(مرفق عدد1)

متابعة تنفيذ مشاريع لجنة تنمية القدرات المؤسسيّة للأرابوساي إلى تاريخ انعقاد الاجتماع 27 للجنة

مفتاح الجدول:

مشاريع تم تنفيذها	
مشاريع تعطل تنفيذها	
مشاريع في طور التنفيذ	

1.مشاريع عام 2025

الأولوية الشاملة 1	دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية 1-1	- تقييم المستوى العام للاستقلالية في الأجهزة الأعضاء وتبادل الدروس المستفادة على مستوى رؤساء الأجهزة	النتائج المتوقعة	الاطلاع على تجارب الأجهزة الأعضاء في مجال دعم الاستقلالية

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
		1	2	3	4					
1-1-1	**المشاركة في الندوة السنويّة لدعم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة بإقليم الأرابوساي.**		*			تم تنظيم ندوة رفيعة المستوى حول استقلالية الأجهزة العليا للرقابة خلال الفترة 5-6مايو 2025 -الجهاز المستضيف: ديوان المحاسبة الأردني. -أعدّ ممثّل اللجنة من الجهاز الأردني بالندوة – مشكورا- التقرير ويعرض في الاجتماع. (المرفق عدد2.2.1)	**100 بالمائة**	شراكة بين المنظمة العربيّة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومبادرة تنمية الانتوساي IDI		

الأولوية الشاملة 1	دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة

الأولوية الفرعية 2-1	ـ التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام					النتائج المتوقعة	زيادة معارف منتسبي الأجهزة الرقابية		
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
		1	2	3	4					
1-2-1	**مقالة حول التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام.**			*		*تم تحديد : 1.الجهة المسؤولة على تحرير المقالة (ديوان المحاسبة الكويتي) 2.الجهة المسؤولة على مراجعة المقالة (ديوان المحاسبة الأردني) _تم إعداد المقالة وإحالتها للمراجعة -تم تحويل الملاحظات الواردة من الجهاز الأردني إلى الجهاز الكويتي للإطلاع وإعداد النسخة النهائية (المرفق عدد 2.2.2)	100 بالمائة	ديوان المحاسبة الكويتي (إعداد المقالة) وديوان المحاسبة الأردني (مراجعة المقالة)		

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء								مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة		
الأولوية الفرعية 1-2	تعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة								النتائج المتوقعة	تطبيق التقييم الذاتي للنزاهة ومسك قاعدة البيانات تخص تطبيق التقييم الذاتي (الانتوسنت)		
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق		
		1	2	3	4	**في طور التنفيذ:**						
1-1-2	تنظيم ورشة عمل لتدريب مدربين على منهجية الإنتوسنت ودليل مؤشرات النزاهة المؤسساتية			*		يتواصل التنسيق مع الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية لتنفيذ النشاطين (2-1-1 و2-1-2) المبرمجين	40 بالمائة	الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية.	* مشروع مبرمج تنفيذه خلال الثلاثية الثالثة من العام.	عدم التخلي عن المشروع والحرص على مواصلة استكمال تنفيذه ضمن الخطة التشغيلية للجنة لعام 2026. وبتثبيت هيئة تدريبية من خبيرين من الجهاز الجزائري وخبيرتين من الجهاز التونسي لتأمين الإنجاز.
2-1-2	إعداد تقرير موحد على مستوى الأجهزة			*				الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات	* مشروع مبرمج تنفيذه خلال الثلاثية الثالثة من العام.			

	الأعضـــــاء بنتـائج التقييم لـتـطـبـيـق الأنتوسنت				-تم عقد اجتماعين وتم الاتفاق على ما يلي: *تحيين قائمة المدربين المتوفرين بالمنظمة *عدم فصل المشروعين حيث يتم إعداد التقرير بعد تنظيم الورشة. وقد تم تعميم طلب تحديث قائمة الخبراء على الأجهزة ووردت إجابتين من كل من الجهاز الأعلى للرقابة بكل من الجزائر وتونس وتمت الإفادة بتوفّر ما عدده 4 خبراء لتأمين التنفيذ.		بجمهورية مصر العربية.		

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية 2-2	دعم قدرات الأجهزة الأعضاء في مجال الإدارة الإستراتيجية والرصد	النتائج المتوقعة	تطبيق إطار قياس الأداء

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
		1	2	3	4					
1-2-2	**تنظيم ورشة عمل حول تطبيق إطار قياس الأداء.**				*	**<u>في طور التنفيذ:</u>** **أبدى جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان استعداده استضافة ورشة العمل وفي انتظار تحديث الإطار من مبادرة IDI لاستكمال التنفيذ.** **-تم تحديد فترة التنفيذ مبدئيا خلال شهر ديسمبر.**	**50بالمائة**	**جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان.**	* مشروع مبرمج تنفيذه خلال الثلاثية الرابعة من العام. *تأخر IDI في تحديث إطار قياس الأداء	**تمّ ترحيل المشروع من خطة 2024 إلى خطة 2025 لاستكمال تنفيذه من قبل جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان خلال الربع الأخير من عام 2025 حتى يتسنى الحصول على النسخة المحدّثة من الإطار.** **وتمّ الاتفاق أنه في صورة عدم صدور الإطار المحدّث من قبل IDI، سيتم تنفيذ الورشة بالاعتماد على الإطار المعتمد في موفى العام. وقد تم تحديث إطار SAIPMF على هامش فعاليات مؤتمر إنكوساي25 بشرم الشيخ (جمهورية مصر العربية) موفى شهر أكتوبر2025. وتم تأكيد استعداد الجهاز العماني على استضافة الورشة خلال الشهر الأخير من هذا العام.**

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة

الأولوية الفرعية 3-2	دعم قدرات الموارد البشرية					النتائج المتوقعة	حوكمة نظم إدارة الموارد البشرية		
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
		1	2	3	4					
1-3-2	**رصد وتوثيق تجارب الأجهزة والمنظمات الاقليميّة في مجال إدارة الموارد البشرية (إدارياً ومالياً وفنياً)**			*		**في طور التنفيذ:** تم تشكيل فريق من الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق والأردن لرصد وتوثيق التجارب وإعداد استبانة خاصّة لهذا الغرض ليتم عرض النتائج على اللجنة. -تم عقد اجتماع تنسيقي للفريق. -تم تحديد رئيس المشروع (الجهاز الأعلى للرقابة بالأردن). تم إعداد مشروع الإستبانة من قبل الجهاز الأعلى للرقابة بالأردن. -تم تعميم مشروع الاستبانة على أعضاء الفريق للمراجعة وإبداء الرأي. -ورود تعليق من الأجهزة العليا للرقابة	**80 بالمائة**	الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق والأردن (رئيس المشروع)	* مشروع مبرمج تنفيذه خلال الثلاثية الثالثة من العام 2025.	**مقترح الأمانة:** **بما أنّه تم إحراز تقدّم هام في تنفيذ المشروع فيقترح إدراجه بالخطة التشغيلية للجنة لعام 2026 قصد مواصلة تنفيذه.** **الموافقة على مقترح الأمانة**

					بكل من مصر والعراق وتحويلها تباعا إلى الجهاز الأردني وبقية الأعضاء. - تم عقد اجتماع تنسيقي ثاني للفريق يهدف إلى درس التعليقات وضبط النسخة النهائية من الاستبانة. -تم ضبط النسخة النهائية من الإستبانة وتعميمها على الأجهزة العليا للرقابة والمنظمات الإقليمية النظيرة (مرفق عدد 2.2.3.) -بداية ورود الردود من الأجهزة العليا للرقابة (سوريا، الكويت، سلطنة عمان، مصر، الجزائر والأردن) ومنظمة الأفروساي-إي. -يتم تحويل الردود أولا بأول من الأمانة العامة إلى رئيس المشروع للمعالجة.						
2-3-2	**إعداد دليل استرشادي لتعزيز قدرات المدققين في**				**<u>في طور التنفيذ:</u>** -تم تشكيل فريق من الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق.		*			الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق.	* مشروع مبرمج تنفيذه خلال الثلاثية الثالثة من العام 2025.	**مقترح الأمانة:** **بما أنّه تم إحراز تقدّم في تنفيذ المشروع فيقترح إدراجه بالخطة**

	كشف أساليب الاحتيال.				-تم عقد اجتماع تنسيقي للفريق. -تم تحديد رئيس المشروع (الجهاز الأعلى للرقابة بالعراق). -تم تحديد منهجية العمل وتثبيت آجال التنفيذ. -تم إعداد مشروع استبانة "الرصد وتوثيق تجارب الأجهزة خاصة لإعداد دليل استرشادي لتعزيز قدرات المدققين في كشف أساليب الاحتيال" من رئيس المشروع (العراق) -تم التعميم على أعضاء الفريق -ورود مرئيات من الجهاز المركزي للمحاسبات -تم تعميم مرئيات الجهاز المصري على بقية الأعضاء -تم عقد اجتماع لأعضاء الفريق للتداول ومتابعة التقدم في التنفيذ (13-10-2025)			*عدم الالتزام بالآجال لعدم تفرّغ الموارد البشريّة.	**التشغيلية للجنة لعام 2026 قصد مواصلة تنفيذه.** **الموافقة على مقترح الأمانة**

