

# الخطة الإستراتيجية

## 2029-2024

**أجهزة عليا للرقابة مستقلة ومستدامة وتتمتع  
بالمصداقية من أجل مجتمعات أفضل  
وحياة أحسن**

# المحتويات

1

## لمحة سريعة عن الخطة الإستراتيجية

5

الاستمرارية وزخم جديد

6

استراتيجية مبادرة تنمية الإنتوساي 2029-2024

6

الأولويات الإستراتيجية تستجيب لعالمنا المتغير

6

السمات الرئيسية للخطة الإستراتيجية

7

عرض قيمة مبادرة تنمية الإنتوساي

8

2

## السياق

9

القيمة المضافة للأجهزة العليا للرقابة وأهميتها

10

قيمة الأجهزة العليا للرقابة وفوائدها

11

التوجهات العالمية المؤثرة على الأجهزة

12

العليا للرقابة

12

وضع الأجهزة العليا للرقابة على

12

الصعيد العالمي

3

## استراتيجيتنا

13

الاستمرارية والبناء على ما تحقق من نجاح

14

الإطار الإستراتيجي لمبادرة تنمية الإنتوساي

16

الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الإنتوساي

17

العناصر التمكينية لتحسين مستوى الأداء

24

4

## تحقيق أولوياتنا الإستراتيجية

25

مسارات عمل مبادرة تنمية الإنتوساي

26

شركاء مبادرة تنمية الإنتوساي وأصحاب

33

المصلحة

33

جهود مبادرة تنمية الإنتوساي على المستويين العالمي

34

والإقليمي وعلى مستوى الأجهزة العليا للرقابة

34

المخاطر الرئيسية

34

بناء قدرات مبادرة تنمية الإنتوساي وأنظمتها

34

5

## الملاحق

35

الملحق 1. ربط الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية

36

الإنتوساي بالخطة الإستراتيجية للإنتوساي

37

الملحق 2. نظام نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي

40

الملحق 3. حوكمة مبادرة تنمية الإنتوساي وتقديم

40

الخدمات

# رسالة من مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي

ونستشرف السنوات الستة التالية متطلعين إلى تعاون مبادرة تنمية الإنتوساي مع مجتمع الإنتوساي وشركاء التنمية وغيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين؛ مثل منظمات المجتمع المدني والمنظمات العالمية ومنظمات المحاسبة المهنية. ويسهم تكاتف الجهود في تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية وتعزيز عمليات الرقابة على القطاع العام بما يصب في صالح المجتمعات وحياة الأفراد، وهو ما يمثل نجاحًا في حد ذاته.

وتساهم مسارات العمل هذه في تحقيق ثلاث أولويات استراتيجية في هذه الخطة الإستراتيجية وهي: الاستدامة والرقمنة وثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة.

وتتخذ الخطة الإستراتيجية من الاستدامة موضوعًا رئيسًا يلامس جميع عناصرها. تشمل الاستدامة ثلاثة جوانب مترابطة: اجتماعيًا واقتصاديًا وبيئيًا. وسنقوم بدعم الأجهزة العليا للرقابة للمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال تعزيز ممارسات الرقابة المستدامة ومواضيع الرقابة: مثل التكيف مع تغير المناخ وعدم المساواة، ومساعدة الحكومات على تعزيز استخدامها للتكنولوجيا، والحد من إهدار الموارد ومكافحة الفساد. سنوفر الدعم أيضًا للأجهزة العليا للرقابة ومبادرة تنمية الإنتوساي حتى يكونوا منظمات أكثر استدامة.

وندرك أيضًا أن استمرار تراجع الديمقراطية في جميع أنحاء العالم يعرض معايير المساءلة العامة لمخاطر جمة. لا سيما وأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة تمثل ركيزة أساسية للمساءلة وتتوقف عليها فعالية ومصداقية الأجهزة العليا للرقابة - إلا أننا لن نتوقف عند هذا الحد. سنساعد الأجهزة العليا للرقابة في التواصل مع الجهات المعنية بالمساءلة وتشكيل شبكات متينة للمساءلة لتحافظ بها على المساءلة العامة وتحمي بعضها بعضًا ضد الهجوم المتواصل على ركائز المؤسسات الديمقراطية.

يسرنا تقديم الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الإنتوساي 2024-2029. تحدد هذه الخطة الآلية التي ستبناها مبادرة تنمية الإنتوساي في دعم جهود تطوير الأجهزة العليا للرقابة المستقلة والمستدامة التي تتمتع بالمصداقية بهدف من أجل مجتمعات أفضل وحياة أحسن.

تأتي هذه الخطة الإستراتيجية استمرارًا لجهودنا السابقة - مثل: متابعة انتقالنا إلى مسارات العمل وترسيخ منظور الجنسانية - بجانب تبني توجه جديد. تتمثل إحدى السمات الرئيسية لهذه الخطة الإستراتيجية في التركيز بشكل أكبر على الدعم طويل الأمد الذي يمكن التنبؤ به ويمكن للأجهزة العليا للرقابة الاعتماد عليه.

تدعم هذه الخطة وتتماشى مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإنتوساي) 2023-2028، علمًا بأنها ستطرح لتتال تأييد الإنتوساي في مؤتمرها المقرر انعقاده في عام 2025.

وتراعي هذه الخطة التوجهات العالمية ذات التأثيرات العميقة على الأجهزة العليا للرقابة باعتبارها منظمات، وعلى الدور الذي يجب أن تضطلع به الأجهزة العليا للرقابة من أجل توفير قيمة وفوائد للمجتمعات والأشخاص الذين يتلقون خدماتها. ويقضي ذلك من الأجهزة العليا للرقابة أن تكون قادرة على التكيف والاستعداد للمستقبل. تسعى الخطة الإستراتيجية إلى الاستجابة للاحتياجات والتحديات التي سبق تحديدها من خلال ستة مسارات عمل مستمرة.



أعضاء مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي - يونيو 2023

## أعدت الخطة الإستراتيجية هذه عبر عملية تشاركية ومشاركة كثيفة من أصحاب المصلحة المعنيين.

مشاورات مع أصحاب المصلحة المعنيين بشأن مشروع الخطة الإستراتيجية، وانتهت إلى مراجعة الخطة وتقديمها لمجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي لاعتمادها في شهر يونيو 2023.

أجري حوار مكثف على الأولويات الإستراتيجية خلال اجتماع منصة التنسيق بين المناطق والإنتوساي بالإضافة إلى حوار مع كبار الشركاء المانحين لمبادرة تنمية الإنتوساي.

شهد التقييم الذي أجري على تنفيذ الخطة الإستراتيجية السابقة مشاركة قوية من مجموعة متنوعة من الأجهزة العليا للرقابة. الأمر الذي أمدنا برؤى فريدة عن احتياجات الأجهزة العليا للرقابة، بما في ذلك وصولهم إلى الدعم الذي تقدمه مبادرة تنمية الإنتوساي.

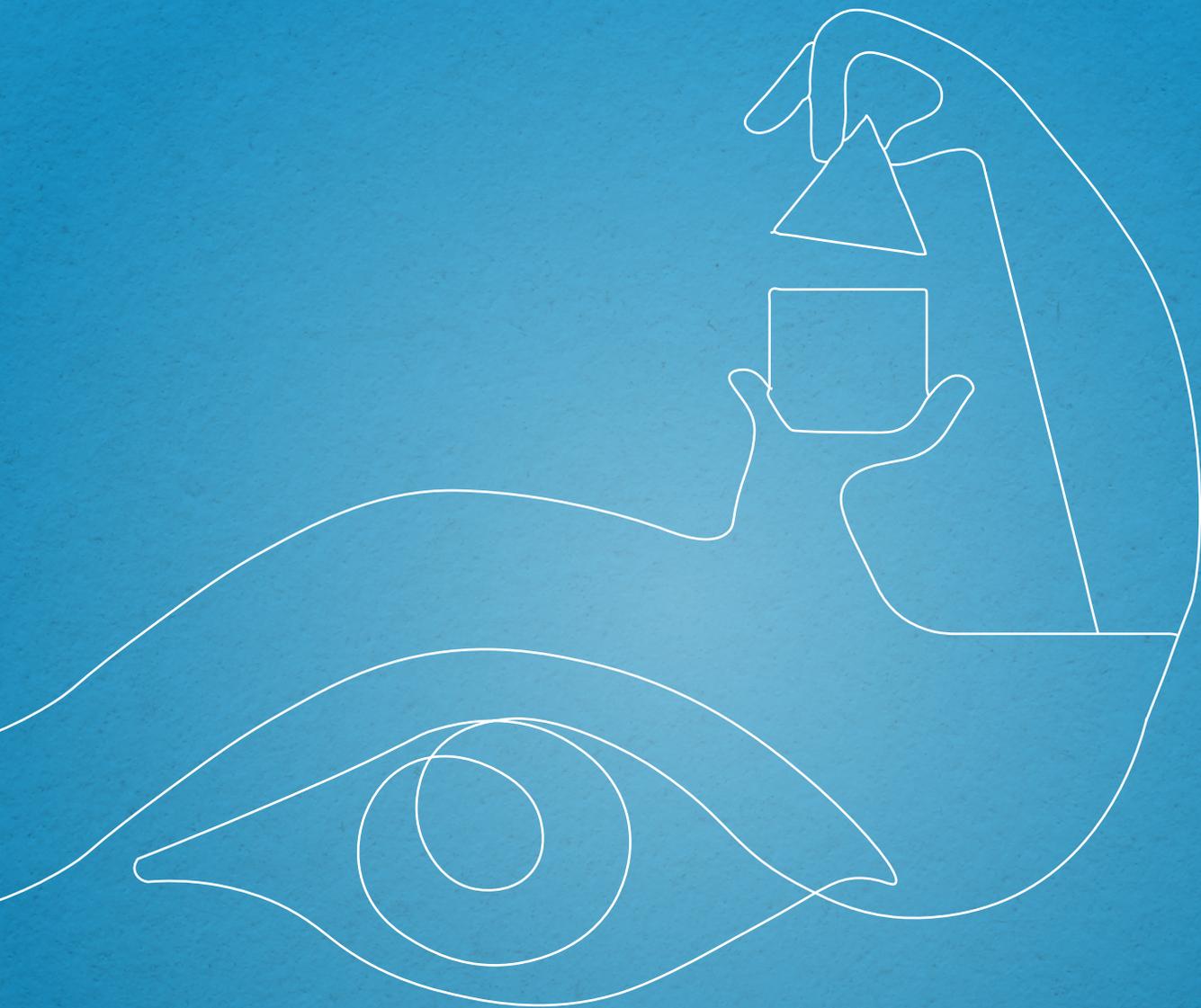
ناقشت مبادرة تنمية الإنتوساي الأسئلة الإستراتيجية مع مجلس إدارة المبادرة مما انتهى إلى تحديد ثلاثة أولويات إستراتيجية.

تواصلت مبادرة تنمية الإنتوساي مع أصحاب المصلحة المعنيين لتحديد التوجهات العالمية والقضايا الناشئة، وبحث في تأثيرها المحتمل على الأجهزة العليا للرقابة عبر سلسلة من المناقشات التي انعقدت عبر الفيديو.

1

# لمحة سريعة

عن الخطة الإستراتيجية



## الاستمرارية وزخم جديد

تواصل هذه الخطة الإستراتيجية التصدي للتحديات التي رصدتها التقارير العالمية لتقييم الأجهزة العليا للرقابة، وتضيف إلى ما تحقق من إنجازات سابقة. ويتضمن ذلك التحول إلى مسارات عمل توفر الدعم للأجهزة العليا للرقابة حتى تصبح أكثر استقلالية وتتمتع بقدر أكبر من حسن الإدارة والمهنية، ولتكون معبرة بشكل أكبر عن دورها ومهامها، بجانب تبني منظور جنساني يغطي مبادرة تنمية الإنتوساي وأعمالها كافة. تمتاز الخطة الإستراتيجية الجديدة بزخم جديد يدفعها إلى الإهتمام بشكل أكبر بإمكانية التنبؤ والدعم طويل الأمد للأجهزة العليا للرقابة، والتركيز على الأولويات الإستراتيجية الثلاثة.

## استراتيجية مبادرة تنمية الإنتوساي 2024-2029

تركز رسالة مبادرة تنمية الإنتوساي على مسارات عملنا. إذ أنها، بجانب الأولويات الإستراتيجية الثلاثة، تسهم في صياغة رؤية جديدة لمبادرة تنمية الإنتوساي قائمة على بناء أجهزة عليا للرقابة مستقلة ومستدامة وتتمتع بالمصداقية من أجل مجتمعات أفضل وحياتنا أحسن.

## الأولويات الإستراتيجية تستجيب لعالمنا المتغير

تعيد التوجهات العالمية بناء مجتمعاتنا وأنظمة الحوكمة، الأمر الذي يؤثر على الدور الذي تضطلع به الأجهزة العليا للرقابة والآليات التي تنتهجها في الارتقاء بحياة الأفراد. وتتمثل هذه التوجهات في التراجع الديمقراطي وفقدان الثقة في الحكومات وتفاقم عدم المساواة الاجتماعية وغياب الاستقرار الاقتصادي والانهيار المناخي والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وتصديًا لهذه التوجهات، حددت مبادرة تنمية الإنتوساي ثلاث أولويات استراتيجية مترابطة للفترة الممتدة من عام 2024 وحتى عام 2029. وستساعد هذه الأولويات الأجهزة العليا للرقابة في مواجهة هذا العالم المتغير وصياغة مستقبل أفضل.

ومن شأن مسارات عمل مبادرة تنمية الإنتوساي الستة - أجهزة عليا للرقابة مستقلة، أجهزة عليا للرقابة ذات حوكمة رشيدة، أجهزة عليا للرقابة ذات صلة، وأجهزة عليا للرقابة مهنية، ومؤسسات عالمية ودعم ثنائي - أن تسهم في تحقيق هذه الأولويات الإستراتيجية الثلاثة.

## قيم مبادرة تنمية الإنتوساي

**مهنيون:** نتحمل المسؤولية أمام أنفسنا، ونسعى للجودة والتميز، وإظهار النزاهة.



**مبتكرون:** نُحرز قصب السبق في استكشاف الأفكار الإبداعية وتكثيف التقنيات والإستراتيجيات الجديدة في عالم يتميز بالتطور.



**متعاونون:** نعمل بفعالية مع الشركاء ونسعى للتنسيق داخل مبادرة تنمية الإنتوساي وبين مختلف المنظمات التي تدعم الأجهزة العليا للرقابة.



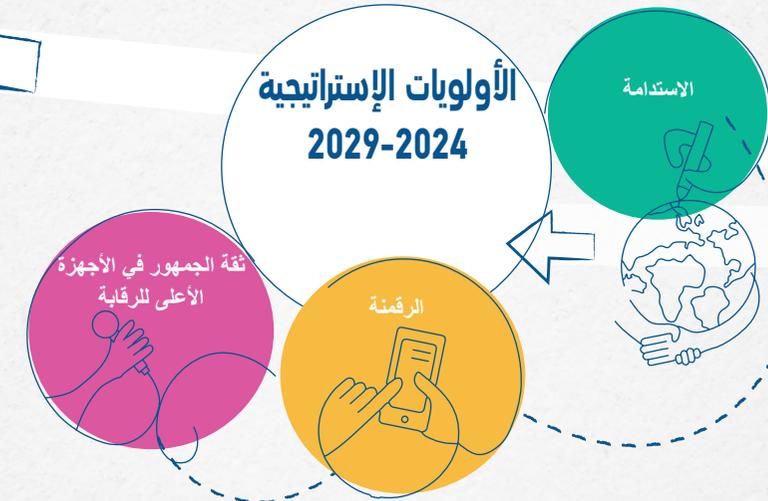
**من القلب:** نسعى للتخلي بالإنصاف ومراعاة المنظور الجنساني، والشمولية، والتعاطف، والدعم، والاحترام، وتعزيز الرفاهية الشخصية والشعور بالانتماء. يُعد الإخلاص جزء أساسي من ممارسة جميع قيم مبادرة تنمية الإنتوساي الأخرى.



## رؤية مبادرة تنمية الإنتوساي

أجهزة عليا للرقابة مستقلة ومستدامة وتتمتع بالمصداقية من أجل مجتمعات أفضل وحياتنا أحسن

## الأولويات الإستراتيجية 2029-2024



لإعداد أجهزة عليا للرقابة مستقلة وذات حوكمة رشيدة ومهنية وذات صلة

## رسالة مبادرة تنمية الإنتوساي

العمل مع الإنتوساي وغيرها في الدول النامية

# السمات الرئيسية للخطة الإستراتيجية

ستركز مبادرة تنمية الإنتوساي على الأسس التي وضعتها الخطة الإستراتيجية السابقة وتعمل على ترسيخها:

توفير الدعم للأجهزة العليا للرقبة في تنمية المجالات التالية:



تعزيز الآلية التي تتبعها مبادرة تنمية الإنتوساي في اختيار وسائل الدعم وتوفيرها وفي التعاون مع الشركاء:



## عرض قيمة مبادرة تنمية الإنتوساي

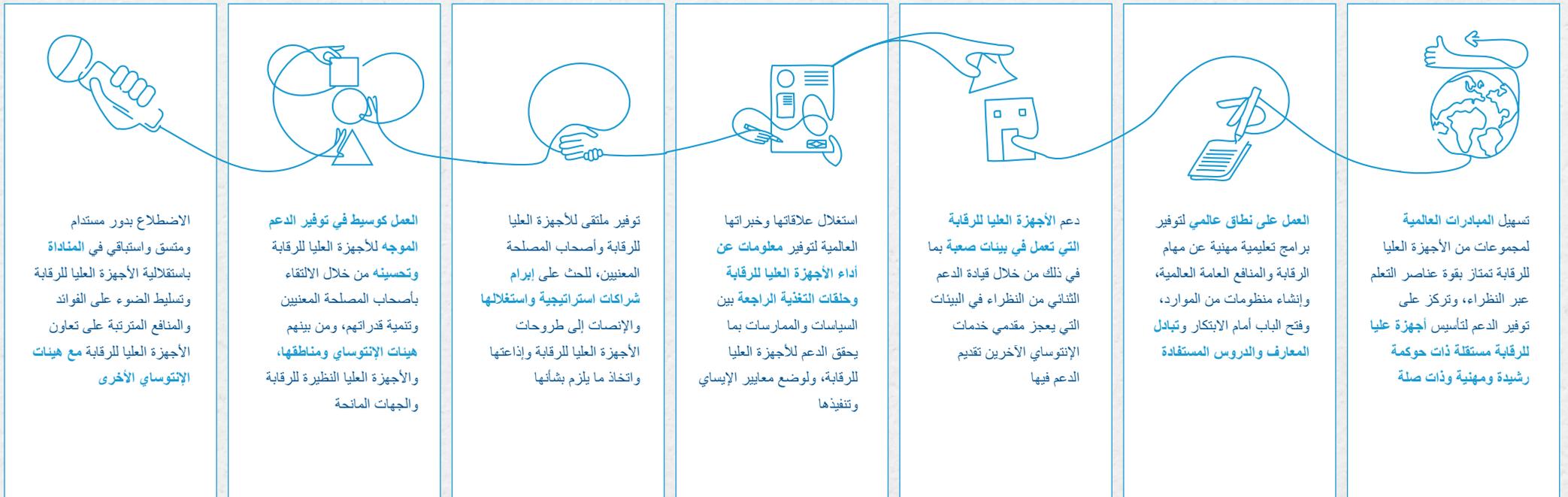
تدعم الأعمال التي تضطلع بها مبادرة تنمية الإنتوساي الأهداف الإستراتيجية والأولويات التنظيمية المنصوص عليها في خطة الإنتوساي الإستراتيجية، كما هو موضح في الملحق 1. وتبرم مبادرة تنمية الإنتوساي شراكات مع هيئات ومناطق الإنتوساي ذات الصلة وغيرها من أصحاب المصلحة المعنيين في تنفيذ مبادراتها. وترتقي مبادرة تنمية الإنتوساي بالقيمة التي تقدمها للأجهزة العليا للرقابة من خلال تركيزها على المجالات التي تتمتع فيها بميزة تنافسية بفضل مكانتها وخبرتها، ومن خلال إبرام شراكات وثيقة مع جهات أخرى، لا سيما هيئات الإنتوساي.

