

# أثر كوفي د- 91 على الإدارة ا لستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة

مذكرة توجيهية للأجهزة 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

## أثر كوفي د- 91 على الإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة مذكرة توجيهية للأجهزة العليا للرقابة

إن الهدف من صياغة هذه المذكرة التوجيهية هو استكشاف آثار جائحة كوفيد-91 المستجد من منظور الإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة. وتتناول هذه المذكرة المخاطر والفرص، وكذلك التحديات الاستراتيجية والتشغيلية المحتملة، والخيارات والمعضلات التي قد تواجهها الأجهزة العليا للرقابة في هذه الحالة، مع التمييز بين عدة مراحل من الاستجابة. علاوة على ذلك، تقدم المذكرة التوجيهية مقترحات بشأن الاستجابات المحتملة للإدارة الاستراتيجية التي يمكن لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة النظر فيها من أجل ضمان الوفاء بصلاحياتها، وتحسين الأداء وإضافة قيمة في سياق أزمة كوفيد-91.

تمثل المذكرة التوجيهية وجهة النظر الخاصة بمؤلفيها، وهم فريق برنامج مبادرة تنمية الإنتوساي حول الإستراتيجية، قياس الأداء والإبلاغ (SPMR). ويتم دعم برنامج الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير مالياً من قبل أمانة الدولة للشؤون الاقتصادية بسويسرا. وقد انتفعت المذكرة من التشاور وتعليقات موظفي الأجهزة العليا للرقابة من مختلف القارات والسياقات الاجتماعية-الاقتصادية القطرية.

## أ. سياق ومبررات المذكرة التوجيهية

### تأثير الجائحة على كل من الاقتصادات المتقدمة والنامية بطرق غير مسبوقة ..

تمثل جائحة كوفيد- ٩١ سريع التطور تحدياً كبيراً للحكومات والشعوب في جميع أنحاء العالم، فقد ظهرت الآثار الاقتصادية للفيروس بالفعل على كل من الدول المتقدمة والنامية وبدرجة كبيرة، والتي تشمل مستويات غير مسبوقة من البطالة وفقدان النشاط الاقتصادي في جميع القطاعات، فضلاً عن تفاقم عدم المساواة، ونقاط الضعف، والفقر الناجم عن انخفاض الدخل. أما بالنسبة للنامية، ثمة تحديات إضافية بسبب أنظمة الرعاية الصحية وقدراتها المحدودة بالفعل، وتراجع الموارد المالية، والقدر الكبير من الاقتصاد غير الرسمي، والفرص المحدودة لتدخلات الاقتصاد الكلي أو السياسة الماليّة ٢ .

ثمة عامل آخر قد يؤدي إلى تفاقم النتائج السلبية لكوفيد - ٩١ وزيادتها في الدول النامية وهو القيود المفروضة على أنظمة الحوكمة والمساءلة، والتي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد ما إذا كانت الدولة ستتعامل مع صدمة شديدة تضرب الاقتصاد، والصحة وسلامة مواطنيها، وكيفية مواجهته ٣. رغم أن الحكومات في كل من الدول المتقدمة والنامية تنشر بالفعل إجراءات سريعة وتوفر تدابير عاجلة بتكلفة مالية هائلة، إلا أن هناك خطر متصاعد يتمثل في سوء الإدارة والتبديد والفساد والاحتياط، كلما كانت آليات الحوكمة والمساءلة متدنية بالفعل، بما في ذلك وسائل الإعلام وحرية المجتمع المدني .

### ... لكنها قد تتيح فرصة للأجهزة العليا للرقابة لتعزيز أهميتها وتأثيرها في المجتمع

يمثل كوفيد-٩١، من عدة جوانب، فرصة لجميع الأجهزة العليا للرقابة لزيادة دورها كمؤسسة حوكمة رئيسية أو تأكيده. وتلعب الأجهزة العليا للرقابة دوراً مهماً في هذه العملية بصفاتها الهيئية المستقلة المكلفة بالرقابة على الموارد العامة، حيث يمكنها تقديم مساهمات قيّمة لتصدي بلدها لكوفيد-٩١ كونها هيئة تحمي الأرواح، وتعظم القيمة مقابل المال، وتفيد المجموعات الضعيفة الإفادة المرجوة، وكذلك الرجال والنساء على قدم المساواة، وتعزز الثقة في الحكومة، وتحد من مخاطر سوء الإدارة والفساد.

وتلعب الأجهزة العليا للرقابة دوراً مهماً في جميع مراحل الأزمة، في بداية الاستجابة الطارئة للأزمة، يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تتعامل مع الحكومة وتسعى للحصول على تأكيدات مسبقاً بأن الإنفاق العام في حالات الطوارئ سيتم طبقاً للقواعد واللوائح المعمول بها، وقد أصدرت العديد من الأجهزة العليا للرقابة بالفعل رسائل موجّهة وإجراءات محددة لتحقيق هذه الغاية . ويمكنها أيضاً تقديم المشورة في وقت الكارثة حول كيفية استمرار أنظمة وممارسات الإدارة المالية العامة السليمة والخاضعة للمساءلة.

<sup>2</sup> Loyoz and Pennings (2020) : سياسة الاقتصاد الكلي في زمن كوفيد- ٩١ : دليل العمل للدول النامية. نشرة موجزة رقم ٦٢ للبحوث والسياسات لمجموعة البنك الدولي.

<sup>3</sup> راجع أيضاً الوثيقة المشتركة التي أعدتها مبادرة تنمية الإنتوساي، وخدمات سيراليون للرقابة (ASSL)، واللجنة العامة للرقابة في ليبيريا (GAC)، والمنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الناطقة بالفرنسية (كريفياف). «المساءلة في عصر الأزمات» التي تجمع النتائج والأمثلة من المراجعات المتعلقة بالأوبئة والكوارث، بما في ذلك أزمة الإيبولا في سيراليون وليبيريا وتقديم مقترحات بشأن الإجراءات الممكنة للأجهزة العليا للرقابة والتنمية.

