

# الاستجابة طويلة الأمد لكوفيد - ١٩

بناء أجهزة عليا للرقابة تتسم بالمرونة والاستشراف المستقبلي والشمولية  
والقدرة على التكيف، من خلال التخطيط والإدارة الاستراتيجية

إرشادات الأجهزة العليا للرقابة



STRATEGY  
PERFORMANCE  
MEASUREMENT  
& REPORTING



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

## الفهرس

- ٢ -١ مقدمة
- ٥ -٢ ماذا يقصد بمرونة الجهاز الأعلى للرقابة واستشرافه للمستقبل وشموليته، وقدرته على التكيف؟
- ٧ -٣ التداعيات طويلة الأمد لكوفيد-١٩
- ٩ -٤ تداعيات الاستجابة طويلة الأمد: نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ" العام لصياغة استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة
- ١١ -٥ لاستجابات طويلة الأمد في ضوء جائحة كوفيد-١٩ باستخدام نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ"
- ١٢ -٥.١ تحديد الفرص والتهديدات
- ١٧ -٥.٢ تقييم الفرص والتهديدات المحددة ومراجعة القضايا الاستراتيجية
- ١٩ -٥.٣ مراجعة النتائج والمخرجات والقدرات
- ٢٥ -٥.٤ دراسة الجدوى وتحديد الأولويات
- ٢٦ -٥.٥ المراقبة والإنهاء

# الاستجابة طويلة الأمد لكوفيد - ١٩

بناء أجهزة عليا للرقابة تتسم بالمرونة والاستشراف المستقبلي والشمولية والقدرة على التكيف، من خلال التخطيط والإدارة الاستراتيجية

## ١- مقدمة

تظهر الأجهزة العليا للرقابة أهمية مستمرة لمواطنيها والبرلمان وغيرهم من أصحاب المصلحة بالاستجابة إلى البيئات المتغيرة والمخاطر الناشئة. لقد أدى الوضع الحالي لكوفيد-١٩ إلى تغيير بيئة الأجهزة العليا للرقابة وأسفر عن وجود مخاطر جديدة، ويتعين على الأجهزة العليا للرقابة الاستجابة لهذا الوضع على المدى القريب والمتوسط والبعيد. لقد عرضنا في ورقة تم نشرها سابقًا، المخاطر المتوقعة في مختلف مراحل الاستجابة - من فترة الاستجابة الطارئة إلى تنفيذ الخطط التشغيلية المنقحة عند العودة إلى "الوضع الطبيعي"، أي العودة إلى العمل من المكاتب. تعد هذه المراحل ممثلة لاستجابة الجهاز الأعلى للرقابة في المدى القريب والمتوسط. وندخل في هذه الورقة الاستجابات طويلة المدى للأجهزة العليا للرقابة لكوفيد-١٩، والمتمثلة في كيفية استجابة الجهاز للجائحة من خلال إعادة النظر في تخطيطه الاستراتيجي، وهو ما يمثل عنصرًا مهمًا في الإدارة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة<sup>١</sup>

تتمثل أحد الجوانب الرئيسية للإدارة الاستراتيجية، وتهيئة الاستجابات طويلة المدى في اتخاذ القرار، وينطوي اتخاذ القرار الاستراتيجي على التكرار المستمر بين التخطيط والتنفيذ والمراقبة لاتخاذ خيارات تشغيلية واستراتيجية مستمرة. نظرًا لأن هذه الورقة تركز على التخطيط الاستراتيجي، فإنها تتناول الإدارة الاستراتيجية، واتخاذ القرار الاستراتيجي خلال هذه المرحلة فقط، ويتم التطرق إلى التخطيط التشغيلي فقط عند وجود جوانب ذات صلة باتخاذ القرار التشغيلي الذي سيكون له تأثير على القرارات طويلة المدى. ويتمثل الهدف من هذه الورقة في إثبات مدى إمكانية مرونة الأجهزة العليا للرقابة واستشرافها للمستقبل (ومن ثم قدرتها على التكيف) بتجسيد تداعيات هذه الجائحة في الخطط الاستراتيجية باستخدام نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ"، وتعد الشمولية أحد المبادئ الإدارية الاستراتيجية المتأصلة في نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ يعتبر الجمهور الأساسي لهذه الورقة هو الجهاز الأعلى للرقابة المشارك في مبادرة "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ"، إلا أننا نتصور أن هذا النهج المقدم يمكن أن يكون مفيدًا ومُلهمًا للأجهزة العليا للرقابة الأخرى أيضًا. ورغم الإشارة تحديدًا إلى وضع كوفيد-١٩، إلا أن النهج المقدم يمكن أن يُطبق أيضًا في غيره من حالات الطوارئ والأزمات التي قد يعاني منها الجهاز الأعلى للرقابة مستقبلاً. ونحيلك إلى دليل الإدارة الاستراتيجية لمزيد من البيان التفصيلي حول المنهجية المقدمة، وقد تستخدم الأجهزة العليا للرقابة غير المشاركة في نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ" هذه الورقة كنقطة انطلاق للتأقلم مع الأسلوب المحدد لعملياتها الخاصة

<sup>١</sup> راجع دليل مبادرة تنمية الأنثوساي حول الإدارة الاستراتيجية للمزيد من التعريفات المفاهيمية للإدارة الاستراتيجية، وما إلى ذلك

لقد أسفر كوفيد-١٩ عن وجود تغييرات جوهرية من حيث ما يمكن تحقيقه بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة، قد تكون الأجهزة العليا للرقابة في مراحل مختلفة من تنفيذ خططها الاستراتيجية الحالية وعملية إعداد الخطط الجديدة. ومع ذلك، ليس ثمة خطة ثابتة. ويعتمد نجاح أي منظمة، بما في ذلك الجهاز الأعلى للرقابة، على قدرتها في الاحتفاظ بوثيقة صلتها ومن ثم تعديل خططها الاستراتيجية عند الحاجة. ويمثل كوفيد-١٩ وضعا يستدعي أن تنظر الأجهزة العليا للرقابة في مراجعة خططها الاستراتيجية للاحتفاظ بوثيقة الصلة. علاوة على ذلك، فإن بذل الجهد لجعل المنظمة نموذجا حقيقيا يعني أن تتميز بالمرونة والاستشراف للمستقبل، وهو ما يستلزم أنه من المناسب لكافة الأجهزة العليا للرقابة مراعاة تطور الوضع الناشئ وتعديل الخطط الاستراتيجية وفقاً لذلك.

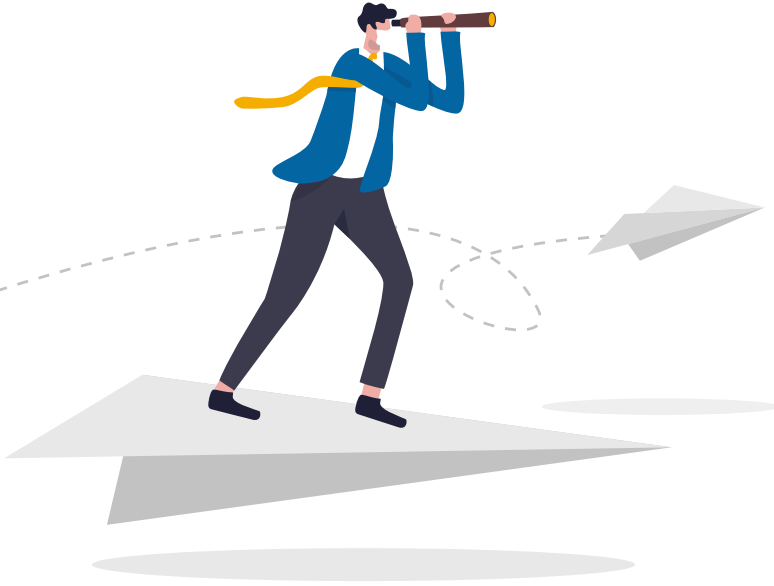
يصبح البقاء على المرونة أكثر أهمية عند ظهور أحداث استثنائية مثل الوضع الحالي المتمثل في كوفيد-١٩، وقد يصبح الجهاز الأعلى للرقابة أكثر قدرة على التكيف تجاه حالات الطوارئ والأزمات المستقبلية بالحفاظ على المرونة وإظهار القدرة الاستباقية. ومع ذلك، تختلف جميع الأجهزة العليا للرقابة فيما بينها، وتتباين تبعات كوفيد-١٩ بين الدول والأجهزة العليا للرقابة. ومن ثم، لا بد وأن تتباين مدى التعديلات الشاملة على الخطة الاستراتيجية بين الأجهزة العليا للرقابة. قد ترغب بعض الأجهزة العليا للرقابة في مراجعة توجهاتها الاستراتيجية بالكامل، بينما قد ترغب بعض الأجهزة العليا للرقابة الأخرى في الاحتفاظ بأولوياتها الاستراتيجية والمسار المؤدي إلى تحقيق أولوياتها.

تنطوي المرونة واستشراف المستقبل أيضاً على الموازنة بين حفاظ الجهاز الأعلى للرقابة على القوانين والمعايير والإجراءات والمبادئ والقيم مع الابتكار للبقاء على صلة بالمواطنين والبرلمان وغيرهم من أصحاب المصلحة

تتكون هذا الورقة من ثلاثة أجزاء: نعرض أولاً بإيجاز ما نعنيه بجهاز أعلى للرقابة يتسم بالمرونة واستشراف المستقبل والشمولية والقدرة على التكيف. ثانياً، نحدد التبعات المحتملة طويلة الأمد لكوفيد-١٩. ثالثاً، نعرض نهجاً تدريجياً حول كيفية قيام الجهاز الأعلى للرقابة بتعديل خطته الاستراتيجية واتباعه مسارا يضمن إدراج تبعات كوفيد-١٩ طويلة الأمد في توجهه الاستراتيجي.

نظراً لوجود قدر كبير من عدم اليقين بشأن ما سيأتي به المستقبل، فقد تتغير الافتراضات والتداعيات الموضحة في هذه الورقة. ونحن ندرك أنه قد يكون من الصعب على الجهاز الأعلى للرقابة مراقبة الوضع الحالي الذي يتسم بالفوضى والتغير السريع. معظم الأجهزة العليا للرقابة والمؤسسات الأخرى حالياً في حالة إغلاق، وهو ما يعني أن قنوات الاتصال العادية قد لا تعمل على نحو ملائم، مما يساهم في زيادة عدم اليقين بشأن الوضع الراهن.