## رسالة مبادرة تنمية الإنتوساي

مبادرة تنمية الإنتوساي هي منظمة غير ربحية مستقلة عن هيئة الإنتوساي، وهي مكلفة بتوفير الدعم للأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية لتعزيز أدائها وتنمية قدراتها بشكل مستدام. وتعد مبادرة تنمية الإنتوساي جزءاً لا يتجزأ من مجتمع الإنتوساي، وتتمثل ولايتها في تلبية احتياجات جميع الأجهزة العليا للرقابة في البلدان النامية. ويتولى مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي إدارة ودعم المبادرة. ويتألف المجلس من أعضاء بارزين في مجتمع الإنتوساي يتم تعيينهم على أساس الجدارة وفقاً لقدراتهم الشخصية. تتلقى مبادرة تنمية الإنتوساي دعماً مالياً وعينياً من الأجهزة العليا للرقابة والجهات المانحة من جميع أنحاء العالم. وتقوم مبادرة تنمية الإنتوساي بمهامها بالشراكة مع هيئات الإنتوساي ومناطقها والأجهزة العليا للرقابة التابعة لها.

ويركز الدعم الذي تقدمه مبادرة تنمية الإنتوساي على الأجهزة العليا للرقابة واحتياجاتها، وتعمل على تطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية والمهنية في أن واحد من أجل إحداث تغيير مستدام. تتمثل مواطن القوة التي تمتاز بها مبادرة تنمية الإنتوساي في قدرتها على تعزيز التعاون بين النظراء والاعتماد عليه، وهو ما يتحقق بوجه خاص عن طريق الاستعانة بالأفراد الذين يتمتعون بالخبرة في الأجهزة العليا للرقابة.

## مكانة مبادرة تنمية الإنتوساي وخبراتها الفريدة من نوعها



الخطة الإستراتيجية  
السياق



## أهمية الأجهزة العليا للرقابة وقيمتها المضافة

تعد مساعدة الأجهزة العليا للرقابة لتعظيم قيمتها في المجتمع أمراً ضرورياً لتحقيق رؤيتنا.

أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة بموجب القرار رقم (209/A/66) بأهمية الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز الكفاءة والمساءلة والفعالية والشفافية في إدارة الجهات العامة، إذ أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية والدولية. وتدعم الأبحاث الأكاديمية (انظر الإطار) القيمة المتوخاة من الأجهزة العليا للرقابة. ورغم تفاوت دور الأجهزة العليا للرقابة وصلاحياتها ومكانتها وصورتها العامة؛ فإنها تحقق القيمة المرجوة منها بوجه عام من خلال ما يلي:

- **الإشراف على استخدام الموارد العامة:** تعمل الأجهزة العليا للرقابة على تقييم كيفية جمع الموارد العامة وإنفاقها وكذلك مساءلة الحكومات بشأنها. كما تساعد أيضاً في توفير الضوابط والتوازنات وتعزيز الديمقراطية وتكافح الفساد والإهدار، وتساهم في تعزيز قدرة القطاع العام على تقديم الخدمات.
- **المساهمة في تحقيق الاستدامة وفي تأسيس بيئات شاملة:** تؤدي الأجهزة العليا للرقابة دوراً هاماً في تعزيز مساهمة القطاع العام في التنمية المستدامة. ومن خلال إجراء المهام الرقابية ذات الصلة، تساهم الأجهزة العليا للرقابة في تحقيق الفعالية والأداء والشمول والمساواة بين الجنسين، وتقديم الخدمات وتحقيق النتائج الوطنية.
- **المساهمة في التقدم التكنولوجي وتبنيه:** تستعين الأجهزة العليا للرقابة في سياقاتها الخاصة بأدوات تكنولوجية مناسبة تعمل كعوامل تدفع نحو تطوير عملياتها ومهامها الرقابية. كما يمكنها المساهمة في الابتكار وتعزيز قدرة الحكومات على استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها بشكل أفضل من خلال مهامها الرقابية من أجل مجتمعات أفضل وحياء أحسن.

وحتى يتسنى للأجهزة العليا للرقابة تحقيق القيمة المرجوة منها، فإن عليها تقديم تقارير رقابية عالية الجودة وذات صلة، وأن تكون مثلاً يُحتذى به في القطاع العام وأن تتواصل بفاعلية مع أصحاب المصلحة المعنيين.

ويتطلب هذا أن يتوفر للأجهزة العليا للرقابة موظفين مهنيين وقدرة تنظيمية وإطار مؤسسي مناسب يشمل استقلالية الأجهزة العليا للرقابة وبيئة فعالة للحكومة والإدارة المالية العامة. كما تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى قيادة قوية وثقافة تمكينية وشاملة وفعالة. ويوضح الرسم البياني أدناه المكونات الأساسية لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة ومصداقيتها واستدامتها في ستة مجالات تتعلق بقدرة الأجهزة العليا للرقابة. تتناول مسارات العمل في مبادرة تنمية الإنتوساي بشكل مجمع هذه المجالات بالإضافة إلى توفير إجراءات وسبل دعم عالمية للأجهزة العليا للرقابة الكائنة في بيئات صعبة.

التطوير	المراقبة
المصداقية	الاستقلالية
الاستدامة	أهداف التنمية المستدامة
الصلة	الشفافية
الفساد	المساءلة
النزاهة	الحوكمة
	الفعالية

## البحوث العلمية تؤكد قيمة الأجهزة العليا للرقابة

"من شأن نشر المهام الرقابية الخارجية والمستقلة أن يؤدي إلى الحد من الفساد وتعزيز المساءلة الانتخابية، لاسيما إذا قامت وسائل الإعلام المحلية بدعم نشرها على العامة. ونقل فعالية المهام الرقابية الخارجية عند افتقار المدققين إلى الاستقلالية وعند تنبؤ الجهات الخاضعة للرقابة بتوقيات المهام الرقابية المتعلقة بالانتخابات، أو عند تعديلها لسلوكياتها استراتيجياً بهدف إضعاف قدرة المدققين على رصد مظاهر سوء الإدارة أو الحد من تداعياتها."

مارتن هاوس ويواكيم فيزر وبيولو دي رينزيو، هل (ومتي) تغير الميزانيات المفتوحة الحياة؟ التقدم المحرز والخطوات التالية في أبحاث الافتتاح المالي، 2022

## قيمة الأجهزة العليا للرقابة وفوائدها



حوكمة الدولة، وبيئة الإدارة السياسية والاجتماعية والثقافية والمالية العامة

## التوجهات العالمية المؤثرة على الأجهزة العليا للرقابة

تعمل الاتجاهات العالمية على تشكيل عالمنا بشكل مستمر، وتتطلب استجابة من الأفراد والصناعات والحكومات. كما تؤثر أيضًا على الأجهزة العليا للرقابة ومكانتها في المجتمع وجهودها لتحقيق القيمة المرجوة منها.

- **الاتجاهات السياسية:** التراجع الديمقراطي وزيادة الاستبداد وانعدام الثقة في المؤسسات الحكومية ومؤسسات الخدمات العامة وتجزئة النظام العالمي القائم انهيار العولمة
- **الاتجاهات الاجتماعية:** زيادة أوجه عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها وزيادة الصراعات والأزمات والتغيرات الديمغرافية
- **الاتجاهات الاقتصادية:** الركود وضائقة الديون وردود الأفعال العنيفة تجاه التجارة العالمية
- **الاتجاهات التكنولوجية:** تسارع الرقمنة والابتكار التكنولوجي المتسارع
- **الاتجاهات البيئية:** تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي والتغيرات البيئية السلبية

**تؤثر هذه الاتجاهات المترابطة على التقدم في جدول أعمال 2030 من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبالرغم من أنها تفرض العديد من الصعوبات، فإنها توفر بعض الفرص. ويمكن للأجهزة العليا للرقابة الاستفادة من هذه الفرص في مساعدة المجتمعات على مواجهة التحديات وموائمة استجاباتهم مع السياقات الفردية.**

## وضع الأجهزة العليا للرقابة على الصعيد العالمي

أظهر التقرير العالمي لتقييم الأجهزة العليا للرقابة لعام 2020 أن الأجهزة العليا للرقابة التي توجد في البلدان ذات الدخل المنخفض والتي تعاني من قيود على الديمقراطية والتي تعاني من نقص في الموارد، تواجه قدرًا أكبر من التحديات، وهي بالتالي الأكثر عرضة لخطر التخلف عن الركب. وتعاني استقلالية الأجهزة العليا للرقابة من التدهور المستمر، وهو ما يأتي انعكاسًا لاتجاهات التراجع الديمقراطي والمخاوف بشأن الوصول إلى المعلومات والتدخلات التنفيذية المؤثرة على الاستقلال المالي والأمن الوظيفي لرؤساء الأجهزة العليا للرقابة. وشهد نشر التقارير الرقابية تحسنًا بعد انخفاضها خلال الفترة بين عامي 2017 و2020. ومع ذلك، ما تزال كثير من الأجهزة العليا للرقابة في الدول الأقل ديمقراطية تمتنع عن نشر أي من تقاريرها الرقابية.

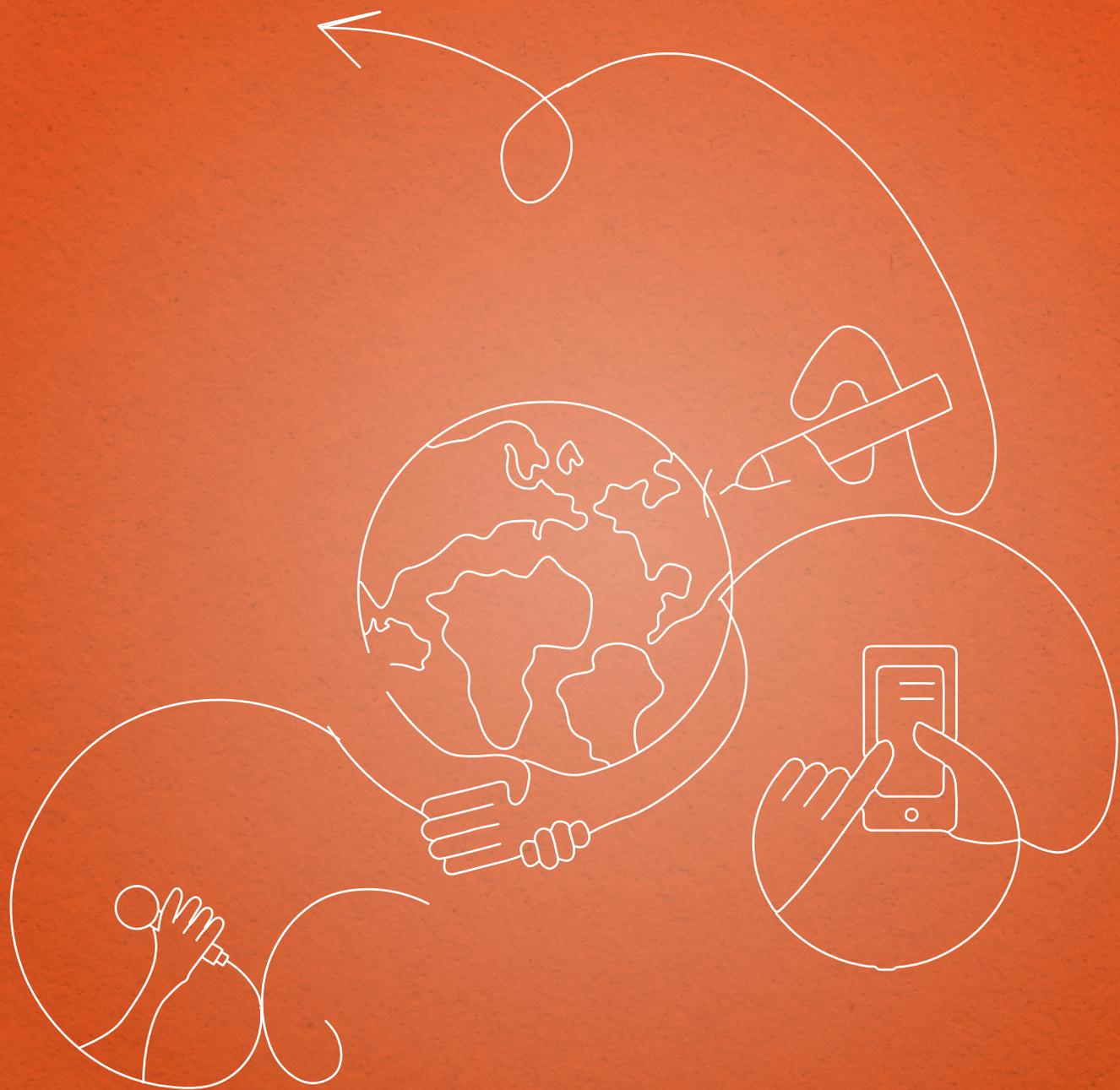
ما تزال الإدارة الإستراتيجية تشكل تحديًا للعديد من الأجهزة العليا للرقابة. بينما تعمل الأجهزة العليا للرقابة على تقييم أدائها بشكل متزايد ووضع خطط إستراتيجية؛ إلا أنها بحاجة إلى ربط هذه الجهود بشكل أفضل بالخطط التشغيلية والميزانيات، والإسترشاد بها في إعداد التقارير الموجهة للعمامة بشأن أداء الأجهزة العليا للرقابة. كما أنها بحاجة إلى التصدي بشكل أفضل لقضايا الرقمنة والجنسانية والشمول. يتعين أن تركز إستراتيجيات التعامل والتواصل الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة بشكل أكبر على الجمهور، والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام.

وتردنا تقارير متزايدة تفيد باعتماد الأجهزة العليا للرقابة المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، وإن كان ذلك بوجهات نظر متفاوتة بشأن ما يعنيه ذلك. ومع ذلك، ما تزال هناك حالات يتم فيها تنفيذ الممارسات الرقابية المهنية دون اعتماد هذه المعايير. وبحسب ما ورد، فإن أسباب الانخفاض المتزايد في الالتزام بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ترجع إلى الافتقار لأنظمة مناسبة لضمان الجودة ومحدودية الموارد المالية وقلة الكوادر المؤهلة من المدققين. فتحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى تعزيز أنظمة متابعة المهام الرقابية بما في ذلك متابعة التوصيات الرقابية. وعليها إيجاد سبل لمواجهة التحدي المتمثل في عدم استجابة الجهات التنفيذية للتوصيات وتعزيز الجهود المبذولة من أجل مشاركة أقوى وأكثر إنتاجية مع السلطات التشريعية.

وبالرغم من تبادل الأجهزة العليا للرقابة للدعم مع نظرائها باستمرار، فإن عددًا قليلًا فقط هو القادر على توفير التمويل وقيادة جهود الدعم، في الوقت الذي لم يشهد فيه التمويل الخارجي الموجه لتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة أي تقدم.

سنقوم مبادرة تنمية الإنتوساي بالاطلاع على نتائج الدراسات الاستقصائية العالمية المستقبلية والتقرير العالمي لتقييم الأجهزة العليا للرقابة لا سيما تلك المخطط لها في عامي 2023 و2026، وذلك خلال فترة الخطة الإستراتيجية.





## الإستمرارية والبناء على ما تحقق من نجاح

**أحدثت الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الإنتوساي للفترة ما بين عامي 2019 و2023 تحولين استراتيجيين، وهما الانتقال إلى مسارات عمل تدعم الوظائف الأساسية التي تقدم من خلالها الأجهزة العليا للرقابة قيمة، وإدماج منظور يراعي الجسدية في عملها. وسيستمر هذا النهج مع الخطة الجديدة.**

قامت مبادرة تنمية الإنتوساي في الفترة ما بين عامي 2019 و2023 بإنشاء مبادرات ضمن مسارات عملها وتجربتها وتنفيذها لتلبية احتياجات الأجهزة العليا للرقابة. وستستمر هذه المبادرات أيضاً (وللمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على الفصل 4 ضمن مسارات عمل مبادرة تنمية الإنتوساي).

قامت مبادرة تنمية الإنتوساي بتوسيع نطاق دعمها الثاني للأجهزة العليا للرقابة التي تقع في بيئات مليئة بالتحديات، كما انخرطت في شراكات إستراتيجية حالية وجديدة مع هيئات إنمائية عالمية مؤثرة. وتطمح مبادرة تنمية الإنتوساي إلى الاستفادة من النجاحات التي تحققت في هذه المجالات كافة، وذلك بالشراكة مع هيئات الإنتوساي وأصحاب المصلحة المعنيين من أجل التنفيذ الفعال.

وتكمن ميزتنا التنافسية في أن مبادرة تنمية الإنتوساي هي هيئة تنفيذية تابعة للإنتوساي تتمتع بصلاحيات عالمية وترتكز اهتمامها على البلدان النامية، وتحظى بالقدرة على توفير ملئقى للشركاء وإيصال الدعم الذي يقدمه مجتمع الإنتوساي وأصحاب المصلحة المعنيين. سنركز على مواطن القوة في الخطة الإستراتيجية الجديدة، وأيضاً على الجوانب التي يمكننا تقديمها والاستفادة منها وكذلك الشراكة مع الآخرين - خاصة اللجان والمناطق الخاصة بالإنتوساي - وفقاً لميزتها النسبية. سنعمل على تنظيم المبادرات العالمية وتقديم المنافع العامة وخدمات التعليم المهني والشهادات، كما سنستفيد أيضاً من منتجات وخبرات الآخرين، بما في ذلك لجنة بناء القدرات ولجنة تبادل المعلومات ولجنة المعايير المهنية ولجنة السياسات والمالية والإدارة التابعة للإنتوساي. كما سنعمل على توفير حلقات التغذية الراجعة لواقعي المعايير في الإنتوساي والمساعدة في التوسط لتقديم الدعم إلى الأجهزة العليا للرقابة الفردية ومناطق الإنتوساي. سنركز دعماً ثانياً على الأجهزة العليا للرقابة في البيئات المليئة بالتحديات لنكون بمنزلة الملاذ الأخير لتقديم الخدمات لهم. وفي أثناء ذلك، سننسق مع مقدمي الخدمات الآخرين لتجنب ازدواج الجهود ولنضع في اعتبارنا مسألة القدرة الاستيعابية لدى الأجهزة العليا للرقابة.

تعتمد الخطة الإستراتيجية على مكانتنا الفريدة ونجاحاتنا السابقة، وذلك من خلال التحرك نحو المزيد من الدعم والخدمات طويلة الأمد التي يمكن التنبؤ بها ويمكن للأجهزة العليا للرقابة الاعتماد عليها.

سنواصل التوسع في تقديم دعم يتسم بالمرونة والذي تحتاجه الأجهزة العليا للرقابة بدلاً من تقديم مبادرات محددة المدة. سنبدأ بتنفيذ مبادرات دعم عالمية على المستوى الإقليمي عندما يكون الموضوع جديداً أو مطلوباً بشدة. كما سنعمل على توفير خدمات طويلة الأمد إلى الأجهزة العليا للرقابة حسب الحاجة، بما في ذلك ترتيبات الخدمات المشتركة في عدد من المجالات المختارة. سنستخدم مبادرة تنمية الإنتوساي في الوقت المناسب طرقتاً تتسم بالشفافية وسهولة الاستخدام وسهولة الوصول إليها للإعلان عن خدماتها ودعمها للأجهزة العليا للرقابة. سيتيح ذلك للأجهزة العليا للرقابة التخطيط بشكل أفضل لمشاركتها واستيعابها لما تقدمه مبادرة تنمية الإنتوساي من دعم وخدمات.

ورغم أن هذه الإستراتيجية تنص على تقديم خدمة واسعة النطاق، فسنعمل على تطوير مبادراتنا خلال فترة الخطة الإستراتيجية استجابةً لاحتياجات الأجهزة العليا للرقابة ومختلف السياقات الإقليمية والتوجهات الناشئة. سنقدم بعض المبادرات كدعم وخدمات طويلة الأمد للأجهزة العليا للرقابة، بينما سنقدم مبادرات أخرى على أساس متجدد لمجموعات من الأجهزة العليا للرقابة في مختلف المناطق. وسيتم تقديم دعم مبادرة تنمية الإنتوساي باللغات الانجليزية والفرنسية والإسبانية والعربية استناداً على الموارد المتاحة وعند وجود طلب كاف لها. سنقدم أيضاً مبادرات جديدة مؤقتة عند الضرورة لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على الاستجابة للأحداث العالمية.



# الجنسانية والشمول رحلة

على مدى السنوات الماضية، عملت مبادرة تنمية الإنتوساي بلا كلل لتطبيق منظور يراعي الجنسانية كمنظمة وفي جميع أنشطتها. وساهم هذا الإطار القوي المراعي للجنسانية، والفريق المكرس لشؤون الجنسانية، والمسؤوليات المشتركة في مبادرة تنمية الإنتوساي والدعم الإداري القوي، في مساعدة مبادرة تنمية الإنتوساي على التحرك نحو تحقيق الهدف من رحلتها الجنسانية.