الشركاء العاملون في السياقات النامية الأكثر تحدياً: <https://www.idi.no/en/covid-19-paper>

ومن خلال عمل الرقابة الأساسية فيما بعد، يجب أن تعمل الأجهزة العليا للرقابة على توفير التحقق الخارجي مما إذا كانت أموال الطوارئ قد تم إنفاقها في المجالات المستهدفة، أو ما إذا كانت القوانين والقواعد واللوائح الهامة (على سبيل المثال: المشتريات في حالات الطوارئ، ومكافحة العدوى، وإدارة الأزمات، وتوفير المعلومات) قد تم الامتثال لها وتنفيذها بشكل صحيح. وتعد عمليات رقابة الأداء المتعلقة بالموضوعات الهامة مثل خطط وأنظمة التأهب للأزمات الوطنية، وكفاءة وفعالية عمليات القطاع الصحي وعمليات الإنعاش، أو الإنصاف والجودة في تقديم المساعدة الاجتماعية الطارئة إحدى المجالات الرئيسية الأخرى التي تركز عليها الأجهزة العليا للرقابة في ضوء كوفيد-91.

## ومع ذلك، فمن المرجح أن تواجه الأجهزة العليا للرقابة أيضاً تحديات خطيرة من الداخل بسبب هذه الجائحة ...

من ناحية أخرى، فإن الأجهزة العليا للرقابة نفسها ليست محصنة ضد آثار الفيروس، فقد تواجه مجموعة من التحديات، مثل انخفاض أعداد القوى العاملة والصعوبات العملية للعمل من المنزل دون الوصول إلى الأنظمة والملفات وعدم القدرة على تنفيذ المهمات الرقابية كون الزيارات المادية غير ممكنة. ورغم أن هذه المخاطر تشغيلية، إلا أن الأجهزة العليا للرقابة على المستوى الاستراتيجي تواجه أيضاً تهديداً كبيراً بفقدان الارتباط، خاصة عندما تفشل الأجهزة العليا للرقابة في اتخاذ إجراءات مبكرة واستباقية، مع مراعاة الظروف المواتية للأزمة، فإنها قد تخاطر بأن يتم ترحيلها، حيث أن الإنفاق في حالات الطوارئ غالباً ما يعني تراجع أو توقف مؤقت للرقابة وأرصدة الرقابة التشريعية والرقابة على الإجراءات الحكومية.

وستؤدي الضغوط المالية المتزايدة، على المدى المتوسط، بسبب الحاجة إلى تمويل الطوارئ والخسائر الاقتصادية الجسيمة إلى انخفاض إيرادات القطاع العام. ونتيجة لذلك، فمن المرجح أن تعمل الأجهزة العليا للرقابة بميزانيات مخفضة، على غرار مؤسسات القطاع العام الأخرى، ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى تفاقم أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة، ونقص الضمان الشرعية والبقاء وثيقة الصلة كمؤسسات. فقد تواجه الأجهزة العليا للرقابة قرارات صعبة بشأن كيفية تنفيذ اختصاصها القانوني من جهة، وتوفير تدابير استجابة مناسبة وذات صلة بكوفيد-91 من منظور الرقابة المستقلة من ناحية أخرى. وقد تؤثر الميزانية المخفضة أيضاً في استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وبالتالي في قدرته على الأداء الفعال وارتباطه.

## ... وستحتاج إلى تعزيز عمليات الإدارة الاستراتيجية الخاصة بها وأن تصبح أكثر مرونة.

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة التفكير والتصرف بشكل استراتيجي خارجياً وداخلياً من أجل الحد من مخاطر كوفيد-91 على مؤسساتها والعمل والاستفادة من الفرصة السانحة لتعزيز أهميتها ومساهمتها في تحسين حياة المواطنين الذين تخدمهم، مما سيتطلب تعديل تركيزها الاستراتيجي، وكذلك إعادة توجيه عملياتها بشكل فعال لمعالجة آثار الأزمة. وتتمثل إحدى السمات الرئيسية التي سيتعين على الأجهزة العليا للرقابة تطويرها في المرونة الاستراتيجية والتشغيلية، وهذا يدل على القدرة على توقع التحديات الجديدة الناشئة عن بيئتها المتطورة وتحديدها والاستجابة لها والتكيف معها.

وبالتالي، فإن الغاية من هذه المذكرة التوجيهية هو رصد الآثار المحتملة للجائحة على الأجهزة العليا للرقابة من منظور الإدارة الاستراتيجية. وبالتحديد، المخاطر والفرص، بالإضافة إلى الخيارات والتغييرات الاستراتيجية والتشغيلية المحتملة التي يجب على إدارة الجهاز الأعلى للرقابة القيام بها من أجل ضمان الوفاء بمهامها، وتحسين أدائها وتحقيق إضافة قيمة في سياق أزمة كوفيد-91.

٤ على سبيل المثال، لقد حث مكتب المساءلة الحكومي في الولايات المتحدة المواطنين على استخدام الخط الساخن الخاص بهم للإبلاغ عن حالات الاشتباه في سوء إدارة الإنفاق الطارئ المتعلق بكوفيد-91. وقدم الجهاز الأعلى للرقابة في نيوزيلندا المشورة إلى وزارة الخزانة ولجنة الاستجابة للجائحة. ظهر المراقب العام بجنوب أفريقيا على شاشة التلفزيون للتأكيد على دور الجهاز الأعلى للرقابة وعرض تقديم الدعم للحكومة. وأصدر الجهاز الأعلى للرقابة في سيراليون بياناً يلخص القواعد واللوائح التي تحكم الإنفاق في حالات الطوارئ ودور الجهاز الأعلى للرقابة في هذه العملية.

