



مبادرة تنمية الإنتوساي  
الخطة الإستراتيجية 2014-2018

عربي





# جدول المحتويات

ص 2

كلمات

- كلمة السيد تيرينس نوميبي المراجع العام لجمهورية جنوب إفريقيا ورئيس المجلس التنفيذي للإنتوساي 2010-2013
- كلمة السيد ليو دجايي المراجع العام لجمهورية الصين الشعبية ورئيس المجلس التنفيذي للإنتوساي 2013-2016
- كلمة السيد بيرغن كوسمو المراجع العام للنرويج ومدير مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي

ص 5

نبذة موجزة عن خطة مبادرة تنمية الإنتوساي الإستراتيجية 2014-2018

ص 6

الملخص التنفيذي

ص 7

رسالة مبادرة تنمية الإنتوساي - الرؤية - المهمة والقيم

ص 8

الأولويات الإستراتيجية

ص 10

نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي

ص 16

نموذج الآي دي آي لتقديم الخدمات

ص 24

قدرات مبادرة تنمية الإنتوساي

ص 26

إطار نتائج المبادرة ومؤشرات الأداء

ص 28

عوامل النجاح الرئيسية

ص 30

الملاحق

- ملحق 1 محفظة برامج الآي دي آي لتنمية القدرات
- ملحق 2 نبذة عن "مبادرة تنمية الإنتوساي"
- ملحق 3 إطار نتائج المبادرة ومؤشرات الأداء
- ملحق 4 التحليل الرباعي لمواطن القوة ومكامن الضعف والفرص والتهديدات (TOWS)
- قائمة المختصرات



## كلمات

- كلمة السيد تيرينس نوميمبي المراجع العام لجمهورية جنوب إفريقيا ورئيس المجلس التنفيذي للإنتوساي 2013-2010
- كلمة السيد ليو دجياي المراجع العام لجمهورية الصين الشعبية ورئيس المجلس التنفيذي للإنتوساي 2016-2013
- كلمة السيد بيرغن كوسمو المراجع العام للترويج ومدير مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي





دأبت مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI)، منذ خطتها الإستراتيجية الأولى سنة 2001 ، على أن تكون رافدا لما تتّخذها منظمة الإنتوساي من مبادرات إستراتيجية. وإنه لمن دواعي الفخر أن أنوه، بهذه المناسبة، بعمل مبادرة تنمية الإنتوساي وإنجازاتها في الوقت الذي تنهياً فيه لتنفيذ خطتها الإستراتيجية الثالثة. وإيفاء منها بالرسالة الموكلة إليها منذ إنشائها سنة 1986 ، قطعت المبادرة شوطاً هاماً في تنمية القدرات التنظيمية وقدرات الموظفين المهنية وكوّنت رصيدا ثرياً في هذا المجال. ويسعدني أن أرى المبادرة تضع لنفسها في هذه الخطة الإستراتيجية هدف دعم تنمية القدرات المؤسسية أيضاً. وهي خطوة جديرة بالتقدير، إذ بفضلها تكتمل مقومات إنشاء هيئات نموذجية في مستوى الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة.



من ناحية أخرى، تُعدّ الشراكات مقوماً حاسماً من مقومات نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي سواء كان ذلك علي المستوى الدولي، أو الإقليمي، أو شبه الإقليمي، وقد جرت الاستفادة من هذه الشراكات على نحو فعّال للاستجابة إلى جملة من احتياجات الأجهزة الأعضاء في منظمة الإنتوساي. ووجب التنويه بأنّ كافة هذه المبادرات تتسق أيضاً مع هدف ترقية قيمة كافة الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ومزاياها، ومع هدف منظمة الإنتوساي الرامي إلى بناء القدرات.

وشهد دور مبادرة تنمية الإنتوساي تطوّراً ملحوظاً في السنوات القليلة الماضية. فقد تكفّلت الآي دي آي منذ سنة 2009 بوظيفة تعزيز التعاون الوثيق بين منظمة الإنتوساي ، من جهة، وكل من الجهات المانحة وشركاء التنمية، من جهة أخرى. علاوة على ذلك، شهدت الآونة الأخيرة تكفل مبادرة تنمية الإنتوساي بدعم تنفيذ ”المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs ” في البلدان النامية. ويُعدّ هذان البرنامجان عاملين حاسمين ليس لنجاح عمل منظمة الإنتوساي فحسب، بل ولنجاح تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة على المدى البعيد أيضاً.

وإنّي واثق، في الوقت الذي تنهياً فيه مبادرة تنمية الإنتوساي لتنفيذ خطتها الإستراتيجية للفترة 2014 - 2018 ، أن ما تميّزت به المبادرة طيلة فترة ولايتي من نظرة ثاقبة ومهنية وحماس سيتواصل في المستقبل لفائدة الجميع.“

السيد تيرينس نومبمبي (Terence Nombembe)  
المراجع العام لجمهورية جنوب إفريقيا ورئيس المجلس التنفيذي للإنتوساي 2010-2013

لقد غدت ظاهرة العولمة السمة المميّزة لواقعنا اليوم. ونحن نشهد تحولات اقتصادية ومجتمعية، علاوة على تطور متسارع لتقنيات المعلومات، وهو ما يُتيح للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة فرصاً يمكن انتهازها لتنمية قدراتها الذاتية، ويضع أمامها تحديات ينبغي عليها رفعها لترقية أدائها. وفي هذا السياق، تتحمل الأجهزة مهمات كبرى منها، على سبيل الذكر، ترقية قدراتها، وحيازة ثقة الجمهور من حيث استقلاليتها وشفافيتها ومسؤوليتها ونزاهتها وإنصافها وعدالتها وغيرها من قيم الأجهزة، وذلك بغية أن تعطي المثال والقوة لباقي القطاع العام، وأن تكون الحارس المؤتمن على المال العام، وأن تؤدي وظيفتها بصفتها دعامة هامة تستند إليها آليات الحوكمة الوطنية.



وقد استجابت عديد الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة إلى هذه الحاجة الكونية والعاجلة للتطور، وذلك بالمشاركة في أنشطة بناء القدرات المؤسسية والفردية بغية إنجاز عمليات فعالة وذات كفاءة وتحقيق الأهداف المرسومة. وفي نطاق سعيها إلى دعم بناء قدرات الأجهزة الأعضاء، اعتمدت منظمة الإنتوساي من جهتها جملة من الإجراءات، على غرار تقاسم الممارسات الجيدة في رقابة القطاع العام، والنهوض بتنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة SIASSI" و"إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة SAI PMF"، وإجراء مراجعة من قبل النظراء وتعاون بين الأجهزة النظيرة، وعقد دورات تدريبية وندوات علمية، وتنفيذ برامج تنمية القدرات، وترقية آلية التمويل متعدد الجهات.

وأدت مبادرة تنمية الإنتوساي منذ إنشائها سنة 1986، دوراً هاماً في تيسير تنفيذ إطار التعاون الثنائي ومتعدد الجهات الهادف إلى تعبئة جهود بناء القدرات في المستوى الدولي. وقد شمل هذا الدور إضفاء الأولوية على دعم بناء قدرات أجهزة البلدان النامية والأقل نمواً، وتطابق مقترحات مشاريع بناء القدرات مع مصادر الدعم المالي المستدامة، والحفاظ على الوظيفة الاستباقية وعلى دلالة المسائل التي يتم التركيز عليها، واستخدام منهجية تقنية المعلومات وإشاعتها في مجال بناء القدرات. وعملت مبادرة تنمية الإنتوساي، طيلة السنوات السبع والعشرين (27) الماضية وبهدف بناء التوافق والنهوض بتبادل المعارف والخبرات، على تنمية القدرات المؤسسية للأجهزة والقدرات المهنية لموظفي الأجهزة، وذلك من خلال تنفيذ جملة من البرامج القائمة على تحديد الاحتياجات لتعزيز جهود بناء القدرات وتنسيقها وإطلاق آلية التدريب المستدام. وأسهمت كافة هذه الجهود، على غرار برامج بناء القدرات التي جرى إطلاقها في الفترة الأخيرة ومنها "مبادرة تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" (أو ما يُعرف ببرنامج 3i)، ودروس التعلم الإلكتروني حول "الرقابة المالية القائمة على مقارنة تقييم المخاطر RBAFA"، وغيرها، في مساعدة عديد الأجهزة على تدريب مراجعين مستقلين وأكفاء ومُحلّين بالمهنية.

وسيكون مؤتمر منظمة الإنتوساي الحادي والعشرون (الإنكوساي 21)، المزمع عقده ببيجينغ في تشرين الأول (أكتوبر) 2013، بمثابة الحدث التاريخي لـ "مبادرة تنمية الإنتوساي"، حيث سيشهد المؤتمر اعتماد مراجعة الآي دي أي واعتماد خطتها الاستراتيجية 2014-2018، وهي الخطة الثالثة في عمر المبادرة، المنجّهة إلى بناء القدرات المؤسسية للأجهزة، وتنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs"، وإنجاز برامج تنمية القدرات في مجالات رقابية مستجدة، على غرار رقابة الصناعات الاستخراجية، ورقابة البيئة والغابات، ورقابة تقنية المعلومات، وغيرها.

وإنني على يقين، بصفتي الرئيس القادم لمنظمة الإنتوساي أنّ الخطة الاستراتيجية الجديدة لمبادرة تنمية الإنتوساي ستُرشد عمل المبادرة خلال السنوات القادمة وتسهم بشكل أكبر في بناء قدرات أجهزة البلدان النامية وتنهض ببناء أجهزة ذات استقلالية وكفاءة وقدرة على الابتكار في سياق تمثل العولمة سِمته البارزة.

السيد ليو دجياي (Liu Jiayi)  
المراجع العام لجمهورية الصين الشعبية ورئيس المجلس التنفيذي للإنتوساي 2013-2016

وجّهت الخطط الاستراتيجية أنشطة مبادرة تنمية الإنتوساي منذ سنة 2001 عندما تمت صياغة 2014-2018 الخطة أول خطة للمبادرة. وتمثل هذه الخطة الاستراتيجية التي ستشمل سنوات الثلاثة للمبادرة. وقد اتسمت كل خطة من خطط مبادرة تنمية الإنتوساي بتحوّلات جديدة وهو شأن هذه الخطة أيضاً. وقد وضّعت هذه الخطة الاستراتيجية باتّباع مسار تشاوري واسع النطاق وهي تعكس تطلّعات أهمّ الأطراف المعنية وكذلك توصيات المراجعة الخارجية للمبادرة التي تمّ إنجازها مؤخراً. كما أنّ هذه الخطة تجسد الدور المتّسع لـ "مبادرة تنمية الإنتوساي" وتبين مدى أهميته في مجال دعم تنمية الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة.



ولنّ ركزت مبادرة تنمية الإنتوساي جهودها خلال الخطط الاستراتيجية السابقة بالأساس على دعم القدرات التنظيمية والمهنية للموظفين فهي، خلال هذه الخطة، ستدعم بالإضافة إلى ذلك، القدرات المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة. ويمثل كل جهاز أعلى للرقابة والمحاسبة مع مؤسسات أخرى، جزءاً من سلسلة الإدارة المالية العامة في البلد الذي ينتمي إليه. فالأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة تقوم برقابة عمليات القطاع العام وإعداد تقارير حول نتائج الرقابة كما تساعد المواطنين على مساءلة المكلفين بالحوكمة في القطاع العام. وفي حين يجب أن تكون الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة قوية ومستقلة ومتعددة الاختصاصات، فإنه يجب أن تكون أيضاً مندمجة بشكل جيد في الإطار الأوسع لإدارة الأموال العامة وأن تتفاعل مع المؤسسات الأخرى ومع المجتمع المدني.

ويتمثل العنصر الجديد الآخر لهذه الخطة في إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي الذي سيقوم أساساً بقياس مدى تحقيق نتائج المبادرة. فللمرة الأولى سيكون هناك نظام على مستوى الخطة الاستراتيجية يعنى بالإنجازات التي ترمي المبادرة إلى تحقيقها واقعياً. كما وضّح الإطار مسؤولية الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في تحقيق عدد من النتائج الأخرى.

وكي تكون إنجازات مبادرة تنمية الإنتوساي متماهية مع رسالتها الجديدة ومقتضيات الخطة الاستراتيجية فهي تحتاج إلى تعزيز قدراتها الذاتية. وقد مثّل موظفو مبادرة تنمية الإنتوساي المتحلون بالمهنية والتفاني أحد أسباب نجاحها، وأنا على يقين أنهم سيواصلون جهودهم على نفس المنوال. كما شكّل الاهتمام والدعم الهائل المقدم من قبل الأجهزة عاملاً أساسياً آخر ساهم في نجاح برامج مبادرة تنمية الإنتوساي لتنمية القدرات. وتمثّل بعض العبارات مثل "الأجهزة العليا للرقابة تساعد الأجهزة العليا للرقابة"، ومثل تعلم "النظير من النظير" أكثر من مجرد شعارات إذ هي تؤكد على الرغبة في التشارك وتقديم المساعدة وهذا من خصوصيات التعاون من أجل تنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة. ويضمن الدعم المستمر المقدم من الجهات المانحة وعينياً من الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة تواصل ازدهار توفير الموارد من أجل التعاون لتنمية القدرات.

2014 ستواصل البناء على ما تمّ تحقيقه سابقاً - وأنا واثق من أن الخطة الاستراتيجية لمبادرة تنمية الإنتوساي لسنوات 2014 وستدفع بالتعاون من أجل تنمية القدرات ما بين الأجهزة والشركاء إلى مستويات أرفع.

السيد يورغن كسمو (Jørgen Kosmo)  
المراجع العام للنرويج ورئيس مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي



# نبذة موجزة عن خطة مبادرة تنمية الإنتوساي الإستراتيجية 2014 - 2018

## الرسالة

”مبادرة تنمية الإنتوساي“ هيئة منبثقة عن منظمة الإنتوساي تسعى إلى دعم جهود الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في البلدان النامية من أجل التعزيز المستدام للأداء والإستقلالية والمهنية.

تقدم ”مبادرة تنمية الإنتوساي“ الدعم للأجهزة من خلال تيسير:

- تنفيذ المعايير الدولية، بما فيها ”المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة“ (ISSAIs)
- تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية وقدرات الموظفين المهنية.
- تقاسم المعارف وتنفيذ الممارسات الجيدة.
- رفع مستوى دعم الأجهزة وإضفاء مزيد الفعالية عليه من خلال الشراكة مع الجهات المعنية.

وتعتمد المبادرة مقارنة قائمة على المستفيدين لتيسير مبادرات تنمية الأجهزة في المستوى الدولي والإقليمي وشبه الإقليمي وعلى مستوى الجهاز ، بما في ذلك الدعم الثنائي المحدود وفقا للاحتياجات. من ناحية أخرى، فإن ”مبادرة تنمية الإنتوساي“ قد تقدم دعماً لتنمية قدرات أجهزة البلدان المتقدمة وفقاً لقاعدة استرداد التكلفة.

## الرؤية

أن ترتقي الأجهزة العليا للرقابة بجودة حوكمة القطاع العام وإسداء الخدمات لفائدة المواطنين.

## المهمة

مبادرة تنمية الإنتوساي هيئة منبثقة عن منظمة الإنتوساي تدعم جهود الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في البلدان النامية من أجل التعزيز المستدام للأداء والاستقلالية والمهنية. وهي تقدم هذا الدعم من خلال تيسير برامج فعالة لتنمية قدرات الأجهزة وتنسيق هذه البرامج، وإعداد المواد العالمية المتاحة للجميع (Global Public Goods) وإشاعة استخدامها، وتعزيز الهيئات الإقليمية والشبكات والمجتمعات، وتعبئة دعم أكبر وأكثر فعالية للأجهزة العليا للرقابة.

القيم - التجديد والتنوع والأثر



## استراتيجية مبادرة تنمية الإنتوساي

**الأولويات الإستراتيجية: ما هي نواحي إنشاء القيمة للأجهزة العليا للرقابة التي ستساهم فيها المبادرة ؟**  
الأولوية الإستراتيجية رقم 1 - الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة تساهم في تعزيز قيم المساءلة والنزاهة والشفافية في الجهات الحكومية وهيئات القطاع العام  
الأولوية الإستراتيجية رقم 2 - الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة تثبت دلائلها المتواصلة تجاه المواطنين وغيرهم من الجهات المعنية  
الأولوية الإستراتيجية رقم 3 - الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة تعطي المثل والقوة

**نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي: ما هي النتائج التي ستهدف المبادرة إلى تحقيقها من خلال إنشاء القيمة للأجهزة العليا للرقابة ؟**  
النتيجة رقم 1 - برامج فعالة لتنمية قدرات الأجهزة  
النتيجة رقم 2 - استخدام المواد العالمية المتاحة للجميع من قبل الجهات المعنية  
النتيجة رقم 3 - هيئات إقليمية وشبكات ومجموعات أكثر قوة  
النتيجة رقم 4 - دعم أكبر وأكثر فعالية للأجهزة العليا للرقابة

**نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لإسداء الخدمات: كيف ستحقق مبادرة تنمية الإنتوساي نتائجها؟**  
نموذج الشراكة، مقاربات إسداء الخدمة، التمويل والموارد، المبادئ الجوهرية  
نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لتنمية القدرات

**قدرات مبادرة تنمية الإنتوساي: ما هي القدرات التي ينبغي على ”مبادرة تنمية الإنتوساي“ اكتسابها لبلوغ التميز في إسداء الخدمات ؟**  
القدرة رقم 1 - الحوكمة الرشيدة  
القدرة رقم 2 - إدارة فعالة للموارد  
القدرة رقم 3 - فريق يتميز بالمهنية  
القدرة رقم 4 - علاقات وشراكات متينة مع الجهات المعنية

## الملخص التنفيذي

تمثل هذه الخطة الإستراتيجية 2014 - 2018 ثالث خطة إستراتيجية للمبادرة. وهي تسعى إلى مواصلة البناء على ما تم إنجازه خلال الخطط السابقة.



ولم يطرأ أي تغيير ذي طابع رسمي على رسالة مبادرة تنمية الإنتوساي منذ إنشائها سنة 1986 ، بيد أن هذه الخطة الإستراتيجية تتضمن رسالة تمت مراجعتها لتعكس التحوّلات الحاصلة في دور المبادرة وبيئة عملها. فلئن عملت مبادرة تنمية الإنتوساي بالأساس، طيلة خطتها الإستراتيجية الأخيرة على تعزيز تنمية القدرات التنظيمية وقدرات الموظفين المهنية فهي في فترة هذه الخطة الإستراتيجية ستعمل بالإضافة إلى ذلك على تعزيز تنمية القدرات المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة. كما ستتوسّع محفظة برامج مبادرة تنمية الإنتوساي لتشمل برامج الدعم الثنائي في حالات محدودة. ففي حين ستواصل المبادرة دعم الأجهزة من خلال إعداد برامج عالمية وإقليمية وشبه إقليمية، ستقدّم دعماً ثنائياً في حالات محدودة فحسب وهي حالات الأجهزة المنتمية للدول الهشة والتي لا تجد دعماً من جهات أخرى.

