

ديوان الرقابة المالية و الإدارية
State Audit & Administrative
Control Bureau



إستراتيجية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة

2019-2021

ديوان الرقابة المالية والإدارية
NOV 2018 | SAACB

فهرس المحتويات

3	تعريفات
6	المقدمة
7	نبذة عن ديوان الرقابة
9	وصف عملية وضع الاستراتيجية
10	نتائج تحليل بيئة ديوان الرقابة المالية والإدارية
12	خارطة الأطراف ذات العلاقة
19	تشخيص عمليات تواصل ديوان الرقابة مع كل طرف رئيسي
24	استراتيجية التعامل لكل طرف رئيسي
35	خطة التواصل مع الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين
48	المراقبة والتقييم

تعريفات:

هذه قائمة بتعاريف بعض المصطلحات التي وردت في الاستراتيجية، والتعاريف ضمن الأدلة المعتمدة من قبل مبادرة تنمية الانتوساي IDI:

الأطراف ذات العلاقة: الشخص أو المجموعة أو المنظمة التي لديها مصلحة أو اهتمام بعمل الجهاز الأعلى للرقابة والتي قد تتأثر أو تؤثر في أعماله.

تعامل محدود: علاقة محدودة بين الجهاز الأعلى للرقابة والأطراف ذات العلاقة.

معلومات: اكتفاء الجهاز الأعلى للرقابة بنشر تقاريره، وذلك باتجاه واحد دون تفاعل يذكر مع الأطراف ذات العلاقة.

التواصل: عملية تفاعلية، تتمثل في أخذ وجهة نظر الأطراف ذات العلاقة، وتتميز بوجود اتجاهين (الجهاز الأعلى للرقابة والطرف ذو العلاقة).

تعاون نشط: الأكثر نضجا، ويتمثل في وضع آليات تضمن إشراك الأطراف ذات العلاقة في العمليات الرقابية من بدايتها إلى نهايتها، وذلك دون المساس باستقلالية الأجهزة أو موضوعية أو حياد أعمالها.

البيئة الداخلية: تمثل البيئة الكامنة داخل الجهاز الأعلى للرقابة نفسه، وتتكون من الأطراف ذات العلاقة الداخليين للجهاز، والتي يندرج فيها: موظفو الديوان، الإدارة العليا.

البيئة الخارجية المؤسسية:

هي الأطراف ذات العلاقة الخارجية التي يتعامل معها الجهاز الأعلى للرقابة، أو من الضروري أن يتعامل معها، مثل المؤسسات والوزارات، والتي يحكم عملها نظام مؤسسي.

البيئة الخارجية غير المؤسسية:

هي الأطراف ذات العلاقة الخارجية التي يتعامل معها ديوان الرقابة أو من الضروري أن يتعامل معها، والتي لا يحكمها نظام عمل مؤسسي مثل المواطنين وبعض وسائل الاعلام.

الشركاء الاستراتيجيون: وهم الأطراف ذات العلاقة الذين يدعمون عمل الجهاز الأعلى للرقابة في أي موقف أو أي وقت، وعادة لا يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة قائمة كبيرة من الشركاء الاستراتيجيين، ومن الأمثلة: موظفو الجهاز الأعلى للرقابة.

مجموعات المصالح: هم الأطراف ذات العلاقة الذين تربطهم بالجهاز الرقابي مصلحة مشتركة في قضايا معينة، وعادةً ما يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة قائمة من مجموعات المصالح، مثل: وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني.

مجموعات الضغط: هم الأطراف ذات العلاقة الذين يمارسون ضغطاً معيناً سواء سياسي أو شعبي أو إعلامي على الجهاز الأعلى للرقابة، في بعض القضايا موضع الاهتمام التي تصب في مصلحتهم، ووعادةً ما يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة قائمة قصيرة من مجموعات الضغط، مثل: البرلمان ووسائل الإعلام والنقابات ومنظمات المجتمع المدني.

مجموعات المعارضة: هم الأطراف ذات العلاقة الذين يعارضون مواقف الجهاز الأعلى للرقابة بغض النظر عن السبب، وعادةً لا يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة قائمة كبيرة من مجموعات المعارضة.

المجموعات المجهولة: هم الأطراف ذات العلاقة غير النشيطين، ولكنهم يتشاركون في قضايا مع الجهاز الأعلى للرقابة والتي يمكن أن تحدث على النشاط الإعلامي أو الشعبي أو السياسي، وعادةً ما يكون هناك الكثير من المجموعات المجهولة، ولكن الجهاز الأعلى للرقابة لا يتواصل معهم أو لا يعلم بوجودهم، مثل: المواطنون وبعض وسائل الإعلام.

ولتوضيح التعاريف الخمسة السابقة بشكل أكثر وضوحاً، فإنه مثلاً إذا أجرى الجهاز الأعلى للرقابة تحليلاً سليماً سيكون قادر على تحديد فئات كل طرف من الأطراف ذات العلاقة ضمن مجموعة واحدة أو عدة مجموعات ووضع خطة للتحويل (المؤشرات بين كل مجموعة) لتنتقلهم من الجانب السلبي إلى الإيجابي:

تحويل مجموعات المصلحة إلى شركاء استراتيجيين.

تحويل مجموعات الضغط إلى مجموعات المصلحة.

تحويل مجموعات المعارضة إلى مجموعات ضغط أو مجموعات المصلحة.

تحويل المجموعات المجهولة إلى مجموعات المصلحة.

ناشر المعلومات: ينشر المعلومات للآخرين، لذلك فهو يحمل أهمية كبيرة في حال أراد الجهاز الأعلى للرقابة نشر تقاريره الرقابية، ومن الأمثلة على ناشري المعلومات: رئيس الديوان، موظفو الديوان، وحدة العلاقات العامة والإعلام.

صاحب رأي: ينشر المعلومات للآخرين، ويفسر محتوياتها، وهو دور شديد الأهمية في المجتمع خصوصاً عندما تكون اللغة معقدة أو فنية كالتقارير الرقابية الصادرة عن الجهاز الأعلى للرقابة، ومن الأمثلة على صانعي الرأي: رئيس الديوان، خبراء وذوي اختصاص، اعلاميون ومقدمو برامج مؤثرة، كُتاب المقالات ورؤساء التحرير، الصحفيون الاستقصائيون، أكاديميون.

صانع القرار: هو الذي ينشر المعلومات ويفسرها للأفراد أو المجموعات الأخرى، ولكنه أيضاً مؤثر في رأيه من حيث رفض محتويات التقرير الرقابي أو قبوله أو مناقشته، مثل: رئيس الديوان، مجلس الوزراء، الجهات الخاضعة.

المساهمة: هل الطرف ذو العلاقة لديه معلومات أو نصائح أو خبرة في موضوع يفيد الجهاز الأعلى للرقابة؟.

المشروعية: ما مدى مشروعية مطالبة الأطراف ذات العلاقة بالتعامل؟، والاطار القانوني الذي يتيح للجهاز الرقابي التعامل مع الأطراف ذات العلاقة.

الرغبة: ما مدى رغبة الأطراف ذات العلاقة في التعامل مع الديوان.

التأثير: ما مدى التأثير الذي قد تحدثه الأطراف ذات العلاقة في تعاملها مع الديوان وتعامل الديوان معها.

ضرورة المشاركة: هل عدم التعامل مع هذا الطرف قد يؤدي إلى خروج العملية عن مسارها أو يُفقد شرعيتها؟.

الاقتراب: التفاعل الأول بين الجهاز الأعلى للرقابة والطرف ذو العلاقة، في حين يسعى أحدهما إلى فتح قنوات اتصال ومعلومات من أجل إيجاد الاهتمام.

التعامل (التشارك): وجود اهتمام كافي بين الجهاز الأعلى للرقابة والطرف ذو العلاقة للانتقال إلى تعامل أكثر رسوخاً.

التموضع: الوصول إلى مرحلة الثقة بين الجهاز الأعلى للرقابة والطرف ذو العلاقة.

المقدمة

تهدف الخطة الاستراتيجية للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة، إلى وصول ديوان الرقابة المالية والإدارية إلى علاقة مهنية متكاملة مع الأطراف ذات العلاقة، وصولاً إلى فهم عالٍ بأهمية العمل الرقابي وتعزيز دور الديوان، بصفته الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين في معالجة الأخطاء والمخالفات وتطوير الأداء ونشر مبادئ الحكم الرشيد وتعزيز ثقافة الإبلاغ وتقديم المعلومات، وتصويب الأخطاء ومكافحة الفساد ضمن اختصاصات الديوان، وتعزيز مشاركة هذه الأطراف في العملية الرقابية وتوجيهها لتقديم طلبات تدقيق وتقديم الشكاوى ضمن مجال عمله، وتحقيق فهم أفضل لدور الديوان ومسؤولياته في المجتمع، وتحقيق وعي مجتمعي بمضمون التقرير الرقابي وأثره الإيجابي.

من خلال هذه الخطة وانسجاماً مع الخطة الاستراتيجية للديوان 2017-2021 "أحداث الفارق في حياة المواطن"، وبالتزامن مع خطة التنمية الوطنية "المواطن أولاً"، يسعى الديوان إلى تحقيق الانتشار والوصول إلى مختلف مكونات المجتمع الفلسطيني لتبيان أهمية ما يصدر عنه من تقارير رقابية وتوصيات من شأنها الوصول إلى بناء دولة المؤسسات.

كما يسعى الديوان إلى أن تكون الأطراف ذات العلاقة شريكاً أساسياً، وأن تكون بمثابة رأي عام داعم لديوان الرقابة والاطلاع على تقاريره والثقة بما يرد فيها.

جاءت هذه الخطة منسجمة مع معايير الانتوساي الخاصة بقيمة ومنافع الأجهزة الرقابية (ISSAI1) اعلان ليما، ISSAI10 اعلان مكسيكو بشأن الاستقلالية، ISSAI12 قيمة ومنافع الأجهزة الرقابية، ISSAI20 مبادئ الشفافية والمساءلة).

ولتحقيق ما سبق ذكره، شكّل الديوان فريقاً لإعداد الخطة الاستراتيجية للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة، الذي قام بدوره بدراسة علمية اعتمدت منهجية واضحة قائمة على فهم بيئة الديوان داخلياً وخارجياً من خلال التحليل الرباعي، وتحديد مجالات التحسين.

نبذة عن ديوان الرقابة

صدر عام 2017 قرار بقانون بشأن تعديل قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004 صادر عن رئيس دولة فلسطين، شمل عدة تعديلات على بعض مواده، منها أن ديوان الرقابة المالية والإدارية هو جهاز الرقابة الأعلى في فلسطين، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة كافة الأعمال والنشاطات التي تكفل تحقيق المهام التي أنشئ من أجلها، وأن يكون له موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة لدولة فلسطين، كما يمارس الديوان اختصاصه بالرقابة المتزامنة واللاحقة على الجهات الخاضعة للرقابة، وفقاً لأحكام هذا القرار بقانون والمعايير الدولية على النحو الآتي:

1. رقابة الامتثال.

