

GUID 1951

إرشادات حول تطوير مسارات التطوير المهني
للمراجعين

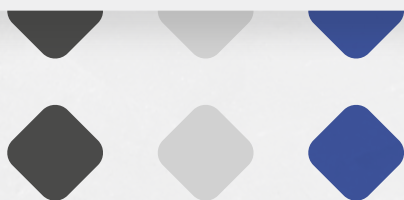
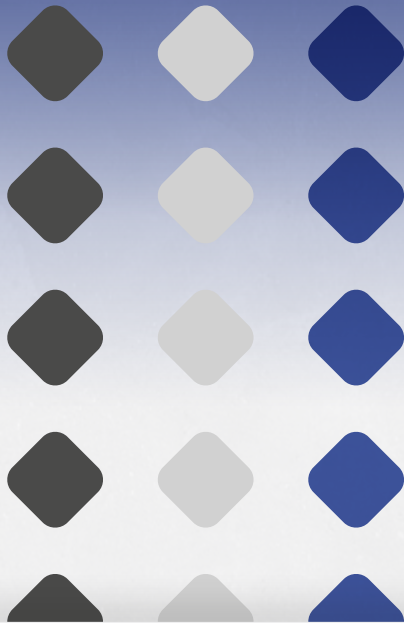
صدرت توجيهات الإنتوساي
من طرف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية
والمحاسبة، الإنتوساي، كجزء من إطار الإنتوساي للتصريحات
المهنية. لمزيد من المعلومات، تفضل بزيارة
www.issai.org



INTOSAI



INTOSAI



جدول المحتويات

5	المقدمة
6	الهدف
7	التعريفات
8	النطاق
9	اعتبارات العملية الرئيسية
10	الخطوة الأولى: تحديد إستراتيجية التطوير المهني للجهاز الأعلى للرقابة
10	الخطوة الثانية: تأكيد متطلبات كفاءة الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالمسار المقترح للتطوير المهني
11	الخطوة الثالثة: فهم الفجوة بين الكفاءات الحالية والمقترحة (تحليل الفجوة)
11	الخطوة الرابعة: اتخاذ قرار بشأن النهج المناسب لمعالجة فجوات الكفاءة
12	الخطوة الخامسة: تهيئة البيئة المواتية لمسار التطوير المهني المقترح
12	الخطوة السادسة: تصميم مسار التطوير المهني
13	الخطوة السابعة: تنفيذ وإنجاز مسار التطوير المهني
13	الخطوة الثامنة: تقييم الكفاءات التي طُوِّرت كجزء من مسار التطوير المهني
14	الخطوة التاسعة: تنفيذ مبادرة لضمان الحفاظ على الكفاءات التي تم تقييمها والاحتفاظ بها
14	الخطوة العاشرة: تقييم مسار التطوير المهني
15	الملحق أ
16	السؤال الأول:
17	السؤال الثاني:
18	السؤال الثالث:

19	السؤال الرابع:
21	السؤال الخامس:
22	السؤال السادس:
23	السؤال السابع:
24	السؤال الثامن:
25	السؤال التاسع:
26	السؤال 10:

- (1) المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم (آيسا 150- (ISSAI 150)) الخاص بكفاءة مراجع الحسابات: يبين المبدأ أربع متطلبات وشروط تنظيمية تدعم مسؤوليات الجهاز الأعلى للرقابة المالية (SAI) فيما يتعلق بكفاءة مراجع الحسابات.
- (2) يتطلب الشرط التنظيمي الثالث التابع للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم (آيسا 150- (ISSAI 150)) قيام الجهاز الأعلى للرقابة بوضع مسارات مخصصة للتطوير المهني للمراجعين، مصممة خصيصاً لتفويض الجهاز، وإطارة وهيكله التنظيميين، واحتياجاته. وتعكس مسارات التطوير المهني هذه الحاجة إلى التطوير المهني الأولي والتطوير المهني المستمر.
- (3) يبنى المبدأ التوجيهي 1951 على الشرط التنظيمي الثالث من خلال توفير تنظيم عملية سير أعمال واضحة ومبسطة يمكن للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة تطبيقها في تطوير مسار أو مسارات التطوير المهني لمراجعي الحسابات التابعين له. نظراً لطبيعة عملية سير الأعمال، تأخذ بعض خطوات العملية الفردية بشروط المتطلبات التنظيمية المتعلقة بالمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150 وتوفر مزيداً من السياق والإرشاد في هذا الشأن.
- (4) يقدم المبدأ التوجيهي رقم 1951 إرشادات في سياق عناصر مهنية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة كما ورد في الفقرة الخامسة من المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة.

الهدف

- (5) يتمثل هدف المبدأ التوجيهي رقم 1951 في تعرف الأجهزة العليا للرقابة على عملية سير أعمال واضحة ومنظمة وعملية لتمكينها من تطوير مسار أو مسارات للتطوير المهني لمراجعيها. يدعم هذا المبدأ التوجيهي الأجهزة العليا للرقابة في تنفيذ وتطبيق متطلبات المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150.
- (6) ولتحقيق هذا الهدف، فإن المبدأ التوجيهي رقم 1951 يؤكد على ما يلي:
- أ) اقتراح تبني عملية تشتمل على عشر خطوات لتوجيه عملية تطوير مسار التطوير المهني.
- ب) تقديم أمثلة عن مسارات التطوير المهني القائمة عادة في كل أجهزة الإنتوساي.

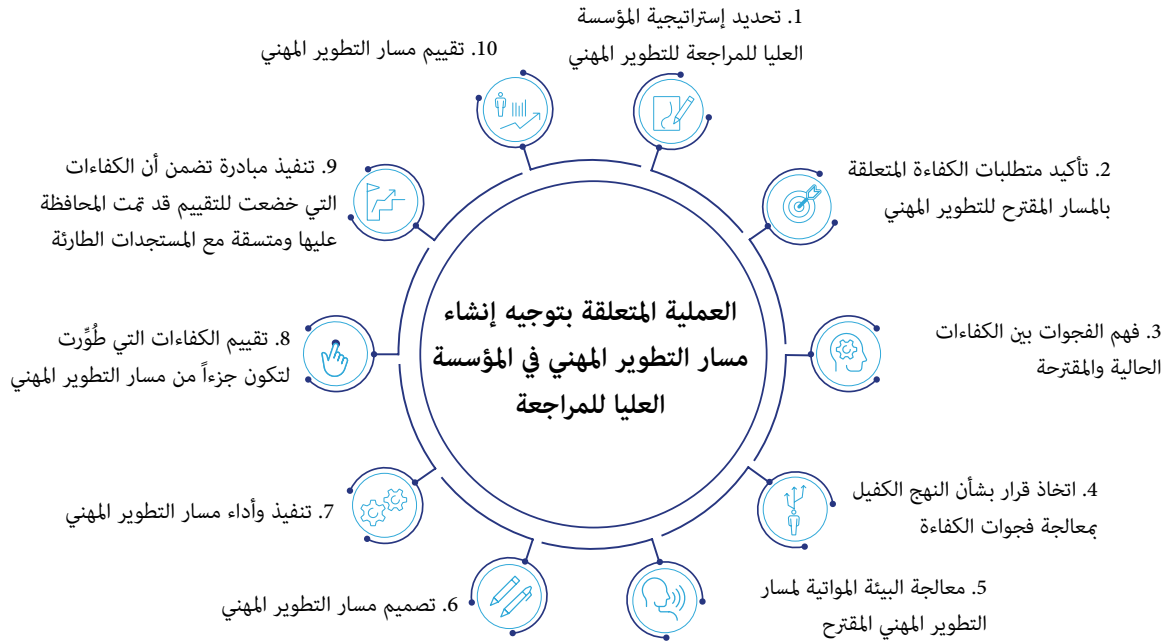
التعريفات

- (7) **الكفاءة** هي المعرفة والمهارات والسمات الشخصية المهمة للأداء الوظيفي الناجح (الفقرة 12 من المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150).
- (8) **إطار الكفاءات** هو نموذج مفاهيمي يفصل ويحدد الكفاءات المتوقعة من مراجع حسابات أو مجموعة أو فريق من المراجعين الذين يقومون بمهمة محددة ووظيفة معينة داخل المنظمة. يجب أن تكون أطر الكفاءات مستقرة إلى حد كبير وقابلة للتطبيق على مستوى واسع. وبشكل أكثر دقة، يجب أن تكون الأطر ديناميكية وأن تعكس توقعات عالم دائم التغير، كما ينبغي أن تسعى لتحديد العناصر اللازمة لدفع النجاح والأداء رفيع المستوى، ويمكن لهذه الأطر أن تتغير بحسب الظروف.
- (9) **لعل مسار التطوير المهني** هو برنامج تطوير منظم ويأخذ بعداً رسمياً يتم اختياره من قبل الجهاز الأعلى للرقابة ويهدف إلى تطوير مراجعين محترفين أكفاء في الجهاز والحفاظ عليهم.
- (10) **استراتيجية التطوير المهني للجهاز الأعلى للرقابة المالية** هي جزء متفرع من الإستراتيجية التنظيمية الشاملة للجهاز، وتتعامل مع الغرض من مسار الاحتراف وتصف بوضوح الحالة النهائية المرغوبة للكفاءات المطلوب تطويرها.

- (11) يقدم المبدأ التوجيهي رقم 1951 إرشادات تكميلية فيما يتعلق بالمتطلبات الخاصة بالمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150 ولا يحتوي على أية متطلبات أخرى ينبغي على الجهاز الأعلى للرقابة اتباعها.
- (12) ويقدم المبدأ التوجيهي رقم 1951 إرشادات حول تطوير إطار مناسب للكفاءة خاص بالأجهزة العليا للرقابة التي تستخدم المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة أو معايير محاسبية أخرى في مجالات الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام، مع الأخذ في الحسبان أيضاً بالاعتبارات المتعلقة بالأجهزة العليا للرقابة ذات المسؤوليات القضائية.

