

تقرير التقييم العالمي

للجهاز الأعلى للرقابة
لعام 2020



المحتويات

04	جدول الأشكال
06	الاختصارات والاصطلاحات
08	الملخص التنفيذي
14	حول تقرير التقييم العالمي لعام 2020
16	1. نظرة عامة على عالم الجهاز الأعلى للرقابة وتغطية الاستقصاء العالمي لعام 2020
16	1.1 السياق العام لأداء الجهاز الأعلى للرقابة
18	1.2 الهيكل الإقليمي لمنظمة الإنتوساي
19	1.3 الملف المؤسسي للأجهزة العليا للرقابة
20	1.4 الموارد المالية للجهاز الأعلى للرقابة
22	2. استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة
	لا يزال استقلال الجهاز الأعلى للرقابة المتلقي للرقابة معرضًا للخطر
23	2.1 تراجع استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة
24	2.2 عدم ملاءمة الإطار القانوني يجعل من البلدان المنخفضة الدخل أكثر عرضة للتدخل
27	2.3 انخفاض الوصول إلى المعلومات وقلة المتابعة لمهمات الرقابة
31	2.4 لا يزال الاستقلال المالي والإداري يمثل تحديًا كبيرًا
34	3. حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة
	وجوب تعزيز حوكمة الأجهزة العليا للرقابة وشفافيتها
35	3.1 إمكانية تركيز ممارسات الإدارة الإستراتيجية بشكل أكبر على القضايا الناشئة
37	3.2 عدم شفافية مقاييس المساءلة عن الأداء الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة
41	3.3 عدم تركيز إدارة الموارد البشرية بشكل كافٍ على المهنة
48	4. الخدمات الرقابة الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة
	الحاجة إلى نهج أكثر شمولية لتحسين أثر الرقابة
49	4.1 زيادة اعتماد معايير الإيساي وإعمالها ببطء
58	4.2 التراجع في تغطية الرقابة بمرور الوقت
61	4.3 تفويض الأجهزة العليا للرقابة لمنع الفساد
62	4.4 إشراك الجهاز الأعلى للرقابة في مهمات الرقابة الجنسانية
63	4.5 تحسينات إعداد التقارير ونشرها في الوقت المناسب
65	4.6 نشر الأجهزة العليا للرقابة المزيد من تقارير الرقابة
68	4.7 إمكانية إفشاء المتابعة المنتظمة وإدارة الأطراف ذات العلاقة الأقل إلى تأثير رقابي أقل
74	5. تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة
	فرص لتقديم المزيد من دعم النظراء
75	5.1 الدعم المقدم من قبل الأجهزة العليا للرقابة والاحتياجات المستقبلية
80	5.2 الدعم المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة والإمداد المستقبلي
81	5.3 دعم النظراء الكبير داخل مناطق الإنتوساي
85	5.4 الدعم من خلال مهمات الرقابة التعاونية ونشر المنافع العامة العالمية
86	5.5 ضمان فعالية الدعم المقدم للأجهزة العليا للرقابة
89	5.6 تنسيق الدعم
90	6. أداء المناطق
	المنظمات الإقليمية المستجيبة لاحتياجات الأعضاء
92	6.1 ترتيبات الحوكمة ومواردها
95	6.2 ممارسات الإدارة الإستراتيجية بالمناطق
97	6.3 اختلاف عمليات التواصل والمناصرة عبر المناطق
97	6.4 دعم تنمية القدرات

يوفر تقرير تقييم الجهاز الأعلى للرقابة لعام 2020 بيانات من ردود الأجهزة العليا للرقابة على الاستقصاء العالمي للإنتوساي، إلى جانب بيانات مقارنة أخرى، للإجابة عن أسئلة مثل:

ما التغيير الكلي الطارئ على أداء الجهاز الأعلى للرقابة بدءًا من عام 2017؟

ما التحديات والفرص الرئيسية التي تواجه الأجهزة العليا للرقابة من حيث أدائها؟

كيف يرتبط أداء الجهاز الأعلى للرقابة مع المناطق الجغرافية ومستويات الدخل ومستويات الديمقراطية؟

جدول الأشكال

1. عالم الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 1	العضوية الإقليمية لمنظمة الإنتوساي	60	تفويض الأجهزة العليا للرقابة بالرقابة على أموال الجهات المانحة وفقًا لفئات الدخل	الشكل 42
الشكل 2	النماذج المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة حسب مناطق الإنتوساي	61	تفويض الأجهزة العليا للرقابة بمكافحة الفساد حسب المناطق	الشكل 43
الشكل 3	ميزانيات الأجهزة العليا للرقابة حسب عدد السكان ونصيب الفرد	62	التفويض من أجل مكافحة الفساد المرتبط بمستوى الديمقراطية	الشكل 44
الشكل 4	ميزانيات الأجهزة العليا للرقابة حسب عدد السكان ونصيب الفرد	63	المهام الرقابية حسب الموضوع حول الجنسين	الشكل 45
الشكل 5	كفاية الموارد المالية حسب حالة دخل الدولة ومناطق الإنتوساي	64	تقديم تقرير الرقابة السنوي الموحد في الوقت المناسب من قبل الأجهزة العليا للرقابة	الشكل 46
الشكل 6	كفاية الموارد المالية حسب حالة دخل الدولة ومناطق الإنتوساي	21	أداء الأجهزة العليا للرقابة في استيفاء معايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الخاصة بتقديم نتائج الرقابة والنشر في الوقت - المناسب	الشكل 47
		21		

2. استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 7	مقارنة بين درجات الجهاز الأعلى للرقابة حسب مبادئ الاستقلال الصادرة في عامي 2017 و2020	23	النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تنشر ما لا يقل عن 80% من تقاريرها الرقابية في 2014-2020 (بما في ذلك القرارات الصادرة عن أنشطة الضبط القضائي)	الشكل 48
الشكل 8	مؤشر الاستقلال حسب المنطقة	24	الأجهزة العليا للرقابة التي تنشر ما لا يقل عن 80% من الأحكام/العقوبات أو لا تنشر أي شيء	الشكل 49
الشكل 9	تعيين رئيس الجهاز الأعلى للرقابة وعزله اعتمادًا على فئة دخل الدولة	25	نشر التقارير الرقابية عبر حالة دخل الدولة ومناطق الإنتوساي	الشكل 50
الشكل 10	تعيين رئيس الجهاز الأعلى للرقابة وعزله اعتمادًا على فئة دخل الدولة	25	الأجهزة العليا للرقابة التي لديها نظام داخلي لمتابعة توصيات الرقابة	الشكل 51
الشكل 11	السلطة التقديرية لأداء تفويض الجهاز الأعلى للرقابة	26	أنظمة المتابعة حسب نوع الرقابة ومناطق الإنتوساي	الشكل 52
الشكل 12	حرية التدخل في اختيار البرنامج الرقابي حسب مستويات أداء الحكومة	27	متابعة القرارات الناتجة عن الضبط القضائي	الشكل 53
الشكل 13	الأداء وفقًا للمبدأ 4 حسب مناطق الإنتوساي ومستويات الديمقراطية	28	إلى أي مدى تنفذ الجهات محل الرقابة الملاحظات والتوصيات الرقابية الصادرة عن الجهاز الأعلى للرقابة (بما في ذلك الضبط القضائي) في السنوات الثلاث الماضية؟	الشكل 54
الشكل 14	الأداء وفقًا للمبدأ 4 حسب مناطق الإنتوساي ومستويات الديمقراطية	28		
الشكل 15	الأداء وفقًا للمبدأين 5 و6 - إعداد التقارير ونشرها	29		
الشكل 16	الأداء وفقًا للمبدأ 7 - متابعة الرقابة حسب المناطق	30		
الشكل 17	الأداء وفقًا للمبدأ 8 - الاستقلال المالي والإداري حسب المناطق	32		
الشكل 18	السلطات الإدارية للجهاز الأعلى للرقابة ذات الصلة بالموارد البشرية	33		

3. حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 19	التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي للأعوام 2010-2020	35	الحجم العالمي للدعم المالي المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة	الشكل 55
الشكل 20	تدابير المساواة بين الجنسين في الخطة الإستراتيجية مجتمعة ووفقًا للمناطق	36	اتجاهات قيمة الدعم الخارجي المقدمة للأجهزة العليا للرقابة حسب تصنيف الدخل	الشكل 56
الشكل 21	الأجهزة العليا للرقابة التي أجرت تقييمات الأداء في عام 2017 حسب فئة الدخل	37	اتجاهات قيمة الدعم الخارجي المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة حسب المنطقة	الشكل 57
الشكل 22	مشاركة الأجهزة العليا للرقابة نتائج تقارير إطار قياس أداء الأجهزة خارجيًا	38	تلقى الأجهزة العليا للرقابة دعمًا خارجيًا وعدم تلقيها حسب منطقة الإنتوساي وتصنيف الديمقراطية بوحدة الاستخبارات الاقتصادية	الشكل 58أ
الشكل 23	المساءلة والشفافية حول الأداء المالي حسب مستوى الدخل	39	تلقى الأجهزة العليا للرقابة دعمًا خارجيًا وعدم تلقيها حسب منطقة الإنتوساي وتصنيف الديمقراطية بوحدة الاستخبارات الاقتصادية	الشكل 58ب
الشكل 24	المساءلة والشفافية حول الأداء المالي من قبل منطقة الإنتوساي	39	يظهر تقييم الجهاز الأعلى للرقابة صعوبة ملحوظة في الحصول على الدعم المالي حسب حالة دخل الدولة	الشكل 59
الشكل 25	النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تضم قواعد سلوك مهني مطبقة	40	مجالات الدعم المقدمة في الفترة 2017-2019 والمخطط لها من أجل تنمية 2020-22: التنمية المؤسسية والتنظيمية	الشكل 60
الشكل 26	تنفيذ قواعد السلوك المهني	41	مجالات الدعم المقدمة في الفترة 2017-2019 والمخطط لها من أجل تنمية 2020-22: مجالات الرقابة وموضوعاتها	الشكل 61
الشكل 27	تصور الجهاز الأعلى للرقابة حول مدى كفاية التوظيف حسب مستوى دخل الدولة	42	إجابة الأجهزة العليا للرقابة بتلقي الدعم الفني والمالي من أنواع المنظمات التالية	الشكل 62
الشكل 28	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة	43	العلاقات الثنائية بين المتقدم والمتلقي من الأجهزة العليا للرقابة وفقًا للمتلقين	الشكل 64
الشكل 29	تقديم التطوير المهني من قبل الأجهزة العليا للرقابة عبر المسارات الرقابية	44	العلاقات الثنائية بين المتقدم والمتلقي من الأجهزة العليا للرقابة وفقًا للمتلقين	الشكل 64
الشكل 30أ	تنمية المهارات القيادية في الأجهزة العليا للرقابة	45	عدد الأجهزة الرقابية الراغبة في تقديم دعم النظراء	الشكل 65
الشكل 30ب	تنمية المهارات القيادية في الأجهزة العليا للرقابة	46	العوامل التي تضعها الأجهزة العليا للرقابة في الاعتبار عند تحديد الأجهزة النظيرة الواجب دعمها	الشكل 65ب

4. الخدمات الرقابية الأساسية للجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 31	اعتماد معايير الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام (معايير الإيساي)	49		
الشكل 32	اعتماد معايير الضبط القضائي	50		
الشكل 33	الأجهزة العليا للرقابة التي تستوفي معايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة فيما يتعلق بالمعايير والأدلة المتوافقة مع معايير الإيساي	51		
الشكل 34	الأجهزة العليا للرقابة التي تستوفي معايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة فيما يتعلق بعملية الرقابة	52		
الشكل 35	ترتيب أسباب عدم الالتزام بمعايير الإيساي	53		
الشكل 36	دمج أنواع الرقابة المختلفة في المهمات الرقابية	54		
الشكل 37	مجموعة أهداف مهمة الضبط القضائي	55		
الشكل 38	إدارة الجودة - الأجهزة العليا للرقابة المستجيبة "غير المطبقة" لأي من جوانب إدارة الجودة حسب المناطق	56		
الشكل 39	أداء الجهاز الأعلى للرقابة عالميًا وفق معايير إدارة الجودة الخاصة بإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة	57		
الشكل 40	مستوى أداء التغطية الرقابية لدى الجهاز الأعلى للرقابة بشأن الرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء	58		
الشكل 41	تفويض الأجهزة العليا للرقابة بالرقابة على الأحزاب السياسية وفقًا لمستويات الديمقراطية	60		

6. أداء المناطق

الشكل 76	خريطة بالمناطق	91		
الشكل 77	ترتيبات الحوكمة في المنظمات الإقليمية ودون الإقليمية التابعة للإنتوساي	92		
الشكل 78	ميزانية الهيئات الإقليمية للفترة 2014-2019	93		
الشكل 79	مقارنة التكوين الوظيفي للمنظمات الإقليمية بين عامي 2017 و2020	94		
الشكل 80	ملف كفاءات موظفي الهيئات الإقليمية لعامي 2017 و2020	95		
الشكل 81	اختيار الأساليب والشراكة من أجل تقديم الدعم الثنائي	97		

اختصارات واصطلاحات

أفرو ساي	المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
AFROSAI-E	المنظمة الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة الناطقة بالإنجليزية (أفرو ساي-إي)
ARABOSAI	المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة (أرابو ساي)
ASOSAI	المنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة (أسو ساي)
CA	رقابة الالتزام
CAROSAI	منظمة الكاريبي للأجهزة العليا للرقابة (كارو ساي)
CBC	لجنة بناء القدرات (الانتوساي)
CREFIAP	منظمة الأجهزة العليا للرقابة في جنوب الصحراء الفرنكوفونية (كريفيا ف)
EUROSAI	المنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة (أورو ساي)
FA	الرقابة المالية
iCATS	أدوات تقييم الالتزام بمعايير الانتوساي (أي كات)
ICBF	إطار عمل بناء القدرات المؤسسية (أفرو ساي-إي)
IDI	مبادرة تنمية الانتوساي (أي دي أي)
ISA	المعايير الدولية للرقابة
ISSAI	المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (إيساي)
INTOSAI	المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (انتوساي)
KSC	لجنة تبادل المعلومات (الانتوساي)
LI	الدول ذات الدخل المنخفض
LMI	الدول ذات الدخل أقل من المتوسط
OBI	مؤشر الموازنة المفتوحة
OECD/DAC	لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
OLACEFS	منظمة أمريكا اللاتينية والكاريبي للأجهزة العليا للرقابة (أولاسافس)
PA	رقابة الأداء
PASAI	جمعية المحيط الهادي للأجهزة العليا للرقابة (باساي)
PEFA	تقييم الإنفاق العام والمساءلة المالية
QA	ضمان الجودة
QC	ضبط الجودة
SDGs	أهداف التنمية المستدامة
SAI	الجهاز الأعلى للرقابة
SAI PMF	إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة
UMI	الدول ذات الدخل أعلى من المتوسط
UN Women	هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
WGVBS	فريق العمل المعني بقيمة الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها

الملخص التنفيذي

في الحقيقة أن العديد من الأجهزة العليا للرقابة (37%) تواجه عقبات في تعيين موظفيها، بالإضافة إلى العديد من الأجهزة التي تكشف عن أوجه قصور في استقلالها المالي وإمكانية الوصول إلى الموارد المالية، تُشكل خطرًا على قدرة الأجهزة العليا للرقابة على الاضطلاع بصلاحياتها.

لا تزال القيود المفروضة على الاستقلالية والموارد تُشكل حجر عثرة في طريق أداء الجهاز الأعلى للرقابة

أعقاب أزمة كوفيد-19.

لقد شكّل التراجع الديمقراطي وانعدام الثقة في الحكومة اتجاهًا عالميًا على مدار العقد الماضي، وقد ساهمت الأزمة العالمية الناجمة عن فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) في تفاقم هذا الأمر الذي استدعى وجود مؤسسات مساهمة أقوى لضمان تطبيق المساءلة في ظل الأزمات؛ بينما تشير الأجهزة العليا للرقابة (SAIs) إلى استمرار التحديات التي تواجه الاستقلالية وتعرق الوصول إلى الموارد، مما يحول بينها وبين إمكانية المساهمة في الحوكمة المالية الجيدة وإضافة القيمة للجميع.

وعلى الصعيد العالمي، يوضح تقرير التقييم العالمي أن الأجهزة العليا للرقابة تشهد مزيدًا من التدهور فيما يتعلق بمبادئ الاستقلالية التي حددها إعلان المكسيك لمبادئ الإنتوساي بشأن استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة. ومن المرجح أن تعاني الأجهزة العليا للرقابة في البلدان منخفضة الدخل والبلدان ذات النطاق الديمقراطي المحدود من أوجه قصور في أطرها القانونية واستقلالها الفعلي.

ثمة انخفاض مثير للقلق يشير إلى أن نسبة 70% إلى 44% من الأجهزة العليا للرقابة لديها وصولاً كاملاً إلى المعلومات الضرورية من أجل الاضطلاع بعملها الرقابي، ومن المنطقي افتراض استمرارية هذا التوجه؛ حيث فرضت العديد من الحكومات قوانين وتدابير طوارئ تقوض أنظمة المساءلة ذاتها في

26%

انخفاض في الأجهزة العليا للرقابة التي تفيد بإمكانية الوصول الكامل إلى المعلومات الضرورية للاضطلاع بأعمالها الرقابية

إذا كانت الأجهزة العليا للرقابة تمثل قدوة يُحتذى بها، فلا بد من تعزيز حوكمتها

إن القدرة التنظيمية الراسخة وترتيبات الحوكمة تمثل الركائز التي تُبنى عليها الأجهزة العليا للرقابة التي تعمل بشكل جيد، ولا يزال عدد الأجهزة العليا للرقابة التي لديها خطط إستراتيجية مرتفعًا عند 92%، رغم أنه لم يصرح علنًا سوى 57% من الأجهزة عن أهدافها الإستراتيجية.

من بين 72% من الأجهزة العليا للرقابة التي تصدر قوائم مالية سنوية، لم يخضع سوى 73% للرقابة من قبل مدقق خارجي، ولم تنشر أرائها الرقابية الخارجية سوى 65%؛ وهذا مثير للقلق خاصة في ضوء دور الأجهزة العليا للرقابة كمدققين حكوميين، ومن

حيث تمثل القدوة في القطاع العام بما يتماشى مع مبدأ الإنتوساي (P-12) "قيمة الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها".

ثمة زيادة في عدد الأجهزة العليا للرقابة التي تستخدم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة لتقييم أدائها، ولكنه يمثل انخفاضًا مقارنةً بالتقييم الأخير في إجمالي عدد تقييمات أداء الأجهزة العليا للرقابة خلال الفترة المشمولة بالتغطية؛ ولم يشارك النتائج خارجيًا من بين الأجهزة العليا للرقابة التي أبلغت عن إجراء إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة سوى 18%.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى استمرار إحجام الأجهزة العليا للرقابة عن الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية ومعلومات الأداء الخاصة بها.

92%

من الأجهزة العليا للرقابة لديها خططًا إستراتيجية

79%

تقوم بإتاحتها للجمهور



تباطؤ أعمال معايير الإيساي بسبب ضعف الأنظمة وقلة الموارد

يؤكد تقييم عام 2020 على تقدم الأجهزة العليا للرقابة صوب زيادة اعتماد معايير الإيساي، حيث أفاد 86% من الأجهزة العليا للرقابة اعتماد معايير الإيساي بشكلٍ ما. وعلى الرغم من ذلك، لا يزال الطريق طويلاً من أجل إعمال معايير الإيساي، وتشير بيانات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة إلى أنه في الغالب لم يمثل سوى عددٍ قليلٍ من الأجهزة العليا للرقابة لمعايير الإيساي من جميع جوانب المهمة الرقابية. ومن خلال مهمات الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام، فإن نسبة أكبر بكثير من الأجهزة العليا للرقابة تمتلك أدلة متوافقة مع معايير الإيساي مقارنةً بالممارسات الرقابية الملزمة بمعايير الإيساي. كما أن الكثير من الأجهزة العليا للرقابة تلبّي معايير الإيساي المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والإبلاغ في الرقابة المالية ورقابة الأداء؛ بينما تتخلف رقابة الالتزام عن الركب.

ثمة اتجاه مقلق بشأن تغطية الرقابة؛ فقد تراجعت التغطية الرقابية منذ عام 2014 بشكلٍ طفيف بشأن لرقابة المالية ورقابة الأداء، بينما زادت قليلاً فيما يتعلق برقابة الالتزام. ونظرًا لضرورة بذل مزيد من الجهود لتنفيذ رقابة الالتزام وفقًا لمعايير الإيساي، فقد يُعزى جزء من انخفاض التغطية الرقابية إلى تغير الأولويات نحو رقابة الالتزام.

وبحسب الاستقصاء العالمي، فإن نقص الموارد هو السبب الأكثر شيوعًا لعدم إعمال معايير الإيساي؛ وفيما يبدو أن هذا يؤثر أيضًا على الأجزاء الرئيسية من مهمة الرقابة بما في ذلك إدارة الجودة والتغطية وإعداد التقارير والمتابعة. وفيما يخص إدارة الجودة، أفاد 37% من الأجهزة العليا للرقابة بعدم وجود نظام رصد يختص بجودة الرقابة على أي من مسارات الرقابة الرئيسية، وهو رقم أعلى بالنسبة للأجهزة التي لديها موارد غير كافية.

بعد انخفاض النسبة إلى 58% في تقرير عام 2017، عادت نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تتولى نشر 80% على الأقل من تقاريرها الرقابية إلى 70%.

وهذا يعكس اتجاه زيادة النشر في جميع المناطق (على الرغم من أن 12% أفادوا بعدم نشر أي تقارير).

وعلى الرغم من إيجابية هذا الاتجاه، إلا إنه تجدر الإشارة إلى وجود علاقة بين الموارد الكافية ومستويات الديمقراطية وقدرة الأجهزة العليا للرقابة على نشر التقارير الرقابية؛ وغالبًا ما تنتمي جميع الأجهزة العليا للرقابة التي لم تنشر تقاريرها إلى بلدان تحتل المرتبة الأدنى في مؤشر الديمقراطية.

وفي النهاية، ثمة انخفاض كبير في نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي أفادت بامتلاك نظام متابعة للرقابة الداخلية عبر أنواع الرقابة يتراوح من 86% في عام 2017 إلى 65% في عام 2020.

ومجددًا، يعتبر وجود أنظمة المتابعة أكثر انتشارًا بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة في البلدان ذات الدخل المرتفع (HI)، وبين الأجهزة التي لديها إمكانية الوصول إلى الموارد الكافية. وعلاوة على ذلك، يُعد تنفيذ توصيات الرقابة المُبلّغ عنها أعلى بالنسبة للضبط القضائي، مقارنةً برقابة الالتزام ورقابة الأداء والرقابة المالية، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز آليات متابعة لمسارات الرقابة هذه.

تتمثل أكثر العوائق التي يتم إعداد التقارير عنها بشكلٍ متكرر والتي تعترض تنفيذ توصيات الرقابة في مدى استجابة السلطة التنفيذية؛ وفي الوقت الذي تبلغ فيه الأجهزة العليا للرقابة عن إجراء اتصالات منتظمة مع السلطة التنفيذية، فإنها لا تشارك السلطة التنفيذية في متابعة مهمات الرقابة من خلال عدم طلب التعقيبات بشأن حالة توصيات الرقابة أو تقديم الأدلة على إعمال تلك التوصيات.

وهذا يشير إلى ضرورة تحسين العلاقات مع الفرع التنفيذي و/أو التعاون مع غيرها من الأجهزة الرقابية والجهات الفاعلة في المجتمع المدني من أجل العمل على تعزيز تنفيذ توصيات الرقابة. ومع ذلك، نظرًا لأن الوظائف الرقابية التشريعية والقضائية تعتبر أيضًا عوائق رئيسية تحول دون تحقيق التأثير، فيجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تعزز تعاونها معها كذلك.

جدير بالذكر أن أنظمة إدارة الجودة والمهام الرقابية تساعد في الحفاظ على المهمات الرقابية عالية الجودة في الوقت المناسب وتعززها، كما تسهل التعلم الداخلي، فضلاً عن التأكيد على قيام الأجهزة العليا للرقابة بعملها وفق معايير الإيساي. هذا وتزيد التحديات التنظيمية التي تحول دون تطوير هذه

الأنظمة وصيانتها من المخاطر التي تهدد المساءلة العامة، على النحو الذي تؤكد درجات المؤشرات المجمة لأعمال التدقيق والرقابة التي أبلغ عنها إطار عمل الإنفاق العام والمساءلة المالية واستقصاء الموازنة المفتوحة.

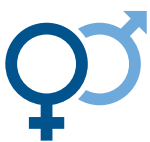
تشير النتائج إلى ضرورة التركيز بشكلٍ أكبر على أنظمة إدارة الجودة وإشراك الأطراف ذات العلاقة، وفي نفس الوقت بناء القدرات التنظيمية للأجهزة العليا للرقابة التي تفتقر إلى الموارد، والتي تحتاج إلى أنظمة تمكنها من استخدام مواردها بطريقة تحدث معظم التأثير.

تتمتع الأجهزة العليا للرقابة بفرصة الاستجابة للقضايا الناشئة،

مثل التأكيد على وجود الكثير من الأجهزة العليا للرقابة المراعية للمنظور الجنساني

وتجدر الإشارة إلى أن أقل من 10% من الأجهزة العليا للرقابة تتلقى دعمًا لتنمية القدرات ذات الصلة بالبعد الجنساني؛ ومع ذلك، ثمة زيادة بنسبة 20% من الأجهزة العليا للرقابة المهتمة بتعزيز قدراتها المتعلقة بالمساكن الجنسانية في العمليات التنظيمية خلال الفترة المقبلة، فضلاً عن زيادة الأجهزة العليا للرقابة التي تهتم بتعزيز مفاهيم القيادة والتواصل من خلال تنمية القدرات.

ومن المحتمل أيضًا وجود فرصة لمعالجة عدم التوازن بين الجنسين من خلال برامج قيادة الجهاز الأعلى للرقابة.



ظلت التركيبة الجنسانية التي تشكل تكوين الأجهزة العليا للرقابة متوازنة ومستقرة خلال العقد الماضي؛ ويشمل ذلك أيضًا التوازن بين الجنسين لموظفي الرقابة. ومع ذلك، فإن هذا لا يُترجم إلى المناصب القيادية والعليا، حيث يتولى الرجال أكثر من ثلثي مناصب رؤساء الأجهزة العليا للرقابة؛ بينما تترأس النساء أقل من 40% من مناصب كبار المديرين.

وجدير بالذكر أنه لا تستخدم سوى 10% من الأجهزة العليا للرقابة التحليل الجنساني من أجل توجيه خططها الإستراتيجية، وأقل من ثلث الأجهزة العليا للرقابة تتناول النوع الاجتماعي في إستراتيجياتها. وينعكس ترتيب الأولويات المحدود للنوع الاجتماعي في المهمات الرقابية التي تجريها الأجهزة العليا للرقابة؛ حيث أجرى ربع الأجهزة العليا للرقابة مهمات رقابية على أساس النوع، بينما قام عدد أقل بتعميم مراعاة المنظور الجنساني في مهماته الرقابية.



ثبات مستوى دعم تنمية القدرات

ارتفع متوسط القيمة السنوية لدعم تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة من 32 مليون دولار أمريكي في عام 2010 إلى 88 مليون دولار أمريكي في عام 2020.

وهذا يمثل زيادة بنسبة 173% ومع ذلك، فقد ظل حجم الدعم مستقرًا منذ عام 2016. ويُظهر تقرير التقييم العالمي أن 109 جهازًا أعلى للرقابة قد أبلغت عن تلقيها دعمًا فنيًا وماليًا من شركاء خارجيين خلال الفترة 2017-2019؛ كما يظل دعم النظراء هو الطريقة المفضلة للدعم، رغم أن عددًا محدودًا فقط من موفري الخدمات النظراء يرغبون أو قادرون على تمويل أو قيادة مشروعات تنمية القدرات من أجل دعم الجهاز الأعلى للرقابة النظير.

وتجدر الإشارة إلى أنه مقارنةً بتنمية القدرات التنظيمية والمهنية، كان تقديم دعم تنمية القدرات المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة أقل مما كان عليه في الفترة السابقة؛ ويرتبط هذا بالنتائج التي تظهر أن الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية تشير إلى معظم الطلب على تطوير مجالات "دورة التخطيط الإستراتيجي" و"جودة الرقابة وإعداد التقارير"، إلى جانب "التطوير والتدريب المهنيين" و"بيئة الرقابة التنظيمية".

173%

زيادة القيمة السنوية لدعم تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة بين عامي 2010 و2020.

من الأجهزة العليا للرقابة أفادت باعتماد معايير الإيساي

الملخص التنفيذي

احتضان فرص التحول الرقمي

لقد امتلكت نصف الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم، خلال الفترة 2017-2019، إستراتيجية رقمنة كجزء من خططها الإستراتيجية؛ وبهذا يتضح الاهتمام المتزايد بتلك المجال، حيث شوهد قفزة في عدد الأجهزة العليا للرقابة التي تضع خططاً لمعالجة الرقمنة تتراوح من 31 إلى 64% خلال فترة الثلاث سنوات القادمة مقارنةً بأرقام عام 2017.

وقد أصبحت للرقمنة والاستغلال الأمثل للفرص التي أوجدتها التكنولوجيا ذات أولوية بالنسبة للحكومات والأجهزة العليا للرقابة على حد سواء خلال فترة انتشار كوفيد-19، بسبب الحاجة إلى العمل عن بعد

وأتمت عمليات التوثيق. كما تستخدم نصف الأجهزة العليا للرقابة في جميع أنحاء العالم التوثيق الرقمي للرقابة إلى حد كبير، وتزامن هذه النتائج مع توفر التوثيق الرقمي من الجهات محل الرقابة، مما يشير إلى استجابة الأجهزة العليا للرقابة إلى التطور الرقمي في القطاع العام.

64%

من الأجهزة العليا للرقابة تعتزم معالجة الرقمنة خلال فترة السنوات الثلاث القادمة.

تعزيز التواصل بغية تحقيق التأثير المتزايد من الرقابة

جدير بالذكر أنه تم صياغة إستراتيجيات التواصل في الوقت الحالي لتلبي الأجهزة العليا للرقابة، مع إدراك الأجهزة العليا للرقابة أهمية مشاركة الأطراف ذات العلاقة بشكل متزايد بغية تحقيق أثر الرقابة. ومع ذلك، تستمر الأجهزة العليا للرقابة في التركيز بشكل أكبر على تواصلها مع الجهات محل الرقابة، رغم

وجود تباينات إقليمية عندما يتعلق الأمر بالمشاركة مع الأطراف ذات العلاقة الآخرين مثل، المواطنين ووسائل الإعلام والمجتمع المدني. وفي الوقت نفسه، تنشأ رغبة بين الأجهزة العليا للرقابة من أجل تعزيز عملها مع جميع الأنواع الرئيسية من الأطراف ذات العلاقة. ومنذ التقييم الأخير، تضاعف عدد الأجهزة

التي تخطط لتعزيز التواصل مع السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، وزادت نسبة الراغبين في تعزيز التواصل مع وسائل الإعلام والمواطنين والمجتمع المدني بنسبة 20%.

مواصلة استجابة مناطق الإنتوساي لاحتياجات الأجهزة العليا للرقابة

يشير تقرير التقييم العالمي إلى أنه على الرغم من عمل هيئات الإنتوساي الإقليمية في الغالب بموارد بشرية وميزانية محدودة، إلا أنها سريعة الاستجابة وقادرة على تركيز دعمها على الاحتياجات التي يتم إعداد التقارير عنها للأجهزة العليا للرقابة. كما تعتمد الإستراتيجيات الإقليمية على مدخلات أعضائها وتغطي الاحتياجات التي عبر عنها الأعضاء.

ولقد ركز الدعم المقدم في الفترة 2017-2019 بشكل أساسي على قدرات الرقابة الفنية وعكس الأولويات الإستراتيجية الخمس الأولى في الخطط الإستراتيجية

تشير الردود الواردة على الاستقصاء الإقليمي الذي أجرته الإنتوساي إلى أنه على الرغم من عدم زيادة الدعم المالي الخارجي المقدم للهيئات الإقليمية سوى لمناطق قليلة في الفترة الماضية، إلا أن التعاون القوي مع هيئات الإنتوساي والشركاء الآخرين كان بمثابة عامل مهم لتمكين المناطق من تقديم الدعم المنتظم لأعضائها.

1. عند الإشارة إلى مناطق الإنتوساي في هذا التقرير، تكون الإشارة إلى مناطق الإنتوساي والمناطق الفرعية في أفرو-إي. وكريفيا وفي الفصل الخاص بمناطق الإنتوساي تكون منطقة آسيان كذا.

حول تقرير التقييم العالمي لعام 2020

178

جهازًا أعلى للرقابة أعاد الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

المنهجية

يعتمد التقييم على تحليل الردود الواردة من 178 جهازًا أعلى للرقابة الذين أعادوا الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020² والذي يغطي الفترة 2017-2019، ويتألف الاستقصاء من 153 سؤالاً يتعلق بالمجالات الرئيسية حول أداء الجهاز الأعلى للرقابة:

- الاستقلالية والتفويض
- الحوكمة، بما في ذلك الإدارة الإستراتيجية والمساءلة
- الخدمات الرقابية الأساسية
- الاحترافية وإدارة الموارد البشرية
- إدارة الأطراف ذات العلاقة وعمليات التواصل
- تنمية القدرات
- القضايا الشاملة مثل النوع الاجتماعي والشمولية والرقمنة.

يعتمد التقرير أيضًا على تحليل عينة من 42 تقريرًا من تقارير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المنتهية في الفترة 2017-2020، بالإضافة إلى مصادر ثانوية تؤكد البيانات.



ينقسم هذا التقرير الرئيسي إلى ستة فصول رئيسية:

عالم الجهاز الأعلى للرقابة

استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة

حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة

خدمات الرقابة الأساسية التي يقدمها جهاز الأعلى للرقابة

تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة

أداء المناطق الإنئوساي

10 سنوات

على إصدار تقرير تقييم الجهاز الأعلى للرقابة



الأهداف والمنهجية

يتمحور الهدف من التقييم العالمي حول إعطاء لمحة عن قدرات الأجهزة العليا للرقابة وأدائها على الصعيد العالمي، وفقًا للسنوات الثلاث السابقة. وقد انطلقت باكورة التقييم العالمي بدءًا من عام 2010 ليصادف تقرير التقييم العالي لمبادرة تنمية الإنئوساي لعام 2020 الذكرى السنوية العاشرة للتمرير الذي يُجرى كل ثلاث سنوات.

ويمكن الغرض من ذلك في مراقبة التغييرات الطارئة على أداء الجهاز الأعلى للرقابة والكشف عنها بمرور الوقت، وتحديد المجالات التي تحتاج فيها الأجهزة العليا للرقابة إلى الدعم من أجل مواصلة التطور. علاوة على ذلك، يتناول التقييم نتائج الأجهزة العليا للرقابة بالتحليل مع مراعاة السياق الأوسع نطاقًا، من خلال النظر في كيفية أداء الأجهزة العليا للرقابة

والأمانة العامة للإنئوساي، ورئيس مناطق الإنئوساي؛ كما لعبت المنظمات الإقليمية للإنئوساي دورًا رئيسيًا في المساعدة على جمع الردود الواردة من الأجهزة العليا للرقابة.

يستند الفصل السادس الذي يلخص أداء الهيئات الإقليمية إلى ردود على دراسة استقصائية إقليمية منفصلة، كما يقدم الملحق 1 ملخصًا إحصائيًا وفقًا للمؤشرات الرئيسية.

ويعتبر هذا الإصدار تجميعًا للنتائج المستخلصة بناءً على الأسئلة المتعلقة بالنوع الاجتماعي في الملحق 3، كما يمكن قراءة هذا الملحق بمفرده باعتباره جزءًا من التقرير.

مراعياً الأنظمة الحكومية والعوامل الاقتصادية بالإضافة إلى تحليل النتائج حسب مناطق الإنئوساي. كما هو الحال بالنسبة للتقييمات السابقة، فإن البيانات الأولية للتقرير تمثل ردودًا واردة من الاستقصاء العالمي للإنئوساي؛ وسبق هذا التقرير مقارنات مع تقرير التقييم العالمي لعام 2017. وفي مناطق معينة، يعرض التقرير أيضًا تطورات ترجع إلى عامي 2014 و2010 لتقديم منظور أوسع نطاقًا فضلاً عن تحديد الاتجاهات.

لقد جاء صياغة الاستقصاء في صورة شراكة بين مبادرة تنمية الإنئوساي (التي أدارت الاستقصاء) ومناطق الإنئوساي، وروساء أهداف تنمية الإنئوساي،

عالم الجهاز الأعلى للرقابة

نبذة عن عالم الجهاز الأعلى للرقابة
وتغطية الاستقصاء العالمي لعام 2020

الاتجاهات التي تضعف الديمقراطية
والمساءلة والشفافية وتتجاوز بدورها
عمليات الميزانية والرقابة كذلك.



1.1 السياق العام لأداء الجهاز الأعلى للرقابة

تعمل الأجهزة العليا للرقابة في عالم يتسم بالتراجع الديمقراطي؛ وبحسب مؤشر الديمقراطية الاقتصادية لعام 2020، يعيش حوالي نصف سكان العالم (49.4%) فقط في ديمقراطية نوعاً ما، وعدد أقل (8.4%) يعيشون في مناخ يتسم "بالديمقراطية الكاملة". ووفقاً لمؤشر الديمقراطية لعام 2020، تتمتع 75 من أصل 167 دولة ومنطقة يغطيها المؤشر أي ما يمثل 44.9% بالحكم الديمقراطي.

وخلال عام 2020 الذي نقشت فيه جائحة كوفيد-19، انخفض متوسط الدرجة العالمية في مؤشر الديمقراطية لعام 2020 من 5.44 في عام 2019 إلى 5.37، وهو أدنى مستوى على الإطلاق؛ وقد انخفضت النتيجة نظراً لتراجع الدرجات في المناطق التي تسيطر عليها بالفعل بلدان توصف بأنها "أنظمة استبدادية". وعلاوة على ذلك، فقد شهد مؤشر الديمقراطية الاقتصادية الخاص بـ "أداء الحكومة" مزيداً من التراجع منذ عام 2019؛ كما يقيس هذا المؤشر الأنظمة ذات الضوابط والتوازنات والأنظمة الحكومية التي تتسم بالشفافية والمساءلة.

جدير بالذكر أن هذا الزوال مستمر في الاتجاه الذي لوحظ على مدار السنوات الاثنتي عشرة الماضية؛ كما يتضح انخفاض مستوى الحريات المدنية بشكل

في عام 2020، وصل عدد الدول الحرة في العالم إلى أدنى مستوى له منذ 15 عامًا من التراجع الديمقراطي العالمي، بينما وصل عدد الدول غير الحرة إلى أعلى مستوياته.

وأشار مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية لعام 2020 أن الفساد ساهم في تقويض الديمقراطية⁵، كما أوضح المؤشر، الذي يصنف 180 دولة وإقليمًا من خلال المستويات المتصورة لفساد القطاع العام، أن معظم البلدان قد أحرزت تقدمًا ضئيلاً أو معدوماً في معالجة الفساد على مدار العقد الماضي، حيث سجل أكثر من ثلثي هؤلاء درجة أقل من 50 على مقياس من 0 إلى 100. وتشير الأبحاث المجراة في عام 2019 إلى أن الانخفاض في الدرجات حسب مؤشر مدركات الفساد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض مستويات الديمقراطية⁶.

إن تدهور الديمقراطية على مدار العقد الماضي تمثل جزءاً من الاتجاه الذي تفاقم بسبب جائحة كوفيد-19 في العام الماضي؛ حيث أثر الوباء على نتائج الديمقراطية الإجمالية، لا سيما في عشرات الحريات المدنية. وقد أوضح مؤشر الديمقراطية الاقتصادية أن "الثقة في الحكومة" تأثرت بنظرة الجمهور إلى تعامل الحكومات مع الجائحة؛ فوفقاً لمؤشر الديمقراطية الاقتصادية، أصبح السكان خلال فترة الوباء أكثر انتقاداً لحكوماتهم، حتى عند تبني تدابير لمكافحة فيروس كوفيد-19.

إن الاتجاهات التي تضعف الديمقراطية والمساءلة والشفافية تتجاوز بدورها عمليات الميزانية والرقابة كذلك؛ فقد خلص التقرير العالمي للإنفاق العام

والمساءلة المالية (PEFA) لعام 2020⁷ إلى أن أداء الحكومات هو الأقوى فيما يتعلق بإعداد الميزانية، والاضعف في الرقابة الداخلية والخارجية والتدقيق. ويشير استقصاء الموازنة المفتوحة لعام 2019 إلى أن شفافية الموازنة لا تزال محدودة، حيث يبلغ متوسط الدرجات العالمية 45 من أصل 100، وأن المشاركة العامة الهادفة في عملية الموازنة لا تزال منخفضة بمتوسط درجات 14 من أصل 100.

وجدير بالذكر أن البلدان التي تحصل على درجات جيدة أيضاً تسجل درجات عالية كذلك في الشفافية الشاملة؛ ويشير متوسط درجات الإنفاق العام والمساءلة المالية العالمي أيضاً إلى أنه، بالنسبة للشفافية المالية، تحصل البلدان على أدنى درجات في معلومات الأداء لتقييم الخدمات (PI-8) ووصول الجمهور إلى المعلومات المالية (PI-9)؛ كما أشارت الأبحاث إلى أن شفافية المالية العامة هي أحد العوامل المحددة لمصادقية الميزانية⁸.

وفقاً للاتحاد البرلماني الدولي (IPU)، تتمثل الأهداف الأساسية للرقابة البرلمانية في تعزيز حريات الناس ورفاههم وتحسين الحوكمة. وبالنسبة للأجهزة العليا للرقابة في العديد من البلدان، تمثل السلطة التشريعية حليفاً لها في مساءلة الحكومة عن الإنفاق العام وتقديم الخدمات للمواطنين. وقد أفاد الاتحاد البرلماني الدولي أن جميع البرلمانات تقريباً (90%) تتلقى تقارير من الأجهزة العليا للرقابة، لكن نسبة أقل بكثير (66%) أبلغت عن وجود إجراءات محددة بوضوح لمراجعة التقارير.

34

دولة لديها رقابة تشريعية كافية وفقاً
لاستقصاء الموازنة المفتوحة لعام 2019

قد تؤثر التطورات العالمية تأثيراً واضحاً على الأجهزة العليا للرقابة وكذلك المؤسسات الرقابية الأخرى؛ كما تشكل الأجهزة العليا للرقابة، التي غالباً ما تقدم تقاريرها إلى برلماناتها والمكلفة بمساءلة السلطة التنفيذية، ركيزة أساسية لفصل الدولة بين السلطات الذي يشكل أساساً للديمقراطيات. لذلك يتم تقديم نتائج التقييم العالمي على خلفية الاتجاهات في الحوكمة والاستقلالية، حيث من المحتمل أن تؤثر بالفعل وستستمر في التأثير على الأجهزة العليا للرقابة.

4. الحرية في عالم 2021. فريدم هاوس. freedomhouse.org

5. مؤشر مدركات الفساد لعام 2020. منظمة الشفافية الدولية. www.transparency.org/cpi

6. <https://www.transparency.org/en/news/tackling-crisis-of-democracy-promoting-rule-of-law-and-fighting-corruption>

7. التقرير العالمي لعام 2020 حول الإدارة المالية العامة (إذا لم تتوفر مساحة، استخدم الاختصار <https://www.pefa.org/global-report-2020> /PFM)

8. استكشاف العوامل المحددة لمصادقية الميزانية. دي رينزيو وتنش (2020). شراكة الموازنة الدولية (IBP).

1.2 الهيكل الإقليمي لمنظمة الإنتوساي

تعد الإنتوساي، التي تضم 195 عضوًا، منظمة جامعة للأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم؛ ولقد نظم أعضاء الإنتوساي أنفسهم في هيئات إقليمية. ورغم أن هناك سبع منظمات إقليمية رسمية تابعة لمنظمة الإنتوساي، إلا أنه توجد داخل منطقة الأفروساي أيضًا منطقتان فرعيتان هما أفروساي-إي وكريفياف تابعة للأجهزة العليا للرقابة الناطقة باللغة الإنجليزية والفرنسية على التوالي، كما يوجد تحت أسوساي مجموعة فرعية تسمى الآسياناساي.



الشكل 1: العضوية الإقليمية لمنظمة الإنتوساي

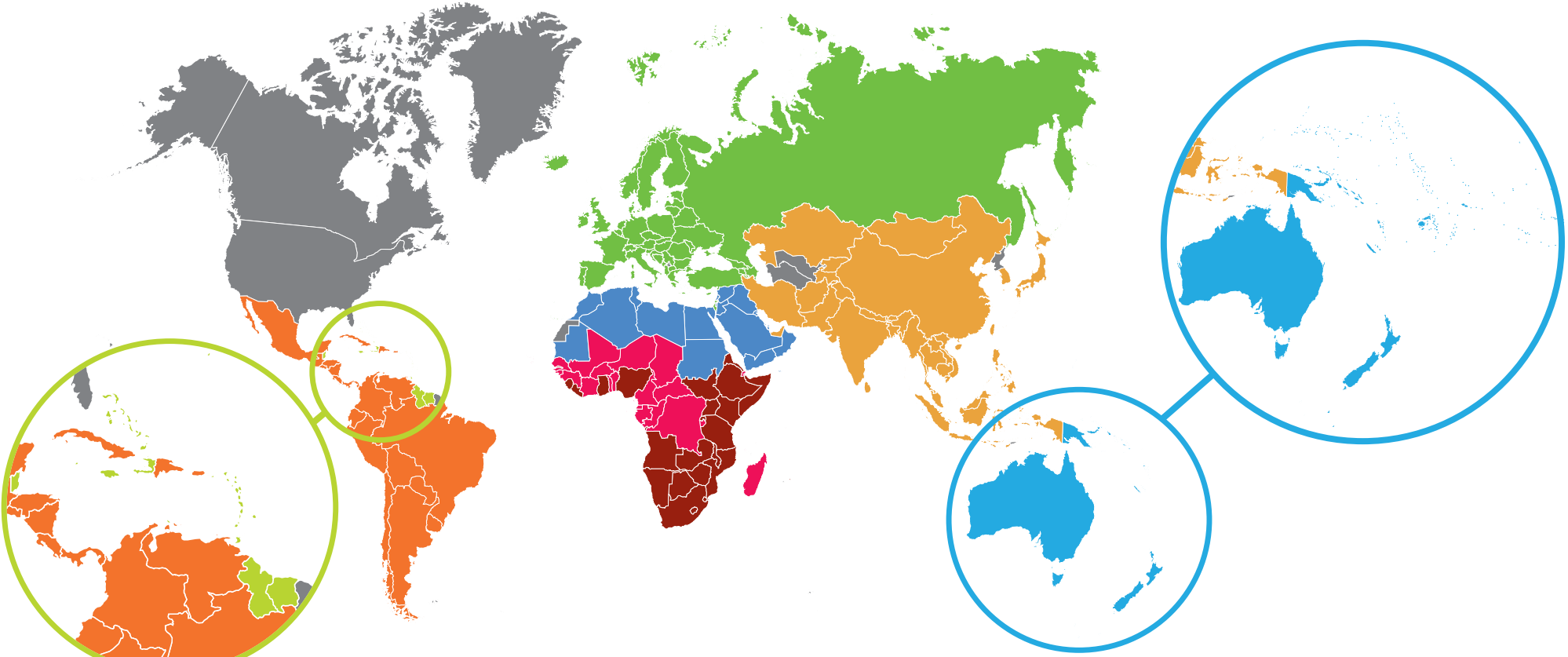
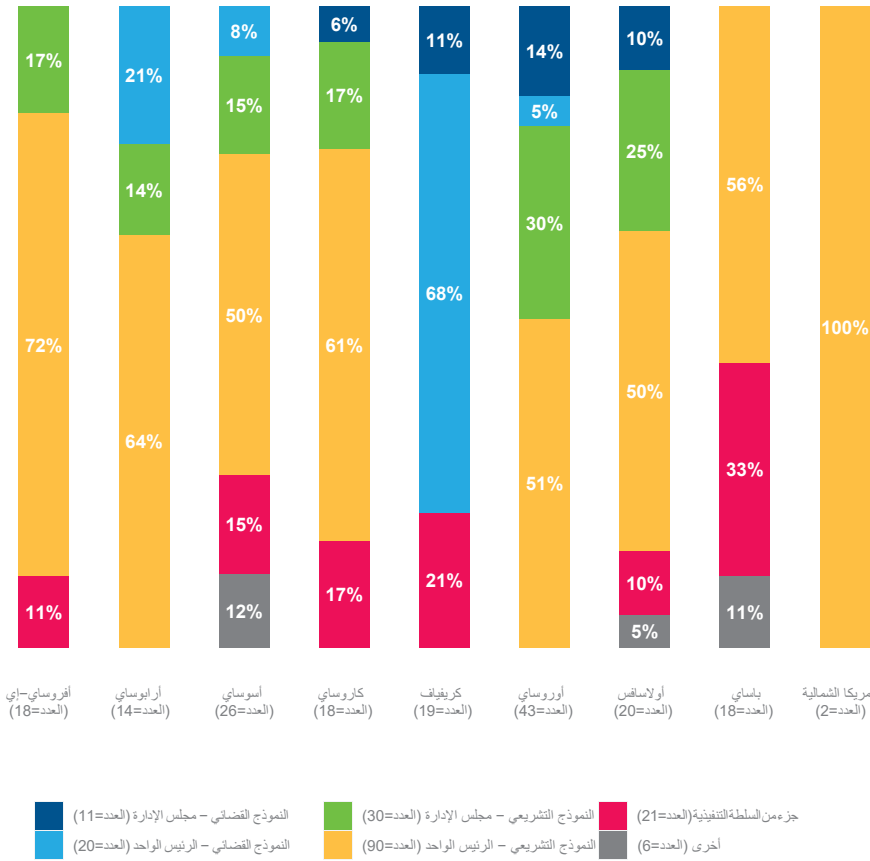
1.3 الملف المؤسسي للأجهزة العليا للرقابة

على الصعيد العالمي، تمتلك الأجهزة العليا للرقابة ملفات مؤسسية مختلفة ذات صلة بالتاريخ وهياكل حوكمة الدولة؛ ويميز هذا التقييم بين ثلاثة نماذج مختلفة تتماشى مع الفروع الثلاثة للحكومة، هي: النموذج البرلماني/التشريعي، والنموذج القضائي والنموذج التنفيذي¹¹، ويمكن تصنيف الأجهزة العليا للرقابة ضمن النماذج التشريعية والقضائية بناءً على هيكلها القيادي. ويقود شخص واحد إحدى مجموعات الأجهزة العليا للرقابة (الرئيس أو المدقق العام)، بينما يترأس مجلس الإدارة غيرها من الأجهزة العليا للرقابة.

