

المخطط الاستراتيجي العام للمجموعة العربية
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
(2012 / 2008)

إعداد

فريق المخطط الإستراتيجي للمجموعة العربية
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
مايو 2007



شكر وتقدير

يتقدم رئيس وأعضاء فريق المخطط الإستراتيجي بالشكر والتقدير لكل من ساهم في دعم تيسير عمل الفريق وتزويده بالبيانات والمعلومات وتذليل الصعوبات.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	اسم الموضوع	التسلسل
3	تشكيلة أعضاء فريق العمل	1
4	تقديم	2
9	تعريف المصطلحات	3
12	تشخيص الوضع الراهن	4
13	طموحات المجموعة العربية	5
14	مكونات المخطط الإستراتيجي	6
15	الرسالة	1.6
15	الرؤية	2.6
15	القيم الجوهرية	3.6
16	الأهداف الرئيسية	4.6
17	الأهداف الرئيسية والفرعية وآلية تنفيذها	5.6
30	الخطة التنفيذية وبرامج العمل	6.6
37	الملاحق	
38	الجهود الرئيسية لتحقيق الأهداف الفرعية وآلية تنفيذها ...	1
53	مقومات نجاح تطبيق المخطط الإستراتيجي	2

تشكيلة أعضاء فريق العمل



1. الدكتور/ محمد شريف أشركي
 2. السيد/ محمد بن مطلق النفيعي
 3. الدكتور/ محمد إبراهيم أشكناني
 4. السيد/ أحمد قائد الشيباني
 5. السيد/ رجب مهدي فرحات
 6. السيد/ محمد عبدالله داوود
 7. السيد/ عبد السلام شعبان
 8. السيد/ خميس الحسني
 9. السيد/ الصادق بن حسن
- ممثل المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية رئيسا للفريق
- ممثل ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية
- ممثل ديوان المحاسبة بدولة الكويت
- ممثل الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية
- ممثل جهاز المراجعة المالية بالجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى
- ممثل ديوان المحاسبة بدولة الإمارات العربية المتحدة
- ممثل الأمانة العامة للمجموعة العربية
- ممثل الأمانة العامة للمجموعة العربية
- ممثل الأمانة العامة للمجموعة العربية
- عضوا
- عضوا
- عضوا
- عضوا

تقديم

إن مواجهة التطورات والتحديات المتسارعة في عالمنا اليوم خاصة في مجال التقنيات الإدارية والمعلوماتية يحتم على المنظمات الرقابية إيجاد أفضل السبل للرقابة المالية والإدارية، بالإضافة إلى السعي نحو تفعيل دورها في أداء المهام المنوط بها.

ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الإننتوساي) في مؤتمرها الثامن عشر خطة إستراتيجية تساهم في توجيه عملياتها خلال الأعوام من 2005 إلى 2010. وحثت المنظمات الإقليمية المنضوية تحت مظلتها على السعي نحو رسم إستراتيجيات أعمالها للسنوات المقبلة.

وتمشيا مع التوجهات والأهداف المعتمدة من قبل منظمة الإننتوساي، فقد أقر المجلس التنفيذي في اجتماعه الخامس والثلاثين - المنعقد في تونس خلال الفترة من 21 إلى 23 فبراير 2005 - تشكيل فريق عهد إليه بمهمة إعداد تصور متكامل للمخطط الاستراتيجي للمجموعة العربية، يضم في عضويته ممثلين عن أجهزة الرقابة في كل من المملكة المغربية والمملكة العربية السعودية ودولة الكويت والجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى والأمانة العامة بالإضافة إلى ممثل لكل من الجهاز المركزي في الجمهورية اليمنية ودولة الإمارات العربية المتحدة اللذين تم إلحاقهما بالفريق أثناء انعقاد اجتماع المجلس التنفيذي السادس والثلاثين في دولة الكويت خلال الفترة من 28 إلى 30 نوفمبر 2005.

وفي سبيل إعداد مقترح المخطط الإستراتيجي فقد عقد الفريق اجتماعين أحدهم بمقر الأمانة العامة بالجمهورية التونسية خلال الفترة من 18 إلى 21 يولييه 2005 والثاني بمقر ديوان المحاسبة بدولة الكويت خلال الفترة من 29 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2005 على هامش الاجتماع السادس والثلاثين للمجلس التنفيذي، أسفرا عن وضع المشروع الأولي للمخطط الاستراتيجي للمجموعة العربية، للأعوام من 2008 إلى 2012، والذي تضمن تصورا هيكليا للمخطط الاستراتيجي بدءاً من تحديد الرسالة والرؤية والقيم وانتهاء بالأهداف الرئيسية والفرعية وآليات تنفيذها والخطط التنفيذية وبرامج العمل.

وسعيّاً للتعرف على آراء وملاحظات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في المجموعة العربية فقد قام الفريق بإعداد وتوزيع إستبانة على الأجهزة الأعضاء تحتوي على

تعريف بالخطوات والمراحل التي يشملها المخطط الاستراتيجي وفقا للمنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي واقتراح هيكلية المخطط الإستراتيجي للمجموعة تبعا لهذه المنهجية، آخذين بعين الاعتبار أهداف المجموعة العربية وتطلعات أعضائها، وذلك لإطلاع الأجهزة عليها وإبداء الملاحظات بشأنها على نحو يساعد الفريق في إعداد تصور متكامل للمخطط الاستراتيجي يتوافق إلى حد كبير مع طبيعة وخصوصية كل جهاز رقابي وطموحاته المستقبلية.

وبالإطلاع على الإجابات التي وردت من 19 جهاز رقابي يتبين بأن **جل الأجهزة العربية زكت مشروع المخطط الإستراتيجي** في توجهاته الرئيسية وخطوطه العريضة مثل: الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف الإستراتيجية الرئيسية، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية والجدول المصممة للخطة التنفيذية، إذ بلغت عدد الأجابات الموافقة على النقاط الواردة في الإستبانة في صيغتها الأصلية 119 إجابة في مقابل 52 إجابة تضمنت بعض الملاحظات القيمة وإقتراح إضافات وتعديلات وجيهة، أي بنسبة موافقة كلية تجاوزت 69 %، وهي نسبة عالية جداً تدل على تفاعل الأجهزة العربية مع المقترح المقدم من الفريق وعلى الأهمية الكبيرة التي يولونها للمخطط الإستراتيجي المرتقب للمجموعة.

ونتيجة لذلك فقد دعت الأمانة العامة للمجموعة - بعد التشاور مع رئيس فريق المخطط الإستراتيجي - أعضاء الفريق إلى الإجتماع الثالث للفريق في مقر الأمانة العامة بالجمهورية التونسية خلال الفترة من 5 إلى 9 يونيو 2006، بهدف دراسة أجوبة الأجهزة العربية وتنقيح المسودة الأولية وتحديد خطة المرحلة القادمة لإعداد التقرير النهائي وتوزيع ما تبقى من المهام على أعضاء الفريق.

كما عقد الفريق اجتماعه الرابع في مقر الأمانة العامة بالجمهورية التونسية خلال الفترة من 30 أكتوبر إلى 2 نوفمبر 2006 للوقوف على ماتم إنجازها من المهام الموكلة لأعضاء الفريق بشأن إعداد مشروع المخطط الإستراتيجي وتحديد مهام المرحلة المقبلة.

وقد عرض مشروع المخطط على أنظار المجلس التنفيذي في إجتماعه السابع والثلاثين المنعقد بتونس خلال الفترة من 11/28 إلى 2006/11/30، والذي أشاد بالمشروع وأقره مبدئياً وأبدى بعض الملاحظات والمقترحات الجديدة التي تم على ضوءها تنقيح المشروع الأولي للمخطط وتعميمه على الأجهزة الأعضاء بهدف إبداء ملاحظاتها النهائية بشأنه.

وفي هذا السياق توصل فريق المخطط الإستراتيجي بأجوبة عدد من الأجهزة الأعضاء، وذلك على الوجه التالي:

- ثمانية أجهزة قدمت ملاحظات شكلية أو منهجية أو إضافات جزئية بشأن مشروع المخطط، وقد بلغ عددها 95 ملاحظة أو إقتراح.
- جهازان أبديا موافقتهم على مشروع المخطط بدون الملاحظات.
- بقية الاجهزة لم تدل بأي جواب، مما يعني موافقتها الضمنية على مشروع المخطط.

وقد تولى فريق المخطط الإستراتيجي في إجتماعه الخامس المنعقد في الكويت خلال الفترة من 3 إلى 9 مارس 2007 تحليل ودراسة كافة الملاحظات والمقترحات الواردة من الأجهزة، وعمد إلى تعديل وإثراء مشروع المخطط الإستراتيجي على ضوءها، كما تولى أيضا تحديد الجهود الرئيسية المطلوبة لتنفيذ الأهداف الفرعية.

وعملاً بقرار المجلس التنفيذي آنف الذكر قام الفريق في نفس الإجتماع بالنظر في مدى انسجام كل من الخطة الإستراتيجية للتدريب والخطة الإستراتيجية لتقنية المعلومات مع أهداف ومنهجية المخطط الإستراتيجي العام. وتبعاً لذلك اقترح الفريق إدخال العديد من التعديلات على الخطين، وجّهت إلى الفريقين المعنيين عن طريق الأمانة العامة.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه فضلاً عن منهجية المشاركة والتشاور والتنسيق التي تبناها فريق المخطط الاستراتيجي في إنجاز مهمته، فقد اعتمد في إعداد مشروع هذا المخطط على مرجعيتين: المرجعية الدولية المتمثلة بالخصوص في أدبيات منظمة الانتوساي، والمرجعية العربية المنبثقة من عملية تحليل وفهم الواقع الراهن للمجموعة العربية، ومن الاجتهاد الخاص لأعضاء الفريق بعد الرجوع إلى آراء وملاحظات جميع الأجهزة العربية.

كما انطلق الفريق في عمله أيضا من مبادئ أساسية تتجلى بالخصوص في:

- مراعاة حق كل جهاز في ممارسة سيادته من خلال تحديد اختياراته والأخذ بما يتلاءم مع واقعه ويستجيب لحاجياته وطموحه.
- أخذ بعين الاعتبار التباين الموجود بين الأجهزة العربية في أنظمتها القانونية (قضائية أو غير قضائية) وفي أساليب الرقابة المعتمدة لديها(رقابة سابقة، مواكبة، لاحقة)

- مراعاة التفاوت الذي قد يوجد بين الأجهزة العربية من حيث الحجم والوسائل المتاحة والتطورات المحققة.