2. الرقابة المالية.

3. رقابة الأداء.

يقدم رئيس الديوان لكل من رئاسة الدولة والمجلس التشريعي ومجلس الوزراء تقريراً سنوياً أو عند الطلب، عن أعماله وملاحظاته، كما ينشر رئيس الديوان بقرار منه التقرير السنوي، والتقارير التي تصدر عن الديوان للاطلاع العام، في الجريدة الرسمية، أو الصحف، أو الموقع الإلكتروني للديوان.

ينشأ في الديوان إدارة رقابية مختصة بتلقي الطلبات بالرقابة من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان، ومتابعة الشكاوى المقدمة من الجمهور، وما تنشره وسائل الإعلام من شكاوى أو تحقيقات، كما يحفظ الديوان أو يحيل إلى جهات الاختصاص، الطلبات، والشكاوى، وما تنشره وسائل الإعلام، التي لا تدخل في مجال اختصاصه. ووفقاً لأحكام القرار بقانون تخضع لرقابة الديوان الجهات الآتية:

1. رئاسة الدولة والمؤسسات التابعة لها.

2. رئيس وأعضاء مجلس الوزراء، ومن في حكمهم.

3. المجلس التشريعي، بما في ذلك هيئاته وإداراته.

4. السلطة القضائية والنيابة العامة، وأعضاؤها وموظفوها.

5. وزارات وأجهزة الدولة.

6. قوات الأمن والشرطة، وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية.

7. الهيئات والمؤسسات العامة المستقلة والمنشأة أو المنظمة وفق أحكام التشريعات النافذة، والجمعيات

الخيرية والتعاونية، والهيئات الأهلية، والنقابات والأحزاب والشركات غير الربحية، والاتحادات والأندية،

ومؤسسات التعليم العالي الحكومية والعامة.

8. المؤسسات والشركات التي تملكها أو تساهم الدولة فيها، أو تتلقى مساعدة منها أو من الجهات المانحة.

9. المؤسسات والشركات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق عام.
10. هيئات الحكم المحلي، واللجان الشعبية، ولجان الخدمات، وما في حكمها.
- وتتمثل الأهداف الرئيسية في تعزيز جودة العمل الرقابي، وزيادة قيمة ومنفعة التقارير الرقابية، وتفعيل إدارة المعرفة واستدامة تعزيز القدرات المؤسسية للديوان، وتطوير وسائل التواصل الداخلية والخارجية للديوان.
- كما يهدف الديوان إلى ضمان سلامة العمل والاستقرار المالي والإداري في دولة فلسطين بسلطاتها الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية، والتأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين.
- يحرص الديوان على تطوير علاقاته مع الجهات الإدارية والأطراف ذات العلاقة بما يخدم جودة المنتج الرقابي الذي يسهم في رفع وتحسين الأداء والحفاظ على المال العام في فلسطين.

وصف عملية وضع الاستراتيجية

بعد مشاركة فريق من ديوان الرقابة المالية والإدارية في ورشة العمل حول اعداد استراتيجية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة، التي نظمتها مبادرة تنمية الانتوساي IDI في دولة الكويت في الفترة من 11/27 - 2017/12/7. وبعد الانتهاء من هذه الورشة، كلف رئيس الديوان الفريق المشارك باعداد استراتيجية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة، باشراف فريق ثانٍ لمتابعة الفريق الأول.

وقام الفريق بوضع خطة عمل لاعداد الاستراتيجية واعتمادها من قبل معالي رئيس الديوان، وارسالها إلى الـ IDI في شهر كانون ثاني/يناير 2018.

وباشر الفريق بتنفيذ بنود خطة العمل والمتمثلة بالاطلاع على الواقع الحالي لديوان الرقابة في تعامله مع الاطراف ذات العلاقة، والرجوع إلى قانون الديوان واللوائح والأدلة المعمول بها، ودراسة الخطة الاستراتيجية للديوان 2017 - 2021 المعنونة بـ " احداث فارق في حياة المواطن"، والاطلاع على معايير الانتوساي الخاصة بقيمة ومنافع الاجهزة الرقابية، والعمل على تحليل بيئة الديوان الداخلية والخارجية وفقا لنظام SWOT، والرجوع إلى ورشة العمل التي عُقدت في دولة الكويت، ودليل اعداد تقرير الاستراتيجية المعتمد.

وعمل الفريق على فهم بيئة الديوان من خلال دراسة خطة الاتصال الداخلية، والخطة التشغيلية لوحدة العلاقات العامة في الديوان، والاطلاع على نتائج استبيانات سابقة، والاسترشاد باتفاقيات التعاون الموقعة بين الديوان وعدد من الأطراف، ودراسة واقع الاعلام الفلسطيني وتعامل الديوان معه، وعقد لقاءات داخلية وخارجية مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، والخروج بتوصيات ضمن محاضر اجتماعات موثقة، وتحليل الواقع الحالي لأدوات الاتصال المستخدمة.

بعد ذلك قام الفريق بتفريغ الملاحظات والنتائج التي توصل إليها في النماذج المعتمدة في ورشة الكويت، ضمن مسودة تقرير استراتيجية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة، وارسالها إلى مبادرة تنمية الانتوساي في آذار عام 2018، والعمل على اجراء التعديلات اللازمة التي خرج بها الفريق خلال ورشة العمل التي عُقدت في تونس في أيار 2018.

هذا بالإضافة إلى معرفة الالتزامات المترتبة على الجهاز الرقابي، وفق ما ورد في اتفاقية التعاون بين ديوان الرقابة ومبادرة تنمية الإنتوساي IDI والأرابوساي حول برنامج "تعامل الجهاز الأعلى للرقابة مع الأطراف ذات العلاقة" الموقعة بتاريخ 2017/10/9، واستطلاع رأي سابق خاص بالديوان، والقيام بالتحليل الرباعي الذي اشتمل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات.

وخرج الفريق بقائمة الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين، وذلك بعد تحديد خارطة الأطراف ذات العلاقة وتوقعاتها من الديوان وتوقعات الديوان منها، وتحديد مجالات التحسين في كل منها، والآليات التي يستخدمها الديوان في تعامله مع الأطراف ذات العلاقة، والترتيبات التنظيمية التي ينفذها الديوان للتعامل مع هذه الأطراف.

نتائج تحليل بيئة ديوان الرقابة المالية والإدارية

بعد بدراسة الواقع الحالي لتعامل ديوان الرقابة المالية والإدارية مع الأطراف ذات العلاقة، والاطلاع على قائمة بهذه الأطراف تتوفر لدى وحدة العلاقات العامة ومختلف الإدارات الرقابية في الديوان، ومعرفة الآليات التي يستخدمها ديوان الرقابة في تعامله معها، والترتيبات التنظيمية التي ينفذها الديوان في تعامله مع هذه الأطراف، وطبيعة التعامل سواء كان تعامل محدود أو تواصل أو تعاون نشط أو تبادل معلومات.

تبين ما يلي:

الأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها ديوان الرقابة في الوقت الراهن:

المواطنون، الوزارات والمؤسسات الحكومية، مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الأكاديمية (المدارس، الجامعات)، وسائل الاعلام، السلطة التشريعية، السلطة القضائية، السلطة التنفيذية، المانحون، الأجهزة النظرية، خبراء ومستشارون، هيئة مكافحة الفساد، النيابة العامة، هيئات الحكم المحلي، النقابات والمؤسسات المهنية، مؤسسات دولية، الأطراف الداخلية.

الترتيبات التنظيمية التي ينفذها ديوان الرقابة للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة:

وحدة العلاقات العامة والاعلام، ديوان رئيس الديوان، مختلف الإدارات في الديوان.

قنوات التعامل والآليات التي يستخدمها ديوان الرقابة في تعامله مع الأطراف ذات العلاقة:

1. عقد لقاءات مهنية مختلفة لها علاقة بالعمل الرقابي مع جميع الأطراف التي يتعامل معها الديوان.

2. تنظيم محاضرات توعوية وورش عمل تستهدف موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية وطلبة المدارس والجامعات
3. القيام بزيارات رسمية على المستويين المحلي والدولي.
4. توقيع اتفاقيات تعاون تهدف إلى رفع الوعي الرقابي.
5. تفعيل التواجد في وسائل الاعلام.
6. استثمار التواصل الاجتماعي (الفيس بوك) F/ Saacb.Palestine ، والموقع الالكتروني للديوان (www.saacb.ps) في نشر تقاريره ونشاطاته.
7. المشاركة في مختلف الفعاليات الوطنية.
8. القيام بجولات دراسية هدفها الاطلاع على تجارب الأجهزة النظرية.
9. الحرص على مشاركة موظفي الديوان في الدورات التدريبية.
10. العمل على جلب المشاريع التي تسعى إلى تطوير الديوان وتنمية قدرات موظفيه.

التعامل مع الأطراف ذات العلاقة:

قام الفريق بتقسيم الأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها في الوقت الراهن حسب طبيعة التعامل، كما هو موضح أدناه:

- ❖ **تعامل محدود:** المواطنون، وسائل الاعلام، مؤسسات المجتمع المدني، خبراء، المؤسسات الأكاديمية والمهنية، خبراء ومستشارون.
- ❖ **معلومات:** وسائل الاعلام، الوزارات والمؤسسات الحكومية، السلطة التشريعية، السلطة القضائية، السلطة التنفيذية، النيابة العامة، هيئة مكافحة الفساد، هيئات الحكم المحلي، الأطراف الداخلية.
- ❖ **تواصل:** المانحون، الأجهزة النظرية، مؤسسات دولية.
- ❖ **تعاون نشط:** السلطة التنفيذية، مجلس الوزراء، المانحون، الأجهزة النظرية، الوزارات والمؤسسات الحكومية.

