



المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
(2017 – 2013)

إعداد

فريق المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

يونيو 2013

كلمة الأمين العام للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

ما فتئت المنظمة العربية تسعى لاكتساب مقومات التميز من أجل الرفع من أداءها والارتقاء بجودة أنشطتها خدمة للأجهزة الأعضاء في شتى المجالات المتصلة بالعمل الرقابي. ويتنزل في هذا الإطار اعتماد المنظمة للتخطيط الاستراتيجي كأداة لرسم توجهات طويلة المدى محددة وفق منهجية علمية وتراعي أفضل الممارسات المعتمدة من قبل المنظمات النظيرة.

وبعد الانتهاء من تنفيذ المخطط الاستراتيجي الأول للفترة 2008-2012 تتهيا المنظمة للانطلاق في تنفيذ المخطط الاستراتيجي الثاني للفترة 2013-2017. وقد بني المخطط الجديد حول أربعة أهداف رئيسية تعكس في مجملها القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية لدى المنظمة. وتتمثل هذه الأهداف في :

1- تعزيز المساءلة وتطوير المعايير المهنية.

2- بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

3- تعزيز التعاون وتبادل الخبرات.

4- منظمة إقليمية نموذجية.

إن تجسيم هذه الأهداف على أرض الواقع يتطلب وضع إطار فعال للمتابعة والتنسيق والتقييم حتى يتم توجيه كل الجهود لرفع التحديات المطروحة وتعزيز مواطن القوة وهو الأمر الذي لم يتسنى إنجازه خلال المخطط السابق. كما يتطلب منا جميعا إرادة ثابتة والتزاما قويا من خلال العمل على إنجاز كل البرامج والأنشطة وفقا للضوابط المعتمدة ضمن المخطط.



وإني على يقين بأن جميع الأجهزة على وعي بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل أفضل لمنظمتنا ولن يدخروا جهدا من أجل تجسيم ما جاء ضمن المخطط من أهداف وتوجهات.

ويسعدني في خاتمة هذه الكلمة أن أشكر كل من ساهم في إعداد وثيقة المخطط الاستراتيجي وخاصة فريق العمل للمخطط الاستراتيجي الذي بذل جهودا مميّزة لإنهاء العمل المطلوب في الآجال المحددة ووفقا لأفضل الممارسات الدولية لا سيّما منهجية مبادرة تنمية الإنتوساي في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وقفنا الله جميعا لخدمة منظمتنا وتحقيق رفعتها.

الأمين العام للمنظمة العربية

للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

عبد القادر الزقلي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	اسم الموضوع	التسلسل
4	تشكيلة أعضاء الفريق	1
5	تقديم	2
9	قائمة المصطلحات	3
14	منهجية إعداد المخطط الاستراتيجي	4
15	تقييم الاحتياجات وتحديد الفجوات.....	5
17	الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية	6
18	المسائل الاستراتيجية	7
19	الأهداف الرئيسية وسياساتها	8
20	الأهداف الفرعية	9
22	مؤشرات قياس الأداء	10
27	مصفوفة التنفيذ	11
30	مقومات نجاح تحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي	12
الملاحق		
32	مصفوفة التنفيذ الخاصة بالأمانة العامة للمنظمة العربية....	1
44	تعليمات بشأن تعبئة نموذج الخطة التشغيلية ونموذج تقييم نتائج تنفيذ الخطة	2

تشكيلة أعضاء الفريق



1. الدكتور/ محمد أشكناني ممثل ديوان المحاسبة بدولة الكويت رئيساً للفريق
2. السيد/ أحمد ولد بداد ممثل محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية نائباً للرئيس
3. السيد/ علي الغامدي ممثل ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية عضواً
4. الدكتور/ آلاء حاتم ممثل ديوان الرقابة المالية بجمهورية العراق عضواً
5. السيدة/ شادان محمد ممثل ديوان الرقابة المالية بجمهورية العراق عضواً
6. السيدة/ نضال خماسي ممثل ديوان الرقابة المالية بجمهورية العراق عضواً
7. السيد/ شاهر قلالوة ممثل ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين عضواً
8. السيد/ يوسف المزروعى ممثل ديوان المحاسبة بدولة الكويت عضواً
9. السيد/ خالد العبد الغفور ممثل ديوان المحاسبة بدولة الكويت عضواً
10. السيد/ نعمان زرزور ممثل ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية عضواً
11. السيد/ وسيم أبو سعد ممثل ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية عضواً
12. السيد/ نجيب البكري ممثل الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية عضواً
13. السيد/ خميس الحسني ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية عضواً
14. السيد/ حسين بو صندل ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية عضواً

تقديم

تسعى المنظمات الرقابية جاهدة نحو تفعيل دورها في أداء المهام المناطة بها فيما يتعلق بضمان الاستخدام المناسب للأموال والأصول العامة بما يحقق تطلعات المواطنين والهيئات التشريعية ووسائل الإعلام وأعضاء المجتمع الدولي والمنظمات الإقليمية، وأن تكون أولوياتها الاستراتيجية حاسمة في مكافحة الفساد وتساعد على دعم المساءلة والشفافية والحوكمة الجيدة.

من هذا المنطلق فقد اعتمدت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنٹوساي) في مؤتمرها الثامن عشر خطة استراتيجية تساهم في توجيه عملياتها خلال الأعوام من 2005 إلى 2010، كما أقرت في مؤتمرها العشرين الخطة الاستراتيجية الثانية للأعوام من 2011 إلى 2016 استمراراً لخطة الأولى، وحثت المنظمات الإقليمية المنضوية تحت مظلتها على السعي نحو رسم استراتيجيات أعمالها للسنوات المقبلة.

وتمشيا مع التوجهات والأهداف المعتمدة من قبل منظمة الإنٹوساي، فقد أقر المجلس التنفيذي للمنظمة العربية في اجتماعه السادس والأربعين – المنعقد في الجمهورية اللبنانية في أكتوبر 2011 – تشكيل فريق عهد إليه بمهمة تقييم نتائج تنفيذ المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية للأعوام 2008 – 2012 للوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية التي رافقت تنفيذه وتحديد أسباب الجوانب السلبية منها واقتراح سبل معالجتها تمهيدا لإعداد تصور متكامل للمخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية للأعوام من 2013 إلى 2017.

وقد شارك في أعمال واجتماعات الفريق ممثلين عن أجهزة الرقابة في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية العراق ودولة فلسطين ودولة الكويت والجمهورية اللبنانية والجمهورية الاسلامية الموريتانية والجمهورية اليمنية بالإضافة إلى ممثلين عن الأمانة العامة للمنظمة العربية.

وفي سبيل تنفيذ الفريق لمهمته الأولى بهدف تقييم نتائج تنفيذ المخطط الاستراتيجي 2008 - 2012، فقد عقد اجتماعه الأول في مقر الأمانة العامة بالجمهورية التونسية خلال الفترة من 5 - 7 مارس 2012، تم خلاله إعداد استبانة وزّعت على الأجهزة الأعضاء للتعرف على انجازاتها خلال السنوات الخمس لتطبيق الخطة والوقوف على أهم المعوقات التي واجهتها والوسائل المستخدمة للتغلب عليها.

وفي الاجتماع الثاني الذي عقد في مقر الأمانة العامة بالجمهورية التونسية خلال الفترة من 24 - 26 سبتمبر 2012، تم اعتماد التقرير المعد من قبل الفريق بتقييم نتائج تنفيذ أهداف المخطط الاستراتيجي العام تمهيدا لعرضه على المجلس التنفيذي السابع والأربعين الذي انعقد بالمملكة المغربية في الفترة من 17 - 19 ديسمبر 2012. كما أعد الفريق خلال هذا الاجتماع استبانة تم توزيعها على الأجهزة الأعضاء لإبداء ملاحظاتها ومقترحاتها بشأن مكونات المخطط الاستراتيجي الجديد.

وخلال اجتماعه الثالث بدولة الكويت خلال الفترة من 4 - 6 فبراير 2013، اعتمد الفريق المكونات الرئيسة للمخطط الاستراتيجي الجديد من واقع تصورات الفريق ومقترحات الأجهزة الأعضاء والبيانات المتعلقة باحتياجات الأجهزة. كما تم الالتزام بمنهجية الإنتوساي للتخطيط الاستراتيجي وتوزيع المهام على أعضاء الفريق تنفيذًا لمقررات المجلس التنفيذي السابع والأربعين.

أما في الاجتماع الرابع للفريق الذي عقد بدولة الكويت خلال الفترة من 26 - 28 مايو 2013، فقد تم اعتماد وثيقة المخطط الاستراتيجي الجديد لعرضها على المجلس التنفيذي الثامن والأربعين للاطلاع والموافقة تمهيدا لرفعها ومن ثم إقرارها من الجمعية العامة خلال اجتماعها الحادي عشر بدولة الكويت.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه فضلا عن منهجية المشاركة والتشاور والتنسيق التي تبناها فريق المخطط الاستراتيجي في إنجاز مهمته، فقد اعتمد في إعداد مشروع هذا المخطط على مصدرين رئيسيين:

- المرجعية الدولية المتمثلة بالخطة الاستراتيجية للإنتوساي للأعوام 2011 - 2016 ودليل مبادرة تنمية الإنتوساي للتخطيط الاستراتيجي.