					-تم إعداد النسخة النهائية وهي معروضة على أعضاء اللجنة للاطلاع للمضي قدما في التنفيذ. (مرفق عدد 2.2.4)					
3-3-2	**تنفيذ لقاء تدريبي حول "مهارات كشف الاحتيال في مجال المناقصات".** (خطة التدريب 2025)				**<u>في طور التنفيذ:</u>** -بادر ديوان المحاسبة بدولة الكويت باقتراح استضافة اللقاء. -تم تحديد الفترة من 2 إلى 6 نوفمبر 2025. -تم التنفيذ (هيئة تدريبية: عدد 2 خبراء من الكويت) وبحضور 30 مشاركا من 15 جهازا أعلى للرقابة بالمنظمة. تم إعداد التقرير الختامي للقاء وهو معروض على أعضاء اللجنة (مرفق عدد 2.2.5)	*				ديوان المحاسبة بدولة الكويت بالتعاون مع الأمانة العامة.	**100 بالمائة**		
4-3-2	**تنفيذ لقاء علمي حول**				**<u>في طور التنفيذ:</u>** -بادر جهاز الرقابة المالية والإدارية	*				جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة	**100 بالمائة**		

	"التجارب المقارنة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية". (خطة التدريب 2025)							للدولة بسلطنة عمان باقتراح استضافته للقاء. -تم تحديد الفترة 6-9 أكتوبر 2025. -تم التنفيذ (هيئة تدريبية: عدد 2 خبراء من ....) وبحضور 19 مشارك من 11 جهازا أعلى للرقابة بالمنظمة. -تم إعداد التقرير وهو معروض على اللجنة. (المرفق عدد 2.2.6)		عمان بالتعاون مع الأمانة العامة.		
5-3-2	**تنفيذ لقاء تدريبي "دور الموقع الالكتروني الموحد لمشتريات الدولة في حوكمة**				*			**<u>في طور التنفيذ:</u>** -بادر الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية باقتراح استضافته للقاء. -تم التنفيذ خلال منتصف شهر سبتمبر 2025 (هيئة تدريبية: عدد 2 خبراء من الديوان	**100 بالمائة**	الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية بالتعاون مع الأمانة العامة.		

	المشـــتريات الحكومية". (خطـة التـدريـب 2025)				العام للمحاسبة بالمملكة) وبحضور 20 مشارك من 11 جهازا أعلى للرقابة بالمنظمة. -تم إعداد التقرير وهو معروض على اللجنة (المرفق عدد 2.2.7)					
6-3-2	**تنفيـذ لقـاء تـدريـبـي "التصـديق على حسابات الدولـة وفقـا لـلـمـعـايـيـر وأفضـــل الممارســات الدولية"** (خطـة التـدريـب 2025)	*			**تم التنفيذ:** - باستخدام برنامج الزوم ومنصة المنظمة (MOODEL) خلال الفترة من 9 إلى 13 فبراير 2025 بحضور (30) مشارك من منتسبي (12) جهازاً من الأجهزة الأعضاء بالمنظمة وبإشراف الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية والأمانة العامة (هيئة التدريب تتكون من 6 خبراء من الجهاز المركزي). - تم إعداد التقرير وهو معروض على	**100 بالمائة**	الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتعاون مع الأمانة العامة.		

					اللجنة. (المرفق عدد 2.2.8)					
7-3-2	**تنفيذ لقاء تدريبي حول "التحول الرقمي والحكومة الذكية".** (خطة التدريب 2025)		*		تم التنفيذ: -استضاف ديوان المحاسبة بدولة قطر اللقاء التدريبي خلال الفترة من 25 إلى 29 مايو 2025 بحضور (24) مشارك من منتسبي (14) جهازاً من الأجهزة الأعضاء بالمنظمة. - تم إعداد التقرير وهو معروض على اللجنة. (المرفق عدد 2.2.9)	**100 بالمائة**	ديوان المحاسبة بدولة قطر بالتعاون مع الأمانة العامة.		

الأولوية الشاملة 2	**دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء**		**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة**	
الأولوية الفرعية 4-2	**دعم قدرات الأجهزة في التواصل مع الجهات ذات العلاقة**		**النتائج المتوقعة**	**اكتساب مهارات تقنية لتطوير وتتبع وتقييم استراتيجية التواصل مع أصحاب المصلحة**	
م		**الفترة**	**ما تم إنجازه**		**الجهة المنفذة**

	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	1	2	3	4		نسبة الإنجاز		المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
1-4-2	**تنظيم ورشة عمل لاكتساب مهارات تقنية تتضمن في مرحلة أولى نشاطا حول تصميم وإنتاج المحتوى الرقمي وفي مرحلة ثانية نشاطا حول التدريب الإعلامي (Média-training) بغية تكوين فريق من الخبراء على مستوى الأرابوساي لتطوير وتتبع وتقييم استراتيجية التواصل مع أصحاب**	*				**تم التنفيذ:** تم تنفيذ المشروع وفق مذكرة المفاهيم على مرحلتين: -مرحلة أولى (عن بعد) امتدت من 12 مايو إلى 1 يونيو 2025 عبر منصة التعلم الإلكتروني للمنظمة (اكتساب معارف) -مرحلة ثانية حضورية خلال الفترة 17-20 يونيو 2025 بالمجلس الأعلى للحسابات والمعهد العالي للإعلام والاتصال بالرباط (اكتساب مهارات). - تم إعداد التقرير وهو معروض على اللجنة. (المرفق عدد2.2.10)	**100 بالمائة**	المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية بالتعاون مع الأمانة العامة.		

	المصلحة لدى أجهزتهم ومساندة المنظمة في هذا المجال									

2.المشاريع المتواصلة لعام 2024 ([1])

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء					مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة		
الأولوية الفرعية 3-2	دعم قدرات الموارد البشرية					النتائج المتوقعة	حوكمة نظم إدارة الموارد البشرية		
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
		1	2	3	4					

[1] بقية المشاريع التي كانت مدرجة بالخطة التشغيلية لعام 2024 تمّ استكمال تنفيذها أو أنّه تمّ ترحيلها إلى خطة عام 2025.

1-3-2	**انشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة:** ***مرحلة أولى:** **اعداد دراسة من قبل مكتب دراسات** ***مرحلة ثانية:** **انشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة**					*	في طور التنفيذ: المرحلة الأولى: تمّ إعداد الدراسة وتم عرض التقرير على اللجنة التي صادقت عليه خلال اجتماعها رقم 24 وتم اعتماده من قبل المجلس التنفيذي في اجتماعه رقم68 المنعقد -بالرياض- يومي 25 و26 جمادى الأولى 1446 هـ الموافق لـــــ 27 و28 نوفمبر 2024 م - المرحلة الثانية: ارتبط الشروع في تنفيذها بإتمام المرحلة الأولى من المشروع (تمت في نوفمبر 2024) وتوفّر التمويل الضروري.	**50 بالمائة**	**الأمانة العامة**	المرحلة الأولى: الدراسة تم إعدادها واعتمادها. أما بالنسبة للمرحلة الثانية والمتعلقة "بانشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة" فإنّها مرتبطة أولا بإعداد الدراسة المذكورة وبالتالي كان لا بد من انتظار انتهاء المرحلة الأولى وثانيا بالبحث عن تمويل.	كان المقترح العام الماضي: مواصلة السعي إلى إتمام المرحلة الثانية من المشروع عام 2025 من خلال مواصلة البحث عن تمويل. وتم اقتراح النظر في تكفّل أحد الأجهزة الأعضاء باللجنة بإتمام تنفيذ المرحلة الثانية. -وحيث لم تتوصّل الأمانة بأي مقترح لتمويل التنفيذ من الأعضاء، ومساندة للجنة في تنفيذ مشاريعها، ستسعى الأمانة إلى العمل على اقتراح تمويل التنفيذ على ميزانية المنظمة (وهو ما سيتم العمل على عرضه على مصادقة المجلس التنفيذي في اجتماعه القادم). ***رأي اللجنة: عدم الضغط على ميزانية المنظمة لمحدوديتها وإعادة مراسلة الأجهزة لتوضيح أهداف المشروع وتحسيسهم بأهميته وتعميم الدراسة***

										المنجزة عليهم وطلب دعمهم في التمويل (يمكن تقاسم التمويل وعدم تحمله من جهة واحدة)

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء							مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة		
الأولوية الفرعية 3-2	دعم قدرات الموارد البشرية							النتائج المتوقعة	تخريج مدربين في مجال التعلم الإلكتروني		
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق	
		1	2	3	4						
3-3-2	إقامة دورة تدريبية لتدريب مدرب في		✓			**تعطل التنفيذ:** ***عام 2024:** في البداية تم ضبط فترة التنفيذ: شهر ونصف بداية من 2024/10/1 كما تم اختيار المدربين وتوزيع المحاور	10 بالمائة	الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتنسيق مع الأمانة العامة.	*وجود حقوق ملكية فكرية على المادة العلمية المزمع استعمالها لتنفيذ الدورة بعد أن تمت برمجتها. -عدم تعديل المادة العلمية في الآجال	**مقترح الأمانة العامة:** - مواصلة تكليف الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بتنفيذ المشروع واعتماده	