وتفيد بعض الأجهزة العليا للرقابة أنها تضم هيكل مؤسسي مختلف، ويتم النظر إليها معًا على أنها "أخرى". وبحسب الردود الواردة على الاستقصاء العالمي، فإن 68% من الأجهزة العليا للرقابة منظمة وفقًا للنموذج البرلماني/التشريعي؛ ومعظم هؤلاء الأجهزة لديها رئيس واحد (المدقق العام)؛ كما أن 18% من الأجهزة العليا للرقابة تتبع النموذج القضائي، في حين أن 11% من الأجهزة تمثل جزء من السلطة التنفيذية.

يوضح الشكل 2 وجود مختلف النماذج في جميع مناطق الإنتوساي؛ غير أنه يمكن ملاحظة بعض الاختلافات؛ إذ أن النموذج البرلماني/التشريعي الذي يترأسه شخص واحد أكثر انتشارًا في مناطق الأفروساي وكاروساي وأرابوساي؛ ويبرز النموذج القضائي في كريفياف، بينما تعمل نسبة أكبر من الأجهزة العليا للرقابة في أوروباسي تحت قيادة مجلس الإدارة.

الشكل 2: النماذج المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة حسب مناطق الإنتوساي



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

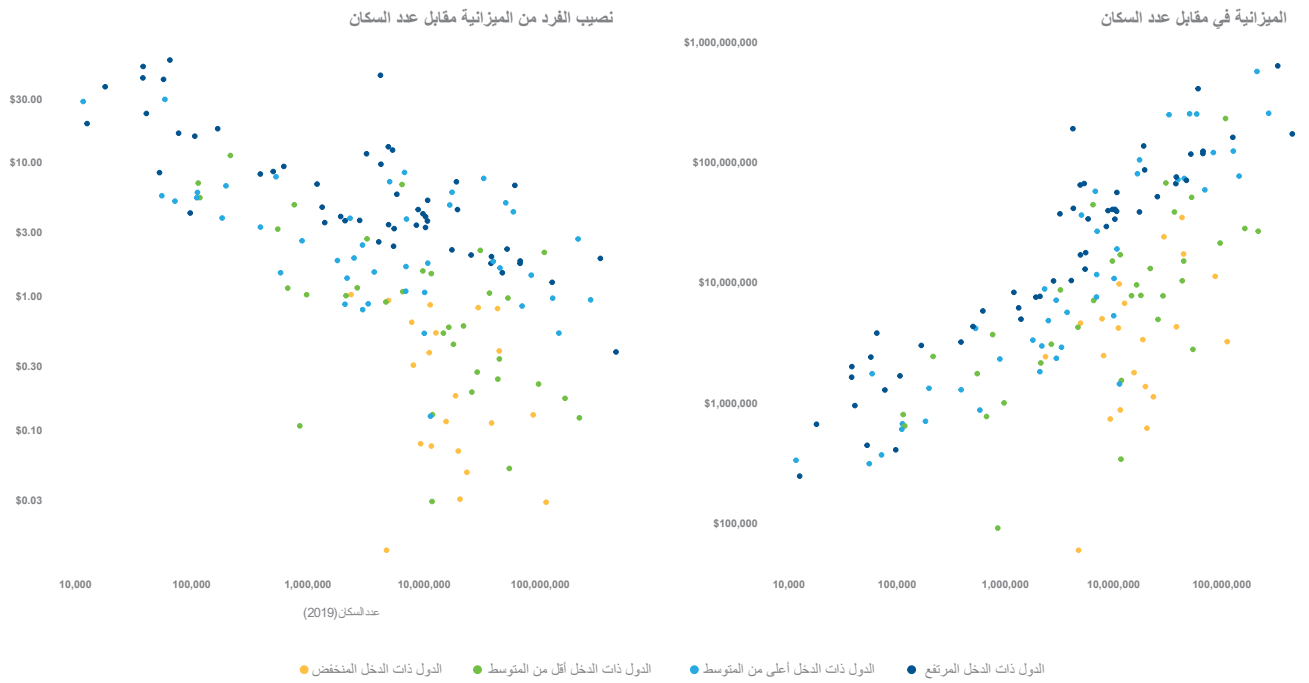
عالم الجهاز الأعلى للرقابة

8. تخضع منطقة آسياناساي للاستقصاء ضمن إطار الاستقصاء الإقليمي.
9. الأجهزة العليا للرقابة في الولايات المتحدة وكندا، من غير أعضاء منطقة الإنتوساي.

1.4 الموارد المالية للجهاز الأعلى للرقابة

يمثل حجم الميزانية عاملاً مهماً في تفسير مستويات الأداء بين الأجهزة العليا للرقابة؛ ويشير تحليل ميزانيات الأجهزة العليا للرقابة إلى ارتباطها عالمياً بحجم سكان البلد وحالة الدخل من حيث إجمالي الناتج المحلي الوطني، كما يمكن عزو تفسير الانحرافات إلى الاختلافات الواردة في الاختصاصات القانونية للأجهزة العليا للرقابة.

الشكلان 3 و4 ميزانيات الأجهزة العليا للرقابة حسب عدد السكان ونصيب الفرد



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

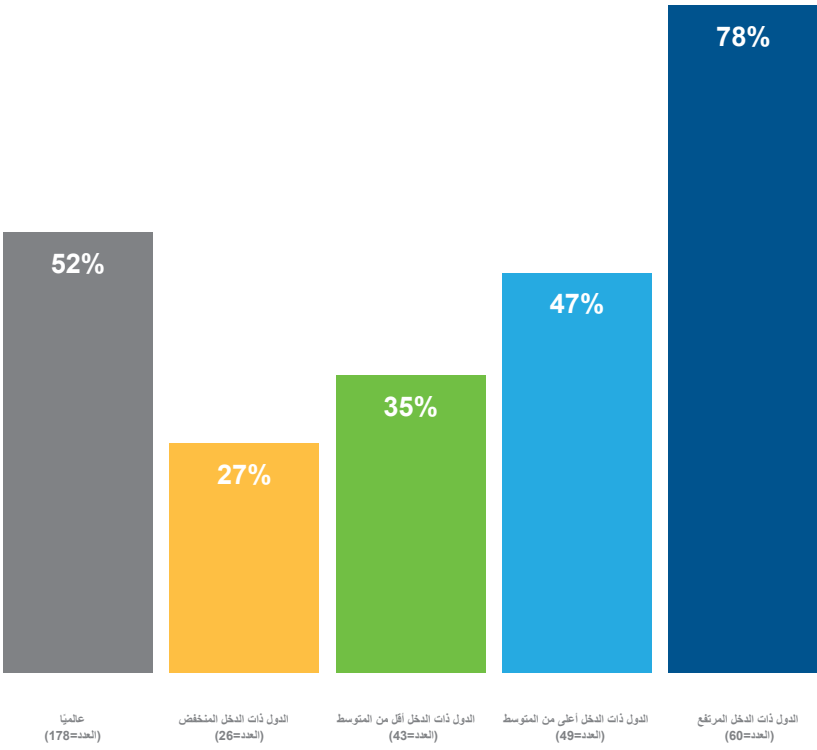
وأفروساي-إي وأولاسافس عن أعلى معدل لنقص التمويل.

موارد كافية وأن ترتبط مستويات كفاية الموارد المعلنة بتصنيفات الدخل؛ وتفيد الأجهزة العليا للرقابة في اليوروساي وأمريكا الشمالية وأسوساي عن كفاية مواردها على نحو أعلى من المتوسط العالمي؛ وفي المقابل، أبلغت الأجهزة العليا للرقابة في كريفياف

في إطار الاستجابة للاستقصاء العالمي، أفادت 52% فقط من الأجهزة العليا للرقابة حول أنحاء العالم أن لديها موارد مالية كافية للوفاء بمهامها إلى المدى والجودة المتوقعين؛ ومن غير المرجح أن تمتلك الأجهزة العليا للرقابة في البلدان منخفضة الدخل



الشكلان 5 و6 كفاية الموارد المالية حسب حالة دخل الدولة ومناطق الإنئوساي (النسبة المئوية التي أجابت "نعم").

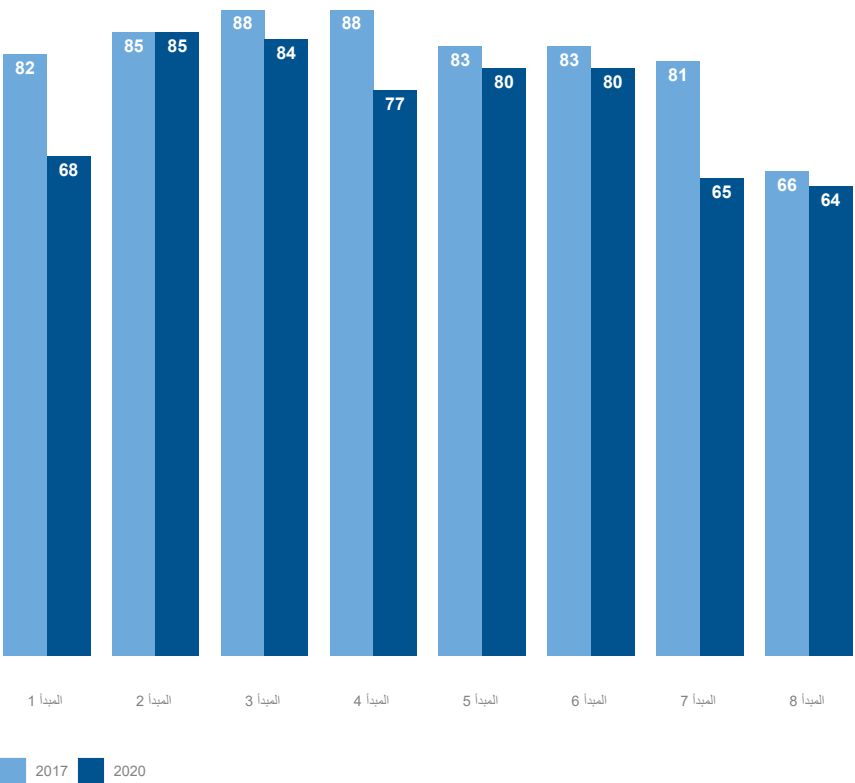


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

2.1 تراجع استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة

يحدد إعلان المكسيك بشأن الاستقلالية الصادر عن الإنتوساي، المبدأ 10-INTOSAI-P، شروط ضمان استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة من خلال ثمانية مبادئ أساسية. 12 ويوضح الشكل 7 التغييرات الطارئة بداية من عام 2017 حتى عام 2020 مقابل المبادئ الثمانية، واحدًا تلو الآخر، كما يوضح الشكل 8 درجات عام 2020 عبر مختلف مناطق الإنتوساي.

الشكل 7 مقارنة بين درجات الجهاز الأعلى للرقابة حسب مبادئ الاستقلال الصادرة في عامي 2017 و2020 بناءً على أن المستجيب=171 والمستجيب=178 جهازًا أعلى للرقابة في استقصائي عام 2017 و2020 على التوالي



استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة

لا يزال استقلال الجهاز الأعلى للرقابة معرضًا للخطر

20%

من الأجهزة العليا للرقابة لديها أوجه قصور في إطارها القانوني عندما يتعلق الأمر بإنهاء مدة خدمة رؤساء الأجهزة العليا للرقابة.



لكي تكون الأجهزة العليا للرقابة مؤسسات فعالة وذات مصداقية تؤدي مهماتها، يجب أن تتمتع بالاستقلال عن الجهة محل الرقابة (السلطة التنفيذية) سواء من حيث الاستقلالية القانونية أو الفعلية للأجهزة العليا للرقابة؛ إذ أن الأساس القانوني المحدد جيدًا هو شرط أساسي بالغ الأهمية بالنسبة لفعالية أداء الأجهزة العليا للرقابة؛ كما يجب أن يشمل استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة عن السلطة التنفيذية للحكومة وأن يمنح الجهاز الأعلى للرقابة سلطات تشغيلية كافية لتأسيس دوره كمدقق خارجي للحكومة.

وعلى نحو مماثل، يجب أن تكون الأجهزة العليا للرقابة قادرة على إعمال مهماتها دون تدخل وخوف من العواقب.

غالبًا ما يعكس استقلال الجهاز الأعلى للرقابة أنظمة حوكمة الدولة وقد يكون إما عاملاً مساعداً أو مثبطاً لأداء الجهاز الأعلى للرقابة؛ ويتم تحديد الإطار القانوني للجهاز الأعلى للرقابة من قبل سلطات الدولة الأخرى، ولا يخضع مباشرة لسيطرة الجهاز الأعلى للرقابة نفسه.

لا يزال استقلال الجهاز الأعلى للرقابة حول العالم يمثل تحديًا للعديد من الأجهزة العليا للرقابة؛ ويظهر التقييم تراجعًا مستمرًا، وإن كان طفيفًا، في مستويات استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة منذ صدور تقرير عام 2017؛ وبالإضافة إلى ذلك، يبدو أن التهديدات الجديدة لاستقلال الجهاز الأعلى للرقابة أخذت في الظهور.

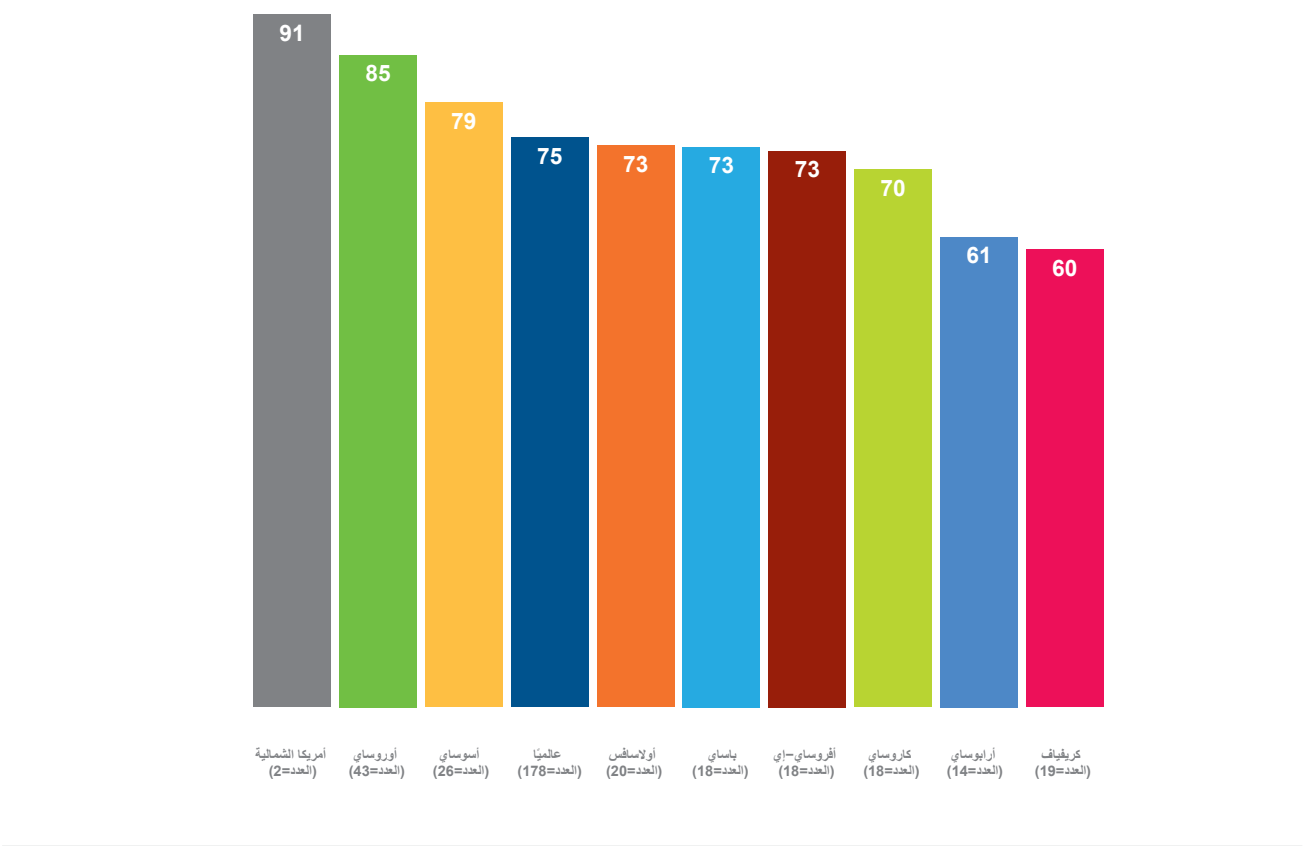
يُظهر الاتجاه العالمي انخفاضًا طفيفًا في سبعة من المبادئ الثمانية من عام 2017+13 بالإضافة إلى ذلك، يظل المبدأ الثامن هو الأدنى تاريخيًا بين هذه المبادئ، مما يشير إلى مواجهة الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم تحديات أكبر فيما يتعلق باستقلالها المالي والإداري.

يتم دمج المبادئ الثمانية في "مؤشر الاستقلال" المجمع الفردي؛ 14 ويمكن الاستنتاج إقليميًا أن مستويات استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة أعلى من المتوسط العالمي في ثلاث مناطق، هي: أوروبي وآسيوي وأمريكا الشمالية؛ وعلى ما يبدو أن الأجهزة العليا

للرقابة في أرابوساي وكريفياف تتمتع باستقلالية أقل. يمثل الانخفاض الواقع منذ عام 2017 الأكثر انتشارًا في البلدان ذات المستويات المنخفضة من الديمقراطية والبلدان ذات الدخل المتوسط؛ وعند المقارنة فقط بالبلدان التي شاركت في تقييم عام 2017، لوحظ أكبر انخفاض في الأمريكتين (أولاسافس، وكاروساي، وأمريكا الشمالية) غير أن الانخفاض سمة عالمية؛ لكن الأرابوساي هي المنطقة الوحيدة التي شهدت تحسنًا طفيفًا.

12. للاطلاع على إعلان المكسيك كاملاً - انظر هنا.
13. الإطار القانوني الملزم (1)، والوصول إلى المعلومات (4) والمتابعة (7) هي المؤشرات الأكثر انخفاضًا.
14. يتراوح مؤشر الاستقلالية من "0" إلى "100" حيث يشير "0" إلى انعدام الاستقلالية في جميع المبادئ الثمانية عبر مختلف الأجهزة العليا للرقابة، كما يشير "100" إلى الاستقلال التام لجميع المبادئ الثمانية عبر جميع الأجهزة العليا للرقابة.

الشكل 8: مؤشر الاستقلال حسب المنطقة¹⁵



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنسي لعام 2020

2.2 عدم ملائمة الإطار القانوني يجعل من البلدان المنخفضة الدخل أكثر عرضة للتدخل

تغطي المبادئ 1-3 الواردة في إعلان المكسيك أسئلة حول الأطر القانونية المناسبة التي تمكن الجهاز الأعلى للرقابة من الاضطلاع بعمله، كما يُظهر التحليل أن نقاط الضعف في الإطار القانوني هي الأكثر بروزاً في البلدان منخفضة الدخل، مما يعرض هذه الأجهزة العليا للرقابة لخطر أكبر يتمثل في عدم تمتعها بالاستقلالية الكافية لتقديمها بفعالية.

يطرح الاستقصاء العالمي لعام 2020 سؤالاً على الأجهزة العليا للرقابة يتمحور حول مدى إدراكها بأن إطارها القانوني يوفر الظروف المناسبة للاستقلالية (المبدأ 1).

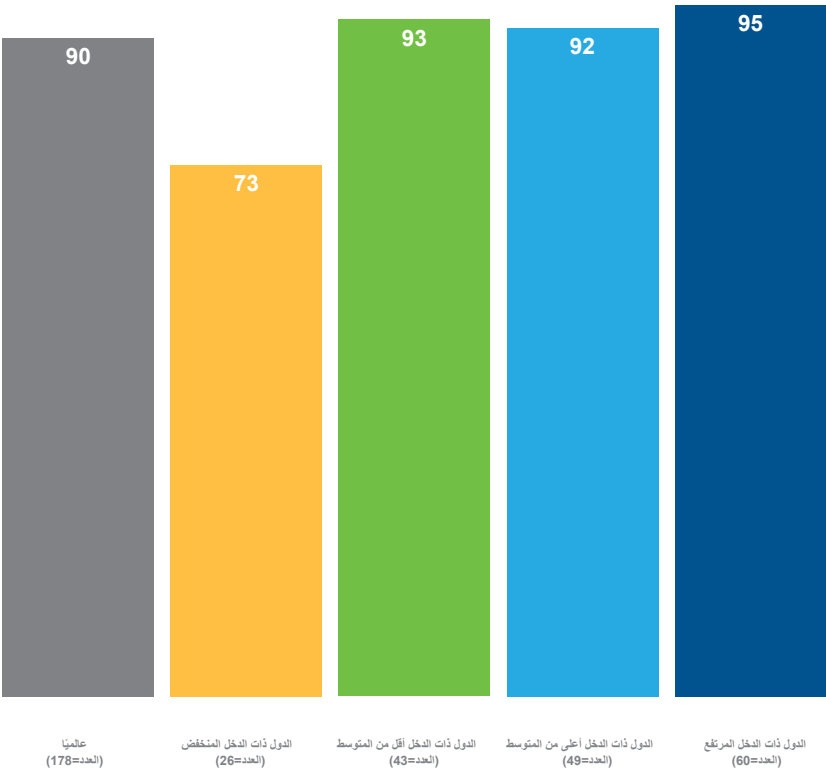
يرى 68% من الأجهزة العليا للرقابة أن الإطار التشريعي ملائماً؛ ويعتبر عدد أقل من الأجهزة العليا للرقابة في فئات البلدان ذات الدخل المنخفض (LI) والبلدان ذات الدخل الأقل من المتوسط (LMI) والبلدان ذات الدخل الأعلى من المتوسط (UMI) أن الإطار القانوني يوفر الشروط المناسبة للاستقلالية؛ كما يُظهر التحليل أن الإطار القانوني غير الملائم يرتبط أيضاً بكل من المستوى الأدنى لعمل الحكومة، وانخفاض مستويات الديمقراطية.

ينبغي أن تنعكس استقلالية رؤساء الأجهزة العليا للرقابة في الإطار القانوني وأن تنطبق على تعيينهم أو إعادة تعيينهم أو عزلهم من مناصبهم (المبدأ 2)؛

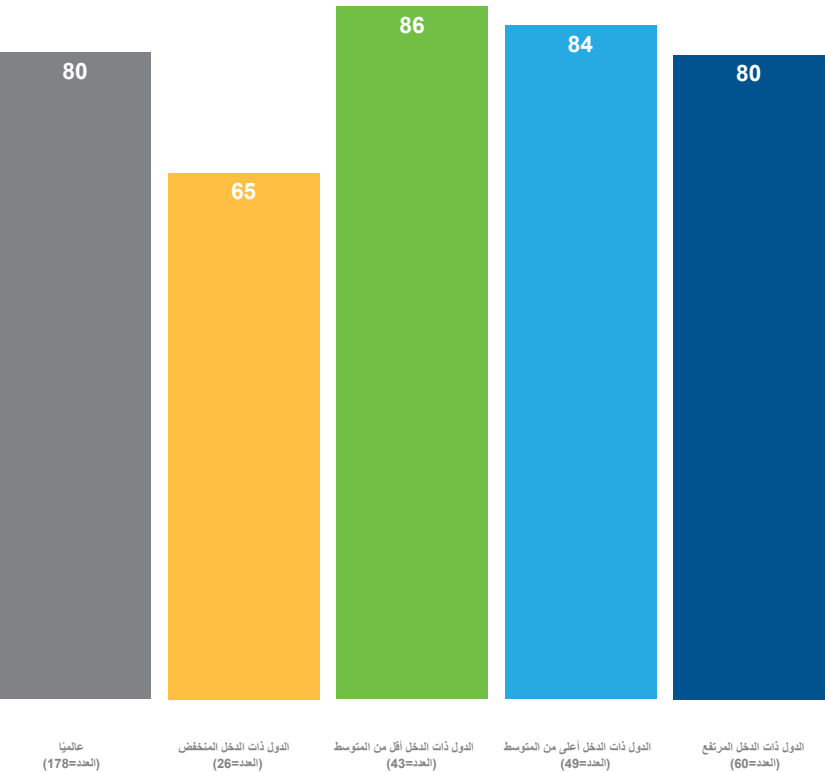
كما يجب أن يضمن التشريع أعمال هذه العمليات بطريقة تضمن استقلالها عن السلطة التنفيذية؛ ومع ذلك، فبالنسبة لـ 20% من الأجهزة العليا للرقابة حسب المعدل العالمي، فإن أوجه القصور تعني حماية أقل فيما يتعلق بإنهاء فترة الولاية.

على الصعيد الإقليمي، تواجه الأجهزة العليا للرقابة في كيريفاف وأرابوساي معظم التحديات؛ ومن حيث مستويات دخل الدولة، تبدو البلدان منخفضة الدخل ضعيفة بشكل خاص فيما يتعلق بحماية رؤساء الأجهزة العليا للرقابة؛ إذ أن الحماية الكافية من الفصل أقل شيوعاً بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي تشكل جزءاً من السلطة التنفيذية.

التعيين



إنهاء الخدمة



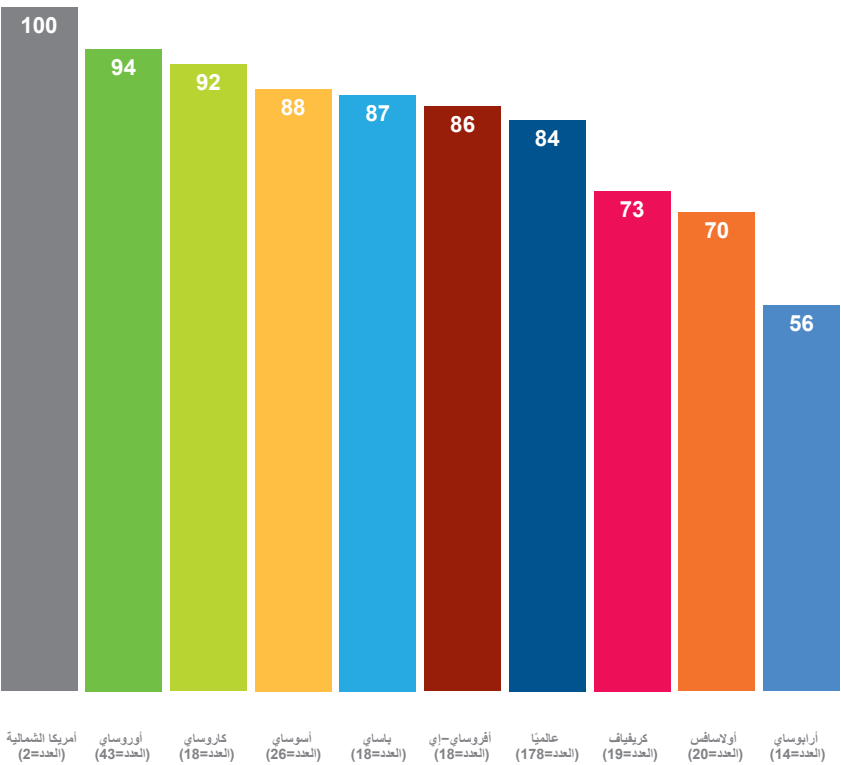
15. يقدم الملحق 2 تفصيلاً حول منهجية حساب مؤشر الاستقلالية.

تقريبًا أنها مكلفة بإجراء مهمات رقابة مالية ورقابة على الأداء والالتزام، بينما تم تكليف 23% إعمال الضوابط القضائية. بالإضافة إلى ذلك، فإن أقلية من الأجهزة العليا للرقابة مكلفة بتنفيذ مهمات أخرى، مثل الخدمات الاستشارية وتقييم السياسة العامة والرقابة المسبقة؛ كما يعتبر تفويض الجهاز الأعلى للرقابة لإجراء رقابة إقليمية أو محلية محدودًا بدرجة أكبر في البلدان ذات الدخل المرتفع.

يعني التفويض الواسع النطاق (المبدأ 3) أنه يجب تمكين الأجهزة العليا للرقابة من الرقابة على استخدام الأموال العامة، وتحصيل الإيرادات المستحقة للهيئات العامة، ومدى قانونية وانتظام حسابات الجهات العامة، وجودة الإدارة المالية وإعداد التقارير، والاقتصاد، والكفاءة، وفعالية عمليات القطاع العام؛

حيث أكدت جميع الأجهزة العليا للرقابة (99%)

الشكل 11 السلطة التقديرية لأداء تفويض الجهاز الأعلى للرقابة
المبدأ 3



أوروبا الشمالية (العدد=2) أوروبا الغربية (العدد=43) أوروبا الشرقية (العدد=18) أوروبا الوسطى (العدد=26) أوروبا الشرقية (العدد=18) أوروبا الشرقية (العدد=18) أوروبا الشرقية (العدد=178) أوروبا الشرقية (العدد=19) أوروبا الشرقية (العدد=20) أوروبا الشرقية (العدد=14)

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنسي لعام 2020

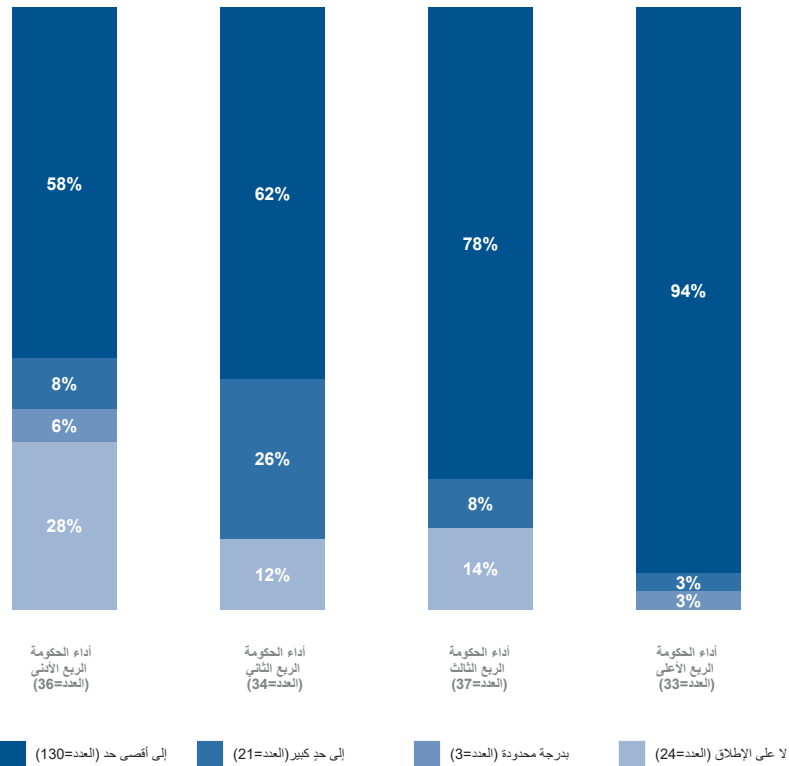
رقابية خاصة بها وإعداد التقارير عنها؛ ويشير هذا إلى أن الدول ذات الحكومات الأعلى أداءً تسهل أنظمة أقوى، مع تقسيم أوضح بين أدوار السياسيين والإدارة العامة والأجهزة العليا للرقابة.

القدرات المذكورة من أجل التخطيط للمهمات الرقابية وإعمالها وإعداد التقارير بشأنها، ويبدو أن القدرة على تنفيذ التفويض مرتبطة أيضًا بمستوى أداء الحكومة وفقًا لمؤشر الديمقراطية الاقتصادية. كما يوضح الشكل 12، فإن غالبية (94%) الأجهزة العليا للرقابة المراجعة ضمن أعلى مستوى من أداء التقارير الحكومية تخلق تمامًا من التوجيه أو التدخل في اختيار برنامج الرقابة الخاص بها وإجراء مهمات

تتبع السلطة التقديرية الكاملة لأداء وظائف الجهاز الأعلى للرقابة في قدرته على التخطيط للمهمات الرقابية وإعمالها وإعداد التقارير عنها بشكل مستقل عن السلطين التنفيذية والتشريعية؛ ويرى حوالي 84% من الأجهزة العليا للرقابة عالميًا أنهم يتمتعون بهذا التقدير. ويبدو أن الاستقلال وفقًا لهذا المؤشر أقل في البلدان منخفضة الدخل وخاصة في أرابوساي وأولاسافس وكريفياف؛ ولا توجد فروق جوهرية بين

استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 12 - حرية التدخل في اختيار البرنامج الرقابي حسب مستويات أداء الحكومة



أوروبا الشمالية (العدد=36) أوروبا الغربية (العدد=21) أوروبا الشرقية (العدد=3) أوروبا الوسطى (العدد=24)

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنسي لعام 2020

2.3 عدم الوصول إلى المعلومات وضعف المتابعة

44%

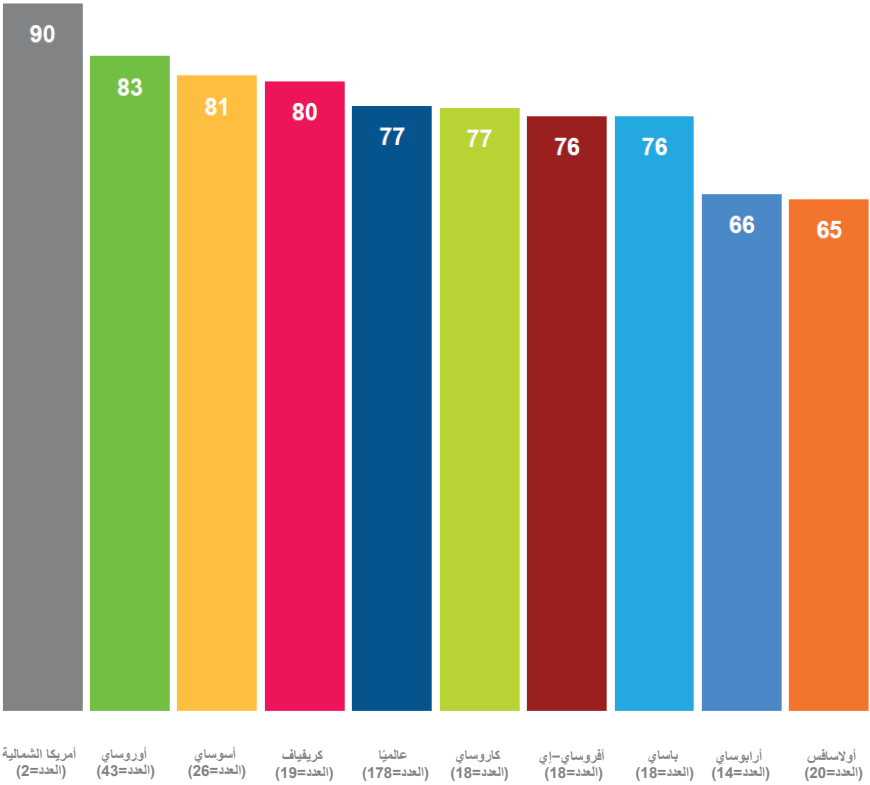
من الأجهزة العليا للرقابة صرحت بأنها شهدت وصولاً مجانيًا وفي الوقت المناسب وغير مقيد ومجاني إلى جميع المستندات والمعلومات الضرورية

2017؛ بينما ذكر 28% من الأجهزة العليا للرقابة أن وصولهم كان مقيدًا بشكل محدود فقط، فإن نسبة 18% اعتبروا أن وصولهم إلى المعلومات كان مقيدًا إلى حد كبير أو كلي. تتمتع البلدان التي تحقق درجات عالية من حيث مستويات الديمقراطية وعمل الحكومة بوصول أفضل إلى المعلومات من قبل الجهاز الأعلى للرقابة؛ وتواجه الأجهزة العليا للرقابة إقليميًا في أرابوساي وأولاسافس أهم العوائق التي تحول دون الوصول إلى المعلومات.

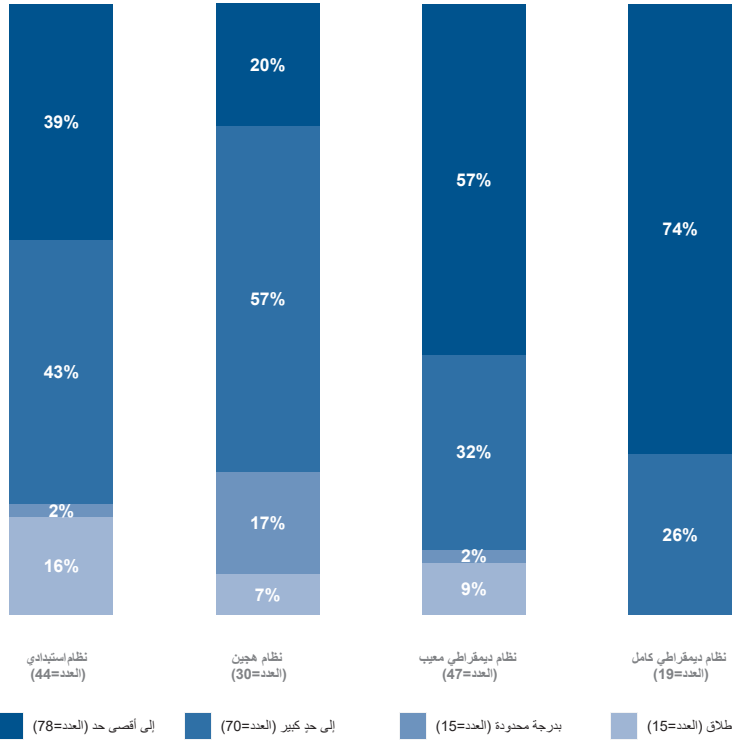
حتى إذا اعتبر الجهاز الأعلى للرقابة أن الشروط القانونية تتمتع بالاستقلال الكافي، فإنه لا يزال بإمكانه مواجهة تحديات فعلية في ممارسة استقلاليتها من حيث جمع الأدلة الرقابية إلى إعداد التقارير؛ على سبيل المثال، ذكرت معظم الأجهزة العليا للرقابة أنها في الغالب لا تتلقى توجيهًا وتدخلًا في إجراء المهمات الرقابية، ومع ذلك فإن مراجعة العملية وفقًا للمبدأين 4 و 7 تظهر صورة أكثر دقة.

في الاستقصاء العالمي لعام 2020، صرحت 44% فقط من الأجهزة العليا للرقابة أنها شهدت وصولاً كاملاً في الوقت المناسب وغير مقيد ومجاني إلى جميع المستندات والمعلومات الضرورية للاضطلاع بمسؤولياتها القانونية (المبدأ 4)، وهو انخفاض كبير عن نسبة 70% من حق الوصول الكامل في عام

الشكل 13 الأداء وفقًا للمبدأ 4 حسب مناطق الإنتوساي
المبدأ 4: الوصول غير المقيد إلى المعلومات



الشكل 14 الأداء وفقًا للمبدأ 4 حسب مستويات الديمقراطية
المبدأ 4: الوصول غير المقيد إلى المعلومات



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة

في البلدان ذات الدخل المنخفض، وفي البلدان ذات المستويات المنخفضة من الديمقراطية والتي تواجه انخفاضًا في أداء الحكومة.

يُمثل الحق والالتزام في إعداد التقارير المتعلقة بعمل الأجهزة (المبدأ 5)، وحرية اتخاذ القرار بشأن محتوى تقارير الرقابة ومواعيد النشر والتوزيع (المبدأ 6) أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة من أجل تعزيز الشفافية ومساءلة الحكومات. وبوجه عام، ثمة انخفاض طفيف في نتيجة المؤشر لهذه المبادئ منذ عام 2017؛ وقد خلف هذا الانخفاض زيادة في عدد الأجهزة التي أشارت إلى التدخل في شؤونها بحسب المبدأين 5 و6؛

بينما تؤكد 71% من الأجهزة العليا للرقابة تمتعها بالاستقلالية التامة في نشر تقارير الرقابة وتوزيعها، وهي تمثل زيادة طفيفة منذ عام 2017.

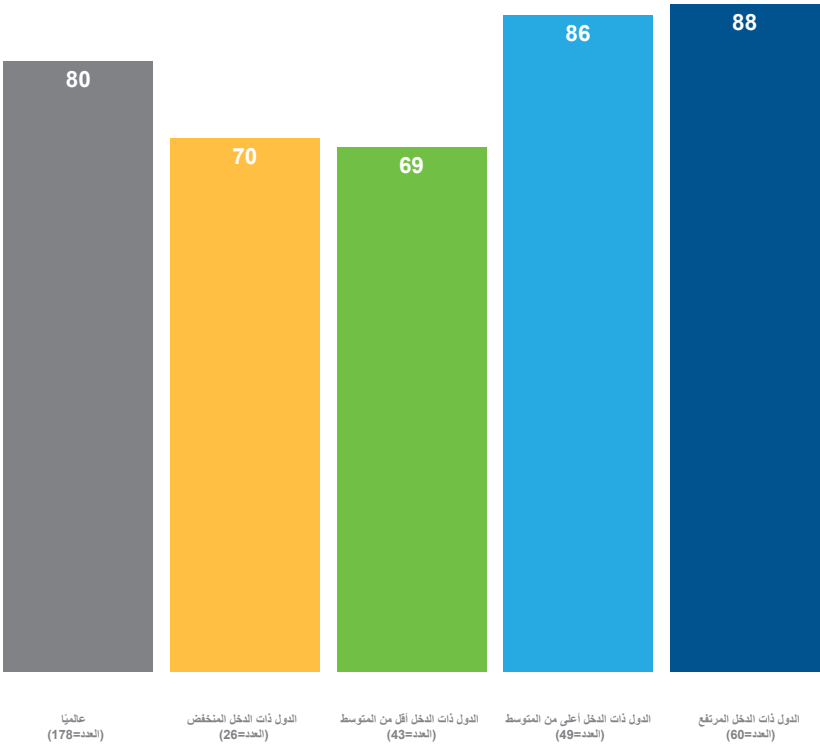
إن حرية نشر التقارير وتوزيعها مقيدة بدرجة أكبر

أفاد 13% من الأجهزة العليا للرقابة حول العالم أنه ليس لديهم أي سلطة على الإطلاق في اتخاذ القرار بشأن إعداد تقاريرها ونشرها وتوزيعها، بينما أفاد 16% بتقييد حريتها في نشر هذه التقارير.

الشكل 15 الأداء حسب المبدأين 5 و6

– إعداد التقارير ونشرها

الحق في إعداد التقارير بشأن عمل الأجهزة العليا للرقابة والالتزام بها وحرية تقرير محتوى وتوقيت تقارير الرقابة ونشرها والإفصاح عنها.



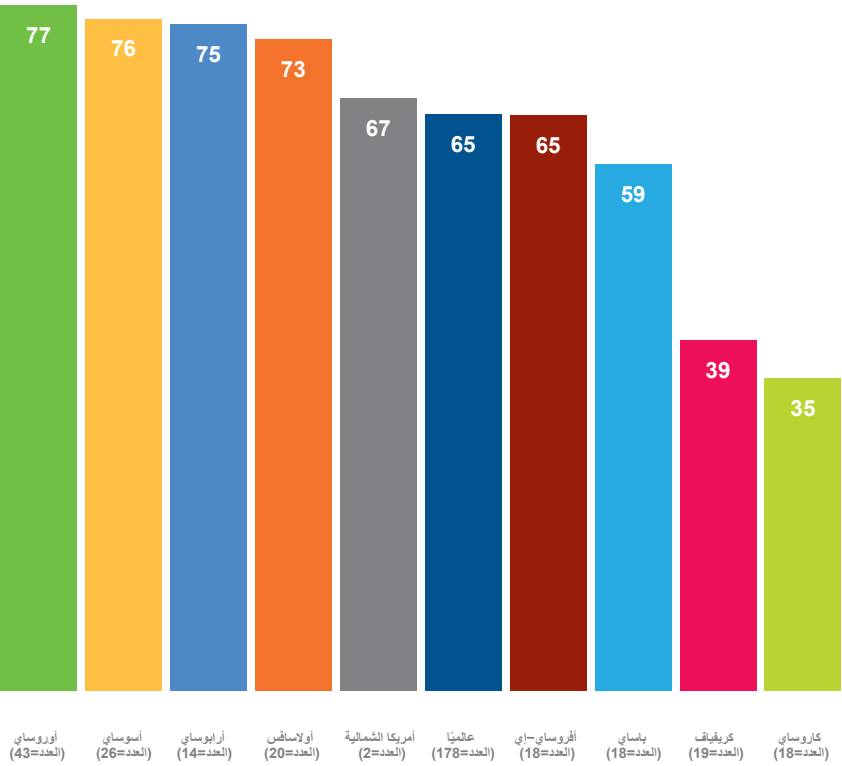
المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

الفصل الخامس النتائج وفقًا لتيارات الرقابة الخاصة بإشراف السلطة التشريعية في المتابعة، إذ تبين انخفاض في نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تشارك السلطة التشريعية بانتظام.