اعتبارات العملية الرئيسية

(13) تهدف العملية المكونة من 10 خطوات والموضحة أدناه لتصبح عامل تمكين استراتيجي لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة لتحفيز التفكير حول مزيد من الاحتراف في الجهاز مع التركيز بشكل خاص على تطوير المراجعين الأكفاء حتى يتسنى للجهاز تنفيذ مهامه.



(14) تعمل هذه الخطوات العشر على تمكين قادة الأجهزة العليا للرقابة في ظل عملية واضحة ومنظمة وعملية على المساعدة على تطوير وتنفيذ مسارات للتطوير المهني للمراجعين، بما يتماشى مع متطلبات المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150.

(15) قد تختلف قابلية عملية الخطوات العشر للتطبيق، كما يمكن لنطاقها ونسقتها أن يختلف من جهاز أعلى للرقابة إلى آخر، ومن مسار للتنمية إلى مسار آخر، لتلبية خصوصية كل منظمة على حدة. وتم تضمين عدد من سيناريوهات التطبيق العملي في الملحق (أ) لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على المضي قدماً في الاعتبارات العامة الخاصة بعملية سير التنفيذ.

الخطوة الأولى: تحديد إستراتيجية التطوير المهني للجهاز الأعلى للرقابة

- (16) في هذه الخطوة الأولى، تحتاج قيادة الجهاز الأعلى للرقابة إلى تحديد الغرض المحدد لمسار التطوير المهني المعني، ووصف دقيق للنتائج النهائية التي يصبو إليها الجهاز الأعلى للرقابة من استراتيجية التطوير المهني. ومن الأهمية بمكان التمييز بين هدف المسار الساعي لإنشاء خط أساس مستدام للكفاءة في الجهاز الأعلى للرقابة لتنفيذ مهامه، وهدف استعداد الجهاز للمستقبل، أو كلا الهدفين. ويمكن أن يتضمن مثل هذا التوجه المستقبلي إدخال كفاءات جديدة يقتضيها التفويض الجديد، أو اعتماد منهجيات جديدة، أو الدخول في مجالات جديدة للمراجعة أو محاولة المحافظة على أهمية التطوير المهني في ضوء البيئة المتغيرة للجهاز الأعلى للرقابة.
- (17) إن المحرك الرئيسي لإستراتيجية التطوير المهني التابعة للجهاز الأعلى للرقابة هو ولايته العامة وخطته الاستراتيجية التنظيمية ذات الصلة. أما طرق التدخل الأخرى التي يمكن استخدامها في الاستراتيجية فهي تتمثل في النتائج المنبثقة عن تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (SAI PMF)، ونتائج المراجعة المستقلة للأقران أو التفتيش الداخلي، أو تقييم الاحتياجات الأساسية أو نوايا إطلاق مبادرة على مستوى الإنتوساي (مثل مراجعة أهداف التنمية المستدامة).
- (18) تعتبر إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة للتطوير المهني أيضاً وثيقة يمكن استخدامها لضمان دعم القيادة لأهداف الاحتراف للجهاز الأعلى للرقابة (أو دعمها من أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل البرلمان، إذا كان ذلك مناسباً). كما يمكن أن تكون الإستراتيجية بمثابة أداة للتواصل التمهيدي مع الموظفين بشأن فرص التطوير المتوخاة.
- (19) من المستحسن إلى أقصى حد ممكن حتى في هذه المرحلة المبكرة أن يتم وصف الحالة المرغوب فيها بطريقة تمكن من قياس النجاح النهائي.
- (20) لعل الممارسة الجيدة تتمثل في وصف بحث القيادة في الجوانب التنظيمية في الإستراتيجية التي ستتأثر بشكل كبير، مثل اعتبارات الميزانية، والاستدامة، والتأثير على السياسات والإجراءات، وما إلى ذلك.

الخطوة الثانية: تأكيد متطلبات كفاءة الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالمسار المقترح للتطوير المهني

- (21) تحتاج الحالة المرغوبة بحسب الوصف الوارد في الخطوة الأولى إلى أن تُترجم إلى كفاءات خاصة ينبغي أن يحصل عليها الجهاز الأعلى للرقابة. يمكن استخدام الإرشادات الواردة في المبدأ التوجيهي رقم 150 لتحديد وتوثيق هذه الكفاءات في إطار عمل أو ملف محدد للكفاءات.
- (22) كما هو مبين في المبدأ التوجيهي رقم 1950، ستكون هناك قيمة مضافة في تحليل إطار أو ملامح الكفاءة في ظل الأجزاء المكونة لها (وهي المعرفة والمهارات والسمات الشخصية)، إذ أن لها تأثيراً مباشراً على وسائل تطوير هذه الكفاءات. يعد تصميم أطر الكفاءات أو ملامحها مع وضع التقييم في الاعتبار أمراً مهماً في هذه المرحلة المبكرة كتوجيه أولي نحو تصميم المسار.

الخطوة الثالثة: فهم الفجوة بين الكفاءات الحالية والمقترحة (تحليل الفجوة)

(23) سيكون من المهم في المرحلة التالية فهم الحالة الحالية للكفاءات في المجموعة المستهدفة بالتطوير المهني داخل الجهاز الأعلى للرقابة بهدف تحديد الفجوة بين تعريفات الكفاءة القائمة والجديدة، وبهذه الطريقة سيكون من الممكن تأكيد الكفاءات الحقيقية المستهدفة للتوظيف ولتضمينها في مسار التطوير المهني.

(24) نظرا لمدى التوظيف و / أو التطوير الذي قد يكون مطلوباً، ربما يكون من الضروري إجراء تقسيم أولي للكفاءات إلى عدد من مسارات التنمية أو برامج التعلم المعينة.

الخطوة الرابعة: اتخاذ قرار بشأن النهج المناسب لمعالجة فجوات الكفاءة

(25) إن الأمر متروك الآن لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة لاتخاذ قرار بشأن الطريقة المناسبة لمعالجة فجوات الكفاءة. هناك كثير من الخيارات المتاحة مثل التوظيف للحصول على المعرفة والمهارات والسمات الشخصية اللازمة، أو الاستثمار في تطوير هذه الكفاءات، ربما من خلال خلق مزيج مناسب من التعليم والتدريب العملي. وقد تشمل الخيارات الأخرى التي يجب مراعاتها الاعتراف بالتعلم المسبق وبرامج التدريب السريع. يمكن القيام بكل ذلك داخل الجهاز الأعلى للرقابة أو بالشراكة مع مقدمي الخدمات الآخرين. وإن كان الأمر مناسباً للجهاز الأعلى للرقابة، فهناك أيضاً إمكانية المشاركة مع وظيفة الموارد البشرية الحكومية المركزية (مثل مفوضية الخدمة العامة) للحصول على الكفاءات المناسبة أو تطويرها باستخدام العمل المنجز في الخطوات من 1 إلى 3.

(26) قد تتأثر القرارات المذكورة أعلاه بمجموعة من العوامل، أهمها تحليل التكلفة والعائد لاختبار القدرة على تحمل تكاليف مسار الاحتراف، وتوفير الشركاء لمساعدة الجهاز الأعلى للرقابة في تنفيذ مبادرة الاحتراف.

(27) تعد الشراكة مع الجهات الفاعلة الأخرى أحد الاعتبارات الهامة في هذا القرار، فهي تسمح بالاستعانة بمصادر داخلية لتوفير القدرة المناسبة لمعالجة عملية الاحتراف إذ قد لا يتمكن الجهاز الأعلى للرقابة من توفير قدرة محددة، وقد يعزز في بعض الحالات مصداقية ما يتم القيام به. ويمكن اختيار الشركاء من داخل مجتمع الإنتوساي (البحث في خيارات مثل مبادرة الإنتوساي للتطوير، وتنظيمات الإنتوساي الإقليمية، والأجهزة العليا النظيرة للرقابة)، أو من خارج مجتمع الإنتوساي (مثل منظمات المحاسبة المهنية، والهيئات المهنية الأخرى، والجهات المقدمة لخدمات التعليم والتدريب وغيرها). عند اختيار هؤلاء الشركاء، فإن مسائل مثل مصداقية الشركاء والمواءمة مع استراتيجيات الجهاز الأعلى للرقابة ستحظى باعتبارات رئيسية.

(28) يجب أن يلبي هذا النهج إلى أقصى حد ممكن عناصر تحديد الأهداف المستهدفة، والتفكير الذاتي والتقييم، والتغذية الراجعة الآنية والهادفة لكل مشارك فردي.

الخطوة الخامسة: تهيئة البيئة المواتية لمسار التطوير المهني المقترح

(29) يجب أن تكون البيئة التنظيمية مهيأة لتأثيرات مبادرة التطوير المهني، فقد تشمل الاعتبارات في هذا الشأن تأييد القيادة والإدارة، وتزويد المشرفين بمهارات جديدة، وتعزيز السياسات والإجراءات، وتأكيد شراكات جديدة من أجل التطوير، والمشاركة بشكل مختلف في التمويل المطلوب لهذه المبادرة.

(30) يجب تهيئة البيئة المواتية على مستويين:

- (أ) توفير عوامل التمكين التي تسمح لأداء مبادرة الاحتراف لوظائفها (مثل التمويل، وقدرة إدارة الموارد البشرية، والسياسات، والممارسات، وأنظمة إدارة التعلم، وما إلى ذلك).
- (ب) وعوامل التمكين الأخرى التي تسمح للجهاز الأعلى للرقابة بتبني نتائج مبادرة الاحتراف الجديدة في محيط العمل (مثل الإجراءات التي تلبى استخدام المعارف والمهارات المكتسبة حديثاً).