ولكي يحقق المخطط الأهداف المأمولة، من حيث الوضوح والتكامل وإتباع المنهجية العلمية، وسهولة التناول والتعامل من جانب كافة الأطراف المعنية، فإن وثيقة مشروع المخطط الإستراتيجي المعروضة على أنظاركم تتضمن - بالإضافة إلى تحديد مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي وتعريف المصطلحات - الأجزاء الأربعة الرئيسة التالية:

1 - تشخيص الوضع الراهن للمجموعة العربية.

2 - طموحات المجموعة العربية.

3 - مكونات المخطط الإستراتيجي.

4 - مقومات نجاح تطبيق المخطط الإستراتيجي.

هذا، ويرى الفريق أنه في سبيل تفعيل الأهداف الواردة في المخطط الإستراتيجي، فإنه ينبغي إعطاء جل الاهتمام، في المرحلة القادمة، لعملية تنفيذ الأهداف الفرعية من خلال وضع خطة تنفيذية واقعية وإقرار آلية لمتابعتها وتقييم نتائجها بصفة دورية.

وفي الختام، وتحقيقاً لهذه الغاية، يرى فريق المخطط الإستراتيجي أنه من المفيد تشكيل فريق خاص يتولى مهمتين رئيسيتين:

1 - تتمثل المهمة الأولى في إنجاز الأعمال المتبقية، وهي:

- اقتراح مراجعة بعض مواد النظام الأساسي للمجموعة التي يستلزمها دخول المخطط حيز التنفيذ. وستكون هذه المناسبة فرصة للنظر عموماً في النظام الأساسي بهدف تطويره وتحسينه وتحديثه.

- اقتراح الضوابط الجديدة الخاصة بكل من لجنة تنمية القدرات المؤسسية ولجنة المعايير المهنية والرقابية من حيث تحديد المهام والتنظيم والتسيير.

- النظر في تطوير مجلة المجموعة.

2 - تتجلى المهمة الثانية في متابعة تنفيذ المخطط. ولهذا الغرض يوصي الفريق بأن يراعى في تشكيل فريق المتابعة أن يكون أعضاؤه من ذوي الخبرة والكفاءة العاليه.



مع أطيب التمنيات،،،

رئيس فريق المخطط الإستراتيجي للمجموعة العربية
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
مايو 2007

تعريف المصطلحات

❖ المجموعة العربية

هي الأجهزة الرقابية الأعضاء في المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (أرابوساي)، وتضم حاليا 22 دولة عربية أعضاء في الجامعة العربية.

❖ التخطيط الإستراتيجي

نوع من أنواع التخطيط الطويل الأجل والذي يأخذ في الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية سواء كانت محلية أو إقليمية أو عالمية، ويختلف مداه الزمني حسب ظروف كل منظمة، ويتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الخطط التنفيذية وبرامج العمل، ومرحلة مراجعة وتقييم النتائج.

❖ المخطط الإستراتيجي

عبارة عن الوثيقة الرسمية التي يتم وضعها في المرحلة الأولى من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وهي مرحلة صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية. وبالنسبة للمخطط الإستراتيجي العام للمجموعة العربية، فإنه يحتوي على الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والفرعية وتعليمات وجدول تنفيذ الخطة التنفيذية وبرامج العمل.

❖ الرسالة

تعبر الرسالة عن الهدف الذي من أجله أنشأت المنظمة، وعادة ما تكون الرسالة المذكورة في قانون إنشاء الجهة أو النظام الأساسي لها.

❖ الرؤية

عبارة عن التصور المستقبلي لما يجب أن تكون عليه المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه، ومن خصائصها أن تكون مكتوبة بشكل جيد وسهلة الفهم وأن تكون مختصرة وواضحة ولم يسبق تحقيقها ولكن يمكن تحقيقها.

❖ القيم الجوهرية

وهي الأمور التي تعتبرها المنظمة ذات قيمة لها مثل الأخلاقيات، فلسفة العمل، ثقافة المنظمة، قيم الأفراد أو الجهات التي تتعامل مع المنظمة.

❖ الأهداف الرئيسية

وهي الأهداف التي يتم تنفيذها خلال فترة زمنية طويلة (مثلاً 5 سنوات) لتحقيق رؤية المنظمة في ظل رسالة المنظمة وقيمها.

❖ السياسات العامة

تمثل الإطار المنهجي العام لتحقيق الأهداف والتوجهات في الخطة، وهي تعبر عن قناعات أساسية لدى واضعي المخطط الإستراتيجي وصانعي القرار، بأهمية وضع الهدف، وبما ينسجم مع القوانين والتشريعات والرؤية المستقبلية للمنظمة.

❖ النتائج المتوقعة

عبارة عن رؤية المخطط الإستراتيجي للآثار الإيجابية المترتبة على تحقيق الهدف.

❖ الأهداف الفرعية

وهي الأهداف التفصيلية المرتبطة بتحقيق كل هدف استراتيجي وتؤثر على درجة نجاحه.

❖ آلية تنفيذ الهدف

يقصد بها مجموعة من الإجراءات المطلوب القيام بها لإقرار الهدف بشكل رسمي ووضعه موضع التنفيذ خلال الفترة المحددة له.

❖ الجهود الرئيسية

وهي المواضيع والأنشطة التي يتم التركيز عليها لتحقيق النسبة الكبرى من الهدف (مثلاً إنجاز نسبة 80 % من الهدف الفرعي).

❖ الخطة التنفيذية

وهي عبارة عن خطط قصيرة المدى (سنة واحدة) يتم وضعها لكل وحدة تنظيمية تشارك في تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية أو لكل فريق عمل أو على مستوى كل موظف.

❖ برامج العمل

عبارة عن مجموعة من أنشطة متجانسة لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف الخطة التنفيذية، وقد يشتمل البرنامج على عدة برامج فرعية تتكامل مع بعضها البعض تؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي من البرنامج.

❖ الرقابة المالية الشاملة

الرقابة بمكوناتها الأساسية، وهي: التدقيق والرقابة النظامية ورقابة الأداء.

تشخيص الوضع الراهن

إن المقصود بتشخيص الوضع الراهن هو التعريف بمواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمجموعة العربية والتي يجب أخذها في الإعتبار عند تحديد وصياغة الأهداف الرئيسية.

وبالرجوع إلى المعطيات المتوفرة لدى الأمانة العامة للمجموعة العربية، من خلال تواصلها مع الأجهزة الأعضاء ومن خلال أداء المهام المنوط بها، فإنه يمكن تحديد أهم عناصر القوة ومواطن الضعف لدى المجموعة والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

أولاً: مواطن القوة

- 1- إنجازات باهرة تحققت أو هي بصدد التحقق على صعيد الأجهزة الأعضاء.
- 2 - وجود إرادة بيّنة لدى جميع الأجهزة للإنخراط في الديناميكية العالمية الجديدة سعياً نحو مزيد من التعاون والتقدم والإرتقاء المهني.
- 3 - توفر كفاءات عالية لدى الأجهزة يمكن الاستفادة منها.
- 4 - التنفيذ الكامل للبرامج والأنشطة التي تقرر على صعيد المجموعة العربية.

ثانياً: مواطن الضعف

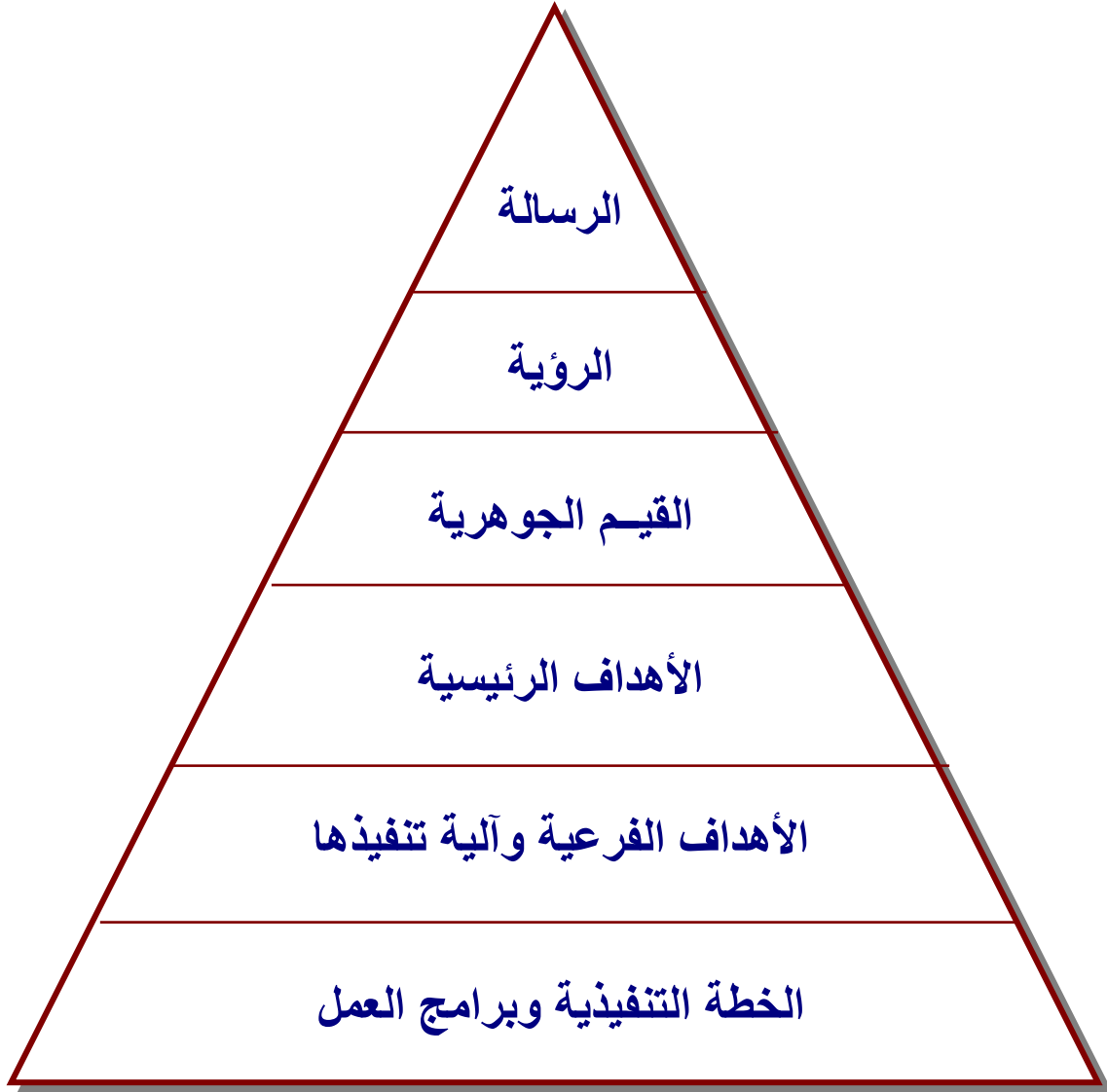
- 1 - محدودية مواكبة المعايير المهنية الدولية للرقابة.
- 2 - عدم كفاية التنسيق والتعاون فيما بين الأجهزة العربية من جهة، وبينها وبين الأمانة العامة من جهة أخرى.
- 3 - عدم الاستثمار الجماعي للطاقات والخبرات المتوفرة لدى كل جهاز.
- 4 - ضعف الإتصال والإعلام بين الأجهزة العربية.
- 5 - انعدام قاعدة بيانات حول الخبراء والممارسات الناجحة لدى الأجهزة العربية.
- 6 - قلة نجاعة الأدوات المؤسسية للمجموعة التي تظهر بالخصوص في عدم استقرار أعضاء اللجان وعدم تناسب بعض الخبرات مع طبيعة هذه اللجان.
- 7 - محدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة للأمانة العامة للمجموعة.
- 8 - محدودية التعاون الجماعي مع الأجهزة والمنظمات الدولية.