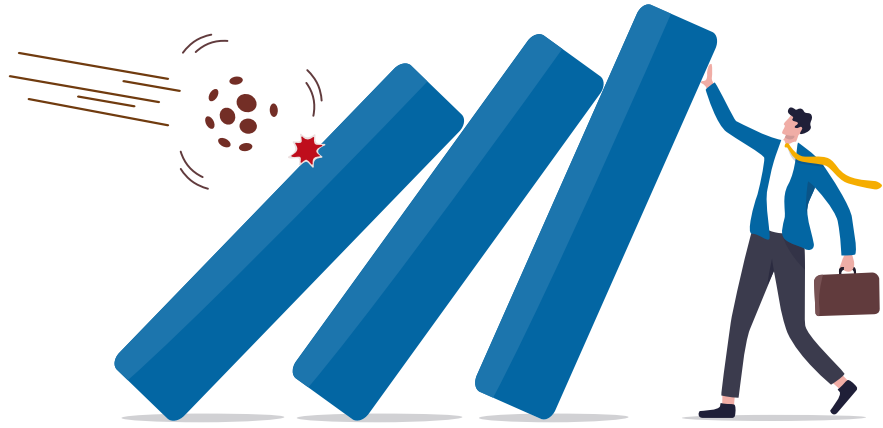
## ١٩ . مراحل استجابة الجهاز الأعلى للرقابة لكوفيد - ١٩

مع ظهور جائحة كوفيد - ٩١ ، يمكن تمييز عدة مراحل من الاستجابة :



- الاستجابة لحالات الطوارئ: في البداية، إن الأجهزة العليا للرقابة بصدد التعامل بالفعل مع الآثار المباشرة للأزمة -فقد كان بعضها ناتجاً عن إغلاق أوسع للقطاع العام وتوقف للأنشطة، بينما تم طلب من أغلبية الموظفين العمل من المنزل، ويجب أن يكون التركيز في هذه المرحلة على ضمان القيام بأي عمل أو إنجازه دون المساومة على الجودة. وبالنسبة لقيادة الأجهزة العليا للرقابة، يعد هذا أيضاً وقتاً حاسماً لبدء المشاركة الخارجية مع الجهات المؤسسية الرئيسية.
- الإعداد للمهام والتحديات الجديدة: ثانياً، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة، في أقرب وقت ممكن، البدء في التحضير للمهام والتحديات الجديدة، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي. وفي الوقت نفسه، قد تتعامل مع مهام جديدة، مثل المهام الرقابية في الوقت الفعلي أو تقديم المشورة المتخصصة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، وسوف يتطلب ذلك التطوير السريع للأساليب والعمليات الجديدة. سيكون من الضروري مراجعة الخطة التشغيلية الحالية (بما في ذلك خطة الرقابة)، ولكن من المرجح أن تكون الأولويات الاستراتيجية طويلة الأجل بحاجة إلى التعديل أيضاً. وفي هذه المرحلة، يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التمهيد لتقديم استجابته طويلة المدى والبدء في تطوير المنهجيات والمهارات اللازمة للتعامل مع الموضوعات الرقابية الجديدة الناشئة عن الجائحة.
- الانتهاء من الخطط التنظيمية المنقحة: يجب أن يفهم من ذلك أنه في المرحلة الثالثة، عندما يبدأ الوضع في العودة لطبيعته ويمكن للناس العودة إلى العمل المكتبي، يكون الجهاز الأعلى للرقابة قادراً على تجاوز التوازن بين إنهاء المهام الرقابية المتراكمة بشكل فعال، والبقاء على المسار الصحيح مع إيلاء الأولوية لتطوير القدرات الرئيسية، وفي الوقت ذاته الحفاظ على التركيز على أزمة كوفيد-٩١ واستجابة الجهاز الأعلى للرقابة لها، سيكون تقييم الاستجابة الداخلية للأزمات، بالإضافة إلى ضمان إدراج مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتوفير المزيد من الارتباط ورفع مستوى الوعي بالاتجاه والالتزامات الجديدة للجهاز الأعلى للرقابة أمراً أساسياً.

- التنفيذ والتخطيط للمستقبل: رابعاً، على المدى الأطول، ستركز المرحلة الأخيرة على تحقيق الخطط الجديدة، إذ يتعين على الجهاز الأعلى للرقابة التأكد من جودة عمله المنتظم والمرتبط بالأزمات من حيث قوته وتماسكه مع خطته الاستراتيجية. في هذه المرحلة الأخيرة، تتمثل المهمة الإضافية في التركيز على سرعة التحرك ومنع الأزمات على المدى الطويل.
- ويستعرض الجزء المتبقي من هذه المذكرة التوجيهية الآثار المترتبة على حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة والإدارة الاستراتيجية في كافة المراحل الأربع، كما يحدد الخيارات الاستراتيجية الهامة التي سيتعين على إدارة الجهاز الأعلى للرقابة القيام بها وتقديم بعض الحلول الممكنة التي يمكن النظر فيها.



### III. المرحلة ١ : الاستجابة لحالت الطوارئ

فرضت الغالبية العظمى من الدول في جميع أنحاء العالم تدابير التباعد الاجتماعي، لا سيما العمل من المنزل وإغلاق المدارس من أجل التعامل مع احتواء انتشار الفيروس، حيث تتطلب هذه الآثار المباشرة للأزمة استجابة الخط الأول من الأجهزة العليا للرقابة.

