



محضر الاجتماع الثاني عشر عن بعد  
للجنة المخطط الاستراتيجي  
للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة  
(الارابوساي)

9 نوفمبر 2020

**محضر الاجتماع الثاني عشر**  
**للجنة المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية**

(الارابوساي)  
**9 نوفمبر 2020**

تبعاً للدعوة الكريمة من معالي الأمين العام عقدت لجنة المخطط الاستراتيجي للمنظمة اجتماعها الثاني عشر يوم 9 نوفمبر 2020 عن بعد باستعمال تقنية الفيديو (blackboard)، وقد شارك في هذا الاجتماع السيدات والسادة الآتي ذكرهم:

الصفة	أسماء المشاركين	الأجهزة
رئيسة اللجنة	الدكتورة/ نوار محمد منير	ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق
نائب الرئيس	السيد/ عبد الرحمن حمد الثنيان	ديوان المحاسبة بدولة الكويت
مقرر اللجنة	السيد/ منجي الحمامي	الأمانة العامة
عضو	السيد/ عمر دباخ السيد/ محمد سعيد شيلا السيدة/ ريم حمودي	مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
عضو	السيد/ سلطان بن مرزوق العتيبي السيد/ علي بن عبد الله الغامدي	ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية
عضو	الآنسة/بتول حسن محمد دكتور/حسين مهجر فرج	ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق
عضو	السيدة/نورة ربيعة الكواري السيد/محمد عبد العزيز الجابر	ديوان المحاسبة بدولة قطر
عضو	السيد/عبد الله علي المرزوقي السيدة/سارة فيصل الدعيجاني	ديوان المحاسبة بدولة الكويت
عضو	الدكتور/ يوسف خليفة حسين الدكتور/ طارق مصطفى الحطاب السيد/ عادل مفتاح قصار	ديوان المحاسبة الليبي

عضو	الدكتور/ عادل محمد أحمد رزق المحاسب/ سامي علي محمد زغلول المحاسب/خالد فاروق صالح المحاسب/أحمد محمد أبو القاسم السيدة/فرح أيمن أحمد رضا	الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية
عضو	السيد/وسيم أبو سعد السيد/عمر الدغيلي	ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية
عضو	السيد/شاهر قلاولة السيد/يوسف حنتش	ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين

#### \* كما حضر الأستاذ/ عبد الحكيم بالازرق عن مبادرة تنمية الانتوساي IDI

افتتح الاجتماع معالي الأستاذ/ رافل ياسين خضير رئيس ديوان الرقابة المالية الاتحادية وكالة بجمهورية العراق والنائب الأول لرئيس المجلس التنفيذي للمنظمة حيث رحب بالوفود المشاركة في اجتماع اللجنة وتمنى لهم موفور الصحة والنجاح في أعمالهم بالاجتماع. كما شكر كل من الدكتورة/ آلاء كاظم والأستاذ محمد الدوسري على الجهود التي بذلوها في مساندة أعمال اللجنة ورحب بالأعضاء الجدد في اللجنة وثن جهود الأمانة العامة في هذا الظرف الاستثنائي راجيا من اللجنة وضع توصيات تساهم في تنفيذ ما تبقى من مشاريع المخطط الاستراتيجي.

وبعد ذلك شرعت اللجنة في دراسة البنود المدرجة على جدول أعمالها وانتهت إلى ما يلي:

#### البند الأول: إقرار مشروع جدول الأعمال

استعرضت رئيسة اللجنة البنود التي تضمنها مشروع جدول الأعمال ليتم إقراره وفق التالي:

**البند الأول :** إقرار مشروع جدول الأعمال.

- **البند الثاني :** استعراض التوصيات الواردة في تقرير لجنة متابعة تنفيذ المخطط الاستراتيجي في اجتماعها الثالث المنعقد خلال شهر كانون الثاني-يناير /2020 ودراسة إجراءات هياكل المنظمة بخصوصها

-**البند الثالث :** النظر في نتائج تنفيذ خطط هياكل المنظمة لعام 2019

-**البند الرابع:**دراسة الخطط التشغيلية للسنوات (2020-2022) المعدة من قبل هياكل المنظمة .

-**البند الخامس:** دراسة المؤشرات والخاصة بقياس مدى التقدم في تنفيذ البرامج المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها من قبل رؤساء اللجان.

- **البند السادس:**النظر في الأعمال التي كلف بها أعضاء اللجنة والواردة في محتوى البند الخامس من المحضر الاجتماع 11 للجنة.