الخطوة السادسة: تصميم مسار التطوير المهني

(31) بشكل عام، يمكن للفريق المكلف بتطوير مسار التطوير المهني بتوجيه من قيادة الجهاز الأعلى للرقابة أن يتخذ قراراً بشأن أهداف البرنامج، ومحتواه، وتقنيات التدريب، وأدوات الاختبار المسبق، وتوجيه المدرب / الميسر، والموارد، واعتبارات نقل التدريب، والتمارين، ودراسات الحالات، المحاكاة، وغيرها.

(32) إن اختيار طريقة التنفيذ أمر مهم لضمان التركيز المناسب على الخبرة العملية، فيمكن أن تشمل طرق التنفيذ على التدريب والتطوير في الفصول الدراسية أو التدريب الافتراضي، والتعلم أثناء العمل / التعلم التجريبي (يشمل كل الجوانب من المحاكاة والرحلات الميدانية والمهام طويلة الأجل والالتزام بالتعلم المتعاقد عليه لفترة من الوقت)، والتعلم من العلاقات والتعلم من التغذية الراجعة (من خلال التدريب والتوجيه والتقييمات)، والتدريب خارج العمل (من خلال الدورات الجامعية، والدراسة الذاتية، والتعلم الإلكتروني).

(33) يعتبر دعم مراجع الحسابات الذي يشارك في مسار التنمية عاملاً مساعداً في التطوير المهني. بالإضافة إلى الضرورات الاستراتيجية التنظيمية فإن التأييد اللازم من المدير المباشر للمراجع أو المشرف عليه سيؤكد على الاعتقاد بأن المحصلة النهائية للتدريب ستكون مفيدة في مكان العمل وتشكل جزءاً من المسار الوظيفي المستمر. إن الدعم المؤكد من المدير المباشر أثناء عملية التطوير والالتزام تشير إلى أن المراجع سيحصل على

الفرصة اللازمة للاستفادة من المهارات الجديدة المكتسبة بعد الانتهاء من البرنامج، وسيعزز ذلك من هذه الرسالة بشكل أكبر. قد يشمل الدعم أيضاً تنفيذ نظام تقييم مركز للأداء يهدف للنمو، وتعيين / اختيار الموجهين والمدرّبين، وتوفير دعم الأقران من بين الأفراد المشاركين في مبادرة التطوير المهني، واختيار منسق للتطوير ("مسؤول التدريب") للإشراف على الإدارة وقد يكون ذلك مرتبطاً بالمسار، بما يشمل سجلات التدريب.

(34) ستكون الخطوة الأخيرة في مرحلة التصميم مؤكدةً على طرق التقييم ذات الصلة والمرتبطة بمسار التطوير بما يتماشى مع الشرط التنظيمي رقم 4 من المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150.

الخطوة السابعة: تنفيذ وإنجاز مسار التطوير المهني

(35) تتناول هذه الخطوة الجوانب العملية واللوجستية لتشغيل مسار التطوير المهني - اتخاذ قرار بشأن مدى إكمال إنجاز التسليم إما أن يكون افتراضياً أو شخصياً بالتأكيد على توفير المعدات والمواد، وتأكيد توفير الميسرين (ذوي الخبرة في متطلبات عملية سير العمل وفي موضوع الخبرة)، والتسجيل، وترتيبات السفر والإقامة، وما إلى ذلك.

(36) من الاعتبارات المهمة الأخرى في هذه الخطوة توفير الدعم الواضح من قيادة الجهاز الأعلى للرقابة، ويشتمل هذا الدعم على التسجيل والحضور واستخدام المهارات الجديدة المكتسبة، إذ يعد دعم القيادة لمبادرة تطوير المسار المهني عاملاً مهماً مما يؤكد على القيمة المضافة للمهارات التي طُوّرت لتلبية احتياجات العمل الحالية وإنجاز إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة على المدى الطويل.

الخطوة الثامنة: تقييم الكفاءات التي طُوّرت كجزء من مسار التطوير المهني

(37) هناك حاجة في هذه المرحلة لتقييم نجاح المسار وفقاً للطريقة التي نُفِّذ بها على مستوى كل مراجع مشارك. يجب أن يتم التقييم - كما تم تأكيده في مرحلة التصميم - بطريقة مستقلة بشكل كبير في تعامله مع اكتساب الكفاءات في نهاية المسار. سيكون هذا بمثابة المستوى الأول لاختبار نجاح المبادرة.

(38) يمكن أن يركز المستوى الثاني من التقييم على الصعيد المثالي في وقت ما بعد إطلاق المبادرة الفعلية على تحديد مدى اغتنام المهارة الجديدة بالفعل في المسار المهني (من خلال نقل التدريب إلى مكان العمل)، ومن المهم قياس الأثر اللازم لهذه المهارة (وملاءمتها للغرض الذي طُوّرت من أجله).

(39) وقد تكون هذه هي المرحلة التي تتطلب إجراءات تصحيحية معينة - إما من خلال مساعدة الموظف الذي واجه تحديات في خطوتي عملية التقييم، أو في تعديل مسار التطوير المهني لتحقيق نتائج أفضل.

الخطوة التاسعة: تنفيذ مبادرة لضمان الحفاظ على الكفاءات التي تم تقييمها والاحتفاظ بها

(40) تشمل الاعتبارات خلال هذه الخطوة ثلاثة مستويات:

- أ. الحفاظ على المسار محدثاً - بمعنى تحديث الهيكل والمحتويات بحيث تعكس أحدث عرض للموضوعات المحددة المطروحة.
- ب. والحفاظ على المهارات الجديدة - وغالباً ما يشار إلى ذلك على أنه عملية «التطوير المهني المستمر».
- ج. وتشجيع الموظفين على النظر في التفضيلات الفردية لمزيد من التطوير.

(41) تشمل أمثلة الأنشطة التي يمكن النظر فيها في هذا الشأن ما يلي:

- أ. تبادل الخبرات العملية وممارسات الأجهزة العليا للرقابة والتفكير فيها لتطوير قاعدة معرفية، والتعلم من أوجه النجاح والفشل، وتحسين القدرة التنظيمية.
- ب. وإجراء التحديثات الأساسية (من أجل «تعزيز» الكفاءات من خلال تحديثات جديدة مثل التشريعات الجديدة).
- ج. وإعادة التدريب (من خلال إدخال منهجية مراجعة محدثة تمت إعادة صياغتها بالكامل).

الخطوة العاشرة: تقييم مسار التطوير المهني

(42) بعد التنفيذ الأول لمسار التطوير المهني (والتنفيذ على فترات منتظمة بعد ذلك)، ستكون قيادة الجهاز الأعلى للرقابة في وضع مثالي يمكنها من تقييم نجاح المسار. ويتم ذلك بالإشارة إلى أهداف المبادرة، كما هو موضح في الخطوة الأولى أعلاه، ويمكن التركيز على الإبلاغ عن الإنجاز مقابل معايير النجاح الأساسية وتحديد العائد الاستثماري من المسار. ومثال ذلك، أن المقياس الأساسي للنجاح يتمثل في تقييم عدد الموظفين المؤهلين مهنيًا الذين عزز المسار قدراتهم، بينما يمكن الوصول إلى العائد الاستثماري من خلال مقارنة التكلفة. يمكن أن تُقَدَّر مقارنة التكلفة تكلفة تشغيل هذه المبادرة لإنتاج عدد معين من المهنيين مقابل تكلفة التوظيف الخارجي لنفس العدد من المهنيين مع «زيادة» معارفهم ومهاراتهم لتناسب الجهاز الأعلى للرقابة. ويمكن إجراء التقييم أيضاً من خلال إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة المتأثرين بالنتائج المتوخاة لمسار التطوير المهني.

(43) عند الاستناد إلى نتائج التقييم، يمكن لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة أن تبحث في اتخاذ أي إجراء تصحيحي ممكن وإدخال تنقيحات أو تعديلات على المسار أو يجوز إيقافه عند الضرورة القصوى.

الملحق أ

قد يختلف الهدف النهائي لمبادرة مسارات التطوير المهني من حيث التعقيد - فقد يكون في شكل تأكيد أساسي بأن الموظفين داخل الجهاز الأعلى للرقابة جاهزون لتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة، أو قد يكون تأكيداً على أن الموظفين يتمتعون بكفاءة متكاملة لإجراء عمليات مراجعة متوافقة مع المبادئ الدولية للأجهزة العليا للرقابة. وفي نهاية المطاف قد يكون الهدف النهائي هو التأكد من أن الموظفين يمتلكون مؤهلات مهنية موثوقة في مراجعة القطاع العام.

نُوقِشت بعض الخيارات المتاحة أمام الأجهزة العليا للرقابة التي ترغب في تطوير مسار للتطوير المهني بالإشارة إلى عدد من الأسئلة المتداولة الواردة في هذا الملحق.

تم التوصل إلى هذه الخيارات بسبب ما يلي:

- أ. ملخص المناقشات التي جرت في داخل الإنتوساي على مدى السنوات الماضية حول موضوع تطوير مسارات للتطوير المهني.
- ب. نتيجة البحث المستقل الذي أجرته الجمعية الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) حول هذا الموضوع إنابة عن الإنتوساي.

