارة التصميم 14
- 4-4 إدارة التكاليف والجدول الزمني 15
- 5-4 إدارة المخاطر 16
- 1-5 نبذة عامة عن المشروع 18
- 2-5 النطاق والمنهجية 18
- 3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح 19
- 4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 2 - النتائج 20
- 5-5 النتيجة 21
- ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة 22
- ملحق ب: المستندات التي تم مراجعتها 23

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة



ملاحظة: من المهم تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في مرحلة مناسبة من دورة حياة المشروع. في حالة تنفيذ عملية الرقابة في وقت مبكر أو في وقت متأخر فإن مهمة التدقيق قد لا تعود بالفائدة المرجوة منها.

2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة

يقوم ديوان المحاسبة بتنفيذ عمليات الرقابة المستقلة على دورة حياة مشتريات مشاريع البنية التحتية بهدف تحسين نظام المشتريات والنتائج المرجوة من المشاريع من خلال التشجيع على الأداء الأفضل في التخطيط والتطوير والتنفيذ.

تعتبر الرقابة المستقلة أحد عمليات "التفتيش والفحص المهني" وتعمل على تقييم مدى شمولية وصحة العمليات المستخدمة في تطوير وتنفيذ مشروع ما في مرحلة معينة من دورة حياة المشروع.

يمكن تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في 6 نقاط (أو بوابات) أثناء دورة حياة المشروع بغرض التقييم المستقل لما إذا كان قد تم تطبيق مستوى مناسب من النظام أثناء دورة حياة المشروع.

يتمثل الهدف من الرقابة المستقلة في تنفيذ مهمة تدقيق مستقلة وشاملة في المراحل الهامة للمشروع لتوفير الثقة بأنه تم اتباع الممارسات الرائدة بالإضافة إلى جمع مستوى كاف من المعلومات بحيث يتمكن المشروع من الانتقال بنجاح إلى المرحلة التالية.

لا تعتبر الرقابة المستقلة عملية تدقيق أو مراجعة فنية تفصيلية، ويجب تنفيذها بواسطة خبير متخصص وذو خبرة. يجب تنفيذ الرقابة خلال 5 إلى 7 أيام عمل وتشمل المدة الزمنية للقراءة، بهدف تقييم مدى شمولية ودقة المعلومات والعمليات والإجراءات الداعمة وأنها توفر الثقة الكافية بأن المشروع سيحقق أهدافه.

من المهم عند التخطيط لمهام الرقابة المستقلة أن نتذكر ثلاث عناصر والتي ستضمن تحقق أهداف الرقابة:

- المشاركون
- المستندات
- المدة الزمنية

تتطلب الرقابة المستقلة وجود اسهامات مشتركة من ممثلين عن راعي المشروع وفريق التدقيق على مشاريع البنية التحتية بديوان المحاسبة (فريق التدقيق). يعتبر التخطيط من الأمور المهمة لضمان التدقيق على المشروع في الوقت المناسب للتأكد من تنفيذ أنشطة المشروع بطريقة فعالة.

بإمكان فريق التدقيق أن يحدد ما إذا كان الأمر يتطلب إجراء زيارة ميدانية للتأكد من جاهزية المشروع لتنفيذ مهام الرقابة المستقلة وذلك من أجل حصول فريق التدقيق على معرفة أولية عن المشروع.

التحديات الرئيسية التي يجب على فريق التدقيق النظر فيها قبل البدء في تنفيذ الرقابة المستقلة تتمثل عادةً فيما يلي:

- قراءة وفهم مستندات المشروع خلال مدة زمنية قصيرة
- إدارة نطاق الرقابة خلال جدول زمني يتراوح من 5 إلى 7 أيام
- التخطيط لعملية الرقابة في الوقت المناسب لتعظيم قيمة وتأثير مهمة التدقيق
- الحصول على معلومات وأدلة هامة قبل المقابلات الشخصية
- المشاركة الفعالة من جانب الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة والتي قد تكون عمليات الرقابة المستقلة غير مألوفة بالنسبة لها
- اتباع أسلوب فعال لطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية التي يتم عقدها مع فريق المشروع
- إدارة توقعات راعي المشروع أثناء الحصول على المعلومات

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

2-1 استخدام دليل العمل

يهدف دليل العمل إلى دعم عمليات الرقابة المستقلة الستة المختلفة وتوضيح المنتجات الرئيسية، بالإضافة إلى أسئلة التقييم ومصادر المعلومات التي سيتم استخدامها بحيث يقوم المدقق بتقييم ما يلي:

- توافق المشروع مع متطلبات المستخدم النهائي وأهداف العمل
- توضيح المزايا ومدى تحقق القيمة مقابل المال
- مستوى شمولية العمليات الإدارية المطلوب توفرها في المرحلة المقبلة من المشروع – والتي تتضمن الحوكمة، إدارة المخاطر، إدارة الأطراف ذات العلاقة وإدارة التغيير

يوفر دليل العمل الخاص بعمليات الرقابة المستقلة المختلفة لفريق التدقيق الأسئلة التي سيتم طرحها بالإضافة إلى الأدلة الداعمة المتوقع توفرها. سيتم إصدار تقرير بنهاية كل عملية يتم تنفيذها والذي يتضمن تقييم فريق التدقيق للمشروع. سيوفر التقرير توصيات بشأن الأعمال الإضافية المطلوب تنفيذها لتحسين جوانب المشروع وما إذا كان المشروع جاهزاً للانتقال إلى المرحلة المقبلة من عدمه.

2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟

يقوم فريق التدقيق، بالتنسيق مع راعي المشروع، بتحديد الأشخاص الذين سيتم عقد مقابلات شخصية معهم. عادةً ما تتضمن القائمة ما يلي:

- راعي المشروع
- الأعضاء الرئيسيين في فريق المشروع
- مستخدمى المشروع
- الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
- الموظفين الرئيسيين الآخرين ممن لديهم معرفة تفصيلية عن المشروع

كما تتضمن قائمة من يتم عقد مقابلات شخصية معهم موظفي الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة، الاستشاريين والأطراف الرئيسية ذات العلاقة المشاركة بفعالية في المشروع أو المتأثرة به. من المهم أن يكون من يتم عقد مقابلة شخصية معه على دراية بعملية الرقابة المستقلة قبل البدء في المقابلة الشخصية.

يتم عقد المقابلات الشخصية وجهاً لوجه، كما يمكن أيضاً إجراؤها عبر الهاتف أو المكالمات الصوتية والمرئية (الفيديوكونفرنس) حيث أن هذه الوسائل مفيدة في حالة تواجد من يتم عقد مقابلة شخصية معه في أماكن جغرافية مختلفة.

2-3 إطار الرقابة المستقلة

يوفر دليل العمل إطار تنفيذ الرقابة المستقلة وعوامل النجاح الرئيسية. تم إعداد مؤشرات لكل عامل نجاح رئيسي لمساعدة فريق التدقيق في تقييم المشروع. يمكن لفريق التدقيق توسيع أو تعديل قائمة المؤشرات لعكس الخصائص المعينة ذات العلاقة بالمشروع، كيفما يتطلب الأمر.

يجب على فريق التدقيق استخدام مستندات المشروع الحالي وعقد مقابلات شخصية مع أعضاء فريق المشروع لجمع معلومات عن كل مؤشر. بمجرد الانتهاء من هذا المهام، يتم تقييم درجة كل عامل لتوفير لمحة عن المشروع من خلال اتباع معيار درجات التقييم الموضح أدناه:

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشكل خطراً هاماً على المشروع وينبغي توضيحه أو معالجته قبل الاهتمام بالمشروع بشكل أكبر	أحمر
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشير إلى وجود مخاطر ضئيلة على المشروع وينبغي توضيحها أو معالجتها قبل البدء في المرحلة المقبلة من المشروع	برتقالي
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب قد أخذ الاهتمام المناسب ولا يمثل أي تهديد في حالة الانتقال إلى المرحلة المقبلة من المشروع	أخضر

يتم جمع درجات التقييم أعلاه بالإضافة إلى النتائج أو التوصيات التي يتوصل إليها فريق التدقيق في تقرير باستخدام نموذج التقرير الموضح في الصفحة رقم 17.

3. الرقابة المستقلة 3 – جاهزية المشتريات

3-1 الغرض من مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة رقم 3

يتم تنفيذ مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة رقم 3 – جاهزية المشتريات بعد تحديد واعتماد التصميم الخاص بالمشروع وقبل البدء في تنفيذ مرحلة المشتريات والمناقصة.

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في تقييم ما يلي:

- التأكد من اختيار استراتيجية مشتريات مناسبة للوفاء بأهداف المشروع بالإضافة إلى التأكد من توافقها مع أهداف المشروع وتوافقها مع قدرات وقابلية المخاطر risk appetite بالوزارة أو الجهات الخاضعة للرقابة. كما يتم أيضاً التأكد من فعالية استراتيجية المشتريات من حيث التكلفة وهم تحقق التوازن بين الفرص والمخاطر بشكل فعال؟
- التأكد من قيام الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بتحديد ومصادقة واعتماد التصميم الخاص بالمشروع
- التأكد من تحديد المدة الزمنية المناسبة لتنفيذ مراحل المناقصة وترسية المشروع من أجل توفير الوقت المناسب لإعداد المتطلبات التفصيلية لتصميم المشروع وتوفير الوقت المناسب للحصول على الموافقات اللازمة وتخفيف المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع
- التأكد من تحديد المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع بشكل مناسب بالإضافة إلى تخفيف تلك المخاطر والتأكد من أنه يمكن إدارة تلك المخاطر بفعالية بالشكل الذي يتوافق مع استراتيجية المشتريات
- التأكد من توفر خطة تفصيلية لإدارة المشروع والتي تم جمعها استناداً إلى مدخلات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة وأنها تدعم استراتيجية المشتريات التي تم اختيارها وتسمح بتنفيذ المشروع بنجاح
- التأكد من أن خطة موارد المشروع قد أخذت بعين الاعتبار المهارات والموارد المطلوبة لمراحل المناقصة وترسية عقد البناء. بالإضافة إلى التأكد من امتلاك فريق المشروع الخبرات الكافية لإدارة نظام المشتريات الذي تم اختياره
- التأكد من إدراج ومعالجة متطلبات الأطراف ذات العلاقة بشكل مناسب عند تصميم المشروع. والتأكد من قيام الأطراف ذات العلاقة بدعم ومساندة استراتيجية المشتريات

يجب جمع الجداول الزمنية ذات العلاقة بتنفيذ المشروع، خطط إدارة المشروع، خطط الموارد، خطط إدارة التصميمات، خطط إدارة المخاطر واستراتيجية المشتريات في هذه المرحلة على أن يتم اعتمادها بواسطة الأطراف ذات العلاقة. يجب توفر مستوى كاف من المعلومات التفصيلية عن تصميم المشروع والمستندات ذات العلاقة بتنفيذ المشروع لتوفير الثقة اللازمة بجاهزية المشروع للمضي قدماً إلى مرحلة المناقصة.

تتمثل الأهداف الرئيسية المطلوب تحققها من مهمة التدقيق فيما يلي:

- هل تم تحديد تصميم المشروع بشكل كاف وهل تم أخذ متطلبات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بعين الاعتبار؟
- هل الأطراف ذات العلاقة على دراية كاملة باستراتيجية المشتريات. هل استراتيجية المشتريات المقترحة كافية لإدارة مخاطر التصميم والبناء التي قد يتم التعرض لها بفعالية؟

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

- هل المدة الزمنية لتنفيذ المشروع مناسبة، وهل تم أخذ أعمال التطوير الإضافية بعين الاعتبار عند إعداد التصميم؟
- هل تم تحديد مخاطر المشروع، هل تم جمع خطط إدارة المخاطر وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع؟
- هل يتوفر خطة تفصيلية لإدارة المشروع، وهل تتوافق بشكل كاف مع متطلبات الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة؟
- هل تتوفر خطة كافية للموارد والتي تسمح بتنفيذ استراتيجية المشتريات بفعالية؟

ستتعامل مهمة التدقيق على جاهزية المشتريات مع الأسئلة التالية ذات العلاقة بعوامل النجاح:

<p>هل استراتيجية المشتريات مفصلة بشكل كاف وهل تم اعتمادها بواسطة الأطراف الرئيسية ذات العلاقة؟</p> <p>هل تأخذ استراتيجية المشتريات بعين الاعتبار قدرات وكفاءات فريق المشروع بالإضافة إلى القدرات التسويقية المتاحة؟</p>	<p>1. استراتيجية المشتريات</p>
<p>هل تتوفر خطة لإدارة المشروع وإطار للرقابة على المشروع؟</p> <p>هل تتوفر عملية وإجراءات تفصيلية للمشتريات للمساعدة في ترسية العقد بشكل فعال؟</p> <p>هل تتوافق خطة موارد المشروع بشكل فعال مع استراتيجية المشتريات، وهل تتوافق مع متطلبات رفع التقارير والتنفيذ المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة؟</p> <p>هل تم مراجعة واعتماد استراتيجية المشتريات بواسطة الأطراف ذات العلاقة؟</p>	<p>2. تقديم الخدمة وإدارة المشروع</p>
<p>هل تم إعداد، تحديد ومصادقة التصميم بشكل كاف وفقاً لاستراتيجية المشتريات؟</p> <p>هل تتوفر عملية شاملة وصحيحة لإعداد واعتماد التصميم الخاص بالمشروع؟</p> <p>هل أخذ التصميم الخاص بالمشروع النطاق المعتمد ومتطلبات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بعين الاعتبار؟</p> <p>هل هناك خطة شاملة وصحيحة لإعداد التصميم ومتابعة أي تغييرات مستقبلية في التصميم بالإضافة إلى التكلفة والمدة الزمنية ذات العلاقة؟</p>	<p>3. إدارة التصميم</p>
<p>هل تم تقدير تكاليف المشروع بشكل صحيح وهل لا زال المشروع قابل للتحقق مع التمويل المتاح؟</p> <p>هل التصميم والجدول الزمني للبناء صحيح بدرجة كافية ويأخذ متطلبات المشروع بعين الاعتبار؟</p> <p>هل تم تحديد المسار الحاسم للمشروع؟ وهل الجدول الزمني واضح من حيث</p>	<p>4. إدارة التكلفة والجدول الزمني</p>

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

العلاقات المتبادلة والتداخلات وتواريخ النقاط الهامة؟	
<p>هل تم تحديث مخاطر المشروع وتحديدّها بشكل شامل؟ هل تم جمع خطط تخفيف المخاطر بشكل كاف؟</p> <p>هل تسمح استراتيجية المشتريات بتحقيق توازن مناسب بين المخاطر والفرص؟</p>	<p>5. إدارة المخاطر</p>