وستستمر هذه الرحلة وتوسع نطاقها خلال فترة الخطة الإستراتيجية. ستطبق مبادرة تنمية الإنتوساي منظور التقاطع وتعمل من أجل دمج الجوانب الأخرى للتنوع والدمج في سياساتها وعملياتها وفي صنع القرار والتنفيذ وتوفير الموارد وإشراك أصحاب المصلحة المعنيين والمراقبة وإعداد التقارير. ويغذي العمل المستمر لمبادرة تنمية الإنتوساي بشأن الجنسانية والدمج البعد الاجتماعي للاستدامة باعتباره أحد الأولويات الإستراتيجية الثلاثة للخطة. كما ستواصل مبادرة تنمية الإنتوساي تعميم منظور الجنسانية والدمج في جميع المبادرات، كما ستقوم بإدارة المبادرات بشكل يركز خاصة على منظور الجنسانية والدمج، مثل:

- مبادرة صناعات التغيير للرقابة من أجل مستقبل متكافئ (لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على مسارات عمل مبادرة تنمية الإنتوساي أذناه)
- ومبادرة معا التي تساعد الأجهزة العليا للرقابة على حوكمة الموارد البشرية سريعة الاستجابة والشاملة.

التركيز على الجنسانية وجوانب التنوع والدمج الأخرى

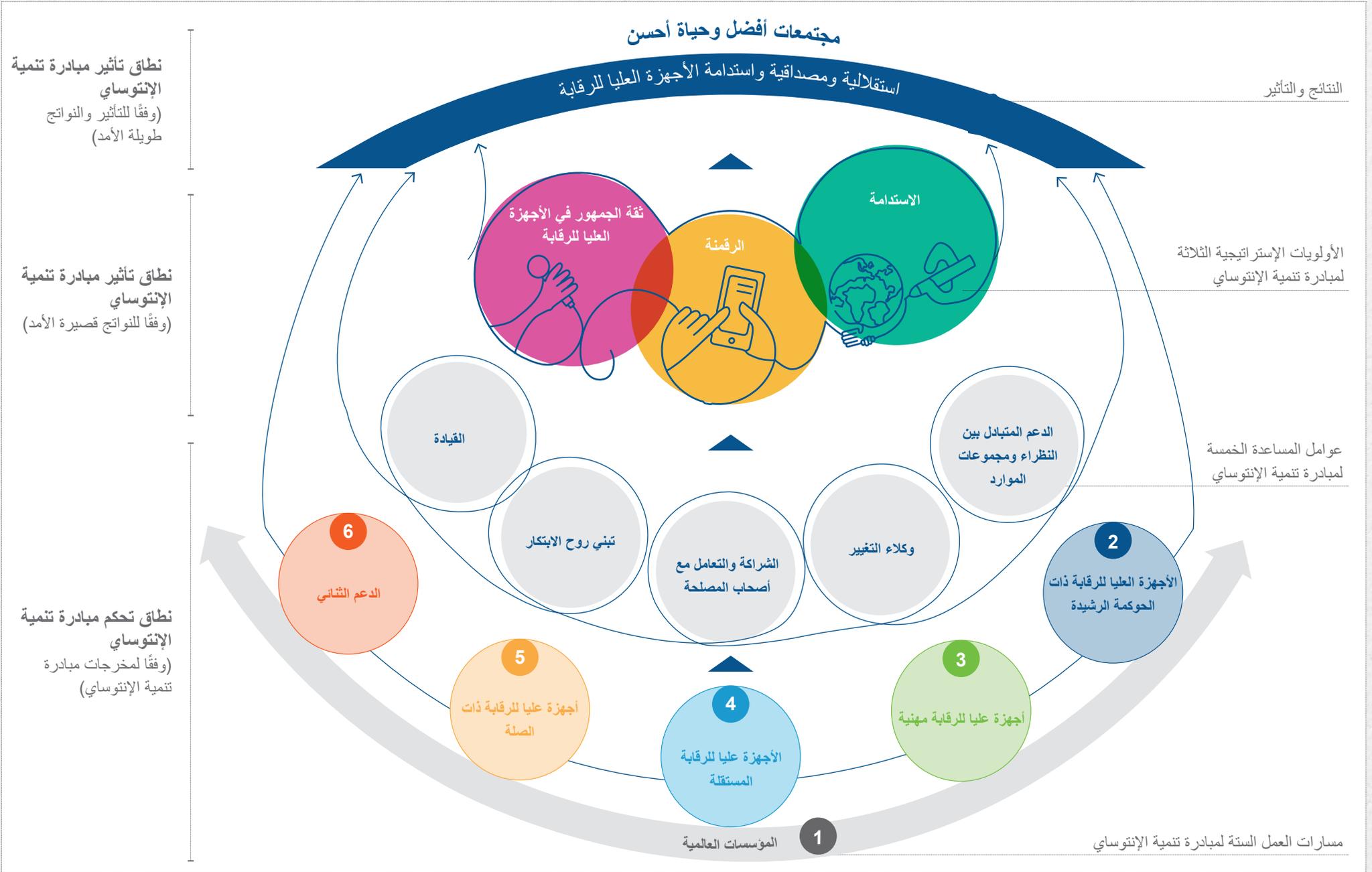
التعاون مع الشركاء

فريق متخصص في الجنسانية والدمج

المسؤولية المشتركة والدعم الإداري القوي

إطار السياسات لتطبيق منظور الجنسانية والدمج على نطاق مبادرة تنمية الإنتوساي وعملها.

# الإطار الإستراتيجي لمبادرة تنمية الإنترنت



## الإطار الإستراتيجي لمبادرة تنمية الإنترنت

بوصفها هيئة تابعة للإنترنت، نشأت مبادرة تنمية الإنترنت لدعم الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية. رؤيتنا:

**"أجهزة عليا للرقابة مستقلة ومستدامة  
وتتمتع بالمصداقية من أجل مجتمعات  
أفضل وحياة أحسن."**

تحدد هذه الرؤية قيمة مساهمة مبادرة تنمية الإنترنت.

تضم رسالتنا آية ومكان قيامنا بذلك. "ندعم مبادرة تنمية الإنترنت الأجهزة العليا للرقابة في الدول النامية في سبيل التحسين المستدام لأدائها وقدراتها. تُعد مبادرة تنمية الإنترنت جزءاً من المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإنترنت)، وهي تعمل مع لجان تحقيق أهداف الإنترنت والمنظمات الإقليمية والأجهزة العليا للرقابة وغيرها من الشركاء من أجل أجهزة عليا للرقابة مستقلة وذات حوكمة رشيدة ومهنية وذات صلة.

توفر مسارات العمل الستة المستمرة الدعم للمهام الأساسية للأجهزة العليا للرقابة بالإضافة إلى الدعم على الصعيد الثنائي للأجهزة الأكثر احتياجاً وعلى الصعيد العالمي. تُسهم جميع مسارات العمل في الأولويات الإستراتيجية الثلاثة التي وضعت استجابة للاتجاهات العالمية.

بالإضافة إلى ذلك، وضعتنا عوامل مساعدة خمسة لتحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة والآلية التي تتبعها مبادرة تنمية الإنترنت في تقديم الدعم. وقد حددنا المخاطر المؤسسية لتقديم دعم مبادرة تنمية الإنترنت، والمخاطر التنموية التي قد تُعيق ترجمة هذا الدعم إلى مكاسب تنموية مستهدفة.

أخيراً، نُدرِك أن نطاق سيطرة مبادرة تنمية الإنترنت صغير، وأن تأثيرها على الأجهزة العليا للرقابة وغيرها أوسع، إلا أن مجال اهتماماتنا يمتد على نطاق أوسع إلى المجالات التي يكون تأثيرنا فيها أقل. وقمنا بتلخيص الآلية التي نتبعها في التخطيط لقياس ومراقبة أدائنا في هذه المجالات المختلفة في نظام النتائج الخاص بنا الوارد في الملحق 2، وسيتم توضيحها من خلال نشر إطار نتائج مبادرة تنمية الإنترنت، حيث سيتم تحديث الأداء الفعلي سنوياً.

## الأولويات الإستراتيجية لمبادرة تنمية الإنترنت

صُممت أولوياتنا الإستراتيجية الثلاثة لتمكين الأجهزة العليا للرقابة من الاستجابة لعالمنا المتغير وتشكيل مستقبل أفضل. فهي مترابطة وتعزز كل منها الأخرى. تُسهم مسارات ومبادرات عمل مبادرة تنمية الإنترنت في جميع الأولويات الإستراتيجية، إما بشكل مباشر أو من خلال تقديم الأسس اللازمة لتقديم الخدمات. ونجد أن توفر أفراد أكفاء وممارسات مهنية عنصر ثابت في جميع الأولويات الإستراتيجية الثلاث.

### الاستقلالية

تتمتع الأجهزة العليا للرقابة بإطارات مؤسسية قوية تتسم بالموضوعية والبُعد عن التأثير المقيد للهيئات الخاضعة للرقابة أو غيرها.

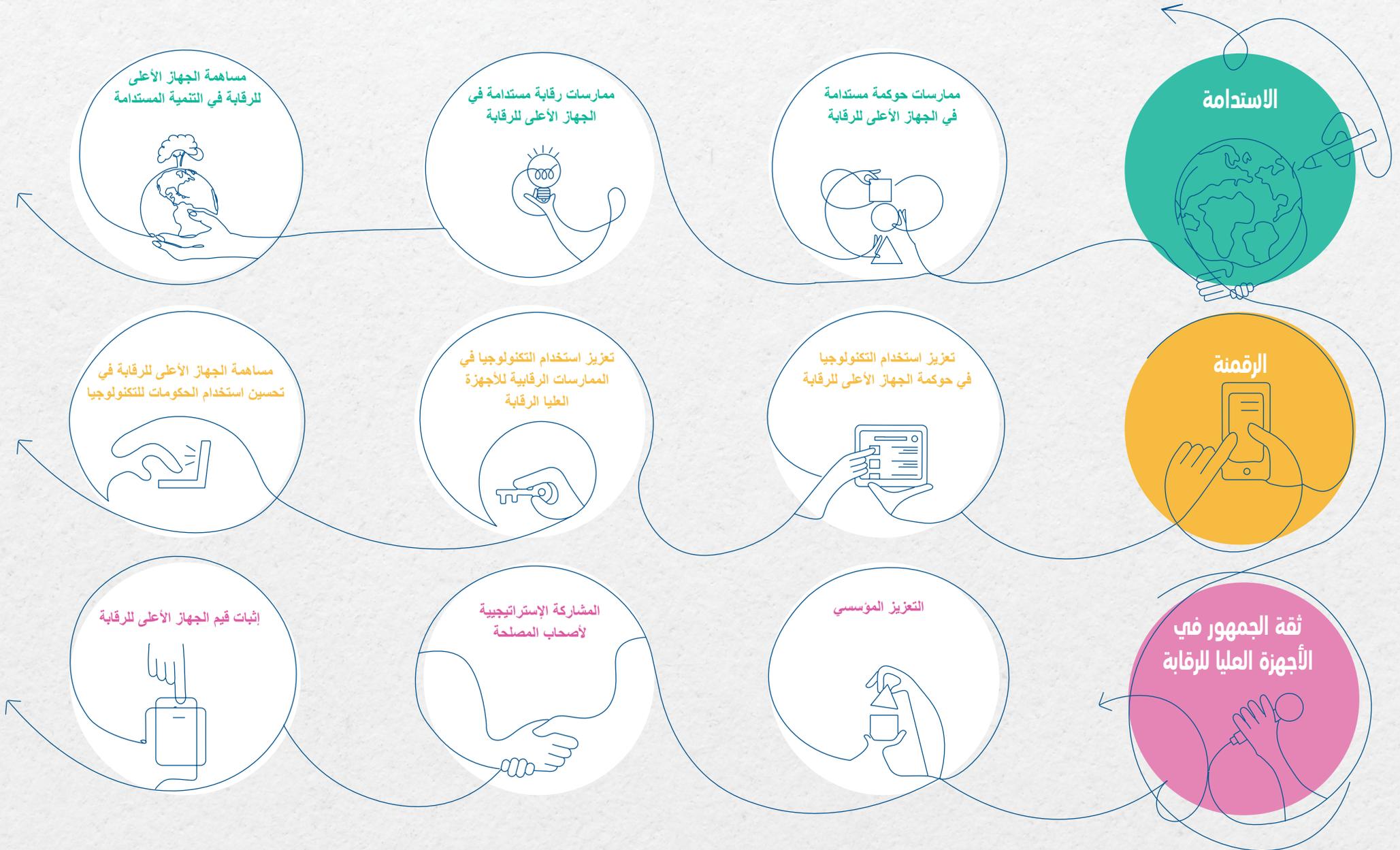
### المصداقية

تخضع الأجهزة العليا للرقابة للمساءلة وتتسم بالمعايير الأخلاقية والمهنية والمصداقية، وتقوم بعمل رقابي عالي الجودة لتقديم أثر وإثبات قيمتها للمجتمع.

### الاستدامة

تُجري الأجهزة العليا للرقابة المهام الرقابية التي تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتغطي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ولديها حوكمة مستدامة وممارسات رقابية.

## أولوياتنا الإستراتيجية 2024-2029



## 1. الاستدامة

تشمل الاستدامة ثلاثة مكونات مترابطة: الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. لاتباع مسار التنمية المستدامة والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، سنساعد الأجهزة العليا للرقابة في تحقيق هذه المكونات بطريقة متكاملة. سنساعد التركيز على الاستدامة الأجهزة العليا للرقابة في الإستجابة للتوجهات العالمية مثل تزايد أوجه عدم المساواة (بما في ذلك الجنسانية)، والتحديات الاقتصادية، والتغير المناخي. للقيام بذلك، يجب على الأجهزة العليا للرقابة أيضاً تحقيق الاستدامة كمؤسسات وفي آلية تنفيذ أعمالها. لذا، تتمثل أهداف الاستدامة لدينا في الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة المستدامة، مع ممارسات رقابة مستدامة، مما يساهم في التنمية المستدامة. سنسهم في التنمية المستدامة من خلال عملنا خلال الخطة الإستراتيجية بأكملها وتعزيز استدامة مبادرة تنمية الإنتوساي كمؤسسة.

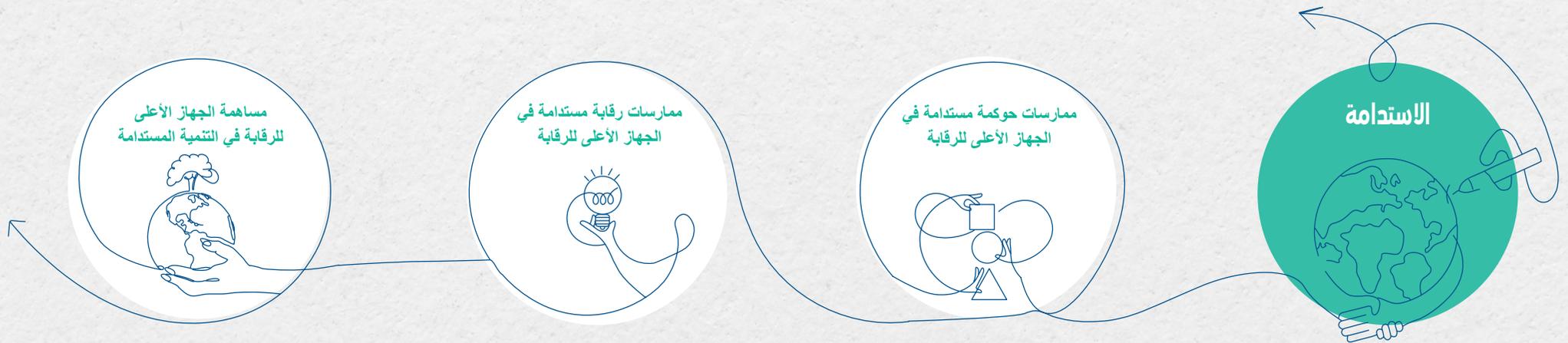
تتطلب ممارسات الحوكمة المستدامة للجهاز الأعلى للرقابة أجهزة عليا للرقابة تتسم بالاستقلالية، وتتمتع بموارد كافية، ومُدارة استراتيجياً ومرنة، وتعمل في بيئة تخضع فيها للمساءلة العامة القوية وتحمل المسؤولية. سنسهم مبادرة تنمية الإنتوساي الأجهزة العليا للرقابة وتعزيز استقلاليتها والتصدي للمخاطر التي تقوض استقلاليتها، وتبرم شراكات مع جهات فاعلة في مجال المساءلة لتعزيز منظومات المساءلة العامة.

سنستمر في تسهيل تحليلات أصحاب المصلحة التي تقودها الأجهزة العليا للرقابة وتقييمات الأداء وإعداد خطط استراتيجية وتشغيلية واقعية للجهاز الأعلى للرقابة. سنساعد الأجهزة العليا للرقابة في تطوير إدارتها المالية وإدارة الأزمات والمخاطر، ونشر تقارير حول أداءها واستدامتها وتعزيز قدرتها على التعامل مع أصحاب المصلحة المعنيين. يتمثل الجانب الآخر في دعمنا الموسع لتعزيز أنظمة إدارة الموارد البشرية للأجهزة العليا للرقابة وتوفير بيئات للأجهزة العليا للرقابة يمكن أن يزدهر فيها المدققون والموظفون المحترفون. سنسهم الإدارة الوسطى والعليا في قيادة الأجهزة العليا للرقابة لتطبيق الحوكمة الرشيدة والتميز التنظيمي.

تأتي قيمة الأجهزة العليا للرقابة من إجراء مهام رقابية عالية الجودة وذات تأثير كبير في الوقت المناسب وعلى نحو منظم. مما يتطلب ممارسات رقابة مستدامة للجهاز الأعلى للرقابة. يتطلب هذا مدققين أكفاء من الجهاز الأعلى للرقابة، وقيادة فعالة، وممارسات رقابة عالية الجودة وذات تأثير عالٍ، ودعم بيئات الأجهزة العليا للرقابة، وتحالفات وشراكات مع أصحاب المصلحة. كما يتطلب استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وإدارة الموارد البشرية والإستراتيجية السليمة بالإضافة إلى الإدارة السليمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمعامل مساعدة.

ستواصل مبادرة تنمية الإنتوساي تقديم الدعم الشامل للممارسات الرقابية ذات الجودة العالية والتأثير الفعال بما في ذلك اعتماد المعايير الرقابية الدولية ومراجعة منهجية الرقابة ومواعمتها مع المعايير. سنساعد مبادرة تنمية الإنتوساي الأجهزة العليا للرقابة في تطوير خطط رقابة سنوية واستراتيجية مُجدية تتناسب مع مواردها وخططها التشغيلية والإستراتيجية الشاملة. ستساعد مبادرة تنمية الإنتوساي مجموعات الأجهزة العليا للرقابة على إجراء عمليات رقابة تجريبية، وإنشاء أنظمة إدارة الجودة الرقابية وتعزيزها وتطوير آليات متابعة عملية الرقابة.

تتمثل أفضل الطرق التي يُمكن للأجهزة العليا من خلالها تشكيل مستقبل أفضل في مساهمة الجهاز الأعلى للرقابة في التنمية المستدامة. تعد ملاءمة واستجابة عمليات الرقابة للأجهزة العليا للرقابة شرطاً أساسياً لتأثير الرقابة. استناداً إلى التوجهات العالمية وتوقعات أصحاب المصلحة، سنسهم مبادرة تنمية الإنتوساي الأجهزة العليا للرقابة في الرقابة على مسائل رقابية مثل تغير المناخ، والتكنولوجيا والمساواة والشمول وأهداف التنمية المستدامة. سنعمل هذه القائمة استناداً إلى المجالات والاحتياجات الناشئة.



## 2. الرقمنة

تعد الرقمنة عملية تمكين أو تحسين العمليات من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية والبيانات الرقمية. تعكس هذه الأولوية الإستراتيجية أن التوجهات التكنولوجية العالمية تغير عالمنا والطريقة التي نعيش بها، كما تستجيب للجهود الحكومية لتعزيز تقديم الخدمات من خلال الاستثمار في التكنولوجيا بما في ذلك الذكاء الاصطناعي واستحداث نظم جديدة تعمل على تحسين الوظائف الحكومية وأتمتة العمليات.

وهي تدرك عند القيام بذلك، يجب على الحكومات التصرف بمسؤولية وإدارة المخاطر مثل أمن البيانات والسرية والاستبعاد الرقمي. يتمثل أساس هذا العمل في مساعدة مبادرة تنمية الإنتوساي الأجهزة العليا للرقابة على فهم أفضل للتغير التكنولوجي من حولهم وأثاره المحتملة.