- المرجعية العربية المنبثقة من عملية تحليل وفهم الواقع الراهن للمنظمة العربية واحتياجات الأجهزة العربية والاجتهاد 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 سياسته التي تتلاءم مع القوانين السيادية الخاصة التي ترعى ممارسته لمهامه من خلال تحديد اختياراته والأخذ بما يتلاءم مع واقعه ويستجيب لحاجياته وطموحه.

- الأخذ بعين الاعتبار التباين الموجود بين الأجهزة العربية في أنظمتها القانونية (قضائية أو غير قضائية) وفي أساليب الرقابة المعتمدة لديها (رقابة مسبقة، مواكبة، لاحقة ..).

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

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

1. تقييم احتياجات المنظمة العربية.
2. المسائل الاستراتيجية للمنظمة العربية.
3. مكونات المخطط الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية، القيم الجوهرية، الأهداف الرئيسية والفرعية، مؤشرات قياس الأداء، مصفوفة التنفيذ).
4. مقومات نجاح تطبيق المخطط الاستراتيجي.



هذا، ويرى الفريق أنه في سبيل تفعيل الأهداف الواردة في المخطط الاستراتيجي، فإنه ينبغي إعطاء جل الاهتمام، في المرحلة القادمة، لعملية متابعة تنفيذ الأهداف الفرعية بوضع خطة تشغيلية واقعية وإقرار آلية لمتابعتها وتقييم نتائجها بصفة دورية من خلال تشكيل فريق من ذوي الخبرة والكفاءة العالية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم نتائجها.

مع أطيب التمنيات،

فريق إعداد المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
يونيو 2013

قائمة المصطلحات

❖ المنظمة العربية

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) تضم الأجهزة الرقابية في الدول الأعضاء في الجامعة العربية.

❖ الأجهزة الأعضاء

هي الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في كل دولة عضو في المنظمة العربية.

❖ التخطيط الاستراتيجي

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 التشغيلية والمشاريع، ومرحلة مراجعة وتقييم النتائج.

❖ المخطط الاستراتيجي

الوثيقة الرسمية التي يتم وضعها في المرحلة الأولى من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وهي مرحلة صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية. وبالنسبة للمخطط الإستراتيجي للمنظمة العربية، فإنه يحتوي على تقييم الاحتياجات والمسائل الاستراتيجية للمنظمة العربية، بالإضافة إلى الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية والفرعية ومؤشرات قياس الأداء ومقومات نجاح تحقيق أهداف المخطط وتعليمات وجدول تنفيذ الخطة التشغيلية والمشاريع.

❖ تقييم الاحتياجات

عملية تحديد الوضع الراهن للمنظمة العربية ومقارنته بالوضع المأمول في ضوء الممارسات المثلى الدولية والإقليمية ورؤية المنظمة العربية المستقبلية وتأثيرات البيئة المحيطة، يتم من خلاله تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول.



❖ الرسالة

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

❖ الرؤية

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

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

❖ المسائل الاستراتيجية

أهم القضايا التي لها أثر مباشر على تحقيق رسالة المنظمة، ويمكن التعرف عليها من خلال تقييم الاحتياجات الفعلية للمنظمة، كما أنه يتم الاعتماد عليها في تحديد الأهداف الرئيسية الواردة في المخطط الاستراتيجي.

❖ الأهداف الرئيسية

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

❖ السياسات العامة

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

❖ النتائج المتوقعة

رؤية المخطط الاستراتيجي للآثار الإيجابية المستقبلية المترتبة على تحقيق الهدف.

❖ الأهداف الفرعية

الأهداف التفصيلية المرتبطة بتحقيق كل هدف رئيسي وتؤثر على درجة نجاحه.

❖ مؤشرات قياس الأداء

مقاييس كمية/ نوعية محددة مسبقا تساعد في التعرف على مقدار التقدم الفعلي نحو تحقيق أهداف الخطة مقارنة بالنتائج المتوقعة والإبلاغ عن ذلك من خلال تقارير دورية أو سنوية.

❖ مصفوفة التنفيذ

الجسر الذي يربط بين الأهداف الرئيسية والفرعية للمخطط الاستراتيجي وبين الخطة التشغيلية السنوية، تحدد المنظمة من خلالها المشاريع التي ينبغي إنجازها لتحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي ضمن الأولويات والموارد المادية والبشرية والفترة الزمنية المتاحة وعناصر النجاح المأمولة والمخاطر المحتملة.

❖ المشاريع

مجموعة من أنشطة متجانسة تقوم بها الجهة التنظيمية المشاركة في تحقيق هدف فرعي أو جزء من الهدف.

❖ مؤشرات النجاح

تعبّر عن الأهداف المرجوة أو المنشودة من تنفيذ الهدف أو المشروع.

❖ المخاطر المحتملة

المخاطر التي يتم توقعها قبل الشروع بتنفيذ الهدف، والتي من الممكن أن تؤثر على درجة تحقيق الهدف أو المشروع.

❖ الخطة التشغيلية

وهي عبارة عن خطط قصيرة المدى (سنة واحدة) يتم وضعها لكل جهة تنظيمية تشارك في تحقيق الأهداف الفرعية أو المشاريع سواء كانت هذه الجهة عبارة عن الجهاز الرقابي أو الأمانة العامة للمنظمة العربية أو اللجان وفرق العمل المنبثقة عنها.

❖ تقييم النتائج

مقارنة النتائج المحققة من قبل الجهات المنفذة للخطة التشغيلية بمؤشرات قياس الأداء التي تم تحديدها مسبقا وتحديد نسبة الإنجاز والإيجابيات والسلبيات التي رافقت عملية تنفيذ أهداف الخطة.



❖ الرقابة الشاملة

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

❖ الرقابة المالية

تقييم مستقل وتأكيد معقول حول ما إذا تم تقديم المركز المالي والنتائج واستخدام الموارد لجهود ما تقديمًا عادلاً وأميناً وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية.

❖ رقابة الأداء

رقابة تمكن من تقييم اقتصادية وكفاءة وفاعلية الجهات الخاضعة للرقابة عند اضطلاعها بمسؤولياتها.

❖ الرقابة الإلكترونية

اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصاً لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقه أكبر.

❖ ضمان الجودة

إعطاء تأكيد مستقل لرئيس الجهاز الرقابي بأن أنظمة رقابة الجودة وإدارة عمليات التدقيق والعمليات المساندة لها جارية على نحو سليم مما يؤثر إيجاباً على جودة المخرجات الرقابية.

❖ رقابة الجودة

هي جملة من السياسات والإجراءات التي توضع بهدف التأكد من أن المخرجات الرقابية تتميز بالجودة العالية ومطابقة للمعايير المهنية المعتمدة.

❖ المعايير المهنية

هي المعايير المعنية بالأداء المهني والمستمد من التشريعات والمعايير الدولية.

❖ منهجية الجودة الشاملة

عبارة عن فلسفة ومجموعة من المبادئ هدفها تحويل المنظمة العربية والأجهزة الأعضاء إلى هيئات متميزة من خلال تزويدها بالوسائل والأساليب الحديثة لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

وتركز هذه المنهجية على القدرات المشتركة لكل من إدارة المنظمة والأجهزة الأعضاء بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال التعاون الجماعي وفرق العمل، كما يؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية وزيادة الإنتاجية وتبسيط النماذج وزيادة رضا الجهات ذات العلاقة بالمخرجات الرقابية.

❖ بناء القدرات المؤسسية

تطوير الهياكل وطرق العمل والمهارات والمعارف التي تمكّن المنظمة والأجهزة الأعضاء من أداء مهامها بفعالية، ويمكن تقسيم قدرات المنظمة والأجهزة الأعضاء إلى قسمين:

1. قدرات مؤسسية أو تنظيمية: من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وتطبيق عمليات كافية وملائمة من شأنها أن تمكن المنظمة والأجهزة الأعضاء من القيام بمهامها القانونية بشكل فعال.
2. قدرات مهنية: وتتمثل في زيادة قدرة العاملين في المنظمة والأجهزة الأعضاء على أداء وظائفهم بفاعلية طبقاً لمتطلبات العمل بفضل اكتسابهم للمهارات اللازمة.