وتتضمن الخطة الراهنة، في تميز كبير عن الخطط الإستراتيجية السابقة، إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي الذي يميّز بين "نتائج الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة" و"نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي". فنتائج الأجهزة تقوم على "إطار الإنتوساي حول قيمة الأجهزة ومزاياها". وفي حين تكون نتائج الأجهزة هي القيم التي تتبلور في مستوى الأجهزة والتي تتطلع المبادرة إلى الإسهام فيها، فإن نتائج المبادرة هي تلك التي تسعى المبادرة من خلالها إلى إنشاء قيمة للأجهزة. والمبادرة مسؤولة عن تحقيق "نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي" فحسب. ولأول مرة منذ إحداثها، وضعت "مبادرة تنمية الإنتوساي" في وثيقة الخطة الإستراتيجية هذه، وصفاً لـ "نموذج إسداء الخدمات" و"نموذج تنمية قدرات الأجهزة" الذين تعتمدهما. ويصف نموذج إسداء الخدمات مقارنة المبادرة للشراسة، ومقارباتها لتنمية القدرات، وتعبئة الموارد، وتمويل المبادرة، وقيمتها الجوهرية. أما نموذج تنمية قدرات الأجهزة فيشرح تصوّر "مبادرة تنمية الإنتوساي" لنواحي تنمية قدرات الأجهزة وإطار عملية تنمية هذه القدرات.

وقد وضعت منظمة الإنتوساي تنفيذ إطار "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة" من بين أولوياتها الرئيسية في إطار خطة الإنتوساي الإستراتيجية 2011 - 2016 ، وهي خطة كلفت المبادرة بمقتضاها بدعم تنفيذ معايير الإنتوساي من قبل الأجهزة في الدول النامية. وستواصل المبادرة دعم الأجهزة في هذا المجال من خلال "مبادرة تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة" (المعروفة اختصاراً بـ"برنامج i3" الذي يشير إلى الأحرف الثلاثة الأولى لـ ISSAI Implementation Initiative). كما ستضع المبادرة مشاريع خطط طويلة المدى من أجل دعم تنفيذ معايير الإنتوساي.

وقد وقعت منظمة الإنتوساي سنة 2009 ، مذكرة تفاهم مع خمسة عشر (15) شريكاً من شركاء التنمية للنهوض بتعاون وثيق بين الإنتوساي ومجموعة الجهات المانحة. وأفضى توقيع المذكرة سنة 2010 ، إلى تعيين مبادرة تنمية الإنتوساي من قبل الهيئة المدبرة لـ "تعاون المانحين للإنتوساي" أمانة عامة لهذا التعاون. ووقع إدراج أهداف "أمانة تعاون المانحين للإنتوساي" ونتائجها ضمن إطار النتائج المشترك الموضوع لمبادرة تنمية الإنتوساي.

ماغنوس بورجي (Magnus Borge)  
المدير العام

تسعى مبادرة تنمية الإنتوساي باستمرار إلى استنباط سبل جديدة بُغية الاستجابة على نحو أفضل وبفعالية أكبر لاحتياجات الجهات المعنية. وبالنسبة إليها، فإن التغيير فرصة وليس تهديدا. فالمبادرة تشجع الابتكار ولا تخشى أن تتخذ خطوات تنسّم بمخاطر مدروسة ومسؤولة.

### التنوع

تحتزم مبادرة تنمية الإنتوساي التنوع بأشكاله المختلفة وتراعيه، بما في ذلك التنوع في الأفكار، والتنوع عبر الثقافات، واختلاف النوع الاجتماعي. وهي تقدّر قيمة وجهات النظر والتجارب المختلفة. ويعكس التنوع في تركيبة كادر المبادرة من الموظفين، كما ينعكس في نهج عملها من أجل الاستجابة إلى الاحتياجات المتعددة لمختلف الجهات المعنية.

### الأثر

تلتزم مبادرة تنمية الإنتوساي في إنفاق المال العام الموضوع على دُمَتها بتحقيق النتائج المرجوة منها على نحو فعال من حيث التكلفة. ويبقى الهدف الأساسي لكافة جهودها تقديم منتجات وخدمات تنهض بالتغيير المنشود داخل الهيئات المتلقية لدعمها ولفائدة هذه الهيئات. وسعيا منها إلى تيسير تحقيق النتائج، فإن المبادرة تدرج إجراءات استملاك المسارات (أي الأخذ بزمامها والتكفل بها من قبل الجهة المستفيدة) واستدامتها في كافة أنشطتها.

أن ترتقي الأجهزة العليا للرقابة بجودة حوكمة القطاع العام وإسداء الخدمات لفائدة المواطنين.

### المهمة

”مبادرة تنمية الإنتوساي“ هيئة منبثقة عن منظمة الإنتوساي تدعم جهود الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية من أجل التعزيز المستدام للأداء والاستقلالية والمهنية. وهي تقدّم هذا الدعم من خلال تيسير برامج فعّالة لتنمية قدرات الأجهزة وتنسيق هذه البرامج، وتنمية المواد العالمية المتاحة للجميع (Global Public Goods) وإشاعة استخدامها، وتعزيز الهيئات الإقليمية والشبكات والمجتمعات، وتعبئة دعم أكبر وأكثر فعالية للأجهزة العليا للرقابة.

### القيم

قيم مبادرة تنمية الإنتوساي الجوهرية هي جملة الثوابت المشتركة التي تعرّف أخلاقياتها التنظيمية. وهي تؤدي إلى جانب ذلك، دور المبادئ الإرشادية بوضع النهج الذي يبنّاه موظفو المبادرة في تفكيرهم وعملهم خلال سعيهم إلى أداء مهمة المبادرة وتحقيق رؤيتها. والقيم الجوهرية قاعدة متينة تستند إليها كافة الاستراتيجيات التي تقوم المبادرة ببلورتها وتنفيذها.

”مبادرة تنمية الإنتوساي“ هيئة منبثقة عن منظمة الإنتوساي تسعى إلى دعم جهود الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية من أجل التعزيز المستدام للأداء والاستقلالية والمهنية.

تقدّم المبادرة الدّعم للأجهزة من خلال تيسير :

- تنفيذ المعايير الدولية، بما فيها ”المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة“ (ISSAIs)
- تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية وقدرات الموظفين المهنية
- تقاسم تبادل المعارف وتنفيذ الممارسات الجيدة
- رفع مستوى دعم الأجهزة وإضفاء مزيد الفعالية عليه من خلال الشراكة مع الجهات المعنية.

وتعتمد مبادرة تنمية الإنتوساي مقارنة قائمة على المستفيدين لتيسير مبادرات تنمية الأجهزة في المستوى الدولي والإقليمي وشبه الإقليمي وعلى مستوى الجهاز، بما في ذلك الدعم الثنائي المحدود وفقا للاحتياجات. من ناحية أخرى، فإن المبادرة قد تقدّم دعما في مجال تنمية قدرات أجهزة البلدان المتقدمة<sup>2</sup> وفقا لقاعدة استرداد التكلفة.

1. البلدان المؤهلة للحصول على المساعدات الإنمائية الرسمية (ODA) وفق قائمة ”لجنة المساعدة الإنمائية“ (DAC) المنبثقة عن منظمة التعاون
2. البلدان التي لا توجد في قائمة ”لجنة المساعدة الإنمائية“ (DAC) المنبثقة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.



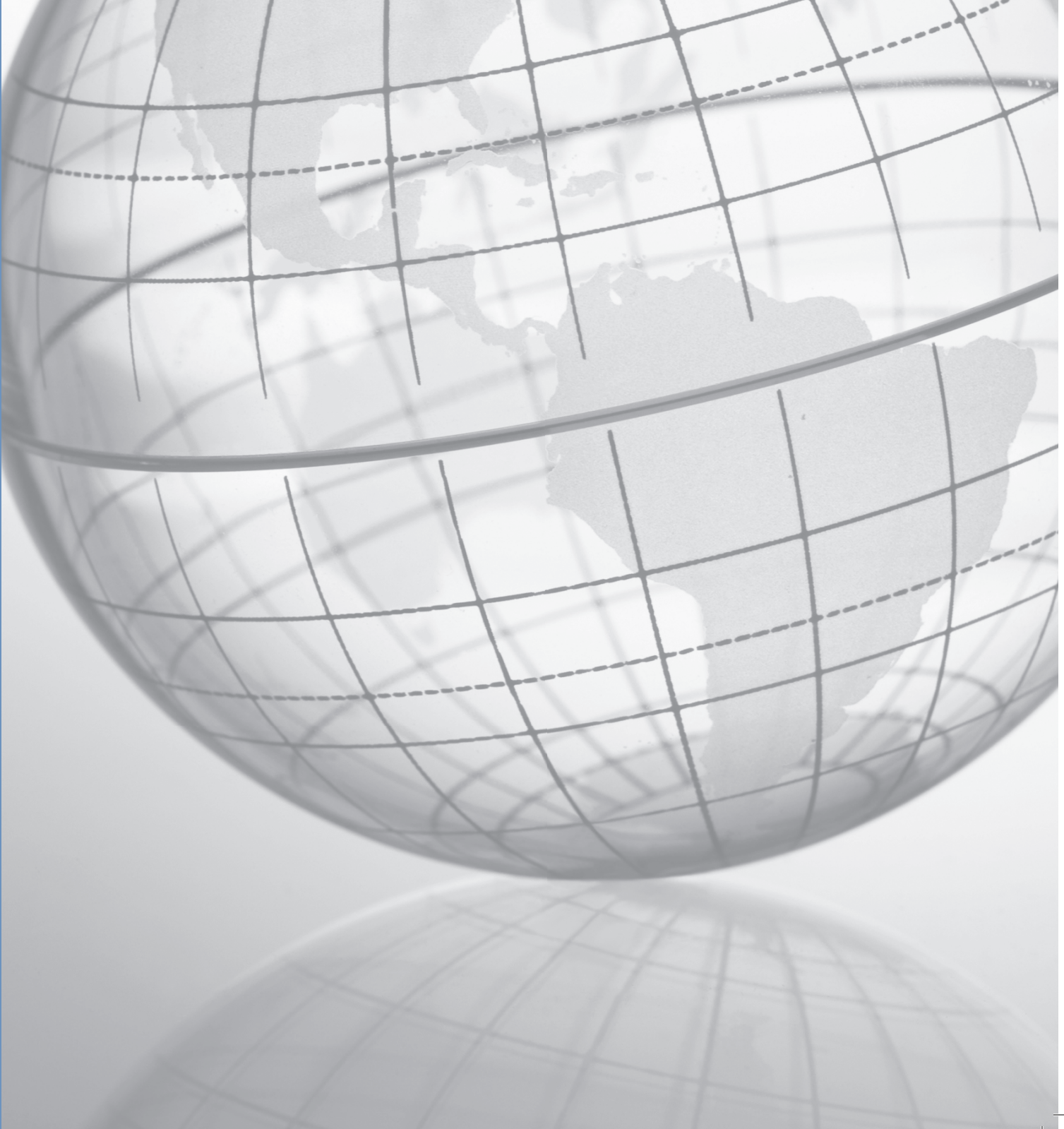




## الأولويات الإستراتيجية

الأولويات الإستراتيجية : ما هي نواحي إنشاء القيمة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة التي ستساهم فيها مبادرة تنمية الإنتوساي ؟

- الأولوية الإستراتيجية رقم 1 - الأجهزة العليا للرقابة تساهم في تعزيز قيم المساءلة والنزاهة والشفافية في الجهات الحكومية وهيئات القطاع العام
- الأولوية الإستراتيجية رقم 2 - الأجهزة العليا للرقابة تثبت دلالتها المتواصلة تجاه المواطنين وغيرهم من الجهات المعنية
- الأولوية الإستراتيجية رقم 3 - الأجهزة العليا للرقابة تعطي المثل والقُدوة





# الأولويات الإستراتيجية

تصف الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الإنتوساي نواحي أداء الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة وقدراته التي ستسهم المبادرة فيها. وهذه الأولويات انعكاس للمواضيع الهامة أو مجالات التركيز لعمل المبادرة لتنمية القدرات خلال فترة الخطة الإستراتيجية الراهنة. من ناحية أخرى، فهي تستند إلى المبادئ الواردة في "إطار الإنتوساي حول قيمة الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها". وتصف الأولويات الإستراتيجية النتائج في مستوى الجهاز الأعلى للرقابة، وهي بهذه الصفة من مسؤولية الجهاز بالأساس. فإن مبادرة تنمية الإنتوساي لا تملك إلا أن تساعد الجهاز وتساهم في تحقيق هذه النتائج. وخلال مدة الخطة الإستراتيجية الراهنة، تعزز المبادرة العمل سويًا مع هيئات الإنتوساي والجهات المعنية الأخرى، على غرار لجان الإنتوساي، وفرق عمل الإنتوساي، وأقاليم الإنتوساي، والهيئات المهنية، والجهات المانحة، والمؤسسات المتعددة الأطراف، وغيرها، لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة على إسداء القيمة والمزايا التالية لجهاتها المعنية.

- مساعدة الأجهزة على تعزيز استقلاليتها وإطارها التشريعي، فهي ستعمل مع الجهاز ومع الجهات المعنية بعمل الجهاز لتحقيق هذه الغاية. وستؤدي المبادرة دور الميسر من خلال مناصرة قضية استقلالية الجهاز ومن خلال تنمية قدرات الأجهزة والجهات المعنية بعملها لفهم قيمة الأجهزة وحشد الدعم من أجل أجهزة أكثر قوة. ويمكن تقديم هذه المساعدة في شكل برامج إقليمية أو شبه إقليمية أو في مستوى الجهاز، أو في شكل دعم ثنائي وفقًا للشروط المناسبة

- دعم الأجهزة في مجال تنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة IS-SAIs": ستواصل "مبادرة تنمية الإنتوساي" دعم الأجهزة من أجل تنفيذ إطار هذه المعايير الدولية

- علاقات الجهاز مع الجهات المعنية بعمله: ستعمل المبادرة على تيسير جهود الأجهزة لتعزيز قدرتها على التعامل مع الجهات المعنية، وتحديد البرلمان واللجان ذات العلاقة، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني، وذلك بغية ضمان تنفيذ توصيات الجهاز بما يحقق أثرًا أكبر للعمل الرقابي.

المساءلة والشفافية والنزاهة من خلال وظيفته الرئيسية، ألا وهي رقابة عمليات القطاع العام والإبلاغ عن نتائج مهماته الرقابية دون خوف أو محاباة. ولكي يؤدي هذه الوظيفة الرئيسية على نحو فعال ينبغي أن يكون للجهاز الاختصاص والاستقلالية اللازمين، وأن تكون له القدرة على تأدية رسالته والقيام بمهامه الرقابية وفقًا للمعايير المهنية المتعارفة، وأن تكون عليه إلزامية الإبلاغ عن نتائج عمله الرقابي في الإبتان، وأن يوفر الجهاز الإسناد اللازم لتمكين المكلفين بالإدارة من أن يكفّلوا تنفيذًا فعليًا لتوصياته.

وفي نطاق هذه الخطة الإستراتيجية، فإن مبادرة تنمية الإنتوساي ستدعم الأجهزة العليا للرقابة في هذا المجال من خلال:

الأولويات الإستراتيجية : ما هي نواحي إنشاء القيمة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة التي ستساهم فيها مبادرة تنمية الإنتوساي ؟

الأولوية الإستراتيجية رقم 1 - الأجهزة العليا للرقابة تساهم في تعزيز قيم المساءلة والنزاهة والشفافية في الجهات الحكومية وهيئات القطاع العام

الأولوية الإستراتيجية رقم 2 - الأجهزة العليا للرقابة تثبت دلائلها المتواصلة تجاه المواطنين وغيرهم من الجهات المعنية

الأولوية الإستراتيجية رقم 3 - الأجهزة العليا للرقابة تعطي المثل والقوة

الأولوية الإستراتيجية رقم 1 - الأجهزة العليا للرقابة تساهم في تعزيز قيم المساءلة والنزاهة والشفافية في الجهات الحكومية وهيئات القطاع العام

إن الدور الرئيسي للجهاز الأعلى للرقابة هو مساعدة المواطنين على مساءلة المكلفين بإدارة القطاع العام. فالجهاز يعزز







• جهود الأجهزة العليا للرقابة لإعطاء المثال والقوة، وذلك من خلال :

• مساعدة الأجهزة على إعداد أنظمة قياس الأداء والإبلاغ عنه وتنفيذها

• دعم الأجهزة في مجال تعزيز قيادة الجهاز وحاكميته، وذلك في مجالات من قبيل التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ مدونة الأخلاقيات المهنية، وإدارة الموارد

• دعم تنفيذ المستوى رقم 3 والمستوى رقم 4 من مستويات "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ISSAIs" (حول المبادئ والتوجيهات الإرشادية التفصيلية الرقابية) بما يفضي إلى ممارسات رقابية مهنية متطورة في الأجهزة، وتقديم توجيهات إرشادية ودعم من أجل ممارسات أفضل لإدارة الموارد، وتقديم توجيهات إرشادية ودعم في مجال التعلم، وتقاسم المعارف وتنمية القدرات.

• دعم الأجهزة في مجال رقابة المجالات الجديدة والمستجدة من خلال القيام ببحوث وتوفير التوجيهات الإرشادية والخبرة وإنشاء قاعدة لتبادل المعارف والمساهمة في مهمات رقابية نموذجية

• مواصلة تنسيق أعمال إعداد "إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة" (SAI PMF) واختباره

• المساهمة في إعداد توجيهات إرشادية حول تقييم برامج الأجهزة في مجال تنمية القدرات

### الأولوية الاستراتيجية رقم 3 - الأجهزة العليا للرقابة تعطي المثال والقوة

تتوقف مصداقية الأجهزة العليا للرقابة، كونها هيئات رقابة مستقلة، على نظرة الجمهور إليها من حيث كفاءتها واستقلاليتها ومسؤوليتها المعلنة عن عملياتها. ولكي تكفل مصداقيتها فإن على الأجهزة أن تعطي المثال والقوة. وهذا يقتضي ضمان الشفافية والمساءلة المناسبين، وضمان الحوكمة الرشيدة، والالتزام بمدونة الأخلاقيات المهنية، والسعي إلى إسداء خدمات وجودة متميزة، والنهوض بالتعلم وبتقاسم المعارف وتنمية القدرات.