طموحات المجموعة العربية

- 1- كفاءة مهنية عالية.
- 2- إستثمار مشترك للطاقات والخبرات.
- 3- تنسيق فعال ومثمر.
- 4- تواصل مستمر وإنسيابي.
- 5- الإنفتاح واستيعاب التطورات.

مكونات المخطط الإستراتيجي



رسالة المجموعة العربية

المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) منظمة إقليمية مهنية مستقلة تهدف إلى توثيق الروابط وتقوية التعاون فيما بين الأجهزة الأعضاء، في مجال الرقابة المالية الشاملة من الجانبين العلمي والتطبيقي، وتشجيع العاملين فيها على أداء أعمالهم بكفاءة ومهنية.

رؤية المجموعة العربية

العمل على تمكين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من أداء المهام المنوط بها بكفاءة وفعالية وفق المفاهيم الحديثة وتعزيز الثقة بينها وبين الجهات المشمولة برقابتها بشكل خاص وبينها وبين المجتمع بشكل عام.

القيم الجوهرية للمجموعة العربية

الاستقلالية، المساءلة، الشفافية، الأمانة، المهنية، التعاون، الجودة والتحسين المستمر.

الأهداف الرئيسية للمجموعة العربية

- 1 - تعزيز المساءلة وتطوير المعايير المهنية.
- 2 - بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة.
- 3 - تعزيز التعاون وتقاسم المعارف.
- 4 - منظمة إقليمية نموذجية.



الأهداف الرئيسية والفرعية للمجموعة
العربية
وآلية تنفيذها

الهدف الرئيسي الأول: تعزيز المساءلة وتطوير المعايير المهنية

السياسة العامة:

تشجيع الأجهزة العربية للرقابة المالية والمحاسبة لتكون قدوة يحتذى بها من خلال تفعيل مبدأ المساءلة والشفافية، والإسهام في تطوير وتبني معايير مهنية ملائمة وفعالة.

النتائج المتوقعة:

- تفعيل دور الأجهزة والرفع من كفاءتها.
- تحديد المعايير المهنية والاستفادة منها من قبل الأجهزة وفق خصوصيات كل منها.
- تبادل المعارف بين الأجهزة العربية، ومع المنظمات الإقليمية والدولية التي تعنى بوضع المعايير.

الأهداف الفرعية:

الهدف الفرعي الأول

دعوة كل جهاز رقابي لممارسة مختلف صلاحياته بكيفية متكاملة في نطاق القوانين التي يعمل في ظلها ووفق المعايير المتعارف عليها دوليا.

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء.

الهدف الفرعي الثاني

رصد وتجميع وترتيب وتصنيف المعايير المهنية والرقابية وصياغتها وتطويرها وتزويد الأجهزة بها للاستفادة منها حسب حاجياتها.

آلية التنفيذ

- توكل المهمة إلى لجنة المعايير المهنية والرقابية.
- تقوم لجنة المعايير بمتابعة التطورات الجديدة في مجال المعايير الدولية بالتعاون مع مثيلتها في الأنتوساي.
- إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على المعايير المهنية لتيسير سرعة الاطلاع عليها.

الهدف الفرعي الثالث

إعداد أدلة للرقابة في شتى الميادين والعمل على تحديثها في ضوء التطورات العالمية.

آلية التنفيذ

- دعوة الأجهزة العربية المتوفرة لديها أدلة رقابية إلى تزويد الأمانة العامة بهذه الأدلة من أجل تجميعها وتعميمها.
- تتولى لجنة المعايير المهنية والرقابية وضع برنامج سنوي لإعداد وتحديث الأدلة.

الهدف الفرعي الرابع

السعي للحصول على المعارف والخبرات المتعلقة بكيفية وشكل تقديم الحسابات والقوائم المالية من قبل الجهات المشمولة بالرقابة وتجميعها ووضعها رهن إشارة الأجهزة الأعضاء للاستفادة منها وفقا لأنظمتها القانونية.

آلية التنفيذ

- دعوة الأجهزة العربية التي تكون لديها تجارب في هذا المجال إلى تزويد الأمانة العامة بها من أجل تجميعها وتعميمها.

الهدف الفرعي الخامس

العمل بصفة تدريجية على نشر تقرير سنوي عام يعرض أبرز أنشطة ونتائج أعمال الأجهزة.

آلية التنفيذ

- يتخذ كل جهاز رقابي المبادرات والتدابير الملائمة للنشر الكلي أو الجزئي لهذه التقارير، لا سيما التقرير السنوي المتعلق بنشاطه.
- تزود الأجهزة الأمانة العامة بالتقارير ذات الطبيعة العامة، حول أنشطتها ونتائج أعمالها من أجل تجميعها وتعميم الاستفادة منها.

الهدف الرئيسي الثاني: بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة

السياسة العامة:

دعم الأنشطة الرامية إلى بناء قدرات الأجهزة العربية من خلال التدريب والتنمية البشرية والإدارية واستخدام الأساليب الحديثة في أداء العمل وتطوير العلاقات مع الهيئات الوطنية والعربية والدولية ذات الصلة.

النتائج المتوقعة:

- ضمان عنصر الكفاءة والفاعلية داخل الأجهزة.
- ضمان استمرارية عمل الموارد البشرية الموجودة داخل الأجهزة وتطوير أدائها عن طريق التدريب، ووضع سياسات ووسائل لاستقطاب الكفاءات المطلوبة للعمل في الأجهزة.
- تيسير مواكبة الأجهزة للتطورات الحديثة في مختلف المجالات المهنية الرقابية.

الأهداف الفرعية:

الهدف الفرعي الأول

السعي لضمان أكبر قدر ممكن من استقلالية الأجهزة قانونيا وماليا وإداريا.

آلية التنفيذ

- تسعى الأجهزة إلى الحصول على مزيد من الاستقلالية، باعتبار هذه الاستقلالية أحد المقومات والأركان الرئيسية المتعارف عليها عالميا في تنظيم وتسيير الأجهزة العليا للرقابة المالية.

الهدف الفرعي الثاني

وضع خطة إستراتيجية للتدريب على مستوى المجموعة العربية، والعمل على تطويرها بصفة دورية.

آلية التنفيذ

- وضع تصور شامل و متكامل للخطة الإستراتيجية للتدريب عن طريق الفريق المشكل لهذه الغاية.

- عرض التصور على فريق المخطط الإستراتيجي للثبوت من انسجامه مع هذا المخطط.

- رفع المقترح النهائي إلى أنظار المجلس التنفيذي لاعتماده.

الهدف الفرعي الثالث

دعوة الأجهزة الأعضاء لأن تضع لنفسها خطة إستراتيجية في مجال تنمية القدرات.

آلية التنفيذ

تتولى الأجهزة الأعضاء، إقرار إستراتيجية خاصة بها مع القيام بتقييم ذاتي دوري لإنجازاتها وقدراتها ومكامن قوتها وضعفها والصعوبات التي تعترضها. ولها أن تستعين بالخبراء من الأجهزة العربية.

الهدف الفرعي الرابع

تبادل المعلومات حول برامج التدريب لدى الأجهزة.

آلية التنفيذ

- تزود الأجهزة الأعضاء الأمانة العامة بخطة التدريب السنوية من أجل تعميمها على جميع الأجهزة وتشجيعها للمشاركة في البرامج المتصلة بها.
- يتم التنسيق بين الأجهزة المستضيفة للقاءات الداخلية والأجهزة الراغبة في المشاركة فيها، وتحاط الأمانة العامة علماً بذلك.

الهدف الفرعي الخامس

دعوة الأجهزة إلى إحداث أو تطوير وحدات تدريب ووضع خطط تدريبية تمكّن من تطوير الكفاءات، وتحديد معايير لتقييم عملها.

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء، ولها أن تستعين في ذلك بالمجموعة العربية.

الهدف الفرعي السادس

دعوة الأجهزة إلى الحرص على انتقاء أفضل العناصر من ذوي الكفاءات وإخضاع جميع أعضائها للتدريب المستمر، وتوفير سبل المحافظة عليهم.

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء.

الهدف الفرعي السابع

دعوة الأجهزة الأعضاء إلى استخدام المناهج الحديثة في التدريب مما يزيد من فعالية عملها.

