



الخطة  
الإستراتيجية  
2023 - 2019



الخطة  
الإستراتيجية  
2023 - 2019

# جدول المحتويات

3	رسالة من مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي
5	رسالة من د. حارب العميمي
6	أ. الملخص التنفيذي للخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي 2023-2019
7	رؤية مبادرة تنمية الانتوساي ورسالتها ومبادئها
8	الخطة الإستراتيجية بإيجاز: عرض قيمة مبادرة تنمية الانتوساي
10	الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي
12	ب. الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي
13	لماذا يقدم الدعم للأجهزة العليا للرقابة؟
13	كيف تقدم مبادرة تنمية الانتوساي إسهاماتها؟
15	مسارات عمل مبادرة تنمية الانتوساي
24	الأولويات الشاملة لمبادرة تنمية الانتوساي
24	الأسس العالمية لمبادرة تنمية الانتوساي
30	ج. اختيار المحفظة ونمط تقديم الخدمة
31	موازنة الدعم على المستويات الثلاث العالمي والإقليمي والجهاز الأعلى للرقابة
33	تقديم برنامج الدعم الثنائي من مبادرة تنمية الانتوساي
34	دمج المنظور الجنساني في الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي
35	ضمان الكفاءة والشمولية والاعتبارات للانسحاب من الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة
36	نهج التنفيذ الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي
38	د. بناء قدرات مبادرة تنمية الانتوساي
39	فريق مهني، أنظمة أقوى
39	تقوية علاقات الأطراف ذات العلاقة وزيادة الدعم
40	الحوكمة الجيدة والاستدامة المالية
40	تغير المناخ والبيئة
41	المتابعة والتقييم
42	هـ. إطار نتائج مبادرة تنمية الانتوساي وإدارة المخاطر
43	إطار النتائج
46	الافتراضات والمخاطر الإدارية
49	الملحق 1 سياق الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي
54	الملحق 2 رسم خريطة للأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي ومنظمة الانتوساي
56	الاختصارات



## رسالة من مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي

يسرنا تقديم الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي 2019-2023. تعرض هذه الخطة الكيفية التي سندعم بها مبادرة تنمية الانتوساي الجهود التي تبذلها الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية من أجل التحسين المستدام لأدائها وقدراتها وذلك لتحقيق مصلحة مواطنيها.

توضح تقييمات الأجهزة العليا للرقابة وغيرها من الشركاء وتعليقاتهم أن مبادرة تنمية الانتوساي قد حققت نجاحاً كبيراً في تنفيذ خططها الإستراتيجية 2014-2018. وتبني هذه الخطة الجديدة على النجاحات الماضية التي حققتها الانتوساي ومبادرة تنمية الانتوساي، مع إبداء طموح واضح لتوسيع نطاق الدعم المقدم للأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية، ولتقديم دعم طويل الأمد ومدرّوس ويتسم بالاستدامة في المجالات المؤثرة على أداء الجهاز الأعلى للرقابة، ولتقديم هذا الدعم بطريقة أكثر فاعلية.

تعتمد الأجهزة العليا للرقابة على البيئة التي تعمل فيها، حيث أوضح التقرير العالمي لتقييم الأجهزة العليا للرقابة لعام 2017 أن أداء الأجهزة العليا للرقابة يتحسن في مجالات متعددة، إلا أنها تواجه صعوبات خطيرة في مجالات بالغة الأهمية، ومن بينها الاستقلالية والتأهيل المهني. ويتمثل التغيير الإستراتيجي الجوهري لهذه الخطة في استحداث مسارات العمل طويلة الأمد التي ستوفر الدعم الذي يتسم باتساع النطاق والشمولية والمصمم خصيصاً للأجهزة العليا للرقابة في مجالات الاستقلالية والحوكمة والمهنية والملاءمة. ويتلاءم ذلك مع الاحتياجات التي أعربت عنها الأجهزة العليا للرقابة والتحديات الرئيسة المنصوص عليها في تقرير التقييم العالمي.

إدراكاً منا بأن كل جهاز أعلى للرقابة يواجه تحديات وفرصاً فريدة من نوعها، فنحن نؤيد الجهود المتواصلة لتقديم الدعم لكل جهاز أعلى للرقابة على حدة وفقاً لمسار العمل وتقديم الدعم الثنائي للأجهزة العليا للرقابة التي تواجه التحديات الهامة. وسوف يعمل ذلك على إكمال المبادرات الإقليمية والعالمية التي ينصب عليها جل تركيز مبادرة تنمية الانتوساي وعلى ضمان عدم إهمال أي جهاز أعلى للرقابة. كما يسرنا أن نرى إدماج البعد الجنساني في هذه الخطة الإستراتيجية. فنحن نؤمن بأن ذلك سيزيد من التركيز على البعد الجنساني داخل مبادرة تنمية الانتوساي، كما سيزيد الوعي والتفكير الإبداعي وتضمين القضايا الجنسانية في طريقة إجراء الأجهزة العليا للرقابة للمهام الرقابية. وفي حين أن مبادرة تنمية الانتوساي قائمة ككيان قانوني مستقل، فهي هيئة تابعة للانتوساي، حسبما هو مبين في النظم الأساسية للانتوساي والخطة الإستراتيجية للانتوساي. وعلى ذلك، تبني هذه الخطة على إنجازات الانتوساي، ومن بينها المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة، وتتماشى مع الخطة الإستراتيجية للانتوساي وتدعم الأهداف الإستراتيجية للانتوساي والأولويات المشتركة.

تسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى أن تكون قنوة يحتذى بها في مجتمع الأجهزة العليا للرقابة. وكان للتشاور مع الأطراف ذات العلاقة الأولوية القصوى عند وضع هذه الخطة، حيث أجرت مبادرة تنمية الانتوساي تحليل الأطراف ذات العلاقة واستقصاء آغلبه اجتماعات مباشرة مع المجموعات المتخصصة وعن طريق الفيديو كونفرنس. وجمعت النتائج لتقديم سلسلة من القضايا الرئيسة، والتي تم استكشافها فيما بعد بمزيد من التعمق لوضع مجموعة من الخيارات الإستراتيجية. وأجري نقاش إضافي حول الاتجاهات والخيارات الإستراتيجية الصاعدة مع لجان الانتوساي وأقاليمها وجهاتها المانحة. ووضع مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي، في اجتماعه المنعقد في يونيو 2018، التوجه الإستراتيجي لهذه الخطة، وهو ما أعقبه وضع وثيقة الخطة الإستراتيجية ونشرها لإجراء تشاور أوسع نطاقاً مع الأطراف ذات العلاقة قبل مناقشتها واعتمادها في اجتماع مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي المنعقد في نوفمبر 2018. ففي نوفمبر 2018، دعم مجلس إدارة الانتوساي اقتراحاً مطالباً بعقد مؤتمر الانتوساي 2019 من أجل إقرار هذه الخطة. وصُنمت العملية التشاورية لضمان الملاءمة مع خطة الانتوساي الإستراتيجية وملاءمة المشاركة على نطاق واسع بين مجتمع الانتوساي والأطراف ذات العلاقة الأخرى، بما في ذلك الجهات المانحة وهيئات الأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني ذات الصلة (CSOs).

نحن نصلو إلى العمل مع مجتمع الانتوساي وشركاء التنمية والأطراف ذات العلاقة الأخرى لتنفيذ هذه الإستراتيجية باعتبارها جهداً متضافراً ومساهمة في سبيل تعزيز الرقابة على القطاع العام من أجل تحقيق مصلحة المواطنين حول العالم.





## رسالة من د. حارب العميمي

رئيس الجهاز الأعلى للرقابة في الإمارات العربية المتحدة ورئيس مجلس إدارة الانتوساي

يسرني جدًا أن أبعث برسالة دعم للخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي 2019-2023. فعلى مدار فترة رئاستي لمجلس إدارة الانتوساي، لا يمكن التقليل من شأن دور مبادرة تنمية الانتوساي. وقد ظهر تحد حاسم في العقد الماضي بشأن تحقيق التوازن ما بين الطموح لتقديم فاعلية أفضل وحقيقة قدرات الجهاز الأعلى للرقابة.

تمثل مبادرة تنمية الانتوساي بدرجة كبيرة أعيُننا التي نرى بها وأذنانا التي نسمع بها، وبرغم ذلك، يجب على المنظمة أيضًا أن تقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك شركاء التنمية. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تحديات، مثل محاولات إظهار النتائج في أطر زمنية أقصر من الواقعية. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك تفعيل المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. ويستمر برنامج "مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة" منذ ما يقرب من 6 سنوات وأسفر عن نتائج ملموسة. وبرغم ذلك، كانت التوقعات المبدئية لشركاء التنمية والمجتمع الرقابي أنه يمكن إنجاز هذه العملية خلال إطار زمني أقصر.

مع أخذ ذلك في الاعتبار، يحظى بزوغ مسار العمل على هذا النحو بالترحيب. وتواجه استقلالية الأجهزة العليا للرقابة تحديًا، حيث يتسم المشهد الرقابي بالتطور المستمر وغالبًا ما يُتوقع إنجاز المزيد حتى مع قلة الموارد. وعلى هذا الأساس، فإن الإستراتيجية طويلة الأمد تعد أمرًا ضروريًا للأجهزة العليا للرقابة التي تنسم بالمهنية والاستقلالية وتُدار جيدًا. فجميع هذه السمات ضرورية لضمان استمرار ملاءمتنا واستدامتنا. وهذا هو ما ستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في تيسيره في نطاق بيئة الأجهزة العليا للرقابة.

السؤال الآخر المهم الذي نتناوله الإستراتيجية بفاعلية هو "كيف". ف نماذج بناء الشراكات مع الأجهزة العليا للرقابة والأقاليم وغيرها من الأطراف ذات العلاقة يمكن أن تكون معقدة، ويجب أن تكون الواجبات والمسؤوليات محددة على وجه الدقة. كما تُستكمل المناهج المختلفة بالمبادرات الراسخة لمبادرة تنمية الانتوساي، مثل دليل الإدارة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة. ويُعد ضمان توافر أفضل نهج للأنواع المختلفة من التدخلات أمرًا بالغ الأهمية لنجاح المشروعات المتوقعة. وفي هذا الصدد، تنسم مبادرة تنمية الانتوساي بالانفتاح والابتكار، وتقديم نماذج مهمة.

تؤدي مبادرة تنمية الانتوساي دورًا آخر بالغ الأهمية وهو العمل كمحور معلوماتي لمجتمع الانتوساي. يسمح "الاستقصاء العالمي والتقرير العالمي لتقييم الجهاز الأعلى للرقابة" لمبادرة تنمية الانتوساي بأن تلعب دورًا مهمًا في جمع مجتمع الانتوساي والجهات المانحة. كما تقدم مبادرة تنمية الانتوساي قناة تفاعلية هامة بين السياسة والمعايير العالميتين وخبرة تنفيذها على مستوى الدولة.

تعكس العروض التقديمية التي تقدمها مبادرة تنمية الانتوساي في المحافل الرئيسية للانتوساي أفكار الأطراف الرئيسية ذات العلاقة، فضلًا عن وضع المعايير المرجعية بين الأجهزة العليا للرقابة. وتفسح المعرفة المتخصصة لخبراء مبادرة تنمية الانتوساي ببيئة الجهاز الأعلى للرقابة المجال لوجود تفسير مستنير يتجاوز الاستشارة التقليدية. وتمثل معرفتهم وخبرتهم صورة من صور المساءلة بالنسبة لجميع أعضاء الانتوساي. أنا ممتن لذلك.

أود أن أشير إلى ملحوظة أخيرة وهي نجاح مبادرة تنمية الانتوساي خلال الدورة الإستراتيجية الماضية. فقد حظيت زيادة أعداد العاملين والبرامج المعروضة والمقدمة بترحيب مجتمع الانتوساي بأكمله. وهذا النجاح يؤدي بطبيعة الحال إلى العديد من الأفكار والمبادرات المتضمنة في هذه الخطة الإستراتيجية. وأنا واثق كل الثقة من أن الدورة المقبلة ستستثمر مزيدًا من الطاقة والحماسة والنتائج الإيجابية التي اعتدنا عليها بصفقتنا مجتمع الأجهزة العليا للرقابة.







## رؤية مبادرة تنمية الانتوساي ورسالتها ومبادئها

### رؤيتنا

تحدث الأجهزة العليا للرقابة التي تنسم بالفاعلية والمساءلة والشمولية فارقاً في نوعية حوكمة القطاع العام وتقديم الخدمات لصالح المواطنين.

### رسالتنا

تدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية من أجل التحسين المستدام لأدائها وقدراتها. وتُعد مبادرة تنمية الانتوساي جزءاً من المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الانتوساي)، وهي تعمل مع لجان تحقيق أهداف الانتوساي والمنظمات الإقليمية والأجهزة العليا للرقابة وغيرها من الشركاء من أجل استقلالية الأجهزة العليا للرقابة وجودة إدارتها ومهنياتها وملاءمتها.

### مبادئنا الأساسية

يسترشد عمل مبادرة تنمية الانتوساي بثلاثة مبادئ أساسية. وقد تطورت هذه المبادئ مع مرور الوقت من خلال التأثير بطابعنا كمُنظمة ومن خلال تجربتنا المهنية والتنظيمية طويلة الأمد. وتعزز هذه المبادئ بعضها البعض وتسهم في تحقيق رؤية مبادرة تنمية الانتوساي ورسالتها.

### الشكل 1 المبادئ الأساسية لمبادرة تنمية الانتوساي

#### مبادرة تنمية الانتوساي الشاملة

- تعزيز ودعم المساواة بين الجنسين والتنوع بجميع أشكاله
- توفير فرص متساوية للمشاركة
- عدم التخلي عن أي أحد بواسطة مراعاة احتياجات الأنواع المختلفة للأجهزة العليا للرقابة والعاملين، بما في ذلك الأكثر ضعفاً.

#### مبادرة تنمية الانتوساي الخاضعة للمساءلة

- التصرف بصورة أخلاقية واحترام
- إخضاع نفسها للمساءلة بواسطة قياس الأداء وإعداد التقارير عنه
- إيجاد عمليات تنسم بالانفتاح والشفافية

#### مبادرة تنمية الانتوساي الفعالة

- تلبية احتياجات الأجهزة العليا للرقابة
- السعي للوصول إلى التفوق المهني
- المساهمة في أداء الجهاز الأعلى للرقابة وتيسيره
- الابتكار في بيئة الجهاز الأعلى للرقابة والتوافق معها
- التعاون مع الانتوساي وغيرها من الشركاء لإحداث تغيير إيجابي مستدام
- تعزيز التعاون الداخلي وروح الفريق

## الملخص التنفيذي للخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي 2019-2023



## الخطة الإستراتيجية بإيجاز: عرض قيمة مبادرة تنمية الانتوساي

مبادرة تنمية الانتوساي هي هيئة من هيئات **الانتوساي** غير الربحية وتتسم بالاستقلالية، وهي مكلفة بدعم الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية من أجل التعزيز المستدام لأدائها وقدراتها.

تم تأسيس مبادرة تنمية الانتوساي **كجزء لا يتجزأ من مجتمع الانتوساي** وتتميز بأنها فريدة من نوعها من حيث اختصاصاتها المتمثلة في تلبية احتياجات جميع الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية، دون التقيّد بالمصالح الجغرافية أو السياسية لأي دولة. ويقوم بإدارة مبادرة تنمية الانتوساي رؤساء لأجهزة عليا للرقابة بارزون حيث يجري تعيينهم بناءً على كفاءتهم المهنية، كما يعمل في المبادرة مهنيون ذوو خبرة من الأجهزة العليا للرقابة والجهات الرقابية والجهات المانحة، وبإمكان المبادرة الاستفادة من الدعم المالي والعيني المقدم من الأجهزة العليا للرقابة والجهات المانحة من أنحاء العالم كافة، مما يجعل مبادرة تنمية الانتوساي **شريكًا موثوقًا فيه لهيئات الانتوساي وأقاليمها والأجهزة العليا للرقابة**، ويمنحها القدرة على جمع الجهاز الأعلى للرقابة مع الجهات المانحة، وعلى توفير الموارد اللازمة لمبادرات تنمية القدرات وذلك لمصلحة جميع الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية.

يبنى عمل مبادرة تنمية الانتوساي على النجاحات التي حققتها الانتوساي، بما فيها المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وتُعظم مبادرة تنمية الانتوساي قيمتها المقدمة إلى الأجهزة العليا للرقابة من خلال التركيز على المجالات التي تمنحها مكانتها الفريدة من نوعها وتجربتها ميزة نسبية تتفوق بها على مقدمي الدعم الآخرين. وستجري مبادرة تنمية الانتوساي عمليًا تحول إستراتيجي اعتبارًا من عام 2019:

- تركيز جهودها على أربعة مسارات للعمل لدعم **الأجهزة العليا للرقابة التي تتسم بالاستقلالية وجودة إدارتها ومهنتها وملاءمتها**. وستُنفذ مسارات العمل هذه على الصعيد العالمي والمستوى الإقليمي ومستوى الجهاز الأعلى للرقابة. وستتضمن مسارات العمل تطوير المنافع العامة العالمية والدروس المستفادة والمبادرات التعليمية وتنفيذهم جميعًا. كما ستتضمن إنشاء مجتمعات للموارد، والعمل كمرکز للمعرفة والابتكار والتواصل وأعمال التأييد، ودعم مجموعات من الأجهزة العليا للرقابة ذات الحاجات المماثلة.
- البدء في الدمج الكامل **المنظور الجنساني** من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس، بما في ذلك الدمج التدريجي للتحليل الجنساني في تصميم جميع مبادرات مبادرة تنمية الانتوساي وتنفيذها.

ستواصل مبادرة تنمية الانتوساي تقديم **الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة** من أجل تيسير التغيير المستدام داخل نطاق مسارات العمل وكملائي أخير للدعم الثنائي على حد سواء. ويستهدف هذا الدعم مجموعتين: المجموعة الأولى هي مجموعة الأجهزة العليا للرقابة التي تبدي التزامًا واستعدادًا للمشاركة في مبادرات مبادرة تنمية الانتوساي ولكنها تحتاج إلى دعم أعمق لضمان التغيير المستدام، والمجموعة الثانية هي مجموعة الأجهزة العليا للرقابة التي تُصنّف على أنها في وضعية غير مستقرة<sup>1</sup> والأجهزة العليا للرقابة الأخرى التي تواجه تحديات كبيرة في التنمية.

تعمل مشاركة مبادرة تنمية الانتوساي في حوار السياسة العالمي بشأن تقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة، إلى جانب تجربتها من تطبيق معايير الرقابة على مستوى الدولة، على جعلها في مكانة فريدة من نوعها لتكون بمثابة حلقة تعليقات رئيسة بين السياسة والممارسة. ويتضمن ذلك تقديم تعليقات قيمة للانتوساي، وهي الهيئة التي تضع معايير الرقابة الخارجية العامة.

تضطلع مبادرة تنمية الانتوساي أيضًا **بدور عالمي لتقوية الدعم المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة**. ويتحقق ذلك من خلال دعم الشركاء الإستراتيجيين، بما في ذلك أقاليم الانتوساي، وبواسطة قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة ومتابعتهم، وملاءمة احتياجات الجهاز الأعلى للرقابة مع مقدمي الدعم، والاشتراك في التأييد وعمليات التواصل من أجل مواصلة وتعزيز الدعم المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة. ويتضمن هذا الدور العالمي أداء وظائف من شأنها دعم **أهداف مذكّرة التفاهم بين الانتوساي والجهات المانحة**، بناءً على التنسيق والحوار بين الانتوساي والجهات المانحة ومبادرة تنمية الانتوساي.

إن المكانة الفريدة لمبادرة تنمية الانتوساي تسمح لها بتقديم الدعم من خلال نهج مستدام وقائم على الاحتياجات، والتي تمكن الأجهزة العليا للرقابة من تعزيز الاستجابة الجنسانية والتعاون بين النظراء كعناصر ضرورية لتنمية القدرات طويلة الأمد. ويضم هذا النهج النظرية مع التطبيق العملي من خلال مبادرات مثل التقييمات التنظيمية الميسرة ومهام الرقابة التعاونية والتعليم المهني وآليات مراجعة الجودة. فهو يجمع **تنمية القدرات المؤسسية والتنظيمية والمهنية** من أجل إحداث تغيير مستدام في **مجالات الاستقلالية والحوكمة والمهنية والملاءمة للأجهزة العليا للرقابة**.

### الوضع العالمي للأجهزة العليا للرقابة (2017)

تواجه الأجهزة العليا للرقابة عالميًا الكثير من التحديات بشأن تعزيز قدراتها وأدائها لإضفاء قيمة وفائدة للمواطنين. وفي كثير من الأحيان، تعمل الأجهزة العليا للرقابة في بيئات مقيدة تقتصر إلى الأنظمة الأساسية للشفافية والمساءلة. وفي بعض الأحيان، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة أيضًا أن تتعامل مع الهيئات التشريعية التي لا تدعم عملها دعمًا كاملاً ولا تستفيد منه. يلخص الرسم البياني التالي الوضع العالمي لقدرات الأجهزة العليا للرقابة وأدائها. فالأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية بوجه عام تتخلف عن الركب، في حين أن الدول الأقل تقدماً - بما في ذلك الدول غير المستقرة - تتخلف بشكل كبير في معظم المجالات.

#### الشكل 2 الوضع العالمي لقدرات الأجهزة العليا للرقابة وأدائها

الاستقلالية	الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاية موارد الأجهزة العليا للرقابة</li> <li>• تزايد تدخل السلطة التنفيذية في موازنة الجهاز الأعلى للرقابة</li> <li>• عدم ملاءمة القوانين لحماية استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة</li> <li>• فرض قيود على نشر تقارير الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحظى الأجهزة العليا للرقابة بخطط إستراتيجية - لكنها تحتاج إلى تعزيزها</li> <li>• تتمتع الأجهزة العليا للرقابة بقواعد الأخلاقيات المهنية - لكن تنفيذها ضعيف</li> <li>• استخدام الجهاز الأعلى للرقابة الزائد لتقييمات الأداء</li> <li>• عدم إعداد الأجهزة العليا للرقابة تقاريرًا حول أدائها للجمهور</li> <li>• ضعف التواصل الخارجي للجهاز الأعلى للرقابة</li> </ul>
الارتباط	المهنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الروابط الهشة بين الأجهزة العليا للرقابة وبين السلطات التشريعية</li> <li>• تعزيز الأجهزة العليا للرقابة إمكانية تحديد مواضيع الرقابة الملانمة</li> <li>• إدراج الأجهزة العليا للرقابة لموضوع أهداف التنمية المستدامة ضمن برامجها الرقابية</li> <li>• ضرورة زيادة ارتباط الأجهزة العليا للرقابة بخطط الحكومة حول أهداف التنمية المستدامة</li> <li>• استخدام عدد قليل من الأجهزة العليا للرقابة للتقييمات القائمة على الجنس في مهامها الرقابية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقدم كثيرًا من الأجهزة تقاريرًا حول تبنيتها للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة</li> <li>• معظم الأجهزة العليا للرقابة ليست لها بعد معايير تتوافق مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة</li> <li>• تطبيق عدد قليل من الأجهزة العليا للرقابة كامل المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة</li> <li>• تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى أنظمة رقابة الجودة وضمان الجودة لقياس مدى جودتها الرقابية وتعزيزها</li> </ul>

<sup>1</sup> نظرًا لعدم وجود لغة مشتركة بين هيئات الانتوساي وشركاء التنمية، يستمر مبادرة تنمية الانتوساي في استخدام التعريف الدولي للوضعيات غير المستقرة والقائمة المنسقة للوضعيات غير المستقرة التي أصدرتها مجموعة البنك الدولي كنقطة بداية. وعلى الرغم من ذلك، ستراعي مبادرة تنمية الانتوساي أيضًا -داخل نطاق كافة مسارات العمل- تقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة الأخرى في الدول النامية غير المدرجة في القائمة، ولكنها تواجه تحديات كبيرة في التنمية.



تتطوي هذه التغييرات الإستراتيجية أيضًا على الآثار العميقة الآتية على مبادرة تنمية الانتوساي باعتبارها منظمة، وعلى أنواع الدعم المقدم من مبادرة تنمية الانتوساي وأسلوب تقديم هذا الدعم.

- النمو:** تتطلب التغييرات الإستراتيجية زيادة تدريجية في عدد العاملين في مبادرة تنمية الانتوساي ومواردها المالية. وتتميز مسارات العمل بأنها مكثفة الاستهلاك للموارد إذا ما قورنت بالبرامج، إذ أنها تتضمن عنصرًا عالميًا أكثر أهمية. كما أنها تتضمن الدعم على مستوى الدولة للأجهزة العليا للرقابة التي تحتاج إلى دعم أكثر عمقًا لضمان كون التغيير مستدامًا. علاوة على ذلك، ستزيد مبادرة تنمية الانتوساي عملها لتحقيق استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، وستوسع دعمها الثنائي وستسعى لدمج منظور جنساني عبر جميع المبادرات.
- تحقيق التوازن بين تمكين الدعم وتقديم الدعم:** من جانب تمكين الدعم، ستشارك مبادرة تنمية الانتوساي وستدعم هيئات الانتوساي - وبصفة خاصة الأقاليم - في دورها كمقدم الدعم. كما ستيسر التوفيق بين الأجهزة العليا للرقابة ومقمني الدعم. أما من جانب تقديم الدعم، ستقدم مبادرة تنمية الانتوساي دعمها لمجموعات من الأجهزة العليا للرقابة وفقًا لكل مسار من مسارات العمل، فضلًا عن تقديم دعم محدود للأجهزة العليا للرقابة في ظل الحالات الهشة وفقًا لسياستها الثنائية (بصفتها آخر جهة يعوّل عليها لتقديم الدعم).
- الشراكات الإستراتيجية:** كانت إقامة الشراكات وستظل أحد المبادئ الأساسية لمبادرة تنمية الانتوساي. فزيادة اتساع عمل مبادرة تنمية الانتوساي وعمقه ستتطلب إقامة شراكات أكثر عمقًا وأطول أمداً مع هيئات الانتوساي وأقاليمها وغيرها من المنظمات. وستقيم مبادرة تنمية الانتوساي شراكة فيما يتعلق بالنهج التي تتبعه لتقديم خدماتها، ومن ثم اكتشاف نماذج مبتكرة للشراكة إدارة المخاطر الناجمة عن إقامة الشراكة عن طريق تقديم الدعم لتعزيز الشركاء الرئيسيين حسب الاقتضاء، وذلك من بين أساليب أخرى.
- توجيه الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة:** ستقدم مبادرة تنمية الانتوساي - في نطاق كل مسار من مسارات العمل - دعمًا موجهًا على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة يقوم على عمليات انتقاء تتسم بالشفافية. وسيقسم هذا الدعم إلى فئتين من الأجهزة العليا للرقابة. ستتضمن الفئة الأولى الأجهزة العليا للرقابة التي أظهرت التزامًا شديدًا بتنمية القدرات من خلال مشاركتها في مبادرات تنمية الانتوساي، لكنها تتطلب دعمًا إضافيًا لضمان استدامة التحسينات. أما الفئة الثانية فستدمج الأجهزة العليا للرقابة التي تعمل حاليًا في بيئات صعبة وتواجه تحديات كبيرة.
- عدم التخلي عن أي جهاز أعلى للرقابة:** ستحتفظ مبادرة تنمية الانتوساي بمحفظة متوازنة تتضمن مبادرات تعتمد على الرقابة الراشدة والقدرات التنظيمية، ومبادرات مصممة خصيصًا للأجهزة العليا للرقابة في المراحل التتمية المبكرة وتقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة التي لا تقوم بمهام الرقابة الأساسية وغيرها من الأنظمة.
- ضمان توجيه الموارد بفاعلية:** لضمان الاستغلال الفاعل للموارد المعهود بها إلى مبادرة تنمية الانتوساي، ستوضح المبادرة مبادئها لتقديم الدعم وستضع دليلًا للتنفيذ ورصد ومتابعة ظروف استعداد الجهاز الأعلى للرقابة وتصريحات التزامه. فقد ينتج عن الخروقات المستمرة والكبيرة لبيانات التزام الأجهزة العليا للرقابة وجود ظروف جديدة لتقديم الدعم المستقبلي أو ربما تؤثر هذه الخروقات على المشاركة المستقبلية للجهاز الأعلى للرقابة في مبادرات تنمية الانتوساي.