	مجـال التعلم الإلكتروني.				(8) بينهم وبلغ المشروع مرحلة مراجعة المادة العلمية. ثم تحفّظت IDI على استعمال المادة العلمية نظرا لوجود حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بها. ***عام 2025:** -توصّلت الأمانة العامّة بجزء من المادة العلمية المعدّلة التي سيتم اعتمادها بالدورة (من الجهاز الأعلى بدولة فلسطين) -قامت بالتذكير أكثر من مرة بغية التوصّل إلى استكمال المادة العلمية من قبل بقية الخبراء بهيئة التدريب. -وتبعا للإجتماع الأخير (13-10-2025) المنعقد بين ممثلي الأمانة العامة والجهاز المركزي			المضبوطة من قبل هيئة التدريب (باستثناء الجهاز الأعلى للرقابة بدولة فلسطين).	**على فريق المدرّبين حسب ردود رؤساء الأجهزة مع تعديل المادة العلميّة التي سيتم اعتمادها بالإستئناس بالمادة العلميّة لمبادرة IDI.** **-وبالنظر إلى أهمية الهدف من تنفيذ هذا المشروع يقترح إدراجه بالخطة التشغيلية للجنة لعام 2026 قصد السعي إلى مواصلة التنفيذ.** **رأي اللجنة : عقد اجتماع تنسيقي بين أطراف المشروع لتثبيت آجال التنفيذ قصد استكماله عام 2026.**

					للمحاسبات بجمهورية مصر العربية تم الاتفاق على مراسلة رؤساء الأجهزة التي ينتمي إليها الخبراء بهيئة التدريب لاستكمال تعديل المادة أو تعويضهم بخبراء آخرين من نفس الأجهزة لاستكمال التنفيذ في أقرب الآجال.					

البند الثاني

(المرفق عدد 2.2.1)

تقرير حول الندوة الإقليمية

"استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والعوامل غير الرسمية"

المملكة الأردنية الهاشمية – عمان / 5-6 أيار 2025

استضاف ديوان المحاسبة الأردني بالتعاون مع مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) والمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)، الندوة السنوية الثالثة حول "استقلالية الأجهزة العليا للرقابة والعوامل غير الأساسية"، في العاصمة عمان، بمشاركة نحو (40) مسؤولاً من رؤساء أجهزة رقابية عربية، وبرلمانيين من الدول العربية، وممثلين عن الإنتوساي والأرابوساي.

محاور وأهداف الندوة:

- تعزيز فهم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة من منظور شامل يتناول الإطارين الرسمي وغير الرسمي للاستقلالية.
- مناقشة العوامل غير الرسمية التي تؤثر على استقلالية الأجهزة العليا للرقابة، كالثقافة المؤسسية، البيئة السياسية، علاقات العمل، والممارسات غير المكتوبة.
- تفعيل الحوار بين الأجهزة الرقابية والبرلمانات في العالم العربي، وتبادل الخبرات حول سبل تعزيز استقلالية الأجهزة وتمكينها من أداء أدوارها بفعالية.

المشاركون:

- عدد من رؤساء وممثلي الأجهزة الرقابية العربية.

- برلمانيون من عدة دول عربية.
- ممثلون عن مبادرة تنمية الإنتوســـاي (IDI)، والأمانة العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي).
- خبراء دوليون ومختصون في الشأن الرقابي والبرلماني.

أبرز الكلمات الرسمية:

- كلمة دولة رئيس مجلس الأعيان الأردني فيصل الفايز:

افتتح دولة فيصـــل الفايز أعمال الندوة مؤكداً على أهمية الدور الرقابي للأجهزة العليا، مشـــيراً إلى أن العلاقة بين ديوان المحاســـبة ومجلس الأمة (الأعيان والنواب) تُعدّ علاقة تكاملية ومحورية، حيث يســـند الديوان جهود المجلســـين في الرقابة على أعمال الســـلطة التنفيذية وحماية المال العام، وبيّن أن ديوان المحاســـبة يعرض تقاريره الرقابية بشـــكل شـــهري وســـنوي على مجلس الأمة، مما يعزز مبدأ الشـــفافية والرقابة المشـــتركة، ويؤكد أهمية هذه الأجهزة كجزء لا يتجزأ من العامود الفقري للحوكمة الرشيدة.

وكما أوضـح أن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لا تُعد ترفاً تنظيمياً، بل ركيزة أساسية للديمقراطية، وضمانة جوهرية لتحقيق الشفافية في إدارة الموارد ومكافحة الفساد، وتعزيز مبدأ المساءلة على مختلف المستويات، وبين أن الإطار القانوني يُعد أساساً ضـــرورياً للاســـتقلالية، إلا أن التجارب الدولية تؤكد أن النصـــوص التشـــريعية وحدها لا تكفي، ما لم تُعزز بضمانات غير رسمية تحمي هذه الاستقلالية، كالثقافة المؤسسية داخل الجهاز الرقابي، والضغوط السياسية غير المعلنة لكنها المؤثرة في بيئة العمل، فضلاً عن دور الإعلام والرأي العام كمراقبين غير مباشرين على نزاهة واستقلالية الأجهزة، إضافةً إلى تأثير العلاقات الشخصية وتشابك المصالح، والتي قد تُضعف من قدرة الأجهزة على اتخاذ قرارات مستقلة ومحايدة.

- كلمة رئيس ديوان المحاسبة الأردني الدكتور راضي موسى الحمادين:

أكد الدكتور الحمادين أن انعقاد هذه الندوة يأتي في مرحلة حاســـمة تتطلب إعادة تقييم دور الأجهزة العليا للرقابة في ضـــوء التحديات الجديدة، وتعزيز قدرتها على حماية المال العام وزيادة ثقة المواطن، وشدّد على أن استقلالية الأجهزة الرقابية ليست ترفاً تنظيمياً، بل هي ركيزة من ركائز الديمقراطية، وضمانة للشفافية ومكافحة الفساد وتعزيز المساءلة.

كما أشار الدكتور الحمادين إلى أن ديوان المحاسبة الأردني قطع شوطاً كبيراً في تعزيز استقلاليته، من خلال تعديل التشريعات وإطلاق الخطة الاستراتيجية للأعوام (2024-2027)، والتي تضم (19) محوراً للارتقاء بأداء الديوان.

كما أعلن عن ترحيب الديوان بإجراء تقييم شامل للاستقلالية من قبل فريق من البنك الدولي ومبادرة تنمية الإنتوساي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إضافة إلى مهمة تدقيق النظير التي ستُنفذ لأول مرة في تاريخ المملكة.

- كلمة القاضية فضيلة القرقوري – نائب الأمين العام للأرابوساي:

أكدت القاضية فضيلة القرقوري أن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة تُعدّ مرتكزاً أساسياً لضمان قيامها بدورها الرقابي بكل مهنية وفاعلية وموضوعية لنجاحها المهني، وحجر الأساس لمصداقيتها أمام المواطن وأصحاب العلاقة.

وشددت على أهمية الاستمرارية السنوية للندوة، ودورها في الحفاظ على زخم النقاش وتبادل الخبرات بين الأجهزة الرقابية، كما دعت إلى تعزيز آليات التواصل مع البرلمان، والمجتمع المدني، والإعلام المختص، بما يُسهم في رفع مستوى المساءلة وتحسين الخدمات العامة، وتحقيق الثقة المتبادلة بين المواطن والمؤسسات الرقابية.

- كلمة نائب المدير العام لمبادرة تنمية الإنتوساي – أولى هويم:

أوضح أولى هويم إن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة تمثل شرطاً أساسياً لنجاحها، وأنها عنصر محوري في مبادئ إعلاني "ليما ومكسيكو" التي أرستها الإنتوساي، وبين أن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة أصبحت من المجالات ذات الأولوية لتعاون مبادرة الإنتوساي للتنمية والمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة خلال السنوات القليلة الماضية، مؤكداً أهمية الملتقى كونه يشكل فرصة لتبادل الأفكار والتجارب.

- خلال الندوة تم استعراض عرض تقديمي (PowerPoint) وتخللها نقاشات لتبادل الخبرات والتجارب ومحاضرات للعوامل غير الرسمية المؤثرة على الاستقلالية ومحاورها:

1- الأطر القانونية في الأجهزة الرقابية.
2- مبادئ الاستقلالية.

3- آلية المناصرة السريعة للاستقلالية (SIRAM).
4- تعاون الأجهزة مع منظمات المجتمع المدني.

يهدف المشروع العالمي حول العوامل غير الرسمية الى:

1- تبنّي مقاربة جديدة في مناصـــرة اســـتقلالية الأجهزة العليا للرقابة، من خلال التركيز على العوامل غير الرسمية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مدى تطبيق مبادئ إعلان المكسيك المتعلقة باستقلالية هذه الأجهزة.

2- تعزيز استخدام مقاربة شاملة تستند إلى فهم العوامل غير الرسمية المؤثرة في تطبيق مبادئ إعلان المكسيك الصـادرة عن الإنتوسـاي، بما يعزز فاعلية جهود المناصـرة ويوسّـع نطاق تأثيرها ومخرجاتها:

- تقرير مبادرة تنمية الانتوساي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- **المنظمات المساهمة في تنفيذ المشروع:**

- (IDI) التنسيق داخل الاتنوساي.
- لجنة السياسات والشؤون المالية والإدارية.
- الأمانة العامة للأنتوساي.