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

3-2 المستندات المتوقعة

يجب توفر المستندات التالية قبل البدء في مهمة التدقيق:

- حالة عمل كاملة ومعتمدة وملخص استراتيجي عن المشروع
- دراسة جدوى محدثة للمشروع والمستندات الداعمة
- الموافقات والتقارير الداعمة للرقابة المستقلة السابقة
- مخاطر المشروع وخطة تخفيف المخاطر
- الموافقة على التمويل
- خطة إدارة المشروع (والتي تتضمن رفع التقارير)
- الهيكل التنظيمي للمشروع وخطة الموارد
- خطة إدارة التصميم
- الموافقات على تصميم المشروع والتقارير الفنية الداعمة
- المشتريات والجدول الزمني للبناء
- توزيع الصلاحيات
- خطة إدارة والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة
- خطة المشتريات والتي تتضمن أنشطة تقييم المناقصات
- استراتيجية المشتريات المعتمدة
- الشروط التعاقدية المقترحة
- اختبار سلسلة التوريد – تحديد مقدمي العروض الذين يمكن الوثوق بهم والذين أبدوا اهتماماً بالمشروع إلخ

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

4. مؤشرات التدقيق على جاهزية المشتريات

1-4 استراتيجية المشتريات

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كانت استراتيجية المشتريات ستحقق متطلبات المشروع وسنفي الخدمة المطلوبة، بالإضافة إلى تحديد مدى توافقها مع قدرات السوق الحالية. كما يجب أن تكون استراتيجية المشتريات متناسبة مع تكاليف المشروع والجدول الزمني المعتمد بالإضافة إلى أنها تسمح بنقل وتحويل المخاطر بالشكل الأمثل.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من القيام بتقييم منهجيات مشتريات مختلفة وتوفير دليل موثق على اتباع الاستراتيجية المثلى من بين هذه المنهجيات. التأكد من وضوح الأسباب المنطقية الداعمة لاستراتيجية المشتريات ومصادقتها بواسطة الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من أنه تم أخذ قدرات الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة (المهارات والخبرات) في تنفيذ مشاريع مماثلة بعين الاعتبار عند اختيار منهجية المشتريات
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من تحليل قدرات سلسلة التوريد وأخذها بعين الاعتبار عند اختيار منهجية المشتريات. التأكد من توفر دليل كاف من مقدمي الخدمة بشأن قدرتهم على الالتزام باستراتيجية المشتريات المقترحة
	<ul style="list-style-type: none">
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من إعداد جدول زمني وتفصيلي للمشتريات والذي يحدد التواريخ والأنشطة الهامة ذات العلاقة بالمشتريات، والذي يوفر وقت كاف لتنفيذ أنشطة المناقصة. يجب أن تتناسب خطة المشتريات مع تنفيذ المشروع بشكل عام والمحدد في الإطار الزمني المعتمد
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من منطقية الإطار الزمني للمشتريات وأنه يسمح بوقت كاف لتجهيز واستقبال فرق العمل المختلفة المسؤولة عن تنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من إعداد خطة تفصيلية لتقييم المناقصة لضمان الشفافية في عملية اتخاذ القرار وأنه تم أخذ العدالة والإنصاف بعين الاعتبار
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من أن استراتيجية المشتريات المقترحة تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المحددة في المشروعالتأكد من أن العرض المقدم يلتزم بالمتطلبات التشريعية ذات العلاقة مثل الصحة، السلامة، البيئة والاستمرارية
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من اعتماد استراتيجية المشتريات بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة المسؤولة عن المشروع

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

الملاحظات

درجة التقييم أحمر برتقالي أخضر

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

2-4 تقديم الخدمة وإدارة المشروع

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى توفر ضوابط الرقابة المناسبة على المشروع بالإضافة إلى توفر خطة مناسبة لإدارة المشروع لإدارة المشتريات وبالتالي تنفيذ المشروع. يجب توافق خطط موارد المشروع مع متطلبات الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من قيام الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بدعم ومساندة تنفيذ المشروع والحصول على المصادقة الموثقة للمضي قدماً في تنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطة تفصيلية لإدارة المشروع والتي تحدد الأدوار والمسؤوليات والجدول الزمنية ومتطلبات التصميم والنظام المتبع والتكلفة والجدول الزمني لتنفيذ المشروع. بالإضافة إلى التأكد من قيام الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة بالتأكد على أن خطة إدارة المشروع الحالي قد أخذت بعين الاعتبار الخبرات المكتسبة من تنفيذ مشاريع سابقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أن تصميم المشروع يوضح بالتفصيل بشكل كاف ومناسب متطلبات المشروع المعتمدة. والتأكد من توافق متطلبات المشروع مع المستندات السابقة التي تم اعتمادها مثل ملخص المشروع ودراسة الجدوى وحالة العمل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من القيام بتوثيق المزايا والنتائج المتوقعة من المشروع وأنه يتم إبلاغها إلى الأطراف الرئيسية ذات العلاقة، وأن خطة الوفاء بتلك الأهداف واضحة وقابلة للتحقق. التأكد من توفر والحفاظ على خطة للتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لاستخدامها في المراحل المقبلة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من معالجة التوصيات والقضايا التي ظهرت أثناء مرحلة البدء في تنفيذ المشروع ومرحلة حالة العمل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توافق نطاق المشروع والخدمات المقترح تنفيذها مع الخطط الاستراتيجية للوزارة أو الجهات الخاضعة للرقابة. بالإضافة إلى التأكد من عدم زيادة نطاق المشروع دون الحصول على الموافقات المناسبة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطة تفصيلية لإدارة التغيير. بالإضافة إلى التأكد من البدء في أخذ مشورة الأطراف ذات العلاقة التي تأثرت بالمشروع وأنه تم إعداد خطط أولية لإدارة تلك الآثار
<input type="checkbox"/>	• التأكد من احتساب الموارد المطلوبة استناداً إلى عملية موثقة بشكل واضحة والتي تأخذ بعين الاعتبار نطاق المشروع وصعوبته واستراتيجية المشتريات المقترحة ومعايير معدلات الانتاجية إلخ. التأكد من توثيق افتراضات خطة الموارد وأنها واقعية وصحيحة وأنها أخذت الخبرات المكتسبة من تنفيذ مشاريع مماثلة بعين الاعتبار
<input type="checkbox"/>	• التأكد من قيام خطة الموارد بمعالجة الموارد ذات العلاقة بالإدارة والقوة العاملة المطلوبة لتنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من امتلاك فريق المشروع الخبرة الكافية والمناسبة لإنهاء مرحلة المناقصة بنجاح

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

3-4 إدارة التصميم

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى توفر تصميم تفصيلي ومناسب والذي يأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأطراف ذات العلاقة والتغيرات المحتملة في النطاق. بالإضافة إلى التأكد من توفر عملية تفصيلية لإعداد واعتماد التصميم بالشكل الذي يسمح بتغيير التصميم والإبلاغ عن التأثير على التكلفة والمدة الزمنية ذات العلاقة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطة مناسبة وتفصيلية لإدارة التصميم بغرض إعداد ومراجعة واعتماد التصميم الخاص بالمشروع مستقبلاً
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أن التصميم شامل بشكل كاف وأنه تم إعداده بمستوى مناسب من التحديد بما يتوافق مع استراتيجية المشتريات
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تضمين متطلبات الأطراف ذات العلاقة بشكل مناسب في نسخة التصميم الحالية
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توثيق أي تغييرات تتم على التصميم في مرحلة البدء في تنفيذ المشروع ومرحلة حالة العمل مع توثيق التأثير على المدة الزمنية والتكلفة ونتائج الخدمة. التأكد من توفر دليل على أنه تم إبلاغ الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بهذه التغييرات لاعتمادها
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطة لمخرجات التصميم والتي تتضمن نقاط هامة واضحة تسمح بمتابعة عملية إعداد التصميم بطريقة شاملة وصحيحة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من مصادقة التصميم من خلال المراجعات الدورية التي يتم تنفيذها بواسطة الخبراء المختصين والأطراف ذات العلاقة ممن يمتلكون كفاءات ومهارات مناسبة. بالإضافة إلى التأكد من تسجيل ومتابعة الموافقات التي تتم على التصميمات، الالتزام بالقوانين والتشريعات وأي تعديلات تتم على النطاق المعتمد.

الملاحظات

درجة التقييم أحمر برتقالي أخضر

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

4-4 إدارة التكاليف والجدول الزمني

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى أخذ الجدول الزمني والتكلفة المتوقعة للتنفيذ متطلبات المشروع بعين الاعتبار. يجب التأكد من توفر مسار حاسم وتفصيلي بالإضافة إلى تقديرات تفصيلية للتكلفة والتي يجب أن تتوافق مع استراتيجية المشتريات المقترحة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من جمع جدول زمني شامل للتنفيذ (التصميم، المشتريات والبناء) وأنه يأخذ بعين الاعتبار نطاق المشروع المعتمد والمتطلبات التي تم تحديدها. التأكد من أنه تم أخذ خطط تخفيف المخاطر والمخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها المشروع بعين الاعتبار في الجدول الزمني
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من توافق الجدول الزمني للتنفيذ مع منهجية إعداد واعتماد التصميم ومنهجية المشتريات. التأكد من تحديد المسار الحاسم وتواريخ النقاط الهامة الرئيسية في الجدول الزمني وأنها تتضمن الأنشطة المطلوبة لإدارة عملية المشتريات بطريقة فعالة
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من أن الجدول الزمني لتنفيذ المشروع يستند إلى خطة شاملة لموارد المشروع وتسلسل للأنشطة المستمدة من التصميم. كما يتم أيضاً التأكد من التحقق من وقياس الجدول الزمني بشكل مناسب بالمقارنة مع الآليات القياسية المتبعة في السوق
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من أن الجدول الزمني لتنفيذ المشروع يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المعتمدة للأطراف ذات العلاقة وأي قيود محتملة فيما يتعلق بموقع المشروع والمدد الزمنية المعينة لتنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">التأكد من قياس والتحقق من التكلفة بشكل كاف بالمقارنة مع المعايير السائدة في السوق. بالإضافة إلى التأكد من أن موازنة التكاليف في إطار الموازنة التي تم اعتمادها مسبقاً في مرحلة حالة العمل، والتأكد من توفر التمويل اللازم للوفاء بالميزانية التي تم اعتمادها
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">تقديرات التكلفة تتضمن التكاليف التي يتم تكبدها على مدى دورة الحياة الكاملة للمشروع بالإضافة إلى تكلفة منهجية المشتريات المقترحة والموارد المطلوبة ذات العلاقة

الملاحظات

درجة التقييم أحمر برتقالي أخضر

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

5-4 إدارة المخاطر

يجب على فريق التدقيق تقييم ما إذا كان قد تم توضيح مخاطر المشروع بشكل كبير من عدمه وهل تم أخذ خطط تفصيلية ومناسبة لتخفيف تلك المخاطر بعين الاعتبار في المشروع. يتم التأكد من توفر منهجية منظمة لتحديد وإدارة المخاطر التي يتعرض لها التصميم والمشتريات والبناء.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه تم جمع خطة تفصيلية لإدارة المخاطر والتي تحدد الموظفين المسؤولين عن امتلاك ومتابعة تلك المخاطر. التأكد من جمع آلية لتحديد وتصعيد ومتابعة المخاطر بالإضافة إلى اعتمادها ومشاركتها مع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد الآثار المالية الناتجة عن مخاطر المشروع وأنه تم تضمين هذه الآثار في مخصص الطوارئ في تقديرات التكاليف الحالية
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد المخاطر المتعلقة باستراتيجية المشتريات المقترحة. التأكد من تحديد المخاطر القابلة للنقل وفقاً للمنهجية المقترحة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد مخاطر السوق التي قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد المخاطر الرئيسية التي يتعرض لها المشروع والتي تتضمن المشاكل المحتملة التي قد تطرأ على صحة وسلامة المشروع والمخاطر الفنية التي قد تطرأ أثناء مرحلة البناء. بالإضافة إلى التأكد من تحديد المخاطر ذات العلاقة بالتصميم تبعاً لصعوبة المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه تم أخذ المخاطر التي قد تؤثر على الجدول الزمني بعين الاعتبار وبالشكل المناسب في الجدول الزمني لتنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من اعتماد المخاطر التي تتطلب إجراء تغييرات على التصميم وأنه تم تضمينها بشكل مناسب في متطلبات تصميم المشروع

الملاحظات

درجة التقييم أحمر برتقالي أخضر

ديوان المحاسبة بدولة قطر

الرقابة المستقلة 3 نموذج التقرير جاهزية المشتريات

نسخة رقم 1.0
التاريخ

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

1-5 نبذة عامة عن المشروع

اسم المشروع:

إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع:

الجدول الزمني المتوقع للمشروع:

المرحلة الحالية من المشروع:

الجهة الخاضعة للرقابة (وزارة أو كيان اقتصادي):

أعضاء فريق التدقيق:

2-5 النطاق والمنهجية

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في التأكد من مدى كفاية نظام المشتريات المتبع في إعداد المشروع المقترح، وتقديم التوصيات المناسبة متى ما تطلب الأمر فيما يتعلق بفرص التحسين.

يتضمن الملحق أ الأشخاص الذين سيقوم فريق التدقيق بعقد مقابلات شخصية معهم.

يتضمن الملحق ب المستندات التي سيقوم فريق التدقيق بمراجعتها.

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح

التالي يلخص النتائج التي توصل إليها فريق التدقيق على الرقابة المستقلة فيما يتعلق بعوامل النجاح الرئيسية المختلفة:

عامل النجاح	أحمر	درجة التقييم برتقالي	أخضر
1. تقديم الخدمة وإدارة المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. إدارة التصميم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. إدارة التكاليف والجدول الزمني	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. إدارة المخاطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. استراتيجية المشتريات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الدرجة العامة للتقييم (بناءً على أكثر درجات التقييم تشاؤماً من الدرجات التي تم تحقيقها أعلاه – مثل إذا كانت درجة تقييم عامل واحد "أحمر" فإن درجة التقييم العامة ستكون "أحمر")

أخضر

برتقالي

أحمر

استناداً إلى التقييم أعلاه، يوصى بما يلي بشأن هذا المشروع:

المضي قدماً إلى مرحلة التصميم والمرحلة السابقة على المناقصة (1)

عدم الاستمرار

ملخص التوصيات:

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 3 - النتائج

التالي يوضح النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها فريق التدقيق على الرقابة المستقلة تجاه عوامل النجاح الرئيسية المختلفة:

1. تقديم الخدمة وإدارة المشروع

تشير مهمة التدقيق إلى كفاية / عدم كفاية ضوابط الرقابة الداخلية وخطة إدارة المشروع في إدارة المخاطر والصعوبات التي يتم التعرض لها أثناء تنفيذ المشروع. بالإضافة إلى ذلك، تتوافق / لا تتوافق خطة موارد المشروع مع متطلبات الموارد بالوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة. تم اعتماد / لم يتم اعتماد المشروع والبدء في تنفيذه من قبل الجهات الرئيسية ذات العلاقة.