خارطة الأطراف ذات العلاقة

تم اعداد خارطة بالأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها ديوان الرقابة المالية والإدارية، حسب التوقعات المتبادلة، والبعد البيئي، والموقع، والدور، والأولوية، وإظهار أساليب جمع البيانات والنتائج المتحققة، وحاجة

الديوان للتعامل مع الاطراف ذات العلاقة، بالاعتماد على مايلي:

- ❖ الاطلاع على قانون ديوان الرقابة، والنصوص القانونية ذات العلاقة.
- ❖ استراتيجية ديوان الرقابة 2017-2021 "احداث الفارق في حياة المواطن".
- ❖ الاطلاع على خطة ديوان الرقابة بخصوص الاتصال والتواصل.
- ❖ تشخيص تواصل الديوان مع المواطنين.
- ❖ الاطلاع على حجم الشكاوى الواردة والردود عليها.
- ❖ استطلاع رأي عام عن ديوان الرقابة.
- ❖ استطلاع رأي موزع على موظفي الجهات الخاضعة.
- ❖ لقاءات موسعة مع وسائل الاعلام والصحفيين.
- ❖ دراسة واقع الاعلام في فلسطين.
- ❖ دراسة حجم تواجد الديوان في الاعلام الفلسطيني وطبيعة هذا التواجد.
- ❖ دراسة حجم ردود الديوان على وسائل الاعلام.
- ❖ الحصول على نسخة من تقرير وسائل التواصل الاجتماعي والرقمي في فلسطين.
- ❖ دراسة جوانب تطوير وسائل التواصل الاجتماعي.
- ❖ الاجتماع مع مؤثرين وناشطين على مواقع التواصل الاجتماعي.
- ❖ حضور مؤتمر شارك فلسطين المختص بوسائل التواصل الاجتماعي.
- ❖ اجتماعات داخلية موسعة مع مختلف المستويات الوظيفية.
- ❖ الاطلاع على المعايير الداخلية.
- ❖ الاجتماع مع وحدة العلاقات العامة.
- ❖ الاجتماع مع وحدة التخطيط والتدريب.
- ❖ الاجتماع مع الإدارة العامة للرقابة على المؤسسات والمنظمات غير الحكومية.
- ❖ الاجتماع مع الإدارة العامة للشؤون القانونية في ديوان الرقابة.
- ❖ الاجتماع مع منسق المشروع الأوروبي الذي تم تنفيذه في الديوان.
- ❖ الاجتماع مع لجنة البوابة الالكترونية الداخلية.
- ❖ الاستماع الى المفتشين الذين يُنفذون مهام رقابية في الجهات الخاضعة.

- ❖ اجتماعات مع ممثلي مؤسسات المجتمع المدني.
- ❖ الاطلاع على محاضر اجتماعات سابقة بين ديوان الرقابة ومؤسسات المجتمع المدني.
- ❖ مخرجات اجتماعات الإدارة العليا في الديوان مع رئاسة الدولة ومجلس الوزراء.
- ❖ الاطلاع على اتفاقيات التعاون الموقعة.
- ❖ الاطلاع على خطط ديوان الرقابة المستقبلية.
- ❖ التواصل مع ادارة المناهج العامة.
- ❖ الاطلاع على التعاون المشترك والمشاريع المنفذة في المدارس والجامعات.

أولاً: تصنيف الأطراف حسب التوقعات المتبادلة:

الأطراف ذات العلاقة	توقعات الأطراف ذات العلاقة من ديوان الرقابة	توقعات ديوان الرقابة من الأطراف ذات العلاقة
المواطنون	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نشر التقارير الرقابية بشكل مختصر وبلغة سهلة ومفهومة. ✓ استخدام مختلف الوسائل لنشر التقارير لتيسير وصولها للمواطن. ✓ تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمصداقية والحيادية. ✓ المساهمة في الحفاظ على المال العام. ✓ تحسين وتطوير الأداء الحكومي. ✓ المساهمة في تطوير الخدمة المقدمة للمواطن. ✓ السهولة في الوصول الى المعلومات. ✓ إعطاء ورش عمل توعوية بطبيعة عمل ديوان الرقابة، ومضمون التقارير الرقابية وأثرها. ✓ معرفة أين وصلت الشكوى الخاصة به (التغذية الراجعة). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تقديم طلبات تدقيق. ❖ الإبلاغ عن الفساد ضمن اختصاصات الديوان. ❖ تقديم الشكاوى التي تهم الصالح العام ضمن اختصاصات الديوان. ❖ أن يكون بمثابة رأي عام داعم لديوان الرقابة. ❖ الاطلاع على تقارير الديوان. ❖ الثقة بتقارير الديوان.
وسائل الاعلام	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نشر التقارير الرقابية بشكل مختصر وبلغة سهلة ومفهومة. ✓ اصدار تقارير صحفية عن أبرز التقارير الرقابية، بقالب صحفي بعيد عن الشكل التقليدي. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ نشر المواد الإعلامية الصادرة عن الديوان. ❖ التأكد من صحة المعلومات الرقابية قبل نشرها. ❖ أن تكون داعم قوي لعمل الديوان.

<ul style="list-style-type: none"> ❖ المساهمة في نشر الوعي الرقابي لدى المجتمع بشكل عام. ❖ المساهمة في نشر الوعي الرقابي بالتقرير الرقابي ومضمونه. ❖ الحيادية والموضوعية في الطرح. ❖ التغطية الإعلامية لفعاليات الديوان. ❖ فهم طبيعة عمل الديوان، وخصوصية وسرية عمله. ❖ تقديم طلبات تدقيق. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التعاون وإجراء لقاءات صحفية مع وسائل الاعلام. ✓ عقد مؤتمرات صحفية تتحدث عن أبرز نتائج اعمال الديوان والتقارير الرقابية. ✓ اصدار البيانات الصحفية المختصة. ✓ السهولة في الوصول إلى المعلومات. ✓ عمل مذكرات تعاون وشراكات مع وسائل الإعلام. ✓ عقد ورش عمل تدريبية للصحافيين عن طبيعة عمل الديوان وعن كيفية الوصول لدقة وصحة المعلومات الرقابية المنشورة. ✓ عقد ورش عمل لمناقشة التقارير الرقابية والاطلاع على نتائجها. ✓ عقد لقاءات دورية مع نخبة من الصحافيين المختصين المهتمين بتقارير الديوان، تكون بمثابة جلسات عصف ذهني. ✓ التقليل قدر الإمكان من أخبار الديوان العامة (الزيارات، اللقاءات، الفعاليات...). 	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تطوير الذات. ❖ الالتزام بمدونة السلوك الوظيفي. ❖ الكفاءة والإبداع. ❖ الالتزام بالمعايير الرقابية الدولية. ❖ طرح الأفكار. ❖ الانتماء. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحفاظ على مناخ مناسب للعمل. ✓ الاستقلال المالي والإداري. ✓ إعطاء الصلاحيات في اطار القانون. ✓ توفير التدريب المناسب. ✓ عقد لقاءات دورية على كافة المستويات. ✓ اشراك الموظفين في وضع الخطط وصنع القرار. ✓ نشر مختلف المعايير. ✓ ضرورة تفعيل وحدة الدراسات التي تعمل على تزويد الموظفين بكافة المعلومات والقرارات العامة الجديدة والتي تفيد العمل الرقابي، وضرورة نشرها على البوابة الداخلية. ✓ تفعيل البوابة الداخلية بنوافذ متعددة. ✓ تشكيل لجان مختلفة منها اللجنة الاجتماعية، ولجنة تبني الأفكار، لجنة مراجعة المعايير. ✓ الدعم المعنوي. 	<p>الأطراف الداخلية</p>

	<p>✓ حوافز مالية.</p> <p>✓ خلق قناة اتصال مباشرة بين الموظفين ورئاسة الديوان، ووضع سياسة تواصل واضحة على كافة المستويات.</p> <p>✓ استغلال التقدم التكنولوجي وتوظيفه لمصلحة الديوان.</p>	
<p>❖ المساهمة في نشر الوعي الرقابي بشكل عام.</p> <p>❖ المساهمة في نشر الوعي بالتقرير الرقابي ومضمونه.</p> <p>❖ دعم عمل الديوان.</p> <p>❖ المهنية والمصادقية.</p> <p>❖ تقديم طلبات تدقيق.</p>	<p>✓ نشر التقارير الرقابية.</p> <p>✓ العمل بحيادية.</p> <p>✓ الحصول على المعلومة.</p> <p>✓ إعطاء ورش عمل توعوية بطبيعة عمل ديوان الرقابة، وعرض ونقاش نتائج التقارير الرقابية.</p>	مؤسسات المجتمع المدني
<p>❖ أن تكون هذه المؤسسات شريكاً أساسياً في رفع الوعي الرقابي في المجتمع.</p> <p>❖ المساهمة في نشر الوعي بالتقرير الرقابي ومضمونه.</p> <p>❖ إجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بالرقابة.</p> <p>❖ توقيع اتفاقيات مع شركات التدقيق لتدريب موظفي الديوان.</p>	<p>✓ إعطاء محاضرات وورش عمل توعوية حول العمل الرقابي، ومضمون التقرير الرقابي.</p> <p>✓ المساهمة في الخروج بمواد دراسية عن العمل الرقابي والنزاهة والشفافية ضمن المناهج المدرسية ومساقات الجامعات.</p>	المؤسسات الأكاديمية والمهنية

ثانياً: التصنيف حسب البيئة:

الطرف ذات العلاقة	بعد البيئة	لماذا يحتاج / يريد ديوان الرقابة أن يتعامل مع الاطراف ذات العلاقة
السلطة التشريعية	خارجية مؤسسية	لدعمه في سن التشريعات والقوانين اللازمة، ومناقشة التقارير، والضغط باتجاه تنفيذ التوصيات.
السلطة القضائية	خارجية مؤسسية	اصدار الاحكام.
السلطة التنفيذية	خارجية مؤسسية	الدعم والضغط باتجاه تنفيذ التوصيات.
الجهات الخاضعة	خارجية مؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> • تسهيل عمل الطواقم الرقابية وتقديم المعلومات. • تنفيذ توصيات الديوان وعدم تكرار المخالفات.