- **مسار تنفيذ المشروع:**

1- مرحلة التخطيط - باريس فيانا.
2- جمع البيانات – زيارات قطرية واستبيانات للأجهزة الرقابية واستطلاعات الرأي للأطراف ذات العلاقة وورشات عمل إقليمية.
3- إعداد مسودة التقرير.
4- إعداد الصـيغة النهائية للتقرير من قبل منظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية تمهيداً للحصـــول على الموافقة على المبادئ المقترحة واعتمادها قبل تاريخ 31 أكتوبر 2025.

المخرجات المتوقعة:

- تقرير مشترك صادر عن مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- مجموعة من المبادئ التوجيهية الصـــادرة عن منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية، تُعنى بالعوامل غير الرسمية المؤثرة في استقلالية الأجهزة العليا للرقابة.

استقلالية الأجهزة العليا للرقابة: ركيزة للحوكمة الرشيدة والثقة العامة:

تُعدّ استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI) شرطًا أساسيًا لضمان الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، وقد وضع إعلان المكسيك (2007) ثمانية مبادئ رئيسة تشكل الإطار المرجعي لهذا الاستقلال تشمل: الاستقلال القانوني، وحصانة القيادات، والصلاحيات الكاملة، والحق في الوصـــول للمعلومات، والحرية في إعداد ونشـــر تقارير التدقيق، والمتابعة الفعالة للتوصيات، واستقلال الموارد.

وفي ظل تزايد التحديات العالمية، أُنشئت آلية (SIRAM) كمبادرة سريعة للمناصرة والدفاع عن استقلال الأجهزة عند تعرضها لأي تهديدات، من خلال التقييم والاستجابة والمتابعة وفقاً للمبادئ الدولية وبموافقة الأجهزة نفسها.

كما تؤكد تقارير منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية (OECD) أن ثقة المواطنين بالحكومات ترتبط بشـــكل وثيق بقدرة البرلمان والأجهزة الرقابية على أداء دورهما باســـتقلالية وتبيّن المســـوحات تراجعاً في مؤشـــرات الثقة والاســـتقلال في عدة دول ما يســـتوجب تعزيز الأطر القانونية والمؤسسية لهذه الأجهزة.

في هذا الســـياق، تُشـــكّل الأجهزة العليا للرقابة عنصـــراً حيوياً لا يقتصـــر دورها على مراجعة الامتثال المالي، بل يشمل التحليل والتوجيه الاستراتيجي والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، مما يعزز فاعلية الحوكمة واستدامة التنمية.

خلاصة التقرير:

تشكل ندوة "استقلالية الأجهزة العليا للرقابة" لعام 2025 محطة بارزة على مسار تعزيز مهنية واســتقلالية الأجهزة الرقابية في المنطقة العربية، وقد وفّرت الندوة منصــة حوارية

متقدمة لمناقشة العوامل المؤثرة في فعالية هذه الأجهزة، سواء على المستوى الرسمي كالإطار التشريعي، أو غير الرسمي كالثقافة المؤسسية والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

وركّزت النقاشات على أهمية المواءمة بين النصوص القانونية والممارسات التطبيقية، لضمان أداء رقابي مستقل وفعّال يعزز المساءلة ويحمي المال العام في ظل تحديات متزايدة تتطلب أجهزة رقابية قوية، مستقلة، وذات مصداقية عالية.

وتُجسّد استضافة المملكة الأردنية الهاشمية لهذه الندوة الإقليمية رفيعة المستوى دورها الريادي في دعم الشفافية والمساءلة العامة، كما تؤكد التزام ديوان المحاسبة الأردني بالاضطلاع بدور فاعل على المستويين الإقليمي والدولي، في مجال ترسيخ استقلالية الأجهزة الرقابية وتعزيز مبادئ النزاهة والحوكمة الرشيدة.

أبرز المخرجات والتوصيات:

- إطلاق حوارات وطنية وإقليمية حول مفهوم الاستقلالية الفعلية للأجهزة العليا للرقابة.
- تعزيز الإطارين القانوني والمؤسسي لاستقلال الأجهزة في الدول العربية.
- اقتراح آليات تواصل فاعلة مع البرلمانات، والمجتمع المدني، والإعلام المتخصص.
- تطوير مؤشرات عملية لقياس مستوى الاستقلالية وتحديد فجوات التنفيذ.
- بناء توافقات مهنية حول أفضل الممارسات الدولية في الحوكمة الرقابية.

القيمة المضافة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في حوكمة المال العام

قراءة في تجربة ديوان المحاسبة بدولة الكويت في حوكمة القطاع العام

مقال معد من قبل فريق الحوكمة بديوان المحاسبة لدولة الكويت

أغسطس 2025

إن أهمية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الرقابة على الأموال يجعلها كالصمّام الذي يمنع الفساد والإهمال، ويضمن أن يصل المال العام إلى حيث يجب أن يُصرف.

سواء كنت موظفًا حكوميًا، أو مواطنًا عاديًا، أو حتى صانع قرار، فإنك حتمًا معني بأن تكون هناك جهة تتولى المراقبة، ومحاسبة المقصرين، وتوجيه المؤسسات نحو كفاءة الإنفاق والنزاهة .فهل تؤدي الأجهزة الرقابية هذا الدور فعلاً؟ وهل لها تأثير حقيقي في حياة الناس اليومية؟

في هذه المقالة، نتعمق في دور الجهاز الأعلى للرقابة في دولة الكويت (ديوان المحاسبة) فيما يخص حوكمة القطاع العام، ونستعرض كيف يمكن لمنظومة رقابية قوية أن تحمي المال العام من الضياع.

في ظل التحديات المالية والاقتصادية التي تواجهها العديد من الدول، أصبحت الرقابة على المال العام ضرورة ملحّة لضمان الكفاءة، الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد العامة، ومن هنا يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه الأجهزة الرقابية في رصد أوجه القصور والفساد، وتصحيح المسار المالي للمؤسسات الحكومية.

مدخل تمهيدي

تتعدد أشكال الرقابة بين مالية، وقانونية وأدائية، لكن جوهرها واحد ألا وهو حماية المال العام وتعزيز الثقة بين الدولة والمواطن، وتكمن القيمة الحقيقية للأجهزة الرقابية في قدرتها على التحليل، التقويم، التوجيه، وليس فقط في اكتشاف المخالفات والملاحظات.

وتُعد حوكمة المال العام من الركائز الأساسية لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية للدولة .وتلعب الأجهزة الرقابية دورًا محوريًا في هذا السياق من خلال تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح المالية، اكتشاف المخالفات، وضمان كفاءة الإنفاق العام وإن القيمة المضافة التي تقدمها هذه الأجهزة لا تقتصر فقط على كشف الفساد أو التقصير، بل تتعدى ذلك إلى تطوير منظومة العمل الحكومي وزيادة ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة.

وعليه فيمكن القول بأن الحوكمة هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء .

وأن القيمة المضافة من تفعيل هذا النظام الحوكمي المؤسسي بناء على ما يتم من تعاون بين الجهات الحكومية المشمولة بالرقابة والأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ستتمثل في التالي:

- **بناء ثقافة مشـــاركة العاملين والمتعاملين في رســـم الســـياســـات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.**
- **تحســين فعالية وكفاءة إدارة العمليات واســتغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.**
- **بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية**
- **محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.**
- **الاســتجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وســرعة مناســبة بما يضــمن تحقيق رضاهم.**
- **إيجاد نظم وتعليمات تضمن توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.**
- **تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.**
- **تطوير قدرات المدققين على تنفيذ رقابة تستند إلى مبادئ الحوكمة وليس فقط القواعد المحاسبية.**
- **توجيه الجهات إلى معالجة مكامن الضعف المؤسسي ووضع خطط لتحسين الأداء.**
- **تحقيق انسجام أكبر بين التشريعات الوطنية وأفضل الممارسات العالمية.**

<u>هدف المقال:</u>

استعراض القيمة المضافة لجهود ديوان المحاسبة في مجال الحوكمة من خلال تحليل الإنجازات والمبادرات التي تم تنفيذها، والنتائج الملموسة التي انعكست على أداء الجهات المشمولة برقابته.

وفيما يلي نستعرض تأسيس فريق الحوكمة ومبادراته وإعداده للأدلة وشراكاته مع المؤسسات الحكومية وجهوده مع تقاريره حتى تاريخه: –

أولا : تأسيس فرق الحوكمة وتطور البناء المؤسسي .

أصبحت الحوكمة المؤسسية ضرورة لا غنى عنها في أي نظام إداري يسعى إلى تعزيز الشفافية، تحقيق الكفاءة وحماية المال العام من الهدر أو الاستغلال .وانطلاقًا من دور ديوان المحاسبة في دولة الكويت كجهة رقابية عليا، فقد تبنّى الديوان نهجًا استراتيجيًا لتعزيز مبادئ الحوكمة في الجهات الخاضعة لرقابته، وذلك منذ عام 2015. وأتت جهوده هذه في حينها تنفيذا لما تضمنته خطة الديوان الاستراتيجية للسنوات (2016 – 2020) حيث أن الهدف الاستراتيجي الثاني من الخطة الاستراتيجية يخص دعم وتنمية القدرات المؤسسية لديوان المحاسبة والقدرات المهنية للعاملين والذي انبثق منه الهدف الفرعي الخاص بـ "نظام جودة التدقيق في ممارسة العمل الرقابي" وكان أحد الجهود الرئيسية المتفرعة منه الجهد الرئيسي الذي يحمل عنوان "تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ترسيخها في ممارسة العمل الرقابي"، وعليه تم تأسيس فرق عمل متخصصة وتطوير أدوات تقييم وتدقيق تسهم في نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية وتفعيلها على أرض الواقع.