بينم قد تُعطي الأسئلة أدناه انطباعاتاً بوجود خيارات محددة قائمة بذاتها (تستكمل بعضها بعضاً)، بيد أنها تميل إلى التداخل في الممارسة. بمجرد تحلي قيادة الجهاز الأعلى للرقابة بالوضوح حيال ما ترغب في تحقيقه من المبادرة، والموارد المتاحة، والمعايير التي ترغب في استخدامها في إنشاء مسار التطوير المهني، من المحتمل أن تُقتبس الأفكار من معظم هذه النماذج للوصول إلى «مزيج» فريد يؤدي أداءً أفضل في ظروفه الفريدة.

من الأهمية بمكان التأكيد على دعم الأقران (مساندة الأجهزة العليا للرقابة لبعضها بعضاً) كآلية دعم في جميع الأمثلة المذكورة أدناه.

السؤال الأول:

قد نرى في كثير من الأجهزة العليا للرقابة، خاصة تلك الأجهزة التي تركز على رقابة الأداء، قيام الجهاز بتعيين موظفين من خلفيات تتوافق مع مجال العمل الذي يُنتدب الموظفون لتنفيذه (مثل توظيف المهندسين لمعالجة أعمال رقابة الأداء المتعلقة بالاستثمار في البنية التحتية أو توظيف شخص ما يتمتع بالمعرفة الأساسية في مجال أساليب التقييم النوعية أو الكمية).

كيف يقوم الجهاز الأعلى للرقابة ببناء مسار للتطوير المهني لهؤلاء الموظفين؟

عادةً ما توظف الأجهزة العليا للرقابة التي تركز على رقابة الأداء مهنيين من خلفيات متنوعة (مثل الهندسة، والطب، والتعليم، وما إلى ذلك). ويتمتع هؤلاء الأفراد إما بقاعدة معرفة مختلفة عن المختصين بالرقابة المالية أو لديهم معرفة متخصصة بالموضوع والمعايير المستخدمة في عمليات رقابة الأداء ذات الصلة بمجال عملهم. يمكن استخدام إطار الكفاءة الذي قُدِّم كمثال في المبدأ التوجيهي رقم 7500 أو إطار عمل مماثل ليستخدم كأساس لتطوير كفاءات مراجعة القطاع العام لاستكمال كفاءاتهم المهنية الحالية. قد ينطبق هذا المفهوم أيضاً على المراجعين في مجالات الرقابة الأخرى. على عكس الخيار الموضوع في السؤال الرابع، قد لا تكون النتيجة النهائية بالضرورة الوصول إلى مؤهل مهني معترف به في الخارج. بدلاً من ذلك، قد تكون النتيجة النهائية في شكل مزيج من الكفاءات المعترف بها على الصعيد الداخلي التي تعكس التركيبة المهنية الفريدة للخبر في موضوع ما في مجال خارج الدور التقليدي لموظف الخدمة العامة أو المراجع الذي يتمتع بمهارات مراجعة معينة.	الوصف
لضمان توفير الأجهزة العليا للرقابة لموظفين ذوي خبرة في موضوع الاختصاص كما هو مطلوب في مجال رقابة الأداء، يمكن تزويد هؤلاء الخبراء المتخصصين بمستوى معقول من كفاءات المراجعة للسماح لهم بالعمل بشكل كامل داخل بيئة الأجهزة العليا للرقابة. - المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150. - المبدأ التوجيهي رقم 150 و 151. - أطر عمل فريدة للقطاع العام أو أطر كفاءة خاصة بالأجهزة العليا للرقابة (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي 1950). - تفويض الجهاز الأعلى للرقابة وتوفير التشريع المساعد للجهاز بشكل عام. - الحد الأدنى من المؤهلات ومتطلبات الكفاءة المحددة المنبثقة من التشريع المفوض للأجهزة العليا للرقابة وإرشادات القطاع العام. - متطلبات الكفاءة والمعايير المتعلقة بالخبرة الموضوعية التي يجلبها الموظف إلى الجهاز الأعلى للرقابة للتعامل مع قطاع متخصص معين في الحكومة (مثل التعليم والصحة والبنية التحتية وغيرها)، وقد تشمل هذه المتطلبات شروط الكفاءة التي وضعتها الهيئات المهنية لهؤلاء الخبراء المتخصصين.	أهداف مبادرة الاحتراف المهني المعايير وأطر العمل والسياسات والممارسات أو القواعد التي قد توجه هذا الخيار
- المعاهد المهنية الدولية التي تحكم مجالات معرفة الخبراء والمؤهلات المهنية أو التعيين والترخيص لمزاولة الممارسة التي يتطلبها الجهاز الأعلى للرقابة. - والهيئات المهنية الإقليمية التي تدبر مجالات معرفة الخبراء والمؤهلات المهنية أو التعيين والترخيص لمزاولة الممارسة التي يتطلبها الجهاز الأعلى للرقابة. - الجامعات المتخصصة في مجالات الخبرة المطلوبة.	الشركاء الأساسيين
لعل الجمع بين مجال الخبرة الأساسي (مثل الهندسة) ومهارات المراجعة الإضافية المتخصصة قد يكون مزيجاً صعباً. قد يُطلب من الجهاز الأعلى للرقابة قياس ممارساته مع أجهزة الرقابة والمنظمات الرقابية الأخرى في أوضاع متماثلة. ويجوز أن تشمل مجالات القياس وسائل التطوير والمكافآت والمحافظة على المهارات. وقد يركز التطوير الوظيفي للمهني النموذجي المستخدم في هذا الدور بشكل أساسي على المؤهل الأساسي للشخص (المؤهلات التي حصل عليها عند دخول الجهاز الأعلى للرقابة قبل إضافة كفاءات المراجعة). ولذلك قد يكون معدل دوران الموظفين عند هذه المستويات مختلفاً بشكل كبير عن معدل الدوران في باقي هياكل الجهاز. وربما يتطلب ذلك اهتماماً خاصاً بالمحافظة على الموظفين والتخطيط للتعاقد والموارد البديلة.	الاعتبارات الرئيسية
لعل الأمر يكون متروكاً للجهاز الأعلى للرقابة لتحديد متطلبات الحفاظ على الكفاءات الحالية في هذا النوع من الوظائف، فالطريقة المقترحة للتعامل مع ذلك تتمثل في بحث المتطلبات التي وضعتها الهيئات المهنية التي تحكم التأهيل المهني الأساسي للمراجع (تتمثل بمعنى آخر في تحديد مؤهل الدخول إلى المهنة قبل إضافة كفاءات الرقابة المحددة)، بينما يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة تحمل مسؤولية الحفاظ على الكفاءات الحالية الخاصة بالرقابة.	التطوير المهني المستمر

السؤال الثاني:

تحصل كثير من الأجهزة العليا للرقابة على الموارد البشرية من جهات الحكومة المركزية المعنية بوظائف الموارد البشرية (مثل لجنة الخدمة العامة) وعليها اتباع ممارسات الموارد البشرية التي تملئها تلك الهيئة.

كيف يتعامل الفرد مع الاحتراف المهني في مثل هذه السيناريوهات؟

عند الاعتماد على الجهات المعنية بوظيفة الموارد البشرية في الحكومة المركزية لتوفير الموظفين، يمكن للجهاز استخدام إطار الكفاءة الذي يلبي احتياجاته ومتطلباته الفريدة للإبلاغ عن احتياجات موظفيه. بعد ذلك، يمكن للوظيفة المركزية أن تستهدف إنابة عن الجهاز الأعلى للرقابة جهود التوظيف بشكل أكثر ملاءمة وتقبل بأن الجهاز قد يحتاج إلى الاستثمار في تطوير كفاءات إضافية. في كثير من الحالات، فإن الاعتماد على وظيفة الحكومة المركزية يعود بفائدة تتمثل في انتقال الموظفين إلى الجهاز الأعلى للرقابة ويساورهم فهم أساسي للخدمة العامة والتعرض لتجربة العمل فيها. وفي حالات كثيرة مماثلة نجد أن الموظفين قد خضعوا بالفعل لبرنامج تعليمي أو تدريبي من شأن هذه الكفاءات المكتسبة أن تُختبر كجزء من «امتحان دخول موظفي الخدمة العامة». وفي ظروف معينة يمكن أن تتضمن متطلبات الالتحاق بالخدمة العامة تحديد فترة يعمل خلالها المرشح في الجهاز الأعلى للرقابة ويخضع للاختبار بعد هذه الفترة. وبحسب الخلفية التعليمية للمرشح ومدى التعرض لتجربة الخدمة العامة، ينبغي أن يصمم الجهاز الأعلى للرقابة برامج لإثراء هذه التجربة، وفي جميع الاحتمالات يتعين أن يكون التركيز على المعرفة والمهارات الرقابية المتعلقة بالقطاع العام والمتطلبات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة.	الوصف
تمكين الأجهزة العليا للرقابة من التواصل (التفاوض) بشأن مواردها واحتياجاتها المتعلقة بالكفاءة مع الجهة المعنية بوظيفة الموارد البشرية في الحكومة المركزية، وبذلك تستطيع ضمان أفضل ظروف ملائمة تفي باحتياجات الجهاز بينما تمكن الموظفين العموميين الذين يدخلون الجهاز من اكتساب المعرفة والمهارات الرقابية المناسبة للتعامل مع عمل جهاز الرقابة.	أهداف مبادرة الاحتراف المهني
- المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150. - المبادئ التوجيهية رقم 1950 و1951 ومن 7500 حتى 7900. - أطر عمل فريدة للقطاع العام أو أطر كفاءة خاصة بالأجهزة العليا للرقابة (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي 1950). - تفويض الجهاز الأعلى للرقابة وتوفير التشريع المساعد للجهاز بشكل عام. - الحد الأدنى من المؤهلات ومتطلبات الكفاءة المحددة المنبثقة من التشريع المُفوض للأجهزة العليا للرقابة وإرشادات القطاع العام. - التشريع الذي يتعامل مع الخدمة العامة في ذلك القطر. - ومتطلبات الكفاءة في الخدمة العامة. - ومتطلبات دخول المرشحين للخدمة العامة. - وسياسات وممارسات الموارد البشرية الخاصة بالخدمة العامة.	المعايير وأطر العمل والسياسات والممارسات أو القواعد التي قد توجه هذا الخيار
- كبار المسؤولين الحكوميين الذين يمكنهم التأثير على سياسة الموارد البشرية والقرارات المتعلقة بالموارد. - وأكاديميات ومدارس الخدمة العامة. - ووظيفة الموارد البشرية في الحكومة المركزية. - والأكاديميات الوطنية ومدارس الخدمة العامة.	الشركاء الأساسيين