للتأكد من تعامل الجهات محل الرقابة مع ملاحظات وتوصيات الجهاز الأعلى للرقابة وإعمالها على نحو صحيح، يجب أن تضم الأجهزة العليا للرقابة نظام متابعة لتتبع تنفيذ توصياتها وكذلك تلك الصادرة عن السلطة التشريعية أو إحدى هيئاتها أو مجلس إدارة الجهة محل الرقابة. ويُظهر الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن 65% من الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم قد طبقت هذا النظام للمتابعة - وهو ما يمثل انخفاض كبير عن نسبة 81% في عام 2017؛ وهو ما يوضح اختلافات إقليمية كبيرة. كما يوضح



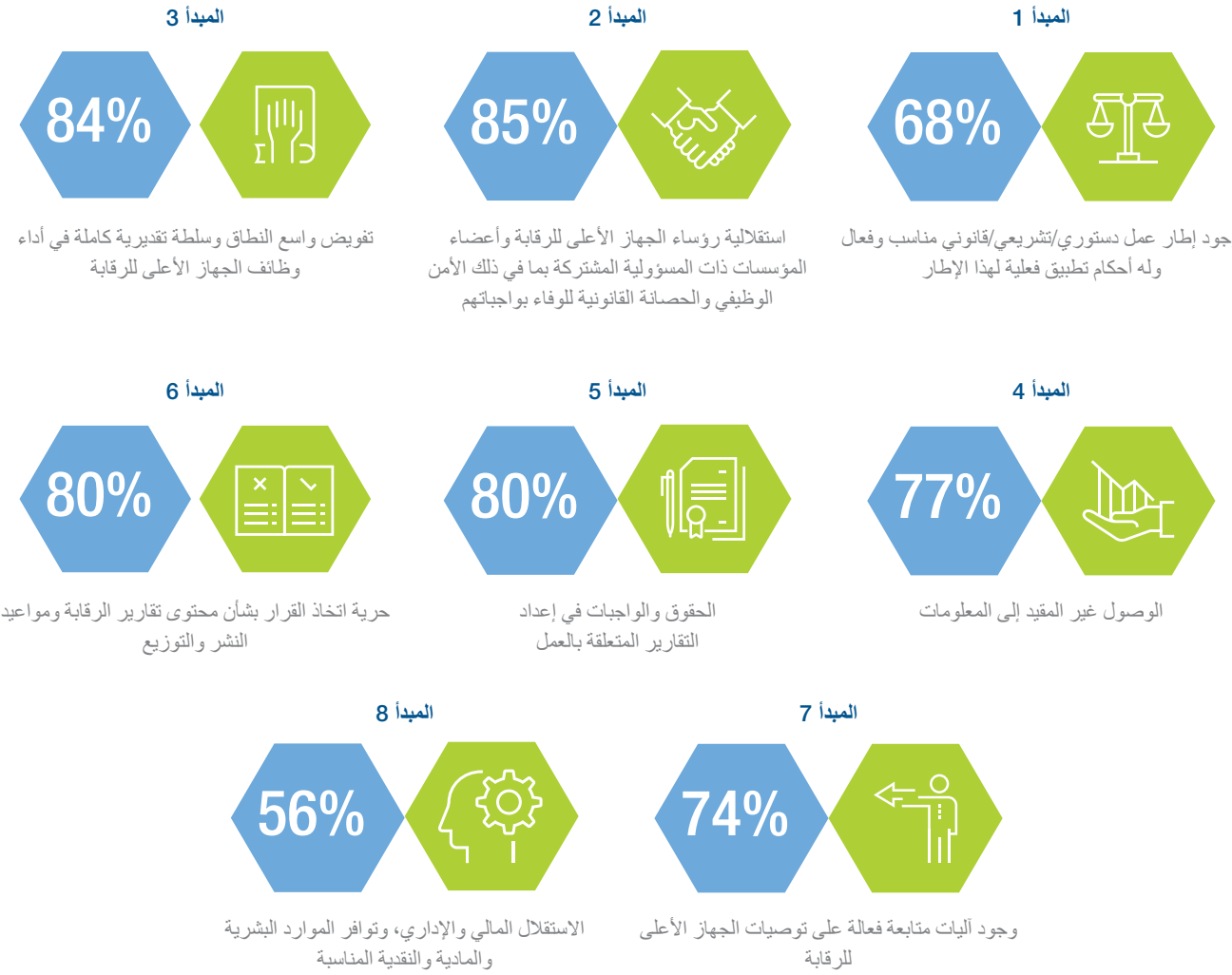
الشكل 16 الأداء على أساس المبدأ 7 - متابعة الرقابة حسب المناطق وجود آليات متابعة فعالة على توصيات الجهاز الأعلى للرقابة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

المبادئ الثمانية لاستقلال الجهاز الأعلى للرقابة

إعلان المكسيك الصادر عن الإنتوساي



2.4 لا يزال الاستقلال المالي والإداري يمثل تحديًا كبيرًا

جدير بالذكر أن 86% من الأجهزة العليا للرقابة كانت تسيطر على التنظيم الإداري لمكاتبها (60% بشكل كامل و26% إلى حد أكبر)؛ ومع ذلك، لا تستبعد هذه الردود الاختلافات في التداخل، مثل النقل المتأخر لمخصصات الميزانية أو إدارة الموظفين والتي قد لا يُنظر إليها على هذا النحو إذا كانت تحدث بشكل منتظم.

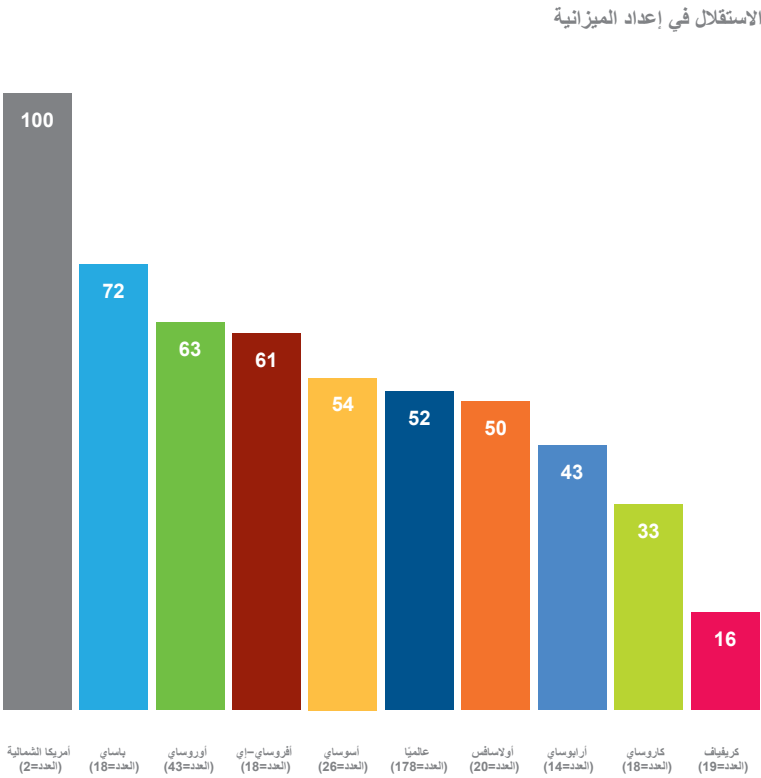
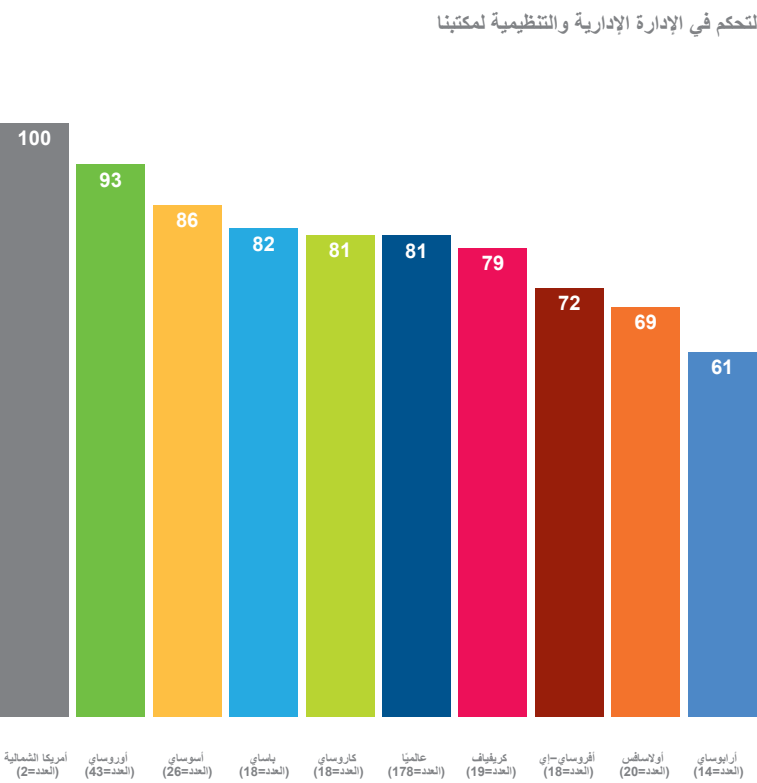
تظل درجة الاستقلال المبلغ عنها في أدنى مستوياتها في المبدأ 8 - الاستقلال المالي والإداري - بمتوسط تصنيف عالمي يبلغ 64%؛ كما أن الأجهزة العليا للرقابة في الأربوساي وكريغاف هي الأكثر تحديًا، وتعكس النتيجة مجموعة من الدرجات حول الاستقلال المالي والإداري،

كما تتباين التحديات التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة بشكل كبير من حيث النطاق والسمات، وأحيانًا تكون مرتبطة بسمات نظام الدولة.

رغم إفادة 60% من الأجهزة العليا للرقابة بعدم تعرضها لتدخلات كبيرة في إعمال ميزانياتها، إلا أن 40% أفاد بذلك.



الشكل 17 الأداء وفقًا للمبدأ 8 - الاستقلال المالي والإداري حسب المناطق

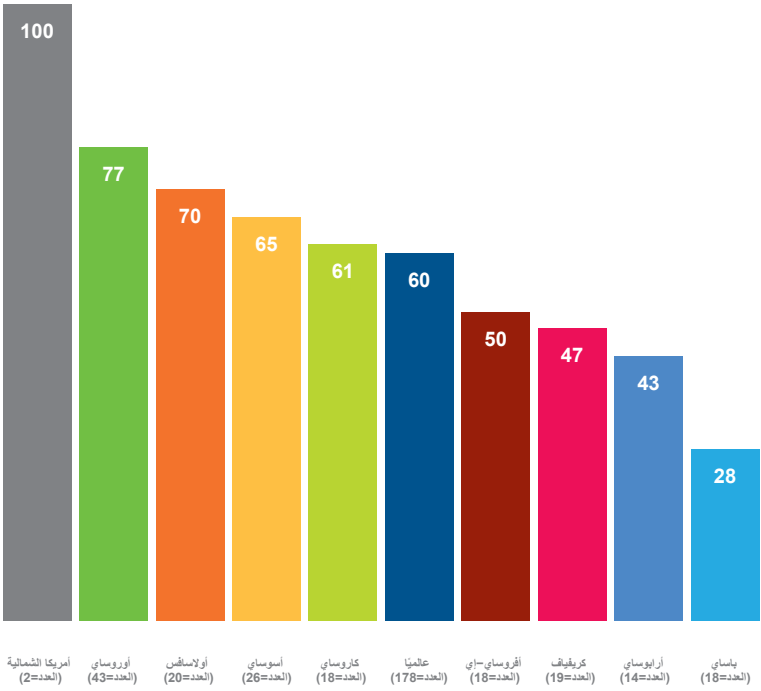
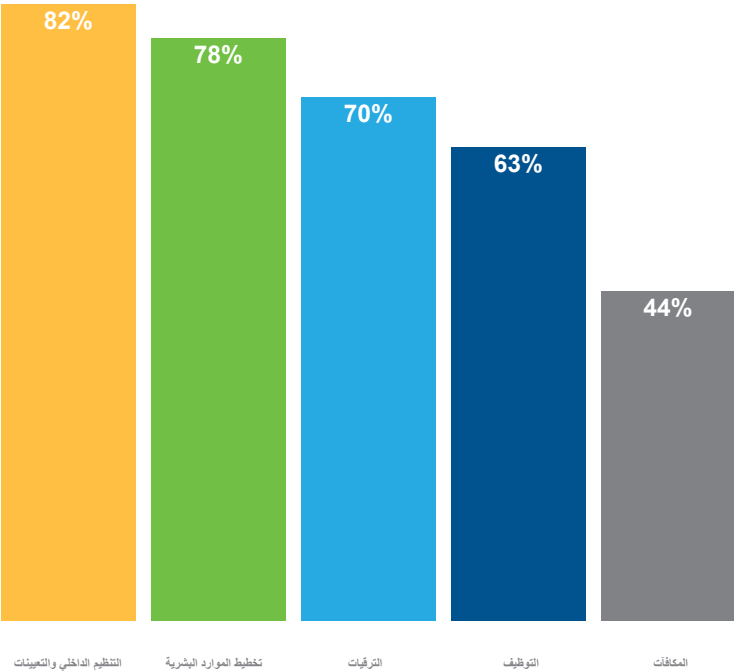


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتموساي لعام 2020

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتموساي لعام 2020

الاستقلال عن تدخل السلطة التنفيذية في تنفيذ الميزانية

الشكل 18 السلطات الإدارية ذات الصلة بالموارد البشرية
النسبة المئوية من مجموع 178 جهازًا أعلى للرقابة يشير إلى امتلاك سيطرة كاملة على كل خيار



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتموساي لعام 2020

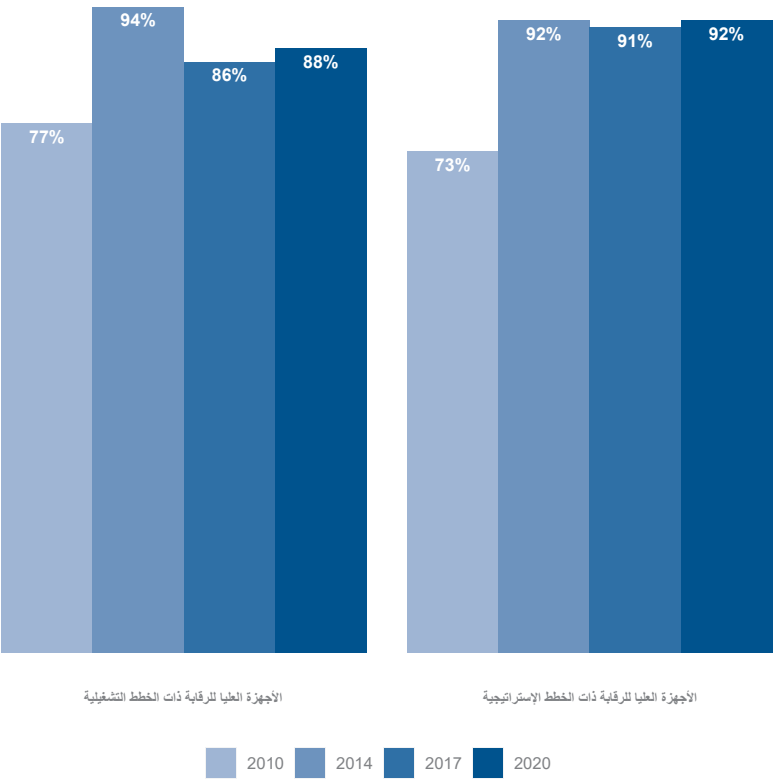
المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتموساي لعام 2020

استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة

3.1 إمكانية تركيز ممارسات الإدارة الإستراتيجية بشكل أكبر على القضايا الناشئة

يؤكد الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن التخطيط الإستراتيجي راسخ كأداة لحوكمة الأجهزة العليا للرقابة؛ إذ أن 92% من الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم لديها خطة إستراتيجية، مع انتشار أعلى قليلاً في البلدان النامية بنسبة (93%) مقارنة بالدول ذات الدخل المرتفع (88%). وصرحت غالبية الأجهزة العليا للرقابة (96%) أن خططها الإستراتيجية تستند إلى تقييم شامل للاحتياجات، وذكرت نسبة 50% أن تقييمات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة قد استخدمت كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي،	كما تتيح غالبية الأجهزة العليا للرقابة (79%) خططها الإستراتيجية للجمهور، وهي تمثل زيادة حادة عن عام 2017 بنسبة (32%).
---	---

الشكل 19 التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي للأعوام 2010-2020
تظهر الأعمدة النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي أجابت على كافة الاستقصاءات العالمية مشيرة إلى أن لديها خطة جاهزة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

القدرات الجنسانية للموظفين ضمن خططها الإستراتيجية؛ كما تتعامل الأجهزة العليا للرقابة بشكل متكرر مع الأبعاد الجنسانية الثلاثة ضمن إستراتيجياتها وخططها في منطقتي أفروسي-إي وكريفياف.

وبالإضافة إلى ذلك، يقترح الاستقصاء العالمي إمكانية استخدام التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل لمعالجة القضايا الناشئة والشاملة؛ إذ أن نصف الأجهزة العليا للرقابة فقط لديها إستراتيجية رقمنة كجزء من خططها الإستراتيجية (49%). وعلى الصعيد العالمي، استخدم 10% فقط من الأجهزة العليا للرقابة التحليل الجنساني لإثراء تخطيطها الإستراتيجي، وأقل من ثلث الأجهزة يعزز المساواة بين الجنسين على المستوى المؤسسي أو يلتزم بتطوير

رغم أن التخطيط الإستراتيجي بات ممارسة شائعة ومستدامة بين الأجهزة العليا للرقابة في جميع أنحاء العالم، إلا أن بيانات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة تُظهر أن 43% فقط من الأجهزة العليا للرقابة التي تم أخذ عينات منها لديها وثيقة تخطيط إستراتيجي عالية الجودة تفي بمعيار إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة¹⁶.

حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة يجب تعزيز حوكمة وشفافية الأجهزة العليا للرقابة

49%

من بين جميع الأجهزة العليا للرقابة لديها إستراتيجية الرقمنة.



ويوضح هذا الفصل أن الأجهزة العليا للرقابة تستخدم الخطط الإستراتيجية كأداة للحوكمة، كما أن المزيد من الأجهزة تجري تقييمات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. ومع ذلك، لا تزال الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم مغلقة، وهي مؤسسات مغلقة وقد تظهر مساءلتها بشكل أفضل من خلال كونها أكثر شفافية، وخضوعها لمهام رقابية خارجية لقوائمها المالية ونشر نتائج الأداء.

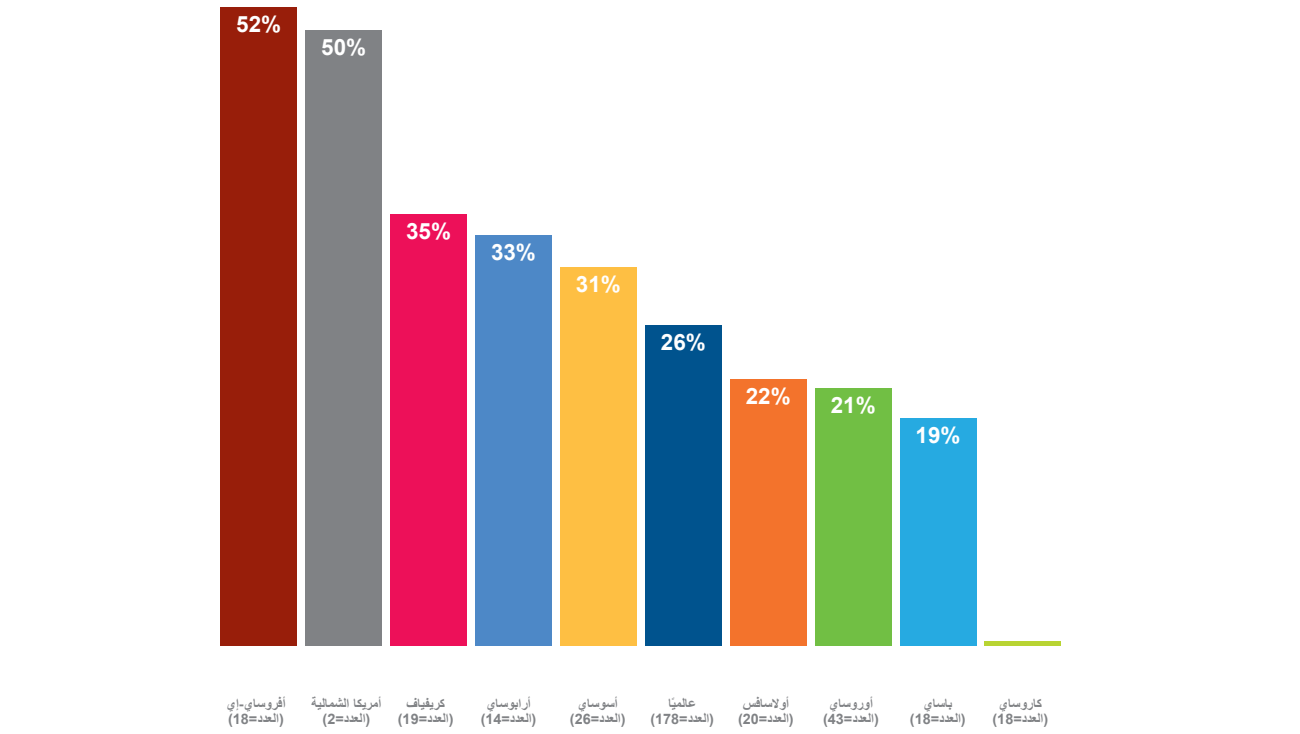
ويعتمد مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة في تقديم التوصيات للجهات الحكومية على سمعته في إدارة مؤسسته.

وعلى النحو الذي يوضحه معيار الإنتوساي INTOSAI-P 12، فإن "قيمة الأجهزة العليا للرقابة ومزاياها" كونها نموذجًا يُحتذى به، تمثل أحد المبادئ التي يجب على الأجهزة العليا للرقابة اتباعها إذا أرادت أن يكون لعملها تأثير وأن تعود بالنفع على المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن السياسات والإستراتيجيات الجنسانية المنفصلة قد تكون أيضًا بمثابة توجيهات عالية المستوى لعمل الأجهزة العليا للرقابة بشأن المساواة بين الجنسين، مع التركيز على الأولويات الإستراتيجية وكيفية تنفيذها¹⁷؛ وقد يكون كلاهما وثيق الصلة بتعزيز المساواة بين الجنسين والتنوع داخل المنظمة، من خلال تضمين القضايا الجنسانية في عمليات صنع القرار والتوازن بين الجنسين في إدارة وتوظيف الجهاز الأعلى للرقابة وتعزيز المهام الرقابية التي تساهم في المساواة بين الجنسين. ومع ذلك، فإن عددًا قليلًا من الأجهزة العليا للرقابة يعكف على تطوير وتطبيق هذه الأدوات من أجل توجيه جهود المساواة بين الجنسين، حيث أفاد 29% فقط أن لديهم سياسة جنسانية و15% أفادوا بأن لديهم إستراتيجية جنسانية.

الشكل 20 تدابير المساواة بين الجنسين في الخطة الإستراتيجية مجتمعة ووفقًا للمناطق

النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تشير إلى أي مما يلي حول خطتها الإستراتيجية: (i) تعزيز المساواة بين الجنسين على المستوى المؤسسي؛ (ii) إلزامنا بدمج المساواة بين الجنسين في مهمة الرقابة لدينا؛ (iii) إلزامنا بتطوير قدرات موظفينا المسؤولين لإدماج المساواة بين الجنسين في أعمال الرقابة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتروساي لعام 2020

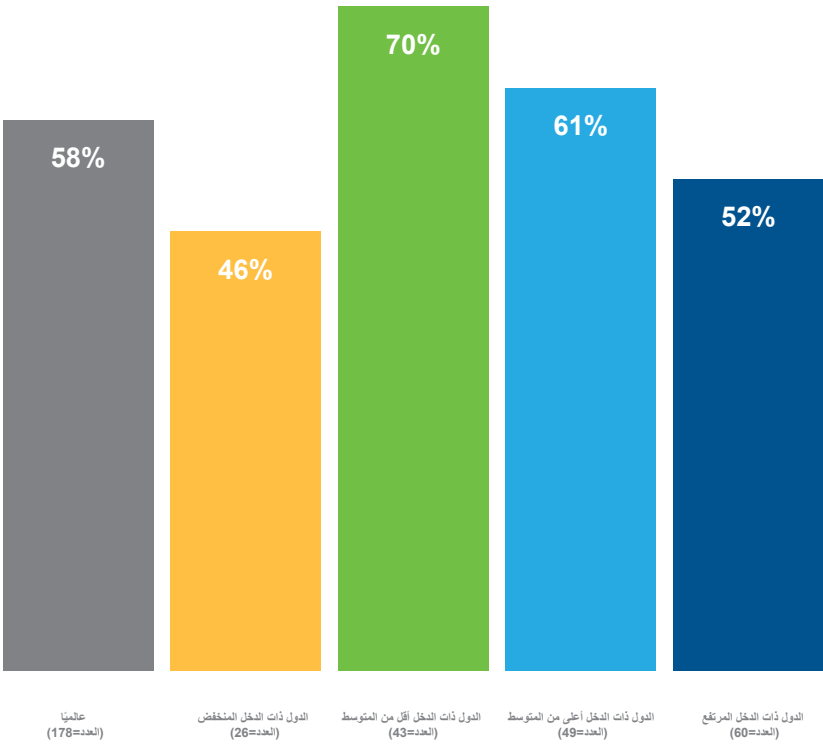
3.2 عدم شفافية مقاييس المساءلة عن الأداء الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة

فيما يخص إجراء تقييمات الأداء، ثمة انخفاض عن عام 2017 بنسبة 58% في 2019-2017، إذ أفاد 62% من الأجهزة العليا للرقابة بإجراء تقييم للأداء؛ حيث أجرى 72 جهازًا أعلى للرقابة من الدول النامية و31 جهازًا أعلى للرقابة من الدول ذات الدخل المنخفض بإجراء تقييمات للأداء؛ وقد زادت حصة الأجهزة العليا للرقابة التي تجري تقييمًا للأداء في كلٍ من أسوساي وكرفيفاف وأوروساي.¹⁸ يعتبر إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة هو الأداة المفضلة لتقييم الأداء، حيث أفاد 82 جهازًا أعلى للرقابة باستخدام إطار قياس أداء الأجهزة العليا

للرقابة؛ ومع ذلك، فإن النتائج المتعلقة بمدى مشاركة الأجهزة العليا للرقابة في تقييمات الأداء الخاصة بها تظهر إيجابًا مستمرًا عن مشاركة النتائج الكاملة مع الأطراف ذات العلاقة والجمهور. من بين جميع الأجهزة العليا للرقابة التي أجرت تقييمًا لإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، أفادت 18% فقط من الأجهزة العليا للرقابة بمشاركة التقرير الكامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة الخارجيين؛ كما شارك 22% التقرير مع عدد محدود من الأطراف ذات العلاقة وشارك 12% أجزاء من التقرير. من بين الأجهزة العليا للرقابة التي أجرت تقييمات إطار قياس

أداء الأجهزة العليا للرقابة، لم تتم مشاركة حوالي النصف مع أي شخص من خارج الجهاز الأعلى للرقابة بأي شكلٍ من الأشكال.

الشكل 21 الأجهزة العليا للرقابة التي أجرت تقييمات الأداء في الفترة 2017-2019 حسب فئة الدخل



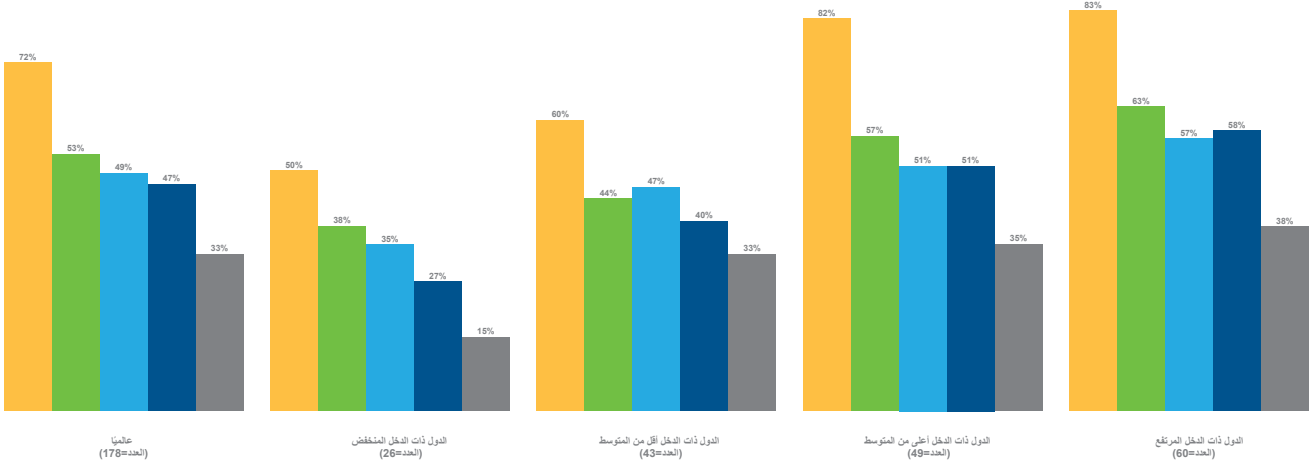
المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتروساي لعام 2020

16. تحقيق الدرجتين 3 و4 على البعد الأول لمؤشر إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة 3-SAI. 17. يتم تعريف السياسة الجنسانية في الاستقصاء على أنها مجموعة من القواعد أو المبادئ التوجيهية التي وضعها الجهاز الأعلى للرقابة بشأن المساواة بين الجنسين. الإستراتيجية الجنسانية هي خطة شاملة تم وضعها لإنجاز أهداف الجهاز الأعلى للرقابة فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين. 18. مرتبط ببدء تنفيذ إستراتيجية مبادرة تنمية الإنتروساي وأدائها وقياسها وإعداد التقارير بشأنها (SPMR).



حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 23 المساءلة والشفافية حول الأداء المالي حسب مستوى الدخل
النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تشير إلى أن لديها كلاً مما يلي

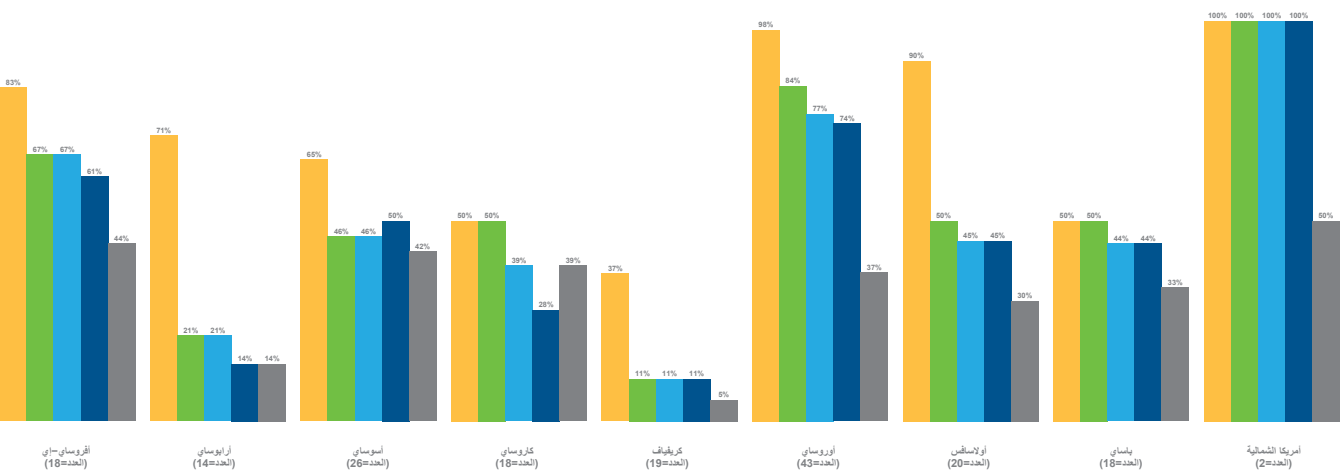


إصدار مجموعة من القوائم المالية التي تغطي الأداء المالي لجهازنا الأعلى للرقابة للسنة/الفترة، والوضع المالي لدينا
إخضاع القوائم المالية لجهازنا الأعلى للرقابة إلى الرقابة الخارجية (على سبيل المثال؛ من قبل هيئة خارجية مستقلة كشركة رقابية خاصة أو مدقق حكومي آخر أو جهاز أعلى للرقابة نظير)
إيداع مدققتنا الخارجي رأيه في القوائم المالية للجهاز الأعلى للرقابة لدينا
نشر قوائمنا المالية والرأي الرقابي الخارجي
يتضمن عمل مدققتنا الخارجي أيضاً عناصر الالتزام وأو رقابة الأداء

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

يقدم الشكل 24 البيانات على المستوى الإقليمي. من المرجح أن تقوم الأجهزة العليا للرقابة في أوروبي وأفروسي-إي بإعداد القوائم مالية ورقابتها ونشرها؛ ومن غير المرجح أن تفعل الأجهزة العليا للرقابة من منطقة أرابوساي وكريفياف ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن هذه تمثل أيضاً المناطق التي أبلغت عن وجود أجهزة عليا للرقابة تتمتع باستقلالية مالية وتنظيمية أقل.

الشكل 24 المساءلة والشفافية حول الأداء المالي من قبل منطقة الإنتوساي
النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تشير إلى أن لديها كلاً مما يلي



إصدار مجموعة من القوائم المالية التي تغطي الأداء المالي لجهازنا الأعلى للرقابة للسنة/الفترة، والوضع المالي لدينا
إخضاع القوائم المالية لجهازنا الأعلى للرقابة إلى الرقابة الخارجية (على سبيل المثال؛ من قبل هيئة خارجية مستقلة كشركة رقابية خاصة أو مدقق حكومي آخر أو جهاز أعلى للرقابة نظير)
إيداع مدققتنا الخارجي رأيه في القوائم المالية للجهاز الأعلى للرقابة لدينا
نشر قوائمنا المالية والرأي الرقابي الخارجي
يتضمن عمل مدققتنا الخارجي أيضاً عناصر الالتزام وأو رقابة الأداء

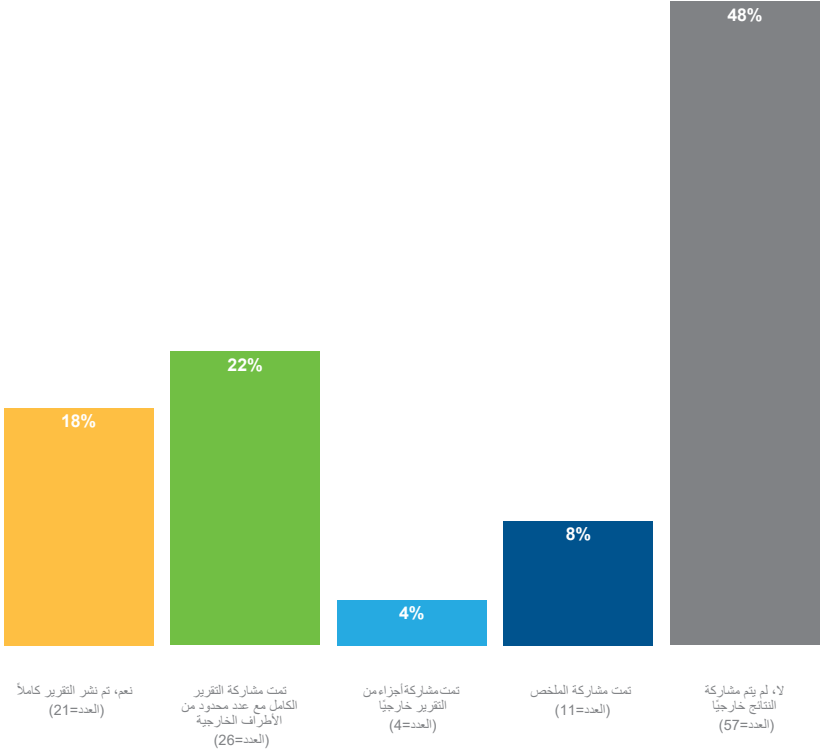
المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

73%

من الأجهزة العليا للرقابة التي تصدر القوائم المالية، يتم رقابتها بواسطة مدققين خارجيين



الشكل 22 مشاركة الأجهزة العليا للرقابة نتائج تقارير إطار قياس أداء الأجهزة خارجياً
نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي توضح كل خيار



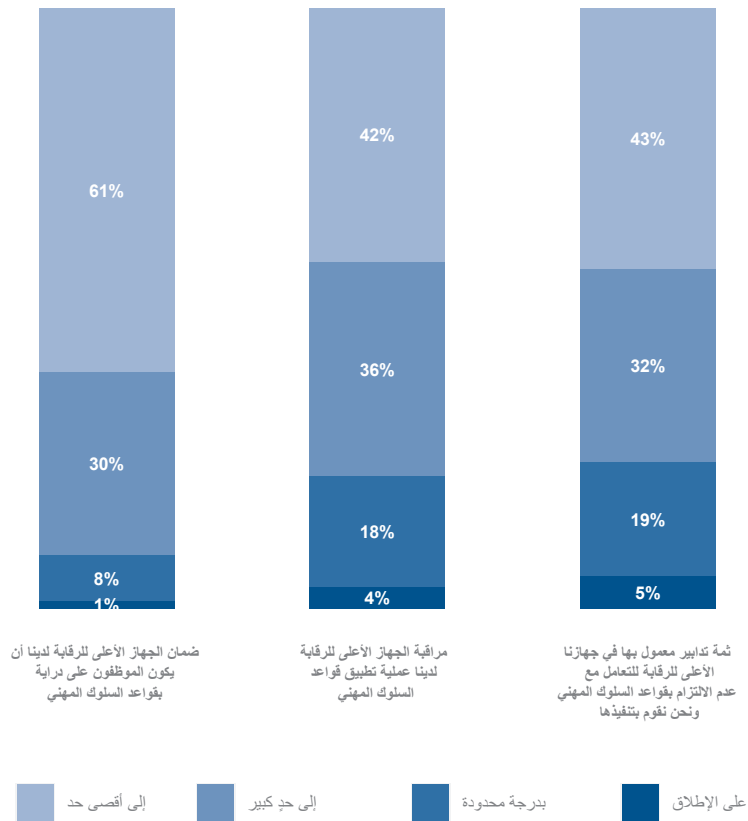
المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

تُحدد قضايا الشفافية والمساءلة أيضاً في تقارير الأجهزة العليا للرقابة حول المساءلة المالية؛ ومن المتطلبات الأساسية للمساءلة المالية إعداد مجموعة من القوائم المالية بحلول نهاية السنة المالية وإجراء الرقابة عليها من قبل مدقق حسابات مستقل. ويُظهر الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن 72% فقط من الأجهزة العليا للرقابة تصدر قوائم مالية، ولا تدعو سوى 73% من تلك الأجهزة العليا للرقابة المدققين الخارجيين إلى رقابة بياناتها المالية؛ كما أن غالبية الأجهزة العليا للرقابة التي تصدر القوائم المالية (ولكن ليس جميعها، 65%) تنشر هذه البيانات مع رأي المدقق الخارجي. يوضح الشكل 23 أن الأداء وفقاً لهذه المعايير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى دخل الدولة.

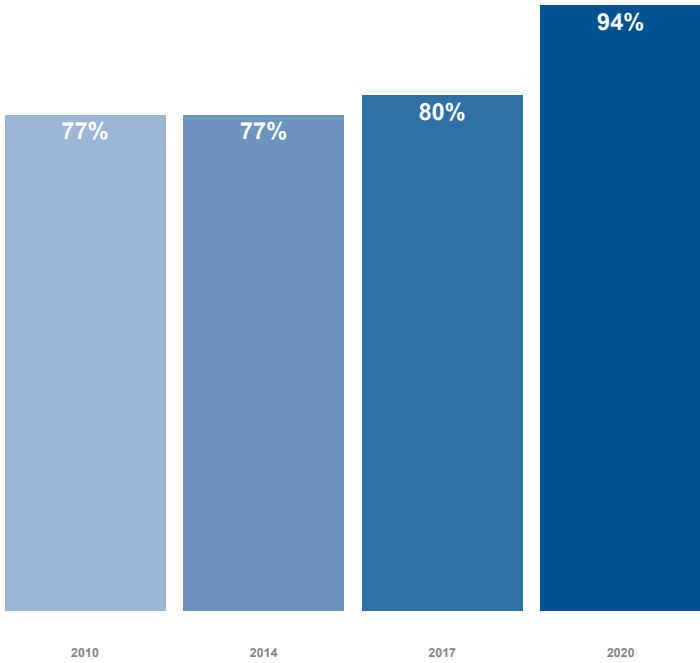
يوضح الشكل 26 أن الأعمال الكاملة لقواعد السلوك المهني يمثل تحديًا؛ إذ ترتبط النتائج بحالة دخل الدولة، ويأتي إعمال الأجهزة العليا للرقابة للتدابير من أجل التعامل على نحو تام مع الزيادات في حالات عدم الالتزام في البلدان ذات الدخل المرتفع، ويدرّج أكثر من نصف الأجهزة العليا للرقابة (56%) عالميًا قضايا المساواة بين الجنسين والتنوع في قواعد السلوك المهني الخاصة بها، لتكون النسبة الأعلى بين أولاسافس (70%) وأفروساي-إي (67%).

الشكل 26 تنفيذ قواعد السلوك المهني

تشير النسبة المئوية لجميع الأجهزة العليا للرقابة إلى كل مما يلي



الشكل 25 نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تضم قواعد سلوك مهني مطبقة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنثوساي لعام 2020

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنثوساي لعام 2020

3.3 عدم تركيز إدارة الموارد البشرية بشكل كافٍ على المهنية

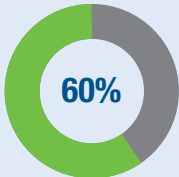
تتمثل الأصول الرئيسية للأجهزة العليا للرقابة في العاملين لديها؛ ويتعين على الأجهزة العليا للرقابة، لإدارة مواردها البشرية بشكلٍ جيد، جذب المواهب والاحتفاظ بها مع مراعاة النوع الاجتماعي والشمولية في التوظيف والتطوير المهني. وتشير إجابات الاستقصاء العالمي لعام 2020 إلى وجود إمكانية لمزيد من التركيز على هذا المجال، من خلال تعزيز كفاءات المدققين وتنمية المناصب القيادية.



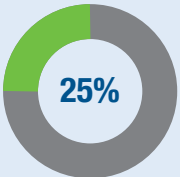
إن وجود قواعد سلوك مهني في حد ذاته ليس كافيًا؛ بل يتطلب أن يكون الموظفون على دراية بالقواعد، وأن يتم مراقبة تطبيق القواعد واتخاذ التدابير في حالة عدم الالتزام.

3.3.1 عدم كفاية الموارد البشرية يمثل مشكلة بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة

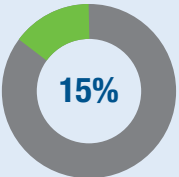
بالنسبة لمدققي القطاع العام، تتسع متطلبات الكفاءة مع زيادة تعقيد العمليات الحكومية؛ وثمة اعتراف بأن الأجهزة العليا للرقابة بحاجة إلى إضفاء الطابع المهني على مواردها البشرية وتقويتها لمواجهة هذه التغييرات في بيئة عملها. وفي الواقع، يرى ما يقرب من 70% من الأجهزة العليا للرقابة أن لديها عدد غير كافٍ من الموظفين من حيث (أ) مستويات التوظيف أو (ب) كفاءة الموظفين. من بينهم 70%:



تعتبر أن عدم الملاءمة أكثر ارتباطاً بمستويات التوظيف من كفاءة الموظفين



من الأجهزة العليا للرقابة تعتبر أن عدم كفاية التوظيف مرتبط بكل من مستويات التوظيف وكفاءة الموظفين



تعتبر 15% من الأجهزة العليا للرقابة أن عدم الكفاية مرتبط بكفاءة العاملين بها.¹⁹

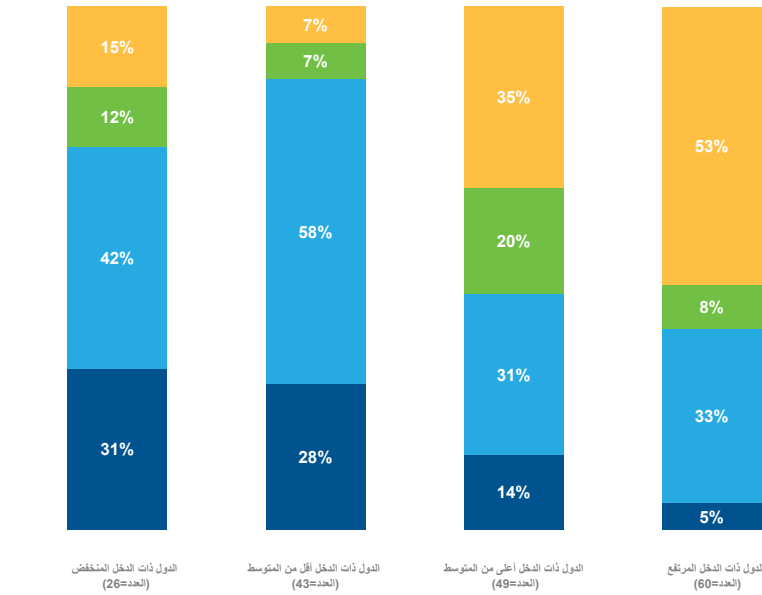
3.3.2 الحاجة إلى موارد بشرية فعالة - إستراتيجيات وأدوات تركز على المهنية

يشير عدم كفاية الموظفين من حيث العدد وكفاءات الموظفين، إلى جانب التركيز المحدود على التكوين الجنساني، إلى الحاجة إلى توفير أدوات فعالة من أجل إدارة الموارد البشرية وإضفاء الطابع المهني على الموظفين.

وترجع بعض القيود المفروضة على استخدام أدوات الموارد البشرية لتعيين الموظفين وتطويرهم إلى قيود هيكلية، والتي بدورها تعود إلى الافتقار للاستقلالية. أفاد حوالي 37% من الأجهزة العليا للرقابة أن لديها

سيطرة كاملة على عملية التوظيف؛ كما أفاد 18% من الأجهزة العليا للرقابة بعد وجود سيطرة كاملة على التعيينات الداخلية²⁰ و56% من الأجهزة العليا للرقابة ليس لديها سيطرة كاملة على المكافآت. انظر أيضًا القسم 2.4 حول الاستقلال المالي والإداري.

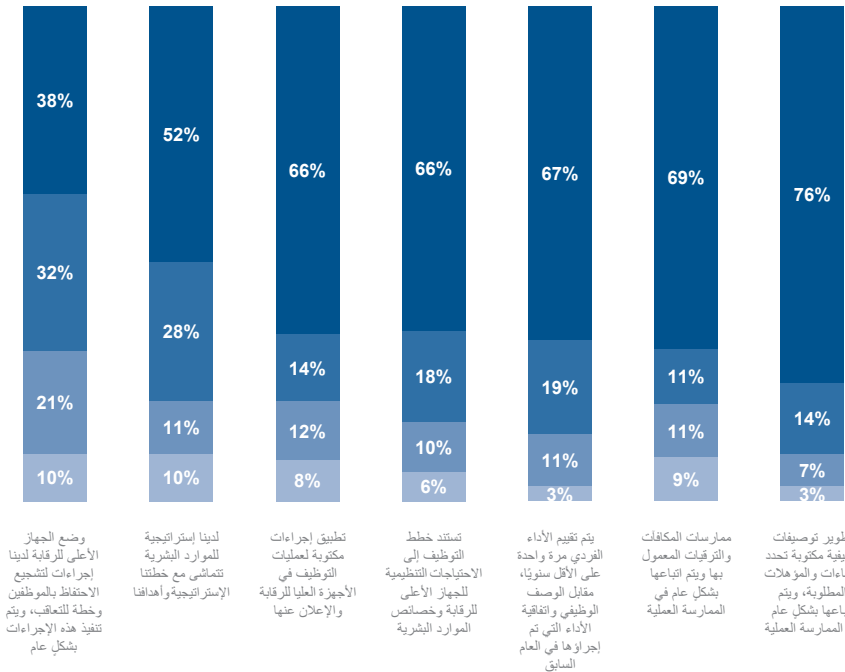
الشكل 27: تصور الجهاز الأعلى للرقابة حول مدى كفاية التوظيف حسب مستوى دخل الدولة
% من الأجهزة العليا للرقابة تحدد كافة الخيارات



مستوى التوظيف الحالي لدينا ملائم من حيث الأعداد المناسبة من الموظفين ومستوى كفاءتهم. (العدد=56)
مستوى التوظيف الحالي لدينا ملائم من حيث الأعداد المناسبة من الموظفين ولكن ليس من حيث كفاءتهم. (العدد=21)
مستوى التوظيف الحالي لدينا غير ملائم من حيث أعداد الموظفين لكن الموظفين العاملين لديهم الكفاءة المناسبة والكافية. (العدد=71)
مستوى التوظيف الحالي لدينا غير ملائم من حيث أعداد الموظفين وكفاءتهم. (العدد=30)

يرتبط تصور الأجهزة العليا للرقابة بشأن كفاية التوظيف ارتباطاً وثيقاً بمستوى الدخل في الدولة، وتنتظر الأجهزة العليا للرقابة التي تتمتع بفرص أفضل للوصول إلى الموارد لنفسها على أنها أكثر كفاية من حيث عدد الموظفين. انظر الشكل 27.

الشكل 28 إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة
النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تشير إلى أن لديها كلاً مما يلي



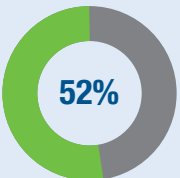
غير مطبق على الإطلاق جزئيًا فقط نعم

(باستثناء 9/178 من الأجهزة العليا للرقابة التي قدمت إجابات غير متسقة)

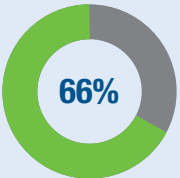
المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنسي لعام 2020

19. تشكل نسبة الـ 15% جزءاً من المجموعة الأكبر المكونة من 47% من الأجهزة العليا للرقابة التي تنص على أنها ليست مستقلة تماماً في تعيين موظفين جدد.
20. تشير بعض الأجهزة العليا للرقابة إلى محدودية التعيينات داخلياً في المنظمة، مما قد يحد من قدرتها على إعادة تنظيم الموظفين وترقيتهم وفقاً للأنظمة الحكومية المحددة للمناصب الرسمية.

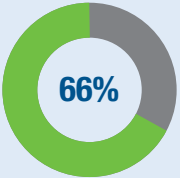
تشير إجابات الاستقصاء العالمي 2020 إلى ما يلي:



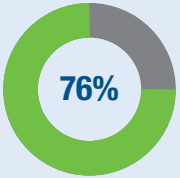
من الأجهزة العليا للرقابة قد صاغ إستراتيجية الموارد البشرية بما يتماشى مع الخطة الإستراتيجية العامة للجهاز الأعلى للرقابة



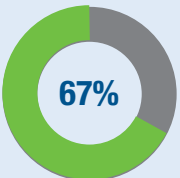
من الأجهزة العليا للرقابة لديها إجراءات توظيف مكتوبة



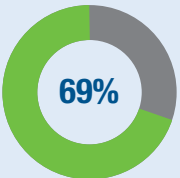
من خطط التوظيف على أساس الاحتياجات التنظيمية للأجهزة العليا للرقابة وخصائص الموارد البشرية



من الأجهزة العليا للرقابة لديها توصيفات وظيفية مكتوبة تحدد الكفاءات المطلوبة



من الأجهزة العليا للرقابة لديها تقييمات أداء سنوياً على الأقل



من الأجهزة العليا للرقابة لديها قواعد مكتوبة بشأن المكافآت والترقيات.