تتمثل أهداف الرقمنة لمبادرة تنمية الإنتوساي في مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على تعزيز استخدام التكنولوجيا في حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة وممارسات رقابة الجهاز الأعلى للرقابة والمساهمة في استخدام الحكومات للتكنولوجيا الاستخدام الأمثل. إدراكاً للميزة النسبية للآخرين، سنقدمها من خلال الشراكة مع أصحاب المصلحة المعنيين والاستفادة منها داخل مجتمع الإنتوساي وخارجه. سنركز على تمكين الأجهزة العليا للرقابة من تطوير حلول مصممة خصيصاً بقيادة الأجهزة العليا للرقابة، والتعرف على سياقات الدولة المختلفة من حيث الرقمنة، ونقاط بدايتها، واحتياجاتها ومستوياتها.

ستساعد مبادرة تنمية الإنتوساي الأجهزة العليا للرقابة على اعتماد التكنولوجيا في حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة من خلال الاستخدام الأكثر فعالية للتكنولوجيا، وتحسين الاتصال، وإدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات بكفاءة، والإجراءات السليمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. سنستمر في دمج الأساليب الرقمية عبر محفظتنا، بما في ذلك إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة الإلكترونية لتقييم أداء الأجهزة العليا للرقابة، وSTORY (منصة رقمية للإدارة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة)، والنهج الرقمية لتعزيز إدارة الأزمات والمخاطر.

يتمثل هدفاً الثاني للرقمنة في تعزيز استخدام التكنولوجيا في الممارسات الرقابية للأجهزة العليا للرقابة. سندعم وتُسهل الرقمنة التي يقودها الجهاز الأعلى للرقابة والملائمة للغرض من أساليب الرقابة، من خلال إعداد كوادر من المدققين المدعومين بالتكنولوجيا وإنشاء منصة للجمع بين خبراء التكنولوجيا ومدققي الأجهزة العليا للرقابة لتبادل المعرفة.

أخيراً، نتصور أن تُساهم الأجهزة العليا للرقابة في تحسين استخدام الحكومات للتكنولوجيا. ستمكّن وكلاء التغيير في الأجهزة العليا للرقابة لتقييم التقدم التكنولوجي في بيئتهم الخارجية باستخدام أدوات مثل مسح "الاستفادة من التقدم التكنولوجي"، ووضع إستراتيجية لمراجعة استخدام الحكومة للتكنولوجيا، وإجراء عمليات الرقابة ذات الصلة للتكنولوجيا والتحول الرقمي.

تحتاج الأجهزة العليا للرقابة في البيئات التي تمثل تحديات في بعض الأحيان إلى دعم أعمق لتنمية القدرات لتكون قادرة على العمل والتواصل بشكل فعال. في شراكاتنا الثنائية، سنسعى لتوفير أو تسهيل الوصول إلى المعدات والبرمجيات المناسبة، كشرط مسبق ضروري للحصول على دعم فعال.



الرقمنة

تعزيز استخدام التكنولوجيا في حوكمة الأجهزة العليا للرقابة



تعزيز استخدام التكنولوجيا في الممارسات الرقابية للأجهزة العليا للرقابة



مساهمة الجهاز الأعلى للرقابة في تحسين استخدام الحكومات للتكنولوجيا

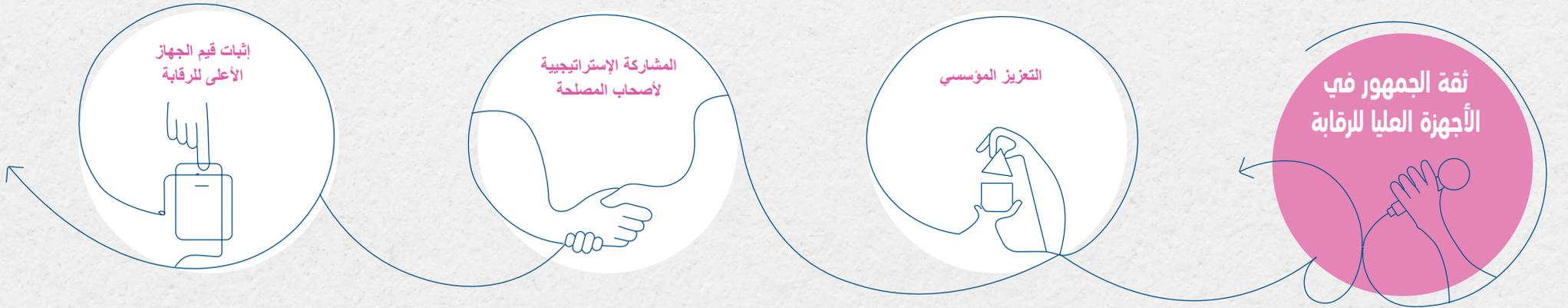
### 3. ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة

**تتعلق ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة بتعزيز الدائرة الفعالة بين الوعي العام ودعم الجهاز، واستقلاليته وموقعه مع منظومة المساءلة، ومصداقيته وقيمه وفوائد عمله للجمهور.**

هي أيضا التعزيز الذاتي: إذ أن الأجهزة العليا للرقابة التي تتمتع بثقة ودعم واسع النطاق، وترتكز بقوة على إدارة الشؤون المالية العامة ومنظومة المساءلة في الدولة، تكون أكثر قدرة على حماية وضعها واستقلاليته. يتمثل جانب آخر في أن قيام الأجهزة العليا للرقابة بتقييم وتخطيط وإدارة وتقديم تقارير عن أدائها بشكل فعال أمر يُرجح معه أن تحافظ على ثقة الجمهور.

يمكن للأجهزة العليا للرقابة الموثوق بها إصدار تقارير رقابية ذات مصداقية ومؤثرة في ظل عدم الخوف من الانتقام، في حين أنّ الأجهزة العليا للرقابة التي تتمتع بثقة عامة محدودة قد تكون غير قادرة على حماية نفسها من التدخل الخارجي لتقديم تقارير مؤثرة، مما يزيد من إضعاف ثقة الجمهور. إن تركيزنا على ثقة الجمهور هو رد مباشر على التراجع الديمقراطي والاستبداد الذي شهدناه على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية، بالإضافة إلى مستويات منخفضة من الثقة في الحكومات، ومستويات عالية من الفساد. وقد أدى ذلك إلى تغيير الموقف الإستراتيجي للأجهزة العليا للرقابة وتقليل ثقة الجمهور في عمله في بعض البلدان، لذا فإن الجهود المبذولة لتعزيز ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة أصبحت الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى.

تركز اهدافنا على التعزيز المؤسسي، والتعامل مع أصحاب المصلحة الإستراتيجيين، وإثبات قيمة الجهاز الأعلى للرقابة. يُراعي دعمنا نقاط البداية المختلفة للأجهزة العليا للرقابة والبيئات والمخاطر والفرص واستعداد الجهاز الأعلى للرقابة وقدرته على المشاركة. ستدعو مبادرة تنمية الإنتوساي على الصعيد العالمي زيادة المشاركة مع الأجهزة العليا للرقابة، وتوصيل قيمتها وفوائدها، ودعم الجهود التي تقودها الأجهزة العليا للرقابة لتعزيز ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة. تتمثل أحد الجوانب المهمة لزيادة ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة في عمل مبادرة تنمية الإنتوساي على تسهيل تأثير الرقابة الذي يتطلب مشاركة قوية لأصحاب المصلحة والمساهمة في إظهار قيمة الأجهزة العليا للرقابة. سنواصل تركيزنا على دعم الأجهزة العليا للرقابة في الإدارة الإستراتيجية والحكمة الرشيدة بهدف تمكين مؤسسات موثوقة وخاضعة للمساءلة.



يُشير **التعزيز المؤسسي** إلى "قواعد اللعبة" الرسمية وغير الرسمية. يتضمن هذا استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة وتوفير الموارد والصلاحيات، وكذلك نظام المساءلة الذي تعمل فيه الأجهزة العليا للرقابة (سواء كانت تشريعية، أو قضائية، أو نموذجية مختلطة أو غيرها)، وفعالية سيادة القانون. ستواصل مبادرة تنمية الإنتوساي الشراكة والدعوة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة على المستوى العالمي ودعم عمل سفير النوايا الحسنة لتعاون مانحي الإنتوساي لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة. كما سنستجيب بسرعة للتهديدات التي تتعرض لها استقلالية الأجهزة العليا للرقابة، ونعمل على تسهيل الاستجابات المنسقة لأصحاب المصلحة، وتوفير الموارد لتمكين أصحاب المصلحة الآخرين من دعم استقلالية الأجهزة. ستوسع جهودنا من تركيزنا على الاستقلالية والشراكة وبناء شبكات مع منظمات المساءلة الأخرى على المستوى العالمي وتمكين الأجهزة العليا للرقابة لوضع استراتيجيات حول كيفية محاكاة ذلك على المستوى الوطني. تسعى مبادرة تنمية الإنتوساي إلى بناء شبكات من منظمات المساءلة، بما في ذلك الأجهزة العليا للرقابة وأمناء المظالم ووكالات مكافحة الفساد ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من المنظمات التي تقدم الدعم المتبادل والمنسق لبعضها البعض.

تُشير **المشاركة الإستراتيجية لأصحاب المصلحة** إلى فهم الأجهزة العليا للرقابة لمنظومة المساءلة وأصحاب المصلحة والتصورات العامة، وتطوير استراتيجياتهم للمشاركة بفعالية مع أصحاب المصلحة وتعزيز ثقة الجمهور. سندعم الأجهزة العليا للرقابة لتقييم نهج المشاركة والتخطيط للرقمنة عند الاقتضاء، بما في ذلك استراتيجيات الاتصالات الرقمية.

يُعد **إظهار القيمة** عامل أساسي في إنشاء دائرة فعالة من ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة. تأتي القيمة من تعزيز الشفافية، والملاءمة، والجودة، وتأثير عمليات رقابة الأجهزة العليا للرقابة؛ والاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة؛ ووضع الإستراتيجيات ورفع التقارير العامة عن أداء الأجهزة العليا للرقابة؛ وإدارة موارد الأجهزة العليا للرقابة بشكل فعال والعمل بشكل أخلاقي. تُسهم جميع مسارات عمل مبادرة تنمية الإنتوساي في إظهار قيمة الأجهزة العليا للرقابة. سنركز تركيزنا على القيمة من خلال دعم الأجهزة العليا للرقابة لإعداد وتنفيذ خطط استراتيجية قوية لاداء ونتائج الأجهزة العليا للرقابة. وسنعمل مع الأجهزة العليا للرقابة لدمج اعتبارات تأثير الرقابة في جميع مراحل عملها، وضمان جودة الرقابة، ونشر تقارير الرقابة وتوزيعها، وإيصال الرسائل الرئيسية كوسيلة لتعزيز مشاركة المواطنين، وتعزيز المشاركة العامة، وضمان أنظمة متابعة رقابية قوية. سندعم هذا العمل من خلال المشاركة مع أصحاب المصلحة العالميين الآخرين، مثل المنظمات البرلمانية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام، وندعم الأجهزة العليا للرقابة لتكرار هذه المشاركة على المستوى القطري.

## عقد شراكة لتعزيز دور الأجهزة العليا للرقابة في المهام القضائية

يُصنف أكثر من 30 جهاز أعلى للرقابة في جميع أنحاء العالم بوصفهم أجهزة عليا للرقابة ذات وظائف قضائية. نظرًا لتنوع نماذج الأجهزة العليا للرقابة، تجد الكثير منها صعوبة في تقديم ممارسات رقابة فعالة. ويتجلى ذلك في التحديات المشتركة مثل قيود الاستقلالية وتراكم مهام الرقابة، مما يعكس عدم التوافق بين الموارد والصلاحيات.

وإدراكًا للميزة النسبية للآخرين في هذا المجال، تقترح مبادرة تنمية الإنتوساي شراكة عالمية تجمع الأجهزة العليا للرقابة، وهيئات ومناطق الإنتوساي، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين معًا لتحديد البدء في معالجة الإصلاحات القانونية والمؤسسية اللازمة لتحديث الرقابة العامة ومنظومات المساءلة في هذه البلدان. تتمثل طموحاتنا الأولية فيما يلي:

- جمع الشركاء ذوي الصلة معًا حول جدول أعمال مشترك
- تقييم الأساليب والتحديات الحالية
- تحديد خارطة طريق للإصلاحات المطلوبة على المستوى العام (وليس الخاص بالدولة)



# دعم الأجهزة العليا للرقابة لتعزيز مستوى المساهمة في مكافحة الفساد

تقوم الأجهزة العليا للرقابة بدور محوري داخل المنظومات الإيكولوجية للمساءلة الوطنية، إلا أنه يحدث سوء فهم أحياناً في دور مكافحة الفساد. كما يختلف هذا الدور بناءً على أنظمة الدولة والأعراف التشريعية، بما في ذلك مدى صلاحيتها للرقابة القضائية والعقوبات. ويتضمن ذلك بوجه عام التركيز على مكافحة الفساد ودمج قضايا الفساد في العمل الرقابي والتعاون الفعال مع المنظمات الأخرى ورفع الوعي العام وإتاحة السبل للجميع للمساهمة في التصدي للفساد.

كما تفرد جهات أخرى تابعة للإنتوساي المناقشات العالمية لتشكيل دور الأجهزة العليا للرقابة داخل الأطر المتعلقة بمكافحة الفساد العالمي، بما في ذلك مناقشات مع هيئة الأمم المتحدة المعنية بالمخدرات والجريمة ومجموعة العشرين، وستوفر مبادرة تنمية الإنتوساي الدعم عند الحاجة.

دليل رقابة مكافحة الفساد التابع للإنتوساي (الدليل 5270)\* ينص على أن الوقاية دائماً خير من الكشف عن الفساد ويتناول الطرق التي يمكن أن تساهم بها الأجهزة العليا للرقابة في مكافحة الفساد. وفيما يلي بعض المجالات التي تدعمها مبادرة تنمية الإنتوساي لتساهم الأجهزة العليا للرقابة في منع الفساد ومكافحته.

1 دعم رقابة الالتزام والمهام الرقابية على وظائف الرقابة الداخلية. تساعد هذه المهام الرقابية في معرفة ما إذا كانت الأنظمة الأساسية فعالة أم لا. ويمكن رفع حالات الاشتباه في الفساد التي يرصدها الجهاز الأعلى إلى السلطات المختصة.

2 دعم يهدف إلى ضمان تمتع الجهاز الأعلى للرقابة بصلاحياته وتشمل صلاحية التحقيق في قضايا الفساد وتبادل المعلومات مع جهات إنفاذ القانون ومكافحة الفساد، وفرض العقوبات المحتملة، اعتماداً على السياقات الوطنية.

3 دعم الأجهزة العليا للرقابة على فهم المنظومة الإيكولوجية للمساءلة الخاصة بها وفي الإنخراط الإستراتيجي لأصحاب المصلحة مع الجهات الفعالة المعنية بالمساءلة وهيئات إنفاذ القانون، وذلك لتعزيز فاعلية النظام بشكل عام على مكافحة الفساد.

4 دعم يهدف إلى مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على تنفيذ قواعد السلوك المهني - باستخدام (معياري الإيساي 130) كأساس له - وأنظمة الالتزام لتكون مثلاً يحتذى به في مكافحة الفساد داخل القطاع العام.

5 دعم الأجهزة العليا للرقابة في دمج مخاطر إساءة استخدام الأموال التي تسبب الفساد ضمن مهام العمل الرقابي، ويشمل ذلك الاستعانة بتحليلات البيانات وغيرها من الأدوات الأخرى لتحديد العلامات التحذيرية من أجل إنجاز المزيد من التحقيقات.

6 تعزيز تأثير المهام الرقابية المدعومة من مبادرة تنمية الإنتوساي، مثل تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر توفير الدعم للأجهزة العليا للرقابة حتى تستطيع تعزيز تعاملاتها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من منظمات المجتمع المدني وهيئات إنفاذ القانون ومكافحة الفساد.

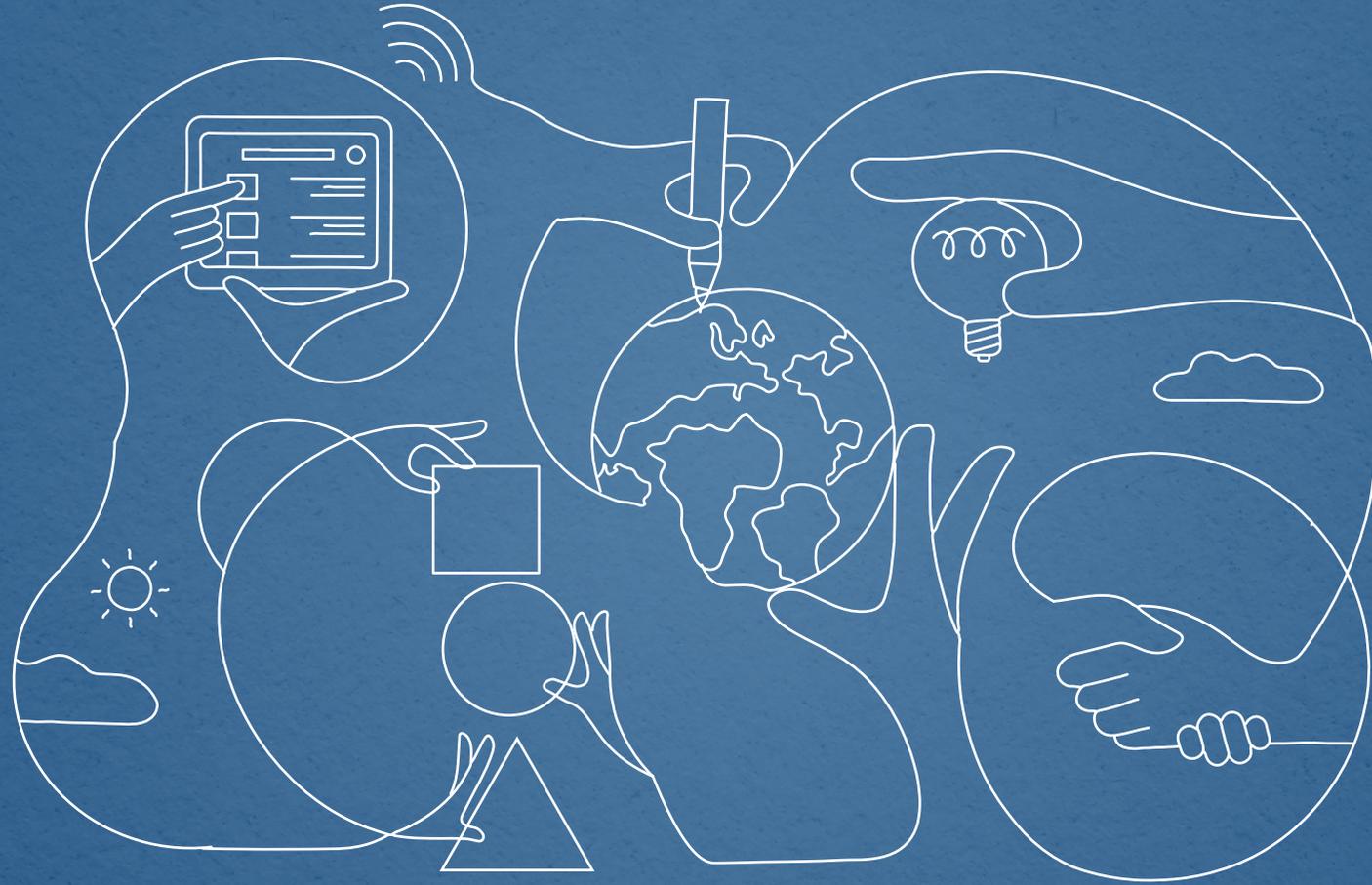
7 تعزيز الوعي على المستوى العالمي بدور الأجهزة العليا للرقابة في التصدي للفساد والدعوة إلى توفير المزيد من الدعم وتوطيد العلاقات بين الأجهزة العليا للرقابة والمؤسسات المعنية الأخرى.