### التحول إلى الخطة الإستراتيجية الجديدة

تخطط مبادرة تنمية الانتوساي للتحول إلى أولوياتها الإستراتيجية الجديدة ولإحداث التغييرات الإستراتيجية على مدار النصف الأول من فترة الخطة الأولويات الإستراتيجية. وقد بدأ التغيير إلى مسارات العمل بالفعل في بعض المجالات، في حين أن مبادرة تنمية الانتوساي في مجالاتٍ أخرى أصبح لديها محفظة للبرامج القائمة التي ستُقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة المشاركة في شكلها الحالي. وسيكون النمو في مبادرة تنمية الانتوساي تدريجيًا. ومن المتوقع أن هذه المراحل لن تُستكمل حتى نهاية عام 2021. فهذا النمو والتحول المقترح يعتمد على قدرة مبادرة تنمية الانتوساي على ضمان زيادة مواردها زيادة كبيرة. وستسعى مبادرة تنمية الانتوساي سعيًا حثيثًا لتوسيع دعمها المالي الأساسي (غير المخصص)، والدعم المخصص لمسارات العمل وغير ذلك من الأولويات الإستراتيجية. كما ستضمن أن الدعم المقدم يتمشى مع الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي ويوفر للمبادرة المرونة والاستقلالية عند التنفيذ. وستوفر مراجعة منتصف المدة للخطة الإستراتيجية فرصة لتقييم مدى إحداث التحول إلى الخطة الإستراتيجية الجديدة.

## الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي

استجابةً منها للتحديات والاحتياجات التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة، حددت مبادرة تنمية الانتوساي أولويات إستراتيجية معينة تهدف إلى إضافة قيمة إلى الأجهزة العليا للرقابة. وهي تشكل أربع مسارات للعمل، والتي تكملها الأولويات المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، ستقوم أربع أسس عالمية بتعزيز كل مسار من مسارات العمل والتنفيذ الناجح لهذه الخطة. ويوضح إطار النتائج أدناه الأولويات الإستراتيجية، وما يتطلبه تنفيذها بفاعلية والانجازات التي تأمل مبادرة تنمية الانتوساي أن تحققها هذه الأولويات. وعند تحديد هذه الأولويات الإستراتيجية، ندرك مبادرة تنمية الانتوساي أن الاحتياجات والتوقعات المرتبطة بتنمية الجهاز الأعلى للرقابة لا نهائية مع محدودية الموارد. وعلى ذلك، ستوجه مبادرة تنمية الانتوساي مواردها بين أولوياتها الإستراتيجية وداخلها من أجل إدارة خطر نشر مواردها على نطاق ضئيل بشدة.

الشكل 3 إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي



### التغييرات الإستراتيجية لزيادة الأثر والاستدامة

تمثل نقطة الانطلاق للخطة الإستراتيجية 2019-2023 اعترافًا بالحاجة إلى تعزيز استدامة التغييرات في أداء الجهاز الأعلى للرقابة وقدرته، وإلى زيادة تأثير الأجهزة العليا للرقابة على حياة المواطنين. ويتطلب ذلك تقديم الدعم الذي يتسم بأنه أطول أمداً وأكثر قابلية للتوقع وأكثر تركيزًا على الأولويات الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة وأكثر تكاملاً وأكثر استجابة من الناحية الجنسانية وأكثر تأثيرًا في الاعتماد على الميزات النسبية لمبادرة تنمية الانتوساي. وهو ما يؤدي بدوره إلى اثنتين من التغييرات الإستراتيجية في مسار مبادرة تنمية الانتوساي:

- التغيير من البرامج إلى مسارات العمل - دعم مستمر ومنتظم لتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة، حيث يغطي كل منها شبكة من الوظائف المتصلة داخل نطاق الجهاز الأعلى للرقابة.
- دمج المنظور الجنساني خلال تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وستدمج مبادرة تنمية الانتوساي التحليلات الجنسانية في تصميم وتنفيذ مبادراتها وستعزز القدرات الجنسانية الداخلية.

يتطلب التغيير إلى مسارات العمل اعترافًا إضافيًا بأهمية الدعم في مستوى الجهاز الأعلى للرقابة لتعزيز الاستدامة وأثر التغييرات في أداء الجهاز الأعلى للرقابة. وقد بدأت مبادرة تنمية الانتوساي في تقديم الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة في فترة التخطيط الإستراتيجي السابقة وستسعى إلى دمج كسمة جوهرية لنهج مسار العمل.

## لماذا يقدم الدعم للأجهزة العليا للرقابة؟

تُعد عملية الرقابة الحكومية الخارجية التي تتسم بالفاعلية والتي تجريها الأجهزة العليا للرقابة عنصرًا رئيسًا للإدارة المالية العامة (PFM) والحكم الرشيد. كما أن لها تأثيرًا إيجابيًا على أداء القطاع العام وعلى تقليص الفساد فيه. ويُعترف بالرقابة على القطاع العام أيضًا بوصفها عاملاً رئيسًا في استعادة الثقة في الحكومات وفي تقوية العلاقات بين الدولة والمجتمع.

تُعد الأجهزة العليا للرقابة أطراف ذات علاقة رئيسة في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. فالأجهزة العليا للرقابة نموذج يُحتذى به كمؤسسات تتسم بالفاعلية والمساءلة والشمولية، حيث تستخدم المهمات الرقابية التي تقوم بها لتسليط الضوء على الفرص المتاحة لهيئات القطاع العام من أجل تحسين تقديم الخدمات إلى المواطنين.

بالإضافة إلى ذلك، تُعد الأجهزة العليا للرقابة شركاء رئيسيون لمنظمات التنمية التي توجه أموالها من خلال تطوير الأنظمة الحكومية في الدول النامية. حيث تساعد الأجهزة العليا للرقابة هذه المنظمات في إدارة المخاطر الانتمائية ومخاطر فاعلية التنمية. ولهذه الأسباب، يستفيد المواطنون والحكومات وشركاء التنمية كافة من الأجهزة العليا للرقابة الأكثر قوة (انظر أيضًا الملحق رقم 1).

## كيف تقدم مبادرة تنمية الانتوساي إسهاماتها؟

تسهم مبادرة تنمية الانتوساي في جعل الأجهزة العليا للرقابة أكثر فاعلية ومساءلة وشمولية، مما يمكن الأجهزة العليا للرقابة من إحداث فرق في حوكمة القطاع العام وتقديم الخدمات بما يخدم مصالح المواطنين. ولكي تقوم الأجهزة العليا للرقابة بهذا الدور، عليها أن تسهم في النتائج بدءًا من تحسين الامتثال للقوانين وحتى التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولهذه الغاية، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة تقديم تقارير رقابية مهنية وملائمة، ويجب عليه أن يقدم مثالًا يُحتذى به في القطاع العام كما يجب عليه التواصل الفعال مع الأطراف ذات العلاقة. ويتطلب ذلك أن ينضم الجهاز الأعلى للرقابة بمهنية العاملين فيه وأن تكون لديه قدرات تنظيمية وإطار مؤسسي مناسب، بما في ذلك استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة والحوكمة الفاعلة والإدارة المالية العامة. كما تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى القيادة القوية وتمكين ثقافة شمولية وفاعلة.

فيما يلي توضيح للعناصر التي تجعل من الجهاز الأعلى للرقابة جهازًا فاعلاً وشاملاً ومسؤولًا ضمن إطار الإدارة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي، حيث تساهم المجالات الستة (أ-و)<sup>2</sup> الخاصة بقدرات الجهاز الأعلى للرقابة وأدائه بشكل جماعي في صياغة نتائج الجهاز وفي الدور الذي يلعبه إزاء تحسين حياة المواطنين، ويهدف عمل مبادرة تنمية الانتوساي بأكمله في نهاية المطاف إلى تعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة وأدائها في الدول النامية طبقًا لهذا النموذج، حيث تقدم مبادرة تنمية الانتوساي الدعم للأجهزة العليا للرقابة عبر أربعة مسارات عمل (و ثلاث أولويات شاملة)، كما هو موضح في الشكل السابق رقم (3). وفيما يلي يُسرد بالتفصيل الأولويات الإستراتيجية الخاصة بمبادرة تنمية الانتوساي.

### تعريف الجنس

يشير الجنس إلى الأدوار والسلوكيات والأنشطة والسمات التي يعتبرها مجتمع معين في وقت معين مناسبة للرجال والنساء. فإضافة إلى السمات الاجتماعية والفرص المرتبطة بكون الشخص ذكرًا وكونه أنثى، والمتربطة بالعلاقات بين النساء والرجال والفتيات والفتيان، يشير الجنس أيضًا إلى العلاقات بين النساء وبعضهم البعض والعلاقات بين الرجال وبعضهم البعض. وتنشأ هذه السمات والفرص والعلاقات اجتماعيًا ويتم تعلمها من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية. وهي تتميز بأنها محددة من حيث السياق والزمن وقابلة للتغيير. فيحدد الجنس ما هو متوقع سواء من المرأة أو الرجل وما هو مسموح لهما وما يحدد قيمتهما في سياق معين. وفي غالبية المجتمعات، هناك اختلافات وأشكال من عدم المساواة بين النساء والرجال تتمثل في المسؤوليات الموكلة إليهم والأنشطة المودة والوصول إلى الموارد والسيطرة عليها، فضلًا عن فرص صناعة القرار. ويعد الجنس جزءًا من السياق الاجتماعي الثقافي الأوسع نطاقًا، حيث إن هناك معايير مهمة أخرى للتحليل الاجتماعي الثقافي، بما فيها الطبقة الاجتماعية والنسب ومستوى الفقر والجماعة العرقية والتوجه الجنسي والعمر وما إلى ذلك.

المصدر: هيئة الأمم المتحدة للمرأة

## الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي

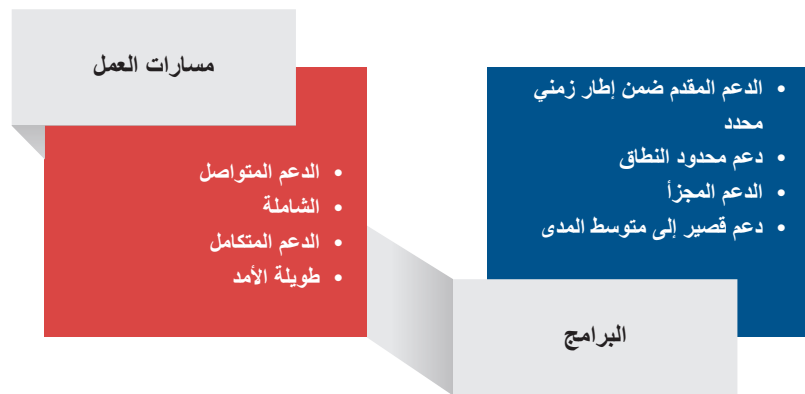
<sup>2</sup> تتماشى هذه المجالات مع إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة، الذي يوفر أساسًا لتقييم احتياجات الجهاز الأعلى للرقابة وقياس أداء الأجهزة العليا للرقابة بمرور الوقت، وفقًا للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة والممارسات المثلى الدولية الأخرى.



## مسارات عمل مبادرة تنمية الانتوساي

يعد مسار العمل وظيفة دعم مستمرة ومنتظمة، حيث تدعم من خلاله مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في تحسين الأداء والقدرات، وذلك على عكس برامج مبادرة تنمية الانتوساي، فهي كانت عبارة عن سلسلة أنشطة مؤقتة قد صممت لدعم إحدى المجموعات المحددة من الأجهزة العليا للرقابة. فبينما تقدم البرامج الدعم في مجالات محددة، تدعم مسارات العمل شبكة من الوظائف المتصلة في أحد الأجهزة العليا للرقابة، مما يوفر دعماً أكثر تكاملاً. وتحظى البرامج عمومًا بخطط زمنية قصيرة إلى متوسطة الأمد من سنتين إلى ثلاث سنوات. وتتميز مسارات العمل بأنها طويلة الأمد ومن المتوقع أن تستمر ليس فقط لمدة خطة إستراتيجية واحدة، بل على مدار فترات متعددة للخطة الإستراتيجية، فمن خلال مسارات العمل، سيُتاح الدعم والتدريب لجميع الأجهزة العليا للرقابة باستمرار وليس فقط للأجهزة المشاركة في نقاط محددة خلال أحد البرامج.

**الشكل 5** التحول الاستراتيجي من البرامج إلى مسارات العمل



## الأجهزة العليا للرقابة المستقلة مسارات عمل

يتسم أي جهاز أعلى للرقابة مستقل بأنه ركيزة أساسية لنظم النزاهة والحوكمة الوطنية. وتُعد استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة عن الهيئات التنفيذية التي يراقبها<sup>3</sup> أمرًا أساسيًا للقيام بدوره في المساءلة العامة وفي بناء الثقة بين الأجهزة الأساسية في الدولة وبين المجتمع. وبرغم ذلك، توضح الأدلة انخفاض مستويات الاستقلالية المالية والتشغيلية وانحدارها في مناطق عديدة حول العالم. ويواجه رؤساء الجهاز الأعلى للرقابة ضعف الحماية من العزل الجائر من المناصب، كما تواجه الأجهزة العليا للرقابة التدخل الزائد من قبل الهيئة التنفيذية في موازناتهم، وتواجه الكثير من الأجهزة العليا للرقابة القيود الموضوعية على تحديد نطاق عملها ونشر نتائج هذا العمل.

وقد وردت مبادئ استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة في إعلاني ليما والمكسيك للانتوساي. وستدعم مسارات العمل جهود الانتوساي في "تأييد ودعم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة" باعتبارها أحد الأولويات الشاملة في خطتها الإستراتيجية 2017-2022، ففي إطار خطتها الاستراتيجية 2014-2018، بدأت مبادرة تنمية الانتوساي بتقديم الدعم تجريبياً لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة. ومن خلال هذه الخطة الإستراتيجية، سيتم توسيع نطاق الدعم لدمج الدعم والتأييد العالميين مع الدعم المعزز المقدم لمزيد من الأجهزة العليا للرقابة لتقوية استقلاليتها.

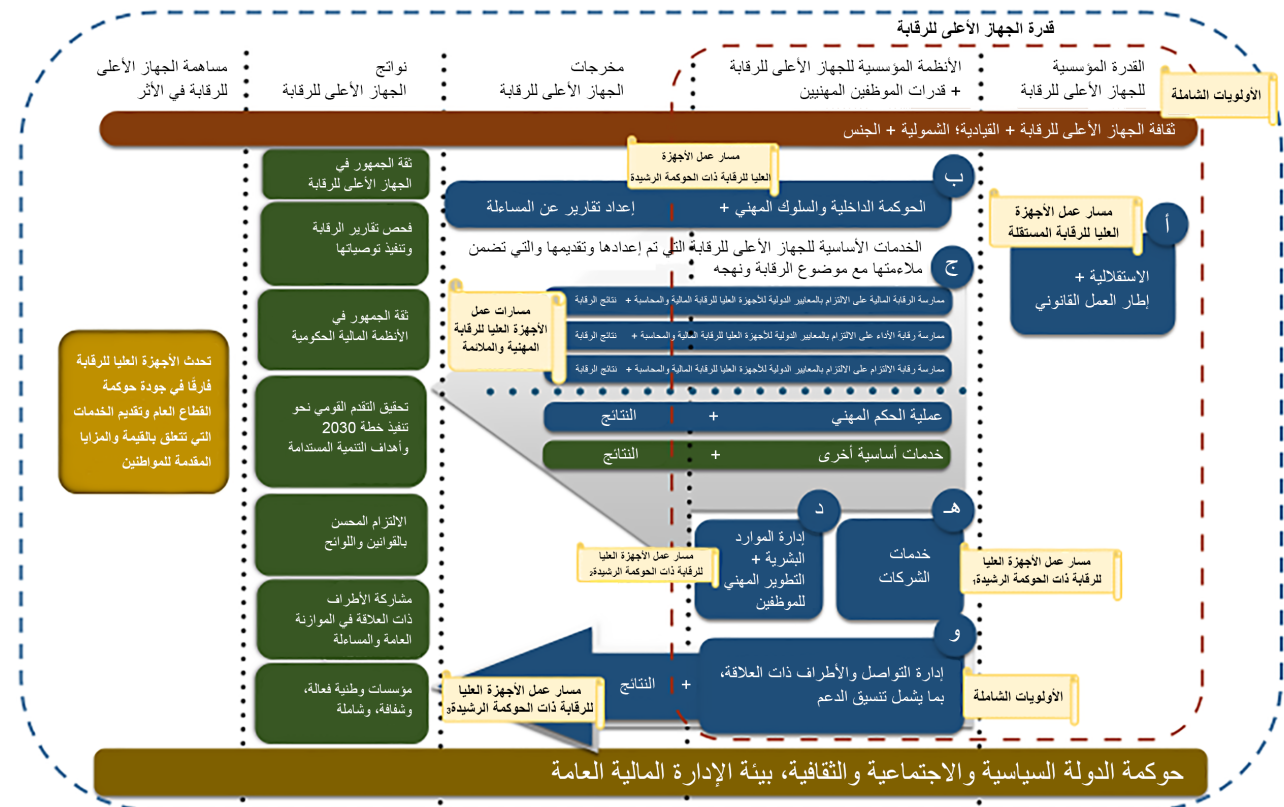
## ما المقصود بمبدأ دمج الجنس في عمل مبادرة تنمية الانتوساي؟

تعد الأجهزة العليا للرقابة هيئات إشرافية رئيسية يمكنها أن تلعب دورًا مهمًا في تعزيز المساواة بين الجنسين من خلال - من بين أشياء أخرى - الرقابة على تطبيق قوانين الجنس الوطنية واللوائح والسياسات الوطنية والاتفاقيات الدولية وإعداد التقارير بشأنها من حيث تقوية العلاقات بين الدولة والمجتمع والديمقراطية وتقديم الخدمات. ويسعى الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات. وبشكل هدف التنمية المستدامة الخامس وجميع أهداف التنمية المستدامة الأخرى أساسًا مهمًا لعمل الأجهزة العليا للرقابة ومن ثم لمبادرة تنمية الانتوساي. وبالنسبة لمبادرة تنمية الانتوساي، يعني دمج المنظور الجنساني في الخطة الاستراتيجية 2019-2023 أن محفظة مبادرة تنمية الانتوساي:

- تعيد في نهاية المطاف الرجال والنساء والفتيان والفتيات، وتسعى في نفس الوقت أيضًا إلى تمكين النساء والفتيات.
- تدمج الجنس في السياقات الخاصة بالمبادرات المتنوعة لمبادرة تنمية الانتوساي.
- تضمن مشاركة متوازنة للجنسين في مبادرات تنمية الانتوساي وتيسير هذه المبادرات.
- تُدار بواسطة منظمة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الجنسين والمساواة بين الجنسين.

ستتابع مبادرة تنمية الانتوساي دمج منظور جنساني في جميع أنحاء خطتها الإستراتيجية كما ستضع التدابير والميزانية المخصصة لذلك. ويقدم الفصل ج أمثلة على كيفية اعتراف مبادرة تنمية الانتوساي بدمج المنظور الجنساني.

## الشكل 4 إطار عمل الإدارة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة



1. يشمل مسار العمل تقديم الدعم للتخطيط الإستراتيجي والتشغيلي لمبدأ خدمات الشركات الرئيسية. 2. يشمل مسار العمل تقديم الدعم لتطوير المراقبين مهنيين. 3. يشمل مسار العمل تقديم الدعم لتحليل الأطراف ذات العلاقة باعتبارها جزءًا من التخطيط الإستراتيجي. وكذلك تقديمه لوضع إستراتيجيات التواصل.

<sup>3</sup> وفي الدول المتبعة للنموذج القضائي، يقف الجهاز الأعلى للرقابة على مسافة واحدة من الفرعين التنفيذي والتشريعي للحكومة.

<sup>4</sup> تقرير التقييم العالمي للجهاز الأعلى للرقابة لعام 2017، مبادرة تنمية الانتوساي

## عناصر مسار العمل

## عنصر الأجهزة العليا للرقابة المستقلة، رقم 1:

## التأييد والدعم العالمي للأجهزة العليا للرقابة المستقلة

تمثل زيادة الوعي بأهمية استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة والتحديات أمامها عنصرًا محوريًا لإيجاد بيئة التغيير. ويتبنى قرارى الأمم المتحدة رقمى A/66/209، و A/66/228، حظيت مبادرة تنمية الانتوساي ومجتمع الانتوساي بوسيلة لوضع استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة ضمن الخطة العالمية، علاوة على تحديد أوجه القصور في حالات الاستقلالية في التقريرين العالميين لتقييم الجهاز الأعلى للرقابة للعامين 2014 و2017. سيركز تأييد مبادرة تنمية الانتوساي لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة على:

- أ. توضيح قيمة استقلالية الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها في تعزيز المساءلة، والشفافية، والنزاهة.** ستعمل مبادرة الانتوساي عالميًا بالاشتراك مع شركاء رئيسيين، بما في ذلك الانتوساي، والأمم المتحدة، والمانحين، والهيئات البرلمانية، ومنظمات المجتمع المدني لطرح قضية استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة ضمن الخطة العالمية. كما ستسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى ضمان فهم صانعي القرار والمؤثرين فيه على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري لأهمية استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة لكونه عاملاً لتحسين المساءلة العامة.
- ب. إنشاء مهمة معرفية حول استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة لتحليل الاتجاهات الإقليمية والعالمية بالإضافة إلى الدروس المستفادة.** تتمتع مبادرة تنمية الانتوساي بمكانة فريدة من نوعها تمكنها من جميع البيانات وتحليلها ونشرها بشكل منظم حول حالة استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة بمرور الوقت. وستسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى الإبقاء على تبادل المعلومات وتعزيزه، بخصوص تطوير استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، وذلك لتمكين نهج أكثر فاعلية واستنارة لتعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة عالميًا.
- ج. حشد التأييد والدعم السريع للأجهزة العليا للرقابة التي تواجه التهديدات أو التحديات في سبيل استقلاليته.** تحتاج استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة إلى الحفاظ عليها وذلك بعد الوصول إليها، فالمجالات السياسية والمؤسسية في جميع البلدان في حالة مستمرة من عدم الاستقرار، بل إنها في كثير من الأحيان تشكل تهديدات جديدة لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة. ويمكن أن تظهر تلك التهديدات بسرعة عبر التغييرات التي تطرأ على دستور الدولة، أو قوانين الموازنة والقوانين الرقابية، أو عبر محاولات عزل رئيس (رؤساء) الجهاز الأعلى للرقابة أو تقديم الاقتراحات لإلغاء الجهاز الأعلى للرقابة ذاته. ولذلك، سوف تطور مبادرة تنمية الانتوساي من قدراتها لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة التي تواجه التهديدات في سبيل استقلاليته، فيشمل ذلك تأسيس قنوات المعلومات والحفاظ عليها للبقاء في لحظة تجاه تهديدات استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، وتطوير خدمة دعم يمكنها حشد التأييد والدعم للأجهزة العليا للرقابة سريعًا. ويمكن أن يتضمن ذلك التأييد لجميع الأطراف الفاعلة عالميًا، وإقليميًا، وقطريًا، لضمان استجابة منسقة ومترابطة للتهديدات التي تواجه استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة.

## استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة داخل الخطة الإستراتيجية للانتوساي 2017-2022



تشدد الانتوساي على تأييد ودعم الأطر القانونية التي تدعو إلى منح صلاحيات شاملة للرقابة، والوصول غير المحدود إلى المعلومات اللازمة، والسماح بالنشر غير المقيد لتقارير الجهاز الأعلى للرقابة؛ كما تدعم الانتوساي الاستقلالية التنظيمية والمالية للجهاز الأعلى للرقابة، لأن الأجهزة العليا للرقابة التي تنسم بالاستقلالية الكاملة والكفاءة والمهنية هي وحدها من تستطيع أن تضمن المساءلة، والشفافية، والحوكمة الرشيدة، والاستخدام السليم للأموال العامة.

## عنصر الأجهزة العليا للرقابة المستقلة، رقم 2:

## تقديم الدعم المستهدف على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة لاستقلاليته

بناءً على الدروس المستفادة من تطبيق برنامجها التجريبي على استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، سوف تدعم مبادرة تنمية الانتوساي عددًا متزايدًا من الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز استقلاليته عبر بذل الجهود التالية:

- أ. تقديم الدعم وتنسيقه.** قد يشمل هذا تحديد الحالة القائمة لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة القانونية والفعلية (وفقًا للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 1 ورقم 10، أو باستخدام وسائل مثل إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة)، ووضع إستراتيجية لتعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، وتأييد سن التشريعات المناسبة، ومراجعة مشاريع النصوص القانونية، بالإضافة إلى مساندة الجهاز الأعلى للرقابة لصد التهديدات الناشئة التي تعرقل استقلاليته.
- ب. تسهيل مشاركة الأطراف ذات العلاقة على المستوى القطري في دعم استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة.** ستساعد مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في التعامل مع الأطراف الرئيسية ذات العلاقة لحشد الدعم لتحقيق قدر أكبر من الاستقلالية. وقد يشمل ذلك البرلمانات، والجهات المانحة، وممثلي الإدارة المالية العامة، ومنظمات المجتمع المدني، بهدف رفع الوعي بالجهاز الأعلى للرقابة ومزاياه، ولمنح الدعم للاستقلالية. وقد تشمل الإجراءات على مشاركة الجهاز الأعلى للرقابة في الحوار بشأن السياسات، تأسيس مجموعة عمل من الأطراف الرئيسية ذات العلاقة معنية بالمساءلة، أو دعم وضع وتنفيذ إستراتيجية مشتركة لتعزيز المؤسسي للجهاز الأعلى للرقابة.
- ج. إدارة التوقعات المتعلقة بالاستقلالية.** سوف تزيد استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المحسنة كذلك من التوقعات لدى الأطراف ذات العلاقة إزاء الجهاز الأعلى للرقابة وموظفيه. كما ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في إدارة التوقعات، والتخطيط لتحسين قدرات الموظفين التنظيمية والمهنية، وذلك لضمان أن تحقيق قدر أكبر من الاستقلالية يحسن من أداء الجهاز الأعلى للرقابة.