آلية التنفيذ

- تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء.
- تقدم لجنة التدريب والبحث العلمي مقترحاتها لتحقيق هذا الهدف.

الهدف الفرعي الثامن

تحقيق الاستفادة القصوى من خبراء التدريب في الأجهزة العربية، خاصة من خريجي الآي دي أي (IDI).

آلية التنفيذ

- يصدر المجلس التنفيذي توصياته في هذا الشأن.
- تتولى الأجهزة الأعضاء مهمة تنفيذ هذا الهدف.

الهدف الفرعي التاسع

دعوة الأجهزة الأعضاء لإقامة علاقات تعاون وتبادل للخبرات مع الهيئات الوطنية (الجامعات، الهيئات الرقابية والمهنية).

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء.

الهدف الفرعي العاشر

اعتماد نظام ومنهجية الجودة الشاملة في كافة مناحي حياة ونشاط الأجهزة تنظيمياً وتسييراً وأداءً.

آلية التنفيذ

- تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء.
- تساهم الأمانة العامة، بالتعاون مع الأجهزة الراغبة في ذلك، في إعداد برامج تعريفية بتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة المنظمات، والاستفادة من منهجية الجودة الشاملة في أداء العمل الفني.

الهدف الفرعي الحادي عشر

تطوير أساليب الرقابة الحديثة وبصفة خاصة الرقابة الإلكترونية.

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء، على أن تقوم الأمانة العامة بتنسيق إجراء دراسات بهذا الشأن.

الهدف الفرعي الثاني عشر

وضع خطة إستراتيجية لتقنية المعلومات على مستوى المجموعة العربية، والعمل على تطويرها بصفة دورية.

آلية التنفيذ

- وضع تصور شامل و متكامل للخطة الإستراتيجية لتقنية المعلومات عن طريق الفريق المشكل لهذه الغاية.
- عرض التصور على فريق المخطط الإستراتيجي للثبوت من انسجامه مع هذا المخطط.
- رفع المقترح النهائي إلى أنظار المجلس التنفيذي لاعتماده.

الهدف الفرعي الثالث عشر

إقرار مبدأ الفحص الاختياري للأجهزة العربية فيما بينها.

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء وفقاً لأنظمتها وقوانينها.

الهدف الفرعي الرابع عشر

وضع دليل إرشادي لتقييم الأجهزة العربية لأدائها وكفاءتها ومردودية أعمالها.

آلية التنفيذ

يتولى فريق المخطط الإستراتيجي اقتراح المبادئ والمعايير العامة المطلوبة لإجراء الأجهزة لتقييمها الذاتي مع الاستفادة من تجارب المنظمات الإقليمية النظيرة.

الهدف الرئيسي الثالث: تعزيز التعاون وتقاسم المعارف

السياسة العامة:

تشجيع الأجهزة العربية على التعاون والتحسين المستمر من خلال تقاسم المعارف وتبادل الخبرات، وإجراء الدراسات والبحوث المشتركة.

النتائج المتوقعة:

- تطوير أداء الأجهزة العربية من خلال تبادل المعارف والخبرات.
- الاستفادة من المعلومات المشتركة عن طريق الشبكة الإلكترونية ومن خلال تبادل الإصدارات الدورية.
- تفعيل عملية التواصل بين الأجهزة الأعضاء.

الأهداف الفرعية:

الهدف الفرعي الأول

حصر ودراسة المسائل ذات الاهتمام المشترك بين الأجهزة العربية بصفة مستمرة.

آلية التنفيذ

تنشأ لهذه الغاية مجموعات عمل:

- بقرار من المجلس التنفيذي إذا كان الأمر يهم المجموعة العربية.
- بمبادرة من الأجهزة العربية إذا كان الأمر يهم جهازين أو أكثر من أعضاء المجموعة، وتحاط الأمانة العامة علماً بذلك.

الهدف الفرعي الثاني

تبادل الخبرات والزيارات وفرص التدريب الميداني بين الأجهزة العربية.

آلية التنفيذ

- تبادل الزيارات على مستوى رؤساء الأجهزة وأعضائها.
- تبادل الخبراء وفرص المشاركة في التدريب الميداني، وتحاط الأمانة العامة علماً بذلك.
- عقد اتفاقيات تعاون بين الأجهزة الأعضاء.

الهدف الفرعي الثالث

تنفيذ مهمات رقابية مشتركة بين الأجهزة.

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء وفقا لأنظمتها وقوانينها، وتحاط الأمانة العامة علما بذلك.

الهدف الفرعي الرابع

تسهيل التواصل المباشر بين المهنيين في الأجهزة العربية المشتغلين في نفس المجال.

آلية التنفيذ

تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء، وتحاط الأمانة العامة علما بذلك.

الهدف الفرعي الخامس

تشجيع إنجاز الدراسات والبحوث المشتركة بين الأجهزة العربية.

آلية التنفيذ

- إعداد بحوث ودراسات مشتركة، بمبادرة من أحد الأجهزة أو باقتراح من الأمانة العامة أو بقرار للمجلس التنفيذي.
- تتولى الأمانة العامة متابعة إنجاز هذه البحوث والدراسات وتعميم نتائجها على الأجهزة الأعضاء.

الهدف الفرعي السادس

تشجيع تبادل التجارب والاستفادة من الخبرات الأجنبية في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل الرقابي.

آلية التنفيذ

- عقد لقاءات تعاون مع أجهزة رقابية أجنبية ومنظمات إقليمية.
- تبادل الخبراء مع هيئات ومؤسسات رقابية أجنبية.
- التنسيق مع الأمانة العامة لتعميم النتائج.

الهدف الفرعي السابع

دعوة الأجهزة إلى العمل على إنشاء موقع خاص بكل منها على شبكة الإنترنت، والعمل على تطوير موقع المجموعة.

آلية التنفيذ

- تتولى الأجهزة الأعضاء مهمة إنشاء المواقع الخاصة.
- إثراء موقع المجموعة على شبكة الإنترنت بالبحوث والتجارب الخاصة بالأجهزة. و تبرز الأمانة العامة في تقريرها السنوي ما تم إنجازه بهذا الشأن.

الهدف الفرعي الثامن

تعزيز عملية نشر وتبادل المعلومات.

آلية التنفيذ

تعيين موظف اتصال في كل جهاز رقابي يتولى:

- ربط الصلة بين الجهاز والأجهزة الأعضاء والأمانة العامة.
- تزويد الأجهزة الأعضاء والأمانة العامة بالأخبار والبيانات المطلوب تبادلها أو نشرها.
- ربط الصلة بهيئة تحرير مجلة المجموعة.

الهدف الرئيسي الرابع: منظمة إقليمية نموذجية

السياسة العامة:

تنظيم وإدارة المجموعة العربية بأساليب حديثة من خلال تنمية مواردها المالية والبشرية بما يحقق أهدافها الإستراتيجية ويعزز قدرات وممارسات أداء العمل وعملية اتخاذ القرارات.

النتائج المتوقعة:

- رسم سياسات وتوجهات واضحة في تنظيم وإدارة المجموعة العربية وهيكله لجانها وفرق العمل المنبثقة عنها.
- الاستفادة المثلى من الكفاءات والخبرات العاملة في الأجهزة العربية.
- تطوير الأساليب المستخدمة في التدريب واللقاءات العلمية بما يتواءم مع التطورات التقنية الحديثة.
- تدعيم وتنمية الموارد المالية للمجموعة بما يمكنها من توسيع نطاق أنشطتها.
- توفير وتبادل المعلومات بين الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء من خلال إنشاء بنك للمعلومات.

الأهداف الفرعية:

الهدف الفرعي الأول

مراجعة النظام الأساسي للحالي للمجموعة وقواعد عملها بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمخطط.

آلية التنفيذ

يتولى فريق المخطط الإستراتيجي هذه المهمة بالتنسيق مع الأمانة العامة.

الهدف الفرعي الثاني

إعادة النظر في هيكله اللجان وفرق العمل المنبثقة عن المجموعة.

آلية التنفيذ

- الاقتصار على لجنتين دائمتين تتمثلان في:
 - لجنة تنمية القدرات المؤسسية.
 - لجنة المعايير المهنية والرقابية.

- إمكانية إحداث فرق عمل مؤقتة إذا اقتضى الأمر ذلك.
- وضع ضوابط تحدد مهام كل لجنة دائمة وكيفية تنظيمها وتسيير أعمالها، وتتولى المهمة فريق المخطط الإستراتيجي بالتنسيق مع الأمانة العامة.

الهدف الفرعي الثالث

تطوير أسلوب عقد اللقاءات العلمية والتدريبية على مستوى المجموعة.

آلية التنفيذ

- تتولى الأمانة العامة، بالتنسيق مع الأجهزة المعنية، تنظيم هذه اللقاءات وتقييم نتائجها.
- الاستفادة من الخبراء الموجودين لدى الأجهزة والمدربين المتخرجين من مبادرة تنمية إنتوساي IDI في تنظيم هذه اللقاءات.

الهدف الفرعي الرابع

إنشاء بنك معلومات لدى الأمانة العامة يكون تحت تصرف الأجهزة الأعضاء.

آلية التنفيذ

تتولى الأمانة العامة مهمة وضع تصور عام لكيفية تنفيذ الهدف، ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء.

الهدف الفرعي الخامس

إرساء مزيد من التعاون مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.

آلية التنفيذ

- عقد اتفاقيات تعاون بين المجموعة والمنظمات التي ترغب في التعاون معها.
- تتولى الأمانة العامة مهمة الاتصال والتنسيق مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.

الهدف الفرعي السادس

العمل على إيجاد الحلول الملائمة للمساهمات المالية المتعلقة المترتبة على بعض الأجهزة تجاه المجموعة.

آلية التنفيذ

- تصدر التوصيات من المجلس التنفيذي وتعرض على الجمعية العامة.
- تتولى الأمانة العامة هذه المهمة بالتنسيق مع الأجهزة.

الهدف الفرعي السابع

تنمية الموارد المالية للمجموعة العربية.