منهجية إعداد المخطط الاستراتيجي



تقييم الاحتياجات

المجالات	الفجوات/ الاحتياجات الراهنة للمنظمة العربية
الاستقلالية والإطار القانوني	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تمكن بعض الأجهزة من تعزيز الاستقلالية القانونية والمالية والإدارية نتيجة معوقات قانونية وتشريعية. - عدم تمكن الأجهزة الاعضاء من تنفيذ اسلوب مراجعة النظر . - ضعف الجهود المبذولة لدعم المساعلة والشفافية.
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية الاستثمار الفعال للطاقات والخبرات المتخصصة المتوفرة لدى الأجهزة الاعضاء. - ضعف قدرة بعض الأجهزة على جذب الكفاءات والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة. - عدم الاستفادة القصوى من خبراء التدريب، خاصة من خريجي IDI، في عملية التدريب داخل الأجهزة أو بين بعضها.
معايير ومنهجية المراجعة	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية مواكبة المعايير المهنية الدولية للرقابة، من خلال إعداد وتطوير أدلة متفقة مع هذه المعايير. - قصور في دور بعض الأجهزة في تزويد نظيراتها بالمعلومات والخبرات في مجال إعداد وتطوير الأدلة الرقابية.
الحوكمة/الحاكمية	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الجهود المبذولة في اعتماد نظام ومنهجية الجودة الشاملة في إدارة الأجهزة، وفي تطبيق نظام ضمان الجودة على العمليات الرقابية. - ضعف آليات التأكد من تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية من قبل بعض الأجهزة. - عدم وجود مقرات ملائمة لبعض الأجهزة تلبي احتياجاتها. - عدم تفعيل استخدام تقنية المعلومات. - ضعف دور التدقيق الداخلي بالأجهزة الأعضاء وضرورة إنشاء وحدة مختصة في التدقيق الداخلي أو تنشيط وتحديث الوحدات الحالية والعمل على إصدار تقارير التدقيق الداخلي بصفة دورية.
الدعم المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود قاعدة بيانات كافية حول الخبراء والممارسات الناجحة لدى الأجهزة العربية. - عدم استقرار أعضاء اللجان وعدم تناسب خبرات بعض من جرى تكليفهم مع طبيعة عمل هذه اللجان. - محدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة للأمانة العامة للمنظمة. - عدم بذل الأجهزة جهود كافية في اثناء موقع المنظمة الالكتروني بالمعلومات. - عدم وضع المنظمة دليل ارشادي لتقييم اداء الأجهزة الأعضاء وكفاءتها ومردودية أعمالها. - عدم تعزيز قدرات الأمانة العامة على أساس الكفاءة والفاعلية والاقتصاد.

<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضع نظام لقياس العائد من نشاط التدريب. - ضعف تمكين المعنيين بالعملية التدريبية من المعرفة بالمناهج الحديثة للتدريب من خلال تنظيم برامج بهذا الخصوص. - ضرورة اعتماد التدريب على برامج وخطط مبنية على الاحتياجات الفعلية. - عدم وجود جهود حقيقية في تطوير أساليب الرقابة الحديثة، خاصة الرقابة الإلكترونية وعدم التوسع في استخدام البرامج الآلية للمراجعة. - محدودية تحفيز المراجعين على القيام بالبحوث والدراسات ذات العلاقة بعمل الجهاز. 	التحسين المستمر
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الجهود المبذولة من الأجهزة الأعضاء للاستفادة من خبرات الهيئات الوطنية في تطوير ادائها المهني. - عدم كفاية التنسيق والتعاون فيما بين الأجهزة الأعضاء من جهة، وبينها وبين الأمانة العامة من جهة أخرى. - محدودية التعاون الجماعي بين الأجهزة والمنظمات الدولية. - عدم قيام الأجهزة الأعضاء بنشر وتعميم تجاربها المتعلقة بكيفية وشكل تقديم الحسابات والقوائم المالية من قبل الجهات المشمولة برقابتها. - محدودية تبادل المعلومات حول برامج التدريب والمدربين بين الأجهزة. - لم تحقق الأجهزة الأعضاء النتائج المرجوة من تبادل الخبرات وفرص التدريب الميداني بين بعضها البعض. - عدم تنفيذ مهام رقابية مشتركة بين الأجهزة الأعضاء. - ضعف المبادرات المتعلقة بتشجيع إنجاز الدراسات والبحوث المشتركة بين الأجهزة الأعضاء. - محدودية دعم آليات التواصل مع الأطراف الخارجية (الجهات الخاضعة للرقابة، الجهات التي ترفع إليها التقارير، وسائل الإعلام، ..). 	العلاقات بين الأجهزة أو مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة
<ul style="list-style-type: none"> - محدودية الآلية التي تمكن من متابعة تنفيذ توصيات الجهاز. - محدودية تجاوب الأجهزة مع دعوة المنظمة لتزويد الأمانة العامة بتقرير عام يعرض أبرز أنشطة ونتائج أعمال الأجهزة. 	تفعيل نتائج الأداء

المصادر التي تم الاعتماد عليها في تقييم الاحتياجات الراهنة:

- نقاط الضعف الواردة في وثيقة المخطط الاستراتيجي السابق للمنظمة (2008-2012).
- التقرير المقدم من الفريق بشأن تقييم نتائج تنفيذ أهداف المخطط الاستراتيجي للمنظمة (2008-2012).
- تقرير برنامج مبادرة الإنتوساي بشأن احتياجات بناء القدرات للمنظمة العربية (2007-2008).

الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية

رسالة المنظمة العربية

المنظمة 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، وتنمية قدراتها المؤسسية.

رؤية المنظمة العربية

تسعى المنظمة إلى مساعدة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية تعزيزاً للشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد وتوطيد الثقة بينها وبين الجهات المشمولة برقابتها بشكل خاص وبينها وبين المجتمع بشكل عام.

القيم الجوهرية للمنظمة العربية

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

المسائل الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي ذو العلاقة	المسائل/ القضايا الاستراتيجية	ت
تعزيز المساءلة وتطوير المعايير المهنية	محدودية مواكبة المعايير المهنية الدولية للرقابة، من خلال إعداد وتطوير أدلة متفقة مع هذه المعايير.	1
	عدم وجود جهود كبيرة لدعم المساءلة والشفافية.	2
	عدم تمكن العديد من الأجهزة من تعزيز الاستقلالية القانونية والمالية والإدارية.	3
	ضعف الجهود المبذولة في اعتماد منهجية الجودة الشاملة في إدارة الأجهزة.	4
بناء قدرات الأجهزة العليا الرقابية	محدودية الاستثمار الفعال للطاقات والخبرات المتخصصة المتوافرة لدى الأجهزة الأعضاء.	5
	ضعف قدرة بعض الأجهزة على جذب الكفاءات والمحافظة عليها.	6
	عدم قيام بعض الأجهزة بوضع خطط استراتيجية لها في مجال بناء القدرات المؤسسية.	7
	ضعف الجهود المبذولة في تطبيق نظام ضمان الجودة على العمليات الرقابية.	8
	عدم تمكن معظم المعنيين بالعملية التدريبية من المعرفة بالمناهج الحديثة للتدريب.	9
	محدودية الجهود المبذولة في استخدام أساليب الرقابة الحديثة، خاصة الالكترونية منها.	10
تعزيز التعاون وتبادل المعارف	عدم كفاية التنسيق فيما بين الأجهزة الأعضاء من جهة، وبينها وبين الأمانة العامة من جهة أخرى.	11
	ضعف الاتصال والتواصل بين الأجهزة الأعضاء، خاصة في مجال تبادل المعارف والخبراء والمدربين.	12
	محدودية التعاون بين الأجهزة الأعضاء ومع المنظمات الرقابية الإقليمية والدولية.	13
	عدم تمكن الأجهزة الأعضاء من تنفيذ أسلوب "مراجعة النظير" فيما بينها.	14
	عدم وجود جهود واضحة من الأجهزة في الاستفادة من خبرات الهيئات الوطنية في تطوير أدائها المهني.	15
منظمة إقليمية نموذجية	قصور قاعدة البيانات حول الخبراء والممارسات الناجحة لدى الأجهزة العربية.	16
	عدم بذل الأجهزة جهوداً واضحة في إثراء موقع المنظمة.	17
	ضعف الالتزام بالنظام المؤسسي في اللجان وفرق العمل المشكلة، من خلال عدم استقرار أعضاء اللجان وعدم تناسب بعض الخبرات مع طبيعة عمل هذه اللجان.	18
	محدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة للأمانة العامة.	19



20 عدم تعزيز قدرات المنظمة على أساس الاقتصاد والكفاءة والفاعلية.

الأهداف الرئيسية وسياساتها

رقم الهدف	الهدف الرئيسي	السياسة العامة	النتائج المتوقعة
الهدف الأول	تعزيز المساءلة وتطوير المعايير المهنية	تشجيع الأجهزة العربية للرقابة المالية والمحاسبة لتكون قدوة يحتذى بها من خلال تفعيل مبدأ المساءلة والشفافية، والإسهام في تطوير وتبني معايير مهنية ملائمة وفعالة.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
الهدف الثاني	بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة	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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
الهدف الثالث	تعزيز التعاون وتبادل الخبرات	تشجيع الأجهزة العربية على التعاون والتحسين المستمر من خلال تقاسم المعارف وتبادل الخبرات، وإجراء الدراسات والبحوث المشتركة.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
الهدف الرابع	منظمة إقليمية نموذجية	تنظيم وإدارة المنظمة العربية بأساليب حديثة من خلال تنمية مواردها المالية والبشرية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرات وممارسات أداء العمل وعملية اتخاذ القرارات.	<ul style="list-style-type: none"> - رسم سياسات وتوجهات واضحة في تنظيم وإدارة المنظمة العربية. - 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 للمنظمة العربية بما يمكنها من توسيع نطاق أنشطتها. - توفير وتبادل المعلومات بين الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء من خلال إنشاء بنك للمعلومات.