## عنصر الأجهزة العليا للرقابة المستقلة، رقم 3:

## تيسير الشراكات ومشاركة الأطراف ذات العلاقة الفاعلة في دعم استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة.

يدعم هذا العنصر التنفيذ الفاعل للعنصرين الأول والثاني عبر تكوين شراكات ودعم الشركاء من أجل استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، كما يلي:

- أ. الهيئات الإقليمية التابعة للانتوساي** تقدم هذه الهيئات منصةً للتعامل مع الأجهزة العليا للرقابة في إطار كل إقليم والتي عادةً ما تواجه تحديات مماثلة، ومن ثم لجلب منظمات المساءلة الإقليمية الأخرى. بينما يختلف الشكل طبقًا لكل إقليم، فقد تشمل الشراكات العمل الجماعي في تحديد أوضاع الاستقلالية وتحدياتها عبر الأجهزة العليا للرقابة في أي من الأقاليم، وإنشاء منصات إقليمية والاستفادة منها في الدعوة لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة. علاوة على ذلك، ستسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى ضمان إمكانية استخدام المنصات الإقليمية من قبل الأجهزة العليا للرقابة في تبادل التجارب والتعلم من بعضها البعض من حيث استخدام التدابير الفاعلة لتعزيز الاستقلالية.
- ب. منظمات المساءلة العالمية والإقليمية.** من المهم جلب مجموعات من الأطراف ذات العلاقة قادرة على تعزيز توجيه مبادرة تنمية الانتوساي رسائلها وتعزيز وصولها لنطاق أوسع من مجموعات الأطراف ذات العلاقة؛ وذلك لزيادة تأثير مبادرات التأييد التي تطلقها مبادرة تنمية الانتوساي. وقد يشمل ذلك المنظمات العالمية والإقليمية التابعة للجان التشريعية (على سبيل المثال لجان الحسابات العامة)، ومنظمات المجتمع المدني الدولية ذات الصلة التي تركز على المساءلة والشفافية.
- ج. مجتمع التنمية.** على الصعيد العالمي، ستشارك مبادرة تنمية الانتوساي مع مجتمع التنمية في الدعوة لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، والوصول إلى فهم أفضل للتحديات المؤسسية التي ينطوي عليها تعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وكيفية التغلب عليها، ووضع إستراتيجيات عالمية مشتركة لتعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، فضلًا عن تشجيع توسيع نطاق استخدام تقارير الرقابة الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة. وعلى الصعيد القطري، غالبًا ما تكون استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة جزءًا من حوار سياسي أوسع نطاقًا يلم بالحوكمة وإصلاحات الإدارة المالية العامة، والذي قد يلعب فيه مجتمع التنمية دورًا رئيسًا. وبناءً على ذلك، ستهدف مبادرة تنمية الانتوساي إلى تكوين شراكات مع الجهات المانحة لتكوين مكانة وبث رسالة مشتركة وملائمة حول استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، والاتحاد لبذل الجهود لتعزيزه.



وستقدم تدريجياً لبناء مجموعة مطورة من خبراء تقييم إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة، وستضمن جودة التقييمات عن طريق الترتيب لإجراء مراجعة مستقلة لمدى الالتزام بمنهجية إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة. وستعاون مبادرة تنمية الانتوساي عن كثب مع الأقاليم التابعة للانتوساي، فضلاً عن تعاونها مع لجنة بناء القدرات بالانتوساي بوصفها أنموذج الحوكمة الاستراتيجية لإطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة، وذلك لضمان استمرار نشر إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة. وتشكل تقييمات الأداء أيضاً مدخلاً رئيساً في العنصر رقم 2 أدناه.

### عنصر الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة، رقم 2:

#### تعزيز الإدارة الإستراتيجية والسلوك الأخلاقي داخل الأجهزة العليا للرقابة

تبدأ الخطة الاستراتيجية بفهم الوضع الراهن للجهاز الأعلى للرقابة (عنصر رقم 1) وتوقعات أطرافها ذات العلاقة، فقد يمثل ذلك أساساً لوضع خطة إستراتيجية تحدد تغييرات الأداء المرغوبة داخل الجهاز الأعلى للرقابة بمرور الوقت. وستساعد مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في مجالات رئيسة خاصة بعملية الإدارة الإستراتيجية، متضمنة:

- أ. وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية
- ب. وضع نظام رصد مرتبط بها
- ج. إعداد تقارير دورية بشأن تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.
- د. اتخاذ قرارات إستراتيجية تستند إلى إحراز تقدم ملحوظ (مرتبطة بالعنصر رقم 1)

ينبغي دعم العمليات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية بنظم وممارسات لضمان السلوك المهني والأخلاقي. فمن خلال هذا العنصر، ستساعد مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة أيضاً في تعزيز نزاهتها؛ على سبيل المثال، تقديم الدعم لوضع قواعد الأخلاقيات المهنية طبقاً للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 30، وفي تطوير نظم لضمان التطبيق الفعلي لقواعد الأخلاقيات المهنية الخاصة بها.

### عنصر الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة، رقم 3:

#### دعم الأجهزة العليا للرقابة في رفع مستوى التعامل مع الأطراف ذات العلاقة

لا تعتمد الفاعلية التي تتحلّى بها الأجهزة العليا للرقابة في أداء دورها المتمثل في مساءلة الحكومة بشأن استخدام الموارد العامة على جودة مهام الرقابة الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة فحسب، فهي أيضاً تلعب دوراً حاسماً، حيث تشترك الأجهزة العليا للرقابة في العمل مع الهيئة التشريعية والتنفيذية التابعة للحكومة في تنفيذ مهام المساءلة، حتى تتمكن من الاستفادة من نتائج عملية الرقابة وإجراء التغيير ويمكن تعزيز ذلك أيضاً من خلال التفاعل الدائم مع الأطراف ذات العلاقة الأخرى، مثل وسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني، والمواطنين. وكشف التقرير العالمي لتقييم الجهاز الأعلى للرقابة لعام 2017 أوجه قصور مهمة متعلقة بمدى مشاركة الأطراف ذات العلاقة وطبيعة هذا التعامل، بما في ذلك غياب التواصل عمومًا مع الأطراف ذات العلاقة خارج نطاق نشر تقارير الرقابة.

سنقوم مبادرة تنمية الانتوساي بدعم الأجهزة العليا للرقابة في جهودها من أجل تحديد الفرص الخارجية لتحقيق مشاركة أكثر فاعلية مع الأطراف ذات العلاقة التابعة لها من خلال:

- أ. تطوير إستراتيجيات التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والتواصل معها، بما يتضمن تحديد الأطراف ذات العلاقة وإعطائها الأولوية.
- ب. تقديم الدعم على مستوي الجهاز الأعلى للرقابة كي تنفذ الأجهزة إستراتيجياتها للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة، والبدء في التفاعل مع الأطراف الرئيسية ذات العلاقة.
- ج. تجميع الممارسات الجيدة وتحديثات الدليل الإرشادي لمبادرة تنمية الانتوساي بشأن مشاركة الأطراف ذات العلاقة؟.

#### تعزيز الخدمات المؤسسية

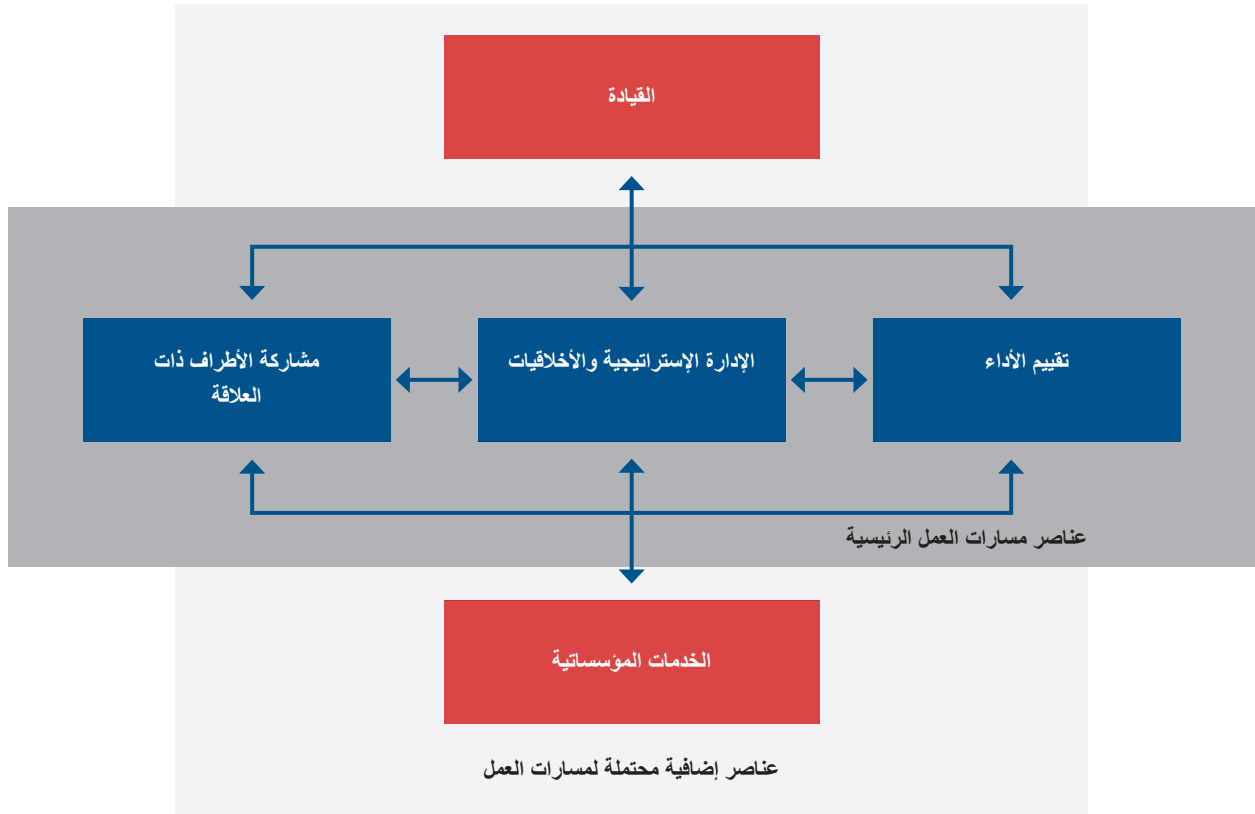
تمثل خدمات الشركات الفاعلة (التي تشمل إدارة الموارد المالية والبشرية) أيضاً عنصراً رئيساً لضمان الإدارة الجيدة للأجهزة العليا للرقابة، فسوف ترصد مبادرة تنمية الانتوساي احتياجات الأجهزة العليا للرقابة في هذه المجالات، وفي حالة إتاحة الموارد، سنتظر في توسيع نطاق مسار العمل هذا لتلبية احتياجات الأجهزة العليا للرقابة المشتركة الناشئة.



ينبغي أن تكون الأجهزة العليا للرقابة مثالاً يحتذى به، وأن تكفل الحوكمة الرشيدة في كل عملياتها، لتكون بمثابة المؤسسات المثالية للحكومة وجهات القطاع العام، فيما يتعلق بمساءلة عملياتها وشفافية هذه العمليات ونزاهتها. وهذا هو أحد المبادئ الرئيسية من المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 12: قيمة الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها—إحداث فارق في حياة المواطنين. تتسم الحوكمة الرشيدة لأي جهاز من الأجهزة العليا للرقابة كذلك بأنها أساسية لضمان مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة وقدرته على تنفيذ مهمات رقابية عالية الجودة ومؤثرة، فإنها تتطلب تخطيط أداء الجهاز الأعلى للرقابة ومتابعته، وتقييمه، وإدارته، بحيث يلتزم بالمعايير الأخلاقية، ويدعم ثقافة النزاهة، ويقود التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى التواصل مع الأطراف ذات العلاقة والتعامل معها، وبناء شراكات وطيدة.

يوضح تقرير التقييم العالمي لمبادرة تنمية الانتوساي لعام 2017 امتلاك جميع الأجهزة العليا للرقابة تقريباً خطة إستراتيجية. ومع ذلك، يقدم إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة أساساً سليماً لتعزيز ورصد هذه الخطط الإستراتيجية، ولقياس التغيرات الناتجة في أداء الجهاز الأعلى للرقابة وقدراته بمرور الوقت، وعلى المستويين العالمي والإقليمي وعلى مستوى الجهاز الأعلى للرقابة؛ كما يظهر تقرير التقييم مجالات محددة للتحسين، والتي تتعلق بتطبيق قواعد الأخلاقيات المهنية الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة، وتوطيد الأجهزة العليا للرقابة تواصلها وشراكاتها مع الأطراف ذات العلاقة.

الشكل 6 الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة - عناصر مسار العمل



#### عناصر مسار العمل

### عنصر الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة، رقم 1:

#### تعزيز قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة

لكي تتسم الأجهزة العليا للرقابة بالفاعلية، يجب أن تكون منظمات للتعليم تسعى جاهدة لتحسين أدائها. فالتقييمات المستفيضة والشاملة والقائمة على الأدلة لقياس الأداء على فترات منتظمة، باعتبارها خطوياً أساسية للتقدم ومقاييساً له، ينبغي أن تكون ممارسة اعتيادية للأجهزة العليا للرقابة. وعليه، ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي هذه العملية عبر تشجيع الأجهزة العليا للرقابة ودعمها لاستخدام منهجية إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة، كما ستسهل إجراء مبادرة تنمية الانتوساي التقييمات وستدعمها،



تعزيز الأجهزة العليا للرقابة المساءلة، والشفافية، والنزاهة عن طريق مهمات الرقابة المستقلة للقطاع العام وإعداد التقارير بشأن النتائج التي تم التوصل إليها، حيث يدعو المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 12 الأجهزة العليا للرقابة لتنفيذ المهمات الرقابية طبقاً لصلاحياتها ومعاييرها المهنية المعمول بها. وقد اعتمدت الانتوساي المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ISSAIs) في عام 2010. ويوفر الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة المصادقية، ويضمن عمل الجهاز الأعلى للرقابة بمقتضى المعيار نفسه عالمياً. فمنذ عام 2012، تدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة عبر تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (برنامج مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة) وتؤكد الخطة الإستراتيجية الخاصة بالانتوساي 2017-2022 على أهمية تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ضمن الأولوية الشاملة 3 للانتوساي، وتسלט الضوء على دور مبادرة تنمية الانتوساي باعتبارها "آلية أساسية للانتوساي تهدف إلى تجميع الدعم "على أرض الواقع" لتطبيق المعايير المهنية". ويستمر الدعم المقدم لتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في كونه على رأس الأولويات بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة. ويوضح التقرير العالمي المعد من قبل مبادرة تنمية الانتوساي لعام 2017 أن معظم الأجهزة العليا للرقابة لا تتمتع بعد بمعايير تتوافق مع المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، بالرغم من إحراز بعض التقدم. فلقد قام عدد قليل من الأجهزة العليا للرقابة بتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بالكامل، كما تتطلب الأجهزة العليا للرقابة نظاماً مطورة لرقابة الجودة وضمان الجودة، وذلك لقياس جودتها الرقابية وتعزيزها.

يترج الجهاز الأعلى للرقابة في طريقه إلى الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، والذي يتطلب تحسين القدرات المؤسسية والمهنية والتنظيمية للجهاز الرقابي لتتماشى مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة المعمول بها، ومن ثم تقوم بمهام رقابية ذات جودة عالية. ويهدف مسار عمل "الأجهزة العليا للرقابة المهنية" إلى دعم الأجهزة العليا للرقابة في تحسين التأهيل المهني الخاص بها وفي القيام بمهام رقابية عالية الجودة عبر تشجيع حركة الأجهزة العليا للرقابة تجاه الامتثال للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وستساند مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة عن طريق مساعدتها في تقييم احتياجات تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وتيسير تنمية القدرات عبر دعم التنمية المهنية التعليمية والتنظيمية، علاوة على تحسين جودة الرقابة من خلال وضع آليات لرقابة الجودة وضمانها.

طبقاً لمسار العمل هذا، ستحقق مبادرة تنمية الانتوساي محفظة متوازنة بواسطة تنوع عروضها وتقديم سلسلة من النتائج والحلول لمختلف المواقف، فمثلاً: سيتم إتاحة المنافع العامة العالمية والتعليم المهني لجميع الأجهزة العليا للرقابة، وستتاح الحلول الإقليمية بمختلف لغات مبادرة تنمية الانتوساي للمسارات الرقابية المختلفة، وسيكفل العمل على صعيد الجهاز الأعلى للرقابة بالتخصيص والدعم المتعمق.

## عناصر مسار العمل

### عنصر الأجهزة العليا للرقابة المهنية، رقم 1:

#### دعم الأجهزة العليا للرقابة في تحديد احتياجات تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

في إطار هذا العنصر، ستحافظ مبادرة تنمية الانتوساي على منافعها العامة العالمية، وأدوات تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة بها، وأدلتها الإرشادية (الخاصة بالرقابة المالية ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام)، كما ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في فهم تأثيرات اعتماد المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وكذلك التخطيط لممارسات الرقابة وذلك لتحديد المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة المعمول بها والقدرات اللازمة للامتثال لتلك المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وخلال التخطيط للممارسات الحالية، ستقوم مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً بدعم الأجهزة العليا للرقابة في التعامل مع الأطراف الوطنية ذات العلاقة، وذلك للتحقق من توقعاتهم، والوصول إلى الفهم الكامل لصلاحية الجهاز الأعلى للرقابة، فضلاً عن نشر الوعي بين الأطراف ذات العلاقة حول صلة المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بعمل الجهاز الأعلى للرقابة. وقد يشتمل دعم مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً على مراجعة التقييمات الخاصة باحتياجات تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والتي أجرتها الأجهزة العليا للرقابة، وتقديم تعقيبات إلى الأجهزة العليا للرقابة. ستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في دعوتها للالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة باعتبارها وسيلة لتقديم قيمة ومزايا للمواطنين، وسيستند هذا الدعم إلى احتياجات الأجهزة العليا للرقابة، وسيقدم عبر المبادرات العالمية والإقليمية، أو كجزء من الدعم المقدم لتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على صعيد الجهاز الأعلى للرقابة المستهدف.

### عنصر الأجهزة العليا للرقابة المهنية، رقم 2:

#### تيسير تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة لتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

في إطار هذا العنصر، ستحتفظ مبادرة تنمية الانتوساي بمنافعها العامة العالمية، وأدلة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الخاصة بالرقابة المالية ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام)، ومن ثم تنشر استخدامها. بالإضافة إلى ذلك، ستقدم مبادرة تنمية الانتوساي الدعم للأجهزة العليا للرقابة في التعامل مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بهدف تحسين أو إيجاد الأطر التي تمكن من إجراء مهمات رقابية تمثلت للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، على سبيل المثال: أطر إعداد التقارير المالية المقبولة.

تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى عدد كبير من الموظفين المتقنين مهنيًا، وذلك لتنفيذ مهمات رقابية ذات جودة عالية ولتكون منظمات مهنية. وفي هذا الصدد، تتيح مبادرة تنمية الانتوساي من خلال خططها الإستراتيجية تعليمها المهني لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة، لاسيما أنها ستتقل من تقديمها التعليم فقط إلى موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المختارين للمشاركة في البرامج ذات الصلة، إلى إيجاد فرص لجميع موظفي الجهاز الأعلى للرقابة في جميع أنحاء العالم لتحسين تأهيلهم المهني؛ فيشمل ذلك برنامج مبادرة تنمية الانتوساي المتعلقة بالتعليم المهني لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة، والذي سيتم تجربيه خلال السنوات الأولى من هذه الخطة الإستراتيجية، ومن ثم سيؤسس في السنوات التالية إذا نجح البرنامج التجريبي. ويعتمد البرنامج التجريبي للتعليم المهني لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة على إطار كفاءة الانتوساي فيما يتعلق بمهنيي رقابة القطاع العام في الأجهزة العليا للرقابة، والذي وضعه فريق العمل المعني بالتأهيل المهني لمراقبي الانتوساي ضمن إطار لجنة بناء القدرات بالانتوساي. ويحدد إطار الكفاءة الكفاءات الشاملة والوظيفية للرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام؛ إذ ترتبط تلك الكفاءات مباشرة بتنفيذ الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام وفقاً للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. كما ستوفر مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً التعليم للقادة الشباب بالجهاز الأعلى للرقابة وموظفي الجهاز الأعلى للرقابة على مختلف مستويات القيادة، بالإضافة إلى تدريب المدربين، وتقديم أخصائيي التعلم الإلكتروني والتعلم المختلط.

سيستند الدعم المخصص لتنمية القدرات التنظيمية فيما يتعلق بتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تحديده إلى الاحتياجات اللازمة للأجهزة العليا للرقابة على حدة، فمثل هذا الدعم يمكن أن يتضمن تقديم استشارات حول تطوير منهجية الرقابة، ومن ثم تيسير المهمات الرقابية القائمة على المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى تقديم الدعم لمراجعة الهياكل والعمليات التنظيمية وبنائها، علاوة على تيسير مبادرات تبادل المعرفة بغرض تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. ولتعزيز التأهيل المهني للجهاز الأعلى للرقابة، سيتم أيضاً الدمج بين تعزيز الابتكار في الممارسات الرقابية وبين الاستفادة من التطورات التقنية، على النحو المستخدم في مسار عمل الأجهزة العليا للرقابة ذي الصلة، وسيوفر هذا الدعم من خلال مبادرات الدعم على الصعيد العالمي والصعيد الإقليمي، وعلى صعيد الجهاز الأعلى للرقابة.

### التعليم المهني التجريبي لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة 2018-2022

يتمس التعليم المهني التجريبي لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة بأنه مبادرة تعليمية تقوم على الكفاءة مقدمة لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة (على المستوى المالي ومستوى الأداء ومستوى الالتزام). وهو يهدف إلى وضع مسار بديل ذي جدوى لتأهيل الأجهزة العليا للرقابة تأهيلاً مهنيًا، ولكسب الخبرة في استخدام إطار كفاءة الانتوساي للتعليم، ولتقييم مدى جدوى توسيع نطاق البرنامج التجريبي ليكون مبادرة منتظمة. وسيتم توفير البرنامج التجريبي باللغة الإنجليزية في أقاليم الانتوساي.

من المتوقع أن يشمل البرنامج التجريبي 600 من مراقبي الأجهزة العليا للرقابة، وعليه، سيمدج هذا البرنامج التعليم من خلال التعلم الإلكتروني والدعم الحضوري الاختياري والتجارب الرقابية على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة. ونظرًا لتصميم البرنامج لممارسي الرقابة في جميع مسارات الرقابة الثلاثة واستهدافه إياهم، سيتم تغطية الكفاءات الوظيفية اللازمة في مسارات الرقابة الثلاثة على نحو منفصل، باستخدام أحد العناصر الشائعة التي تتضمن الكفاءات الشاملة. وستحتوي المبادرة التعليمية أيضاً على وضع محفظة تنمية مهنية مبدئية، وتقييم قائم على الكفاءة، وكذلك على التعليم المهني المستمر.

سوف تواصل مبادرة تنمية الانتوساي في مشاركتها مع فريق العمل المعني بالتأهيل المهني لمراقبي الانتوساي ولجنة المعايير المهنية للانتوساي واللجنة الفرعية للرقابة المالية والمحاسبة واللجنة الفرعية المعنية برقابة الأداء واللجنة الفرعية المعنية برقابة الالتزام، بالإضافة إلى أقاليم الانتوساي بشأن هذا البرنامج التجريبي. كذلك سيتم استكشاف شراكات إستراتيجية أوسع نطاقاً وإقامتها مع من يُختار من الأجهزة العليا للرقابة والجامعات والهيئات مهنية وجهات وضع المعايير.

### عنصر الأجهزة العليا للرقابة المهنية، رقم 3:

#### ترتيبات تحسين جودة الرقابة

ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز جودة مهماتها الرقابية ومصداقيتها عبر التركيز على ترتيبات ضمان الجودة، كما ستحافظ مبادرة تنمية الانتوساي على منافعها العامة العالمية - أدوات ضمان الجودة وأدلتها الإرشادية (فيما يخص الرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء)، وستعمم استخدام تلك المنافع في ممارسات ضمان الجودة. وقد يتضمن الدعم المقدم لضمان الجودة إيجاد مجموعة مراجعين أكفاء لضمان الجودة وذلك لدعم الأجهزة العليا للرقابة والأقاليم، وإجراء مراجعات مستقلة لضمان الجودة خاصة بالمهام الرقابية التعاونية المدعومة من قبل مبادرة تنمية الانتوساي، وإجراء مراجعات لضمان الجودة بناءً على الطلب وتقديم الدعم على صعيد الجهاز الأعلى للرقابة في إنشاء ضمان الجودة.





يلقي العمل من أجل تحقيق الصالح العام المسؤولية على عاتق الأجهزة العليا للرقابة لإظهار استمرار ارتباطها بالمواطنين، والمشرعين والأطراف الأخرى ذات العلاقة. يشجع المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 12 الأجهزة العليا للرقابة على توضيح ارتباطها بواسطة الاستجابة الملائمة لاحتياجات المواطنين وتوقعات الأطراف المختلفة ذات العلاقة والمخاطر الناشئة والبيئات المتغيرة التي تنفذ فيها مهمات الرقابة، كما يحث المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 12 الأجهزة العليا للرقابة على التحاور مع الأطراف ذات العلاقة على نحو هادف وفاعل حول الكيفية التي ييسر بها عملهم تحسين القطاع العام، مما يعمل على تمكين الأجهزة العليا للرقابة من أن تكون مصدرًا يتمتع بروؤية مستقلة وموضوعية بما يدعم التغيير البناء في القطاع العام.