وكان أول قرارين أصدرهما السيد رئيس ديوان المحاسبة بالإنابة في حينه لتشكيل فريق الحوكمة هما القرارين رقمي (159) لسنة 2015، (80) لسنة 2017 بشأن تشكيل فريق الحوكمة ثم تلاه القرارين رقمي (7) لسنة 2016، (20) لسنة 2018 بشأن تشكيل مجموعتي عمل حوكمة القطاع العام وحوكمة الشركات وكان آخر قرار أصدره السيد رئيس ديوان المحاسبة رقم (85) لسنة 2022. وقد

حُدِّدت مهام الفريق ضمن الإطار التنفيذي للهدف الاستراتيجي الثاني من خطة الديوان، وهو" دعم وتنمية القدرات المؤسسية والمهنية"، وتحديدًا الجهد المتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة وترسيخها في الممارسة الرقابية.

ثانياً :مبادرات وأنشطة الفريق لتعزيز الحوكمة: –

منذ تأسيس فريق الحوكمة، قام الديوان بتنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة النوعية الهادفة إلى تعزيز مفاهيم الحوكمة، ومن أبرزها:

- **تنظيم ندوة بعنوان" رؤية ديوان المحاسبة حول تطبيق قواعد الحوكمة "بالتعاون مع البنك الدولي، وبمشاركة كافة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان.**
- **تنفيذ زيارات ميدانية لتقييم مدى تطبيق قواعد الحوكمة لدى الجهات الحكومية.**
- **إعداد مذكرات تحليلية حول التشريعات والمبادرات الوطنية مثل قواعد هيئة أسواق المال.**
- **تطوير كتب رسمية تتضمن قواعد الحوكمة وربطها بالخطة الإنمائية لدولة الكويت.**
- **جمع وتحليل البيانات التي وردت من الجهات الخاضعة للرقابة، وتحويلها إلى أدوات مساعدة لإعداد الأدلة.**

ثالثاً :إعداد الأدلة الاسترشادية والنماذج الرقابية: –

يعتبر إعداد دليلين شاملين لحوكمة القطاع العام والشركات خطوة نوعية في مسار تعزيز الحوكمة .وقد صدر القرار رقم (21) لسنة 2019 باعتماد هذين الدليلين، وتضمن كل منهما ما يلي:

- **نماذج تقييم مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة، مفصلة حسب نوع الجهة (وزارات وإدارات حكومية – هيئات عامة ذات ميزانية ملحقة – مؤسسات عامة ذات ميزانية مستقلة)**
- **أدوات رقابية عملية لتسهيل مهمة المدققين عند مراجعة تطبيق الحوكمة.**
- **تصنيف الجهات بناءً على مستوى التزامها، ما ساعد في رصد نقاط الضعف واقتراح خطط للتحسين.**
- **تحديث النماذج خلال السنة المالية 2020/2021 بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.**

رابعاً :<u>التقارير الرقابية ومتابعة نتائج التطبيق</u>: –

أصدر الديوان سلسلة تقارير متخصصة تناولت مدى تطبيق الجهات الخاضعة للرقابة لمبادئ الحوكمة، وقد ساعدت هذه التقارير على تعزيز المساءلة ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية لدى الجهات المختلفة، ومنها :

- **فصول ملخصة سنوية ضمن تقرير المؤشرات الصادر عن الديوان للسنوات المالية من 2019/2018 وحتى 2023/2022.**
- **تقارير تفصيلية سنوية للسنوات المالية من 2019/2018 وحتى 2023/2022 بطلب من مجلس الأمة.**
- **تحليل المؤشرات والنتائج ومقارنتها مع السنوات السابقة لتحديد مدى التطور أو التراجع. وقد ساعدت هذه التقارير على تعزيز المساءلة ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية لدى الجهات المختلفة.**

خامساً :الشراكات المؤسسية والتعاون مع الجهات الحكومية لعب ديوان المحاسبة دورًا مهمًا كمصدر خبرة وطني في مجال الحوكمة من خلال: -

- **التعاون مع مجلس الأمة في تنظيم مؤتمر مشترك حول الحوكمة.**
- **المساهمة في إعداد الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط.**
- **تقديم الدعم الفني للهيئة العامة لمكافحة الفساد في صياغة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.**
- **المشاركة في اجتماعات مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي فيما يتعلق بتصنيف الكويت الائتماني.**
- **عقد ورش عمل متخصصة بطلب من بعض الجهات الحكومية لتدريب موظفيها على آليات تطبيق الحوكمة.**

سادساً: جهود فريق الحوكمة لتفعيل مبادئ وقواعد الحوكمة في الجهات المشمولة برقابته (القطاع العام والشركات):

- **إعداد ندوة تحت عنوان رؤية ديوان المحاسبة حول تطبيق قواعد الحوكمة وذلك بالتعاون مع البنك الدولي وذلك بحضور جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان (القطاع العام).**

- **عمل زيارات لمختلف الجهات الحكومية للوقوف على مدى تطبيق الحوكمة لديها وكذلك مخاطبة المنظمات المختلفة بغرض تنظيم زيارات لفريق الحوكمة والمراكز المتخصصة بالحوكمة الإقليمية والعالمية.**

- **إعداد مذكرة بشأن تقرير غرفة التجارة والصناعة حول قرار هيئة أسواق المال بإصدار قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لها (يونيو 2013) وإعداد مذكرة بعد دراسة الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات.**

- **إعداد مقترح الكتب المزمع توجيهها لجميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تحت عنوان قواعد الحوكمة في ظل الخطة الإنمائية لدولة الكويت.**

- **تفريغ وتحليل البيانات والمعلومات التي حصل عليها فريق الحوكمة من خلال رد بعض الجهات الخاضعة لرقابة الديوان واستخلاص أهم النتائج منها التي تعين على إعداد الأدلة الاسترشادية للرقابة على الحوكمة للقطاع العام.**

- **تجميع البيانات والمعلومات المتمثلة في الدراسات والبحوث والمؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية ومعايير المنظمات الدولية وأية معايير صادرة عن المنظمات والهيئات المتخصصة في مجال الحوكمة ومكافحة الفساد والشفافية والمساءلة.**

- **الاطلاع على أدلة وتقارير الحوكمة المحلية والإقليمية والعالمية واستخلاص أهم النتائج التي ساعدت فريق الحوكمة في إعداد دليلي حوكمة القطاع العام والشركات.**

- **حضور الاجتماع المنعقد مع اللجنة المالية والاقتصادية في مجلس الأمة لمناقشة الاقتراح بقانون بشأن اعتماد قواعد الحوكمة في المؤسسات الحكومية بتاريخ 2018/1/21 ومن ثم تم إعداد المقترحات الإضافية بناء على طلب من أعضاء مجلس الأمة ورفعها للجنة الفنية الدائمة لإصدار التعاميم والتوصيات الرقابية كما تم مناقشتها مع اللجنة الفنية تمهيدا لاعتمادها وإرسالها إلى رئيس مجلس الأمة.**

- **عقد العديد من ورش العمل لشرح أدلة حوكمة القطاع العام وحوكمة الشركات ليكون عوناً ومرشداً لمدققي ديوان المحاسبة في ممارسة عملهم في الرقابة على تطبيق قواعد الحوكمة للجهات المشمولة برقابته، من بعد صدور قرار رئيس ديوان الديوان رقم (21) لسنة 2019 بشأن تطبيق دليلي حوكمة القطاع العام والشركات، وعدد من الإجراءات التي تم اتخاذها لاعتماد الدليلين بصورة نهائية.**

- **احتوى دليل حوكمة القطاع العام على ملحقين أحدهما نموذج الحوكمة الخاص بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة للجهات المشمولة برقابة ديوان المحاسبة (هيئات عامة ذات ميزانية ملحقة – مؤسسات عامة ذات ميزانية مستقلة) والثاني نموذج الحوكمة الخاص بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة للجهات المشمولة برقابة ديوان المحاسبة (وزارات وإدارات حكومية) تم تحديثهم خلال السنة المالية 2021/2020**

- **احتوى دليلي حوكمة الشركات إعداد نماذج الـحوكمة الخاصة بمدى الالتزام بقواعد حوكمـــة الشركات الخاضعة والغير خاضعة لرقابة هيئة أسواق المال لتسهيل عمل الديوان في التحقق**

من مدى تطبيق الشركات والجهات المشمولة برقابته لقواعد حوكمة الشركات الخاضعة والغير خاضـعة لرقـابة هيـئة أسـواق المـال وذلك بمـا يكـفل الـعمل وفـق أفضـل الـممارسـات الرقابية الممكنة في التدقيق عليها.