<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بالقانون والتعليمات والحفاظ على المال العام وتحسين الأداء وتنفيذ التوصيات. • تقديم طلبات تدقيق. • زيادة الوعي الرقابي لدى موظفيها. 		
الإبلاغ والدعم وتقديم طلبات تدقيق.	خارجية غير مؤسسية	المواطنون
التسويق والنشر والدعم وتقديم طلبات تدقيق.	خارجية غير مؤسسية	وسائل الاعلام
نشر الوعي الرقابي والمساهمة في تطبيق توصيات الديوان، وتقديم طلبات تدقيق.	خارجية غير مؤسسية	مؤسسات المجتمع المدني
<ul style="list-style-type: none"> • سفير للديوان. • الوعي الكافي. • القدرة على الاتصال والتواصل. • توضيح دور الديوان وأهميته. 	داخلية مؤسسية	الأطراف الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • شريك في رفع الوعي الرقابي في المجتمع. • إجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بالرقابة. 	خارجية مؤسسية	المؤسسات المهنية والأكاديمية
<ul style="list-style-type: none"> • تحويل ملفات وشكاوى تحتاج تدقيق مالي وإداري. • تزويد الديوان بالتغذية الراجعة حول التقارير الرقابية المحولة من الديوان إلى الهيئة. • التعاون في تنفيذ التوصيات الواردة في تقارير الديوان. 	خارجية مؤسسية	هيئة مكافحة الفساد
<ul style="list-style-type: none"> • توسيع آفاق التعاون في المواضيع ذات الاهتمام المشترك. • المساعدة في تنفيذ بعض المهام الرقابية التي تستدعي تدخل النيابة العامة. 	خارجية مؤسسية	النيابة العامة
<ul style="list-style-type: none"> • الدعم المالي لتنفيذ مشاريع معينة. • تنمية القدرات والتدريب. • اشراك الديوان في وضع الخطط التي تخص العمل الرقابي على المستوى الإقليمي والدولي. 	خارجية غير مؤسسية	المانحون
<ul style="list-style-type: none"> • نشر الوعي الرقابي في الدعاية الانتخابية. • تسهيل عمل الطواقم الرقابية وتقديم كافة المعلومات اللازمة. 	خارجية غير مؤسسية	أطراف محتملة (الحملات الانتخابية)
<ul style="list-style-type: none"> • نشر الوعي الرقابي. • تسهيل عمل الطواقم الرقابية وتقديم كافة المعلومات اللازمة. • الدعم. 	خارجية غير مؤسسية	أطراف محتملة (أحزاب سياسية)
تضمين مناهج المدارس والجامعات مواد تنشر الوعي الرقابي.	خارجية مؤسسية	أطراف محتملة (المناهج)
الدعم والمساهمة في رفع الوعي الرقابي، والوعي في مضمون التقرير الرقابي.	خارجية غير مؤسسية	أطراف محتملة (الكتاب، والمدونون والمؤثرون في

مواقع التواصل (الاجتماعي)	• تقديم طلبات تدقيق.
------------------------------	----------------------

ثالثاً: تصنيف الأطراف ذات العلاقة حسب الموقع:

الشركاء الاستراتيجيون	مجموعات المصالح	مجموعات الضغط	مجموعات المعارضة	المجموعات المجهولة
<ul style="list-style-type: none"> • رئاسة الدولة. • مجلس الوزراء. • المجلس التشريعي. • السلطة القضائية. • المانحون. • الأطراف الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • بعض وسائل الاعلام. • الجهات الخاضعة. • بعض منظمات العمل الأهلي التي تهتم بالعمل الرقابي. • وحدات الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية والوزارات. • هيئة مكافحة الفساد. • المؤسسات المهنية والأكاديمية. • النيابة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • بعض وسائل الاعلام. • بعض منظمات العمل الأهلي والمدني. • بعض نشطاء التواصل الاجتماعي. • الأحزاب السياسية. 	<ul style="list-style-type: none"> • أشخاص معارضون. • بعض نشطاء التواصل الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> • مواطنون • أطراف محتملة (الحملات الانتخابية، المناهج). • الكُتاب، والمدونون والمؤثرون في مواقع التواصل الاجتماعي.

رابعاً: تصنيف الأطراف ذات العلاقة وفقاً للدور:

ناشر المعلومات	صاحب الرأي	صانع القرار
رئيس الديوان	رئيس الديوان	رئيس الديوان
موظفو الديوان	خبراء وذوي اختصاص	السلطة القضائية
وحدة العلاقات العامة والاعلام داخل الديوان	مستشارون	رئاسة الدولة
مجلس الوزراء	بعض مؤسسات المجتمع المدني	مجلس الوزراء
وسائل الاعلام	اعلاميون ومقدمو برامج مؤثرة وقوية	جهات خاضعة للرقابة
وسائل التواصل الاجتماعي	كُتاب المقالات ورؤساء التحرير والصحفيون الاستقصائيون	النيابة العامة
المؤسسات الأكاديمية والمهنية	أكاديميون	هيئة مكافحة الفساد
المواطنون	المانحون	
الكُتاب، والمدونون والمؤثرون في مواقع التواصل الاجتماعي	مؤسسات المجتمع المدني	

	أحزاب	الكتاب، والمدونون والمؤثرون في مواقع التواصل الاجتماعي
		أحزاب

خامساً: ترتيب الأطراف ذات العلاقة حسب الأولوية:

الأطراف ذات العلاقة	المساهمة	المشروعية	الرغبة	التأثير	ضرورة المشاركة
السلطة التشريعية	منخفض	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع
السلطة التنفيذية	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع
السلطة القضائية	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع
الجهات الخاضعة للرقابة	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع
المواطنون	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع
وسائل الاعلام	متوسط	منخفض	مرتفع	متوسط	مرتفع
مؤسسات المجتمع المدني	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع
المانحون	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع
الأطراف الداخلية	مرتفع	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع
المؤسسات الأكاديمية والمهنية	منخفض	متوسط	منخفض	منخفض	مرتفع
هيئة مكافحة الفساد	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع
النيابة العامة	متوسط	مرتفع	متوسط	متوسط	مرتفع

بناء على ما سبق تم تحديد الأطراف الرئيسية التالية:

- ❖ المواطنون.
- ❖ وسائل الاعلام.
- ❖ الأطراف الداخلية.
- ❖ مؤسسات المجتمع المدني.
- ❖ المؤسسات الأكاديمية والمهنية

تشخيص عمليات تواصل ديوان الرقابة مع كل طرف رئيسي:

بناء على تصنيف مختلف الأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها الديوان، والتي تم تقسيمها وفقاً للتصنيفات السابقة المعتمدة ضمن المنهجية، تم تحديد قائمة الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين، وهي: المواطنون، وسائل الاعلام، الأطراف الداخلية، مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الأكاديمية والمهنية، وتم تشخيص عملية التواصل لكل طرف رئيسي، وفقاً لمحتوى الرسالة ووسيلة الاتصال والفئة المستهدفة.

• تشير إلى الفرد أو الأفراد من ديوان الرقابة الذين يتحملون مسؤولية التواصل مع كل طرف ذو علاقة.

من؟

• ما محتوى رسائل الجهاز الأعلى للرقابة التي يريد توجيهها إلى كل طرف؟.

ما؟

• تشير إلى أسلوب ووسائل التواصل المستخدمة في إيصال رسالة الجهاز الأعلى للرقابة.

كيف؟

• من المتلقي المباشر لعملية التواصل الخاصة بجميع الأطراف ذات العلاقة؟ من الجمهور المستهدف؟.

لمن؟

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الأول: المواطنون

من	محتوى الرسالة؟	كيف	لمن	أساليب جمع البيانات
وحدة العلاقات العامة والاعلام، الادارة العامة للشؤون القانونية وشكاوى الجمهور	رفع الوعي الرقابي وتعزيز ثقافة الإبلاغ.	الاتصال الهاتفي، الموقع الالكتروني، صفحة الديوان على الفيس بوك، الحضور الشخصي، ورش عمل، لقاءات توعوية.	مختلف فئات المجتمع	الاطلاع على آلية وحجم الشكاوى الواردة، دراسة حجم التفاعل على صفحة الديوان عبر الفيس بوك.

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الثاني: وسائل الاعلام

من	محتوى الرسالة؟	كيف	لمن	أساليب جمع البيانات
رئيس الديوان، وحدة العلاقات العامة والاعلام، من يتم تفويضه من قبل رئيس الديوان.	أخبار الديوان ونشاطاته، نشر الوعي الرقابي، نشر معلومات.	الاخبار الصحفية، مقابلات إذاعية وتلفزيونية، الموقع الالكتروني، صفحة الديوان على الفيس بوك، عقد لقاءات مع وسائل الاعلام.	وسائل الاعلام بمختلف أشكالها.	لقاءات مع صحفيين ووسائل اعلام، دراسة حجم تواجد ديوان الرقابة في مختلف وسائل الاعلام، اجتماع مع وحدة العلاقات العامة

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الثالث: الأطراف الداخلية

من	محتوى الرسالة؟	كيف	لمن	أساليب جمع البيانات
الإدارة العليا، وحدة العلاقات العامة، مدراء الإدارات والوحدات.	تنفيذ تعليمات وقرارات ومهام العمل، المشاركة في فعاليات ونشاطات، تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة العمل الرقابي، تعزيز الانتماء.	اجتماعات غير دورية، البوابة الالكترونية الداخلية، البريد الالكتروني، نظام الكتروني حول مهام الموظف، الشبكة الداخلية، اتصال مباشر.	موظفو الديوان	لقاءات مع مختلف المستويات الوظيفية في الديوان، الاطلاع على المعايير المختلفة والأنظمة الداخلية في الديوان، دراسة وضع البوابة الالكترونية الداخلية.

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الرابع: مؤسسات المجتمع المدني

من	محتوى الرسالة؟	كيف	لمن	أساليب جمع البيانات
وحدة العلاقات العامة، وحدة التخطيط والتدريب، الإدارة الرقابية المختصة.	رفع الوعي الرقابي، تنفيذ مهام رقابية.	لقاءات، وورش عمل، مهام رقابية.	مؤسسات المجتمع المدني المختصة بالحوكمة والنزاهة.	اجتماع مع الإدارة العامة للرقابة على المنظمات غير الحكومية، الاجتماع مع مؤسسات مجتمع مدني والاطلاع على طبيعة التعاون معها، الاجتماع مع وحدة التخطيط في الديوان.

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الخامس: المؤسسات الأكاديمية والمهنية

من	محتوى الرسالة؟	كيف	لمن	أساليب جمع البيانات
وحدة العلاقات العامة، وحدة التخطيط والتدريب، الإدارات الرقابية.	رفع الوعي الرقابي، تنفيذ مهام رقابية، الاستعانة بالخبرات	ورش عمل، محاضرات، مهام عمل، اتفاقيات تعاون.	المؤسسات التي تُعنى بتدقيق الحسابات، المدارس، الجامعات.	الاطلاع على حملة رفع الوعي الرقابي في المدارس، الاطلاع على آلية المحاضرات التوعوية في الجامعات، التواصل مع إدارة المناهج في وزارة التربية والتعليم العالي، الاجتماع مع ممثل ديوان الرقابة في مجلس مهنة تدقيق الحسابات.

مراجعة التحليل الرباعي:

قام فريق اعداد استراتيجيية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة، بمتابعة من الفريق المشرف بمراجعة التحليل الرباعي الذي تم وضعه عند فهم بيئة الديوان في بداية اعداد الخطة، ولم يتم ابداء أي ملاحظات او إضافات، مكتفين بما ورد ذكره سابقاً من نقاط قوة وضعف، وفرص وتحديات.