على الرغم من وجود حالات عدم يقين، إلا أنه لا يزال من الضروري أن يبدأ الجهاز الأعلى للرقابة بسرعة في مراقبة الوضع وتحليله واتخاذ قرارات استراتيجية والاستعداد للمهام والتحديات الجديدة. ويعد الاستشراف الاستراتيجي أمراً ضرورياً عند وجود درجة عالية من عدم اليقين المحيط بالتغييرات في السياق المستقبلي ذي الصلة.



## ٢- ماذا يقصد بمرونة الجهاز الأعلى للرقابة واستشرافه للمستقبل وشموليته، وقدرته على التكيف؟

تُعد الأجهزة العليا للرقابة المُدارة استراتيجياً أجهزة مرنة ومستشرفة للمستقبل وشاملة وقادرة على التكيف - وتتمتع بقدرات على التعامل مع الأزمات والصدمات المستقبلية. لكن، ماذا يقصد بذلك عملياً؟

غالبًا ما يتم تصوير المنظمات المرنة على أنها منظمات موجهة نحو العمل في فرق مرنة، وتعزيز الابتكار والتغيير، حسب ريجبي وآخرون. في عام ٢٠٢٠، تتميز المنظمات المرنة بـ "نظام مرن يوفر الاستقرار والمرونة"<sup>١</sup>. إن تطبيق هذا التعريف على الجهاز الأعلى للرقابة، الذي يتسم بالمرونة، يعني إيجاد توازن بين تبني التغيير والابتكار والحفاظ على استقراره من خلال الالتزام بالمعايير الدولية وإجراءات العمل ذات الصلة بعمله. علاوة على ذلك، يتطلب تحقيق التوازن إدارة المخاطر

إننا نقصد باستشراف الجهاز الأعلى للمستقبل، وجود أنشطة استشرافية في تخطيطه. وتنطوي هذه الأنشطة على استخدام المعلومات الموجودة لتحديد البدائل المتعددة وتبعاتها بشأن ما يحمله المستقبل، ولكن دون تقديم حلول محددة.<sup>٢</sup> يمكن ممارسة الاستشراف بأساليب مختلفة مثل استكشاف الآفاق، وتخطيط السيناريوهات، واستكشاف الفرص والتحديات. وللحصول على مثال عن السيناريوهات التي تراعي وضع كوفيد-١٩ للأجهزة العليا للرقابة، يمكن الاطلاع على هذه [الورقة](#). قد تكون مشاركة أصحاب المصلحة في جمع الآراء والتصورات أحد الأنشطة المهمة في التخطيط للمستقبل أيضًا. وتعرض هذه الورقة مدى تحديد الجهاز الأعلى للرقابة لاتجاهات المخاطر وتحليلها من بيئته الخارجية وإقامة الاستجابة

<sup>١</sup> Rigby, D.K and Elk, S (2020) The Agile C-Suite. Harvard Business Review, May-June issue. <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>

<sup>٢</sup> الاستشراف الاستراتيجي لمنظمة التعاون والتنمية 2020

الاستراتيجية للحصول عليها والاستجابة لها في ضوء كوفيد-١٩. وقد يثبت الجهاز الأعلى للرقابة، من خلال التعامل مع مختلف أصحاب المصلحة، مدى شموليته، ويقصد أيضًا بالشمولية، التأكد كحد أدنى من شمول الآراء واحتياجات أصحاب المصلحة الداخليين المجموعة مختلف الفئات والأنواع. وهذا يعني اتخاذ إجراءات للتشاور مع المرأة والرجل والأشخاص ذوي الإعاقة و/أو مجموعات معينة أخرى في الجهاز الأعلى للرقابة بناءً على سياق البلد. في ضوء كوفيد-١٩، تعد مراعاة آراء مختلف الفئات العمرية أمراً مهماً، بالنظر إلى أن الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٦٠ سنة هم أكثر عرضة لخطر الإصابة من باقي السكان. علاوة على ذلك، فإن الشمولية في ضوء التحضير للاستجابة طويلة الأجل لكوفيد-١٩ تعني تحديد وتحليل الآثار غير المتناسبة للجائحة وتحليلها على المرأة والأشخاص ذوي الإعاقة في فئات عمرية معينة وفئات أخرى ذات صلة. ويتضمن سياق البلد، بما في ذلك الإطار القانوني وسياسات وطموحات الجهاز الأعلى للرقابة، وجود تغييرات في حجم الأنشطة والتركيز على الشمولية في الممارسة بين الأجهزة العليا للرقابة.<sup>٤</sup>

الجهاز الأعلى للرقابة القادر على التكيف هو ذلك الجهاز المعد للمخاطر المستقبلية والذي يمكنه معالجة المخاطر بطريقة تتسم بالفعالية والكفاءة، ومن ثم، فإن إظهار المرونة والقدرة على الاستشراف للمستقبل عاملين تمكينيين للجهاز الأعلى للرقابة الذي يتسم بالقدرة على التكيف. علاوة على ذلك، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تصبح أكثر قدرة على التكيف من خلال الموائمة مع المبادئ الموحدة للاستعداد لحالات الطوارئ والأنشطة وإعدادهما وإدارة الأزمات (بمجرد تعرضها لحالة طوارئ).<sup>٥</sup>



يمكن الحصول على المزيد من التفاصيل حول هذه المفاهيم والمبادئ في هذا [الورقة](#)

<sup>٤</sup> عادة ما تحدد الأبحاث المنشورة حول الجنس استمرار الشمولية من حيث استجابات المؤسسة للجنس – بداية من التوعية الجنسانية والاستجابة للاعتبارات الجنسانية

<sup>٥</sup> راجع منظمة الصحة العالمية ٢٠١٧: الإطار الاستراتيجي للتأهب للطوارئ



### ٣- التداعيات طويلة الأمد لكوفيد-١٩

لقد أشارت العديد من الأجهزة بالفعل إلى التداعيات المحتملة طويلة الأمد لكوفيد-١٩ وقدمت توقعات يجري تحديثها مع تطور الوضع. وقد حدد البنك الدولي العديد من الآثار المحتملة على الحوكمة والمساءلة في الدول النامية، إلى جانب الآثار المترتبة على الإجراءات الاقتصادية المعمول بها أثناء حالة الطوارئ.<sup>٦</sup> توقع صندوق النقد الدولي انكماش الاقتصاد العالمي انكماشاً كبيراً بمعدل -٣ بالمئة في عام ٢٠٢٠، مع-١ في الأسواق الناشئة، و-٦ بالمئة في الاقتصادات المتقدمة.<sup>٧</sup> وقد وصف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الوضع بأنه أزمة تنمية بشرية منهجية، في حين أشارت هيئة الأمم المتحدة للمرأة إلى العبء غير المتكافئ في الرعاية الذي تتحمله المرأة، مما يزيد من خطر إصابتها بالعدوى.<sup>٨</sup> ومن المرجح أن تسفر هذه التوقعات والتطورات الأخيرة عن تداعيات كثيرة للجهاز الأعلى للرقابة مثل

<sup>٦</sup> السياسة الاقتصادية الكلية للبنك الدولي لعام ٢٠٢٠ وقت أزمة كوفيد-١٩: دليل الدول النامية. موجز البحوث والسياسات لمجموعة البنك الدولي رقم ٢٦

<sup>٧</sup> صندوق النقد الدولي ٢٠٢٠: الأفق الاقتصادية العالمية، الفصل ١

<sup>٨</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٢٠: كوفيد-١٩ والتنمية البشرية. استكشاف التأهب العالمي وقابلية التعرض للخطر

<sup>٩</sup> هيئة الأمم المتحدة للمرأة ٢٠٢٠: الدليل السريع. الجنس، كوفيد-١٩، الرقابة

## الآثار الاقتصادية

إجراءات خفض الميزانية للأجهزة العليا للرقابة على مدى ثلاث إلى خمس سنوات قادمة  
الضغط المستمر على الحكومة لتنفيذ تدابير جديدة / منقحة للأزمة للتخفيف من الآثار الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأجل الناتجة عن جائحة كوفيد-١٩  
تدابير اقتصادية جديدة - زيادة المخاطر الناتجة عن الفساد - الحاجة الماسة إلى إجراء مهمات رقابية في الوقت الفعلي / تحديد أولويات مهمات رقابة هذه التدابير بسرعة

## الآثار المترتبة على الصحة / الرعاية / منظور الجنسانية والشمولية

## الآثار التشغيلية للجهاز الأعلى للرقابة

إختلال قدرة الحكومة على تقديم البيانات  
تأخر مهمات الرقابة المطولة بسبب الاختلال الحكومي و / أو التحديات التشغيلية الداخلية بسبب الحظر  
هل ثمة حاجة إلى خطط رقابية منقحة، أو يلزم إجراء مهمات رقابية أسرع / مهمات رقابية بشأن مدى الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩ لكي تظل مجدية؟

تتعرض النظم الصحية لضغوط، مما يؤدي إلى تحديات تتعلق برعاية الموظفين والوصول إلى الخدمات الصحية / العلاج المطلوب  
انخفاض عام في إنتاجية العمل والرعاية البشرية / انخفاض مستوى خدمات الرعاية  
تحمل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة، وبعض الفئات العمرية آثار غير متناسبة على سبيل المثال، من خلال الحد من تدابير الحماية الاجتماعية، وزيادة عبء رعاية الأسرة على النساء