-
-

2. إدارة التصميم

تشير مهمة التدقيق إلى أنه تم إعداد / لم يتم إعداد التصميم المناسب، كما تشير المهمة إلى توفر / عدم توفر عملية لإدارة التصميم الخاص بالمشروع وفقاً لمتطلبات المشروع. تشير المهمة إلى أنه تم متابعة / لم يتم متابعة التغييرات التي تطرأ على التصميم بالإضافة إلى الآثار العائدة على التكلفة والمدة الزمنية بالشكل المناسب.

-
-

3. إدارة الجدول الزمني

تشير مهمة التدقيق إلى أن الجدول الزمني لتنفيذ المشروع قد أخذ / لم يأخذ متطلبات المشروع واستراتيجية المشتريات المقترحة بعين الاعتبار. كما تشير المهمة إلى القيام بتحديد / لم يتم تحديد المسار الحاسم بالإضافة إلى النقاط الرئيسية الهامة

-
-

4. إدارة المخاطر

تشير مهمة التدقيق إلى أن خطة إدارة مخاطر المشروع وخطط التخفيف ذات العلاقة قد تم توضيحها / لم يتم توضيحها بشكل مناسب كما تم أخذها / لم يتم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد تكاليف المشروع وجدوله الزمني. كما تشير المهمة إلى أن استراتيجية المشتريات المقترحة تتعامل / لا تتعامل بشكل مناسب مع مخاطر المشروع.

-
-

5. استراتيجية المشتريات

تشير مهمة التدقيق إلى أن استراتيجية المشتريات قد أخذت / لم تأخذ متطلبات الأطراف ذات العلاقة والقدرات المتاحة بالسوق بعين الاعتبار. بالإضافة إلى ذلك، تشير المهمة إلى أن استراتيجية المشتريات تتضمن / لا تتضمن خطة تفصيلية وجدول زمني للمشتريات بحيث يتم تنفيذ المشروع في الوقت المناسب.

-
-

5-5 النتيجة

استنادًا إلى مراجعة المستندات التي تم توفيرها والمقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفي المشروع، يوصي فريق التدقيق المسؤول عن مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة بالانتقال إلى / عدم الانتقال إلى مرحلة جاهزية المشتريات، وأن الأعمال التي تم جمعها كافية / غير كافية لمعالجة جوانب المشروع.

التوصيات (كيفما ينطبق):

- .1
- .2
- .3

الرقابة المستقلة 3: جاهزية المشتريات

ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة

تم إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الموضحين أدناه:

<p><u>الاسم:</u></p> <p><u>الوظيفة:</u></p> <p><u>دوره في المشروع:</u></p> <p><u>التاريخ:</u></p>

<p><u>الاسم:</u></p> <p><u>الوظيفة:</u></p> <p><u>دوره في المشروع:</u></p> <p><u>التاريخ:</u></p>

<p><u>الاسم:</u></p> <p><u>الوظيفة:</u></p> <p><u>دوره في المشروع:</u></p> <p><u>التاريخ:</u></p>

الرقابة المستقلة 4

ترسية المناقصة

نسخة رقم 1.0

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

جدول المحتويات

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة 2
2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة 3
- 1-2 استخدام دليل العمل 4
- 2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟ 4
- 3-2 إطار الرقابة المستقلة 4
3. الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة 6
- 1-3 الغرض من مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة رقم 4 6
- 2-3 المستندات المتوقعة 8
4. مؤشرات التدقيق على ترسية المناقصات 9
- 1-4 التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات 9
- 2-4 تقديم العطاءات 10
- 3-4 تقييم العطاءات وتقرير التوصيات 12
- 4-4 إدارة المشروع وإدارة المخاطر 14
- 1-5 نبذة عامة عن المشروع 16
- 2-5 النطاق والمنهجية 16
- 3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح 17
- 4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 4 - النتائج 18
- 5-5 النتيجة 19
- ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة 20
- ملحق ب: المستندات التي تم مراجعتها 21

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة



ملاحظة: من المهم تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في مرحلة مناسبة من دورة حياة المشروع. في حالة تنفيذ عملية الرقابة في وقت مبكر أو في وقت متأخر فإن مهمة التدقيق قد لا تعود بالفائدة المرجوة منها.

2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة

يقوم ديوان المحاسبة بتنفيذ عمليات الرقابة المستقلة على دورة حياة مشتريات مشاريع البنية التحتية بهدف تحسين نظام المشتريات والنتائج المرجوة من المشاريع من خلال التشجيع على الأداء الأفضل في التخطيط والتطوير والتنفيذ.

تعتبر الرقابة المستقلة أحد عمليات "التفتيش والفحص المهني" وتعمل على تقييم مدى شمولية وصحة العمليات المستخدمة في تطوير وتنفيذ مشروع ما في مرحلة معينة من دورة حياة المشروع.

يمكن تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في 6 نقاط (أو بوابات) أثناء دورة حياة المشروع بغرض التقييم المستقل لما إذا كان قد تم تطبيق مستوى مناسب من النظام أثناء دورة حياة المشروع.

يتمثل الهدف من الرقابة المستقلة في تنفيذ مهمة تدقيق مستقلة وشاملة في المراحل الهامة للمشروع لتوفير الثقة بأنه تم اتباع الممارسات الرائدة بالإضافة إلى جمع مستوى كاف من المعلومات بحيث يتمكن المشروع من الانتقال بنجاح إلى المرحلة التالية.

لا تعتبر الرقابة المستقلة عملية تدقيق أو مراجعة فنية تفصيلية، ويجب تنفيذها بواسطة خبير متخصص وذو خبرة. يجب تنفيذ الرقابة خلال 5 إلى 7 أيام عمل وتشمل المدة الزمنية للقراءة، بهدف تقييم مدى شمولية ودقة المعلومات والعمليات والإجراءات الداعمة وأنها توفر الثقة الكافية بأن المشروع سيحقق أهدافه.

من المهم عند التخطيط لمهام الرقابة المستقلة أن نتذكر ثلاث عناصر والتي ستضمن تحقق أهداف الرقابة:

- المشاركون
- المستندات
- المدة الزمنية

تتطلب الرقابة المستقلة وجود اسهامات مشتركة من ممثلين عن راعي المشروع وفريق التدقيق على مشاريع البنية التحتية بديوان المحاسبة (فريق التدقيق). يعتبر التخطيط من الأمور المهمة لضمان التدقيق على المشروع في الوقت المناسب للتأكد من تنفيذ أنشطة المشروع بطريقة فعالة.

بإمكان فريق التدقيق أن يحدد ما إذا كان الأمر يتطلب إجراء زيارة ميدانية للتأكد من جاهزية المشروع لتنفيذ مهام الرقابة المستقلة وذلك من أجل حصول فريق التدقيق على معرفة أولية عن المشروع.

التحديات الرئيسية التي يجب على فريق التدقيق النظر فيها قبل البدء في تنفيذ الرقابة المستقلة تتمثل عادةً فيما يلي:

- قراءة وفهم مستندات المشروع خلال مدة زمنية قصيرة
- إدارة نطاق الرقابة خلال جدول زمني يتراوح من 5 إلى 7 أيام
- التخطيط لعملية الرقابة في الوقت المناسب لتعظيم قيمة وتأثير مهمة التدقيق
- الحصول على معلومات وأدلة هامة قبل المقابلات الشخصية
- المشاركة الفعالة من جانب الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة والتي قد تكون عمليات الرقابة المستقلة غير مألوفة بالنسبة لها
- اتباع أسلوب فعال لطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية التي يتم عقدها مع فريق المشروع
- إدارة توقعات راعي المشروع أثناء الحصول على المعلومات

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

2-1 استخدام دليل العمل

يهدف دليل العمل إلى دعم عمليات الرقابة المستقلة الستة المختلفة وتوضيح المنتجات الرئيسية، بالإضافة إلى أسئلة التقييم ومصادر المعلومات التي سيتم استخدامها بحيث يقوم المدقق بتقييم ما يلي:

- توافق المشروع مع متطلبات المستخدم النهائي وأهداف العمل
- توضيح المزايا ومدى تحقق القيمة مقابل المال
- مستوى شمولية العمليات الإدارية المطلوب توفرها في المرحلة المقبلة من المشروع – والتي تتضمن الحوكمة، إدارة المخاطر، إدارة الأطراف ذات العلاقة وإدارة التغيير

يوفر دليل العمل الخاص بعمليات الرقابة المستقلة المختلفة لفريق التدقيق الأسئلة التي سيتم طرحها بالإضافة إلى الأدلة الداعمة المتوقع توفرها. سيتم إصدار تقرير بنهاية كل عملية يتم تنفيذها والذي يتضمن تقييم فريق التدقيق للمشروع. سيوفر التقرير توصيات بشأن الأعمال الإضافية المطلوب تنفيذها لتحسين جوانب المشروع وما إذا كان المشروع جاهزاً للانتقال إلى المرحلة المقبلة من عدمه.

2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟

يقوم فريق التدقيق، بالتنسيق مع راعي المشروع، بتحديد الأشخاص الذين سيتم عقد مقابلات شخصية معهم. عادةً ما تتضمن القائمة ما يلي:

- راعي المشروع
- الأعضاء الرئيسيين في فريق المشروع
- مستخدمى المشروع
- الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
- الموظفين الرئيسيين الآخرين ممن لديهم معرفة تفصيلية عن المشروع

كما تتضمن قائمة من يتم عقد مقابلات شخصية معهم موظفي الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة، الاستشاريين والأطراف الرئيسية ذات العلاقة المشاركة بفعالية في المشروع أو المتأثرة به. من المهم أن يكون من يتم عقد مقابلة شخصية معه على دراية بعملية الرقابة المستقلة قبل البدء في المقابلة الشخصية.

يتم عقد المقابلات الشخصية وجهاً لوجه، كما يمكن أيضاً إجراؤها عبر الهاتف أو المكالمات الصوتية والمرئية (الفيديوكونفرنس) حيث أن هذه الوسائل مفيدة في حالة تواجد من يتم عقد مقابلة شخصية معه في أماكن جغرافية مختلفة.

2-3 إطار الرقابة المستقلة

يوفر دليل العمل إطار تنفيذ الرقابة المستقلة وعوامل النجاح الرئيسية. تم إعداد مؤشرات لكل عامل نجاح رئيسي لمساعدة فريق التدقيق في تقييم المشروع. يمكن لفريق التدقيق توسيع أو تعديل قائمة المؤشرات لعكس الخصائص المعينة ذات العلاقة بالمشروع، كيفما يتطلب الأمر.

يجب على فريق التدقيق استخدام مستندات المشروع الحالي وعقد مقابلات شخصية مع أعضاء فريق المشروع لجمع معلومات عن كل مؤشر. بمجرد الانتهاء من هذا المهام، يتم تقييم درجة كل عامل لتوفير لمحة عن المشروع من خلال اتباع معيار درجات التقييم الموضح أدناه:

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشكل خطراً هاماً على المشروع وينبغي توضيحه أو معالجته قبل الاهتمام بالمشروع بشكل أكبر	أحمر
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشير إلى وجود مخاطر ضئيلة على المشروع وينبغي توضيحها أو معالجتها قبل البدء في المرحلة المقبلة من المشروع	برتقالي
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب قد أخذ الاهتمام المناسب ولا يمثل أي تهديد في حالة الانتقال إلى المرحلة المقبلة من المشروع	أخضر

يتم جمع درجات التقييم أعلاه بالإضافة إلى النتائج أو التوصيات التي يتوصل إليها فريق التدقيق في تقرير باستخدام نموذج التقرير الموضح في الصفحة رقم 15.

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

3. الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

3-1 الغرض من مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة رقم 4

يتم تنفيذ مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة بعد الانتهاء من مرحلة المناقصة وقبل ترسية عقد البناء بشكل رسمي.

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في تقييم ما يلي:

- التأكد من أن عملية المناقصة والتقييم التي قامت بها الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة شاملة وصحيحة وتم اتباعها كما ينبغي
- التأكد من تنفيذ عمليات التقييم المالي والفني للعطاءات وفقاً لسياسات المشتريات المتبعة بالوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة ووفقاً لعملية تقييم المناقصات وتقرير التوصيات الذي يحدد المورد الأمثل
- التأكد من ملاءمة القرار الذي تم التوصل إليه قبل ترسية العقد
- التأكد من توفر إطار مناسب لإدارة المشروع بالإضافة إلى التأكد من توفر الموارد والخبرات المطلوبة لإدارة مرحلة البناء

يجب أن تتبع عمليات المناقصة سياسات وإجراءات المشتريات المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة. من المهم في هذه المرحلة التأكد من اتباع منهجية شاملة وصحيحة لاستلام وتقييم عطاءات المناقصات بشكل مناسب. كما يجب أيضاً التأكد من توفر مستندات الدعم المناسبة التي توفر الثقة بأنه تم اتباع عملية المناقصة وأنه قد نتج عنها اختيار المورد الأمثل لترسية المناقصة عليه.