إعداد المرشحين للتصدي لتحديات العمل في بيئة الرقابة، حيث تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى تحمل مسؤولية إضافة الكفاءات إلى تلك التي توفرها وظيفة الموارد البشرية في الحكومة المركزية. يمكن للأجهزة العليا للرقابة استخدام مواردها الخاصة لهذا الغرض أو الارتباط بالبرامج التي تقدمها منظمات الإنتوساي الإقليمية أو مبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI). قد يعتمد الجهاز الأعلى للرقابة على وظيفة الموارد البشرية للحكومة المركزية فيما يتعلق بسياسات وممارسات الموارد البشرية. وإن الفهم الجيد لمتطلبات الكفاءة لموظفي الأجهزة العليا للرقابة والآثار المترتبة على الموارد البشرية لهؤلاء الموظفين الذين يعملون في بيئة الرقابة يعتبر أمراً ضرورياً للجهاز حتى يتمكن من الاتفاق مع الجهة المعنية بوظيفة الموارد البشرية في الحكومة المركزية أو التفاوض معها أو نقل احتياجاته إليها. ربما يقدم هذا السيناريو خياراً لانتداب موظفي الرقابة بسهولة إلى مجالات أخرى في الخدمة العامة مما يعود بالفائدة في غرس فهم خصوصية القطاع العام. في بعض البيئات، يشكل خيار الاعتراف المهني هذا خطراً يتمثل في إمكانية انسحاب الموظفين بمرور الوقت من العمل بجهاز الرقابة والانتقال للعمل بمؤسسات حكومية أخرى. تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى إدماج هذه المخاطر المحتملة في استراتيجية الموارد الخاصة بها.	الاعتبارات الرئيسية
يمكن أن تتضمن وظيفة الموارد البشرية في الحكومة المركزية ترتيبات عامة معينة للإبقاء على مهارات الموظفين العموميين متجددة، مع أن الجهاز الأعلى للرقابة يتحمل مسؤولية وضع متطلبات خاصة بالجهاز الأعلى للرقابة بطريقة تتماشى مع الأدوار والوظائف التي يتصدى لها الجهاز. ربما ينظر الجهاز الأعلى للرقابة أيضاً في متطلبات منظمات المحاسبة المهنية (PAOs) لكي تكون دليلاً موجهاً لتطوير المتطلبات الخاصة به.	التطوير المهني المستمر

السؤال الثالث:

هل يمكن الدخول في شراكة مباشرة مع إحدى الجامعات للتعامل مع العنصر التعليمي لمسار التطوير المهني والتعامل مع المتطلبات الأخرى داخل المؤسسة؟

من الممكن بالفعل للأجهزة العليا للرقابة أن تدخل في شراكة مباشرة مع إحدى الجامعات لخلق خيارات للتطوير المهني. ومن الواضح أن الجهاز الأعلى للرقابة يجب أن يتحمل مسؤولية مطابقة متطلبات الكفاءة التي يمكن معالجتها من خلال برنامج تعليمي مع دورات محددة على المستوى الجامعي. بما أن الجهاز الأعلى للرقابة يمثل واحداً فقط من كثير من أصحاب العمل الذين لديهم توقعات من الجامعات، سيكون من الضروري للجهاز أن يؤثر على مناهج البرنامج الجامعي. ومع ذلك سيتصدى الجهاز الأعلى للرقابة إلى مزيد من المسؤوليات المتعلقة بتطوير الكفاءات الإضافية علاوة على تلك الموصوفة في السؤال الأول. ويمكن أيضاً معالجة ذلك من خلال الشراكة مع المنظمات الإقليمية التابعة للإنتوساي أو مبادرة الإنتوساي للتنمية، كما هو موضح في السؤال الثامن. تتمثل إحدى مزايا المسؤولية عن جزء كبير من مسار التطوير المهني في سهولة تصميم المسار وتكييفه مع متطلبات القطاع العام ومتطلبات الجهاز الأعلى للرقابة مقارنة بالسيناريو الموصوف في السؤال الأول. يتمثل أحد العيوب المحتملة في أن الجهاز الأعلى للرقابة سوف لا يتمتع بمميزات تؤكد على تمتعه بشريك مستقل للإشراف على نجاح مسار التطوير المهني وتقييمه. ومع ذلك يمكن التغلب بسهولة على هذه العيوب من خلال اعتماد عمليات حوكمة داخلية مناسبة. يمكن أن يكون هذا الخيار قابلاً للتطبيق أيضاً على جميع مجالات الرقابة (ليس فقط في الرقابة المالية كما هو موضح في السؤال الأول). عادةً ما تتكون هذه المسارات من حزمة تشمل ما يلي: • وضع الحد الأدنى من المؤهلات المفضلة (تشمل أحياناً الاختبارات المفضلة في الموضوعات) باعتبارها متطلبات للالتحاق بالجهاز. • وربط برنامج للتطوير المنظم بفترة زمنية محددة لمعالجة الكفاءات التي لا تغطيها الجهة التي تقدم مؤهلاً للدخول. • وإعداد تقييم داخلي للكفاءات	الوصف
تزويد موظفي الجهاز الأعلى للرقابة بمجموعة من الكفاءات ليكونوا قادرين على التعامل مع متطلبات العمل في الجهاز. ستعتمد هذه الكفاءات على مزيج من البرنامج التعليمي المناسب والمؤهلات المعقول وبرنامج التطوير الداخلي.	أهداف مبادرة الاحتراف المهني

المعايير وأطر العمل والسياسات والممارسات أو القواعد التي قد توجه هذا الخيار	- المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150. - المبدأن التوجيهيان رقم 1950 و1951. - أطر عمل متفردة خاصة بالقطاع العام أو أطر عمل خاصة بكفاءة الأجهزة العليا للرقابة (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي رقم 1950 والمبدأ التوجيهي رقم 7500). - تفويض الجهاز الأعلى للرقابة والتشريع المفوض للجهاز بشكل عام. - والمؤهلات المحددة التي تتناسب مع اختصاصات الجهاز. - ومتطلبات القبول والقواعد الأكاديمية للجامعة والكيان المعني بالتعليم العالي.
الشركاء الأساسيين	- الجامعات والمؤسسات الأكاديمية التي تقدم دورات أو مؤهلات تتوافق مع كل أو بعض احتياجات كفاءة الجهاز. - منظمات الإنتوساي الإقليمية ومبادرة الإنتوساي للتطوير والجهات الأخرى المعنية بتوفير التدريب التي يمكنها تقديم برامج تدريبية إنابةً عن الجهاز الأعلى للرقابة لمعالجة متطلبات كفاءة معينة لم يتناولها برنامج الجامعة.
الاعتبارات الرئيسية	يجب إجراء مطابقة دقيقة لاحتياجات كفاءة الجهاز مع البرامج التعليمية المعنية عند إعداد مسار التطوير المهني ويتعين إعادة النظر فيه بانتظام لضمان استمرار الملاءمة والأهمية. تنطبق عملية المطابقة هذه على (أ) البرامج والمؤهلات التي تقدمها الجامعة، (ب) والبرامج التي تقدمها منظمات الإنتوساي الإقليمية ومبادرة الإنتوساي للتطوير وغيرها من الجهات التي تقدم التدريب، (ج) والبرامج الداخلية. إن حجم العمل المطلوب لتطوير المسار وتنفيذه وإدارته يتطلب في كل الاحتمالات من الجهاز الأعلى للرقابة إنشاء وحدة تعليمية مخصصة للتعامل مع المبادرة تكون مزودة بقدرات المتخصصين المؤهلين في التعليم والتدريب. يتعين على قسم إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأعلى للرقابة أيضاً الاهتمام بمسائل السياسة التي تتناول تمويل الدراسات، والعطلات الدراسية، ومتطلبات الحد الأدنى من المؤهلات ونحوها.
التطوير المهني المستمر	يعود الأمر للجهاز الأعلى للرقابة لتحديد متطلبات التطوير المهني المستمر على الرغم من أنه يمكن أن يستفيد من القياس والمقارنة مع الأجهزة العليا للرقابة، ومنظمات المحاسبة المهنية، وشركات المراجعة الخاصة، وغيرها.

السؤال الرابع:

تعتبر الشراكة الإستراتيجية مع منظمة المحاسبة المهنية (PAO) لدفع مسار للتطوير المهني واحدة من الخيارات التي غالباً ما تُذكر في جهود الاحتراف المهني.