- **البند السابع:** النظر في الإعداد للمخطط الاستراتيجي للمنظمة للفترة 2023-2028

- **البند الثامن:**تحديد موعد الاجتماع القادم.

- **البند الثاني :** استعراض التوصيات الواردة في تقرير لجنة متابعة تنفيذ المخطط الاستراتيجي في اجتماعها الثالث المنعقد بالدوحة خلال شهر كانون الثاني- يناير /2020 ودراسة إجراءات هياكل المنظمة بخصوصها

استعرضت رئيسة اللجنة المواضيع التي تمت مناقشتها خلال الاجتماع الثالث للجنة متابعة تنفيذ المخطط الاستراتيجي المنعقد بالدوحة خلال شهر يناير 2020 والتي تمحورت حول متابعة تنفيذ الأولويات الشاملة للمخطط الاستراتيجي ونتائج أعمال لجنة المخطط الاستراتيجي في اجتماعها الحادي عشر والتقدم في تحقيقها كما تمت إحاطة الرؤساء الجدد لكل من لجنة تنمية القدرات المؤسسية للمنظمة ولجنة المعايير المهنية والرقابية للمنظمة بعناصر المخطط الاستراتيجي للمنظمة ليتوصل الاجتماع إلى التوصيات التالية:

- التأكيد على توصيات لجنة المتابعة باجتماعها الثالث ولجنة المخطط الاستراتيجي باجتماعها الحادي عشر.

- تكليف رؤساء اللجان الجدد بإعادة النظر بالبرامج المدرجة في الخطط التشغيلية الموضوعة للجان بما يتلاءم مع الأولويات الإستراتيجية مع مراعاة المدد المتبقية لإمكانية تنفيذ هذه الأولويات وتوصيات لجنة المتابعة ولجنة المخطط الاستراتيجي الواردة في محاضرهم بهذا الصدد.

- على رؤساء اللجان إعادة النظر بالمؤشرات الفرعية للمنظور المستقبلي للبرامج المقترحة.

- تتولى لجنة المخطط الاستراتيجي تقديم نتائج متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية السابقة - ولأغراض تنظيمية تم التأكيد على ضرورة قيام رؤساء اللجان بتقديم خططهم التشغيلية لسنة 2020 وتوزيع بقية البرامج على السنوات المتبقية للمخطط مع تحديد الحاجة لتمويل تلك البرامج مشفوعة بتقرير إلى لجنة المخطط الاستراتيجي بعد اجتماعاتهم مع أعضاء لجانهم وقبل اجتماع المجلس التنفيذي.

-التأكيد على اللجان بتقديم تقريرها للمجلس التنفيذي بما يتلاءم مع النظام الداخلي للجنة مع نسخة من التقرير إلى لجنة المتابعة.

- قيام رؤساء اللجان بدراسة آليات عمل لجانهم ووضع المقترحات لتعزيز العمل التشاركي بين هياكل المنظمة لتنفيذ أولوياته الإستراتيجية.

- للجنة المتابعة طلب تقرير نصف سنوي من اللجان الفرعية لبيان مستوى التنفيذ للخطط التشغيلية ولها عقد إن تطلب الأمر وفقا لرؤية لجنة المخطط الاستراتيجي.

وخلال المناقشات أشار ممثل ديوان المحاسبة الليبي إلى أنه تبعا للتوصية الثانية قامت لجنة الرقابة على أهداف التنمية المستدامة بتغيير أغلب المشاريع المبرمجة سابقا كما تساءل ممثل ديوان المحاسبة بدولة الكويت حول دور لجنة المتابعة وقد أوضحت رئيسة اللجنة أن تغيير المشاريع يعتبر منطقيا في ضوء ما لاحظته اللجنة في اجتماعها السابق من عدم تناسق المشاريع مع أولويات المخطط. كما أشارت إلى أن لجنة المتابعة تعتبر اللجنة التي تضم رئاسة المجلس التنفيذي و رؤساء هياكل المنظمة والأمانة العامة وتضطلع بدور التنسيق والتحكيم بين الهياكل المكلفة بتحقيق الأولويات.