سابعاً: <u>التقارير الرقابية التي أصدرها فريق الحوكمة منذ السنة المالية 2017/2016 وحتى تاريخه</u>:

- **إعداد ملخص تقرير حوكمة القطاع العام للجهات المشمولة برقابة الديوان والتي خصص لها فصل في تقرير المؤشرات ضمن التقرير السنوي للسنوات المالية 2018/2017 – 2019/2018 – 2020/2019 – 2021/2020 – 2022/2021 – 2023/2022.**
- **إعداد ملخص تقرير الحوكمة للشركات المشمولة برقابة الديوان والتي خصص لها فصل في التقرير السنوي للسنوات المالية 2017/2016 – 2018/2017 – 2019/2018 – 2020/2019 – 2021/2020 – 2022/2021 – 2023/2022 فضلا عن تضمين التقرير السنوي بالعديد من الملاحظات الخاصة بالحوكمة.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2019/2018.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2020/2019.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2021/2020.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2022/2021.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2023/2022.**

وتجدر الإشارة إلى أن التقـارير التفـصيلية لحـوكمة القطـاع العام والشـركات للـــسنوات المالية من 2020/2019 وحتى 2023/2022 قد قام بإعدادها فريق الحوكمة بناء على كتاب السيد رئيس مجلـس الأمة رقم (KNA_61557_2021) بتاريخ 2021/1/20 يطلـب فـيه من السـيد رئيس ديوان المحاسبة أن يوافـيه بتقرير حوكمة القـطاع العام والـشركات للـسنة المـالية 2020/2019 ومن وقتها وحتى تاريـخه يـقوم ديوان المحاسـبة بموافاة مجلـس الأمة بتقـارير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلية.

وبتاريخ 2023/11/27 تم إرســال نسخة من تقرير حوكمة القطاع العام والشــركات عن السنة المالية 2023/2022 إلى السيد رئيس مجلس الأمة بالــكتاب رقم (1/1/3 – س 646) والسـيد رئيس مجلس الوزراء بالكتاب رقم (1/1/4 – س 647).

ثامناً : <u>الإصدارات التي أصدرها فريق الحوكمة:</u>

1. **إعداد ورقة عمل للمشاركة في مؤتمر الحوكمة الثاني في دول مجلس التعاون الخليجي تحت عنوان " الحوكمة ومساهمتها في تعزيز البيئة الرقابية، حماية المال العام، الإصلاح الاقتصادي."**
2. **اعداد إصداريين تعريفيين لحوكمة القطاع العام والشركات. (الجزء الأول).**
3. **إعداد الإصدار التعريفي الثاني للحوكمة متضمنا أهم ما تضمنته رؤية الكويت 2035 فيما يتعلق بالحوكمة، وأحدث التشريعات والمتغيرات المحلية والدولية وأفضل الممارسات المهنية المتعلقة بالحوكمة والذي أصدر في عام 2019.**

4. إعداد ورقة عمل للمشاركة في مؤتمر الحوكمة لمجلس الأمة تحت عنوان "ديوان المحاسبة.. دور رقابي فعال في تعزيز الحوكمة المؤسسية تحقيقا لرؤية دولة الكويت 2035 "، وإعداد ملخص بورقة العمل وعرض مرئي تم تقديمه في المؤتمر ونورد أهم المحاور التي تم استعراضها في المؤتمر:

- الحوكمة (مفهومها– مبادئها – مقوماتها – أهدافها)
- نظم الرقابة الداخلية ودورها في تقليل هدر المال العام ومكافحة الفساد.
- دور الأجهزة الرقابية في تفعيل الحوكمة.

5. إعداد دليل ديوان المحاسبة للرقابة على مدى التزام الجهات المشمولة برقابته بمبادئ الحوكمة للقطاع العام والنماذج المتعلقة بهم.

6. إعداد دليل ديوان المحاسبة للرقابة مدى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات الخاضعة والغير خاضعة لهيئة أسواق المال والنماذج المتعلقة بهم.

تاسعاً: <u>أثر نتائج أعمال فريق الحوكمة على تطبيق الحوكمة المؤسسية لعدد من الجهات المشمولة برقابة الديوان:</u>

- وجه السيد رئيس مجلس الأمة كتابا لديوان المحاسبة تضمن طلب التعاون مع مجلس الأمة بعقد مؤتمر للحوكمة وعليه شارك ديون المحاسبة المشاركة بإعداد المحاور المقترحة لمؤتمر مجلس الأمة وتحديد الجهات التي ستشارك في أوراق العمل لكل محور على حدا ، بالإضافة إلى إعداد برنامج المؤتمر وتوزيع الجلسات والمتحدثين والفترات الزمنية و التنسيق الدائم مع فريق الحوكمة

لدى الديوان والرد على استفسارات الفريق الفني التابع لمجلس الأمة بالإضافة للاطلاع على رسائل البريد الالكتروني الواردة من المكتب الفني للجنة الشؤون القانونية بمجلس الأمة خاصة فيما يتعلق بأوراق العمل المشاركة في المؤتمر والذي انتهى بعقد المؤتمر المشترك بين مجلس الأمة وديوان المحاسبة تحت عنوان مؤتمر الحوكمة في دولة الكويت (الإطار التشريعي والمالي والإداري).

- **التعاون مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية للمساهمة في (صياغة المسودة الأولى للدليل الوطني للحوكمة المؤسسية) وذلك بهدف الحصول على خبرة ديوان المحاسبة في هذا المجال .**

<u>الخاتمـة</u>:

تؤكد تجربة ديوان المحاسبة في تعزيز الحوكمة المؤسسية أن الرقابة الحديثة لا تكتفي بمجرد فحص الإجراءات، بل تتطلب تقييماً شاملاً للبيئة المؤسسية التي تُمارس فيها هذه الإجراءات .وقد مثلت جهود الديوان قيمة مضافة حقيقية لمنظومة المال العام في الكويت، من خلال تطوير أدوات رقابية فعالة، وتعزيز التعاون المؤسسي، وتحقيق التوازن بين الامتثال التشريعي وتحقيق الأهداف التنموية للدولة.

المصادر والمراجع:

1- تقارير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلية للسنوات المالية من 2019/2018 وحتى 2023/2022.

2- دليل ديوان المحاسبة للرقابة على مدى التزام الجهات المشمولة برقابته بمبادئ الحوكمة للقطاع العام – إصدار 2018 والنماذج المتعلقة به.

3- دليل ديوان المحاسبة للرقابة مدى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات الخاضعة والغير خاضعة لهيئة أسواق المال – إصدار 2019 والنماذج المتعلقة به.

* * * * * * * *

البند الثاني
(المرفق عدد 2.2.3)

استبيان تعزيز حوكمة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

انطلاقا من الخطة الإستراتيجية للجنة تنمية القدرات المؤسسية والمنبثقة عنها الخطة التشغيلية لعام 2025 بخصوص الأولوية الشاملة ((دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء والأولوية الفرعية (2-3) دعم قدرات الموارد البشرية.
تقوم لجنة تنمية القدرات المؤسسية بإعداد دراسة حول (رصد وتوثيق تجارب الأجهزة والمنظمات الإقليمية في مجال إدارة الموارد البشرية (إدارياً ومالياً وفنياً) .

في حين أننا نؤكد أن جميع المعلومات ستظل سرية وستُستخدم فقط لأغراض البحث والتحليل

القسم 1: المعلومات العامة

1. اسم الجهة (جهاز رقابي ، منظمة رقابية):
[_____]

2. الدولة:
[_____]

3. ما هي الأولوية الرئيسية لتجربتكم في إدارة الموارد البشرية من الخيارات التالية؟
- [ ] تعزيز قدرات الموارد البشرية
- [ ] رصد وتوثيق تجارب الأجهزة الأعضاء
- [ ] حوكمة نظم إدارة الموارد البشرية
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

4. ما مدى مستوى التعاون بين الأجهزة الأعضاء في رصد التجارب؟
1- (منخفض جداً)
2 -(منخفض)
3 -(محايد)
4 -(مرتفع)
5- (مرتفع جداً)

5. هل تعتقد أن التجربة ستساعد في الارتقاء بعمل إدارة الموارد البشرية؟
- [ ] نعم
- [ ] لا

القسم 2: الجانب المالي

7. هل الموارد المالية كافية لتنفيذ التجربة؟
- [ ] نعم
- [ ] لا

6. ما تقييمك لمستوى الدعم المالي المقدم لتنفيذ التجربة؟
1- (ضعيف)
2 -(مقبول)
3 -(جيد)
4 -(جيد جداً)
5- (ممتاز)

8. ما النتائج المتوقعة من هذه التجربة؟
- [ ] تحسين الأداء المالي
- [ ] تعزيز الشفافية
- [ ] تطوير القدرات البشرية
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

9. هل الدعم تم من خلال جهات مانحة؟
- [ ] نعم
- [ ] لا

10. في حالة وجود جهات مانحة حدد الجهة؟
- [ ] اذكرها [_____]

القسم 3: الجانب الفني

11. كيف كان تقيم مستوى الدعم الفني المقدم من الجهة التي تقدم دعماً؟
1- (ضعيف)
2 -(مقبول)
3 -(جيد)
4 -(جيد جداً)
5- (ممتاز)

12. هل تم توثيق للتجارب الفنية في إدارة الموارد البشرية في جهازكم؟
- [ ] نعم
- [ ] لا

13. هل لاحظتم تحسن في كفاءة ودقة أداء الكادر البشري بعد بدء تطبيق التجربة؟
- [ ] نعم
- [ ] لا