وستساهم مبادرة تنمية الإنتوساي خلال فترة هذه الخطة الاستراتيجية في دعم

### الأولوية الاستراتيجية رقم 2 - الأجهزة العليا للرقابة تثبت دلالتها المتواصلة تجاه المواطنين وغيرهم من الجهات المعنية

لكي يظل الجهاز الأعلى للرقابة ذا دلالة متواصلة في بيئة قطاع عام تتميز بالتحوّلات المتسارعة فإن عليه أن يكون على اطلاع جيد بالتطور الحاصل في القطاع العام في بعده الأوسع ويتوقعات الجهات المعنية بعمله. وهذا من شأنه أن يساعد الجهاز على المساهمة بشكل استباقي في المسائل المستجدة وفي دعم تطوير القطاع العام. فالجهاز يمكن له المساهمة في المسائل المستجدة عندما يضع أنظمة متابعة للمسائل الهامة و من خلال إدراجها في برامج الجهاز الرقابية. من ناحية أخرى، يمكن للجهاز إثبات دلالاته عندما يضع آليات لقياس أدائه والإبلاغ عنه. والتواصل الفعّال مع الجهات المعنية لازم لتحقيق تقدير أفضل لدور الجهاز ومسؤولياته وعمله ونتائجه. ثم إنّ على الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة أن يناصر مسألتي الشفافية والمساءلة في القطاع العام. وبالمحصلة، فإنه ينبغي أن يكون الجهاز مصدراً ذا مصداقية للتبصير والتوجيه الموضوعيين بما يدعم التحوّل البناء في الجهات الحكومية وهيئات القطاع العام.

وستساهم "مبادرة تنمية الإنتوساي" في دعم جهود الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لإثبات دلالتها المتواصلة من خلال :

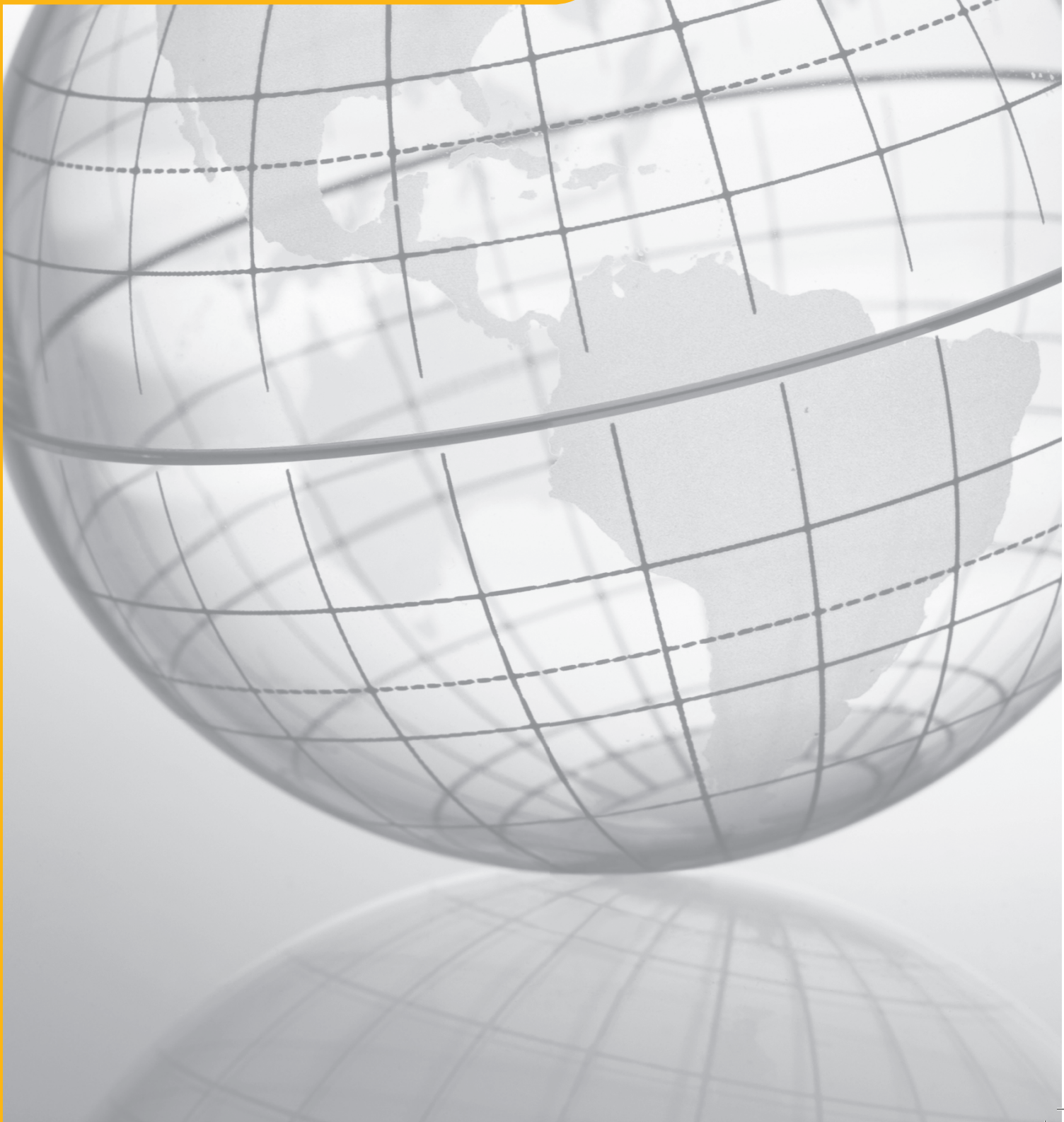




## نتائج مبادرة تنمية الإنترنت

نتائج مبادرة تنمية الإنترنت - ما هي النتائج التي ستنشئ القيمة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة المستفيدة؟

- نتيجة المبادرة رقم 1 - برامج فعالة لتنمية قدرات الأجهزة
- نتيجة المبادرة رقم 2 - استخدام المواد العالمية المتاحة للجميع من قبل الجهات المعنية
- نتيجة المبادرة رقم 3 - هيئات إقليمية وشبكات ومجموعات أكثر قوة
- نتيجة المبادرة رقم 4 - دعم أكبر وأكثر فعالية للأجهزة



## نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي

### نتيجة المبادرة رقم 1 - برامج فعالة لتنمية قدرات الأجهزة

تولّت مبادرة تنمية الإنتوساي خلال فترة الخطة الإستراتيجية الماضية 2007-2013 تصميم برامج شاملة لتنمية القدرات وإعدادها وتنفيذها بـغية تعزيز القدرات التنظيمية للأجهزة والقدرات المهنية لموظفي الأجهزة. وهذه البرامج تتم في نطاق شراكات مع فرق عمل الإنتوساي ولجانها وأقاليمها والهيئات المهنية. وشمل عمل المبادرة مجالات الأهداف الأربعة للإنتوساي، وذلك في نطاق التعاون مع لجنة المعايير المهنية المنبثقة عن الإنتوساي ولجانها الفرعية، ولجنة الإنتوساي لتنمية القدرات، وعديد فرق العمل المنبثقة عن لجنة الإنتوساي لتقاسم المعارف واللجنة المالية والإدارية المنبثقة عن الإنتوساي. وتقدّم المبادرة مساعدة في التنسيق بين لجان الإنتوساي وفرق عملها، من ناحية، والأجهزة العليا للرقابة، من ناحية أخرى. وتساعد برامج المبادرة لتنمية القدرات على نشر الوعي وتنمية القدرات بـغية تنفيذ منتجات هيئات الإنتوساي الأخرى. من ناحية أخرى، تساعد البرامج الأجهزة على تنفيذ المعايير والتوجيهات الإرشادية والممارسات الجيدة التي تتولى إعدادها فرق العمل واللجان المنبثقة عن الإنتوساي. وخلال فترة هذه الخطة الإستراتيجية، ستواصل "مبادرة تنمية الإنتوساي" العمل في نطاق شراكة مع هيئات الإنتوساي

وأقاليمها من أجل تقديم برامج فعالة لتنمية القدرات لفائدة الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية.

وفي الحين الذي تواصل فيه مبادرة تنمية الإنتوساي إعداد برامج تنمية قدرات قائمة على احتياجات الأجهزة المستفيدة، فإنّها تعتزم توجيه جهودها إلى النواحي الجديدة التالية :

- ستركّز المبادرة، بالتوازي مع دعمها جهود الأجهزة لتطوير القدرات التنظيمية وقدرات الموظفين المهنية، على دعم تنمية القدرات المؤسسية للأجهزة. ومن شأن هذا التوجّه أن يشمل العمل في مجال دعم الأجهزة لتعزيز استقلاليتها وإطارها القانوني. فستدعم البرامج ناحيتين هما تنمية قدرة الجهاز على مناصرة كيانه الذاتي وتوفير قاعدة لتفاعل أكبر وتواصل أمتن بين الأجهزة والجهات الرئيسية المعنية بعملها. ذلك أنّ تواصل الأجهزة وعلاقاتها مع البرلمان ولجانها المعنية، والهيئات الخاضعة لرقابة الجهاز، ووسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني ستحظى باهتمام خاص

- ستعزّز المبادرة نظامها لانتقاء البرامج وتخطيطها والإبلاغ عنها من خلال إرساء نظام لجمع البيانات المرجعية،

وتوثيق أفضل للاحتياجات ولمتابعة نتائج البرامج وتقييمها

- وإقرارا منها بأهمية القيادة في كافة نواحي تنمية الجهاز وأدائه، سيّجّه دعم "مبادرة تنمية الإنتوساي" إلى تطوير القيادة والإدارة

- لن يتسنى تنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" في مستوى الجهاز، على المدى البعيد، ما لم يوجد كادر من الموظفين يميّزون بالمهنية. وستعمل المبادرة في شراكة مع هيئات الإنتوساي والهيئات المهنية الأخرى على استجلاء مجموعة خيارات تصديق لموظفي الجهاز وإدارته العاملين في مسالك رقابية مختلفة

- من ناحية أخرى، يقتضي تنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" وتنمية القدرات المؤسسية حضورا أكبر لبرنامج "مبادرة تنمية الإنتوساي" في مستوى الجهاز. وستسعى المبادرة، بالتعاون مع الشركاء الإقليميين، إلى الوصول إلى المستويات الإدارية المختلفة في الجهاز، وذلك بـغية إنشاء مجموعة ذات وزن بإمكانها النهوض بتنمية القدرات داخل الجهاز

- تعتزم "مبادرة تنمية الإنتوساي" إنشاء نظامها الخاص لإدارة التعلم، نظاما يمكن بواسطته تقديم محفظة من دروس التعلم الإلكتروني للأجهزة على نحو دوري. وستكون هذه الدروس جزءا من برامج أوسع لتنمية القدرات، وذلك بـغية تحقيق الفعالية في المستوى التنظيمي. من ناحية أخرى، ستساهم دروس التعلم الإلكتروني في الحدّ من "بصمة الكربون" للمبادرة (أي نسب انبعاث الغازات الناجمة عن استخدام وسائل النقل للسفر)

- واستنادا إلى الاحتياجات المعبر عنها من قبل الأجهزة المستفيدة والأقاليم والجهات المعنية بعمل الإنتوساي، فإنّ برامج المبادرة ستدعم الأجهزة أيضا





دولية من أجل تنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة. وهذه المنتجات والأدوات موضوعة مجاناً على ذمة الأجهزة وكافة الجهات المعنية الأخرى المتدخلة في تنمية قدرات الجهاز، فضلاً عن الجمهور بشكل عام، وذلك على نحو يجعل استخدام المنتجات والأدوات من قبل جهة ما لا يحول دون استخدامها من قبل جهة أخرى. وستيسّر "مبادرة تنمية الإنتوساي" استخدام المواد العالمية المتاحة للجميع في مستوى الجهاز من خلال :

- إشاعة المواد العالمية المنجزة من قبل لجان الإنتوساي وخلق عملها، على غرار "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" والتوجيهات الإرشادية العامة التي تعدّها "لجنة تنمية القدرات" (CBC)، والتوجيهات الإرشادية العامة التي تعدّها فرق العمل المنبثقة عن "لجنة تقاسم المعارف" (KSC) التابعة للإنتوساي، وتلك المنجزة من قبل الهيئات الإقليمية والجهات الأخرى، وتوفير دعم لتنمية قدرات الأجهزة من أجل استخدام هذه المواد العالمية المتاحة للجميع

- إنشاء مواد عالمية متاحة للجميع لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة على تنفيذ الممارسات الجيدة الدولية وتوفير دعم لتنمية قدرات الأجهزة من أجل استخدام هذه المواد. وقد جرى إعداد عدد كبير من



جهات داعمة بديلة. ويبين "نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لإسداء الخدمات" شروط توفير مثل هذا الدعم الثنائي.

### نتيجة المبادرة رقم 2 - استخدام المواد العالمية المتاحة للجميع من قبل الجهات المعنية

يمكن تعريف "المواد العالمية المتاحة للجميع Global Public Goods"، في نطاق هذه الخطة الإستراتيجية، باعتبارها منتجات وأدوات تساعد على إنشاء معارف

في تطوير قدراتها للتعامل الاستباقي مع المسائل المستجدة، على غرار "رقابة الصناعات الاستخراجية"، وذلك من خلال أنشطة البحث والتطوير

- وستواصل "مبادرة تنمية الإنتوساي" النهوض بالمساواة بين الجنسين ودعمها بالعمل على تمكين المرأة في نطاق برامج المبادرة لتنمية القدرات. وفي الوقت الذي تواصل فيه المبادرة سعيها لتحقيق التكافؤ بين الجنسين ضمن كل من فرق الموارد ومجموعات المستفيدين من برامج المبادرة، فهي ستحتج الأجهزة أيضاً على إقدار المرأة من خلال سياساتها وممارساتها الخاصة، علاوة على عملها الرقابي

- ووفقاً لرسالتها، فقد قامت "مبادرة تنمية الإنتوساي" بإعداد برامج تنمية القدرات وتنفيذها لفائدة الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في البلدان النامية. ولئن ستواصل المبادرة منح الأولوية لأجهزة البلدان النامية، فإنها ستسعى أيضاً إلى الاستجابة لطلب أجهزة منتمية إلى بلدان متقدمة، وذلك على أساس استرداد الكلفة شريطة توفر الموارد. وهذا من شأنه أن يوسع دائرة العمل في مجتمع الإنتوساي

- وخلال فترة الخطة الإستراتيجية الراهنة، ستوفر المبادرة أيضاً دعماً ثنائياً لأجهزة البلدان النامية. وسينظر في تقديم هذا الدعم حالة بحالة وسيتموقف على احتياجات الجهاز وطبيعة الدعم المطلوب وقدرية المبادرة على توفير هذا الدعم ومدى توفر





ومن المزمع، في فترة هذه الخطة الإستراتيجية، إنشاء وظيفة بحث داخل "مبادرة تنمية الإنتوساي". وستوفر هذه الوظيفة القاعدة التي يستند إليها إعداد المواد العالمية المتاحة للجميع ودعمها. من ناحية أخرى، ستضع المبادرة برنامج تأكيد الجودة والتعهد، وذلك بغية ضمان جودة المواد العالمية المتاحة للجميع وتحديثها الدوري.

### نتيجة المبادرة رقم 3 - هيئات إقليمية وشبكات ومجموعات أكثر قوة

تُعدّ هيئات الإنتوساي الإقليمية مجموعة شركاء "مبادرة تنمية الإنتوساي" الأقوى وذات الأفضلية في برامج المبادرة لتنمية القدرات. ذلك أنّ من شأن هيئة إقليمية قوية أن تيسر إنشاء مجموعة أجهزة وشبكات نظراء (بما في ذلك أجهزة في بلدان نامية توفر الدعم لأجهزة أخرى في بلدان نامية) تنهض بتنمية قدرات بعضها البعض وتدعمه. واتجه عمل المبادرة على مرّ السنين إلى تعزيز البنية التحتية والموارد الإقليمية في شراكة مع الأقاليم بغية إنشاء مجموعات من أخصائيي التدريب والرواد في المجالات المختلفة. ومن خلال الطريقة المنهجية للتدريب، جرى حتّ الهيئات الإقليمية، على استخدام مقاربات تشاركية قائمة على المتعلّم لتنمية القدرات. وسعت المبادرة في السنوات الأخيرة إلى حتّ الهيئات الإقليمية على استخدام حلول مندمجة فعالة من حيث التكلفة لدى تقديم البرامج. من ناحية أخرى، شاركت المبادرة وقامت



للمراقبة والمحاسبة في البلدان النامية. وسيجري إشراك "الكفاءات المرجعية" (resource persons) من الأجهزة المستفيدة في إنشاء هذه المواد وإشاعتها. من ناحية أخرى، ستقوم المبادرة بإنشاء مواد عالمية متاحة للجميع بالتعاون مع أقاليم الإنتوساي. ومن شأن التعاون مع الأقاليم أن يساعد على الأخذ بالاعتبار وجهة النظر الإقليمية وتجنّب ازدواجية الجهود، ممّا يحقق وفورات الحجم. وسيساعد التعاون مع لجان الإنتوساي وفرق عملها على إشاعة الممارسات الجيدة الدولية لدى كافة الأجهزة.

الوثائق الإرشادية والأدلة وحزمات الأدوات في نطاق برامج تنمية القدرات لـ "مبادرة تنمية الإنتوساي". وتستند هذه الوثائق بالأساس إلى المادة العالمية المتاحة للجميع التي تنشئها لجان الإنتوساي وفرق عملها.

وستواصل "مبادرة تنمية الإنتوساي" إنشاء موادّ عالمية متاحة للجميع في المجالات المختلفة ذات الأهمية بالنسبة إلى الأجهزة، وذلك في نطاق برامج المبادرة لتنمية القدرات. وسعياً من المبادرة إلى إشاعة هذه المواد على نطاق أوسع، فسيتمّ الاهتمام بشكل أكبر إلى جعل هذه المواد على الدّمة وتيسير سبل الوصول إليها عبر موقع الويب لكافة الأجهزة والجهات المعنية والجمهور عموماً. من ناحية أخرى فإنّ إتاحة هذه المواد باللغات الأربع للمبادرة<sup>3</sup> ستكون جزءاً من أنشطة الاتصال المزمع تنفيذها.

إلى جانب ذلك، فإنّ "مبادرة تنمية الإنتوساي" ستولّي تيسير استخدام الأجهزة المستفيدة للمواد العالمية المتاحة للجميع من خلال التعلم وتقاسم المعارف والدعم في مجال اختبار هذه المواد داخل الأجهزة.

وفي حين ستكون المواد العالمية متاحة للجميع فهي ستصمّم للاستجابة بالأساس إلى احتياجات الأجهزة العليا



3 الإسبانية والإنجليزية والعربية والفرنسية



بدعم الأقاليم في إعداد خططها الإستراتيجية والوصول إلى تمويل المانحين لتنفيذ هذه الخطط. وفي فترة الخططة الإستراتيجية الراهنة ستواصل "مبادرة تنمية الإنتوساي" دعمها لأقاليم الإنتوساي من خلال :

- إنشاء مجموعات من الرواد الإقليميين و"الكفاءات المرجعية" في مجالات الرقابة والإدارة وتنمية القدرات وضمان الجودة وغيرها من مجالات عمل الأجهزة، على غرار "العلاقات مع الجهات المعنية" مثلاً. ويساعد هؤلاء الرواد الهيئات الإقليمية على النهوض بمبادرات في مجال أعمال الرقابة المختلفة ومجالات عمل الأجهزة الأخرى

- دعم الهيئات الإقليمية في مجال إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها

- حثّ الهيئات الإقليمية على تصميم وإعداد وتنفيذ برامج شاملة لتنمية القدرات، باعتماد مقاربة التيسير

- العمل في شراكة مع الهيئات الإقليمية لتصميم وإعداد وتنفيذ برامج شاملة لتنمية القدرات

- مساعدة الهيئات الإقليمية على الوصول إلى تمويل برامجها والنهوض بشراكات فعالة

- من ناحية أخرى، ستستخدم المبادرة بوابتها الإلكترونية لتطوير شبكات المعارف ومجموعات الممارسة التي تجمع أهل الاختصاص من الأجهزة والهيئات المهنية والمنظمات الدولية وغيرها من الجهات المعنية.