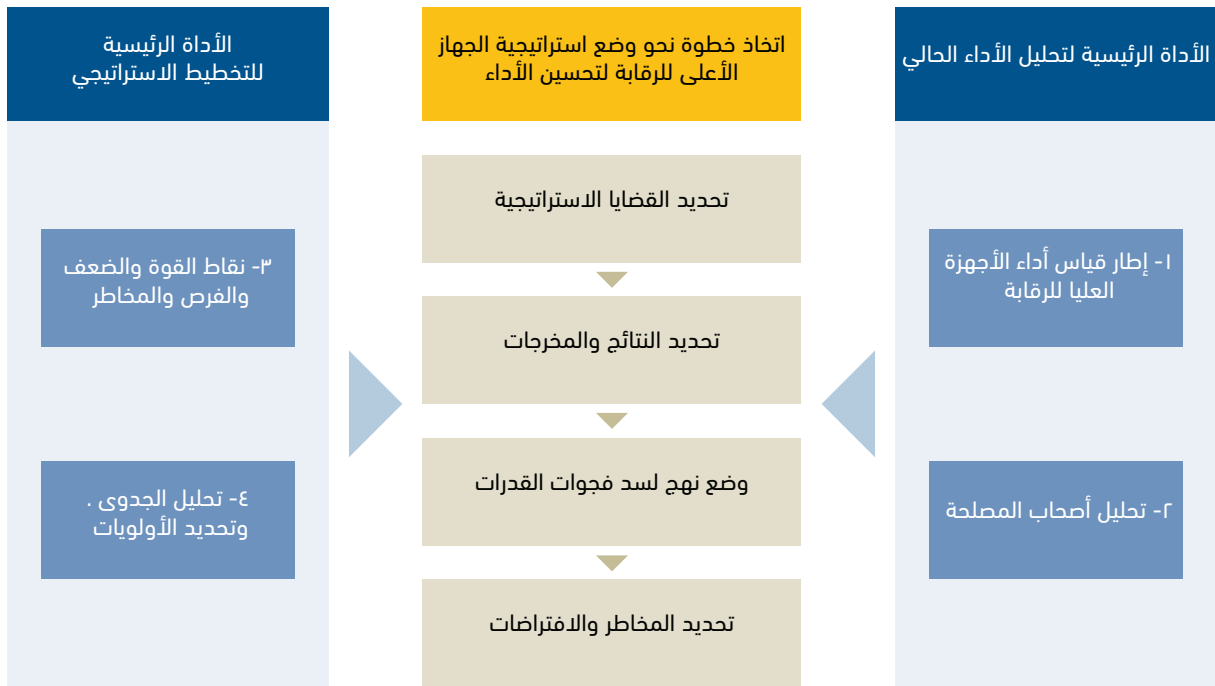
أظهرت هذه التداعيات فرصا ومخاطر لدى الأجهزة العليا للرقابة - ينبغي الاستجابة لهما





## ٤- تداعيات الاستجابة طويلة الأمد: نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ" العام لصياغة استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل التوضيحي ١ - الخطوات الأساسية لصياغة الخطة الاستراتيجية باتباع نهج "الإدارة الإستراتيجية":  
قياس الأداء والإبلاغ



رسالة الجهاز الأعلى للرقابة ورؤيته وقيمه

فيما يلي شرح موجز للخطوات الأساسية (لمزيد من التوجيه، يرجى الاطلاع على [دليل الإدارة الاستراتيجية](#) (للجهاز الأعلى للرقابة):

- تقييم الوضع الحالي (الخطوة ١ و٢): يمكّن هذا التقييم الجهاز الأعلى للرقابة من فهم موقفه الحالي من حيث قدرته الحالية ومنتجاته الأساسية، ويُستخدم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة في تقييم الأداء الحالي للجهاز الأعلى للرقابة وتحليل أصحاب المصلحة من أجل جمع الآراء والتوقعات من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وسيستفاد من نتائج هذه التقييمات/التحليل في صياغة الخطة الاستراتيجية (التوضيحي).

تطبق أداتين رئيسيتين عند صياغة استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة

نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، و٢ تحليل الجدوى وتحديد الأولويات. يُعد تحليل SWOT ١ تحليل أحد الأدوات التي تتيح لك تحليل النتائج من تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة وتحليل SWOT على مراعاة النقاط الأساسية لنقاط القوة والضعف SWOT أصحاب المصلحة معًا، وينطوي إجراء تحليل والفرص والتهديدات لإعداد الخيارات الاستراتيجية. وبعد إعداد الخيارات الاستراتيجية، سيبدأ الجهاز الأعلى للرقابة في بناء إطار عمل النتائج بتحديد النتائج والمخرجات

يميز نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ" بين (المخرجات) الداخلية و(النتائج) الخارجية التي قد يسعى الجهاز الأعلى للرقابة إلى تحقيقها بشكل استراتيجي في غضون فترة زمنية محددة. وأخيرًا، يتضمن

| المخرجات   | النتائج  | القدرات  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغييرات الملموسة المطلوبة في إطار قياس الأداء والحكمة</li> <li>• حدرث تغييرات في توجهات وتصورات أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الجودة والتغطية والتوقيت المناسب لمهام الرقابة والتقدير</li> <li>• مشاركة الجهاز الأعلى للرقابة مع أصحاب المصلحة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• المهنية</li> <li>• التنظيمية</li> <li>• المؤسسية</li> </ul> |

الإطار أيضًا النتائج طويلة الأمد (التأثير)، إلى جانب القدرات اللازمة لتحقيق النتائج والمخرجات والتأثيرات في المقابل، ستحدد النتائج والمخرجات القدرات الأساسية للأجهزة العليا للرقابة التي يجب توافرها خلال مدة التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن هذه العملية تحديد الفجوات بين القدرات التي يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة سدها، ونهج سد الفجوات على مستوى القدرات

تتمثل الأداة الرئيسية الأخرى المطبقة عند صياغة الخطة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة في تحليل الجدوى وتحديد الأولويات. وتُعد هذه الأداة ضرورية في الاستخدام، لأنها تضمن واقعية الخطة وتعرض الأسلوب الذي يمكن الجهاز الأعلى للرقابة من تحقيق نتائج المرجوة

يتضمن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فإنه يعد أداة مهمة ل تحديد SWOT نظرًا لأن تحليل المخاطر والافتراضات التي تعد مكونًا أساسيًا عند صياغة الخطة الاستراتيجية

وفي هذا الصدد، من المناسب توضيح بعض المصطلحات الأساسية المستخدمة في الورقة وكيف يتم ربط هذه القرارات واتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر. من أجل إدارة المخاطر، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة توافر عملية جيدة لتحديد المخاطر، وبدء العملية مع تحديد الفرص والتهديدات كخطوة أولى. وتُعد هذه الخطوة الأولى مهمة، حيث أنه سيتم إدراجها ضمن الفرص والتهديدات الذي يمثل مصدرًا مهمًا لتحديد المخاطر. قد تشكل التهديدات خطرًا يلزم معه إجراء المزيد SWOT في تحليل

من التحليل لاتخاذ قرار بشأن الاستجابة للمخاطر. وعلو على ذلك، يجب مراقبة المخاطر التي ستحدث على المستوى التشغيلي. قد توفر الفرص والتهديدات معلومات قيمة حول مدى رؤية أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للعالم والجهاز الأعلى للرقابة، وبالتالي قد تكون مصدرًا لتحديد الافتراضات

بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة غير المشاركة في مبادرة "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ"، فإننا لا نوصي بإجراء تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة قبل إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية في ضوء كوفيد-١٩ نظرًا لأن هذا الأمر سيستغرق وقتًا طويلًا للغاية. وقد تكون الأجهزة العليا للرقابة أجرت تقييم تكون لديها معلومات حول الأداء الحالي من أدوات SWOT إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة مؤخرًا أو قد : أخرى قد تغذي تحليل



## ٥- الاستجابات طويلة الأمد في ضوء جائحة كوفيد-١٩ باستخدام نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ"

يقدم هذا الفصل نهجًا منطقيًا حول كيفية اتخاذ الجهاز الأعلى للرقابة للقرارات الاستراتيجية طويلة الأجل مع "مراعاة تداعيات جائحة كوفيد-١٩. والنهج نابع من منهجية برنامج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ"



توضح خارطة الطريق التالية كيف يمكن للجهاز الأعلى للرقابة مواصلة تطوير خطته الاستراتيجية أو مراجعتها

- الخطوة ١: تحديد الفرص والتهديدات الجديدة في ضوء جائحة كوفيد-١٩. وكما ذكر سابقاً، فهي إحدى المنهجيات التي يمكن للجهاز الأعلى للرقابة اتباعها لضمان البقاء على اطلاع من خلال إثبات أنه يتسم بالبصيرة والتوجه المستقبلي
- الخطوة ٢: تقييم الفرص والتهديدات وإعادة النظر في القضايا الاستراتيجية
- الخطوة ٣: إعادة النظر في إطار عمل النتائج؛ النتائج والمخرجات والقدرات
- الخطوة ٤: جدوى الخطة الاستراتيجية وترتيب أولوياتها مع التركيز على الآثار المترتبة عليها في الميزانية
- الخطوة ٥: مراقبة الخطة الاستراتيجية والانتهاؤها

تبين الفصول التالية أيضاً كيفية دمج هذا التحليل في نهج "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ" العام. لوضع الخطة الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل التوضيحي ١ أعلاه

وبما أن الإجراءات الروتينية للعمل عن بُعد قد يمكن القول بأنها قد تحددت، وبمجرد أن يتمكن الموظفون الرئيسيون من استئناف نشاطهم سواء من المنزل أو من المكتب فإننا نوصي الجهاز الأعلى للرقابة بالعمل على وضع عملية شاملة تتضمن اتخاذ الخطوات المبينة. وبالرغم من أهمية بدء هذا العمل في وقت مبكر، إلا أنه قد لا يتمكن الجهاز الأعلى للرقابة من الانتهاء من الخطط واعتمادها رسمياً حتى عودته مرة أخرى إلى المكتب. وينطبق ذلك على الحالات التي لا يسمح فيها العمل عن بعد بإجراء المناقشات والمشاورات المكثفة داخل الجهاز الأعلى للرقابة. ولذلك، فمن المهم بذل الجهد لاكتشاف قنوات الاتصال الافتراضية الجديدة واستخدامها لإجراء مثل هذه التشاورات. وهذه طريقة أخرى يمكن للجهاز الأعلى للرقابة من خلالها إثبات كونه يتسم بالقدرة على التكيف واستشراف المستقبل

## ٥.١ - تحديد الفرص والتهديدات



وعندما تتغير البيئة الخارجية، سيكون من الأهمية بمكان أن يضمن الجهاز الأعلى للرقابة حصوله على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن ما إذا كان من الضروري مراجعة التوجه الاستراتيجي لجعل فرص نجاح الجهاز الأعلى للرقابة كبيرة بقدر الإمكان. تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الفرص والتهديدات الناشئة الناجمة عن كوفيد-١٩. يركز هذا القسم في الغالب على الفرص والتهديدات على المستوى الاستراتيجي. ترتبط الفرص والتهديدات ارتباطاً وثيقاً وغالباً ما يكون للتهديد جانب آخر يشكل فرصة ذات صلة. فعلى سبيل المثال، أخذت موضوعات الرقابة ذات الصلة الجديدة في الظهور في ضوء جائحة كوفيد-١٩. إذا لم يأخذ الجهاز الأعلى للرقابة تلك القضايا الناشئة في الاعتبار عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، فهذا يعني مجازفة الجهاز الأعلى للرقابة بخسارة وثيقة صلته. ومن ناحية أخرى، يتيح الوضع فرصة أمام الجهاز الأعلى للرقابة لزيادة أهميته وإعادة تأكيد دوره كمؤسسة حكومية رئيسية. يقدم الجدول أدناه نظرة عامة عن المجالات الرئيسية التي ينبغي

## بعض الفرص والتهديدات المحددة التي قد تتحقق في ضوء جائحة (كوفيد-١٩) قائمة غير شاملة

قد تكون فرصة وتهديداً: قد يكون لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين أولويات وتوقعات جديدة. على سبيل المثال، ربما تحول التركيز والدعم إلى أنواع أخرى من المهمات الرقابية وموضوعاته.