تتمثل الأهداف الرئيسية المطلوب تحققها من مهمة التدقيق فيما يلي:

- هل تم اتباع الإجراءات المعتمدة لتقديم العطاءات؟
- هل تم تنفيذ عملية التقييم المالي والفني للمنافسة بشكل شامل وصحيح، وهل تم تنفيذها وفقاً للتوجيهات والتعليمات المعتمدة؟
- هل تم تحديد العطاء الأفضل في تقرير تقييم العطاءات التي تم استلامها؟
- هل تم مراجعة واعتماد العطاء الأفضل لترسية العقد بواسطة لجنة المناقصات المعينة من قبل الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة؟

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

ستتعامل مهمة التدقيق على ترسية المناقصة مع الأسئلة التالية ذات العلاقة بعوامل النجاح:

<p>هل تم تنفيذ عملية التحديد المسبق لمقدمي العطاءات؟</p> <p>هل نتج عن عملية التحديد المسبق لمقدمي العطاءات تحديد المجموعات التي تمتلك القدرات على تنفيذ المشروع على مستوى سلسلة التوريد؟</p> <p>هل تتوفر إجراء وتوجيهات واضحة فيما يتعلق باختيار العطاء الأفضل؟</p>	<p>1. التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات</p>
<p>هل تم اتباع الإجراءات المعتمدة للمناقصات بشكل مناسب؟</p> <p>هل إجراءات المناقصات تسمح بتحليل وتقييم المتطلبات المعينة الخاصة بالمشروع؟ هل تتوافق العطاءات التي تم استلامها مع إجراءات المشتريات والمناقصات؟</p> <p>مدى شمولية وصحة إجراءات تقييم العطاءات وهل تم اتباع معيار التقييم المعتمد ودرجات التقييم المعتمدة من أجل مقارنة العطاءات؟</p> <p>هل تم تنفيذ عمليات تقديم الإيضاحات بعد إصدار المناقصة وهل تم تنفيذ التغييرات المحتملة في النطاق وفقاً للإجراءات المعتمدة للمناقصات؟</p>	<p>2. إجراءات المناقصات</p>
<p>هل تم جمع المستندات الخاصة بتقييم العطاءات بشكل شامل وتفصيلي بالإضافة إلى إعداد تقرير التوصيات؟ هل يوضح تقرير التقييم العطاء الأفضل والأمثل؟</p> <p>هل تم مناقشة ومراجعة التوصيات مع الأطراف المناسبة ذات العلاقة ومع متخذي القرار؟</p> <p>هل تمتلك لجنة المناقصات الإشراف الكاف على المناقصات وتمتلك معلومات كافية بحيث تتمكن من اعتماد ترسية العقد؟</p> <p>هل تمت عملية التوصية والاعتماد وفقاً لمصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة؟</p>	<p>3. تقييم العطاءات ورفع التوصيات</p>
<p>هل تتوفر خطط مناسبة لإدارة المشروع، الموارد والتمويل لإدارة المشروع وتنفيذه بعد ترسية العقد؟</p> <p>هل خطط إدارة والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة تفصيلية وشاملة بالشكل الكافي؟</p> <p>هل تتوفر خطة تفصيلية ومعدة خصيصاً للمشروع لإدارة التغيير؟</p>	<p>4. إدارة المشروع وإدارة المخاطر</p>

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

3-2 المستندات المتوقعة

يجب توفر المستندات التالية قبل البدء في مهمة التدقيق:

- حالة العمل المحدثة والكاملة والملخص الاستراتيجي للمشروع
- مصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
- استراتيجية المشتريات المعتمدة من الرقابة المستقلة رقم 2 وسجلات بالموافقات والمراجعات السابقة للرقابة المستقلة
- سياسات وعمليات وإجراءات المشتريات المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
- المستندات الخاصة بالعطاءات
- خطة تقييم المناقصات والعملية المتبعة في اعتماد العطاءات – ذات العلاقة بالمشروع
- التقييم النهائي للعطاءات وتقرير التوصيات
- نقاط اجتماعات لجنة المناقصات (أو ما يماثلها)
- دليل على أخذ مشورة الأطراف ذات العلاقة (كيفما يتطلب الأمر)
- الدعوة للمشاركة في المناقصة
- المستندات ذات العلاقة بالإيضاحات التي يتم إرسالها بعد صدور المناقصة
- مصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
- مستندات التأهيل المسبق للمنافسات – والتي تتضمن التقييم المالي لمقدمي العطاءات
- التقييم المالي والفني للعطاءات
- التواصل مع مقدمي العطاءات
- الخطة المعتمدة لإدارة المشروع
- سجل المخاطر وخطة إدارة المخاطر

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

4. مؤشرات التدقيق على ترسية المناقصات

1-4 التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى شمولية وصحة عملية التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات، وأنها عملت على اختيار مقدمي العطاءات المناسبين والذين يمتلكون الكفاءات والخبرات اللازمة للمنافسة على تنفيذ المشروع.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• هل تم إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص والمتطلبات من أجل تحديد المهارات والخبرات المناسبة التي يجب أن تتوفر في مقدمي العطاءات المحتملين
<input type="checkbox"/>	• هل تم اعتماد وتوثيق عملية التأهيل المسبق بشكل مناسب؟ وهل تم اتباع العملية بدقة
<input type="checkbox"/>	• هل تتضمن عملية التأهيل المسبق المعيار الفني والمالي المناسب من أجل تقييم قائمة مقدمي العطاءات المحتملين التي يمكن أن تتولى المسؤولية عن تنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• هل تم جمع المتطلبات الفنية ذات العلاقة بالمشروع في عملية التأهيل المسبق، وهل تم استخدامها أثناء تقييم مقدمي العطاءات المحتملين.
<input type="checkbox"/>	• هل تم أخذ الخبرات السابقة، جودة الأعمال السابقة، الصحة والمحفظة المالية لمقدمي العطاءات المحتملين بعين الاعتبار من أجل تقييم ملاءمتهم لتنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• هل تم البدء في تنفيذ عملية التأهيل المسبق وفقاً للإطار الزمني المعتمد للمشتريات بالشكل الذي يوفر وقتاً كافياً لترسية العقد والبدء في التجهيز للمشروع
<input type="checkbox"/>	• هل أخذت عملية التأهيل المسبق منهجية تنفيذ المشروع بعين الاعتبار

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

2-4 تقديم العطاءات

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى أخذ عملية تقديم العطاءات المتطلبات المعينة الخاصة بالمشروع بعين الاعتبار، بالإضافة إلى تقييم مدى توثيق عملية التقييم بشكل شامل وصحيح ومدى اتباع المنهجية المعتمدة بالشكل الذي يسمح بمعالجة كافة الإيضاحات المطلوبة بعد صدور المناقصة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• توافق عملية تقديم العطاءات مع استراتيجيات المشتريات المعتمدة والمتطلبات المعينة ذات العلاقة بالمشروع
<input type="checkbox"/>	• إصدار طلبات لتقديم العروض وإرسالها لمقدمي العطاءات المحتملين بعد الحصول على موافقة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من شمولية طلب تقديم العروض وأنه تضمن النطاق المعتمد للمشروع، التصميم والعقد. التأكد من وضوح الأمور المطلوب تنفيذها من قبل مقدمي العطاءات والمتضمنة في طلب تقديم العروض بالإضافة إلى تحديد الكيفية المتبعة في تقييم العطاءات
<input type="checkbox"/>	• التأكد من جمع واعتماد التوجيهات ذات العلاقة بتقييم العطاءات قبل فتح العطاءات
<input type="checkbox"/>	• التأكد من اتباع التقييمات الفنية والمالية للعملية المعتمدة بدقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من ملاءمة معيار التقييم الفني والمالي وملاءمة درجات التقييم في تحديد مستوى الخبرة الفنية المطلوبة لتنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• هل تم إرسال التعديلات والتغييرات التي طرأت على المناقصات (كيفما يتطلب الأمر) إلى جميع مقدمي العطاءات؟
<input type="checkbox"/>	• هل تم عقد اجتماعات مع مقدمي العطاءات ذوي العلاقة لتقديم الإيضاحات اللازمة بعد صدور المناقصة وذلك في حضور الأطراف الرئيسية ذات العلاقة بالمشروع؟
<input type="checkbox"/>	• أنه تم أخذ أهداف المشروع الاقتصادية، الاجتماعية، الصحة والسلامة والبيئة بعين الاعتبار عند تقييم العطاءات المختلفة بشكل عام؟

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

3-4 تقييم العطاءات وتقرير التوصيات

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى تحديد عملية تقييم العطاءات وتقرير التوصيات للعطاء الأفضل والأمثل الذي سيتم ترسية المناقصة عليه، وما إذا كان المستند يتضمن مستوى مناسب من التفصيل بالشكل الذي يساعد في اتخاذ قرار سليم. هل هناك دليل على توفر الإشراف المناسب الذي سيساعد لجنة المناقصات (أو أي جهة حوكمة أخرى مناسبة) لاعتماد الترسية وفقاً لمصفوفة توزيع الصلاحيات المعتمدة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• أنه تم تقييم العطاءات بشكل صارم وفقاً لخطة التقييم المتفق عليها. بالإضافة إلى القيام بتطبيق مستوى مناسب من النزاهة والإشراف أثناء عملية تقديم العطاءات
<input type="checkbox"/>	• عدم تجاوز العطاء الموصى به الميزانية المعتمدة. في حالة تجاوز الميزانية، يجب تحديد السبب الجذري وراء هذه الفروق بشكل واضح ومن ثم يتم اتخاذ قرار فيما يتعلق بالاستمرار في تنفيذ المشروع من عدمه؟
<input type="checkbox"/>	• أن التقييم المالي والفني يأخذ بعين الاعتبار كافة العطاءات التي تم استلامها من مقدمي العطاءات
<input type="checkbox"/>	• أن عملية تقييم العطاءات وتقرير التوصيات توفر مستوى مناسب من المعلومات بالشكل الذي يساعد لجنة المناقصات ومتخذي القرار من اختيار أفضل عطاء
<input type="checkbox"/>	• أن لجنة المناقصات قامت بالإشراف على عملية تقييم العطاءات وتقرير التوصيات وأنه تم الحصول على الاعتمادات اللازمة وفقاً لمصفوفة توزيع الصلاحيات المعتمدة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
<input type="checkbox"/>	• هل تم إبلاغ الأطراف ذات العلاقة ومقدمي العطاءات بنتائج العطاءات، وهل تم إبلاغهم بالمبررات وراء اختيار / أو عدم اختيار عطاءات معينة
<input type="checkbox"/>	• أن العطاء الموصى به يتضمن مزايا اجتماعية واقتصادية والتي تم اعتمادها مسبقاً في حالة العمل الكاملة
<input type="checkbox"/>	• أن العطاء الموصى به يلتزم بالوفاء بشكل كامل بنطاق المشروع ومعايير الجودة. كما أن مقدم العطاء المقترح يتعهد بأنه قد فهم متطلبات المشروع بشكل كامل وأنه يمتلك القدرة على إنهاء الأعمال المطلوبة خلال الإطار الزمني المعتمد

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

الملاحظات

أخضر	<input type="checkbox"/>	برتقالي	<input type="checkbox"/>	أحمر	<input type="checkbox"/>	درجة التقييم
------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------	--------------

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

4-4 إدارة المشروع وإدارة المخاطر

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى توفر خطط إدارة المشروع والموارد والتمويل لإدارة عملية تنفيذ المشروع بعد ترسية العقد على مقدم العطاء، بالإضافة إلى القيام بتحديث خطة إدارة المخاطر وفقاً لذلك.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• أنه تم مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر بحيث تتضمن العطاء الموصى به
<input type="checkbox"/>	• أنه تم أخذ تقييم المخاطر الحالية بعين الاعتبار في أي قرار يتعلق بالاستمرار في تنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• توفر التزام بمراجعة وتحديث خطط إدارة المخاطر في الاجتماعات الدورية التي تعقد بشأن المشروع
<input type="checkbox"/>	• هل تسمح ميزانية المشروع بمستوى مناسب من الطوارئ؟
<input type="checkbox"/>	• أنه تم تقييم الجدوى المالية لمقدم الخدمة المقترح والتي تشير بأنه يمكن تنفيذ المشروع
<input type="checkbox"/>	• امتلاك فريق المشروع خطط للتواصل مع الأطراف ذات العلاقة أثناء مرحلة البناء
<input type="checkbox"/>	• توفر خطة تفصيلية لإدارة التغيير

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

ديوان المحاسبة بدولة قطر

الرقابة المستقلة 4

نموذج التقرير

ترسية المناقصة

نسخة رقم 1.0
التاريخ

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

الملخص التنفيذي

1-5 نبذة عامة عن المشروع

اسم المشروع:

إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع:

الجدول الزمني المتوقع للمشروع:

المرحلة الحالية من المشروع:

الجهة الخاضعة للرقابة (وزارة أو كيان اقتصادي):

أعضاء فريق التدقيق:

2-5 النطاق والمنهجية

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في التأكد من مدى كفاية نظام المشتريات المتبع في إعداد المشروع المقترح، وتقديم التوصيات المناسبة متى ما تطلب الأمر فيما يتعلق بفرص التحسين.

يتضمن الملحق أ الأشخاص الذين سيقوم فريق التدقيق بعقد مقابلات شخصية معهم.

يتضمن الملحق ب المستندات التي سيقوم فريق التدقيق بمراجعتها.

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح

التالي يلخص النتائج التي توصل إليها فريق التدقيق على الرقابة المستقلة فيما يتعلق بعوامل النجاح الرئيسية المختلفة:

عامل النجاح	أحمر	درجة التقييم برتقالي	أخضر
1. التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. تقديم العطاءات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. تقييم العطاءات وإعداد تقرير التوصيات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. إدارة المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الدرجة العامة للتقييم (بناءً على أكثر درجات التقييم تشاؤماً من الدرجات التي تم تحقيقها أعلاه – مثل إذا كانت درجة تقييم عامل واحد "أحمر" فإن درجة التقييم العامة ستكون "أحمر")

- أخضر
 برتقالي
 أحمر

استناداً إلى التقييم أعلاه، يوصى بما يلي بشأن هذا المشروع:

المضي قدماً إلى مرحلة التصميم والمرحلة السابقة على المناقصة (1)

عدم الاستمرار

ملخص التوصيات:

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 4 - النتائج

1. التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات

تشير مهمة التدقيق إلى أن عملية التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات تسمح / لا تسمح بتقييم مقدمي العطاءات المحتملين المناسبين لتنفيذ المشروع بالإضافة إلى أنه تم اتباع / لم يتم اتباع و/أو توثيق التوجيهات ذات العلاقة.

-
-

2. تقديم العطاءات

تشير مهمة التدقيق إلى أن عملية تقديم العطاءات قد أخذت / لم تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المشروع، كما تشير أيضاً إلى كفاية / عدم كفاية معيار ودرجات التقييم المستخدمة أثناء عملية التقييم، بالإضافة إلى التعامل / عدم التعامل بشكل شامل وصحيح مع العطاءات. كما تشير مهمة التدقيق إلى توافق / عدم توافق المنهجية العامة والجدول الزمني لتقديم العطاءات مع استراتيجية المشتريات المعتمدة ومع سياسات وعمليات المشتريات المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة.