آلية التنفيذ

- النظر في رفع مساهمات الأجهزة العربية في موازنة المجموعة ابتداء من سنة 2008، تكون موزعة على مدى ثلاث سنوات.
- إقرار مبدأ المساهمات التطوعية من الأجهزة.
- السعي إلى الحصول على تمويل بعض البرامج المشتركة للمجموعة العربية من قبل مؤسسات التمويل العربية والإسلامية والدولية.
- البحث عن صيغ تمويل أخرى.

الهدف الفرعي الثامن

تعزيز قدرات الأمانة العامة على أساس الكفاءة والفعالية والاقتصاد.

آلية التنفيذ

تتولى الأمانة العامة هذه المهمة بالتنسيق مع الأجهزة الأعضاء.

الخطة التنفيذية وبرامج العمل

يتم وضع الخطة التنفيذية وبرامج العمل، من قبل الفرق أو اللجان المعنية، بعد اعتماد المخطط الإستراتيجي العام للمجموعة العربية من الجمعية العامة، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية الواردة في الخطة الإستراتيجية.

ويجب أن تتضمن الخطة التنفيذية وبرامج العمل ما يلي:

- 1 -** تحديد الأهداف حسب التسلسل المنطقي وأولوية تنفيذ كل هدف وأن تكون محددة ومرنة وقابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة وأن تكون قابلة للقياس الكمي، وأن تتحدث عن النتائج وليس الأنشطة، وأن تتفق مع الأهداف الرئيسية والفرعية الواردة في الخطة الإستراتيجية.
- 2 -** تحديد الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف، سواء بالنسبة لتحديد موعد بداية ونهاية الخطة أو الفترة الزمنية التي يجب أن يتم خلالها تنفيذ كل خطوة من خطوات البرنامج. ومن الضروري أن يتم تقدير الفترات اللازمة للتنفيذ بواقعية ودقة انطلاقاً من طبيعة الخطة وطبيعة فرق العمل وقدراتهم والإمكانيات المتاحة.
- 3 -** تحديد فريق العمل المشارك في تحقيق الهدف، ويجب الأخذ في الاعتبار مؤهلات وكفاءات وخبرات الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ الخطوات ومقدرة كل منهم على إنجاز الخطوات المحددة، له، ويفضل تحضير قائمة توزيع المهام التي تحدد لكل فرد والخطوات المطلوب منه تنفيذها ضمن إطار البرنامج العام.
- 4 -** تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف سواء كانت موارد مالية أو أجهزة أو أماكن عمل... الخ.
- 5 -** تحديد المعوقات المتوقعة والسيناريوهات البديلة التي يمكن استخدامها في حالة عدم التمكن من تحقيق الهدف لأسباب خارجة عن إرادة الفريق المكلف أو المسؤولين.
- 6 -** إيضاح الخطوات المطلوب تحقيقها في كل مرحلة من مراحل الخطة وماتم إنجازها فعلياً في كل مرحلة ونسبة الإنجاز من الهدف.
- 7 -** ذكر المعوقات التي حالت دون تحقيق الهدف بشكل كامل والبدائل التي تم إقرارها لمعالجة أوجه القصور.



8 - تقديم تقارير دورية سنوية خلال فترة تنفيذ الأهداف تبين سير العمل ونسبة الإنجاز،
ترفع إلى المجلس التنفيذي بهدف تقييم وتذليل العقبات.

نماذج الخطة التنفيذية وخطة البرامج

- النموذج رقم (1) الخطة التنفيذية.
- النموذج رقم (2/أ ، ب) خطة البرامج.
- النموذج رقم (3) النتائج النهائية للخطة التنفيذية.











الملاحق



ملحق رقم (1)
الجهود الرئيسية لتحقيق الأهداف
الفرعية وآلية تنفيذها

الهدف الرئيسي الأول تعزيز المساءلة والمعايير المهنية.

م	الأهداف الفرعية	آلية / مسنولية التنفيذ	الجهود الرئيسية
1	دعوة كل جهاز رقابي لممارسة مختلف صلاحياته بكيفية متكاملة في نطاق القوانين التي يعمل في ظلها ووفق المعايير المتعارف عليها دوليا.	- تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء.	<ul style="list-style-type: none"> - النظر في إمكان تخويل الأجهزة الرقابية صلاحية إنزال الجزاءات على مرتكبي المخالفات (غير الجنائية)، أو على الأقل صلاحية رفع هذه المخالفات إلى السلطات العليا لاتخاذ التدابير الملائمة، باعتبار هذه الصلاحية مكملة لأعمال المراجعة المالية. - السعي لإعطاء أجهزة الرقابة العليا صلاحية تطبيق المساءلة في المخالفات المالية. - توخي الدقة في تحديد صلاحيات الأجهزة الرقابية. - إعداد أدلة تعريفية بكيفية ممارسة الأجهزة لمختلف صلاحياتها وتنظيم برامج تعريفية لمنتسبي الأجهزة بهذا الشأن. - تحيين الصلاحيات مع ما يستجد في مهنة المراجعة.
2	رصد وتجميع وترتيب وتصنيف المعايير المهنية والرقابية وصياغتها وتطويرها وتزويد الأجهزة بها للاستفادة منها حسب حاجياتها.	<ul style="list-style-type: none"> - توكل المهمة إلى لجنة المعايير المهنية والرقابية. - تقوم لجنة المعايير بمتابعة التطورات الجديدة في مجال المعايير الدولية بالتعاون مع مثيلتها في الأنتوساي. - إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على المعايير المهنية لتيسير سرعة الإطلاع عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل تدريجيا على إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على المعايير المهنية لسرعة الإطلاع عليها دون الحاجة للبحث اليدوي. - الاستفادة من خدمة الإنترنت لتبادل المعايير المهنية مع مختلف الأجهزة العليا. - نشر تجارب أعضاء الأجهزة في العمل الرقابي. - حث أجهزة الرقابة العليا على وضع معايير مراجعة خاصة بها. - إنشاء فرق عمل خاصة بالمعايير تعني بمتابعتها وتطويرها. - إقامة برامج تدريبية حول المعايير الرقابية. - تقييم أعمال المراجعة بشكل مستمر من قبل المشرفين وكبار المدققين والأجهزة النظيرة للتأكد من التقيد بالمعايير الرقابية.



<ul style="list-style-type: none">- إعداد أدلة مراجعة للمواضيع المشتركة والرئيسية وتطبيقها عملياً في تلك الأجهزة ، وتزويد لجنة المعايير المهنية بالملاحظات الناتجة عن تطبيق تلك الأدلة للعمل على دراستها ومعالجة القصور فيها.- تبادل المعلومات بين الأجهزة العربية بما يحقق أهداف هذه المجموعة من خلال تبادل الأدلة والبرامج وتوزيعها بين الأعضاء للاستفادة منها.- الاستفادة من خبرات المؤهلين علمياً وعملياً بين الأجهزة العربية لإعداد الأدلة وتحديثها.- وضع قائمة بمختلف الأدلة الرقابية على الموقع الإلكتروني للمجموعة تحتوي على قائمة بمختلف الأدلة على أن تحين دورياً حسب الحاجة بالتنسيق بين الأجهزة الأعضاء والأمانة العامة.- تنفيذ برامج تدريبية لهذه الأدلة متضمنة لحالات عملية مناسبة.	<ul style="list-style-type: none">- دعوة الأجهزة العربية المتوفرة لديها أدلة رقابية إلى تزويد الأمانة العامة بهذه الأدلة من أجل تجميعها وتعميمها.- تتولى لجنة المعايير المهنية والرقابية وضع برنامج سنوي لإعداد وتحديث الأدلة.	<p>3</p> <p>إعداد أدلة للرقابة في شتى الميادين والعمل على تحديثها في ضوء التطورات العالمية.</p>
<ul style="list-style-type: none">- وضع آلية للحصول على البيانات المالية والمحاسبية ووضعها في متناول اليد بالنسبة للأجهزة الرقابية بالوسائل الإلكترونية الحديثة.- تبادل الخبرات بين الأجهزة الرقابية حول كيفية فحص وتحليل البيانات المقدمة من الجهات المشمولة بالرقابة.	<ul style="list-style-type: none">- دعوة الأجهزة العربية التي تكون لديها تجارب في هذا المجال إلى تزويد الأمانة العامة بها من أجل تجميعها وتعميمها.	<p>4</p> <p>السعي للحصول على المعارف والخبرات المتعلقة بكيفية وشكل تقديم الحسابات والقوائم المالية من قبل الجهات المشمولة بالرقابة وتجميعها ووضعها رهن إشارة الأجهزة الأعضاء للاستفادة منها وفقاً لأنظمتها القانونية.</p>
<ul style="list-style-type: none">- العمل على اقتراح استصدار القرارات من السلطة المختصة في الدولة تكريساً لمبدأ الشفافية والتواصل مع الرأي العام.- التركيز في التقارير على إبراز الملاحظات الهامة ذات الدلالة مع تحليل أسباب الاختلالات المسجلة ومظاهرها وتقديم التوصيات لمعالجتها.- صياغة هذه التقارير وفق القواعد الخاصة الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية.	<ul style="list-style-type: none">- يتخذ كل جهاز رقابي المبادرات والتدابير الملائمة للنشر الكلي أو الجزئي لهذه التقارير، لاسيما التقرير السنوي المتعلق بنشاطه.- تزود الأجهزة الأمانة العامة بالتقارير ذات الطبيعة العامة، حول أنشطتها ونتائج أعمالها من أجل تجميعها وتعميم الاستفادة منها.	<p>5</p> <p>العمل بصفة تدريجية على نشر تقرير سنوي عام يعرض أبرز أنشطة ونتائج أعمال الأجهزة.</p>