مجالات التحسين المحتملة في تعامل ديوان الرقابة المالية والإدارية:

1. خلق قنوات اتصال وتواصل جديدة مع مختلف الأطراف.
2. تعيين ناطق اعلامي باسم الديوان.
3. تفعيل التغذية الراجعة وتزويد المشتكي بآخر ما وصلت إليه شكاواه.
4. نشر وتعزيز ثقافة الابلاغ عن الأخطاء والمخالفات.
5. رفع الوعي بأهمية تقديم طلبات للتدقيق من قبل مختلف الأطراف ذات العلاقة.
6. تعزيز تواجد الديوان في مختلف وسائل التواصل الاجتماعي.
7. نشر التقارير الرقابية بشكل مختصر وبلغة سهلة ومفهومة.
8. قائمة من الصحفيين الاستقصائيين تكون بمثابة سند وداعم للديوان.
9. تشكيل لجان داخلية فاعلة ونظام داخلي لعملها، مثل (لجنة الأفكار والابداع، لجنة اجتماعية، لجنة مراجعة المعايير).
10. تفعيل جلسات العصف الذهني داخلياً وخارجياً.
11. اشراك الموظفين في وضع الخطط وصنع القرار.
12. تطوير البوابة الداخلية بشكل يلبي طموح الأطراف الداخلية.
13. خلق قنوات تواصل أفقي وعمودي.
14. تطوير المهارات من خلال برامج تدريبية مختصة ومتنوعة، وتفعيل بند الأبحاث والدراسات والمسابقات.

15. تحديد قائمة بالمشاريع التي يحتاجها الديوان.

استراتيجية التعامل لكل طرف رئيسي:

تم الحرص في اعداد استراتيجية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين على التنسيق مع خطة الديوان الخاصة بالاتصال والتواصل وخطة الاستراتيجية 2017-2021 المعنونة بـ " احداث الفارق في حياة المواطن" وأهدافها الرئيسية التي تتلخص في تعزيز جودة العمل الرقابي، وزيادة قيمة ومنفعة التقارير الرقابية، وتفعيل إدارة المعرفة واستدامة تعزيز القدرات المؤسسية للديوان، وتطوير وسائل الاتصال الداخلية والخارجية، وصولاً إلى أن يكون مؤسسة نموذجية يُحتذى بها تسعى إلى تعزيز المساءلة والشفافية والنزاهة لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة والتأكيد على قوة ارتباطه بها.

الطرف ذو العلاقة الأول: المواطنون					
وضع استراتيجية الارتباط	تشخيص عملية التواصل	تحديد الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين	تصنيف الأطراف ذات العلاقة		
<ul style="list-style-type: none"> • الاقتراب • التعامل/ التشارك • التموضع (الثقة) 	<ul style="list-style-type: none"> • المسؤولية استناداً إلى تشخيص التواصل الداخلي للجهاز الأعلى للرقابة (الأسماء، والإدارات، وقائد الفريق) 	<ul style="list-style-type: none"> • ترتيب الأولوية حسب: • المساهمة • الشرعية • الرغبة • التأثير • ضرورة المشاركة 	<ul style="list-style-type: none"> • التصنيف حسب الدور: • ناقل المعلومة • صانع الرأي • صانع القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • تصنيف حسب الموقع: • الشريك الاستراتيجي • مجموعة المصالح • مجموعة الضغط • مجموعة المعارضة • المجموعة المجهولة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الوضع في بيئة ديوان الرقابة: • بيئة خارجية غير مؤسسية • بيئة خارجية مؤسسية • البيئة الداخلية

<p>الاقتراب: تم اختيار هذه الاستراتيجية بعد أن تبين أن تعامل الديوان مع هذا الطرف محدود، وبناء على ذلك تم اختيار استراتيجية الاقتراب بهدف رفع الوعي الرقابي لدى المواطن وتعزيز دوره في النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد وتقديم الشكاوى والابلاغ عن المخالفات ضمن اختصاصات الديوان، وصولاً إلى تعزيز ثقته بعمل الديوان، وتقديم طلبات تدقيق.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العامة للشؤون القانونية وشكاوى الجمهور. • الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات. • وحدة التخطيط والتدريب. • وحدة العلاقات العامة. 	<p>من خلال الدراسة والتحليل تبين قلة مساهمة المواطنين في عمل الديوان، ويتأتى ذلك على ما يبدو من ضعف الرغبة لديهم، وبالتالي فأن تأثيرهم في عمل ديوان الرقابة قليل نظراً لضعف المشاركة والتي من الممكن زيادتها من خلال الاطلاع على رغباتهم ومطالبهم من الديوان عن طريق عقد ورش عمل تعريفية، وتطوير آليات استقبال الشكاوى ضمن اختصاصات الديوان، حيث تتيح الشرعية ذلك، فبالتالي من الضروري اشراك هذا الطرف.</p>	<p>ناقل المعلومة: تسعى الاستراتيجية إلى نيل ثقة المواطن في الديوان ونشر ثقافة الإبلاغ عن المخالفات ومكافحة الفساد لديه وتقديم الشكاوى ضمن اختصاصات الديوان، وتقديم طلبات تدقيق.</p>	<p>مجموعة مجهولة: يُعد المواطنون جهة مجهولة بالنسبة للديوان إلى حد ما من حيث معرفتهم بعمل الديوان وثقتهم به، كون أن التعامل مع هذا الطرف محدود ويقتصر على الشكاوى ضمن قنوات محددة لا تمنح الديوان صورة شاملة وواضحة عن موقفه اتجاه الديوان، فلا بد من العمل على تحويل هذا الطرف من مجموعة مجهولة إلى مجموعة مصالح تسعى الى الإفادة والاستفادة.</p>	<p>خارجية غير مؤسسية</p>
--	--	---	---	--	--------------------------

الطرف ذو العلاقة الثاني: وسائل الاعلام

وضع استراتيجية الارتباط	تشخيص عملية التواصل	تحديد الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين	تصنيف الأطراف ذات العلاقة		
<ul style="list-style-type: none"> • الاقتراب • التعامل/ التشارك • التموضع (الثقة) 	<ul style="list-style-type: none"> • المسؤولية استنادًا إلى تشخيص التواصل الداخلي للجهاز الأعلى للرقابة • (الأسماء، والإدارات، وقائد الفريق) 	<ul style="list-style-type: none"> • ترتيب الأولوية حسب: <ul style="list-style-type: none"> • المساهمة • الشرعية • الرغبة • التأثير • ضرورة المشاركة 	<ul style="list-style-type: none"> • التصنيف حسب الدور: • ناقل المعلومة • صانع الرأي • صانع القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • تصنيف حسب الموقع: • الشريك الاستراتيجي • مجموعة المصالح • مجموعة الضغط • مجموعة المعارضة • المجموعة المجهولة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الوضع في بيئة ديوان الرقابة: • بيئة خارجية غير مؤسسية • بيئة خارجية مؤسسية • البيئة الداخلية

<ul style="list-style-type: none"> • التعامل / التشارك: تم اختيار استراتيجية التعامل مع وسائل الاعلام، نظراً لحاجة الطرفين لكل منهما، فوسائل الاعلام تحتاج المعلومات من الديوان، في المقابل يحتاجها الديوان في نشر أخباره ونشاطاته ونتائج أعماله الرقابية، ورغم وجود بعض التعاون بين الطرفين إلا أنه ما زال محدوداً بشكل عام. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا. • العلاقات العامة والاعلام. 	<p>بالنظر إلى وسائل الاعلام حسب الأولوية نجد تفاوتاً في مساهمتها، حيث يقتصر دورها في غالب الأحيان على نشر ما يصدر عن الديوان من أخبار، ودورها محدود في رسم سياسات وخطط الديوان، وبالتالي يتفاوت تأثيرها أيضاً، فلا بد من مشاركتها نظراً لأهميتها ودورها في تحقيق رسالة الديوان خاصة مع توفر الرغبة لديها في والحصول على المعلومات، ضمن ما تسمح به الشرعية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ناقل معلومة: تعد وسائل الاعلام بمختلف أنواعها الوسيلة الأفضل والاسرع لتحقيق الانتشار المطلوب للمعلومة الصادرة عن الديوان، مهما كان نوعها. وتعد أيضاً مصدراً هاماً للمعلومات، حيث يمكنها أن تكون مصدراً لتقديم طلبات التدقيق. • صانع رأي: يُعد رؤساء التحرير وكُتاب المقالات والصحفيون 	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعة مصالح: هناك مصلحة متبادلة بين الطرفين، فوسائل الاعلام تحتاج المعلومات من ديوان الرقابة حول مختلف القضايا لاصدار تقارير وتحقيقات صحفية، في المقابل يحتاج الديوان لوسائل الاعلام في إيصال ونشر رسالته. • مجموعة ضغط: قد تكون وسائل الاعلام بمثابة مجموعة ضغط على ديوان الرقابة في بعض القضايا التي تهم الرأي العام والتي يمكن للديوان اصدار تقارير عنها، كما يمكن 	<ul style="list-style-type: none"> • بيئة خارجية غير مؤسسية
--	--	--	--	---	--

			<p>الاستقصائيون بمثابة صناع رأي حول بعض القضايا التي تخص عمل ديوان الرقابة.</p>	<p>ان تكون وسائل الاعلام مجموعة ضغط لصالح تنفيذ التوصيات الصادرة عن الديوان، وأن يكون لها دور في ممارسة الضغط العلني باتجاه بعض القضايا التي يعمل عليها ديوان الرقابة ويصدر تقارير عنها.</p>	
--	--	--	---	--	--

الطرف ذو العلاقة الثالث: الأطراف الداخلية (موظفو الديوان)

وضع استراتيجية الارتباط	تشخيص عملية التواصل	تحديد الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين	تصنيف الأطراف ذات العلاقة		
<ul style="list-style-type: none"> • الإقتراب • التعامل/ التشارك • التوضع (الثقة) 	<p>المسؤولية استناداً إلى تشخيص التواصل الداخلي للجهاز الأعلى للرقابة (الأسماء، والإدارات، وقائد الفريق)</p>	<p style="text-align: center;">ترتيب الأولوية حسب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المساهمة • الشرعية • الرغبة • التأثير • ضرورة المشاركة 	<p>التصنيف حسب الدور:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ناقل المعلومة • صانع الرأي • صانع القرار 	<p>تصنيف حسب الموقع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الشريك الاستراتيجي • مجموعة المصالح • مجموعة الضغط • مجموعة المعارضة • المجموعة المجهولة 	<p>تحديد الوضع في بيئة ديوان الرقابة:</p> <p>بيئة خارجية غير مؤسسية بيئة خارجية مؤسسية البيئة الداخلية</p>
<p>التموضع: تعد الأطراف الداخلية بمستوياتها الوظيفية من أهم الأركان الأساسية لتطور ديوان الرقابة ورفع جودة عمله، والعنصر الأساس في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للديوان</p>	<ul style="list-style-type: none"> • رئيس الديوان. • نائب الرئيس. • مدير عام الديوان. 	<p>مساهمة الإدارة العليا مرتفعة في إطار الشرعية التي تتيح ذلك مع توفر الرغبة والتأثير القوي، كل هذا يتأتى على ضرورة المشاركة.</p>	<p>صانع قرار وصاحب رأي ومن الممكن أن تكون بمثابة ناقل للمعلومة.</p>	<p>شريك استراتيجي يضع الخطط ويصنع القرار.</p>	<p>بيئة داخلية مؤسسية: الإدارة العليا</p>
<p>وتحقيق أهدافها الرئيسية، فكان لا بد من اعتباره شريكاً</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا مدراء الإدارات ورؤساء الوحدات. 	<p>لا بد من أن تكون مساهمته أكبر وذلك بتوفير الشرعية اللازمة مع</p>	<p>ناقل معلومة.</p>	<p>شريك استراتيجي يشارك في وضع الخطط وتنفيذها.</p>	<p>الإدارة الوسطى</p>