-
-

3. تقييم العطاءات وإعداد تقرير التوصيات

تشير مهمة التدقيق إلى أن عملية تقييم العطاءات وإعداد تقرير التوصيات تتضمن / لا تتضمن مستوى مناسب من التفاصيل بحيث تتمكن لجنة المناقصات من اتخاذ قرار سليم، كما تم الوصول / لم يتم الوصول إلى أفضل خيار ممكن والذي يتوافق / لا يتوافق مع مصفوفة توزيع الصلاحيات المعتمدة.

-
-

4. إدارة المشروع وإدارة المخاطر

تشير مهمة التدقيق إلى تحديث / لم يتم تحديث خطط إدارة المشروع وإدارة المخاطر بحيث تتضمن العطاء الموصى به، بالإضافة إلى توفر / عدم توفر خطط مناسبة لإدارة المشروع والموارد والتمويل لإدارة تنفيذ المشروع

-
-

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

5-5 النتيجة

استنادًا إلى مراجعة المستندات التي تم توفيرها والمقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفي المشروع، يوصي فريق التدقيق المسؤول عن مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة بالانتقال إلى / عدم الانتقال إلى مرحلة جاهزية المشتريات، وأن الأعمال التي تم جمعها كافية / غير كافية لمعالجة متطلبات المشروع.

التوصيات (كيفما ينطبق):

- 1.
- 2.
- 3.

الرقابة المستقلة 4: ترسية المناقصة

ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة

تم إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الموضحين أدناه:

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره فى المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره فى المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره فى المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

الرقابة المستقلة 5

جاهزية الخدمة

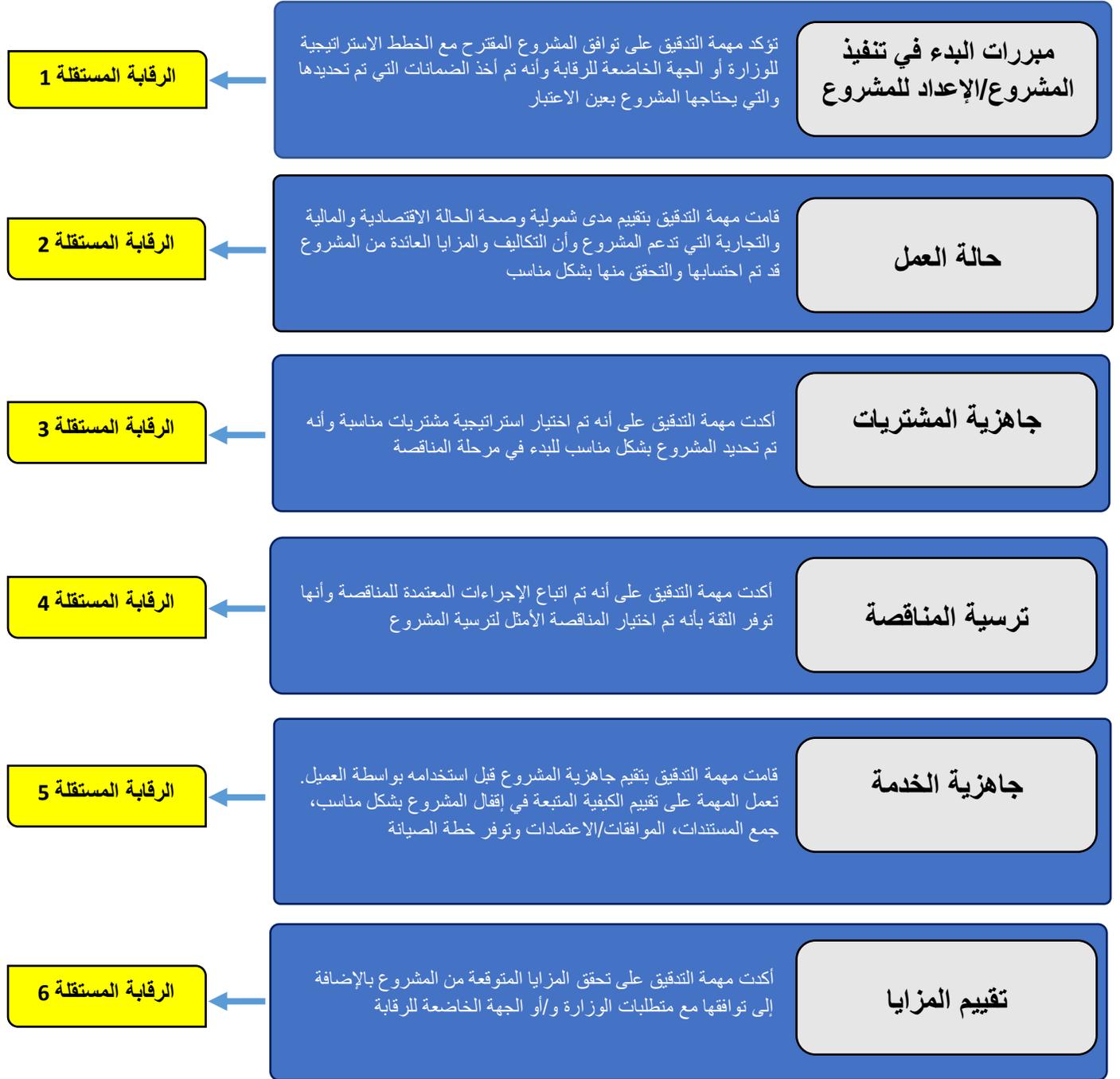
نسخة رقم 1.0

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

جدول المحتويات

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة 2
2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة 3
- 1-2 استخدام دليل العمل 4
- 2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟ 4
- 3-2 إطار الرقابة المستقلة 4
3. الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة 6
- 1-3 الغرض من الرقابة المستقلة 5 6
- 2-3 المستندات المتوقعة 7
4. مؤشرات التدقيق على جاهزية الخدمة 9
- 1-4 مستندات الإقفال 9
- 2-4 التشغيل التجريبي وتسليم المشروع 11
- 3-4 الصيانة والتشغيل والتدريب 12
- 4-4 إدارة المشروع 13
- 1-5 نبذة عامة عن المشروع 15
- 2-5 النطاق والمنهجية 15
- 3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح 16
- 4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 5 - النتائج 17
- 5-5 النتيجة 18
- ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة 19
- ملحق ب: المستندات التي تم مراجعتها 20

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة



ملاحظة: من المهم تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في مرحلة مناسبة من دورة حياة المشروع. في حالة تنفيذ عملية الرقابة في وقت مبكر أو في وقت متأخر فإن مهمة التدقيق قد لا تعود بالفائدة المرجوة منها.

2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة

يقوم ديوان المحاسبة بتنفيذ عمليات الرقابة المستقلة على دورة حياة مشتريات مشاريع البنية التحتية بهدف تحسين نظام المشتريات والنتائج المرجوة من المشاريع من خلال التشجيع على الأداء الأفضل في التخطيط والتطوير والتنفيذ.

تعتبر الرقابة المستقلة أحد عمليات "التفتيش والفحص المهني" وتعمل على تقييم مدى شمولية وصحة العمليات المستخدمة في تطوير وتنفيذ مشروع ما في مرحلة معينة من دورة حياة المشروع.

يمكن تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في 6 نقاط (أو بوابات) أثناء دورة حياة المشروع بغرض التقييم المستقل لما إذا كان قد تم تطبيق مستوى مناسب من النظام أثناء دورة حياة المشروع.

يتمثل الهدف من الرقابة المستقلة في تنفيذ مهمة تدقيق مستقلة وشاملة في المراحل الهامة للمشروع لتوفير الثقة بأنه تم اتباع الممارسات الرائدة بالإضافة إلى جمع مستوى كاف من المعلومات بحيث يتمكن المشروع من الانتقال بنجاح إلى المرحلة التالية.

لا تعتبر الرقابة المستقلة عملية تدقيق أو مراجعة فنية تفصيلية، ويجب تنفيذها بواسطة خبير متخصص وذو خبرة. يجب تنفيذ الرقابة خلال 5 إلى 7 أيام عمل وتشمل المدة الزمنية للقراءة، بهدف تقييم مدى شمولية ودقة المعلومات والعمليات والإجراءات الداعمة وأنها توفر الثقة الكافية بأن المشروع سيحقق أهدافه.

من المهم عند التخطيط لمهام الرقابة المستقلة أن نتذكر ثلاث عناصر والتي ستضمن تحقق أهداف الرقابة:

- المشاركون
- المستندات
- المدة الزمنية

تتطلب الرقابة المستقلة وجود اسهامات مشتركة من ممثلين عن راعي المشروع وفريق التدقيق على مشاريع البنية التحتية بديوان المحاسبة (فريق التدقيق). يعتبر التخطيط من الأمور المهمة لضمان التدقيق على المشروع في الوقت المناسب للتأكد من تنفيذ أنشطة المشروع بطريقة فعالة.

بإمكان فريق التدقيق أن يحدد ما إذا كان الأمر يتطلب إجراء زيارة ميدانية للتأكد من جاهزية المشروع لتنفيذ مهام الرقابة المستقلة وذلك من أجل حصول فريق التدقيق على معرفة أولية عن المشروع.

التحديات الرئيسية التي يجب على فريق التدقيق النظر فيها قبل البدء في تنفيذ الرقابة المستقلة تتمثل عادةً فيما يلي:

- قراءة وفهم مستندات المشروع خلال مدة زمنية قصيرة
- إدارة نطاق الرقابة خلال جدول زمني يتراوح من 5 إلى 7 أيام
- التخطيط لعملية الرقابة في الوقت المناسب لتعظيم قيمة وتأثير مهمة التدقيق
- الحصول على معلومات وأدلة هامة قبل المقابلات الشخصية
- المشاركة الفعالة من جانب الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة والتي قد تكون عمليات الرقابة المستقلة غير مألوفة بالنسبة لها
- اتباع أسلوب فعال لطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية التي يتم عقدها مع فريق المشروع
- إدارة توقعات راعي المشروع أثناء الحصول على المعلومات

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

2-1 استخدام دليل العمل

يهدف دليل العمل إلى دعم عمليات الرقابة المستقلة الستة المختلفة وتوضيح المنتجات الرئيسية، بالإضافة إلى أسئلة التقييم ومصادر المعلومات التي سيتم استخدامها بحيث يقوم المدقق بتقييم ما يلي:

- توافق المشروع مع متطلبات المستخدم النهائي وأهداف العمل
- توضيح المزايا ومدى تحقق القيمة مقابل المال
- مستوى شمولية العمليات الإدارية المطلوب توفرها في المرحلة المقبلة من المشروع – والتي تتضمن الحوكمة، إدارة المخاطر، إدارة الأطراف ذات العلاقة وإدارة التغيير

يوفر دليل العمل الخاص بعمليات الرقابة المستقلة المختلفة لفريق التدقيق الأسئلة التي سيتم طرحها بالإضافة إلى الأدلة الداعمة المتوقع توفرها. سيتم إصدار تقرير بنهاية كل عملية يتم تنفيذها والذي يتضمن تقييم فريق التدقيق للمشروع. سيوفر التقرير توصيات بشأن الأعمال الإضافية المطلوب تنفيذها لتحسين جوانب المشروع وما إذا كان المشروع جاهزاً للانتقال إلى المرحلة المقبلة من عدمه.

2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟

يقوم فريق التدقيق، بالتنسيق مع راعي المشروع، بتحديد الأشخاص الذين سيتم عقد مقابلات شخصية معهم. عادةً ما تتضمن القائمة ما يلي:

- راعي المشروع
- الأعضاء الرئيسيين في فريق المشروع
- مستخدمى المشروع
- الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
- الموظفين الرئيسيين الآخرين ممن لديهم معرفة تفصيلية عن المشروع

كما تتضمن قائمة من يتم عقد مقابلات شخصية معهم موظفي الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة، الاستشاريين والأطراف الرئيسية ذات العلاقة المشاركة بفعالية في المشروع أو المتأثرة به. من المهم أن يكون من يتم عقد مقابلة شخصية معه على دراية بعملية الرقابة المستقلة قبل البدء في المقابلة الشخصية.

يتم عقد المقابلات الشخصية وجهاً لوجه، كما يمكن أيضاً إجراؤها عبر الهاتف أو المكالمات الصوتية والمرئية (الفيديوكونفرنس) حيث أن هذه الوسائل مفيدة في حالة تواجد من يتم عقد مقابلة شخصية معه في أماكن جغرافية مختلفة.

2-3 إطار الرقابة المستقلة

يوفر دليل العمل إطار تنفيذ الرقابة المستقلة وعوامل النجاح الرئيسية. تم إعداد مؤشرات لكل عامل نجاح رئيسي لمساعدة فريق التدقيق في تقييم المشروع. يمكن لفريق التدقيق توسيع أو تعديل قائمة المؤشرات لعكس الخصائص المعينة ذات العلاقة بالمشروع، كيفما يتطلب الأمر.

يجب على فريق التدقيق استخدام مستندات المشروع الحالي وعقد مقابلات شخصية مع أعضاء فريق المشروع لجمع معلومات عن كل مؤشر. بمجرد الانتهاء من هذا المهام، يتم تقييم درجة كل عامل لتوفير لمحة عن المشروع من خلال اتباع معيار درجات التقييم الموضح أدناه:

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشكل خطراً هاماً على المشروع وينبغي توضيحه أو معالجته قبل الاهتمام بالمشروع بشكل أكبر	أحمر
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشير إلى وجود مخاطر ضئيلة على المشروع وينبغي توضيحها أو معالجتها قبل البدء في المرحلة المقبلة من المشروع	برتقالي
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب قد أخذ الاهتمام المناسب ولا يمثل أي تهديد في حالة الانتقال إلى المرحلة المقبلة من المشروع	أخضر

يتم جمع درجات التقييم أعلاه بالإضافة إلى النتائج أو التوصيات التي يتوصل إليها فريق التدقيق في تقرير باستخدام نموذج التقرير الموضح في الصفحة رقم 14.

3. الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

1-3 الغرض من مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة 5

يتم تنفيذ مهمة التدقيق على جاهزية الخدمة بمجرد الانتهاء الفعلي من المشروع، أو في مرحلة الاستعداد لانتهاؤ المشروع وقبل البدء في استخدام المشروع من قبل الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة.