وقد أجبرت مؤسسات القطاع العام، بما في ذلك الأجهزة العليا للرقابة، موظفيها للعمل من المنزل، غالباً في غضون مهلة قصيرة جداً، وغالباً لم يتم إعداد الموظفين لهذا الوضع الجديد من حيث جمع الملفات والمعلومات الضرورية من المكتب وأقراص التخزين الصلبة. وثمة قيود صارمة، في بعض أنظمة الأجهزة العليا للرقابة، فيما يتعلق بالقدرة على إزالة ملفات الأدلة من الخوادم والأنظمة الآمنة، وقد لا تكون معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية ملائمة. ستتوقف المهام الرقابية الجارية، حيث يلزم جمع الأدلة المادية، وثمة تحدٍ آخر واجهته الأجهزة في أعقاب تدابير التباعد الاجتماعي مباشرة، يتعلق بصعوبات التنسيق الداخلي إذا لم يكن العاملون متواجدين في نفس المكان. وقد يتفاقم هذا في الدول التي لا تتوفر فيها اتصالات الإنترنت والهاتف على نطاق واسع أو إذا كانت غير مستقرة أو باهظة الثمن. علاوة على ذلك، اضطر العديد من موظفي الجهاز الأعلى للرقابة إلى الجمع بين رعاية الأطفال والعمل، مما أدى إلى انخفاض كبير في قدرتهم على المدى القصير. وفي هذا السياق، يتعين على إدارة الجهاز الأعلى للرقابة الموازنة بين الحاجة إلى استمرار العمليات الحيوية على الرغم من تراجع القدرة، وإعطاء الأولوية لصحة موظفيها وسلامتهم.

لقد ارتبطت الآثار المباشرة للجائحة، في البيئة السياسية الخارجية للعديد من الأجهزة العليا للرقابة، بتوسيع السلطة التنفيذية وتعديلات أنظمة الضوابط والموازنات الحالية لضمان المعالجة السريعة للإنفاق في حالات الطوارئ، ويتمثل التهديد المحدد للأجهزة العليا للرقابة في هذا السياق في أنها قد تخاطر بإعراضها عن النقاش الحالي حول كيفية تقليل مخاطر الفساد إلى أدنى حد وضمان الإشراف الكافي على الموارد العامة. ويتفاقم هذا الخطر بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي تعمل في بيئات تكون فيها أنظمة الضوابط والتوازنات ضعيفة في الظروف العادية. ومن ثم، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة أن تكون استباقية وأن تحدد الفرص ومنافذ للبقاء ذات صلة في هذا السياق السياسي، وسيشمل ذلك تطوير اتصالات واضحة ومحددة ورسائل رئيسية بأشكال مختلفة معلقة في السياق المحلي من شأنها تمكين الجهاز الأعلى للرقابة من المشاركة الخارجية بثقة وسلطة في هذه الموضوعات.

الخيارات والمعضلات المحتملة للإدارة الاستراتيجية	التحديات/ المخاطر/ الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيفية ضمان صحة الموظفين وسلامتهم ومراعاة لوائح التباعد الاجتماعي المتعلق بالجائحة دون التوقف التام عن العمل</li> <li>• كيفية ضمان اتباع نهج شامل تجاه قدرة العمل المتوقعة للموظفين، بالنظر إلى وضعهم العائلي، وأدوار الجنسين، والإعاقات، والوضع الاقتصادي وما إلى ذلك</li> <li>• كيفية الحفاظ على الارتباط في سياق كوفيد - ٩١ والتأكيد على الدور الرئيسي كمراقب على الإنفاق العام الرئيسي عندما يجتمع التركيز والسلطة لدى السلطة التنفيذية وسلطة البرلمان لمتابعة الإنفاق بموجب قوانين الطوارئ مع احتمالية الإعاق ة</li> <li>• كيفية عدم المساس بالاستجابة الطارئة للحكومة، مع تزويد المستخدمين المستهدفين والأطراف المعنية والجمهور بتقارير في الوقت المناسب لدعم المساءلة والتعلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محدودية قدرة الموظفين</li> <li>• صعوبات في التنسيق الداخلي</li> <li>• من المرجح أن يشعر الموظفون القلق والخوف على صحتهم وسلامتهم</li> <li>• وصول محدود إلى الأنظمة والملفات الداخلية، أي المهمات الرقابية الجارية</li> <li>• نقص تكنولوجيا المعلومات والمعدات</li> <li>• التنسيق الخارجي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين أي السلطات التنفيذية والبرلمان أكثر صعوبة</li> <li>• تعطل المهمات الرقابية بسبب تعطل الزيارات الميدانية للعملاء والوصول إلى الملفات يدوياً</li> <li>• فشل الجهاز الأعلى للرقابة في إنجاز مهمته على المدى القصير بسبب القيود المباشرة</li> </ul>

## الاستجابات الممكنة لإدارة الاستراتيجية

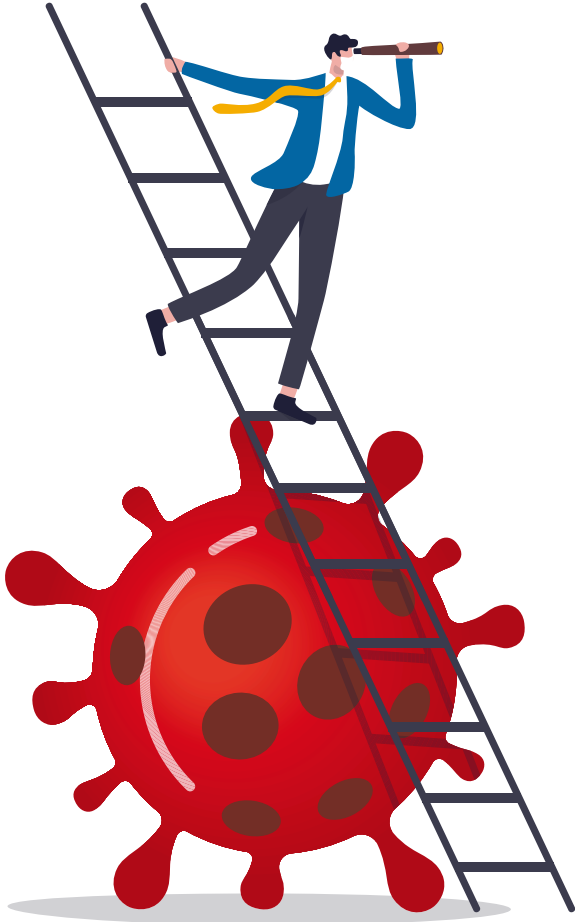
## داخلياً :

