

## تقرير تقييم ومتابعة تنفيذ الأولويات الاستراتيجية المتعلقة بالنصف الأول من المخطط الاستراتيجي للمنظمة 2028-2023

### مقدمة

تضمّن جدول أعمال الجمعية العامة الخامسة عشرة للمنظمة، الذي اقترحه المجلس التنفيذي للمنظمة في اجتماعه 68، النظر في تقرير لجنة المخطط الاستراتيجي عن إنجازاتها في النصف الأول من المخطط الاستراتيجي 2028-2023، وبناء عليه وفي إطار متابعة تنفيذ المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تم تقييم إنجازات لجان المنظمة للفترة 2023 - 2025 و يهدف هذا التقييم إلى متابعة مدى التقدم في تنفيذ البرامج والمشاريع المدرجة ضمن خطة العمل (2023-2025)، وتحديد مستوى تحقيق الأهداف المحددة خلال النصف الأول من دورة المخطط الاستراتيجي. كما يركّز على تحليل النتائج المحققة والتحديات المسجّلة، ومقارنة ما تم إنجازه فعليًا بما كان مبرمجًا في الخطط التشغيلية.

### منهجية التقييم:

اعتمدت منهجية التقييم على الركائز الأساسية التالية:

1. الاستعانة بالمخطط الاستراتيجي للمنظمة (2023-2028) كإطار استراتيجي أعلى لفهم السياق والغاية من هذه الأنشطة، في ظل غياب القائمة الكمية للأنشطة التشغيلية.
2. مقارنة الأنشطة المبرمجة مع المنجزة اذ تم الاعتماد على مقارنة جميع الأنشطة المبرمجة في وثيقة برنامج عمل المنظمة (2023-2025) مع الأنشطة المنجزة الفعلية والمذكورة في تقرير نصف مرحلي حول أعمال اللجان. وقد تم استخدام برامج العمل التشغيلية في تلك اللجان كمرجع رئيسي للتحقق من الاتساق والشمولية، من خلال مطابقة المشاريع والعناوين الرئيسية في جداول المتابعة مع ما ورد في برنامج العمل للتأكد من أن جميع الأنشطة المدرجة قد تم تناولها.
3. قياس نسبة الإنجاز الكمي كلما أمكن ذلك واعتماداً على التقارير التي زوّدتنا بها اللجان المختلفة واعتماداً على التقييمات الذاتية المذكورة في جداول متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للجان والتي تعكس إنجاز لكل نشاط، مما أتاح حساب الإنجاز الدقيق على مستوى كل أولوية فرعية وعلى مستوى الخطة ككل.

### النطاق:

انطلقت الفرق المكلفة بمتابعة تنفيذ الأولويات الاستراتيجية للجان المنظمة، والمكوّنة من الأجهزة أعضاء لجنة المخطط الاستراتيجي وكل حسب الأولويات المختصة اعتماداً على التقسيمات الواردة في اجتماعه العشرين ومتابعة تنفيذ الأولويات الاستراتيجية وكانت نتائج التقييم كالتالي:

- 1- لجنة تنمية القدرات: وقد اختصت هذه اللجنة بتنفيذ الأولويات الاستراتيجية (1 و2) والمتمثلة بالأولويات الرئيسية التالية (دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها) والذي تضمن مجموعة من الاولويات فرعية تمثلت بالآتي:

أ. تقييم المستوى العام للاستقلالية في الأجهزة الأعضاء وتبادل الدروس المستفادة على مستوى