## العناصر التمكينية لتحسين مستوى الأداء

استجابة مبادرة تنمية الإنتوساي	أهمية الأجهزة العليا للرقابة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>← يتضمن تنفيذ مبادرة تنمية الإنتوساي المشاركة المستمرة من قادة الجهاز الأعلى للرقابة في رفع الوعي ومتابعة نتائج الدعم</li> <li>← دعم تطوير قادة الجهاز الأعلى للرقابة وشباب القادة والمديرين</li> <li>← تعزيز التطوير الذي يقوده الجهاز الأعلى للرقابة للشركاء الذين يدعمون الأجهزة العليا للرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← يجب أن يحظى التغيير على دعم فعال من قادة الجهاز الأعلى للرقابة</li> <li>← يحتاج قادة الجهاز الأعلى للرقابة إلى القدرة على توجيه التغيير وتمكين حدوثه</li> <li>← يجب أن يتم التغيير تحت قيادة الجهاز الأعلى للرقابة ليكون فعالاً</li> </ul>	<p><b>القيادة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>← تحديد وتطوير ودعم وكلاء تغيير الجهاز الأعلى للرقابة باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المبادرات</li> <li>← تزويد وكلاء التغيير بالأدوات اللازمة لتسهيل عمليات التغيير داخل الثقافات القائمة أو لتشكيل ثقافات جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى أشخاص قادرة على امتلاك زمام عمليات التغيير الداخلية</li> <li>← يحتاج وكلاء التغيير إلى اكتساب بعض مهارات التعرف على الثقافات وإدارة التغيير</li> </ul>	<p><b>وكلاء التغيير</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>← تساعد ندوات الابتكار التي تقام عبر الإنترنت التابعة للجهاز الأعلى للرقابة للابتكار وسلسلة مبادرات الاستفادة من التقدم التكنولوجي (LOTA) على مواكبة الأجهزة العليا للرقابة للتغيير وتشجيع ثقافة الابتكار في الأجهزة العليا للرقابة.</li> <li>← مواصلة العمل على أساليب المهام الرقابية للابتكار وآليات تنفيذها وإجراء عمليات المسح الأفقي</li> <li>← مواصلة تعزيز منصات التعليم الرقمية واستخدامها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تنفيذها</li> <li>← دعم الأجهزة العليا للرقابة لتعظيم فوائد التعليم الرقمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← يتعين أن تكون الأجهزة العليا للرقابة سريعة الاستجابة للتغيير في بيئتها والجهات الخاضعة للرقابة</li> <li>← يجب على الأجهزة العليا للرقابة فهم واعتماد التقنيات الناشئة لتأمين الحصول على قيمة من مواردها المحدودة</li> </ul>	<p><b>تبني روح الابتكار</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>← تحديد شبكات الدعم النظرية وإنشاء وتنمية مجتمعات من الأشخاص ذوي الخبرة القادرين على دعم الأجهزة العليا للرقابة النظرية</li> <li>← الاستناد إلى مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة لتقديم مبادرات الجهاز الأعلى للرقابة بشكل فعال</li> <li>← دعم الأشخاص ذوي الخبرة باعتبارهم وكلاء للتغيير</li> <li>← تيسير ترتيبات الخدمة المشتركة والتي يتم من خلالها الوفاء باحتياجات الجهاز الأعلى للرقابة عبر الدعم العيني من النظراء</li> <li>← الاستمرار في توفير ملتقى لمجموعات الأجهزة العليا للرقابة لإتاحة السبيل أمام التعلم من النظراء</li> <li>← الاستمرار في استخدام الأجهزة العليا للرقابة النظرية في الدعم الثنائي والإسهام في توصيل الدعم المتبادل بين النظراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← تتنوع الأجهزة العليا للرقابة بتنوع السياقات الوطنية، فكل منها سماته الفريدة من نوعها المعيرة عن هذه السياقات. لذا، فإن أفضل وسيلة لتوفير الدعم لها يكون عبر أفراد مخضرمين يتمتعون بخبرات جمة في قيادة أجهزة عليا للرقابة مماثلة وفي العمل بها</li> <li>← وقد يكون الدعم بين النظراء أقل تكلفة من البدائل إذا ما جاء هذا الدعم في صورة منح عينية</li> </ul>	<p><b>الدعم المتبادل بين النظراء ومجموعات الموارد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>← الشراكة مع هيئات الإنتوساي ومناطقها في تقديم كل المبادرات</li> <li>← الاستفادة من الخبرات والمعارف المتخصصة التي قد تكون محدودة داخل مبادرة تنمية الإنتوساي والمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإنتوساي)</li> <li>← مناداة أصحاب المصلحة باستخدام تقارير الجهاز الأعلى للرقابة بشكل أكبر ودعم تطوير الجهاز الأعلى للرقابة وتقديم المزيد من الدعم الفعال</li> <li>← الاستفادة من الشركاء الذين يمكن توجيههم لتعزيز الاهتمام بموضوع ما، وممارسة التأثير على أصحاب المصلحة الرئيسيين لصالح الأجهزة العليا للرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← حماية وتعزيز استقلال الأجهزة العليا للرقابة وتعزيز ثقة الجمهور بها داخل المنظومة الإيكولوجية للمساعدة الوطنية</li> <li>← تحظى بأهمية حاسمة في تحسين المهام الرقابية وحوكمة الجهاز الأعلى للرقابة والتأهيل المهني</li> <li>← تعد أمراً أساسياً لتحسين فهم وإدراك بيئة المهمة الرقابية وتأمين أدلة الرقابة وتيسير الأثر الرقابي</li> </ul>	<p><b>الشراكات ومشاركة أصحاب المصلحة</b></p>

تنفيذ

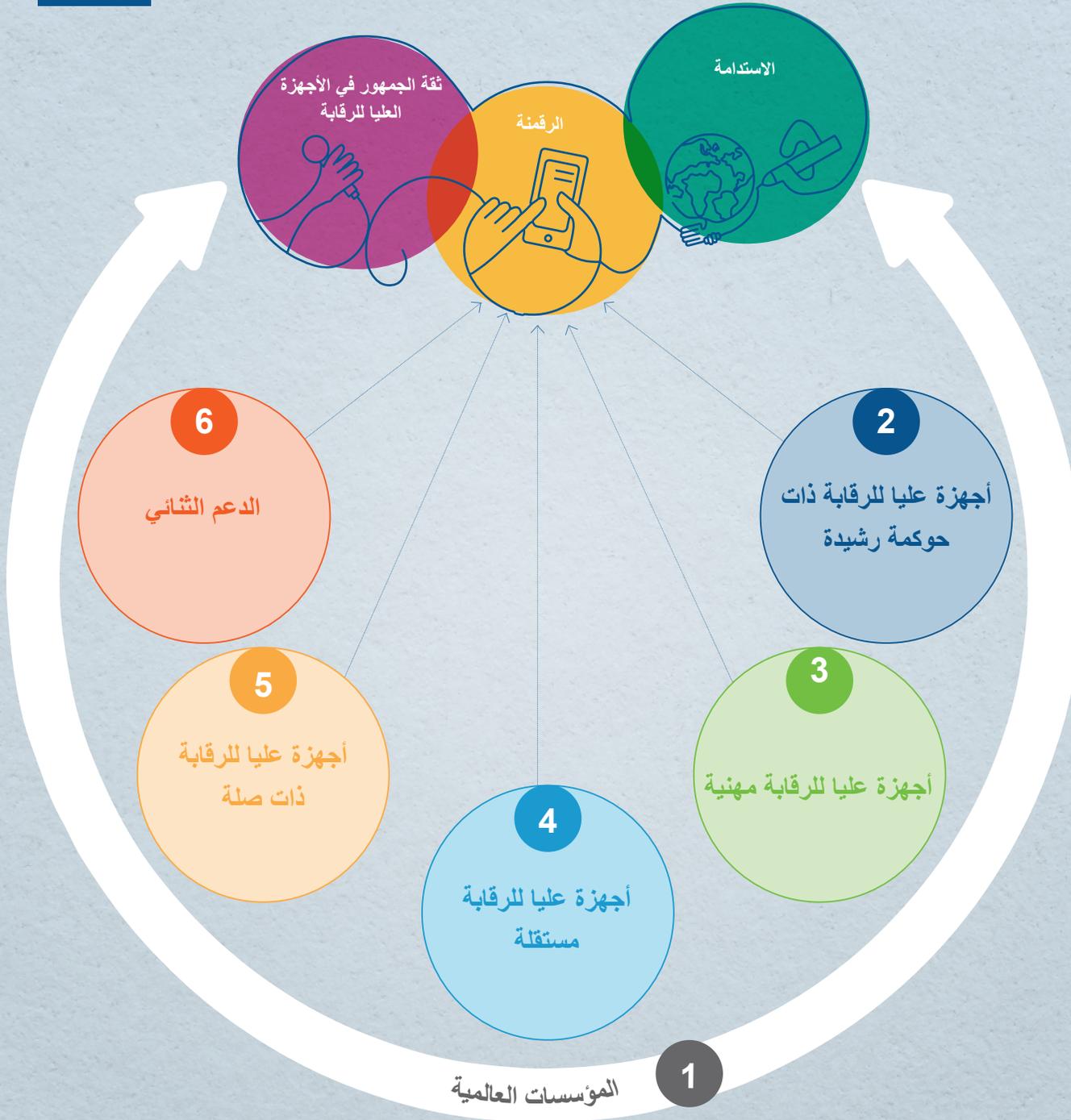
# أولوياتنا الإستراتيجية



## مسارات العمل

## الستة لمبادرة تنمية الإنتوساي

ستواصل مبادرة تنمية الإنتوساي تقديم دعمها من خلال مسارات العمل الستة. توفر مسارات العمل الأربعة الأولى معًا دعمًا شاملاً في كل مجالات تنمية قدرات الجهاز الأعلى للرقابة. بالإضافة إلى ذلك، تركز وحدة الدعم الثاني الخاصة بنا على الدعم طويل الأمد المصمم خصيصًا للأجهزة العليا للرقابة في البيئات المليئة بالتحديات، وتعزز وحدة المؤسسات العالمية لدينا السياسات العالمية ومستوى التنسيق الخاص بدعم الأجهزة العليا للرقابة وبيئته. وتسهم كل مسارات العمل الستة هذه في كل عنصر من الأولويات الإستراتيجية الثلاثة لمبادرة تنمية الإنتوساي



## أجهزة عليا للرقابة مستقلة

تعد استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة ركيزة أساسية المنظومة الإيكولوجية للمساءلة الوطنية. كما أن استقلاليته عن الهيئات التنفيذية التي تخضع لرقابته أمر أساسي حتى يتسنى له الاضطلاع بدوره في مسانلة الجهات العامة وفي بناء ثقة الجمهور في الجهاز الأعلى للرقابة. ورغم ذلك، تكشف الأدلة عن انخفاض مستوى استقلالية الأجهزة العليا للرقابة وانحدارها في مناطق عديدة حول العالم.

سنعمل على توسيع نطاق جهودنا حول المناصة العالمية والدعم المقدم على مستوى الدول والشراكات. سنقوم أيضاً بتوسيع نطاق الدعم للأجهزة العليا للرقابة بالانتقال من التركيز الضيق على استقلالية الأجهزة إلى دعم إنشاء أطر قانونية قوية ومستدامة للأجهزة العليا للرقابة

وسيتضمن ذلك، التركيز على تعزيز أربعة عناصر مترابطة وعلى أبعاد محورية في الأطر القانونية للجهاز الأعلى للرقابة:

- تضمين مبادئ الاستقلالية وفقاً للمبدأين 1 و10 الخاصين بالإنتوساي في السياقات القانونية للأجهزة العليا للرقابة
- إنشاء آليات تنسيق مؤسسية لتيسير التفاعلات مع الجهات الفاعلة في المساءلة الأفقية والقطرية
- تعزيز ترتيبات المساءلة الخارجية للأجهزة العليا للرقابة لدعم مشروعيتها ومصداقيتها تجاه المجتمع
- معالجة النهج المؤسسي للأجهزة العليا للرقابة تجاه النزاهة بحيث يتم الحد من المخاطر التي تهدد سمعة الأجهزة، لتأثيرها السلبي المحتمل على نظرة الجمهور تجاه الجهاز الأعلى للرقابة كما أنها تفوض استقلاليته

## المشاركة الإستراتيجية لأصحاب المصلحة

ستساعد مبادرة تنمية الإنتوساي الأجهزة العليا للرقابة على فهم وإدراك المنظومة الإيكولوجية للمساءلة الخاصة بها وديناميكيته، وتحديد الجهات الفاعلة الرئيسة والتعامل معها - سواء كانت برلمانات أو منظمات المجتمع المدني أو جهات أخرى معنية بمجال المساءلة أو الأوساط الأكاديمية أو المؤسسات الدولية أو وسائل الإعلام - وذلك لإنشاء شبكات مسانلة مستدامة تساعد على تعزيز ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة



## أجهزة عليا للرقابة ذات حوكمة رشيدة

تعد الحوكمة الرشيدة للجهاز الأعلى للرقابة أمراً بالغ الأهمية للتأكد من التنفيذ المستدام للمهام الرقابية عالية الجودة وغيرها من أعمال الجهاز الأعلى للرقابة وهي تسمح للأجهزة العليا للرقابة بإظهار المصداقية والعمل كنماذج فعالة يحتذى بها لتحقيق الشفافية والمساءلة في القطاع العام. يمكن للأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة المشاركة مع أصحاب المصلحة الخارجيين والتصدي بفاعلية للتحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها.

ستقوم بدعم الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة المستدامة من خلال التأكد من أن العمليات والأنظمة والممارسات ملائمة للغرض المستهدف ومزودة بموارد جيدة وموثقة. وإن إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة عاملاً بالغ الأهمية لأنه يسمح للأجهزة العليا للرقابة بالحصول على صورة شاملة قائمة على الأدلة. كما ستمنح الأولوية لإدارة الموارد البشرية والمالية إدارة مستدامة خلال العمل مع الأجهزة العليا للرقابة، بما يتماشى مع خططها الإستراتيجية السنوية. ستعاون مع الأجهزة العليا للرقابة في تحسين عمليات التوظيف وإدارة الأداء وممارسات الموارد البشرية الأخرى. كما ستعاون مع الأجهزة العليا للرقابة في دمج جوانب الاستدامة في تقاريرها، حتى تكون مثلاً يحتذى به لمنظمات القطاع العام. وسنولي أيضاً أهمية كبيرة للنظرة المستقبلية من خلال إدارة المخاطر وإعداد القيادات عبر مبادرات عدة، مثل مبادرة إدارة الأزمات والمخاطر في أداء الأجهزة العليا للرقابة، ومبادرة MASTERY، وأكاديمية الحوكمة للأجهزة العليا للرقابة. ويأتي ذلك ضمن مسعانا نحو تمتع حوكمة الأجهزة العليا للرقابة بالمناعة تجاه أي طارئ في المستقبل.

ويعد تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مبادرة pICTure عنصرًا أساسيًا في جهودنا المعنية بالرقمنة. كما سنساعد الأجهزة العليا للرقابة على تقييم مستويات النضج لديها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضم مهام تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى خططها الإستراتيجية والتشغيلية. سندعم وسنعمل على دعم الأجهزة العليا للرقابة في تطوير قدرات موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحترفين وتيسير عمليات التغيير في الجهاز الأعلى للرقابة من خلال كوادرات عالمية وإقليمية من المختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بالإضافة إلى ذلك، تعمل أدواتنا الرقمية "إطار قياس أداء الجهاز الأعلى للرقابة الإلكترونية و STORY (منصة رقمية للإدارة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة) على تعزيز كفاءة عمليات التقييم والإدارة.

ويمكن تعزيز ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة إذا تمكنت الأجهزة العليا للرقابة من إثبات التزامها بممارسات الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة. ولا غنى عن وجود قادة مهرة وشاملون يتبنون نهجًا قائمًا على الدمج في هذا الصدد. وسيدعم مسار العمل مصداقية الجهاز الأعلى للرقابة ومرونته من خلال تركيزه على الإدارة الحكيمة للموارد والمخاطر، كما سيعمل على بناء أنظمة سلوك مهني قوية. ويعد تقييم وجهات أصحاب المصلحة وتقييماتهم جزءًا لا يتجزأ من برنامج الإستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير، كما أنه لا يعزز فقط من واقعية وجدوى الخطط الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة بل إنه يُمكنه أيضًا من المشاركة بكل ثقة في بيئته. ونظرًا للعلاقة بين حوكمة الجهاز الأعلى للرقابة واستقلاليتها، فإننا نخطط لتقديم دعم مستهدف على مستوى الأجهزة العليا للرقابة لإدخال تحسينات سريعة ومستدامة على الأداء في هذه المجالات، مصحوبًا بتركيز قوي على العمل مع منظمات المجتمع المدني.

## إتقان مهارات القيادة

ستظل مبادرة MASTERY منصة فريدة لقادة الأجهزة العليا للرقابة بكتسيون من خلالها معارف متطورة ومنظورًا جديدًا، ويتبادلون من خلالها الآراء بشأن الموضوعات المهمة. سنسعى لتوسيع نطاق مبادرة MASTERY من حيث عدد الموضوعات واللغات. ستدعم أكاديمية الحوكمة للجهاز الأعلى للرقابة مبادرة MASTERY، حيث ستستهدف الموظفين الإداريين في الأجهزة العليا للرقابة من المستوى المتوسط لإعداد نسخة مركزة من محفظة الأجهزة العليا للرقابة ذات الحوكمة الرشيدة.

## الإدارة الإستراتيجية لأداء الجهاز الأعلى للرقابة

استنادًا إلى النجاح الذي حققه إطلاق برنامج الإستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير، فإننا سنواصل تقديم نسخة مجددة منه بشكل سنوي. وانطلاقًا من إطار قياس الجهاز الأعلى للرقابة وتحليل وجهات نظر وتوقعات أصحاب المصلحة، سنتعاون مع الأجهزة العليا للرقابة لوضع استراتيجيات واقعية وطموحة تهدف إلى تحقيق الأثر الرقابي ومدعومة بالخطط التشغيلية وأنظمة الرصد. كما سنركز بشكل أكبر على الإدارة المالية الحكيمة وإدارة التغيير والسلوك المهني، فضلًا عن دمج الاستدامة في تقارير الجهاز الأعلى للرقابة.

## أجهزة عليا للرقابة مهنية

إن قدرة الجهاز الأعلى للرقابة على التصرف بطريقة مهنية وتقديم أعمال رقابية عالية الجودة ذات تأثير قوي تفي بمتطلبات المعايير الرقابية، هي الأساس الذي تنطلق منه قيمة وفوائد الجهاز الأعلى للرقابة.

سنقوم بتعزيز ودعم التأهيل المهني للأجهزة العليا للرقابة وتحقيق قيمة منشودة في أربعة مجالات رئيسية: إعداد مدققي أجهزة عليا للرقابة يتمتعون بالكفاءة، وإعداد قيادات فعالة في الأجهزة العليا للرقابة، وتطبيق ممارسات رقابية مهنية، وتعزيز ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة.

سنقوم بمبادرة تنمية الإنتوساي بإنشاء "مركز مهني التدقيق التابعين للأجهزة العليا للرقابة" ليكون ملتقى لمدققي الأجهزة العليا للرقابة يقومون فيه سوياً بتطوير كفاءتهم المهنية في مجال التدقيق.

سيكون مكاناً للتجربة والابتكار والتعلم واكتساب المؤهلات المهنية والسعي لتحقيق التميز والتواصل والاستعداد للمستقبل. سيتم توسيع نطاق أنشطة المركز حسب حجم الطلب وتوفر الموارد.

ومن شأن مساعدة الأجهزة العليا للرقابة على تأسيس ممارسات رقابية مهنية أن يتيح لها تعزيز مكانتها وصورتها الرقابية ويمنحها قدرًا أعظم من المصداقية وثقة الجمهور. وفي إطار تسهيل الأثر الرقابي، سنقوم بمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على إنشاء تحالفات متينة مع أصحاب المصلحة في ممارستها الرقابية، ويتضمن ذلك أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل الجهات الخاضعة للرقابة، ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين والبرلمانات. وسنحافظ أيضًا على شراكتنا المتينة مع هيئات الإنتوساي مع البحث في الوقت نفسه عن شركاء جديدة مع الهيئات المهنية وتعزيز القائم منها، بما في ذلك منظمات المحاسبة المهنية والأوساط الأكاديمية، وكل ذلك سعيًا إلى إيجاد مسارات لتطوير مدققي الأجهزة العليا للرقابة تطويرًا مهنيًا.

## تربيات الخدمة المشتركة:

## نظام إدارة جودة المهام الرقابية

يعد نظام إدارة جودة المهام الرقابية عنصرًا أساسيًا لإجراء مهام رقابية عالية الجودة. تنوي مبادرة تنمية الإنتوساي التعاون مع أصحاب المصلحة، لاسيما مناطق الإنتوساي، لتسهيل ترتيبات الخدمة المشتركة الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة بغرض تأسيس أنظمة متينة لإدارة جودة المهام الرقابية والعناية بها. ولا يتوقف ذلك عند تقديم الدعم الذي يكفل تنمية القدرات، بل قد يمتد أيضًا إلى إدارة الخدمة المشتركة على الأمد الطويل. وسيتم الاستفادة في هذا الشأن من معيار الإيساي 140 الذي خضع للمراجعة. ولدينا خطط مبنية للبدء مع مجموعات معتمدة من المختصين بإدارة جودة المهام الرقابية. وبإمكان هذه المجموعات تقديم المساعدة للأجهزة العليا للرقابة والمناطق التابعين لها، وبإمكانهم أيضًا الانضمام إلى مجموعات عالمية تمثل المناطق.