- تكوين فريق عمل أو ما يماثله في الجهاز الأعلى للرقابة لتقييم الإجراءات الحكومية المختلفة ومراقبتها (القوانين واللوائح والسياسات)، والتأكد من أن الجهاز الأعلى للرقابة على علم بكافة تداعيات المساءلة المحتملة لاستجابة السلطة التنفيذية لكوفيد- ١٩
- تكوين فريق لإدارة الأزمات، مكلف ومخول بإدارة المخاطر التشغيلية
- تحديد ما إذا كان هناك أي عمل يجب أن يستمر، إن أمكن، في هذا الوقت ه :
- الحفاظ على اتصالات داخلية منتظمة وواضحة بما يضمن اطلاع الموظفين بالآلية التي تعتمد عليها المنظمة لتشكيل استجابتها
- التركيز على سلامة الموظفين
- ضمان التواصل والتنسيق مع المكاتب الإقليمية
- اختبار الأنظمة وإعدادها للعمل عن بعد
- تحديد الأولويات الفورية والعاجلة في هذه المرحلة، على سبيل المثال من خلال التعلم من تجربة النظراء

## خارجياً :

- النظر في تقديم استجابة مؤسسية في أقرب وقت ممكن، على سبيل المثال إصدار بيان حول الأزمة ووجهات نظر الجهاز الأعلى للرقابة واستجابته لوسائل الإعلام
- تعزيز التواصل والتعاون مع البرلمان والسلطة التنفيذية لضمان تلبية عمليات الإنفاق المتعلقة بقانون الطوارئ بالمتطلبات الأساسية
- إبلاغ أصحاب المصلحة ذوي الصلة بأي تحديات في تنفيذ المهمة على المدى القصير
- التواصل مع شركاء التنمية، إن أمكن، واستخدام هذه القنوات للتنسيق، على سبيل المثال في مجموعات عمل إدارة الشؤون المالية العامة
- التواصل مع شركاء التنمية بخصوص مشاريع تنمية القدرات الجارية واتفاقيات التمويل





## IV. المرحلة : الإعداد للمهام والتحديات الجديدة

بالنسبة للعديد من الأجهزة العليا للرقابة، من المرجح أن تستمر الحاجة إلى العمل من المنزل أو تقليل الحضور للمكاتب لفترة زمنية أطول تبعاً لخطورة الجائحة المنتشرة بين السكان المحليين والتدابير التي تتخذها الدولة. لذا، من الضروري أن يجري الجهاز الأعلى للرقابة تقييماً أكثر شمولاً للوضع الحالي بمجرد وضع الإجراءات الجديدة للعمل عن بعد وبمجرد أن يصبح الموظفين الأساسيين قادرين على استئناف عملهم سواء من المنزل أو المكتب، فينبغي له تقييم عملية اتخاذ القرارات حول كيفية المواجهة طويلة المدى لهذه الأزمة والبدء في تنفيذها. يعد من الضروري البدء في هذا العمل مبكراً قدر الإمكان إذا كانت الأجهزة العليا للرقابة ترغب في أن تبقى على صلة وضمنان المساءلة والقيام بدور معزز في دعم التعلم والتأهب للأزمات المستقبلية. وفي ظل تلك الأزمات، من المرجح أن يتحمل موظفي الإدارة الأساسيين للجهاز الأعلى للرقابة مسؤولية هذا العمل واتخاذ القرارات الأولية؛ بينما لن تكون المناقشات الأوسع نطاقاً في الجهاز الأعلى للرقابة ممكنة إلا بمجرد عودة الوضع إلى طبيعته.

ينبغي إجراء مداوات استراتيجية استعداداً للمهام والتحديات الجديدة الناجمة عن كوفيد-91 والتي من المرجح أن تحدد العمل على مدار السنوات القادمة. ومن المهم في هذه الظروف إجراء التقييم النقدي لأولويات الخطة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة، وإعادة صياغة الخطط التشغيلية (بما في ذلك الخطة الرقابية)، وبدء العمل التحضيري لتطوير القدرات الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة. وبالنسبة للعديد من الأجهزة العليا للرقابة، ينبغي لعملية إعادة تحديد الأولويات مراعاة مخاطر توفير الموارد على المدى المتوسط نظراً للتأثيرات الاقتصادية السلبية للجائحة والتراجع المتوقع للإيرادات العامة. ومع ذلك، رغم أن الجائحة من المحتمل أن يكون لها تأثيراً بالغاً على تغيير الأولويات الاستراتيجية والتشغيلية للأجهزة العليا للرقابة، إلا أنه ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب من أجل عدم تجاهل الأولويات الأخرى التي لا تزال صالحة مثل: ضمان جودة العمل الرقابي وتنفيذ الاختصاص وتمثيل القدوة والحفاظ على التقدم بالإضافة إلى الجهود المستمرة في تنمية القدرات في الجهاز الأعلى للرقابة.