تتغير بيئة الجهاز الأعلى للرقابة بسرعة، ويصحب ذلك زيادة أحجام البيانات، واستخدام تقنيات جديدة وتبني خطة 2030، الأمر الذي يؤكد بشدة على التكامل والترابط والشمولية ومشاركة العديد من الأطراف ذات العلاقة. وتدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في المشاركة في أهداف التنمية المستدامة من خلال برنامج رقابة أهداف التنمية المستدامة من قبل مبادرة تنمية الانتوساي ولجنة تشارك المعلومات، حيث يسهم هذا البرنامج في الأولوية الشاملة للانتوساي رقم 2، والتي تدعو الأجهزة العليا للرقابة إلى الإسهام في متابعة أهداف التنمية المستدامة ومراجعتها. وتقر الخطة الإستراتيجية للانتوساي باحتياجات الأجهزة العليا للرقابة اللازمة لإظهار ارتباطها بالمواطنين، والاستجابة المناسبة للبيئات المتغيرة والمخاطر الناشئة. وطبقًا لذلك، ساعدت مبادرة تنمية الانتوساي أيضًا الأجهزة العليا للرقابة في إجراء المهمات الرقابية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، مستندة إلى نهج قائم على المخاطر لإجراء مهمة الرقابة، والمشاركة مع الأطراف ذات العلاقة واكتشاف حلول تعليمية تقنية، مثل التعلم الإلكتروني والمختلط.

بموجب مسار العمل هذا، تستهدف مبادرة تنمية الانتوساي دعم الأجهزة العليا للرقابة في إظهار الارتباط المستمر بالأطراف ذات العلاقة عبر تشجيع الابتكار في الممارسات الرقابية والتعليمية وزيادة استخدام التطورات التقنية، فضلاً عن التمهيد لظهور أثر الرقابة.

#### عنصر الأجهزة العليا للرقابة ذات الصلة، رقم 1:

##### تشجيع الابتكار في الممارسات الرقابية والتعليمية

ستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في دعمها للأجهزة العليا للرقابة في رقابة أهداف التنمية المستدامة. وبعد دعمها في عملية رقابة الاستعداد لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في إجراء الرقابة على تنفيذ أغراض أهداف التنمية المستدامة وغاياتها باستخدام إحدى منهجيات مجموع الحكومة. وقد يشمل الدعم استكشاف نماذج وأدوات لتحديد أبعاد منهجيات مجموع الحكومة، مثل ترابط السياسات والرقابة على مراكز الحكومات والرقابة على الشمولية، وأخيرًا الرقابة على معلومات الأداء. علاوة على ذلك، ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي أيضًا الأجهزة العليا للرقابة في دمج هذه الموضوعات ضمن مهامها الرقابية، كما ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في وضع خطط رقابة سنوية تستند إلى توقعات الأطراف ذات العلاقة وصلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة وتقييم المخاطر. وعند دعم المهمات الرقابية الخاصة بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة وغاياتها، ستستخدم مبادرة تنمية الانتوساي أنموذجها لدعم الرقابة التعاونية. وسيحدد موضوع الرقابة ونوعها بناءً على الأولويات المحددة من قبل الأجهزة العليا للرقابة، فقد تتضمن هذه الموضوعات الحد من الفقر والصحة العامة والتعليم والبيئة والصرف الصحي والبنية التحتية وما إلى ذلك.

تواصل مبادرة تنمية الانتوساي دعم أقاليم الانتوساي -خلال فترة الخطة الإستراتيجية- بشأن تبني منهجية التعلم الإلكتروني، ووضع دورات تعليمية هائلة مفتوحة عبر الإنترنت وغيرها من حلول التعلم المدمج، إلى جانب تقديم البرنامج التجريبي للتعليم المهني لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة، وتقديم تعليم القيادة للقادة الشباب بالجهاز الأعلى للرقابة وغيرهم على مستويات القيادة المختلفة بالأجهزة العليا للرقابة، فضلاً عن استكشاف مجالات تعليمية جديدة لمراقبي الأجهزة العليا للرقابة.

تدير مبادرة تنمية الانتوساي سلسلة من معامل الابتكارات لجمع المشاركين في الأجهزة العليا للرقابة وغيرهم من الخبراء من أجل استكشاف الأفكار الإبداعية المتعلقة بممارسات الرقابة أو التعليم التي يمكن تطويرها بشكل أكبر ودمجها في منهجية الرقابة والتعليم.

#### عنصر الأجهزة العليا للرقابة ذات الصلة، رقم 2:

##### الاستفادة من التطور التكنولوجي

تستخدم الجهات الحكومية مجموعة من الأدوات والتقنيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في عملياتها وتعمل في بيئة تعتمد على البيانات. وتدعم مبادرة تنمية الانتوساي -بموجب هذا العنصر- الأجهزة العليا للرقابة من أجل تقوية قدراتها وتطبيقها على تحليل البيانات. وقد يتضمن ذلك مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على فهم التغيرات التكنولوجية في بيئتها، وكذلك الآثار القانونية والأخلاقية المترتبة على استخدام البيانات في عملية الرقابة وصياغة إستراتيجيات تحليل البيانات التي تتناسب مع السياق المحلي للأجهزة العليا للرقابة. كما ستساعد مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة في استكشاف أدوات تحليل البيانات واختيارها واستخدامها في مختلف مراحل مهمات الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام. وسيجري استخدام تحليل البيانات استخداماً تجريبياً في بعض مهمات الرقابة التعاونية التي تشرف عليها مبادرة تنمية الانتوساي.

#### عنصر الأجهزة العليا للرقابة ذات الصلة، رقم 3:

##### تيسير أثر الرقابة

لا تزال مبادرة تنمية الانتوساي تقوم بتيسير مهمات الرقابة التعاونية القائمة على المعايير الدولية بالأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة باعتبارها وسائل دعم للأجهزة العليا للرقابة في تنفيذ المعايير الدولية. وبعد دعم جودة الرقابة من المهم تيسير أثر الرقابة لكي يعود العمل الذي تنفذه الأجهزة العليا للرقابة بجودة عالية على المواطنين بالنفع والفائدة. وبموجب هذا العنصر، تعزز مبادرة تنمية الانتوساي تحديد المهمات الرقابية ذات الجودة العالية التي تقوم بها الأجهزة العليا للرقابة كجزء من برامج الرقابة التعاونية، كما تعزز دعم الأجهزة العليا للرقابة في إيصال الرسائل الرئيسية لهذه المهمات الرقابية وفي التعامل مع الأطراف ذات العلاقة لتسهيل تنفيذ توصيات الرقابة. كما تعزز مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً توسيع نموذج دعم الرقابة التعاونية من خلال إضافة مرحلة تيسير أثر الرقابة للأجهزة التي تنشر مهام رقابية عالية الجودة في الوقت المناسب. وستشارك مبادرة تنمية الانتوساي الجهات المعنية مثل منظمة الشراكة الدولية للموازنات (IBP) وتستفيد من أوجه التآزر بين هذا العنصر وعنصر مسار عمل الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة.

## الأولويات الشاملة لمبادرة تنمية الانتوساي

تقر مبادرة تنمية الانتوساي بأهمية الأولويات الشاملة الثلاث التالية من أجل المساهمة في جعل الأجهزة العليا للرقابة فعالة وتخضع للمساءلة وشاملة، حيث تعزز هذه الأولويات من بعضها البعض وستدمج في تصميم وتقديم مسارات العمل ومكوناته.

- ثقافة الجهاز الأعلى للرقابة وقيادته:** يعد تطوير جميع الأجهزة العليا للرقابة بمثابة عملية تغيير تتطلب قيادة ملتزمة وفعالة وإدراك أن التغيير لا يمكن أن يحدث بدون الفهم والعمل بما يتوافق مع ثقافة المنظمة أو السعي بنشاط للتأثير على تلك الثقافة. لذلك سترتبط المبادرات التي تطلقها مبادرة تنمية الانتوساي في كافة مسارات العمل بقيادة الجهاز الأعلى للرقابة وستقدم المساعدة لها في عمليات التغيير. وسوف يدرس الدعم الذي تقدمه مبادرة تنمية الانتوساي على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة أثر ثقافة المنظمة من خلال الأدوات المدمجة في دليل الإدارة الإستراتيجية الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي. وبناءً على الطلب والموارد، فربما تعرض مبادرة تنمية الانتوساي (بالتعاون مع الشركاء ذوي الصلة) تقديم مبادرات تتعلق بتطوير القيادة مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات قادة الأجهزة العليا للرقابة وسياقها، مثل تعليم القادة الشباب بالجهاز الأعلى للرقابة.
- تواصل الجهاز الأعلى للرقابة مع الأطراف ذات العلاقة وإدارتهم:** ينبغي للأجهزة العليا للرقابة -حتى يعود عملها بالقيمة والمزايا للمواطنين ولتبدأ في إجراء عمليات التغيير الناجحة- أن تضم منظمات بارزة تتمتع بفهم جيد للأطراف ذات العلاقة التابعة لها. وإذا كان التواصل مع الأطراف ذات العلاقة وإدارتها عنصرًا أساسيًا في مسار عمل الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة، فإنها تتقاطع أيضًا مع مسارات العمل الأخرى. حيث يتطلب تأمين استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة للإمام الفعال باحتياجات الأطراف ذات العلاقة وتوجهاتهم إلى جانب التعامل المثمر معهم في التوعية بخلق بيئة مثمرة لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة. لذلك تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى إيجاد الطرق الأكثر فعالية لإيصال نتائج الرقابة للأطراف ذات العلاقة، حتى تثمر عن مسارات العمل المهنية والمعنية بإحداث تغييرات. ولذلك سيكون التواصل مع الأطراف ذات العلاقة وإدارتها سمة رئيسية في تعليم المراقبين المهنيين والقادة. كما يمكن في كثيرٍ من الأحيان تعزيز عملية الرقابة نفسها من خلال إشراك الأطراف ذات العلاقة في اختيار مراحل الرقابة والتخطيط لها بل وتنفيذها. وفيما يتعلق بالدعم على مستوى الأجهزة العليا للرقابة، فإن أحد الجوانب الهامة لإدارة الأطراف ذات العلاقة هو التنسيق الفعال للدعم بين مختلف مقدمي الخدمات.
- الشمولية والجنس:** يدعو الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة إلى بناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة على جميع المستويات. تؤمن مبادرة تنمية الانتوساي بأن الشمولية فيما يتعلق بنوع الجنس والقدرة والعمر والعرق والانتماء أمر مهم بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة من جهتين. أولاً: تستفيد الأجهزة العليا للرقابة من كونها جهات توظيف شاملة، لأن التنوع والمساواة بين القوى العاملة يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وجعلها منظمات أكثر فاعلية. ثانياً: يجب تخطيط أعمال الرقابة الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة وتنفيذها على أساس مبدأ الشمولية من أجل إحداث فارق في حياة المواطنين. فعلى سبيل المثال، قد يمثل مبدأ "عدم إغفال أحد" سمة شاملة في الرقابة على حوكمة القطاع العام وتقديم الخدمات، لضمان عدم استبعاد أي جزء من المجتمع بدون قصد من فوائد الرقابة على خدمات القطاع العام. وبهذا سيتم دمج الشمولية والجنس في تصميم جميع مسارات العمل الأربعة لمبادرة تنمية الانتوساي وتنفيذها. على سبيل المثال، سوف تتأكد مبادرة تنمية الانتوساي من دمج الشمولية (مع الإشارة إلى الجنس والقدرة والعمر والانتماء) في التعليم المهني والعمل القيادي ومنهجية إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة وإدارة الموارد البشرية.

## الأسس العالمية لمبادرة تنمية الانتوساي

رغم أن مسارات العمل الأربعة والسمات الثلاث الشاملة تمثل أولويات إستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي، إلا أنه يمكن تعزيز كافة مسارات العمل من خلال وضع أسس عالمية مناسبة. وقد حددت مبادرة تنمية الانتوساي الأسس العالمية الأربع التالية باعتبارها أساسية لنجاح الخطة الإستراتيجية<sup>5</sup>. ويتطلب كل منها بعض المشاركة من مبادرة تنمية الانتوساي في الأنشطة التي تحدث داخل مسارات العمل. ويمكن الهدف من هذه الأسس في استكمال، وليس إعاقة، أنشطة الشراكة والدعوة والتواصل التي تقوم بها مسارات العمل الفردية.

### الشراكات الإستراتيجية والشركاء الأقوى (خاصةً أقاليم الانتوساي)

انطلاقاً من الإدراك بأن عديد من الشركاء يشاركون مبادرة تنمية الانتوساي في رؤيتها، تسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى الشراكات الإستراتيجية التي تمكّنها وشركائها من العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة. ونظرًا لأن مبادرة تنمية الانتوساي تعد هيئةً للانتوساي، فإنها كانت دائماً وستظل تتشارك مع هيئات الانتوساي الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، سنتشارك مبادرة تنمية الانتوساي أيضًا مع المنظمات غير التابعة للانتوساي. إذ تعتبر مبادرة تنمية الانتوساي مجموعة الشركاء التالية أساسية:

- أقاليم الانتوساي:** تعد المنظمات الإقليمية في أقاليم الانتوساي الشريك الرئيسي لمبادرة تنمية الانتوساي للتنفيذ على المستوى الإقليمي لكافة مسارات العمل. وعلى الرغم من اختلاف كافة الأقاليم في صلاحيّتها وتطلعاتها وتكوينها التنظيمي، إلا أن المنظمات الإقليمية شركاء أساسيون في التواصل مع الأجهزة العليا للرقابة الأعضاء والتنسيق معم وفهم السياق الإقليمي والاحتياجات. وتعد المنظمات الإقليمية أيضاً شركاء رئيسيين في تطوير المنتجات وتقديم المبادرات التي تقوم بها مبادرة تنمية الانتوساي، بالإضافة إلى إدارة برامج تنمية القدرات الخاصة بها.
- اللجان ومجموعات العمل التابعة للانتوساي:** تعمل هذه اللجان ومجموعات العمل على جمع مجتمع الأجهزة العليا للرقابة العالمي - من البلدان المتقدمة والنامية - لوضع معايير الرقابة ووضع الممارسات الجيدة ونشر التوجيهات الخاصة بالرقابة وبناء القدرات وتبادل المعرفة. وغالبًا ما تمثل منتجاتها نقطة البداية للمبادرات التي تطلقها وتنتشرها مبادرة تنمية الانتوساي؛ فهذه اللجان تعمل بوصفها شركاء للتنفيذ؛ وتقدم مبادرة تنمية الانتوساي الدروس المستفادة من التنفيذ إلى هذه اللجان مرة أخرى.
- وكالات الأمم المتحدة وشركاء التنمية:** تتمتع الانتوساي بعلاقة طويلة وبناءة مع وكالات الأمم المتحدة. وفي الآونة الأخيرة، صارت وكالات الأمم المتحدة شريكة في تنفيذ المبادرات التابعة لمبادرة تنمية الانتوساي (مثل؛ برنامج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة). وبالإضافة إلى تأسيس علاقات مع وكالات الأمم المتحدة، أعدت مبادرة تنمية الانتوساي تمويلًا مباشرًا وشراكات أخرى مع شركاء التنمية واستضافت الأمانة العامة لتعاون مانحي الانتوساي منذ عام 2010، حيث قدمت الدعم لتعاون مانحي الانتوساي. وستظل وكالات الأمم المتحدة وشركاء التنمية يمثلون شركاء إستراتيجيين مهمين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي من حيث الدعوة العالمية وتصميم مسارات العمل وتقديمها وتشارك المعرفة وتنسيق الدعم والتمويل.
- الأجهزة العليا للرقابة:** تقدم الدول المتقدمة والنامية دعماً عينيًا لمبادرة تنمية الانتوساي بالإضافة إلى دعم نظرائها. ويتنوع هذا الدعم بين الدعم المؤسسي طويل الأجل، وبين الاشتراك في الرقابة التعاونية، وبين إجراء المراجعة والتقييمات على النظراء، وبين الدورات التدريبية الدولية المخصصة. وستسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى تعزيز شراكاتها مع الأجهزة العليا للرقابة في فترة الخطة الإستراتيجية الجديدة.
- مقدمو الدعم الآخرون:** يمكن لمؤسسات المحاسبة المهنية ومقدمو خدمات الرقابة العامة المتخصصون وشركات الاستشارات دعم الأجهزة العليا للرقابة، من خلال تنفيذ المنح والعقود الممولة من الجهات المانحة، وهؤلاء يعتبرون شركاء محتملين لمبادرة تنمية الانتوساي.
- منظمات المجتمع المدني الدولية:** تعمل مجموعة متنوعة من منظمات المجتمع المدني في قطاع الحوكمة والمساءلة والشفافية ولديها القدرة على تهيئة البيئة الواسعة التي تعمل فيها الأجهزة العليا للرقابة. تتعهد العديد من منظمات المجتمع المدني، مثل منظمة الشراكة الدولية للموازنات، بأعمال تتعلق بشكل مباشر بموضوع أداء الأجهزة العليا للرقابة وقدرتها. وتعد جميع منظمات المجتمع المدني هذه شركاء محتملين لأعمال مبادرة تنمية الانتوساي على الصعيد العالمي والإقليمي والوطني.

<sup>5</sup> تشمل الأسس العالمية الأنشطة التي قدمتها الأمانة العامة لتعاون مانحي الانتوساي سابقاً من أجل دعم تعاون مانحي الانتوساي. وستقدم مبادرة تنمية الانتوساي هذه الأنشطة لضمان التنسيق والحوار المناسبين مع تعاون مانحي الانتوساي. ويجري حالياً تحديد آليات التفاعل بين اللجنة التوجيهية للتعاون ومجموعة القيادة لديه ومجلس مبادرة تنمية الانتوساي.



بموجب هذا الأساس العالمي، تأخذ مبادرة تنمية الانتوساي بعين الاعتبار دعم المنظمات الشريكة، مع منح أقاليم الانتوساي الأولوية القصوى. وسيكون لهذا الدعم هدفان رئيسيان. أولاً، السعي إلى دعم الشريك حتى يتمكن من تحقيق أهدافه بشكل أفضل، إذا كانت تتماشى مع أهداف مبادرة تنمية الانتوساي، وتعزيز منهجيته الخاصة بالشمول والمساواة بين الجنسين. ثانياً، السعي إلى جعله شريكاً أكثر فعالية مع مبادرة تنمية الانتوساي، وبالتالي يعمل على إدارة المخاطر التي تواجهها مبادرة تنمية الانتوساي من الشراكات.

وسيتناول نهج مبادرة تنمية الانتوساي تجاه الشراكات على المدى الطويل وسيشمل الشراكات مع أقاليم الانتوساي ودعمها، وسيضمن إنشاء شراكات إستراتيجية مع المنظمات التي تتشارك مبادرة تنمية الانتوساي في رؤيتها. وستضع مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً الشراكة في موضع التنفيذ الخاصة بها وستستكشف نماذج الشراكة المبتكرة إلى جانب إدارة المخاطر الناتجة عن الشراكة وتضمن التنسيق الفعال مع الشركاء.

#### قياس ورصد أداء الجهاز الأعلى للرقابة ودعمه

باعتبارها هيئة تابعة للانتوساي ذات اهتمام عالمي تشارك في كل من صياغة السياسات وتنفيذها على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة، تحتل مبادرة تنمية الانتوساي، مكانة فريدة من نوعها لقياس ورصد أداء الجهاز الأعلى للرقابة ودعمه على المستوى العالمي. وينبثق من المشاركة في هذا المجال من الحاجة إلى معلومات عالمية عن أداء الجهاز الأعلى للرقابة وألوياته، والحاجة إلى ضمان تنسيق الدعم بفاعلية، إلى جانب الحاجة إلى تحديد النتائج المترتبة على الدعم المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة، وتعلم دروساً بشأن فاعلية الدعم.

تتوخى مبادرة تنمية الانتوساي العناصر التالية في إطار قياس ورصد أداء الجهاز الأعلى للرقابة ودعمه:

#### دور إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة ومدى حوكمته

توفر تقييمات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة أحد المصادر الرئيسة لمعلومات الأداء على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة. فباعتباره أداة للانتوساي، يخضع إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة للحكومة الإستراتيجية للجنة بناء القدرات. ويقود فريق إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة التابع لمبادرة تنمية الانتوساي، ضمن نطاق مسار عمل الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة، إلى تنفيذ إستراتيجية إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة.

وبموجب الأسس العالمية لمبادرة تنمية الانتوساي، تتولى مبادرة تنمية الانتوساي جمع النتائج المستخلصة من تقييمات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة وترتيبها ونشرها كجزء من قياسها للأداء العالمي للجهاز الأعلى للرقابة. وسيراعي ذلك سرية أية تقييمات غير منشورة لإطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة.

- 1. الاستقصاء العالمي والتقييم:** تتولى مبادرة تنمية الانتوساي تنسيق الاستقصاء العالمي الذي تجريه منظمة الانتوساي كل ثلاث سنوات بالشراكة مع لجان الانتوساي وأقاليمها وأمانتها العامة ورئاسة إدارتها وفريق عمل التخطيط الإستراتيجي الخاص بها. كما ستتولى مبادرة تنمية الانتوساي إصدار تقريرها للتقييم العالمي ونشره كل ثلاث سنوات، الأمر الذي يوفر لمحة عن المستويات والتغيرات في قدرة الجهاز الأعلى للرقابة وأدائه، وغير ذلك من المعلومات بشأن تطوير قدرات الجهاز الأعلى للرقابة. وهو ما يعتمد بشكل كبير على نتائج الاستقصاء العالمي للانتوساي الذي يُستكمل بمعلومات أخرى عن أداء الجهاز الأعلى للرقابة. وانطلاقاً من تقارير أعوام 2010 و2014 و2017، ستُنشر تقارير جديدة في عامي 2020 و2023.
- 2. قاعدة بيانات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة:** تسجل قاعدة البيانات هذه -التي أُديرت فيما سبق بواسطة الأمانة العامة لمانحي الانتوساي نيابة عن تعاون مانحي الانتوساي- مشاريع الدعم على المستويين العالمي والإقليمي وعلى مستوى الجهاز الأعلى للرقابة التي تُنفذ حول العالم. وهي توفر منصة قوية لتخطيط الدعم المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة وتنسيقه.
- 3. برنامج 360 - تقييم الاستدامة والأثر:** تتبنى هذه الخطة الإستراتيجية -كنقطة انطلاق- الحاجة إلى تعزيز الأثر والاستدامة لعمل مبادرة تنمية الانتوساي. وعلى ذلك، ستتولى مبادرة تنمية الانتوساي تطوير برنامج 360 وإطلاقه بغرض عام وهو الوصول إلى فهم أفضل لما إذا كانت النتائج المتوقعة وأثر المبادرات التي تبنتها مبادرة تنمية الانتوساي على قدرات وأداء الجهاز الأعلى للرقابة قد تحققت واستمرت، وما الذي أسهم في ذلك. وستوفر النتائج حلقة تعليقات لتحسين مسارات عمل مبادرة تنمية الانتوساي. وعلى الرغم من دمج عملية رصد النتائج بشكل مستمر في كافة مسارات العمل، إلا أن تقييم الاستدامة والأثر يتطلبان اتخاذ منظور أطول أمداً. وبالتالي؛ ستُجرى متابعة عناصر مسار العمل المحدد<sup>6</sup> بعد الانتهاء منها من خلال هذا الأساس العالمي.

<sup>6</sup> أو البرامج، فيما يتعلق بالمبادرات التي تُطلق قبل عام 2019.

## أقاليم الانتوساي

### الشريك الرئيسي لمبادرة تنمية الانتوساي في التنفيذ الإقليمي لكافة مسارات العمل.

الشكل 7 هيكل أقاليم الانتوساي



#### ملاحظات

الأفروساي هي المنظمة الرسمية للانتوساي التي تعمل لدى الأجهزة العليا للرقابة في إفريقيا. لكن لأسباب عملية، فهي تعمل عبر المجموعات اللغوية التالية:

- أرابوساي - اللغة العربية
- كاريبياف - اللغة الفرنسية
- أفروساي الناطقة بالإنجليزية - اللغة الإنجليزية

وتعمل مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً مع الآسياناساي، وهو مجموعة فرعية داخل الأسوساي وتشمل 10 أعضاء من الأجهزة العليا للرقابة من جنوب شرق آسيا.

#### التأييد والتواصل من أجل تغيير السلوك

يُعد التواصل والتأييد أمرين ضروريين لزيادة فاعلية الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي. وتعمل إستراتيجية التواصل والتأييد العالمية لمبادرة تنمية الانتوساي<sup>7</sup> -التي تنسم بأنها منفصلة ولكنها تكميلية- على تعزيز الرؤية والرسالة والأولويات الإستراتيجية المحددة في الخطة الإستراتيجية على المستوى العالمي.

تعرف مبادرة تنمية الانتوساي التأييد بأنه العملية التي تتضمن تمكين وتيسير جهود الأطراف ذات العلاقة في تغيير القوانين والممارسات والأفكار الحالية وتوزيعات النفوذ والموارد. ويرتبط التأييد بكل من تغيير قرارات معينة تؤثر على حياة الأشخاص وتغيير عمليات صناعة القرار، حتى تكون أكثر فاعلية ومساءلة وشمولاً. وتطبق مبادرة تنمية الانتوساي مناهج التأييد من أجل دعم التعزيز المستدام لاستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وموارده وقدراته وأدائه وتأثيره. وتدعو مبادرة تنمية الانتوساي إلى تطبيق المعايير الدولية على الأجهزة العليا للرقابة وبواسطتها، وكذلك إلى مشاركة الأجهزة العليا للرقابة في القضايا الناشئة ذات الصلة بالمواطنين.

لقد طلب تعاون مانحي الانتوساي من مبادرة تنمية الانتوساي دمج العمل التشغيلي من أجل تحقيق أهداف مذكرة التفاهم المبرمة بين مجتمع المانحين والانتوساي. وفي هذا الصدد، تدعو مبادرة تنمية الانتوساي بصفة خاصة إلى أن يكون الدعم موجهاً من قبل الجهاز الأعلى للرقابة، وجيد التنسيق وملائماً للتخطيط الإستراتيجي الخاص بالجهاز الأعلى للرقابة. وستعمل مبادرة تنمية الانتوساي عن كثب مع الانتوساي ومجتمع المانحين لزيادة مشاركتها في تعزيز هذه المبادئ<sup>8</sup>.

ستقوم مبادرة تنمية الانتوساي، باعتبارها عضواً في عائلة الانتوساي ذو دور مميز كهيئة تنفيذية، بالتنسيق والعمل وبناء أوجه التآزر مع هيئات الانتوساي والمساهمة في الخطة الإستراتيجية للانتوساي من خلال جهودها للتواصل والتأييد. وستركز مبادرة تنمية الانتوساي على أهداف التواصل الآتية:

- أ. نشر قيمة مبادرة تنمية الانتوساي.
- ب. زيادة الوعي بدور الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها وتحدياتها.
- ج. الدعوة إلى تحسين بيئة الجهاز الأعلى للرقابة ودعمه بشكل أفضل.