الأهداف الفرعية

الأهداف الفرعية	الأهداف الرئيسية	
دعوة المنظمة كل جهاز رقابي لممارسة مختلف صلاحياته بصورة متكاملة في نطاق القوانين التي يعمل في ظلها ووفق المعايير المتعارف عليها.	1.1	الأول تعزيز المساعدة وتطوير المعايير المهنية
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لمواصلة السعي في سبيل تعديل قوانينها بما يضمن أكبر قدر ممكن من استقلالية الأجهزة قانونيا وماليا وإداريا وبما يدعم المساءلة والشفافية.	2.1	
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد منهجية الجودة الشاملة في كافة أنشطتها تنظيمياً وتسييراً وأداءً.	3.1	
رصد وتجميع وترتيب وتصنيف المعايير المهنية والرقابية والإرشادات المتعلقة بها وصياغتها وتطويرها وتزويد الأجهزة الأعضاء بها للاستفادة منها حسب حاجياتها.	4.1	
إعداد المنظمة لأدلة رقابية ومهنية في شتى الميادين وتحديث الصادر منها وتبسيطها في ضوء التطورات الدولية.	5.1	
وضع دليل إرشادي، من قبل المنظمة، لتقييم الأجهزة العربية لأدائها وكفاءتها ومردودية أعمالها.	6.1	
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لوضع خطة استراتيجية في مجال تنمية القدرات.	1.2	الثاني بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد نظام إدارة جودة التدقيق "ضمان الجودة" في عملياتها الرقابية.	2.2	
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد دليل مبادرة تنمية الإنتوساي للتدريب في عمليات التدريب لديها.	3.2	
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد أساليب الرقابة الحديثة وبصفة خاصة الرقابة الإلكترونية.	4.2	
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى إحداث أو تطوير وحدات تدريب ووضع خطط تدريبية تمكن من تطوير القدرات و تحديد معايير لتقييم عملها.	5.2	
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى الحرص على انتقاء أفضل العناصر من ذوي الكفاءات وإخضاع جميع أعضائها للتدريب المستمر وتوفير سبل المحافظة عليهم.	6.2	
دعوة المنظمة لكل جهاز للاستفادة القصوى من خبرانه في شتى المجالات، خاصة من خريجي الآي دي أي (IDI).	7.2	
دعوة الأجهزة الأعضاء لإقامة علاقات تعاون وتبادل للخبرات مع الهيئات الوطنية كالجامعات والهيئات الرقابية والمهنية.	8.2	

دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى تبادل المعلومات والخبرات والتجارب والزيارات بين الأجهزة العربية ومع الأجهزة الأجنبية.	1.3	تعزيز التعاون وتبادل الخبرات	الثالث
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء للتنسيق مع الأمانة العامة لتبادل المعلومات حول برامج التدريب.	2.3		
تشجيع الأجهزة الأعضاء على اعتماد أسلوب "مراجعة النظير" فيما بينها.	3.3		
دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى العمل على تطوير وتحديث الموقع الخاص بكل منها على شبكة الإنترنت والمساهمة في إثراء موقع المنظمة.	4.3		
حث الأجهزة على تكليف موظف اتصال دائم بهدف التنسيق مع الأمانة العامة واللجان والفرق المختصة لتعزيز عملية نشر وتبادل المعلومات.	5.3		
تعزيز القدرات التنظيمية والبشرية للأمانة العامة على أساس الاقتصاد والكفاءة والفاعلية.	1.4	منظمة إقليمية نموذجية	الرابع
تعزيز الموارد المالية للمنظمة.	2.4		
الالتزام بالنظام المؤسسي في عمل اللجان وفرق العمل، خاصة فيما يتعلق باختيار أعضاء من ذوي الخبرة والتخصص وضمان استقرار عملهم.	3.4		
تطبيق المنهجية الحديثة في عقد اللقاءات العلمية والتدريبية على مستوى المنظمة.	4.4		
تطوير وتفعيل بنك المعلومات لدى الأمانة العامة وحث الأجهزة الأعضاء على إثرائه بالمعلومات.	5.5		
إرساء مزيد من التعاون مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.	6.4		

مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء	مسؤولية التنفيذ	الأهداف الفرعية	رقم الهدف	
			فرعي	رئيسي
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الصلاحيات الممارسة فعلياً من قبل الأجهزة الأعضاء مقارنة بالصلاحيات المخولة لها قانوناً. - عدد الأجهزة الأعضاء التي أعدت أدلة تعريفية وبرامج تدريبية حول كيفية ممارسة مختلف صلاحياتها. - عدد الأجهزة الأعضاء التي قامت بتفعيل قوانينها في اتجاه دعم صلاحياتها وملاءمتها مع ما يستجد في مهنة المراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجهزة الأعضاء 	دعوة المنظمة كل جهاز رقابي لممارسة مختلف صلاحياته بصورة متكاملة في نطاق القوانين التي يعمل في ظلها ووفق المعايير المتعارف عليها.	1.1	الأول: تعزيز المساءلة وتطوير المعايير المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - قياس مدى توافق التعديلات على القوانين المنظمة لعمل الأجهزة الأعضاء مع معايير الاستقلالية للإنبوساي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجهزة الأعضاء 	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لمواصلة السعي في سبيل تعديل قوانينها بما يضمن أكبر قدر ممكن من استقلالية الأجهزة قانونياً ومالياً وإدارياً وبما يدعم المساءلة والشفافية.	2.1	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد البرامج التعريفية المعتمدة من قبل المنظمة والأجهزة الأعضاء لتحقيق الهدف. - عدد الأجهزة الأعضاء التي اعتمدت منهجية الجودة الشاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجهزة الأعضاء. - الأمانة العامة. 	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد منهجية الجودة الشاملة في كافة أنشطتها تنظيمياً وتسييراً وأداءً.	3.1	
<ul style="list-style-type: none"> - مدى قيام لجنة المعايير المهنية والرقابية والأمانة العامة بإنشاء قاعدة بيانات تحتوي على المعايير المهنية. - مدى مواكبة لجنة المعايير المهنية والرقابية للتطورات الجديدة في مجال المعايير المهنية ولطرق تطبيقها من قبل الأجهزة الأعضاء. - عدد البرامج التدريبية المنجزة من قبل الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء حول المعايير الرقابية. - عدد الأجهزة الأعضاء التي اقترحت أدلة عمل جديدة والتي ترجمت الإصدارات الدولية في مجال المعايير المهنية والرقابية. 	<ul style="list-style-type: none"> - لجنة المعايير المهنية والرقابية. - لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - الأمانة العامة. - الأجهزة الأعضاء. 	رصد وتجميع وترتيب وتصنيف المعايير المهنية والرقابية والإرشادات المتعلقة بها وصياغتها وتطويرها وتزويد الأجهزة الأعضاء بها للاستفادة منها حسب حاجياتها.	4.1	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأدلة المعدة أو المستحدثة من قبل لجنة المعايير المهنية والرقابية. - عدد الأجهزة الأعضاء التي قامت بإعداد أدلة وزودت بها الأجهزة العربية الأخرى. - عدد الأدلة المنشورة من قبل الأمانة العامة وفريق عمل البيئة على الموقع الإلكتروني للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - لجنة المعايير المهنية والرقابية. - الأجهزة الأعضاء. - الأمانة العامة. - فريق عمل البيئة. 	إعداد المنظمة لأدلة رقابية ومهنية في شتى الميادين وتحديث الصادر منها وتبسيطها في ضوء التطورات الدولية.	5.1	



مؤشرات قياس الأداء	مسؤولية التنفيذ	الأهداف الفرعية	رقم الهدف	
			فرعي	رئيسي
<ul style="list-style-type: none">- مستوى استفادة لجنة المعايير المهنية والرقابية من التجارب الدولية والإقليمية والعربية في وضع معايير لتقييم الأداء.- عدد الأجهزة الأعضاء التي استفادت من الدليل في تطوير وتحسين الأداء.	<ul style="list-style-type: none">- لجنة المعايير المهنية والرقابية.- الأجهزة الأعضاء.	وضع دليل إرشادي، من قبل المنظمة، لتقييم الأجهزة العربية لأدائها وكفاءتها ومردودية أعمالها.	6.1	
<ul style="list-style-type: none">- عدد الأجهزة الأعضاء التي أعدت خطة استراتيجية في مجال تنمية القدرات من إجمالي الأجهزة.- عدد الأجهزة الأعضاء التي استفادت من التجارب الدولية والإقليمية والعربية في تحديد أهداف الخطة.- عدد الأجهزة التي ساهمت لجنة تنمية القدرات المؤسسية في مساعدتها لوضع استراتيجيتها في تنمية القدرات.	<ul style="list-style-type: none">- الأجهزة الأعضاء.- لجنة تنمية القدرات المؤسسية.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لوضع خطة استراتيجية في مجال تنمية القدرات.	1.2	
<ul style="list-style-type: none">- عدد الأجهزة الأعضاء التي لديها نظام إدارة جودة التدقيق مقارنة بإجمالي الأجهزة.- عدد البرامج التعريفية عن ضمان الجودة المقدمة من قبل الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء.	<ul style="list-style-type: none">- الأجهزة الأعضاء.- الأمانة العامة.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد نظام إدارة جودة التدقيق "ضمان الجودة" في عملياتها الرقابية.	2.2	
<ul style="list-style-type: none">- عدد البرامج المنجزة من قبل الأجهزة الأعضاء وفق الدليل المعتمد مقارنة بإجمالي البرامج التدريبية المنجزة.	<ul style="list-style-type: none">- الأجهزة الأعضاء.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد دليل مبادرة تنمية الإنتوساي في عمليات التدريب لديها.	3.2	
<ul style="list-style-type: none">- تطور عدد المهمات الرقابية المعتمدة على أساليب الرقابة الحديثة ضمن البرامج السنوية للأجهزة الأعضاء.- عدد الدورات التدريبية المنجزة في مجال الرقابة الإلكترونية من قبل الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء.- عدد الأجهزة الأعضاء التي اعتمدت أساليب الرقابة الحديثة مقارنة بإجمالي عدد الأجهزة.	<ul style="list-style-type: none">- الأجهزة الأعضاء.- الأمانة العامة.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد أساليب الرقابة الحديثة وبصفة خاصة الرقابة الإلكترونية.	4.2	
<ul style="list-style-type: none">- عدد الأجهزة الأعضاء التي أنشأت وحدة تدريب.- عدد الأجهزة الأعضاء التي اعتمدت على أفضل التجارب في إنشاء وتطوير وحدات التدريب.- مدى مساهمة لجنة تنمية القدرات المؤسسية في تطوير وحدات التدريب.	<ul style="list-style-type: none">- الأجهزة الأعضاء.- لجنة تنمية القدرات المؤسسية.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى إحداث أو تطوير وحدات تدريب ووضع خطط تدريبية تمكن من تطوير القدرات وتحديد معايير لتقييم عملها.	5.2	
<ul style="list-style-type: none">- عدد الأجهزة الأعضاء المعتمدة لسياسات وأنظمة موجهة لجذب الكفاءات والمحافظة عليها.- عدد الأجهزة الأعضاء التي استفادت من التجارب الرائدة في تحقيق الهدف.- عدد الأنشطة المعتمدة من قبل الأجهزة الأعضاء من أجل التعليم المستمر والتحفيز والتنمية الذاتية لأعضائها.	<ul style="list-style-type: none">- الأجهزة الأعضاء.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى الحرص على انتقاء أفضل العناصر من ذوي الكفاءات وإخضاع جميع أعضائها للتدريب المستمر، وتوفير سبل المحافظة عليهم.	6.2	