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في تقييم ما يلي:

- التأكد من القيام بجمع كافة المستندات ذات العلاقة بالمشروع والتأكد من أنه تم إقفال كافة أنشطة المشروع بشكل مرضي
- التأكد من تحقق وإقفال كافة الالتزامات التعاقدية ذات العلاقة بالأطراف الرئيسية بشكل كامل
- التأكد من الانتهاء من عمليات الاختبار والتشغيل التجريبي للمشروع وأنه تم تنفيذ خطط إقفال المشروع العيوب والمشاكل التي لم يتم حلها
- التأكد من توفر خطة تفصيلية للصيانة والتشغيل والتأكد من توفر/تدريب الموارد الكافية لتولي المسؤولية عن تشغيل الأصل

تهدف مهمة التدقيق على جاهزية الخدمة إلى التأكيد على أنه تم تنفيذ المشروع وفقاً لحالة العمل المعتمدة ووفقاً لعقود البناء الرئيسية التي تم ترسيبها. كما تهدف مهمة التدقيق إلى التأكيد على أنه تم تنفيذ عمليات الاختبار والتشغيل التجريبي وفقاً للإجراءات المعتمدة بالإضافة إلى توفر خطة تفصيلية لإقفال المشاكل وحالات عدم الالتزام. علاوةً على ذلك، تهدف مهمة التدقيق إلى التأكيد على توفر خطة تفصيلية للصيانة والتشغيل وعلى توفر الموارد الكافية وتنفيذ عمليات التدريب المناسبة.

تتمثل الأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها من مهمة التدقيق فيما يلي:

- هل تم الانتهاء من جمع مستندات المشروع وفقاً لمتطلبات الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة؟
- هل تم إقفال كافة الالتزامات التعاقدية بشكل فعال؟
- هل تم تنفيذ كافة أنشطة الاختبار والتشغيل التجريبي بنجاح؟
- هل تم تحديد كافة حالات عدم الالتزام وهل تم الانتهاء من جمع خطة الإقفال؟
- هل خطة التشغيل والصيانة مفصلة بشكل كاف ومناسبة لتشغيل الأصل بنجاح؟
- هل حصلت الموارد وفرق العمل التي ستتولى مسؤولية تشغيل الأصل على أدلة التدريب وبرامج التدريب؟
- بشكل عام، هل تم تنفيذ المشروع وفقاً لمتطلبات الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة، وهل بالإمكان تحقيق المزايا المتوقعة من المشروع؟

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

ستتعامل مهمة التدقيق على جاهزية الخدمة مع الأسئلة التالية ذات العلاقة بعوامل النجاح:

<p>هل تم تجميع مستندات المشروع وفقاً لإطار إدارة المستندات والمعلومات المتبع بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة؟</p> <p>هل تم إكمال كافة الالتزامات التعاقدية بنجاح؟ هل تم الحصول على الاعتمادات من قبل الأطراف ذات العلاقة وهل تم الحصول على التصاريح التنظيمية بشكل مرضي؟</p> <p>هل تم إصدار شهادة تسليم المشروع وفقاً للعقد ووفقاً لمصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة بواسطة العميل؟</p> <p>هل بالإمكان تحقق المزايا التي تم اعتمادها؟</p>	<p>1. مستندات إكمال المشروع</p>
<p>هل تم الانتهاء من عمليات الاختبار والتشغيل التجريبي للمشروع ككل بشكل مرضي؟</p> <p>هل تتوفر الضمانات والكفالات ذات العلاقة بالمشروع وهل هي سارية؟</p> <p>هل تم تحديد حالات عدم الالتزام وهل تم تحديد خطط إكمال العيوب؟</p>	<p>2. التشغيل التجريبي والتسليم</p>
<p>هل يتوفر فريق عمل مدرب بشكل كاف ويمتلك الخبرة لتنفيذ عمليات الصيانة والتشغيل؟</p> <p>هل حصل المشغلون والمستخدمون على مستويات مناسبة من التدريب؟ هل تم تحديد خطة مفصلة للتشغيل والصيانة؟</p>	<p>3. الصيانة والتشغيل والتدريب</p>
<p>هل يوجد هناك خطط لإدارة المخاطر وخطط لاستمرارية التشغيل في حالة توقف الأصل عن العمل؟</p> <p>هل تم تعريف الأطراف ذات العلاقة بالمستجدات التي طرأت على المشروع وهل يقومون بتقديم المساندة والدعم المطلوب لتشغيل المشروع؟</p> <p>هل مستخدم الأصل على جاهزية للمشروع الجديد والتغييرات المرتبطة به؟ هل تتوفر خطة معتمدة لإدارة التغيير؟</p>	<p>4. إدارة المشروع</p>

3-2 المستندات المتوقعة

يجب على راعي المشروع توفير المستندات التالية قبل البدء في مهمة التدقيق:

- حالة العمل المحدثة والمزايا التي تعكس أي تغييرات في نطاق المشروع ومتطلباته
- مستندات إكمال المشروع والتي تتضمن التقرير النهائي الذي يوثق التكلفة الفعلية مقارنةً بالميزانية، الجدول الزمني الفعلي مقارنةً بالجدول الزمني المخطط له، التصميم، سجلات متابعة إدارة المخاطر، سجلات أوامر التغيير إلخ
- الرسومات حسب المنفذ على الطبيعة والموصفات
- الحساب الختامي للمقاول والذي يتضمن تقييم المشاكل التعاقدية
- خطط التشغيل التجريبي والتسليم

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

- خطط ونتائج الاختبار
- شهادات عدم الممانعة، التصاريح، التراخيص والموافقات الأخرى الصادرة عن الجهات المعنية
- أدلة التشغيل والصيانة
- الخدمات وخطة التشغيل
- أدلة التدريب وسجل برامج التدريب
- سجل إدارة المستندات
- سجل الكفالات والضمانات
- فحص الجودة وقائمة العيوب الكاملة مع خطط الإقفال
- شهادة تسليم المشروع وشهادة الموافقة والقبول الصادرة عن المستخدم النهائي
- خطة إدارة المخاطر

4. مؤشرات التدقيق على جاهزية الخدمة

1-4 مستندات الإقفال

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى جمع مستندات المشروع وفقاً لإطار إدارة المستندات المتبع بواسطة الوزارة أو الجهات الاقتصادية، ومدى الرضا عن تنفيذ كافة الالتزامات التعاقدية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على فريق التدقيق التأكد من توفر الموافقات الصادرة عن الجهات المعنية، موافقات الأطراف ذات العلاقة والتصاريح قبل إصدار شهادة تسليم المشروع وفقاً لمصفوفة توزيع الصلاحيات. كما يجب على فريق التدقيق تقييم إمكانية تحقق مزايا المشروع.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من أن المشروع الذي تم استكماله يفي بالاحتياجات والأهداف المحددة في حالة العمل المعتمدة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من متابعة واعتماد التغييرات التي حدثت أثناء مرحلة بناء المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر دليل على أنه تم تنفيذ المشروع وفقاً لما هو مخطط له ووفقاً للميزانية المعتمد
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد كافة المشاكل التعاقدية (الأضرار الناجمة عن التأخير، أوامر التغيير، مطالبات تمديد المدة الزمنية إرباك الأنشطة) مع خطة حل وإقفال تلك المشاكل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من معالجة واعتماد أوامر التغيير المعقدة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من حل المخاطر ذات العلاقة بتسليم المشروع التي تم تحديدها بالإضافة إلى التأكد من توفر خطة لإدارة مخاطر التشغيل والصيانة
<input checked="" type="checkbox"/>	• التأكد من معالجة وإقفال المخاطر ذات العلاقة بالاختبار والتشغيل التجريبي والتسليم وصولاً إلى العمليات التشغيلية
<input checked="" type="checkbox"/>	• التأكد من الحصول على كافة المتطلبات التنظيمية والتي تتضمن الموافقات اللازمة من الجهات المعنية، التصاريح والترخيص بالإضافة إلى التأكد من تسليمها لمالك المشروع و/أو المستخدم النهائي
<input checked="" type="checkbox"/>	• التأكد من تسليم المستندات ذات العلاقة بالمشروع (مثل الرسومات حسب المنفذ على الطبيعة، أدلة التشغيل والصيانة) إلى مالك المشروع و/أو المستخدم النهائي. بالإضافة إلى التأكد من حفظ المستندات بشكل مناسب وفقاً لإطار إدارة المستندات المعتمد
<input type="checkbox"/>	• التأكد من مصادقة الدفعة الخاصة بإقفال الحساب الختامي بالإضافة إلى التأكد من الاتفاق على الإفراج عن ضمان الدفعة المستبقاة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إصدار شهادة تسليم المشروع وفقاً لمصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة
<input type="checkbox"/>	• قيام الجهة الحكومية أو الجهة الخاضعة للرقابة بالتأكد على أن المشروع الذي تم الانتهاء منه سيحقق المتطلبات المعتمدة كما سيحقق المستوى المطلوب من الخدمة والأداء
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توثيق وتأكيد المزايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتوقعة من المشروع

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

2-4 التشغيل التجريبي وتسليم المشروع

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى تنفيذ عمليات الاختبار والتشغيل التجريبي وفقاً للعمليات المعتمدة، وتقييم مدى تحديد العيوب والمشاكل المتعلقة بالإضافة إلى تقييم خطة إقبال المشروع. كما يقوم فريق التدقيق بتقييم خطط التشغيل والصيانة التي تم تسليمها بالإضافة إلى تقييم الضمانات والكفالات ذات العلاقة بالمشروع التي تم استلامها.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر دليل موثق على أنه تم الانتهاء من كافة عمليات الاختبار والتشغيل التجريبي بشكل مرضي وفقاً للعمليات المعتمدة ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من جمع خطط تفصيلية لاختبار عمليات التشغيل التجريبي والنتائج ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من جمع خطة تفصيلية لتشغيل وصيانة الأصل وأن الخطة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات صيانة الأجهزة والمعدات
<input type="checkbox"/>	• التأكد من جمع سجلات للاختبار والتشغيل التجريبي وأنه تم التحقق منها بشكل مناسب. بالإضافة إلى التأكد من جاهزية كافة الجوانب الرئيسية للمشروع للتشغيل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من امتلاك فريق العمل المسؤول عن التشغيل التجريبي والاختبار كافة المهارات والخبرات المطلوبة لتنفيذ الاختبارات ومصادقة النتائج
<input type="checkbox"/>	• التأكد من جمع قائمة تضم العيوب والمشاكل ذات العلاقة بالجودة بالإضافة إلى التأكد من توفر خطط مفصلة لإقبال المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أخذ مشورة الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والحصول على موافقتهم بشأن نتائج عمليات التشغيل التجريبي والاختبار
<input type="checkbox"/>	• التأكد من القيام بمصادقة متطلبات خطط الصحة والسلامة والبيئة على اعتبار أنه تم تحققها والوفاء بها
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إصدار شهادات تسليم المشروع وأنه تم تسليمها للعميل و/أو مالك المشروع

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

3-4 الصيانة والتشغيل والتدريب

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى تحديد فريق الصيانة والتشغيل وحصوله على برامج التدريب المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على فريق التدقيق التأكد من القيام بجمع أدلة التدريب وخطة الصيانة بالتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع وفرق العمل المسؤولة عن عمليات الصيانة والتشغيل.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر الموارد الكافية للوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة (مالك المشروع / المستخدم النهائي)، بالإضافة إلى التأكد من امتلاك الموارد الخبرات ذات العلاقة لتشغيل وصيانة الأصل الذي تم الانتهاء منه
<input type="checkbox"/>	• التأكد من القيام بجمع أدلة التدريب بالتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والمستخدمين النهائيين
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطة لتدريب فريق الصيانة والتشغيل
<input type="checkbox"/>	• في حالة وجود حاجة إلى فرق صيانة متخصصة للحفاظ على الأصل، يتم التأكد من توقيع الاتفاقيات المناسبة ذات العلاقة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطط رسمية لإدارة مخاطر التشغيل والصيانة بالإضافة إلى توفر خطط كافية للطوارئ / استمرارية العمل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر المبالغ المناسبة وتخصيص الموارد اللازمة لعمليات التدريب والتغيير

الملاحظات

درجة التقييم أحمر برتقالي أخضر

4-4 إدارة المشروع

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى تحديث خطة إدارة مخاطر المشروع ومدى توفر خطط للطوارئ لإدارة المخاطر التي يتم التعرض لها، إن وجد. كما يجب أيضاً على فريق التدقيق التأكد من القيام بإبلاغ الجهات ذات العلاقة بالمشروع بأخر المستجدات ذات العلاقة بتطوير المشروع وأي مشاكل / أهداف يتم معالجتها. بالإضافة إلى التأكد من توفر خطة لإدارة التغيير والتي تتضمن خطط للتواصل وحل المشاكل والحصول على الملاحظات والمرئيات ذات العلاقة.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من مراجعة وتحديث خطط إدارة المخاطر
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطط موحدة يتم استخدامها بواسطة المسؤولين عن معالجة المخاطر الرئيسية بغرض إدارة المخاطر
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إبلاغ الأطراف ذات العلاقة بكافة المستجدات ذات العلاقة بالمشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديد مخاوف واعتراضات الأطراف ذات العلاقة بعين الاعتبار والتي قد تعيق تحقيق المشروع أهدافه بنجاح
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطط للتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لتعريفهم بكافة المستجدات التي تطرأ على المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من إبلاغ الأطراف المعنية بكافة التغييرات التي تطرأ على المشروع بفعالية
<input type="checkbox"/>	• التأكد من معالجة المشاكل التي تم رفعها بواسطة الأطراف التي تأثرت بالتغييرات وأنه تم الحصول على موافقة تلك الأطراف
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر خطة شاملة لإدارة التغيير والتي تتضمن خطط للتواصل وحل المشاكل والحصول على الملاحظات والمرئيات

الملاحظات

درجة التقييم أحمر برتقالي أخضر

ديوان المحاسبة بدولة قطر

الرقابة المستقلة 5 نموذج التقرير جاهزية الخدمة

نسخة رقم 1.0
التاريخ

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

الملخص التنفيذي

1-5 نبذة عامة عن المشروع

اسم المشروع:

إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع:

الجدول الزمني المتوقع للمشروع:

المرحلة الحالية من المشروع:

الجهة الخاضعة للرقابة (وزارة أو كيان اقتصادي):

أعضاء فريق التدقيق:

2-5 النطاق والمنهجية

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في التأكد من مدى كفاية نظام المشتريات المتبع في إعداد المشروع المقترح، وتقديم التوصيات المناسبة متى ما تطلب الأمر فيما يتعلق بفرص التحسين.

يتضمن الملحق أ الأشخاص الذين سيقوم فريق التدقيق بعقد مقابلات شخصية معهم.

يتضمن الملحق ب المستندات التي سيقوم فريق التدقيق بمراجعتها.