### نتيجة المبادرة رقم 4 - دعم أكبر وأكثر فعالية للأجهزة

ستواصل مبادرة تنمية الإنتوساي تيسير دعم أكبر وذي فعالية أكثر للأجهزة من خلال تعاون المانحين للإنتوساي. وتتعاون أمانة المانحين للإنتوساي ، القائمة داخل المبادرة، مع مجموعة متنوعة من هيئات الإنتوساي والجهات المانحة والجهات المعنية بعمل الأجهزة لتحقيق النتائج العشر التالية :

للإنتوساي. وهي بذلك تهدف إلى المساهمة في التعلم في مجال تنمية قدرات الأجهزة.

**فعالية أفضل لتخصيص الدعم :** تسعى المبادرة وفقاً لأحد مبادئها الجوهرية، إلى النهوض باستملاك الأجهزة العليا للرقابة للمبادرات (أي أن تأخذ الأجهزة بزمام المبادرات وتتكفل بها)، وذلك بالحرص على أن تستجيب كافة المبادرات الجديدة إلى طلب ينبثق عن الأجهزة في البلدان النامية والتوفيق بينها وبين طلبات تنمية القدرات من منظور "مبادرة تنمية الإنتوساي" ولجان الإنتوساي والهيئات الإقليمية وشركاء التنمية والجهات المعنية الأخرى. ولتنفيذ ذلك يقع اعتماد مسار لانتقاء برامج جديدة لـ "مبادرة تنمية الإنتوساي" يتمثل في "طلب المقترحات الدولي" (حيث تنبثق المقترحات عن الأجهزة)، ومن خلال التدريب على الممارسات الجيدة الذي يقدم لمجتمع الإنتوساي ومجموعة المانحين. من ناحية أخرى، تدعم أمانة تعاون المانحين للإنتوساي عدداً من المانحين المعنيين من أجل إنشاء صندوق عالمي لتنمية قدرات الأجهزة يمكن بواسطته تخصيص تمويل لمقترحات الأجهزة في مجال تنمية القدرات باعتماد مسار يسعى إلى مقارنة الفعالية المالية المحتملة للمقترحات المختلفة، وهو ما يجعل نطاق دعم الأجهزة يتسع خارج دائرة أولويات المانحين.

**تحسين التنسيق والمطابقة :** تقيم المبادرة في نطاق سعيها لتعزيز تنسيق الدعم المقدم من قبل الإنتوساي ومجموعة المانحين،

**دعم أكبر لتنمية قدرات الأجهزة :** تدعو المبادرة من خلال تعاون المانحين للإنتوساي، إلى مزيد التركيز على الأجهزة وتقديم الدعم المالي لها باعتبارها الدعامة الرئيسة التي تقوم عليها أنظمة فطرية فعالة وتستند إليها الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية. وتعمل المبادرة في الوقت الراهن مع 14 هيئة مانحة دولية موقعة على "مذكرة تفاهم تعاون المانحين للإنتوساي"، فضلاً عن جهات معنية دولية أخرى وملاحظين لدى "الهيئة المدبرة لتعاون المانحين للإنتوساي". وتتولى المبادرة، إلى جانب رئيس "لجنة تنمية القدرات"، تمثيل منظمة الإنتوساي في المنتدى الدولي لتنمية القدرات، على غرار "المنتدى رفيع المستوى حول فعالية المساعدة" و"لجنة المساعدة الإنمائية" (CAD) المنبثقة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وتشمل الأنشطة المعينة الهادفة إلى تقوية الدعم نشر "طلب مقترحات دولي" عبر مجتمع الإنتوساي، مع عرض المقترحات على مقدمي الدعم المحتملين لتوفير التمويل، علاوة على الجهود الرامية إلى إنشاء صندوق ائتماني متعدد المانحين خاص بتنمية قدرات الأجهزة.

**تنمية فعالة لقدرات الأجهزة :** ستقوم مبادرة تنمية الإنتوساي بقبس أفضل لفعالية مبادراتها الذاتية ليس من حيث النتائج فحسب، بل ومن حيث الأثر بعيد المدى أيضاً، وستحث الآخرين وتدعمهم للقيام بمثل هذا القيس من خلال تعاون المانحين



في مجال توفير الدعم للأجهزة، استخدام التعاون بين النظراء والتعاون جنوب جنوب والنهوض بهما. فكلهما يُنظر إليه من قبل الأجهزة باعتباره شكلاً مفضلاً من الدعم يقوم على الاستفادة من تجارب أجهزة عليا للرقابة واجهت في الآونة الأخيرة تحديات مماثلة في مجال تنمية القدرات. وتأكدت هذه الأفضلية في ضوء نتائج استطلاع الأجهزة الذي أجري سنة 2010. ولدى استجابتها لهذه الطلبات، تسعى المبادرة إلى تحقيق استملاك أكبر لجهود تنمية القدرات من قبل الجهة المستفيدة.

**انخراط أكثر تبصراً للمانحين في جهود الأجهزة :** يمكن العمل مع المانحين، عبر "تعاون المانحين للإنتوساي"، "مبادرة تنمية الإنتوساي" من المساهمة في تحقيق الانسجام بين الجهات المانحة، وذلك من خلال تبصير أفضل لأعضاء "الهيئة المديرة لتعاون المانحين للإنتوساي" وغيرهم من شركاء التنمية بمجال تنمية قدرات الأجهزة. ولئن كان ذلك بمثابة المدخل للوظائف المركزية لسياسات المانحين، فإن الحاجة أكبر لتنمية قدرات كافة موظفي الجهات المانحة المنخرطين في تنمية قدرات الأجهزة. وستقوم المبادرة بإعداد دروس تدريب وتقديمها على نحو متكرر لموظفي الجهات المانحة تركز على فهم الأجهزة والمساهمة في تنمية قدراتها على نحو أكثر فعالية. ومن شأن ذلك أن يساهم أيضاً في قيام مشاريع تنمية قدرات ذات تصميم أفضل ومتابعة وتقييم أحسن.

**ترقية متواصلة للداعمين :** يتأتى دعم تنمية قدرات الأجهزة من مصادر عدة، بما فيها الأجهزة ذاتها، وهيئات الإنتوساي الإقليمية، و"مبادرة تنمية



في شكل مواد عالمية متاحة للجميع (Global Public Goods)، وهي تقوم بتنفيذ برامج تنمية القدرات لفائدة عديد الأجهزة بالتعاون مع أقاليم الإنتوساي. وستواصل المبادرة تنفيذ برامج التخطيط الإستراتيجي في البلدان والأقاليم حيثما عثرت الأجهزة والأقاليم عن مثل هذه الاحتياجات، وتعمل على تحديث المواد العالمية المتاحة المناسبة، وتواصل إعداد المواد العالمية المتاحة للجميع والترويج لها على نحو يساهم في إعداد إستراتيجيات أكثر فعالية للأجهزة (على غرار "أدوات تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة" (iCATs) و"إطار قيس أداء الأجهزة العليا للرقابة" (SAI PMF)).

**دعم متزايد بين النظراء وجنوب جنوب :** ستواصل المبادرة إلى جانب التعاون

قاعدة بيانات حول "تنمية قدرات الأجهزة"، وهي توفر بيانات عن كافة برامج تنمية قدرات الأجهزة ويجري استخدامها على نحو نشيط، خاصة عند إطلاق دعم جديد، وذلك لتحقيق تنسيق أفضل للدعم. علاوة على ذلك، تحت "مبادرة تنمية الإنتوساي" كافة الجهات الموفرة للدعم على مطابقة دعمها لإستراتيجيات البلدان وخططها (أي تماهي الدعم مع الإستراتيجيات)، ويجري اعتماد هذا المبدأ في برامج "مبادرة تنمية الإنتوساي" والتأكيد عليه في "طلب المقترحات الدولي" ونماذج استمارات "صندوق تنمية قدرات الأجهزة"، فضلاً عن التدريب المقدم للأجهزة والجهات المانحة.

**إستراتيجيات الأجهزة :** قامت مبادرة تنمية الإنتوساي بإعداد توجيهات إرشادية حول تقييم احتياجات تنمية القدرات وحول التخطيط الإستراتيجي







وإطار تقييم للأجهزة لمتابعة أدائها وتقييمه. وتتولى المبادرة تنسيق مجموعة عمل أنشئت من قبل الإنتوساي في نطاق "فريق العمل حول قيمة الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها" (WGVB) لإعداد "إطار قيس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة" (SAI PMF). وهو ما سيوفر أداة لتيسير قيس أداء الأجهزة ومتابعته عبر الزمن والمساهمة في الارتقاء بإبلاغ الأجهزة عن أدائها. من ناحية أخرى، تساهم المبادرة في إعداد توجيهات إرشادية حول تقييم برامج تنمية قدرات الأجهزة وتقوم باستطلاع دوري عبر أقاليم الإنتوساي، وهي تعترم إعداد تقرير موجز لتقييم مشاريع الأجهزة المستكملة والتكليف بإعداد تقييم أثر تعاون المانحين للإنتوساي.

**تصميم أفضل للدعم :** ستعتمد المبادرة الممارسات الجيدة المتعارفة لتصميم دعم تنمية القدرات لدى إعداد برامجها الذاتية وستساهم في جعل جهات أخرى تسلك هذا النهج، أي من خلال "طلب المقترحات الدولي" ونماذج استمارات "صندوق تنمية قدرات الأجهزة"، فضلا عن التدريب المقدم للجهات المانحة، وبرنامج بحث وأدلة خاص بالأجهزة.

**متابعة الدعم وتقييمه على نحو أفضل :** من شأن متابعة وتقييم أفضل لدعم تنمية قدرات الأجهزة أن يساعدا على تحديد أهداف واضحة وقيس النتائج. وهو ما ييسر الإقرار بأهمية المتابعة والتقييم وتوفير أداة قيس

الإنتوساي، ولجان الإنتوساي وفرق عملها، والجهات المانحة، والهيئات المهنية المالية والمحاسبية، ومكاتب الاستشارة، والمستشارين المستقلين. وتعمل "مبادرة تنمية الإنتوساي"، من خلال الشراكة مع موفري الدعم القائمين والناشئين على حدّ سواء، على تيسير التعلم وتبادل المعارف مع كافة هذه الجهات الداعمة. وتدعم المبادرة، بالتعاون مع "لجنة تنمية القدرات" المنبثقة عن الإنتوساي ومع أقاليم الإنتوساي، مجموعة داعمي الأجهزة، من خلال تيسير نظرة شاملة لبيئة الدعم وحث الداعمين الناشئين على الاستفادة والتعلم من التجربة المتوفرة باعتماد شراكة مع جهات الدعم القائمة.

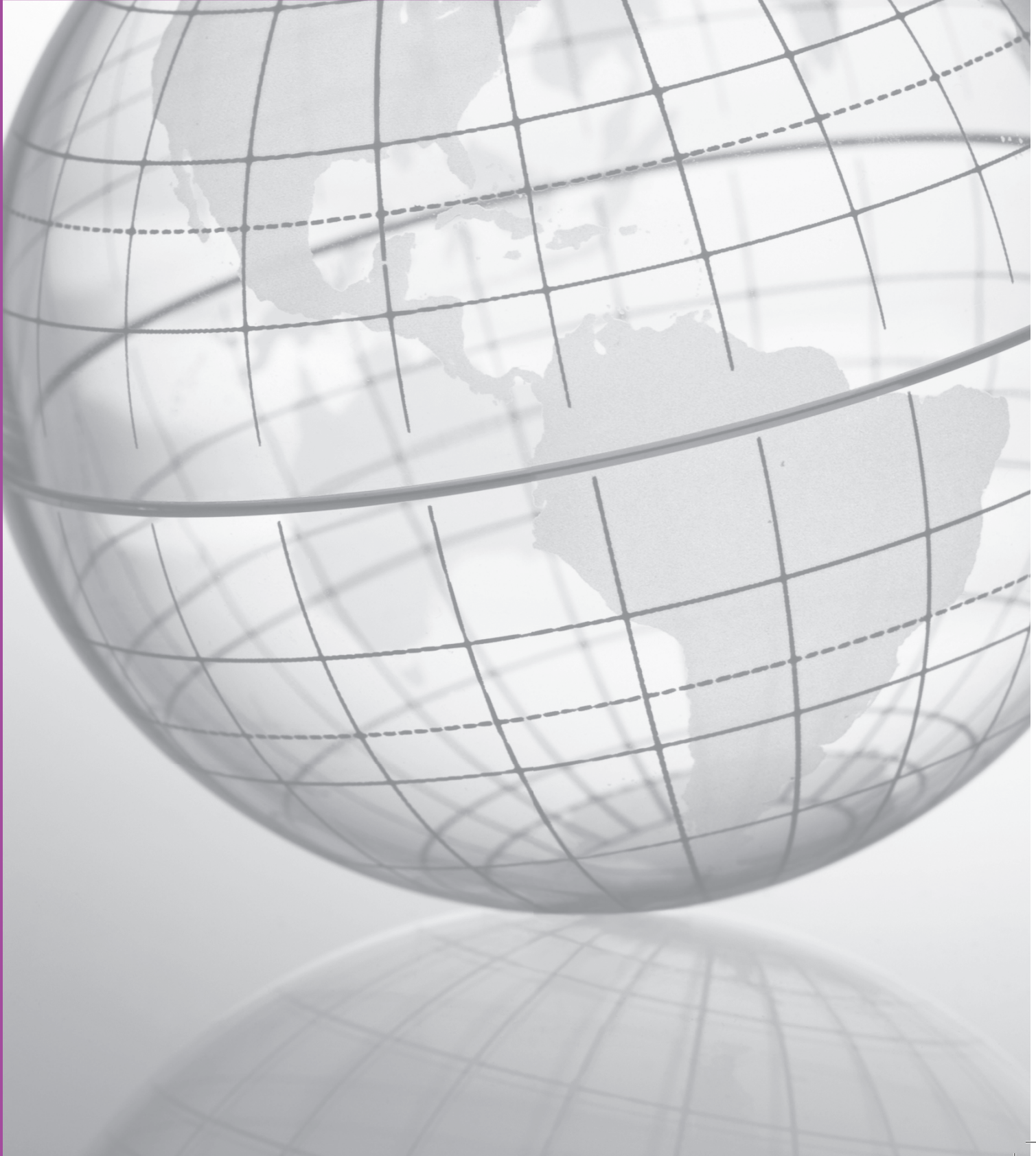






## نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لإسداء الخدمات

- نموذج الشراكة لتعزيز أداء الأجهزة
- مقارنة مبادرة تنمية الإنتوساي
- تعبئة موارد مبادرة تنمية الإنتوساي
- مبادئ مبادرة تنمية الإنتوساي الجوهرية
- نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة



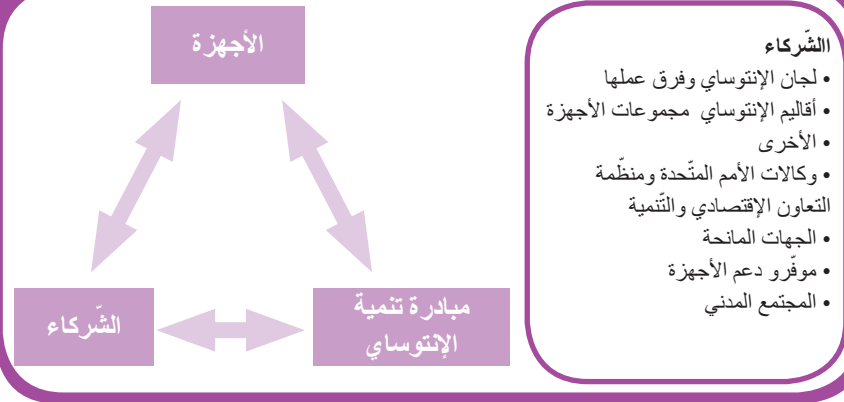


# نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لإسداء الخدمات

## نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لإسداء الخدمات

المهمة: دعم جهود الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بالدول النامية لتطوير أدائها واستقلاليتها ومهنتيتها على نحو مستدام.

### نموذج الشراكة



يصف هذا النموذج كيف ستحقق "مبادرة تنمية الإنتوساي" النتائج التي التزمت بها في هذه الخطة الاستراتيجية.

تقوم "مبادرة تنمية الإنتوساي" بدعم الأجهزة العليا للرقابة (من تلك المنتمية إلى البلدان النامية على الأغلب) باعتماد مقاربة تيسير قائمة على المستفيدين. وهي تدعم جهود هذه الأجهزة في سبيل استدامة تطوير أدائها ومهنتيتها واستقلاليتها، مساهمة بذلك في جعل الأجهزة تحدث الفارق الإيجابي في جودة حوكمة القطاع العام والمرفق العام لفائدة مواطنيها.

وقد جرى تصميم النموذج الوارد في الرسم البياني بُغية توفير التوجيهات الإرشادية لتنفيذ خطة المبادرة الاستراتيجية 2014 - 2018. وهو يتضمن نموذج المبادرة في مجال الشراكة، ومقاربة المبادرة، ومصادر المبادرة لتوفير الموارد والتمويل، علاوة على مبادئ المبادرة الجوهرية لتقديم الدعم.

## نموذج الشراكة لتعزيز أداء الأجهزة وقدراتها

تسعى "مبادرة تنمية الإنتوساي" إلى دعم جهود الأجهزة لتعزيز أدائها وقدراتها من خلال (1) تقديم مباشر لبرامج تنمية القدرات قائمة على الشراكات، و (2) دعم ومعاونة جهود الشركاء لتحسين أداء الأجهزة وقدراتها.