الثاني: بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة

مؤشرات قياس الأداء	مسؤولية التنفيذ	الأهداف الفرعية	رقم الهدف	
			رئيسي	فرعي
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة مدربي IDI لدى الأجهزة الأعضاء المشاركين في اللقاءات التدريبية مقارنة بإجمالي عدد المدربين. - تطور نسبة الاستفادة من خبراء الأجهزة الأعضاء في شتى المجالات. 	- الأجهزة الأعضاء.	دعوة المنظمة لكل جهاز للاستفادة القصوى من خبراته في شتى المجالات، خاصة من خريجي آي دي أي (IDI).	7.2	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد اتفاقيات التعاون المبرمة بين الأجهزة الأعضاء والهيئات الوطنية. - عدد خبراء الهيئات الوطنية الذين تمت الاستعانة بهم من قبل الأجهزة الأعضاء. - عدد البحوث المشتركة المنجزة بين الأجهزة الأعضاء والهيئات الوطنية. - عدد منتسبي الأجهزة الأعضاء الذين يقومون بإلقاء المحاضرات لدى الهيئات الوطنية. - عدد منتسبي الأجهزة الأعضاء المشاركين في اللجان المهنية. 	- الأجهزة الأعضاء.	دعوة الأجهزة الأعضاء لإقامة علاقات تعاون وتبادل للخبرات مع الهيئات الوطنية كالجامعات والهيئات الرقابية والمهنية.	8.2	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأنشطة المتصلة بتبادل الخبرات وأفضل الممارسات وعقد الورشات الدورية بين الأجهزة الأعضاء. - مدى قيام الأمانة العامة بتضمين مجلة المنظمة بشكل دوري لمبادرات التعاون المشتركة بين الأجهزة الأعضاء. - مدى فاعلية الأمانة العامة في إنشاء منتدى في موقع المنظمة للمناقشة والاستفسار عن بعد. 	- الأجهزة الأعضاء. - الأمانة العامة.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى تبادل المعلومات والخبرات والتجارب والزيارات بين الأجهزة العربية ومع الأجهزة الأجنبية.	1.3	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد البرامج التدريبية للأجهزة الأعضاء التي أدرجتها الأمانة العامة ضمن موقع المنظمة. - عدد الأجهزة الأعضاء المشاركة في الدورات التدريبية من إجمالي الأجهزة. - عدد المواضيع المقترحة من لجنة تنمية القدرات المؤسسية والمدرجة ضمن خطط التدريب السنوية للأجهزة. 	- الأجهزة الأعضاء. - الأمانة العامة. - لجنة تنمية القدرات المؤسسية.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء للتسيق مع الأمانة العامة لتبادل المعلومات حول برامج التدريب.	2.3	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأجهزة الأعضاء التي قامت بتعديل قوانينها من أجل إتاحة اعتماد أسلوب "مراجعة النظر". - تنفيذ برنامج بشأن "مراجعة النظر" من قبل أربعة أجهزة أعضاء على الأقل. - عدد الأنشطة الاتصالية المنجزة من قبل الأمانة العامة لتشجيع اعتماد أسلوب مراجعة النظر. 	- الأجهزة الأعضاء. - الأمانة العامة.	تشجيع الأجهزة الأعضاء على اعتماد أسلوب "مراجعة النظر" فيما بينها.	3.3	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأجهزة الأعضاء التي تقوم سنويا بتطوير وتحديث الموقع الخاص بكل منها على شبكة الإنترنت. - عدد الأجهزة الأعضاء التي تقوم سنويا بإثراء الموقع الإلكتروني للمنظمة. - مدى قيام الأمانة العامة بإبراز إنجازات الأجهزة الأعضاء في تقريرها السنوي. 	- الأجهزة الأعضاء. - الأمانة العامة.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى العمل على تطوير وتحديث الموقع الخاص بكل منها على شبكة الإنترنت والمساهمة في إثراء موقع المنظمة.	4.3	

الثالث: تعزيز التعاون وتبادل الخبرات

مؤشرات قياس الأداء	مسؤولية التنفيذ	الأهداف الفرعية	رقم الهدف	
			رئيسي	فرعي
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الأجهزة الأعضاء التي قامت بتعيين موظف اتصال بين الجهاز والأمانة العامة واللجان والفرق التابعة للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجهزة الأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> حث الأجهزة على تكليف موظف اتصال دائم بهدف التنسيق مع الأمانة العامة واللجان والفرق المختصة لتعزيز عملية نشر وتبادل المعلومات. 	5.3	
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم هيكل تنظيمي وإعداد توصيف وظيفي للأمانة العامة. - تعزيز الموارد البشرية لدى الأمانة العامة من حيث العدد والكفاءة. - تأهيل نظام المعلومات والاتصال لدى الأمانة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأمانة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز القدرات التنظيمية والبشرية للأمانة العامة على أساس الاقتصاد والكفاءة والفاعلية. 	1.4	
<ul style="list-style-type: none"> - حجم الدعم السنوي من قبل المجلس التنفيذي قياساً لحجم الموازنة للمنظمة. - نسبة تطور مساهمات الأجهزة الأعضاء في موازنة المنظمة. - نسبة التغير في قيمة المساهمات التطوعية من الأجهزة الأعضاء. - نسبة تطور عدد الأجهزة الأعضاء المتحملة لأعباء مشاركة منتسبها في اللقاءات التدريبية. - تحسن نسبة الأجهزة الأعضاء التي تسدد مساهماتها في الأجل المحددة. - قيمة تمويل أنشطة المنظمة ومصادر الدعم التي تحصل عليها الأمانة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المجلس التنفيذي. - الأمانة العامة. - الأجهزة الأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز الموارد المالية للمنظمة. 	2.4	
<ul style="list-style-type: none"> - مستوى جهود الأمانة العامة واللجان وفرق العمل والأجهزة الأعضاء في تعزيز الالتزام بالضوابط والقواعد المنظمة للجان وفرق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأمانة العامة. - اللجان وفرق العمل. - الأجهزة الأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بالنظام المؤسسي في عمل اللجان وفرق العمل، خاصة فيما يتعلق باختيار أعضاء من ذوي الخبرة والتخصص وضمان استقرار عملهم. 	3.4	
<ul style="list-style-type: none"> - درجة تطور عدد اللقاءات المنجزة من قبل الأمانة العامة وفق المنهجية الحديثة. - الجهود المبذولة من قبل لجنة تنمية القدرات المؤسسية في تطبيق المنهجية الحديثة للتدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأمانة العامة. - لجنة تنمية القدرات المؤسسية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق المنهجية الحديثة في عقد اللقاءات العلمية والتدريبية على مستوى المنظمة. 	4.4	
<ul style="list-style-type: none"> - مستوى جهود الأمانة العامة في تطوير بنك المعلومات الخاص بالمنظمة. - عدد الأجهزة الأعضاء المساهمة في تزويد القاعدة بالبيانات. - عدد الزيارات لقاعدة بيانات المنظمة لدى الأمانة العامة ودرجة تطورها سنوياً. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأمانة العامة. - الأجهزة الأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير وتفعيل بنك المعلومات لدى الأمانة العامة وحث الأجهزة الأعضاء على إثرائه بالمعلومات. 	5.4	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد مبادرات التعاون المبرمة بين المنظمة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية ودرجة تطورها سنوياً. - عدد البرامج والأنشطة المنجزة في إطار مبادرات التعاون بين المنظمة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> إرساء مزيد من التعاون مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية. 	6.4	

الرابع: منظمة إقليمية نموذجية

مصفوفة التنفيذ

يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الأمانة العامة أو اللجان والفرق التابعة للمنظمة العربية أو من الأجهزة الأعضاء كل فيما يخصه، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية الواردة في المخطط الاستراتيجي.