كيف يمكن التعامل مع هذه العلاقة مع منظمة المحاسبة المهنية؟

الوصف	يجوز للأجهزة العليا للرقابة (خاصة تلك التي تركز بشكل كبير على الرقابة المالية) أن تبرم شراكة مع منظمات المحاسبة المهنية لتطوير المراقبين الذين يعملون لمصلحة الجهاز. قد يقود ذلك إلى الحصول على مؤهل أو تخصص مهني مع إمكانية تسجيل المرشحين الناجحين كأعضاء في منظمة المحاسبة المهنية. عادةً ما تتكون هذه المسارات من عنصر تعليمي مناسب يُستكمل بمتطلبات العمل في بيئة مهنية لفترة محددة (يشار إليها غالباً باسم برامج التعلم) وترتبط بامتحان أو تقييم للحصول على تأهيل مهني محدد. ويكون التركيز على القطاع العام على الصعيد المثالي في عناصر المسار التعليمي والعمل استناداً إلى إطار الكفاءة القائم على معايير الأجهزة العليا للرقابة مثل النموذج الوارد في المبدأ التوجيهي رقم 7600. وتقبل البرامج التعليمية على صعيد الممارسة إلى أن تتصف بالعمومية حيث يُترك الأمر للجهاز لمعالجة جوانب الخدمة العامة خلال الفترة العملية. ويصبح الجهاز الأعلى للرقابة بشكل أساسي بمثابة مكتب تدريب معتمد من المنظمة المهنية للمحاسبة إذ يصادق على الكفاءات المكتسبة خلال فترة التجربة العملية (تحت إشراف معلم / مشرف متمرس). وإذا أخذنا في الاعتبار الكفاءات المكتسبة في الجزء الأكاديمي من المسار فإن هذا من شأنه أن يضيف قيمةً إلى برنامج التأهيل المهني الشامل. على الرغم من أن هذا الخيار يمكن أن يشكل تحديات على الجهاز الأعلى للرقابة من حيث الاحتفاظ بالموظفين، إلا أنه يتمتع بميزة توفير الانتقال الجيد للموظفين المؤهلين مهنيًا إلى القطاع العام واسع النطاق، والقطاع الخاص أيضاً. اتبعت بعض الأجهزة العليا للرقابة هذا النهج بوضع هذا الخيار على الصعيد الإستراتيجي كمنفذ للأشخاص المؤهلين مهنيًا للقطاع العام بأكمله وليس فقط للجهاز نفسه.
---------------------	--

تزويد موظفي الجهاز الأعلى للرقابة بمؤهلات مهنية معادلة لتلك المؤهلات المتوفرة للمهنة على نحو واسع النطاق (خاصة المؤهلات التي تركز على مهنة المحاسبة والمراجعة) في الدولة المعنية إلى جانب المعرفة الجيدة بالرقابة في القطاع العام والقطاع العام.	أهداف مبادرة الاحتراف المهني
- المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150. - المبدأن التوجيهيان رقم 1950 و 1951. - أطر عمل متفردة خاصة بالقطاع العام أو أطر عمل خاصة بكفاءة الأجهزة العليا للرقابة (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي رقم 1950). - تفويض الجهاز الأعلى للرقابة والتشريع المفوض للجهاز بشكل عام. - والمؤهلات المحددة التي تتناسب مع اختصاصات الجهاز. - ومتطلبات القبول والقواعد الأكاديمية للجامعة والكيان المعني بالتعليم العالي. - وتفويض الجهاز الأعلى للرقابة، وبشكل عام التشريع المفوض للجهاز. - والحد الأدنى من متطلبات المؤهلات والكفاءة المحددة وفقاً للتشريعات المفوضة للجهاز والإرشادات الخاصة بالقطاع العام. - ومتطلبات الكفاءة التي حدتها منظمة المحاسبة المهنية. - معايير التعليم الدولية (IES). - الإعلانات المهنية الصادرة عن معاهد المحاسبة و / أو المراجعة المهنية (IFAC) المعتمدة وغيرها).	المعايير وأطر العمل والسياسات والممارسات أو القواعد التي قد توجه هذا الخيار
- الاتحاد الدولي للمحاسبين. - ومنظمات المحاسبة المهنية. - والمعاهد المهنية. - والهيئات المهنية الإقليمية. - والجامعات والمؤسسات الأكاديمية المعتمدة من قبل منظمة المحاسبة المهنية.	الشركاء الأساسيين
يمثل التأكيد على أن هذا الخيار مصمم بشكل يناسب القطاع العام تحدياً، فعلى الصعيد المثالي يشمل منهج منظمة المحاسبة المهنية (أو الجامعة التي تقدم العنصر التعليمي للمسار) تركيزاً معقولاً على القطاع العام. وفي الواقع قد تحظى تجربة العمل في القطاع العام وبيئة الجهاز الأعلى للرقابة بالاهتمام فقط أثناء الفترة العملية من حيث التدريب في الفصول الدراسية والتدريب أثناء العمل. وربما يتطلب البديل التعرض لتجربة الإدارة العامة أثناء المرحلة التعليمية من المسار. يتطلب المسار المهني التوظيف بما يتماشى مع الحد الأدنى لمتطلبات المحاسبة المهنية، وبما أن هذا قد يضع الجهاز في منافسة مع شركات مراجعة أخرى، فقد يكون من الضروري الاستثمار في مبادرة المنح. ربما من الضروري من ناحية سياسة الموارد البشرية التعامل مع السياسات المتعلقة بتمويل الدراسات، والعطلة الدراسية، وتنظيم العلاقات الرسمية بين المشرف والمتدرب، والخبرة في عمليات تسجيل الدخول، ومتطلبات تقديم التقارير إلى منظمة المحاسبة المهنية.	الاعتبارات الرئيسية
عادة ما تطلب منظمات المحاسبة المهنية من الأعضاء بعد التأهيل إثبات استثمار سنوي في أنشطة التطوير المهني المستمر، إما من حيث عدد الساعات أو من خلال تقديم دليل بديل على الكفاءة. وعادة ما تكون هذه المتطلبات عامة بما يكفي للسماح للجهاز الأعلى للرقابة بتكييفها لتشمل عنصراً قوياً خاصاً ببيئة القطاع العام.	التطوير المهني المستمر

السؤال الخامس:

كيف ستم هيكلة مسار التأهيل المهني للأجهزة العليا للرقابة ذات المسؤوليات القضائية؟

الوصف عادة ما تتمتع الأجهزة العليا للرقابة ذات الصلاحيات القضائية بموظفين لديهم خلفية قانونية. وعلى مستوى أدنى في الجهاز الأعلى للرقابة (أو محكمة الرقابة)، قد يجد المرء تركيزاً على مهارات المراجعة، على الرغم من أنه من الراجح حتى في هذه المستويات أن تكون هناك حاجة إلى بعض الكفاءات القانونية. ومن الأمثلة على ذلك فهم عملية التقاضي، ومهارات الاستدلال، والصياغة القانونية، وغيرها. وفي المستويات العليا، قد يكون هذا التوازن في الاتجاه المعاكس حيث يكون التركيز على المهارات القانونية المرتبطة بمستوى القاضي الأدنى أو الأعلى. يبدو أن هنالك خياران مقبولان على الأقل بشكل عام من ناحية التوظيف. فالخيار الأول معني بتعيين شخص لديه خلفية قانونية، مما يتطلب من المحكمة إضافة بعض كفاءات الرقابة في القطاع العام والجهاز الأعلى للرقابة. والخيار الآخر معني بالاعتماد على وظيفة الموارد البشرية التابعة للحكومة المركزية لتوفير الموارد. مع أن هذا الخيار الأخير ينطوي على بعض الخلفية في القانون والقطاع العام لكنه يحتاج إلى إضافة الكفاءات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة والمراجعة. يمكن استخدام إطار الكفاءات المصمم خصيصاً (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي رقم 1950) كمرجع للمجالات التي قد يتطلب فيها المهنيون القانونيون تحسين المهارات حتى يتمكنوا من إجراء عمليات مراجعة الجودة بناءً على المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة. يوفر الإطار آلية لتطوير مهني تتمتع بالكفاءات القانونية التي تؤهله ليصبح محترفاً يمتلك كفاءات قانونية وكفاءات رقابة القطاع العام. يبدو أنه في كثير من الحالات التي خضعت للملاحظة أن مسار التطوير المهني لموظفي الأجهزة العليا للرقابة الذين يتحملون مسؤوليات قضائية يتبع نهجاً مشابهاً لما ورد وصفه في السؤال الثاني. يتمثل الفرق في أن هناك تركيزاً أقوى على سمعة الموظفين في المهنة القانونية، خاصة في المستويات العليا.	
أهداف مبادرة الاحتراف المهني ضمان تمتع الأجهزة العليا للرقابة ذات الصلاحيات القضائية بموظفين أكفاء يمكنهم التعامل مع المتطلبات الفريدة المتعلقة باختصاصاتهم، بما في ذلك العناصر المتعلقة بالمهنة القانونية وبيئة الرقابة. - المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 1950. - المبدأان التوجيهيان رقم 1950 و 1951. - أطر عمل فريدة خاصة بالقطاع العام أو أطر كفاءة خاصة بالأجهزة العليا للرقابة (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي 1950). - تفويض الجهاز الأعلى للرقابة، وبشكل عام التشريع المُقَوَّض للجهاز الأعلى للرقابة. - الحد الأدنى من متطلبات المؤهلات والكفاءة بحسب التشريع المُقَوَّض للجهاز الأعلى للرقابة أو المبادئ التوجيهية للقطاع العام. - ومتطلبات الكفاءة (والمتطلبات المهنية الأخرى) التي وضعتها المهنة القانونية المعنية أو الهيئة القانونية المختصة. - ومتطلبات كفاءة الخدمة العامة. - ومتطلبات قبول الموظفين العموميين. - وسياسات وممارسات الموارد البشرية للخدمة العامة.	المعايير وأطر العمل والسياسات والممارسات أو القواعد التي قد توجه هذا الخيار
الشركاء الأساسيين - مهنة المحاماة في الدولة التي يعمل فيها الجهاز. - والهيئات القانونية المحلية والدولية. - ومنتمدى للأجهزة العليا للرقابة ذات المسؤوليات القضائية (كما هو محدد في إعلان باريس ذي الصلة). - ووظيفة الموارد البشرية التابعة للحكومة المركزية. - والأكاديميات الوطنية ومدارس الخدمة العامة.	
الاعتبارات الرئيسية من المرجح أن يكون الموظفون الأفراد العاملين في الجهاز الأعلى للرقابة الذي يتمتع بمسؤوليات قضائية جزءاً من مهنة المحاماة في الدولة. ويجوز للجهاز الأعلى للرقابة والمحكمة إقامة علاقة عمل جيدة مع هياكل الوكعة في هذا المجال. لقد أعرب منتمدى الأجهزة العليا للرقابة ذات المسؤوليات القضائية عن التزام قوي نحو الاعتراف المهني وإضفاء مزيد من البعد المهني على أعضاء هذه المجتمع المتفرد. ومن الأهمية بمكان استمرار هذا العمل في تحقيق الفائدة لجميع الأجهزة العليا للرقابة التي تتمتع بصلاحيات قضائية مماثلة.	
التطوير المهني المستمر يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة تحديد المتطلبات في هذا الشأن مع مراعاة متطلبات المهنة القانونية ذات الصلة ومتطلبات الخدمة العامة عند الاقتضاء.	