على الرغم من أن العديد من الأجهزة العليا للرقابة محدودة في قدرتها على تعيين موظفيها أو في تعزيز ومكافأة الموظفين الحاليين كطريقة لمكافأة وتحفيز الأداء الجيد، إلا ثمة طرق مدارة داخليًا لتطوير الموظفين، مثل تطبيق مسارات مختلفة من المهنية. ويبدو أن التطوير المهني للمدققين يتسم بأهمية متزايدة بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة، حيث أفاد 44% من الأجهزة العليا للرقابة أنها زادت ميزانية التطوير المهني في عام 2020 من 36% في عام 2017. ومع ذلك، لم تتغير موازنات التطوير المهني في ما يقرب من نصف الأجهزة العليا للرقابة، بينما تم تخفيض الميزانية في نسبة 12%. وتجدر الإشارة إلى أن هذا يمثل جانب إضافي للقيود العامة المفروضة على الموارد التي ذكر نصف الأجهزة العليا للرقابة أنها تعاني منها.

يجب أن تستند المهنية إلى إطار الكفاءة الذي يحدد بوضوح المهارات والكفاءات اللازمة لموظفي الجهاز الأعلى للرقابة؛ حيث أفاد 65% من الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم أنهم قد طوروا إطار عمل للكفاءات عبر جميع المسارات الرقابية الثلاثة (الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام) وصرح أكثر من النصف (56%) بأنهم قاموا ببناء عمليات الموارد البشرية الخاصة بهم حول أطر كفاءاتهم؛ كما أن حوالي 70% من الأجهزة العليا للرقابة لديها آليات تقييم مطبقة (كليًا أو جزئيًا) من أجل تقييم كفاءة وأداء المدققين وفق إطار الكفاءة.

وفي الوقت نفسه، فإن أكثر من 30% من الأجهزة العليا للرقابة إما ليس لديها إطار كفاءة لبناء وظائف الموارد البشرية أو أن هذه العمليات خارجة عن سيطرتها. وتجدر الإشارة إلى أن جميع الأجهزة العليا

للرقابة في منطقة أفرواسي-إي و95% من الأجهزة العليا للرقابة في تقرير أو لاسافس قد تبنت إطار الكفاءة؛ وهذا يعكس انتشارًا واسعًا لأطر الكفاءات التي وضعتها هذه الهيئات الإقليمية.

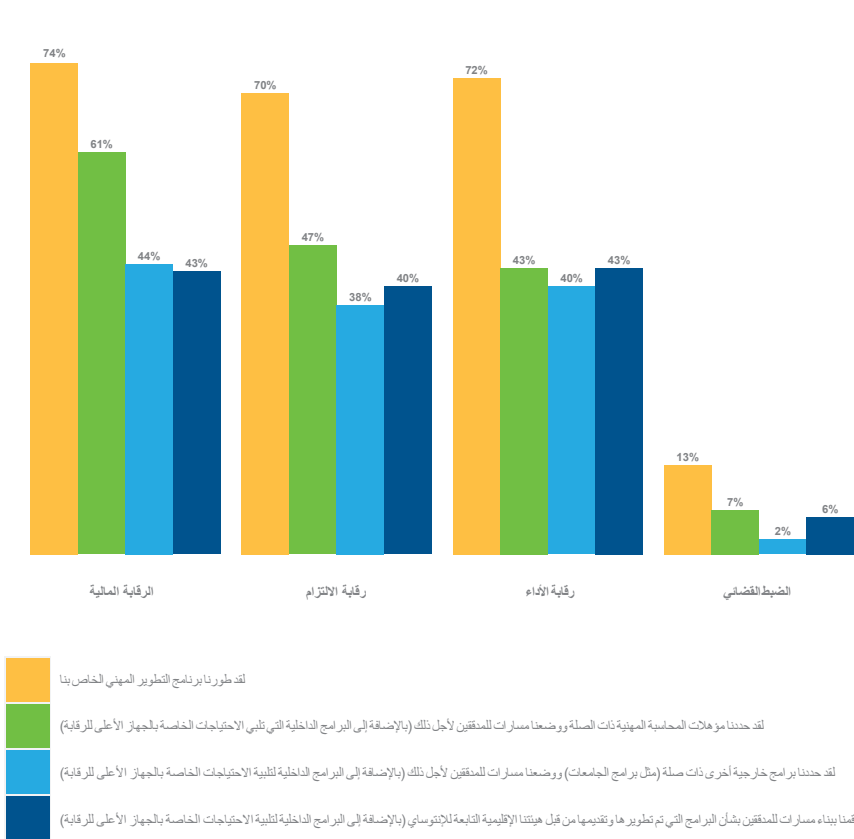
يشير الشكل 29 إلى أن الأجهزة العليا للرقابة تجمع بين مناهج مختلفة من أجل التطوير المهني لموظفيها على الصعيد العالمي؛ إذ أن النهج الأكثر استخدامًا هو برنامج التطوير المهني الذي تم إنشاؤه داخليًا. تستخدم 72% من الأجهزة العليا للرقابة برامج مطورة داخليًا للرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء؛ بينما يرد 30% من الأجهزة العليا للرقابة على ذلك بأن هذه البرامج معترف بها ومنظمة من قبل هيئة تنظيمية تعليمية/مهنية وطنية مسؤولة عن جودة البرامج التعليمية/المهنية. وفي المتوسط، تستخدم 50% من الأجهزة العليا للرقابة مؤهلات المساءلة المهنية لبناء مسارات المدققين في مجالات الرقابة الثلاثة.

وفي المرتبة الثانية، تأتي البرامج التي تضعها الهيئات الإقليمية التابعة للإنتوساي ذات الصلة بنسبة 42%，والبرامج الخارجية (مثل البرامج الجامعية) التي تضعها الأجهزة العليا للرقابة بنسبة 41%. ولتطوير القيادة، يبدو أن الآلية الأكثر شيوعًا هي التدريب أثناء العمل و/أو التوجيه و/أو الإرشاد الذي يقدمه قادة الأجهزة العليا للرقابة؛ كما تستخدم الأجهزة العليا للرقابة برامج القيادة التي يديرها مزودون خارجيون على نحو متكرر (مثل الجامعات). ومع ذلك، كما يشير الفصل السادس، فإن عروض التدريب على تنمية المهارات القيادية لا تمثل دورًا بارزًا في دعم تنمية القدرات الذي تقدمه مناطق الإنتوساي أو

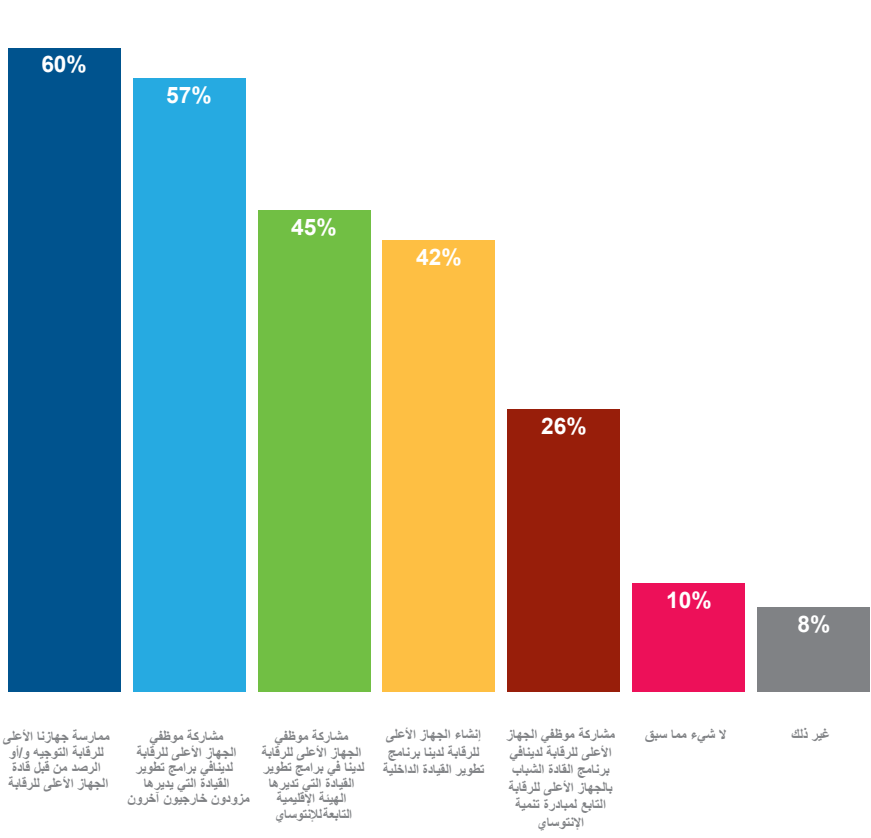
التي تتلقاها الأجهزة العليا للرقابة؛ غير إن ما يمثل استثناءً ملحوظًا هو أكاديمية القيادة النسائية التي تقدمها الأفرواسي، والتي توضح كذلك عددًا أكبر من الأجهزة العليا للرقابة من مناطق أفرواسي-إي وكريفياف الذين شاركوا في تطوير القيادة (انظر الملحق حول النوع الاجتماعي).



الشكل 29 تقديم التطوير المهني من قبل الأجهزة العليا للرقابة عبر المسارات الرقابية
توضح الأعمدة النسبة المئوية لجميع الأجهزة العليا للرقابة التي أشارت إلى الخيارات ذات الصلة



الشكل 30 تنمية المهارات القيادية في الأجهزة العليا للرقابة
النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تشير إلى أن لديها كلاً مما يلي



3.3.3 بذل المزيد من جانب الأجهزة العليا للرقابة لتعزيز القيادات النسائية

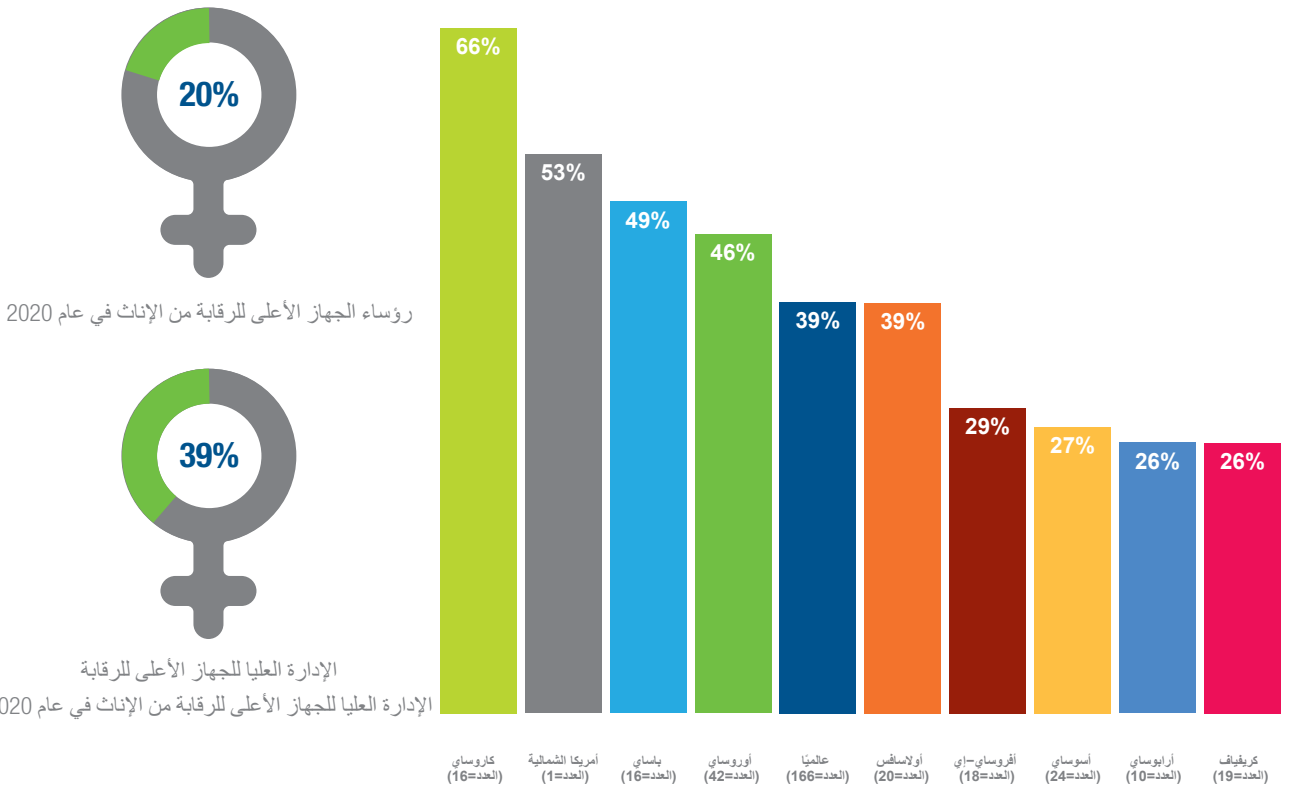
على مدار السنوات العشر الماضية، كان التكوين الجنساني متوازنًا بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة بشكل عام؛ حيث يشكل الموظفون الذكور 51% والموظفات 49% من إجمالي عدد الموظفين وفقًا للاستقصاء العالمي لعام 2020. وثمة اختلافات عبر المناطق يعود بعضها إلى مشكلات هيكلية؛ إذ شهدت مناطق معينة نسبة أقل من الوظائف في عام 2010، مثل كيريفاف بينما تشير أفروساى-إي الآن إلى زيادة في نسبة الموظفات.

ومع ذلك، يُظهر التحليل وفقًا لمستوى الدخل أن البلدان ذات الدخل المنخفض لديها نسبة أقل من الموظفات، تتمثل في 29% فقط من الإناث مقابل 71% من الرجال في عام 2020، مع تغيير طفيف خلال العقد الماضي.

بالنسبة لموظفي الرقابة المهنيين، تشير البيانات إلى أن التركيبة الجنسانية متوازنة وأن هذا الاتجاه لم يتغير كثيرًا خلال السنوات العشر الماضية؛ ومع ذلك، تظل نسبة الرجال التي تحتل المناصب القيادية من بين رؤساء الأجهزة العليا للرقابة والإدارة العليا أعلى بكثير.

وهذا ينطبق على جميع المناطق وفئات الدخل؛ إذ أن غالبية رؤساء الجهاز الأعلى للرقابة على مستوى الإدارة العليا هم من الذكور (71%). وقد ارتفع عدد رؤساء الأجهزة العليا للرقابة إلى حد ما من 24% إلى 29% بين عامي 2017 و2020، كما بلغت نسبة النساء في تقلد مناصب الإدارة العليا 39% في عام 2020؛ وعليه فإن فارق الإدارة العليا في الغالب لصالح الذكور بنسبة (61%)، حيث أن البلدان ذات الدخل المنخفض لديها نسبة أعلى من الرجال في مناصب الإدارة العليا، حيث تبلغ 81%.

الشكل 30 تنمية المهارات القيادية في الأجهزة العليا للرقابة
نسبة الإناث في الإدارة العليا بالجهاز الأعلى للرقابة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساى لعام 2020

قد تمثل حالات الاختلال بين الجنسين التي شوهدت بين الإدارة العليا انعكاسًا لانخفاض التركيز على النوع الاجتماعي في الخطط الاستراتيجية، كما هو موضح في 3.1. وعندما يتعلق الأمر بمعالجة أي اختلال في التوازن بين الجنسين لرؤساء الأجهزة العليا للرقابة والإدارة العليا وموظفي الرقابة المهنيين وموظفي الدعم، يُظهر الاستقصاء العالمي أن خمس الأجهزة العليا للرقابة فقط قد حددت أهدافًا لزيادة النوع الاجتماعي منخفض التمثيل، وأجاب حوالي 40% من الأجهزة العليا للرقابة بأنها لا تعتبر عدم التوازن بين الجنسين مشكلة في أي مناصب.

3.3.4 إدارة المخاطر/الاستجابة لكوفيد-19

جدير بالذكر أن 53% من الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم لديها استعداد لحالات الطوارئ وخطط للاستمرارية، كما أن البلدان ذات الدخل المنخفض متأخرة إلى حد كبير عن البلدان ذات الدخل المرتفع. وقد اتخذت الأجهزة العليا للرقابة إجراءات مختلفة استجابة لجائحة كوفيد-19،

ومن بينها؛ جاء تيسير الموظفين للعمل من المنزل في

المرتبة الأولى (87%) يليه مراجعة الخطة الرقابية، كما أجرت 66 في المائة من الأجهزة العليا للرقابة مهمات رقابية على الأموال الحكومية ذات الصلة بجائحة كوفيد-19.

53%

لديها خطط تأهب لحالات الطوارئ
وخطط استمرارية على مستوى العالم

خلال جائحة كوفيد-19، قام الجهاز الأعلى للرقابة لدينا بما يلي ...



... إغلاق المكتب
أمام الموظفين



... تنفيذ مهمات رقابية على الأموال
الحكومية ذات الصلة بكوفيد-19



... مراجعة خططنا الرقابية



... تسهيل العمل من المنزل
للموظفين



لا شيء مما سبق



... التدخل في الحق المكفول
لنا برصد الأموال ذات الصلة
بكوفيد-19



... غير قادر على رقابة الأموال
المخصصة لجائحة كوفيد-19
نظرًا لكونها غير مدرجة بالميزانية
وخارج نطاق اختصاص الجهاز
الأعلى للرقابة لدينا



... تلقى دعمًا من هيئة الإنتوساى
الإقليمية



يبدو أن هناك اختلافًا إقليميًا طفيفًا عندما يتعلق الأمر بمراجعة الخطط الرقابية وإعمال المهمات الرقابية، وتشير قلة من الأجهزة العليا للرقابة إلى عدم قدرتها على رقابة أموال كوفيد-19، في وقت الاستقصاء العالمي لعام 2020.

خدمات الرقابة الأساسية التي يقدمها الجهاز الأعلى للرقابة

الحاجة إلى نهج أكثر شمولية لتحسين أثر الرقابة

74%

من الأجهزة العليا للرقابة على دراية بالتحول من إطار عمل الإيساي إلى إطار عمل الإنتوساي للإصدارات المهنية (IFPP)



يُركّز هذا الفصل على أداء الأجهزة العليا للرقابة في تنفيذ مهماتها الأساسية المتمثلة في الرقابة على القطاع العام، وتُعرف المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ISSAIs) بثلاثة أنواع عامة من الرقابة؛ وهي: الرقابة المالية (FA)، رقابة الالتزام (CA)، ورقابة الأداء (PA) وقد عمدت مؤخرًا (2019) إلى دمج مجموعة من المبادئ المهنية للضبط القضائي (P-50) تنفذها الأجهزة العليا للرقابة بموجب تفويض قضائي.

يسرد هذا الفصل التفاصيل الخاصة بجميع التخصصات الرقابية الأربعة فيما يتعلّق بجوانب الأداء التالية:

- اعتماد المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والالتزام بها
- إجراء التغطية الرقابية وأنواع الرقابة
- نشر نتائج الرقابة وتوزيعها
- المتابعة وعلاقات الأطراف ذات العلاقة

تستند النتائج إلى الردود الواردة على الاستقصاء العالمي لعام 2020؛ وللتغلب على الضعف المتأصل في إعداد التقارير ذاتيًا عن الأداء، يستخدم التحليل أيضًا نتائج عينة من 42 تقريرًا عن إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، وتعمل هذه البيانات على إيجاد مثلث لنتائج الاستقصاء العالمي، كما يقدم الملحق 2 مزيدًا من التفاصيل حول المنهجية.

لقد اعتمدت غالبية الأجهزة العليا للرقابة في الوقت الحالي معايير الإيساي - أو المعايير الوطنية المتوافقة مع معايير الإيساي - وهو ما يمثل تحسّنًا عن عام 2017. ومع ذلك، لا تزال الممارسات الرقابية التي تتوافق مع معايير الإيساي تشكل تحديًا أمام العديد من الأجهزة العليا للرقابة. كما انخفضت التغطية الرقابية لمهام الرقابة المالية ورقابة الأداء منذ عام 2014، إذ تشير البيانات إلى التحول نحو الأجهزة العليا للرقابة التي تنفذ المزيد من مهام رقابة الالتزام. ومع ذلك، فإن رقابة الالتزام تمثل مجال الرقابة الذي تتخلف فيه الأجهزة العليا للرقابة عن الركب في الوقت الحالي من حيث الممارسات الرقابية المتوافقة مع معايير الإيساي.

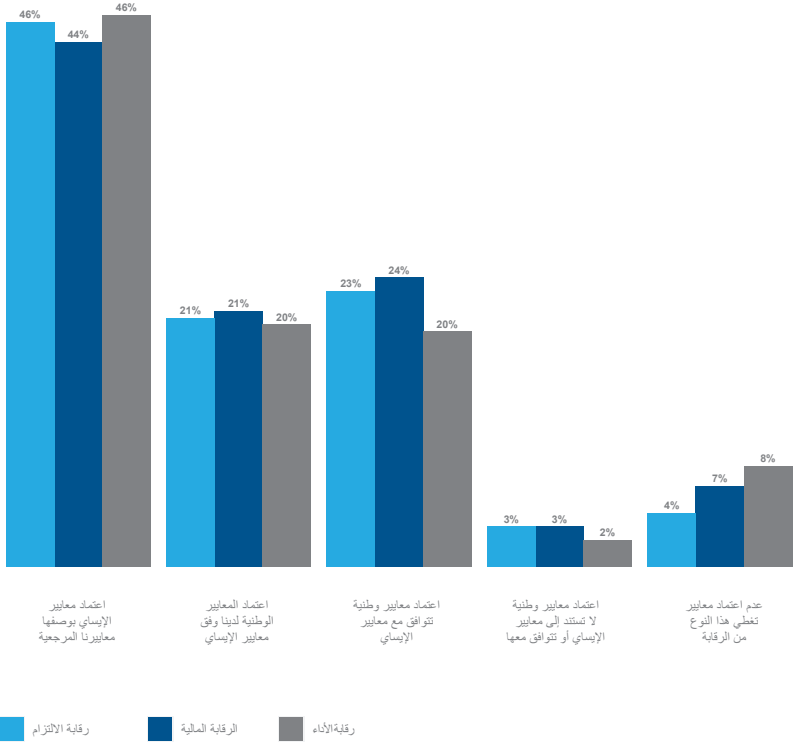
ولا تزال العديد من الأجهزة العليا للرقابة تفضل تنفيذ مهام رقابية مجمعة تغطي الأنواع الثلاثة، وغالبًا ما يتم الجمع بين الضوابط القضائية وأهداف رقابية أخرى. يبدو أن الجداول الزمنية ونشر التقارير الرقابية قد تحسنت منذ إجراء التقييم الأخير، غير إن العديد من الأجهزة العليا للرقابة تواجه تحديات مؤسسية؛ كما ترى الأجهزة العليا للرقابة أن معدل إعمال السلطة التنفيذية لتوصيات الرقابة هو الأعلى مقارنة بالضوابط القضائية.

وبشكل عام، أفاد ثلث الأجهزة العليا للرقابة بعدم وجود أنظمة داخلية من أجل الرقابة على إعمال الملاحظات والتوصيات، كما يشير الافتقار إلى المتابعة والتركيز المحدود على إدارة الأطراف ذات العلاقة والتواصل مع الجمهور إلى أن هذا مجال تحسين يمكن دمجه بشكل أفضل في المهمة الرقابية، وأن اتباع نهج أكثر شمولًا للنهج الرقابي يمكن أن يساعد في تحسين تأثير الرقابة.

4.1 زيادة اعتماد معايير الإيساي وإعمالها تزايدًا بطيئًا

4.1.1 من المرجح أن تتبنى البلدان النامية معايير الإيساي مباشرة كمعايير رقابية

الشكل 31: اعتماد معايير الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام (معايير الإيساي) النسبة المئوية لجميع الأجهزة العليا للرقابة التي لديها تفويضات ذات صلة والتي تؤيد كل بيان



من بين 178 جهازًا مستجيبًا، فإن نسبة 74% من الأجهزة العليا للرقابة على دراية بالتحول من إطار عمل الإيساي إلى إطار عمل الإنتوساي للإصدارات المهنية (IFPP)؛ وتعتبر الأجهزة العليا للرقابة في مناطق كاروساي وكريفياف وباساي الأقل وعيًا بهذا التحول، كما يشير ذلك إلى أن الإنتوساي لا يزال أمامها مهمة تتعلق بالتواصل وتوعية مجتمع الجهاز الأعلى للرقابة بشأن إطار عمل الإنتوساي للإصدارات المهنية.

يمثل النصيب الإجمالي من الأجهزة العليا للرقابة التي تقدم تقارير ذاتية تعتمد من خلالها معايير الإيساي البالغ (86%) زيادة ملحوظة عن 65% في عام 2017، وأفادت 86% من الأجهزة العليا للرقابة التي لديها تفويض لتغطية جميع المسارات الرقابية أنها اعتمدت معايير الإيساي للرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام؛ بينما ذكرت 91% من الأجهزة العليا للرقابة أنها اعتمدت مبادئ الإنتوساي (التي تغطي المبادئ الأساسية والتنظيمية).

بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي تتمتع بصلاحيات قضائية، يُعد اعتماد مبدأ الإنتوساي P 50 (الذي تمت الموافقة عليه فقط في مؤتمر الإنكوساي الثالث والعشرون في عام 2019) مناسبًا أيضًا؛ وتنعكس الموافقة الأخيرة على مبدأ الإنتوساي P-50 في مستويات الأجهزة العليا للرقابة التي اعتمدت معايير/ مبادئ متوافقة مع المبدأ P-50، بنسبة 28%

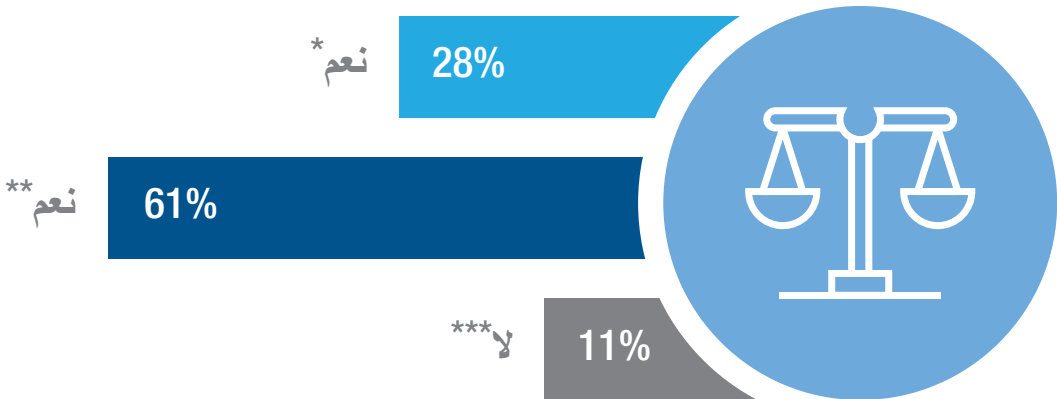
(انظر الشكل 58). جدير بالذكر أن 61% من الأجهزة العليا للرقابة لم تقارن بعد معايير الضبط القضائي الخاصة بها وفق المبدأ P-50، وأفادت نسبة 12% أنها لم تقر أو تطور مبادئ لأنشطتها القضائية.

86%

من الأجهزة العليا للرقابة أفادت بأنها اعتمدت معايير الإيساي للرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام

الشكل 32 اعتماد معايير الضبط القضائي

النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تحدد جميع الخيارات من بين أولئك الذين أشاروا إلى أن لديهم تفويضًا لإجراء أنشطة الضبط القضائي



* تتوافق هذه مع مبادئ الإنتوساي P 50 الخاصة بالأنشطة القضائية للأجهزة العليا للرقابة (العدد = 10)
** لكننا لم نتحقق من معاييرنا الخاصة بالاتساق مع مبدأ الإنتوساي P-50 حتى الآن. (العدد=22)
*** (العدد=4)

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

وفقًا للاستقصاء العالمي لعام 2020، من المرجح أن تتبنى الأجهزة العليا للرقابة في الدول منخفضة الدخل معايير الإيساي بشكل مباشر؛ بينما من الشائع أكثر أن تتبنى الأجهزة العليا للرقابة في الدول ذات الدخل المرتفع معايير الرقابة الوطنية الخاصة بها، والتي قد تتوافق مع معايير الإيساي أو لا. وقد يرجع الاختلاف في النهج إلى امتلاك الدول منخفضة الدخل موارد محدودة (قدرات مهنية) متاحة لتوسعة نطاق معايير الإيساي وتكييفها مع ظروفها الوطنية أو الافتقار إلى المعايير الوطنية المطبقة على الرقابة العامة. وثمة تفسير آخر هو أن العديد من الأجهزة العليا للرقابة في البلدان ذات الدخل المرتفع لديها بالفعل معايير رقابة وطنية قبل اعتماد معايير الإيساي في مؤتمر الإنكوساي العشرين عام 2010.

4.1.2 اعتماد معايير الإيساي في مقابل الممارسات الرقابية المتوافقة مع معايير الإيساي

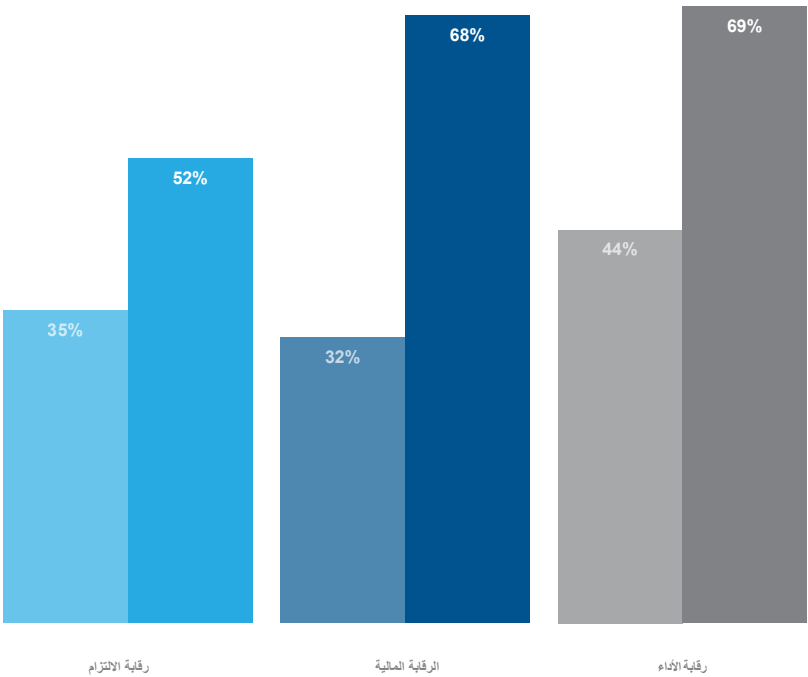
للرقابة إلى نتائج مماثلة من حيث أدلة ومعايير رقابة الجهاز الأعلى للرقابة المتوافقة مع معايير الإيساي، ولكن درجاتها أقل بشكل ملحوظ بالنسبة للعمليات الرقابية المتوافقة مع معايير الإيساي.

للرقابة أو أدوات أي كانت من أجل تقييم ممارساتها.²¹ وفي الوقت نفسه، شارك العديد من الأجهزة العليا للرقابة من البلدان النامية في مبادرة تنمية الإنتوساي أو مبادرات تنفيذ معايير الإيساي التي تقودها المنطقة، وهو ما قد يفسر سبب قدرة هذه الأجهزة العليا للرقابة على تقييم مستويات الالتزام بمعايير الإيساي.

يتم دعم الردود على الاستقصاء العالمي لعام 2020 بشأن التنفيذ من خلال الملاحظات الواردة من بيانات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، غير إن الأرقام أقل بشكل طفيف. بينما تشير بيانات الاستقصاء العالمي الواردة في التقارير المعدة ذاتيًا إلى أن 68% من الأجهزة العليا للرقابة تلتزم "في الغالب" بمعايير الإيساي، وتشير عينة إطار قياس أداء الأجهزة العليا

لا يعني الاعتماد الرسمي لمعايير الإيساي من جانب الجهاز الأعلى للرقابة أن الجهاز الأعلى للرقابة لديه ممارسات رقابية متوافقة مع معايير الإيساي؛ فرغم أن 16% فقط من الأجهزة العليا للرقابة تشير إلى التزامها التام بمعايير الإيساي، إلا أن نصف الأجهزة العليا للرقابة تعتبر نفسها ملتزمة بمعظم العناصر الواردة في معايير الإيساي. ولا يبدو أن الاختلافات في درجة الالتزام بمعايير الإيساي وفقًا للتقارير الواردة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالمنشأ الإقليمي ومكانة الدولة من حيث الدخل؛ فمن بين 18 دولة أفادت بأنها ليست في وضع يمكنها من تقييم التزامها، كانت الغالبية من الدول ذات الدخل المرتفع. ويفترض أن هذه الأجهزة العليا للرقابة إما أنها لم تتبنى معايير الإيساي أو لم تنفذ إطار قياس أداء الأجهزة العليا

الشكل 33 الأجهزة العليا للرقابة التي تستوفي معايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة فيما يتعلق بالمعايير والأدلة المتوافقة مع معايير الإيساي



2017 2020

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

بالنسبة للأدلة/المعايير الرقابية، تحتل رقابة الأداء المرتبة الأولى بنسبة 69% من الأجهزة التي تفي بمعايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة.²² تبلغ نسبة الرقابة المالية 68%، بينما تصل رقابة الالتزام إلى 52%؛ وهذا يعد تطورًا إيجابيًا مقارنة بالتقييم الأخير.

21. تشير ICAT إلى أداة تقييم الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (أي كانت) وهي عبارة عن عملية مسح لممارسات الجهاز الأعلى للرقابة وفق معايير الإيساي.

22. تعني الدرجة 3 أو أكثر أن دليل وإرشادات الجهاز الأعلى للرقابة يحتويان على معظم العناصر وفقًا لمعيار الإيساي ذات الصلة.

بالنسبة لعملية الرقابة، يوضح الشكل 34 مخلص نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. وكما هو واضح، فإن نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تفي بالمعيار الخاص بكل نوع من أنواع الرقابة، أقل من تلك الخاصة بالأدلة الرقابية المتوافقة مع معايير الإيساي. وفي المتوسط، تفي أقل من ثلث الأجهزة العليا للرقابة بمعايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة فيما يتعلق بمعايير التخطيط للرقابة على نطاق أنواع الرقابة الثلاثة. ومن الجدير بالملاحظة أنه بالنسبة لكل من الرقابة المالية ورقابة الأداء، فإن نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تفي بالمعايير هي نفس النسبة بشأن للتخطيط للرقابة وتنفيذها (يشار إليها بالتنفيذ ضمن إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة).

ويشير هذا إلى أن لنقاط الضعف تأثيرًا غير مباشر في التخطيط للرقابة عند إجراء المهمات الرقابية،²³ كما تتمتع رقابة الأداء بالنصيب الأكبر من استيفاء الأجهزة العليا للرقابة بالمعيار القياسي للتخطيط للرقابة وتنفيذها بنسبة 38%. إن نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تفي بمعايير إعداد تقارير الرقابة أعلى، ولكن قد يرجع ذلك إلى العديد من معايير إعداد التقارير التي تكون أكثر تركيزًا على الإجراءات الشكلية للتقرير.

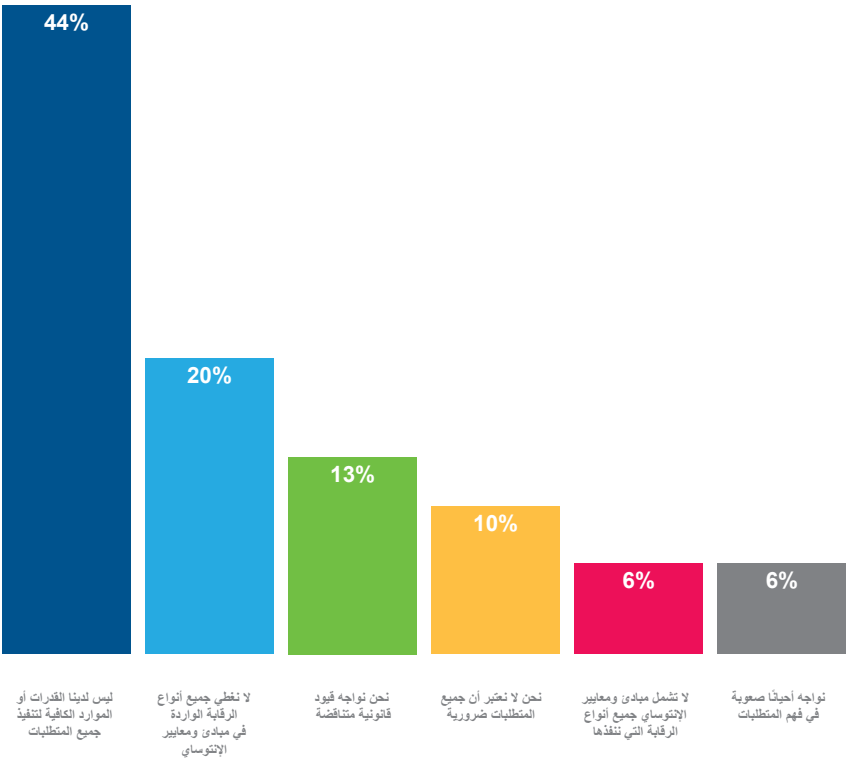
يتمثل السبب الرئيسي المذكور لعدم الالتزام كليًا أو الالتزام الجزئي في الافتقار إلى القدرات والموارد اللازمة لتنفيذ المتطلبات.

4.1.3 العوامل التي تعيق تنفيذ معايير الإيساي

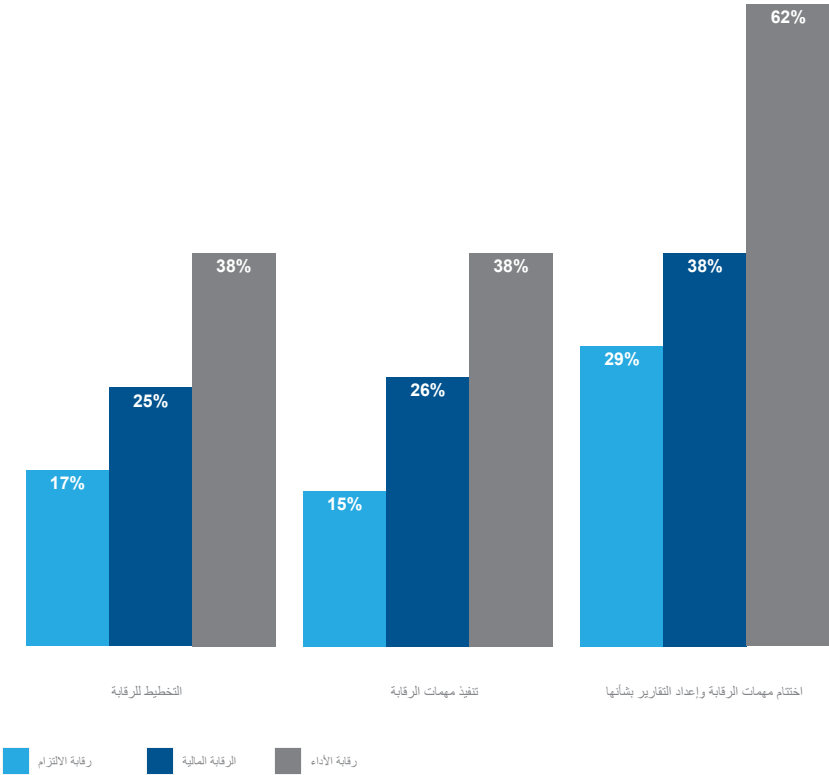
تشير إجابات الاستقصاء العالمي إلى ارتباط التحديات التي تحول دون تنفيذ معايير الإيساي بثلاثة مجالات رئيسية؛ وهي: الوصول إلى الموارد، ومجموعة من أنواع الرقابة، وإدارة الجودة. ومن بين 129 جهازًا أعلى للرقابة أشار إلى عدم الالتزام الكامل لديهم بمعايير الإيساي، فإن السبب الرئيسي المذكور لعدم الالتزام كليًا أو الالتزام الجزئي هو الافتقار إلى القدرات والموارد اللازمة لتنفيذ المتطلبات. ومن الناحية العملية، يشمل ذلك عدم كفاية الموارد المالية والبشرية كما هو موضح في أجزاء أخرى من هذه التقارير، فضلاً عن نقاط الضعف في أنظمة الرقابة كالاقتقار إلى أنظمة إدارة الجودة المناسبة.

ثمة علاقة متبادلة بين ممارسات إدارة الجودة والوصول إلى الموارد، حيث تُظهر البيانات أن الأجهزة العليا للرقابة التي تبلغ عن عدم كفاية الموارد من غير المرجح أن يكون لديها نظام رصد جودة مهمات الرقابة، مما يعني أن الموارد غير الكافية

الشكل 35 ترتيب أسباب عدم الالتزام بمعايير الإيساي



الشكل 34 الأجهزة العليا للرقابة التي تستوفي معايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة فيما يتعلق بعملية الرقابة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

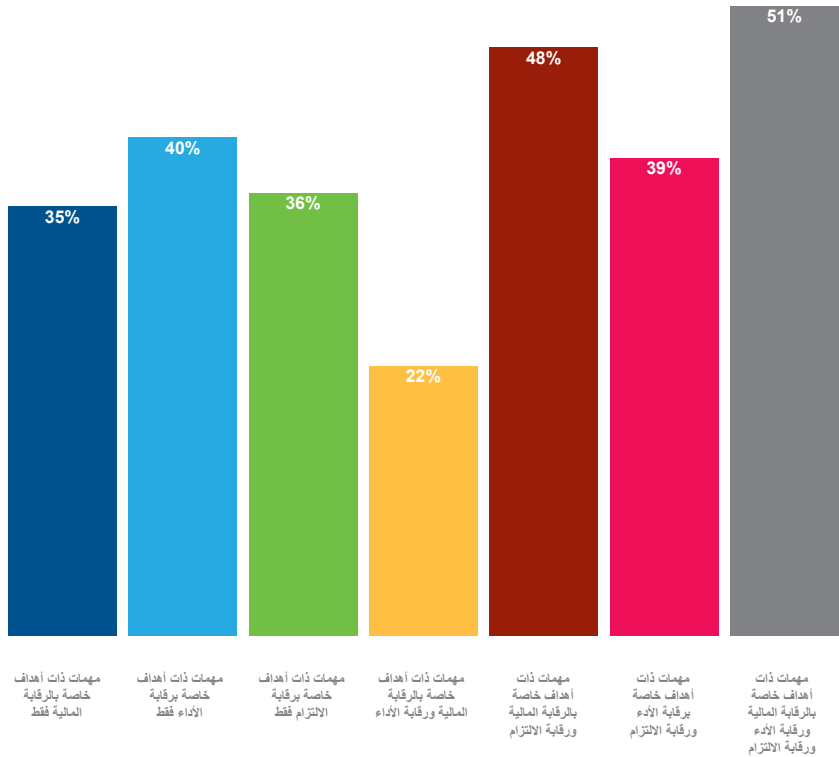
المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

ثانيًا، أفاد خمس الأجهزة العليا للرقابة أنها لا تغطي جميع أنواع الرقابة؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى مجموعة من المهمات الرقابية (مثل، الجمع بين الرقابة المالية ورقابة الالتزام) أو تنظيم الأنشطة الرقابية بطريقة لا تتبع أي منهجيات رقابية ولها أهداف رقابية أخرى (على سبيل المثال، تقديم تأكيد محدود للرقابة المالية أو تشمل رقابة الالتزام ضمن مهمات أخرى). وقد تؤثر الطريقة التي تنظم بها الأجهزة العليا للرقابة نفسها أيضًا على كيفية تحديد أهداف الرقابة؛ وإذا لم تتمحور أنشطة الرقابة حول أهداف الرقابة وفقًا للمعايير، فإنه يكون من الصعب تحقيق هذه الأهداف.

23. تشير الأدلة المتناقلة عن مقيمي إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أيضًا إلى أنه إذا كانت هناك جوانب مهمة مفقودة في عملية التخطيط، فهذا ينعكس أيضًا على التنفيذ.

ثمة مشكلة أخرى وهي أن الجمع بين مهمات الرقابة غالبًا ما يستلزم تفضيل أهداف مسار رقابي واحد، بدلاً من التركيز على قدم المساواة. ويبدو أن النتائج تشير إلى أنه بالنسبة لمهام رقابة الالتزام، فإن نوع الرقابة الذي تتخلف فيه الممارسات الرقابية المتوافقة مع معايير الإيساي، يتم إجراؤه على نحو متكرر بالاقتران مع غيره من أنواع الرقابة. ويوضح الشكل 36 الطرق الأكثر شيوعًا التي تجمع بها الأجهزة

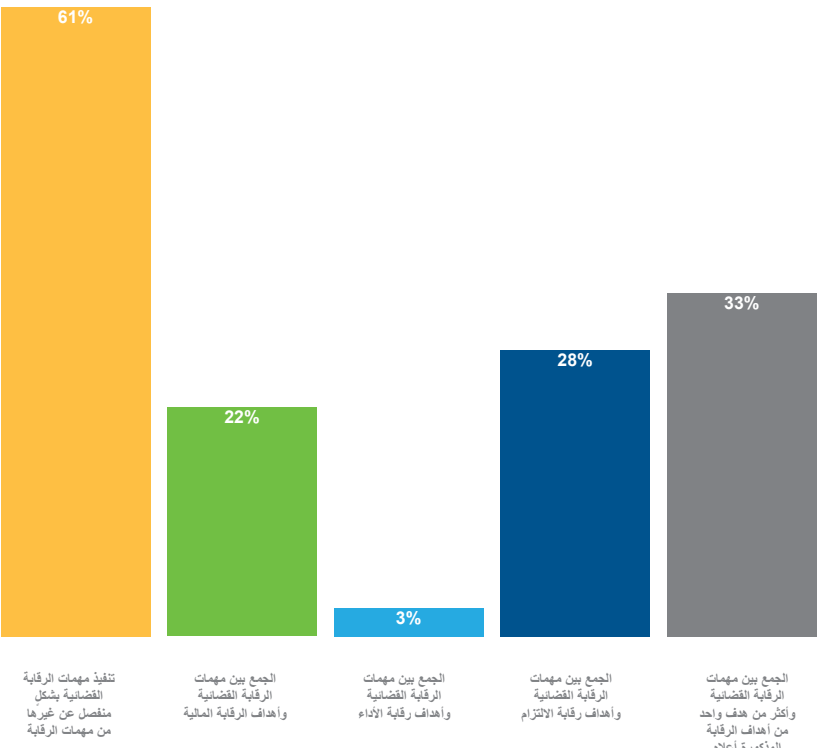
الشكل 36: مزيج من أنواع الرقابة المختلفة في المهمات الرقابية النسبة المئوية لجميع الأجهزة العليا للرقابة توضح كل خيار



الرقابة الثلاثة؛ ورغم أن الجمع بين أهداف الرقابة ربما يؤثر على مستويات الالتزام، فإن هذا لا يعني أن قيام الأجهزة العليا للرقابة بذلك لا يمكن أن يزيد من مستويات الالتزام بمعايير الإيساي في تنظيمها الحالي لمهام الرقابة.

العليا للرقابة المسارات الرقابية المختلفة في مهماتها الرقابية. وفيما يتعلق بما يسمى "المهام الرقابية المجمع"، فإن الجمع بين مهمات الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام هو الطريقة الأكثر شيوعًا لتنظيم العمل الرقابي؛ بينما تتمثل المجموعات الأخرى المتكررة في "الرقابة المالية ورقابة الالتزام" و"رقابة الأداء ورقابة الالتزام". يبدو أن حوالي 30% فقط من الأجهزة العليا للرقابة تقوم بفصل صارم بين أنواع

الشكل 37 مجموعة أهداف المهمات فيما يتعلق بالضبط القضائي النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي لديها تفويض بالضبط القضائي توضح كل خيار



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

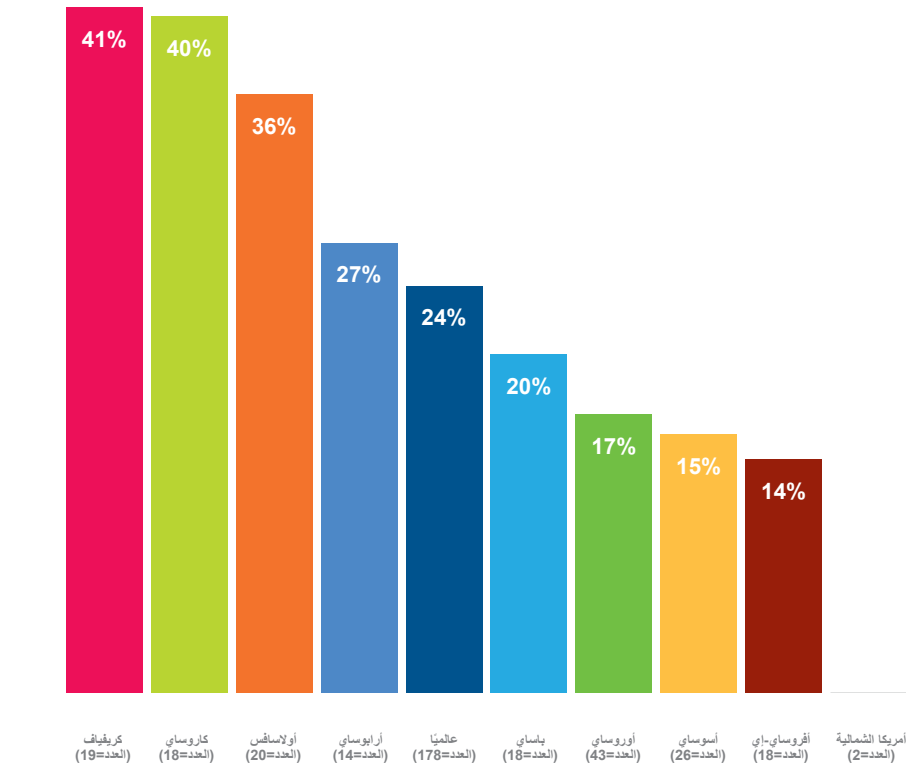
في النهاية، قد تساعد أنظمة إدارة الجودة القوية والصارمة الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز ممارسات الرقابة المتوافقة مع معايير الإيساي؛ كما تُظهر بيانات الاستقصاء العالمي أن ربع الأجهزة العليا للرقابة على الصعيد العالمي ليس لديها أي من الميزات التي تشكل نظام قوي لإدارة الجودة. فعلى مستوى مهمة الرقابة، تُظهر النتائج أن ثلث الأجهزة العليا للرقابة تعمل بدون مراجعات لضبط الجودة بشأن مهمات الرقابة المالية (29%) ورقابة الالتزام (27%) ورقابة الأداء (31%)؛ ومما يثير القلق هو حقيقة أن 37% من الأجهزة العليا للرقابة ليس لديها نظام مطبق لرصد جودة أي من المسارات الرقابية.

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

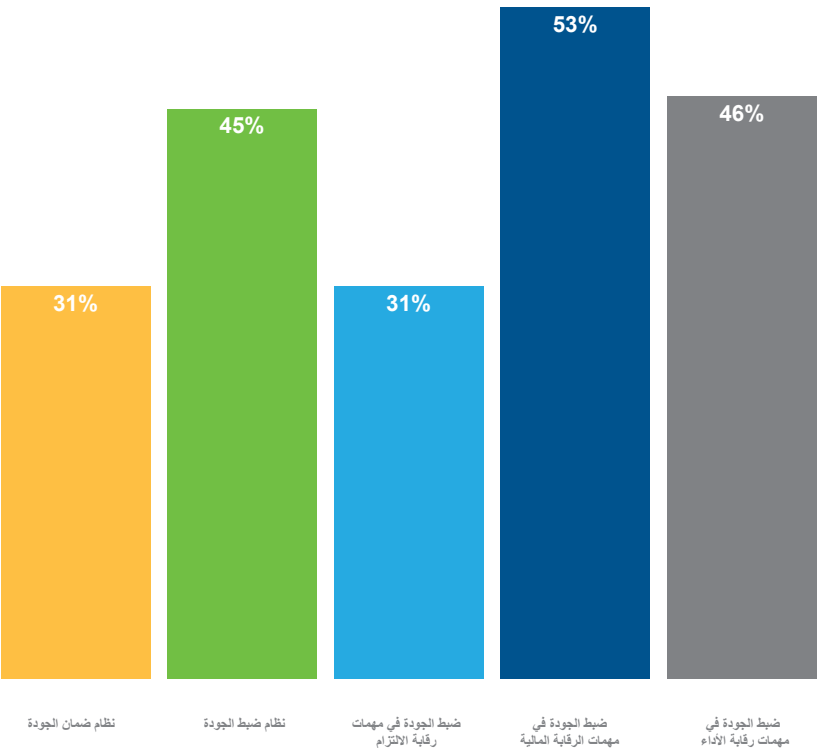
في حالة تفويضات الضبط القضائي، تكون ممارسة الجمع بين الضبط القضائي وأنواع أخرى من المهمات الرقابية أقل تكرارًا؛ إذ يتم تنفيذ مهمات الضبط القضائي بشكل منفصل عن غيرها من المهمات الرقابية في 61% من الأجهزة العليا للرقابة التي لديها مثل هذا التفويض. وباستثناء تلك الأجهزة العليا للرقابة التي تقدم تقارير عن الجمع بين الضبط القضائي وأهداف أخرى، فإن هذه الأجهزة لا تقدم تقارير عن تنظيم عملها وفقًا لأهداف الرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الاداء. ومع ذلك، فمن الضروري ملاحظة أنه لا توجد علاقة متبادلة بين هذه الأجهزة العليا للرقابة وغيرها من الأجهزة التي لا تغطي أنواع الرقابة.

الشكل 38 إدارة الجودة - الأجهزة العليا للرقابة التي تفيد إيجاباتها بأنها "غير مطابقة" لأي من جوانب إدارة الجودة حسب المناطق

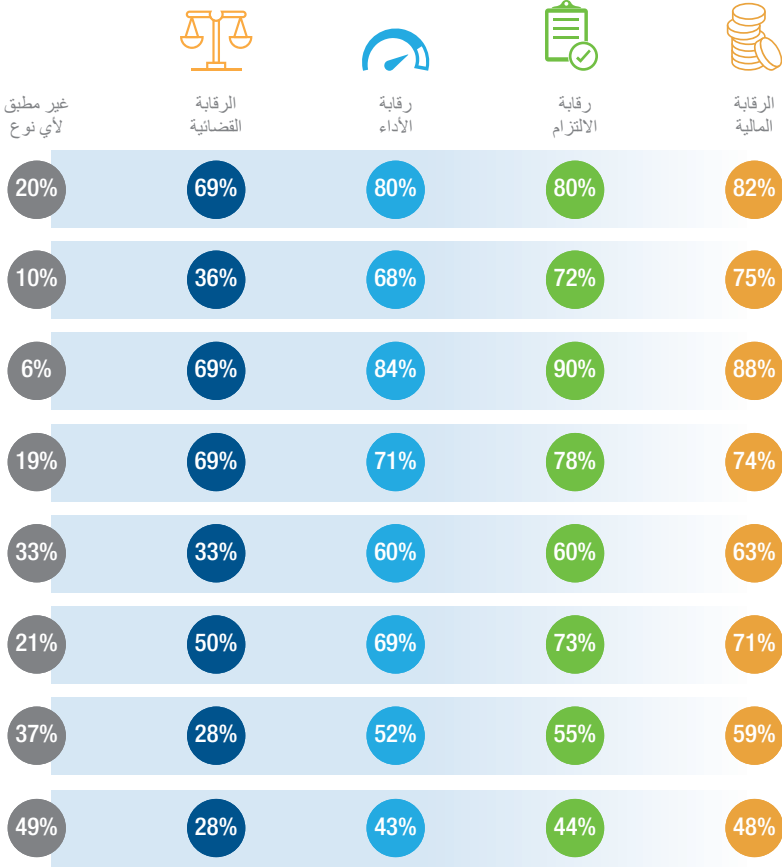
متوسط النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي أفادت بأنها "غير مطابقة لأي منها" عبر الميزات الثماني المذكورة سابقًا



الشكل 39 أداء الجهاز الأعلى للرقابة عالميًا وفق معايير إدارة الجودة الخاصة بإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة



إدارة الجودة من قبل الأجهزة العليا للرقابة



تؤكد عينة تقييمات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أنه يتم تطبيق أنظمة رصد جودة الرقابة (المشار إليها بضمان الجودة) على نحو أقل فاعلية من إجراءات ضبط الجودة. ويوضح الشكل 39 أن أقل من نصف الأجهزة العليا للرقابة لديها إدارة جودة متوافقة مع معايير الإيساي على المستوى التنظيمي ومستوى المهمة الرقابية؛ وعلاوة على ذلك، يوضح الشكل أن ضبط الجودة على مستوى المهمة الرقابية هو الأقوى في الرقابة المالية تليها رقابة الأداء ثم رقابة الالتزام.

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

تشير البيانات إلى أن أنظمة ضبط الجودة وحدها لا تفضي إلى مزيد من مهمات الرقابة المتوافقة مع معايير الإيساي. كما أن المقارنة بين أداء الأجهزة العليا للرقابة في ضبط جودة الرقابة وبين الأداء في تنفيذ الرقابة تُظهر درجات أقل في تنفيذ الرقابة (المشار إليها في إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة كتنفيذ الرقابة) فيما يخص جميع مسارات الرقابة، مقارنةً بضبط الجودة على مستوى المهمة. ويشير هذا إلى أن أنظمة ضبط الجودة يجب أن تكون مصحوبة بممارسات رصد الجودة للأجهزة العليا للرقابة من أجل معالجة أوجه القصور بشكل أكثر منهجية.

رقمنة وثائق المهمة الرقابية

تُظهر نتائج الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن 51% من الأجهزة العليا للرقابة تفيد بتسجيل المعلومات الخاضعة للرقابة بصيغة رقمية بصورة كاملة/أكبر؛ كما تبدو الأجهزة العليا للرقابة متأخرة بعض الشيء في هذا الاتجاه فقط، حيث إن 49% من الأجهزة العليا للرقابة تطبق توثيق الرقابة الرقمي إلى حدٍ كامل/أكبر.

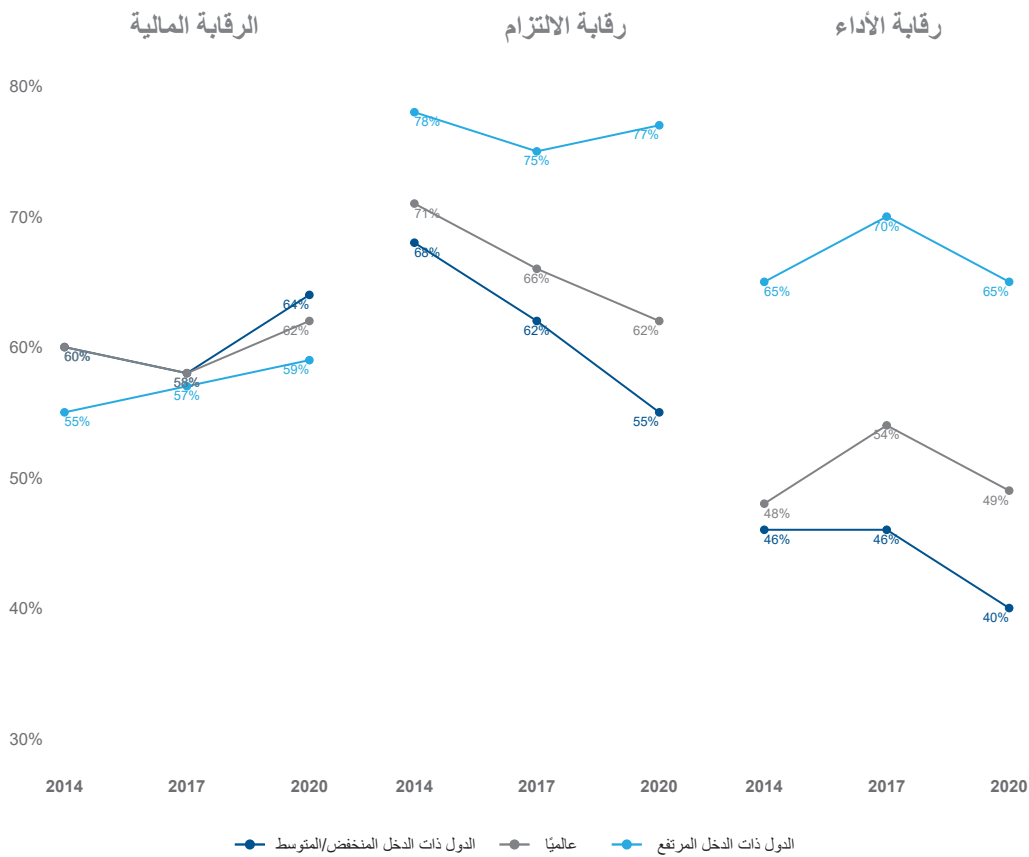
وليس من المستغرب أنه كلما كانت التكنولوجيا أكثر تعقيدًا، قل استخدامها من قبل الأجهزة العليا للرقابة في ممارساتها الرقابية؛ على سبيل المثال، لا تزال تحليلات البيانات المتقدمة تستخدم فقط بصورة كاملة/أكبر من قبل 24% من الأجهزة العليا للرقابة.

4.2 التراجع في تغطية الرقابة بمرور الوقت

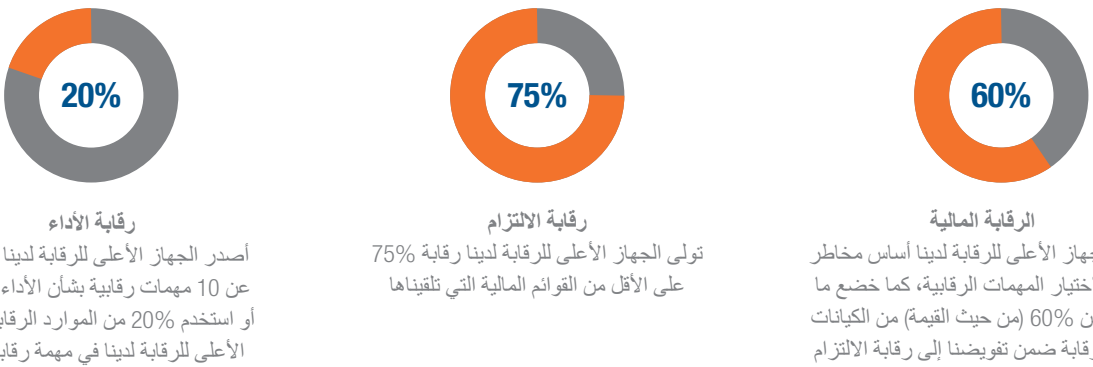
إن تغطية الرقابة هي مؤشر على درجة وفاء الجهاز الأعلى للرقابة بتفويضه الرقابي، وقد تعكس تغطية الرقابة أولويات الجهاز الأعلى للرقابة وإجراءات العمل بينما قد تتأثر أيضًا بالوصول إلى الموارد ونطاق التفويض الرقابي كما هو منصوص عليه في التشريعات.

في هذا القسم، يتم تقييم تغطية الجهاز الأعلى للرقابة وفق مجموعة من المعايير المحددة للرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء؛ كما تتوافق هذه المستويات المعيارية مع معايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة حول أبعاد تغطية الرقابة وعبر الاستقصاءات العالمية للأعوام 2014 و2017 و2020.

الشكل 40 مستوى أداء التغطية الرقابية لدى الجهاز الأعلى للرقابة بشأن الرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء



المستويات المعيارية للرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء



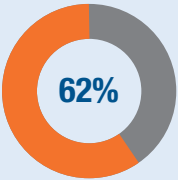
يطبق الجهاز الأعلى للرقابة لدينا أساس مخاطر موثق لاختيار المهمات الرقابية، كما خضع ما لا يقل عن 60% (من حيث القيمة) من الكيانات محل الرقابة ضمن تفويضنا إلى رقابة الالتزام في السنة الرقابية الماضية

تولى الجهاز الأعلى للرقابة لدينا رقابة 75% على الأقل من القوائم المالية التي تلقيناها

أصدر الجهاز الأعلى للرقابة لدينا ما لا يقل عن 10 مهمات رقابية بشأن الأداء سنوياً و/أو استخدم 20% من الموارد الرقابية للجهاز الأعلى للرقابة لدينا في مهمة رقابة الأداء.

تُظهر النتائج كذلك تخلف البلدان النامية بشكلٍ كبير عن البلدان ذات الدخل المرتفع من حيث تغطية الرقابة المالية ورقابة الأداء، وعلى ما يبدو أن الفارق يتسع. ففي رقابة الالتزام، يتضح امتلاك البلدان النامية تغطية رقابية أعلى من البلدان ذات الدخل المرتفع؛ وقد يرتبط ذلك بمختلف التحديات التي تواجهها البلدان في إدارة الشؤون المالية العامة حيث تركز الأجهزة العليا للرقابة جهودها على المجالات التي قد تضيق قيمة أكبر.

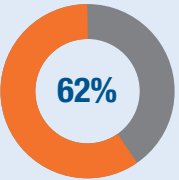
تغطية الرقابة المالية



على الصعيد العالمي، تفي 62% من الأجهزة العليا للرقابة بمعيار **تغطية الرقابة المالية** وهو أقل بقليل من نسبة 66% المسجلة في عام 2017.

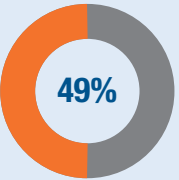
وقد انخفضت التغطية في البلدان النامية من 68% في عام 2014 إلى 55% في 2020؛ إذ كانت التغطية أقل من المتوسط العالمي للأجهزة العليا للرقابة في كيريفاف (11%) وأولاسافس (40%) وأرابوساي (43%).

تغطية رقابة الالتزام



بالنسبة **لتغطية رقابة الالتزام**، فإن 62% من الأجهزة العليا للرقابة عالمياً تفي بالمعيار، بزيادة عن 58% تم الإبلاغ عنها في عام 2017؛ كما يشير 64% من الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية إلى تلبية المعيار وهو ما يمثل زيادة بنسبة 6% عن عام 2017، وغالباً ما أخفقت الأجهزة العليا للرقابة في كاروساي بنسبة (35%) وكيريفاف (42%) وباساي (22%) في تلبية المعيار.

تغطية رقابة الأداء



بالنسبة **لتغطية رقابة الأداء**، أفاد 49% من الأجهزة العليا للرقابة عالمياً باستيفاء المعيار المرجعي، وهو أقل قليلاً مما كان عليه في عام 2017؛ وقد أجاب 40% من الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية بتحقيق المعيار المرجعي، أي أقل بنسبة 6% عن عام 2017.

يبدو أن الوفاء بالمعيار المرجعي لرقابة الأداء يمثل تحدياً أكبر بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة في معظم المناطق منه بالنسبة لمهام الرقابة المالية ورقابة الالتزام؛ كما جاء المتوسط في أفروساي (28%) وكاروساي (24%) وكيريفاف (16%) وأولاسافس (35%) وباساي (44%) أقل من المتوسط العالمي.

تتأثر التغطية أيضاً بمدى نطاق تفويض الجهاز الأعلى للرقابة فضلاً عن تحديد أولوياته؛ ومن الناحية العملية، سيؤثر الوصول إلى الموارد وحجم الموظفين في القدرة على الوفاء بالتفويض من حيث التغطية.

السياسية والمنظمات غير الحكومية؛ ولا يبدو أن هذا التباين نابع عن أساس إقليمي، لكن يبدو أنه مرتبط بمستوى الديمقراطية؛ ففي البلدان التي تحصل على درجات عالية في مؤشر الديمقراطية، نقل احتمالية مشاركة الجهاز الأعلى للرقابة في الرقابة على الأحزاب السياسية.

ثمة اختلاف آخر في التفويض يتعلق بالرقابة على أموال الجهات المانحة؛ إذ يتم ذلك بشكلٍ أكثر شيوعاً في البلدان ذات الدخل المتوسط وقد يعكس مزيجاً من الأجهزة العليا للرقابة ذات القدرات العالية ووجود مشاريع ممولة من الجهات المانحة.

تختلف تفويضات الأجهزة العليا للرقابة في الدرجة التي تغطي بها المستويات الحكومية الإقليمية والمحلية، بالإضافة إلى الحكومة المركزية أو الفيدرالية التي يغطيها تفويض جميع الأجهزة العليا للرقابة بنسبة (100%). ويمكن ملاحظة أنه من المرجح اقتصر تفويض الأجهزة العليا للرقابة في البلدان ذات الدخل المرتفع على الحكومة المركزية، بينما يتم تكليف المزيد من الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية بالرقابة على المستويات الحكومية الإقليمية والبلدية؛ وقد يرتبط هذا بدرجة أعلى من اللامركزية المالية في العديد من البلدان ذات الدخل المرتفع.

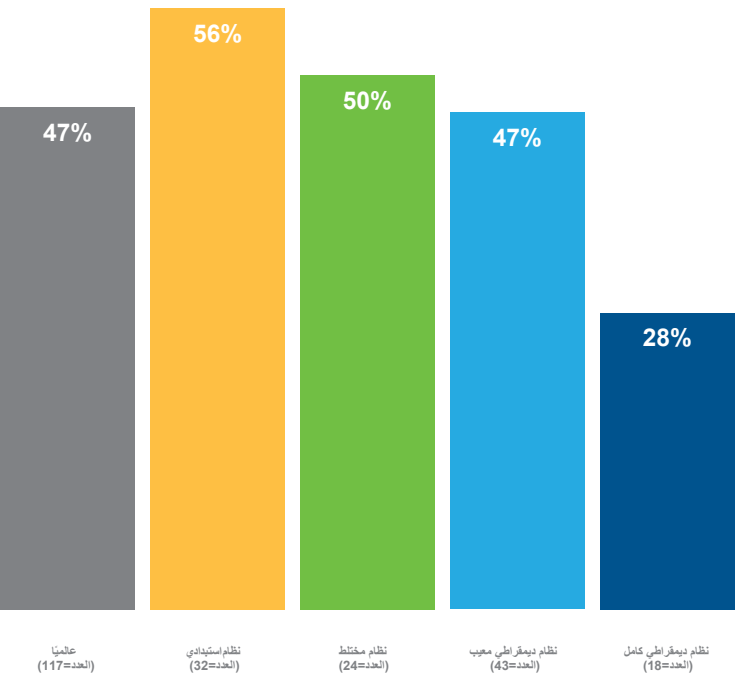
جدير بالذكر أن جميع الأجهزة العليا للرقابة (95%) تقريباً مكلفة بالرقابة على الشركات المملوكة للدولة (SOEs) والهيئات الضريبية ووزارات الدفاع؛ وهذا نادراً ما يختلف باختلاف مناطق الإنتوساي.

لوحظ مزيداً من التباين في تفويض الهيئات الرقابية التي لا تمثل جزءاً من الحكومة، مثل الأحزاب

95%

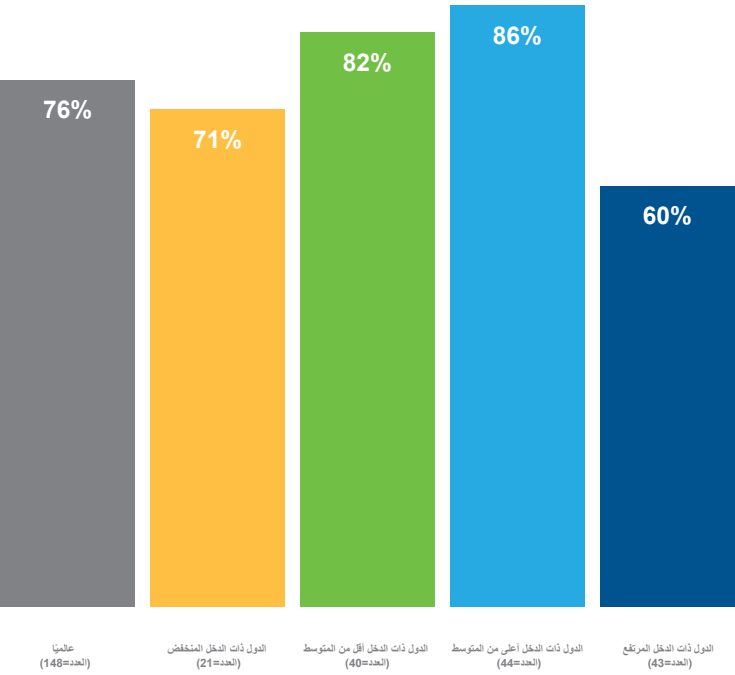
من الأجهزة العليا للرقابة مفوضة بالرقابة على الشركات المملوكة للدولة (SOEs) والهيئات الضريبية ووزارات الدفاع

الشكل 41: تفويض الأجهزة العليا للرقابة بالرقابة على الأحزاب السياسية وفقاً لمستويات الديمقراطية الأحزاب السياسية



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنوساي لعام 2020

الشكل 42: تفويض الأجهزة العليا للرقابة بالرقابة على أموال الجهات المانحة وفقاً لفئات الدخل أموال الجهات المانحة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنوساي لعام 2020

خدمات الرقابة الأساسية التي يقدمها الجهاز الأعلى للرقابة

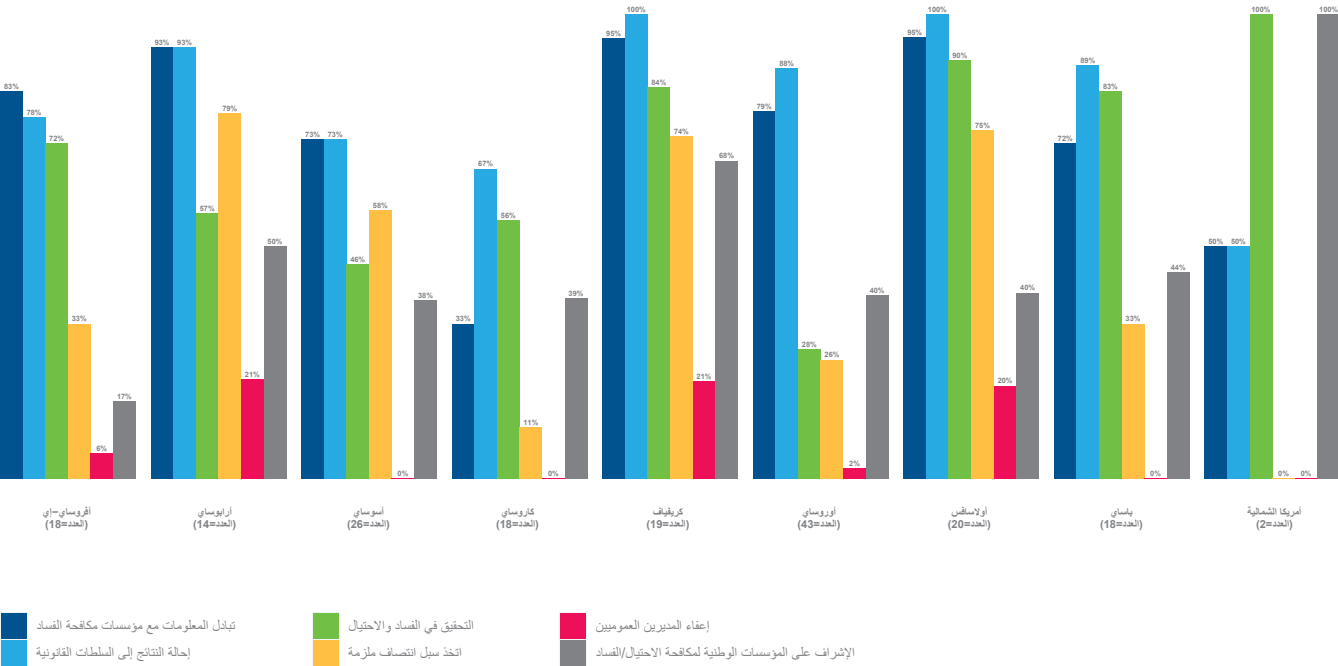
4.3 تفويض الأجهزة العليا للرقابة لمنع الفساد

بزيادة قدرها 5% مقارنة بأرقام عام 2017. يُفوض ما يقرب من نصف الأجهزة العليا للرقابة (45%) بإصدار إجراءات تصحيحية ملزمة، و42% من الأجهزة العليا للرقابة تمارس الرقابة على المؤسسات الوطنية التي تتمثل مهمتها في التحقيق في قضايا الفساد والاحتيال؛ ويشكل الأخير زيادة بنسبة 3% مقارنة بعام 2017. يتمتع عدد قليل جداً من الأجهزة العليا للرقابة (7%) بتفويض بشأن إبراء ذمة المديرين العموميين من المسؤولية المالية عن الحسابات العامة.

تتمتع الأجهزة العليا للرقابة بدور رادع ووقائي في مكافحة الفساد من خلال التحقيق والكشف عن إساءة استخدام الأموال كجزء لا يتجزأ من نظام الإدارة المالية العامة للدولة. ومع ذلك، رغم أن الأجهزة العليا للرقابة أصبحت أكثر استجابة لتحديات الفساد، إلا أن ثمة تباين كبير في المقدار الذي يمكن للأجهزة العليا للرقابة تحقيقه من أجل معالجة القضايا المتعلقة بالاحتيال والفساد.

يحق لمعظم الأجهزة العليا للرقابة (85%) إحالة قضايا الفساد المحتملة إلى الكيان المناسب الذي يتمتع بصلاحيات قانونية للملاحقة القضائية؛ وتتمتع 78% من الأجهزة العليا للرقابة بتفويض لتبادل المعلومات مع المؤسسات المختصة بمكافحة الفساد، والتي يحق لها استنساخ الردود على الاستقصاء العالمي لعام 2017؛ كما تتمتع غالبية الأجهزة العليا للرقابة (60%) بتفويض للتحقيق في قضايا الفساد والاحتيال بنفسها -

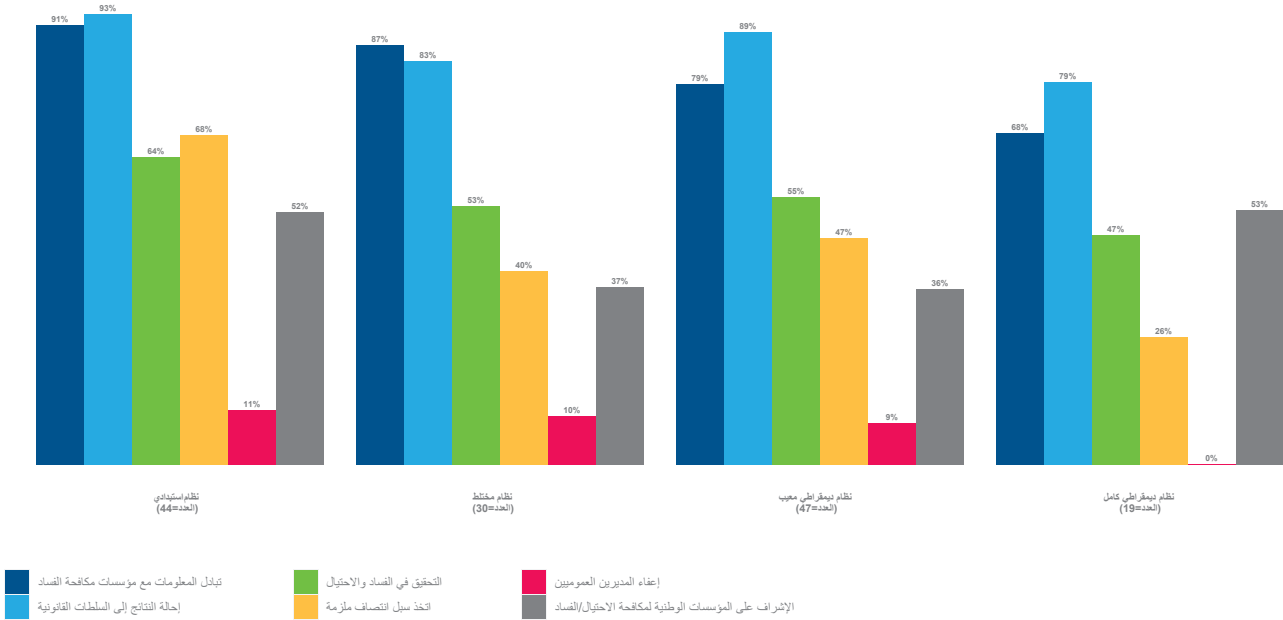
الشكل 43: تفويض الأجهزة العليا للرقابة بمكافحة الفساد حسب المناطق النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تشير أن لديها كل من التفويضات التالية



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنوساي لعام 2020

يرتبط تفويض مكافحة الفساد بوضع الدخل ومستويات الديمقراطية في الدولة؛ ويوضح الشكل 44 أن تفويض الأجهزة العليا للرقابة بشأن تقصي الفساد والاحتيال أقوى في البلدان ذات المستويات المنخفضة من الديمقراطية. في الديمقراطيات الكاملة، من غير المرجح أن يتم تفويض الأجهزة العليا للرقابة بإصدار التدابير التصحيحية الملزمة.

الشكل 44 التفويض من أجل مكافحة الفساد المرتبط بمستوى الديمقراطية
نسبة الأجهزة العليا للرقابة تشير إلى امتلاك كل منها التفويضات التالية

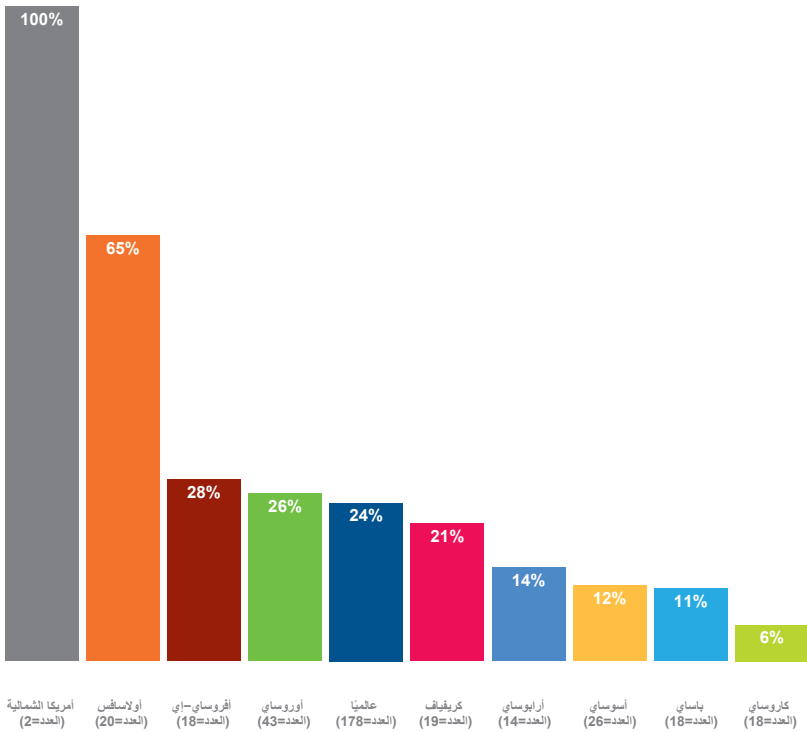


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

4.4 إشراك الجهاز الأعلى للرقابة في مهمات الرقابة الجنسانية

في سياق الجهاز الأعلى للرقابة، يمكن تعريف الرقابة الجنسانية بأنها رقابة تهدف إلى المساهمة في المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات. وعلى مدار السنوات الثلاث الماضية، أجرت 24% من الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم مهمات الرقابة الجنسانية؛ وتمثل هذه النسبة الأعلى بين الأجهزة العليا للرقابة في منطقة أولاسافس (أجرت 65% من الأجهزة العليا للرقابة مهمات رقابة جنسانية) تليها منطقة أفروساي-إي (بنسبة 28%). وتجدر الإشارة إلى أن 15% فقط في الدول ذات الدخل المنخفض أجروا مهمات رقابية جنسانية.

الشكل 45 المهمات الرقابية حسب الموضوع حول الجنسين
نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تنفذ هذا النوع من الرقابة في الفترة 2017-2019



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

يشير التحليل إلى أن النسبة المرتفعة لمهمات الرقابة الجنسانية التي أجريت في أولاسافس ناتجة عن مشاركة الأجهزة العليا للرقابة الأعضاء في الرقابة التعاونية حول مدى استعداد "الحكومات التي تنفذ الرقابة" من أجل تنفيذ الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة بشأن المساواة بين الجنسين؛ وباستثناء المهمات الرقابية ذات الصلة بالهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة، فقد أجرت 16% من الأجهزة العليا للرقابة مهمات رقابية جنسانية أخرى على مستوى العالم.

4.5 تحسينات إعداد التقارير ونشرها في الوقت المناسب



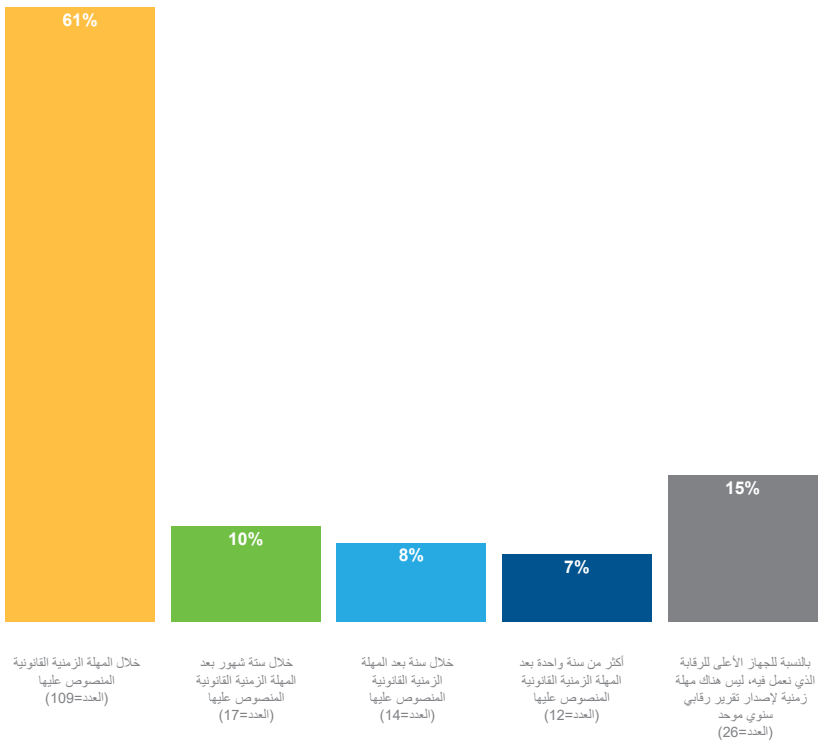
تضمن التقارير الرقابية الصادرة في الوقت المناسب الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة؛ كما توضح ردود الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن غالبية الأجهزة العليا للرقابة (61%) أرسلت تقريرها الرقابي السنوي الموحد إلى السلطة التشريعية خلال الوقت الذي نص عليه القانون (انظر الشكل 46) ومن الملاحظ أنه تمثل هذه النسبة زيادة طفيفة مقارنةً بعام 2017.

بعد إجراء عملية الرقابة، يتم تقديم النتائج ضمن تقارير رقابية إلى الجهة محل الرقابة وغيرها من الأطراف ذات العلاقة المعنيين؛ ومع ذلك، فإن تأثير الرقابة يعتمد على استخدام النتائج، لذلك يجب أن تكون تقارير الرقابة عالية الجودة، ويتم تقديمها في الوقت المناسب، كما يجب على الأجهزة العليا للرقابة بذل الجهود لتوصيل رسائلها.



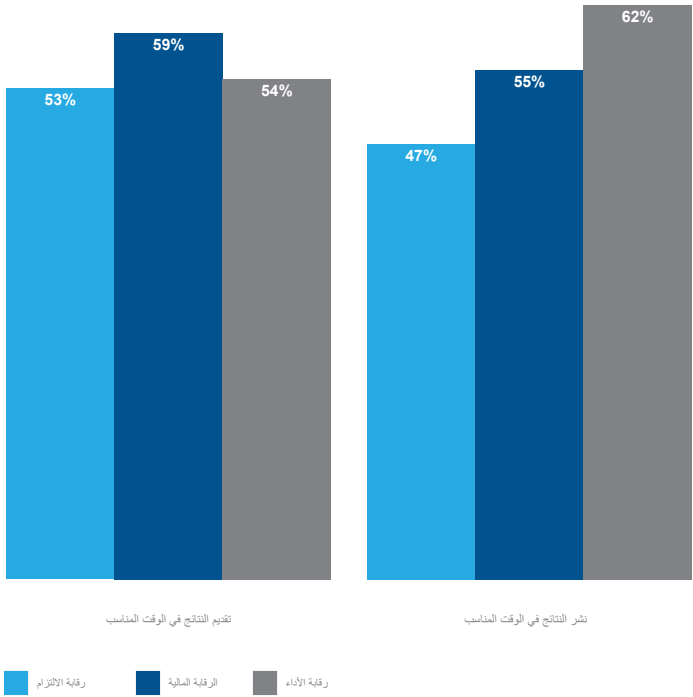
خدمات الرقابة الأساسية التي يقدمها الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 46 تقديم تقرير الرقابة السنوي الموحد في الوقت المناسب من قبل الأجهزة العليا للرقابة
نسبة جميع الأجهزة العليا للرقابة توضح كل خيار



تؤيد عينة قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة النتائج المتعلقة بالتوقيت، كما تُظهر النتائج بوضوح أن تقديم الأجهزة العليا للرقابة في الوقت المناسب لتقرير الرقابة السنوي الموحد يبدو مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بحالة الدولة من حيث الدخل، مما يشير إلى الارتباط بالموارد المتاحة للأجهزة العليا للرقابة.

الشكل 47 أداء الأجهزة العليا للرقابة من حيث استيفاء معايير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الخاصة بتقديم نتائج الرقابة والنشر في الوقت المناسب



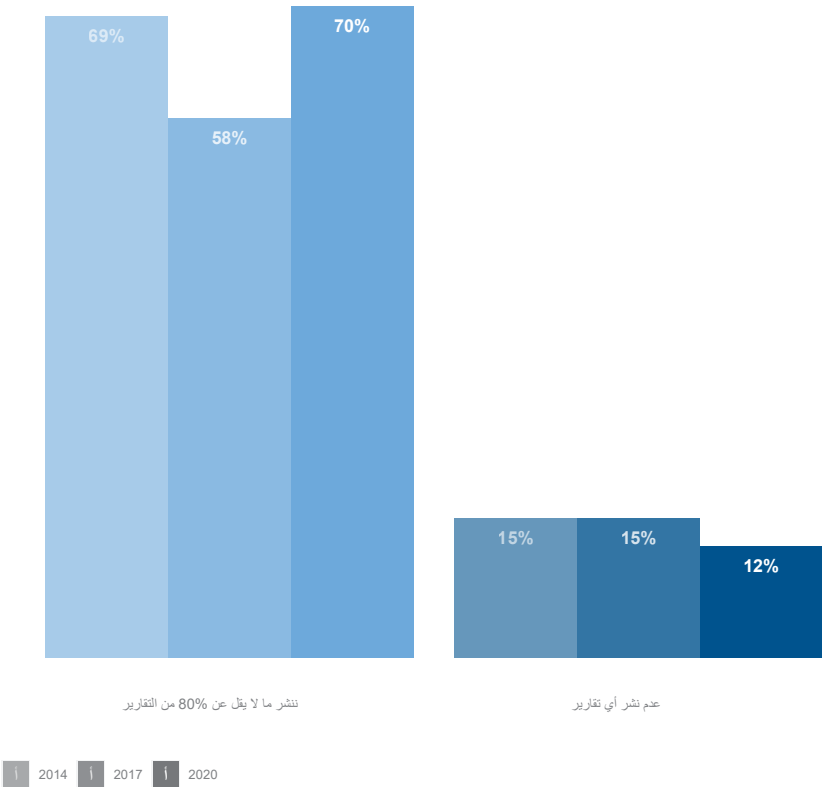
4.6 نشر الأجهزة العليا للرقابة المزيد من تقارير الرقابة

يتمتع الجهاز الأعلى للرقابة بدور مهم في تمكين الجمهور من مساءلة الحكومات وجعلها متجاوبة من خلال المعلومات الموضوعية والوصول في الوقت المناسب إلى تقارير الرقابة. وبشكل عام، ينص الإطار القانوني للأجهزة العليا للرقابة على حقوقها والتزاماتها في الإبلاغ عن عملها، تحديدًا، السلطة التقديرية للأجهزة العليا للرقابة في تحديد توقيت نشر تقاريرها الرقابية وتوزيعها.

تُظهر الردود على الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن 70% من الأجهزة العليا للرقابة تنشر ما لا يقل عن 80% من تقاريرها الرقابية؛ وهذه نتيجة مطمئنة بعد الانخفاض من 69% في عام 2014 إلى 58% في 2017.

وعلى الصعيد العالمي، لم تنشر 12% من الأجهزة العليا للرقابة أي تقارير رقابية خلال السنوات الثلاث الماضية، أي أقل بقليل من 15% في عام 2017؛

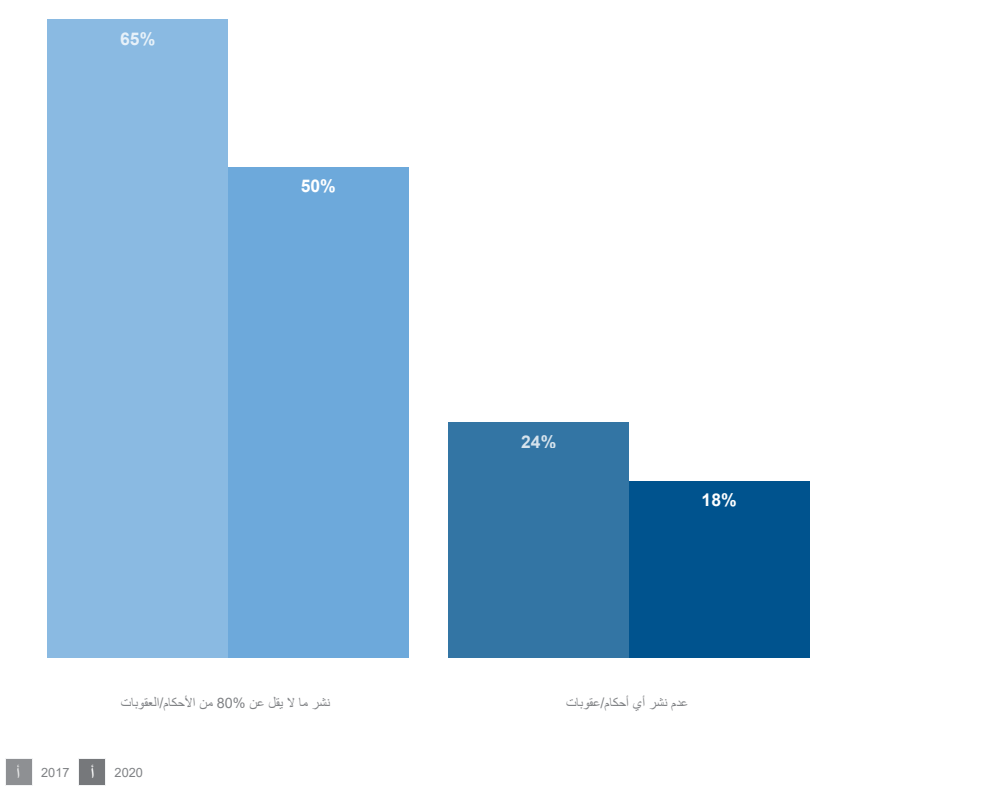
الشكل 48: النسبة المئوية للأجهزة العليا للرقابة التي تنشر ما لا يقل عن 80% من تقاريرها الرقابية في 2014-2020 (بما في ذلك القرارات الصادرة عن أنشطة الضبط القضائي).



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتروساي لعام 2020

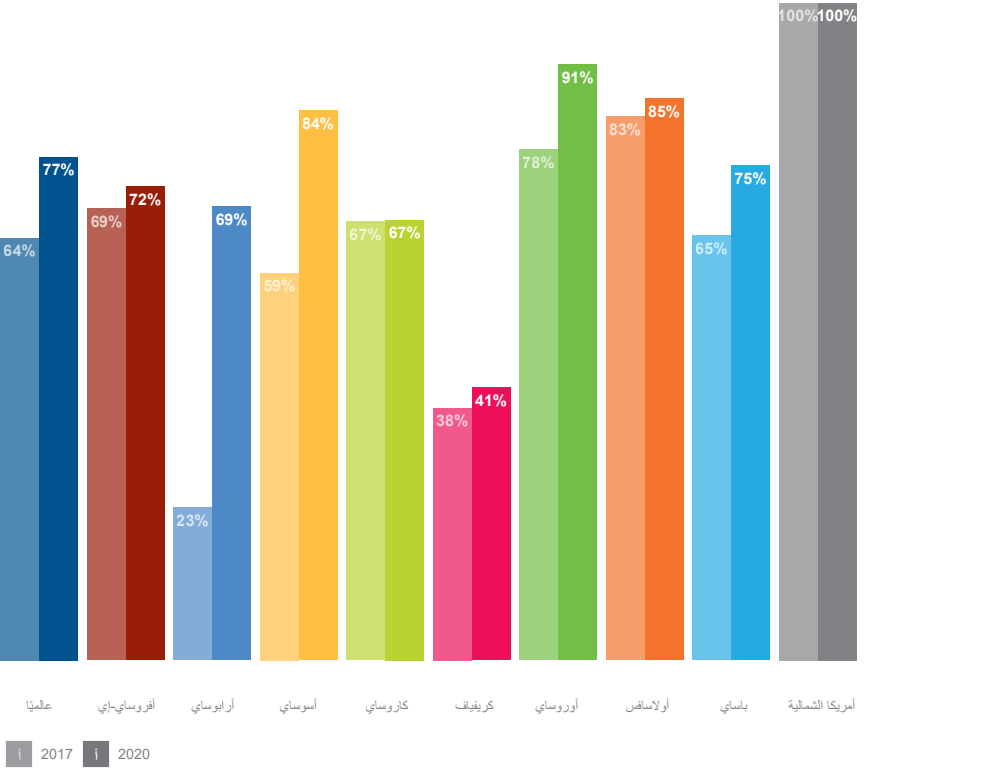
لم ينعكس التطور الإيجابي في نشر نتائج تقارير الرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء على نشر القرارات الناتجة عن أنشطة الضبط القضائي؛ فقد انخفضت نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تنشر النتائج من إجمالي عدد الأجهزة التي لديها تفويض لتنفيذ الضبط القضائي بشكل كبير، من 65% في 2017 إلى 50% في 2020 (مع عدم توفر بيانات لعام 2014). ومع ذلك، ثمة انخفاض أيضًا في تقارير الأجهزة العليا للرقابة التي لا تنشر أيًا من أحكامها يتراوح من 24 إلى 18%.

الشكل 49 الأجهزة العليا للرقابة التي تنشر ما لا يقل عن 80% من الأحكام/العقوبات أو لا تنشر أي شيء



باستثناء نشر الأحكام/القرارات القضائية، تُظهر نتائج الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن عدد الأجهزة العليا للرقابة التي تنشر التقارير الرقابية يتزايد في جميع المناطق (انظر الشكل 50) مع زيادة عالية بشكل خاص في منطقة الأربوساي.

الشكل 50 نشر التقارير الرقابية عبر مناطق الإنتوساي



من المحتمل أن يفسر الوصول إلى الموارد والقيود الهيكلية بعض الاختلافات في نشر تقارير الرقابة؛ أولاً، من الملاحظ أنه بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة في البلدان الأقل ديمقراطية، تنخفض نسبة نشر التقارير، مما يشير إلى محدودية قدرة بعض الأجهزة العليا للرقابة على تقديم التقارير إلى الجمهور، بالنظر إلى البيئة السياسية.

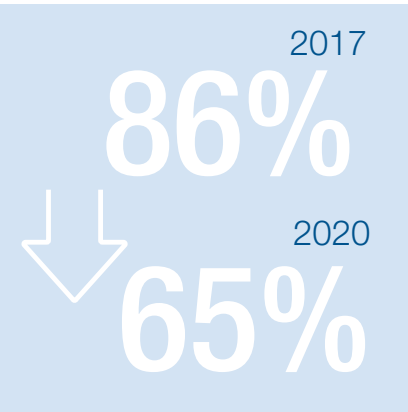
يشير التحليل أيضًا إلى وجود علاقة بين النشر والنموذج المؤسسي للجهاز الأعلى للرقابة؛ إذ تنشر الأجهزة العليا للرقابة التي هي جزء من السلطة التنفيذية تقاريرها بشكل أقل تواترًا. ومن المحتمل أن يتعلّق هذا بحقيقة إمكانية لعب الجهاز الأعلى للرقابة دورًا مختلفًا في المساءلة كجزء من السلطة التنفيذية، وتوجيه التقرير بشكلٍ أساسي إلى السلطة التنفيذية، وليس الجمهور. أما بالنسبة للنماذج المؤسسية الأخرى، فإن أرقام النشر أقل أيضًا بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي تنتمي إلى نموذج السلطة القضائية ذي الرئيس الواحد، مما يفسر انخفاض أعداد نشر الأحكام القضائية الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة، كما هو موضح أعلاه.

ثانيًا، أفاد 57% فقط من الأجهزة العليا للرقابة أنه ليس لديها موارد كافية لنشر 80% من تقاريرها، مقابل 83% من الأجهزة أكدت أن لديها موارد كافية؛ وهذا يشير إلى أن التخطيط للنشر، والذي يعد جزءًا من المهمة الرقابية، قد يتطلب كفاءة إضافية وموارد مالية لبعض الأجهزة العليا للرقابة، من أجل تمكين إنشاء ممارسات مستدامة.

على الصعيد العالمي، قامت 67% من الأجهزة العليا للرقابة بصياغة إستراتيجية تواصل إلى حد كبير أو كامل؛ كما أن الأداء القوي لأفرو-آسي-آي جدير بالملاحظة إقليميًا. أفادت 65% من الأجهزة العليا للرقابة أنها أنشأت إدارة تواصل مخصصة للتعامل مع طلبات وسائل الإعلام؛ ويقوم عدد أقل من الأجهزة العليا للرقابة (60%) بمراقبة التغطية الإعلامية لعمل الأجهزة العليا للرقابة، كما يستخدم عدد أقل من الأجهزة العليا للرقابة البيانات الإخبارية وعقد مؤتمرات صحفية حول التقارير الرقابية. وبخلاف ذلك، يُنظر إلى الأجهزة العليا للرقابة على أنها تقليدية في طرقها للتواصل مع الجمهور بشأن تقاريرها، وقد أصدر نصف الأجهزة العليا للرقابة بيانًا صحفيًا لإطلاق تقريرها السنوي في العام الماضي (2019).



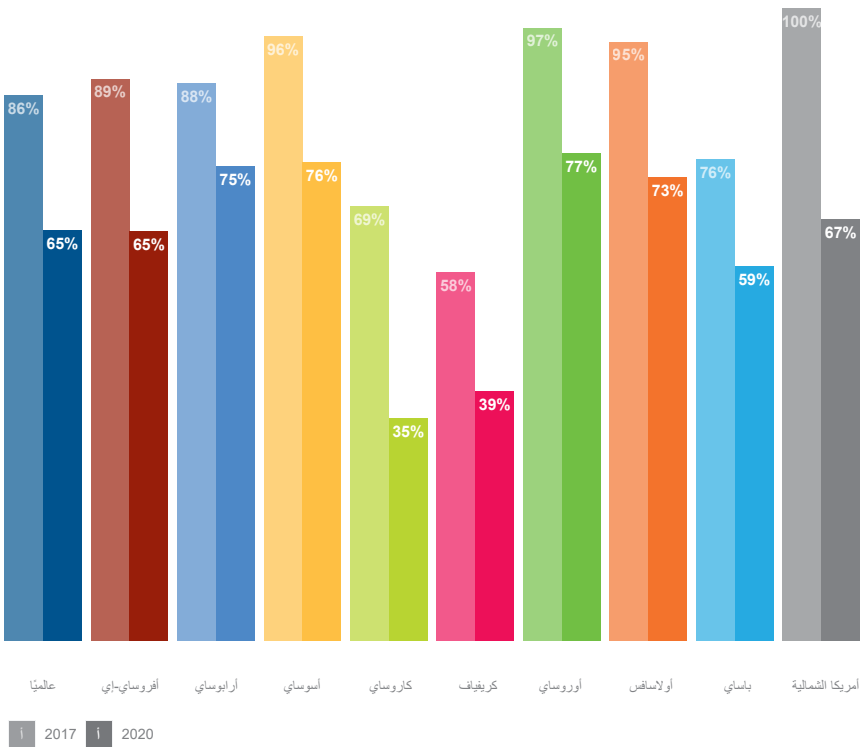
4.6 إمكانية إفضاء المتابعة المنتظمة وإدارة الأطراف ذات العلاقة بدرجة أقل إلى تأثير رقابي أقل



تُظهر بيانات الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن 65% في المتوسط من الأجهزة العليا للرقابة لديها نظام داخلي لمتابعة الملاحظات والتوصيات المقدمة إلى الجهات محل الرقابة في مهمات الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام؛ وهذا يمثل انخفاضًا حادًا عن نسبة 86% في عام 2017، وهذا الانخفاض واضح في جميع المناطق.

يتناول هذا القسم قدرة الأجهزة العليا للرقابة على متابعة النتائج، من خلال أنظمة المتابعة عبر المسارات الرقابية، بما في ذلك الأطراف ذات العلاقة في عمليات المتابعة والمعدل العام الملحوظ لتنفيذ التوصيات. وتمثل هذه القضايا المفتاح لمعالجة أي نقص في التأثير الذي قد تواجهه الأجهزة العليا للرقابة عند تقديم تقاريرها الرقابية.

الشكل 51 الأجهزة العليا للرقابة التي لديها نظام داخلي لمتابعة توصيات الرقابة

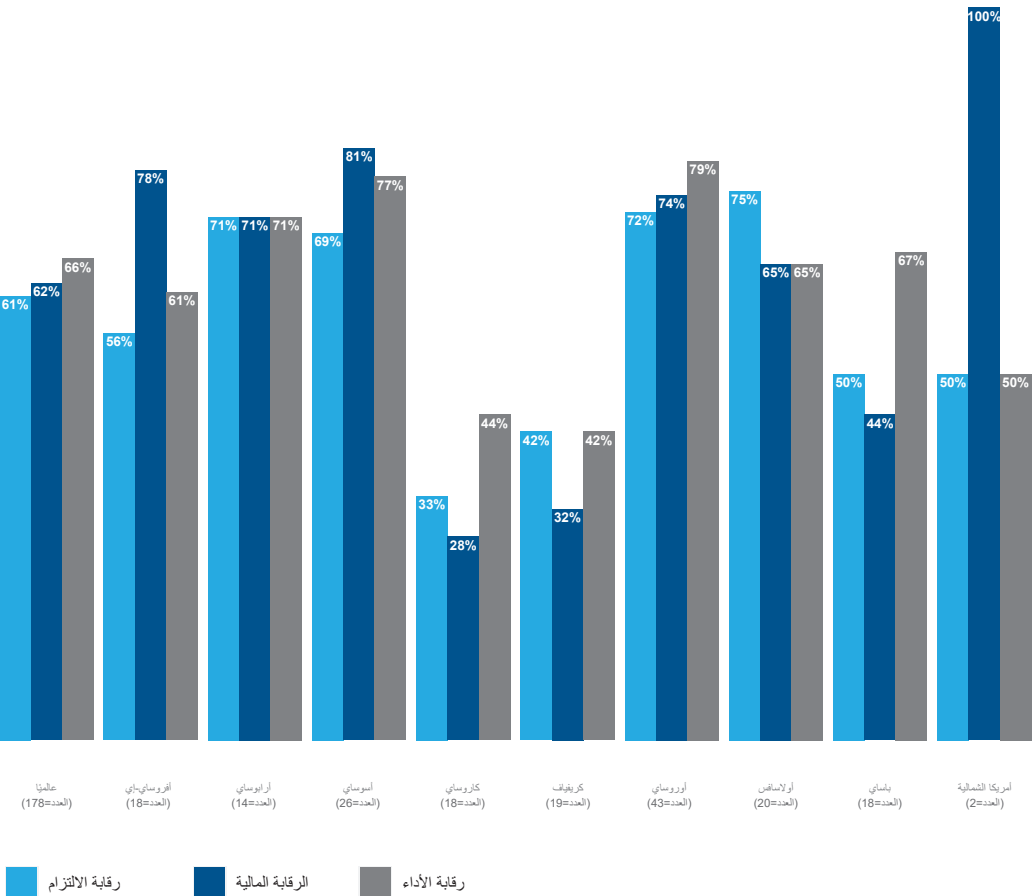


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

كما هو مقترح في الشكل 52، فإن أكبر عدد من الأجهزة العليا للرقابة لديها نظام متابعة لرقابة الأداء؛ كما يمكن ملاحظة التباين الإقليمي، حيث يبدو أن كاروساي وكريفياف يتبعان مهمات رقابية أقل منهجية في جميع المسارات الرقابية.

خدمات الرقابة الأساسية التي يقدمها الجهاز الأعلى للرقابة

الشكل 52 أنظمة المتابعة حسب نوع الرقابة ومناطق الإنتوساي



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

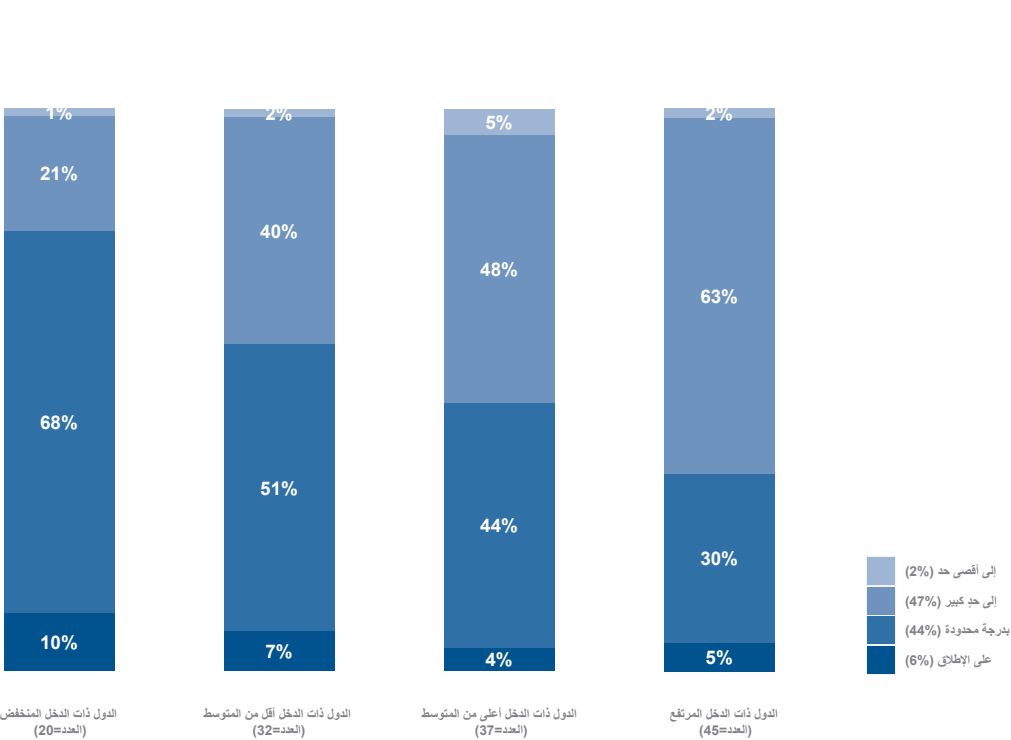
أو ممارسات النقل إلى المدعين العامين إذا كان هناك دليل على انتهاك قوانين العقوبات.

وتبدو نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي لديها أنظمة متابعة لقرارات الضبط القضائي أقل بكثير من تلك الخاصة بالمسارات الرقابية الثلاثة؛ وترتبط هذه النتيجة بالعدد المنخفض لأنظمة المتابعة في منطقة كريفياف والبلدان ذات الدخل المنخفض. كما يمكن تفسير النتائج من خلال التباين في التفويضات والعمليات التي تتبع الأحكام واتخاذ القرارات - على سبيل المثال، القيود المتعلقة بتحديد الأطراف المسؤولة

يتم دعم نتائج الاستقصاء العالمي لعام 2020 من قبل نموذج الأجهزة العليا للرقابة التي أجرت تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة؛ وتبدو النسبة الإجمالية للأجهزة العليا للرقابة أقل بكثير مما ذكرته الأجهزة العليا للرقابة في الاستقصاء العالمي، غير إن تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة يتولى تقييم الممارسات بموجب نظام المتابعة بالإضافة إلى وجود إحداها، بما في ذلك تقديم تقارير المتابعة ونشرها.

الشكل 53 متابعة القرارات الناتجة عن الضبط القضائي

نسبة الأجهزة العليا للرقابة البالغ عددها 36 التي تتمتع بتفويض للضبط القضائي موضحة كل خيار



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتموساي لعام 2020

ثبتت عدم متابعة السلطة التنفيذية من خلال النتائج الواردة في التقرير الأخير المشترك الصادر عن شراكة الموازنة الدولية ومبادرة تنمية الإنتوساي "تضافر الجهود"، والذي أشار إلى أن أعمال السلطة التنفيذية هو الحلقة الأضعف في نظام الرقابة والنظام البيئي للرصد. كما تُظهر بيانات استقصاء الموازنة المفتوحة أن متوسط درجة استجابة المسؤول التنفيذي عالميًا ما هي إلا 13 وفقًا لمقياس من 0 إلى 100. وقد ترجع أسباب ضعف الاستجابة للتوصيات إلى أن التوصيات فنية بطبيعتها وغير مفهومة جيدًا؛ مما يعني عدم وجود حوافز كافية لاتخاذ التدابير الموصى بها أو بسبب المواقف الدفاعية من جانب الجهة محل الرقابة.

إذا ثبتت صحة هذه العوامل، سيتوجب على الأجهزة العليا للرقابة القيام بمزيد من العمل بغرض توصيل مخرجات ونتائج عملها إلى الجهة محل الرقابة. وتشير التقارير إلى أن تنفيذ التوصيات أعلى فيما يتعلق بالضبط القضائي، مما قد يشير إلى أن الفرض القانوني الكامن وراء التوصيات يحفز بعض الجهات محل الرقابة على الاستجابة للنتائج الرقابية.

تأثير الرقابة على الصعيد العالمي هي الاستجابة التنفيذية التي أبلغت عنها 60% من الأجهزة العليا للرقابة، حيث أبلغت 80% من مناطق معينة أن الاستجابة التنفيذية تمثل العقبة الرئيسية.²⁴



يمثل مدى تنفيذ السلطة التنفيذية لتوصياتها إحدى المؤشرات الرئيسية لتأثير عمل الأجهزة العليا للرقابة؛ ويتم تنفيذ نصف التوصيات فقط أو تنفيذها بالكامل وفقًا للتقارير الذاتية للأجهزة العليا للرقابة. تبدو الأرقام أعلى فيما يتعلق بالضبط القضائي، حيث تم تصنيف 67% من التوصيات على أنها منقذة في معظمها أو بالكامل، كما يظهر التحليل ارتباط المستويات الأعلى من الديمقراطية بمستويات أعلى من التوصيات المنقذة، كما يرتبط معدل تنفيذ التوصيات الخاصة بالرقابة المالية ورقابة الالتزام ورقابة الأداء أيضًا بحالة الدولة من حيث الدخل. وفقًا للردود على الاستقصاء العالمي لعام 2020، فإن العقبة الأهم التي تحول دون تحقيق

بالإضافة إلى انخفاض المتابعة، فإن الأرقام أقل حتى بالنسبة لتقديم تقارير المتابعة إلى السلطة التشريعية أو القضائية.

جدير بالذكر أن أقل من 40% من الأجهزة العليا للرقابة تقدم تقارير متابعة، بينما أفادت أقل من ثلث الأجهزة بأنها تنشر تقارير المتابعة الخاصة بتنفيذ التوصيات. مرة أخرى، قد ينبع كلاهما من النهج الأقل من كونه منهجيًا للمتابعة، ولكن أيضًا من نقص المعرفة حول درجة التنفيذ والتي ستكون نتيجة لجودة أعمال المتابعة التي يتم إجراؤها.

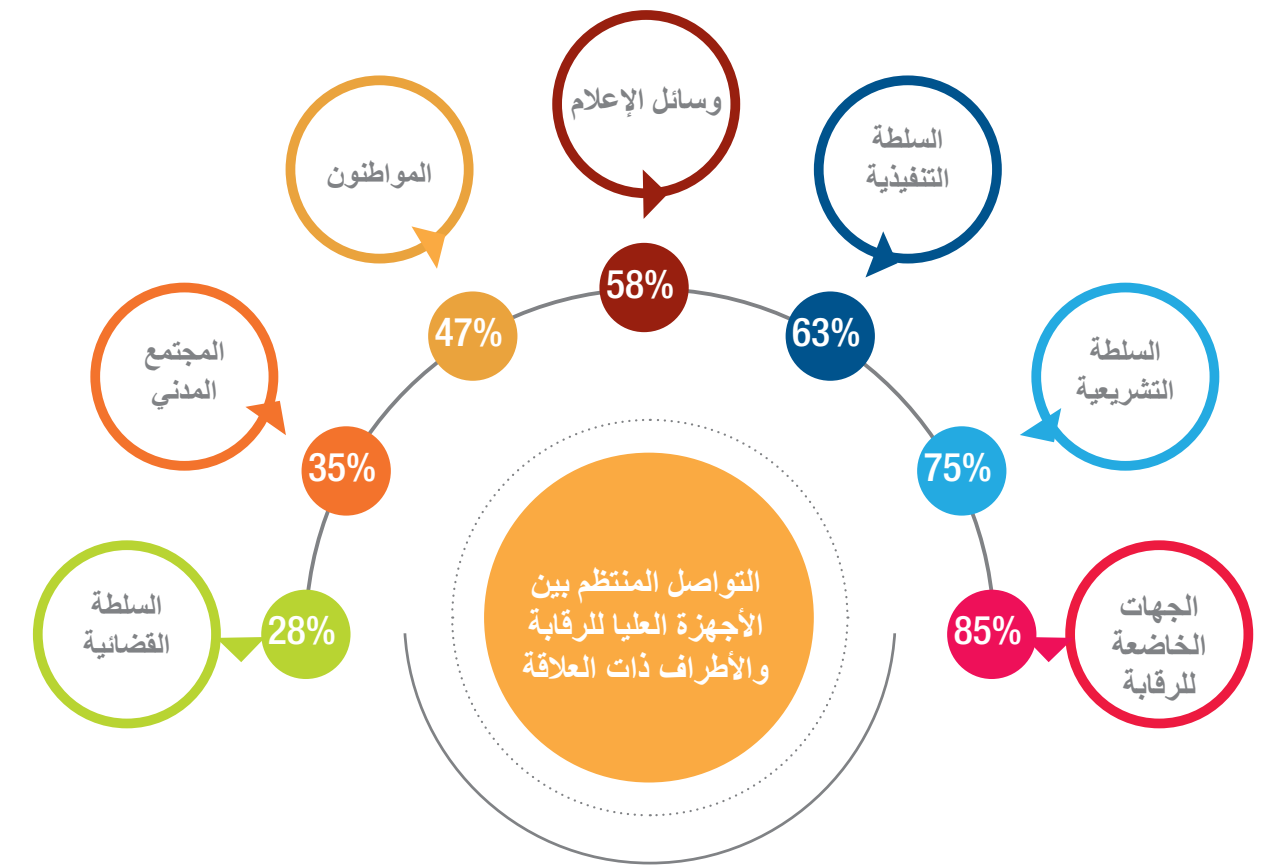
24. مناطق كاروساي، وباساي، وأرابوساي.

في الاستقصاء العالمي، أفاد 63% من الأجهزة العليا للرقابة أنها تتواصل بانتظام مع السلطة التنفيذية، بينما تبدو الأرقام أعلى بالنسبة للجهات محل الرقابة (85%). ومع ذلك، يذكر أقل من نصف جميع الأجهزة العليا للرقابة أنها تشترك السلطة التنفيذية في نظام المتابعة الخاص بها من خلال طلب التعليقات على التوصيات أو طلب أدلة لتنفيذ التوصيات. ومجددًا، فإن الأرقام أعلى بالنسبة للجهات محل الرقابة، ولكن ثمة اختلافات إقليمية، حيث أبلغت خمس مناطق عن نسب أقل من المتوسط للمشاركة المنتظمة. وهذا يشير إلى أن التفاعل المنتظم مع الجهات محل الرقابة قد يكون أقل إستراتيجية، سواء من حيث معالجة الضعف النظامي في الأداء أو في إيجاد طرق لإقامة حوار يعزز فهم النتائج المعروضة.

يمكن أيضًا ملاحظة نقاط الضعف هذه في بيانات استقصاء الموازنة المفتوحة حيث يكون للمتابعة المستقلة، كجزء من النظام البيئي للرقابة والرصد، متوسط عالمي يبلغ 28 من 100. ونظرًا للتطورات السلبية التي تم الإبلاغ عنها بشأن أنظمة المتابعة من قبل الأجهزة العليا للرقابة، فإن هذه الأرقام المنخفضة حول المشاورات ومتابعة الردود التنفيذية، تشير إلى عدم تحسن تأثير نتائج الرقابة إذا لم تعطي الأجهزة العليا للرقابة الأولوية لمتابعة المهمات الرقابية بطريقة لمساءلة السلطة التنفيذية.

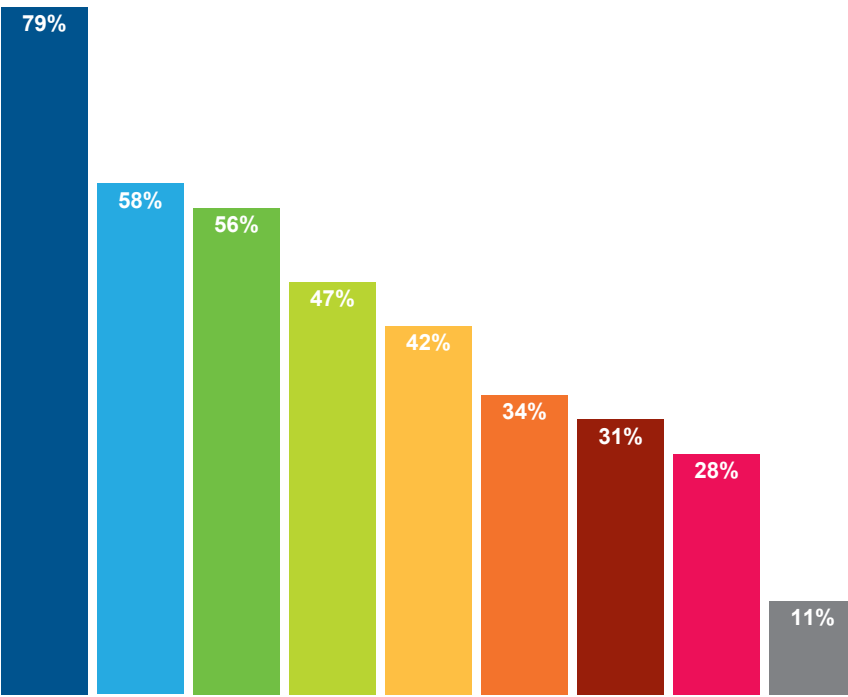
تعتمد قدرة الأجهزة العليا للرقابة على إحداث التأثير أيضًا في قدرتها على التفاعل مع الأطراف ذات العلاقة الآخرين؛ وتعد الرقابة التشريعية مكونًا رئيسيًا للمساءلة، إلا أن هذا يتطلب من السلطات التشريعية الاستفادة من التقارير الرقابية في الوقت المناسب.

وبشكلٍ عام، أفاد 75% من جميع الأجهزة العليا للرقابة بالتواصل المنتظم مع السلطة التشريعية؛ بينما أفاد 47% فقط بإشراك السلطة التشريعية بانتظام في مناقشات المتابعة حول مدى تنفيذ التوصيات.



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتموساي لعام 2020

أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الأثر الرقابي
نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تحدد كل إجابة



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتموساي لعام 2020

يمثل هذا انخفاضًا منذ إجراء التقييم الأخير. أوضحت كرفيفاف أن 53% أفادوا بأنهم لم يشركوا السلطة التشريعية مطلقًا؛ بينما صرح 5% فقط من المستجيبين بأنهم يشركون السلطات التشريعية بانتظام. وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن الإبلاغ عن العقبات التي تحول دون إحداث تأثير رقابي يشير إلى الرقابة التشريعية على إنها ثاني أكبر عقبة، حيث أفاد 44% أنها تمثل إحدى العقبات الرئيسية. يقدم تقرير "تضافر الجهود" درجة ضعيفة نسبيًا فيما يتعلق بالرقابة التشريعية، ولكنه يشير أيضًا إلى ضعف الرقابة التشريعية بسبب قيود القدرات، على سبيل المثال فيما يتعلق بمهارات أعضاء اللجنة، فضلًا عن الدراسات التي تشير إلى الافتقار إلى الصلاحيات القانونية ونقص الدعم السياسي للرقابة. كما لوحظ أن الافتقار إلى التواصل مع السلطة التشريعية يرتبط بانخفاض مستويات الديمقراطية.

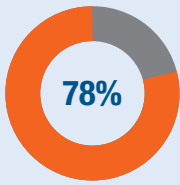
ومع ذلك، ثمة جزء آخر من إدارة الأطراف ذات العلاقة لإحداث تأثير يتمثل في متابعة أمور مثل نتائج الرقابة إلى المؤسسات المناسبة الأخرى، كإحالة النتائج المتعلقة بالفساد وسوء استخدام الأموال العامة.

بشكلٍ عام، تنخفض نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تفيد بتواصلها على نحو منتظم مع السلطة القضائية، إذ تبلغ 28% فقط على مستوى العالم؛ وهذه الأرقام أعلى بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي لديها نماذج قضائية وكذلك الأجهزة العليا للرقابة التي تشكل جزءًا من السلطة التنفيذية. تنخفض المشاركة المنتظمة للسلطة القضائية انخفاضًا بالغًا، حيث أفاد 12% بإشراك السلطة القضائية بانتظام في متابعتهم. ورغم أنه من المتوقع أن يكون التبادل مع السلطة القضائية أقل شيوعًا بالنسبة للعديد من الأجهزة العليا للرقابة، إلا أن الأرقام المنخفضة تشير أيضًا إلى فرص ضائعة للتبادل وإحالة محتملة للقضايا المتعلقة بسوء استخدام الأموال والفساد المحتمل، مما يقلل بشكل غير مباشر من تأثير عمل الجهاز الأعلى للرقابة.

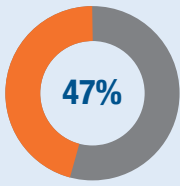


المشاركة المنتظمة للأطراف ذات العلاقة في المتابعة

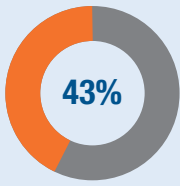
الجهات محل الرقابة



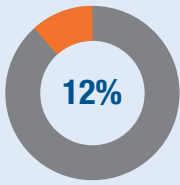
السلطة التشريعية



السلطة التنفيذية



السلطة القضائية



تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة

فرص لتقديم المزيد من دعم النظراء

\$88m

ظلت قيمة دعم تنمية القدرات للأجهزة العليا للرقابة ثابتة عالميًا عند حوالي 88 مليون دولار على مدار السنوات السبع الماضية



يبحث هذا الفصل في دعم تطوير قدرات الجهاز الأعلى للرقابة من منظور كل من المستفيدين ومقدمي الدعم؛ كما يستكشف الدعم الذي تتلقاه الأجهزة العليا للرقابة أو المتوافق مع خطط تنمية القدرات المستقبلية المحددة لديهم فضلاً عن الدعم المقدم للأجهزة العليا للرقابة من قبل الأجهزة النظيرة وغيرها وكذلك التوافر المستقبلي لدعم النظراء. وفضلاً عن ذلك، يبحث الفصل في أشكال أخرى من الدعم بما في ذلك المهمات الرقابية التعاونية ونشر المنافع العامة العالمية؛ وفي النهاية يستعرض مدى فعالية الدعم واليات التنسيق.

على الرغم من زيادة الإنفاق على التنمية العالمية، يوضح هذا الفصل مدى الركود الذي يتعرض له الدعم العالمي المقدم للأجهزة العليا للرقابة في السنوات الأخيرة وكذلك انخفاض القيمة الحقيقية. تتلقى الغالبية العظمى من الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية دعمًا خارجيًا؛ بينما نادرًا ما تتلقى الأجهزة العليا للرقابة في الدول الأقل ديمقراطية دعمًا، مما يعكس سياسات التنمية للجهاز المانحة. وفي السنوات الأخيرة، شهد تمويل المبادرات العالمية لتنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة زيادة قابلها انخفاض في عدد الدول التي تضم برامج دعم ثنائية هامة. لا تزال العديد من الأجهزة العليا للرقابة تواجه تحديات في حشد الدعم المالي لتنمية القدرات، لا سيما الأجهزة العليا للرقابة في الدول ذات الدخل المنخفض وحال اعتزام الجهاز تنفيذ مشروعات الدعم بنفسه.

تتمتع مجموعة صغيرة من الأجهزة العليا للرقابة بخبرة جيدة في قيادة مشاريع دعم النظراء، كما أن هناك العديد من مقدمي الدعم للأجهزة العليا للرقابة آخذين في الظهور؛ ومع ذلك، فإن معظم الأجهزة العليا للرقابة النظيرة مستعدة وقادرة فقط على دعم مشاريع النظراء أو تقديم دعم أصغر ومركز لغيرها من الأجهزة العليا للرقابة. رغم تقديم الكثير من دعم النظراء بقيادة الأجهزة العليا للرقابة من الدول ذات الدخل المرتفع والدول ذات الدخل أعلى من المتوسط وخاصة من أرووساي وأولاسافس، فيتم تقديم دعم

النظراء كذلك بين الأجهزة العليا للرقابة في مختلف المجموعات الإقليمية واللغوية. تؤكد الأجهزة العليا للرقابة على أنه لتحقيق النجاح، يجب أن يكون الدعم متماشياً مع إستراتيجية الجهاز الأعلى للرقابة ومملوكًا له مع مشاركة قوية من قبل موظفي الجهاز الأعلى للرقابة. يتم تسليط الضوء على التمويل غير الكافي والقيود المفروضة على الموارد البشرية وضعف التنسيق والتواصل كعوامل حاسمة يمكن أن تقوض الدعم؛ كما يمكن تعزيز فعالية الدعم

5.1 الدعم المقدم من قبل الأجهزة العليا للرقابة والاحتياجات المستقبلية

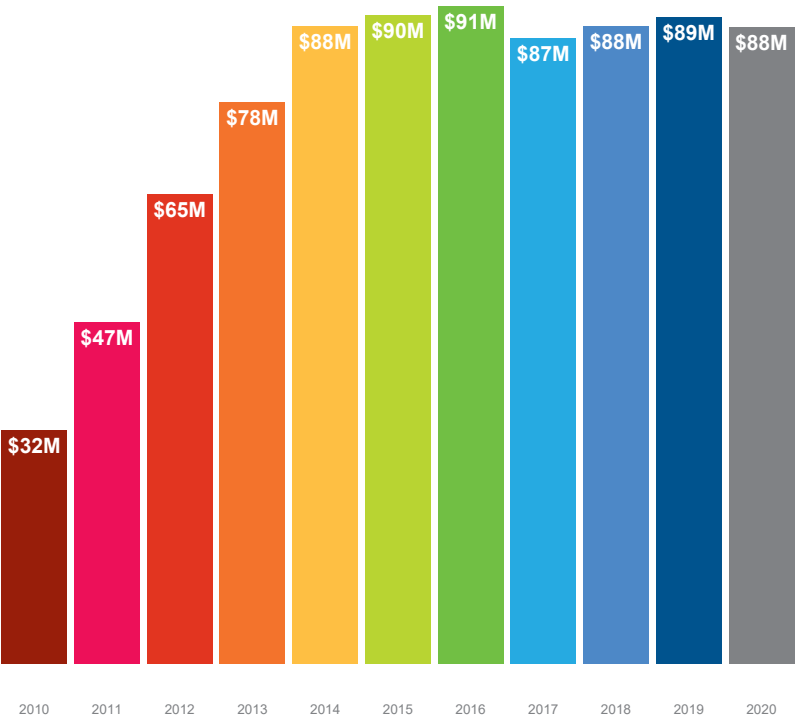
5.1.1 تراجع الدعم العالمي المقدم لتنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة عند 88 مليون دولار

بعد الارتفاع المبدئي عقب إنشاء التعاون بين الإنتروساي والجهاز المانحة في عام 2010، ظلت قيمة دعم تنمية القدرات للأجهزة العليا للرقابة ثابتة عالميًا عند حوالي 88 مليون دولار على مدار السنوات السبع الماضية. وبما أن هذه الأرقام مذكورة بالأسعار الحالية، فإن هذا يمثل انخفاضًا فعليًا في دعم الأجهزة العليا للرقابة، في وقت تزايد فيه الإنفاق

الإنمائي العالمي. ورغم أن هناك خطرًا يتمثل في عدم شمول قاعدة البيانات جميع نفقات تنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة، إلا أنه مع ذلك تم تسوية الدعم المقدم للأجهزة العليا للرقابة في أحسن تقدير. وكما هو متوقع، يستمر تقديم المزيد من الدعم للأجهزة العليا للرقابة من الدول ذات الدخل المنخفض؛ ويبدو

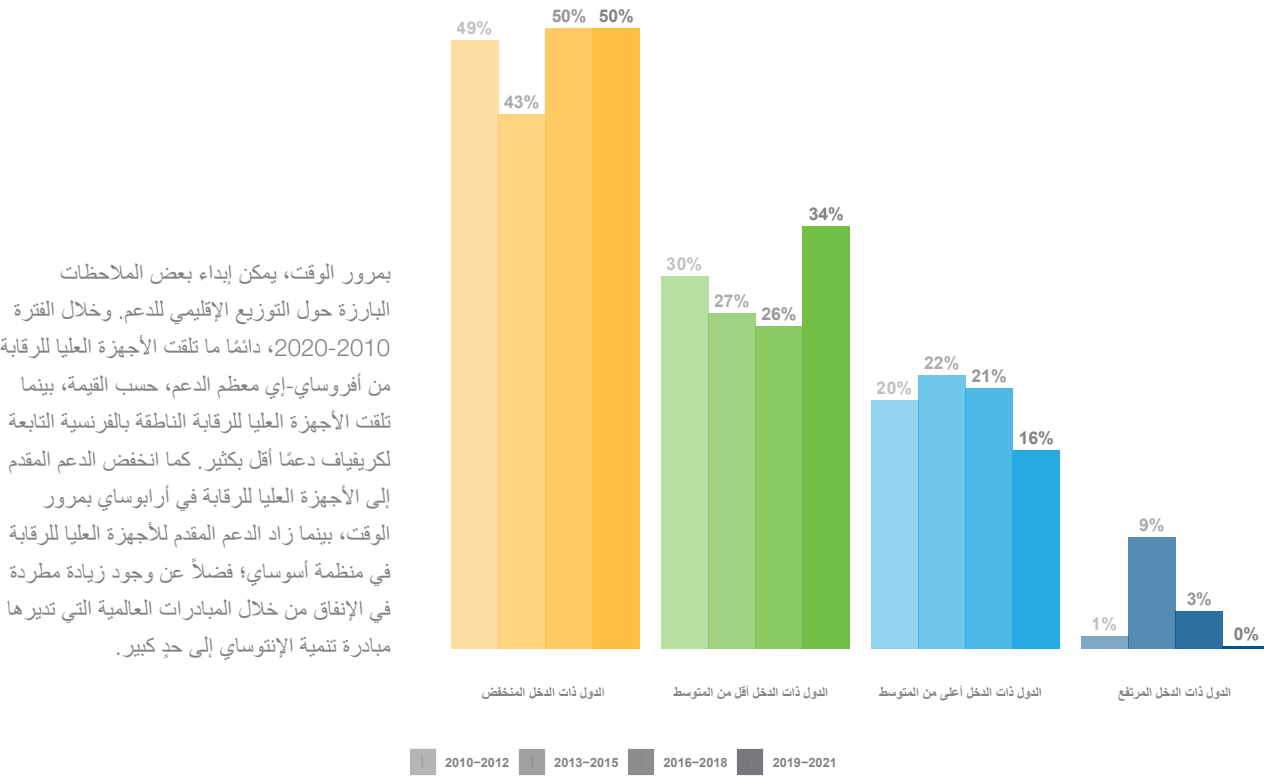
أن عام 2020 يظهر تحولًا طفيفًا في الدعم المقدم من الدول ذات الدخل أعلى من المتوسط إلى الدول ذات الدخل أقل من المتوسط.

الشكل 55 الحجم العالمي للدعم المالي المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة²⁶ بملايين الدولارات الأمريكية

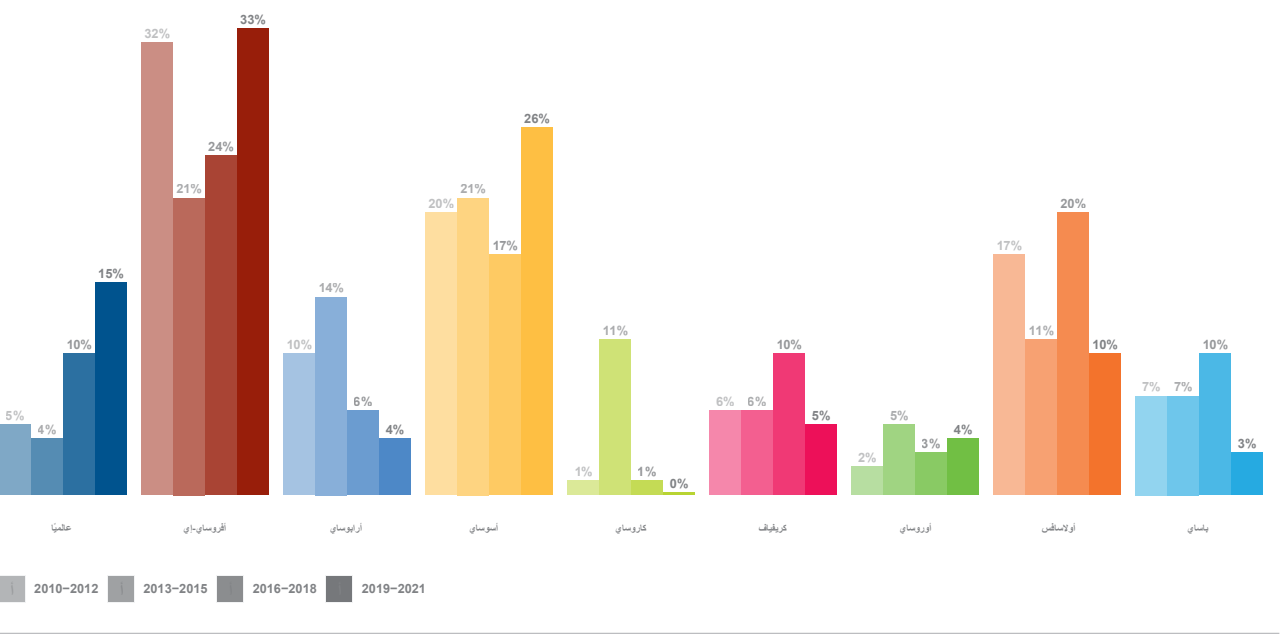


في الوقت الذي تزايد فيه وتيرة الإنفاق على التنمية العالمية، تظهر أرقام التقييم انخفاضًا فعليًا في دعم الأجهزة العليا للرقابة.

الشكل 56 اتجاهات قيمة الدعم الخارجي المقدمة للأجهزة العليا للرقابة حسب تصنيف الدخل²⁷
يوضح الشكل تقسيم مستوى الدخل لنسبة الدعم المالي (بالدولار) الموجه إلى الأجهزة العليا للرقابة الفردية (مقابل الدعم الإقليمي/العالمي)



الشكل 57 اتجاهات قيمة الدعم الخارجي المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة حسب المنطقة²⁸
يوضح الشكل تقسيمًا حسب المنطقة لنسبة الدعم المالي (بالدولار) المخصص للأجهزة العليا للرقابة ومناطق الجهاز الأعلى للرقابة، جنبًا إلى جنب مع نسبة الدعم المقدمة للعمل على النطاق العالمي

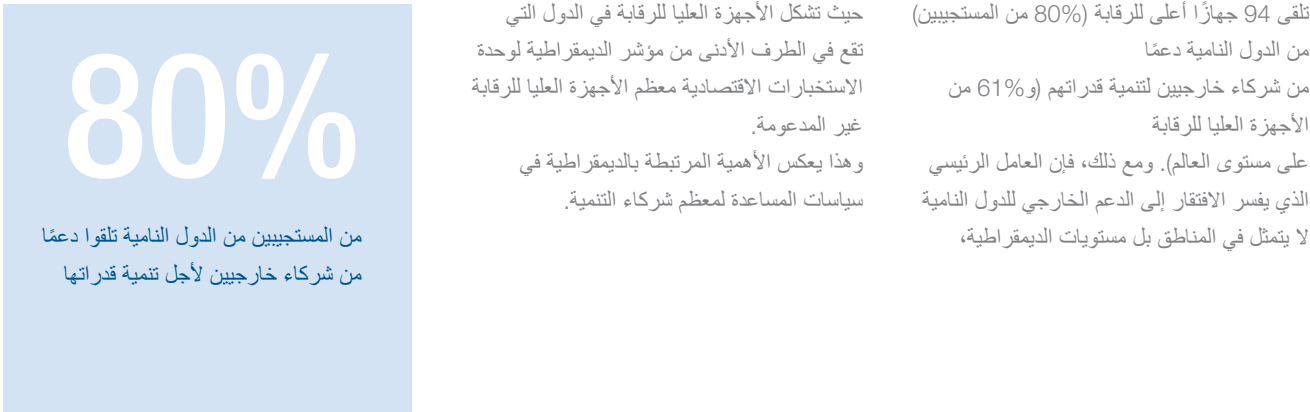


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

²⁷ تعتمد الأرقام الواردة في الشكل على البيانات المستخلصة من قاعدة بيانات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة
²⁸ تعتمد الأرقام الواردة في الشكل على البيانات المستخلصة من قاعدة بيانات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة

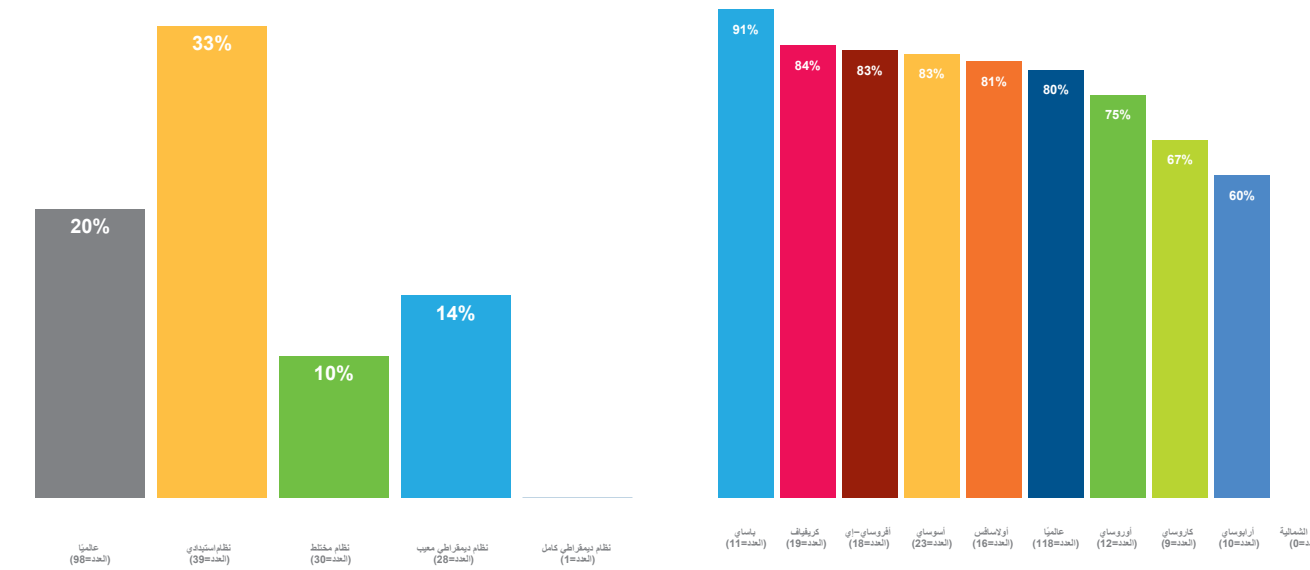
تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة

5.1.2 دعم معظم الأجهزة العليا للرقابة، لا سيما الأجهزة من الدول الأقل ديمقراطية المعرضة لخطر التخلف عن الركب



الشكلان 58أ، ب تلقي الأجهزة العليا للرقابة دعمًا خارجيًا وعدم تلقيها حسب منطقة الإنتوساي وتصنيف الديمقراطية بوحدة الاستخبارات الاقتصادية

نسبة الأجهزة العليا للرقابة ذات الدخل غير المرتفع الذين أفادوا عدم تلقيهم أي دعم لتنمية القدرات (يوضح عدد المجموعات إجمالي الأجهزة العليا للرقابة ذات الدخل غير المرتفع لكل مجموعة)



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

رغم أن هذه البيانات تُظهر تقديم الدعم لمعظم الأجهزة العليا للرقابة، إلا أنها لا تأخذ في الاعتبار حجم الدعم ومدته؛ وغالبًا ما تتطلب الأجهزة العليا للرقابة التي لديها احتياجات كبيرة لتنمية القدرات دعمًا مستدامًا. وقد ارتفعت نسبة الدول النامية المستفيدة من مبادرة كبيرة لتنمية القدرات (من حيث الحجم أو المدة) من 34% في عام 2019 إلى 36% في 2020؛ بينما انخفضت من نسبة 41% المبلغ عنها في عام 2017.²⁹ يبدو أن هناك عددًا أقل من مشروعات الدعم طويلة الأجل على مستوى الأجهزة العليا للرقابة، والذي يتناسب مع التركيز المتزايد على البرامج العالمية.

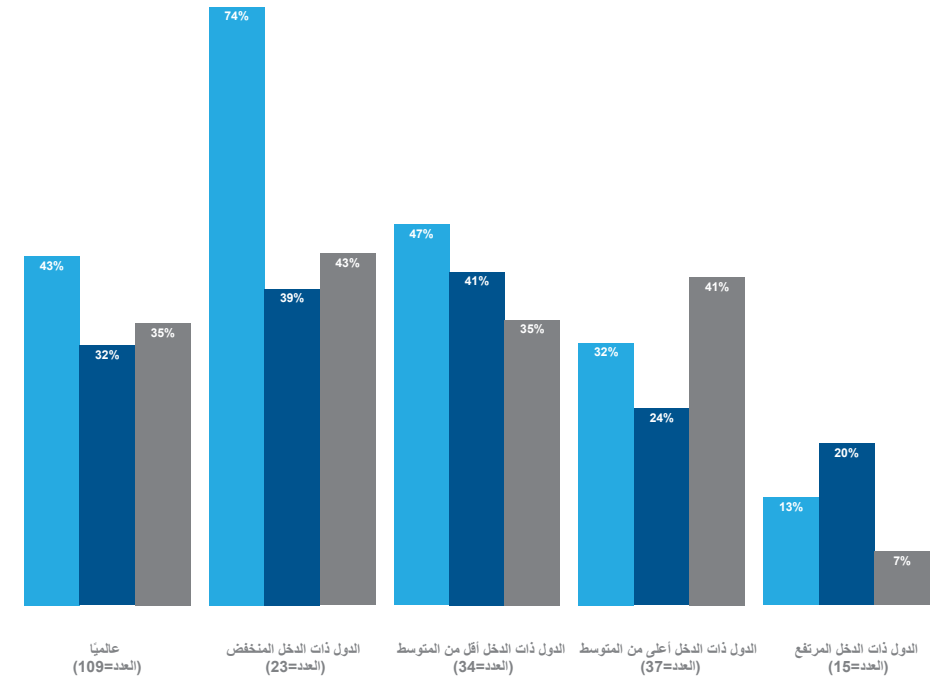
²⁹ قاعدة بيانات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة ونسبة الدول النامية التي استفادت، في العام المعني، من مبادرة هامة لتنمية القدرات (أي؛ ما يتجاوز 0.3 مليون دولار للجهاز الأعلى للرقابة و/أو مدتها سنتان أو أكثر)

5.1.3 الصعوبات التي تحول دون الحصول على الدعم المالي عندما يكون الجهاز الأعلى للرقابة هو الجهة المنفذة

واجه 43% من الأجهزة العليا للرقابة التي تلقت دعماً من شركاء خارجيين صعوبة في الحصول على الدعم المالي لتنمية قدراتها؛ وقد وجدت الأجهزة العليا للرقابة أن معظم التحديات التي تواجهها تتمثل في حشد الدعم للمشاريع التي سيعكف الجهاز الأعلى للرقابة على تنفيذها بنفسه، حيث أفاد 74% من الأجهزة العليا للرقابة في الدول ذات الدخل المنخفض بأن هذا أمر صعب. وفي المقابل، واجهت الأجهزة العليا للرقابة صعوبة أقل في الحصول على الدعم المالي الخارجي للمبادرات التي سيتم تنفيذها من قبل هيئة



الشكل 59 يظهر تقييم الجهاز الأعلى للرقابة صعوبة ملحوظة في الحصول على الدعم المالي حسب حالة دخل الدولة تشير نسبة الأجهزة العليا للرقابة التي تلقت دعماً لتنمية القدرات إلى أن الوصول إلى الدعم المالي "صعب" أو "صعب نوعاً ما"



الحصول على دعم مالي من أحد شركاء التنمية حيث يكون الجهاز الأعلى للرقابة لدينا هو الجهة المنفذة
الحصول على دعم مالي من شريك تنموي ودعم فني من جهة أخرى
الحصول على الدعم المالي والفني المقدم من قبل شريك التنمية ذاته

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

5.1.4 الأولويات المتغيرة لتنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة

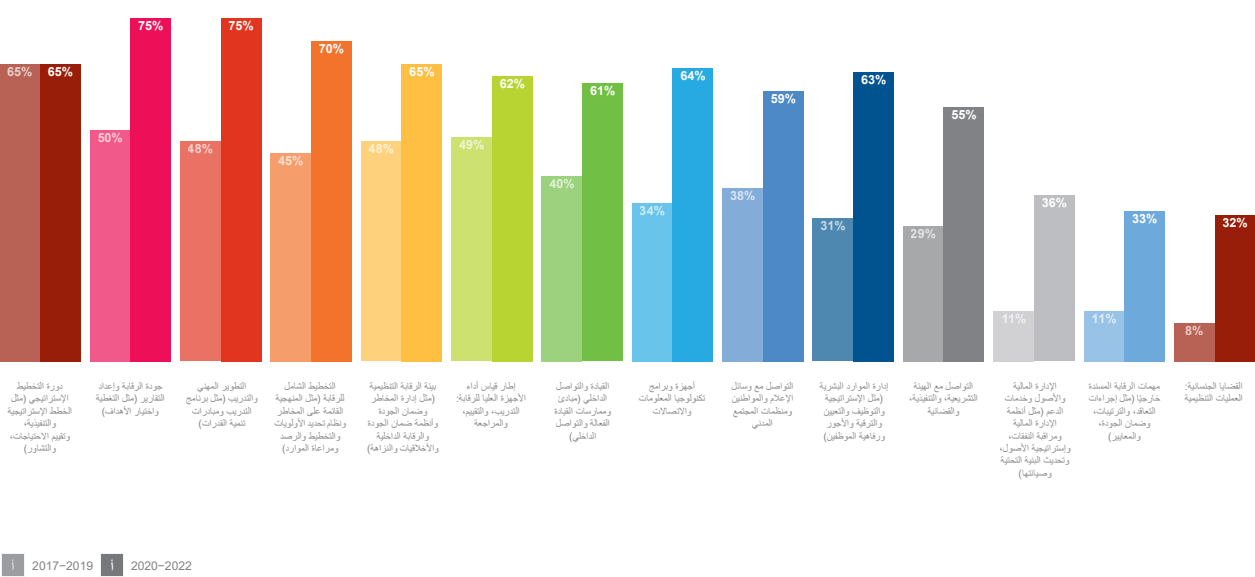
وأنظمة التخطيط، وإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، وبيئة الرقابة التنظيمية، واستقلالية الجهاز الأعلى للرقابة، والتطوير المهني وكذلك القدرة على التدريب. وبالنظر إلى المستقبل، تواصل الأجهزة العليا للرقابة التخطيط للتنمية في هذه المجالات، غير إن هناك العديد من المجالات الجديدة التي تكتسب أهمية أيضاً؛ وهي تتضمن إدارة الموارد البشرية، وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقيادة والتواصل - داخلياً، مع المواطنين ووسائل الإعلام، ومع السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية.

أفاد 96% من الأجهزة العليا للرقابة أنها تعزز تنمية قدراتها على مدار السنوات الثلاث المقبلة، كما ينوي معظمها طلب الدعم من شركاء خارجيين للقيام بذلك. ويُستثنى من ذلك الأجهزة العليا للرقابة في الدول ذات الدخل المرتفع وبعض الدول ذات الدخل أعلى من المتوسط، لا سيما في أرووساي وكذلك بعض الأجهزة العليا للرقابة في أسوساي وأرابوساي.

توضح الأرقام أدناه المجالات التي تلقت فيها الأجهزة العليا للرقابة الدعم خلال السنوات الثلاث الماضية ومجالات التطوير المخطط لها في المستقبل وتُقدّر بنيتها؛ بينما ركزت الأجهزة العليا للرقابة، في السنوات الثلاث الماضية على دورة التخطيط الاستراتيجي، حيث تلقى ثلثا الأجهزة العليا للرقابة مثل هذا الدعم. وتتضمن المجالات المشتركة الأخرى نوعية الرقابة



الشكل 60 مجالات الدعم المقدمة في الفترة 2019-2017 والمخطط لها من أجل تنمية 2022-2020: التطوير المؤسسي والتنظيمي

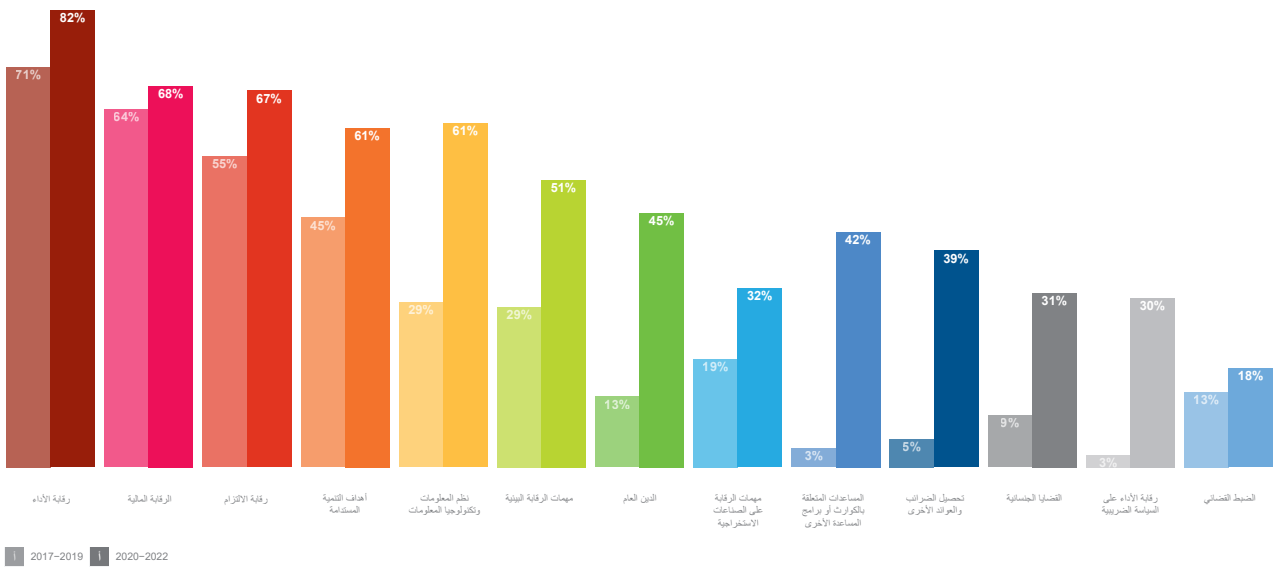


1 2017-2019 1 2020-2022

المصدر: الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

فيما يتعلق بالتنفقات الرقابية وموضوعاتها، كما هو متوقع، تهيمن التدفقات الرقابية الأساسية الثلاثة على الدعم الأحدث والمخطط له. وتتمثل الموضوعات المحددة ذات التركيز الأكبر في المهمات الرقابية على أهداف التنمية المستدامة، والرقابة البيئية، ومهام رقابة تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات، ومهام الرقابة البيئية. وبالنظر إلى المستقبل، يخطط عدد متزايد من الأجهزة العليا للرقابة لتعزيز مهام رقابة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، ورقابة الدين العام، والتي تعد مجالات ذات أولوية متزايدة ومخاطر بسبب جائحة كوفيد-19.

الشكل 61 مجالات الدعم المقدمة في الفترة 2017-2019 والمخطط لها من أجل تنمية 2020-22: مجالات الرقابة وموضوعاتها



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنت لعام 2020

لا تزال تنمية القدرات في القضايا الجنسانية محدودة.

أفاد 8% فقط من الأجهزة العليا للرقابة أنها تلقت دعم تنمية القدرات بشأن القضايا الجنسانية في العمليات التنظيمية و8% بشأن القضايا الجنسانية في موضوعات رقابية محددة. وثمة تركيز أعلى بعض الشيء على الدعم الجنساني في تنمية القدرات بمناطق كريفاف وأولاسافس وأفروساي-إي؛ كما أفاد عدد قليل من الأجهزة العليا للرقابة في منطقتي أولاسافس وأوروساي بأنها تلقت دعمًا لتنمية القدرات في المجال الجنساني بشأن العمليات التنظيمية ومهمات رقابة جنسانية محددة. هذا ويجب حوالي ربع الأجهزة العليا للرقابة عالميًا بأن لديها خططًا لتطوير القدرات في المجال الجنساني خلال السنوات الثلاث المقبلة.

5.2 الدعم المقدم إلى الأجهزة العليا للرقابة والإمداد المستقبلي

يستكشف هذا القسم الهيئات التي تمول الدعم الذي تتلقاه الأجهزة العليا للرقابة وتقدمه.

5.2.1 يلعب مجتمع الإنترنت والجهات المانحة أدوارًا أساسية في حشد الدعم

طرح الاستقصاء العالمي سؤالاً على الأجهزة العليا للرقابة حول الهيئات التي تقدم الدعم المالي والفني لمشاريع تنمية القدرات لديها. ومن وجهة نظر المستفيدين، لوحظ في أغلب الأحيان أن مبادرة تنمية الإنترنت والهيئات الإقليمية التابعة للإنترنت تقدم الدعم الفني، بينما كانت الجهات المانحة الدولية تسيطر على تقديم الدعم المالي. ومع ذلك، لوحظ أن هذه

الردود غير مرجحة حسب قيمة مشاريع الدعم: يتم تسليم بعض المشاريع الكبرى حسب قيمتها من قبل مقدمي خدمات خارجيين. وفي الوقت ذاته، فإن الدعم المالي الذي تقدمه مبادرة تنمية الإنترنت والهيئات الإقليمية التابعة للإنترنت غالبًا ما يكون على نطاق ضيق رغم انتشاره - وعادةً ما يمول تكاليف مشاركة الموظفين والجهاز الأعلى للرقابة في الفاعليات، وفي

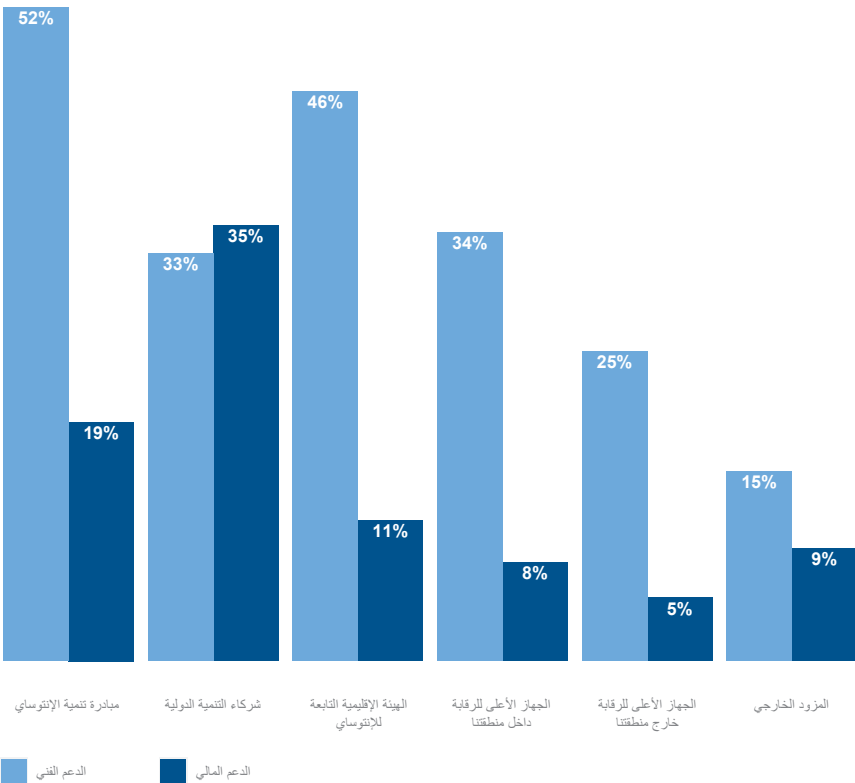
من بين طرق دعم تنمية القدرات، فإن الطرق الأكثر استخدامًا هي دعم النظراء من الأجهزة العليا للرقابة.³⁰ لطالما أعربت الأجهزة العليا للرقابة عن تفضيلها لدعم النظراء على الدعم من خارج المجتمع،³¹ رغم اعتماد ذلك على مجال الدعم المحدد المعني. وخلال الفترة 2017-2019، شكّل دعم النظراء 70% من إجمالي الدعم المقدم (من حيث عدد الحالات وليس القيمة) من الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية (94 جهازًا أعلى للرقابة).

يُظهر الاستقصاء العالمي لعام 2020 أن 71 جهازًا أعلى للرقابة (40%) تشير إلى تقديمها دعمًا لتنمية القدرات لغيرها من الأجهزة العليا للرقابة خلال الفترة 2017-2019، بانخفاض عن 87 جهازًا في عام 2017.

كما هو مذكور أدناه، أشار 67 جهازًا أعلى للرقابة فقط إلى اعتزام مواصلة تقديم الدعم في المستقبل، ومن ثم استمرار الاتجاه المتمثل في تقليل مقدمي دعم النظراء.

تتلقى الأجهزة العليا للرقابة الدعم بشكلٍ أكثر شيوعًا من الأجهزة العليا للرقابة النظيرة داخل منطقتها بدلاً من خارج منطقتها؛ وهذا يعكس جزئيًا أن العديد من

الشكل 62 إجابة الأجهزة العليا للرقابة بتلقي الدعم الفني والمالي من الجهات التالية أنواع المنظمات بين عام 2017-2019

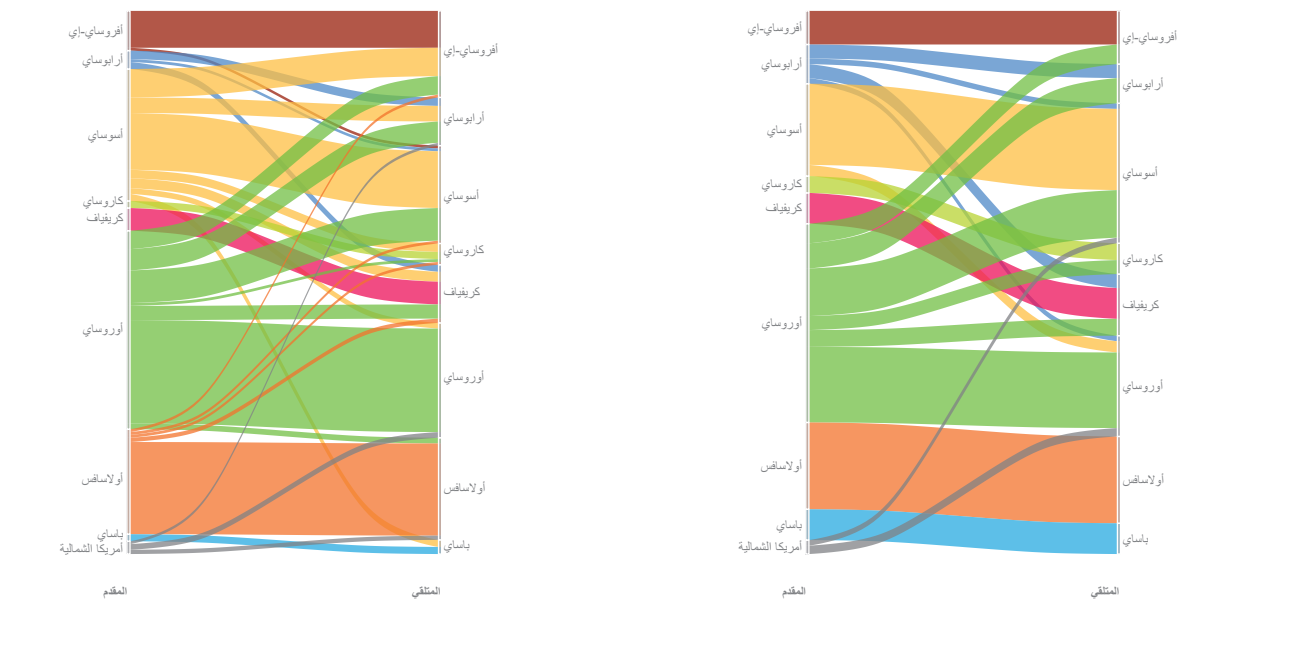


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنترنت لعام 2020

5.3 دعم النظراء على مستوى كبير داخل مناطق الإنترنت

30. يتميز الدعم الذي تقدمه مبادرة تنمية الإنترنت والهيئات الإقليمية التابعة للإنترنت بأنه دعم من نظير إلى نظير.
31. انظر تقرير التقييم العالمي لعام 2017

الشكلان 63 و64 العلاقات الثنائية بين المزود والمستفيد من الأجهزة العليا للرقابة وفقاً للمتقنين
بصور عرض الشريط عدد العلاقات بين المزود والمتلقي لكل فئة؛ والبيانات حسب المتقنين



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنٹوساي لعام 2020

يتفق الدعم الهائل بين الأجهزة العليا للرقابة في نفس المنطقة بأفروسي-إي، وأسوسي، وكريغيف، وأوروسي، وأولاسافس، وباسي؛ كما أن الأجهزة العليا للرقابة في أوروسي هي الأبرز في الدعم الإقليمي. ويظهر تحليل نفس البيانات حسب فئة الدخل أنه بينما يتفق الدعم بشكلٍ رئيسي من الدول ذات الدخل المرتفع والدول ذات الدخل أعلى من المتوسط، فهناك أيضاً دعم كبير مقدم بين الدول ذات الدخل من الأقل إلى المتوسط.

67 5.3.1 جهازًا أعلى للرقابة على استعداد لدعم الأجهزة العليا للرقابة النظرية مستقبلاً

بينما تعبر الأجهزة العليا للرقابة بشكل عام عن تفصيلها لدعم النظراء، فإن هذا الطلب يفترض مسبقاً وجود عدد كافٍ من الأجهزة العليا للرقابة النظرية مستعدة وقادرة على تقديم ذلك.

وعلى الرغم من أن الاستقصاء العالمي لم يتطرق إلى الخبرات السابقة وحجم الدعم الذي قد تترأسه الأجهزة العليا للرقابة أو تمويله، إلا أن قاعدة بيانات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة تُظهر قيادة ستة من الأجهزة العليا للرقابة لمجموعة من مشاريع تنمية قدرات الأجهزة على مدار السنوات الخمس الماضية؛ وهذا إن دل فإنما يدل على وجود مجموعة من مقدمي الخدمات النظراء القائمين ومقدمي الخدمات الناشئين مستقبلاً.

يمثل الاستعداد لدعم (بدلاً من قيادة) مبادرات التنمية بين النظراء هي الرغبة الأكثر شيوعاً بين الأجهزة العليا للرقابة؛

وهذا يشمل إقراض الموظفين للمشاريع التي يديرها الآخرون أو مشاركة الجهاز الأعلى للرقابة كشريك صغير في مشروع أو تسهيل مبادرات تبادل المعرفة.

وأشار 41 جهازًا آخر من الأجهزة العليا للرقابة إلى استعداده لتقديم الدعم بهذه الطريقة؛ حيث أفاد 14 جهازًا بترؤيده بالموارد اللازمة لتمويل ذلك، وذكر 27 جهازًا أعلى للرقابة أنه بإمكانه القيام بذلك في حال توفير التمويل الخارجي. ومما لا يثير الدهشة، أن تلك الأجهزة العليا للرقابة التي أبلغت عن قدرتها على تمويل الدعم من نظير إلى نظير ذاتيًا جاءت بشكل أساسي من دول ذات دخل مرتفع ثم دول ذات دخل أعلى من المتوسط. ومع ذلك، يواجه عدد قليل من هذه الأجهزة العليا للرقابة قيودًا حيث لا يمكن تقديم مثل هذا الدعم إلا على أساس استرداد التكلفة و/أو من قبل هيئات تنمية القدرات الخاصة به.

وختاماً، يبدو أن هناك عددًا كافيًا من الأجهزة العليا للرقابة النظرية لتقديم الدعم لمبادرات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة، وعدد معقول على استعداد للقيادة مثل هذه المبادرات إذا كان من الممكن الحصول على تمويل خارجي.

لا يمكن تلبية الطلب لدعم النظراء بدون الحصول على تمويل خارجي.

5.3.2 العوامل الدافعة لدعم النظراء

تستمتع معظم الأجهزة العليا للرقابة التي تقدم دعم النظراء ببياسات ومبادئ وممارسات ترشد كيفية تحديد الأجهزة العليا للرقابة التي يجب دعمها وكيفية تقديم هذا الدعم؛ وتتمثل العوامل المحددة الأكثر شيوعًا في طبيعة الدعم المطلوب ومدى توافقه مع خبرة الجهاز الأعلى للرقابة وإمكانية تمويل الدعم. وعليه، فإن قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على تقديم ما هو مطلوب بمثابة العامل المحرك للدعم - بدلاً من

جدير بالذكر أنه لم يتلق سوى ستة من مقدمي الخدمات بالأجهزة العليا للرقابة ميزانية مخصصة من السلطة التشريعية لأجل تمويل أنشطة التنمية، بينما يستخدم العديد من الجهات الأخرى نسبة من تمويلهم الأساسي لمثل هذه الأغراض؛ كما يمكن لأكثر من نصف الأجهزة العليا للرقابة تقديم الدعم فقط إذا تم تمويلها بالكامل من قبل شريك خارجي. وعلى الرغم من انتشار مقدمي الدعم المحتملين، تُظهر التجربة أيضًا أن هناك تحديات في مطابقة الأجهزة العليا للرقابة،

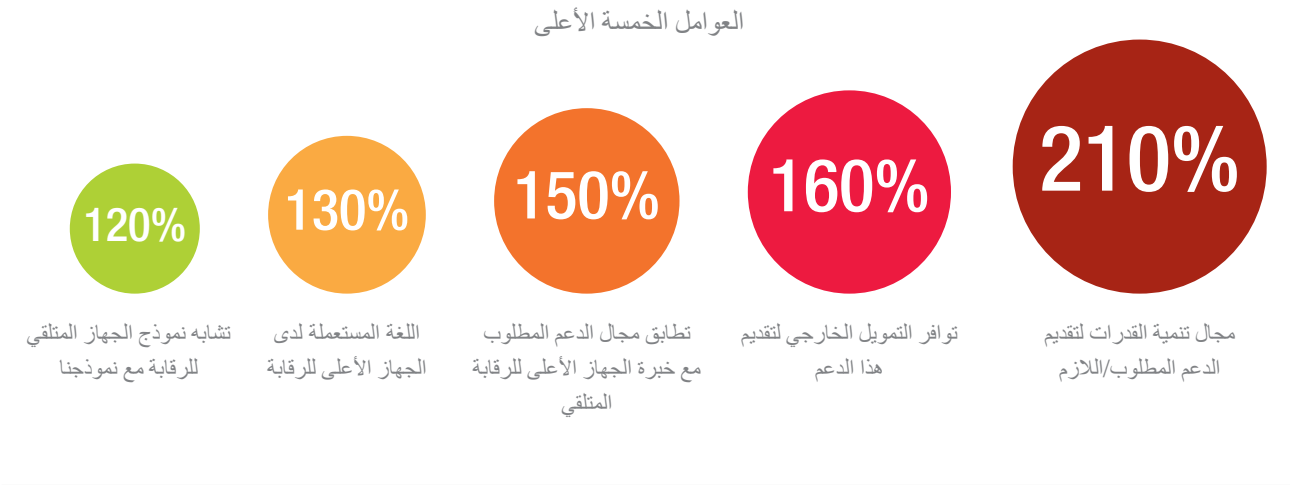
مع تركيز العديد من الأجهزة العليا للرقابة النظرية على الدعم داخل منطقتها أو مجموعتها اللغوية. علاوة على ذلك، مع إحجام مجتمع المانحين عن تمويل دعم الأجهزة العليا للرقابة في البلدان الواقعة في الطرف الأدنى من مؤشر الديمقراطية ووجود بضعة من الأجهزة العليا للرقابة النظرية القادرة على تمويل مثل هذا الدعم، ثمة خطر يتمثل في تخلف هذه الأجهزة العليا للرقابة عن الركب.

الدعم في مناطق جغرافية جديدة. وهذا يقسر جزئياً مدى انتشار الأجهزة العليا للرقابة الرغبة في دعم الأجهزة العليا للرقابة في منطقة أفرساي-اي، والتحديات التي تواجه أحياناً في حشد الدعم للأجهزة العليا للرقابة في كريفاف التي تواجه احتياجات مماثلة أو أكبر.

الاعتبارات التنموية الأوسع نطاقًا مثل الالتزام
وإحتمالية التغيير المستدام داخل الجهاز الأعلى للرقابة
ونظام المساءلة.

كما تمثل اللغة المستعملة والتشابه في نموذج الجهاز
الأعلى للرقابة والأولوية للدولة (أي العلاقات الثنائية
التاريخية) أهمية أيضًا، مما يشير إلى تركيز معظم
الأجهزة العليا للرقابة النظرية على نفس المنطقة أو
مجموعة الدول، وقد تكون أقل استعدادًا لاستكشاف

الشكل 65 العوامل التي تضعها الأجهزة العليا للرقابة في الاعتبار عند تحديد الأجهزة النظرية الواجب دعمها يوضح الشكل معدل تكرار الإشارة إلى كل عامل محتمل من قبل الأجهزة العليا للرقابة الخاصة بمزود الخدمة مقارنة بمتوسط عدد الإشارات عبر جميع العوامل (تم تحديد المتوسط عند 100%)

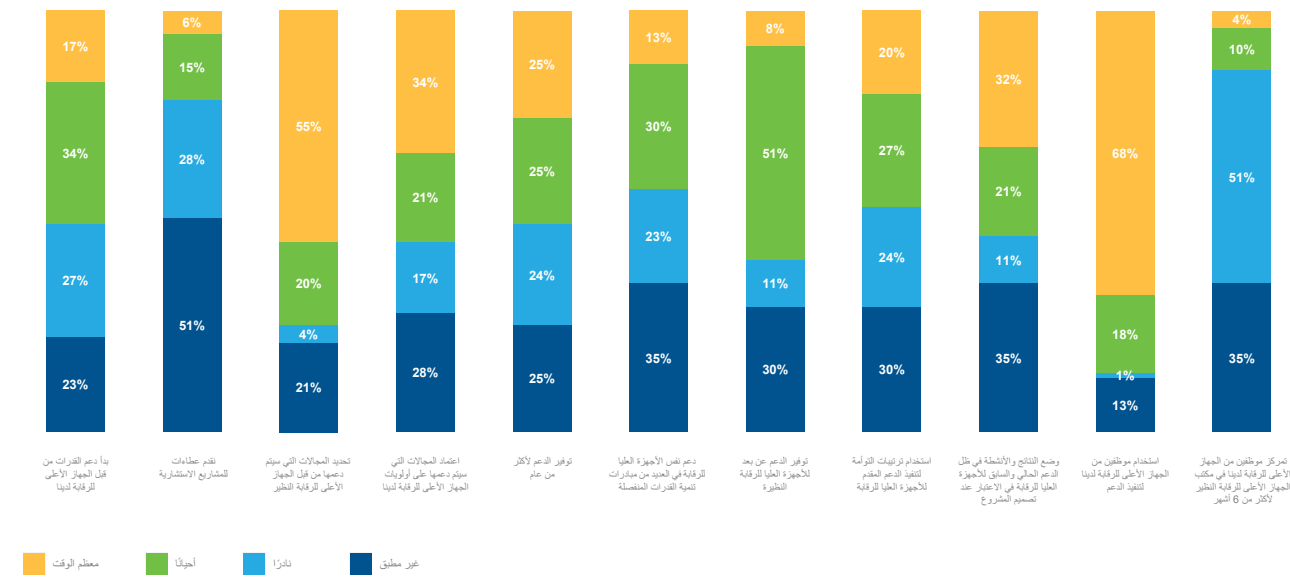


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنْتوساي لعام 2020

بمجرد تحديد التركيز الطُّوري لدعم النظراء، تتبع معظم الأجهزة العليا للرقابة الممارسات الجيدة في تقديم دعمها؛ ويجب معظمها بتحديد الجهاز الأعلى للرقابة النظير المناطق التي سيتم دعمها، رغم أن نصفها تقريبًا يضع في الاعتبار أولويات الجهاز الأعلى للرقابة الخاص بها في تحديد مجالات الدعم. كما أفاد 25% فقط من الأجهزة العليا للرقابة المستجيبة أنها غالبًا ما قدمت الدعم لأكثر من عام، مما

يشير إلى تركيز الكثير من دعم النظراء على نطاق ضيق. ومع ذلك، أجابت 34 من الأجهزة العليا للرقابة أنها تستخدم ترتيبات التوأمة لدعم الأجهزة العليا للرقابة النظرية؛ كما يقدم 16 جهازًا فقط من الأجهزة العليا للرقابة -معظمها من أوروبي- عطاءات منتظمة للمشاريع الاستشارية، ويضم عدد قليل جدًا من الأجهزة العليا للرقابة (11) طاقم عمل يتخذ من مكتب الجهاز الأعلى للرقابة النظير مركزًا. وبالنسبة

الشكل 66 تطبيق مبادئ الممارسات الجيدة في تقديم الدعم تشير نسبة الأجهزة العليا للرقابة البالغ عددها 71 التي قدمت دعمًا لتنمية القدرات إلى كلٍ مما يلي



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنْتوساي لعام 2020

5.3.3 العوامل الدافعة لدعم النظراء

تتمتع معظم الأجهزة العليا للرقابة التي تقدم دعم النظراء بسياسات ومبادئ وممارسات ترشد كيفية تحديد الأجهزة العليا للرقابة التي يجب دعمها وكيفية تقديم هذا الدعم؛ وتتمثل العوامل المحددة الأكثر شيوعًا في طبيعة الدعم المطلوب ومدى توافقه مع خبرة الجهاز الأعلى للرقابة وإمكانية تمويل الدعم. وعليه، فإن قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على تقديم ما هو مطلوب بمثابة العامل المحرك للدعم - بدلاً من الاعتبارات التنموية الأوسع نطاقًا مثل الالتزام

واحتمالية التغيير المستدام داخل الجهاز الأعلى للرقابة ونظام المساءلة.

كما تمثل اللغة المستعملة والتشابه في نموذج الجهاز الأعلى للرقابة والأولوية للدولة (أي العلاقات الثنائية التاريخية) أهمية أيضًا،

مما يشير إلى تركيز معظم الأجهزة العليا للرقابة النظرية على نفس المنطقة أو مجموعة الدول، وقد تكون أقل استعدادًا لاستكشاف الدعم في مناطق

جغرافية جديدة. وهذا يفسر جزئيًا مدى انتشار الأجهزة العليا للرقابة الراغبة في دعم الأجهزة العليا للرقابة في منطقة أفرواسي-إي، والتحديات التي تواجه أحيانًا في حشد الدعم للأجهزة العليا للرقابة في كيريباف التي تواجه احتياجات مماثلة أو أكبر.

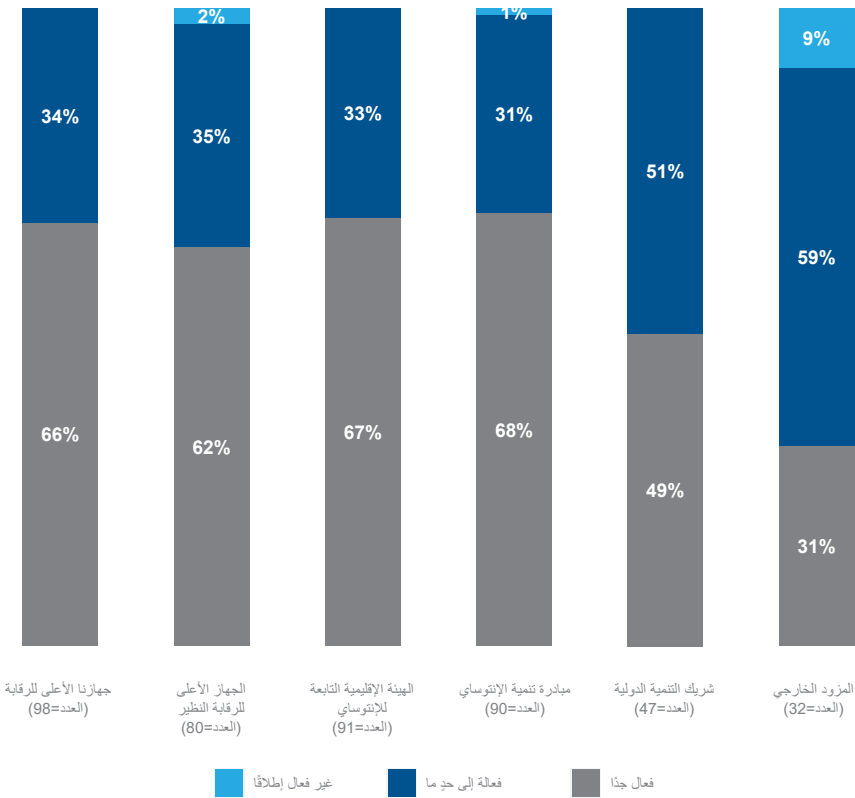
5.4 تقديم الدعم من خلال مهمات الرقابة التعاونية ونشر المنافع العامة العالمية

(80). ويُنظر إلى مهمات الرقابة التعاونية التي ينظمها مجتمع الأجهزة العليا للرقابة على أنها أكثر فعالية بشكل ملحوظ في تعزيز منهجية الرقابة ومهارات الموظفين من مهمات الرقابة التي ينظمها الآخرون.

وأبرزها تلك المشاركات من دول ذات دخل أعلى من المتوسط. كما شاركت معظم الأجهزة العليا للرقابة في مهمات الرقابة التعاونية التي نظمها بنفسها (98)، والهيئات الإقليمية التابعة للإنْتوساي (91)، ومبادرة تنمية الإنْتوساي (90) والأجهزة العليا للرقابة النظرية

بالإضافة إلى المساعدة المالية والفنية ودعم النظراء، يتم تنمية القدرات التي تنسم بالأهمية من خلال مهمات الرقابة التعاونية³². ونشر المنافع العامة العالمية. وقد شارك 75% من الأجهزة العليا للرقابة المستجيبة -بجميع المناطق- في مهمات الرقابة التعاونية،

الشكل 67 الفعالية المتصورة لمهمات الرقابة التعاونية في تعزيز منهجية الرقابة ومهارات الموظفين، من قبل الهيئة المنظمة فيما يخص الأجهزة العليا للرقابة المشاركة في كافة الجهات التنظيمية - نوع الرقابة التعاونية



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنْتوساي لعام 2020

32. مهمات الرقابة التعاونية هي تلك التي يعمل فيها العديد من الأجهزة العليا للرقابة على نفس مهمات الرقابة أو مهمات رقابية مماثلة في الوقت ذاته، وغالبًا تحت إشراف جهة أخرى، مع تبادل المعرفة والخبرات المضمنة في العملية.

تتمتع العديد من الهيئات من شتى أنحاء مجتمع الإنتوساي بباع طويل في تطوير المنافع العامة العالمية ونشرها من أجل تسهيل تنمية القدرات؛ وقد سُنلت الأجهزة العليا للرقابة عما إذا كانت الأجهزة قد استخدمت المنافع العامة العالمية من مختلف هيئات الإنتوساي ووجدتها مفيدة منذ عام 2017.

وعلى الصعيد الدولي، تتمثل أكثر المنافع العامة العالمية استخدامًا في قواعد السلوك المهني للإنتوساي، وإعلاني المكسيك وليماء وإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة، يليها مباشرة أدلة مبادرة تنمية الإنتوساي حول قواعد السلوك المهني، ورقابة الأداء، ورقابة الالتزام. تُستخدم المنتجات التي طورتها الهيئات الإقليمية التابعة للإنتوساي بكثافة داخل تلك المناطق بينما تُستخدم على نحو أقل في مناطق أخرى؛ ويمكن الاطلاع على مزيد من التحليل حول استخدام المنافع العامة العالمية في الملحق.

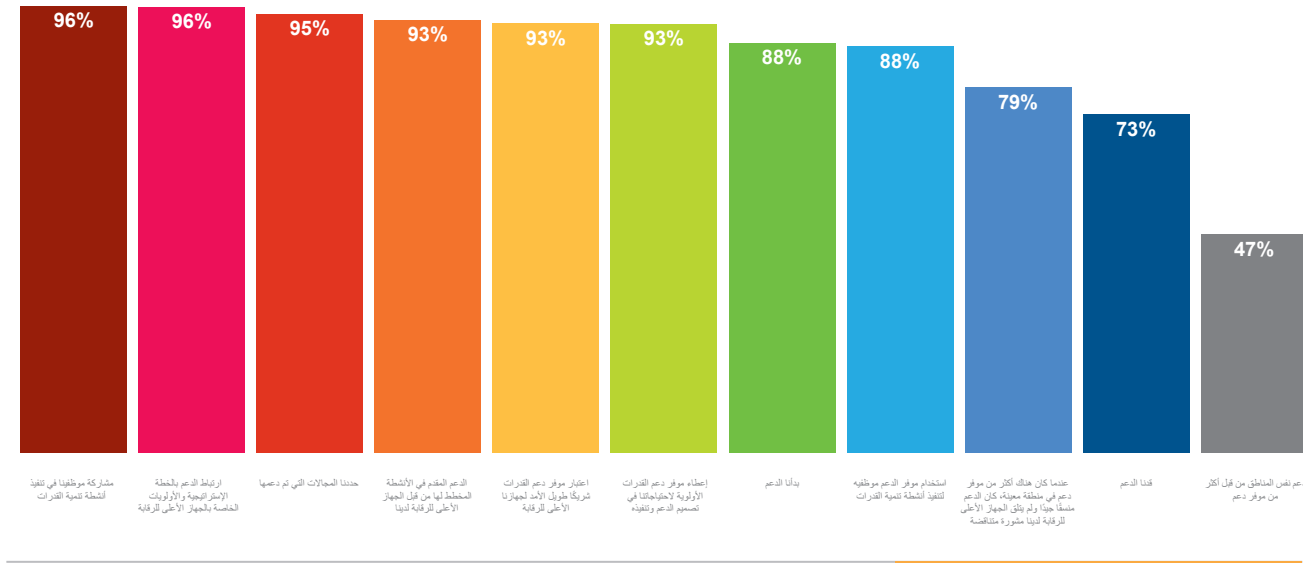
5.5 ضمان فعالية الدعم المقدم للأجهزة العليا للرقابة

5.5.1 مدى فعالية الدعم المقدم للأجهزة العليا للرقابة

وفقًا لمتلقي الدعم، تم تطبيق معظم مبادئ فعالية المساعدة على نطاق واسع من أجل تقديم الدعم؛ كما تم تطبيق ثمانية مبادئ من أصل أحد عشر مبدئيًا في ما لا يقل عن نسبة 88% من الدول، وكان الأكثر تكرارًا هو مبادئ إشراك موظفي الأجهزة العليا للرقابة المتلقين في تنفيذ الدعم وموامة الدعم للخطة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة. ومع ذلك، فمن الملاحظ أن نسبة محدودة أكثر من الأجهزة العليا للرقابة (73%) أشارت إلى أن الدعم كان بقيادة المتلقي؛ مما يشير ذلك إلى قيود على ملكية الجهاز الأعلى للرقابة لبعض مبادرات تنمية القدرات.

الشكل 69 تطبيق مبادئ الممارسات المثلى وفقًا لمتلقي دعم تنمية القدرات

آراء المستفيدين حول تطبيق الممارسات المثلى في تنمية القدرات



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

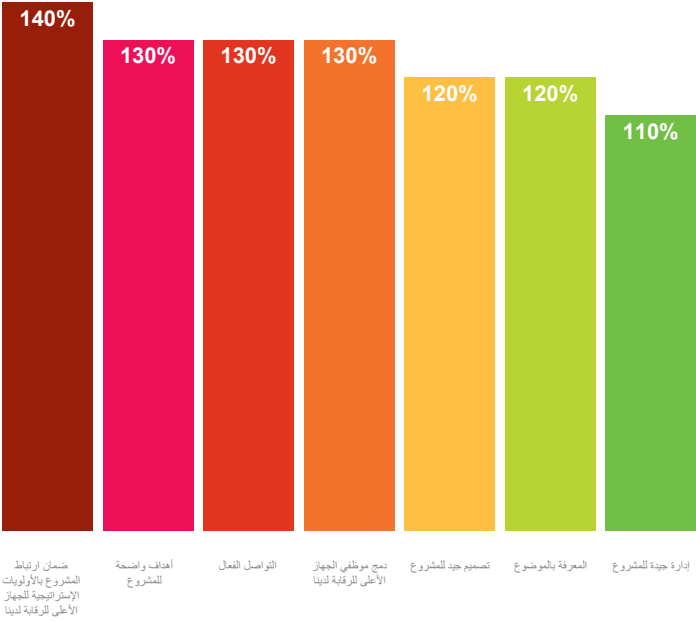
الشكل 68 المنافع العامة العالمية الأكثر استخدامًا من الإنتوساي

هينة الإنتوساي	عدد المنافع العامة العالمية	السلع العامة العالمية الأكثر استخدامًا
مبادرة تنمية الإنتوساي	15	دليل أعمال معيار الإيساي 30 ISSAI الخاص بقواعد السلوك المهني دليل أعمال معايير الإيساي الخاصة برقابة الأداء دليل أعمال معايير الإيساي الخاصة برقابة الالتزام
لجنة الإنتوساي للمعايير المهنية	16	معيار الإيساي 130 ISSAI الخاص بقواعد السلوك المهني إعلان المكسيك حول استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة إعلان ليماء
لجنة الإنتوساي لبناء القدرات	18	إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة أداة الإنتوساينت الدليل 1900 – إرشادات مراجعة النظراء
لجنة الإنتوساي لتبادل المعلومات وخدمات المعرفة	31	الدليل 5100 – إرشادات رقابة تكنولوجيا المعلومات الدليل 5202 – التنمية المستدامة – دور الأجهزة العليا للرقابة الدليل 5201 – الرقابة البيئية والرقابة التنظيمية
أوروساي	4	إرشادات أوروساي حول أخلاقيات الرقابة في القطاع العام وتطبيق معيار الإيساي 30 ISSAI إرشادات أوروساي بشأن الاستخدام الاجتماعي وشفافية مهمات الرقابة على القطاع العام سلسلة ابتكارات أوروساي
أفروساي-إي	14	دليل الرقابة المالية على منظمة أفروساي-إي دليل رقابة الأداء على منظمة أفروساي-إي دليل رقابة الالتزام على منظمة أفروساي-إي
باساي	9	دليل الرقابة المالية على منظمة باساي دليل رقابة الأداء على منظمة باساي دليل ضمان الجودة لمنظمة باساي
أفروساي	1	إستراتيجية الأفروساي للنوع الاجتماعي والتنمية

لقد استكشف الاستقصاء أيضًا عوامل النجاح والفشل في دعم تنمية القدرات، من منظور كل من مقدم الخدمة والمتلقي. وتتمثل أهم العوامل التي تساهم في نجاح مبادرات الدعم كما تتصورها الأجهزة العليا للرقابة المتلقية هي الارتباط بالأولويات الإستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة، والمعرفة الموضوعية، وإدراج موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المتلقي في المبادرة والتواصل الواضح. بينما ترجع العوامل التي تسهم في دعم الفشل إلى عدم كفاية التمويل، والقيود المفروضة على الموارد البشرية، وضعف التنسيق والتواصل، والإجراءات غير المرنة والمعرفة القطرية المحدودة.

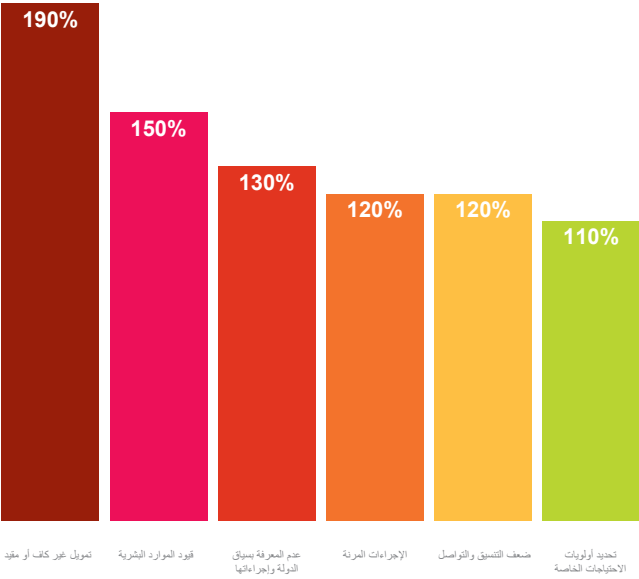
الشكل 70 عوامل النجاح الحاسمة للدعم حسب المستفيدين من الجهاز الأعلى للرقابة

يوضح الرسم البياني معدل تكرار الإشارة إلى كل عامل نجاح محتمل من قبل الأجهزة العليا للرقابة المتلقية مقارنةً بمتوسط عدد الإشارات عبر جميع العوامل (تم تحديد المتوسط عند 100%)



الشكل 71 العوامل التي تساهم في دعم الفشل حسب المستفيدين من الجهاز الأعلى للرقابة

يوضح الرسم البياني معدل تكرار الإشارة إلى كل عامل فشل محتمل من قبل الأجهزة العليا للرقابة الخاصة المتلقية مقارنةً بمتوسط عدد الإشارات عبر جميع العوامل (تم تحديد المتوسط عند 100%)

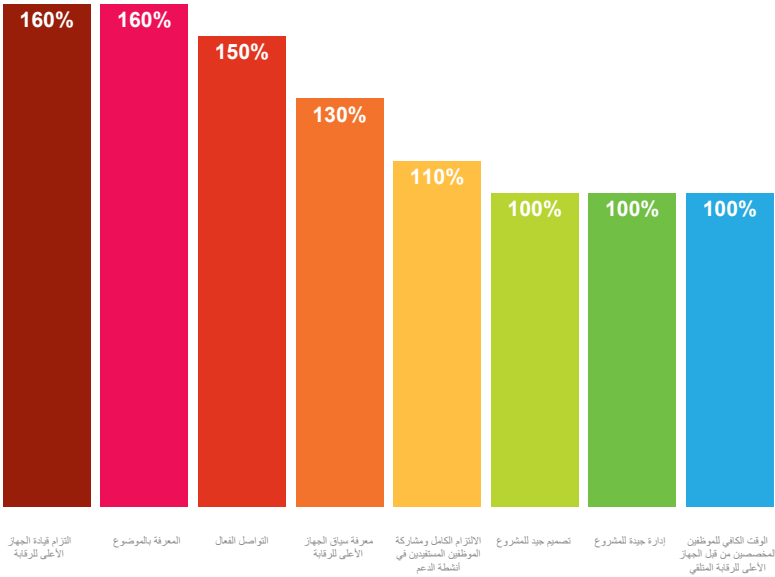


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

لقد طُرحت نفس الأسئلة على مقدمي دعم الجهاز الأعلى للرقابة حول عوامل النجاح والفشل الحاسمة بشأن الحصول على الدعم. (نظرًا لتقديم الاستقصاء إلى الأجهزة العليا للرقابة فقط، لم يتم جمع آراء مقدمي الدعم الآخرين غير التابعين للجهاز الأعلى للرقابة). لقد حدد مقدمو الخدمات عوامل النجاح الحاسمة مثل التزام قيادة الجهاز الأعلى للرقابة والمعرفة بالموضوع والتواصل الفعال؛ وكانت العوامل الأكثر أهمية التي ساهمت في الفشل مرةً أخرى هي عدم كفاية التمويل والحواجز اللغوية وعدم تخصيص وقتٍ كافٍ للموظفين من أجل تنفيذ المشروع من قبل الجهاز الأعلى للرقابة المتلقي.

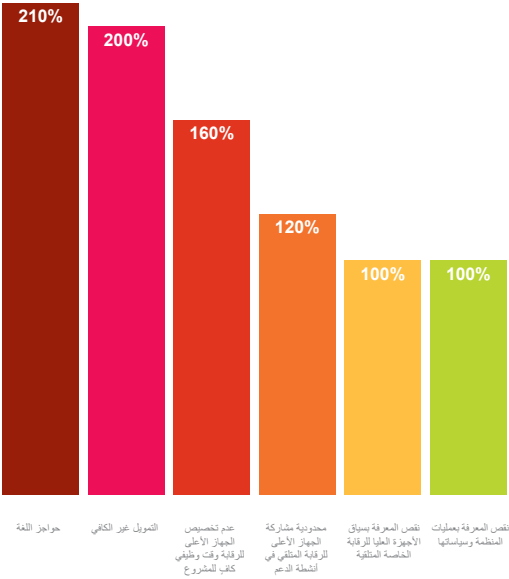
الشكل 72 عوامل النجاح الحاسمة للدعم حسب مقدمي الخدمات بالجهاز الأعلى للرقابة

يوضح الرسم البياني معدل تكرار الإشارة إلى كل عامل نجاح محتمل من قبل مزودي الخدمة بالأجهزة العليا للرقابة مقارنة بمتوسط عدد الإشارات عبر جميع العوامل (تم تحديد المتوسط عند 100%)



الشكل 73 العوامل التي تساهم في دعم الفشل حسب مقدم الخدمة بالجهاز الأعلى للرقابة

يوضح الرسم البياني معدل تكرار الإشارة إلى كل عامل فشل محتمل من قبل مقدمي الخدمة بالأجهزة العليا للرقابة مقارنة بمتوسط عدد الإشارات عبر جميع العوامل (تم تحديد المتوسط عند 100%)



5.6 تنسيق الدعم

مناطق كريفيايف وأفروساي-إي وأسوساي.

ثمة زيادة طفيفة في نسبة الأجهزة العليا للرقابة بالدول

النامية التي لديها مجموعة تنسيق مع الجهات المانحة

لدعم تنمية قدراتها، من نسبة 42% في عام 2017

إلى 44% في عام 2020؛ ومن بين 97 جهازًا أعلى

للرقابة حيث يوجد أكثر من جهة مانحة واحدة، أكد

56 جهازًا وجود مجموعة تنسيق قائمة بين الجهات

المانحة. علمًا بأن البلدان التي تكون فيها هذه الممارسة

أكثر شيوعًا هي الدول ذات الدخل أقل من المتوسط في

تم تحديد نجاح هذه الآلية في الغالب من خلال

الاجتماعات المنتظمة مع الأطراف ذات العلاقة بنسبة

(39%) والفهم الجيد لسياق الدولة بنسبة (36%).

ومن بين العوامل المساهمة في فشل التنسيق بين

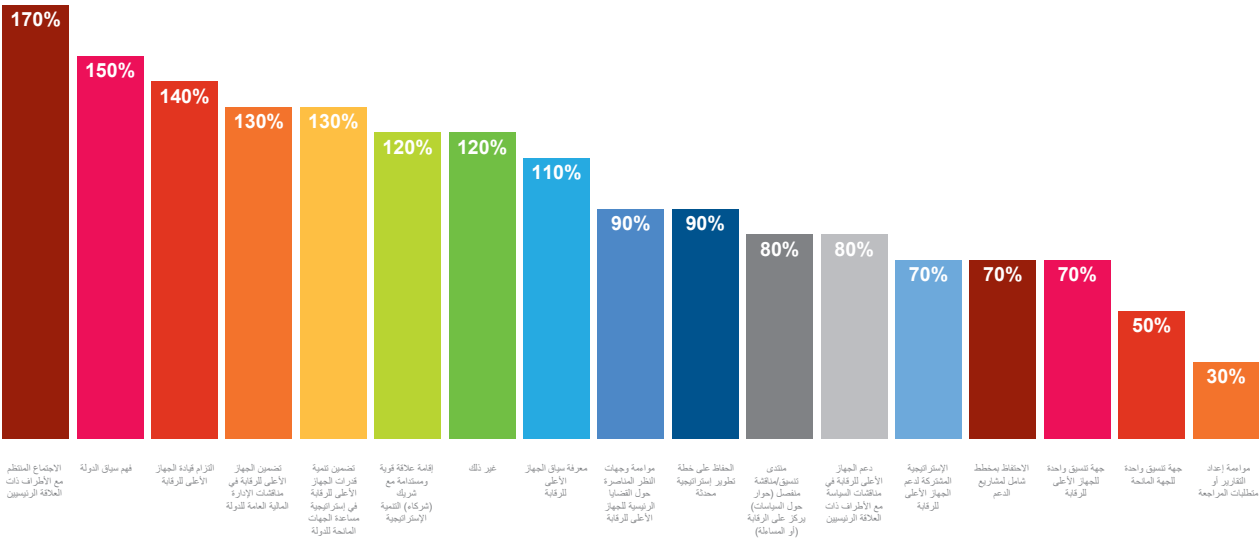
الجهات المانحة، ذكر 24% من الأجهزة العليا

للرقابة عدم وجود منتدى تنسيق/مناقشة (حوار بشأن

السياسات) يركز على الرقابة (أو المساواة). وعلاوة

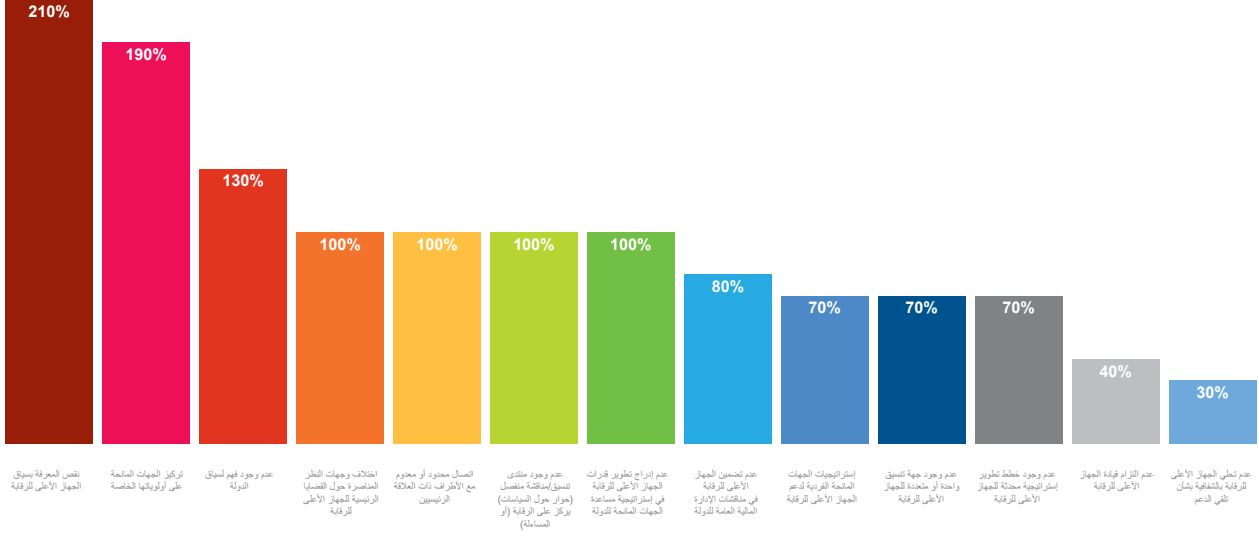
الشكل 74 ترتيب عوامل نجاح التنسيق بين الجهات المانحة

يوضح الرسم البياني معدل تكرار الإشارة إلى كل عامل نجاح محتمل من قبل الأجهزة العليا للرقابة مقارنة بمتوسط عدد الإشارات عبر جميع العوامل (تم تحديد المتوسط عند 100%)



الشكل 75 ترتيب عوامل فشل التنسيق بين الجهات المانحة

يوضح الرسم البياني معدل تكرار الإشارة إلى كل عامل فشل محتمل من قبل الأجهزة العليا للرقابة مقارنة بمتوسط عدد الإشارات عبر جميع العوامل (تم تحديد المتوسط عند 100%)



تُظهر مقارنة هذه العوامل مع تلك التي حددتها الأجهزة العليا للرقابة المستفيدة من الدعم ما يلي:

- المعرفة المتصلة بالموضوع أمر بالغ الأهمية من وجهة نظر كل من المتلقي ومقدم الخدمة
- بينما يؤكد المتلقون للخدمة على التوافق مع الإستراتيجية، يشير مقدمو الخدمات إلى أهمية الملكية من قبل الجهاز الأعلى للرقابة المتلقي. كلا العنصرين مرتبطان.
- بينما يؤكد مقدمو الخدمات على التواصل الفعال، تشير الأجهزة العليا للرقابة المتلقيّة إلى أهمية تضمين موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المتلقي في المشروع. كلا العنصرين مرتبطان.
- يعتبر التمويل غير الكافي والقيود المفروضة على الموارد البشرية وضعف التنسيق والتواصل (بما في ذلك حاجز اللغة) من أهم العوامل المشتركة التي تحد من نجاح متلقي الدعم ومقدمي الدعم من الأجهزة العليا للرقابة.

تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة

أداء المناطق

المنظمات الإقليمية المستجيبة لاحتياجات الأعضاء

6 مناطق

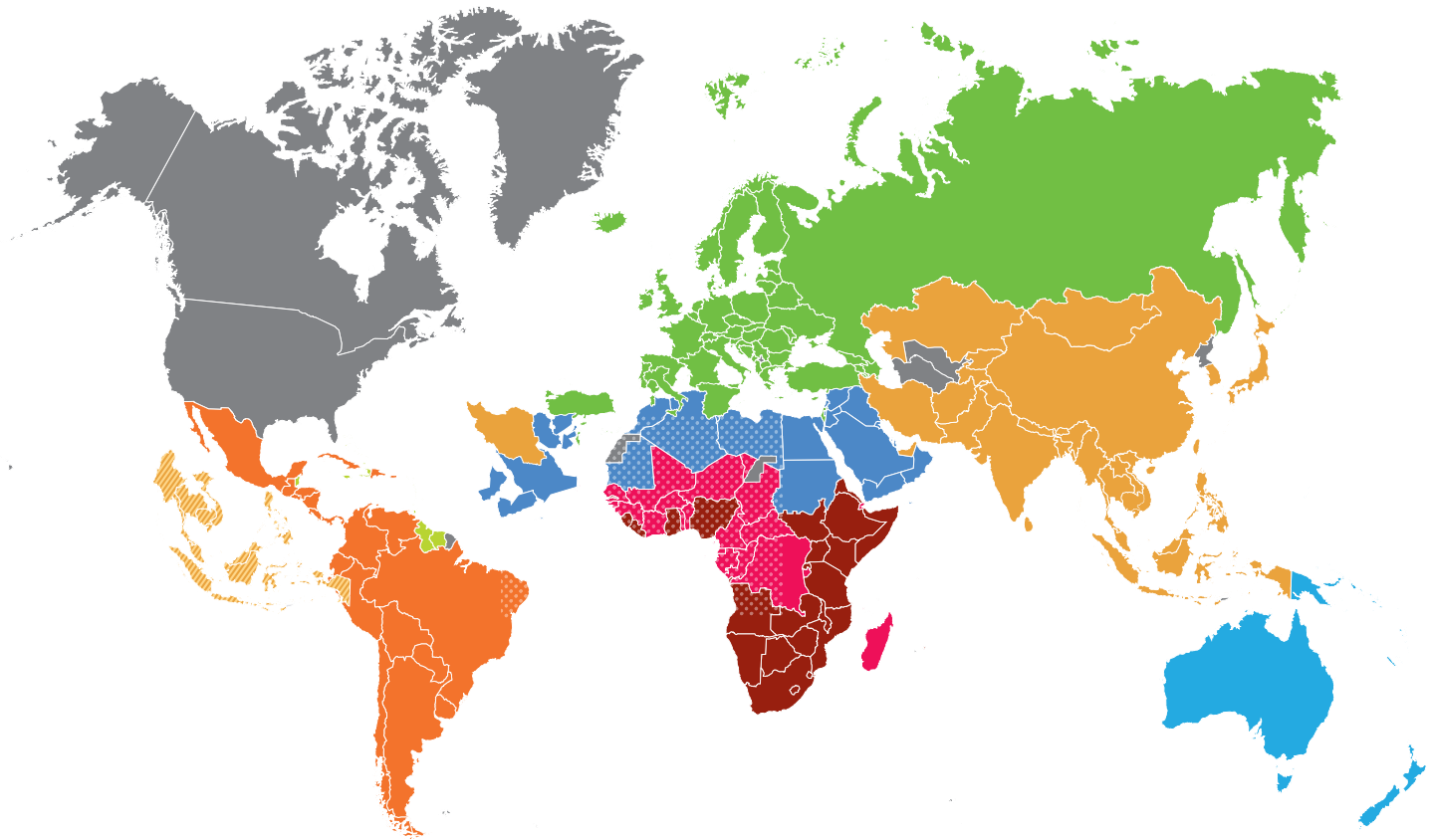
تشير إلى الاعتماد بشكل كبير على الدعم العيني.

العليا للرقابة الأعضاء فيها، كما تُظهر الردود على الاستقصاء الإقليمي أن غالبية المناطق تعتمد على الدعم المالي الخارجي بالإضافة إلى رسوم العضوية من أجل تمويل تنمية القدرات لأعضائها. وعلاوة على ذلك، غالبًا ما يشتركون مع هيئات الإنتوساي الأخرى أو الشركاء الفنيين لتقديم الدعم لأعضائهم.

تضع جميع مناطق الإنتوساي خططًا إستراتيجية، كما ترتب مختلف المناطق الأولويات الإستراتيجية الرئيسية كالإعداد المهني للمدققين وتحسين الممارسات الرقابية. وبالمثل، فإن الدعم الفني الذي تقدمه المناطق لأعضائها يتماشى مع هذه الأولويات الإستراتيجية ويركز على تنمية القدرات الرقابية. إن الأمانات الإقليمية صغيرة ومتنوعة إلى حد كبير، ومع ذلك فإن جميع المنظمات تسهل أو تقدم الدعم الفني المتعلق بالمهام الرقابية.

غالبًا ما يتولون زمام المبادرة في تنفيذ معايير الإنتوساي وتبنيها في منطقتهم؛ ويبدو أنه تم تحديد الأولويات الإستراتيجية الإقليمية وفق الاحتياجات التي تم التعبير عنها، والمداخلات المقدمة من قبل الأجهزة

الشكل 76 خريطة بالمناطق



أفروسي-إي	باساي	كاروساي
كريفياف	أولاسافس	أسوساي
لا توجد منطقة	أوروساي	أرابوساي
أفروسي*	أسيانسي*	

* تغطي منظمة أفروسي القارة الأفريقية بأكملها
** أسيانسي هي مجموعة فرعية وأعضاؤها أيضًا هم أعضاء أسوساي

4 من 10 مناطق

حصلت على زيادة في التمويل الخارجي منذ عام 2017



يستند هذا الفصل إلى تحليل الاستجابات الإقليمية؛ فقد سعى الاستقصاء للحصول على معلومات حول هيكل الحوكمة لهذه المنظمات وممارساتها التي تم قياسها وفق المبادئ الموضحة في إطار العمل المهني الإقليمي للجنة الإنتوساي لبناء القدرات (CBC)، كما يحدد الإطار القيم التي أضافتها المنظمات الإقليمية من خلال أربعة أبعاد إستراتيجية.

يتم دعم الأجهزة العليا للرقابة حول العالم وتنظيمها من خلال هيئات إقليمية، يتم تجميعها عادة وفقًا للغة أو المنطقة الجغرافية. وقد جمعت دراسة استقصائية إقليمية منفصلة الردود من عشر هيئات إقليمية ودون الإقليمية تابعة للإنتوساي؛ ولا سيما أفروسي، وأفروسي-إي، وأرابوساي، وأسيانسي، وأسوساي، وكاروساي، وكريفياف، وأوروساي، وأولاسافس، وباساي.³³ فهي تدعم الأجهزة العليا للرقابة وتمثلها بطرق مختلفة وفقًا لتفويضاتها الفريدة وتكوين أعضائها وسياقها.

33. سبع من هذه المناطق تعتبر مناطق الإنتوساي الرسمية.

6.1 ترتيبات الحوكمة ومواردها

يعرض القسم الأول هياكل الحوكمة والملف الشخصي لمختلف المناطق.

الشكل 77 ترتيبات الحوكمة في المنظمات الإقليمية ودون الإقليمية التابعة للإنتوساي

الهيكل	أفروساى	أفروساي-إي	أرابوساي	أسيانساى	أسوساي	كاروساي	كريفاف	أوروساي	أولاسافس	باساي
الأمانة التنفيذية	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الجمعية العامة	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	
مجلس الإدارة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
لجنة تبادل المعلومات	✓			✓						
لجنة بناء القدرات	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
مجموعات العمل					✓			✓	✓	
جهة التنسيق الجنساني	✓	✓							✓	
وظيفة الدعم الفني		✓	✓							✓

تختلف هياكل الحوكمة عبر المناطق، مما يعكس تفرداها وحاجة الأعضاء والاستقلال المالي؛ كما تضم جميع المناطق تقريبًا أمانة تنفيذية. وبالنسبة لسبعة أقاليم، تعتبر الأمانة هي المنفذ الرئيسي لل خطة الإستراتيجية، بينما تعتمد جميع المناطق على الأمانة لتوفير الدعم اللوجستي والإداري.

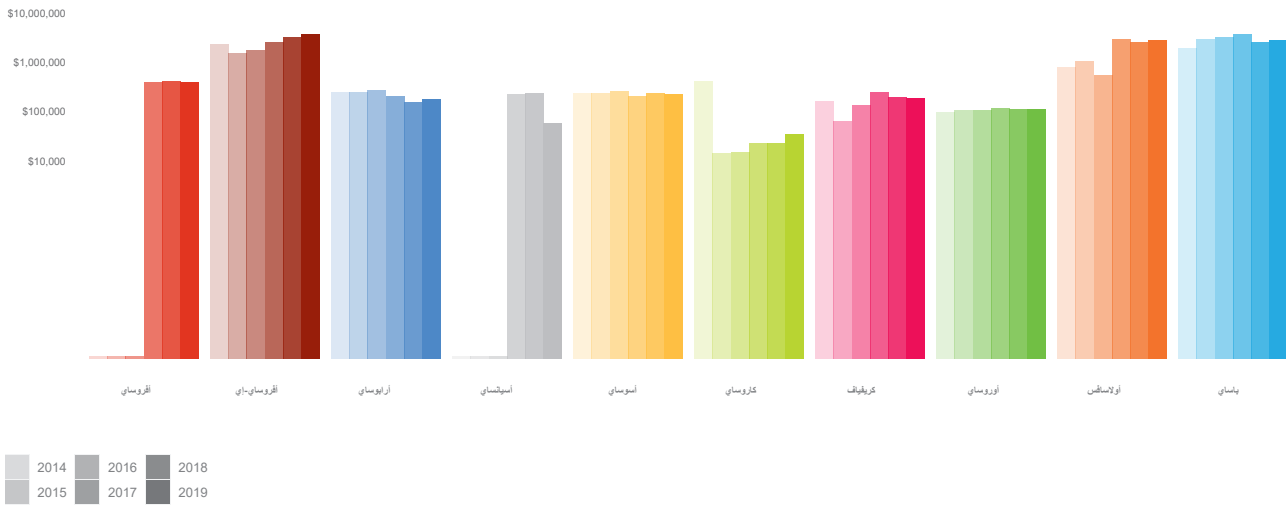
تمتلك جميع المناطق جهة موازية لمجلس الإدارة وتعتبر الجهة المسؤولة عن صنع القرار وهي الجهاز التنفيذي في المنطقة؛ إذ تقوم جميع المناطق تقريبًا بتقديم تقاريرها إلى أعضائه في الجمعية العامة.

6.1.1 اعتماد الموازنات على التمويل الأساسي

لقد أبلغت المناطق عن زيادة عامة في إجمالي الموازنات بسبع مناطق من أصل عشر مناطق منذ عام 2017، كما تشير التقارير إلى أنه بالنسبة لأربع مناطق فقط كانت هناك زيادة في التمويل الخارجي القادم من شركاء التنمية أو المؤسسات الشريكة، بينما زادت ست مناطق موازنتها الممولة ذاتيًا. وتشير الميزانيات التي تم الإبلاغ عنها إلى تباين في تكوين التمويل؛

إذ إن معظم التمويل عبارة عن تمويل أساسي (مثل رسوم العضوية وحصص الموازنة التي يغطيها الجهاز الأعلى للرقابة المضيف)، كما شهدت الفترة 2017-2019 زيادة في نسبة التمويل المخصص من شركاء التنمية، لا سيما أفروساي-إي، وباساي، وكريفاف.

الشكل 78 موازنة الهيئات الإقليمية للفترة 2014-2019



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنتوساي لعام 2020

3-5

هو متوسط عدد الموظفين بدوام كامل في المناطق.

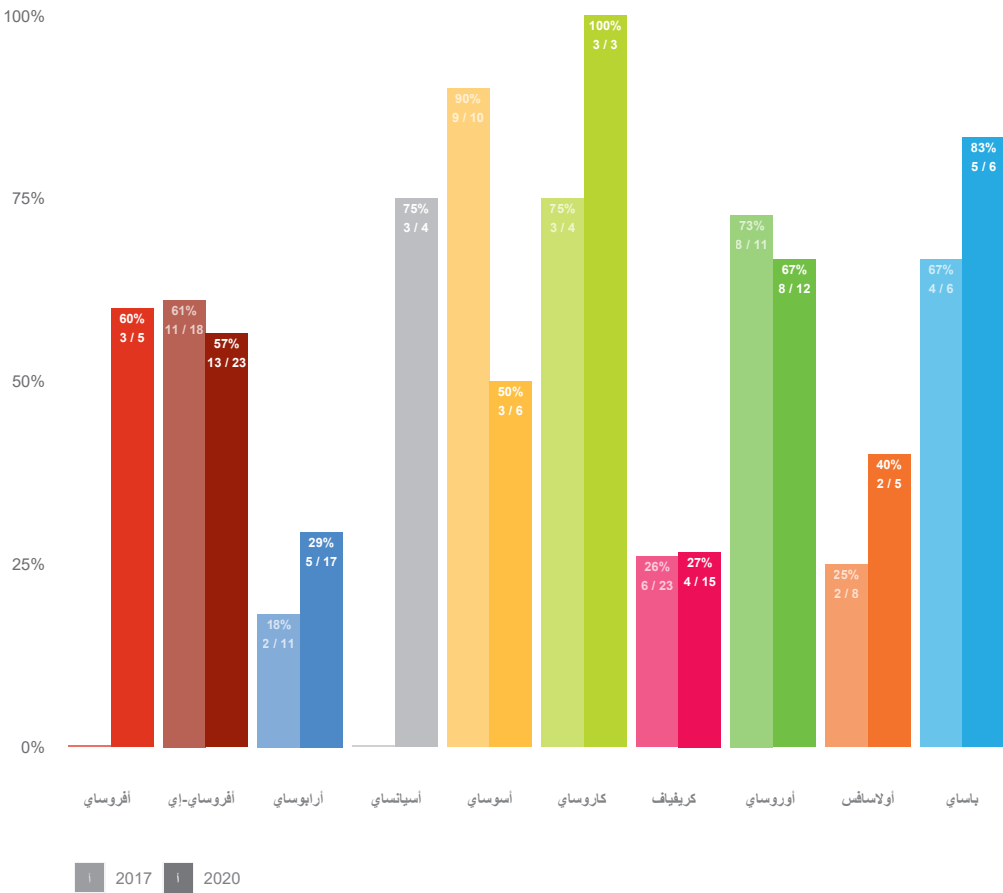
ومن الجدير بالذكر أيضًا أن أربع أمانات إقليمية أفادت بأنها بحاجة إلى تمويل تكاليف الأمانة بشكل منفصل عن الموازنة الإقليمية والحصول على الجزء الرئيسي من الموازنة لممارسة أنشطتها بنفسها. كما ذكرت ست مناطق أنها تعتمد إلى حد كبير على الدعم العيني لتنفيذ أنشطتها المخططة؛ بينما تشير نصف المناطق إلى أن الموارد البشرية و/أو المالية غير الكافية تشكل تحديًا أمام تنفيذ خططها الإستراتيجية.

بمقارنة التمويل على مدار السنوات الست الماضية (2014-2019)، تشير الردود إلى أن بعض المناطق شهدت زيادة حقيقية في الموازنة، بينما بقيت مناطق أخرى على نفس مستويات الموازنة مع بعض التقلبات من عام لآخر. وقد تكون التقلبات نتيجة لعوامل مثل طول العقود مع شركاء التنمية والمواعيد النهائية لتقديم رسوم الأعضاء. كما تشير المقارنة بين متوسط الموازنة لأعوام 2014-2016 و2017-2019 إلى زيادة ملحوظة في أفروساي-إي وكريفاف وأولاسافس، مع زيادة أقل للباساي، ولكن انخفاضًا أكبر بنسبة 20% في إجمالي موازنة أرابوساي وأسوساي وكاروساي. بالنسبة للآخر، يبدو أن هذا الانخفاض مرتبط بشكل خاص بأموال المشاريع التي لم تعد موجودة في موازنات 2017-2019.

6.1.2 تركيز ملف كفاءات الموظفين على الرقابة

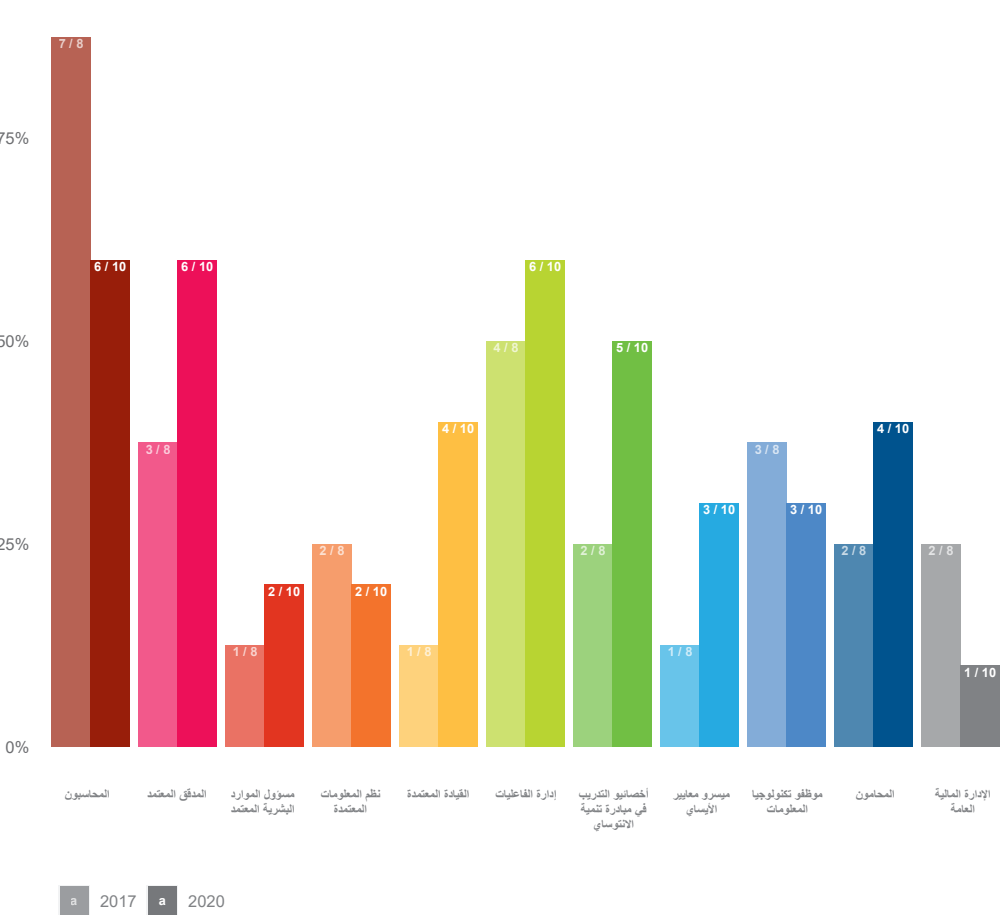
تشير التقارير عن أعداد الموظفين إلى أن الأمانات الإقليمية تظل كيانات صغيرة بعض الشيء، حيث يصل عدد موظفيها إلى 20 موظفًا. وباستثناء أفروساي-إي حيث يعمل جميع الموظفين بدوام كامل، فإن عدد الموظفين بدوام كامل يعادل 3-5 أشخاص في المتوسط. وفيما يتعلق بالتكوين الجنساني، ثمة تغييرات طفيفة منذ التقييم الأخير؛ إذ تعتبر كاروساي وأوروساي وباساي هي المناطق التي بها أعلى تمثيل نسائي بين موظفي الأمانة العامة.

الشكل 79 مقارنة التكوين الوظيفي للمنظمات الإقليمية بين عامي 2017 و2020
تُظهر الأعمدة التالية نسب الموظفين وأعدادهن في كل عام



المصدر: الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

الشكل 80 ملف كفاءات موظفي الهيئات الإقليمية لعامي 2017 و2020
تُظهر الأعمدة عدد الهيئات الإقليمية الثماني (2017) أو العشر (2020) للجهاز الأعلى للرقابة التي أبلغت عن كل كفاءة

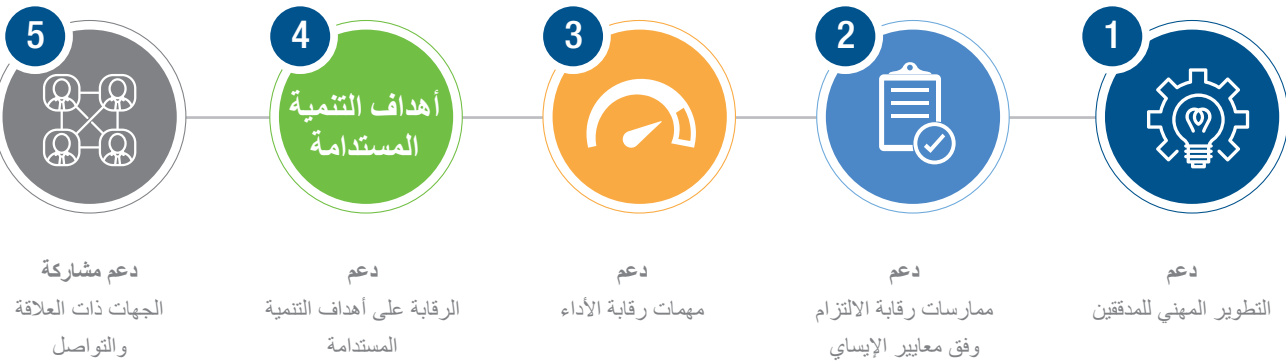


المصدر: الاستقصاء العالمي للإنئوساي لعام 2020

6.2 ممارسات الإدارة الإستراتيجية بالمناطق

تؤكد نتائج الاستقصاء الإقليمي أن جميع المناطق لديها خطة إستراتيجية وأنه قد تم وضع الخطط التشغيلية واستخدامها لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، كما أفادت الأغلبية برصد تنفيذ خططها الإستراتيجية.

إبلاغ المناطق الخمسة الأولى عن الأولويات الإستراتيجية للمناطق



تجدر الإشارة أيضاً إلى أن الغالبية العظمى من المناطق تشير إلى دعم استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة والإدارة الإستراتيجية كأولويات إستراتيجية.

تشير نصف المناطق فقط إلى أن القضايا الجنسانية تمثل أولوية إستراتيجية؛ وقد ذكرت أورو ساي في ردها أيضاً أنه بدلاً من تحديد أولويات معينة، ينبغي تحديد أهداف إستراتيجية بطريقة أوسع تشمل التطوير المهني ودعم تنمية القدرات المؤسسية.

أبلغت معظم المناطق تقريباً أنها أجرت تقييمات لاحتياجات الأعضاء، واستقصاء الأعضاء، كما عقدت مناقشات للإبلاغ عن تطوير الخطط الإستراتيجية.

لا يستخدمون في كاروساي وباساي فقط مدخلات الأعضاء للإبلاغ عن خطتهم، بل يربطون الخطة إلى حد كبير بالخطط الإستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة الخاصة بهم. كما أفادت معظم المناطق تقريباً أنها أجرت تقييمات لاحتياجات الأعضاء، واستقصاء الأعضاء، كما عقدت مناقشات للإبلاغ عن تطوير الخطط الإستراتيجية. كما تشير نصف المناطق إلى أنها استخدمت بيانات الأداء الخاصة بأعضاء الجهاز الأعلى للرقابة للإبلاغ عن التخطيط.

لقد استخدمت ثلاث مناطق فقط، وهي كاروساي وكريفياف وباساي، التحليلات الجنسانية لتوجيه خطتها الإستراتيجية.

عندما يتعلق الأمر بالرصد وإعداد التقارير، يبدو هناك المزيد من الاختلاف، ولكن الاتجاه السائد هو تركيز المناطق بشكل أكبر على هذه الجوانب لأغراض إعداد التقارير الداخلية. وأفادت تسع مناطق من أصل عشرة أن لديها آليات لرصد الخطة الإستراتيجية بالإضافة إلى الخطط التشغيلية، غير أن هناك منطقتان تشيران أيضاً إلى الحاجة إلى موارد الرصد والتقييم من أجل رصد الأداء بشكل أفضل وفق الخطة الإستراتيجية.

بأساي هي المنطقة التي تفيد بأن لديها ممارسات أكثر انسجاماً مع المبادئ التي حددها إطار العمل المهني الإقليمي للجنة الإنتوساي لبناء القدرات، كما أفادت بأساي بتنفيذ تخطيط الموارد بشكل كامل لكل من الموارد البشرية والمالية فيما يخص جميع الأنشطة، بعد أن توقعت ورصدت التكاليف لإستراتيجيتها وباستخدام نظام رصد التكلفة الذي يسمح بإعداد التقارير إلى الجهات ذات العلاقة، بالإضافة إلى الامتثال إلى حد كبير للممارسات الجيدة الواردة في التقارير. وبشكل عام، تستخدم المناطق نظم المعلومات لبيانات أدائها على نطاق محدود، وقد أنشأت منطقتان فقط سجلاً للمخاطر.

بالنسبة للتقييم وإعداد التقارير، تتنوع الممارسات ويبدو أن هناك إمكانية لإحداث مزيد من الشفافية؛ حيث تقوم المناطق بالإبلاغ باستخدام التقييمات الداخلية والاستقصاءات والحوار مع الأعضاء للإبلاغ عن تنفيذ خطتهم الإستراتيجية والسنوية. ذكرت ثمان من المناطق العشر التي استجابت أنها أجرت تقييماً رسمياً لأدائها، وبما يتفق مع نهج التقييم، استخدمت ثلاث مناطق فقط جهات تقييم خارجية من أجل تقييم خطتها.

رغم إشارة جميع المناطق تقريباً إلى نشر نوع من التقارير المالية وتقارير المساءلة سنوياً، إلا إن إحداها أعد تقرير أداء يدمج ما يخص جميع الجهات التشغيلية في المنطقة؛ كما تنشر منطقة واحدة فقط، وهي بأساي، نتائج مراجعات النظراء والتقييمات الخارجية المستقلة.

لا يؤثر الاستخدام المنخفض لمعلومات الأداء ونشرها على الإدارة الإستراتيجية للمناطق فحسب، بل يحد بشكل كبير من إمكانية إدارة المعرفة الجيدة، وتغذية المعلومات الموجودة في العمليات ذات الصلة، وجعل المعرفة الموجودة مفيدة في مختلف المشاريع.

50%

من المناطق تشير إلى أن القضايا الجنسانية تمثل أولوية إستراتيجية. في ردها على الاستقصاء

6.3 اختلاف التواصل والدعم عبر المناطق

من المهم بالنسبة للهيئات الإقليمية التواصل مع أعضائها، وتمثيل مصالح أعضائها من خلال التواصل على نطاق أوسع مع العديد من الأطراف ذات العلاقة. ليس هناك اتجاه واضح عندما يتعلق الأمر بالاتصالات والممارسات ويختلف التواصل العام عبر المناطق من حيث الشكل والتكرار.

أفادت ست مناطق بوجود إستراتيجية تواصل تشمل الوصول إلى الجهات ذات العلاقة وتحدد الأهداف والأطراف ذات العلاقة والرسائل الرئيسية؛ ويذكر خمسة من هؤلاء الستة أيضاً أن إستراتيجية التواصل تتماشى مع الخطة الإستراتيجية. ومع ذلك، يتولى كل من أورو ساي وكريفياف فقط رصد تنفيذ إستراتيجية التواصل بانتظام، ولا يسعى سوى كريفياف للحصول

على تعليقات من الأطراف ذات العلاقة كجزء من عملية الرصد.

تستخدم جميع المناطق مواقع الويب للتواصل مع الأجهزة العليا للرقابة الأعضاء وكذلك الجمهور.

وكذلك تستخدم تلك الأجهزة وسائل التواصل الاجتماعي لهذا الغرض؛ إذ تضم ثلاث مناطق فقط موظفين مسؤولين عن التواصل، كما أن هناك منطقتين فقط لديهما نظام لرصد التغطية الإعلامية للمنطقة وكذلك الأجهزة العليا للرقابة الأعضاء.

6.4 دعم تنمية القدرات

6.4.1 الشراكة مع هيئات الإنتوساي والجهات المانحة ضرورية من أجل تقديم الدعم الثنائي

صرحت ثمان مناطق بتقديم دعم تنمية القدرات لأعضائها بشكل مباشر، كما أفادت ست مناطق أيضاً بتقديم دعم إضافي للأعضاء بسبب جائحة كوفيد-19، ومع ذلك، لم يتم تحديد الجهة التي تدعم ذلك. وفيما يلي عرض الدعم المقدم في الفترة 2017-2019.

الشكل 81 اختيار الأساليب والشراكة من أجل تقديم الدعم الثنائي



أداء المناطق

عدد المناطق التي تقدم أنواع الدعم بشكلٍ منتظم

2	برامج التعليم ومنح الشهادات	2	التدريب أثناء العمل (حسب الطلب)	6	الأدوات أو المواد الفنية (مثل الأدلة والكتيبات) الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة الأعضاء	2	دعم استخدام تطبيقات البرمجيات	1	التدريب على الأمور الجنسانية التي تدعم دمج الجنسين في العمل الرقابي للجهاز الأعلى للرقابة
4	دعم محدد/مستهدف ميداني (كالمهام الرقابية المتخصصة)	2	دعم من خلال استخدام منصات التعلم الإلكتروني	5	الدعم لإجراء تحليل الاحتياجات والتخطيط الإستراتيجي	3	التدريب على القيادة والإدارة	0	التدريب الجنساني الذي يدعم المساواة بين الجنسين في الجهاز الأعلى للرقابة كمنظمة

تُظهر الإجابات الواردة من الاستقصاء أن أكثر أنواع الدعم شيوعاً التي تقدمها المناطق هي الأدوات والمواد الفنية، وتفيد نصف المناطق بأنها تقدم الدعم بانتظام بشأن تقييم الاحتياجات والتخطيط الإستراتيجي.

يبدو أن الشراكة مع الهيئات العالمية الأخرى التابعة للإنتوساي أمر مهم لتسهيل تقديم الدعم من أجل تنمية القدرات، وقد يشمل ذلك العمل مع مبادرة تنمية الإنتوساي إلى جانب الدعم المستهدف أو استخدام الخبراء الفنيين من لجان الإنتوساي (مثل؛ لجنة المعايير المهنية واللجان الفرعية التابعة لها) وقد يضيف قيمة للعمل في تخصصات الرقابة ذات الصلة.

يُظهر الاستقصاء أنه من بين منطقتين فقط أشارتا إلى تقديم تدريب أثناء العمل على نحو منتظم، تشير كلتاها إلى إجراء ذلك بالتعاون مع إحدى هيئات الإنتوساي،³⁴ كما تقدم أربع مناطق دعماً ميدانياً محدداً بشكل منتظم، ثلاث منها بالتعاون مع هيئة الإنتوساي. ويبدو أن هذا ليس حال أولئك الذين يقدمون الدعم في بعض الأحيان، مما يشير إلى ضرورة الشراكة من أجل إنشاء المزيد من الدعم المباشر المنتظم للأعضاء. وجدير بالذكر أنه تقدم ثلاث مناطق من أصل عشرة تدريبات على القيادة بانتظام، ومع ذلك، ليس هناك أي تدريب بالتعاون مع الهيئات العالمية التابعة للإنتوساي، مما يعكس نقص التركيز على التدريب على القيادة داخل الإنتوساي،

والذي لوحظ أيضاً بالنسبة للأجهزة العليا للرقابة التي تستجيب لاستقصاء الجهاز الأعلى للرقابة.

عندما يتعلق الأمر بالعوامل التي تؤدي إلى نجاح التدخل، فإن معظم المناطق تشير إلى الإدارة الجيدة للمشروع على أنها العامل الأساسي.

وتليها مباشرةً التأكد من ارتباط المشروع بالأولويات الإستراتيجية للمنطقة وامتلاكه أهداف واضحة للمشروع، كما تشير المناطق إلى أنها تساعد في الحصول على ارتباط جيد بين أولويات المنطقة الخاصة وأولويات الجهات المانحة، مما يعكس الحاجة إلى التعاون الخارجي لتقديم الدعم المنتظم إلى الأعضاء. ومن بين الأسباب المقدمة حول العوامل التي أسفرت عن الفشل، فإن العامل الأكثر شيوعاً للفشل المشار إليه هو نقص الموارد البشرية. فإن هذه التجربة لها أصداء أيضاً مع قلة عدد الموظفين في المناطق، جنباً إلى جنب مع اعتماد معظم المناطق على الدعم العيني.

عندما يتعلق الأمر بدور المنظمات الإقليمية كداعمين للأجهزة العليا للرقابة في الحصول على الدعم المالي والفني الثنائي، أفادت منطقتان فقط أنهما تدعمان بشكل منتظم تطوير مقترحات الدعم، بينما تتوسط ثلاث مناطق في الحلول على نحو منتظم استجابةً لطلب الجهاز الأعلى للرقابة للتقدم بطلب للحصول على الدعم.

ومن الجدير بالذكر أنه ليس هناك مناطق تقريباً تقدم الدعم من خلال التعلم الإلكتروني أو تقدم الدعم بشأن التطبيقات البرمجية (2/10 في كليهما)؛ وهذا يشير إلى أن الأساليب الإلكترونية لدعم تنمية القدرات لا تزال متخلفة عن الركب. ويمكن تفسير ذلك من خلال حقيقة امتلاك عدد قليل من الهيئات الإقليمية موظفين يتمتعون بكفاءات معينة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على النحو الذي اقترحه الموظفون الذين يقدمون تقارير في القسم 1. كما أن دعم التدريب على الأمور الجنسانية سواء كان موجهاً إلى المستوى التنظيمي أم نحو الاندماج في العمل الرقابي يعتبر غير منتظم إلى حد كبير.

6.4.2 تركيز الدعم على الإعداد المهني الرقابي

من أجل الإعداد المهني الرقابي، تتولى غالبية المنظمات الإقليمية دوراً في تقديم الدعم بشأن تطبيق معايير الإيساي (7 من 10) فضلاً عن الدعم المقدم إلى المنطقة (8 من 10)؛ كما أنها تقدم تحديثات فنية (7 من 10) إلى جانب الرد على الاستفسارات الفنية (7 من 10).

رغم أن ست من أصل عشر مناطق أفادت بأنها أقامت تعاوناً مع جهات وضع المعايير، إلا أن أقل من نصف الدول أضافوا إلى إطار كفاءات الإنتوساي أو قدموا مدخلات لتطوير منهجية الإنتوساي وأجروا أبحاثاً، وأنشأت اثنتان فقط مجالس استشارية مع أعضاء من خارج الإنتوساي كأوساط أكاديمية.

تتوافق هذه التقارير توافقاً جيداً مع الردود على المجالات المصنفة حسب الموضوع حيث قدمت المناطق دعماً خلال الفترة 2017-2019؛ كما قدمت غالبية الهيئات الإقليمية الدعم في مجالات الرقابة الرئيسية الثلاثة؛ وهي رقابة الأداء ورقابة الالتزام والرقابة المالية، فضلاً عن منهجية إدارة الجودة.



7 من 10

من أجل الإعداد المهني الرقابي، تتولى غالبية المنظمات الإقليمية دوراً في تقديم الدعم بشأن تطبيق معايير الإيساي

تم إعداد تقارير عن دعم عمليات التواصل مع الأطراف ذات العلاقة الخارجيين كأولوية إستراتيجية من أصل خمس أولويات عبر الهيئات الإقليمية؛ ومع ذلك، فإن خمس فقط من عشر قد قدمت تنمية القدرات في مجال عمليات التواصل على مدار السنوات الثلاث الماضية.

رغم عدم تغطية دعم الموارد البشرية والقيادة على نطاق واسع في إطار عمل لجنة بناء القدرات، إلا إنه عادة ما يتم اعتباره جزءاً من التعزيز التنظيمي. وعندما طُرح سؤال عن الموضوعات المطروحة المتعلقة بالقدرات التنظيمية مثل الموارد البشرية ومهارات القيادة، أُجيب بأنه لم يتم دعم ذلك في كثير من الأحيان من خلال المبادرات الإقليمية.

لقد قدمت ست مناطق دعماً بشأن أهداف التنمية المستدامة وخمس مناطق حول الحوكمة الرقمية، فضلاً عن تقديم الدعم مجدداً بشأن الأمور الجنسانية من قبل منطقة واحدة فقط.

لقد طُلب من المناطق الإشارة إلى الأنشطة التي نفذوها من أجل دعم التعزيز المؤسسي والإعداد المهني والمنهجية في الأجهزة العليا للرقابة؛ ومما يبدو أن المناطق تلعب دور صاحب المبادرة والمنسق والمروج من أجل دعم التعزيز المؤسسي. ولقد ساعدت سبع منظمات إقليمية من أصل عشر في تنفيذ الآليات للوقوف على احتياجات الأجهزة العليا للرقابة، مثل إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمشاركة المنسقة للموارد على نحو مماثل بناءً على احتياجات الأجهزة العليا للرقابة؛ كما أفادت ست مناطق بالترويج لمبادئ الأخلاق والنزاهة داخل الأجهزة العليا للرقابة، حيث دعمت منطقتان فقط التخطيط الإستراتيجي؛ فضلاً عن إفادة أربع مناطق بتقديم الدعم والمشورة بشأن تعزيز الأطر القانونية والاستقلالية.

34. سُئلت المناطق عما إذا كانت تتعاون مع إحدى هيئات الإنتوساي، ولكن لم يُطلب منها تحديد أي منها.

نتقدم بالشكر لجميع الأجهزة العليا للرقابة لدينا
على المساهمة في هذا الاستقصاء
والتقرير المهم.

أعد تقرير التقييم العالمي من قبل
وحدة المؤسسات العالمية
التابعة لمبادرة تنمية الإنتوساي.

لمزيد من التفاصيل، بما في ذلك تلك المتعلقة بالملاحق،
تفضلوا بزيارة الموقع الإلكتروني: www.idi.no