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح

التالي يلخص النتائج التي توصل إليها فريق التدقيق فيما يتعلق بعوامل النجاح الرئيسية المختلفة:

عامل النجاح	درجة التقييم		
	أخضر	برتقالي	أحمر
1. مستندات إقبال المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. التشغيل التجريبي وتسليم المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. الصيانة والتشغيل والتدريب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. إدارة المشروع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الدرجة العامة للتقييم (بناءً على أكثر درجات التقييم تشاؤماً من الدرجات التي تم تحقيقها أعلاه – مثل إذا كانت درجة تقييم عامل واحد "أحمر" فإن درجة التقييم العامة ستكون "أحمر")

- أخضر
 برتقالي
 أحمر

استناداً إلى التقييم أعلاه، يوصى بما يلي بشأن هذا المشروع:

- المضي قدماً إلى مرحلة التصميم والمرحلة السابقة على المناقصة (1)
 عدم الاستمرار

ملخص التوصيات:

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 5 - النتائج

التالي يوضح النتائج والملاحظات التي توصل إليها فريق التدقيق على الرقابة المستقلة فيما يختص بعوامل النجاح المختلفة:

1. مستندات إقفال المشروع

تشير مهمة التدقيق إلى القيام **بتجميع / عدم تجميع** المستندات الكاملة للمشروع وفقاً لإطار إدارة المستندات المتبع بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة، وأنه قد تم **إقفال / لم يتم إقفال** كافة الالتزامات التعاقدية والمشاكل بالشكل المناسب. بالإضافة إلى ذلك، تشير المهمة إلى أنه تم **الحصول / لم يتم الحصول** على موافقات الجهات المعنية، موافقات الأطراف ذات العلاقة والتصاريح ومن ثم تسليمها لمالك المشروع أو المشغل. كما أنه تم **الانتهاء / لم يتم الانتهاء** من مصادقة وإصدار شهادة تسليم المشروع وفقاً لمصفوفة توزيع الصلاحيات المتبعة. بالإضافة إلى ذلك، **تشير / لا تشير** عمليات التقييم إلى أنه تم تحقق المزايا المتوقعة من المشروع.

-
-

2. التشغيل التجريبي وتسليم المشروع

تشير مهمة التدقيق إلى **تنفيذ / عدم تنفيذ** الاختبارات والتشغيل التجريبي وأن العمليات **تمت / لم تتم** وفقاً للعمليات المعتمدة. بالإضافة إلى ذلك، تشير مهمة التدقيق إلى القيام **بتحديد / لم يتم تحديد** وجمع المشاكل والمعوقات القائمة وخطط الإقفال ذات العلاقة بالإضافة إلى **جمع / لم يتم جمع** الضمانات/الأدلة ذات العلاقة بالأجهزة والمعدات.

-
-

3. الصيانة والتشغيل والتدريب

تشير مهمة التدقيق إلى القيام **بتحديد / عدم تحديد** الموارد المناسبة للصيانة والتشغيل بالإضافة إلى **حصول / عدم حصول** تلك الموارد على التدريب الكافي. بالإضافة إلى ذلك، تشير المهمة إلى **جمع / عدم جمع** أدلة التدريب وخطط الصيانة بالتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع وفرق العمل المسؤولة عن الصيانة/التشغيل.

-
-

4. إدارة المشروع

تشير مهمة التدقيق إلى القيام بتحديث / عدم تحديث خطة إدارة مخاطر المشروع بالإضافة إلى توفر / عدم توفر خطط للطوارئ لإدارة تلك المخاطر. كما تشير المهمة إلى توفر / عدم توفر دليل على إبلاغ الأطراف ذات العلاقة بكافة المستجدات التي تطرأ على تطوير المشروع بالإضافة إلى القيام بمعالجة / عدم معالجة مخاوف واعتراضات الأطراف ذات العلاقة. كما تشير المهمة أيضاً إلى توفر / عدم توفر خطة لإدارة التغيير والتي تتطلب توفر خطط للتواصل وحل المشاكل والحصول على الملاحظات والمرئيات.

-
-

5-5 النتيجة

استناداً إلى مراجعة المستندات التي تم توفيرها والمقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفي المشروع، يوصي فريق التدقيق المسؤول عن مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة إلى أنه تم / لم يتم الانتهاء من المشروع كما أنه تم / لم يتم جمع المستندات المناسبة. والنتيجة تتمثل في أن المشروع جاهز / غير جاهز للتشغيل.

التوصيات (كيفما ينطبق):

- 1.
- 2.
- 3.

الرقابة المستقلة 5: جاهزية الخدمة

ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة

تم إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الموضحين أدناه:

<p><u>الاسم:</u></p> <p><u>الوظيفة:</u></p> <p><u>دوره في المشروع:</u></p> <p><u>التاريخ:</u></p>

<p><u>الاسم:</u></p> <p><u>الوظيفة:</u></p> <p><u>دوره في المشروع:</u></p> <p><u>التاريخ:</u></p>

<p><u>الاسم:</u></p> <p><u>الوظيفة:</u></p> <p><u>دوره في المشروع:</u></p> <p><u>التاريخ:</u></p>

الرقابة المستقلة 6

تقييم المزايا
نسخة رقم 1.0

جدول المحتويات

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة	2
2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة	3
1-2 استخدام دليل العمل	4
2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟	4
3-2 إطار الرقابة المستقلة	4
3. الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا	6
1-3 الغرض من مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة 6	6
2-3 المستندات المتوقعة	8
4. مؤشرات التدقيق على تقييم المزايا	9
1-4 تحقق المزايا	9
2-4 المراقبة المستمرة	10
3-4 العمليات التشغيلية	11
1-5 نبذة عامة عن المشروع	13
2-5 النطاق والمنهجية	13
3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح	14
4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 5 - النتائج	15
5-5 النتيجة	16
ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة	17
ملحق ب: المستندات التي تم مراجعتها	18

1. مراحل المشروع وعمليات الرقابة المستقلة

مببرات البدء في تنفيذ
المشروع/الإعداد للمشروع

تؤكد مهمة التدقيق على توافق المشروع المقترح مع الخطط الاستراتيجية للوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة وأنه تم أخذ الضمانات التي تم تحديدها والتي يحتاجها المشروع بعين الاعتبار

الرقابة المستقلة 1

حالة العمل

قامت مهمة التدقيق بتقييم مدى شمولية وصحة الحالة الاقتصادية والمالية والتجارية التي تدعم المشروع وأن التكاليف والمزايا العائدة من المشروع قد تم احتسابها والتحقق منها بشكل مناسب

الرقابة المستقلة 2

جاهزية المشتريات

أكدت مهمة التدقيق على أنه تم اختيار استراتيجية مشتريات مناسبة وأنه تم تحديد المشروع بشكل مناسب للبدء في مرحلة المناقصة

الرقابة المستقلة 3

ترسية المناقصة

أكدت مهمة التدقيق على أنه تم اتباع الإجراءات المعتمدة للمناقصة وأنها توفر الثقة بأنه تم اختيار المناقصة الأمثل لترسية المشروع

الرقابة المستقلة 4

جاهزية الخدمة

قامت مهمة التدقيق بتقييم جاهزية المشروع قبل استخدامه بواسطة العميل. تعمل المهمة على تقييم الكيفية المتبعة في إقبال المشروع بشكل مناسب، جمع المستندات، الموافقات/الاعتمادات وتوفير خطة الصيانة

الرقابة المستقلة 5

تقييم المزايا

أكدت مهمة التدقيق على تحقق المزايا المتوقعة من المشروع بالإضافة إلى توافرها مع متطلبات الوزارة و/أو الجهة الخاضعة للرقابة

الرقابة المستقلة 6

ملاحظة: من المهم تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في مرحلة مناسبة من دورة حياة المشروع. في حالة تنفيذ عملية الرقابة في وقت مبكر أو في وقت متأخر فإن مهمة التدقيق قد لا تعود بالفائدة المرجوة منها.

2. مقدمة عن عمليات الرقابة المستقلة

يقوم ديوان المحاسبة بتنفيذ عمليات الرقابة المستقلة على دورة حياة مشتريات مشاريع البنية التحتية بهدف تحسين نظام المشتريات والنتائج المرجوة من المشاريع من خلال التشجيع على الأداء الأفضل في التخطيط والتطوير والتنفيذ.

تعتبر الرقابة المستقلة أحد عمليات "التفتيش والفحص المهني" وتعمل على تقييم مدى شمولية وصحة العمليات المستخدمة في تطوير وتنفيذ مشروع ما في مرحلة معينة من دورة حياة المشروع.

يمكن تنفيذ عمليات الرقابة المستقلة في 6 نقاط (أو بوابات) أثناء دورة حياة المشروع بغرض التقييم المستقل لما إذا كان قد تم تطبيق مستوى مناسب من النظام أثناء دورة حياة المشروع.

يتمثل الهدف من الرقابة المستقلة في تنفيذ مهمة تدقيق مستقلة وشاملة في المراحل الهامة للمشروع لتوفير الثقة بأنه تم اتباع الممارسات الرائدة بالإضافة إلى جمع مستوى كاف من المعلومات بحيث يتمكن المشروع من الانتقال بنجاح إلى المرحلة التالية.

لا تعتبر الرقابة المستقلة عملية تدقيق أو مراجعة فنية تفصيلية، ويجب تنفيذها بواسطة خبير متخصص وذو خبرة. يجب تنفيذ الرقابة خلال 5 إلى 7 أيام عمل وتشمل المدة الزمنية للقراءة، بهدف تقييم مدى شمولية ودقة المعلومات والعمليات والإجراءات الداعمة وأنها توفر الثقة الكافية بأن المشروع سيحقق أهدافه.

من المهم عند التخطيط لمهام الرقابة المستقلة أن نتذكر ثلاث عناصر والتي ستضمن تحقق أهداف الرقابة:

- المشاركون
- المستندات
- المدة الزمنية

تتطلب الرقابة المستقلة وجود اسهامات مشتركة من ممثلين عن راعي المشروع وفريق التدقيق على مشاريع البنية التحتية بديوان المحاسبة (فريق التدقيق). يعتبر التخطيط من الأمور المهمة لضمان التدقيق على المشروع في الوقت المناسب للتأكد من تنفيذ أنشطة المشروع بطريقة فعالة.

بإمكان فريق التدقيق أن يحدد ما إذا كان الأمر يتطلب إجراء زيارة ميدانية للتأكد من جاهزية المشروع لتنفيذ مهام الرقابة المستقلة وذلك من أجل حصول فريق التدقيق على معرفة أولية عن المشروع.

التحديات الرئيسية التي يجب على فريق التدقيق النظر فيها قبل البدء في تنفيذ الرقابة المستقلة تتمثل عادةً فيما يلي:

- قراءة وفهم مستندات المشروع خلال مدة زمنية قصيرة
- إدارة نطاق الرقابة خلال جدول زمني يتراوح من 5 إلى 7 أيام
- التخطيط لعملية الرقابة في الوقت المناسب لتعظيم قيمة وتأثير مهمة التدقيق
- الحصول على معلومات وأدلة هامة قبل المقابلات الشخصية
- المشاركة الفعالة من جانب الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة والتي قد تكون عمليات الرقابة المستقلة غير مألوفة بالنسبة لها
- اتباع أسلوب فعال لطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية التي يتم عقدها مع فريق المشروع
- إدارة توقعات راعي المشروع أثناء الحصول على المعلومات

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

2-1 استخدام دليل العمل

يهدف دليل العمل إلى دعم عمليات الرقابة المستقلة الستة المختلفة وتوضيح المنتجات الرئيسية، بالإضافة إلى أسئلة التقييم ومصادر المعلومات التي سيتم استخدامها بحيث يقوم المدقق بتقييم ما يلي:

- توافق المشروع مع متطلبات المستخدم النهائي وأهداف العمل
- توضيح المزايا ومدى تحقق القيمة مقابل المال
- مستوى شمولية العمليات الإدارية المطلوب توفرها في المرحلة المقبلة من المشروع – والتي تتضمن الحوكمة، إدارة المخاطر، إدارة الأطراف ذات العلاقة وإدارة التغيير

يوفر دليل العمل الخاص بعمليات الرقابة المستقلة المختلفة لفريق التدقيق الأسئلة التي سيتم طرحها بالإضافة إلى الأدلة الداعمة المتوقع توفرها. سيتم إصدار تقرير بنهاية كل عملية يتم تنفيذها والذي يتضمن تقييم فريق التدقيق للمشروع. سيوفر التقرير توصيات بشأن الأعمال الإضافية المطلوب تنفيذها لتحسين جوانب المشروع وما إذا كان المشروع جاهزاً للانتقال إلى المرحلة المقبلة من عدمه.

2-2 من الذي سيتم عقد مقابلة شخصية معه؟

يقوم فريق التدقيق، بالتنسيق مع راعي المشروع، بتحديد الأشخاص الذين سيتم عقد مقابلات شخصية معهم. عادةً ما تتضمن القائمة ما يلي:

- راعي المشروع
- الأعضاء الرئيسيين في فريق المشروع
- مستخدمى المشروع
- الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
- الموظفين الرئيسيين الآخرين ممن لديهم معرفة تفصيلية عن المشروع

كما تتضمن قائمة من يتم عقد مقابلات شخصية معهم موظفي الوزارات أو الجهات الخاضعة للرقابة، الاستشاريين والأطراف الرئيسية ذات العلاقة المشاركة بفعالية في المشروع أو المتأثرة به. من المهم أن يكون من يتم عقد مقابلة شخصية معه على دراية بعملية الرقابة المستقلة قبل البدء في المقابلة الشخصية.

يتم عقد المقابلات الشخصية وجهاً لوجه، كما يمكن أيضاً إجراؤها عبر الهاتف أو المكالمات الصوتية والمرئية (الفيديوكونفرنس) حيث أن هذه الوسائل مفيدة في حالة تواجد من يتم عقد مقابلة شخصية معه في أماكن جغرافية مختلفة.

2-3 إطار الرقابة المستقلة

يوفر دليل العمل إطار تنفيذ الرقابة المستقلة وعوامل النجاح الرئيسية. تم إعداد مؤشرات لكل عامل نجاح رئيسي لمساعدة فريق التدقيق في تقييم المشروع. يمكن لفريق التدقيق توسيع أو تعديل قائمة المؤشرات لعكس الخصائص المعينة ذات العلاقة بالمشروع، كيفما يتطلب الأمر.