الهدف الرئيسي الثاني

بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

م	الأهداف الفرعية	آلية / مسئولية التنفيذ	الجهود الرئيسية
1	السعي لضمان أكبر قدر ممكن من استقلالية الأجهزة قانونيا وماليا وإداريا.	<ul style="list-style-type: none"> - تسعى الأجهزة إلى الحصول على مزيد من الاستقلالية، باعتبار هذه الاستقلالية أحد المقومات والأركان الرئيسية المتعارف عليها عالميا في تنظيم وتسيير الأجهزة العليا للرقابة المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على أن ينص القانون على ممارسة الأجهزة لمهامها بكيفية مستقلة. - سعي الأجهزة الرقابية للحصول على صلاحية تحديد ميزانيتها حسب برامجها ومتطلباتها السنوية. - السعي الأجهزة الرقابية للحصول على الصلاحية الإدارية الكاملة في اختيار وترقية ومنح مزايا دون الرجوع إلى الأجهزة الإدارية المختصة بتشغيل وتوظيف القوى العاملة. - تقنين وتحديد الكيفية التي يعين بها رؤساء الأجهزة، وضمان استمرارية معقولة لمهامهم. - التوجه نحو الاقتصار على الرقابة اللاحقة. - تجنب المشاركة في مسار القرارات التي تتخذها الجهات المشمولة بالرقابة.
2	وضع خطة إستراتيجية للتدريب على مستوى المجموعة العربية، والعمل على تطويرها بصفة دورية	<ul style="list-style-type: none"> - وضع تصور شامل ومتكامل للخطة الإستراتيجية للتدريب عن طريق الفريق المشكل لهذه الغاية. - عرض التصور على فريق المخطط الإستراتيجي للثبوت من انسجامه مع هذا المخطط. - رفع المقترح النهائي إلى أنظار المجلس التنفيذي لاعتماده. 	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالأهداف الرئيسية والإطار العام ومنهجية المخطط الإستراتيجي العام. - أن يتم الاستفادة من الخطة الإستراتيجية التي أعدتها مبادرة تنمية الأنثوساي (IDI). - أن تأخذ في الاعتبار عند تحديد جهودها الرئيسية وخطتها التنفيذية عل: • شمول الخطة لأهداف الأجهزة الأعضاء في مجال التدريب والتطوير الوظيفي، الفئات المستفيدة من أنشطة التدريب، أنواع وطبيعة المخرجات التدريبية والتعليمية المطلوبة، منهجية وطرق التدريب، طرق ومراحل تقييم المخرجات، وسائل وطرق متابعة الأنشطة التدريبية. • تحديد بعض الموضوعات الحيوية الرئيسة التي تركز جهود التدريب عليها (مثل: تقييم الأداء، المشاريع العامة، التخصصة، البيئة، معالجة العجز، مراجعة الاستثمارات، المعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة والاستثمار، ميزانية البرامج والأداء، غسيل الأموال، اللغة الإنجليزية).

<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من هيكلية المخطط الإستراتيجي العام للمجموعة العربية والأهداف الرئيسية والفرعية الواردة فيه، والأهداف الواردة في المخطط الإستراتيجي للأنثوساي. - الاستفادة من تجارب الأجهزة الأعضاء والأجهزة النظيرة في وضع الخطط الإستراتيجية. - الاستعانة بالخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي من الأجهزة العربية وغيرها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى الأجهزة الأعضاء، إقرار إستراتيجية خاصة بها مع القيام بتقييم ذاتي دوري لإنجازاتها وقدراتها ومكامن قوتها وضعفها والصعوبات التي تعترضها. ولها أن تستعين بالخبراء من الأجهزة العربية. 	<p>دعوة الأجهزة الأعضاء لأن تضع لنفسها خطة إستراتيجية في مجال تنمية القدرات.</p>	<p>3</p>
<p>تفترح لجنة تنمية القدرات المؤسسية المواضيع المهمة التي يمكن للأجهزة الأعضاء الاستفادة منها من خلال إدراجها ضمن الخطط السنوية، ويمكن التركيز على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعزيز التعاون بين الأجهزة الأعضاء في مجال تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين وذلك من خلال المشاركة في البرامج التي تعقدتها الأجهزة وتكون هناك حاجة لدى الأجهزة للمشاركة بها. • العمل على تبادل المدربين المؤهلين بين الأجهزة والمشاركة في خطط التدريب بكل منها حسب الحاجة. • العمل على تبادل المعلومات والممارسات بما يسهم في تنفيذ خطط وبرامج التدريب وفقا لما هو مأمول، وتوفير المقومات اللازمة لذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> - تزود الأجهزة الأعضاء الأمانة العامة بخطط التدريب السنوية من أجل تعميمها على جميع الأجهزة وتشجيعها للمشاركة في البرامج المتصلة بها. - يتم التنسيق بين الأجهزة المستضيفة للقاءات الداخلية والأجهزة الراغبة في المشاركة فيها، وتحاط الأمانة العامة علما بذلك. 	<p>تبادل المعلومات حول برامج التدريب لدى الأجهزة.</p>	<p>4</p>

<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من تجارب الجهات الرائدة، خاصة الأجهزة العربية منها، في مجال إحداث وحدات التدريب وتحديد إستراتيجية التدريب وفق المنهجية الحديثة المتكاملة لإدارة أنشطة التدريب. - مساعدة الأجهزة التي ترغب في إحداث أو تطوير وحدات التدريب، من قبل الأجهزة العربية التي لديها خبرة وإمكانية، سواء من خلال تزويدها بالخبراء أو المعلومات أو التقنيات. - مساهمة الأمانة العامة و لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالمجموعة في تقديم العون اللازم حسب الإمكانيات المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء، ولها أن تستعين في ذلك بالمجموعة العربية. 	<p>دعوة الأجهزة إلى إحداث أو تطوير وحدات تدريب ووضع خطط تدريبية تمكن من تطوير الكفاءات، و تحديد معايير لتقييم عملها.</p>	<p>5</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من تجارب الأجهزة الأعضاء للتعرف على الآلية المعتمدة لجذب واختيار الكفاءات، وتأهيلها، والأنظمة المستخدمة في التدريب والتعليم المستمر، والوسائل المادية والمعنوية المستخدمة في المحافظة على الكفاءات لأطول فترة ممكنة وضمان وضع مادي مشرف للأعضاء العاملين في الأجهزة. - العمل على تطبيق الأنظمة الإدارية المبنية على الجدارة، خاصة في مجال الاختيار، التقييم، الترقية، التدريب. - تشجيع وتحفيز العاملين على المبادرة للتنمية الذاتية من خلال التعليم المهني المستمر، وربطه مع الترقية الوظيفية في حال الحصول على الحد الأدنى من ساعات التدريب السنوي. - تشجيع العاملين على الحصول على الشهادات المهنية التخصصية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، ووضع نظام للحوافز في حال الحصول على تلك الشهادات. - تسهيل بيئة التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد للعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء. 	<p>دعوة الأجهزة إلى الحرص على انتقاء أفضل العناصر من ذوي الكفاءات وإخضاع جميع أعضائها للتدريب المستمر، وتوفير سبل المحافظة عليهم.</p>	<p>6</p>

<p>7</p> <p>دعوة الأجهزة الأعضاء إلى استخدام المناهج الحديثة في التدريب مما يزيد من فعالية عملها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء. - تقدم لجنة تنمية القدرات المؤسسية مقترحاتها لتحقيق هذا الهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من خبرات المدربين المؤهلين من خريجي IDI في تصميم البرامج وتنفيذها. - الاستفادة من المناهج العلمية والأدوات التقنية الحديثة المستخدمة في التدريب سواء في مرحلة تحليل وتحديد الاحتياجات أو في مرحلة تخطيط وتصميم البرامج، أو مرحلة تنفيذ البرامج وكيفية اختيار المدربين والمواد العلمية، أو في مرحلة تقويم البرامج وصولاً إلى قياس العائد من التدريب. - تمكين الموظفين من المناهج الحديثة من خلال دورات تدريبية داخلية.
<p>8</p> <p>تحقيق الاستفادة القصوى من خبراء التدريب في الأجهزة العربية، خاصة من خريجي الآي دي آي (IDI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - يصدر المجلس التنفيذي توصياته في هذا الشأن. - تتولى الأجهزة الأعضاء مهمة تنفيذ هذا الهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على الخبرات التدريبية المتوفرة لدى الأجهزة الأعضاء ومجالات التخصص. - وضع خطة لعقد دورات تنشيطية لزيادة المهارات والمعارف المطلوبة لدى الخبراء. - التأكيد على المشاركة الدورية للخبراء في تنفيذ خطط التدريب على مستوى الأجهزة العربية. - تبادل الخبرات التدريبية فيما بين الأجهزة الرقابية. - إعداد مواد تدريبية معتمدة في بعض الموضوعات الهامة، يتم الالتزام بها على مستوى الأجهزة العربية.
<p>9</p> <p>دعوة الأجهزة الأعضاء لإقامة علاقات تعاون وتبادل للخبرات مع الهيئات الوطنية (الجامعات، الهيئات الرقابية والمهنية).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء. 	<p>أن تركز الأجهزة على التعاون مع الهياكل الوطنية في المجالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعداد الأدلة الرقابية والمهنية. - تطوير قواعد أخلاقيات المهنة. - تدريب المدققين في مختلف مجالات الرقابة الحيوية (مثل: رقابة الأداء وتقنية المعلومات والرقابة على البيئة). - تحديث أساليب فحص العمليات طبقاً للمفاهيم الحديثة، والتعرف على مستجدات مهنة التدقيق والمحاسبة. - وضع وتطوير برامج التعليم المهني المستمر للمدققين. - بناء علاقات تعاون مع المؤسسات التي تهتم ببعض المواضيع ذات العلاقة بالعمل الرقابي (مثل: الحوكمة والمساءلة ومكافحة الفساد والاحتيال). - تشجيع الممارسة البحثية ذات العلاقة بمهنة المراجعة والمراقبة.