<p>استراتيجياً في خطة الديوان في تعامله مع الأطراف ذات العلاقة.</p>	<p>• لجنة مختصة ممثلة لجميع فئات الديوان.</p>	<p>توفر الرغبة لدى الإدارة الوسطى في التأثير والمشاركة.</p>	<p>صاحب رأي.</p>		
	<p>• لجنة مختصة ممثلة لجميع فئات الديوان.</p>	<p>مع توفر الرغبة لدى موظف الديوان لا بد من إعطائه الشرعية ليتمكن من المشاركة والتي من شأنها إحداث التأثير والمساهمة.</p>	<p>ناقل معلومة: فهو بمثابة سفير، ولا بد من الاهتمام برأيه والأخذ به.</p>	<p>شريك استراتيجي: ركن رئيس يستند عليه الديوان في كل ما يصدر عنه من منتج رقابي.</p>	<p>موظفو الديوان</p>

الطرف ذو العلاقة الرابع: مؤسسات المجتمع المدني

وضع استراتيجية الارتباط	تشخيص عملية التواصل	تحديد الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين	تصنيف الأطراف ذات العلاقة		
<ul style="list-style-type: none"> • الاقتراب • التعامل / التشارك • التموضع (الثقة) 	<p>المسؤولية استناداً إلى تشخيص التواصل الداخلي للجهاز الأعلى للرقابة (الأسماء، والإدارات، وقائد الفريق)</p>	<p>ترتيب الأولوية حسب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المساهمة • الشرعية • الرغبة • التأثير • ضرورة المشاركة 	<p>التصنيف حسب الدور:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ناقل المعلومة • صانع الرأي • صانع القرار 	<p>تصنيف حسب الموقع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الشريك الاستراتيجي • مجموعة المصالح • مجموعة الضغط • مجموعة المعارضة • المجموعة المجهولة 	<p>تحديد الوضع في بيئة ديوان الرقابة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بيئة خارجية غير مؤسسية • بيئة خارجية مؤسسية • البيئة الداخلية
<p>التعامل / التشارك:</p> <p>تبين أنه من الضروري اتباع استراتيجية التعامل مع مؤسسات المجتمع المدني، انطلاقاً من كونها جهة خاضعة لرقابة الديوان، وطرفاً رئيسياً يمكن التعاون معه في رفع الوعي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا. • الإدارة العامة للرقابة على المؤسسات والمنظمات غير الحكومية. • الإدارة العامة للشؤون القانونية. • وحدة التخطيط والتدريب. • وحدة العلاقات العامة. 	<p>لا بد من زيادة مساهمة هذه المؤسسات في خطط الديوان، وفق ما يسمح به القانون ودون المساس باستقلاليتها، كونها صاحبة تأثير قوي في المجتمع، في ظل الرغبة العالية لديها في التعاون مع الديوان.</p>	<p>صانع رأي: من الممكن ان تلعب هذه المؤسسات دوراً في رسم سياسات وخطط الديوان.</p> <p>ناقل معلومة:</p> <p>تعد بمثابة طرف قوي لنشر رسالة</p>	<p>مجموعة مصالح: هناك مصالح متبادلة بين الطرفين، فديوان الرقابة يمكن أن يستفيد من مؤسسات المجتمع المدني في نشر رسالته ورفع الوعي الرقابي لدى مختلف فئات المجتمع ورفع الوعي بمضمون التقارير الرقابية. والمساهمة في تقديم طلبات تدقيق، في المقابل تحتاج</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بيئة خارجية مؤسسية

<p>الرقابي في المجتمع بشكل عام.</p>			<p>الديوان وما يصدر عنه من تقارير.</p>	<p>هذه المؤسسات للتقارير الصادرة عن الديوان لتصويب أوضاعها كونها جهة خاضعة، وتحتاج بعض المؤسسات المهمة بالنزاهة والشفافية نتائج التقارير الرقابية بشكل عام لأن ذلك من صلب عملها.</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجموعة ضغط: من الممكن أن تكون هذه المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في مجال مكافحة الفساد مجموعة ضغط على ديوان الرقابة حيث انها تريد الحصول على نتائج التقارير الرقابية لمناقشتها والضغط على الديوان وعلى الجهات الخاضعة تحقيقاً لسياساتها وأهدافها الداخلية. 	
---	--	--	--	--	--

الطرف ذو العلاقة الخامس: المؤسسات الأكاديمية والمهنية

وضع استراتيجية الارتباط	تشخيص عملية التواصل	تحديد الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين	تصنيف الأطراف ذات العلاقة	
<ul style="list-style-type: none"> • الاقتراب • التعامل/ التشارك • التموضع (الثقة) 	<p>المسؤولية استناداً إلى تشخيص التواصل الداخلي للجهاز الأعلى للرقابة (الأسماء، والإدارات، وقائد الفريق)</p>	<p>ترتيب الأولوية حسب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المساهمة • الشرعية • الرغبة • التأثير • ضرورة المشاركة 	<p>التصنيف حسب الدور:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ناقل المعلومة • صانع الرأي • صانع القرار 	<p>تصنيف حسب الموقع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الشريك الاستراتيجي • مجموعة المصالح • مجموعة الضغط • مجموعة المعارضة • المجموعة المجهولة <p>تحديد الوضع في بيئة ديوان الرقابة:</p> <p>بيئة خارجية غير مؤسسية</p> <p>بيئة خارجية مؤسسية</p> <p>البيئة الداخلية</p>
<p>التعامل / التشارك:</p> <p>تم اختيار استراتيجية التعامل مع هذا الطرف نظراً لوجود تعاون مسبق يتمثل في كونه جهة خاضعة، وتعاون يتمثل بعقد ورش عمل في المدارس والجامعات هدفها رفع الوعي الرقابي، إلا ان</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا • وحدة التخطيط والتدريب. • وحدة العلاقات العامة. 	<p>مساهمة المؤسسات الأكاديمية متوسطة من خلال ورش العمل، ويمكن زيادتها من خلال وضع مواد رقابية في المناهج والمواد الدراسية، نظراً للتأثير العالي للمناهج في تحقيق الرسالة، حيث لا يوجد ما يمنع من الناحية القانونية.</p> <p>في المقابل مساهمة المؤسسات المهنية محدود، فلا بد من إيلاء هذه المؤسسات مزيداً من</p>	<p>صانع رأي: من الممكن أن يكون للمؤسسات المهنية رأي في مختلف التقارير الرقابية كونها جهة اختصاص.</p> <p>ناقل معلومة: المدارس والجامعات من أفضل الوسائل التي يمكن</p>	<p>مجموعة مصالح: هناك مصلحة متبادلة بين الطرفين، فالمؤسسات الأكاديمية والمهنية تحتاج للتقارير الرقابية في أبحاثها ودراساتها، في المقابل يستفيد الديوان من المؤسسات المهنية فيما يصدر عنها من أبحاث مختصة واستشارات معينة، ويستفيد من المؤسسات</p>

<p>المجال مفتوحاً للاستفادة من هذا الطرف لتحقيق مزيد من الانتشار، والاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها الجامعات والمؤسسات المهنية في مجال العمل الرقابي، ومحاولة العمل على تضمين المفاهيم الرقابية في المناهج المدرسية والمساقات الجامعية.</p>		<p>الاهتمام وتحقيق الاستفادة المتبادلة.</p>	<p>الاعتماد عليها في نشر رسالة الديوان.</p>	<p>الأكاديمية من خلال تواجده في المناهج والمساقات الدراسية في انتشاره وتحقيق أهدافه ورفع الوعي الرقابي لدى طلبة المدارس والجامعات.</p>	
---	--	---	---	--	--

خطة التواصل مع الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين:

انسجاما مع الهدف الرئيسي الرابع في الخطة الاستراتيجية لديوان الرقابة "احداث الفارق في حياة المواطن" والتي تتمثل سياسته المتوقعة "في تشجيع التعاون المثمر من خلال تبادل المعرفة والخبرات، وايجاد آليات حديثة للتواصل والاتصال الداخلي والخارجي. وتشير الخطة الاستراتيجية للديوان إلى أنه "يسعى الى أن تصبح جميع الأطراف ذات العلاقة على وعي بدوره الذي ينبغي أن يضطلع به للمساهمة في تحقيق الحكم الرشيد والشفافية والمساءلة والكيفية التي سيتطور بها على مدى السنوات القليلة المقبلة. ومن ثم وضع خطة تواصل لكل طرف رئيسي، بتكلفة إجمالية تقديرية 210 ألف دولار أمريكي لمدة ثلاث سنوات من عام 2019 إلى عام 2021.

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الأول: المواطنون

الهدف:

تعزيز ثقافة الإبلاغ عن الفساد والمخالفات ضمن اختصاصات الديوان، ورفع الوعي الرقابي والوعي بالتقارير الرقابية

الاستراتيجيات	القنوات/التقنيات/الأدوات	المصادر	الجدول الزمني	المعوقات والصعوبات
---------------	--------------------------	---------	---------------	--------------------

<p>✓ التخوف من عدم توفر التمويل الكافي.</p> <p>✓ تخوف المواطن من عدم تطبيق قانون حماية الشهود والمبلغين.</p> <p>✓ التصور الثابت لدى المواطن.</p>	<p>1-1-2019 الى 31-12-2021.</p>	<p>الموارد البشرية:</p> <p>✓ العلاقات العامة والاعلام</p> <p>✓ وحدة التخطيط والتدريب.</p> <p>✓ الإدارات الرقابية.</p> <p>✓ الإدارة العامة للشؤون القانونية والشكاوى</p> <p>✓ الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والدعم الفني.</p> <p>الموارد المالية:</p> <p>30 ألف دولار.</p>	<p>✓ الهيئات المحلية والجمعيات النسوية والنوادي الشبابية:</p> <p>الأنشطة والتقنيات: عقد ورش عمل.</p> <p>✓ مختلف وسائل الاعلام:</p> <p>✓ الأنشطة والتقنيات: إعداد سبوتات بقصد التعريف بالديوان.</p> <p>✓ التعريف بالديوان وبالتقارير الرقابية عبر المشاركة في برامج تلفزيونية وإذاعية</p> <p>✓ نشر مقالات صحفية تعرف المواطنين بالديوان وطبيعة عمله وبالتقارير الرقابية.</p> <p>✓ نافذة الشكاوى:</p> <p>الأنشطة والتقنيات:</p> <p>- تسويق هذه النافذة وتفعيلها.</p> <p>- تفعيل التغذية الراجعة وتزويد المشتكي بأخر ما وصلت إليه شكواه.</p>	<p>الاقتراب</p>
--	-------------------------------------	---	--	------------------------