الخيارات والمعضلات المحتملة للإدارة الاستراتيجية	التحديات/ المخاطر/ الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيفية اتخاذ خيارات تشغيلية واستراتيجية شاملة في ظل وجود درجة كبيرة من عدم اليقين حول مدى تطور هذه الجائحة وتأثيرها على الجهاز الأعلى للرقابة</li> <li>• كيفية تركيز انتباه الموظفين على التفكير في المستقبل والاعتماد على النهج الاستباقي بدلاً من النهج التفاعلي إذا كان التواصل والتسيق يمثلان تحدياً</li> <li>• كيفية تقديم استجابة مثمرة لتأثيرات كوفيد-91 إذا ما كانت هناك قيوداً على صلاحية الجهاز الأعلى للرقابة، على سبيل المثال فيما يتعلق بمهام رقابة الأداء أو الرقابة على الأموال الخارجة عن الميزانية</li> <li>• كيفية إعداد استجابة شاملة إذا كانت كفاءة الجهاز الأعلى للرقابة وفاعليته لا يزالان تتأثران بشكل كبير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة إجراء المشاورات الاستراتيجية بشأن أولويات الخطة الاستراتيجية المحددة (داخلياً وخارجياً)</li> <li>• درجة كبيرة من عدم اليقين مثلاً في التمويل والمدة ومدى الاستجابة الوطنية لحالات الطوارئ</li> <li>• فرصة الاعتماد على الدروس المستفادة سابقاً من الأزمات المشابهة التي تتطلب اهتماماً خاصاً مثل توفير النظام الصحي والقوائم المالية</li> <li>• تحسين أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأعمال البروتينية للعمل عن بعد مما قد يحسن الكفاءة على المدى الطويل</li> </ul>

#### الاستجابات الممكنة للإدارة الاستراتيجية

داخلياً :

- مراجعة الخطة (الخطط) التشغيلية الحالية وتحديثها على أساس فترات متكررة في ظل الوضع الناشئ
- في حال وجود رقابة منفصلة وتطوير القدرات والموارد البشرية وخطط التواصل وما إلى ذلك، يتعين مراجعتها على نحو مشترك والحصول على صورة شاملة لعمليات الجهاز الأعلى للرقابة وخططه
- مراقبة سجل مخاطر الجهاز الأعلى للرقابة وتحديثه (إن أمكن)

- بدء تقييم خطة الرقابة السنوية بصورة أكثر شمولية، واحتمالية تحقيق ذلك في ظل الظروف الحالية
- تكليف فريق التخطيط الاستراتيجي بمراجعة الآثار طويلة المدى لكوفيد- 91 على عمل الجهاز الأعلى للرقابة
- مراجعة العمل الموجود مسبقاً بشأن الموضوعات ذات الصلة وربما الأهداف القومية التي قد تؤثر على ترتيب الأولويات
- الالتزام بمبادئ ترتيب الأولويات الرئيسية ذات الصلة والجوى المالية والفنية والسياسية عند مراجعة الخطط التشغيلية والاستراتيجية
- وضع سيناريوهات مختلفة لكل من الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية بناءً على تقييم الجهاز الأعلى للرقابة للمخاطر والآثار المترتبة على ذلك
- تحديد الاحتياجات والفجوات بين القدرات فيما يتعلق بالأولويات الجديدة وبدء صياغة الاستجابات: على سبيل المثال، وضع منهجيات رقابية جديدة للمهام الرقابية في الوقت الفعلي، وتدريب الموظفين وإمكانية استقطاب الخبراء الخارجيين وتحسين إجراءات استجابة الإدارة للأزمات والمخاطر
- وضع تسلسل للرقابة وعمل تنمية القدرات في ضوء القيود المحتملة المفروضة على التمويل والتوظيف

#### خارجياً :

- تعزيز التواصل والتنسيق مع الجهات الخارجية الرئيسية (الجهة التنفيذية، الرقابة الداخلية، البرلمان الجهة القضائية، هيئات التفيتش، وغيرهم من الوظائف الإشرافية الحكومية) وتحديد المنصات والقنوات والإجراءات المناسبة للتواصل
- توضيح الشروط التنفيذية الأساسية للمسألة المالية وإعداد التقارير لضمان الرقابة على الإنفاق في حالات الطوارئ الممتثل لتوقعات المساءلة والشفافية والتأكد من اتصالها بجميع المستويات الحكومية وجميع أنواع جهات الإنفاق
- الشروع في إجراء مزيد من الحوار مع الجهات الخاضعة للرقابة للتوصل إلى فهم مشترك ومبادئ واتفاقيات حول كيفية التعامل مع الآثار المترتبة على التأخيرات في الوصول إلى البيانات والعمل الرقابي الذي يشمل هذه الجهات
- مواكبة التغييرات في بيئة نظام الإدارة المالية العامة (لا سيما عمليات الشراء وإدارة الدين والنقد بموجب لوائح الإنفاق في حالات الطوارئ وإعداد التقارير المالية) ومراعاة النتائج المترتبة على الرقابة
- زيادة إمكانية الحصول على التمويل الخارجي لبعض الأنواع الجديدة للرقابة لتحرير الموارد من أجل القيام بعمل آخر
- زيادة الوعي بشأن التحديات المحتملة في الولاية القانونية التي قد تؤثر على إمكانية توفير مساهمة قيمة وذات صلة للتعامل مع آثار هذه الجائحة ومراعاة تضمين استراتيجية المراجعة للجهاز الأعلى للرقابة، بهدف التركيز على استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة



## ٧. المرحلة ٣ النتهاء من الخطط التنظيمية المنقحة

رغم أن التوقيت قد يختلف تبعاً للاستجابة الوطنية وخطورة الأزمة، إلا أنه من المتوقع في نهاية المطاف عودة الوضع الذي سببه كوفيد-١٩ إلى الوضع الذي يشار إليه عادة بـ «الوضع الطبيعي الجديد». ومن المرجح أن يستمر التباعد الاجتماعي والأساليب الجديدة للعمل على المدى المتوسط والطويل. بمجرد استئناف العمل من المكتب ومواصلة الجهاز الأعلى للرقابة العمليات الأكثر شمولاً مرة أخرى، يكون الوقت قد حان لإنهاء الأنشطة التحضيرية نظراً للظروف الجديدة وتعزيز الدور المحتمل للجهاز الأعلى للرقابة في ظل هذه الجائحة. ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة في هذه الفترة اتخاذ قرار بشأن خياراته النهائية المتعلقة بالأولويات التشغيلية على المدى القصير إلى المتوسط تبعاً للمشاورات الداخلية والخارجية. كما يتعين عليه اتخاذ خيارات صعبة بين مباشرة صلاحيته إلى أقصى حد ممكن ونقل الموارد الشحيحة وقدرات الموظفين إلى مجالات رقابية جديدة ممكنة. في سبيل تحقيق هذه الخيارات، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة تحديد ما إذا كان أي جزء من العمل يضيف قيمة أكبر إلى مدى فعالية وكفاءة ومساءلة الإنفاق العام في المستقبل.

الخيارات والمعضلات المحتملة للإدارة الاستراتيجية	التحديات/ المخاطر/ الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيفية موازنة الضغط للتخلص من الأعمال المتأخرة والتركيز على الأدوار والمسؤوليات الجديدة بهدف بقاءها ذات صلة في ظل تفشي هذه الجائحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأثير الإيجابي المحتمل على التحفيز والكفاءة عند إتاحة الفرصة للأشخاص للتفاعل المباشر</li> </ul>

- كيفية مقاومة الإغراءات لتولي العديد من المهام الجديدة والجذابة خارجياً، ومن ثم التأثير سلباً على الأعمال المهمة الأخرى التي قد لا تزال مهمة رغم أنها تبدو أقل جاذبية (على سبيل المثال التركيز بشدة على أحد أنواع المهام الرقابية على حساب المهام الرقابية الأخرى)
- كيفية وضع التوقيت المناسب في الاعتبار لرقابة بعض المجالات في ظل التوقعات العالية من أصحاب المصلحة من أجل القيام بالمهام الرقابية في الوقت المناسب. على سبيل المثال، قد يؤدي إجراء الرقابة الشاملة على أنظمة الرعاية الصحية في وقت مبكر للغاية إلى وجود ضغوط غير مبررة على نظام لا زال يواجه تداعيات هذه الجائحة ولم يحقق جميع نتائجه
- كيفية مقاومة الضغط الخارجي للقيام بالعمل الإضافي المطلوب مع الاستمرار في بناء القدرات (مثل الطلبات ذات الدوافع السياسية)
- كيفية التأكد من اتساع الاستجابة وعمقها مع مراعاة الفجوات الواضحة بين القدرات واحتياجات التطوير. على سبيل المثال، قد يتطلب تغطية الموضوعات الرقابية المتنوعة (مثل أنظمة الرعاية الصحية، والأزمات وإدارة مخاطر الكوارث والاستجابة وبرامج المساعدات النقدية وغيرها) توظيف العاملين وتدريبهم على قضايا معينة
- كيفية الالتزام بالشروط القانونية وإضافة قيمة في الوقت نفسه وتصبح أكثر ملائمة بوصفه مؤسسة إذا كانت الموارد أكثر ندرة
- كيفية عدم إرهاق العاملين والتأكد من جودة العمل مع مراعاة ضرورة الدمج بين العمل الجاري والعمل الجدي
- من المرجح وجود ضرر لعدد كبير من الجهات الخاضعة للرقابة جراء هذه الأزمة في عملياتها، ولن تكون في وضع مناسب (يفرض حسن النية) من أجل تقديم المعلومات اللازمة للجهاز الأعلى للرقابة للقيام بصلاحياته. على سبيل المثال، تقديم البيانات المالية للرقابة المالية وإعداد الحسابات للرقابة القضائية، وما إلى ذلك .
- قد يستمر تخفيض القوى العاملة نظراً لإجراءات الحجر الصحي أو إذا كان الجهاز الأعلى للرقابة يفتقر إلى الاستقلالية التنظيمية الأساسية أو نقل الموظفين إلى مؤسسات أخرى
- قد يكون هناك محاولات من أصحاب المصلحة الخارجيين للتدخل أو توجيه اختيار الموضوع الرقابي

### الاستجابات الممكنة للإدارة الاستراتيجية

داخلياً :

- تحديد الآليات المناسبة والفعالة لإجراء مشاورات داخلية أكثر شمولاً حول أولويات الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية، بناءً على القرارات الأولية المتخذة
- توفير رؤية القيادة/ الإدارة للجهاز الأعلى للرقابة بشأن الأزم

- توفير احتياجات الموظفين والآراء والتوقعات
- تقديم المعلومات النهائية لجميع الموظفين وإعطاء فرصة للأسئلة والإجابة عنها
- الانتهاء من الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الجديدة، بما في ذلك خطة الرقابة السنوية للعام المقبل والتأكد من إبلاغها داخليا وخارجيا
- التأكد من أن أنظمة المراقبة وإعداد التقارير الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة تتماشى مع الأولويات الجديدة، وإعداد معلومات عن الأداء في الوقت المناسب للإبلاغ عن عملية اتخاذ القرار
- بدء العمل على الدروس المستفادة من المرحلة ١ والمرحلة ٢ ، على سبيل المثال تحسين سياسات وإجراءات إدارة المخاطر والأزمات في الجهاز الأعلى للرقابة: طلب الملاحظات من الوحدة المسؤولة وفرق العمل وما إلى ذلك .