ويجب أن تتضمن مصفوفة التنفيذ ما يلي:

1. تحديد الأهداف والمشاريع حسب التسلسل المنطقي وأولوية تنفيذ كل هدف وأن تكون محددة ومرنة وقابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة وأن تكون قابلة للقياس وفق المعايير المحددة من قبل، وأن تتفق مع الأهداف الرئيسية والفرعية الواردة في المخطط الاستراتيجي.
2. تحديد مؤشرات النجاح التي تعبر عن النتائج المرجوة أو المنشودة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
3. تحديد الفترة الزمنية لتحقيق الأهداف والمشاريع، سواء بالنسبة لتحديد موعد بداية ونهاية الخطة أو الفترة الزمنية التي يجب أن يتم خلالها تنفيذ كل خطوة من خطوات المشروع.
- ومن الضرورة أن يتم تقدير الفترات اللازمة للتنفيذ بواقعية ودقة انطلاقاً من طبيعة الخطة وطبيعة فرق العمل وقدراتهم والإمكانيات المتاحة.
4. تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو أجهزة وبرامج أو أماكن عمل... الخ.
5. 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.

6. تحديد درجة المخاطر المحتملة أو المتوقعة عند تنفيذ الهدف (عالية، متوسطة، ضعيفة).

وتكون المخاطر عالية إذا كانت هناك مؤشرات قوية على وجود معوقات من المحتمل أن تقف أمام تنفيذ الهدف على النحو المطلوب، أما إذا كانت هناك مؤشرات إيجابية وإنجازات فعلية تدل على الشروع في تحقيق الهدف فإن المخاطر في هذه الحالة تكون ضعيفة.

7. تحديد مستوى التقدم في إنجاز الهدف، من خلال تشخيص الإنجازات الفعلية ذات العلاقة بالهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.

وبعد إقرار المخطط الاستراتيجي من قبل الجمعية العامة، تقوم كل جهة - تقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف الفرعية الواردة في المخطط الاستراتيجي - بإعداد مصفوفة التنفيذ الخاصة بها وفق للنموذج (1) المرفق ومن ثم تعبئة النموذج رقم (2) الخاص بتنفيذ الخطة التشغيلية لكل سنة من سنوات المخطط، كما يقوم الفريق المسئول عن المتابعة والتقييم بعملية تقييم النتائج وفق النموذج رقم (3) الخاص بتقييم النتائج وإعداد تقرير بهذا الخصوص للعرض على المجلس التنفيذي.

(أنظر الملحق رقم (2) بشأن التعليمات الخاصة بتعبئة نموذج الخطة التشغيلية ونموذج تقييم نتائج تنفيذ الخطة التشغيلية).

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الجهة المنفذة)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل	
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي		

اعتماد ****

اعداد ****

* ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
 ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
 *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
 **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
 ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

مقومات نجاح تحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي

تتمثل أهم مقومات نجاح عملية تطبيق وتنفيذ الأهداف الواردة بالمخطط الاستراتيجي في

الآتي:

- دعم القيادات العليا في الأجهزة لعملية تحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية بهدف تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- توفير الدعم المالي خلال سنوات الخطة لتغطية تكاليف تنفيذ مشاريعها، خاصة بالنسبة للأمانة العامة للمنظمة العربية.
- التزام الأجهزة المختلفة والأمانة العامة واللجان وفرق العمل (كل فيما يخصها) بتنفيذ الخطة التشغيلية وفق مصفوفة التنفيذ المعتمدة.
- الاختيار السليم لفرق العمل ومراعاة التكامل في توزيع الأدوار بين الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة وتمكينهم من أداء مهامهم.
- تفعيل جهود المتابعة السنوية لإنجازات الخطة التشغيلية من خلال تحديد الفريق أو الجهة المختصة لمتابعة تنفيذ الخطة، مع الالتزام بمراعاة اعتبارات الشفافية والمصادقية للبيانات، واعتبارات المرونة لمواجهة المتغيرات والمستجدات.
- تشكيل فريق لقياس وتقييم النتائج السنوية والنهائية لتنفيذ أهداف المخطط الاستراتيجي.
- إتاحة الوقت الكاف والمرونة اللازمة لتحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي لا يحل عادة القضايا الآنية الملحة.
- العمل على صيانة الخطة التشغيلية وتذليل المعوقات بصفة دورية، تفادياً للمتغيرات المفاجئة التي قد تؤثر على نجاح الخطة وتحقيق النتائج المرجوة.
- الأخذ في الاعتبار التباين في الأنظمة القانونية وفي أساليب الرقابة والتفاوت من حيث الهيكلية والوسائل المتاحة والتطورات المحققة لكل جهاز رقابي، مع مراعاة حق كل جهاز في ممارسة سيادته من خلال تحديد اختياراته والأخذ بما يتلاءم مع واقعته واحتياجاته وطموحه.



الملاحق



الملحق رقم (1)
مصفوفة التنفيذ الخاصة بالأمانة العامة
 للمنظمة العربية

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
بتمويل من IDI تم التعاقد مع مستشار لتنمية القدرات لمدة سنتين إلا أن ذلك يبقى غير كاف باعتبار إحالة عدد (2) موظفين للتقاعد على التوالي في سنة 2014 و2016. ولمواجهة النقص في الموارد البشرية تم في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية اقتراح تمويل خطة خبير مع الأمانة العامة.		✓		الأمانة العامة	الموارد المالية المقترحة في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية.						✓	1.1.4 تدعيم الموارد البشرية لدى الأمانة العامة.	تعزيز القدرات التنظيمية والبشرية للأمانة العامة على أساس الاقتصاد والكفاءة والفاعلية.	1.4	4	1
تم اقتراح خطة لتأهيل نظام المعلومات والاتصال لدى الأمانة العامة.		✓		الأمانة العامة	الموارد المالية المقترحة في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية.						✓	2.1.4 تأهيل نظام المعلومات والاتصال لدى الأمانة العامة.				

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
ما زال استغلال بنك المعلومات ضعيفا لعدم إثرائه بالمعلومات من قبل الأجهزة الأعضاء.		✓		الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة	✓	✓	✓	✓	✓	بنك مشتمل على معلومات كافية ومستغل من قبل الأجهزة الأعضاء.	1.5.4 التنسيق مع الأجهزة الأعضاء بشكل منتظم لتقديم المعطيات اللازمة وتضمين تقرير نشاط الأمانة العامة سنويا لمعطيات حول مدى استغلال البنك.	تطوير وتفعيل بنك المعلومات لدى الأمانة العامة وحث الأجهزة الأعضاء على إثرائه بالمعلومات.	5.4	4	2
في إطار التعاون مع IDI يتم بلورة برنامج لتدريب المدربين وفق المنهجية الحديثة سيتم تنفيذه سنتي 2013 و 2014. كما يجري العمل على تحديث الدليل العام للتدريب وفق المنهجية الحديثة.	✓			الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء.	تمويل متوفر في إطار التعاون مع IDI					✓	تنفيذ البرنامج بمشاركة عدد لا يقل عن 40 مشارك.	1.4.4 التنسيق مع الأجهزة الأعضاء لتنفيذ برنامج عمل لتدريب المدربين وفق المنهجية الحديثة للتدريب.	تطبيق المنهجية الحديثة في عقد اللقاءات العلمية والتدريبية على مستوى المنظمة.	4.4	4	3

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
دأبت بعض الأجهزة على مد الأمانة العامة ببرامجها التدريبية إلا أن هذا الإجراء يجب أن يشمل جميع الأجهزة.		✓		الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة	✓	✓	✓	✓		قيام جميع الأجهزة الأعضاء بتزويد الأمانة العامة بخطة برامجها السنوية.	1.2.3 توجيه رسالة سنوية للأجهزة الأعضاء بدعوتها لتزويد الأمانة العامة ببرامج التدريب لديها.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء للتنسيق مع الأمانة العامة لتبادل المعلومات حول برامج التدريب.	2.3	3	4
تقوم الأمانة العامة بإدراج خطط البرامج للأجهزة الموافقة بها ضمن مجلة المنظمة.		✓		الأمانة العامة	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة	✓	✓	✓	✓		برامج التدريب لجميع الأجهزة مدرجة ضمن موقع المنظمة.	2.2.3 إدراج برامج التدريب ضمن موقع المنظمة على شبكة الانترنت.	2.2.3 إدراج برامج التدريب ضمن موقع المنظمة على شبكة الانترنت.			