### **البند الثالث: دراسة نتائج تنفيذ الخطط التشغيلية لعام 2019:**

تبعا لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع الثالث للجنة المتابعة الذي عقد يومي 14 و 15 يناير 2020 حيث تم الطلب من هياكل المنظمة بإعداد جداول تنفيذ البرامج المدرجة بالخطة التشغيلية لسنة 2019 وفقا للنماذج المعدة لذلك، قامت الأمانة العامة بالتنسيق مع رؤساء اللجان بإدراج نقطة تتعلق بإعداد انجازات كل لجنة ضمن جداول أعمال اجتماعات هذه اللجان. وقد ضمنت هذه الهياكل انجازاتها ضمن محاضر اجتماعاتها. وقامت الأمانة العامة بإحالتها إلى أعضاء اللجنة لدراستها وتبعا لمقترح رئيسة اللجنة تشكيل فرق عمل لدراسة هذه الانجازات فتم اعتماد التوزيع التالي:

الأولوية الأولى : كل من ديوان المحاسبة بدولة قطر وديوان المحاسبة الليبي

الأولوية الثانية والثالثة : كل من الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية وديوان المحاسبة بدولة الكويت وديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين.

الأولوية الرابعة : كل من مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية.

الأولوية الخامسة : كل من الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية وديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق.

وخلصت هذه الفرق إلى :

- ضعف الانجازات بالنسبة للمشاريع المدرجة خلال سنة 2019 مما أدى إلى انجاز عدد محدود من المشاريع خلال السنة.  
- غياب العناية الكافية لتعبئة النموذج (2) الخاص بمتابعة تنفيذ الخطة التشغيلية التي سبق اعتماده من قبل المجلس التنفيذي باجتماعه السابع والخمسون.  
- عدم وضوح التوافق بين نسبة الإنجاز وما تم برمجته فعلا.  
- وتفاصيل الملاحظات بالمرفقات (1،2،3) .  
وتوصي اللجنة بدعوة هيكل المنظمة إلى رفع مستوى انجازاتها لتحقيق الأولويات المبرمجة مع الالتزام بالنماذج المعتمدة لتقديم نتائج أعمالها.  
وفي موضوع هذا البند قدم الأستاذ/ عبد الحكيم بالأزرق مداخلة سرد خلالها جملة من الانجازات في إطار برامج التعاون بين المنظمة العربية (الارابوساي) و مبادرة تنمية الانتوساي وأشار الى علاقة هذه الأنشطة بأهداف المخطط الاستراتيجي للارابوساي حيث تم تنفيذ البرامج التالية خلال الفترة 2018-2020:

- مكافحة الفساد
- التعلم الالكتروني
- الإستراتيجية قياس الأداء والإبلاغ
- الرقابة على استعمال التمويل الطارئ لكوفيد 19
- كما سيتم خلال الفترة المتبقية من المخطط الاستراتيجي للمنظمة تنفيذ برامج تتعلق بالمجالات التالية:
- الرقابة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة ( الهدف الثالث المتعلق بالصحة )
- كتابة مطالب التمويل
- إدارة المخاطر والأزمات
- وتقدمت رئيسة اللجنة بالشكر لمبادرة تنمية الانتوساي على دعمها المستمر لقدرات العربية للارتقاء بأدائها.

## البند الرابع: دراسة الخطة التشغيلية لسنة 2020 والمشاريع المبرمجة خلال سنوات (2020-2022) المعدة من قبل هياكل المنظمة

تبعاً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع الثالث للجنة المتابعة الذي عقد يومي 14 و 15 يناير 2020 حيث تم الطلب من رؤساء اللجان تقديم خططهم التشغيلية لسنة 2020 وتوزيع بقية البرامج على السنوات المتبقية للمخطط 2020-2022. وتبعاً لذلك قامت الأمانة العامة بالتنسيق مع رؤساء اللجان بإدراج نقطة تتعلق بإعداد جملة المشاريع التي سيتواصل أو سيتم تنفيذها خلال الفترة 2020-2022 والتثبت من تغطيتها للمؤشرات التي يرغب تحقيقها، ضمن جداول أعمال اجتماعات هذه اللجان ومن ثمة إعداد الخطة التشغيلية لعام 2020. وقد قامت هذه الهياكل بإعداد هذه القوائم التي قامت اللجنة بدراستها وخصتها بجملة من الملاحظات.

فقد سجل انسجام للمشاريع المبرمجة مع الأولويات المتعلقة به وضبط للمؤشرات الموضوعية التي تعكس بشكل واضح التحسن المرتبط بتحقيق الأولوية. و لاحظت اللجنة عدم توافق بين قائمة المشاريع 2020-2022 والخطة التشغيلية لسنة 2020 كما لاحظت عدم تحديث للخطة التشغيلية للمنظمة لسنة 2020 باعتبار الخطة الاستثنائية التي فرضتها الظروف الطارئة. كما لاحظت اللجنة تعدد المشاريع التي قد يتجاوز تنفيذها قدرات اللجان وتبين المرفقات ( 1 و 2 و 3 ) أمثلة عن ذلك.