			<p>✓ الموقع الالكتروني للديوان:</p> <p>الأنشطة والتقنيات: نشر التقارير الرقابية ومختلف أخبار الديوان، والعمل على انتشاره وتسويقه.</p> <p>✓ وسائل التواصل الاجتماعي:</p> <p>الأنشطة والتقنيات: تفعيل صفحة الديوان على الفيس بوك، إنشاء صفحة للديوان على الانستجرام ، تأسيس قناة خاصة بالديوان على اليوتيوب.</p>	
--	--	--	--	--

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الثاني: وسائل الاعلام				
الهدف:				
نشر مخرجات الديوان وضمان وصولها إلى أكبر شريحة من المجتمع، والعمل على تعزيز العلاقة مع وسائل الاعلام لتكون داعماً رئيسياً لعمل ديوان الرقابة				
المعوقات والصعوبات	الجدول الزمني	المصادر	القنوات/التقنيات/الأدوات	الاستراتيجيات

<p>✓ تنوع وسائل الاعلام. ✓ التخوف من عدم توفر التمويل الكافي.</p>	<p>2019/1/1 الى 2021/12/31</p>	<p>الموارد البشرية: ✓ الإدارة العليا للديوان. ✓ وحدة العلاقات العامة والاعلام. ✓ الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات. ✓ استحداث مسمى ناطق اعلامي باسم الديوان.</p> <p>الموارد المالية: 70 ألف دولار.</p>	<p>✓ مختلف وسائل الاعلام: الأنشطة والتقنيات: عقد لقاءات دورية مع رؤساء التحرير وممثلي وسائل الاعلام وأبرز الصحفيين ومقدمي البرامج الاذاعية والتلفزيونية، تكون بمثابة جلسات عصف ذهني واستماع لوجهات النظر، والاطلاع على آخر تطورات العمل الرقابي.</p> <p>✓ الصحفيين الاستقصائيين: الأنشطة والتقنيات: اعداد قائمة تكون بمثابة داعم رئيسي لديوان الرقابة، وعقد لقاءات دورية معها.</p> <p>✓ المؤسسات الإعلامية: الأنشطة والتقنيات: - ابرام اتفاقيات تعاون مع نقابة الصحفيين ومختلف المؤسسات الإعلامية. - عقد محاضرات توعوية للصحفيين حول العمل الرقابي.</p>	<p>الاقتراب. التعامل.</p>
--	---	---	---	--

			<p>- تنظيم دورات تدريبية لموظفي ديوان الرقابة حول صياغة ملخصات التقارير الرقابية بـقالب صحفي.</p> <p>مسابقات:</p> <p>الأنشطة والتقنيات:</p> <p>استحداث مسابقة ذات بُعد رقابي عن أفضل مقال صحفي، أفضل تقرير صحفي، أفضل تحقيق صحفي، أفضل سبوت إذاعي، أفضل مقطع فيديو، أفضل رسم كاريكاتيري، أفضل صورة.</p> <p>✓ التواجد الإعلامي:</p> <p>الأنشطة والتقنيات:</p> <p>- الحرص على التواجد في مختلف وسائل الاعلام بشكل متوازن خاصة في البرامج التفاعلية مع المواطنين.</p> <p>- تصميم برشورات وإنتاج سيونات إذاعية وتلفزيونية ذات طابع ابداعي حول ديوان الرقابة.</p>	
--	--	--	--	--

			<p>- سرعة الرد على وسائل الاعلام وتيسير إجراءات التعامل معها.</p> <p>- تزويد الصحفيين ووسائل الاعلام بالمعلومات التي يطلبونها وفق ما يسمح به القانون ولا يتعارض مع متطلبات العمل، بكل يسر وسهولة.</p> <p>✓ التقارير الرقابية:</p> <p>الأنشطة والتقنيات:</p> <p>اعداد التقارير الرقابية بشكل منفصل وبلغة سلسلة ذات طابع صحفي، الأمر الذي يساهم في فهم الصحفي للتقرير الرقابي وبالتالي نشره، وارسال هذه التقارير على شكل أخبار صحفية عبر البريد الالكتروني إلى وسائل الاعلام واستخدام تقنية الروابط التي تحوي التفاصيل، ونشر مقالات رقابية توعوية في الصحف والمواقع الالكترونية.</p>	
--	--	--	--	--

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الثالث: الأطراف الداخلية

الهدف:

خلق تواصل داخلي فعال أفقي وعمودي بمعايير واضحة تعزز النزاهة والشفافية، الأمر الذي يُولد ثقة جميع الأطراف الداخلية ببعضها، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات ديوان الرقابة.

المعوقات والصعوبات	الجدول الزمني	المصادر	القنوات/التقنيات/الأدوات	الاستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التصور الثابت لدى بعض الموظفين. ✓ التخوف من عدم توفر التمويل الكافي. ✓ التخوف من التغيير. 	<p>2019/1/1 الى 2021/12/31</p>	<p>الموارد البشرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإدارة العليا. ✓ الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية. ✓ وحدة العلاقات العامة والاعلام ✓ الادارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والدعم الفني. ✓ لجنة البوابة الداخلية. ✓ استحداث اللجان التالية: لجنة مراجعة المعايير، 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام اتصال وتواصل داخلي: الأنشطة والتقنيات: - عقد اجتماعات دورية، وجلسات العصف الذهني. - تنظيم لقاءات الإدارة العليا بمختلف المستويات الوظيفية بشكل منفرد والاستماع لها. - تفعيل البوابة الالكترونية الداخلية بنوافذ مختلفة تلبى احتياجات كافة الموظفين. 	<p>التموضع</p>

		<p>لجنة الابداع والتميز، اللجنة الاجتماعية، لجنة المكافآت، لجنة دراسة وتحديد احتياجات الديوان في التعامل مع المانحين بخصوص المشاريع.</p> <p>الموارد المالية: 20 ألف دولار.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - المرونة في التعامل مع الموظفين والبعد عن التعقيد. - خلق قنوات تواصل أفقي وعمودي. - لجان مختصة: الأنشطة والتقنيات: - احداث نظام الكتروني يعزز النزاهة والشفافية في الاختيار من خلال وجود نظام للترشح للدورات والبعثات والموظف المثالي، الخ... - اشراك الموظفين في وضع الخطط وصنع القرار. - تغيير آليات التقييم الداخلي من خلال اشراك الموظف في تقييم زملائه ومدرائه. - اعتماد سياسة واضحة لاختيار أعضاء اللجان، وآلية لتدويرها. 	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد نظام موحد للمكافآت المادية. - تقديم الحوافز المالية والمعنوية والإدارية للموظفين. - التدريب: - الأنشطة والتقنيات: - الاستمرار في تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم، وإفساح المجال أمام المنح والبعثات على أساس مبدأ تكافؤ الفرص. - تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على التعامل مع الأطراف ذات العلاقة خاصة تعامل المفتشين مع الجهات الخاضعة. - تدريب المدققين على كتابة التقارير الرقابية بـقالب صحفي يسهل فهمه بالنسبة للمواطن ووسائل الإعلام. 	
--	--	--	---	--

			- تحديد قائمة بالمشاريع التي يحتاجها الديوان	
--	--	--	--	--

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الرابع: مؤسسات المجتمع المدني

الهدف:

التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني للعمل على دعم الديوان بصفته الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، والتعامل معها كنافذة للوصول لمختلف الفئات المجتمعية لنشر الوعي الرقابي والوعي بالتقارير الرقابية

المعوقات والصعوبات	الجدول الزمني	المصادر	القنوات/التقنيات/الأدوات	الاستراتيجيات
تضارب المصالح. ✓	2019/1/1 الى 2021/12/31	الموارد البشرية: ✓ الإدارة العليا. ✓ وحدة التخطيط والتدريب والدراسات. ✓ وحدة العلاقات العامة والاعلام.	✓ سياسة اتصال وتواصل خاصة بمؤسسات المجتمع المدني: الأنشطة والتقنيات: - عقد اللقاءات الدورية. - توقيع اتفاقيات تعاون. - عقد ورش عمل. - تنظيم لقاءات لطرح التقارير الرقابية للنقاش في مؤسسات	التعامل / التشارك

		<p>✓ الإدارة العامة للرقابة على المؤسسات والمنظمات غير الحكومية.</p> <p>الموارد المالية:</p> <p>20 ألف دولار.</p>	<p>المجتمع المدني المهمة بالشأن الرقابي وفق ما يسمح به القانون.</p> <p>- المشاركة في نشاطات وفعاليات مؤسسات المجتمع المدني.</p> <p>- توضيح طبيعة العلاقة والفصل بين كون هذه المؤسسات جهة خاضعة لرقابة الديوان وطرف ذات علاقة يمكن الاستفادة منه في تحقيق أهداف الديوان من خلال آليات معينة.</p> <p>- تدريب وتطوير مهارات موظفي الديوان على كيفية التعامل مع مؤسسات المجتمع المدني باعتبارها مجموعة ضغط.</p> <p>- التعاون مع هذه المؤسسات كنافذة للوصول للفئات المجتمعية التي تستهدفها.</p>	
--	--	---	--	--

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الخامس: المؤسسات الأكاديمية والمهنية

الهدف:

تضمين المفاهيم الرقابية في المناهج المدرسية والمساقات الجامعية، والدراسات والبحوث في المؤسسات المهنية.