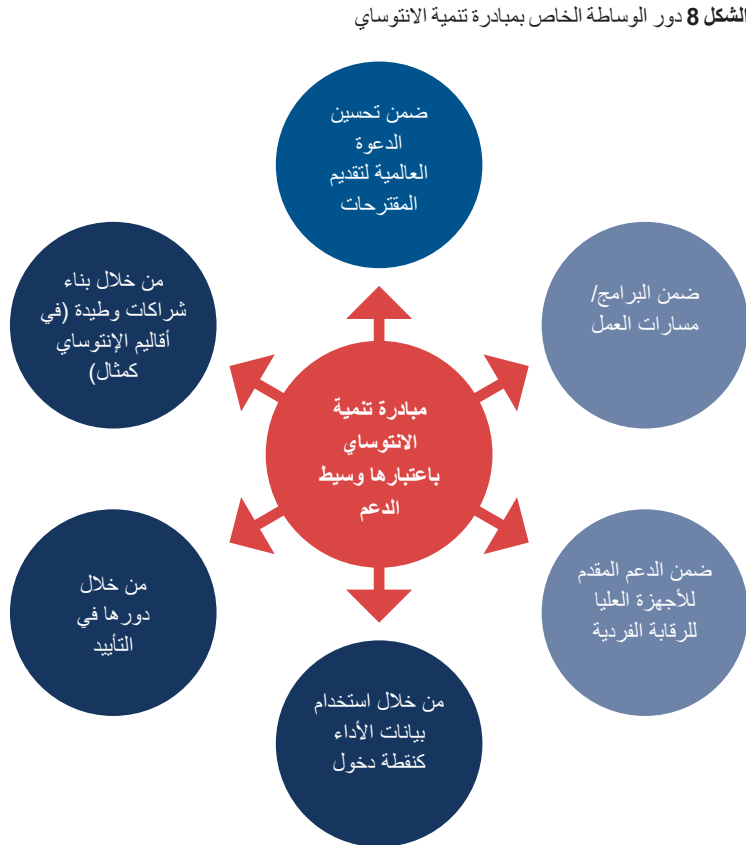
ستستهدف مبادرة تنمية الانتوساي جمهورها من خلال المخاطبة المباشرة للأطراف ذات العلاقة المعنية عبر قنوات التواصل المناسبة وبواسطة مشاركة وكلاء التغيير الذين يمكنهم التصرف نيابة عن مبادرة تنمية الانتوساي. وستدمج مبادرة تنمية الانتوساي الجنس في عملها التأييدي وعملها لتغيير السلوك. ولن يقتصر تغيير السلوك على ممارسات التعاون الجيدة للتنمية فحسب، بل ستنتشر أيضاً مزايا الاختلاف بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة والدول التي تعمل فيها. وقد يتضمن ذلك تحديد وتطوير ونشر قصص النجاح التي تسلط الضوء على دور المرأة وقضايا الجنس في الأجهزة العليا للرقابة، ومساهماتها في الجهود الناجحة لتنمية القدرات.

4. إدارة البيانات العالمية لأداء الجهاز الأعلى للرقابة: تتولد العناصر المذكورة أعلاه وتعتمد على مجموعة كبيرة من بيانات قدرات وأداء الجهاز الأعلى للرقابة المستمدة من مصادر عديدة. وبرغم ذلك، تُجمع هذه البيانات وتُدار على حدة. ويمكن أن يعزز تحسين إدارة هذه البيانات من تخطيط مبادرة تنمية الانتوساي واستهدافها الدعم وفهم النتائج. كما يمكن أن يعمل تحسين مشاركة بيانات الأداء على المستويين العالمي والإقليمي ومستوى الجهاز الأعلى للرقابة -مع مراعاة الواجبة لسرية إجابات الاستقصاء ونتائج التقييم غير المنشورة- على مساعدة جميع الأطراف ذات العلاقة المشاركين في تقديم الدعم إلى الأجهزة العليا للرقابة لتعزيز عملها ونشر النتائج بشكل أفضل. ويمكن أن يتم ذلك من خلال قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت و/أو الصفحات القطرية لقاعدة بيانات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة. وسوف يتقدم عمل مبادرة تنمية الانتوساي في هذا المجال خلال الفترة من 2019 وحتى 2023 بناءً على مستويات المصالح وتوفر الموارد.

#### وسيط الدعم

بالنسبة لمبادرة تنمية الانتوساي، تدور وساطة الدعم حول تيسير التوفيق والربط بين الأجهزة العليا للرقابة وبين الشركاء المناسبين، وتمكين الأجهزة العليا للرقابة من توضيح احتياجات الدعم الخاصة بها على نحو أفضل. ويمكن أن تُجرى وساطة الدعم من خلال عملية رسمية، مثل الدعوة العالمية لتقديم المقترحات، أو بشكل أقل رسمية من خلال عمل مبادرة تنمية الانتوساي بأكمله. وستؤكد مبادرة تنمية الانتوساي بشكل أكبر على جمع الشركاء المناسبين لدعم الأجهزة العليا للرقابة وأقاليم الانتوساي (من خلال دعم النظراء، ودعم المانحين وما إلى ذلك).

كما يوضح الشكل، ستكون مبادرة تنمية الانتوساي وسيطاً للدعم من خلال تدخل مستهدف (الدعوة العالمية لتقديم المقترحات)، وهو ما سيكون نهجاً منقحاً لتوسيع نطاق الدعم من خلال المساعدة في التوفيق بين احتياجات الجهاز الأعلى للرقابة وبين قدرات دعم المانحين/دعم النظراء. كما يمكن لمبادرة تنمية الانتوساي مواصلة العمل كوسيط للدعم بشكل أقل مباشرة من خلال مسارات العمل الخاصة بها والدعم الفردي للجهاز الأعلى للرقابة، من خلال تيسير الاتصال بالمنظمات المانحة وغيرها من مقدمي الدعم. ومن الأساليب الأقل مباشرة لمبادرة تنمية الانتوساي تحديد الفرص بشكل أقل رسمية من خلال تجميع البيانات عن الأداء وارتباطها بالشراكة وعملها التأييدي.



#### المفتاح

أزرق: تدخل مباشر

أزرق رمادي: تدخل عبر أنشطة تنمية قدرات الخاصة بمبادرة تنمية الانتوساي

أزرق داكن: تدخل عبر التعامل مع مجتمع الجهاز الأعلى للرقابة

<sup>7</sup> انظر إستراتيجية التواصل والتأييد الخاصة بمبادرة تنمية الانتوساي.

<sup>8</sup> يقضي الافتراض أن مبادرة تنمية الانتوساي ستعمل على تقدم العمل المطور تحت مظلة تعاون مانحي الانتوساي وستضطلع بأنشطة التواصل من الأمانة العامة لمانحي الانتوساي الحالية بأسلوب أكثر تكاملاً بموجب الخطة الإستراتيجية الجديدة لمبادرة تنمية الانتوساي. وسيكون من الضروري البت تفصيلاً في قضايا الوضوح ووضع العلامات التجارية لتعاون مانحي الانتوساي، فضلاً عن دور التأييد المستقبلي لمبادرة تنمية الانتوساي المرتبط بتعاون مانحي الانتوساي، وذلك من بين أمور أخرى.



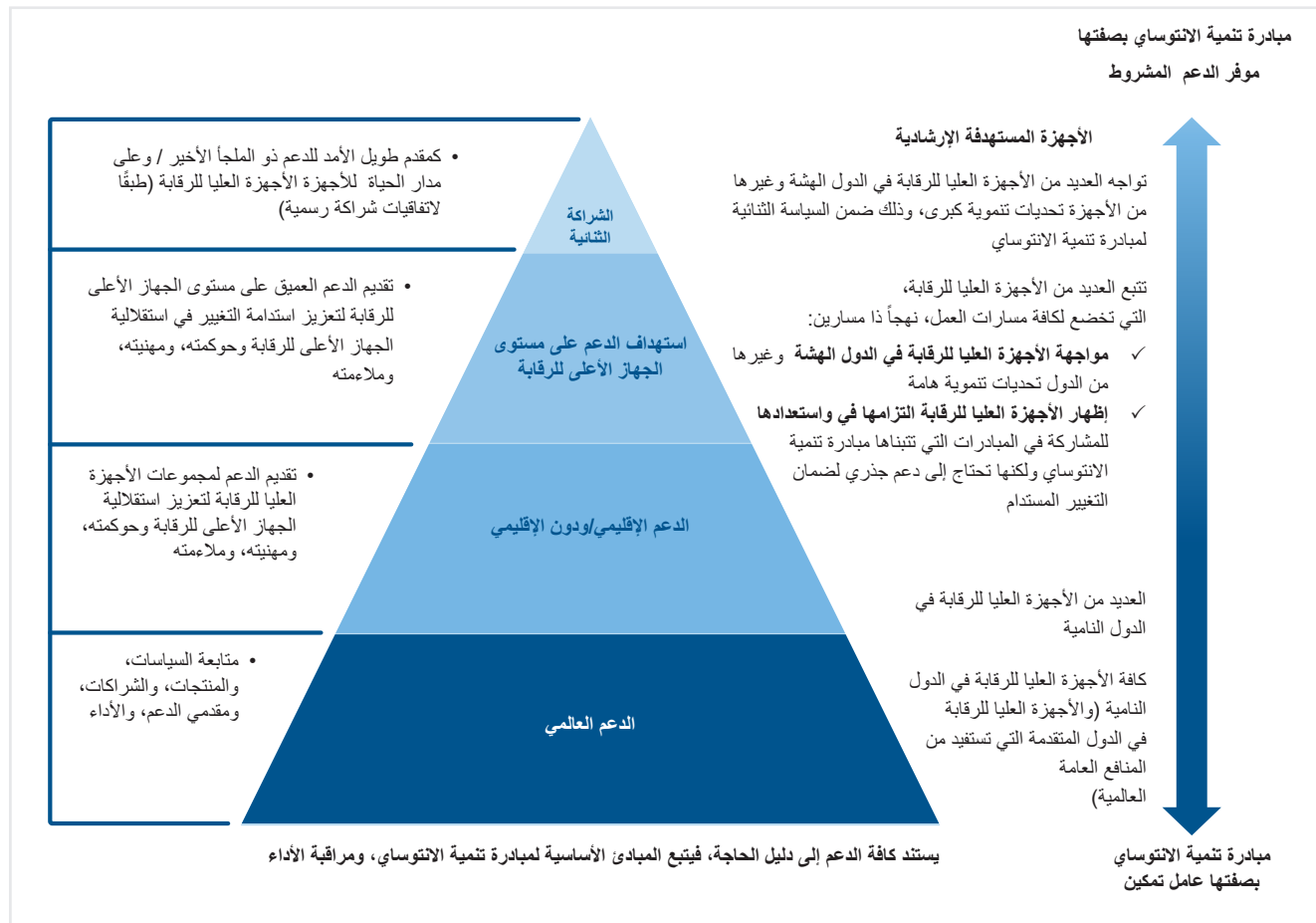
يتناول هذ القسم كيفية تنفيذ مبادرة تنمية الانتوساي لخطتها الإستراتيجية، وهو يغطي الموضوعات الآتية التي تشكل معاً نهج مبادرة تنمية الانتوساي إزاء اختيار المحفظة ونمط تقديم الخدمة الخاص بها.

- موازنة الدعم على المستويات الثلاث العالمي والإقليمي والجهاز الأعلى للرقابة.
- دمج المنظور الجنساني خلال تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ضمان الكفاءة والشمولية والاعتبارات للانسحاب من الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة.

## موازنة الدعم على المستويات الثلاث العالمي والإقليمي والجهاز الأعلى للرقابة

أجرت مبادرة تنمية الانتوساي اختياراً إستراتيجياً للعمل كعامل تمكين ومقدم خدمة للأجهزة العليا للرقابة (نموذج مختلط). وتؤمن مبادرة تنمية الانتوساي أن هذا النموذج يمكنها من استغلال أوجه التآزر التي تأتي من العمل على مستوى السياسة العالمية ومستوى التنفيذ القطري. ومع ذلك، فهذا يعني أن كلاً من دور عامل التمكين ومقدم الخدمة هما بالضرورة أكثر محدودية مما إذا كانت مبادرة تنمية الانتوساي تركز على هذا أو ذاك.

الشكل 9 إطار نتائج مبادرة تنمية الانتوساي



## اختيار المحفظة ونمط تقديم الخدمة



### استهداف الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة

يعكس الشكل الهرمي للدعم هذا مكانة مبادرة تنمية الانتوساي كملاذ أخير للدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة ونية مبادرة تنمية الانتوساي في عدم مزاحمة مقدمي الدعم الآخرين. وهذا يعني استمرار مبادرة تنمية الانتوساي في تقديم الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة (مستهدفاً مسارات العمل وأوسع في إطار برنامجها الثاني) إلى عدد محدود من الأجهزة العليا للرقابة. وسيعتمد إجمالي العدد على مدى عمق كل مبادرة، وتمويلات مبادرة تنمية الانتوساي، والدعم الذي يمكن تقديمه من خلال الشراكات والدعم العيني. ويقتضى ذلك إدارة التوقعات -بين كل من الانتوساي ومجتمع المانحين- حول حجم الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة الذي ستقدمه مبادرة تنمية الانتوساي. وتتوخى هذه الخطة الإستراتيجية استمرار مبادرة تنمية الانتوساي في تقديم قدر متواضع من الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة.

يجب على مبادرة تنمية الانتوساي اتخاذ خيارات بشأن أي من الأجهزة العليا للرقابة يمكنها ويجب عليها أن تستهدفها بالدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة. ويمثل ذلك تحدياً نظراً لمحدودية المعلومات المتعلقة بأداء الجهاز الأعلى للرقابة ودعمه واحتياجاته وقدرته على الإصلاح. ومن المهم، من حيث المبدأ، أن تبني مبادرة تنمية الانتوساي اختياراتها على معايير عادلة وشفافة بأقصى قدر ممكن، إلى جانب توثيق عملية الاختيار.

### استهداف الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة في مسارات العمل<sup>9</sup>

يستهدف الدعم الذي تقدمه مبادرة تنمية الانتوساي على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة مجموعتين في كل مسار عمل. وتؤكد تلك المجموعتان معاً أن مبادرة تنمية الانتوساي تفي بصلاحياتها في دعم جميع الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية وتولي اهتماماً زائداً بالأجهزة الأجهزة العليا للرقابة في الدول الهشة وبغيرها من الأجهزة التي تواجه تحديات تنموية بارزة والتي قد تتعرض لخطر الإهمال.

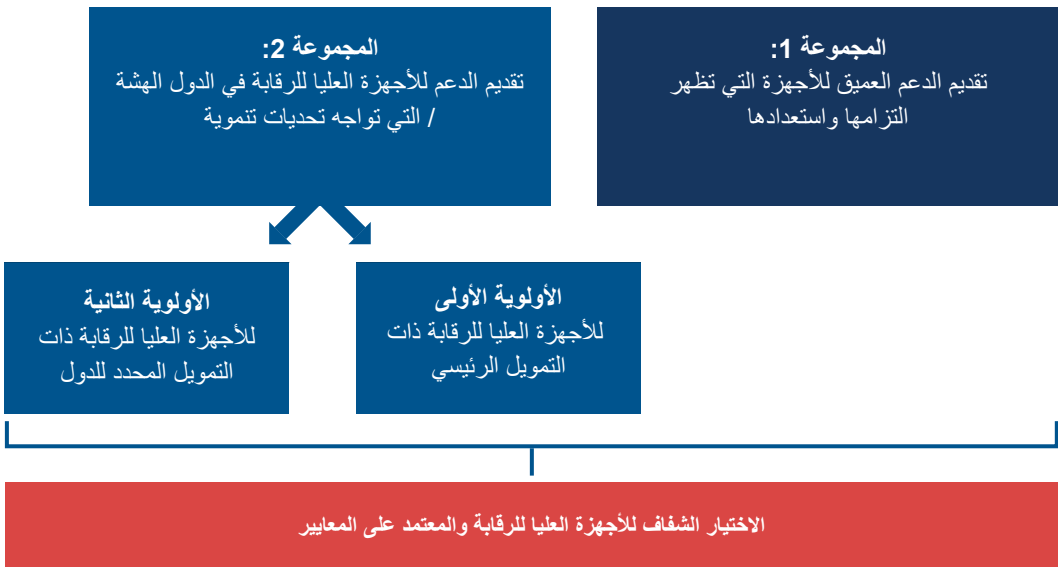
**المجموعة 1: الأجهزة العليا للرقابة التي تبدي التزامها واستعدادها للمشاركة في مبادرات تنمية الانتوساي غير أنها تحتاج لدعم أكبر لضمان استدامة التغيير.** هذا يعني أن الأجهزة العليا للرقابة التي شاركت بنجاح في المرحلة الأولى من مبادرة مبادرة تنمية الانتوساي ولا زالت تبدي التزامها بإحداث التغيير، وكذلك تبدي الحاجة إلى مزيد من الدعم على مستوى الجهاز، مؤهلة للحصول على دعم إضافي. وتتلاءم هذه المجموعة جيداً مع استخدام المبادرات المرحلية، التي تعزز دعم الجهاز الأعلى للرقابة من مرحلة إلى أخرى، والانتقال من الدعم الإقليمي إلى الدعم المستهدف على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة عند الحاجة.

**المجموعة 2: الأجهزة العليا للرقابة التي في وضعية غير مستقرة<sup>10</sup> وغيرها من الأجهزة العليا للرقابة التي تواجه تحديات تنموية كبرى.** تقوم مبادرة تنمية الانتوساي بتطبيق عملية شفافة لإعداد قائمة تستهدف الأجهزة العليا للرقابة لكافة مسارات العمل، بناءً على معايير اختيار محددة. وبالإضافة إلى المعايير المحددة التي تتعلق بمسار العمل، فقد تتضمن بعض المبادئ العامة فيما يتعلق بسلوك الجهاز وطموحه، مثل التزام الجهاز بإظهار السلوك الأخلاقي، وتحسين الأداء والشفافية والمساءلة، وتعزيز المساواة بين الجنسين، واعتماد منهجيات تستجيب للتنوع الجنسي. وستقود هذه العملية إلى فئتين من الأجهزة العليا للرقابة ذات الأولوية:

- الأولوية 1: الأجهزة التي ستسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى دعمها، والتي ستبحث في تمويلها بشكل نشط وستنظر في الاستفادة من تمويلها الأساسي وتمويل سير العمل، قدر الإمكان
- الأولوية 2: الأجهزة العليا للرقابة التي ستدعمها مبادرة تنمية الانتوساي فقط إذا كان هناك تمويل محدد موجه على مستوى الدولة (على سبيل المثال من الجهاز و / أو من جهة مانحة)، والتي لن تستخدم مبادرة تنمية الانتوساي تمويلها الأساسي لها

لن تتلقى الدول النامية التي لا تندرج ضمن هاتين الفئتين الدعم المقدم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة من مبادرة تنمية الانتوساي.

### الشكل 10 استهداف الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة على نحو فعال وعند الحاجة\*



\* وفقاً لبرنامج الدعم الثاني، الذي يشمل كافة مسارات العمل، ستقوم مبادرة تنمية الانتوساي بالاختيار طبقاً للظروف التي تحددها السياسة الثانية.

## تقديم برنامج الدعم الثاني من مبادرة تنمية الانتوساي

تشارك الغالبية العظمى من الأجهزة العليا للرقابة بالدول النامية بنجاح في مبادرات تنمية الانتوساي الإقليمية والعالمية. ومع ذلك، تتطلب العديد من الأجهزة دعماً أكثر شمولاً لتطوير قدراتها وأدائها على نحو مستدام. ويتمثل الهدف من الدعم الثاني لمبادرة تنمية الانتوساي في ضمان مساعدة الأجهزة العليا للرقابة التي تواجه تحديات أكثر على تحسين أدائها. وقد وردت معايير الحصول على هذا الدعم ومبادئ كيفية تقديم هذا الدعم في سياسة الدعم الثاني لمبادرة تنمية الانتوساي. وينص ذلك على توجيه الدعم الثاني إلى الأجهزة التي هي في وضعية المواقف غير مستقرة وغيرها من الأجهزة التي تواجه تحديات إنمائية هامة. ومنذ اعتماد سياستها الثانية في عام 2016، قامت مبادرة تنمية الانتوساي بالفعل بتوسيع نطاق دعمها الثاني. والتزمت المبادرة بأحد عشر اتفاقية تعاون ثنائية في الفترة 2018-2020. وفي اثنين من الشراكات، بين الجهاز الأعلى للرقابة بجنوب السودان والجهاز الأعلى للرقابة بالصومال، دعمت كلاً من مبادرة تنمية الانتوساي ومنظمة الأفرو ساي الناطقة بالإنجليزية بشكل مشترك تنفيذ الأولويات الإستراتيجية المحددة. كما تم دعم تسعة أجهزة رقابة أخرى في مجالات الإدارة الإستراتيجية والتحضيرات لدعم تنمية القدرات على المدى الطويل. ويتم تقديم الدعم لهذه الأجهزة العليا للرقابة التسع بموجب برنامج الشراكة لدعم النظراء السريع (PAP-APP)، وهو برنامج مشترك بين مبادرة تنمية الانتوساي ومنظمة الأفرو ساي الناطقة بالإنجليزية وكريفايف.

### لضمان نجاح شراكاتنا الثانية، نلتزم مبادرة تنمية الانتوساي بما يلي:

- تقديم الدعم عالي الجودة بما يتماشى مع السياسة الثانية، عن طريق الاستعانة بمستشارين موثوق فيهم يتمتعون بالمهارة ولديهم فهم للسياق.
- تعزيز مسارات العمل الأخرى لمبادرة تنمية الانتوساي، فضلاً عن تلك الخاصة بمقدمي الدعم الآخرين التابعين للانتوساي.
- حشد وتجهيز مقدمي الدعم الآخرين من أجل مشاركتهم.
- الاستعداد لتقديم الدعم لبعض الشركاء الحاليين بعد عام 2020 حيث يعجز مقدمو الدعم الآخرين عن القيام بذلك.

تعد ترتيبات التمويل طويل الأمد والمرن مهمة لأنشطة الدعم الثاني، مع أخذ الظروف والفرص بعين الاعتبار. وفي تقديم الدعم الثاني، تحرص مبادرة تنمية الانتوساي على ضمان أنه لا يضعف قدرتها على تقديم الدعم العالمي والإقليمي إلى الأجهزة العليا للرقابة بجميع الدول النامية. وفي نفس الوقت، ترغب مبادرة تنمية الانتوساي في ضمان أن دعمها يعكس حاجة مجتمع الجهاز الأعلى للرقابة. وعلى ذلك، ستسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى الحصول على التمويل من أجل دعم بعض الأجهزة العليا للرقابة التي حددت أنها تحتاج إلى دعم ثنائي إضافي. وستحول مبادرة تنمية الانتوساي دون الدخول في ترتيبات تمويلية لا تعكس أولوياتها الإستراتيجية. وقد يكون التمويل في صورة مثل اتفاقية تمويل لدعم النظراء السريع، بما يعطي مجموعة من الأجهزة العليا للرقابة، أو في صورة تمويل ثنائي لدولة معينة.

<sup>9</sup> يغطي القسم التالي المعنون "برنامج الدعم الثاني بمبادرة تنمية الانتوساي" الدعم الثاني الذي تستهدفه مبادرة تنمية الانتوساي.

<sup>10</sup> تطبق مبادرة تنمية الانتوساي التعريف العالمي للمواقف غير المستقرة والقائمة المنسقة للمواقف غير المستقرة باعتبارها نقطة انطلاق (راجع الحاشية 1). وسيضمن ذلك أن مبادرة تنمية الانتوساي لن تضع تعريفاً خاصاً بها وتتفقه. وعلى الرغم من ذلك، ستراعي مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً -داخل نطاق كافة مسارات العمل- تقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة الأخرى في الدول النامية غير المدرجة في القائمة، ولكنها تواجه تحديات كبيرة في التنمية.



### نهج مبادرة تنمية الانتوساي:

- أن يكون هناك *موارد وخبرات* كافية لدمج التنوع الجنساني بفاعلية في مبادرة تنمية الانتوساي والمبادرات الجديدة.
- النظر إلى *المنظمات التي لديها تركيز على الجنس كشركاء*.
- تقديم تدريب يخصص الجنس لجميع *العاملين في مبادرة تنمية الانتوساي*.
- تنفيذ النتائج الخاصة بالتقييم التنظيمي للجنس وإجراء تقييم مكرر إذا لزم الأمر.

بالنسبة للتغييرات الإستراتيجية، تخطط مبادرة تنمية الانتوساي لإيجاد فترة انتقالية من أجل التبني التدريجي للخطوات المقترحة أعلاه (انظر الملخص التنفيذي).

## ضمان الكفاءة والشمولية والاعتبارات للانسحاب من الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة

يتعين على مبادرة تنمية الانتوساي ضمان استخدام مواردها بفاعلية، ومشاركة الأجهزة العليا للرقابة في المبادرات المصممة خصيصًا لاحتياجاتها. وفي نفس الوقت، يجب أن تضمن مبادرة تنمية الانتوساي وجود نهج شامل وعدم إهمال أي جهاز أعلى للرقابة. وسوف تحقق مبادرة تنمية الانتوساي التوازن بين هذه التحديات من خلال الإجراءات الآتية.

المحفظة المتوازنة: لضمان ألا يؤدي مفهوم الجاهزية إلى الإقصاء، ستحتفظ مبادرة تنمية الانتوساي بمحفظة متوازنة للمبادرات داخل نطاق وعبر كافة مسارات العمل، بحيث لا يُهمل أي جهاز أعلى للرقابة. وهذا يعني تحقيق التوازن بين مبادرات تعتمد على الرقابة الراشدة والقدرات التنظيمية، إلى جانب إقامة مبادرات مصممة خصيصًا للأجهزة العليا للرقابة في المراحل المبكرة للتنمية، وإقامة الشراكات الثنائية للأجهزة العليا للرقابة في الوضعيات غير المستقرة و/أو حيث لا تؤدي الرقابة الأساسية وغيرها من الأنظمة وظيفتها.

المبادئ والسياسات التي تتبناها مبادرة تنمية الانتوساي في دعمها: ستضع مبادرة تنمية الانتوساي سياسية لتقديم الدعم تقوم على مبادئ وإجراءات للتنفيذ والرصد والمتابعة. وتتضمن هذه المبادئ مبادئ رفيعة المستوى للسلوك والطموح حسبما هو مبين في السياسة الثنائية، أي التزام الأجهزة العليا للرقابة بالتصرف بشكل أخلاقي وتحسين الأداء والتخلي بالشفافية والمساءلة. وستراعي مبادرة تنمية الانتوساي توسيع نطاق هذه المبادئ لتشمل تعزيز المساواة بين الجنسين وتبني مناهج قائمة على الاستجابة للتنوع الجنساني حسب الاقتضاء في سياق كافة الشراكات الثنائية. كما ستطبق مبادرة تنمية الانتوساي مفهوم الجاهزية وستغطي كيفية استخدام تصريحات الالتزام. وستوضح بمزيد من التفصيل متى يجب استغلال مثل هذه الظروف، وكيف ومتى يجب رصد الظروف، والخيارات الخاصة بالكيفية التي يمكن بها لمبادرة تنمية الانتوساي الاستجابة للخروقات من حيث الظروف واتضاح الأمور بشأن صناعة القرار.