وتتولى المبادرة تقديم برامج تنمية قدرات قائمة على الاحتياجات وفعالة ومستدامة تستهدف أجهزة البلدان النامية بشكل عام. ويجري تنفيذ البرامج في إطار شراكات مع لجان الإنتوساي وفرق عملها، وأقاليم الإنتوساي وغيرها من الجهات المعنية. وتيسر مقاربة المبادرة التعاون والشراكات بين النظراء وجنوب جنوب وثلاثية الأطراف. وبالإضافة إلى الدعم بين النظراء، الذي يُعدّ وفق إفادات الأجهزة شكل الدعم المفضل لديها، فإن المبادرة تسعى إلى ترقية الدعم بين الأجهزة وأقاليم الإنتوساي وتساهم في إقامة شراكات مستدامة ومبتكرة بين الأجهزة التي تواجه تحديات وفرص تنمية متشابهة. من ناحية أخرى، تسعى المبادرة إلى اعتماد مقاربة

### مقاربة مبادرة تنمية الإنتوساي

1. التعاون مع الشركاء في إطار مبادرات عالمية وإقليمية لتحسين أداء وتطوير قدرات مجموعات من الأجهزة في البلدان النامية
2. تقديم دعم ثنائي للأجهزة في البلدان النامية للمساعدة على تحسين الأداء وتطوير القدرات
3. تقديم دعم في مجال تنمية القدرات على أساس استرداد التكلفة للأجهزة (بما في ذلك أجهزة بلدان متقدمة\*)

### مصادر التمويل والموارد

- رسوم العضوية في منظمة الإنتوساي
- دعم عيني من قبل الأجهزة
- دعم عيني من قبل أقاليم الإنتوساي
- تمويل المانحين الأساسيين
- تمويل المانحين المخصص لأغراض معينة (بما فيه المخصص للمشاريع الثنائية)
- المساهمات البرلمانية المباشرة
- إسداء خدمات على أساس استرداد التكلفة

\* حيثما وجدت عوامل خارجية إيجابية لأجهزة البلدان النامية

### يقع تقديم الدعم بمراعاة المبادئ الجوهرية للمبادرة

1. الاستجابة لإحتياجات الأجهزة
2. تيسير تنمية القدرات
3. تقوية الأجهزة المستفيدة
4. بناء الشراكات
5. الخضوع للمساءلة

## مقاربة مبادرة تنمية الإنتوساي

**التعاون مع الشركاء في إطار مبادرات عالمية وإقليمية وشبه إقليمية للمساهمة في تطوير قدرات الأجهزة في البلدان النامية وترقية أدائها**

ظلت رسالة مبادرة تنمية الإنتوساي منذ نشأتها العمل مع أجهزة البلدان النامية عبر العالم في نطاق مقاربة تجميعية (cluster approach) حيث يجري تقديم مبادرات تنمية القدرات لمجموعات من الأجهزة. وتضم مجموعة الأجهزة المستفيدة حوالي 140 جهازا في البلدان النامية هي أعضاء في منظمة الإنتوساي و/أو إقليم من أقاليم الإنتوساي. وتقتضي المقاربة التجميعية دعما يستهدف أجهزة ذات احتياجات تنمية قدرات متشابهة في إقليم معين، أو دعما يجري في نطاق برامج عالمية عبر أقاليم مختلفة من أقاليم الإنتوساي يقع تقديمها بلغات متعددة. وتحقق هذه المقاربة قيمة مضافة بآتاحة وفورات الحجم وفعالية التكلفة بحكم وصولها إلى مجموعة كبيرة من الأجهزة، وتوجهها إلى أجهزة ذات احتياجات وتحديات متشابهة، ومساهمتها في بناء شراكات بين الإقليم والأجهزة والتعلم بين النظراء والتعاون جنوب جنوب والتعاون الثلاثي، وتعزيزها للهياكل الإقليمية، واستخدامها الفعال للمعارف والتفاعل الوثيق القائم بين الهياكل الإقليمية وأعضائها.

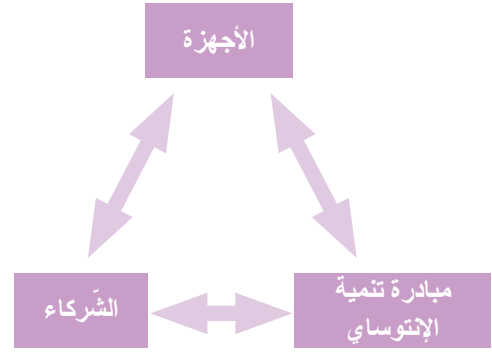
وفي ذات الوقت الذي تعتمد فيه مبادرة تنمية الإنتوساي مقاربة تشمل المستويات شبه الإقليمية والإقليمية العالمية فهي تمتد إلى الجهاز. وتشمل مقاربة المبادرة المستويات المختلفة داخل الجهاز. ذلك أن برامج المبادرة داخل الجهاز تتجه إلى الإدارة العليا والمسؤولين الإداريين وإدارة العمليات والموظفين.

وسيتواصل اعتماد المقاربة الشاملة للمستويات شبه الإقليمية والإقليمية والعالمية لفائدة أجهزة البلدان النامية باعتبارها القاعدة الأساسية التي تستند إليها تدخلات المبادرة في مجال تنمية القدرات في فترة خطة المبادرة الإستراتيجية 2014 - 2018.

مساهمتها في تنمية قدرات الأقاليم باعتماد التخطيط والتنفيذ المشترك لبرامج تنمية القدرات، والاستفادة من التجارب والمواد المعرفية عبر أقاليم الإنتوساي وتيسير وصول الأقاليم للموارد، وتنمية مجموعات خبرة في مجال تنمية القدرات يجري استخدامها من قبل الأجهزة والأقاليم ومنظمة الإنتوساي عموما، فضلا عن شركاء آخرين من مقدمي الدعم، ولهذه كلها أثر مضاعف على تنمية قدرات الأجهزة.

من ناحية أخرى، فإن عمليات مبادرة تنمية الإنتوساي تعزز قيمة العمل الذي تقوم به لجان الإنتوساي وفرق عملها، وذلك من خلال توفير أداة لإشاعة المواد المنجزة وتنفيذها داخل الأجهزة، علاوة على تبصير لجان الإنتوساي وفرق عملها بالاحتياجات والتحديات والفرص التي تعرض للأجهزة.

وفي الوقت الذي تسعى فيه المبادرة إلى مساندة الشركاء من حيث ضمان دعم تنمية قدرات لفائدة الأجهزة يتميز بالاستدامة والفعالية والاستجابة إلى الاحتياجات، فإن لهذه العلاقة فائدة متبادلة من شأنها أن تعزز أيضا أداء المبادرة وقدرتها على تأدية رسالتها. فالمبادرة تتلقى دعما عينيا رفيعا من قبل الأجهزة وأقاليم الإنتوساي ولجان الإنتوساي وفرق عملها، بما فيه توفير "الكفاءات المرجعية" والخبراء، واحتضان التظاهرات، وتوفير معايير ومواد إرشادية هي مكون رئيس من مكونات برامج المبادرة. من ناحية أخرى، فإن المانحين ووكالات الأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني تمثل بدورها شركاء رئيسيين من حيث تعبئة الدعم لتنمية قدرات الأجهزة.



مرنة وشاملة ومبتكرة ومستجيبة لتنمية قدرات الأجهزة. وهذا يعني العمل بأربع لغات<sup>4</sup> حول مسائل مستجدة يمكن للأجهزة أن تحدث فيها الفارق الإيجابي، مع التركيز على تعزيز القيادة في الأجهزة، والعمل تحديدا على تنمية قدرات الأجهزة المؤسسية والتنظيمية وقدرات الموظفين المهنية.

وإقرارا منها بوجود عدد من الجهات الأخرى القائمة بتقديم دعم تنمية قدرات الأجهزة، بما فيها أقاليم الإنتوساي والأجهزة والمانحين ومقدمي خدمات القطاع الخاص، فإن المبادرة تسعى أيضا إلى ترقية أداء الشركاء من حيث تقديم دعم فعال ومستدام لتنمية القدرات لفائدة الأجهزة. وتنتهج المبادرة في ذلك تنمية شراكات مستدامة مع الأقاليم والجهات المعنية الأخرى، وتقاسم المعارف بين الجهات المعنية بالاستناد إلى دورها بصفتها هيئة دولية منبثقة عن منظمة الإنتوساي وإلى تعاونها الوثيق مع الأجهزة وأقاليم الإنتوساي والمانحين وغيرهم من مقدمي الخدمات، فضلا عن تجربتها المعتبرة في مجال تنمية قدرات الأجهزة. وبغرض دعم فعالية تدخلات تنمية القدرات وكفاءتها المالية، فإن مواد التوجيهات الإرشادية والممارسات الجيدة التي تقوم المبادرة بإعدادها توضع على دمة الأجهزة والجهات المعنية الأخرى باعتبارها مواد عالمية متاحة للجميع. من ناحية أخرى، تساهم المبادرة في تنسيق الدعم المقدم باستضافتها قاعدة بيانات تنمية قدرات الأجهزة.

وتسعى مبادرة تنمية الإنتوساي أيضا إلى تعزيز هياكل الإنتوساي الإقليمية باعتبارها شريكة رئيسة لأجهزتها الأعضاء. وهي تقوم بذلك من خلال

4 الإسبانية والإنجليزية والعربية والفرنسية. كما يقع توفير مواد "مبادرة تنمية الإنتوساي" أحيانا بلغات أخرى كالبرتغالية والروسية.

وقبل انخراطها في أية ترتيبات دعم، فإن المبادرة ستتنبأت إن كانت توجد أجهزة أو هيئات إقليمية أخرى بإمكانها تقديم الدعم من جهتها، وذلك بغية تجنب اقتحام مجال تدخل الجهات الأخرى.

### تقديم مساعدة في مجال تنمية القدرات لأجهزة البلدان المتقدمة

لئن اتّجهت رسالة مبادرة تنمية الإنتوساي وما تزال، إلى دعم الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية، فإن منتجات المبادرة قد ظلت متاحة لكافة الأجهزة في أقاليم الإنتوساي. وهذا يشمل توفر المواد المرجعية الناشئة عن برامج المبادرة، واستخدام الأدوات<sup>6</sup> الداعمة لجهود تنمية القدرات (والتدريب عليها)، والوصول إلى بوابات المعارف ومجموعات الممارسة، ودور المبادرة بصفتها مركز كفاءات مرجعية وخبرات في مجال تنمية قدرات الأجهزة يوفر المشورة والدعم لكافة أعضاء منظمة الإنتوساي على أساس الاحتياجات.

والطلب كبير على برامج مبادرة تنمية الإنتوساي لتنمية القدرات، وهو يشمل أيضا أجهزة في البلدان المتقدمة. وهو أمر يتعلق بالخصوص بـ"مبادرة تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" وأيضاً بمجالات أخرى لتنمية القدرات. واعتبرا إلى الطلب، وتجربة

6 على غرار أداة "إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة SAI PMF" و"أدوات تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية STACi".



عمل الجهاز، من ناحية، وبأن الوصول إلى الدعم الثنائي لتنمية القدرات محدود، من ناحية أخرى، فقد ارتأت المبادرة أن تعمل أيضا في المستوى الثنائي مع أجهزة البلدان النامية.

وتعترف مبادرة تنمية الإنتوساي النظر في الدعم الثنائي حالة بحالة، فتراعي من بين عدة اعتبارات أخرى الاحتياجات إلى الدعم المطلوب وطبيعته، وقدرة المبادرة على توفير الدعم (دون أن يؤثر ذلك سلبا على القدرة على توفير الدعم الإقليمي والدولي)، ومدى وجود جهات داعمة بديلة يمكن الاستفادة منها، والقيمة التي تترى المبادرة أنها قد تساهم في إنشائها. وستمنح الأولوية إلى الدعم القائم على الاحتياجات، ولفائدة أجهزة البلدان الهشة والأجهزة التي لا تتلقّى حاليا دعما ثنائيا بين النظراء.

### تقديم دعم ثنائي للأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية

تعمل الأجهزة العليا للرقابة في بيئات سياسية واقتصادية مختلفة وتواجه تحديات وفرص متباينة. وفي حين أنّ الغالبية العظمى لأجهزة البلدان النامية تشارك في البرامج الإقليمية والعالمية وتستفيد منها، فإنّ عددا هاما من الأجهزة يتطلب علاوة على ذلك دعما ثنائيا أكبر حجما لتنمية قدراته وتحسين أدائه على نحو مستدام. من ناحية أخرى، توجد أجهزة في البلدان الهشة مثلا، ممّن تكون في مرحلة نموّ لكنها لا تستطيع المشاركة النشطة في البرامج الإقليمية والعالمية المتوفرة والاستفادة منها.

ولمنظمة الإنتوساي تقاليد راسخة في مجال الدعم الثنائي بين النظراء، وتتخطى عدد أجهزة البلدان النامية في الوقت الراهن في برامج ثنائية لتنمية القدرات. من ناحية أخرى، يوجد عدد كبير من أجهزة البلدان النامية ممّن يتلقّى دعما من المانحين ودعما من جهات القطاع الخاص.

ولئن دأبت مبادرة تنمية الإنتوساي في الغالب على اعتماد المقاربة التجميعية، فإنّ من الدعم ما يُقدّم مباشرة في مستوى الجهاز المنفرد<sup>5</sup>. وتتلقّى المبادرة عدد طلبات التعاون الثنائي من قبل الأجهزة على الأغلب، لكنّها تتلقّاها أيضا من قبل الأقاليم والمانحين. وإقرارا منها بأنّ الدعم الموجّه إلى الأجهزة ينبغي أن يكون متماهيا مع بيئة

5 لأربعة أجهزة من "المجلس الجهوي للتدريب للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بإفريقيا ما تحت الصحراء الناطقة بالفرنسية" (CREFIAP).







لفائدة أجهزة البلدان النامية، على غرار تنمية قدرات "كفاءات مرجعية" تلتزم بدعم برامج مستقبلية في البلدان النامية.

تقديم الدعم في هذا المجال باعتماد المقاربة التجميعية أو على أساس ثنائي.

والمبدأ الرئيسي لإسداء مثل هذه الخدمات هو ألا يكون تقديم هذا الدعم على حساب الدعم المقدم لأجهزة البلدان النامية. فالشرط هو أن يكون إسداء الخدمات لفائدة أجهزة البلدان المتقدمة ممولا ذاتيا وألا يستخدم موارد بشرية تابعة لـ "مبادرة تنمية الانتوساي" من شأنها أن تستخدم في غير تلك الحال لدعم أجهزة البلدان النامية. ولدى تقديمها مثل هذا الدعم، فستسعى المبادرة أيضا إلى تحقيق عوامل خارجية إيجابية

المبادرة في مجال تيسير جهود الأجهزة لتنمية القدرات، والقيمة الكامنة التي يمكن أن تتحقق بذلك، فقد وافق مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي من حيث المبدأ على أن المبادرة يمكن لها مستقبلا أن تقدم خدمات، على أساس استرداد كامل التكلفة، لفائدة أجهزة البلدان المتقدمة. وقد يترتب عن ذلك إدراج أجهزة البلدان المتقدمة في البرامج الإقليمية والدولية (حيثما أمكن)، وإعادة تقديم برامج جارية لفائدة أجهزة البلدان المتقدمة، أو إطلاق برامج منفردة تستهدف أجهزة البلدان المتقدمة. ويمكن



## تعبئة موارد مبادرة تنمية الإنتوساي

يقع دعم عمليات المبادرة من خلال تقديم التمويل والموارد البشرية وغيرها من قبل عدد من الشركاء الرئيسيين. ويبرز الرسم البياني أهم مصادر التمويل وغيرها.

### الموارد المالية

تحتل مبادرة تنمية الإنتوساي بدعم عدد من المانحين الأوفياء والمستدامين الذين يوفر لهم التمويل الرئيس. ويجري تقديم التمويل وفق أساليب متعددة لمختلف جوانب عمليات المبادرة. فلدَى قبول احتضان "مبادرة تنمية الإنتوساي" في النرويج، اتخذ البرلمان قراراً بأن تتكفل النرويج بتغطية تكاليف أمانة المبادرة طيلة فترة احتضان البلد لها. وبناء عليه، فإن النرويج توفر التمويل الرئيس لتكاليف الأمانة العامة للمبادرة وفقاً لهذا القرار البرلماني. من ناحية أخرى، يوفر عدد آخر من المانحين تمويلاً رئيساً لبرامج "مبادرة تنمية الإنتوساي" وأمانة تعاون المانحين للإنتوساي.

وتحتل المبادرة أيضاً وعلى نحو متزايد، بدعم يتأتى من تمويلات مخصصة لأغراض معينة. وهي تتخذ شكل التخصيص لبرامج معينة أو أقاليم معينة أو

مستويات دخل معينة. وقد يشمل الدعم في المستقبل أيضاً تمويل برامج الدعم الثنائي.

وتتلقى مبادرة تنمية الإنتوساي تمويلاً من قبل الإنتوساي حيث يجري تخصيص 5 بالمائة من الرسوم السنوية لعضوية الإنتوساي للمبادرة في شكل دعم. كما أن عدداً من الأجهزة قد قدّم مساهمات مالية طوعية لفائدة المبادرة.

ولدى قيامها بتنفيذ خطتها الاستراتيجية الجديدة، فإن المبادرة ستواصل السعي إلى الحصول على التمويل الرئيس باعتباره أفضل أساليب التمويل. كما ستعمل المبادرة على اتخاذ إجراءات إضافية تشمل استجلاء أشكال جديدة من التمويل، على غرار الدعم المخصص لبرامج الدعم الثنائي، وإسداء خدمات على قاعدة استرداد التكلفة. وقد يشمل إسداء الخدمات على قاعدة استرداد التكلفة استرداداً جزئياً للتكلفة، وفيه تتحمل الأجهزة المشاركة النفقات المباشرة، أو استرداداً كاملاً للتكلفة، وفيه تتحمل الأجهزة المشاركة كافة نفقات البرنامج.

وستستكشف مبادرة تنمية الإنتوساي مصادر تمويل مختلفة، ومنها إدراج رسوم مشاركة في برامج المبادرة، والنظر في إمكانية الحصول على اعتمادات مباشرة من البرلمان النرويجي لفائدة عمل المبادرة، والمنافسة على عقود تنمية القدرات.

## موارد أخرى

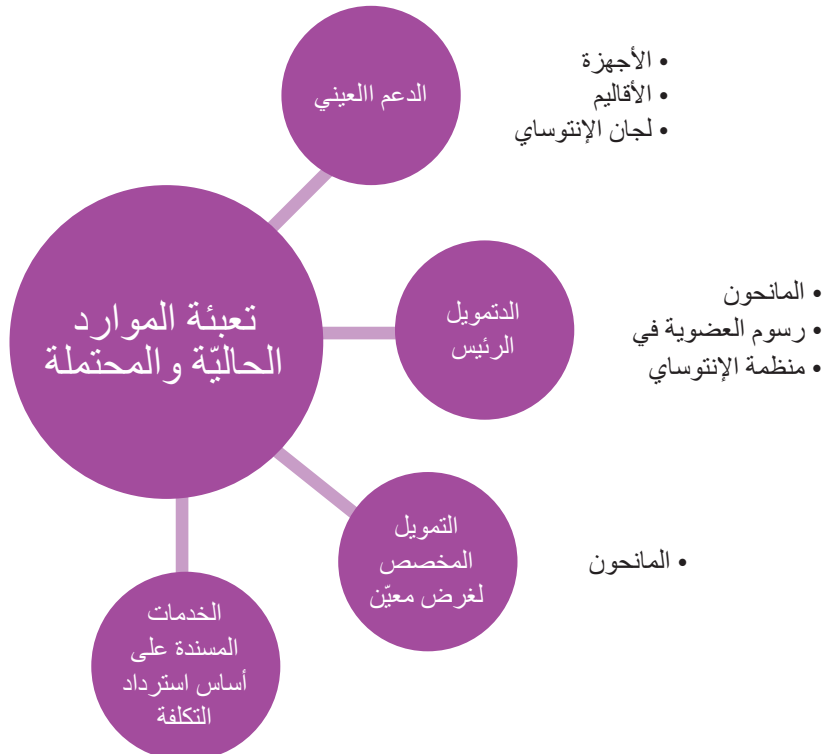
من شأن اعتماد مبادرة تنمية الإنتوساي مقارنة لتيسير تنمية القدرات قائمة على المستفيدين أن يمكنها من تلقي دعم عيني هام من قبل الأجهزة في مجتمع الإنتوساي. فأجهزة البلدان المتقدمة والبلدان النامية على حد سواء، وأقاليم الإنتوساي وهيئات الإنتوساي الأخرى تقدّم دعماً عينياً من خلال وضع "كفاءات مرجعية" على ذمة برامج المبادرة واحتضان تظاهرات المبادرة وتوفير إسهام إداري لمشاريع المبادرة.