14. ما المخاطر المحتملة التي يجب اخذها بعين الاعتبار اثناء تنفيذ التجربة؟
- [ ] نقص التمويل
- [ ] مقاومة التغيير
- [ ] عدم التوافق بين الفرق
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

15. ما هي مجالات التحسين التي تقترحها لدعم تنفيذ التجربة؟
- [ ] تحسين التدريب
- [ ] زيادة التمويل
- [ ] تعزيز التواصل
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

16. ما الأدوات الفنية التي تم استخدامها في تجربتكم؟
- [ ] برامج إدارة المشاريع
- [ ] أدوات تحليل البيانات
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

17. ما هي السيناريوهات البديلة التي تم التفكير فيها عند مواجهة عائق؟
- [ ] تغيير استراتيجية التنفيذ
- [ ] استشارة خبراء
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

18. ما هي أبرز المعوقات التي واجهتها أثناء تنفيذ التجربة؟
- [ ] نقص الموارد
- [ ] ضعف التواصل
- [ ] معوقات إدارية
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

القسم 4: تقييم الإنجازات والمعوقات

19. ما مدى رضاك عن نسبة الإنجاز في تجربتكم الحالية؟
1- (راض جداً)
2 -(راضي)
3 -(محايد)
4 -(غير راضي)
5- (غير راض بشدةً)

20. هل واجهتكم عوائق أثناء تنفيذ تجربتكم؟
- [ ] نعم
- [ ] لا

21. في حالة كانت الإجابة عن السؤال السابق (نعم) ما هي أبرز المعوقات التي واجهتموها أثناء تنفيذ التجربة؟
- [ ] نقص الموارد
- [ ] ضعف التواصل
- [ ] تأخر الجدول الزمني
- [ ] معوقات إدارية
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

22. ما هي آلية قياس نجاح تجربتكم؟
- [ ] تقييم الأداء
- [ ] تقارير دورية
- [ ] استبيانات قياس رأي
- [ ] أخرى (اذكرها) [_____]

القسم 5: المقترحات والتوصيات

23. ما هي الاقتراحات والتوصيات التي تودون القيام بها لتحسين تجربتكم بعد أن تم تطبيقها؟
[_____]

24. هل لديك أفكار لتعزيز التعاون بين الأجهزة الأعضاء؟
[_____]

شكرًا لمشاركتك!
.ستساعد إجاباتك في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز حوكمة الأجهزة الأعضاء

استبانة لرصد وتوثيق تجارب الاجهزة خاصة لإعداد دليل استرشادي لتعزيز قدرات المدققين في كشف أساليب الاحتيال

تحية حب واحترام...

أدت عمليات الاحتيال المكتشفة إلى انهيار مؤسسات بأكملها سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص وتكبدها خسائر هائلة، فضلاً عن تحملها تكاليف كبيرة نتيجة المطالبات القانونية وتعرض موظفيها للمساءلة، كل ذلك ولّد ردود فعل واسعة وغاضبة لدى الجمهور وأصحاب المصلحة مطالبين باتخاذ موقف حيال حالات الاحتيال وعدم التسامح معها.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الاستبيان لجمع وتوثيق تجارب الأجهزة الأعضاء لإعداد دليل استرشادي ليقدم العون للأجهزة العليا للرقابة في اكتشاف الاحتيال من خلال خلق وعي كافي لدى الادارة العليا والمدققين، ودراسة اهم المخاطر ، بيان وتدعيم اساليب الكشف والابلاغ عن الممارسات لحالات الاحتيال، وكيفية تحديد الإجراءات العلاجية لحالات الاحتيال، وذلك لدعم القدرات المؤسسية للحد من الاحتيال.

قبل الولج بمحاور الاستبيان ، يتوجب بيان موجز عن الاطار العام للدليل الاسترشادي المقترح:-

١- المقدمة :-

تم اعداد هذا الدليل الارشادي لمساعدة الجهات الحكومية على وضع مجموعة من التدابير للحد من الاحتيال وشبهات الفساد والحد من وقوعها لتشكل بمجموعها سياسة تتبناها تلك الجهات كجزء هام من منظومة الحوكمة المؤسسية.

٢- الهدف من هذا الدليل :-

- توفير مرجعاً موحد للاجهزة العليا للرقابة يتم اعتماده عند وضع الاجراءات والتدابير للحد من وقوع حالات الاحتيال وشبهات الفساد, والكشف عن وقوعهما, والاجراءات التي ينبغي اتخاذها في حال ذلك.
- دعم ومساندة الجهات الحكومية في تقييم وادارة مخاطر الاحتيال والفساد بكافة صوره، بما يعزز قدرات تلك الجهات ويؤمن فاعلية نظم الرقابة الداخلية على نحو منظم واستباقي في تحديد الانشطة والعمليات ذات الخطر العالي التي قد ينجم عنها عمل احتيالي.
- مساعدة الجهات الحكومية على وضع سياسة للحد من الاحتيال وشبهات الفساد تتضمن الشروط والمتطلبات واجراءات الرقابة التي من شانها ان تسهم في الحد منهما.

٣- نطاق تطبيق الدليل:-

- المدراء التنفيذيون الذين يتولون المسؤولية عن تشجيع السلوك الأخلاقي، وتحديد المخاطر المحتملة للاحتيال ، ومراقبة مدى فاعلية تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة للحد من الاحتيال والفساد واعداد ورفع التقارير بشأنها.
- موظفو مكافحة الاحتيال من مختلف الاختصاصات والاقسام ذات الصلة في الأجهزة العليا للرقابة لغرض الإضطلاع بالمسؤوليات اليومية لمهام مكافحة الاحتيال.
- لجان التدقيق المنبثقة عن مجلس الادارة في (الشركات العامة) او أي تشكيل مماثل ضمن الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية الخاضعة للرقابة والتي تتولى مهمة الإشراف على عملية وضع وتنفيذ سياسة مكافحة الاحتيال ، واستلام ومراجعة تقارير سير عمل إطار مكافحة الاحتيال وأية حالات إشتباه بوقوعهما.

٤- الأسس المعتمدة في اعداد هذا الدليل:-

- تجارب الدول الأعضاء في هذا المجال.
- المعايير الدولية ذات الصلة

٥- هيكل الدليل ومكوناته

- تعريف الاحتيال
- تقييم المخاطر والوقاية من الاحتيال
- أساليب الكشف والابلاغ عن حالات الاحتيال
- الاستجابة لحالات الاحتيال والإجراءات المتخذة بصددها

المحور الأول: الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية:

١- اسم الجهاز الرقابي .....

٢- الدولة .....

المحور الثاني: التعريف بالاحتيال

يعرف الاحتيال على انه "إستخدام الخداع او اية وسائل اخرى للحصول على منفعة دون وجه حق" ويمكن ان تكون المنفعة المكتسبة مبالغ مالية، او قد تاخذ اشكالا اخرى كالاصول، او المعلومات او اية مصالح اخرى، غير ان القاسم المشترك بينها هو انطوائها على صورة من صور الخداع المتعمد للحصول على مزايا مالية غير قانونية، وقد يقوم به شخص او اكثر من ادارة او موظفي الجهة الحكومية او غيرهم بحيث يرتب اثراً في حدوث خسارة مالية لتلك الجهة، ومن التعرف أعلاه تتولد التساؤلات الاتية لبيان وجود معرفة وتقييم بمخاطر الاحتيال:-

١- هل يمتلك الجهاز الاعلى للرقابة لوائح للتعريف بالاحتيال وتوضيح كافٍ للصور التي قد تنطوي تحته :-

☐ نعم ☐ لا ☐ غير ذلك (اذكرها)

٢- هل هناك تنسيق بين المستويات الادارية المختلفة في الجهاز الاعلى للرقابة لغرض رفد العاملين بحالات الاحتيال المكتشفة والاشكال التي اتخذتها :-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٣- هل قام الجهاز الأعلى للرقابة بالسعي لتطوير منظور الاحتيال ومكافحته وعدم الانتظار لحين وقوعه فعلاً :-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٤- هل قام الجهاز الأعلى للرقابة بمبادرات متنوعة تعريفية المدققين ولفت نظرهم الى أهمية مكافحة الاحتيال

☐نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم تذكر اهم تلك المبادرات

٥- هل هناك مرونة لدى الجهاز الاعلى للرقابة على قدر عال من المسؤولية لتغيير نهجه باستمرار والتعامل مع الاحتيال وممارساته المختلفة التي تتطور بسرعة كبيرة بالمزامنة مع التطور التكنولوجي

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٦- هل تتضمن اهداف الخطة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة اهدافاً رئيسية أو فرعية عن مشاريع مكافحة الاحتيال بكافة صوره وخاصة الاحتيال المالي:-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

المحور الثالث: وضع تقييم اولي لدراسة اهم المخاطر التي قد تهدد الجهة الحكومية لتكون نقطة الانطلاق الاساسية في عملية تحليل تلك المخاطر بشكل اكثر عمقاً وواقعية، وهذا التقييم سيكون عامل مهم لوضع سياسة للوقاية من الاحتيال كوسيلة تخاطب وتواصل مع الموظفين واصحاب المصالح على حد سواء.