**التوصية:** توصي اللجنة بالحرص على متابعة تنفيذ المشاريع المبرمجة لانجازها في آجالها خاصة أمام تعددها وقصر المدة المتبقية في تنفيذها في ظل الظروف المستجد.

## البند الخامس: دراسة المؤشرات الخاصة بقياس مدى التقدم في تنفيذ البرامج المرتبطة بالأولويات الإستراتيجية.

تبعاً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع الثالث للجنة المتابعة الذي عقد يومي 14 و 15 يناير 2020 حيث تم الطلب إلى رؤساء اللجان باستكمال ضبط المؤشرات التي تمكن من قياس تحقيق الأولويات. وقد اختلفت هذه الهياكل في منهجية ضبطها فقد قام البعض بإفرادها بقوائم منفصلة عن الأنشطة على غرار لجنة الرقابة على أهداف التنمية المستدامة في ما أدرجها البقية ضمن جداول الخطط التشغيلية أو مشاريع البند الرابع. وقد قام أعضاء اللجنة بدراسة هذه المؤشرات للتأكد من تحديد مؤشرات لجميع الأولويات ومن مدى تناسقها مع هذه الأولويات وان الأنشطة المبرمجة تمكن من تحقيق الأولوية. كما لوحظ بالنسبة للأولويتين 2 و 3 أن هذه المؤشرات تتعلق بالنشاط وليس بالنتيجة أو الأثر مما لا يسمح بقياس جدوى النشاط المنجز.

**التوصية:** توصي اللجنة بإضافة مؤشرات متعلقة بالأولويات ضمن جدول المشاريع 2020-2022 وتحديد مؤشرات تعكس النتيجة أو الأثر المرتقب من تنفيذها.

## البند السادس: النظر في الأعمال التي كلف بها أعضاء اللجنة والواردة في محتوى البند الخامس من المحضر الاجتماع 11 للجنة.

نصت المادة الخامسة من اللائحة التنظيمية للجنة على أن " تقوم اللجنة بتقديم الرأي والمشورة للمنظمة وللأجهزة الأعضاء في مجال التخطيط الاستراتيجي" وتبعا لذلك تم خلال الاجتماع الحادي عشر الاتفاق على:

- إعداد مقال حول الإدارة الإستراتيجية من قبل ممثلي ديوان الرقابة المالية الاتحادية بجمهورية العراق و ديوان المحاسبة في دولة قطر وديوان المحاسبة الليبي.

- إعداد دراسة حول منهجية أحد المنظمات الإقليمية في التخطيط الاستراتيجي ومساندتها في هذا المجال لأجهزتها الأعضاء ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنظمة العربية. ويكلف ممثلي ديوان المحاسبة الليبي و مجلس المحاسبة بالجزائر بتنفيذ هذه الدراسة.

- وضع محاور للورشة التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية للأجهزة وتميرها للجنة تنمية القدرات باعتبار أنها المكلفة بتنفيذ الأولوية الشاملة الثالثة للمخطط الاستراتيجي للمنظمة. ويكلف ممثلي الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية و ديوان المحاسبة بدولة الكويت بتقديم مقترح محاور الورشة.

وتقدم نتائج هذه الأعمال في الاجتماع القادم.

وتبعا لذلك أعدت هذه الفرق ما يلي:

- النشاط الأول: اعد ديوان الرقابة المالية الاتحادية في جمهورية العراق مقالا بعنوان الإدارة الإستراتيجية ودورها في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي واعد ديوان المحاسبة الليبي مقالا بعنوان التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثره على جودة أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

- النشاط الثاني: أعد مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ورقة بحثية حول (منهجية المنظمة الأوروبية للهيئات العليا للرقابة المالية والمحاسبة "الأوروساي" في التخطيط الاستراتيجي)

- النشاط الثالث: اعد الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية مذكرة حول الورشة التدريبية وأعد ديوان المحاسبة بدولة الكويت مذكرة.

وبعد التداول في الأوراق المقدمة تم الاتفاق على منح الفرق المكلفة بالأنشطة مزيدا من الوقت لإعادة صياغتها وإعداد ورقة واحدة لكل نشاط يتم تعميمها على بقية الأعضاء قبل يوم الخميس 2020 /11/12 لإبداء ملاحظاتهم قبل يوم الاثنين 2020/11/16. كما تعهدت الفرق المكلفة بتقديم هذه الأوراق في صيغتها النهائية قبل يوم 2020/11/17.