### الانسحاب من الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة

تميز مبادرة تنمية الانتوساي بين الدعم الثنائي طويل الأمد والدعم المستهدف قصير الأمد. وستراعي مبادرة تنمية الانتوساي الانفصال عن الدعم المستهدف على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة عند تحقيق النتائج المتوقعة، أو عند التسليم إلى مقدم آخر للدعم، أو ربما عند توقف الأجهزة العليا للرقابة عن الالتزام بتحقيق النتائج المتفق عليها أو إذا لم تعد البيئة مواتية للتغيير الإيجابي<sup>12</sup>.

إن البيانات التي تمثل تحديًا بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي تتلقى الدعم في **البرنامج الثنائي** ستجعل من الضروري البقاء على المشاركة في الدعم لمدة أطول. فالانسحاب من الدعم طويل الأمد سيكون على الأرجح نظرًا للأسباب الموضحة أعلاه. ورغم ذلك، في حالة تغير الالتزام أو عدم ملائمة بيئة الجهاز الأعلى للرقابة، ستدرس مبادرة تنمية الانتوساي تغيير كثافة أو طبيعة الدعم بدلاً من اللجوء إلى الانسحاب الفوري.

سيعتمد عدد الشراكات على عمق ومدى الدعم المطلوب ومدى توافر الموارد واستعداد المقدمين من النظراء الآخرين لدعم هذه الأجهزة العليا للرقابة. وتستهدف مبادرة تنمية الانتوساي ضمان تلقي الأجهزة العليا للرقابة الأكثر مواجهة للتحديات دعمًا ملائمًا يعتمد على النظراء، إما من خلال الدعم الثنائي الذي تقوده مبادرة تنمية الانتوساي أو من خلال حشد موفرو دعم الانتوساي الآخرين. وستحتفظ مبادرة تنمية الانتوساي بمبدأ كونها صاحبة الملجأ الأخير، بما يعني أنها ستقدم الدعم إلى الأجهزة العليا للرقابة، حيث لا تكون الأجهزة العليا للرقابة وهينات الانتوساي على استعداد أو بمقدورها تقديم الدعم المطلوب. وجدير بالذكر أن الشراكات الثنائية القائمة لمبادرة تنمية الانتوساي توجد جميعها في أفريقيا. وستستكشف مبادرة تنمية الانتوساي إمكانية ابتداء تقديم الدعم الثنائي للأجهزة العليا للرقابة المختارة ذات الحاجة خارج حدود أفريقيا.

من أجل إحراز النجاح في إصلاح الجهاز الأعلى للرقابة في ظل الظروف الصعبة، يمكن أن يكون وجود شركاء التنمية الآخرين الأكثر حضورًا على مستوى الدول والأكثر ثقلًا من الناحية الدبلوماسية مقارنةً بمبادرة تنمية الانتوساي أمرًا حيويًا. فإقامة الشراكات مع مثل هؤلاء من شركاء التنمية يُعد مبدأ رئيسيًا للسياسة الثنائية لمبادرة تنمية الانتوساي. ولتحسين هذه الشراكات، ستستكشف مبادرة تنمية الانتوساي وضع الاتفاقيات على المستوى العالمي التي هي مبرمة مع شركاء التنمية ذوي الصلة، وهو من شأنه تمكين مبادرة تنمية الانتوساي في مشاريع الدعم الثنائي الخاصة بها لتكون متضمنة بشكل أكبر في التنسيق على مستوى الدول وتبادل المعلومات داخل قطاع الإدارة المالية العامة، فضلًا عن تعزيز ترتيبات التنسيق من أجل دعم الجهاز الأعلى للرقابة.

## دمج المنظور الجنساني في الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي

تؤمن مبادرة تنمية الانتوساي بأن المساواة بين الجنسين أمر ضروري للتنمية الاقتصادية الشاملة والتنمية الاجتماعية والتنمية السياسية. فكلما ازدادت المساواة بين الجنسين في دولة ما، ازدادت قدرتها على تعظيم إمكانيات شعبها بأكمله. فالجنسانية تؤثر في جميع نواحي الحياة والمجتمع. وهناك أيضًا ارتباط وثيق بين عدم المساواة بين الجنسين والفقر، فضلًا عن ضعف النمو الاقتصادي. وتندرج المساواة بين الجنسين أيضًا على جدول أعمال التنمية الخاص بجميع الدول بوصفها الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة.

على مدار السنوات الماضية، بذلت مبادرة تنمية الانتوساي جهودًا حثيثة لدمج الجنسانية في أعمالها عن طريق إيجاد مؤشرات مصنفة حسب الجنس، والسعي الحثيث للمشاركة المتوازنة بين الجنسين في البرامج والمبادرات المتركة على الجنس (على سبيل المثال، الرقابة على برنامج هدف التنمية المستدامة الذي يركز على هدف التنمية المستدامة الخامس) من بين مبادرات أخرى<sup>11</sup>. وتسعى مبادرة تنمية الانتوساي الآن إلى التقدم خطوة للأمام من خلال دمج الجنس كجزء لا يتجزأ من خطتها الإستراتيجية بأكملها.

### ما الذي سيغير:

- إجراء مبادرة تنمية الانتوساي *تحليلًا جنسائيًا* لكل مبادرة جديدة. فضلًا عن تطبيق المبادرة نتائج التحليل على التصميم والرصد والتقييم للمبادرات الجديدة وكذلك التعلم من التجربة.
- استهداف مبادرة تنمية الانتوساي إدخال الجنس من خلال عمل مبادرة تنمية الانتوساي. بالإضافة إلى ذلك، ستركز مبادرة تنمية الانتوساي على الجنس وتمكين النساء والفتيات متى كان ذلك مجديًا. ومن الأمثلة على ذلك عمل مبادرة تنمية الانتوساي على وثيقة صلة الأجهزة العليا للرقابة وحكومتها الرشيدة والتعليم المهني وتطوير القيادات.
- نشر مبادرة تنمية الانتوساي أهمية التنوع الجنساني والدعوة إلى إدماج التنوع الجنساني فيما يتعلق بالأجهزة العليا للرقابة من خلال أداء دورها كعامل تمكين ومقدم لدعم الجهاز الأعلى للرقابة على حد سواء.
- دمج مبادرة تنمية الانتوساي *التنوع الجنساني بشكل نظامي في عمليات التوظيف في مبادرة تنمية الانتوساي والمبادرات الجديدة*. والهدف من ذلك هو ضم المزيد من الخبرة النوعية واستمرارية التوازن النوعي للموظفين والفرق وأعضاء مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي.

<sup>11</sup>تنص التشريعات في مؤسسة مبادرة تنمية الانتوساي أيضًا على أنه من أصل عشر أعضاء في مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي، يجب أن يكون أربع أعضاء على الأقل من كل من الجنسين.

<sup>12</sup> انظر أيضًا القسم ج بشأن "الجاهزية والظروف الخاصة بالدعم".

### تنسيق الدعم ومواعمته

يمثل تنسيق الدعم مبدأ بالغ الأهمية للمساعدة الإنمائية برمتها. بل إن تنسيق الدعم المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة يمثل تحديًا أكبر مقارنةً بغالبية مجالات التنمية الأخرى، إذ أن الدعم التقليدي المقدم من شركاء التنمية يتم بجانب دعم النظراء المقدم من داخل الانتوساي. فلا يتسم سوء تنسيق الدعم بأنه ازدواجي فحسب، ولكنه يمكن أيضًا أن يكون مريبًا وضارًا للأجهزة العليا للرقابة التي تتلقى الدعم. ومن أجل ضمان فاعلية تنسيق ومواءمة الدعم، ستحتفظ مبادرة تنمية الانتوساي وستعزز قاعدة بيانات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة<sup>14</sup>، وستعزز التنسيق والمواءمة كمبدأين أساسيين لفاعلية الدعم وستطبق هذه المبادئ في تقديم دعمها الخاص بها.

يوضح ذلك أن مبادرة تنمية الانتوساي ليس لديها عملية ذات معيار واحد للانسحاب من الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة. وبدلًا من ذلك، سيتم اتخاذ القرارات الفردية بشأن استمرار المشاركة أو الانسحاب بناءً على المعايير الآتية:

- شفافية القرارات.
- التبليغ الواضح بشأن الاستمرار في من الدعم أو الانسحاب منه على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة.
- تقييم العواقب بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة.
- في حالة الانسحاب والانتقال إلى شركاء/مقدمي دعم آخرين، ثمة عملية تقلل من خطر حدوث انتكاسات التنمية وتحمي الاستثمارات السابقة لمبادرة تنمية الانتوساي.

## نهج التنفيذ الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي

لقد تمخضت تجربة مبادرة تنمية الانتوساي عن وضعها وتصميمها نهجًا فريدًا من نوعه لتنمية القدرات. فيعكس نهج التنفيذ الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي ما تعتبره عوامل النجاح الرئيسية للتنمية الفاعلة والمستدامة للقدرات والتي تمكن الأجهزة العليا للرقابة من ترك الأثر. وقد استمدت هذه العوامل الرئيسية من المبادئ الرئيسية لمبادرة تنمية الانتوساي، وفيما يلي ملخص لها.

### الدور القيادي للجهاز الأعلى للرقابة وتقلده زمام الأمور

تؤمن مبادرة تنمية الانتوساي بأن تنمية القدرات هي عملية تغيير يجب أن يتقلد زمام أمورها ويقودها الجهاز الذي يجري التغيير (على سبيل المثال الأجهزة العليا للرقابة، أو ربما إقليم الإنتوساي أو شريك إستراتيجي آخر) حتى تكون ناجحة. وبالتالي، يجب أن تعكس تنمية القدرات الطلب والحاجة الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة، وفي نفس الوقت تُحدد كاولوية داخل نطاق الخطط الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة. ويجب أيضًا أن تكون عملية التغيير مدعومة وموجهة من قبل قيادة الجهاز الأعلى للرقابة. وبناءً على ذلك، تجعل مبادرة تنمية الانتوساي الأجهزة العليا للرقابة (عبر أقاليم الانتوساي) مشاركة في تحديد الاحتياجات العالمية للجهاز الأعلى للرقابة، وتضمن استهداف الدعم بحيث لا يشارك في المبادرات التي تطلقها مبادرة تنمية الانتوساي المعنية سوى تلك الأجهزة العليا للرقابة ذات الاحتياجات المعنية. علاوة على ذلك، عند البدء في مبادرات جديدة، تشارك مبادرة تنمية الانتوساي مع قيادة الجهاز الأعلى للرقابة في تقديم شرح مستفيض للغرض من المبادرة ولضمان وضع مخرجات قادة الجهاز الأعلى للرقابة في تصميم كافة المبادرات.

### إدارة التيسير والتغيير

يتسم نهج مبادرة تنمية الانتوساي بأنه تيسيري. ويُقصد بذلك أنه يبسر الأجهزة العليا للرقابة والعاملين في الجهاز الأعلى للرقابة لإجراء التغيير داخل نطاق الأجهزة العليا للرقابة الخاصة بهم. فعلى سبيل المثال، لن تضع مبادرة تنمية الانتوساي خطة رقابة للجهاز الأعلى للرقابة لإجراء رقابة تعاونية. وبدلًا من ذلك، ستجمع مبادرة تنمية الانتوساي بين مجموعات الأجهزة العليا للرقابة والخبراء المتخصصين لوضع نهج وكتابة الإرشادات وتطوير التدريب. ويُقدم هذا التدريب بعد ذلك إلى أولئك المسؤولين عن الرقابة، وهم من سيقودون عملية إعداد خطط الرقابة الخاصة بهم. وبلي ذلك قيام مبادرة تنمية الانتوساي بتيسير مراجعات النظراء لمسودة خطط الرقابة بواسطة الأجهزة العليا للرقابة الأخرى، وذلك من أجل توفير الأساس لتعزيز خطط الرقابة.

عند تقديم الدعم، تلتزم مبادرة تنمية الانتوساي بمبادئ إدارة التغيير الفاعلة. وفي جوهرها، يُقصد بذلك مشاركة أولئك الذين سيقودون، وأولئك المتأثرين بالتغيير في كافة مراحل عملية التغيير: تحديد الحاجة إلى التغيير، وبناء الدعم الخاص بالتغيير، وتخطيط التغيير، وتنفيذ التغيير، ورصد نتائج التغيير وضمان أن يصبح التغيير هو الممارسة العادية الجديدة. وخلال تنفيذ جميع الخطوات، تسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى تحقيق التواصل الفاعل والتشاركي مع جميع الجماعات المتأثرة بالتغيير.

تتضمن منتجات مبادرة تنمية الانتوساي، بما فيها دليل الإدارة الإستراتيجية<sup>13</sup> للجهاز الأعلى للرقابة، إرشادات لقادة الجهاز الأعلى للرقابة والعاملين في الجهاز الأعلى للرقابة المكلفين بإدارة وتنفيذ عمليات التغيير. وستطبق مبادرة تنمية الانتوساي مناهج إدارة التغيير خلال تنفيذ مسارات العمل الخاصة بها وتقديمها الدعم الثنائي.

<sup>14</sup> احتفظت به من قبل أمانة مانحي الانتوساي تحت رعاية تعاون مانحي الانتوساي. ففي حين أن مهمة الاحتفاظ بقاعدة البيانات ستُمرر إلى مبادرة تنمية الانتوساي، فإن قضايا مثل وضع العلامة التجارية ستبقى ليتم البت فيها بالتفصيل.



تسعى مبادرة تنمية الانتوساي إلى أن تكون ذات كفاءة، وفاعلة واقتصادية قدر الإمكان في أعمالها. وبالنسبة لمبادرة تنمية الانتوساي، فهذا يعني ضم الأشخاص المناسبين لأداء العمل الصعب الذي تضطلع به مبادرة تنمية الانتوساي، والاستفادة من الشبكة الواسعة من الشركاء لمبادرة تنمية الانتوساي لإحداث الأثر الأكبر، وعدم قبول الوضع التنظيمي الراهن مطلقاً، والبحث المستمر عن مجالات التحديث والتطوير التنظيمي والابتكارات اليومية التي تحسن عمل المنظمة.

## فريق مهني، أنظمة أقوى

إن توفير فريق مهني لهو أمر حاسم لتنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية بنجاح. وبالنسبة لمبادرة تنمية الانتوساي، يتكون الفريق المهني من عاملين عددهم كافٍ ولديهم دوافع قوية ومتفانين وأكفاء ويتمتع بالتوازن النوعي ومتعددي الاختصاصات ومتعددي الثقافات يعملون معاً بما يبدي روح الفريق والسعي نحو التفوق، ويكونون منفتحين للابتكار.

ستضمن مبادرة تنمية الانتوساي أن يكون لديها سياسات وأطر الأجور والكفاءة اللازمة لتعيين والاحتفاظ بالخبراء ذوي المهارة العالية الذين تحتاج إليهم. وستطور مبادرة تنمية الانتوساي إطار كفاءة العاملين الذي يحدد الكفاءات الأساسية المطلوبة لجميع العاملين في مبادرة تنمية الانتوساي. وهذا الإطار سيستخدم لتحسين التعريف بالتعيين على أساس التوازن النوعي والتوجيه وتطوير العاملين وتقييم الأداء. وباعتبارها منظمة للتعلم، ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي تطوير العاملين لضمان قدرة مبادرة تنمية الانتوساي على تجميع الفرق بالكفاءة الجماعية لتنفيذ عملها، وفي نفس الوقت تعزيز التعلم والنمو ورضاء الموظف والتطور المهني الفردي. كما سترصد مبادرة تنمية الانتوساي استبقاء العاملين خلال هذه الفترة للخطة الإستراتيجية. وسيستمر أداء الموظف ورضاه والتزامه بمبادئ مبادرة تنمية الانتوساي في بؤرة اهتمام سياسات الموارد البشرية لمبادرة تنمية الانتوساي.

ستأخذ مبادرة تنمية الانتوساي بعين الاعتبار احتياجات التوظيف المتغيرة الناجمة عن هذه الخطة الإستراتيجية، مع التركيز على ضمان أن لديها المستويات المناسبة وكفاءة العاملين لتحقيق الأهداف المبينة في هذه الخطة، وبصفة خاصة ما يتعلق باستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة والأجهزة العليا للرقابة ذات الصلة والدعم الثنائي.

يفرض التقدم التكنولوجي السريع في السنوات الأخيرة على مبادرة تنمية الانتوساي أن تتقدم بشكل مستمر وتتكيف مع آخر الممارسات المثلى. وستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في البحث عن حلول أفضل وأكثر كفاءة وأكثر أماناً لعملها بأكمله، وتقديم خدمات أفضل لعالم الجهاز الأعلى للرقابة وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة بشكل مستمر. كما ستجري مبادرة تنمية الانتوساي مراجعة مستمرة لأنظمتها المالية وأنظمة الموارد البشرية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها وغيرها من الأنظمة للعثور على أكثر الممارسات والإجراءات كفاءة من أجل تحسين خدمات مبادرة تنمية الانتوساي المقدمة للأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية. وستتضمن المراجعة أنظمة تصميم وتطوير وتقديم (بما في ذلك التعلم الإلكتروني ودورات الموك "MOOCs") ورصد وتقييم وإعداد التقارير عن الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي.

## تقوية علاقات الأطراف ذات العلاقة وزيادة الدعم

أصبحت الاستعانة بخبراء من عالم الجهاز الأعلى للرقابة ومن خارجه عاملاً رئيساً للنجاح في عمل الجهاز الأعلى للرقابة. وسيستمر ذلك الأمر باستعانة مبادرة تنمية الانتوساي بالمعرفة الواسعة وشبكة لجان الانتوساي وأقاليمها والأجهزة العليا للرقابة الخاصة بها لزيادة الدعم العيني. كما ستدعم مبادرة تنمية الانتوساي منظمات أخرى في قطاع الإدارة المالية العامة لتعزيز وتحسين تقديم خدماتها إلى الأجهزة العليا للرقابة.

ستستمر مبادرة تنمية الانتوساي أيضاً في استكشاف وإبرام مجموعة متنوعة من الترتيبات المالية لضمان تمويل أساسي وتمويل لممارسات العمل وتمويل مستهدف. وستضع مبادرة تنمية الانتوساي آلية منسقة لتيسير الحوار المنتظم والإستراتيجي بين مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي وشركاء التمويل لها. وسيتم ذلك على الأرجح تقريباً في اجتماع مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي الذي سيعقد في مارس 2019.

تعتبر مبادرة تنمية الانتوساي جميع الأفراد والمنظمات التي تقيم معهم شراكات أطراف ذات علاقة رئيسيين وتسعى للحفاظ على علاقات فاعلة مع الأطراف ذات العلاقة من خلال مشاركة أطراف ذات علاقة في تقديم وتخطيط وإعداد التقارير عن الآليات والتواصل والتوعية.

## بناء قدرات مبادرة تنمية الانتوساي



## الحوكمة الجيدة والاستدامة المالية

يحدد مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي الاتجاه الإستراتيجي لعمل مبادرة تنمية الانتوساي ويشرف على تنفيذه. فهو يراجع سنويًا الخطط التشغيلية والتقارير المقدمة من مبادرة تنمية الانتوساي. ويقيم مجلس الإدارة عمله سنويًا لضمان أدائه واجبات الحوكمة والإشراف الموكلة إليه. وجدير بالذكر أن مبادرة تنمية الانتوساي تعقد اجتماعات كل ستة أشهر لمجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي وتضمن أن تتوفر فيها الوثائق الأساسية الآتية بشكل سنوي:

- الخطة التشغيلية لمبادرة تنمية الانتوساي وموازنتها.
- تقرير مبادرة تنمية الانتوساي بشأن الأداء والمساءلة.
- القوائم المالية لمبادرة تنمية الانتوساي.
- سجل المخاطر الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي (مرتين سنويًا).

لما كانت هذه الإستراتيجية تمثل تغييرًا إلى مسارات عمل أدوم وتوسيعًا لنطاق العمل العالمي لمبادرة تنمية الانتوساي بالنيابة عن الأجهزة العليا للرقابة، فستجري مبادرة تنمية الانتوساي مراجعة وتحدد أي الهياكل التنظيمية هو الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف الإستراتيجية الجديدة. وستحتاج مبادرة تنمية الانتوساي إلى موارد مخصصة للمسائل الجنسانية لتقييم مدى إدراجها والتعامل معها كما ينبغي وفقًا للأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي، وكذلك خلال تنفيذ الخطة الإستراتيجية بأكملها. كما ستقيم مبادرة تنمية الانتوساي باستمرار فاعلية هيكلها التنظيمي وستنظر في إمكانية إدخال تغييرات عليه إن كانت في مصلحة المنظمة.

تعتمد مبادرة تنمية الانتوساي على التمويل الأساسي المعتمد من قبل البرلمان النرويجي، فضلًا عن الدعم الإضافي الكبير المقدم من جهات مائحة كثيرة. وستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في العمل اللصيق إلى جوار شركائها الحاليين وبناء العلاقات مع شركاء آخرين، كما ستستمر في ضمان توفر الموارد المالية لديها لإنجاز مهمتها. وتؤمن مبادرة تنمية الانتوساي بأن السبيل إلى ذلك هو إظهار القيمة التي تقدمها. وستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في التأكيد بشدة على العمل عالي الجودة الذي يُتحقق منه بشكل مستقل من قبل التقييمات الخارجية. وعن طريق تنفيذ إستراتيجية التواصل الخاصة بها، ستستمر مبادرة تنمية الانتوساي أيضًا في تحسين السبل التي تُظهر بها قيمها لجميع الأطراف ذات العلاقة.

تتذبذب مستوى إجمالي التمويل السنوي لمبادرة تنمية الانتوساي على مدار الفترة السابقة للخطة الإستراتيجية. وفي نفس الوقت، تُظهر هياكل الدخل نسبًا مئوية مماثلة للتمويل الأساسي والمخصص على مدار العامين الماضيين. ويُستهدف في فترة هذه الخطة الاستراتيجية تقليل التذبذب غير المتوقع لإجمالي التمويل السنوي، وزيادة التمويل الأساسي المستمر والتوسيع الطفيف لنطاق مسارات العمل المعنية والدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة والأسس العالمية من خلال توفير تمويل مخصص إضافي. وعمومًا، ستمنح مبادرة تنمية الانتوساي الأولوية لجذب تمويل أساسي يتماشى مع الخطة الإستراتيجية، وستسعى كذلك إلى زيادة حصة التمويل الأساسي والتمويل لمسارات العمل كجزء من إجمالي تمويل مبادرة تنمية الانتوساي.

بوجه عام، تأمل مبادرة تنمية الانتوساي في أن تنمو بزيادة تدريجية للتمويل المستقر على مدار الفترة من 2019 إلى 2021، فيحلول هذا الوقت يجب أن تكون الموارد عند مستوى كافٍ لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. علاوة على ذلك، ستبذل مبادرة تنمية الانتوساي جهودًا للإبقاء على المساهمات العينية في عملياتها كمصدر مهم للدعم المقدم لتنفيذ هذه الخطة الاستراتيجية، وهو ما سيسمح لمبادرة تنمية الانتوساي بالانتقال من البرامج إلى نهج مسارات العمل الذي هو في صميم خططها الإستراتيجية، وسيسمح لها بالإبقاء على التزاماتها المستدامة طويلة الأمد تجاه الأجهزة العليا للرقابة.

## تغير المناخ والبيئة

تلتزم مبادرة تنمية الانتوساي بالحد من تغير المناخ وبالإسهام في الاستدامة البيئية على المستوى المؤسسي وداخل نطاق مسارات العمل وفي جميع تدخلاتها. وتتمسك مبادرة تنمية الانتوساي بسياستها البيئية وإستراتيجياتها الرئيسية لتقليل التأثيرات السلبية على البيئة وعلى تغير المناخ.

ستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في زيادة استخدام التعلم الإلكتروني والتواصل عبر الإنترنت (وبصفة خاصة مؤتمرات الفيديو) والتعويض عن انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لتقليل الانبعاثات الناتجة عن السفر جواً. وتتضمن مبادرات حماية البيئة والحد من تغير المناخ تعزيز إعادة التدوير في مقر مبادرة تنمية الانتوساي، والطباعة المحدودة في المقر والإبقاء على موقع مقر مبادرة تنمية الانتوساي في وسط مدينة أوسلو، الأمر الذي يشجع استخدام وسائل النقل العامة. كما ستستمر مبادرة تنمية الانتوساي في البحث عن مزيد من الإمكانيات لتقليل استخدام الطاقة في المقر وفي عملياتها.

سيتم دمج قضايا البيئة وتغير المناخ في مسار العمل الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي بشأن الأجهزة العليا للرقابة باستخدام نهج الحكومة بأكملها. ويتطلب جدول أعمال 2030 دمج الجوانب البيئية وجوانب التغير المناخي في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. ويقدم مسار العمل الخاص بالأجهزة العليا للرقابة المدارة جيدًا أيضًا إمكانيات لدعم الأجهزة العليا للرقابة في دمج قضايا البيئة والتغير المناخي على المستوى المؤسسي.

## المراقبة والتقييم

سُجّرى المراقبة والتقييم على مستويين: في ضوء الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي، وفي ضوء الخطط التشغيلية لمبادرة تنمية الانتوساي وموازنتها التي تحدد الخطط السنوية لمبادرات معينة (مسارات العمل والدعم الثنائي والأسس العالمية). وسُجّرى المراقبة على كلا المستويين في ضوء إطار نتائج مبادرة تنمية الانتوساي (انظر القسم هـ) باستخدام نظام قياس النتائج الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي. وبشكل داخلي، تقوم مبادرة تنمية الانتوساي بإعداد تقارير المراقبة وتراجعها كل ثلاث سنوات. وبشكل خارجي، ترفع مبادرة تنمية الانتوساي التقارير إلى كبار الأطراف ذات العلاقة بشأن تقدمها بواسطة تقرير الأداء والمساءلة السنوي الخاص بها.

ستجري مبادرة تنمية الانتوساي مراجعة في منتصف المدة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية 2019-2023. وسيتم تصميم هذه المراجعة تقريبًا في أواخر عام 2021، بحيث يمكن أن تتضمن المراجعة النتائج الواردة في تقرير الاستقصاء والتقييم العالمي لعام 2020. ويمكن أن تُرفع النتائج في تقارير إلى مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي في أواخر عام 2022، ويمكن الاستفادة منها في تصميم الخطة الإستراتيجية المقبلة.