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
لا يوجد لدى المنظمة حالياً أي مشروع يتعلق بتعديل الأدلة الموجودة أو إصدار أدلة جديدة. ويمكن بهذا الخصوص الاستئناس بالأدلة المتوفرة لدى الأجهزة الأعضاء في شتى المجالات.			✓	الأمانة العامة مع لجنة المعايير المهنية والرقابية وفريق عمل البيئة.	تكليف فريق خبراء من قبل لجنة المعايير المهنية والرقابية لتعديل الأدلة المتوفرة و/أو إعداد أدلة جديدة.	✓	✓	✓	✓		عدد الأدلة المعتمدة من قبل المنظمة.	1.5.1 التنسيق مع لجنة المعايير المهنية والرقابية لاعتماد برنامج من أجل تحديث الأدلة المتوفرة وتبسيطها أو اعتماد أدلة جديدة.	إعداد المنظمة لأدلة رقابية ومهنية في شتى الميادين وتحديث الصادر منها وتبسيطها في ضوء التطورات العالمية.	5.1	1	5
في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية تم اقتراح تمويل ورشة لفائدة رؤساء الأجهزة تخصص للبحث في الخطط التنفيذية لتجسيم أهداف المخطط.			✓	الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء	الموارد المالية المقترحة في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية.				✓		تنفيذ برنامج لمراجعة النظير بحضور غالبية القيادات العليا للأجهزة الأعضاء.	1.3.3 تنظيم ورشة لفائدة القيادات العليا للأجهزة تخصص للبحث في الخطط التشغيلية لتطبيق أهداف المخطط ومن ضمنها مراجعة النظير.	تشجيع الأجهزة الأعضاء على اعتماد أسلوب "مراجعة النظير" فيما بينها.	3.3	3	6

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقاً للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
تم التشاور مع الإنتوساي بخصوص قاعدة البيانات وارتأت هذه الأخيرة إنشاء رابط ضمن موقع المنظمة يحيل إلى قاعدة البيانات المتوفرة لديها وذلك لاعتبارات قانونية.	✓			الأمانة العامة بالتنسيق مع لجنة المعايير المهنية والرقابية.	الموارد المالية المقترحة في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية.				✓		إحداث رابط عبر موقع المنظمة يحيل إلى قاعدة البيانات حول المعايير المهنية التابعة للإنتوساي.	1.4.1 التنسيق مع لجنة المعايير المهنية والرقابية لتمكين الأجهزة من الولوج عبر موقع المنظمة إلى قاعدة بيانات تحتوي على المعايير المهنية.	رصد وتجميع وترتيب وتصنيف المعايير المهنية والرقابية والإرشادات المتعلقة بها	4.1	1	7
يوجد برنامج معتمد في الوقت الراهن لتنفيذ الهدف وذلك في إطار التعاون مع مبادرة تنمية الإنتوساي. كما ينتظر في إطار برنامج عمل المنظمة برمجة دورة سنوية حول المعايير.	✓			الأمانة العامة بالتنسيق مع لجنة المعايير المهنية والرقابية ولجنة تنمية القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء.	الموارد المالية المقترحة في إطار مشروع التعاون مع مبادرة تنمية الإنتوساي بالإضافة إلى موارد ميزانية المنظمة.		✓	✓	✓		تنفيذ برنامج سنوي بمشاركة لا تقل عن 20 متدرب لكل برنامج.	2.4.1 التنسيق مع لجنة المعايير المهنية والرقابية ولجنة بناء القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء لتنظيم برامج تدريبية حول المعايير الرقابية.	وتطويرها وتزويد الأجهزة الأعضاء بها للاستفادة منها حسب حاجياتها.			

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
تم في سنة 2012 تنفيذ برنامج تدريبي حول تقنية المعلومات. وسيتم اقتراح مواصلته في سنة 2014 حيث توفرت موارد مالية بهذا الخصوص بمبلغ 26.498 دولار. ومن المفترض أن يتضمن برنامج عمل المنظمة على الأقل دورة تدريبية في المجال.	✓			الأمانة العامة مع لجنة تنمية القدرات المؤسسية	- الموارد المالية المتوفرة ضمن ميزانية المنظمة. - الخبراء لدى المنظمة في مجال الرقابة الإلكترونية.		✓		✓		تنفيذ دورتين تدريبيتين على الأقل لفائدة عدد 40 من المشاركين.	1.4.2 التنسيق مع لجنة تنمية القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء للإعداد لدورات تدريبية حول أساليب الرقابة الحديثة وبصفة خاصة الرقابة الإلكترونية.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد أساليب الرقابة الحديثة وبصفة خاصة الرقابة الإلكترونية.	4.2	2	8
لم يسبق التعامل مع هذا الموضوع بشكل رسمي في إطار هيئات المنظمة.	✓			الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة	✓	✓	✓	✓		لجان وفرق عمل مستقرة طيلة فترة المخطط وبأعضاء من ذوي الخبرة.	1.3.4 إعلام الأجهزة بالضوابط المهنية المطلوب توفرها في أعضاء اللجان. والتنسيق مع الأجهزة الأعضاء من أجل المحافظة على أعضاء اللجان لأطول فترة.	الالتزام بالنظام المؤسسي في عمل اللجان وفرق العمل، خاصة فيما يتعلق باختيار أعضاء من ذوي الخبرة والتخصص وضمان استقرار عملهم.	3.4	4	9

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
بقرار من المجلس التنفيذي في دورته 47 بمراكش تم تخصيص الهيئة المقدمة من ديوان المحاسبة بالكويت بقيمة 20.000 دولارا لتطوير موقع المنظمة على شبكة الانترنت.		✓		الأمانة العامة ولجنة تنمية القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء	الموارد المالية المخصصة بقيمة \$ 20.000		✓		✓		الانطلاق منذ سنة 2014 في ترتيب مواقع الأجهزة واختيار أفضلها.	1.4.3 التنسيق مع لجنة تنمية القدرات المؤسسية للنظر في اعتماد مسابقة كل سنتين لاختيار أفضل موقع للأجهزة على شبكة الانترنت.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء إلى العمل على تطوير وتحديث الموقع الخاص بكل منها على شبكة الإنترنت والمساهمة في اثناء موقع المنظمة.	4.3	3	10
		✓					✓				موقع المنظمة مشتمل على جميع المعطيات المطلوبة.	2.4.3 التنسيق مع لجنة تنمية القدرات المؤسسية لضبط قائمة من المعطيات المطلوب من الأجهزة تقديمها لتضمينها في موقع المنظمة.				

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل	
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي		
سبق أن تم تعيين موظف اتصال لدى كل جهاز إلا أنه لوحظ عدم اضطلاع هذه المهمة بشكل متواصل حيث أصبح هذا المنصب شاغرا لدى العديد من الأجهزة.		✓		الأمانة العامة ولجنة تنمية القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة					✓		قيام جميع الأجهزة الأعضاء بتعيين موظفي الاتصال	1.5.3 التنسيق مع المعنيين من أجل إعادة تقديم مشروع قرار إلى المجلس التنفيذي يوصي الأجهزة بتكليف موظف اتصال دائم.	حث الأجهزة على تكليف موظف اتصال دائم بهدف التنسيق مع الأمانة العامة واللجان والفرق المختصة لتعزيز عملية نشر وتبادل المعلومات.	5.3	3	11
تم إنجاز برنامج متكامل بالتعاون مع IDI حول "ضمان الجودة" في سنتي 2011 و 2012 شمل 8 أجهزة. وبالإمكان تعميم هذا البرنامج ليشمل على الأقل 8 أجهزة أخرى.		✓		الأمانة العامة ولجنة تنمية القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء	- الموارد المالية المقترحة في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية أو في إطار التعاون مع IDI.					✓		تنفيذ البرنامج لفائدة 20 من المشاركين على الأقل.	1.2.2 التنسيق مع لجنة تنمية القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء لإعداد برنامج تدريبي حول "ضمان الجودة" للعمليات الرقابية.	دعوة المنظمة الأجهزة الأعضاء لاعتماد نظام إدارة جودة التدقيق "ضمان الجودة" في عملياتها الرقابية.	2.2	2	12

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد *****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد *****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
توجد حاليا اتفاقية مع المنظمة الأوربية للأجهزة العليا للرقابة يتم بموجبها عقد مؤتمر مشترك كل سنتين.			✓	الأمانة العامة	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة	✓	✓	✓			عقد اتفاقية واحدة على الأقل مع أحد المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.	1.6.4 التنسيق مع المنظمات والهيئات الدولية وخاصة المنظمات النظيرة من أجل إقرار مبادرات تعاون.	إرساء مزيد من التعاون مع المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية.	6.4	4	13
اكتسبت المنظمة خبرة في إعداد مبادرات التعاون لا سيما مع IDI ومع الوكالة الأمريكية للتنمية.		✓		الأمانة العامة	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة.			✓			اعتماد مشروع المبادرة من قبل لجنة المانحين.	1.2.4 إعداد مبادرة تعاون تكون جاهزة سنة 2015 للعرض على لجنة المانحين للالتوساي.	تعزيز الموارد المالية للمنظمة.	2.4	4	14
لم يسبق أن تم عرض مقترح يتعلق بمراجعة نسب مساهمات الأعضاء.		✓		الأمانة العامة	استغلال وسائل العمل المتاحة لدى الأمانة العامة		✓	✓			اعتماد نظام بديل للمساهمات	2.2.4 إعداد الأمانة العامة لمقترح حول تعديل مساهمات الأجهزة الأعضاء يعرض على أنظار الجمعية العامة سنة 2016.	تعزيز الموارد المالية للمنظمة.	2.4	4	14

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسنولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
- المعطيات المدرجة حالياً سطحية ولا تشمل جميع أوجه التعاون القائمة. - توجد خطة لإعادة تهيئة موقع المنظمة على شبكة الانترنت.		✓		الأمانة العامة والأجهزة والأعضاء	يتعين فنيا تهيئة موقع المنظمة على شبكة الانترنت بشكل يتيح إبراز هذه المعطيات.						✓	المعطيات حول مبادرات التعاون المشتركة ضمن مجلة الرقابة وضمن موقع المنظمة لتشجيع الأجهزة التي لم تكن لها مبادرات من قبل على السعي للاستفادة منها.	دعوة المنظمة للأجهزة الأعضاء إلى تبادل المعلومات والخبرات والتجارب والزيارات بين الأجهزة العربية ومع الأجهزة الأجنبية.	1.3	3	15
لم يتم تفعيل الهدف لحينه.		✓		الأمانة العامة والأجهزة والأعضاء	يتعين فنيا تهيئة موقع المنظمة على شبكة الانترنت بشكل يتيح إنشاء المنتدى.						✓	2.1.3 إنشاء منتدى للمناقشة ضمن موقع المنظمة				

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقا للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.