السؤال السادس:

بالنظر إلى الإجابات الواردة في الأسئلة السابقة، قد يكون من الممكن للأجهزة العليا للرقابة أن تتعامل بشكل كامل على الصعيد الداخلي مع احتياجات التطوير المهني الخاصة بها.

ما هو مظهر هذا المسار الداخلي وكيف سيتم تنظيمه؟

الوصف ربما تتمتع الأجهزة العليا للرقابة في حالات معينة بالموارد والعدد المطلوب من الموظفين أو الدعم الحكومي الكفيل بإنشاء قدرة تطوير مهنية داخلية متكاملة من خلال جامعة أو أكاديمية أو وظيفة تعلم داخلية تتبع للجهاز. قد يشمل هذا الخيار منح مؤهلات معينة مثل الشهادات والدبلومات والدرجات العلمية التي تهدف إلى وضع حد أدنى من مؤهلات الدخول لمستويات معينة في الجهاز الأعلى للرقابة أو تهيئة مستويات وظيفية معينة داخل الجهاز. ستُصمَّم مناهج هذا المسار بالكامل وفقاً لاحتياجات الجهاز الأعلى للرقابة وتستند عادةً إلى متطلبات إطار كفاءات الإنتوساي أو الجهاز الأعلى للرقابة.	
أهداف مبادرة الاحتراف المهني تزويد موظفي الجهاز الأعلى للرقابة بمسار تطوير داخلي بالكامل يوفر بشكل مباشر احتياجات الجهاز في شكل شهادات كفاءة محددة لكل مستوى وظيفي أو حتى توفير مؤهلات محددة تناسب احتياجات الجهاز.	
المعايير وأطر العمل والسياسات والممارسات أو القواعد التي قد توجه هذا الخيار • المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150. • والمبدأ التوجيهي رقم 1950 و1951. • وأطر عمل فريدة للقطاع العام أو أطر كفاءة للأجهزة العليا للرقابة (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي 1950). • والتفويض الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة، وبشكل عام التشريع المُفوض للجهاز. • والحد الأدنى من متطلبات المؤهلات والكفاءة المحددة وفقاً للتشريعات المفوضة وإرشادات القطاع العام الصادرة عن الأجهزة العليا للرقابة. • والتشريع الذي يتعامل مع وضع برامج تعليمية جامعية وجامعات التعليم العالي في الدولة المعنية.	
الشركاء الأساسيين • الهيئات التي تنظم التعليم العالي في الدولة المعنية. • الهيئات الوطنية التي تنظم المؤهلات الممنوحة في الدولة.	
الاعتبارات الرئيسية يمكن بحث إمكانية استثمار الموارد على صعيد الهياكل الداخلية بشكل كامل، وينبغي موازنة ذلك مقابل الخيارات التي يتبناها الجهاز على الصعيد الداخلي من خلال الشراكة مع الجهات التي توفر الخدمات الأخرى. ويمكن أن تشمل نقاط المقارنة الكفاءة والتكلفة والقدرة على جذب أفضل المعلمين. قد يكون التنقل إلى المهنة الأوسع نطاقاً محدوداً بسبب التصميم المميز لمسار التطوير المهني.	
التطوير المهني المستمر يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة تحديد هذه المتطلبات بالرجوع إلى أفضل الممارسات في هذا المجال ونظام التعليم والدولة.	

السؤال السابع:

تستفيد كثير من الأجهزة العليا للرقابة، إلى حد ما، من العلاقات التعاقدية مع الشركات الخاصة لتوفير قدرات الموارد البشرية للجهاز الأعلى للرقابة.

كيف يتسنى للجهاز الأعلى للرقابة ضمان الإعداد الكافي لمراجعي حسابات القطاع الخاص للتعامل مع تحديات مراجعة القطاع العام؟

الوصف توكل كثير من الأجهزة الرقابية بعض أو كل أعمال المراجعة الخاصة بها إلى شركات مراجعة خاصة من خلال عقود مراجعة. مع إن المراجعين في هذه الشركات الخاصة يعتبرون في العادة مراجعين محترفين، ربما لا يتمتعون بالكفاءات الكاملة اللازمة لإجراء المراجعة في القطاع العام ويمكن استخدام إطار الكفاءات إما لتوجيه اختيار الشركات الخاصة لإبرام شراكة معها، أو لتحديد تلك الكفاءات الناقصة التي يجب أن تُطوّر. يمكن تقديم تدخلات تعليمية محددة من قبل الجهاز الأعلى للرقابة أو الشركة أو مؤسسات التدريب الأخرى لسد الفجوة في الكفاءات لتتسق مع متطلبات القطاع العام. ويعود الأمر إلى الجهاز الأعلى للرقابة و / أو الحكومة لاتخاذ قرار بشأن المدى الذي تصبح فيه هذه المتطلبات الإضافية الخاصة بالقطاع العام أمراً ملزماً في سياق قرار الجهاز الأعلى للرقابة الذي يقضي بتعيين شركة مراجعة خاصة والسماح لها بالعمل في بيئة معينة.	
أهداف مبادرة الاحتراف المهني التأكد من أن الشركات الخاصة تعمل إنابة عن الجهاز الأعلى للرقابة، وأنها تتمتع بالكفاءات اللازمة التي تمكنها من المراجعة في بيئة القطاع العام. • المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة رقم 150. • والمبدأن التوجيهيان رقم 1950 و1951. • وأطر عمل فريدة للقطاع العام أو أطر كفاءة للأجهزة العليا للرقابة (مثل المثال الوارد في المبدأ التوجيهي 1950). • والتفويض الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة، وبشكل عام التشريع المُفوض للجهاز. • والحد الأدنى من متطلبات المؤهلات / الكفاءة المحددة وفقاً للتشريع المفوض وإرشادات القطاع العام الصادرة عن الأجهزة العليا للرقابة. • وإرشادات الجهاز الأعلى للرقابة المتعلقة بالتعاقد مع شركات المراجعة الخاصة. • وإرشادات الجهاز الأعلى للرقابة بشأن ضمان الجودة المتعلقة بمهام المراجعة بما في ذلك العمل الذي تقوم به شركات المراجعة الخاصة. • وترتيبات المؤهلات والكفاءات الخاصة بالمعاهد المهنية ومنظمي المراجعة الذين يشرفون على كفاءة وعمل شركات المراجعة الخاصة. • وترتيبات المؤهلات والكفاءات الخاصة بشركات المراجعة الفردية الخاصة.	المعايير وأطر العمل والسياسات والممارسات أو القواعد التي قد توجه هذا الخيار
الشركاء الأساسيين • شركات المراجعة الخاصة التي تعمل في مجال القطاع العام. • المعاهد المهنية و / أو منظمو المراجعة الذين يشرفون على كفاءة وعمل شركات المراجعة الخاصة.	
الاعتبارات الرئيسية يجب توضيح ترتيبات التعاقد المختلفة (مثل التعاقد الداخلي مقابل التعاقد الخارجي، أو القيام بالعمل إنابة عن الجهاز الأعلى للرقابة أو باسم الفرد). يمكن النظر في تقديم إرشادات «على المستوى المهني» لشركات المراجعة الخاصة (على أن هذه الإرشادات يُفضّل أن تأتي من جهة تحظى بمكانة مرموقة) لتمكينها من فهم متطلبات العمل في بيئة القطاع العام والمواءمة معها. قد تبحث الأجهزة العليا للرقابة في الوفاء بشرط يؤكد أن المراجعين الذين لديهم كفاءات مراجعة معتمدة لمراجعة القطاع العام هم فقط من يحق لهم العمل في عمليات مراجعة القطاع العام (شرط توفر «رخصة لمراجعة القطاع العام»).	
التطوير المهني المستمر ينبغي أن يتوافق هذا الأمر مع المتطلبات العادية الخاصة بالتطوير المهني المستمر التي يحددها الجهاز الأعلى للرقابة مع الأخذ في الاعتبار بالمتطلبات التي تنطبق على هذا القطاع الخاص من المهنة.	