## مركز مبادرة تنمية الإنتوساي لمهنيي التدقيق بالأجهزة العليا للرقابة: خمس مجالات رئيسية متعلقة بإعداد مدققي أجهزة عليا للرقابة يتمتعون بالكفاءة.

## التطوير المهني المستمر

فرص للتواصل والتعليم المستمر للمجموعات المعتمدة من مهنيي التدقيق في الأجهزة العليا للرقابة.

## التعليم والنمو المهني

هو برنامج تعليمي (بدون شهادة) يضم دروسًا عملية في مجالات رئيسية متعلقة بالمهام الرقابية

## منح الشهادات المهنية

برامج التعليم المهني لمراقبي الجهاز الأعلى للرقابة (PESA): هو مؤهل منظم وعالمي لمراقبي الأجهزة العليا للرقابة، ويقدم بالعديد من اللغات المعتمدة لدى مبادرة تنمية الإنتوساي، فهو شهادة لإعداد كوادر إدارية وتعليمية تتمتع بجودة عالية.

## موارد الممارسات الرقابية المهنية

إعداد محفظة من الأدلة الإرشادية والتوجيهات والأدوات وغيرها من الموارد التي لا غنى عنها في الممارسات الرقابية.

## المهام الرقابية المستقبلية للجهاز الأعلى للرقابة

توفير ملتقى لمدققي الأجهزة العليا للرقابة وغيرهم من المتخصصين من أجل ابتكار أساليب جديدة للرقابة وتجربتها، واستحداث قدرات جديدة لمدققي المستقبل.

## أجهزة عليا للرقابة ذات صلة

صلة الجهاز الأعلى للرقابة ضرورية للمساهمة في مجتمعات أفضل و حياة أحسن. إذ تمكن الأجهزة العليا للرقابة من تحديد التوجهات والمخاطر الناشئة وتوقعات أصحاب المصلحة المتغيرة والاستجابة لها. كما تساعد الأجهزة العليا للرقابة على إظهار قيمتها، مما يزيد من ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة. كما أن بإمكانها الإسهام في تعزيز مكانة الأجهزة العليا للرقابة في منظومة المساءلة الوطنية.

سنساعد الأجهزة العليا للرقابة للبقاء على صلة من خلال تطوير القدرات التنظيمية وقدرات المدققين لإجراء المهام الرقابية في المجالات الراجعة والناشئة. سندعم أيضاً الأجهزة العليا للرقابة في صياغة التطورات المستقبلية في مراقبة القطاع العام مع إدراك أهميتها كمساهم رئيس في المجالات ذات الأهمية الوطنية والعالمية.

## تطوير الكفاءات لضمان الثقة في تقارير الاستدامة بالقطاع العام

ستعمل مبادرة تنمية الإنتوساي مع الهيئات المهنية، بما في ذلك الاتحاد الدولي للمحاسبين وجمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين وهيئات الإنتوساي، لفتح الباب أمام إجراء حوار بين الأجهزة العليا للرقابة وأهم الجهات من أصحاب المصلحة المعنيين عن دور الأجهزة العليا للرقابة في ضمان الثقة في تقارير الاستدامة. وبناءً على المناقشات التي تجرى بينهم، سنحدد الكفاءات والاحتياجات وندعم الأجهزة العليا للرقابة في تطوير هذه الكفاءات.

سنواصل جهودنا لدعم الأجهزة العليا للرقابة في مراجعة أهداف التنمية المستدامة، علماً بأننا نخطط لتجريب النسخة المحدثة من نموذج مبادرة تنمية الإنتوساي بشأن التدقيق على أهداف التنمية المستدامة (ISAM) لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على مراقبة عمليات التنفيذ الوطنية لجدول أعمال 2030 والأهداف الوطنية المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة بما في ذلك تلك المرتبطة بمبدأ "عدم ترك أحد خلف الركب". سنكثف دعماً في استخدام الحكومات للتكنولوجيا في المهام الرقابية ومساعدة مدققي الأجهزة العليا للرقابة على استخدام التكنولوجيا في المهام الرقابية. كما سنقوم بتوسيع نطاق مبادرة "لوتا بايونيرز" لتضم ثلاثة مسارات منتظمة، وهي: تطوير استراتيجيات مراقبة التكنولوجيا، واستخدام تحليلات البيانات في المهام الرقابية، ومراقبة التكنولوجيا. سندعم مهمات الرقابة التعاونية العالمية لإجراء التكيف مع التغيير المناخي الأجهزة العليا للرقابة في تنفيذ مهام رقابية ملائمة على الإجراءات التي تنفذها حكومات هذه الأجهزة تجاه المناخ.

بفضل مبادرة الرقابة من أجل مستقبل متكافئ، سنساعد الأجهزة العليا للرقابة في التصدي لتفاهم مظاهر عدم المساواة إلى جانب ذلك، سنواصل دعم الأجهزة العليا للرقابة في استشراف المستقبل، ورصد المجالات ذات الصلة ومجالات المراقبة الراجعة بشكل مبكر. وسنقوم بتسهيل فعاليات المناصرة والتوعية المرتبطة بعمليات الرقابة التي يتم إجراؤها، كما سنواصل شراكتنا المثبتة مع هيئات الإنتوساي وشراكتنا مع هيئات الأمم المتحدة. ونخطط كذلك لتنمية شراكتنا مع الهيئات المهنية، بما في ذلك منظمات المحاسبة المهنية والأوساط الأكاديمية، وذلك من أجل الرقابة على تقارير الاستدامة في القطاع العام على وجه الخصوص.



## الدعم الثنائي

تعمل العديد من الأجهزة العليا للرقابة في بيئات صعبة حيث توجد حاجة ماسة لتطوير وظائف الدولة الأساسية ومعالجة الممارسات المتجذرة التي تقوض الشفافية والمساءلة. لا تستطيع الأجهزة العليا للرقابة في هذه السياقات تحقيق الاستفادة الكاملة من المبادرات العالمية والإقليمية لمبادرة تنمية الإنترنت وتتطلب تخصيص مزيد من الدعم طويل الأمد والذي يأخذ في الاعتبار الحاجات الفريدة للأجهزة العليا للرقابة وفرصها وسياقاتها. وبالتعاون مع الأجهزة العليا للرقابة النظرية ومناطق الإنترنت والشركاء الرئيسيين الآخرين للأجهزة العليا للرقابة، سنواصل تقديم دعم مخصص لمجموعة مختارة من الأجهزة العليا للرقابة. ويتمثل الهدف العام في ضمان دعم الأجهزة العليا للرقابة الأكثر مواجهة للتحديات وتحسين أدائها.

نسترشد في جهودنا الثنائية بسياسة مبادرة تنمية الإنترنت للتعاون الثنائي. يتطلب هذا توفير دعم مصمم بصورة تعبر عن الخطط الإستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة ويحقق المرونة في أساليب التنفيذ ومجالات الدعم. يمكن دعم كافة مجالات تطوير الأجهزة العليا للرقابة، بما في ذلك مهام الرقابة القضائية، طالما أنها تُعد من المجالات ذات الأولوية للأجهزة العليا للرقابة وضرورية لتمكينها من إحداث تأثير.

**ستسعى مبادرة تنمية الإنترنت للاضطلاع بدور داعم لمقدمي الخدمات في الدول التي تواجه تحديات بهدف تمكين الأجهزة العليا للرقابة النظرية من الحصول على تمويل، وتعجيل الدعم، وإدارة المخاطر، والنجاح في دورها.**

يُعد التعاون مع مجموعات عمل لجنة بناء القدرات التابعة للإنترنت والمعنية بالدعم المتبادل بين النظراء، أمرًا ضروريًا في السياقات المعقدة والصعبة. ولتعزيز ثمره الدعم المقدم للأجهزة العليا للرقابة في السياقات المليئة بالتحديات، ستواصل مبادرة تنمية الإنترنت إبرام شراكات مع المنظمات الأخرى التي تعمل على تحسين أنظمة الإدارة المالية العامة، والاستفادة منها.

### المبادرة العالمية لمساءلة الأجهزة العليا للرقابة (GSAI)

- \* هندوراس
- \* بنين
- \* دومينيكا
- \* هايتي
- \* بليرز
- \* قرغيزستان
- \* لبنان
- \* طاجيكستان

### الشراكة المعجلة لدعم النظراء (PAP-APP)

- \* غينيا
- \* النيجر
- \* توغو
- \* سيراليون
- \* زيمبابوي
- \* إريتريا

### الشراكات طويلة الأمد

- \* جنوب السودان
- \* الصومال
- \* جمهورية غامبيا
- \* مدغشقر
- \* جمهورية الكونغو
- \* الديمقراطية

## المؤسسات العالمية

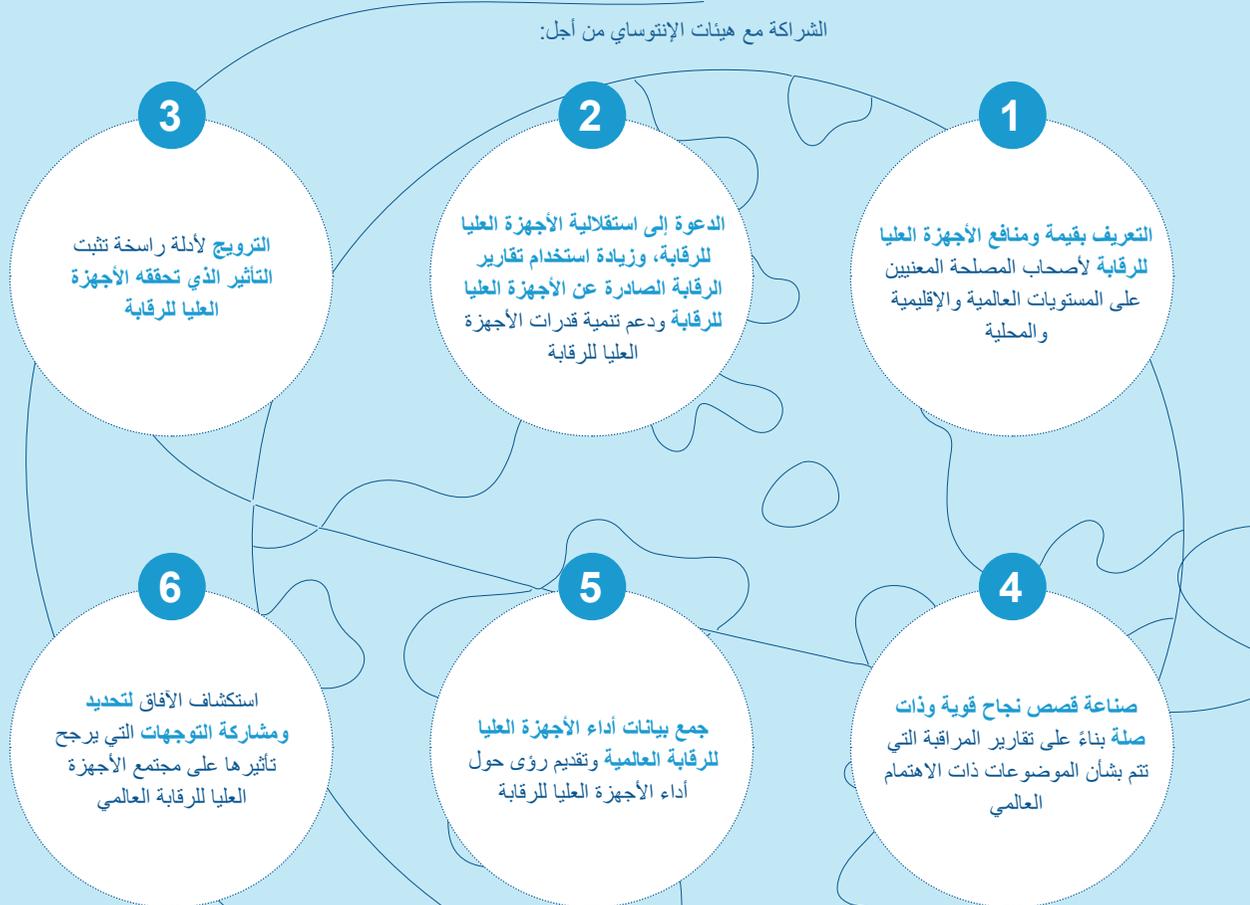
تُعدّ وحدة المؤسسات العالمية (GFU) بالبيانات المواتية لتطوير قدرات الأجهزة العليا للرقابة، وتؤثر عليها. ويشمل ذلك الشراكات العالمية الداعمة لتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة؛ وعمليات القياس والرصد العالمية لأداء الأجهزة العليا للرقابة؛ والمبادرات العالمية الرامية إلى توفير الدعم للأجهزة العليا للرقابة وتسهيله، وأنشطة التواصل والمنصرة التي تهدف إلى تعزيز دور الأجهزة العليا للرقابة وفوائدها.

سنواصل دعمنا طويل الأمد للتعاون القائم بين الإنتوساي والجهات المانحة، وتعزيز الشراكات مع كبار أصحاب المصلحة المعنيين في مجال المساءلة بهدف تعزيز الوعي بأهمية الأجهزة العليا للرقابة والمساهمة في تحقيق الأولوية الإستراتيجية "ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة". كما سنواصل قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة من خلال تقارير التقييم العالمية للأجهزة العليا للرقابة التي تعد كل ثلاث سنوات.

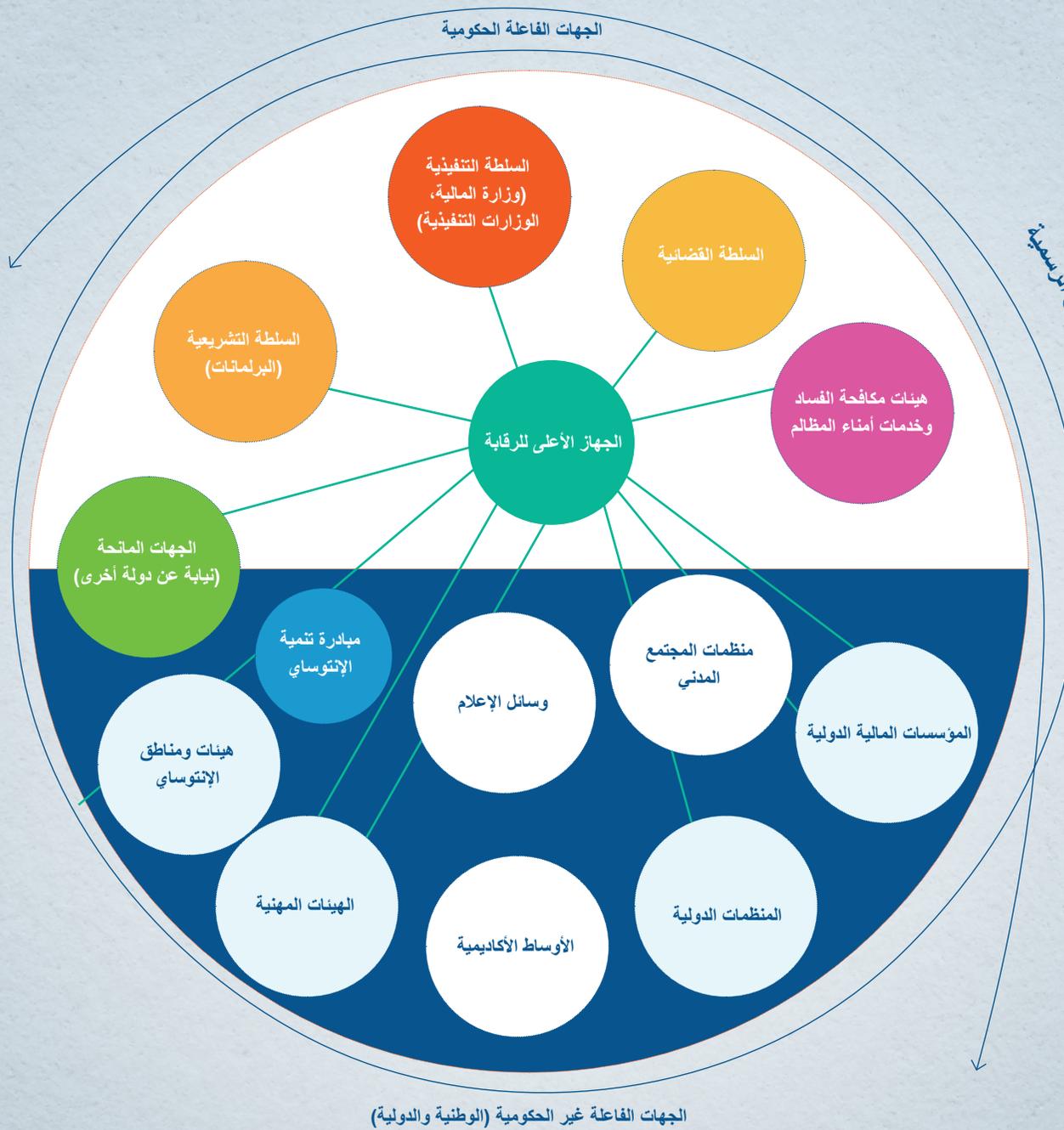
يمكن لمبادرات الوساطة الخاصة بنا مساعدة الأجهزة العليا للرقابة في الوصول إلى الدعم المالي والتقني اللازم. سيتم إطلاق مبادرة الوساطة في دعم الأجهزة العليا للرقابة (Brokering Upscaled SAI Support, BUSS) في جميع مناطق الإنتوساي لتسهيل الحوار بشأن التمويل المباشر بين شركاء التنمية والأجهزة العليا للرقابة. تستهدف المبادرة العالمية لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة (GSAI) التمويل والموارد المباشرة والخبرة والدعم المتبادل بين النظراء لدى ثمانية أجهزة من الأجهزة العليا للرقابة على مستوى العالم.

## صوت عالمي لمناصرة الأجهزة العليا للرقابة

الشراكة مع هيئات الإنتوساي من أجل:



# شركاء مبادرة تنمية الإنتوساي وأصحاب المصلحة



تراعي الخطة الإستراتيجية للإنتوساي مدى الحاجة إلى إبرام شراكات استراتيجية مع هيئات خارج الإنتوساي، لتعزيز الوعي بأدوار وفوائد الأجهزة العليا للرقابة وتعزيز الدعم الموجه لها. تترك مبادرة تنمية الإنتوساي أنها واحدة من العديد من المنظمات التي تدعم الأجهزة العليا للرقابة، وأن معظم الدعم الموجه للأجهزة العليا للرقابة يأتي من جهات أخرى، داخل وخارج الإنتوساي.

لذا، تتعاون مبادرة تنمية الإنتوساي على نطاق واسع مع هيئات الإنتوساي ومناطق الإنتوساي والأجهزة العليا للرقابة، وتعتمد بشكل كبير على دعمها، كما أنها تتعاون مع هيئات الأمم المتحدة والوكالات الإنمائية والمنظمات الدولية. وقد وسعت مبادرة تنمية الإنتوساي شراكاتها مع منظمات المجتمع المدني وتوثق تعاونها مع الأوساط الأكاديمية. ومع اتساع نطاق تركيزنا على منظومات المساءلة، سنقوم بإبرام المزيد من هذه الشراكات.

وبالتعاون مع هيئات الإنتوساي، لا سيما رئيس الإنتوساي وأمينها العام، ستدعو مبادرة تنمية الإنتوساي إلى تقديم دعم أكبر وأفضل للأجهزة العليا للرقابة، كما أنها ستعمل على تشجيع الجهات الأخرى، لا سيما مناطق الإنتوساي، على توفير الدعم المقدم لها وتعزيزه. وستسعى الإنتوساي ومبادرة تنمية الإنتوساي إلى ترجمة هذا التأثير إلى تغيير إيجابي في سلوك الشركاء وأصحاب المصلحة المعنيين على المستوى العالمي، ودعم الأجهزة العليا للرقابة لترجمة ذلك إلى تغييرات على المستوى الوطني.

إذ أنه على المستوى الوطني، تتمتع الأجهزة العليا للرقابة بعدد أكبر من الشركاء وأصحاب المصلحة المحتملين. وسبق أن تناولنا أعلاه الدعم الذي توجهه مبادرة تنمية الإنتوساي للأجهزة العليا للرقابة لتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين تحت موضوع ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة. بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال العمل الثنائي ووحدة المؤسسات العالمية، تعمل مبادرة تنمية الإنتوساي على تمكين الأجهزة العليا من قيادة التعامل مع الشركاء وأصحاب المصلحة المعنيين.