رؤساء الأجهزة، والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) تحسين مستوى استقلالية الأجهزة الأعضاء.
  - (على مستوى المنظمة) مناصرة الأجهزة الأعضاء في سعيها لتعزيز الاستقلالية.
- ب. الأجهزة الرقابية وعلاقتها مع البرلمانات والتي تهدف إلى:
- (على مستوى الأجهزة) التواصل الفعال وعرض تقارير الأجهزة على البرلمان.
  - (على مستوى المنظمة) مشاركة المنظمة في اجتماعات اتحاد البرلمانات العربية لدعم الاستقلالية.
- ج. تعزيز قدرات الأجهزة الاعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة، والتي تهدف إلى:
- (على مستوى الأجهزة) اعتماد التقييم الذاتي للنزاهة بشكل دوري من قبل الأجهزة بموجب منح الانتوسنت.
  - (على مستوى المنظمة) المساهمة في نقل التجارب الخاصة بالتقييم الذاتي للنزاهة في الأجهزة العليا للرقابة (الانتوسنت).
- (دعم حوكمة الأجهزة الاعضاء) والذي تضمن مجموعة من الاولويات فرعية تمثلت بالآتي:
- أ. دعم قدرات الأجهزة الاعضاء في مجال الادارة الاستراتيجية والرصد، والتي تهدف إلى:
- (على مستوى الأجهزة) اعتماد الادارة الاستراتيجية في الحوكمة من خلال الاعتماد على إطار قياس الأداء فضلاً عن إعداد خطتها التشغيلية وفق الخطط الاستراتيجية.
  - (على مستوى المنظمة) المساهمة في متابعة الخطط السنوية للأجهزة الاعضاء من قبل لجنة المخطط الاستراتيجي وقياس التقدم في إعدادها.
- ب. دعم قدرات الموارد البشرية، والتي تهدف إلى:
- (على مستوى الأجهزة) القيادة والتسيير باستخدام أفضل الممارسات.
  - (على مستوى المنظمة) الدورات والورش بالأساليب والممارسات الجيدة في مجال القيادة وتسيير وتأهيل رؤساء فرق العمل.
- ج. دعم قدرات الأجهزة في التواصل مع الجهات ذات العلاقة، والتي تهدف إلى:
- (على مستوى الأجهزة) تطبيق استراتيجية التواصل بما يلي احتياجات الأجهزة وأصحاب المصلحة وفق الصلاحيات القانونية الممنوحة لتلك الأجهزة.
  - (على مستوى المنظمة) الاستجابة لطلبات الدعم الصادرة عن الأجهزة في مجال تطوير العلاقة مع أصحاب المصلحة وفق خطة استراتيجية معدة لهذا الغرض.

وقد نفذت لجنة تنمية القدرات خلال النصف الأول من المخطط الاستراتيجي للفترة 2023-2025، مجموعة كبيرة من الأنشطة والمتمثلة بـ (32) نشاطاً في مختلف الأولويات بهدف تحقيق أهدافها والتي توزعت بين لقاءات تدريبية وعلمية وورش وندوات ومشاريع مختلفة وهي تمثل نسبة إنجاز عالية كما أشار تقرير اللجنة إلى عدم تنفيذ (3) مشاريع دون تحديد تلك المشاريع فضلاً عن عدم تقديم ما يشير إلى مصير تلك المشاريع ببرمجتها للفترات القادمة أم الغائها، كما أنّ المشاريع المبرمجة والتي تم ذكرها بالتقرير لم تتضمن أرقاماً للأولويات الرئيسية والفرعية والمشروع الرئيسي بغرض متابعة نسبة إنجازها.

2- لجنة المعايير المهنية: وقد اختصت هذه اللجنة بتنفيذ الأولوية الاستراتيجية (3) (الدعم المهني للأجهزة الأعضاء) والذي تضمن ثلاث أولويات فرعية تمثلت بالآتي:

أ. مساندة الأجهزة في تطبيق المعايير والاصدارات المهنية للانتوساي حول أنواع الرقابة الأساسية، والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) الالتزام بتطبيق معايير الانتوساي وتنفيذ مهام رقابية نموذجية وفقاً للمعايير لأنواع الرقابات الثلاث.

- (على مستوى المنظمة) إنجاز أو تطوير المعايير الصادرة بخصوص الرقابات الثلاث فضلاً عن وضع برامج تعلم تطبيق تلك المعايير.

ب. مساندة الأجهزة في ضمان الجودة والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) إرساء نظام رقابة جودة يسهم في دعم مكانة الأجهزة معدّ وفقاً لدليل ضمان الجودة الصادر عن لجنة المعايير.

- (على مستوى المنظمة) الاستجابة لطلبات الخدمات الاستشارية في مجال ضمان الجودة من خلال تقديم خدمات استشارية في هذا المجال.