الفرصة في التأكيد على دور الأجهزة العليا للرقابة كمؤسسة حكومية رئيسية وأهمية الجهاز الأعلى للرقابة. ويتعزز ذلك بزيادة الطلب على إجراء المزيد من المساءلة بسبب زيادة الإنفاق الطارئ من الحكومة.

**التهديد:** انخفاض التمويل من البرلمان والجهات المانحة. وكما ذكر في الفصل ٣ توقع صندوق النقد الدولي انخفاض الاقتصاد العالمي بشكل حاد بنسبة ٣ في المائة في ٢٠٢٠ وهو ما سيؤثر على الأرجح في موازنات الجهاز الأعلى للرقابة

**الفرص:** احتمالات زيادة مستوى الدعم المقدم من المانحين في حالة أنهم ينظرون إلى الجهاز الأعلى للرقابة بوصفه مؤسسة حكومية رئيسية وذات صلة

قد تكون فرصة وتهديداً: وقد تنشأ المجالات الجديدة من حيث يمكن للجهاز الأعلى للرقابة أن يؤدي دوراً أقوى ويساهم بشكل إيجابي في حياة المواطنين. فعلى سبيل المثال، من خلال موضوعات الرقابة الناشئة مثل، تأهب الحكومة للطوارئ فيما يتعلق بوجود الأنظمة/الخطط/ السياسات المتبعة واستجابتها الفعلية لإدارة الأزمات (بما في ذلك، توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الجهات الحكومية ذات الصلة/المعنية والإنفاق على تمويل الطوارئ والتنسيق بين الوكالات المسؤولة خلال الأزمة ومدى وجود التنوع والتوازن بين الجنسين في فرق إدارة الأزمات). والموضوعات الأخرى مثل، التأثيرات المختلفة لكوفيد-١٩ على النساء والرجال والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم من المجموعات ذات الصلة

## المجالات الرئيسية الواجب مراعاتها

### السياق السياسي

دور أصحاب المصلحة الرئيسيين في دعم النتائج المرجوة واحتمالية ذلك.

### الوضع المالي

الخطة الاستراتيجية الموثوق بها هي التي يكون للجهاز الأعلى للرقابة التمويل اللازم لتنفيذها.

### إبقاء على صلة

يجب على الجهاز الأعلى للرقابة النظر في المدى الذي يمكنه أن يؤثر به في التغييرات

## بعض الفرص والتهديدات المحددة التي قد تتحقق في ضوء جائحة كوفيد-١٩ (قائمة غير شاملة)

**التهديد:** قد يكون تهديداً في حالة عدم امتلاك الجهاز الأعلى للرقابة صلاحية الرقابة على المجالات الرقابية الثلاثة الرئيسية: الرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء. وقد تؤثر القيود المفروضة على صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة على قدرته على تنفيذ المهمات الرقابية للموضوعات الناشئة.

أحد النواحي الإضافية التي يجب إدراكها هو أن العديد من الدول استخدمت أثناء الأزمة موارد صناديقها الخاصة لحالات الطوارئ وربما استخدم بعضها الأموال المقدمة من الجهات المانحة مثل صندوق النقد الدولي. وبالتالي يوجد خطر بسبب عدم امتلاك الجهاز الأعلى للرقابة صلاحية الرقابة على هذه الأموال. وقد يكون خطراً مرتبطاً بالقيود في الإطار القانوني ولكن يمكن أيضاً أن يرتبط الخطر بكيفية تفسير الإطار القانوني وتطبيقه عملياً. ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا الوضع أيضاً فرصة إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة، على سبيل المثال، قادراً على تنفيذ المهمات الرقابية المشتركة أو توفير ضمان الجودة للمدققين المختارين باعتباره إجراء قصير الأجل. وبالتالي يمكن للجهاز الأعلى للرقابة الدعوة إلى تعزيز إجراء تعديلات في التشريعات لتمكين الجهاز الأعلى للرقابة من تدقيق هذه الأموال في المستقبل.

يجب مراعاة هذا الجانب بسبب التهديدات الناشئة والجديدة. فعلى سبيل المثال، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة النظر بعناية في وجوب إجراء الرقابة الأنبية أو رقابة الأداء مباشرة بعد التصدي الطويل الأجل لجائحة كوفيد-١٩. وقد توجد مخاطر كبيرة بسبب تلقي الجهاز الأعلى للرقابة المعلومات غير الكافية التي قد تؤدي إلى الاستنتاجات بدون قاعدة من الأدلة الصحيحة.

**التهديد:** قد يواجه الجهاز الأعلى للرقابة تهديداً واضحاً فيما يتعلق ببقائه ذا صلة وهو ما قد يرتبط بمخاطر تمس سمعة الجهاز الأعلى للرقابة. فعلى سبيل المثال، فإن الجهاز الذي لا يراجع خطته الاستراتيجية ولا توجهه الاستراتيجي لمراعاة التأثيرات المباشرة الناجمة عن كوفيد-١٩، مثل التخفيضات في الميزانية، قد لا ينظر إليه على أنه مستشرف للمستقبل وواقعي في عملية تخطيطه.

## المجالات الرئيسية الواجب مراعاتها

### السياق المؤسسي

استقلالية الأجهزة العليا للرقابة  
وحكمها الذاتي

### مخاطر المهمة

هل درجة المخاطر مرتفعة للغاية بحيث لا يمكن للجهاز الأعلى للرقابة إجراء المهمة؟ هل ستؤثر على احتمالية النجاح وربما يكون من المنطقي التركيز على القضايا التي بها درجة المخاطر منخفضة.

### عواقب التقاعس عن العمل

قد تكون بعض القضايا أكثر أهمية من غيرها ويجب تناولها أثناء فترة التخطيط الاستراتيجي الحالية.

ستساعد الموضوعات الواردة في الجدول الجهاز الأعلى للرقابة في تنظيم المناقشات لتحديد الفرص والتهديدات الناشئة. غير أنه من الضروري للجهاز الأعلى للرقابة النظر في الجوانب الأخرى ذات الصلة التي قد

تظهر أثناء المناقشات والتحليلات للسياق المحلي للبلد والوضع الحالي. على سبيل المثال، قد تطرح قضايا التأهب لمواجهة حالات الطوارئ وإدارة الأزمات أسئلة أخرى كما هو موضح بالتفصيل في [ورقة المعلومات الأساسية هذه](#). بالإضافة إلى ذلك، يشكل تأثير الجائحة على النساء والرجال وفئات عمرية معينة والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم موضوعاً آخر يجب تضمينه حيث يهم كلا من الجهاز الأعلى للرقابة ذاته وبيئته الخارجية.

وقد تبدو بعض التهديدات الاستراتيجية ملموسة أكثر. وتشهد بعض الأجهزة العليا للرقابة بالفعل انخفاضاً في التمويل والعواقب تظهر على الفور. وقد تبدو التهديدات الأخرى، مثل تهديد ألا يبقى الجهاز ذو صلة أقل واقعية وقد يكون التصور أن العواقب سوف تتحقق في المستقبل. يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة إجراء مناقشات تتضمن جميع هذه الجوانب ليتمكن من اتخاذ قرار بشأن الاستجابة المناسبة.

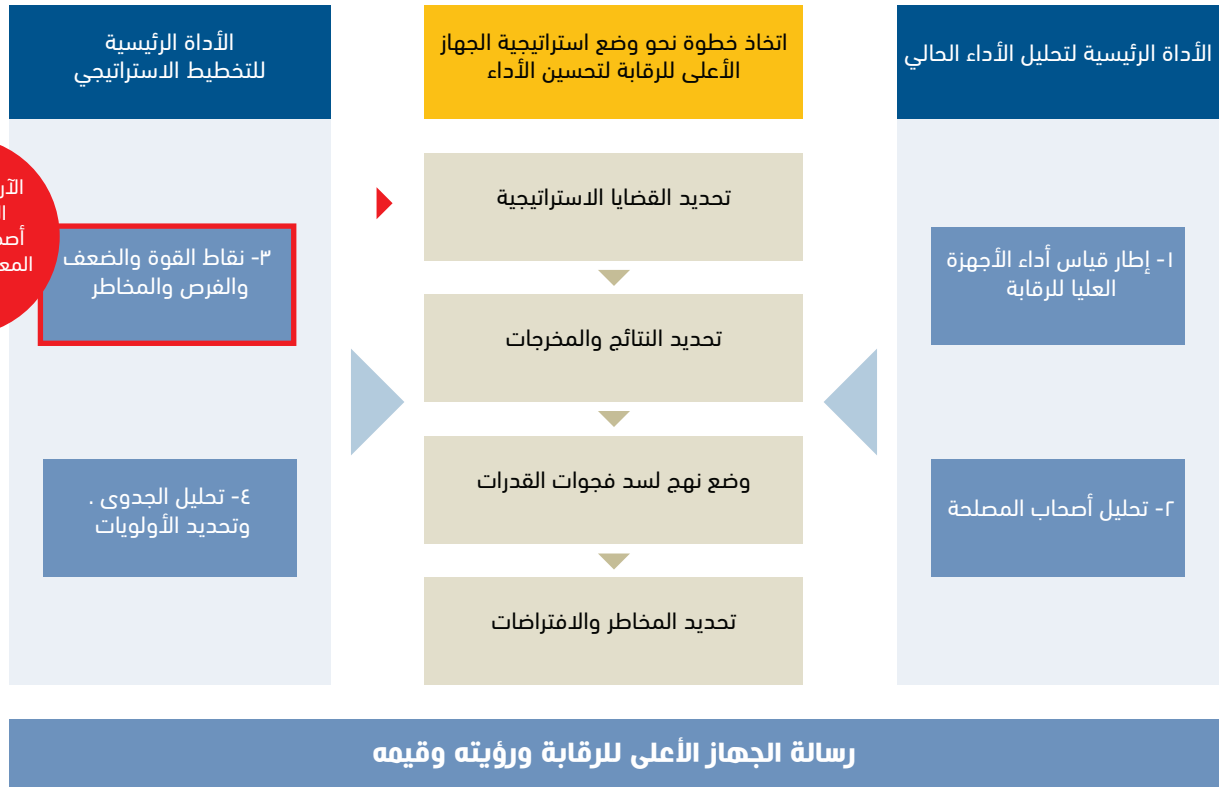
وعلى الرغم من أن هذا القسم يركز على الفرص والتهديدات على المستوى الاستراتيجي، فمن الضروري الدراية بالمخاطر على المستوى التشغيلي وبما أن هذه الأمور ستترتب عليها في بعض الحالات آثار استراتيجية فيجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي وعند مراجعة الخيارات الاستراتيجية. المخاطر التشغيلية هي المخاطر المتعلقة بأوجه القصور أو الخلل في إدارة الأنظمة الداخلية بالجهاز الأعلى للرقابة والعمليات، والهيكل، والأدوات والموارد، بالإضافة إلى المخاطر الناشئة عن الأحداث الخارجية التي قد تؤثر سلباً على عمليات الجهاز الأعلى للرقابة وعلى أنشطته اليومية.