**توصية:** توصي اللجنة بعرض أوراق العمل على المجلس التنفيذي لاعتمادها مع الإذن بنشر المقال حول الإدارة الإستراتيجية على موقع المنظمة، وتعميم الدراسة حول منهجية المنظمة الأوروبية في التخطيط الاستراتيجي على الأجهزة الأعضاء وعرض مذكرة الورشة التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية على لجنة تنمية القدرات لبرمجتها .

### **البند السابع: النظر في الإعداد للمخطط الاستراتيجي للمنظمة للفترة 2023-2028**

نصت المادة الثالثة من اللائحة التنظيمية للجنة على أن تهدف اللجنة إلى "وضع مشاريع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وفقا لأفضل الممارسات الدولية في مجال التخطيط الاستراتيجي بما من شأنه أن يساعد على الارتقاء بمستوى أداء المنظمة والأجهزة الأعضاء" و تبعا لذلك و استعدادا للانطلاق في إعداد المخطط الاستراتيجي للمنظمة للفترة 2023-2028 على غرار المنظمة الأم التي انطلقت في إعداد مخططها لنفس الفترة منذ يناير المنقضي وباعتبار أن الفترة التي استغرقها الإعداد للمخطط الحالي ناهزت السنتين فقد عرضت رئيسة اللجنة مذكرة تبين المراحل التي يتم إتباعها للإعداد للمخطط الاستراتيجي للفترة القادمة وبعد التداول في هذا الشأن تم الاتفاق على تشكيل فريق برئاسة ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق وعضوية الأجهزة الأعضاء في كل من فلسطين، الكويت، قطر، الجزائر، إضافة إلى الأمانة العامة لتقديم مقترح منهجية إعداد المخطط الاستراتيجي للفترة القادمة يعرض على أعضاء اللجنة في الاجتماع القادم.

### **البند الثامن: تحديد موعد الاجتماع القادم**

عملا بأحكام اللائحة التنظيمية للجنة المخطط الاستراتيجي للمنظمة التي تنص على أن تعقد اللجنة اجتماعها قبل عقد اجتماع المجلس التنفيذي بشهر على الأقل فقد تم الاتفاق على يتم تحديد تاريخ ومكان الاجتماع القادم بالتنسيق بين الأمانة العامة ورئيس اللجنة.

### **التوصيات المقترحة**

1. التنسيق بين هياكل المنظمة في تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بالأولويات الفرعية من جهة ومع الأمانة العامة للمنظمة باعتبار أن لها دور في التواصل مع المنظمات الإقليمية والمهنية.
2. ضرورة قيام هياكل المنظمة بالأخذ بنظر الاعتبار المشاريع التي وردت ضمن الأولويات الإستراتيجية الفرعية والتي تم تنفيذها بالتنسيق مع مبادرة الانتوساي للتنمية، عند إعداد نتائج تنفيذ خططها التشغيلية للسنة التي جرى تنفيذ البرنامج فيها وعند وضع مؤشرات قياس مدى التقدم المحرز في تنفيذ تلك الأولويات.
3. الطلب إلى هياكل المنظمة تزويد لجنة المخطط الاستراتيجي بتقارير نصف سنوية تعكس نتائج تنفيذ الخطة التشغيلية وتضمينها بأهم المعوقات التي حالت دون تنفيذ

المشاريع المرتبطة بالأولويات الإستراتيجية الفرعية المكلفة بها، ليتسنى للجنة إعداد تقرير حول نتائج تنفيذ الخطط التشغيلية إلى لجنة متابعة المخطط الاستراتيجي.

4. ضم إنجازات الخطة الاستثنائية إلى المخطط الاستراتيجي لابرار الجهد الذي قامت به الهياكل خلال سنة 2020.

5. إبداء اللجان المرونة الكافية في التعامل مع المستجدات في بيئة العمل من خلال إدراج مشاريع جديدة تلبى مواكبة التطورات وتنسجم مع الأولوية الإستراتيجية المكلفة بتنفيذها.

6. ضرورة التزام هياكل المنظمة بتقديم نتائج تنفيذ خططها التشغيلية وفقاً للنموذج رقم (2) المعتمد، في تفريغ المعلومات لاسيما في حقل المعوقات والأسباب التي حالت دون تنفيذ البرامج المرتبطة بالأولوية الفرعية بشكل كامل وحقل السيناريوهات البديلة لتنفيذ تلك البرامج.

مقرر اللجنة

السيد منجي الحمامي

رئيس اللجنة

الدكتورة/ نوار محمد منير علي