بالإضافة إلى ذلك، سُجّري مبادرة تنمية الانتوساي مراجعات و/أو تقييمات لمبادرات معينة بموجب الخطة الإستراتيجية. وسيكون بعض من هذه المراجعات استجابة للالتزامات تقييمية محددة في اتفاقيات منح معينة. وستختار مبادرة تنمية الانتوساي البعض الآخر لضمان بقاء مبادرة تنمية الانتوساي منظمة تَخَصص بالتعلم.



## إطار النتائج

يوضح إطار النتائج الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي سلسلة النتائج بدءًا من عروض الخدمات التي تقدمها مبادرة تنمية الانتوساي (مسارات العمل والدعم الثنائي والأسس العالمية) ومرورا بالأثر الذي تحدثه الأجهزة العليا للرقابة وانتهاءً بجودة حوكمة القطاع العام وجودة تقديم الخدمات لمصلحة المواطنين. وتعد صيغة إطار النتائج هذا متسقة مع الإطار الخاص بالإدارة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي. وفيما يلي توضيح لها في شكلها المبسط، كسلسلة نتائج، وبشكل أكثر تفصيلاً كإطار نتائج<sup>15</sup>. ويحقق إطار النتائج غرضين:

- تمكين مبادرة تنمية الانتوساي من التخطيط والتواصل بشأن كيفية مساهمة عرض الخدمات الخاصة بها في تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- توفير الأساس الذي يبني عليه تصميم نظام قياس النتائج وتنفيذه، الأمر الذي يُمكن مبادرة تنمية الانتوساي من متابعة خططها الاستراتيجية ورفع التقارير بشأن تنفيذها ومساهمتها في تحسين قدرات الجهاز الأعلى للرقابة وأدائه وفي نهاية المطاف ما إذا كانت الأجهزة العليا للرقابة تُحدث أثرًا.

الشكل 11 سلسلة نتائج مبادرة تنمية الانتوساي



إطار نتائج مبادرة تنمية الانتوساي  
وإدارة المخاطر



<sup>15</sup> من أجل تبسيط العرض التقديمي الوارد في إطار النتائج، لم يتم توضيح مخرجات الجهاز الأعلى للرقابة بشكل منفصل عن عرض خدمات مبادرة تنمية الانتوساي.

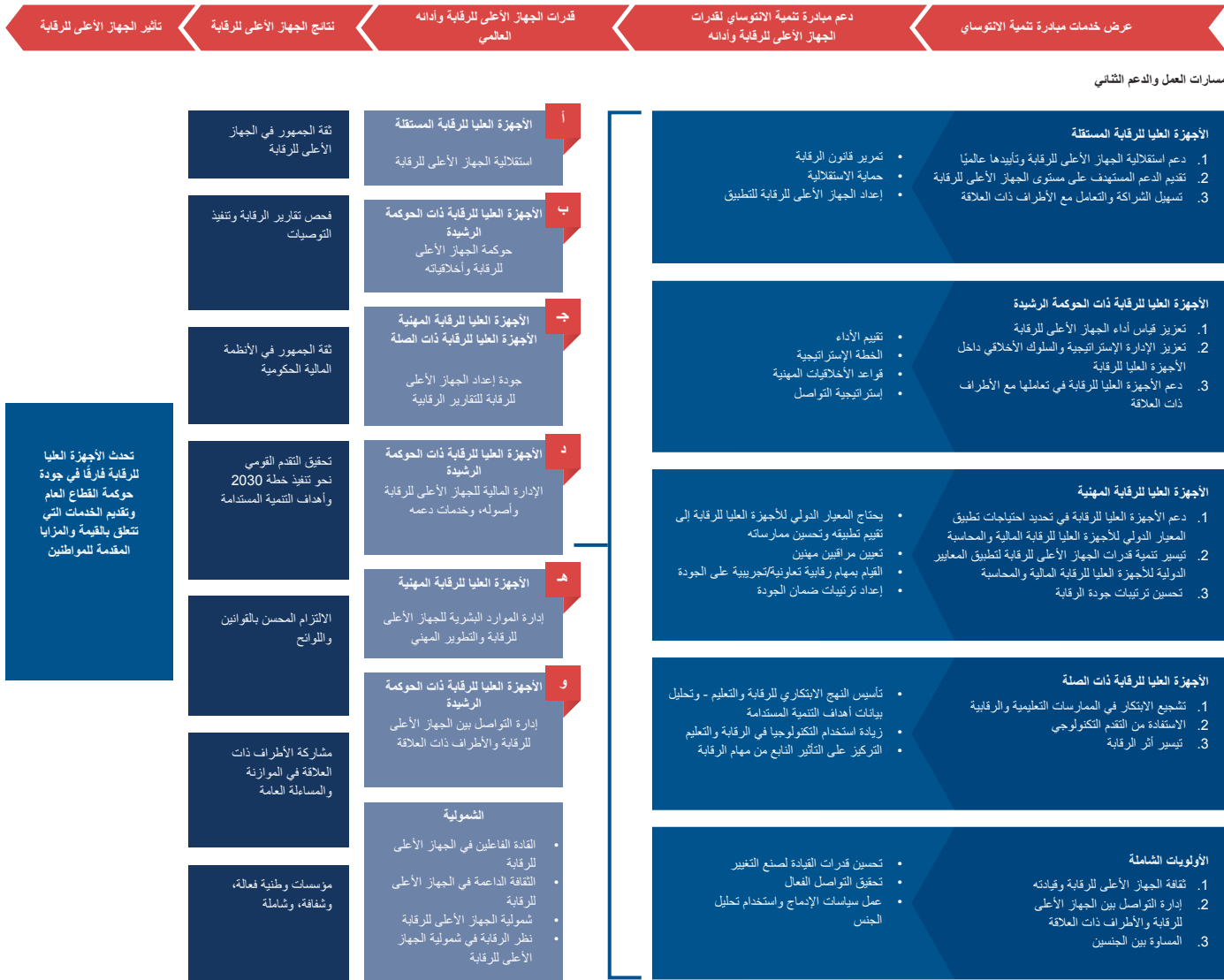


الشكل 12 إطار نتائج مبادرة تنمية الانتوساي (باستثناء مخرجات مبادرة تنمية الانتوساي)

1. يخضع عرض خدمات مبادرة تنمية الانتوساي ومخرجات مبادرة تنمية الانتوساي في الغالب لرقابة مبادرة تنمية الانتوساي، مع أخذ الافتراضات ذات الصلة بعين الاعتبار (على سبيل المثال كفاية الموارد). وتعد مخرجات مبادرة تنمية الانتوساي نتاج مسارات العمل الخاصة بمبادرة تنمية الانتوساي ودعمها الثنائي والأسس العالمية وسُتقاس المخرجات وسُترفع تقارير عنها سنويًا في تقرير الأداء والمساءلة<sup>16</sup>. وتتضمن مخرجات مبادرة تنمية الانتوساي عادةً: المنافع العامة العالمية، وبرامج التعلم، ومنصات المعرفة، ومجموعات خبراء الموارد، والشراقات، والدعم المصمم بالتعاون مع قادة الجهاز الأعلى للرقابة وأقاليمه، وفرق الجهاز الأعلى للرقابة المدربة والموجهة، والمهام الرقابية التعاونية ومراجعات ضمان الجودة المدعومة، والدعم المقدم لوضع تقييمات للاحتياجات، والخطط الإستراتيجية، وإستراتيجيات التواصل، والتشريعات الرقابية، والاستقصاءات، وتقارير البحث والتقييم، والتوفيق بين احتياجات الجهاز الأعلى للرقابة ومقدمي الخدمات والممولين المدعومين، ومبادرات التواصل والتأييد.
2. يشير دعم مبادرة تنمية الانتوساي لقدرات الجهاز الأعلى للرقابة ونتائجه إلى إجراء التحسينات في قدرات وأداء الأجهزة العليا للرقابة التي تشارك بفاعلية في مبادرات معينة لمبادرة تنمية الانتوساي. وربما تشير إلى أن أحد الأجهزة العليا للرقابة قد جرب نهج رقابة محسن أو أجرى مهمة رقابية تعاونية مع مبادرة تنمية الانتوساي، ولكن ليس من الضرورة أن تكون هذه التغييرات قد عُمت وطُبقت باستمرار في الجهاز الأعلى للرقابة بأكمله أو استمرت بمرور الوقت. فهذه التغييرات تخضع في نهاية المطاف لرقابة كل جهاز أعلى للرقابة. وبالرغم من ذلك، إذا صحت افتراضات نموذج تقديم الخدمات الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي، فإن تنفيذ مخرجات مبادرة تنمية الانتوساي بنجاح يجب أن ينتج عنه قدرات ومخرجات محسنة للجهاز الأعلى للرقابة. وتعد هذه القدرات والمخرجات من نتاج مسارات العمل الخاصة بمبادرة تنمية الانتوساي ودعمها الثنائي، وسُتقاس وسُترفع تقارير عنها سنويًا في تقرير الأداء والمساءلة<sup>17</sup>.
3. تشير قدرات الجهاز الأعلى للرقابة ومخرجاته العالمية إلى مجمل قدرات الأجهزة العليا للرقابة المالية وأدائها في الدول النامية، طبقًا للاستعراض الشامل لعمليات كافة الأجهزة العليا للرقابة. وتسهم المبادرات التي تدعمها مبادرة تنمية الانتوساي في إحداث مثل هذا التغيير، ولكن ينصب التركيز هنا على ما إذا قامت المبادرات بتعزيز الجهاز الأعلى للرقابة وتحويله كمنظمة. فتعتمد هذه النتائج على كل من إجراءات الجهاز الأعلى للرقابة والبيئة (خصوصًا ما يتعلق بالاستقلالية) التي يعمل فيها الجهاز الأعلى للرقابة. ويتطلب قياس هذه النتائج معلومات حول أداء الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية، وسيُجرى كل ثلاث سنوات (2020، 2023) خلال التقرير العالمي لتقييم الجهاز الأعلى للرقابة الذي تعده مبادرة تنمية الانتوساي<sup>18</sup>.
4. تشير نتائج الجهاز الأعلى للرقابة إلى التغييرات الواضحة في الحوكمة العامة وتقديم الخدمات والتي يسهم فيها الجهاز الأعلى للرقابة الفاعل. ففي حين أن الأجهزة العليا للرقابة يمكنها أن تسهم في تحقيق هذه النتائج، لا يمكن عزو التغييرات (الإيجابية والسلبية) فقط إلى عمل الجهاز الأعلى للرقابة. فتعمل العلاقة بين الأجهزة العليا للرقابة ونتائج الجهاز الأعلى للرقابة في كلا الاتجاهين: فيمكن أن تسهم الأجهزة العليا للرقابة في حدوث التغييرات، كما يمكن أن تؤثر التغييرات التي تطرأ على النتائج في بيئة عمل الأجهزة العليا للرقابة<sup>19</sup>. وستستخدم مبادرة تنمية الانتوساي بيانات الغير لقياس نتائج الجهاز الأعلى للرقابة ورصدها كل ثلاث سنوات. وبذلك تستطيع مبادرة تنمية الانتوساي رصد ما إذا أحدثت الأجهزة العليا للرقابة اختلافًا في القضايا الرئيسية داخل دولها وكيف قامت بذلك؛ كما ستساعد المنظمة في تحديد الاتجاهات العالمية في المجالات الرئيسية للحوكمة والتي تؤثر في بيئات الجهاز الأعلى للرقابة.

وأخيرًا، يشير تأثير الجهاز الأعلى للرقابة إلى المساهمة التي تقدمها الأجهزة العليا للرقابة في جودة حوكمة القطاع العام وتقديم الخدمات لصالح قيمة المواطنين ومنافعهم. وهذه حصيلة نتائج الجهاز الأعلى للرقابة السابق ذكرها.

يتم وضع المؤشرات المتعلقة بالمستويين الأول والثاني طبقًا لمسارات عمل مبادرة تنمية الانتوساي ودعمها الثنائي وأسسها العالمية. وما لم تنص اتفاقيات التمويل على



أ نطاق عمل إطار الإدارة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة

ملاحظة: هذا إطار بسيط للنتائج يركز على مساهمة مبادرة تنمية الانتوساي في نتائج الجهاز الأعلى للرقابة. وعليه، فهو لا يوضح مخرجات مبادرة تنمية الانتوساي، مثل المنافع العامة العالمية، والبرامج التعليمية، وتدريب موظفي الجهاز الأعلى للرقابة وخبراء الموارد خاصته، وتقديم الدعم للرقابة التعاونية، ونشر تقارير التقييم العالمي، وتأسيس مبادرات التأييد، إلخ.

<sup>16</sup> متى كان ذلك مناسبًا في عنصر مسار العمل، التقارير المقدمة إلى الأطراف ذات العلاقة المحددين، على سبيل المثال شركاء التعاون والشركاء الماليين.

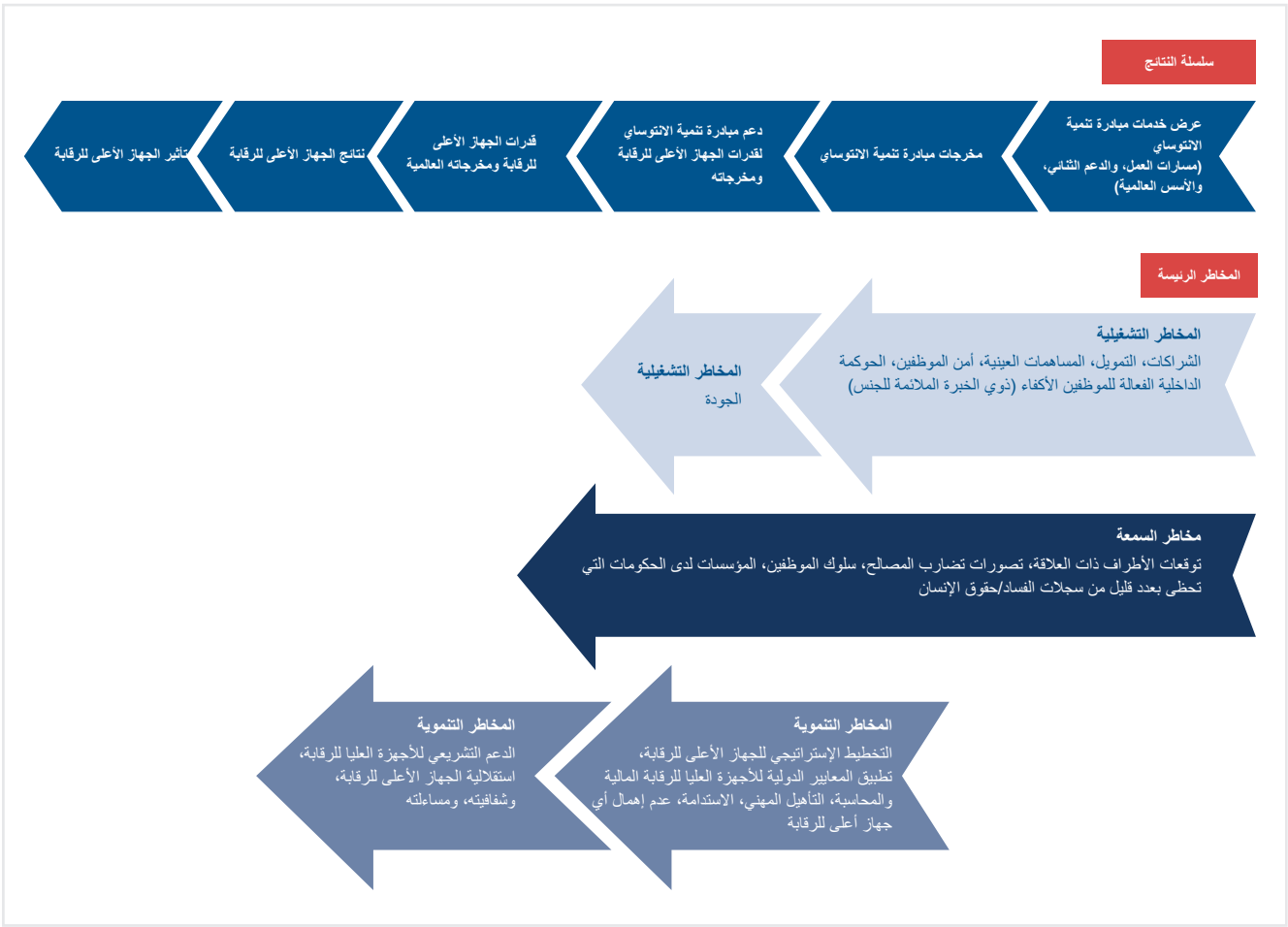
<sup>17</sup> إعداد التقارير سيكون بشكل سنوي، ولكن لا يعني ذلك أن لكافة المؤشرات أهداف سنوية. فعلى سبيل المثال، إذا كان المؤشر يمثل في تقديم تقرير الرقابة التعاونية إلى الهيئة ذات الصلة، فيكون الهدف للسنة التي يتوقع فيها تقديم التقرير فقط.

<sup>18</sup> سيُقدم ذلك طبقًا للأسس العالمية لمبادرة تنمية الانتوساي: قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة ودعمها ورصدها، والاستناد إلى نتائج استقصاء الرأي العالمي للانتوساي، وتقييمات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة، ومصادر البيانات الأخرى.

<sup>19</sup> على سبيل المثال، قد يسهم التواصل الجيد للجهاز الأعلى للرقابة وتقارير الرقابة المحسنة في زيادة فحص التقارير من قبل اللجان التشريعية وتطوير توصيات توصيات الرقابة. وبالرغم من ذلك، قد يقل تغيير بيئي من الفحص التشريعي للتقارير الرقابية، ويزيد من صعوبة البيئة المؤسسية للجهاز الأعلى للرقابة.



الشكل 13 الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي: المخاطر الرئيسية



تندرج المخاطر الرئيسية أعلاه ضمن سجل مخاطر مبادرة تنمية الانتوساي، والذي وضعه المدير العام، ويتم اعتماده كل ستة أشهر من قبل مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي. ويستخدم هذا السجل في رصد المخاطر، وتوضيح استجابة مبادرة تنمية الانتوساي لهذه المخاطر (بما يتضمن تدابير الرقابة)، وتقييم المخاطر المتبقية التي وافقت عليها مبادرة تنمية الانتوساي بعد حدوث تأثير تدابير الرقابة. وعلى نطاق واسع، يتم التحكم في المخاطر التشغيلية والمخاطر التي تمس السمعة عبر الحوكمة اليومية لمبادرة تنمية الانتوساي والقرارات التي يتخذها مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي؛ بينما تُدار المخاطر التنموية على المستوى الإستراتيجي عبر عروض خدمات مبادرة تنمية الانتوساي التي يتم اختيارها وتحديثها كأولويات بعناية، ومن خلال التواصل والتأييد الفاعل مع الأطراف العالمية ذات العلاقة. ويُحفظ سجل المخاطر الكامل الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي كوثيقة سرية تُحدث بانتظام، وبالتالي لا يُعرض هنا بالكامل. ورغم ذلك، تحتوي الخطط التشغيلية لمبادرة تنمية الانتوساي على ملخص للمخاطر الرئيسية.

خلاف ذلك، فإنها لن تحظى بأطر نتائجها الخاصة. فبدلاً من ذلك، تُدمج المؤشرات الرئيسية ضمن إطار نتائج مبادرة تنمية الانتوساي. ويتم وضع المؤشرات المتعلقة بالمستويين الثالث والرابع ورصدها على المستوى العالمي. وعند وضع جميع المؤشرات، تأخذ مبادرة تنمية الانتوساي في عين اعتبارها تكلفة جمع البيانات، ومن ثم تسعى إلى الاستناد إلى نظم البيانات القائمة (بما يتضمن استقصاء الرأي العالمي للانتوساي) كلما كان ذلك ممكناً، وإلى ضمان قابلية قياس مؤشرات جديدة بسهولة وإمكانية أن تكون فاعلة من حيث التكلفة (دون الحاجة إلى وجود أعداد كبيرة من الاستقصاءات الإضافية)

يتم تحديث نظام قياس نتائج مبادرة تنمية الانتوساي ونشره سنوياً باعتباره جزءاً من الخطة التشغيلية لمبادرة تنمية الانتوساي. ونُشر نتائج كل مؤشر كجزء من التقرير السنوي للأداء والمساءلة الذي تعده مبادرة تنمية الانتوساي.

## الافتراضات والمخاطر الإدارية

تعتمد جميع الخطط على افتراضات<sup>20</sup>. وطبقاً للخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي، يتعين تقديم افتراضات محددة للانتقال من أحد مستويات سلسلة النتائج إلى المستوى التالي (على سبيل المثال، الانتقال من مخرجات مبادرة تنمية الانتوساي إلى نتائج قدرات الجهاز الأعلى للرقابة ومخرجاته التي تم تحسينها).

ومع ذلك، من الممكن أن تمثل الافتراضات أيضاً مخاطرًا إذا أصبح تأثير حدوثها المرجح والمحتمل كبيرًا جدًا لدرجة أنها قد تؤدي إلى تقويض تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وبموجب سلسلة نتائج مبادرة تنمية الانتوساي، حددت مبادرة تنمية الانتوساي افتراضاتها، وصنفتها إلى افتراضات تشغيلية، وإلى افتراضات خاصة بالسمعة، وأخرى إنمائية<sup>21</sup>. وتم تقييم كل واحد منهم من حيث الاحتمالية والتأثير؛ وصُنفت تلك الافتراضات التي تتمتع بإمكانية تقويض تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي كمخاطر رئيسة وتم تلخيصها في المخطط أدناه<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> تعبر الافتراضات عن الحدث أو الحالة المستقبلية المجهولة، لكن ما تفترضه مبادرة تنمية الانتوساي سيصب في مصلحة تنفيذ رسالة مبادرة تنمية الانتوساي ورؤيتها.

<sup>21</sup> يشمل نهج إدارة المخاطر الخاص بمبادرة تنمية الانتوساي أيضاً أحد فئات المخاطر الطبيعية، لكن حالياً ليس لدى مبادرة تنمية الانتوساي أية مخاطر طبيعية لا يمكن تخفيفها بغالبية.

<sup>22</sup> سُتخلص المخاطر الرئيسية من سجل مخاطر مبادرة تنمية الانتوساي في مارس 2018 على سبيل المثال. ويحدث مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي المخاطر والتقييمات والاستجابات ويعتمدها مرتين

كل سنة، وهي تتغير باستمرار.

## الملحق 1

سياق الخطة الإستراتيجية  
لمبادرة تنمية الانتوساي

## لماذا يقدم الدعم للأجهزة العليا للرقابة؟

تمثل الرقابة الخارجية الفاعلة على الحكومة والتي يجريها الجهاز الأعلى للرقابة أهمية لأسباب الآتية:

## 1

أولاً، تُعد الرقابة على الحكومة عنصراً رئيساً للإدارة المالية العامة والحوكمة الرشيدة.

قد تكون الرقابة الصارمة على الحكومة عاملاً مساعداً في التحسين المستمر في الإدارة المالية العامة وتعزيز الحوكمة الرشيدة وأداء الحكومة وتقديم خدمات الجودة. وتشير نتائج الأبحاث إلى أن الرقابة الجيدة على الحكومة<sup>23</sup> لها تأثير إيجابي على أداء القطاع العام وعلى المستويات الوطنية من حيث فساد القطاع العام<sup>24</sup>. علاوة على ذلك، مع تعرض الموارد العامة لضغوط متزايدة، فلا غنى عن قيام الأجهزة العليا للرقابة بتقييم ما إذا كانت الموارد العامة تُستخدم بفاعلية وكفاءة، فضلاً عن تقديم توصيات لتحسين الحوكمة العامة.

تسلط قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة، مثل القرار رقم 228/A/66، الضوء على الدور المركزي للأجهزة العليا للرقابة في الحوكمة الرشيدة، وتشجيع كفاءة الإدارة العامة ومساءلتها، وفعاليتها وشفافيتها وكذلك الحاجة إلى تعزيز الأجهزة العليا للرقابة.

## 2

ثانياً، تساهم الأجهزة العليا للرقابة - من خلال عملها - في جودة مشاركة الحكومة وتحسين العلاقات بين الدولة والمجتمع عبر توطيد سلسلة المساءلة الرسمية بين الدولة والمجتمع.

ويدعم عمل الجهاز الأعلى للرقابة المهام الرئيسة للدولة ولبنات البناء الأساسية التي تحتاج إليها جميع الدول لأداء وظائفها بفاعلية، على سبيل المثال:

- تحسين حشد الموارد المحلية، بما يشمل كفاءة جمع إيرادات الدولة وإدارة الموارد الطبيعية.
- ضمان استخدام التمويل العام وفقاً للقانون.
- إدماج قضايا الشمولية والجنس.
- توفير الفرصة للبرلمانات لمراجعة أداء الحكومة.
- تعزيز بيئة الرقابة المالية للحد من وقوع الفساد، وإلا فإنه يمكن أن يقوض شرعية الدولة.

مع تراجع الثقة في الحكومات في العديد من الدول، يزداد الاعتراف بدور الأجهزة العليا للرقابة التي تتسم بالمهنية والملاءمة والحوكمة الرشيدة والاستقلالية والذي تلعبه في رقابة القطاع العام باعتباره عاملاً رئيساً في استعادة ثقة العامة في الحكومات والأنظمة الوطنية، وفي توطيد العلاقات بين الدولة والمجتمع. فبمجرد أن تُتاح نتائج الرقابة للعامة وتشارك الأجهزة العليا للرقابة رؤيتها وتقدم اقتراحات سوف تتمكن الهيئات التشريعية والحكومة وقادة المعارضة والمواطنون والقطاع الخاص ومنظمات التنمية من اتخاذ القرارات والتصرف.

## الملاحق

<sup>23</sup> تشير الرقابة الجيدة على الحكومة إلى استقلالية عمل الأجهزة العليا للرقابة ومهنتها، فهي ملتزمة بنشر تقاريرها.

<sup>24</sup> انظر: Does Good Auditing Generate Quality of Government? تأليف ماري غوستافسون، جامعة غوتنبرغ، 2015؛ Does Good Auditing Generate Less Public Sector Corruption? تأليف ماري غوستافسون وأسكل سندرستروم، في مجال: الإدارة والمجتمع، 16 أكتوبر 2016، جامعة غوتنبرغ، السويد.





قد يساعد **تغيير تقنيات التواصل** على تعزيز مزيد من التحسين المستدام في أداء الجهاز الأعلى للرقابة، وقد فتح فعليًا طرقًا جديدة وأكثر فاعلية لمشاركة مبادرة تنمية الانتوساي مع الأجهزة العليا للرقابة. وعلى غرارء، يمكن **للتغيير التقني السريع** أن يعزز الفاعلية الرقابية عبر وسائل متعددة تتضمن الأئمة والذكاء الاصطناعي ودمج بيانات كبيرة والتواصل والتعاون عبر الإنترنت وبالرغم من ذلك، تطرح هذه التطورات نفسها تحديات جديدة للأجهزة العليا للرقابة والحكومات التي يتعين التعامل معها.