<ul style="list-style-type: none">- إعداد برامج تعريفية بتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة المنظمات.- الاستفادة من منهجية الجودة الشاملة في أداء العمل الفني.- الاستفادة من الدراسات المقدمة من قبل الخبراء في الأجهزة الأعضاء في مجال إدارة الجودة الشاملة.- السعي نحو الحصول على شهادة اعتمادية الجودة (الأيزو) فيما يتعلق بالأنشطة الرئيسية للأجهزة الأعضاء.	<ul style="list-style-type: none">- تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء.- تساهم الأمانة العامة، بالتعاون مع الأجهزة الراغبة في ذلك، في إعداد برامج تعريفية بتطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة المنظمات، والاستفادة من منهجية الجودة الشاملة في أداء العمل الفني.	<p>اعتماد نظام ومنهجية الجودة الشاملة في كافة مناحي حياة ونشاط الأجهزة تنظيمياً وتسييراً وأداءً.</p>	<p>10</p>
<ul style="list-style-type: none">- الاستفادة من أفضل الممارسات لدى الأجهزة العربية وغيرها من الأجهزة النظرية.- دعم عمليات التدقيق الخاصة بالأداء ونظم المعلومات والبيئة.- إعداد دورات تدريبية بكيفية استخدام البرامج الإلكترونية في التدقيق والرقابة على الأنظمة الإلكترونية لدى الجهات المشمولة بالرقابة.	<ul style="list-style-type: none">- تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء، على أن تقوم الأمانة العامة بتنسيق إجراء دراسات بهذا الشأن.	<p>تطوير أساليب الرقابة الحديثة وبصفة خاصة الرقابة الإلكترونية.</p>	<p>11</p>
<ul style="list-style-type: none">- الالتزام بالأهداف الرئيسية وإطار ومنهجية المخطط الإستراتيجي العام.- الاستفادة من تجارب الأجهزة العربية والمنظمات الرقابية الدولية والإقليمية.- استطلاع آراء الأجهزة الأعضاء.	<ul style="list-style-type: none">- وضع تصور شامل ومتكامل للخطة الإستراتيجية لتقنية المعلومات عن طريق الفريق المشكل لهذه الغاية.- عرض التصور على فريق المخطط الإستراتيجي للتثبيت من انسجامه مع هذا المخطط.- رفع المقترح النهائي إلى أنظار المجلس التنفيذي لاعتماده.	<p>وضع خطة إستراتيجية لتقنية المعلومات على مستوى المجموعة العربية، والعمل على تطويرها بصفة دورية.</p>	<p>12</p>
<ul style="list-style-type: none">- أن تقوم الأجهزة العربية كل فيما يخصه بتحديد مدى إمكانية مراجعة نظم العمل الخاصة بالمخرجات الرقابية لديها.	<ul style="list-style-type: none">- تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء وفقاً لأنظمتها	<p>إقرار مبدأ الفحص الاختياري للأجهزة العربية</p>	<p>13</p>



الاتفاق فيما بين الأجهزة على عمليات المراجعة والتوقيتات الزمنية لها وآليات العمل وحدود الفحص. - مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها. - إعداد تقارير بخصوص المراجعة، وإمكانية الاستفادة منها من قبل الأجهزة الأعضاء.	وقوانينها.	فيما بينها.	
<ul style="list-style-type: none">- تشكيل فريق من المتخصصين لإعداد الدليل الإرشادي.- الاستفادة من تجارب الأجهزة الأعضاء.- استطلاع آراء الأجهزة الأعضاء بعد إعداد مسودة الدليل.- الأخذ في الاعتبار الأمور التالية، عند إعداد الدليل:<ul style="list-style-type: none">● تحديد مدى استقلالية أجهزة الرقابة وفقاً لما هو منصوص في تشريعاتها القانونية مقارنة مع المعايير الدولية.● تحديد درجة الاستقلالية الوظيفية والإدارية والمالية للجهاز.● تحديد مدى تناسب الهيكل التنظيمي والإداري للمهام المسندة للجهاز.● تحديد مدى تناسب الأساليب الرقابية المطبقة مع المهام والاختصاصات المناطة بالجهاز وكذلك ما هو مطبق ومعمول به على المستوى الإقليمي والدولي.● تحديد مدى فاعلية تقارير الجهاز وتنفيذ توصياته.● تحديد مدى تفاعل الجهاز مع الأحداث المحلية التي تؤثر في انتظام الأعمال لدى الجهات المشمولة برقبته.● تحديد الفرص التي يوفرها الجهاز لتطوير وتنمية قدرات العاملين به من خلال التدريب والتعليم.● تحديد مستوى أنشطة الجهاز الداخلية والخارجية سواء من خلال المنظمات التي يشارك فيها أو من خلال تبادل الزيارات والخبرات مع الأجهزة الأخرى.	<ul style="list-style-type: none">- يتولى فريق مختص اقتراح المبادئ والمعايير العامة المطلوبة لإجراء الأجهزة لتقييمها الذاتي مع الاستفادة من تجارب المنظمات الإقليمية النظيرة.	<p>وضع دليل إرشادي لتقييم الأجهزة العربية لأدائها وكفاءتها ومردودية أعمالها.</p>	<p>14</p>

الهدف الرئيسي الثالث

تعزيز التعاون وتقاسم المعارف.

م	الأهداف الفرعية	آلية / مسئولية التنفيذ	الجهود الرئيسية
1	حصر ودراسة المسائل ذات الاهتمام المشترك بين الأجهزة العربية بصفة مستمرة.	<ul style="list-style-type: none"> تنشأ لهذه الغاية مجموعات عمل: - بقرار من المجلس التنفيذي إذا كان الأمر يهم المجموعة العربية. - بمبادرة من الأجهزة العربية إذا كان الأمر يهم جهازين أو أكثر من أعضاء المجموعة، وتحاط الأمانة العامة علماً بذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد بعض المجالات ذات الاهتمام المشترك، مثل: تبادل الأدلة، المشاركة في تنفيذ مهام رقابية مشتركة، تبادل الآراء مع الأجهزة خارج المجموعة العربية. - تحليل المجالات المشار إليها، وتحديد مدى الأهمية الجماعية لكل مجال، ومن ثم يتم تبني آليات التنفيذ.
2	تبادل الخبرات والزيارات وفرص التدريب الميداني بين الأجهزة العربية.	<ul style="list-style-type: none"> - تبادل الزيارات على مستوى رؤساء الأجهزة وأعضائها. - تبادل الخبراء وفرص المشاركة في التدريب الميداني، وتحاط الأمانة العامة علماً بذلك. - عقد اتفاقيات تعاون بين الأجهزة الأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقوم الأمانة العامة بحث الأعضاء على تبادل الزيارات والخبراء وعقد الاتفاقيات. - حصر مجالات التدريب والبرامج المعتمدة لدى الأجهزة الأعضاء. - تحديد اهتمامات الأجهزة الأعضاء وألويتها بالنسبة للبرامج. - إبلاغ الأمانة من قبل الأعضاء بتقرير دوري عن تنفيذ الأنشطة الخاصة بتبادل الخبرات الزيارات والبرامج. - نشر أخبار الأنشطة في مجلة الرقابة المالية التي تصدرها المجموعة. - نشر الأنشطة ضمن التقرير العام الذي تقدمه الأمانة العامة أو التي تقدمه خلال اجتماعات المجلس التنفيذي والجمعية العامة لتحفيز الأجهزة على مواصلة التعاون.

<p>3</p> <p>تنفيذ مهام رقابية مشتركة بين الأجهزة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء وفقا لأنظمتها وقوانينها، وتحاط الأمانة العامة علما بذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> - حصر المهام التي يمكن للأجهزة العربية المشاركة فيها وتملك خبرات في تنفيذها. - تحديد آلية العمل اللازمة لتنفيذ المهام المشتركة بين الأجهزة. - حرص الأجهزة على استصدار الأدوات القانونية التي تمكنها من القيام بذلك. - عقد اتفاقيات مشتركة ثنائية أو أكثر بين الأجهزة الأعضاء وإبلاغ الأمانة بذلك لنشرها تحفيزاً للأجهزة الأخرى على الاقتداء بها.
<p>4</p> <p>تسهيل التواصل المباشر بين المهنيين في الأجهزة العربية المشتغلين في نفس المجال.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى المهمة الأجهزة الأعضاء و الأمانة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد ورشات عمل دورية بين الأجهزة، خاصة منها التي تتشابه أنظمتها ومهامها، وتحاط الأمانة العامة علما بذلك. - توفير الأجهزة العربية لأعضائها وسائل الاتصال الحديثة والملائمة للتواصل. - تبادل الخبرات والممارسات بين المهنيين المشتغلين في نفس المجال. - إنشاء منتدى للمناقشة في موقع المجموعة عبر شبكة الإنترنت يشارك فيه العاملون في الأجهزة يتم من خلاله طرح الأسئلة والاستفسارات وطرح الأجوبة والاجتهادات.
<p>5</p> <p>تشجيع إنجاز الدراسات والبحوث المشتركة بين الأجهزة العربية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد بحوث ودراسات مشتركة، بمبادرة من أحد الأجهزة أو باقتراح من الأمانة العامة أو بقرار للمجلس التنفيذي. - تتولى الأمانة العامة متابعة إنجاز هذه البحوث والدراسات وتعميم نتائجها على الأجهزة الأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - حصر الموضوعات ذات الاهتمام المشترك في مجال العمل المهني، والتي يجب تطويرها في ضوء الجهود الدولية. - تشكيل فرق عمل من الباحثين ذوي الخبرة في المجالات المطروحة للبحث والدراسة. -حث العاملين على المشاركة في مسابقات البحث العلمي التي تقيمها المجموعة كل ثلاث سنوات، ودراسة إمكانية مشاركة العاملين في الأجهزة العربية في المسابقات التي تقيمها الأجهزة للعاملين بها. - التنسيق مع الأمانة العامة لتعميم النتائج على الأجهزة الأعضاء.