#### خارجياً :

- السعي لإجراء مشاورات أوسع نطاقاً لأصحاب المصلحة الرئيسيين، بحسب الأولويات المحددة مسبقاً المشاركة في حوار مع الجهات الخاضعة للرقابة حول المهام الرقابية المؤجلة والمخطط لها لمراعاة تصوراتها حول الخطط الرقابية المنقحة، وكيفية التعامل مع المهام الرقابية المؤجلة والتخطيط ذات الصلة
- الحصول على توضيحات وتأكيدات حول وضع التمويل من شركاء التنمية إن أمكن
- نقل الوعي وزيادة مستواه في وسائل الإعلام بشأن الاستجابة الشاملة للجهاز الأعلى للرقابة لكوفيد- ٩١
- السعي للانخراط مع مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة الخارجيين لحشد الدعم من أجل أجندة جديدة للجهاز الأعلى للرقابة: وسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني، ومجموعات المصالح في موضوعات مثل الرعاية الصحية والحماية الاجتماعية والجهات الفاعلة غير التقليدية



## ٧١. المرحلة : التنفيذ والتخطيط للمستقبل

ينصب تركيز الأجهزة العليا للرقابة، على المدى الطويل، على ضمان جودة تنفيذ خططها الاستراتيجية وذلك من خلال عملية مراقبة وعملية تشغيلية منتظمة وقوية. بالإضافة إلى ذلك، قد ينظر الجهاز الأعلى للرقابة في تعزيز أنشطة التواصل فيما يتعلق بكل من إثبات إنجازاته وأدائه أو تعزيز صورة عمله الرقابي. وسيساعد ذلك الجهاز الأعلى للرقابة في مواصلة بناء صورته كمؤسسة معنية في أعقاب هذه الجائحة. وينبغي مشاركة تقارير الرقابة المهمة ومناقشتها ونشرها بشكل أوسع قدر المستطاع.

يجب أن يركز العمل طويل الأمد بشكل خاص على ضمان الدروس المستفادة ودعم الوقاية وتخفيف الأزمات المستقبلية المحتملة ذات الطبيعة المشابهة. وقد يتضمن ذلك النهوض بالرقابة في موضوعات مثل إدارة الأزمات والصحة وأنظمة الحماية الاجتماعية أو إعادة تحديد نطاق المهام الرقابية الحالية في مرحلة التخطيط عند الاقتضاء لمراعاة هذه الموضوعات والجوانب. نظرًا لأن أحد المبادئ المهمة في أي عمل من أعمال التأهب يتمثل في تقييم الإجراءات المتخذة أثناء الأزمة، فإنه ينبغي للجهاز الأعلى للرقابة تقييم استجابته والسعي للاستفادة منها. ويتضمن هذا العمل إعداد آليات وخطط وإجراءات أخرى ذات صلة وتعزيزها حتى يصبح أكثر صمودًا نحو إدارة الأزمات المستقبلية التي تبين جهود الجهاز الأعلى للرقابة عمليًا نحو التحول إلى مؤسسة نموذجية في إدارة الأزمات.

الخيارات والمعضلات المحتملة لإدارة الاستراتيجية	التحديات/ المخاطر/ الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيفية ضمان موضوعية واستقلالية جميع أعمال الجهاز الأعلى للرقابة وتقاريره</li> <li>• كيفية تعظيم فرص التعلم عبر أنواع العمل المختلفة</li> <li>• كيفية ضمان تحسين الأداء بصورة شاملة في جميع الأولويات المنقحة إذا كان من المرجح حصول بعض مجالات العمل على مزيد من الاهتمام داخليًا وخارجيًا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تتواصل الأجهزة العليا للرقابة مواجهة التحديات المالية والموارد البشرية</li> <li>• قد يصبح تنفيذ الخطط التشغيلية والاستراتيجية غير واقعي إذا كانت الخطط طموحة للغاية مقارنة بالوضع الحالي</li> <li>• مخاطر السمعة إذا لم يتمكن الجهاز الأعلى للرقابة من تقديم الالتزامات التي تم الإبلاغ عنها خارجياً</li> </ul>

## الاستجابات الممكنة للإدارة الاستراتيجية

## داخليًا :

- إعداد الخطط التشغيلية الشاملة والمتوافقة مع الخطة الاستراتيجية
- ضمان المراقبة المنتظمة للتنفيذ مع التركيز بصفة خاصة على إدارة المخاطر  
الالتزام بالممارسة الجيدة للتخطيط التشغيلي ( وإعادة) ترتيب الأولويات والتعديلات واتخاذ القرارات بناءً على  
معلومات الأداء وملائمتها والجدوى منها مع التركيز على المدى البعيد
- التقييم المستمر للفرص المتاحة للنهوض بالعمل المتعلق بالوقاية بالأزمات المستقبلية المحتملة وتخفيفها

## خارجيًا :

- توفير المعلومات في الوقت المناسب والتي تتسم بالشفافية عن العمل المنجز، في كلاً من تقارير أداء الجهاز الأعلى  
للرقابة وتقارير الرقابة السنوية والمهام الرقابية الخاصة، بما في ذلك تقديم نتائج تقييم استجابة إدارة الأزمات  
لديه والدروس المستفادة والتدابير المستقبلية التي سيتم تنفيذها لتعزيز المرونة تجاه الأزمات المستقبلية
- العمل على توفير معلومات سهلة الاستخدام ومفهومة لقطاع أوسع من العامة حول موضوعات ذات أهمية خاص  
(مثل المهام الرقابية المتعلقة بالنظام الصحي )
- المشاركة مع كلا من الجهات المؤسسية الفاعلة ووسائل الإعلام لضمان فهم النتائج فهمًا جيدًا