وقد يواجه الجهاز الأعلى للرقابة خطراً على المستوى التشغيلي من حيث عدم القدرة على إجراء مهمات الرقابة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تراكم مهمات الرقابة الناتجة عن مواجهة الأجهزة العليا للرقابة لظروف العمل الصعبة. بالإضافة إلى خطر الموارد البشرية والمالية المحدودة على مدى فترة من الزمن والذي قد يعني ضمناً أن الجهاز الأعلى للرقابة لن يتمكن من متابعة أولويات تنمية القدرات. وعلى الرغم من ذلك، قد تؤدي المخاطر التشغيلية إلى وجود تهديدات على المستوى الاستراتيجي، إلا أن وجود آثار استراتيجية على الجهاز الأعلى للرقابة قد يعوق قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية على المدى الطويل.

يوضح المثال الطبيعية التكرارية بين التخطيط والتنفيذ والمراقبة من أجل اتخاذ الخيارات الاستراتيجية والتشغيلية.

## القضايا ذات التأثير العام - إدارة أصحاب المصلحة

يضم النهج العام للإدارة الاستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ تحليل أصحاب المصلحة كجزء من تقييم الأداء الحالي. ومن المهم ملاحظة أن إدارة أصحاب المصلحة أمر بالغ الأهمية بالنسبة لعملية الإدارة الاستراتيجية برمتها. فهي عملية مستمرة وليست نشاطاً ينفذ مرة واحدة فقط. فربما أجرت بعض الأجهزة العليا للرقابة تحليلاً لأصحاب المصلحة مباشرة قبل اندلاع الجائحة. ولا يزال من الضروري أن تحاول جميع الأجهزة العليا للرقابة البقاء على اتصال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين طوال فترة الطوارئ كجزء من الجهود الأولية للبقاء منخرطة في تصدى البلاد للجائحة. وربما تغيرت آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين وتوقعاتهم بالجهاز الأعلى للرقابة في ضوء كوفيد-١٩. ومن المهم استيعاب تلك التغيرات كجزء من تحديد الفرص والتهديدات وقد يتم تضمينها أيضاً في جانب السياق السياسي (أنظر الجدول أعلاه). ويتمثل مبدأ الشمولية في إدارة أصحاب المصلحة، الذي سيتضمن في هذا الإطار مراعاة اختلاف الآراء والتوقعات بين النساء والرجال، وبين الأشخاص ذوي الإعاقة ومختلف الفئات العمرية، والفئات الاجتماعية، وما إلى ذلك.



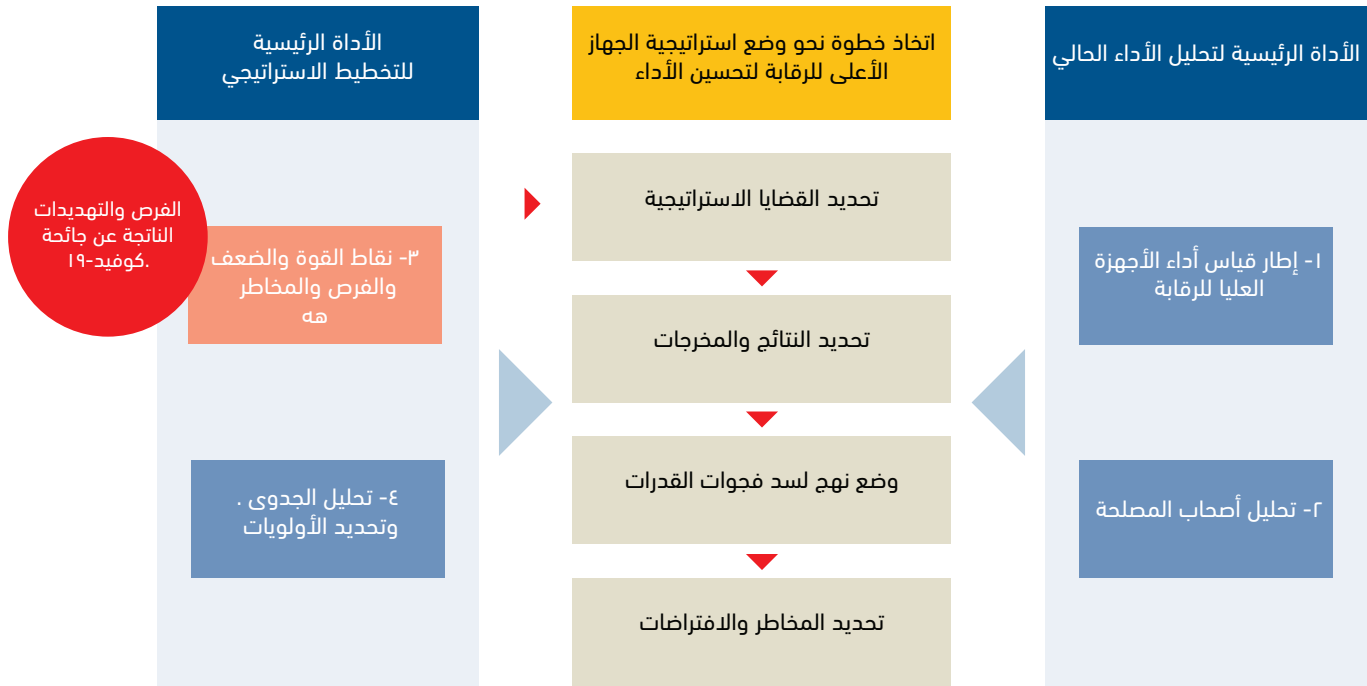
ويجب أن يتبع تحليل أصحاب المصلحة مبدأ "الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ" الرئيسي وهو كما هو موضح SWOT إبقاءهم ضمن نطاق السيطرة. وسيتم تضمين الآراء والتوقعات المحدثّة في تحليل أدناه: وقد لا ينجح الجهاز الأعلى للرقابة في التواصل مع أصحاب المصلحة بالجهاز بشكل مباشر بسبب الوضع المضطرب. وإذا كان الأمر كذلك، يمكن للجهاز الأعلى للرقابة إجراء التحليل من منظوره الخاص ومن الرسائل والآراء والتوقعات التي يثيرها الآخرون في المناقشات والمناظرات العامة. ومن الضروري أيضاً أن يضم هذا التحليل منظور النوع والشمولية. وفي هذا السيناريو ننصح الجهاز الأعلى للرقابة بالاستمرار في مراجعة خطته SWOT الاستراتيجية محاولاً الأخذ في الاعتبار النتائج الناتجة من التحليل الأولي هذا وتضمين ذلك في تحليل وعندما يتيح الوضع الفرصة أمام الجهاز الأعلى للرقابة بجمع الآراء المحدثّة مباشرة من أصحاب المصالح الرئيسيين، وإذا كانت هناك فجوة بين هذه الآراء والتحليل الأولي، ينبغي أن يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بإجراء التعديلات اللازمة قبل الموافقة الرسمية على الخطة الاستراتيجية.



## ٥.٢ - تقييم الفرص والتهديدات المحددة ومراجعة القضايا الاستراتيجية



الخطوة التالية هي تقييم الفرص والتهديدات باستخدام تحليل SWOT ومن المهم الرجوع إلى تحليل SWOT لضمان اتباع نهج متوازن وإبراز سرعة الأداء. ويستلزم ذلك مراعاة الجهاز الأعلى للرقابة الفرص والتهديدات الناشئة في ضوء كوفيد-١٩. ولكن يجب أيضاً على الجهاز الأعلى للرقابة مراعاة المعلومات الأخرى ذات الصلة مثل النتائج من تقييم



رسالة الجهاز الأعلى للرقابة ورؤيته وقيمه

إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والتحليل السابق لأصحاب المصلحة. يجب ضم كل هذه SWOT كخطوة في عملية تطوير SWOT أجرت بعض الأجهزة العليا للرقابة مؤخراً تحليل SWOT المعلومات في أجرت خطتها الاستراتيجية. ثم إنها مسألة تحديث في وجود الفرص والتهديدات المحددة الناشئة عن كوفيد-١٩

واستناداً إلى تحليل SWOT:

يجب على الجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان يجب تغيير التوجه الاستراتيجي من خلال مراجعة ، القضايا الاستراتيجية. وتشكل القضايا الاستراتيجية تساؤلات أساسية يجب على الجهاز الأعلى للرقابة ترتيب أولويتها واختيار ما يجب معالجته في فترة الإدارة الاستراتيجية القادمة. وعند تحديد القضايا الاستراتيجية، سيكون السؤال الرئيسي بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة هو تحديد مدى الاستفادة من نقاط قوته الحالية واستخدام الفرص الناشئة. في المربع أدناه مثال على كيفية مراجعة إحدى القضايا الاستراتيجية بشكل طفيف: لأخذ الفرص والتهديدات المحددة في ضوء كوفيد-١٩ في الاعتبار

**مثال عن القضية الاستراتيجية الأولية:** كيف يمكننا الاستفادة من الجودة العالية للرقابة المالية ورقابة الالتزام مع بناء القدرة على رقابة الأداء بمرور الوقت لضمان بقائنا على صلة عندما يتأخر تنفيذ التوصيات الرقابية؟

**القضية الاستراتيجية المعدلة في ضوء كوفيد-١٩:** كيف يمكننا الاستفادة من الجودة العالية للرقابة المالية ورقابة الالتزام مع سرعة زيادة قدرة رقابة الأداء من أجل تلبية توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين فيما يتعلق بالرقابة على إدارة الأزمات والاستجابة للأنظمة الصحية

### ٥.٣ - مراجعة النتائج والمخرجات والقدرات



تتمثل الخطوة التالية -بناءً على القضايا الاستراتيجية المحددة- في مراجعة النتائج والمخرجات والقدرات، وقد يتطلب ذلك وجوب مراجعة الجهاز الأعلى للرقابة لجميع العناصر، بما في ذلك تسلسل الأنشطة. وفي حالات أخرى، قد يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بمراجعة بعض هذه العناصر فقط، ويعتمد مدى المراجعة على الدرجة التي تغير بها سياق الجهاز الأعلى للرقابة بسبب كوفيد-١٩ ومدى مراجعة القضايا الاستراتيجية مقارنة بالخطوة الاستراتيجية الأصلية.