النموذج رقم (1)

مصفوفة التنفيذ (الأمانة العامة للمنظمة العربية)

مستوى التقدم في الإنجاز ****	المخاطر المحتملة			فريق العمل المسؤول	الموارد المطلوبة (المادية/ البشرية)	سنة الإنجاز					مؤشرات النجاح ***	المشاريع **	الأهداف الفرعية *	رقم الهدف		التسلسل
	ضعيفة	متوسطة	عالية			2017	2016	2015	2014	2013				فرعي	رئيسي	
في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية تم اقتراح تمويل دورة تدريبية في عدة مجالات طويلة فترة المخطط. وبالتالي فإنه بالإمكان إدراج محور الجودة الشاملة من ضمن المحاور المستهدفة. كما يتوفر لدى بعض الأجهزة الأعضاء خبراء ومدربين في مجال إدارة الجودة الشاملة يمكن الاستعانة بهم.	✓			الأمانة العامة مع لجنة تنمية القدرات المؤسسية والأجهزة الأعضاء.	الموارد المالية المقترحة في إطار مشروع التعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية.		✓				تنفيذ البرنامج لعدد 20 مشارك على الأقل.	1.3.1 التنسيق مع الأجهزة الأعضاء لتقديم برنامج تعريفي في موضوع "تطبيق منهجية الجودة الشاملة في إدارة وعمليات الأجهزة الرقابية".	دعوة المنظمة لأجهزة الأعضاء لاعتماد منهجية الجودة الشاملة في كافة أنشطتها تنظيمياً وتسييراً وأداءً.	3.1	1	16

الأمين العام للمنظمة العربية

اعتماد ****

المستشار/ حسين بو صندل

اعداد ****

- * ترتب الأهداف الفرعية حسب الأولوية ووفقاً للتسلسل الزمني في التنفيذ.
- ** تحقق المشاريع مجتمعة الهدف الفرعي بشكل كامل إذا كانت الجهة المسؤولة طرف واحد، أما إذا تعددت الأطراف فتتحقق مشاريع كل جهة جزء من الهدف الفرعي.
- *** تعبر مؤشرات النجاح عن النتائج المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.
- **** تدرج في هذه الخانة الإنجازات الفعلية لجزء من المشروع أو الهدف والتي تساعد في تقليص الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ***** يتم إعداد مصفوفة التنفيذ من قبل الجهة المنفذة، وتعتمد من الجهة الأعلى.



الملحق رقم (2)

**تعليمات بشأن تعبئة نموذج الخطة التشغيلية
ونموذج تقييم نتائج تنفيذ الخطة**

تعليمات بشأن تعبئة نموذج الخطة التشغيلية ونموذج تقييم نتائج تنفيذ الخطة

أولاً: الخطة التشغيلية:

بعد اعتماد المخطط الاستراتيجي، تشرع الجهات المعنية بتنفيذ الخطة التشغيلية بتنفيذ الأهداف الواردة في مصفوفة التنفيذ الخاصة بها وفقاً للنموذج رقم (1)، ومن ثم تعبئة النموذج رقم (2) الخاص بالخطة التشغيلية السنوية مع مراعاة الأمور التالية:

1. الرجوع إلى مصفوفة التنفيذ، قبل بداية كل سنة من سنوات الخطة، لاختيار الأهداف الفرعية والمشاريع المطلوب تحقيقها واعتبارها أهدافاً تشغيلية لنفس السنة بالإضافة إلى تحديد الخطوات المطلوب تحقيقها في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية والفترة الزمنية اللازمة لكل مرحلة.
2. بعد إنجاز كل مرحلة يتم تدوين الإنجاز الفعلي في كل خطوة ونسبة الإنجاز من الهدف التشغيلي، واما إذا كان الإنجاز قد تم وفقاً للخطة المرسومة في بداية السنة أم أنه تم إنجاز الهدف أو الخطوة بشكل جزئي أو تم ترحيله للسنة التشغيلية التالية أو تم إلغاء التنفيذ لأسباب خارجة عن إرادة الجهة المنفذة.
3. ذكر المعوقات التي حالت دون تحقيق الهدف بشكل كامل والبدائل التي تم إقرارها لمعالجة أوجه القصور.
4. اعتماد الإنجازات في نهاية السنة من المراتب الأعلى في نفس الجهات المنفذة.

ثانياً: تقييم نتائج تنفيذ الخطة التشغيلية:

فيما يتعلق بتقييم نتائج الخطة التشغيلية، فإن على الجهة المنفذة وفريق المتابعة والتقييم مراعاة التالي:

1. قيام الجهات المنفذة في نهاية كل سنة من سنوات الخطة، بتعبئة الخانات المخصصة لها في النموذج رقم (3) استناداً إلى الإنجازات الفعلية من الأهداف التشغيلية الواردة في النموذج رقم (2) الخاص بتنفيذ الأهداف التشغيلية.

2. موافاة فريق المتابعة والتقييم، عن طريق الأمانة العامة للمنظمة العربية وخلال شهرين من انتهاء السنة، بنتائج تنفيذ الخطة التشغيلية وفق النموذج رقم (3).
3. قيام فريق المتابعة والتقييم بتقييم النتائج استنادا إلى مؤشرات قياس الأداء الواردة في وثيقة المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية.
4. إعداد فريق المتابعة والتقييم تقارير سنوية تبين سير العمل ونسبة الإنجاز والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأهداف بشكل كامل وملاحظات وتوصيات الفريق بشأن تفعيل الخطة، ترفع إلى المجلس التنفيذي بهدف تقييم الوضع وتدليل العقبات.
5. إعداد فريق المتابعة والتقييم تقريرا تفصيليا في نهاية سنة المخطط الاستراتيجي يحدد فيه أهم النتائج المحققة، خلال السنوات الخمس لتنفيذ أهداف المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية، والجوانب الإيجابية والسلبية التي رافقت عملية التنفيذ وتحديد أسبابها واقتراح سبل معالجتها، يرفع للمجلس التنفيذي لإبداء الملاحظات واتخاذ القرارات التي يتم الاستناد عليها عند إعداد المخطط الاستراتيجي الجديد للأعوام الخمس التالية.

النموذج رقم (2)

الخطة التشغيلية (السنوية)

الجهة المنفذة:

السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق ***	المعوقات التي حالت دون تحقيق الهدف بشكل كامل **	فريق العمل المنفذ	نسبة الإنجاز	ما تم إنجازه	الفترة الزمنية												خطوات تحقيق الأهداف *	الأهداف التشغيلية	رقم الهدف		التسلسل
					يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			رئيسي	فرعي	

اعتماد ***

اعداد ***

* تم إنجاز الهدف/ الخطوة بشكل كامل ■ تم إنجاز الهدف/ الخطوة بشكل جزئي ■ تم ترحيل الهدف/ الخطوة إلى الخطة التشغيلية القادمة ■ تم إلغاء الهدف/ الخطوة لأسباب خارجة عن إرادة الجهة المنفذة

* عبارة عن العمليات أو المراحل الرئيسية المطلوب تنفيذها بشكل متسلسل لتحقيق الهدف بشكل كامل.

** يتم تحديد المعوقات الفعلية التي حالت دون تحقيق الهدف بشكل كامل سواء المعوقات المتوقعة من قبل أو التي لم تكن متوقعة.

*** يتم تحديد السيناريوهات البديلة التي تم تحديدها من قبل أو الحلول المستخدمة للمعوقات غير المتوقعة وذلك في حال عدم التمكن من تحقيق الهدف أو جزء منه لأسباب خارجة عن إرادة فريق العمل المنفذ.

**** يتم إعداد الخطة بواسطة الفريق قبل بداية كل سنة وتعتمد الانجازات المحققة من قبل المراتب الأعلى في نفس الجهة المنفذة.

النموذج رقم (3)

تقييم النتائج النهائية للخطة التشغيلية
(الفترة من لغاية)

الجهة المنفذة:

التسلسل	رقم الهدف		الأهداف التشغيلية	ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	فريق العمل	المعوقات التي حالت دون تحقيق الهدف بشكل كامل	الحلول والبدائل التي تم استخدامها	مؤشرات قياس الأداء * **	تقييم النتائج **
	رئيسي	فرعي								

اعتماد تقييم النتائج ***

اعتماد ***

اعداد ***

* يتم إدراج مؤشرات قياس الأداء الواردة في المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية من قبل فريق المتابعة والقياس.

** تقييم النتائج يكون من قبل فريق متابعة وتقييم نتائج تنفيذ أهداف المخطط الاستراتيجي، وفقا لمؤشرات قياس الأداء التي تم تحديدها مسبقا.

*** يتم إعداد واعتماد النتائج من قبل الجهة المنفذة.

**** يتم اعتماد تقييم النتائج من قبل فريق متابعة وتقييم نتائج تنفيذ أهداف المخطط الاستراتيجي.