المعوقات والصعوبات	الجدول الزمني	المصادر	القنوات/التقنيات/الأدوات	الاستراتيجيات
✓ التخوف من عدم توفر التمويل الكافي.	2019/1/1 الى 2021/12/31	<p>الموارد البشرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإدارة العليا. ✓ وحدة التخطيط والتدريب والدراسات. ✓ وحدة العلاقات العامة والاعلام. ✓ لجنة مختصة بخصوص تضمين المناهج والمساقات مواد خاصة بالرقابة. <p>الموارد المالية:</p> <p>70 ألف دولار.</p>	<p>سياسة اتصال وتواصل خاصة بالمؤسسات الأكاديمية والمهنية:</p> <p>الأنشطة والتقنيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تضمين المناهج المدرسية والمساقات الجامعية مواد خاصة بالرقابة. - مسابقات طلابية. - إعطاء محاضرات. - إجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بالرقابة. - بناء الشراكات وعقد اتفاقيات التعاون تتضمن استحداث مساقات وتخصصات تُعنى 	التعامل / التشارك

			<p>بمحاسبة القطاع العام، والتدقيق الحكومي.</p> <p>- الدعم الفني في مواضيع رقابية متخصصة.</p> <p>- استعانة بالخبراء.</p> <p>- توضيح طبيعة العلاقة والفصل بين كون الجامعات جهة خاضعة لرقابة الديوان وطرف ذات علاقة يمكن الاستفادة منه في تحقيق أهداف الديوان.</p> <p>- تنظيم ورش عمل ولقاءات توعوية لإدارات الجامعات والمؤسسات المهنية.</p>	
--	--	--	---	--

المراقبة والتقييم

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الأول: المواطنون

المؤشرات	المراقبة	أدوات الاتصال المستخدمة لتحقيق الهدف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد ورش العمل ➤ نسبة المشاركة في ورش العمل مرتفعة. ➤ اعداد مطبوعات تعريفية واضحة وسهلة الفهم. ➤ اعداد استبيان لتقييم الورش من قبل الفئات المستهدفة. ➤ تجهيز مادة عرض. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم قبلي وبعدي 	<p>الهيئات المحلية والجمعيات النسوية والنوادي الشبابية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد الحملات الاعلامية المنفذة. ➤ سيوتات اذاعية وتلفزيونية. ➤ حجم التواجد في الاذاعات والفضائيات بشكل شهري. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم قبلي وبعدي. • حجم ردود الأفعال حول البرامج التلفزيونية والاذاعية. • حجم مشاهدات سيوتات الفيديو. • متابعة جودة المادة المعروضة. 	<p>وسائل الاعلام</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ مدى تطوير وتسويق نافذة الشكاوى على الموقع الالكتروني للديوان. ➤ عدد الشكاوى بشكل شهري. ➤ نسبة الردود على الشكاوى. ➤ تفعيل التغذية الراجعة وتزويد المشتكي بآخر ما وصلت إليه شكواه. ➤ الاطلاع على آليات تلقي الشكاوى (شخصي، الاتصال الهاتفي والفاكس، مواقع التواصل الاجتماعي، الموقع الالكتروني). 	<ul style="list-style-type: none"> • تقارير الشكاوى السابقة والحالية. • آليات تلقي الشكاوى. 	<p>نافذة الشكاوى</p>

<p>➤ عدد طلبات التدقيق.</p>		
<p>➤ عدد التقارير الرقابية المنشورة. ➤ عدد الزيارات. ➤ عدد الشكاوى الواردة عبر الموقع. ➤ عدد طلبات التدقيق.</p>	<p>تقارير شهرية عن متابعة الموقع من مختلف النواحي. وجود خطة لتطوير وتسويق وانتشار الموقع</p>	<p>الموقع الالكتروني</p>
<p>➤ نسبة المتابعين على صفحة الديوان على الفيس بوك مقارنة بالسنوات السابقة. ➤ عدد التعليقات والتفاعل على المواضيع المنشورة وحجم الردود. ➤ انشاء صفحة على الانستغرام. ➤ تأسيس قناة على اليوتيوب.</p>	<p>تقارير شهرية عن متابعة متابعة وسائل التواصل الاجتماعي وجود خطة للتعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي.</p>	<p>وسائل التواصل الاجتماعي</p>

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الثاني: وسائل الاعلام

المؤشرات	المراقبة	أدوات الاتصال المستخدمة لتحقيق الهدف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد اللقاءات الدورية مع رؤساء التحرير وممثلي وسائل الاعلام وأبرز الصحفيين ومقدمي البرامج الإذاعية والتلفزيونية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم اللقاءات 	وسائل الاعلام
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد الاتفاقيات الموقعة مع مختلف المؤسسات الإعلامية ونقابة الصحفيين. ➤ عدد المحاضرات التوعوية للصحفيين حول العمل الرقابي. ➤ عدد الدورات التدريبية لموظفي ديوان الرقابة حول صياغة ملخصات التقارير الرقابية بقالب صحفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • اتفاقيات تعاون 	المؤسسات الإعلامية
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد اللقاءات الدورية. ➤ نسبة مشاركة الصحفيين الاستقصائيين في وضع خطط الديوان. 	<ul style="list-style-type: none"> • قائمة بالصحفيين الاستقصائيين 	الصحفيين الاستقصائيين
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد المسابقات المنفذة. ➤ نسبة المشاركة في المسابقات. ➤ قياس أثر هذه المسابقات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم مسابقات مختصة ذات بُعد رقابي عن أفضل مقال صحفي، أفضل تقرير صحفي، أفضل تحقيق صحفي، أفضل سبوت إذاعي، أفضل مقطع فيديو، أفضل رسم كاريكاتيري، أفضل صورة. • ادراج المسابقات في خطط الديوان. 	مسابقات
<ul style="list-style-type: none"> ➤ اعداد تقرير شهري مفصل حول التواجد في مختلف وسائل الاعلام. ➤ عدد المقابلات التي تم تنظيمها مع الإعلاميين مقارنة بالطلبات المقدمة لذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاطلاع على حجم وطبيعة التواجد الاعلامي الخاص بالديوان 	التواجد الاعلامي

<ul style="list-style-type: none"> ➤ حجم التواجد في مختلف وسائل الاعلام. ➤ حجم التواجد خاصة في البرامج التفاعلية مع المواطنين. ➤ عدد البرشورات والمنشورات حول ديوان الرقابة. ➤ عدد السبوتات الإذاعية والتلفزيونية حول ديوان الرقابة (ذات طابع ابداعي). 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ اعداد تقارير رقابية بلغة سهلة ومفهومة ذات طابع صحفي. ➤ عدد التقارير المنشورة على الموقع الالكتروني للديوان. ➤ عدد التقارير المرسلة الى وسائل الاعلام. ➤ كيفية نشر التقارير (التقرير السنوي، تقارير منفصلة). ➤ عقد مؤتمر صحفي تزامناً مع اصدار التقرير السنوي وتسليمه للجهات المختصة. 	<ul style="list-style-type: none"> • آليات وكيفية نشر التقارير 	تقارير رقابية

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الثالث: الأطراف الداخلية

المؤشرات	المراقبة	أدوات الاتصال المستخدمة لتحقيق الهدف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد وطبيعة الاجتماعات دورية، وجلسات العصف الذهني. ➤ عدد وطبيعة لقاءات الإدارة العليا بمختلف المستويات الوظيفية بشكل منفرد والاستماع لها. ➤ تفعيل البوابة الالكترونية الداخلية بنوافذ مختلفة تلبي احتياجات كافة الموظفين. ➤ عدد الزيارات للبوابة الداخلية وحجم التفاعل والردود. ➤ مشاركة الموظفين في وضع الخطط وصنع القرار. ➤ خلق قنوات تواصل أفقي وعمودي. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع نظام اتصال وتواصل داخلي 	نظام اتصال وتواصل داخلي:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ حجم وطبيعة التغيير في الحوافز المالية والمعنوية وترقيات الموظفين. ➤ اعتماد نظام موحد للمكافآت المالية، وتشكيل لجنة مختصة بهذا الخصوص. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاطلاع على عدد اللجان المشكلة وطبيعة عملها وانظمتها الداخلية. 	لجان مختصة

<ul style="list-style-type: none"> ➤ تغيير نظام التقييم الداخلي. ➤ آلية اختيار أعضاء اللجان، وتدويرهم واعتماد سياسة واضحة بذلك. ➤ استغلال التطور التكنولوجي في اختيار المترشحين للفرص التنافسية من خلال نظام الكتروني مساند لعمل اللجان المختلفة مثل الترشح للدورات والبعثات والموظف المثالي، الخ... 	<ul style="list-style-type: none"> • استحداث لجان جديدة مختصة مثل لجنة تبني الافكار، اللجنة الاجتماعية، لجنة المكافآت، لجنة مراجعة المعايير 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ نوعية وعدد الدورات التدريبية. ➤ توزيع الدورات والجولات الدراسية على مختلف المستويات الوظيفية. ➤ افساح المجال أمام المنح والبعثات على أساس مبدأ تكافؤ الفرص. ➤ تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على التعامل مع الأطراف ذات العلاقة خاصة تعامل المفتشين مع الجهات الخاضعة. ➤ تدريب المدققين على كتابة التقارير الرقابية بقالب صحفي يسهل فهمه بالنسبة للمواطن ووسائل الاعلام. ➤ وجود قائمة باحتياجات الديوان في تعامله مع المانحين بعيدا عن الاحتياجات التدريبية للموظفين (مشاريع). 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم قبلي وبعدي 	التدريب

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الرابع: مؤسسات المجتمع المدني

المؤشرات	المراقبة	أدوات الاتصال المستخدمة لتحقيق الهدف
<ul style="list-style-type: none"> - عدد اللقاءات وورش عمل. - عدد وطبيعة اتفاقيات تعاون. - عدد التقارير الرقابية التي تم مناقشتها مع مؤسسات المجتمع المدني المهمة بالشأن الرقابي وفق ما يسمح به القانون. - عدد مشاركات الديوان في نشاطات وفعاليات مؤسسات المجتمع المدني. - عدد الدورات التدريبية المنفذة التي تستهدف موظفي الديوان في مجال التعامل مع مؤسسات المجتمع المدني. - المساهمة في تطبيق توصيات الديوان. 	<ul style="list-style-type: none"> • طبيعة التواصل الحالي. • استحداث سياسة اتصال وتواصل جديدة. • تقييم قبلي وبعدي لورش العمل. 	<p>سياسة اتصال وتواصل خاصة بمؤسسات المجتمع المدني</p>

الطرف ذو العلاقة الرئيسي الخامس: المؤسسات الأكاديمية والمهنية

المؤشرات	المراقبة	أدوات الاتصال المستخدمة لتحقيق الهدف
		توقيع اتفاقيات تعاون
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدد وطبيعة اتفاقيات التعاون. ➤ تشكيل لجنة مختصة من الديوان والجهات ذات العلاقة لدراسة وتحديد المادة الدراسية الخاصة برفع الرعي الرقابي والتي سيتم تضمينها في المناهج والمساقات. ➤ عدد المسابقات الطلابية وطبيعتها وعدد الطلاب المشاركين وعدد المدارس المشاركة. ➤ عدد المحاضرات وورش العمل. ➤ عدد البحوث والدراسات ذات علاقة بالرقابة. ➤ بناء الشراكات وعقد اتفاقيات التعاون تتضمن استحداث مساقات وتخصصات تُعنى بحاسبة القطاع العام، والتدقيق الحكومي. ➤ استعانة بالخبراء. 	<ul style="list-style-type: none"> • طبيعة التواصل الحالي. • استحداث سياسة اتصال وتواصل جديدة. • تقييم قبلي وبعدي لورش العمل والمحاضرات. • الاطلاع على وجود مواضيع رقابية في المناهج والمواد الدراسية من عدمه. • تشكيل لجنة خاصة بالمسابقات الطلابية 	سياسة اتصال وتواصل خاصة بالمؤسسات الأكاديمية والمهنية