يجب على فريق التدقيق استخدام مستندات المشروع الحالي وعقد مقابلات شخصية مع أعضاء فريق المشروع لجمع معلومات عن كل مؤشر. بمجرد الانتهاء من هذا المهام، يتم تقييم درجة كل عامل لتوفير لمحة عن المشروع من خلال اتباع معيار درجات التقييم الموضح أدناه:

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشكل خطراً هاماً على المشروع وينبغي توضيحه أو معالجته قبل الاهتمام بالمشروع بشكل أكبر	أحمر
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب يشير إلى وجود مخاطر ضئيلة على المشروع وينبغي توضيحها أو معالجتها قبل البدء في المرحلة المقبلة من المشروع	برتقالي
يرى فريق التدقيق بأن هذا الجانب قد أخذ الاهتمام المناسب ولا يمثل أي تهديد في حالة الانتقال إلى المرحلة المقبلة من المشروع	أخضر

يتم جمع درجات التقييم أعلاه بالإضافة إلى النتائج أو التوصيات التي يتوصل إليها فريق التدقيق في تقرير باستخدام نموذج التقرير الموضح في الصفحة رقم 12.

3. الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

1-3 الغرض من مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة 6

يتم تنفيذ مهمة التدقيق على تقييم المزايا عادةً بعد انتهاء المدة الزمنية للمسؤولية عن العيوب.

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في تقييم ما يلي:

- تحقق مزايا المشروع
- تغيير متطلبات العمل و/أو المستخدم النهائي
- تحديث مستندات المشروع ومواد التدريب ومستندات التشغيل
- توفر خطط التحسين بشكل مستمر

يتم التأكد من تحقق المزايا المرجوة من المشروع وعدم تغيير متطلبات العمل/المستخدمين النهائيين. بالإضافة إلى ذلك، يتم التأكد من تحديد مجالات التحسين من خلال أهداف وضوابط واقعية ومتوفرة بالشكل الذي يساعد في متابعة التقدم المحرز. كما يتم التأكد من تضمين الدروس المستفادة في نموذج تشغيل المشروع وأنه يتم إدارة مخاطر التشغيل بشكل مناسب.

التالي يوضح الأسئلة الرئيسية المطلوب تحققها من مهمة التدقيق:

- الكيفية المتبعة في قياس نتائج المشروع مقارنةً بمشاريع مماثلة قيد التشغيل؟
- هل تحققت المزايا كما هو محدد في حالة العمل ودراسة الجدوى؟
- هل طرأ أي تغيير على متطلبات العمل/المستخدم النهائي؟
- هل تم تحديث والحفاظ على مستندات المشروع؟
- هل تم وضع أهداف واقعية للتحسين المستمر؟
- هل تم تحديد مجالات التحسين المحتملة؟
- هل ضوابط الأداء كافية للمشروع وهل يتم متابعتها؟
- هل تتوفر عملية لغرس الدروس المستفادة في الجهة؟
- هل يتم إدارة مخاطر التشغيل بشكل مناسب؟

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

ستتعامل مهمة التدقيق على تقييم المزايا مع الأسئلة التالية ذات العلاقة بعوامل النجاح:

<p>هل حقق المشروع المزايا المدرجة بحالة العمل؟ هل يتم تقديم خدمات المشروع وفقاً لأولويات الحكومة؟ هل تتوافق جودة المشروع مع المعايير المتوقعة؟ هل طرأ أي تغيير على متطلبات العمل/المستخدم النهائي؟ هل تم قياس مزايا المشروع مع مشاريع مماثلة؟</p>	<p>1. تحقق المزايا</p>
<p>هل تم وضع أهداف واقعية؟ وهل المقاييس المتوفرة تساعد في تنفيذ عمليات المتابعة بشكل صحيح؟ هل يتم مراقبة متطلبات العمل/المستخدم النهائي والتغيرات المستقبلية المحتملة بشكل دوري؟ هل تم تحديث مستندات المشروع ومواد وبرامج التدريب؟ هل يتم مراقبة وإدارة مخاطر تشغيل المشروع؟</p>	<p>2. المراقبة المستمرة</p>
<p>هل تم تخصيص المبالغ الكافية التي تسمح بتشغيل المشروع؟ هل قامت الوزارة / الجهة الخاضعة للرقابة (مالك المشروع) بالإفصاح عن قدرتها على إدارة المشروع؟ هل تم تضمين الدروس المستفادة في دورة التشغيل؟</p>	<p>3. العمليات التشغيلية للمشروع</p>

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

2-3 المستندات المتوقعة

يجب توفر المستندات التالية قبل البدء في مهمة التدقيق:

- حالة العمل المعتمدة ودراسة الجدوى
- تقييم مزايا العمل التي تحققت
- الموارد والمهارات وخطط الموظفين الرامية إلى إدارة الأصل قيد التشغيل بشكل مستمر، سجلات التشغيل والصيانة – والتي تتضمن الجودة والعيوب
- مستندات الدروس المستفادة بعد الانتهاء من البناء
- تقييم الأداء بعد الاستلام
- تقييم متطلبات العمل/المستخدم النهائي
- معايير النجاح الرئيسية ذات العلاقة بالمشروع
- مخاطر تشغيل المشروع وخطط إدارة المخاطر
- دليل على التمويل المستمر لصيانة وتشغيل الأصل
- تقارير الأداء التشغيلي للأصل

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

4. مؤشرات التدقيق على تقييم المزايا

1-4 تحقق المزايا

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى تحقق المزايا المرجوة من المشروع ومدى توافق تلك المزايا مع أولويات الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة والخطط المؤسسية ومعايير الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم فريق التدقيق بتقييم مدى حصول تغيير في متطلبات العمل و/أو المستخدم النهائي وتقييم أداء المشروع مقارنةً بمشاريع مماثلة تم الانتهاء منها.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من توافق أداء الأصل مع الاحتياجات والأهداف المحددة في حالة العمل ودراسة جدوى المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توفر دليل على تحقيق المشروع المزايا المتضمنة في حالة العمل المعتمدة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من كفاية معايير الأداء وتوافقها مع الأهداف الذكية بالإضافة إلى أنها تسمح بمتابعة تحقق مزايا المشروع
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه يتم مراقبة المزايا المتوقع تحققها مستقبلاً من الأصل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من أنه يتم مراقبة متطلبات العمل/المستخدم النهائي بشكل صحيح وأنه يتم تحديث المزايا وفقاً لذلك
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تنفيذ عملية القياس وأنه تم مقارنة تكاليف ومزايا المشروع مع مشاريع مماثلة تم تنفيذها
<input checked="" type="checkbox"/>	• التأكد من أن المشروع يساهم في تحقيق أولويات الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة ورؤيتها المستقبلية
<input checked="" type="checkbox"/>	• التأكد من تنفيذ المشروع وفقاً لمتطلبات الجودة المتبعة بواسطة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

2-4 المراقبة المستمرة

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى واقعية والقدرة على تحقيق أهداف التحسين التي تم وضعها للمشروع والتأكد من أنه تم وضع معايير وآليات المتابعة المناسبة لمراقبة تلك الأهداف. بالإضافة إلى مراقبة التغيرات التي تطرأ على متطلبات العمل/المستخدمين النهائية بشكل مستمر ومراقبة التغيرات المحتملة في الطلبات التي يجب تنفيذها. كما يجب أيضاً على فريق التدقيق التأكد من تحديث مستندات المشروع وأدلة وبرامج التدريب بالإضافة إلى التأكد من مراقبة مخاطر تشغيل المشروع من خلال تبني خطط فعالة لإدارة التغيير.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	● مقارنة متطلبات العمل/المستخدم النهائي الحالية مع المتطلبات المحددة في حالة العمل ودراسة الجدوى التي تم تنفيذها
<input type="checkbox"/>	● التأكد من تحديد مجالات تحسين واقعية وقابلة للتحقق
<input type="checkbox"/>	● التأكد من توفر مقاييس مناسبة لمتابعة التقدم المحرز بغرض تحقيق مجالات التحسين التي تم تحديدها
<input type="checkbox"/>	● التأكد من تحديث مستندات المشروع وأدلة وبرامج التدريب بشكل دوري وفقاً للتغيرات والمتطلبات التشغيلية
<input type="checkbox"/>	● التأكد من تنفيذ عمليات مراجعة الصيانة بشكل دوري وفقاً للخطة الموضوعية ووفقاً لجدول الصيانة المعتمد
<input type="checkbox"/>	● التأكد من تحديد مخاطر التشغيل وتبني خطط فعالة لإدارة المخاطر
<input type="checkbox"/>	● توفر دليل على أنه يتم تحديد المشاكل الرئيسية وإدارتها بشكل مناسب
<input type="checkbox"/>	● التأكد من جمع تقارير التشغيل بشكل دوري وفي الوقت المناسب

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

3-4 العمليات التشغيلية

يجب على فريق التدقيق تقييم مدى تخصيص المبالغ المناسبة التي تساعد في تنفيذ العمليات التشغيلية ذات العلاقة بالأصل بشكل مستمر وتقييم قدرة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة (مالك المشروع) على إدارة العمليات التشغيلية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على فريق التدقيق مراجعة الدليل على أنه تم تضمين الدروس المستفادة في دورة تشغيل المشروع.

المؤشرات التي سيتم مراجعتها تتضمن ما يلي:

<input type="checkbox"/>	• التأكد من تخصيص التمويل الكافي للمساعدة في تنفيذ العمليات التشغيلية
<input type="checkbox"/>	• التأكد من توافق تكاليف التشغيل الفعلية مع تكاليف التشغيل المقدرة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من كفاية الموظفين المكلفين بالإشراف على العمليات التشغيلية ذات العلاقة بالأصل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تحديث وتوثيق المهام والمسؤوليات وفقاً للمتطلبات التشغيلية ذات العلاقة بالأصل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من جمع تقارير التشغيل بشكل دوري
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تنفيذ الخدمات وفقاً للمواصفات والمعايير المحددة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من حصر كافة الدروس المستفادة من مشاكل التشغيل
<input type="checkbox"/>	• التأكد من امتلاك الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة عملية فعالة ومحددة بشكل جيد بغرض عرس التحسينات المستمدة من الدروس المستفادة
<input type="checkbox"/>	• التأكد من تضمين الدروس المستفادة في دورة التشغيل والأدلة ذات العلاقة

الملاحظات

درجة التقييم	<input type="checkbox"/> أحمر	<input type="checkbox"/> برتقالي	<input type="checkbox"/> أخضر
--------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

ديوان المحاسبة بدولة قطر

الرقابة المستقلة 6 نموذج التقرير تقييم المزايا

نسخة رقم 1.0
التاريخ

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

الملخص التنفيذي

1-5 نبذة عامة عن المشروع

اسم المشروع:

إجمالي التكلفة المتوقعة للمشروع:

الجدول الزمني المتوقع للمشروع:

المرحلة الحالية من المشروع:

الجهة الخاضعة للرقابة (وزارة أو كيان اقتصادي):

أعضاء فريق التدقيق:

2-5 النطاق والمنهجية

يتمثل الغرض من مهمة التدقيق في التأكد من مدى كفاية نظام المشتريات المتبع في إعداد المشروع المقترح، وتقديم التوصيات المناسبة متى ما تطلب الأمر فيما يتعلق بفرص التحسين.

يتضمن الملحق أ الأشخاص الذين سيقوم فريق التدقيق بعقد مقابلات شخصية معهم.

يتضمن الملحق ب المستندات التي سيقوم فريق التدقيق بمراجعتها.

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

3-5 ملخص درجات تقييم عوامل النجاح

التالي يلخص النتائج التي توصل إليها فريق التدقيق فيما يتعلق بعوامل النجاح الرئيسية المختلفة:

عامل النجاح	درجة التقييم		
	أخضر	برتقالي	أحمر
1. تحقق المزايا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. المراقبة المستمرة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. العمليات التشغيلية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الدرجة العامة للتقييم (بناءً على أكثر درجات التقييم تشاؤماً من الدرجات التي تم تحقيقها أعلاه – مثل إذا كانت درجة تقييم عامل واحد "أحمر" فإن درجة التقييم العامة ستكون "أحمر")

- أخضر
 برتقالي
 أحمر

استناداً إلى التقييم أعلاه، يوصى بما يلي بشأن هذا المشروع:

- المضي قدماً إلى مرحلة التصميم والمرحلة السابقة على المناقصة (1)
 عدم الاستمرار

ملخص التوصيات:

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

4-5 عوامل نجاح الرقابة المستقلة 5 - النتائج

1. تحقق المزايا

تشير مهمة التدقيق إلى تحقيق / عدم تحقيق المشروع المزايا المرجوة منه، كما أن المزايا تتوافق / لا تتوافق مع أولويات الحكومة، خطط العمل ومعايير الجودة. إضافة إلى ذلك، تشير المهمة إلى حدوث تغيير / لم يحدث تغيير في متطلبات العمل/المستخدم النهائي، كما أن المشروع حقق / لم يحقق الأداء المرجو منه مقارنةً بمشاريع مماثلة تم تنفيذها مسبقاً.

-
-

2. المراقبة المستمرة

تشير مهمة التدقيق إلى وضع / عدم وضع أهداف تحسين واقعية/قابلة للتحقق وأنه يتم تبني معايير وآليات متابعة كافية / غير كافية. بالإضافة إلى ذلك، يتم / لا يتم مراقبة التغييرات التي تطرأ على العمل/المستخدمين النهائيين بشكل مستمر. كما أنه تم تحديث / لم يتم تحديث مستندات المشروع وأدلة وبرامج التدريب بالإضافة إلى مراقبة وإدارة / لم يتم مراقبة وإدارة مخاطر تشغيل المشروع بطريقة فعالة

-
-

3. العمليات التشغيلية

تشير مهمة التدقيق إلى ملائمة / عدم ملائمة المبالغ المخصصة لتشغيل المشروع بالإضافة إلى قدرة / عدم قدرة الوزارة أو الجهة الخاضعة للرقابة (مالك المشروع) على إدارة العمليات التشغيلية للأصول بفعالية. كما أنه تم تضمين / لم يتم تضمين الدروس المستفادة في دورة تشغيل الأصل.

-
-

استنادًا إلى مراجعة المستندات التي تم توفيرها والمقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفي المشروع، يوصي فريق التدقيق المسؤول عن مهمة التدقيق على الرقابة المستقلة إلى أن المشروع **حقق / لم يحقق** المزايا المرجوة منه كما أنه تم / لم يتم إدارة العمليات التشغيلية بطريقة مناسبة.

التوصيات (كيفما ينطبق):

- 1.
- 2.
- 3.

الرقابة المستقلة 6: تقييم المزايا

ملحق أ: المقابلات الشخصية ذات العلاقة بمهمة التدقيق على الرقابة المستقلة

تم إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الموضحين أدناه:

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره في المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره في المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

<u>الاسم:</u>
<u>الوظيفة:</u>
<u>دوره في المشروع:</u>
<u>التاريخ:</u>