## جهود مبادرة تنمية الإنتوساي على المستويين العالمي والإقليمي وعلى مستوى الأجهزة العليا للرقابة

ندعم، على الصعيد العالمي، الأجهزة العليا للرقابة من خلال توفير منتجات عامة عالمية تمكنها من تقييم عملها الأساسي وتعزيزه. كما ندعم الأجهزة العليا للرقابة من خلال مبادرات التعليم العالمية، والمناصرة، وتعزيز الوعي، وتبادل المعارف.

ويتم توفير العديد من مبادراتنا إلى مجموعات إقليمية من الأجهزة العليا للرقابة التي تمتاز باحتياجاتها المماثلة ولغتها المشتركة. وهذا من شأنه تمكين التعاون بين النظراء من الأجهزة العليا للرقابة، وتمكين مبادرة تنمية الإنتوساي من دعم العديد من الأجهزة العليا للرقابة بما لديها من موارد محدودة. كما أننا نبرم شراكات مع هيئات الإنتوساي الإقليمية ذات الصلة ونستفيد من ميزاتها التنافسية، مثل معرفتها التفصيلية باحتياجات أعضائها والتحديات التي تواجههم، وإلمامها بالثقافات المحلية. وإدراكاً منا بأن الهيئات الإقليمية تقدم أيضاً دعماً لتنمية قدرات أعضائها من الأجهزة العليا للرقابة، في الوقت الذي تتسم فيه موارد الأجهزة العليا للرقابة وقدراتها على اكتساب مزيد من القدرات بأنها محدودة، فإننا سنعزز التنسيق بين مبادرة تنمية الإنتوساي ومناطق الإنتوساي. ونحن نزمع العمل مع كل منطقة من مناطق الإنتوساي لوضع اتفاقية أو خطة شراكة متعددة السنوات نقوم فيها بتحديد الدعم الذي سيتم تقديمه لأعضائها من مبادرة تنمية الإنتوساي، ومن الهيئة الإقليمية، بالإضافة إلى الدعم الذي سيقدم بالشراكة بينهما. ومن شأن هذا توفير الدعم للهدف الأوسع لمبادرة تنمية الإنتوساي المتمثل في تعزيز القدرة على التنبؤ والشفافية في خدماتها المعروضة على الأجهزة العليا للرقابة. بالإضافة إلى ذلك، وبناءً على طلبها، سندعم الهيئات الإقليمية للإنتوساي في إدارتها الإستراتيجية وحوارها مع الجهات المانحة من خلال مبادرات بعينها تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي ومن خلال وحدة المؤسسات العالمية التابعة لمبادرة تنمية الإنتوساي.

أما على مستوى الأجهزة العليا للرقابة، فإننا نركز عملنا في المقام الأول على الأجهزة العليا للرقابة التي تقع في بيئات صعبة، لتكون بمنزلة الملاذ الأخير لتقديم الخدمات لها. علماً بأننا سنقدم قدرًا مستهدفًا، وإن كان محدودًا، من الدعم في مجالات بعينها مثل الاستقلالية والحوكمة لعدد صغير من الأجهزة العليا للرقابة التي لديها احتياجات معقدة ومثبتة في هذه المجالات.

## المخاطر الرئيسية

تشمل المخاطر المؤسسية التي قد تعيق تنفيذ مبادرة تنمية الإنتوساي لهذه الخطة الإستراتيجية، انخفاض ما نتفاه من دعم وتمويل مخصصين للتنمية الدولية، بما في ذلك مجالات الحوكمة الرشيدة والمساءلة. ثمة احتمال أيضاً أن تؤدي مشاركة مبادرة تنمية الإنتوساي مع بلدان محددة إلى الإضرار بسمعتها وتعرض تمويلها للخطر.

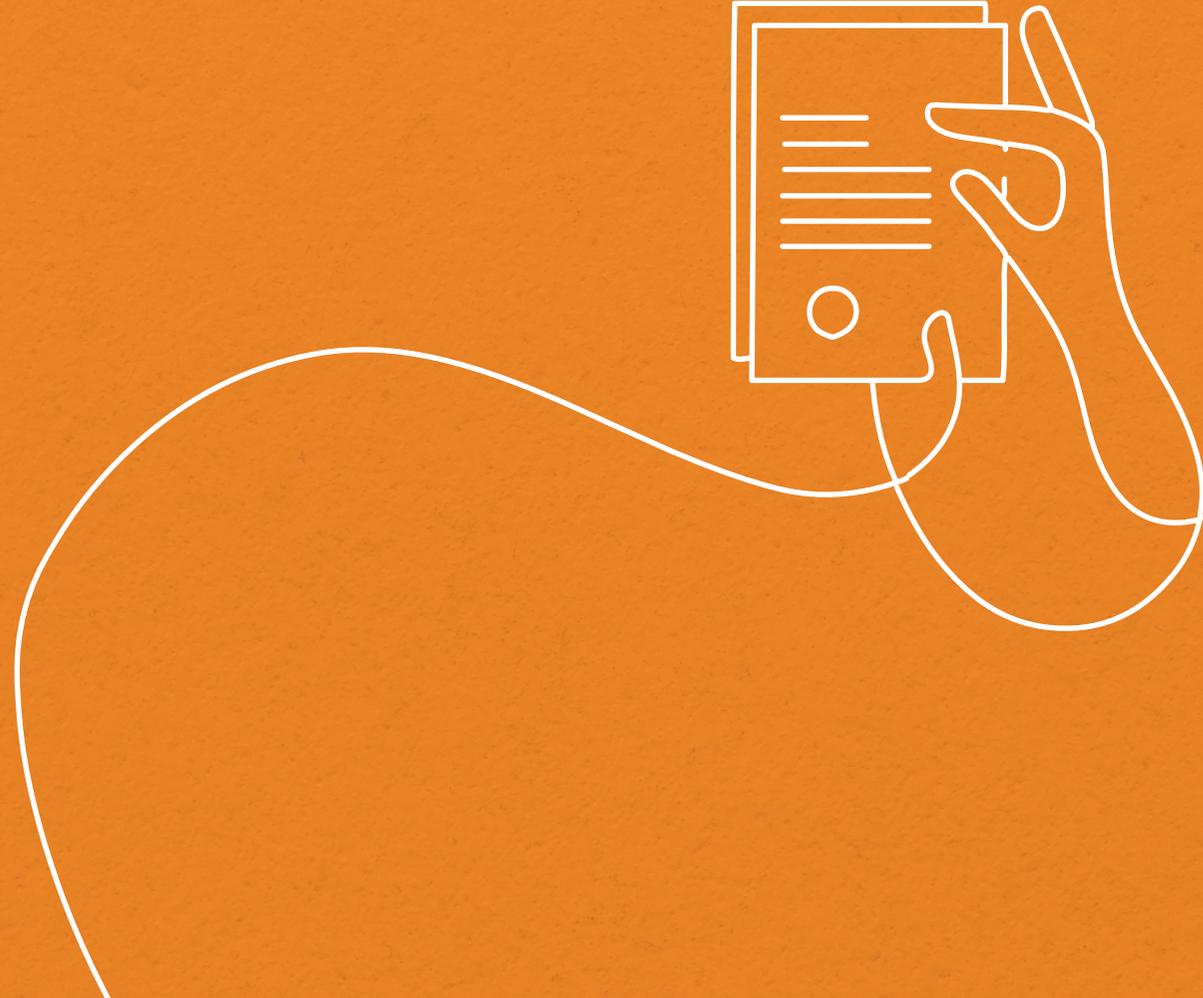
وهناك إلى جانب ذلك مجموعة أكثر أهمية من المخاطر التنموية على المستوى الوطني، والتي تعوق الأجهزة العليا للرقابة وتقيد قدرتها على ترجمة دعم مبادرة تنمية الإنتوساي إلى تحسن مستدام في أداء الأجهزة العليا للرقابة والتي تهدف في نهاية المطاف إلى مجتمعات أفضل وحياة أحسن. وتشمل هذه العوامل التراجع في الديمقراطية؛ وضعف الحوكمة الوطنية وسيادة القانون؛ وعدم كفاية الكفاءات التي يمكن للأجهزة العليا للرقابة اجتذاب الموظفين المناسبين منها – والتي تفاقمت بسبب نزوح الكوادر من بعض البلدان النامية - وعدم كفاية البنية التحتية المادية والاقتصادية لتمكين الأجهزة العليا للرقابة من أداء وظائفها. رغم أن هذه الأمور تقع خارج سيطرة مبادرة تنمية الإنتوساي، فإن هذه الخطة الإستراتيجية تسعى إلى التأثير على هذه المشكلات على المستوى العالمي حيثما أمكن - وذلك على سبيل المثال من خلال، بناء شبكات من الجهات الفاعلة في مجال المساءلة لتعزيز أنظمة الحوكمة الوطنية، وتوفير برامج تعليمية للمبتدئين في الرقابة، وتيسير وصول الدعم الرامي إلى تحسين البنية التحتية للأجهزة العليا للرقابة.

## بناء قدرات مبادرة تنمية الإنتوساي وأنظمتها

يتطلب تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية من مبادرة تنمية الإنتوساي العناية بتطبيق إجراءات حوكمة سليمة، ومواصلة جهودها لتكون منظمة أكثر استدامة وحفاظاً على ثقافة تنظيمية يمكن لموظفيها أن يزدهروا ويتطوروا فيها مهنيًا. وسيطلب ذلك أيضاً من مبادرة تنمية الإنتوساي مواصلة العمل مع الأشخاص ذوي الخبرة الذين يشكلون مصدرًا مهمًا لتحقيق أهداف مبادرة تنمية الإنتوساي. جرى تناول الآثار المترتبة على مبادرة تنمية الإنتوساي بمزيد من التفصيل في الملحق 3.

## التدقيق من أجل الشمول والمساواة

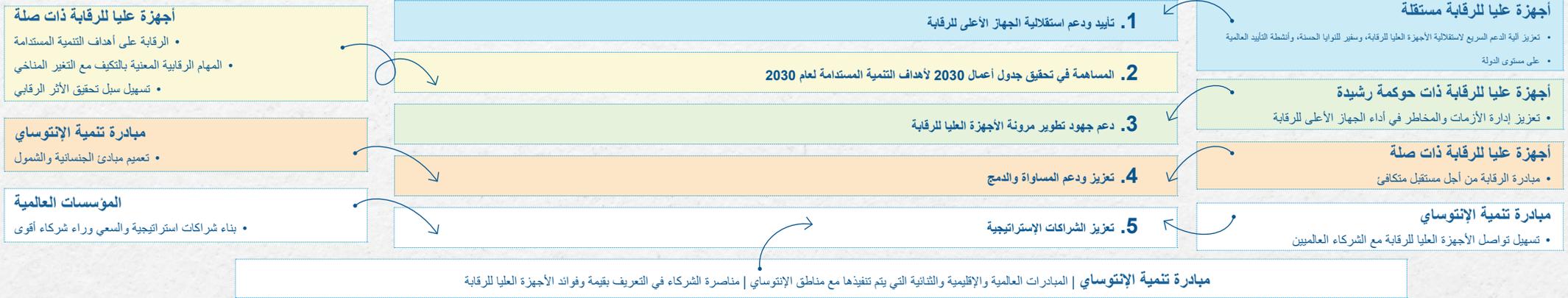
ستحافظ مبادرة تنمية الإنتوساي على تركيزها القوي على الأجهزة العليا للرقابة التي تساهم في المساواة والشمول من خلال عملها في المراجعة. تشمل خططنا مبادرة الرقابة من أجل مستقبل متكافئ الرامية إلى إنشاء كوكبة من صناعات التغيير، وذلك تحت مظلة مبادرة صناعات التغيير للرقابة من أجل مستقبل متكافئ (Equal Future Audit Changemakers) لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على وضع استراتيجيات الرقابة من أجل المساواة والرقابة على المجالات التي تعاني من غياب المساواة مثل الجسدية والفقر والإعاقة والعمى والعرق والهجرة. وإلى جانب تعميم مبدأ عدم إغفال أحد في جميع عمليات مراقبة أهداف التنمية المستدامة، سنساعد أيضاً الأجهزة العليا للرقابة على إجراء مهام رقابية تركز على تنفيذ مبادئ عدم إغفال أحد (Leave No One Behind, LNOB). ويتم أيضاً تعميم بُعد الشمول باعتباره مجالاً شاملاً يحظى بالاهتمام في المجالات السائدة الأخرى بما في ذلك مهام الرقابة التعاونية العالمية لإجراءات التكيف مع التغير المناخي ومراقبة التكنولوجيا.



الملاحق

# الملحق 1: ربط الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الإنتوساي بالخطة الإستراتيجية للإنتوساي

## الأولويات التنظيمية للإنتوساي



## الأهداف الإستراتيجية للإنتوساي



## الملحق 2: نظام نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي



يتيح نظام نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي قياس حجم تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمبادرة تنمية الإنتوساي، ويسهم في تحقيق رؤية مبادرة تنمية الإنتوساي. وتعزز الأنشطة والمبادرات الخاصة بكل مسار عمل، إلى جانب عوامل التمكين لتحسين الأداء، من قدرة الأجهزة العليا للرقابة على تحسين أدائها والمساهمة في مجتمعات أفضل وحياة أحسن كما هو موضح أدناه.

فهو نظام شامل يقيس النتائج التي تتمخض عنها أعمال مبادرة تنمية الإنتوساي بهدف تسهيل الرصد والتقييم ورفع التقارير، فضلاً عن استخلاص الدروس المستفادة. ويميز هذا النظام بين المجالات التي تخضع لسيطرة مبادرة تنمية الإنتوساي وتلك التي تقع في دائرة تأثيرها المباشر، بالإضافة إلى المجالات التي تحظى باهتمامها إلا أن تأثير المبادرة ما يزال فيها محدوداً أو غير مباشر. ولتحقيق هذا الأمر، يقوم نظام النتائج بقياس النواتج وفق أربعة مستويات: التأثير والنواتج طويلة الأمد والنواتج قصيرة الأمد ومخرجات مبادرة تنمية الإنتوساي.

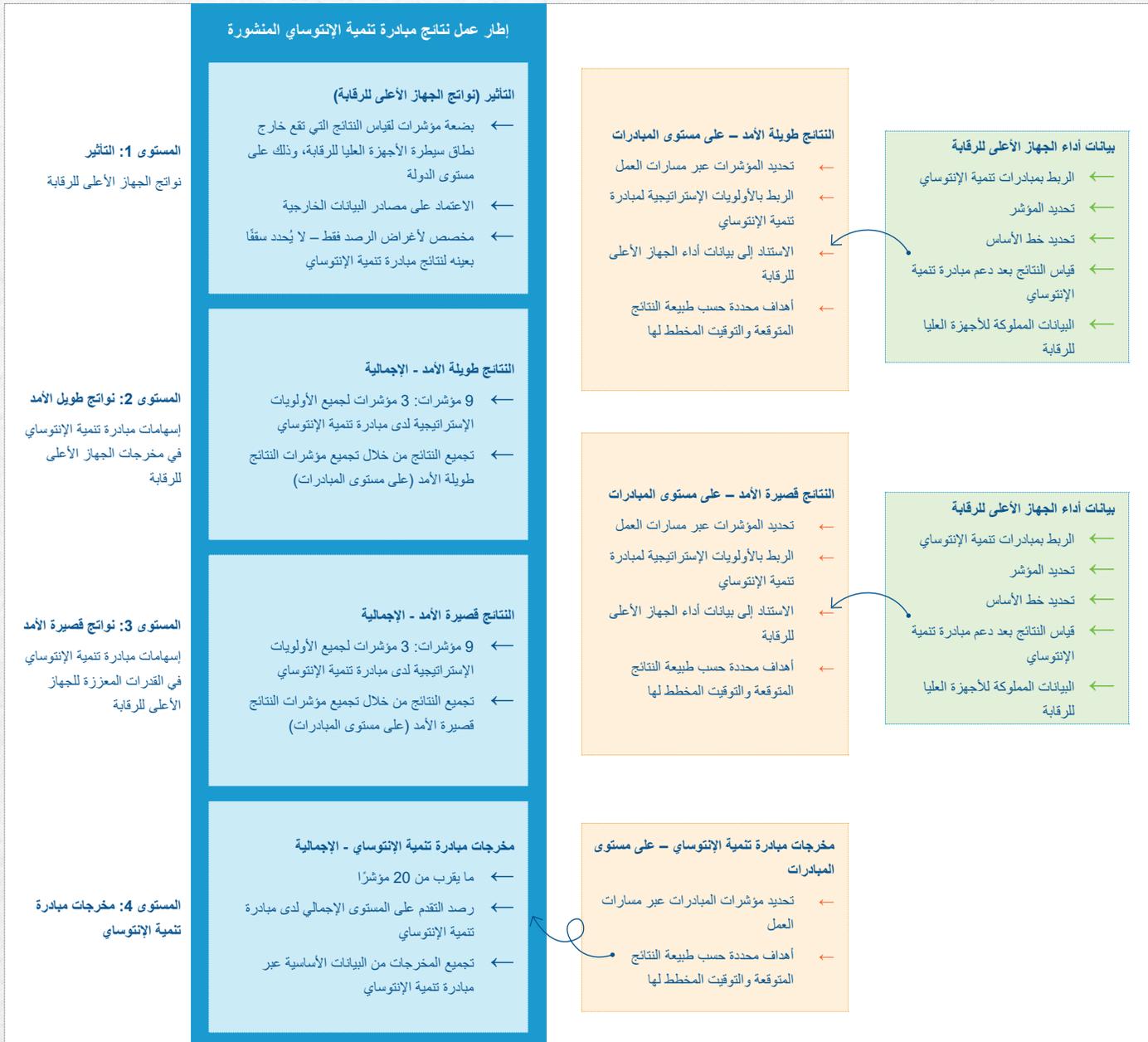
ويمتاز نظام نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي بقدرته على تجميع مؤشرات الأداء كافة التي تستعين بها المبادرة في إدارة عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية. ويشمل ذلك مؤشرات التأثير التي تقيس إسهامات الجهاز الأعلى للرقابة في التغييرات التي تطرأ على الدول الحاضنة لها، والمؤشرات رفيعة المستوى التي تقيس إجمالي التقدم المحرز في تطبيق رؤية مبادرة تنمية الإنتوساي وتنفيذ خطتها الإستراتيجية، ومؤشرات تفصيلية للتقدم والنتائج التي تتمخض عن المبادرات التي تتم تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي، ومؤشرات أخرى يتم تعيينها حسب الاتفاقات المبرمة بين مبادرة تنمية الإنتوساي وشركائها. ويقيس النظام التغييرات التي طرأت في أداء الجهاز الأعلى للرقابة والمرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمبادرات التي تتم تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي. ويشمل ذلك بيانات عامة وأخرى غير عامة، حسب طبيعة الجهة المالكة للبيانات واتفاقات النشر.

يركز نظام النتائج على النتائج التي تسهم مبادرة تنمية الإنتوساي في تحقيقها. علاوة على ذلك، تقيس مبادرة تنمية الإنتوساي وترصد توجهات الأداء العالمي للأجهزة العليا للرقابة عبر استقصاء عالمي تجريه الإنتوساي كل ثلاث سنوات وعبر التقرير العالمي لتقييم الأجهزة العليا للرقابة. ورغم أن هذا لا يندرج ضمن نظام نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي، فإن تقارير التقييم وعملياته تبحث في القران التي تربط بين نتائج أعمال المبادرة وبين التغييرات العالمية التي تطرأ على أداء الأجهزة العليا للرقابة.

ويوضح الشكل أعلاه نظام النتائج كاملاً، بما في ذلك إطار عمل النتائج المنشورة الخاصة بمبادرة تنمية الإنتوساي. ويمكن استخلاص المؤشرات التي يتم استخدامها في رصد مدى تنفيذ مبادرة تنمية الإنتوساي لانقافات منج بعينها من خلال إطار عمل النواتج المنشورة الخاصة بالمبادرة أو من خلال نظام النتائج الأوسع نطاقاً أو كليهما، وذلك حسب طبيعة الدعم المقدم.

### إطار نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي

نظراً لمتنوع نظام النتائج بطبيعة شاملة، يتم إضافة مجموعة فرعية في إطار عمل منفصل لنتائج مبادرة تنمية الإنتوساي، ويتم نشره وتحديثه سنوياً مع تقارير الأداء والمساءلة الخاصة بمبادرة تنمية الإنتوساي. ويتضمن ذلك مؤشرات تقوم بجمع نتائج جميع المبادرات التي تتم تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي. ويتم تصميم مؤشرات إطار عمل النتائج على نحو يقدم نظرة شاملة على جميع أعمال مبادرة تنمية الإنتوساي، على أن تكون واسعة النطاق بصورة تكفل لها استيعاب التغييرات التي تطرأ على المبادرات التي تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي، والتي تركز عليها هذه المؤشرات.