**يمثل الاهتمام المنخفض والمتدني المقدم من الهيئات التشريعية** إلى عمل الأجهزة العليا للرقابة، و**تراجع مستويات استقلالية الأجهزة العليا للرقابة27**، لاسيما المستويين المالي والتشغيلي - **اتجاهات وتهديدات خطيرة** تمس قدرة الأجهزة العليا للرقابة من إحداث تغيير في حياة المواطنين.

تمثل **الشراكة مع الانتوساي، وأقاليم الانتوساي، والأطراف الأخرى ذات العلاقة**، وتحديد أدوار الأطراف المختلفة ذات العلاقة تحديدًا واضحًا، عنصرين مهمين في مواجهة هذه الاتجاهات والتحديات؛ فتمثل الشراكة جزءًا لا يتجزأ من هذه الخطة الإستراتيجية.

## الأطراف ذات العلاقة لمبادرة تنمية الانتوساي

أجرت مبادرة تنمية الانتوساي - كجزء من تطوير هذه الخطة الإستراتيجية - تحليلًا للأطراف ذات العلاقة على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري. ويساعد هذا التحليل مبادرة تنمية الانتوساي في تحديد أطرافها الرئيسية ذات العلاقة، وتقييم نفوذهم ومصالحهم المتعلقة بإصلاح الجهاز الأعلى للرقابة، وفهم توقعاتهم للمبادرة، وتوثيق موقفهم تجاه الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي وموضوع إصلاح الجهاز الأعلى للرقابة ومشاركتهم في هذا الصدد.

كما يوضح التحليل أن الأطراف الرئيسة المباشرة ذات العلاقة هم لجنة بناء القدرات، وقيادة تعاون مناحي الانتوساي وأعضاء تعاون مناحي الانتوساي الفاعلين (بما يشمل الإدارة المالية العامة للمانحين وموظفي الحوكمة في المقرات الرئيسة)، والهيئات الإقليمية للانتوساي، ورؤساء الجهاز الأعلى للرقابة في الدول النامية، بالإضافة إلى رؤساء لجنة المعايير المهنية ولجنة تبادل المعرفة، واللجنة المالية والإدارية وسياسة الإنتوساي ونائبهم، علاوة على رؤساء الأجهزة العليا للرقابة وموظفيها الذين يقدمون دعم النظراء. وينبغي أن تعمل مبادرة تنمية الانتوساي مع الأطراف ذات العلاقة هذه لتحقيق القيادة الأوسع نطاقًا للأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية، والإدارة المالية العامة للمانحين، وموظفي الحوكمة في الدول النامية ورؤساء الجهات المانحة في الدول النامية. وبشكل غير مباشر، قد تصل هذه الأطراف الفاعلة إلى أطراف أخرى مهمة ذات علاقة على الصعيد القطري، بما يشمل وزارات المالية، واللجان التشريعية، والأحزاب الحاكمة وأحزاب المعارضة في الدول النامية.

## مكانة مبادرة تنمية الانتوساي داخل منظمة الانتوساي

**مبادرة تنمية الانتوساي: إحدى الهيئات التنفيذية العالمية ضمن عائلة الانتوساي**

تعمل مبادرة تنمية الانتوساي بمثابة هيئة تنفيذية عالمية وأساسية ضمن عائلة الانتوساي، فهي تركز على دعم الأجهزة العليا للرقابة في **الدول النامية** في جهودها لتحسين أدائها وقدراتها تحسينًا مستدامًا. وتشكل مبادرة تنمية الانتوساي كيانًا قانونيًا مستقلًا داخل عائلة الانتوساي؛ فهي تعمل دون أي تركيز سياسي أو قيود سياسية، كما تُدار بواسطة مجلس يتألف من رؤساء مختلفين للأجهزة العليا للرقابة.

تعظم مبادرة تنمية الانتوساي قيمتها المقدمة إلى الأجهزة العليا للرقابة بواسطة تطبيق نهج قائم على الاحتياجات لتنمية القدرات، وذلك عبر التركيز على المجالات حيث تتمتع بميزة نسبية وتجربة تتفوق بها على مقدمي الدعم الآخرين. فباعتبارها الهيئة التنفيذية العالمية الوحيدة للانتوساي، تعمل مبادرة تنمية الانتوساي عبر هيئات الانتوساي والمنظمات الإقليمية. وهي تسهل الدعم المنسق و"الأساسي" لتطبيق المعايير المهنية، وتنمية القدرات، وتبادل المعرفة؛ ومن ثم توفر رابطًا مهمًا بين السياسة العالمية / وظيفة سن المعايير للإنتوساي وتطبيقها على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة.

تعمل مبادرة تنمية الانتوساي بشكل مباشر بصفتها منفذ للمبادرات الممولة من شركاء التنمية، علاوة على تقديم وظيفة الدعم إلى تعاون مناحي الانتوساي. وبرغم ذلك، مع مراعاة المكانة الفريدة للمبادرة، فهي لا تنافس على التمويل، كما لا تهدف إلى مزاحمة غيرها من مقدمي الدعم للأجهزة العليا للرقابة، بل تسعى بنشاط إلى إقامة الشراكات، وكذلك مع غيرها من مقدمي الدعم، لدعم الأجهزة العليا للرقابة بشكل فاعل ومستدام طبقًا لاحتياجات الجهاز الأعلى للرقابة وبيئاته المتغيرة.

تنسم **الانتوساي** التي تأسست في عام 1953 بأنها منظمة عالمية غير ربحية وذاتية العمل ومستقلة وغير سياسية، وتحضن الأجهزة العليا للرقابة. وبصفتها المنظمة المهنية للأجهزة العليا للرقابة، تضع الانتوساي معاييرًا للرقابة على القطاع العام، كما توفر منتدى لمراقبي الحكومة الخارجيين من جميع العالم للعمل على القضايا ذات الاهتمام المشترك، بالإضافة إلى مواكبة التطورات الحديثة في الرقابة فضلًا عن المعايير المهنية الأخرى المعمول بها وأفضل الممارسات المطبقة. وتشجع الانتوساي تبادل الأفكار والمعرفة والتجربة بين الأجهزة العليا للرقابة. كما تركز على سياسات المعرفة وأولوياتها ومعاييرها وتبادلها، وهي ليست هيئة تنفيذية.

## 3 ثالثًا، تُعد الأجهزة العليا للرقابة أطرافًا رئيسة ذات علاقة في دعم تطبيق أهداف التنمية المستدامة.

من المسلم به أن تعزيز آليات الرقابة والمساءلة للقطاع العام (بما يشمل الأجهزة العليا للرقابة) هو أحد الأدوات الضرورية للحد من الفقر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة برمتها، ويركز هدف التنمية المستدام 16 على بناء "مؤسسات فاعلة ومسؤولة وشاملة على جميع الأصعدة" بوجه خاص. كما تستطيع الأجهزة العليا للرقابة تقديم إسهامات بارزة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال المهمات الرقابية التي تجريها، وذلك عبر اقتراح الكيفية التي يمكن بها لكيانات القطاع العام أن تحسن خدماتها المقدمة للمواطنين؛ مثلًا، عبر تطبيق منظور شمولي وجنساني.

## 4 رابعًا، إدارة المخاطر الانتمائية ومخاطر فاعلية التنمية الخاصة بشركاء التنمية

عندما يتم توجيه أموال التنمية من خلال الأنظمة الحكومية للشركاء، يستند شركاء التنمية إلى المهمات الرقابية الحكومية للتحقق من استخدام الأموال في الأغراض المقصودة وتحقيقها للنتائج المترتبة.

في ظل تقديم الدعم من قبل شركاء التنمية وشركاء الانتوساي، أصبحت مبادرة تنمية الانتوساي محورًا في دعم الأجهزة العليا للرقابة لتعزيز أدائها وقدراتها بشكل مستدام بغرض أداء الأدوار المذكورة أعلاه بشكل تام. واستهدف دعم مبادرة تنمية الانتوساي - من بين المنهجيات الأخرى - توجيه الأجهزة العليا للرقابة نحو الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وإزاء تحسين الكفاءة المهنية لمراقبي الأجهزة العليا للرقابة، وتجاه تنفيذ الأجهزة العليا للرقابة المهمات الرقابية طبقًا للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة فيما يتعلق بدعم أهداف التنمية المستدامة. ويتسم مستوى الرضا عن مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة فيما يخص مبادرة تنمية الانتوساي (برنامج مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة) بأنه مرتفع عمومًا<sup>25</sup>؛ فبينما يمكن ملاحظة بعض من التقدم المحرز، هناك حاجة إلى إحراز المزيد من التقدم على الرغم من ذلك<sup>26</sup>. وأخيرًا، تقع المسؤولية النهائية عن تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على عاتق كل جهاز من الأجهزة العليا للرقابة على حدة.

بفضل أداة تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة القائم على الأدلة، يمكن الآن تحسين قياس مساهمة المبادرات التابعة لمبادرة تنمية الانتوساي في قدرات الأجهزة العليا للرقابة وأدائها.

توضح هذه الأمثلة للمبادرات المختلفة التابعة لمبادرة تنمية الانتوساي كيف يكمل كل منها الأخرى، وكيف تستخدم مبادرة تنمية الانتوساي المعلومات الواردة من رصد الأداء وقياسه لاستعمالها في بعض مبادراتها حتى تعزز الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية.

## بيئة مبادرة تنمية الانتوساي

لقد تغيرت البيئة التي تعمل فيها مبادرة تنمية الانتوساي منذ الخطة الإستراتيجية السابقة، وتأخذ الخطة الإستراتيجية الحالية ذلك في الحسبان، فتواجه التحديات الرئيسة القادمة، والاتجاهات البارزة، والتحديات المتواصلة (انظر تحديدًا الخطة الإستراتيجية، القسمين ب، ج):

**من خلال تبني الخطة العالمية 2030 وأهداف التنمية المستدامة**، تنسم القضايا المطروحة داخلها بأنها ذات أولوية للجميع الآن. وتقر الانتوساي ومبادرة تنمية الانتوساي بأن مجتمع الانتوساي يحتاج إلى المشاركة في خطة أهداف التنمية المستدامة بشكل استباقي لإثبات ارتباطها والإبقاء عليه، وعدم إغفال أي جهاز من الأجهزة العليا للرقابة. وهذا أيضًا من أسباب لزوم إيلاء **مزيد من الاهتمام بالأجهزة العليا للرقابة في المواقف غير المستقرة** مستقبلًا.

يستمر **التأهيل المهني للمراقبين - بما يشمل الاعتماد بناءً على الكفاءة**، في كونه أحد المجالات الحاسمة لتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وأداء جميع الأجهزة العليا للرقابة. وتوضح تقييمات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة أن مشاركة الجهاز الأعلى للرقابة وحدها في البرامج ليس بالضرورة أن يؤدي إلى **التحسين المستدام في أداء الجهاز الأعلى للرقابة**. ومن ثم، تجرب مبادرة تنمية الانتوساي البرنامج التعليمي لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة وفقًا لمسارات عمل الأجهزة العليا للرقابة التي تنسم بالمهنية، وشرعت في تجريب الدعم على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة لتنفيذه باعتباره جزءًا من مسارات عمله لإحداث تغيير أعمق، حيثما تسمح الظروف.

<sup>25</sup> انظر مراجعة منتصف المدة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي 2014-2018، التقرير النهائي، يناير 2018.

<sup>26</sup> انظر المرجع نفسه، والتقرير العالمي لتقييم الجهاز الأعلى للرقابة لعام 2017.



الأجهزة العليا للرقابة المستقلة

- **الاستقلال المالي:** أفاد 64% من الأجهزة العليا للرقابة أن السلطة التنفيذية تتدخل في عملية إعداد موازنة الجهاز الأعلى للرقابة (بما يتجاوز نسبة 41% في 2014) (استقصاء الرأي العالمي للانتوساي)
- **الإمداد بالموارد:** تتمتع نسبة 55% فقط من الأجهزة العليا للرقابة بالاستقلالية المالية والموارد الكافية على حد سواء (مؤشر الموازنة المفتوحة)
- **الإطار القانوني:** تحظى نسبة 52% من الأجهزة العليا للرقابة بإطار قانوني يحمي الاستقلالية بالكامل (مؤشر الموازنة المفتوحة)
- **حق النشر:** نواجه نسبة 31% من الأجهزة العليا للرقابة قيودًا على نشر تقارير الرقابة (استقصاء الرأي العالمي للانتوساي)
- **النشر:** تنشر نسبة 49% فقط من الأجهزة العليا للرقابة معظم تقاريرها (بما يقل عن نسبة 70% في 2014) - غالبًا ولكن ليس بشكل كامل - بسبب الأمور التي تتعلق بالاستقلالية (استقصاء الرأي العالمي للانتوساي)

الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة

- **التخطيط الإستراتيجي:** تحظى نسبة 91% من الأجهزة العليا للرقابة بخطة إستراتيجية تُنفذ (استقصاء الرأي العالمي للانتوساي)، لكن 28% منها فقط استوفت المقاييس المرجعية لعمليات التخطيط الإستراتيجي ذات الجودة العالية (استقصاء الرأي العالمي للانتوساي)
- **تقييمات الأداء:** نفذت نسبة 66% من الأجهزة العليا للرقابة تقييم الأداء على مستوى الجهاز الأعلى للرقابة على مدار السنوات الثلاث الماضية (وفقًا لاستقصاء الرأي العالمي للانتوساي)
- **إعداد التقارير حول أداء الجهاز الأعلى للرقابة:** استوفت نسبة 14% من الأجهزة العليا للرقابة المقاييس المرجعية للإعلان عن أدائها (وفقًا لبيانات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة)
- **السلوك المهني والنزاهة:** تتمتع نسبة 80% من الأجهزة العليا للرقابة بقواعد الأخلاقيات المهنية، بينما استوفت نسبة 10% منها المقياس المرجعي لتطبيقها في الجهاز الأعلى للرقابة (وفقًا لبيانات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة)
- **التواصل:** تتواصل نسبة 49% فقط من الأجهزة العليا للرقابة مع العامة بما يتجاوز نشر تقارير الرقابة.(وفقًا لمؤشر الموازنة المفتوحة)
- **مشاركة الأطراف ذات العلاقة:** تشترك 17% فقط من الأجهزة العليا للرقابة على مواطنين في أنظمة متابعة الرقابة (وفقًا لاستقصاء الرأي العالمي للانتوساي)

الأجهزة العليا للرقابة المهنية

- **تبني المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة:** تعد نسبة 60-70% من الأجهزة العليا للرقابة تقاريرًا ذاتية حول اعتماد المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التي تتعلق بالرقابة المالية، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام (وفقًا لاستقصاء الرأي العالمي للانتوساي)
- **معايير الرقابة:** لم تطبق معظم الأجهزة العليا للرقابة بعد معاييرًا ثابتة للرقابة (32%) الرقابة المالية، 44% رقابة الأداء، 35% رقابة الالتزام) (وفقًا لبيانات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة)
- **الالتزام بالمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة:** استوفى عدد قليل من الأجهزة العليا للرقابة المقياس المرجعي المستخدم في تقييم تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (10% الرقابة المالية، 14% رقابة الأداء، 25% رقابة الالتزام) (وفقًا لبيانات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة)
- **رقابة الجودة:** استوفت نسبة 20% فقط من الأجهزة العليا للرقابة المقياس المرجعي لتطبيق أنظمة رقابة الجودة الفاعلة (وفقًا لبيانات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة)
- **ضمان الجودة:** يتمتع عدد قليل من الأجهزة العليا للرقابة بأنظمة ضمان الجودة التي تلبي متطلبات المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 40، حيث يمكن من خلاله قياس مستوى التزامها بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتحسينه، فقد بلغ 18% (وفقًا لبيانات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة) أو 34% (وفقًا مؤشر الموازنة المفتوحة)

الأجهزة العليا للرقابة ذات الصلة

- تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى دعم عملها مع الهيئات التشريعية لتعزيز التأثير، فلا تضطلع الهيئات التشريعية بفحص التقارير الرقابية في الوقت المناسب في أغلب الدول النامية (حيث تتلقى 54% من الدول الحصيلة الأقل من البيانات (بيانات الإنفاق العام والمساءلة المالية))
- **تحديد المهام الرقابية ذات العلاقة:** استوفى ما يزيد قليلًا عن نصف الأجهزة العليا للرقابة المقاييس المرجعية التي تُستخدم في قياس التغطية الرقابية (بما يشمل تحديد مواضيع الرقابة) في مهمات الرقابة المالية، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام (وفقًا لبيانات إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة)
- **أهداف التنمية المستدامة:** تعزز نسبة 56% من الأجهزة العليا للرقابة أن تدرج مواضيع عن أهداف التنمية المستدامة في برنامجها الرقابي القادم، بينما لا تعرف نسبة 30% من الأجهزة العليا للرقابة ما إذا كانت حكوماتها تخطط إلى قياس تقدم أهداف التنمية المستدامة وإعداد تقارير حوله (وفقًا لاستقصاء الرأي العالمي للانتوساي)
- **الجنس:** أجرت نسبة 17% من الأجهزة العليا للرقابة مهمة رقابية مخصصة عن الجنس، في حين أن نسبة 19% منها أدرجت تقييمات جنسانية في أعمال الرقابة التي تقوم بها (وفقًا لاستقصاء الرأي العالمي للانتوساي)

المصدر: بناءً على التقرير العالمي لتقييم الجهاز الأعلى للرقابة لعام 2017 الذي أعدته مبادرة تنمية الانتوساي

تمثل لجنة بناء القدرات بالانتوساي واحدة من اللجان الأربع لتحقيق أهداف الانتوساي، فهي تسعى إلى تحقيق الأولويات الإستراتيجية الآتية:

- تعزيز تنمية الإمكانات والقدرات المهنية للأجهزة العليا للرقابة والمنظمات الإقليمية.
- تحديد وإنارة القرارات التي تتخذها الانتوساي حول تحديات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة وفرصها.
- التعاون مع شركاء التنمية والشركاء الآخرين والأطراف ذات العلاقة ومشاركتهم

لا تتمتع لجنة بناء القدرات بوضع الكيان القانوني وهي ليست هيئة تنفيذية، لكنها تطور المنتجات العالمية للانتوساي، وتعمل بمثابة منتدى لمناقشة عالمي والذي يدور حول تنمية القدرات في الانتوساي. وتنسق مبادرة تنمية الانتوساي ولجنة بناء القدرات وتعملان معًا عن كثب، وتحظى لجنة بناء القدرات كذلك بتمثيل في مجلس إدارة مبادرة تنمية الانتوساي.

أسس تعاون مانحي الانتوساي لضم الانتوساي ومجتمعات شركاء التنمية معًا والتقريب بينهم. وتنص مذكرة التفاهم على أهدافهم المشتركة. ويتسم تعاون مانحي الانتوساي بأنه آلية تنسيق مشترك وآلية تبادل للوعي وزيادته، والتي تسعى إلى تحسين الجهود والمنهجيات المشتركة وذلك لتعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية. وتنفذ الأنشطة التي تدعم عمل تعاون مانحي الانتوساي كجزء من الأسس العالمية لمبادرة تنمية الانتوساي. ويمثل التعاون منتدى لمناقشة الأولويات والسياسات ووضعها والتأثير عليها، وهو ليس هيئة تنفيذية.

**المنظمات الإقليمية التابعة للانتوساي:** هي منظمات مستقلة، فهي تتمتع بنظمها/لوائحها الخاصة، وتُزود بالموارد بشكل منفصل عن الانتوساي. ويعتمد بعضها في الأساس على الدعم العيني المقدم من أعضائها والأطراف الأخرى ذات العلاقة، بينما يتلقى البعض الآخر المنح أيضًا من شركاء التنمية. وهي الأطراف الرئيسة ذات العلاقة التي تحقق أهداف الانتوساي عبر مختلف السياقات الثقافية، واللغوية، والجغرافية حيثما تعمل الأجهزة العليا للرقابة. كما توفر منصةً لتنسيق تحديد الاحتياجات وتقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة الأعضاء فيها. وتقيم مبادرة تنمية الانتوساي شراكات مع جميع الهيئات الإقليمية في تقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة الأعضاء فيها، رغم تنوع أدوار تلك الهيئات من التنسيق وتقديم الخدمات اللوجستية إلى التنفيذ المشترك. وطبًقًا لصلاحيات كل منها على حدة، تنسم بعض المنظمات الإقليمية كذلك بأنها هيئات تنفيذية فيما يخص تصميم الدعم وتقديمه إلى أعضائها. وتقدم معظم الأقاليم دعم تنمية القدرات مباشرة إلى أعضائها من خلال آليات متنوعة، بالإضافة إلى دورها كشريك في المبادرات التي تقودها مبادرة تنمية الانتوساي.

وضع الأداء العالمي للجهاز الأعلى للرقابة واتجاهاته

تواجه الأجهزة العليا للرقابة عالميًا الكثير من التحديات عند تعزيز قدراتها وأدائها لتحقيق قيمة ومزايا للمواطنين. وكثيرًا ما تعمل الأجهزة العليا للرقابة في بيئات مقيدة، مع وجود هيئات تشريعية لا تدعم عملها ولا تستغله بشكل تام، حيث تنعدم النظم الأساسية للشفافية والمساءلة. واستنادًا إلى التقرير العالمي لتقييم الجهاز الأعلى للرقابة لعام 2017 الذي أعدته مبادرة تنمية الانتوساي، فيما يلي تلخيص للوضع العالمي لقدرات الجهاز الأعلى للرقابة وأدائه، فيما يتعلق بالأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي. وبوجه عام، نقل النتائج الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية عن هذه المعدلات العالمية، وتتراجع الدول الأقل تقدمًا - بما في ذلك الدول الضعيفة - بشكل كبير في مجالات عدة.

## الملحق 2

## رسم خريطة للأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي ومنظمة الانتوساي

تتشارك كل من مبادرة تنمية الانتوساي ومنظمة الانتوساي في نفس الرؤية الواسعة لتحسين قدرات الأجهزة العليا للرقابة وأدائها، وتوسيع نطاق مساهمتها في حوكمة القطاع العام وتقديم الخدمات لصالح قيمة المواطنين ومزاياهم، ولكنهما يختلفان في أدوارهما ومهامهما اختلافًا ملحوظًا. فبينما تمثل الانتوساي المنظمة الأم لجميع الأجهزة العليا للرقابة التي تضع المعايير الدولية للأجهزة وتدعم تبادل المعرفة، والأفكار، والتجارب؛ تشكل مبادرة تنمية الانتوساي كيانًا قانونيًا مستقلًا يعمل في المقام الأول كهيئة تنفيذية لدعم الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية.

تسعى مبادرة تنمية الانتوساي - بموجب الاعتراف بهذه الاختلافات، وباعتبارها من هيئات الانتوساي، - إلى ضمان ملاءمة محتوى خططها الاستراتيجية الجديدة للخطة الاستراتيجية للانتوساي 2017-2022 بصورة جيدة، رغم اختلاف هيكلي الخطين. كما تم تلخيص مساهمة مسارات العمل الخاصة بمبادرة تنمية الانتوساي، والأسس العالمية ودور المدير العام لمبادرة تنمية الانتوساي في دعم الخطة الإستراتيجية للانتوساي تلخيصًا موجزًا في المخطط التالي. وتوضح هذه الروابط بشكل أكثر تفصيلًا من خلال الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي. وكما يمكن ملاحظة ذلك، تعمل مبادرة تنمية الانتوساي بشكل كلي فيما يتعلق بدعم جميع الأهداف الإستراتيجية للانتوساي وأولوياتها الشاملة.

عدلت مبادرة تنمية الانتوساي أفق خططها الإستراتيجية على وعي، بحيث تبدأ خططها الإستراتيجية المستقبلية وتنتهي في غضون عام واحد بعد استكمال كل خطة إستراتيجية للانتوساي. ويضمن ذلك أن تعمل آخر خطة إستراتيجية للانتوساي كمدخل حاسم لتطوير الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي، ومن ثم، ستنقل مبادرة تنمية الانتوساي إلى خطة إستراتيجية تمتد لست سنوات بدءًا من 2024 فصاعدًا، بالتزامن مع الخطة القادمة التي تغطي الفترة 2024-2029 (طبقًا للخطة الإستراتيجية للانتوساي 2023-2028).

الشكل 14 الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الانتوساي - ومدخلات الخطة الإستراتيجية للانتوساي





الاختصارات

مجموعة الأجهزة العليا للرقابة الماليّة لبلدان إفريقيا النّاطقة بالإنجليزية (أفرو ساي -إي)	AFROSAI-E
المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (أرابوساي)	ARABOSAI
المنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (أسوساي)	ASOSAI
رقابة الالتزام	CA
منظمة الكاريبي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (كاروساي)	CAROSAI
اللجنة الفرعية لرقابة الالتزام	CAS
لجنة الانتوساي لبناء القدرات	CBC
مجموعة الأجهزة العليا للرقابة الماليّة لبلدان إفريقيا جنوب الصحراء النّاطقة بالفرنسية (كريفياف)	CREFIAF
منظمة المجتمع المدني	CSO
جمهورية الكونغو الديمقراطية	DRC
المنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (أوروساي)	EUROSAI
الرقابة المالية	FA
اللجنة الفرعية للرقابة المالية والمحاسبة	FAAS
الدعوة العالمية لتقديم المقترحات	GCP
المنافع العامة العالمية	GPGs
إدارة الموارد البشرية	HRM
شراكة الموازنة الدولية	IBP
أدوات تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (أي كات)	iCAT
تعاون مانحي الانتوساي	IDC
مبادرة تنمية الانتوساي (أي دي أي)	IDI
المؤتمر الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (إنكوساي)	INCOSAI
المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (انتوساي)	INTOSAI
المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة	ISSAIs
تكنولوجيا المعلومات	IT
لجنة تبادل المعرفة وخدمات المعرفة	KSC
مؤشر الموازنة المفتوحة	OBI
منظمة دول أمريكا اللاتينية والكاريبي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (أولاسافس)	OLACEFS
رقابة الأداء	PA
برنامج دعم النظراء السريع	PAP-APP
تقرير الأداء والمحاسبة	PAR
اللجنة الفرعية لرقابة الأداء	PAS
جمعية المحيط الهادي للأجهزة العليا للرقابة المالية (باساي)	PASAI
الإنفاق العام والمساءلة المالية	PEFA
التأهيل المهني لمراقبي الأجهزة العليا للرقابة	PESA
الادارة المالية العامة	PFM
لجنة الانتوساي للمعايير المهنية	PSC
ضمان الجودة	QA
الجهاز الأعلى للرقابة	SAI
إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة المالية	SAI PMF
اللجنة الإشرافية على القضايا الناشئة	SCEI
أهداف التنمية المستدامة	SDG
فريق العمل المعنى بمهنية الانتوساي وتعزيز كفاءات المراقبين	TFIAP
منظمة الأمم المتحدة	UN
برنامج مبادرة تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة	3i