عند مراجعة النتائج والمخرجات والقدرات، من المناسب للجهاز الأعلى للرقابة تقديم استجابة متوازنة، وإظهار إمكانية التغيير والتطلع إلى المستقبل. ومن ثم، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة مراعاة ما يلي كجزء من القيام بهذا العمل/الخطوة:

- كيفية الاضطلاع بالصلاحيات القانونية للجهاز الأعلى للرقابة، مع توفير تدابير استجابة مناسبة وذات صلة في الوقت نفسه لكوفيد-١٩ من منظور البقاء على الاطلاع.
- رغم أنه من المحتمل أن يكون للجائحة تأثير بالغ على تغيير الأولويات الاستراتيجية والتشغيلية للأجهزة العليا للرقابة، إلا أنه ينبغي الانتباه إلى عدم تجاهل الأولويات الرئيسية الأخرى التي تظل صالحة، مثل ضمان جودة الأعمال الرقابية، والاضطلاع بصلاحيات الجهاز الأعلى للرقابة، وتمثيل القدوة الحسنة، وإحراز التقدم في جهود تنمية القدرات المستمرة في الجهاز بنفس الوتيرة السابقة، إن أمكن.

#### ٥.٣.١ - مراجعة الأولويات الاستراتيجية - النتائج والمخرجات

تتمثل الاستجابة للفرص والتهديدات الناشئة في مراجعة الاتجاه الاستراتيجي للجهاز الأعلى للرقابة فيما يتعلق بمراجعة النتائج والمخرجات، ومن المناسب للجهاز الأعلى للرقابة استكشاف ما إذا كان يمكنه الاستفادة من الفرص المحددة عند اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي.

عند تحديد النتائج الواردة في إطار النتائج، فإن السؤال الرئيسي هو: كيف يمكننا التأكد من اعتبارنا مؤسسة ذات مصداقية ومستقلة، وأن تقارير الرقابة الصادرة عنا تحدث فرقاً، وأن أصحاب المصلحة لدينا يشاركون ويدعمون قضيتنا؟ فيما يلي أمثلة على النتائج التي تتيح استجابة طويلة الأجل في ضوء كوفيد-١٩ (اقرأ [ورقة السيناريوهات بالنقر هنا](#) للاطلاع على مزيد من التفاصيل):

مساهمة الجهاز  
الأعلى للرقابة في  
التأثير

نتائج  
الجهاز الأعلى  
للرقابة

قدرات الجهاز الأعلى  
للرقابة

قدرات الجهاز الأعلى  
للرقابة

- أنظمة صحية عامة أكثر فعالية وكفاءة وشمولية
- إدارة شفافة وواضحة للمساءلة وشاملة لتدابير حالات الطوارئ الناتجة عن جائحة كوفيد-١٩
- الإدارة المسؤولة عن الموارد العامة لجائحة كوفيد-١٩ من المسؤولين الحكوميين
- المتابعة البرلمانية لمهام الرقابة وتنفيذ التوصيات المتعلقة باستجابة الحكومة لجائحة كوفيد-١٩ / إدارة الأزمات، بما في ذلك منظور الشمولية والجنسانية
- قوانين و/ أو سياسات و/أو خطط و/أو مدى الاستعداد و/أو أنظمة و/أو تنسيق إدارة الأزمات الحكومية الجديدة أو المحسنة بشأن إدارة الأزمات، وإدماج منظور الشمولية والجنسانية
- يعتبر الجهاز الأعلى للرقابة مؤسسة ذات صلة وموثوقة وذات أهمية تعمل على تقديم ضمانات بشأن استجابة الحكومة لجائحة كوفيد-١٩
- زيادة اهتمام وثقة الجمهور بقوة في الجهاز الأعلى للرقابة نتيجة إجراء مهمات الرقابة ذات الصلة فيما يتعلق باستجابة الحكومة لجائحة كوفيد-١٩ / أنظمة إدارة الأزمات والعمل بشكل عام، بما في ذلك منظور الجنسانية والشمولية في مهمات الرقابة
- تحسين وعي أصحاب المصلحة والمشاركة مع الجهاز الأعلى للرقابة بسبب مهمات الرقابة ذات الصلة
- تحسين الكفاءة التخصيصية والتشغيلية للإنفاق العام في ظل تدابير الكشف وخفض الميزانية
- يعتبر الجهاز الأعلى للرقابة منظمة نموذجية لإدارة الأزمات والاستعداد لها

يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أيضًا النظر فيما إذا كان ينبغي مراجعة بعض مخرجات الخطة الاستراتيجية، والمخرجات هي المنتجات المباشرة لعمليات الأجهزة العليا للرقابة، والتي غالبًا ما يكون الجهاز هو المسؤول عنها. ولتحديد المخرجات، فإن السؤال الرئيسي الذي يجب طرحه هو: ماهي الطريقة المثلى التي يمكن للجهاز الأعلى للرقابة، من خلال عمله، ممارسة تأثير وتسهيل تحقيق النتائج التي لا تخضع بالكامل لسيطرة الجهاز؟ فيما يلي أمثلة على النتائج التي تتيح استجابة طويلة الأجل في ضوء كوفيد-١٩ ([اقرأ هذه الورقة](#) للاطلاع على مزيد من التفاصيل)



### ٥.٣.٢ - مراجعة الأولويات الاستراتيجية - النتائج والمخرجات

تشير الخيارات الاستراتيجية إلى الاستجابات الأكثر ملاءمة للنتائج التي اختارها الجهاز الأعلى للرقابة، وغالبًا ما تُحدد المخرجات في هذه المرحلة، تقترح هذه الورقة أن يتولى الجهاز مراجعة النتائج والمخرجات معًا (كما هو موضح في القسم ٥.٣.١)، حيث نعتقد أن هذا سيمكن الأجهزة العليا للرقابة بشكل أفضل من تحديد/مراجعة توجيهها الاستراتيجي. وبالتالي، يركز هذا القسم على مراجعة الخيارات الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة من حيث القدرات المناسبة التي يتعين توافرها لإنتاج المخرجات المحددة. علاوة على ذلك، نقدم نهجًا لمعالجة فجوات القدرات المحددة، وكيف ينبغي النظر إلى ذلك فيما يتعلق بالمخرجات المحددة

نوصي باتباع هذه الخطوات عند تحديد الأولويات بين الخيارات الاستراتيجية

أ. **تقييم المخرجات من حيث الصلة:** تناول المخرجات المحددة في الخطوة ٥.٣.١ أعلاه، وتتمثل القاعدة الأساسية في تحديد ٢ إلى ٣ مخرج لكل نتيجة. إذا تم تحديد عدد أكبر من المخرجات، فاستبعد أي مخرجات قد لا تكون ذات صلة كافية في هذا الوقت

ب. **المراجعة المتعمقة للقدرات المطلوبة والثغرات الموجودة في القدرات لكل مخرج ذي صلة:** تُعرّف القدرات بأنها درجة قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على تعبئة موارده المهنية والمالية وعملياته وأنظمتها لتحقيق المخرجات المرجوة منه، ونحن نفرق بين القدرات المؤسسية والتنظيمية والمهنية، والسؤال الرئيسي الذي يجب طرحه هو: ماهي الجوانب المؤسسية والتنظيمية والمهنية للجهاز الأعلى للرقابة المطلوب تعزيزها من أجل تحقيق المخرجات المرجوة؟

ستكون الأجهزة العليا للرقابة المشاركة حاليًا في مبادرة "الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ" بصدد إجراء أو أجرت مؤخرًا تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة حيث ستكون نتائج إطار القياس في كافة مجالات الأداء بمثابة المدخلات الرئيسية لهذا التحليل. وقد تكون الأجهزة العليا للرقابة غير المشاركة في المبادرة قد أجرت تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة مؤخرًا أو قد يكون لديها معلومات حول الأداء الحالي بواسطة أدوات أخرى، ومن المهم أيضًا مراعاة العناصر الخاصة والمتعلقة بكوفيد-١٩ كما هو موضح أدناه.

يمكن تنمية العديد من القدرات، إلى جانب الفئات الفرعية، المتعلقة بالقدرات الحالية للجهاز الأعلى للرقابة والوضع الذي يواجهه الجهاز، ومن المناسب أن يراعي الجهاز الأعلى للرقابة النوع الاجتماعي والشمولية عند تحديد فجوات القدرات. على سبيل المثال، قد يكون لدى الشخص المعاق احتياجات أخرى في تنمية قدراته في نطاق ما. وعلاوة على ذلك، قد تختلف أولويات النساء والرجال فيما يتعلق بكيفية تنمية القدرات، مثل التعلم الإلكتروني (أكثر مرونة للنساء اللائي يؤدين واجبات رعاية الأطفال) أو التدريب البدني أثناء ساعات العمل.