١- هل يمتلك الجهاز الأعلى للرقابة سياسة مكتوبة او (برامج تدقيقية) معتمدة لمكافحة الاحتيال :-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٢- هل تم تعميم تلك السياسة أو (البرامج التدقيقية) على موظفي الجهاز العلى للرقابة :-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٣- هل هناك توثيق للفرص والمكاسب التي ولدت حافز لارتكاب حالات الاحتيال والتي تم اكتشافها من قبل الجهاز الاعلى للرقابة:-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٤- هل سـبق وان تم عمل تقييم مخاطر الاحتيال وتحديد الانشـطة ذات الخطر العالي التـــي من المحتمل ان تؤشـر وقوع احتيال:-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٥- هل يتم إعداد التقارير عن نتائج تقييم مخاطر الاحتيال، للمساعدة في ضمان معالجة بالكيفية والتوقيت المناسبين:-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٦- هل هناك عملية تقييم لمستوى وعي ومهارات موظفي الجهاز الأعلى للرقابة بخصوص كشف حالات الاحتيال :-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٧- هل يعتمد الجهاز الأعلى للرقابة على ادوات في تحليل البيانات الاتمتة والذكاء الاصطناعي لكشف الأنماط الاحتيالية

☐ نعم ☐ لا

اذا كانت الإجابة نعم اذكر ابرز تلك الادوات

٨- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بنشر تقارير تؤشر أهم الملاحظات التي شخصت حالات الاشتباه بالاحتيال او وقوعه للموظفين لغرض الاستفادة من تلك الملاحظات :-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

المحور الرابع: التركيز على بيان اساليب الكشف والابلاغ عن السلوكيات التي قد تنطوي على احتيال مع وضع معايير لقياس مدى فاعلية هذه الاساليب وتناسبها مع المستجدات واليات التدريب والتأهيل لموظفي الأجهزة العليا للرقابة

١- هل يمتلك الجهاز الأعلى للرقابة تدابير وقائية لتجنب الأحداث المحتملة لخطر الاحتيال ، حيثما كان ذلك ممكنًا:-

☐ نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم اذكرها

٢- هل لدى الجهاز الأعلى للرقابة أدوات وأساليب معتمدة للكشف عن أحداث الاحتيال :-

☐ نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم اذكرها

٣- هل يقوم الجهاز الأعلى للرقابة بمراجعة دورية للضوابط الموضوعة لادارة المخاطر العالية التي تنطوي عليها انشطة وعمليات الجهة الحكومية للتحقق من فاعلية تلك الضوابط لكشف ومنع وقوع حالات احتيال جديدة:-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٤- هل توجد لدى الجهاز الأعلى للرقابة خطوط اتصال فعالة تضمن الابلاغ عن اي افعال احتيالية (الخطوط الساخنة، البريد الالكتروني، صندوق الشكاوى، الابلاغ بشكل مباشر من خلال مقابلات مباشرة مع الموظف المسؤول عن الاحتيال، وغيرها من الاساليب):-

☐ نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٥- هل يوجد نظام لتسجيل وتوثيق (قاعدة بيانات) جميع حالات الاحتيال المبلغ عنها بما في ذلك البلاغات التي تم رفضها او اغلاقها لعدم توفر الادلة او الحالات التي لم يتم التحقيق فيها، وان يتضمن نظام التوثيق تفاصيل الاجراءات المتخذة لكل حالة مبلغ عنها (موضوعها، تاريخ الابلاغ، الاشخاص المعنيين، الخ) والنتائج التي تم التوصل اليها:-

☐نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٦- هل تتم مراعاة السرية القصوى في نظام الابلاغ المطبق لضمان توفير حماية كافية للمبلغ دون كشف هويته، والتعامل مع المعلومات المجهولة باقصى قدر من الشكوك حتى يتم تاكيد صحتها قبل اجراء تحقيق مستقل، لتجنب البلاغات الكيدية او غير المدعومة بادلة مناسبة:-

☐نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٧- هل قام الجهاز الأعلى للرقابة بعقد دورات تدريبية وورش العمل في مجال كشف الاحتيال

☐نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم تذكر اهم الدورات والورش

٨- هل هناك مهارات يتعين تطويرها لدى المدققين لتطوير قدراتهم على كشف الاحتيال.

☐نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم تذكر تلك المهارات

٩- هل يخصص الجهاز الأعلى للرقابة عدد ساعات تدريب سنويا في مجال كشف الاحتيال

☐نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم تذكر عدد الساعات

١٠- هل هناك محاور معينة يركز عليها الجهاز الأعلى للرقابة في الدورات التدريبية في مجال كشف الاحتيال

☐نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم اذكرها

المحور الخامس: يعتمد ضمان تحقيق اهداف سياسة مكافحة الاحتيال وآليات الاستجابة لحالات الاحتيال المكتشفة وكيفية تحديد الاجراء العلاجي المناسب

١- هل يتم تطبيق معيار التدقيق الدولي رقم (٢٤٠) الخاص بالاحتيال في الجهاز الأعلى للرقابة

☐نعم ☐ لا

٢- هل توجد جهة متخصصة او اشخاص معنيين في الجهاز الاعلى للرقابة لوضع وتنفيذ سياسة مكافحة الاحتيال .

☐نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٣- هل توجد في الجهاز الأعلى للرقابة أدوات او ادلة لقياس فعالية سياسات مكافحة الاحتيال في الجهات محل الفحص

☐نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم تذكر ابرز تلك الأدوات او الادلة

٤- هل واجهت عملية متابعة تطبيق سياسة مكافحة الاحتيال معوقات معينة داخل الأجهزة العليا للرقابة .

☐نعم ☐ لا

في حال الإجابة بنعم تذكر ابرز المعوقات

٥- هل توجد اليات للاستجابة لحالات الاحتيال لدى الجهاز الأعلى للرقابة.

☐نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الإجابة نعم اذكرها

٦- هل يوجد قانون يجيز للجهاز الأعلى للرقابة بتشـكيل لجان تحقيقية متنوعة لغرض التحقق من حالات الاحتيال وفرض العقوبات الانضباطية بحق المخالف او تبرئته استنادا الى نتيجة التحقيق.

نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى اذكرها

٧- هل يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصـطناعي في عملية توثيق وتحليل وتصـنيف مراجعة وتصـنيف المعلومات الأدلة التي تم جمعها، وكذلك في اختبار الفرضيات والاستنتاجات التي توصل اليها فريق التحقيق.

نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى (اذكرها)

٨- هل توجد قيود ترافق عملية إجراء التحقيق من قبل الجهاز الاعلى للرقابة فيما يخص حالات الاحتيال المكتشفة

نعم ☐ لا ☐

في حال الإجابة بنعم اذكر ابرز القيود

٩- هل هناك اجراءات محددة يجب اتخاذها استجابة لنتائج التحقيق مثل (رفع الدعاوى للقضاء، اجراء تأديبي ، مطالبة بالتعويض ، تعزيز ضوابط الرقابة الداخلية ، ادخال تعديلات على أساليب العمل) وغيرها من الإجراءات

نعم ☐ لا ☐ لا أعلم

١٠- هل هناك تنسيق بين الجهاز الاعلى للرقابة وجهاز القضاء لإحالة حالات الاحتيال المكتشفة عندما يستدعي الامر لذلك

نعم ☐ لا ☐ إجابة أخرى اذكرها

ديوان المحاسبة
State Audit Bureau
State of Kuwait | دولـــة الكويت

تقرير بنتائج اللقـاء التدريبي
حول موضوع "مهارات كشف الاحتيال في مجال المناقصات"
دولة الكويت
من 2 إلى 6 نوفمبر 2025

أعدّه

الأستاذة/ نادية محمد العنزي
مـــــــديرة اللقاء

الأستاذ/ مروان الحناشي
ممثل الأمانة العامة

للأرابوساي

تمهيد:

في إطار تنفيذ خطة عمل الأرابوساي في مجال التدريب والبحث العلمي لسنة 2025، تولّى ديوان المحاسبة بدولة الكويت بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة تنظيم اللقاء التدريبي حول "مهارات كشف الاحتيال في مجال المناقصات" بدولة الكويت خلال الفترة من 2 إلى 6 نوفمبر 2025، حيث حضر هذا اللقاء (30) مشاركاً من منتسبي (16) جهازاً من الأجهزة الأعضاء بالمنظمة (مرفق 1).
وقام بإعداد المادة العلمية لهذا اللقاء وتقديمها كل من:

1- كبير المدققين / فاطمة نايف درويش.
2- مدقق رئيسي / خالد أحمد الصفي.

أهداف ومحاور اللقاء:

يهدف هذا اللقاء إلى تمكين المشاركين من التعرف على مهارات كشف الاحتيال والفساد في مجال المناقصات من خلال التعريف بمفهوم الاحتيال في ظل التعريفات الواردة بالمعايير الدولية والأدلّة الاسترشادية الصادرة عن المنظمات الدولية وتسليط الضوء على أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها الكشف عن الاحتيال في أي مرحلة من مراحل المناقصات بدءا من إعداد الوثائق وحتى دخول المناقصات حيز التنفيذ وذلك من خلال المحاضرة والنقاش والتمرين الجماعي.

ولبلوغ أهداف هذا اللقاء التدريبي تم هيكلة المادة العلمية على ثمانية محاور متماسكة، مرتبطة ومتكاملة تتمثل فيما يلي:

- مفهوم الاحتيال والفساد.
- العلاقة بين العوامل المