

مسودة الخطة (15 جانفي 2009)

المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإنتوساي)

التجربة المتبادلة تنفع الجميع

## تقرير الخطة الإستراتيجية

2010-2005

منطلق لصياغة الخطة الإستراتيجية المقبلة

### المحتويات

2	لمحة عن الإنتوساي
4	نظرة عامة على الخطة الإستراتيجية 2010-2005
6	المقدمة
8	الهدف 1: المعايير المهنية والمساءلة
11	الهدف 2: بناء قدرات المؤسسات
16	الهدف 3: تقاسم المعرفة/خدمات المعرفة
21	الهدف 4: منظمة دولية نموذجية
26	الملحق 1: أجهزة الإنتوساي الرئيسية الحالية
32	الملحق 2: هيكلية المنظمة الحالية

## لمحة عن الإنتوساي

الإنتوساي هي المنظمة المهنية للأجهزة العليا للرقابة (الأجهزة الرقابية) في البلدان المنتمية إلى الأمم المتحدة أو إلى وكالاتها المتخصصة، وتلعب الأجهزة الرقابية دوراً رئيسياً في رقابة الحسابات والعمليات الحكومية وفي تعزيز التصرف المالي السليم والمساءلة الشاملة في الحكومات التابعة لها. وتوفر الإنتوساي منتدى يمكن فيه للمدققين الحكوميين من كافة أنحاء العالم مناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك ومواكبة المستجدات بخصوص المعايير الرقابية وغيرها من المعايير المهنية وأفضل الممارسات ذات العلاقة. ومن خلال المؤتمرات التي تجتمع كل ثلاث سنوات، واجتماعات اللجان، وغيرها من الاتصالات المتكررة، تركز الإنتوساي على القضايا الرئيسية التي تواجه الأجهزة الرقابية وتساعد أعضائها على إيجاد الحلول المجددة للتحديات المشتركة. وتماشياً مع هذه الأهداف، جاء شعار الإنتوساي "التجربة المتبادلة تنفع الجميع".

وقد ارتفع عدد البلدان الأعضاء في الإنتوساي- التي تم تأسيسها عام 1953 عندما التقى 34 جهازاً رقابياً في المؤتمر الأول للمنظمة في كوبا- إلى 189 عضواً و3 أعضاء مشاركين. ووفرت الإنتوساي على مر أكثر من خمسين عاماً مضت إطاراً مؤسسياً للأجهزة الرقابية تمكنها من تحسين مستوى أعضائها وقدراتهم المهنية. ويؤدي تبادل المعلومات ما بين أعضاء الإنتوساي إلى تحسين رقابة العمليات الحكومية وضمان التقدم في هذا المجال، وبالتالي مواكبة المستجدات دائماً.

وفي عام 1977، تبنت المنظمة إعلان ليمّا للتوجيهات الخاصة بالمبادئ الرقابية، وهو إعلان رئيسي يوضح المقاربة الفلسفية والمفاهيمية الأساسية التي تعتمد عليها الإنتوساي مؤكداً على الاستقلالية والقيم الديمقراطية متوافقاً في ذلك مع إعلان المكسيك حول استقلالية الأجهزة الرقابية، عام 2007. وتلعب الأجهزة الرقابية دوراً رئيسياً في تعزيز التصرف المالي السليم والمساءلة الشاملة في الحكومات، وليس في رقابة الحسابات والعمليات الحكومية فقط. وتصدر الإنتوساي معايير وإرشادات دولية للمطابقة المالية وعمليات الرقابة على الأداء، كما توفر إرشادات حول الحوكمة/الإدارة الجيدة (governance).

هذا وتستخدم الإنتوساي في عملها خمس لغات رسمية هي: العربية والإنجليزية والفرنسية والألمانية والأسبانية. والإنتوساي هي الهيئة الدولية المعترف بها الممثلة للأجهزة الرقابية، لكنها أيضاً مجموعة تطوعية يتوقف نجاحها على الدعم المهني والمالي المتواصل الذي يقدمه أعضاؤها. وبذلك فإن الإنتوساي تقرّ بأن قوتها تكمن في التنوع الثقافي واللغوي والسياسي لعضويتها العالمية، وهي تسعى إلى إيجاد تمثيل متوازن للأقاليم والأنظمة الرقابية. والإنتوساي في جوهرها مؤسسة ديمقراطية تعمل من خلال التشاور والإجماع. فهي تؤكد على احترام السيادة الوطنية وعلى المساواة بين البلدان الأعضاء بصرف النظر عن حجمها الجغرافي أو قوتها الاقتصادية.

ويعد المؤتمر الدولي للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإنتوساي) الجهاز الأعلى للإنتوساي وهو يشمل كافة الأعضاء وينعقد مرة كل ثلاث سنوات في بلد مختلف كل مرة، حيث يتمتع كل عضو فيه بصوت واحد دون أن يكون لأي من الأعضاء حق النقض. ويعكس المجلس التنفيذي المكوّن من 18 عضواً مبادئ الحوكمة الحديثة ويعد مسؤولاً أمام الأعضاء. وبحسب قوانين الإنتوساي، فإن المدقق العام للنمسا هو الأمين العام للمنظمة وأن العاصمة فيينا هي مقر أمانتها. وقد استضاف الجهاز الرقابي النرويجي مبادرة الإنتوساي للتنمية عام 2001 بعد أن استضافتها كندا منذ تأسيسها عام 1986. وفي ما بعد، وتحديداً عام 1974، أخذ مكتب المساءلة الحكومي الأمريكي عن كندا مسؤولية نشر *المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية* التي تصدر أربع مرات في السنة.

وتتشارك الإنتوساي في ما تقوم به من عمل مع منظمات أخرى مثل الاتحاد الدولي للمحاسبين ومعهد المدققين الداخليين والبنك الدولي وجهات مانحة أخرى بالإضافة إلى منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. كما تتعاون الإنتوساي مع منظمة الأمم المتحدة منذ أكثر من أربعين عاماً في مجال تعزيز الحكم الجيد ومحاربة الفساد.



## نظرة عامة على الخطة الإستراتيجية 2010-2005

### رسالة المنظمة

الإنتوساي منظمة ذاتية الحكم، مستقلة، مهنية، وغير سياسية، أنشئت لتوفير الدعم المتبادل والتشجيع على تبادل الآراء والمعرفة والتجارب، وللعمل كصوت معترف به للأجهزة الرقابية ضمن المجموعة الدولية، ولدعم التحسين المتواصل لدى مجموعة متنوعة من الأجهزة الرقابية الأعضاء.

### رؤية المنظمة

دعم الحوكمة بتمكين الأجهزة الرقابية من مساعدة الحكومات الخاصة بها على تحسين الأداء وتعزيز الشفافية وتأمين المساءلة والحفاظ على المصداقية ومحاربة الفساد وتعزيز ثقة العموم والتشجيع على تقبل واستعمال الموارد العامة بفعالية وكفاءة لصالح شعوبها.

### الأهداف الإستراتيجية

#### الهدف 1: المساءلة والمعايير المهنية

دعم أجهزة رقابية قوية، مستقلة، ومتعددة الاختصاصات وذلك من خلال: (1) تشجيع الأجهزة الرقابية على القيادة بالمثال، و (2) الإسهام في تطوير وتبني معايير مهنية مناسبة وفعالة.

#### الهدف 2: بناء قدرات المؤسسات

بناء الكفاءات والقدرات المهنية للأجهزة الرقابية من خلال التدريب والمساعدة الفنية ونشاطات تنموية أخرى.

#### الهدف 3: تقاسم المعرفة وخدمات المعرفة

تشجيع الأجهزة الرقابية على التعاون والتعامل والتحسين المستمر من خلال تبادل المعرفة، بما في ذلك توفير المقاييس المرجعية وإجراء الدراسات المتعلقة بأفضل الممارسات، والبحوث في القضايا ذات الفائدة والاهتمام المشتركين.

#### الهدف 4: منظمة دولية نموذجية

تنظيم وإدارة الإنتوساي بأساليب تعزّز ممارسات العمل التي تتصف بالاقتصاد والكفاءة والفعالية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وممارسات الحوكمة الفعالة، مع المحافظة على الاحترام اللازم للاستقلالية والتوازن الإقليمي ولنماذج الأجهزة الرقابية الأعضاء ومقارباتها المختلفة.

### القيم الجوهرية

الاستقلالية – الأمانة – المهنية – المصداقية – الشمولية – التعاون – التجديد

أصدرت الإنتوساي أول خطة إستراتيجية لها عام 2004 لتوجيه عملياتها في السنوات المقبلة، وتم تبني هذه الخطة خلال المؤتمر الدولي للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإنكوساي) الذي انعقد في بودابست في تلك السنة. وقد تضمنت الخطة ثلاثة أهداف أولية ذات علاقة برسالة المنظمة بالإضافة إلى هدف تنظيمي واحد.

**يتعلق الهدف 1** بدعم أجهزة رقابية قوية ومستقلة وبتبني معايير مهنية فعالة. ويركز الهدف الثاني على بناء كفاءات الأجهزة الرقابية وقدراتها للقيام برسالتها وذلك من خلال التركيز على أهمية الممارسات السليمة والتدريب. أما الهدف الثالث فيؤكد على أهمية تبادل المعرفة من أجل التحسين المستمر. ويدعو الهدف الرابع لهذه الخطة الإنتوساي إلى الاجتهاد لكي تصبح منظمة دولية نموذجية. وفي حين تنطبق الأهداف 1 و 2 و 3 على مجالات معينة من عمليات الإنتوساي، فإن القصد من الهدف 4 هو التوفيق بين تنظيم الإنتوساي وكافة عملياتها مع هذه الأهداف. وبالرغم من اختلاف الهدف 4 اختلافا أساسيا عن الأهداف 1 و 2 و 3 في هذا المضمرة إلا أن المبادئ التوجيهية التي توفر أساسا لإستراتيجيات الهدف 4 تعتبر أساسية لتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية.

**والهدف من هذا التقرير** هو إعطاء نظرة عامة عن النتائج ضمن كل واحد من الأهداف المذكورة عند انتهاء مدة الخطة، كما يشير التقرير الكامل الملحق الخاص بتنفيذ هذه الخطة إلى معلومات مفصلة حول مدى تحقيق الاستراتيجيات والبرامج المندرجة ضمن الخطة الإستراتيجية 2005-2010. وبيّن أنه تم التطرق الى معظم استراتيجيات الأهداف العملية الثلاثة والهدف التنظيمي، وأن العمل جار كما هو مخطط له في أغلب المجالات. وقد تم تحديث تلك الوثيقة وصياغتها بشكل نهائي سنوياً بغية عرضها على الإنكوساي الذي سينعقد في جنوب إفريقيا عام 2010.

**ويعتبر هذا التقرير قاعدة معلوماتية** أو منطلقاً للخطة الإستراتيجية المقبلة التي سيتم تبنيها من قبل مؤتمر الإنكوساي الـ 20 عام 2010 في جنوب إفريقيا، حيث تضمن هذا التقرير كافة الاستراتيجيات والبرامج المندرجة تحت كل هدف من أجل إعطاء نظرة عامة جيّدة على تطور تنفيذ الخطة الحالية وعلى الوضع المتوقع عند انطلاق الخطة الجديدة.

**ويعمل الإنكوساي مع المنظمات المانحة** بغية تطوير إطار عمل لتأسيس شراكة بين هذه المنظمات والإنكوساي بهدف تقوية قدرات الأجهزة الرقابية وزيادة فاعليتها في بلدانها باعتبارها أدوات للمساءلة والشفافية والحوكمة ومحاربة الفساد. ومع تطوّر هذه القضية، ستأخذ نتيجة تلك المبادرة بعين الاعتبار في الخطة الجديدة.

## الهدف الاستراتيجي 1 : المساءلة والمعايير المهنية

دعم أجهزة رقابية قوية، مستقلة، ومتعددة الاختصاصات وذلك من خلال: (1) تشجيع الأجهزة الرقابية على القيادة بإعطاء المثال، و (2) الإسهام في تطوير وتبني معايير مهنية ملائمة وفعالة.

### الاستراتيجيات والبرامج الحالية عند انتهاء مدة الخطة

تقوم الإنتوساي بتشجيع الأجهزة الرقابية على القيادة بالمثال وعلى أن تلعب دور النموذج بالنسبة إلى مؤسسات القطاع العام والمجتمع عموماً، وذلك بأن تضع معايير عالية لإدارتها ومنتجاتها، حيث أن تحقيق هذه المعايير من شأنه أن يحافظ على نزاهة الجهاز الرقابي ويضفي شرعية على توصياته التي تركز على تحسين عمليات الوكالات الحكومية وخدماتها، ذلك أن الزيادة في فعالية النفقات الحكومية تعزز ثقة المواطنين في حكومتهم. ويتوجب على الأجهزة الرقابية إن تؤدي واجباتها بكفاءة ودون تحيز، وإن تعتمد معايير مهنية عالية لدى القيام بعملها. لذلك، فإن أحد الأدوار الأساسية للإنتوساي يتمثل في تحديد ودعم المعايير المهنية التي تتناسب مع كافة الأجهزة الرقابية وتتعلق بممارسات العمل الجوهرية ذات الصلة بالرقابة والرقابة الداخلية وبتعداد التقارير. ولإرساء هذه التوجيهات فإن الإنتوساي تعمل داخلياً وتتعاون مع المنظمات الخارجية المعنية بوضع المعايير.

إن تطوير الإنتوساي لمعايير مهنية مناسبة بعد ملامعتها من قبل الأجهزة الرقابية لاستعمالاتها الخاصة، وتبنيها لهذه المعايير، يعتمد على عمل لجنة المعايير المهنية، حيث قامت هذه اللجنة بوضع إطار عمل حديث لمعايير رقابية دولية مناسبة لأعضاء الإنتوساي. بالإضافة إلى ذلك، تقوم الإنتوساي بتوفير الإرشاد في مجالات تُعد رئيسية بالنسبة إلى التصرف المالي والمساءلة في القطاع العام، وهو ما يعرف بإرشادات الإنتوساي للحوكمة الجيدة (INTOSAI GOVs).

يحتوي إعلان ليما حول التوجيهات الخاصة بالمبادئ الرقابية على المبادئ الأساسية، إلى جانب ذلك فإن متطلبات عمل الأجهزة الرقابية مثل قواعد آداب المهنة وإعلان المكسيك حول استقلالية الأجهزة الرقابية والمبادئ المطورة حديثاً ذات الصلة بالشفافية والمساءلة وضبط جودة الرقابة تتيح توجيهات للأجهزة الرقابية بخصوص القيم والمبادئ العامة الموجهة للعمل اليومي الذي يقوم به المدققون وبخصوص الاستقلالية التنظيمية والمالية. إضافة إلى هذه المتطلبات، فإن المبادئ الرقابية الأساسية تتضمن المبادئ الأساسية اللازمة للقيام برقابة الهيئات العامة حيث أن المبادئ الرقابية تُترجم المبادئ الرقابية الرئيسية إلى توجيهات محددة ومفصلة وعملية يمكن استعمالها بشكل يومي في المهام الرقابية لرقابة إرشادات من خلال إرشادات الرقابة إلى يسهل استخدامها. ويمكن الاطلاع على المعايير الدولية وإرشادات الإنتوساي للحوكمة الجيدة على الموقع الإلكتروني: [www.issai.org](http://www.issai.org)

وتعني المقاربة المزدوجة -التي يهتدي بها العمل على المعايير الدولية وإرشادات الإنتوساي للحوكمة الجيدة - أنه من المفضل أن تعتمد هذه المعايير وهذه الإرشادات على معايير معترف بها على نطاق واسع من قبل الأجهزة الرقابية. وستعمل لجنة المعايير المهنية على تحقيق التوافق دولياً بخصوص رقابة القطاع العام وذلك من خلال الاعتراف بالمعايير الصادرة عن المنظمات المعنية بوضع المعايير واستعمال تلك المعايير لأقصى درجة ممكنة وملائمة والبناء عليها. وستقوم الإنتوساي بتطوير إرشادات مكتملة حيثما وُجدت حاجة خاصة لذلك و/أو اهتمام ملح ضمن البيئة المحيطة بعمل أجهزة الرقابة، كما ستسعى إلى التأثير على المعايير الدولية لتعالج مواضيع ذات اهتمام

لقد تم تطوير عمليات شراكة مع منظمات دولية أخرى تعنى بوضع المعايير، وتوقيع مذكرات تفاهم مع الاتحاد الدولي للمحاسبين ومع معهد المدققين الداخليين. إن في وضع المعايير المهنية والاعتراف بالفروق القائمة بين الرقابة على القطاع العام والرقابة على القطاع الخاص منافع مشتركة عندما تتعامل الإنتوساي مع غيرها من الشركاء الخارجيين في مجال المساءلة من أجل وضع المعايير والتوجيهات. وتقر هذه المذكرات بوجود لغة مشتركة (هي المعايير)، بين الأطراف المتعاقدة وتفهم الأدوار والمسؤوليات والتوقعات المختلفة لبعضها البعض، بما يمكنها من الاستفادة من التعاون.

## الهدف 1: المعايير المهنية – هيكلية اللجنة

تعتمد هذه الهيكلية على المبادئ التنظيمية المعروضة في الخطة الإستراتيجية 2010-2005

Import figure 1 here

وقد تم حل اللجنة الفرعية التي ترأستها كندا والخاصة باستقلالية الأجهزة الرقابية وذلك في المؤتمر الـ19 للإنكوساي، بعيد تقديم وثيقة هامة حول الاستقلالية تم تبنيها باعتبارها معياراً من قبل مؤتمر الإنكوساي المنعقد في المكسيك.

لقد أثبتت الهيكلية والترتيبات ضمن لجنة المعايير المهنية – التي تتألف من اللجان الفرعية ومن المشاريع وفرق الخبراء الضرورية لتنفيذ الخطة والإستراتيجيات المتعلقة بها ضمن هذا الهدف- فعاليتها في تطوير وثائق خاصة بمعايير وتوجيهات عمليات الرقابة. ويضمن تنظيم العمل بهذا الشكل مستوى عالٍ من التعهد من قبل الأجهزة الرقابية، الأمر الذي يُعدّ ضرورياً في مرحلة التطوير.

## الهدف الاستراتيجي 2 : بناء قدرات المؤسسات

بناء قدرات الأجهزة الرقابية وكفاءتها المهنية من خلال التدريب  
والمساعدة الفنية وأنشطة تنمية أخرى.

### الإستراتيجيات والبرامج الحالية عند انتهاء مدة الخطة

في إطار هذا الهدف، يتمثل دور الإنتوساي في العمل على بناء القدرات، أي التشجيع على نقل وتطبيق المعرفة والمهارات ذات الصلة بتنظيم الأجهزة الرقابية ويعملها حتى تصبح هذه الأجهزة قادرة على أداء وظائفها. ويجب ملائمة كل الجهود الرامية إلى بناء القدرات مع تنوع عضوية الإنتوساي التي تشمل أجهزة رقابية تعمل في سياقات سياسية وإدارية جدّ مختلفة وتتطلب من موظفيها مهارات وتجارب مختلفة. وتشمل مجموعة الإنتوساي نماذج متنوعة من الأجهزة الرقابية في مراحل مختلفة من تطورها. ويمكن إن تركّز الجهود في مجال بناء القدرات على التطور الإستراتيجي والمستدام للجهاز الرقابي باعتباره مؤسسة وذلك من حيث:

• القدرة المهنية للقيام بالعمليات الرقابية

• القدرات التنظيمية

• القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية.

وينبغي لكل عضو من أعضاء الإنتوساي الاستفادة من المقترحات المتعلقة ببناء القدرات التي تتضمنها الخطة بما يتماشى مع بيئته المؤسساتية ويضمن احترام استقلاليته.

وتماشيا مع شعارها "التجربة المتبادلة تنفع الجميع"، فقد اعتبرت الإنتوساي منذ تأسيسها سنة 1953 أن بناء القدرات يمثل أولوية رئيسية. وفيما كانت كل الأجهزة الرقابية منشغلة بدعم تنظيماتها من خلال بناء قدراتها والتعلم المستمر، كان للإنتوساي تقليد عريق في التركيز على تلبية حاجات الدول الآخذة في البروز والدول النامية. فقد كانت الإنتوساي تتدخل، عالميا وإقليميا ومحليا، في عدد من البرامج الرامية إلى تطوير قدرات الأجهزة الرقابية الأعضاء، وذلك من خلال مجموعات العمل الإقليمية واللجان الفنية وغيرها من الهيئات التابعة لها. ومن هذه البرامج:

1. مبادرة الإنتوساي للتنمية التي تحسن من القدرات المؤسساتية للأجهزة الرقابية العاملة في الدول النامية وذلك من خلال برامج تنمية مستدامة يتم تطويرها بالتعاون مع هذه الأجهزة بناءً على احتياجاتها لتسد الحاجات الحالية والمستجدة لكافة أقاليم الإنتوساي الممثلة لأجهزة الرقابة تلك ومجموعات العمل التابعة لها.

2. ندوة الأمم المتحدة/الإنتوساي التي تنعقد في فيينا وتمكّن من تبادل التجارب والمعلومات بخصوص مواضيع معيّنة حول الرقابة الخارجية للقطاع العام، والمشاركون في هذه الندوة هم رؤساء لأجهزة رقابية يتم اختيارهم من ضمن مجموعات العمل الإقليمية. وقد ركّزت هذه الندوة على مجالات رقابية مثل: قيمة الأجهزة الرقابية ومنافعها، والشراكات بين الأجهزة الرقابية والمنظمات الدولية ومنظمات المجتمع المدني، وبناء القدرات

3. عدد متزايد من المشاريع الرامية إلى بناء القدرات والتي يعمل فيها جهاز رقابي أو أكثر من أجل تطوير قدرات جهاز رقابي في بلد آخر وكفاءاته المهنية. وغالبا ما تكون هذه المشاريع ممولة من قبل مانحين ثنائيي أو متعددي الأطراف، ويمكن أن تكون هذه المشاريع أيضا جزءا من برنامج مساعدة أوسع طويل المدى يهدف إلى النهوض بالقدرات الإدارية لذلك البلد.

4. برامج تطوعية تتعلق بمراجعة النظراء وتحدد الممارسات الفضلى في ما يخص تحسين جودة العمليات الرقابية التي يقوم بها الجهاز الرقابي.

**وقامت لجنة بناء القدرات المؤسساتية** بتعزيز إمكانيات الأجهزة الرقابية وقدراتها المهنية وذلك عن طريق التدريب والمساعدة الفنية وتقاسم المعلومات وغيرها من النشاطات التنموية المهنية. وفي هذا الصدد وبغية معرفة كيفية تطوير الأجهزة الرقابية مؤسساتياً، تم إعداد دليل عملي لبناء القدرات المؤسساتية وترجمته ونشره على نطاق واسع من خلال ورشات العمل الإقليمية وشبه الإقليمية. كما تم وضع دليل لمشاريع بناء القدرات المؤسساتية سوف يتم تحديثه سنوياً. إضافة إلى ذلك، سيتم توفير مجموعة من المواد التدريبية ذات الصلة ببناء القدرات المؤسساتية لأعضاء الإنتوساي، وتطوير برامج التعلم عن بعد لإفادة الأجهزة الرقابية. وقد قامت لجنة بناء القدرات المؤسساتية ولجانها الفرعية بإنشاء مواقع إلكترونية بهدف التواصل مع الجهات المهتمة وتقاسم ما تقوم به من أعمال معها. وتتشارك مبادرة الإنتوساي للتنمية مع المنظمة نفسها وذلك من خلال التمثيل في المجالس التنفيذية والمساهمات في الميزانية والتعاون مع مجموعات العمل واللجان المختلفة ورفع التقارير لمجالس الإنتوساي التنفيذية. وتوازي المبادرة المذكورة كافة نشاطاتها بما يتماشى مع خطة الإنتوساي الإستراتيجية 2005-2010 وتتسق جهودها مع لجنة بناء القدرات المؤسساتية وغيرها من الهيئات التابعة للإنتوساي وذلك من أجل ضمان تتابع الجهود وتجنب الازدواجية.

**لقد تم تعزيز الشراكة مع المنظمات الدولية** التي تعنى بالتنمية بما يتماشى مع شروط استقلالية الإنتوساي وذلك خلال مدة الخطة 2005-2010 ضمن متطلبات استقلالية الإنتوساي. وتشترك جل المنظمات متعددة الأطراف، على المستويين العالمي والإقليمي، مع الإنتوساي في الأهداف ذاتها المتمثلة في تعزيز الحوكمة والمساءلة، وفي محاربة الفساد والغش. وتعتبر هذه المنظمات الدولية شركاء حيويين في العمل الذي تقوم به الإنتوساي من أجل تحقيق أهداف بناء القدرات المؤسساتية ضمن الهدف الاستراتيجي رقم 2. وبناءً على الدور الشامل الذي تلعبه في توفير القيادة الإستراتيجية العالمية لمجموعة الأجهزة الرقابية، شكّلت الإنتوساي عام 2007 لجنة عمل خاصة بالتمويل الخارجي تعمل بالشراكة مع مجتمع المانحين الدوليين. وسعى هذا المجتمع، وهو مشروع أنشأته الإنتوساي، إلى تأمين التزام كافة الجهات ذات العلاقة بالدعم المالي المستدام وبترجمة هذا الالتزام إلى فعل على أرض الواقع. كما تشجّع الشراكة أيضاً على إقامة حوار وثيق ومتواصل بين الإنتوساي والأجهزة الرقابية الأعضاء فيها، والمنظمات متعددة الأطراف، يركّز على متطلبات التنمية على الصعيدين الإقليمي والقطري، بما يؤكد على الدور المهم الذي تلعبه الأجهزة الرقابية في سعيها الجاد إلى تحقيق حوكمة أفضل في بلدانها.

ويتم جمع المعلومات المتعلقة بخدمات النصح والاستشارة ضمن قاعدة بيانات تضم لوائح بأسماء الخبراء المهنيين في مجال الرقابة الحكومية الذين يمكنهم المشاركة في البرامج الرقابية. كما تم إنشاء موقع إلكتروني لتقديم الخدمات الاستشارية. ونظراً إلى أن تجربة مجموعة الإنتوساي تمثل واحداً من أهم مواردنا المعرفية من الخبراء والمحققين في مجال المال العام، فإن قاعدة البيانات المذكورة، بالإضافة إلى توجيهات الرقابة المالية ثنائية ومتعددة التعاون سوف تزيد من استخدام المعرفة العملية والخبرات التي يتم جمعها من الأجهزة الرقابية للدرجة القصوى. وتأتي هذه المبادرة ليس لتيسير عمليات الرقابة المشتركة بين الأجهزة الرقابية حيث مجالات الاهتمام المشترك فحسب، وإنما أيضاً كطريقة لدعم الأجهزة الرقابية الأقل تطوراً. وتعتبر البرامج المشتركة مفيدة لكونها تمكن من تثبيت المنهجيات وإنتاج التوجيهات وتحسين العمليات. وسيتم تطوير توجيهات لتنظيم برامج التدريب الداخلي والزيارات الفنية بهدف تيسير زيارات المهنيين من أجهزة رقابية أخرى وذلك من أجل تبادل وتوفير تلقي المعارف الحالية في المجالات الرقابية المحددة.

**دعم الممارسات الفضلى وضمان الجودة من خلال مراجعات تطوعية يقوم بها النظراء.** إن عمليات المراجعة التي يقوم بها النظراء، شأنها شأن أدوات المراجعة الأخرى، تساعد على تحقيق عدد من الأهداف بما فيها بناء القدرات وتبادل المعرفة وضمان الجودة وتعزيز التعاون بين الأجهزة الرقابية. ومن شأن المراجعات التطوعية التي تقوم بها الأجهزة الرقابية لنظيراتها أنها تشجع على تبادل الأفكار والأساليب الرقابية الجديدة وتتيح تجربة تعليمية إيجابية لكل من الجهاز الذي يقوم بالمراجعة والجهاز الذي يختار الخضوع إليها. وبالإضافة إلى توفير إجابة جيدة على السؤال "من يقوم برقابة المدقق؟" فإن الأجهزة الرقابية تستطيع أن تستعمل نتائج هذه المراجعات التطوعية لتبرهن على التزامها باعتماد أسلوب إدارة جيدة مفتوح وشفاف في المؤسسات العامة.

إن الأنماط الثلاثة لمراجعة النظراء (مراجعات ضمان الجودة والمطابقة، المراجعات الإدارية المتعلقة بالاقتصاد، ومراجعات الكفاءة والمساءلة) تخدم أغراض إدارة الجهاز الرقابي من خلال إبراز أفضل الممارسات وتيسير التعلم، وبذلك فإنها تساعد الجهاز الرقابي على القيادة بالمثل. وبالنسبة إلى تلك الأجهزة الرقابية التي لا يمكن القيام فيها بمراجعة نظراء (أو التي تختار عدم المشاركة في مثل هذه المراجعة) فإنها تستطيع الاستفادة أيضاً من استخدام المنهجية التي تستخدم لإعداد مراجعات النظراء. إن التخطيط لإعداد قاعدة بيانات بمراجعات النظراء التي أنجزتها مجموعة الإنتوساي، بما في ذلك النتائج حسب ما هو مناسب وما تتفق عليها الأجهزة الرقابية المشاركة، سيوفر الدليل على الفائدة من استخدام مراجعة النظراء. وستؤدي التوجيهات ولوائح التأكيد بخصوص كيفية القيام بمراجعات النظراء التطوعية إلى مزيد من الاهتمام والمراجعات في السنوات المقبلة.

## الهدف 2: بناء قدرات المؤسسات – هيكلية اللجنة

تعتمد هيكلية اللجنة على المبادئ التنظيمية المحددة في الخطة الإستراتيجية 2005-2010. وقد وردت مبادرة الإنتوساي للتنمية وندوة الأمم المتحدة/الإنتوساي ضمن الهدف الاستراتيجي 2، إلا أنهما ليستا جزءاً من هذه الهيكلية.

## اللجنة الرئيسية لبناء قدرات المؤسسات

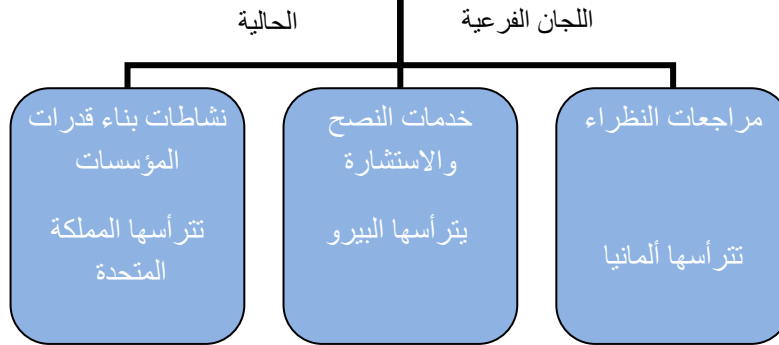
يترأسها الجهاز الرقابي التابع للمملكة المغربية

لجنة بناء قدرات المؤسسات  
يترأسها الجهاز الرقابي التابع للمملكة المغربية  
41 عضواً

اللجنة التوجيهية  
يترأسها المغرب

شغل الجهاز الرقابي التابع للولايات  
المتحدة وظيفة الاتصال الخاصة بالهدف  
2

مبادرة الإنتوساي للتنمية  
يترأسها النرويج



لقد أثبتت هيكلية وترتيبات لجنة بناء قدرات المؤسسات - وهي لجنة مؤلفة من اللجان الفرعية الضرورية لتنفيذ الخطة والاستراتيجيات المتعلقة بها ضمن هذا الهدف- فعاليتها في تعزيز النشاطات ذات الصلة ببناء القدرات. ويضمن تنظيم العمل بهذا الشكل مستوى عالٍ من التعهد من قبل الأجهزة الرقابية، الأمر الذي يُعد ضرورياً لبناء قدراتها باعتبارها مزودة للمعرفة ومتلقية لها.

### الهدف الإستراتيجي 3 : تقاسم المعرفة و خدمات المعرفة

تشجيع الأجهزة الرقابية على التعاون والمشاركة والتحسين المستمر من خلال تقاسم المعرفة، بما في ذلك توفير المقاييس المرجعية وإجراء الدراسات المتعلقة بالممارسات الفضلى والبحوث في القضايا ذات الفائدة والاهتمام المشتركين.

#### الإستراتيجيات والبرامج الحالية عند انتهاء مدة الخطة

يمثل التواصل والتعاون والتعامل أبرز مميزات الإنتوساي منذ نشأتها عام 1953. فقد غدت هذه المفاهيم، على مرّ السنين، شعار الإنتوساي القائل بأن "التجربة المتبادلة تنفع الجميع"، وهي مفاهيم تدعمها الإنتوساي بطرق عديدة. فقد تم إنشاء فرق عمل لتقاسم المعرفة حول القضايا المشتركة وإيجاد حلول مشتركة في المجالات التي تهم المدققين في كافة أنحاء العالم. إضافة إلى ذلك، تم تشكيل لجان عمل متخصصة لبحث قضايا معيّنة لفترة محددة من الزمن. وباستطاعة مجموعات الممارسين أيضاً متابعة التوصيات الناجمة عن محاور المواضيع المطروحة في مؤتمرات الإنتوساي، والمساعدة على تنفيذ التوصيات التي تتبناها الإنتوساي وإعداد التقارير بهذا الشأن. وتلعب هذه المجموعات دوراً هاماً في نجاح عملية تبادل المعرفة.

كما تقوم الإنتوساي أيضاً بتوزيع الإصدارات مثل المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية، ومنشورات الإنتوساي، وبتعهّد موقع الإنتوساي على شبكة الانترنت في أمانتها في فيينا، وغيرها من الوسائل الإلكترونية لتبادل المعلومات مثل مواقع اللجان القائمة على الأهداف الإستراتيجية وأداة الإنتوساي للتعامل التي تقوم بتيسير التواصل وتنسيق المبادرات التعاونية إلى حد بعيد. وهناك شبكات غير رسمية للأجهزة الرقابية ومكاتب للعلاقات والاتصالات الدولية تجتمع لمناقشة الاهتمامات المشتركة وتبادل الآراء والتجارب. إن التحديات والفرص التي يوفرها العالم المترابط والتقنيات الجديدة توحى بعدد من الطرق التي بها يمكن للإنتوساي إن تعزّز التواصل وتقاسم المعرفة بين أعضائها وشركاء آخرين.

وتعتبر مجموعات العمل الإقليمية السبع التابعة للإنتوساي مكونات أساسية في المنظمة تقدّم لأعضائها العديد من الخدمات والإصدارات التي تهدف إلى تبادل المعرفة وتيسير التعاون داخل كل إقليم. وتُعترف الخطة بأهمية الاستقلالية التنظيمية لهذه المجموعات داخل الإنتوساي إلى جانب المنافع الثابتة التي تقدّمها لأعضائها. ولا تنتهك الخطة استقلالية مجموعات العمل الإقليمية أو تحدّ منها بأي طريقة من الطرق، بل إن الهدف 3 يقترح توسيع منافع مجموعات العمل الإقليمية من خلال تيسير مزيد من التشارك في العمل الرئيسي والنجاحات والدروس المستفادة في الأقاليم الفردية مع بقية مجموعات العمل الإقليمية، وهكذا يمكن تبادل المعلومات أفقياً أو عالمياً. وعلى سبيل المثال، فقد قامت بعض الأقاليم بتطوير خطط إستراتيجية خاصة بها، ويمكن تبادل هذه الخطط مع أقاليم أخرى.

ولتيسير الدراسات حول الممارسات الفضلى، مع حسابان اعتبارات التنوع والسيادة، يُطلب من رؤساء لجان الإنتوساي ومجموعات العمل ولجان العمل المتخصصة وضع دراسات الحالة ضمن منتجاتها، إذا كان ذلك ملائماً وممكنًا، وإعداد التوجيهات للممارسات الفضلى كلما ازدادت الخبرة، لذلك فإن وضع طريقة يمكن بواسطتها مقارنة بعض من عناصر عمل الجهاز الرقابي بعناصر عمل أجهزة رقابية أخرى، يمثل أسلوباً مفيداً لتعرّف المجالات المحتمل تحسينها، وهو ما يمكن أن يساعد الأجهزة الرقابية على الدفاع بشكل فعّال عن حاجتها لموارد إضافية.

إن سياسة الإنتوساي وإستراتيجيتها بخصوص الاتصال الداخلي والخارجي ترشدان المنظمة في ما يتعلق بالتواصل الفعال داخلياً وبالعامل كصوت معترف به يمثل البلدان الأعضاء في المجتمع الدولي في مجالات الرقابة العامة والمواضيع ذات الصلة بالمساءلة والحوكمة. وفي هذا الصدد، يوفر الإطار العام لسياسة الاتصالات مبادئ التواصل الذي يعدُّ تعزيره أحد العناصر الرئيسية التي تجعل من الإنتوساي منظمة دولية نموذجية. وقد تم إعداد إستراتيجية مشتركة للتواصل من أجل ضمان تواصل فعال وشفاف ودقيق، ويكون أيضاً سهل المنال وفي الوقت المناسب. وتعتمد هذه الإستراتيجية على مبادئ وأهداف التواصل التي تم تحديدها للمنظمة. كما أن إستراتيجية الإنتوساي وسياستها التواصلية تدعم التدفق الحر للمعلومات والمعرفة الداعمة لأهداف الإستراتيجية.

وتماشياً مع شروط استقلالية الإنتوساي، تم إرساء عمليات شراكة مع المؤسسات الجامعية والبحثية والاتحادات المهنية وذلك مع بعض الأجهزة الرقابية التي تتشارك مع الجامعات وهيئات أخرى بهدف تشجيع تصميم البرامج ما قبل الجامعية والجامعية في مجالات رقابة القطاع العام لبرامج أخرى ذات الصلة في الكليات والجامعات.

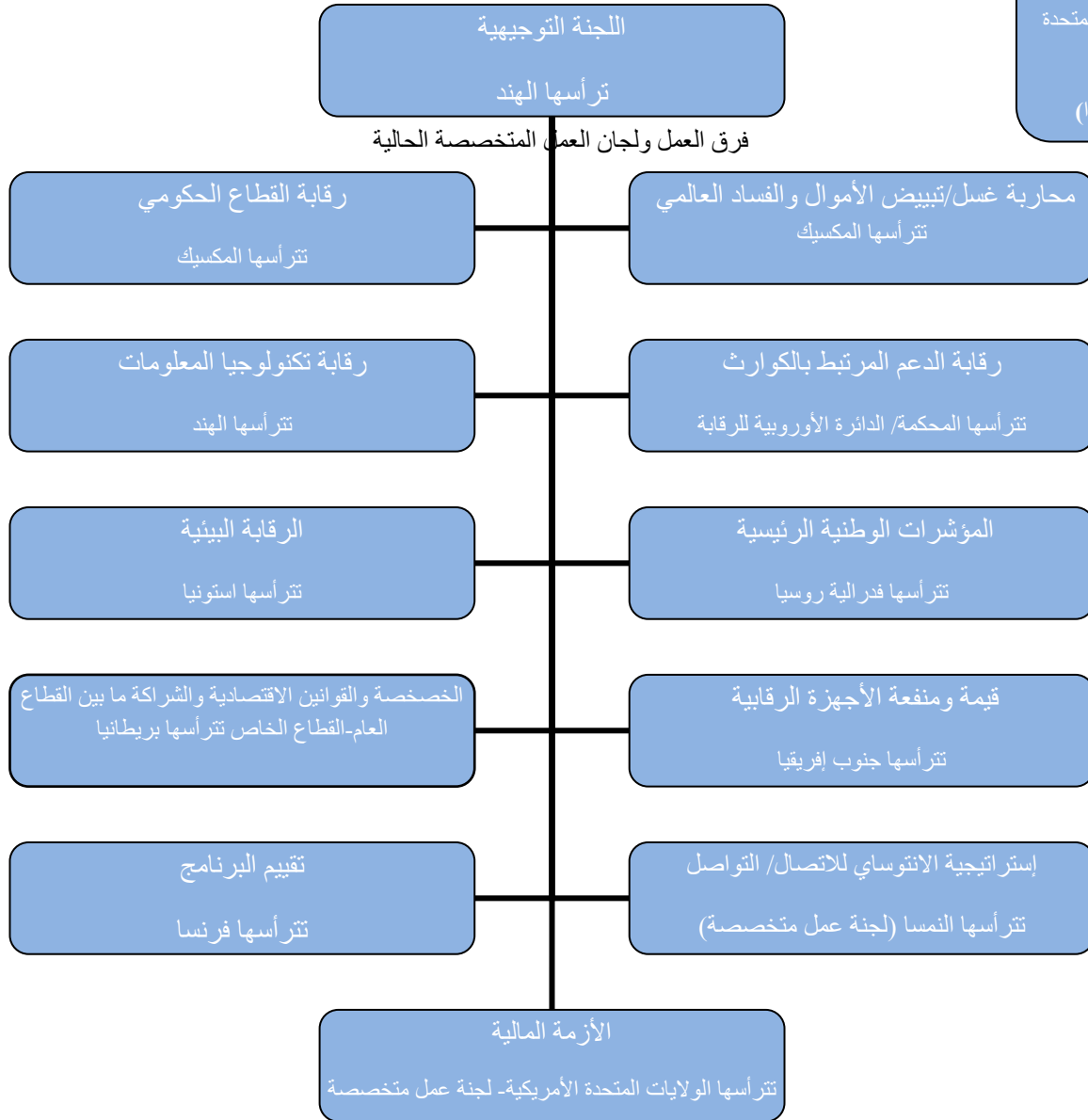


### الهدف 3: تقاسم المعرفة/خدمات المعرفة – هيكلية اللجنة

تتبع هيكلية اللجنة القرار الصادر عن مؤتمر الإنتوساي الـ19 وتتفق مع هيكلية الهدفين 1 و2 المعروضين في الخطة الإستراتيجية 2005-2010. وفي إطار الهدف 3 تعدّ المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية التي ينشرها الجهاز الرقابي التابع للولايات المتحدة الأمريكية بمثابة ملاحظ وليس جزءاً من هيكلية اللجنة.

مجلة الانتوساي

تترأسها الولايات المتحدة  
الأمريكية  
( نشرأ و تحريرا )



الهدف الاستراتيجي 4 : منظمة دولية نموذجية

تنظيم وإدارة الإنتوساي بأساليب تعزز ممارسات العمل التي تتّصف بالاقتصاد والكفاءة والفعالية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وممارسات الحوكمة الفعالة، مع الإبقاء على الاحترام اللازم للاستقلالية والتوازن الإقليمي ولنماذج الأجهزة الرقابية الأعضاء ومقارباتها المختلفة.

إن الإنتوساي تؤمن بأن القيادة بالمثل أمر أساسي. وينعكس هذا الالتزام في الهدف الإستراتيجي الرابع وهو: الاجتهاد لكي تصبح منظمة دولية نموذجية. وبذلك فإن الهدف 4 من حيث جوهره وطبيعته، يختلف عن الأهداف الإستراتيجية 1، 2، و 3 التي تركز على تعزيز المعايير المهنية وبناء القدرات وتيسير تقاسم المعرفة بين الأجهزة الأعضاء، لذلك فإنه لا يمكن التعامل مع هذا الهدف بطريقة شبيهة بتلك التي تعامل بها الأهداف الأخرى. ففي حين تنطبق الأهداف 1، 2، و 3 على مجالات معينة من عمليات الإنتوساي، يرمي الهدف 4 إلى جعل تنظيم الإنتوساي وكافة عملياتها يتفق مع هذه الأهداف. لذلك، فإن الهدف 4، الذي يشمل ضمان جوانب الاقتصاد والكفاءة والفعالية في العمليات الخاصة بالمنظمة والعمل في حدود ميزانيتها، يعتبر أساسياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية 1، 2، و 3.

**المبادئ التوجيهية**

**وبناء على المبدأ المركزي القائل بأن "التجربة المتبادلة تنفع الجميع"، فإن المبادئ التالية سوف توجّه التطور الإداري والتنظيمي للإنتوساي في المستقبل:**

- أ. ينبغي التركيز بوضوح على مجموعة الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها وذلك في كافة أعمال الإنتوساي.
- ب. ينبغي أن تتبنى الإنتوساي ممارسات تنظيمية وإدارية تشجّع على مشاركة الأجهزة الأعضاء في عملها على أوسع نطاق ممكن.
- ج. ينبغي إن يكون للإنتوساي هياكل لاتخاذ القرارات توازن بين المناسبة الزمنية وأهمية التأكد من وجود دعم واسع للقرارات الرئيسية من قبل الأجهزة الأعضاء في الإنتوساي.
- د. ينبغي أن يشارك المجلس التنفيذي بطريقة نشيطة أكثر وأن تقام روابط أكثر قوة بين المجلس التنفيذي واللجان واللجان الفرعية ومجموعات العمل واللجان الخاصة التي تم إنشاؤها للمضيّ قدماً بعمل الإنتوساي.
- هـ. ينبغي تمويل الإنتوساي بطرق تضمن عملها في حدود ميزانيتها وتدعم فعالية تنفيذ هذه الخطة واستمرار قدرة المنظمة على البقاء.
- و. ينبغي تعزيز قدرة أمانة الإنتوساي على دعم الأجهزة الأعضاء والمجلس التنفيذي في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

## الاستراتيجيات والبرامج الحالية عند انتهاء مدة الخطة

تتمثل مهمة اللجنة المالية والإدارية في مساعدة المجلس التنفيذي ورئيسه على "تنظيم وإدارة الإنتوساي بأساليب تعزز ممارسات العمل التي تتّصف بالاقتصاد والكفاءة والفعالية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وممارسات الحوكمة الفعالة، مع الإبقاء على الاحترام اللازم للاستقلالية والتوازن الإقليمي ولنماذج الأجهزة الرقابية الأعضاء

تتفق اللجان واللجان الفرعية ومجموعات العمل الإقليمية ولجان العمل الخاصة مع المبادئ التنظيمية المطروحة في الخطة الإستراتيجية 2005-2010 (انظر الملحق II لهيكلية الإنتوساي التنظيمية الحالية). وفي ما يتعلق بالوضع القانوني الدولي للإنتوساي، فإن الإنتوساي هي منظمة دولية مسجلة قانونياً في النمسا باعتبارها منظمة تتمتع بالامتيازات التي تمنح للمنظمات الدولية غير الحكومية الأخرى.

وبالنظر إلى علاقة اللجان واللجان الفرعية ومجموعات العمل الإقليمية ولجان العمل الخاصة بالمجلس التنفيذي، فقد وضعت اللجنة المالية والإدارية معايير لعضوية مجموعات العمل الإقليمية تتعلق بالتمثيل في المجلس التنفيذي. وتوافقاً مع إطار عملها ومهامها، فقد حددت اللجنة المالية والإدارة أيضاً واختارت الأجهزة الرقابية التي ستعمل كرؤساء وموظفي اتصال بالنسبة إلى الأهداف الإستراتيجية 1-3. وقد رفعت اللجنة المالية والإدارية هذه التوصيات إلى المجلس التنفيذي الذي صادق عليها مصادقة كاملة وقام بالتعيينات. ويتوقع أن يتم دعوة رؤساء اللجان واللجان الفرعية ومجموعات العمل واللجان الخاصة لحضور اجتماعات المجلس التنفيذي بصفتهم مقررین/مراقبين ورفع تقرير للمجلس التنفيذي عن أنشطتهم مرةً في السنة على الأقل. وبدلاً عن ذلك، يمكن لهؤلاء الرؤساء، إن هم أرادوا ذلك، إن يطلبوا من موظفي الاتصال تقديم تقاريرهم للمجلس التنفيذي.

يقوم رؤساء اللجان واللجان الفرعية ومجموعات العمل واللجان الخاصة في إطار الأهداف الأربعة كلها بالتشاور حسب ما هو مناسب، مع رئيس المجلس التنفيذي والأمين العام ومع موظفي الاتصال لمساعدتهم على التأكد من أن خططهم وأنشطتهم تتفق عموماً مع الخطة الشاملة. وبصورة خاصة، فإن اللجان الحالية تقوم بتنفيذ خطط عملها، مع وجود خيار لإحداث لجان فرعية حسب ما يروونه مناسباً، وهي مسألة يقوم رؤساء اللجان بالنظر فيها بالتشاور مع رئيس المجلس.

إن هيكلية وترتيبات لجنة المعايير المهنية ولجنة بناء قدرات المؤسسات ولجنة تقاسم المعرفة، والتي تتألف من اللجان الفرعية والمشاريع وفرق الخبراء الضرورية، وكذلك من مجموعات العمل ولجان العمل الخاصة الضرورية أيضاً لدراسة الخطة والاستراتيجيات ذات الصلة- قد أثبتت فعاليتها. ويضمن تنظيم العمل بهذا الشكل مستوى عالٍ من التعهد من قبل العديد من الأجهزة الرقابية، الأمر الذي يُعدّ ضرورياً في مرحلة تطوير وثائق خاصة بمعايير وتوجيهات عمليات الرقابة. كما يضمن تنظيم العمل بهذه الطريقة تعهد الأجهزة الرقابية المعنية التي تحتاج إلى بناء القدرات المؤسساتية باعتبارها مُزوّدة للمعرفة ومتلقية لها في نفس الوقت. وأثبت هذا التنظيم أيضاً فعاليته في تشجيع الأجهزة الرقابية على التعاون والتعامل والتحسين المستمر.

تم تمويل الإنتوساي، عبر السنين، من حصص الأعضاء السنوية فقط، وتعتمد المنظمة بشكل مكثف على المساهمات العينية التي يقدمها أعضاؤها لتمويل أنشطتها. وللزيادة في التمويل، تعول الإنتوساي على النوايا الحسنة وعلى المساهمات العينية الكبيرة التي يقدمها الجهاز الرقابي النمساوي من خلال دوره كأمانة عامة للإنتوساي، وتلك الأجهزة التي ترغب في الاضطلاع برئاسة اللجان ورئاسة مجموعات العمل ورئاسة اللجان الخاصة، أو في استضافة الاجتماعات أو توفير غير ذلك من الدعم المباشر لبرامج الإنتوساي وأنشطتها المختلفة. وباختصار، فإن

ويعتمد نجاح الإنتوساي الشامل على كفاءات مواردها. وفي الأثناء، هناك أجهزة رقابية ينخفض عددها بشكل مستمر تسهم بشكل متزايد في موارد الإنتوساي المالية وغير المالية. وعلى هذه الخلفية، تم النظر في عدّة قضايا تتعلق بأموال المنظمة حيث قام المجلس التنفيذي والإنتوساي بتبني التحسينات الموصى بها والتي تتضمن:

- تخفيض نسبة الميزانية المخصصة لمجلة الإنتوساي من 35% إلى 25%،
- تغيير تواتر انعقاد ندوة الإنتوساي/ الأمم المتحدة من مرة كل سنة إلى مرة كل سنتين،
- فرض رسوم على التسجيل/ الحضور في المؤتمرات،
- النظر في دعوة شركات البيع/ الشركات المهنية لإقامة معارض على هامش المؤتمرات وذلك مقابل رسوم معينة،
- فرض تطبيق عقوبات مدرّجة على الأجهزة الرقابية التي تتخلف عن تقديم حصصها السنوية وذلك على النحو التالي:

بعد سنة: بعد منح الأجهزة الرقابية المتخلفة فترة سماح مدتها 90 يوماً لدفع مستحقاتها المتأخرة، يجب أن يكون التخلف عن دفع المستحقات شفافاً ضمن الإنتوساي.  
بعد سنتين: خسارة حقوق التصويت والمشاركة في اللجان/ المؤتمرات.  
بعد 3 سنوات: خسارة العضوية

ونظرت اللجنة مواضيع تتعلق ببيع منشورات الإنتوساي وبفرض الرسوم على دورات المنظمة التدريبية، وأوصت بالاستمرار في توزيع المنشورات مجاناً إذ أن الأجهزة الرقابية التي تحتاج الى مثل هذه المنشورات هي الأجهزة الأقل قدرة على الدفع. إضافة إلى ذلك، أوصت اللجنة بالاستمرار في عقد الدورات التدريبية من دون رسوم.

إن النظر في حصص ورسوم العضوية مرتبط أيضاً بتعزيز القدرة المالية للإنتوساي على التعامل مع القضايا الإستراتيجية. وبالتالي، فإن اللجنة المالية والإدارية، وقبل كل مؤتمر، تقدّر ما إذا كان بوسع الإنتوساي طلب موارد إضافية، ومدى تلك الإضافة إن كانت ممكنة، لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ الأمر الذي قد يتطلب زيادة في الحصص.

كما تم التداول في هذا الموضوع ومناقشته بشكل جدي من قبل المجلس التنفيذي في كل اجتماعاته منذ تبني خطة الإنتوساي الإستراتيجية الأولى، وتحليله من قبل اللجنة المالية والإدارية بمساعدة الأمانة العامة. وقد لوحظ أن حصص أعضاء الإنتوساي لم تخضع لزيادة منذ العام 1983، وإن الزيادة في الحصص ضرورية للإبقاء على استقرار الوضع المالي للإنتوساي، ومواصلة تنفيذ خطتها الإستراتيجية. وفي هذا الصدد، قامت الأمانة العامة بوضع عدة سيناريوهات للزيادة في إيرادات المنظمة بمقدار 100 000 يورو، حيث صادق المجلس على المقترح التالي:

(أ) تغيير جدول الحصص لمستحقات الإنتوساي بالنسبة للمجموعتين المساهمتين 1 و 2 (المجموعة  $1 \leq 20\%$  من مجمل حصص برنامج الأمم المتحدة؛ والمجموعة 2 ما بين 11 و 19.99% من مجمل حصص برنامج الأمم المتحدة)،

(ب) رفع مساهمة الولايات المتحدة الأمريكية لفئة المستحقات 1 وذلك طبقاً لتغيير جدول الحصص،

(ت) زيادة المساهمة السنوية لفئات المستحقات 1 الى 5 بنسبة 89%

(ث) زيادة المساهمة السنوية لفئتي المستحقات 6 و 7 بنسبة 20%

ج) وتكون كافة فئات المستحقات خاضعة لمؤشرات التضخم كل 3 سنوات (بداية من مؤتمر الإنكوساي الـ 20 الذي سينعقد عام 2010)

وقد تم تطوير إطار عمل متكامل وإستراتيجي وورقة سياسة للتعامل مع المنظمات المانحة الخارجية وذلك من خلال تحديد موارد تمويل إضافية ممكنة وإرساء فرص لإقامة شراكات إستراتيجية مع منظمات خارجية بما يتماشى مع معايير استقلالية الإنكوساي. وعلاوة على ذلك فقد عُقدت اجتماعات جمعت بين ممثلي الإنكوساي ومجتمع المنظمات المانحة، وجرت مفاوضات ثنائية حول إمكانية إنشاء صندوق انتماني لدعم الجهود الرامية الى بناء قدرات الأجهزة الرقابية في البلدان النامية.

ومن خلال تقوية قدرة الإنكوساي الداخلية على معالجة القضايا الإستراتيجية المحددة في هذه الخطة، أوصت اللجنة المالية والإدارية، وبالتعاون مع هيئات الإنكوساي المعنية، بمقترحات حول الكيفية التي بها يمكن لكافة هيئات الإنكوساي إن تستعمل التكنولوجيات الحديثة بشكل أكبر لتيسير عملية التشاور والتعاون واتخاذ القرارات في الفترة ما بين اجتماعات المجلس التنفيذي والمؤتمرات. ونتيجة لذلك، أصبحت أداة الإنكوساي للتعامل (ICT)، التي تمت المصادقة عليها من قبل المجلس في اجتماعه الـ 55 في العاصمة المكسيكية في نوفمبر 2006، جاهزة للاستعمال ومتوفرة على موقع الإنكوساي الإلكتروني.

وحسب المادة 6 من قوانين الإنكوساي، فإن المدقق العام للنمسا هو الأمين العام للإنكوساي وإن فيينا هي مقر أمانة الإنكوساي. ولتعزيز قدرة الأجهزة الرقابية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الخطة تشجع عمليات الإعارة والتعيين الممكنة للموظفين من أجهزة رقابية مختلفة – بناء على الحاجات الناجمة عن تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية – وذلك لدعم الموارد الموجودة لدى الأمانة وغيرها من موارد الإنكوساي. وحسب طبيعة الوظيفة المزمع الاضطلاع بها، فإنه بوسع الموظفين المعارين البقاء في أجهزتهم الرقابية ببلادهم، إلا أن بعض الموظفين ينبغي عليهم الإقامة في فيينا. وفي كل الحالات، فإن الإعارات تُرتب بالتشاور مع الأمانة العامة وموافقتها المسبقة، ويتحمل الجهاز الرقابي المرسل كل التكاليف المتصلة بالموظفين والإقامة.

وقد تم إحداث منصب مدير التخطيط الإستراتيجي للمساعدة على ضمان تركيز المنظمة المستمر على الأهداف الإستراتيجية والتنسيق والتنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية. وتسمح مهام ومسؤوليات مدير التخطيط الإستراتيجي، الواردة في التوجيهات المتبناة من قبل المجلس التنفيذي، بالعناية المتواصلة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية على مرّ الزمن. كما يعمل مدير التخطيط الإستراتيجي أيضا وبشكل وثيق مع رئيس المجلس وموظفي الاتصال والأمانات الإقليمية وغيرهم – بالتشاور مع الأمين العام – وذلك للمساعدة على التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد صادق مؤتمر الإنكوساي الـ 19 المنعقد في العاصمة المكسيكية على توصية اللجنة المالية والإدارية بخصوص الاحتفاظ بمنصب مدير التخطيط الإستراتيجي للإنكوساي واستمرار العمل به مستقبلاً شريطة استعداد جهاز رقابي لإعارة موظف للغرض.

وقد أنشأت الإنكوساي نظام العضوية المشاركة حيث انضمت إليه بعض المنظمات. ويعتمد تحديد الأعضاء المشاركين المحتملين على المعايير الأربعة التي تم وضعها لتحديد واختيار المنظمات التي ستضمّ الى نظام العضوية المشتركة وهي:

- 1) المنظمات الدولية التي تعمل على نطاق كوني؛
- 2) يجب أن تعنى مثل هذه المنظمات بالمساءلة والشفافية ومكافحة الفساد والحوكمة، الخ...
- 3) يجب أن تكون هذه المنظمات منظمات حكومية أو غير ربحية/ ليست للربح؛
- 4) ويجب أن لا تكون منحازة سياسياً وأن تحظى بدعم واسع داخل مجتمع الإنكوساي.

## الهدف 4: منظمة دولية نموذجية – هيكلية اللجنة

تعتمد هذه الهيكلية على المبادئ والهيكلية التنظيمية التي تم تنفيذها في الخطة الإستراتيجية 2005-2010، والتي أعادت تسمية اللجنة المالية السابقة إلى اللجنة المالية والإدارية المكلفة بمهمة قيادة تنفيذ الهدف الاستراتيجي 4. ويرأس اللجنة المالية والإدارية النائب الثاني لرئيس المجلس، باعتبار أن ذلك تعيينا يخضع إلى التصويت من قبل المجلس التنفيذي، ويتولى رئيس هذه اللجنة أيضا مسؤولية الاتصال بالنسبة إلى الهدف 4. ويتم انتخاب أعضاء اللجنة الناخبين الخمسة (بمن فيهم الرئيس) من ضمن المجلس التنفيذي.

**Import goal 4 committee structure here**

وبالإضافة إلى الأعضاء الناخبين الخمسة، يكون الأمين العام والرئيس السابق للمجلس أعضاء في هذه اللجنة بحكم المنصب. ولا يكون مدير التخطيط الإستراتيجي عضوا في هذه اللجنة لكن ينبغي دعوته لحضور اجتماعاتها.

## الملحق 1 : الهيئات الرئيسية الحالية للإنتوساي

### المؤتمر الدولي للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإنتوساي)

يتيح المؤتمر الثلاثي، الذي يستضيفه أحد الأجهزة الأعضاء، فرصة فريدة لكافة أعضاء الإنتوساي ليجتمعوا في وقت واحد وفي مكان واحد لتبادل التجارب ومناقشة القضايا والمصادقة على توصيات تهدف إلى تحسين المساءلة الحكومية على صعيد عالمي. وتعكس مشاركة الأمم المتحدة والبنك الدولي وغيرهما من المنظمات الدولية والمهنية في المؤتمرات علاقة الإنتوساي بهذه الهيئات الدولية.

### وتضم الإنتوساي صنفين من الأعضاء:

- **صنف الأعضاء:** وهو يضم أجهزة رقابية وطنية وفوق وطنية تستجيب لمقاييس معينة وتتمتع بكل حقوق العضوية الواردة في القوانين الحالية. وتنص هذه الخطة على أن يستمر السماح للأجهزة الرقابية بالانضمام إلى عدة مجموعات عمل إقليمية، لكن على هذه الأجهزة إن تعلن عن مجموعة عمل إقليمية واحدة تعتبرها المجموعة "الأم" فيما يتعلق بالقضايا التي تطرح على مستوى الإنتوساي مثل توزيع المقاعد في المجلس التنفيذي، وتمويل برامج التدريب الإقليمية وغيرها التابعة لمبادرة التنمية للإنتوساي، الخ..
- **صنف الأعضاء المشاركين:** وهو يضم المنظمات الدولية والمهنية وغيرها التي تشترك في الأهداف مع الإنتوساي. ولا يتمتع الأعضاء المشاركون بامتيازات انتخابية لكن يمكنهم المشاركة في فعاليات وبرامج الإنتوساي، والاستفادة من مقدرات الإنتوساي (مثل الإصدارات وتقاسم المعرفة)، ويدفعون حصة عضو مشارك سنوية. ويمكن أيضا مطالبتهم بدفع رسوم إضافية بالنسبة إلى بعض الفعاليات (مثل حضور المؤتمرات). ويتم تحديد الحصص والرسوم الأولية من قبل المجلس التنفيذي بناء على توصية ترفعها اللجنة المالية والإدارية في هذا الشأن. وعندما تتقدم هذه المنظمات للمجلس التنفيذي بطلب للحصول على عضوية مشارك، يستشير المجلس التنفيذي الجهاز الرقابي الممثل للبلد الذي صدر عنه الطلب، حيث يلتزم المجلس آراء هذا الجهاز الرقابي ويعيرها وزنا كبيرا عند النظر في مثل هذا الطلب.

### المجلس التنفيذي

يجتمع المجلس المتكوّن من 18 عضوا مرّة في السنة لتوفير القيادة والإشراف والاستمرارية في الفترة ما بين المؤتمرات، حيث تكون كل مجموعة من مجموعات العمل الإقليمية السبع التابعة للإنتوساي، وكذلك الأنماط الرئيسية لنظم الرقابة العامة، ممثلة في المجلس، وذلك لضمان تمثيل متوازن لكل البلدان الأعضاء. ويرأس المجلس رئيس الجهاز الرقابي للبلد الذي استضاف آخر مؤتمر.

**اللجنة المالية والإدارية:** تضطلع اللجنة المالية والإدارية بمهمة مساعدة المجلس التنفيذي ورئيسه على: "تنظيم وإدارة الإنتوساي بأساليب تعزز ممارسات العمل التي تتصف بالاقتصاد والكفاءة والفعالية، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وممارسات الحوكمة الفعالة، مع الحفاظ على الاحترام اللازم للاستقلالية والتوازن الإقليمي ولنماذج الأجهزة الرقابية الأعضاء ومقارباتها المختلفة". ويرأس اللجنة المالية والإدارية النائب الثاني لرئيس المجلس، باعتبار أن ذلك تعيينا يخضع إلى التصويت من قبل المجلس التنفيذي، ويتولى رئيس هذه اللجنة مسؤولية الاتصال بالنسبة إلى الهدف 4. ويتم انتخاب أعضاء اللجنة الناخبين الخمسة (بمن فيهم الرئيس) من ضمن المجلس التنفيذي.

**موظفو الاتصال الخاصين بالأهداف:** يقوم موظفو الاتصال الخاصين بالأهداف بالتشاور مع كافة رؤساء الهيئات التابعة للإنتوساي ضمن الهدف المعني وذلك من أجل المساعدة على تيسير التواصل والوعي ضمن مجالات الأهداف الإستراتيجية في ما بينها وعبر مجموعات العمل الإقليمية، وإرساء روابط أمتن بين المجلس التنفيذي واللجان ومجموعات العمل واللجان الخاصة. هذا ولا يقوم موظفو الاتصال بقيادة أو توجيه وظائف اللجان أو

## الأمانة العامة

توفّر الأمانة العامة التي تتخذ من فيينا بالنمسا مقرا لها الدعم الإداري المركزي للإنتوساي، وتدير ميزانية الإنتوساي وتساعد المجلس التنفيذي والمؤتمرات، وتيسّر عملية التواصل بين البلدان الأعضاء، وتنظّم الندوات والدراسات الخاصة. ويشغل رئيس الدائرة الرقابية في النمسا منصب الأمين العام.

## مجموعات العمل الإقليمية

تقوم سبع مجموعات عمل إقليمية بدعم أهداف الإنتوساي على الصعيد الإقليمي وذلك بتوفير فرص للأجهزة الأعضاء للتركيز على القضايا المميّزة للأقاليم التي تنتمي إليها. وتعتبر مجموعات العمل الإقليمية عنصراً مركزياً في الإنتوساي وتتمتع بدرجة هامة من الاستقلالية.

### اللجان واللجان الفرعية ومجموعات العمل ولجان العمل الخاصة التابعة للأهداف

يتم الجانب الأوفر من عمل الإنتوساي الفني في اللجان واللجان الفرعية ومجموعات العمل ولجان العمل الخاصة التي أنشئت للنهوض بالمهنة من خلال تطوير وإصدار المعايير المهنية والتوجيهات والمنهجيات والبيبلوغرافيات وغير ذلك من المواد المرجعية العملية. ويتم في هذه اللجان أيضاً التشجيع على نقل وتطبيق المعرفة والمهارات ذات الصلة بتنظيم الأجهزة الرقابية مما يجعلها أكثر قدرة على أداء وظائفها من خلال جهود بناء القدرات المؤسسية. ويشارك أعضاء الإنتوساي في هذا العمل بالانضمام إلى اللجان ومجموعات العمل وغيرها، وبالتعليق على منتجات اللجان وحضور الدورات الفنية في المؤتمرات.

- **اللجان:** يتم تشكيل لجان الإنتوساي، كاللجان واللجان الفرعية التابعة للأهداف الإستراتيجية، من قبل المنظمة للتعامل مع القضايا ذات الأهمية والمتكررة بالنسبة لكافة الأعضاء، لذلك، ينبغي أن تعكس عضوية هذه اللجان وبشكل مثالي، تمثيلاً متوازناً لعضوية المنظمة وتوجيهات واضحة من المجلس التنفيذي.
- **مجموعات العمل:** تقليدياً، تتشكل مجموعات العمل نتيجة لمحاولات الإنكوساي وتوصياته بدراسة اهتمامات الأجهزة الرقابية بمواضيع معيّنة، وتتضح منافع هذه المجموعات من خلال عدد الأجهزة الرقابية المشاركة وما تصدره من توجيهات ذات علاقة بأفضل الممارسات. ولا تتطلب مجموعات العمل هذه أي إشراف مباشر من قبل المجلس التنفيذي للإنتوساي، ونظراً إلى أن الأجهزة الأعضاء لها حرية الانضمام حسب مصالحها، فإن هذه المجموعات ليست مطالبة بأن تعكس عوامل إقليمية أو تمثيلية أخرى.

- **لجان العمل الخاصة:** بالإضافة إلى اللجان ومجموعات العمل، فإن اللجان الخاصة تُشكل من قبل المؤتمر أو المجلس التنفيذي، بحسب الحاجة، لمعالجة القضايا ذات الأهمية بالنسبة إلى العديد من الأجهزة الرقابية الأعضاء. وتعمل اللجان الخاصة لفترة زمنية محددة ويتم حلها من قبل المؤتمر أو المجلس التنفيذي عندما تنتهي المهمات المسندة إليها (كما حددها المؤتمر والمجلس التنفيذي). وكما هو الشأن بالنسبة إلى اللجان، فإن عضوية اللجان الخاصة ينبغي أن تكون متوازنة وأن تعكس، مثالياً، عضوية المنظمة.

- **مبادرة الإنتوساي للتنمية:** إن مبادرة الإنتوساي للتنمية هي منظمة غير ربحية تهدف إلى تحسين القدرات المهنية والمؤسسية للأجهزة الرقابية في البلدان النامية من خلال برامج تنموية مستدامة تقوم على الاحتياجات. وتعمل هذه المبادرة بالتعاون مع كافة أقاليم الإنتوساي ومجموعات الأجهزة الرقابية لتلبية حاجات أصحاب المصالح الحالية والمستجدة. وقد تركّز عمل المبادرة على تدريب المهنيين وتأسيس البنى التحتية للتدريب المستدام في أقاليم الإنتوساي وذلك لغاية 2006 عندما اتسع نطاق العمل بشكل هام ليشمل أيضاً التقوية المؤسسية للأجهزة الرقابية وتقاسم المعرفة. وتتعاون المبادرة مع لجان الإنتوساي ومجموعات العمل التابعة لها، وتسعى لإقامة شراكة مع منظمات أخرى وذلك لتمكين من تقديم برامج عالية الجودة لبناء القدرات. ويعيد تأسيسها في مؤتمر الإنتوساي عام 1986، استضيفت أمانة المبادرة من قبل الجهاز الرقابي لكندا حتى عام 2000، ليتسلمها الجهاز الرقابي النرويجي في العام 2001. حيث تم تنظيم المبادرة كهيئة قانونية منفصلة يترأس مجلسها المدقق العام النرويجي. وتقوم المبادرة برفع التقارير بشكل منتظم إلى مؤتمرات الإنتوساي ومجلسها التنفيذي. وتضم المنظمة مجموعة مكونة من 15 إلى 20 موظفاً متعددي الاختصاصات يتم انتدابهم دولياً، وتستخدم 4 إلى 5 لغات في عملها.

- **المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية:** إن المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية (المجلة)، التي تُعدّ الناطق الرسمي للإنتوساي، مكرسة للنهوض بإجراءات وتقنيات الرقابة الحكومية. كما تستخدم المجلة أيضاً كأداة



## الملحق 2: الهيكل التنظيمي المقترح

الإنتوساي

المجلس التنفيذي

(18 عضواً ناخباً)

الأمانة العامة

مجموعات العمل الإقليمية

مدير التخطيط الإستراتيجي

اللجنة المالية والإدارية- العربية السعودية      المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية- الولايات المتحدة الأمريكية

- 5 أعضاء ناخبين
- المملكة العربية السعودية
- الولايات المتحدة الأمريكية
- الصين
- النرويج
- فنزويلا
- أعضاء بحكم المنصب
- الأمين العام
- هنغاريا/المجر
- لجنة العمل الخاصة بتمويل الهيئات المانحة- الولايات المتحدة الأمريكية
- لجنة العمل الخاصة بالخطة الإستراتيجية 2011-2016 - الولايات المتحدة الأمريكية

اتصال الهدف 4: منظمة دولية نموذجية – العربية السعودية

لجنة تقاسم المعرفة – الهند

مبادرة الإنتوساي للتنمية- النرويج

مجموعات العمل

- الدين العام – المكسيك
- رقابة تكنولوجيا المعلومات- الهند
- رقابة البيئة- استونيا
- الخصخصة واللوائح الاقتصادية والشراكة بين القطاعين العام والخاص – المملكة المتحدة
- تقييم البرامج - فرنسا
- مكافحة غسل الأموال الدولية والفساد- البيرو
- رقابة المساعدات المتعلقة بالكوارث- الدائرة الأوروبية للرقابة
- المؤشرات الوطنية الرئيسية – الفدرالية الروسية
- قيمة ومنفعة الأجهزة الرقابية- جنوب إفريقيا
- لجنة العمل الخاصة بإستراتيجية الإنتوساي للتواصل – الأمين العام/ النمسا

- لجنة العمل الخاصة بالأزمة المالية- الولايات المتحدة الأمريكية  
اتصال الهدف 3: تقاسم المعرفة- الفدرالية الروسية

#### لجنة بناء القدرات – المغرب

##### اللجان الفرعية:

- تعزيز النشاطات المتزايدة للبناء المؤسسي بين أعضاء الإنتوساي – المملكة المتحدة
- تطوير خدمات النصح/الاستشارة- البيرو
- تعزيز الممارسات الفضلى وضبط الجودة من خلال مراجعة النظراء - ألمانيا

#### اتصال الهدف 2: بناء قدرات المؤسسات – الولايات المتحدة الأمريكية

##### ندوة الأمم المتحدة/ الإنتوساي تترأسها كوريا

##### لجنة المعايير المهنية – الدنمرك

##### اللجان الفرعية:

- معايير الرقابة المالية – السويد
- الرقابة على المطابقة – النرويج
- الرقابة على الأداء – البرازيل
- معايير الرقابة الداخلية – بلجيكا
- المحاسبة وإعداد التقارير – كندا
- مجموعة العمل الخاصة بالشفافية والمساءلة – فرنسا
- مجموعة العمل الخاصة بضبط جودة الرقابة - نيوزيلندا

#### اتصال الهدف 1: المعايير المهنية – ليبيا