مساهمة الجهاز  
الأعلى للرقابة في  
التأثير

نتائج  
الجهاز الأعلى  
للرقابة

قدرات الجهاز الأعلى  
للرقابة

قدرات الجهاز الأعلى  
للرقابة

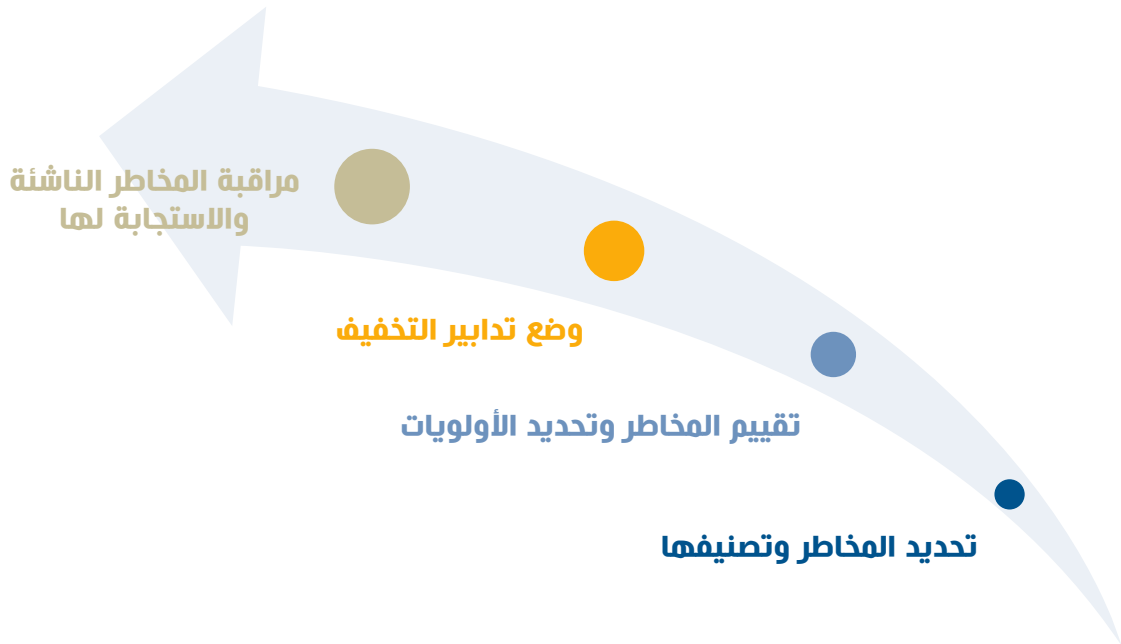
- القدرة المؤسسية: الاستقلال والإطار القانوني في حالات الطوارئ، والرقابة على أموال وتدابير حالات الطوارئ، وما إلى ذلك
- القدرات التنظيمية للأنظمة
- وضع خطة / نظام / خطة ممارسات/ خطة محسنة لحالات طوارئ الجهاز الأعلى للرقابة إذا كانت موجودة بالفعل بناءً على التعلم من استجابات حالات الطوارئ وباستخدام منظور الشمولية والجنسانية
- إجراءات مراقبة وإدارة المخاطر
- تقييم احتياجات القدرات واستراتيجيات التوظيف بالنظر إلى مجالات التركيز الجديدة والاحتياجات الناشئة (مع الأخذ في الاعتبار أن النساء وبعض الفئات العمرية والأشخاص ذوي الإعاقة قد تأثروا بشكل غير متناسب (بجائحة كوفيد-١٩)
- التخطيط التنظيمي والإدارة المالية في ضوء عمليات خفض الميزانية المحتملة
- القدرات اللوجستية وقدرات تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بأساليب العمل الجديدة
- المنهجيات المنقحة لاختيار الرقابة والتخطيط
- قدرات الموظفين المهنية
- المهارات الفنية للعمل عن بعد والتواصل الافتراضي الفعال
- موظفون يتمتعون بمهارات رقابية لقياس مدى الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة للأزمات، وذلك بناءً على دمج منظور الشمولية والجنسانية في المهمات الرقابية
- موظفو الموارد البشرية ذوو المهارات اللازمة لتطوير / تحسين مدى الاستعداد لحالات الطوارئ / الاستجابة للأزمات
- مهارات القيادة في مدى الاستعداد لحالات الطوارئ / إدارة الأزمات / التعامل مع وضع الأزمة الاقتصادية
- مهارات الاتصال في إدارة الأزمات ومشاركة أصحاب المصلحة

يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة -بعد تحديد القدرات- العودة إلى مخرجاته واستبعاد أي مخرجات قد تتطلب قدرات تبدو غير قابلة للتحقيق في الفترة المقبلة.

### ج. تسجيل الافتراضات والمخاطر لكل مخرج واحتياجات القدرات ذات الصلة

الافتراضات هي معتقدات أو استشعار أن شيئاً ما صحيحاً أو أن شيئاً ما سيحدث، وتأكيد بشأن المحيط العام مثل سلوك أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، وتوقع الجهاز الأعلى للرقابة حول كيفية ظهور مثل هذا السلوك كاستجابة للتغييرات، ويمثل إطار النتائج كيفية تأثير الجهاز الأعلى للرقابة على التغيير في فترة التخطيط الاستراتيجي، ولكي تحدث هذه التغييرات، يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بوضع افتراضات حاسمة ينبغي أن تكون موجودة أو مستوفاة، على سبيل المثال، إذا اعتبر الجهاز الأعلى للرقابة، كجزء من الخيار الاستراتيجي، تدريباً على منهجيات الرقابة، فإنه يفترض أن المدققين الذين يحضرون التدريب سيعيرون اهتماماً وسيكتسبون مهارات جديدة، ثم يفترض أيضاً أن المدققين سيطبقون المهارات في الواقع وسيكونون قادرين على كتابة توصيات رقابية أفضل، والافتراض الأقوى هو أن تلك التوصيات سيتم فهمها بشكل أفضل ومتابعتها خارجياً، وقد يساهم ذلك في بعض التغييرات طويلة الأمد التي تؤثر على المواطنين، وإذا كانت الافتراضات غير صحيحة، فقد لا يتمكن الجهاز الأعلى للرقابة من تقديم المخرجات المرجوة، وبالتالي لا يؤثر على التغيير الخارجي على مستوى النتيجة والأثر ولن تنجح استراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة، لذلك من الأهمية بمكان صياغة الافتراضات بشكل صريح ومراقبتها بانتظام للتحقق مما إذا كانت لا تزال صحيحة.

تتعلق المخاطر بعوامل داخل سيطرة الجهاز الأعلى للرقابة وخارجها والتي قد تعرض تحقيق النتائج للخطر، وتعتبر إدارة المخاطر مهمة دائماً وهي مهمة أكثر عندما تكون هناك تغييرات واسعة النطاق في البيئة الخارجية وهي ما تعاني منه حالياً معظم الأجهزة العليا للرقابة. يمكن للجهاز الأعلى للرقابة أن يكون أكثر استعداداً للأزمة المستقبلية من خلال تحليل المخاطر والافتراضات على أساس مستمر، ونوضح هنا دورة إدارة المخاطر التي تمثل أيضاً العملية التي يجب أن يتبعها الجهاز الأعلى للرقابة



تتمثل الخطوة الأولى في تحديد المخاطر وتصنيفها، حيث يكون تحليل SWOT هو المصدر الرئيسي للمعلومات. بالوصول إلى هذه المرحلة، يجب تضمين التهديدات والفرص المحددة جميع الناشئة عن كوفيد-١٩ في تحليل SWOT الجوانب ذات الصلة. يجب تصنيف المخاطر إلى مخاطر استراتيجية وتشغيلية؛ المخاطر الاستراتيجية هي المخاطر التي ستؤثر على قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على تحقيق خطته الاستراتيجية، ومن المهم مراعاة أن بعض المخاطر التشغيلية قد تتحول إلى مخاطر

استراتيجية ويجب في مثل هذه الحالات أخذها في الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي

تتمثل الخطوة الثانية في تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها، ويجب تقييم المخاطر التي تم تحديدها من حيث احتمالية حدوثها والعواقب التي تلحق بالجهاز الأعلى للرقابة، في حالة حدوثها. ويمكن تصنيف احتمالية تجسيد المخاطر على مقياس "غير محتمل - إلى حد كبير - متكرر"، بينما قد يتراوح التأثير من خطير إلى محدود، وستصل بعد ذلك إلى تصنيف المخاطر على سبيل المثال إلى منخفض أو متوسط أو مرتفع. إذا اعتبرت المخاطر عالية جدًا، يجب على الجهاز الأعلى للرقابة، إذا لزم الأمر، مراجعة النتائج والمخرجات المحددة للوصول إلى مستوى المخاطر الذي يرضيه الجهاز الأعلى للرقابة

تتمثل الخطوة الثالثة في وضع تدابير التخفيف. يسيطر الجهاز الأعلى للرقابة على المخاطر عندما يعدل ممارساته لزيادة فرص نجاحه وتقليل فرص الفشل، ويعد تخصيص الاستجابة لكل من المخاطر على حدة بناءً على التحليل أعلاه هو الخطوة الأولى للتحكم في المخاطر. وتتمثل الاستجابة للمخاطر في إحدى الفئات التالية: تجنب المخاطر أو الحد منها أو تحملها أو مشاركتها. ويمكن الحصول على مزيد من الشرح لما تستلزمه هذه الاستجابات في [دليل الإدارة الاستراتيجية](#). بالنسبة للمخاطر التي تكون الاستجابة لها متمثلة في تجنب المخاطر أو الحد منها أو مشاركتها، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة تحديد استراتيجية التخفيف. ومن المناسب للجهاز الأعلى للرقابة أن يحقق التوازن بين السيطرة وتكلفة السيطرة والمستوى المناسب للمخاطر

تتمثل الخطوة الرابعة في مراقبة المخاطر والاستجابة لها، ويتوفر في دليل الإدارة الاستراتيجية نموذج لمصفوفة المخاطر التي يمكن استخدامها لهذا الغرض، ويتعين أن تغذي المخاطر مصفوفة المخاطر التي يجب أن تكون وثيقة حية وأداة رئيسية لإدارة الجهاز الأعلى للرقابة، وسيتم الرصد على المستوى التشغيلي. لن نتناول ذلك بالتفصيل هنا لأن هذه الورقة تركز على التخطيط الاستراتيجي

د. تحديد خيارين إلى ثلاثة خيارات استراتيجية (المخرجات وما يقابلها من احتياجات القدرات والفجوة والنهج) لمزيد من المناقشة وتحليل دراسة الجدوى