وتعتمد "مبادرة تنمية الإنتوساي" استجلاء إمكانية الحصول على دعم عيني من قبل الأجهزة في شكل موظفين ملحقين لفترات طويلة يقع خلاص رواتبهم من قبل جهازهم.

### مبادئ مبادرة تنمية الإنتوساي الجوهرية

تلهم المبادئ الخمسة الرئيسة التالية كافة جهود "مبادرة تنمية الإنتوساي":

**الاستجابة لاحتياجات الأجهزة** - إن العامل المحفز لكافة جهود "مبادرة تنمية الإنتوساي" هو احتياجات تنمية القدرات للمستفيدين الرئيسيين من برامج المبادرة، أي الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية. ويقع تبين هذه الاحتياجات من







**خضوع المبادرة للمساءلة** - "مبادرة تنمية الإنتوساي" مسؤولة إزاء المستفيدين من برامجها والجهات المعنية بعملها في ما يخص تنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية والإبلاغ عن النتائج الحاصلة في ضوء مؤشرات الأداء المرسومة. من ناحية أخرى، فالمبادرة مسؤولة عن إنفاق مواردها على نحو رشيد ووفقا لسياسات المبادرة وإجراءاتها.

شأنه تيسير استملاك جهود تنمية القدرات وتحقيق استدامتها.

**إقامة الشراكات** - تتخذ كافة برامج "مبادرة تنمية الإنتوساي" شكل شراكات مع لجان الإنتوساي وفرق عملها، أو الأجهزة، أو المنظمات الدولية، على غرار وكالات الأمم المتحدة و/أو الجهات المانحة. وستواصل المبادرة تعزيز التعاون القائم وستسعى إلى إقامة شراكات جديدة من أجل دعم جهود الأجهزة لتنمية القدرات.

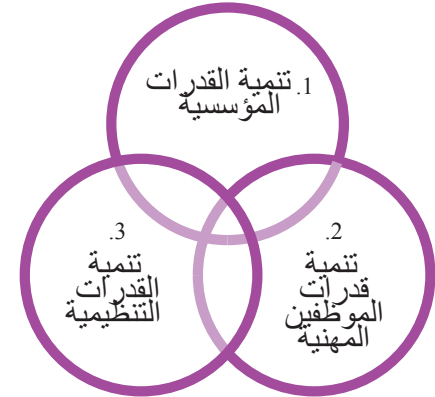
خلال التشاور في إطار المنتديات الإقليمية والولوية. من ناحية أخرى، تتلقى المبادرة طلبات من الأقاليم ومن الأجهزة المنفردة. وتحرص المبادرة على أن تقع الاستجابة إلى العدد الأكبر من الطلبات سواء من قبل المبادرة ذاتها أو الشركاء الآخرين.

**تيسير تنمية القدرات** - تؤدي المبادرة دور "الميسر" وليس دور "المزوّد" في مجال تنمية قدرات الأجهزة. وهذا يعني أنّ المبادرة تحرص على دعم جهود الأجهزة لتطوير قدرة ذاتية لتنمية قدراتها. فعوضا عن أن توفر خبيرا خارجيا لوضع إستراتيجية الجهاز أو إعداد دليل رقابي للجهاز، على سبيل المثال، فإنّ المبادرة تقوم، من خلال برامجها لتنمية القدرات، بإعداد فرق من الجهاز تضع خطة الجهاز الإستراتيجية أو دليله الرقابي. ومن منظور المبادرة، فإنّ التدريب وحده لا يمثل تنمية القدرات. فلن كان التدريب عنصرا هاما في كافة برامج تنمية القدرات، فإنّ تنمية القدرات ينبغي أن تشمل نواحي متصلة بالقدرات المؤسسية والقدرات التنظيمية وقدرات الموظفين المهنية. ويورد "نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة" مزيدا من التوضيح بهذا الخصوص.



**تقوية الأجهزة المستفيدة** - يُنظر إلى الأجهزة المستفيدة، في كافة برامج "مبادرة تنمية الإنتوساي" لتنمية القدرات، على أنّها مجموعة من الشركاء المتكافئين النشطين، لا مجموعة من المتلقين السلبيين. فبلورة تصميم البرنامج ووضع نتائجه تتم في تشاور مع قيادة الجهاز المستفيد. علاوة على ذلك فإنّ منتجات البرامج يتم تصميمها وإعدادها وتقديمها من قبل "كفاءات مرجعية" من الأجهزة المستفيدة. وهذا من

# نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة



تتخرط مبادرة تنمية الإنتوساي في العمل بشكل مندمج في مجالات تنمية القدرات الثلاث التالية:

**تنمية قدرات الجهاز المؤسسية** وهي تشمل العمل في نطاق الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يعمل فيه الجهاز. وهو بمثابة مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات الرسمية، من ناحية، ومن الإتفاقيات والتقاليد والأعراف غير الرسمية، من ناحية أخرى. أما تنمية قدرات الجهاز التنظيمية فتشمل المسارات

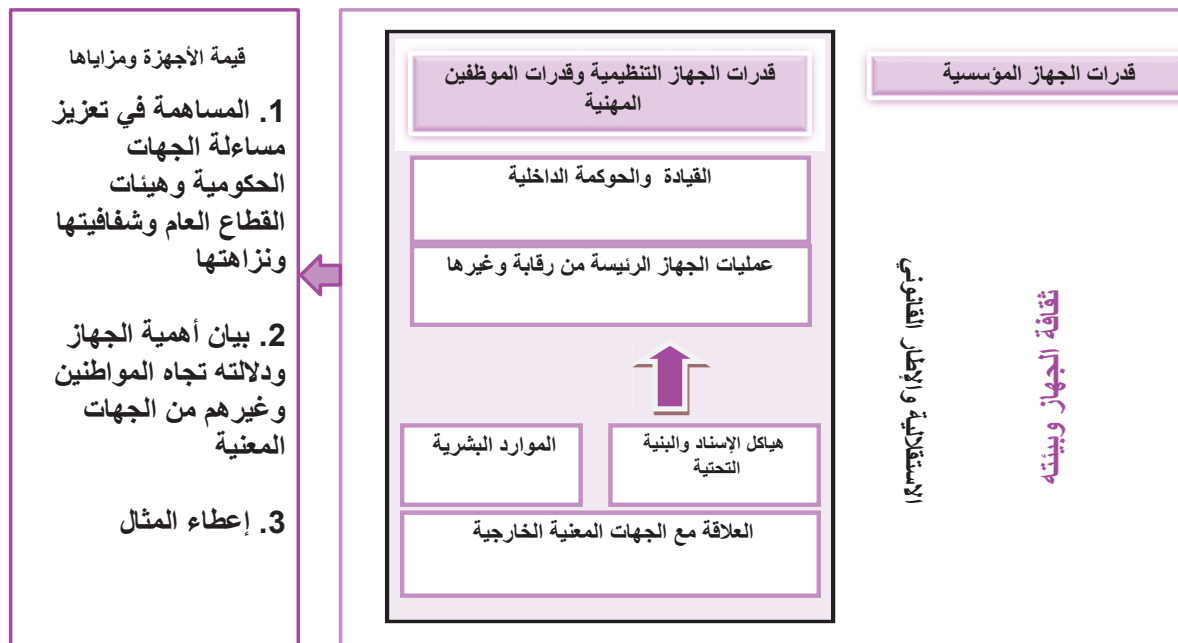
الداخلية، 3. الموارد البشرية، 4. هياكل الإسناد والبنية التحتية، 5. العلاقات مع الجهات المعنية الخارجية، و 6. مسارات الجهاز الرئيسية مسارات الرقابة وغيرها.

وفي حين يمثل المجال الأول إطار الجهاز المؤسسي، فإن مجالات مثل الموارد البشرية، والقيادة والحوكمة الداخلية، والإسناد الإداري، والعلاقات مع الجهات المعنية الخارجية تساهم كلها في قدرات الجهاز التنظيمية والمهنية. ثم إن هذه المجالات تيسر في النهاية مسار العمل الرئيس للجهاز، وهو المجال السادس من مسارات الجهاز الرئيسية، أي مسارات الرقابة وغيرها، مما يفضي بالتالي إلى تحقيق القيمة والمزايا، أي المجال السابع في الإطار. ولدى تنمية القدرات، ينبغي الأخذ بالاعتبار أثر التحولات الإستراتيجية والتدخلات على مسارات العمل الرئيس للجهاز، أي الرقابة وتحقيق النتائج الرقابية.

والهيكل داخل المؤسسة التي من شأنها أن تيسر تحقيقاً أكثر فعالية وكفاءة للأهداف المنشودة. وهي تتضمن كلاً من أنظمة مجال العمل الرئيس للجهاز، أي الرقابة، والأنظمة العامة للحوكمة والإسناد، على غرار إنشاء وحدة للرقابة الإلكترونية، ووضع نظام لإدارة الموارد البشرية، وإعداد أدلة رقابية، وإعداد نظام إدارة المعلومات. وبخصوص تنمية قدرات موظفي الجهاز المهنية فيقصد بها تنمية قدرة إدارة الجهاز وموظفيه على العمل سويًا على نحو فعال وفقاً لمقتضيات وظائفهم، وتشمل معارف موظفي الجهاز ومهاراتهم.

تتمتع قدرة الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة في قدرته المؤسسية والتنظيمية والمهنية على تقديم النتائج الرئيسية لعمله الرقابي من حيث منتجاته الرقابية ومساهمته في المساءلة والحكم الرشيد وإسداء الخدمات. ولكي يتمكن الجهاز من تقديم هذه القيمة والمزايا، فإنه يحتاج إلى قدرات مناسبة في المجالات الستة التالية: 1. الاستقلالية والإطار القانوني، 2. القيادة والحوكمة

## إطار "مبادرة تنمية الإنتوساي" لتنمية القدرات





## قدرات مبادرة تنمية الإنتوساي

- قدرات مبادرة تنمية الإنتوساي - ما هي القدرات التي ينبغي على المبادرة اكتسابها لبلوغ التميز في إسداء الخدمات ؟
- القدرة رقم 1 - الحوكمة الرشيدة
  - القدرة رقم 2 - إدارة فعّالة للموارد
  - القدرة رقم 3 - فريق يتميز بالمهنية
  - القدرة رقم 4 - علاقات وشراكات متينة مع الجهات المعنية



## قدرات مبادرة تنمية الإنتوساي

لكي تحقّق مبادرة تنمية الإنتوساي النّتائج الواردة أعلاه وتسديّ خدمات ذات جودة عالية لعملائها والجهات المعنية بعملها، فهي تحتاج إلى أن تكون في ذاتها هيئة ذات قدرات عالية. وستتخذ المبادرة، خلال فترة هذه الخطة الإستراتيجية، الخطوات التالية لتطوير قدراتها بما يمكنها من تحقيق التميّز في إسداء خدماتها :

**الحوكمة الرشيدة** - لتطوير آليات الحوكمة الرشيدة، تعتزم المبادرة :

- مراجعة مجلس إدارتها وإعادة هيكليته بما يكفل انخراط أكبر من قبل أعضاء مجلس الإدارة، ومشاركة أكبر من قبل الأجهزة المستفيدة، وتمثيلاً أكبر للمرأة، وإبلاغاً أفضل لمجلس الإدارة، وشفافية أكثر لعمل مجلس الإدارة،
- مراجعة الأمانة العامّة لـ "مبادرة تنمية الإنتوساي" وإعادة هيكليتها بما يكفل تحقيقاً أفضل لنتائج المبادرة،
- تعزيز السياسات والإجراءات المتصلة بتخطيط مشاريع "مبادرة تنمية الإنتوساي" ومتابعتها والإبلاغ عنها وتقييمها داخلياً وخارجياً.

**إدارة فعالة للموارد** - لتحقيق إدارة فعالة للموارد، ستتخذ "مبادرة تنمية الإنتوساي" الإجراءات التالية :

- السعي إلى تنويع مصادر التمويل بالعمل مع الجهات المعنية والمانحين. ومن شأن وجود آلية أقوى لتحديد الاحتياجات والتقييم أن تساعد الأمانة على تخطيط متطلباتها ونتائج العمل المنجز على نحو أكثر تبصراً،
  - إدراج نظام شامل لإدارة الموارد يشمل كلفة كافة موارد "مبادرة تنمية الإنتوساي" و الميزانية المخصصة لها ومتابعتها،
  - تقديم المزيد من البرامج على أساس استرداد التكاليف،
  - تنمية قدرة داخلية لتقديم التعلم الإلكتروني والحلول المعرفية.
- وستتطلب "مبادرة تنمية الإنتوساي" موارد إضافية لتلبية متطلبات مهامها الجديدة بفعالية.

**فريق يتميّز بالمهنية** - يُعدّ توافر مبادرة تنمية الإنتوساي على فريق عمل كاف من حيث العدد ومتحمّس ومتعدد الاختصاصات وذو كفاءة مهنية عاملاً لا غنى عنه لتحقيق الأهداف الطموحة لهذه الخطة الإستراتيجية. وتعتزم المبادرة إدراج برنامج تعلم مهني متواصل لفائدة موظفيها. وستواصل المبادرة العمل على أن تكون للأجهزة المستفيدة تمثيلية مناسبة ضمن فريق أمانتها. من ناحية أخرى، فإنّ المبادرة ملتزمة بالنهوض بالمساواة بين الجنسين.

**علاقات وشراكات متينة مع الجهات المعنية** - لعل ميزة "مبادرة تنمية الإنتوساي" الفريدة تكمن في مقاربتها الشاملة والتشاركية والقائمة على احتياجات المستفيدين في مجال تنمية القدرات. وخلال فترة هذه الخطة الإستراتيجية، فإنّ المبادرة ستعمل على ترقية أنظمتها في مجالي الاتصال وقيس الأداء بُغية إشاعة قيم هذه المقاربة ومزاياها لدى عملائها والجهات المعنية بعملها. وتتطلع المبادرة إلى مواصلة الشراكات المتميّزة القائمة بينها وهيئات الإنتوساي الأخرى وتطوير شراكات جديدة مع الهيئات المهنية والمنظمات الدولية لتقوية تنمية قدرات الأجهزة.





## إطار نتائج "مبادرة تنمية الإنترنت" ومؤشرات الأداء



# إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي ومؤشرات الأداء

أنّ العديد من هذه التحولات يتجاوز دائرة تأثير المبادرة وأنّ أداء الجهاز لا يمكن أن يُنسب كلياً إلى نتائج المبادرة.

وستستخدم "مبادرة تنمية الإنتوساي" مؤشرات الأداء الستة عشر (16) التالية لقياس نتائج المبادرة ونتائج الجهاز. ونورد في الملحق رقم 3 وصفا مفصلاً لكل مؤشر ومصادر جمع البيانات ذات الصلة.

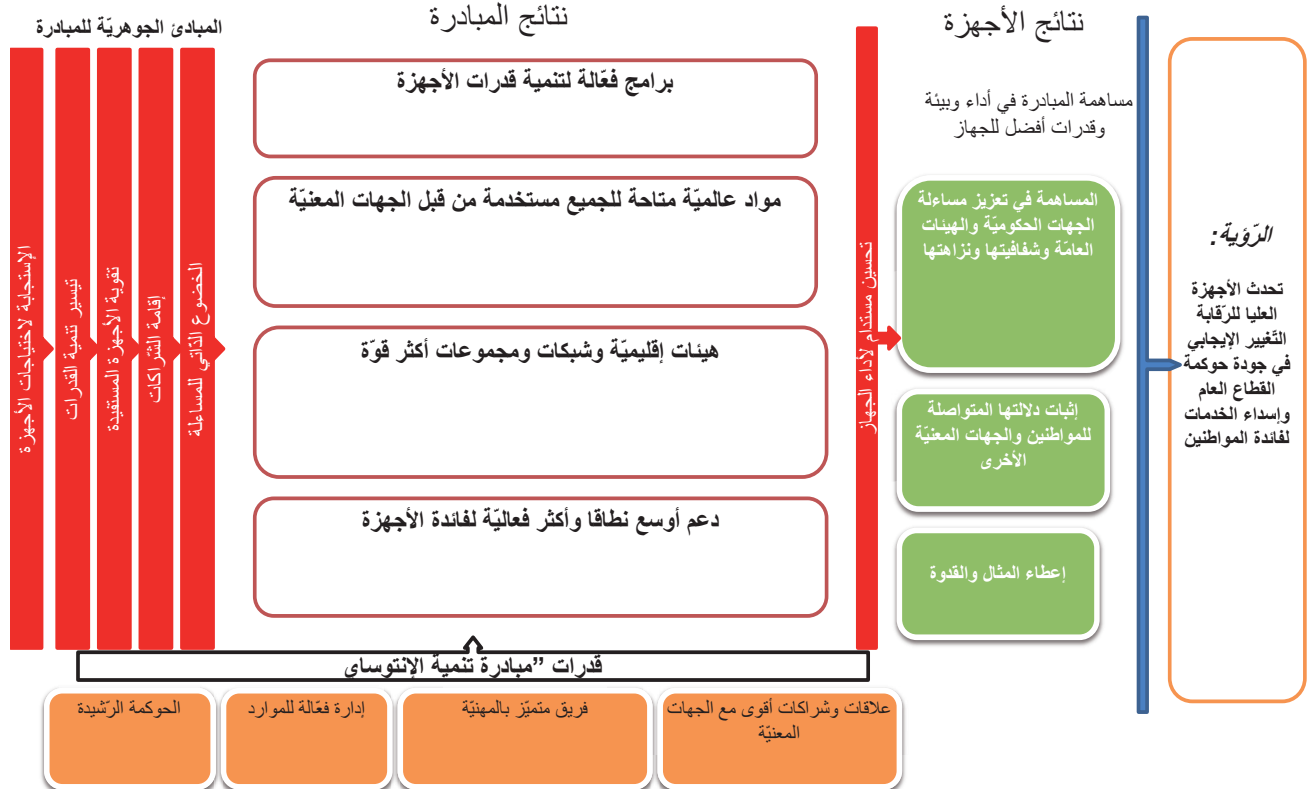
وأكثر فعالية. ومن شأن قياس هذه المجالات بيان نسبة النجاح الذي تحققه المبادرة في تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية. وتهدف الأبعاد والمؤشرات الموضوعة ليس إلى قياس النتائج النهائية من الناحية الكمية فحسب، بل وإلى تأكيد أنّ جهود المبادرة لتنمية القدرات متماهية مع قيمها ومقاربتها المعلنة. ولئن تبقى "مبادرة تنمية الإنتوساي" مسؤولة بشكل كامل عن طبيعة جهود تنمية القدرات ونطاقها، فإنّ تأثير المبادرة لا يشمل سوى النتائج التي توجد إلى حدّ كبير في دائرة تحكم الأجهزة. ونتائج الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة هي نتائج النواحي الثلاث لأولويات الجهاز. وهي نتائج تقع في نطاق مسؤولية الجهاز وتخضع إلى عدد من العوامل الرافدة. وقد جرى إدراجها في إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي لأنها تمثل الغايات النهائية التي تستهدفها كافة برامج المبادرة، بالرغم من

سيقيس إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي بالأساس نتائج المبادرة الواردة في هذه الخطة الإستراتيجية. من ناحية أخرى، فإنّ الإطار سيسعى إلى تأكيد نتائج الأجهزة التي تصف قيمة الأجهزة ومزاياها. وتعدّ قدرات المبادرة من العوامل المساعدة على تحقيق نتائجها. ومن ثمة فلن كانت النتائج المندرجة في قدرات المبادرة سيقع متابعتها وتقييمها داخلياً، فإنّه سيقع الإبلاغ عنها إلى الجهات المعنية الخارجية في حدود تأثيرها على مخرجات المبادرة.

**نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي** هي النتائج المنجزة في مجالات إستراتيجية المبادرة الأربعة الرئيسية، وهي برامج فعالة لتنمية وهيئات إقليمية وشبكات ومجموعات أقوى، ودعم أكبر ، واستخدام المواد العالمية المتاحة للجميع

## إطار النتائج لمبادرة تنمية الإنتوساي

المهمة: دعم جهود الأجهزة العليا للرقابة في مجال تطوير أدائها واستقلاليّتها ومهنيّتها



السياق: مؤسساتي واقتصادي وسياسي وتقني واجتماعي وثقافي



## مؤشرات نتائج الجهاز الأعلى للرقابة

نتيجة الجهاز رقم 1	تصدر الأجهزة تقاريرها الرقابية السنوية في الأجل القانونية المنصوص عليها
نتيجة الجهاز رقم 2	تصدر الأجهزة تقاريرها الرقابية الرئيسية في الإبان
نتيجة الجهاز رقم 3	للأجهزة أحكام وممارسات قائمة مستجيبة إلى "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة sIASSI" في ما يتعلق بالاستقلالية والشفافية والمساءلة ومدونة الأخلاقيات المهنية والجودة.
نتيجة الجهاز رقم 4	تطبق الأجهزة "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" في ما يتعلق بالرقابة المالية، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام.
نتيجة الجهاز رقم 5	تؤدي الأجهزة رسالتها الرقابية فيما يتعلق بالرقابة المالية، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام.

## مؤشرات نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي

نتيجة المبادرة رقم 1	برامج فعالة لتنمية قدرات الأجهزة
نتيجة المبادرة رقم 1.1	تنفيذ "نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي" لإسداء الخدمات
نتيجة المبادرة رقم 1.2	تحقق برامج المبادرة النتائج المتوسطة ويجري تنفيذها في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية
نتيجة المبادرة رقم 2	مواد عالمية متاحة للجميع (Global Public Goods) مستخدمة من قبل الجهات المعنية
نتيجة المبادرة رقم 2.1	تستخدم الأجهزة والجهات المعنية الأخرى بنشاط المواد العالمية المتاحة للجميع التي تنتجها أو تقوم بنشرها "مبادرة تنمية الإنتوساي"
نتيجة المبادرة رقم 3	هيئات إقليمية وشبكات ومجموعات أكثر قوة
نتيجة المبادرة رقم 3.1	يقع إنشاء مجموعات خبرة في المجالات المختلفة لفائدة الأجهزة والأقاليم
نتيجة المبادرة رقم 3.2	تساعد "مبادرة تنمية الإنتوساي" أقاليم الإنتوساي على تحسين إسناد تقديم خدمات تنمية القدرات
نتيجة المبادرة رقم 3.3	شبكات معارف ومجموعات ممارسة نشيطة
نتيجة المبادرة رقم 4	دعم أكبر وأكثر فعالية للأجهزة
نتيجة المبادرة رقم 4.1	زيادة الدعم المالي لأجهزة البلدان النامية
نتيجة المبادرة رقم 4.2	دعم متماه مع إستراتيجيات الجهاز الذاتية
نتيجة المبادرة رقم 4.3	قيس النتائج واستخدام التقييمات في برامج تنمية القدرات
نتيجة المبادرة رقم 4.4	كفاءة مقدّمي الدعم للأجهزة العليا للرقابة







## عوامل النجاح الرئيسية





## عوامل النجاح الرئيسية

يتوقف نجاح تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية على العوامل التالية :

• **تبني قيادة الجهاز لبرامج تنمية القدرات** - يُعدّ قادة الجهاز الأعلى للرقابة المحفز الرئيس لتنمية قدرات الجهاز وأدائه. وبالتالي، فإنّ نجاح جهود "مبادرة تنمية الإنتوساي" يتوقف إلى حدّ كبير على تبني قادة الجهاز للبرامج واستعدادهم للإيفاء بالالتزامات المنبثقة عنها. و"مبادرة تنمية الإنتوساي" تشجّع هذا التبني من خلال منحها قيادة الجهاز دورا حاسما في تخطيط البرنامج وتنفيذه وسعيها للحصول على التزامات موثقة تعيّن الأدوار والمسؤوليات.

• **كفاية بيئة الجهاز وموارده** - تتأثّر نتائج المبادرة بالتغيرات المفاجئة في بيئة الجهاز أو بنقص في موارده.

• **جاهزية الشركاء الرئيسيين** - يقع تقديم برامج مبادرة تنمية الإنتوساي في شراكة مع لجان الإنتوساي وفرق عملها والأقاليم. لذلك فإنّ جاهزية شركاء المبادرة من حيث الموارد اللازمة والدعم العيني تُعدّ مسألة حاسمة. وتقيم المبادرة حوارا متوصلا مع شركائها وتتفق على شروط تعاون للتخفيف من مخاطر قد تنجم عن نقص في الجاهزية.

• **ثبات التمويل** - بُغية ضمان نجاح برامجها، تحتاج المبادرة إلى الوصول إلى موارد مالية من مجموعة متنوعة من وكالات التمويل ومؤسساته. ويُعدّ الحفاظ على تمويل الأجهزة والجهات المانحة المتعاونة حاليا وتوسيع قاعدة التعاون إلى المدى اللازم عاملين حاسمين لضمان تمويل مناسب وثابت طيلة فترة الخطة الإستراتيجية الجديدة.





## الملاحق

- ملحق 1 - محفظة برامج الآي دي آي لتنمية القدرات
- ملحق 2 - نبذة عن "مبادرة تنمية الإنتوساي"
- ملحق 3 - إطار نتائج المبادرة ومؤشرات الأداء
- ملحق 4 - التحليل الرباعي لمواطن القوة ومكامن الضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
- قائمة المختصرات



## محظفة برامج مبادرة تنمية الإنتوساي لتنمية القدرات

تحقق مبادرة تنمية الإنتوساي النتائج المذكورة للمبادرة وتساهم في نتائج الأجهزة العليا للرقابة من خلال النجاح في تنفيذ برامج تنمية القدرات الجارية واتخاذ عدد من المبادرات الجديدة ذات الصلة بنتائج كل من الأجهزة والمبادرة. وبالنظر إلى النطاق الواسع لهذه الخطة الإستراتيجية، فإن مثل هذه الجهود تقتضي تقوية أنشطة المبادرة. وبُغية تركيز جهودها وتحقيق إطار النتائج الذي جرى بيانه في هذه الخطة، فستعتمد المبادرة الشروط التالية لانتقاء البرامج وترتيب أولوياتها:

- رسالة المبادرة وفق تكليف الإنتوساي
- التماهي مع الأولويات الإستراتيجية ونتائجها للإنتوساي والمبادرة
- الاتساق مع الاحتياجات والأولويات الموثقة للأجهزة المستفيدة بالدول النامية والأقاليم وهيئات الإنتوساي
- تغطية إقليمية متوازنة
- توفر التمويل الكافي والموارد الأخرى لدى الأجهزة والشركاء الرئيسيين
- جاهزية الجهة المستفيدة لتلقي الدعم
- توفر مقدمي دعم بدلاء لإنجاز العمل على نحو فعال
- توقع إضافة قيمة للبرنامج وكفاءة من حيث التكلفة.

الإستراتيجية وإستراتيجية المبادرة في هذه الخطة الإستراتيجية:

1. تنمية القدرات المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة – الإستقلالية والإطار القانوني
2. دعم تنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ISSAIs"
3. تنمية القيادة
4. العلاقات بين الجهاز والجهات المعنية
5. التخطيط الإستراتيجي
6. قياس أداء الجهاز والإبلاغ عنه
7. دعم مهنية الأجهزة من خلال برامج التصديق
8. منتدى التبادل بين المبادرة والأقاليم
9. إنشاء بوابة إلكترونية للجهات المعنية بعمل المبادرة
10. دعم فرق عمل "لجنة تقاسم المعارف" في إشاعة المواد العالمية المتاحة للجميع، على غرار الرقابة على الدين العام، ورقابة تقنية المعلومات، والرقابة البيئية، وغيرها
11. دعم الأجهزة في رقابة المجالات المستجدة، على غرار رقابة الصناعات الاستخراجية
12. برنامج ثنائي لتنمية قدرات الأجهزة الجهاز الأعلى للرقابة في الصومال.

وستضع المبادرة تنمية الإنتوساي نظاما يبين شروط اتخاذ القرار والمسارات والإجراءات التي سيقع اعتمادها لانتقاء برامج تنمية القدرات وترتيبها حسب الأولوية في المستوى الدولي والإقليمي والثاني.

وتتولى المبادرة في الوقت الراهن إنجاز البرامج التالية التي سيتواصل تنفيذها خلال هذه الخطة الإستراتيجية:

1. مبادرة تنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" - المرحلة الأولى
2. برنامج التعاون بين الآي دي أي ولجنة تنمية القدرات CBC المنبثقة عن الإنتوساي
3. البرنامج عبر الإقليمي لتعزيز أطر الاقتراض والإقراض (TPSBLF)
4. تعاون المانحين للإنتوساي
5. برنامج المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (ARABOSAI) لتدريب المدربين.

وستجري الآي دي أي سنة 2013 استطلاعا دوليا لتقييم احتياجات الأجهزة والأقاليم. ونورد في ما يلي مجالات الاهتمام الممكنة في ضوء الأولويات





### تعريف "مبادرة تنمية الإنتوساي"

#### خلفية

أنشئت "مبادرة تنمية الإنتوساي" بقرار من مؤتمر الإنتوساي (المعروف اختصاراً بالإنتوساي) سنة 1986 واستضافها مكتب المراجع العام بكندا من سنة 1986 إلى سنة 2000. واتخذت الجمعية العامة لمؤتمر الإنتوساي السادس عشر (الإنتوساي 16) المنعقد سنة 1998 قراراً ينص على انتقال أمانة الآي دي أي من كندا إلى النرويج بحلول 1 كانون الثاني (يناير) 2001. وحظي إنشاء المبادرة بالنرويج بمصادقة البرلمان النرويجي بمقتضى قراره المؤرخ في 29 تشرين الأول (أكتوبر) سنة 1998 ، وذلك بناء على مقترح مقدم من قبل مكتب المراجع العام للنرويج (OAGN). وكان من بين الشروط المسبقة لتكفل مكتب المراجع العام للنرويج باحتضان "مبادرة تنمية الإنتوساي" التزام حكومة النرويج (وزارة الشؤون الخارجية تحديداً) بتوفير منحة سنوية في إطار ميزانية التعاون الدولي من أجل التنمية كترتيب طويل المدى يوفر أرضية لعمليات المبادرة تتسم بالثبات المالي. وفي سنة 2010 ، أصبحت المبادرة تؤدي أيضاً دور أمانة تعاون المانحين للإنتوساي.

#### التنظيم

"مبادرة تنمية الإنتوساي" منظمة لا تهدف إلى الربحية، وقد أنشئت بالنرويج في شكل مؤسسة (foundation) وفقاً للقانون النرويجي. ويتألف هيكلها التنظيمي من مجلس إدارة المبادرة والأمانة العامة للمبادرة واللجنة الاستشارية للمبادرة.

#### مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي

مجلس إدارة المبادرة مسؤول على أن تجري إدارة المؤسسة وفقاً للقرارات والشروط التي أقرها البرلمان النرويجي. ويتألف مجلس الإدارة من تسعة أعضاء، أربعة من مكتب المراجع العام للنرويج وخمسة من أجهزة أخرى (هي زمبابوي والسويد وكندا والمملكة المتحدة وهولندا). ويتولى رئيس المجلس النرويجي للمراجعين العامين منصب رئيس مجلس إدارة "مبادرة تنمية الإنتوساي". من ناحية أخرى، فإن لكل من الأمين العام للإنتوساي ورئيس لجنة تنمية القدرات المنبثقة عن الإنتوساي صفة ملاحظ لدى مجلس إدارة "مبادرة تنمية الإنتوساي".

#### الأمانة العامة لمبادرة تنمية الإنتوساي

الأمانة العامة لمبادرة تنمية الإنتوساي مسؤولة عن تنفيذ قرارات مجلس إدارة المبادرة. وبتاريخ 31 كانون الأول (ديسمبر) 2012 بلغ عدد موظفي الأمانة العامة 29 فرداً، منهم 22 لدى الأمانة العامة للمبادرة في أوسلو و 7 لدى أقاليم الإنتوساي. و"مبادرة تنمية الإنتوساي" تكفل تساوي الفرص وهي تعي مسؤوليتها الاجتماعية في النهوض بالمساواة بين الجنسين. وإلى غاية 31 كانون الأول (ديسمبر) تألف الكادر العامل بالمبادرة من 18 امرأة و 11 رجلاً. وينقسم عمل المبادرة إلى مهمات إدارية ومهمات متصلة بالبرامج ومهمات أمانة تعاون المانحين للإنتوساي وتعتمد أربع لغات رسمية، هي الإنجليزية والفرنسية والإسبانية والعربية. ولئن دأبت المبادرة على تنفيذ تنمية القدرات لفائدة أجهزة البلدان النامية، فقد توسعت دائرة عملياتها سنة 2010 لتشمل أيضاً قيامها بدور أمانة تعاون المانحين للإنتوساي. وتتقاسم الأمانة العامة للمبادرة نفس المبنى الذي يضم مكتب المراجع العام للنرويج في أوسلو.

7 بمن فيهم موظف يعمل لوقت جزئي.







### اللجنة الاستشارية للمبادرة

### بيان المسؤولية الاجتماعية

خلال توفير الوقت والتجهيزات لممارسة الرياضة، وإجراء فحوصات سنوية في "مركز صحة مهنية"، ومتابعة مستوى تغيب الموظف. وتوفر المبادرة بيئة عمل آمنة وتعتمد قوانين السلامة المناسبة.

وتدعم المبادرة البعد الاجتماعي بتشجيع موظفيها على تقاسم مواردهم الشخصية من خلال العمل الطوعي والهبات للمحتاجين في المجموعة المحلية.

و"مبادرة تنمية الإنتوساي" منظمة معنية بالبيئة وتعمل على تنفيذ المبادرات البيئية سواء في عملياتها الداخلية أو أنشطتها الخارجية. وقد دأبت الإي دي آي على تنفيذ سياستها البيئية وستظل ملتزمة بمقتضيات البعد البيئي.

"مبادرة تنمية الإنتوساي" مؤسسة تكفل تساوي الفرص ولا تسمح البتة بالتمييز والتحرش. وهذا يعني أن المبادرة لا تقبل أي تمييز قائم على الجنس أو الحالة العائلية أو العرق أو الإعاقة أو السن أو الميل الجنسي أو المعتقد الديني أو الرأي السياسي.

وتحرص المبادرة على التوازن بين الجنسين ضمن موظفي المنظمة وتركيبة أعضاء مجلس إدارتها.

وتمنح المبادرة أولوية قصوى لتهيئة بيئة عمل إيجابية. وهذا يعني أن الموظفين يتلقون فرص ارتقاء واعترافا بمساهماتهم في المنظمة بشكل عام.

ويحظى البعد الصحي من ناحيته بمنزلة الأولوية في مبادرة تنمية الإنتوساي من

تتألف اللجنة الاستشارية لمبادرة تنمية الإنتوساي من ممثلين عن الإنتوساي وعن مجموعات الإنتوساي الإقليمية والمنظمة الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة المجموعة الناطقة بالإنجليزية (AFROSAIE) والمجلس الجهوي للتدريب للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بإفريقيا ما تحت الصحراء الناطقة بالفرنسية (CREFIAP) وأعضاء مجلس إدارة "مبادرة تنمية الإنتوساي" وأجهزة البلدان المانحة. وعلاوة على الأعضاء، فإن المبادرة تدعو أيضا مانحيها والجهات المعنية الأخرى إلى حضور اجتماع لجنتها الاستشارية بصفة ملاحظ. وينعقد اجتماع اللجنة الاستشارية عشية انعقاد مؤتمر الإنتوساي الثلاثي لمراجعة خطط العمل والتقارير وتقديم مقترحات وتوصيات في صلة بآية مسائل أخرى قد يرغب مجلس إدارة "مبادرة تنمية الإنتوساي" في إثارتها.





## الملحق رقم 3

### إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي ومؤشرات الأداء



سيقيس إطار نتائج "مبادرة تنمية الإنتوساي" بالأساس نتائج المبادرة الواردة في هذه الخطة الإستراتيجية. من ناحية أخرى، فإن الإطار سيسعى إلى تأكيد نتائج الأجهزة التي تصف قيمة الأجهزة ومزاياها. وتعدّ قدرات المبادرة من العوامل المساعدة على تحقيق نتائجها. ومن ثمة فلن كانت النتائج المندرجة في قدرات المبادرة سيقع متابعتها وتقييمها داخليا، فإنه سيقع الإبلاغ عنها إلى الجهات المعنية الخارجية في حدود تأثيرها على مخرجات المبادرة.

#### نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي - هي النتائج

المنجزة في مجالات إستراتيجية المبادرة الأربعة الرئيسية، وهي برامج فعالة لتنمية القدرات، واستخدام المواد العالمية المتاحة للجميع (Global Public Goods)، وهبات إقليمية وشبكات ومجموعات أقوى، ودعم أكبر وأكثر فعالية. ومن شأن قياس هذه المجالات بيان نسبة النجاح الذي تحقّقه المبادرة في تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية. وتهدف الأبعاد والمؤشرات الموضوعية ليس إلى قياس النتائج النهائية من الناحية الكمية فحسب، بل وإلى تأكيد أنّ جهود المبادرة لتنمية القدرات متماهية مع قيمها ومقاربتها المعلنة. ولن تبقى "مبادرة تنمية الإنتوساي" مسؤولة بشكل كامل عن طبيعة جهود تنمية القدرات ونطاقها، فإنّ

وتخضع إلى عدد من العوامل الرافدة. وقد جرى إدراجها في إطار نتائج "مبادرة تنمية الإنتوساي" لأنها تمثل الغايات النهائية التي تستهدفها كافة برامج المبادرة، بالرغم من أنّ العديد من هذه التحولات يتجاوز دائرة تأثير المبادرة وأن أداء الجهاز لا يمكن أن يُنسب كلياً إلى نتائج المبادرة. وتوجد عدّة عوامل أخرى في الاقتصاد السياسي للجهاز المستفيد التي ينبغي أخذها بالاعتبار في هذا المجال. ومع ذلك، فإن رؤية المبادرة ("أن تحدث الأجهزة العليا للرقابة تغييرا نوعيا في جودة حوكمة القطاع العام وإسداء الخدمات لفائدة المواطنين") تنصّ ليس على متابعة مساهمة المبادرة في تحسين بيئات عمل الأجهزة وقدراتها وأدائها فحسب، بل وعلى متابعة التحسين المستدام لأداء الجهاز في حد ذاته أيضا.

تأثير المبادرة لا يشمل سوى النتائج التي توجد إلى حد كبير في دائرة تحكّم الأجهزة.

وتشمل مصادر البيانات المتوقعة لقياس مستوى هذه النتيجة تقارير المشاريع والبرامج، والتقارير السنوي لنشاط "مبادرة تنمية الإنتوساي"، والاستطلاع الدولي للمبادرة الذي يقع إجراؤه مرّة كل ثلاث سنوات، وتقييمات البرامج، ونتائج المراجعة الخارجية للمبادرة التي يقع إجراؤها مرّة كل ثلاث سنوات.

#### نتائج الجهاز الأعلى للرقابة - هي نتائج

النواحي الثلاث لأولويات الجهاز. وهي نتائج تقع في نطاق مسؤولية الجهاز

والغرض من المؤشرات المجمّعة في نطاق "نتائج الجهاز الأعلى للرقابة" هو إبراز أمثلة عن قيمة الأجهزة ومزاياها. وهي لا تغطي بأي حال من الأحوال كافة نواحي مساهمة الأجهزة في إحداث التغيير النوعي في حياة المواطنين، بل هي بالأحرى تبرز نواحي من أداء الجهاز.



نتيجة الجهاز 1	نسبة الأجهزة التي تصدر تقاريرها الرقابية السنوية وفقاً للأجل القانونية المنصوص عليها
نتيجة الجهاز 2	نسبة الأجهزة (التي يوجد لها تقييم "مسألة عن الإنفاق العام والمالية PEFA" متاح للعموم) التي تكون فيها كافة تقارير الرقابة الخارجية عن العمليات المجمعة للحكومة المركزية متاحة للجمهور بالوسائل المناسبة في غضون ستة أشهر من استكمال أعمال الرقابة.
نتيجة الجهاز 3	نسبة الأجهزة التي أجرت تقييماً لرسالتها وشفافيتها ومسؤوليتها وجودتها وممارسات الأخلاقيات المهنية فيها، بما يؤكد أن أحكام المستوى 2 من "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ISSAIs" (الشروط المسبقة لعمل الأجهزة العليا للرقابة) معتمدة في الممارسة الفعلية بشكل عام : <ul style="list-style-type: none"> <li>• "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" المعيار رقم 10 : استقلالية الجهاز</li> <li>• "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" المعيار رقم 20 : مبدأ الشفافية ومبدأ المساءلة</li> <li>• "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" المعيار رقم 30 : مدونة الأخلاقيات المهنية</li> <li>• "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" المعيار رقم 40 : رقابة جودة الأجهزة العليا للرقابة</li> </ul>
نتيجة الجهاز 4	نسبة الأجهزة التي أعدت أو اعتمدت المعايير الرقابية المناسبة بالاعتماد على/ أو بالاتساق مع "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ISSAIs" المناسبة وقامت بتقييم ممارساتها الرقابية (بما في ذلك مراجعة عينة من أعمال الرقابة) التي تثبت أن المعايير الرقابية المعتمدة يجري تنفيذها في الواقع بشكل عام : <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرقابة المالية : "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" رقم 200 و من 1000 إلى 2999</li> <li>• رقابة الالتزام : "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" رقم 400 ومن 4000 إلى 4999</li> <li>• رقابة الأداء : "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" رقم 300 ومن 3000 إلى 3999</li> </ul>
نتيجة الجهاز 5	نسبة الأجهزة التي تستجيب إلى شروط "التغطية الرقابية" التالية بالنسبة إلى كل من الاختصاصات الرقابية: <p>الرقابة المالية : تجري رقابة 12 بالمائة على الأقل من القوائم المالية الواردة (بما في ذلك الصندوق الموحد / الحسابات العامة، أو، في حال عدم وجود صندوق موحد، الوزارات الثلاث الأكبر)</p> <p>رقابة الالتزام : للجهاز قاعدة مخاطر موثقة لاختيار رقابات الالتزام على نحو يكفل أن كافة الهيئات الخاضعة للرقابة عرضة لإمكانية الخضوع لرقابة التزام، وأن 60 بالمائة على الأقل من الهيئات الخاضعة للرقابة ضمن اختصاص الجهاز كانت محل رقابة أداء في السنة</p> <p>رقابة الأداء : أصدر الجهاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة ما لا يقل عن 10 رقابات أداء و/أو أن 20 بالمائة من موارد الجهاز الرقابية قد استخدمت لأجل رقابة الأداء</p>



برامج فعالة لتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة	نتيجة المبادرة رقم 1
<p>نسبة برامج المبادرة لتنمية القدرات التي جرى تنفيذها خلال السنوات الثلاث الماضية، والتي بين تقييمها أن "نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي لإسداء الخدمات" قد جرى تنفيذه على نحو تام كما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقع اختيار البرامج وفقا لشروط تضعها المبادرة</li> <li>• تشارك قيادة الجهاز على نحو نشيط في اختيار البرنامج وإعداده وتساهم "الكفاءات المرجعية" للأجهزة المستفيدة في تصميم برامج المبادرة وإعدادها وتقديمها</li> <li>• يقدم كل برنامج إطار نتائج يتضمن على الأقل ناحيتين من النواحي الثلاث لتنمية القدرات، أي القدرات المؤسسية والقدرات التنظيمية وقدرات الموظفين المهنية</li> <li>• حيثما أمكن من الناحية العملية ومن ناحية الجدوى الاقتصادية، يقع إدماج حلول تعلم إلكتروني وأنشطة تعلم حضوري</li> <li>• يقع تطوير شبكات إقليمية / دولية من "الكفاءات المرجعية"، ومادة تعليمية مهيكلية، ومواد عالمية متاحة للجميع (Global Public Goods)</li> <li>• يقع احترام قيم المبادرة ومبادئها الجوهرية</li> <li>• تعمل المبادرة في شراكة مع لجان الإنتوساي وفرق عملها و/أو الأقاليم المعنية</li> </ul>	<p>نتيجة المبادرة رقم 1.1</p>
<p>نسبة برامج المبادرة التي جرى تنفيذها خلال السنوات الثلاث الماضية، والتي بين التقييم اللاحق لتنفيذ هذه البرنامج أن :</p> <p>أ البرنامج قد حقق الأهداف الوسيطة التي وضعت له على نحو كامل أو إلى حد كبير</p> <p>ب نفقات البرنامج لم تتجاوز الميزانية النهائية بما يفوق 10 بالمائة</p> <p>ج البرنامج قد استكمل تنفيذه في فترة لم تتجاوز الثلاثة أشهر من تاريخ الاستكمال المخطط له / أو تاريخ الاستكمال المراجع</p>	<p>نتيجة المبادرة رقم 2.1</p>
الجهات المعنية تستخدم المواد العالمية المتاحة للجميع	نتيجة المبادرة رقم 2
<p>معدل نسبة المواد العالمية المتاحة للجميع ذات الدلالة (أو الأدوات التي تم تكييفها أو إعدادها بالإعتماد على هذه المواد) التي تم استخدامها بنشاط من قبل الأجهزة خلال السنوات الثلاث الماضية حسب نسب الإجابات بالمسح.</p> <p>نسبة المانحين الموقعين على مذكرة التفاهم بين الإنتوساي والجهات المانحة الذين يبينون في إجاباتهم أن منظماتهم قد استخدمت بنشاط خلال السنوات الثلاث الماضية ما يلي:</p> <p>أ- إطار قيس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة</p> <p>ب - التدريب لفائدة الجهات المانحة لدى العمل مع الأجهزة</p>	<p>نتيجة المبادرة رقم 1.2</p>
هيئات إقليمية وشبكات ومجموعات أكثر قوة	نتيجة المبادرة رقم 3
<p>العدد الجملي للكفاءات المرجعية (أي موظفي الأجهزة، والأقاليم، ولجان الإنتوساي، والجهات المانحة، وخبراء مكاتب الاستشارة) المصدق عليها والمستفاد منها :</p> <p>أ - ميسري "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة sIASSI"</p> <p>ب - ميسري "إطار قيس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (SAI PMF)"</p> <p>ج - أخصائيي تعليم الكبار المتخرجين من "مبادرة تنمية الإنتوساي"</p> <p>د - ميسري "برنامج التنمية الإدارية MDP"</p> <p>هـ - ميسري تقنية المعلومات</p> <p>و - رواد "الرقابة على الدين العمومي PDA"</p> <p>ز - موظفي الجهات المانحة الفاهمين لمقتضيات العمل مع الأجهزة العليا للرقابة</p>	<p>نتيجة المبادرة رقم 1.3</p>

نتيجة المبادرة رقم 2.3	عدد أقاليم الإنتوساي المستفيدة من دعم "مبادرة تنمية الإنتوساي" في المجالات التالية : أ - إعداد الخطة الإستراتيجية ب - تنفيذ الخطة الإستراتيجية ج - الوصول إلى الدعم الخارجي د - التعاون في مجال تصميم برامج شاملة لتنمية القدرات وإعدادها وتقديمها هـ - القاعدة الإلكترونية لتبادل الأفكار والمعلومات والمنتجات الإقليمية
نتيجة المبادرة رقم 3.3	وضع شبكات المعارف الافتراضية ومجموعات الممارسة : أ - بوابة مجموعة تنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ISSAIs" ("مبادرة تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة") ب - مجموعة الممارسة الخاصة بجانب العرض للأجهزة العليا للرقابة
<b>نتيجة المبادرة رقم 4</b>	<b>دعم أكبر وأكثر فاعلية للأجهزة</b>
نتيجة المبادرة رقم 1.4	الدعم المالي المتحرك بمعدل ثلاث سنوات لفائدة الأجهزة العليا للرقابة في البلدان المؤهلة للحصول على المساعدة الإنمائية الرسمية (ODA)
نتيجة المبادرة رقم 2.4	دعم متمم مع الإستراتيجيات الذاتية للأجهزة : • نسبة الأجهزة التي لها خطة إستراتيجية • نسبة الأجهزة التي لها خطة تنمية جارية / خطة تشغيلية جارية • نسبة مبادرات دعم تنمية قدرات الأجهزة في المستوى القطري التي يجري تنفيذها من قبل المبادرة و / أو التي تتم في إطار تعاون المانحين للإنتوساي والتي يجري فيها تنسيق كافة الدعم الموجه إلى الجهاز ومطابقته لخطة الجهاز الإستراتيجية
نتيجة المبادرة رقم 3.4	نسبة مبادرات تنمية القدرات التي يجري تنفيذها في نطاق تعاون المانحين للإنتوساي والتي : • لها أطر نتائج تتضمن على الأقل ثلاثة مؤشرات قابلة للقياس في مستوى النتائج مرفقة بأوضاع مرجعية وغايات • تخضع المشاريع التي تفوق 500 000 دولار أمريكي لتقييم خارجي لاحق لإنجاز الغرض من المشروع
نتيجة المبادرة رقم 4.4	نسبة موفري دعم الأجهزة الحائزين على علامات تقديرية من صنف "كفاء تماما" أو "كفاء إلى حد كبير" في مجال تقديم الدعم، وذلك من قبل الجهاز / هيئة الإنتوساي الحاصل / الحاصلة على الدعم

يقع تجميع البيانات المرجعية سنة 2013 بالنسبة إلى كل مؤشر من خلال الاستقصاء العالمي لمبادرة تنمية الإنتوساي

تقوم مراحل الإنجاز للسنتين 2016 و 2019 والهدف لسنة 4414 على البيانات المرجعية

سيجري استخدام المصادر الرئيسية التالية لجمع بيانات الإنجاز الفعلي نسبة إلى المؤشرات :

- الاستقصاء الدولي لمبادرة تنمية الإنتوساي المزمع إجراؤه مرة كل ثلاث سنوات ابتداء من سنة 2013
- تقييمات إطار قيس أداء الأجهزة العليا للرقابة : المجرة داخل الأجهزة، متى وحيثما جرى ذلك
- تنفيذ أدوات تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (iCATs) من قبل الأجهزة
- نتائج تقييمات المساءلة عن الإنفاق العام والمالية PEFA
- المعلومات المجمعة من المشاريع والبرامج و التقارير المرحلية للمبادرة
- تقييم برامج المبادرة بالنسبة إلى كل برنامج
- تقييم مبادرة تنمية الإنتوساي الخارجي المجرى مرة كل ثلاث سنوات.

8 يهدف "إطار قيس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية" (SAI PMF) إلى تقييم موضوعي لأداء الجهاز وقدراته في ضوء "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ISSAIs" وغيرها من الممارسات الدولية الجيدة المعتمدة بخصوص الأجهزة. ومن شأن تقييم الإطار أن يوفر للأجهزة قاعدة متينة لإبلاغ قيمتها ومزاياها للمجتمع ومساعدتها على تبين نقاط قوتها ونقاط ضعفها لمزيد التحسين.



التحليل الرباعي لمواطن القوة ومكامن الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) بناء على المعلومات الواردة عن الجهات المعنية الداخلية والخارجية وفي ضوء المسائل المستجدة

### مواطن الضعف

- غياب أنظمة مناسبة للتقييم الشامل للاحتياجات وتقييم النتائج
- الحاجة إلى دعم استخدام تقنيات المعلومات والاتصال للتواصل
- مع الجهات المعنية ولتقاسم المعارف
- الحاجة إلى تعزيز الحوكمة بـ "مبادرة تنمية الإنتوساي"
- نقص في الكادر العامل
- الحاجة إلى تقوية الضوابط والأطر الداخلية الناعمة
- غياب إطار ونظام قياس أداء لـ "مبادرة تنمية الإنتوساي"
- الحاجة إلى العمل على تنمية القدرات المؤسسية
- الحاجة إلى الوصول إلى حجم الموظفين الحاسم في مستوى الجهاز
- الحاجة إلى تعزيز استدامة البرامج
- الحاجة إلى مراجعة رسالة المبادرة

### مكامن القوة

- تكليف من قبل منظمة الإنتوساي
- سمعة جيدة في الأقاليم
- مقارنة شاملة لتنمية القدرات قائمة على المستفيدين
- مرونة واستجابة وتجديد
- تركيز على الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية
- صلات متينة مع هيئات الإنتوساي وأقاليم الإنتوساي الأخرى
- مساهمة عينية من قبل الأقاليم
- شبكة مدربين ورواد
- حزمة مواد مرجعية
- موظفون متعدّدو الثقافات والاختصاصات
- تمويل ثابت لفائدة الأمانة العامة لـ "مبادرة تنمية الإنتوساي"

### الفرص

- نظرة من موقع موفّر برامج تنمية القدرات اعتباراً إلى تعيين "مبادرة تنمية الإنتوساي" لتولي دور "أمانة المانحين للإنتوساي"
- نظرة شاملة اعتباراً إلى التكليف بمهمة دعم تنفيذ "المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة SIASSI"
- توفر عدد من أدوات تقنية المعلومات والبرمجيات المفتوحة في السوق
- جاهزية أكبر لتقنية المعلومات في الأجهزة
- طلب كبير في الأقاليم على برامج تصديق "مبادرة تنمية الإنتوساي"
- طلب على برامج المبادرة لتنمية القدرات من قبل أجهزة غير مؤهلة للحصول على المساعدة الإنمائية الرسمية
- شراكات مع هيئات مهنية أخرى
- مشاركة في الخطة الاستراتيجية الجديدة للإنتوساي

### التهديدات

- ندرة التمويل المتاح لبرامج تنمية القدرات
- تمويل مخصّص قد يؤدي إلى مقارنة قائمة على العرض
- محدودية القدرة في مستوى الإقليم والجهاز للنهوض بمبادرات تنمية القدرات
- استنزاف مجموعات المدربين والرواد التي يقع إنشاؤها

## قائمة المختصرات

AFROSAI-E	African Organisation of Supreme Audit Institutions in English-speaking Africa. المنظمة الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة المجموعة الناطقة بالإنجليزية
CREFIAT	Le Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques d'Afrique Francophone Subsaharienne. المجلس الجهوي للتدريب للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بإفريقيا ما تحت الصحراء الناطقة بالفرنسية
CBC	Capacity Building Committee لجنة بناء القدرات
iCAT	ISSAI Compliance Assessment Tool أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة
IDI	INTOSAI Development Initiative مبادرة تنمية الإنتوساي
INCOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة
ISSAIs	International Standards for Supreme Audit Institutions. المعايير الدولية للأجهزة
LTRTP	Long Term Regional Training Programme برنامج التدريب الإقليمي بعيد المدى
MDP	Management Development Programme. برنامج تنمية الإدارة
MoU	Memorandum of Understanding مذكرة تفاهم
OAGN	Office of the Auditor General of Norway مكتب المراجع العام للنرويج
OBI	Open budget Index مؤشر الميزانية المفتوحة
ODA	Official Development Assistance المساعدة الإنمائية الرسمية
OECD – DAC	Organisation of Economic Cooperation and Development – Development Assistance Committee منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لجنة المساعدة الإنمائية
PDA	Public Debt Audit. الرقابة على الدين العام
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability Framework إطار المساءلة على الإنفاق العام والمالية
SAI	Supreme Audit Institution الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة
SAI PMF	Supreme Audit Institutions' Performance Measurement Framework إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة
3i	ISSAI Implementation Initiative مبادرة تنفيذ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة







INTOSAI Development Initiative  
c/o Riksrevisjonen  
Postbox 8130 Dep  
N-0032 Oslo  
NORWAY

Visiting address:  
Stensberggata 25, 0170 Oslo

Telephone: + 47 21 54 08 10  
Telefax: + 47 21 54 08 50  
E-mail: [idi@idi.no](mailto:idi@idi.no)

For matters related to INTOSAI-Donor Cooperation:  
[intosai.donor.secretariat@idi.no](mailto:intosai.donor.secretariat@idi.no)

[www.idi.no](http://www.idi.no)