السؤال الثامن:

هل يمكن للجهاز الأعلى للرقابة أن يدخل في شراكة مع منظمة مثل مبادرة الإنتوساي للتطوير (IDI) أو منظمة الإنتوساي الإقليمية لتنفيذ مسار التطوير المهني؟

قد تكون الشراكة مع هيئات مثل مبادرة الإنتوساي للتطوير أو منظمة الإنتوساي الإقليمية مفيدة، خاصة إن عادت بعض مبادرات هذه المنظمات الحالية بنتائج مثمرة. حيث تخلق المنظمات الدولية والإقليمية وفورات كبيرة الحجم مما يجعل مسار التطوير المهني قابلاً للتطبيق بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي قد تكون لديها قيوداً على الموارد. ويعتبر هذا فعال بشكل خاص في المناطق التي تكون فيها صلاحيات وعمل الجهاز متجانسة إلى حد ما.

يمكن للمنظمات الإقليمية أن تركز على وظائف التطوير المهني مثل تطوير مواد التعلم التي تلبي الاحتياجات المشتركة، في حين أن الأجهزة العليا للرقابة قد تتحمل المسؤولية عن جوانب أخرى مثل الخبرة العملية والتوجيه.

مبادرة الإنتوساي للتطوير

تم تقديم إطار عمل الإنتوساي للكفاءات في مؤتمر الإنكوساي الذي عُقد في أبو ظبي في عام 2016، ومن أبرز القرارات الرئيسية التي اتُخذت تمثلت في تكليف مبادرة الإنتوساي للتطوير بتطوير وتجريب «برنامج اعتماد شهادات» مهنية استناداً إلى هذا الإطار في مجتمع الإنتوساي.

تمت إعادة تسمية المشروع باسم «التعليم المهني لمراجعي الأجهزة العليا للرقابة» (PESA) حيث أصبح هذا العنوان أكثر ملاءمة من وجهة نظر فريق المشروع وأطلقت المرحلة التجريبية للمشروع في مارس 2021. يمكن الحصول على معلومات أساسية حول هذا المشروع على موقع المبادرة الإلكتروني: (www.idi.no).

يشير اسم هذه المبادرة بشكل مباشر إلى القيمة الكبيرة التي يمكن أن يحققها هذا البرنامج لأي جهد احترافي على مستوى الأجهزة العليا للرقابة. ومن المعلومات الواردة في الأسئلة السابقة، يتضح تماماً أن غالبية الأجهزة العليا للرقابة ستتحمل مسؤولية إضافة بعض الكفاءات الخاصة بمراجعة القطاع العام وإضافة بعض الكفاءات الخاصة بالبلد إلى خط الأساس (الذي يتكون إما من الكفاءات الحالية أو الكفاءات ذات الصلة بموضوع معين يقوم الجهاز بالتوظيف على أساسها). تتمثل فائدة برنامج مبادرة الإنتوساي للتطوير التي تعود على الأجهزة العليا للرقابة التي تتولى دفع جهود الاحتراف في حصولها على منهج دراسي مُطوّر على الصعيد العالمي ومدعم بكل مواد التعلم والموارد الضرورية وأدوات التقييم لمعالجة جميع الكفاءات المتعلقة بمراجعة القطاع العام (وفقاً لإطار كفاءات الإنتوساي). لن يضطر الجهاز الأعلى للرقابة على نحو منفرد إلى الاستثمار في تطوير مواد التعلم والموارد الخاصة بهذه المجموعة من الكفاءات، مما يتيح الوقت والموارد للتركيز على تلك الكفاءات التي قد لا تكون قابلة للتطبيق بشكل عام وتكون فريدة من نوعها للجهاز الأعلى للرقابة و/أو الدولة في التي تعمل بها.

منظمات الإنتوساي الإقليمية

يرز الاحتراف المهني بشكل سامق في فضاء منظمات الإنتوساي الإقليمية في سياق أعمال وأهداف أعضاء الأجهزة العليا للرقابة، ويمكن الحصول على دليل لما تحققة المبادرة الإقليمية وما تجلبه إلى طاولة المفاوضات في مبادرة الاحتراف الأفريقية، وهو مشروع أطلقته مجموعة الإنتوساي الناطقة بالإنجليزية (AFROSAI-E). تهدف هذه المبادرة إلى معالجة حاجات واسعة النطاق تتمثل في توفير قدرات المتخصصين في المحاسبة لدعم الإدارة المالية العامة، بما في ذلك مساعدة المراجعين الماليين. ويمكن إنجاز ذلك من خلال شراكات بين المنظمات الإقليمية التي تمثل مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة المتعاونين في تنفيذ هذه المبادرة.

توجد معلومات أساسية عن هذا المشروع على الموقع: <https://professionalisation.africa>

على الرغم من أن هذه المبادرة تستهدف مهنة المحاسبة والمراجعة على نطاق واسع في القارة الأفريقية، يتوقع أن تعود بفوائد مماثلة على الأجهزة العليا للرقابة في قارات أخرى.

السؤال التاسع:

ما هي الخيارات المتاحة للأجهزة العليا للرقابة والتي قد لا تكون في وضع يمكنها من هيكلة وإنشاء مسار شامل للتطوير المهني كما هو موضح في الأسئلة من 1 إلى 6 أعلاه؟

يجب على الأجهزة العليا للرقابة التي ليست في وضع يمكنها من هيكلة أو إنشاء مسار شامل للتطوير المهني أن تبحث عن وسائل بديلة استثناساً بالأسئلة السابقة. وبنفس القدر، فإن الأجهزة العليا للرقابة التي تعمل في سياقات معقدة وصعبة قد تجد بعض المفاهيم الموصوفة في هذه الأسئلة ذات صلة باحتياجاتها.

قد تشمل الخيارات:

- تعيين موظفين مؤهلين مهنيًا في تخصصات معينة (بعبارة أخرى، التحلي بالإنثقائية تجاه الكفاءات المطلوبة).
- خيارات دعم الأقران على المدى البعيد بين الأجهزة العليا للرقابة.
- وهيكلة إضافة مراجعة القطاع العام و / أو الجهاز الأعلى للرقابة و / أو الكفاءات الخاصة بالدولة بشكل حصري تقريباً من خلال التطور الرسمي أثناء العمل (الذي قد يتطلب استخدام توضيح الأدوار، والسجلات، وما إلى ذلك لضمان الهيكلة المناسبة).
- بحث تنفيذ الإعارة بين الأجهزة العليا للرقابة ذات الاختصاصات المماثلة، إما لتوفير موارد المراجعة أو للعمل كمشرفين / مرشدين في مساعي توفير التدريب أثناء العمل لمعالجة بعض الكفاءات المعينة في الجهاز الأعلى للرقابة.
- استيراد الأقسام الأكثر صلة بالبرامج التي تقدمها مبادرة الإنتوساي للتطوير و-أو المنظمات الإقليمية للإنتوساي في دورة تدريبية قصيرة خاصة بالأجهزة العليا للرقابة، بالإضافة إلى التطوير المنظم أثناء العمل.
- والاتصال بالجهات المانحة (من خلال آلية التعاون مع المانحين في داخل هياكل الإنتوساي) لتمويل مسار التطوير المهني التابع للجهاز الأعلى للرقابة، كجزء من استثمار أكبر في تعزيز إدارة المالية العامة في الدولة التي يتبع لها الجهاز.

السؤال 10:

جاء الاعتراف في عمل فريق العمل المختص بالتعلم المسبق (أو حتى بالأخذ في الاعتبار مفهوم "الأبوية الكبرى") كخيار في عملية التطوير المهني. هل يُقبل بهذا المقترح، وما هي كيفية هيكلته؟

يعتبر الاعتراف بالتعلم السابق (RPL) وعُرف الأبوة عملية منظمة للاعتراف بالكفاءات المكتسبة من خلال سنوات الخبرة العملية وبشكل أساسي يتضمن ذلك شكلاً من أشكال تقييم المرشحين.

يبدو أن العمل الذي أدى إلى إبراز هذا الدليل قد تمخض عن وجهتي نظر متعلقتين بالاعتراف بالتعلم المسبق، وهما:

- إجراء عملية منظمة لتقييم الخبرة السابقة من قبل مؤسسة مهنية محددة باستخدام قواعدهم ومتطلباتها (التي يجب تقييمها من أجل تحديد قابليتها للتطبيق على الجهاز الأعلى للرقابة).
 - أو اتباع عملية أقل تعقيداً، مثل آلية الاعتراف بالتعلم المسبق كنقطة قبول في مبادرة التطوير المهني.
- في الحالة الثانية (أخذ التعلم المسبق كنقطة قبول)، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة بحث إمكانية التنازل عن متطلبات القبول العادية (مثل الحصول على مؤهل معين) لصالح مزيج مما يلي:
- العمل بنجاح على مستوى معين داخل المنظمة.
 - والخبرة في مجال معين لعدد محدد من السنوات.
 - وإثبات قيمة مضافة أو سجل أداء لعدد معين من السنوات.
 - وأن يكون موظفاً متمتعاً بسمعة طيبة.

بما أن هذه المتطلبات تسمح بالدخول في مسار تطوير معين، سيكون من غير المعقول أن تلعب دوراً في التقييم النهائي في نهاية عملية التعلم. ومن المهم ملاحظة أن هذا الخيار يفترض أن الجهاز الأعلى للرقابة يتمتع بجودة عالية وممارسات قوية تمكنه من إدارة معالجة أي أوجه قصور محتملة في هذه العملية.

يعد هذا خياراً جذاباً لإعطاء زخم للاعتراف المهني عندما يتأثر عدد كبير من الموظفين الحاليين بمتطلبات الكفاءة الجديدة، ولكن قد يكون نهجاً صعباً ومثيراً للجدل في كثير من الأحيان، لذا من الأفضل التعامل مع المتطلبات كخيار يتم التفاوض عليه بشفافية مع الموظفين كجزء من مبادرة التحول الاستراتيجي الأكبر.