## مؤشرات إطار نواتج مبادرة تنمية الإنتوساي

### المستوى 1: التأثير (نتائج الجهاز الأعلى للرقابة)

تتطلب هذه المؤشرات في التغييرات التي تطرأ على مستوى الدولة وتسهم في تحقيقها الأجهزة العليا للرقابة، مثل الإجراءات التي تتم بشأن توصيات الرصد، ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح، وثقة الجمهور في الحكومة، ومشاركة أصحاب المصلحة المعنيين في عمليات المساءلة. وتخضع هذه التغييرات للرقابة وفقاً لمصادر بيانات خارجية تتيح لمبادرة تنمية الإنتوساي تتبع مستوى التقدم المحرز والتأكد من تقديم الدعم المناسب للمجالات المناسبة. ولا تضع مبادرة تنمية الإنتوساي سقفاً محدداً للأهداف المرتقبة من هذه المؤشرات، إذ أنها خارج نطاق تأثير المبادرة تماماً.

### المستوى 2: النواتج طويل الأمد (إسهامات مبادرة تنمية الإنتوساي في مخرجات الجهاز الأعلى للرقابة)

هي مؤشرات تمثل فيها النواتج المتوقعة من أية مبادرة من المبادرات التي تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي تحسناً مباشراً وخاضعاً للقياس في مخرجات (أداء) الأجهزة العليا للرقابة المشاركة، وذلك بالمقارنة بخط الأساس السابق تحديده. ويشمل ذلك عمليات رفع التقارير والنشر الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة، ومستوى جودة مهام الرقابة وتغطيتها، والعمل مع أصحاب المصلحة المعنيين الخارجيين. وتعكس هذه المؤشرات الأولويات الإستراتيجية لدى مبادرة تنمية الإنتوساي. ويتم تغذية كل مؤشر عام بنتائج مؤشرات النتائج طويلة الأمد للمبادرات، والتي يتم ربطها بقياسات التغييرات في أداء الجهاز الأعلى للرقابة.

### 9 مؤشرات إجمالية للنواتج طويلة الأمد وقصيرة الأمد

العدد الإجمالي للحالات التي يسهم فيها دعم مبادرة تنمية الإنتوساي في ...

### مؤشر المستوى 3: النتائج قصيرة الأمد (إسهامات مبادرة تنمية الإنتوساي لتحسين قدرات الجهاز الأعلى للرقابة داخل الدول النامية)

تركز هذه المؤشرات على أوجه التحسن المستهدفة في قدرات الجهاز الأعلى للرقابة والتي تسهم فيها المبادرات التي تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي. ويشمل ذلك النظم المؤسسية والتنظيمية للجهاز الأعلى للرقابة وقدرات الموظفين المهنية. وفقاً للمستوى 2 الوارد أعلاه، يتم جمع هذه المؤشرات وفقاً للأولويات الإستراتيجية الثلاثة لمبادرة تنمية الإنتوساي، وتعتمد في الوقت نفسه على قياسات التغييرات في أداء الجهاز الأعلى للرقابة.

### مؤشر المستوى 4: مخرجات مبادرة تنمية الإنتوساي

تقيس هذه المؤشرات النتائج التي تتمتع مبادرة تنمية الإنتوساي بسيطرة كبيرة عليها وإن لم تكن تامة. وتشمل خطوات مرحلية يُنفذها أحد الأجهزة العليا للرقابة (بدعم من مبادرة تنمية الإنتوساي) ضمن الجهود الرامية إلى تعزيز أداء هذا الجهاز، إلا أنها لا تشكل بمفردها تحسناً في الأداء ذاته (ومن ثم، فهي لا تقي بمعايير تعريفى المستويين 2 و3 الواردين أعلاه). وتقيس هذه المؤشرات أيضاً نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي الداخلية (مثل تعزيز مستوى استدامتها وكفاءتها كمنظمة)، وإجمالي مشاركة الأجهزة العليا للرقابة، وفرق عمل الجهاز الأعلى للرقابة وموظفيه المشاركين في المبادرات التي تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي، وحشد الدعم العيني، وشراكات مبادرة تنمية الإنتوساي مع منظمات أخرى بخلاف الأجهزة العليا للرقابة والدعم الموجه منها لهذه المنظمات. ويحتوي إطار عمل النتائج المنشورة على 20 مؤشراً أو أقل، بينما ينطوي نظام نتائج مبادرة تنمية الإنتوساي على عدد أكبر بكثير من هذه المؤشرات التي تستخدم في الرصد ورفع التقارير حسب الخطط التشغيلية لمبادرة تنمية الإنتوساي واتفاقات المنح والشراكة المبرمة معها.

#### الاستدامة

- ممارسات حوكمة مستدامة في الأجهزة العليا للرقابة
- ممارسات رقابة مستدامة في الأجهزة العليا للرقابة
- إسهام الأجهزة العليا للرقابة في التنمية المستدامة

#### الرقمنة

- تعزيز الأجهزة العليا للرقابة استخدام التكنولوجيا في ممارسات الحوكمة لديها
- تعزيز الأجهزة العليا للرقابة استخدام التكنولوجيا في ممارسات الرقابة لديها
- إسهام الأجهزة العليا للرقابة في تحسين استخدام الحكومات للتكنولوجيا

#### ثقة الجمهور في الأجهزة العليا للرقابة

- تعزيز البيئة المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة
- تعزيز المشاركة الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة مع أصحاب المصلحة المعنيين
- إثبات الأجهزة العليا للرقابة لقيمتها أمام الجمهور

## الملحق 3: حوكمة مبادرة تنمية الإنتوساي وتقديم الخدمات

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية التي بين أيدينا مواصلة مبادرة تنمية الإنتوساي تطبيق ترتيبات الحوكمة الرشيدة والحفاظ بشكل دائم على موظفين مهنيين يتولون تنفيذ هذه الخطة.

### الأدوار والمسؤوليات

**مجلس إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي:** يتولى إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي مجلس إدارة غير تنفيذي يتألف من نسب جنسانية متوازنة، ويرأسه المدقق العام للنرويج، ويضم 9 أعضاء آخرين تمتد مدة عضوية كلاً منهم إلى 3 سنوات، ويتم اختيارهم من مجتمع الإنتوساي عبر عمليات تتسم بالشفافية والتنافسية. ويحدد مجلس الإدارة التوجه الإستراتيجي لمبادرة تنمية الإنتوساي ويصادق على سياساتها وسجل المخاطر المؤسسية للمبادرة، ويقدم رؤية عامة وسنوية عن مدى تطور محفظة المبادرات التي تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي، ويعتمد خطط مبادرة تنمية الإنتوساي التشغيلية وميزانياتها وبياناتها وتقاريرها المالية. ويتلقى المجلس دعماً من لجنة الترشيحات والأجور التي يندرج ضمن مهامها ترشيح أعضاء المجلس المستقبليين.

**إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي:** يرأس المدير العام مبادرة تنمية الإنتوساي، ويُعيّنه مجلس الإدارة لمدة محددة قابلة للتجديد، ويكون مسؤولاً أمامه. يحرص المدير العام بالتعاون مع فريق إدارة مبادرة تنمية الإنتوساي على إدارة المبادرة وتقديم خدماتها والحفاظ على أداؤها بفعالية. يتولى فريق الإدارة مسؤولية الحوكمة الداخلية لمبادرة تنمية الإنتوساي ويعد مشروعات سياسات لاعتمادها من مجلس الإدارة.

### سياساتنا

**التصرف بشكل أخلاقي:** نشرت مبادرة تنمية الإنتوساي قواعد السلوك المهني الخاصة بها والتي تحكم معايير السلوكيات الصادرة عن مجلس الإدارة والموظفين وكل من يعمل لصالحها، وطبقت نظاماً للشكاوى للتعامل مع أي إخلال بهذه القواعد وسياسات المبادرة الأخرى، مثل سياسة الحماية ومكافحة الفساد.

### إدارة الموارد

**محفظة مبادرة تنمية الإنتوساي والإطار المالي:** ستعمل مبادرة تنمية الإنتوساي على سد الفجوة بين خططها الإستراتيجية ذات الست سنوات وبين خططها التشغيلية السنوية من خلال مواصلة تطبيق محفظة موجزة وإطار عمل مالي يجندان كل ثلاث سنوات. سيبيح ذلك لمبادرة تنمية الإنتوساي ضمان استدامة المبادرات طويلة الأمد التي تعتمد عليها الأجهزة العليا للرقابة، وصياغة خطط أفضل لأنشطة الدعم التي تستطيع تقديمها لمختلف المناطق عبر مبادرات دورية.

**إيجاد مصادر للموارد المالية:** تُمول مبادرة تنمية الإنتوساي من المنح المقدمة من العديد من المنظمات، وأبرزها البرلمان النرويجي (وذلك عبر مكتب المدقق العام في النرويج)، وشركاء التطوير، والعديد من الأجهزة العليا للرقابة، بالإضافة إلى جزء من رسوم العضوية في الإنتوساي.

**الاستدامة المالية:** ستضع مبادرة تنمية الإنتوساي استراتيجية تمويل لتتنوع مصادر دخلها بشكل أكبر وضمان استدامة الخدمات المقررة طويلة الأمد الموجهة للأجهزة العليا للرقابة. وستعزز المبادرة جهود حشد الموارد وخفض التكاليف، مع الاستثمار في خدمات مرنة قابلة للتوسع والتقليل من النفقات المتكررة في المبادرة طويلة الأمد.

**الدعم العيني:** يأتي الدعم العيني مكملًا للدعم المالي المباشر. ويشكل الدعم العيني جزءاً مهماً من نموذج تقديم الخدمات الذي تطبقه مبادرة تنمية الإنتوساي. ويتضمن هذا الدعم العيني إمدانداً بأفراد من ذوي الخبرة من جميع أنحاء مجتمع الإنتوساي. ويعد الأفراد ذوي الخبرة ميزة فريدة من نوعها تطبقها المبادرة في النموذج الذي تنتبعه في تقديم الخدمات والدعم للأجهزة العليا للرقابة. ومن خلال تحديد شبكات الدعم المتبادل بين النظراء وبناء مجتمعات من الأفراد من ذوي الخبرة، تستطيع مبادرة تنمية الإنتوساي تقديم الدعم للأجهزة العليا للرقابة على نحو فعال منخفض التكلفة. ويتضمن الدعم العيني أيضاً جوانب أخرى مثل الانتدابات واستضافة الاجتماعات والبرامج التدريبية ودعمها، إلى آخره.

**إطار العمل الجنساني:** وضعت مبادرة تنمية الإنتوساي خلال الفترة من عام 2019 إلى عام 2023 إطار عمل قوي للجنسانية يتضمن الإستراتيجية الجنسانية والسياسة الجنسانية وإطار عمل ودليل للتحليل الجنساني. وتضم مبادرة تنمية الإنتوساي نقطة اتصال جنسانية وفريق عمل جنساني. وفي عام 2022، وضعت مبادرة تنمية الإنتوساي لتقييم خارجي ركز على الموارد البشرية من حيث التنوع والجنسانية وتقاطع أشكال التمييز. وجرى تنفيذ توصيات هذا التقييم. وسواصل في الخطة الإستراتيجية هذه تركيزنا على الجنسانية ولكننا سنوسع نطاق هذا التركيز ليشمل أبعاداً أخرى للتنوع من أجل صياغة بُعد اجتماعي للاستدامة.

**إدارة المخاطر:** تضم مبادرة تنمية الإنتوساي سجلاً للمخاطر المؤسسية ومخاطر التطوير، ويتولى مجلس الإدارة مسؤولية هذا السجل ويقوم بمراجعتها بصفة منتظمة. ويتم في هذا السجل تحديد المخاطر الرئيسية التي تكتنف الخطة الإستراتيجية وتقييمها وإدارتها ومراقبتها.

**الحفاظ على الجودة:** نشرت مبادرة تنمية الإنتوساي بروتوكولاً يضمن جودة المنافع العامة العالمية، ويضم بياناً للجودة لكل منفعة من هذه المنافع. وستقوم مبادرة تنمية الإنتوساي بتحديث هذا البروتوكول وتوسيع نطاقه ليغطي قطاعاً أوسع من منتجات المبادرة المنشورة.

**استدامة مبادرة تنمية الإنتوساي:** علاوة على الدعم الموجه لتعزيز الاستدامة لدى الأجهزة العليا للرقابة، ستعمل مبادرة تنمية الإنتوساي على تكثيف جهودها الرامية إلى تعزيز استدامتها كمنظمة، وهو ما يتأتى على سبيل المثال من خلال وضع مبادئ رفيعة المستوى للاستدامة، وتحديد إجراءات معنية لتعزيز استدامة العمليات التشغيلية الخاصة بالمبادرة.

## الرصد والتقييم وإعداد التقارير

**التقييم:** تحافظ مبادرة تنمية الإنتوساي على تطبيق خطة تقييم دورية تمتد لعدة سنوات، وتقوم بنشرها. وتحدد هذه الخطة مواعيد إجراء التقييمات المستقلة التي تخضع لها المبادرات التي تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي، وذلك بهدف استخلاص الدروس والمساءلة. وتضم هذه الخطة تقييمًا يجرى في منتصف الفترة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، الأمر الذي يوفر أساسًا لإجراء التعديلات وقاعدة يتم البناء عليها عند إعداد الخطة الإستراتيجية التالية. وتراعي هذه التقييمات سياسة التقييمات التابعة لمبادرة تنمية الإنتوساي.

**الرصد:** يجري فريق الإدارة مهام رصد داخلي على تنفيذ الخطط التشغيلية الخاصة بمبادرة تنمية الإنتوساي وعلى ميزانياتها كل أربعة أشهر، ويتفق الفريق على التعديلات اللازمة على كل منها.

**قياس الأداء وإعداد التقارير:** تطبق مبادرة تنمية الإنتوساي إطارًا شاملًا للنتائج يركز على مؤشرات وخطوط أساس وأهداف محددة لكل مستوى من مستويات سلسلة النتائج، بداية من مخرجات مبادرة تنمية الإنتوساي وحتى مخرجات الجهاز الأعلى للرقابة ونواتجه. وقد تم تحديث هذا الإطار ليواكب الخطة الإستراتيجية الجديدة وللتعرف بشكل أفضل على إسهامات المبادرات التي تجرى تحت مظلة مبادرة تنمية الإنتوساي في تعزيز أداء الجهاز الأعلى للرقابة على نحو مستدام. وتعد مبادرة تنمية الإنتوساي تقارير سنوية عن أداؤها، يتم فيها مقارنة نتائجها الفعلية بالمستهدفة.

**الإدارة المالية وإعداد التقارير:** استعانت مبادرة تنمية الإنتوساي بمصادر خارجية في أداء أغلب وظائف الإدارة المالية، كما أنها تطبق نظام تحكم داخلي جيد يخضع للمراجعة بصفة سنوية على يد مدققيها الخارجيين. وتنتشر مبادرة تنمية الإنتوساي بياناتها المالية السنوية المدققة، ولم يسبق لها مطلقًا تلقي تحفظات رقابية أو واجهت مشكلات رفعها مدققوها عبر خطاب إداري.

**إعداد تقارير الاستدامة:** انطلاقًا من تعزيز التزامها بالتنمية المستدامة، ستقوم مبادرة تنمية الإنتوساي بتقييم الأثر المترتبة على الآلية المتبعة في إدارة المبادرة، وتقييم تقاريرها. وستبحث المبادرة عن آليات لتعزيز رصد استدامتها وستطبقها، وستخضع نفسها للمساءلة والمحاسبة بشأن مدى امتثالها بالتزاماتها تجاه الاستدامة.

## قيم مبادرة تنمية الإنتوساي

**مهنيون:**

تمثل المهنية جوهر أعمالنا، ففتحمل المسؤولية أمام أنفسنا، ونسعى لتحقيق الجودة والتميز، وإظهار النزاهة، ونجد أنفسنا مدفوعين نحو الهدف والرغبة في إحداث تأثير من خلال عملنا.

**مبتكرون:**

نسعى باستمرار إلى تقديم حلول وأساليب ومناهج مستدامة لتعزيز كفاءتنا وإضافة قيمة للأجهزة العليا للرقابة، ونحرض قصب السبق في استكشاف الأفكار الإبداعية وتكييف التقنيات والإستراتيجيات الجديدة في عالم يتميز بالتطور، وننتقل دائمًا للمستقبل، ومواكبة أساليب الرقابة والحوكمة ومتطلبات الأجهزة العليا للرقابة الناشئة، ونسعى من أجل التحسين المستمر.

**متعاونون:**

نعمل بفعالية مع الشركاء لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، ونسعى للتنسيق ضمن مبادرة تنمية الإنتوساي وبين مختلف المنظمات التي تدعم الأجهزة العليا للرقابة، فضلًا عن إقامة شراكات قوية، وتبادل المعلومات والموارد والخبرات لضمان عدم إغفال أي جهاز أعلى للرقابة.

**من القلب:**

تأتي مصلحة الشعوب في صميم كل ما تقدمه الأجهزة العليا للرقابة ومبادرة تنمية الإنتوساي، ونسعى للتخلي بالإنصاف، ومراعاة المنظور الجنساني، والشمولية، والتعاطف، والدعم، والاحترام، وتعزيز الرفاهية الشخصية والشعور بالانتماء؛ إذ ينعكس الإخلاص على موظفي مبادرة تنمية الإنتوساي وذكائهم العاطفي والثقافي وفي الشراكات القائمة. يُعد الإخلاص جزء أساسي من ممارسة جميع قيم مبادرة تنمية الإنتوساي الأخرى والتنمية المستدامة التي تؤدي إلى تحسن المجتمعات وحياة أفضل.

## موظفونا

**كفاءة تنفيذ الخطة الإستراتيجية:** تعتمد مبادرة تنمية الإنتوساي على عدد متنوع من المهارات والمعارف والسمات الشخصية في تنفيذها للخطة الإستراتيجية. وستقوم المبادرة بتحديث إطار عمل الكفاءة الخاص بها لتحديد الكفاءات اللازمة لتنفيذ مسارات العمل والأولويات الإستراتيجية، والتحول إلى صور للدعم أكثر انتظامًا وأداءً، ولتوجيه المبادرة في إدارة مواردها البشرية. وتتحصر الجوانب المهمة في ذلك في تعزيز كفاءات موظفي مبادرة تنمية الإنتوساي في أولوياتها الإستراتيجية الثلاثة، وفي التعاون مع الأجهزة العليا للرقابة على الوظائف القضائية.

**إدارة الموارد البشرية وتطوير الموظفين:** تسعى مبادرة تنمية الإنتوساي إلى تأسيس ثقافة عمل مهنية يعمل فيها الموظفون وهم مدفوعون بالغرض الذي تتبناه المبادرة، وأن تتيح لهؤلاء الموظفين الفرصة والأدوات التي تكفل لهم الأزدهار والقدرة على إيجاد الحلول. بالإضافة إلى ذلك، توفر بيئة شمولية وجامعة تمنح فيها الأولوية لتحقيق التوازن بين حياة الموظفين في العمل وخارجه ولصحتهم البدنية والنفسية. ويتم تعيين موظفي مبادرة تنمية الإنتوساي من خلفيات مهنية متنوعة من بينها الإنتوساي والمنظمات الحكومية والمناحة الدولية ومنظمات المجتمع المدني، وذلك عبر عمليات تنافسية مصممة خصيصًا لتحقيق المساواة والتنوع الجنساني. يخضع الموظفون لتقييمات أداء سنوية، ويتلقون الدعم في تطويرهم المهني. تجري مبادرة تنمية الإنتوساي استطلاعات دورية للموظفين للإحاطة بوضع المنظمة واتخاذ ما يلزم لتظل المبادرة منظمة يطمح المتخصصون إلى الانضمام إليها والبقاء بها.

## أصحاب المصلحة المعنيين

**الحوار مع أصحاب المصلحة المعنيين:** تتخرط مبادرة تنمية الإنتوساي في حوار دوري مع أصحاب المصلحة المعنيين عبر عدد متنوع من المنصات. وتشمل هذه المنصات مؤتمر الإنتوساي، واجتماعات مجلس الإدارة واللجان وفرق العمل، والمؤتمرات، واجتماعات مجالس الإدارة في مناطق الإنتوساي، واللجنة التوجيهية المعنية بالتعاون بين الإنتوساي والجهات المانحة، واجتماعات القيادة، ومنصات التنسيق بين المناطق والإنتوساي، والمجموعة المانحة الرئيسية للمبادرة.



**INTOSAI**  
**IDI**  
**DEVELOPMENT INITIATIVE**