ج. مساندة الأجهزة الأعضاء في أنواع الرقابة الخاصة في التعامل مع القضايا الناشئة والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) المساهمة في تقديم الحلول للقضايا الناشئة ومشاركة التجارب مع الأجهزة الاعضاء في المنظمة.

- (على مستوى المنظمة) مواكبة التطورات الجديدة في مجال المعايير المهنية والقضايا المستجدة التي تم الاهتمام بها من قبل المنظمة واقتراح الحلول المناسبة.

وقد نفذت لجنة المعايير المهنية خلال النصف الأول من المخطط الاستراتيجي للفترة 2023-2025، 71 نشاطاً فرعياً من أصل 89 نشاطاً مبرمجاً في الخطط التشغيلية، مما يمثل معدّل إنجاز عام يقارب 80%، إذ كانت نسب الانجاز للأولوية الفرعية 3-1 (تطبيق المعايير) الأكثر نجاحاً، حيث تم إنجاز 38 نشاطاً من أصل 43 (إنجاز بنسبة 88%) كما كانت نسبة الانجاز للأولوية الفرعية 3-2 (ضمان الجودة) معدّل إنجاز أقل، حيث تم إنجاز 7

أنشطة من أصل 13 (إنجاز بنسبة 54%)، وذلك بسبب عدم تفعيل الطلب على الخدمات الاستشارية أما ما يخص الأولوية الفرعية 3-3 (الرقابة الخاصة والتعامل مع القضايا الناشئة) فإن أداءها كان جيداً، حيث تم إنجاز 16 نشاطاً من أصل 23 (إنجاز بنسبة 70%)، مع تركيز على القضايا الناشئة بشكل ملحوظ، إلا أنه تم ترحيل بعض المشروعات إلى النصف الثاني من المخطط الاستراتيجي مما يتطلب بذل جهود إضافية لغرض استكمالها وتحقيق أهداف المنظمة باعتبارها جزءاً أساسياً من أدائها المبرمج كما يتطلب منها بذل جهود إضافية لغرض تعزيز إنجاز المشاريع المرتبطة بالأولوية (3 - 2) وتحقيق الأهداف المخططة.

### 3- لجنة الرقابة على أهداف التنمية المستدامة: وقد اختصت هذه اللجنة بتنفيذ الأولوية الاستراتيجية (4) (الرقابة على أهداف التنمية المستدامة) والذي تضمن أولوية فرعية تمثلت بالآتي:

دعم قدرات الأجهزة في الرقابة على أهداف التنمية المستدامة، والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) الالتزام بإدراج الرقابة متعددة السنوات على تنفيذ خطة التنمية المستدامة ضمن مخططاتها الاستراتيجية فضلاً عن تحقيق الهدف المتعلق بتوفير المياه.
- (على مستوى المنظمة) المساهمة في دعم الأجهزة لإعداد تقارير نموذجية عن أهداف التنمية المستدامة والبيئة.

وقد تميز أداء اللجنة خلال الفترة 2023-2025 بتنفيذ أنشطة بناء قدرات نوعية في مجال الرقابة على أهداف التنمية المستدامة وذات بعد مهني ومؤسسي غطت مجالات من شأنها الرفع من جاهزية الأجهزة الأعضاء لمواصلة تقييم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في المرحلة القادمة عبر ممارسات رقابية أكثر نضجاً وملاءمة لأهداف خطة 2030.

فقد نفذت اللجنة أنشطة تدريبية وطورت أدوات معرفية وأدلة ترفع من كفاءات الأجهزة والمدققين على حد سواء كما نظمت منتدى دولياً وندوات ساهمت في تعزيز الحوار وتبادل الخبرات بين الأجهزة وتعميق فهمها لقضايا حيوية كتحقيق الهدف 16 وإدارة المياه ومكافحة التصحر وإدارة المالية العامة بمنظور التنمية المستدامة. على مستوى الحصيلة الكمية، خطت اللجنة لتنفيذ (23) مشروعاً تم تنفيذ (21) مشروعاً منها خلال النصف الأول من المخطط الاستراتيجي للفترة 2023-2025، وبنسبة تنفيذ بلغت (91%)، علماً أن اللجنة اقترحت تعديلاً لخطةها الثلاثية مرتين أسفر عنه تنفيذ أربع أنشطة إضافية منها تنظيم ندوة مشتركة مع الأسوساي حول التصحر وترجمة ثلاثة أدلة مهمة لفائدة هياكل الانتوساي، كما أنّ التقرير المعدّ من قبل اللجنة لم يحدّد أرقام المشروعات بغرض تسهيل متابعتها.

4- لجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات: وقد اختصت هذه اللجنة بتنفيذ الأولوية الاستراتيجية (5) (مساندة الأجهزة الأعضاء في مجال الرقابة على تكنولوجيا المعلومات) والذي تضمن أولوية فرعية تمثلت بالآتي:

تطوير منهاج وأساليب في التدقيق على تقنية المعلومات، والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) اعتماد دليل إرشادي للرقابة على تقنية المعلومات ومشاركة تجارب الأعضاء في موضوع الرقابة.

- (على مستوى المنظمة) المساهمة في تطوير عمل الأجهزة الاعضاء في مجال الرقابة على تكنولوجيا المعلومات وتطوير أدلة عمل مناسبة لهذا الغرض.

وقد بينت اللجنة بأنه تم تنفيذ (29) مشروع دون تحديد المشروعات غير المنفذة وأسبابها وهل تم ترحيلها إلى الجزء الآخر من المخطط، كما أنّ التقرير المعدّ من قبل اللجنة لم يحدد أرقام المشروعات بغرض تسهيل متابعتها.

5- الأمانة العامة: وقد اختصت بتنفيذ الأولوية الاستراتيجية (6) (إدارة فعالة للأربوساي) والذي تضمن ثلاث أولويات فرعية تمثلت في الآتي:

أ. دعم القدرات البشرية والتنظيمية للمنظمة، والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) سهولة في المعاملات للاستفادة بخدمات ذات جودة تستجيب للاحتياجات.

- (على مستوى المنظمة) إدراج مسؤوليات محدّدة تمكن من تقديم الخدمات بفعالية.

ب. نظام معلومات يدعم أداء المنظمة والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) حصولها على معلومات تتوافق وتساعد على اخذ القرار.

- (على مستوى المنظمة) توفير بيانات تتلاءم مع مسارات نشاط المنظمة وتساعد على اخذ القرار.

ج. تعزيز العلاقات مع الشركاء الأساسيين والأطراف ذات العلاقة والتي تهدف إلى:

- (على مستوى الأجهزة) أجهزة منسجمة مع محيطها وتساهم في خدمة مواطنيها.

- (على مستوى المنظمة) منظمة متوائمة مع محيطها وتدعم الصلة بين أعضائها والأطراف ذات العلاقة.

وقد نفذت الأمانة العامة المشروعات التي بذمتها ورحلت المشاريع غير المنفذة إلى الجزء الثاني من المخطط.

وفي نفس السياق فقد قدّمت اللجنة مخرجاتها المتضمنة الملاحظات عن نتائج متابعتها لنتائج أعمال اللجان (هياكل المنظمة) للسنوات 2023 - 2025 والتي ضمنتها ضمن محضر اجتماعها الثاني والعشرون لسنة 2025 والتي قامت الأمانة العامة بدورها بإرسالها إلى اللجان المختلفة والتي قامت مشكورة بإبداء المساعدة بتعديل الخطط التشغيلية لسنة 2026 والخطط الاستراتيجية 2026 - 2028 بتلافي تلك الملاحظات فضلاً عن تقديم تقارير تتلأفي فيها الملاحظات المعروضة من قبل لجنة المخطط الاستراتيجي. ومن خلال المشاركة في اجتماع لجنة متابعة المخطط الاستراتيجي الثاني عشر لسنة 2025 تم عرض الملاحظات والإجابات وقد تم تلافي أغلب الملاحظات المتعلقة بطريقة عرض التقرير وإمكانية تعديل الخطط المستقبلية والتي تم إقرارها من قبل لجنة المتابعة.

د. ذوالفقار محمد فليح الربيعي

رئيس فريق المخطط الاستراتيجي

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الارابوساي)