إذا قرر الجهاز الأعلى للرقابة مراجعة مخرجاته، فمن الواضح تمامًا أن القدرات المقابلة، والثغرات الموجودة في القدرات، ونهج معالجة فجوات القدرات بحاجة إلى المراجعة. حتى إذا لم يرقم الجهاز الأعلى للرقابة بمراجعة مخرجاته، فمن المرجح أن الجهاز لا يزال بحاجة إلى مراجعة القدرات والنهج لسد فجوات القدرات

نتيجة لما سبق من المهم الدراية بالقرارات الاستراتيجية المتخذة في نفس الوقت على المستوى التشغيلي بناءً على التحديات المتعلقة بالتنفيذ، والتي قد تؤثر على عملية وضع الخيارات الاستراتيجية على مستوى التخطيط الاستراتيجي. على سبيل المثال، فإن قدرة الموظفين المحدودة هذا العام وإعادة الترتيب المتتالي للأولويات على مستوى التخطيط التشغيلي قد يعيق قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على البدء في سد فجوات القدرات اللازمة كما هو مخطط أصلًا، وفي المقابل، قد تؤثر هذه العوائق على سد فجوات القدرات التي قد يتمكن الجهاز الأعلى للرقابة من معالجتها خلال فترة التخطيط الاستراتيجي بأكملها، وبناءً على هذه



المعلومات المستمرة، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة النظر في مراجعة مخرجاته وما يقابلها من فجوات في القدرات التي يجب معالجتها للوصول إلى خطة استراتيجية واقعية، ويجب أن تغذي هذه المعلومات أيضًا النقطة ب أعلاه. ينبغي النظر بصورة عامة في القدرات المطلوبة والثغرات الموجودة في القدرات لكل مخرج ذي صلة. وفي بعض الحالات، قد يكون مجرد مراجعة تسلسل تدخلات تنمية القدرات كافيًا لسد فجوات القدرات.

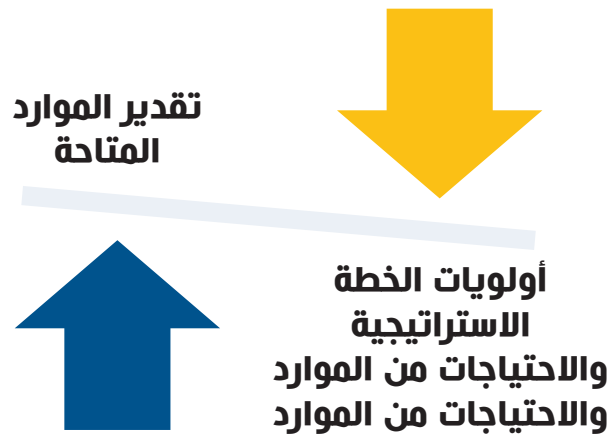
#### ٥.٤ - دراسة الجدوى وتحديد الأولويات



يأخذ الجهاز الأعلى للرقابة باستمرار الأولوية بعين الاعتبار عند اتباع الخطوات المذكورة أعلاه، وعندما يحدد الجهاز الأعلى للرقابة نتائجه ومخرجاته بالإضافة إلى قدراته، فإنه لا يزال من المناسب إجراء تحليل جدوى شامل لضمان بقاء الخطة الاستراتيجية بأكملها واقعية، وهذا يوضح الطبيعة التكرارية للتخطيط الاستراتيجي، وإذا لزم الأمر، ستجرى في هذه الخطوة مزيداً من المراجعة للمخرجات والخيارات الاستراتيجية. ومن المهم أيضاً ملاحظة أنه في بعض الحالات قد تمنع الموارد المتاحة للجهاز الأعلى للرقابة من تقليل المخاطر الاستراتيجية أو تجنبها إلى الحد الذي يرغب فيه، وبعد ذلك سيتعين على الجهاز الأعلى للرقابة العودة وإعادة النظر في استجابات المخاطر.

إن وجود خطة واقعية أمر وجيه، نظراً لأن الخطة الاستراتيجية هي أداة اتصال رئيسية للجهاز الأعلى للرقابة لإظهار مقاصده على المدى الطويل. وتشهد بعض الأجهزة العليا للرقابة بالفعل انخفاضاً في التمويل نتيجة لجائحة كوفيد-١٩ وقد يجد الجهاز الأعلى للرقابة نفسه في موقف مصحوب بالعديد من الاحتياجات الناشئة الإضافية في ضوء كوفيد-١٩ ولكن بمراد أقل، لذلك من الأهمية بمكان النظر إلى هذه الخطوة من منظور كوفيد-١٩، وسنركز فيما يلي على الآثار المترتبة على الميزانية

لوصول إلى خطة استراتيجية نهائية، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التوفيق بين الأولويات والموارد كما هو موضح:



هي عملية ثنائية الاتجاه حيث يستلزم الجانب التنافسي قيام الجهاز الأعلى للرقابة بتقدير حافطة موارده؛ بينما يستلزم الجانب التصاعدي قيام الجهاز الأعلى للرقابة بحساب الموارد التي يحتاجها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة بعد هذه العملية تحقيق التناسق بين الجانبين، فهناك دائماً احتياجات أكثر من الموارد ويجب اتخاذ قرارات صعبة. إن اتخاذ هذه القرارات في مرحلة التخطيط الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لأنه يستلزم تجنب الجهاز الأعلى للرقابة اتخاذ قرارات أكثر صرامة في مرحلة التنفيذ إذا أدرك الجهاز الأعلى للرقابة بعد ذلك أن الخطة الاستراتيجية ليست واقعية.

تتمثل الخطوة الأخيرة في مواءمة كل شيء في إطار عمل نتائج مُنقح وسيحتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى التحقق من كون الإطار لا يزال منطقيًا من حيث ما ينوي الجهاز تحقيقه. يجب أن يكون لدى الجهاز الأعلى للرقابة خطة واقعية، لكنه يحتاج أيضًا إلى أن يكون طموحًا بعض الشيء وأن يكون لديه خطة استراتيجية أفضل مما كان عليه قبل إثبات ملاءمتها. باختصار، حافظ على قدميك راسخة على الأرض ورأسك مرفوعة في .. عنان السماء

## ٥.٥ - المراقبة والإنهاء



### ٥.٥.١ - المراقبة

تعتبر المراقبة جزءًا أساسيًا من أي خطة استراتيجية وتسمح للجهاز الأعلى للرقابة بتتبع التقدم المحرز في التنفيذ واتخاذ التدابير الوقائية أو التصحيحية في حال حدوث خلل في مسار التقدم أو حدوث تغيير في البيئة الخارجية. وهي توضح مستوى طموحات الجهاز الأعلى للرقابة وتدعم مساعته من خلال إظهار التزامه بتنفيذ الخطة. وتُعد المراقبة أمرًا بالغ الأهمية في سياق كوفيد-١٩ لدعم مسؤوليات صنع القرار والتحرك السريع والمرونة في استجابة الجهاز الأعلى للرقابة. وتتمثل العناصر الرئيسية لنظام المراقبة في المؤشرات والخطوط الأساسية والعلامات والأهداف التي ينبغي وضعها للنتائج والمخرجات التي حددها الجهاز الأعلى للرقابة. قد تكون هناك أيضًا حاجة لمزيد من المراقبة المتكررة في ضوء كوفيد-١٩، والحفاظ على فعاليتها من حيث التكلفة لأن الجهاز الأعلى للرقابة قد يواجه قيودًا على الموارد.

### ٥.٥.٢ - استكمال الخطة الاستراتيجية والإبلاغ عنها

يعتبر مبدأ الإدارة الاستراتيجية في عملية مراجعة الخطة الاستراتيجية والمتمثل في الشمولية أمرًا مهمًا. وهذا يعني ضمان استشارة أصحاب المصلحة الداخليين في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك النساء والرجال والأشخاص ذوي الإعاقة أو مختلف أنواع المجموعات، إذا كان ذلك مناسبًا في السياق المحلي للبلد. رغم أن الناس يعملون من المنزل وقد يكون من الصعب تسهيل مثل هذه المشاورات الداخلية على نطاق واسع، إلا أنه يجب أن تكون الأجهزة العليا للرقابة قادرة على إجراء بعض المشاورات مع الموظفين على نطاق محدود. كما يجب على الجهاز الأعلى للرقابة النظر في التشاور مع رؤساء الأقسام من خلال عقد جلسة عبر الإنترنت، وينبغي للجهاز بذل جهد لإشراك جميع الموظفين، على سبيل المثال من خلال تسهيل جلسة أسئلة وأجوبة حول المسودة النهائية للخطة الاستراتيجية. ويمكن للجهاز الأعلى للرقابة استكشاف إذا كانت (Zoom - Teams - Skype) استخدام أدوات مثل الإنترنت أو منصات الاتصال عبر الإنترنت (مثل

متوفرة. وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة تسهيل مثل هذه الجلسات بمجرد عودة الموظفين للعمل في المكتب، ويمكن أيضًا تعميم مشروع الإستراتيجية على جميع الإدارات وتنظيم جلسات للإدارات لتلقي المدخلات من الموظفين. وإذا كان من الصعب على النساء المشاركة في مثل هذه الجلسات بسبب رعاية الأطفال أثناء العمل من المنزل، فيجب إيجاد حل آخر فيما يتعلق بطلب آرائهم.

بمجرد الانتهاء من الخطة الاستراتيجية، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة تقديم خطة شاملة لإبلاغها علنًا، مع العناية الواجبة بالشمولية. فعلى سبيل المثال، بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من إعاقات بصرية، فإن تسجيل مقطع فيديو مع الرسائل الرئيسية من شأنه أن يوضح الشمولية في التواصل. ويمكن أخذ الرسائل الإذاعية القصيرة في الاعتبار لضمان إدراج الأشخاص الأميين أو الذين لا يملكون إمكانية الوصول إلى الإنترنت.

تم إجراؤها أمر بالغ الأهمية، وإلا قد يتعرض الجهاز الأعلى للرقابة لمخاطر اعتبار أصحاب المصلحة الخارجيين أن الجهاز يخالف "وعوده" كما هو موضح ومبين في الخطة الأصلية.

يتيح إبلاغ الخطة الاستراتيجية الجديدة أو المنقحة للجهاز الأعلى للرقابة فرصة إثبات التزامه علنًا بأن يصبح أكثر ملاءمة ومرونة ونشاطًا وشمولية وقدرة على التكيف. وبالتالي يُعد إبلاغ الخطة الاستراتيجية جزءًا مهمًا من بدء تنفيذ الخطة والإثبات عمليًا أن الجهاز الأعلى للرقابة يهدف إلى تحقيق المعيار الثاني عشر للإنتوساي.