<p>6</p> <p>تشجيع تبادل التجارب والاستفادة من الخبرات الأجنبية في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل الرقابي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - عقد لقاءات تعاون مع أجهزة رقابية أجنبية ومنظمات إقليمية. - تبادل الخبراء مع هيئات ومؤسسات رقابية أجنبية. - التنسيق مع الأمانة العامة لتعميم النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الموضوعات المهمة للأجهزة العربية وطرحها على بعض الأجهزة الرقابية الزميلة خارج المجموعة لتنفيذها عن طريق تشكيل فرق مشتركة من الخبراء. - قيام الأمانة بتعميم ما يصل إليها من دراسات وبحوث وترجمات ، بالإضافة إلى التوصيات التي تصدر خلال مشاركتها في اللقاءات التي تعقدها المنظمات الأخرى. - حث الأجهزة الأعضاء على موافاة الأمانة العامة بكل ما يصل للأجهزة من بحوث ودراسات وما يتم التوصل إليه من نتائج من خلال المشاركات الثنائية مع الأجهزة الرقابية في الدول الأخرى. - قيام الأمانة العامة بإبلاغ الأعضاء بأحدث الإصدارات والمعلومات التي يتم توافرها لدى المواقع الإلكترونية للأجهزة الرقابية العليا.
<p>7</p> <p>دعوة الأجهزة إلى العمل على إنشاء موقع خاص بكل منها على شبكة الإنترنت، والعمل على تطوير موقع المجموعة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى الأجهزة الأعضاء مهمة إنشاء المواقع الخاصة. - إثراء موقع المجموعة على شبكة الإنترنت بالبحوث والتجارب الخاصة بالأجهزة. وتبرز الأمانة العامة في تقريرها السنوي ما تم إنجازه بهذا الشأن. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جدول زمني لإنشاء المواقع. - تحديد الموضوعات الرئيسية التي يجب أن يشتمل عليها المواقع. - تحديد البيانات الدورية التي يجب أن تزود بها الأجهزة موقع المجموعة. - إدراج الأمانة العامة في تقريرها السنوي إنجازات الأجهزة الأعضاء في هذا الشأن.
<p>8</p> <p>تعزيز عملية نشر وتبادل المعلومات.</p>	<p>تعيين موظف اتصال في كل جهاز رقابي يتولى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ربط الصلة بين الجهاز والأجهزة الأعضاء والأمانة العامة. - تزويد الأجهزة الأعضاء والأمانة العامة بالأخبار والبيانات المطلوب تبادلها أو نشرها. - ربط الصلة بهيئة تحرير مجلة المجموعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - طلب الأمانة العامة من الأجهزة الأعضاء تحديد موظف الاتصال. - تحديد البيانات الرئيسية الواجب تزويد الأمانة بها.

منظمة إقليمية نموذجية.		الهدف الرئيسي الرابع	
م	الأهداف الفرعية	آلية / مسئولية التنفيذ	الجهود الرئيسية
1	مراجعة النظام الأساسي الحالي للمجموعة وقواعد عملها بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمخطط.	<ul style="list-style-type: none"> - يتولى فريق المخطط الإستراتيجي هذه المهمة بالتنسيق مع الأمانة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة النظام الأساسي الحالي في ضوء الأنظمة الأخرى ونظام الأنتوساي. - استطلاع آراء الأجهزة الرقابية الأعضاء في مواد النظام الأساسي الحالي ورؤيتهم فيما يحتاجه من تعديلات ليلائم التطورات الجارية والتطلعات المستقبلية. - دراسة ما سبق مواجهته من صعوبات ومشاكل نتيجة القصور في النظام الأساسي الحالي. - مراعاة المرونة بالنظام ليتلاءم مع مستجدات ومتطلبات المجموعة مستقبلاً.
2	إعادة النظر في هيكله اللجان وفرق العمل المنبثقة عن المجموعة.	<ul style="list-style-type: none"> - الاقتصار على لجننتين دائمتين تتمثلان في: <ul style="list-style-type: none"> ● لجنة تنمية القدرات المؤسسية. ● لجنة المعايير المهنية والرقابية. - إمكانية إحداث فرق عمل مؤقتة إذا اقتضى الأمر ذلك. - وضع ضوابط تحدد مهام كل لجنة دائمة وكيفية تنظيمها وتسيير أعمالها، ويتولى المهمة فريق المخطط الإستراتيجي بالتنسيق مع الأمانة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من تصور المنظمة الدولية " الأنتوساي " بالنسبة للجان الرئيسية والفرعية. - تحديد اختصاصات اللجان بما يتناسب مع طموحات المجموعة العربية المنعكسة في المخطط الإستراتيجي العام. - تحديد آلية تشكيل فرق العمل وإعطاء الأولوية للفرق العاملة في الخطة التنفيذية التي تتبع المخطط الإستراتيجي العام والخطط الإستراتيجية المرافقة لها.



<ul style="list-style-type: none">- تقييم مدى استفادة الأجهزة الرقابية من اللقاءات العلمية السابقة.- استطلاع آراء الأجهزة الأعضاء بشأن عملية التطوير.- التركيز على اللقاءات ذات الحاجة القصوى.- زيادة عدد اللقاءات والبرامج التي يتم عقدها سنوياً.- ضرورة مشاركة المرشحين بأوراق عمل حول موضوعات كل لقاء.- وضع شروط ومعايير لاختيار المدربين في ضوء طبيعة اللقاءات.	<ul style="list-style-type: none">- تتولى الأمانة العامة، بالتنسيق مع الأجهزة المعنية، تنظيم هذه اللقاءات وتقييم نتائجها.- الاستفادة من الخبراء الموجودين لدى الأجهزة والمدربين المتخرجين من مبادرة تنمية إنتوساي IDI في تنظيم هذه اللقاءات.	<p>تطوير أسلوب عقد اللقاءات العلمية والتدريبية على مستوى المجموعة.</p>	<p>3</p>
<ul style="list-style-type: none">- تشكيل فريق من الخبراء لوضع التصور.- حصر المعلومات المطلوبة لممارسة الأجهزة الأعضاء أعمالها بكفاءة.- الاستفادة من تجارب المنظمات الرقابية الإقليمية والدولية.- وضع التصور النهائي بكيفية إنشاء بنك المعلومات في ضوء البيانات المطلوبة.	<ul style="list-style-type: none">- تتولى الأمانة العامة مهمة وضع تصور عام لكيفية تنفيذ الهدف، ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء.	<p>إنشاء بنك معلومات لدى الأمانة العامة يكون تحت تصرف الأجهزة الأعضاء.</p>	<p>4</p>
<ul style="list-style-type: none">- تحديد المنظمات التي يمكن الاستفادة منها في الأعمال الرقابية للأجهزة الأعضاء وعقد اتفاق تعاون معها.- قيام الأمانة بالتواصل مع المنظمات الإقليمية لعقد لقاءات وندوات على غرار ما حدث مع الأوروساي.- تواصل الأمانة العامة مع الهيئات المختصة بالمحاسبة والرقابة على المستوى الدولي للتعاون معها وزيادة الاستفادة مما لديها من خدمات وإمكانات.	<ul style="list-style-type: none">- تتولى الأمانة العامة مهمة الاتصال والتنسيق مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.	<p>إرساء مزيد من التعاون مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.</p>	<p>5</p>



<ul style="list-style-type: none">- العمل على متابعة تفعيل القرارات الصادرة عن المجلس التنفيذي والجمعية العامة.- تعديل النظام الأساسي بما يسمح بمعالجة مثل تلك الأوضاع من قبل المجلس التنفيذي أو الجمعية العامة.- حث الأعضاء على الانتظام في السداد وزيادة الدعم كي يمكن للمجموعة أداء مهامها.	<ul style="list-style-type: none">- تصدر التوصيات من المجلس التنفيذي وتعرض على الجمعية العامة.- تتولى الأمانة العامة هذه المهمة بالتنسيق مع الأجهزة.	<p>العمل على إيجاد الحلول الملائمة للمساهمات المالية المعلقة المترتبة على بعض الأجهزة تجاه المجموعة.</p>	<p>6</p>
<ul style="list-style-type: none">- العمل على تحصيل المتأخرات قبل رفع المساهمات.- النظر في رفع مساهمات الأجهزة العربية في موازنة المجموعة ابتداء من سنة 2008، تكون موزعة على مدى ثلاث سنوات.- إقرار مبدأ المساهمات التطوعية من الأجهزة.- النظر في رفع قيمة اشتراكات مجلة الرقابة المالية لزيادة مواردها المالية وتخفيف الأعباء على موازنة المجموعة.- تحميل الأجهزة الأعباء المترتبة على مشاركة بعض منسقيها في اللقاءات التدريبية.- زيادة مصادر الدعم والتمويل لأنشطة المجموعة على المستوى العربي والإقليمي والدولي.- السعي إلى الحصول على تمويل بعض البرامج المشتركة للمجموعة العربية من قبل مؤسسات التمويل العربية والإسلامية والدولية.- البحث عن صيغ تمويل أخرى.	<ul style="list-style-type: none">- النظر في رفع مساهمات الأجهزة العربية في موازنة المجموعة ابتداء من سنة 2008، تكون موزعة على مدى ثلاث سنوات.- إقرار مبدأ المساهمات التطوعية من الأجهزة.- السعي إلى الحصول على تمويل بعض البرامج المشتركة للمجموعة العربية من قبل مؤسسات التمويل العربية والإسلامية والدولية.- البحث عن صيغ تمويل أخرى.	<p>تنمية الموارد المالية للمجموعة العربية.</p>	<p>7</p>
<ul style="list-style-type: none">- تحديث آليات العمل بالأمانة لسرعة الإنجاز وتخفيف الضغوط.- تحديث أساليب العمل وتطويرها بما يتلاءم مع ما هو مأمول من الخطة.- ترشيد الإنفاق والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.	<ul style="list-style-type: none">- تتولى الأمانة العامة هذه المهمة بالتنسيق مع الأجهزة الأعضاء.	<p>تعزيز قدرات الأمانة العامة على أساس الكفاءة والفعالية والاقتصاد.</p>	<p>8</p>



ملحق رقم (2)
مقومات نجاح تطبيق المخطط الإستراتيجي

مقومات نجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية للتدريب

تتمثل أهم مقومات نجاح عملية تطبيق وتنفيذ الأهداف الواردة بالخطة الإستراتيجية
للتدريب فيما يلي:

- مدى اقتناع القيادات العليا في الأجهزة بجدوى الخطة وأهميتها لتحقيق الرؤية المستقبلية، وبالتالي دعم وتفعيل عملية تطبيق هذه الخطة.
- مدى توفير الدعم المالي لتغطية تكاليف تنفيذ البرامج المتضمنة في الخطة.
- الاختيار السليم لفريق العمل الذي يتولى تنفيذ الخطة ومنحه التفرغ أثناء فترة انشغاله بأداء المهام الموكلة إليه ومراعاة التكامل في توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق مع الأخذ في الاعتبار خبرة وكفاءة ومقدرة كل عضو في تحقيق المهام المطلوبة منه، وقدرته على تنفيذ الخطط والبرامج.
- مدى التزام الأجهزة بتنفيذ البرامج وفق الأهداف المحددة والفترات الزمنية المقترحة.
- تحديد الجهة المختصة لمتابعة تنفيذ الخطة.
- قياس وتقييم النتائج السنوية والنهائية للخطة الإستراتيجية للتدريب.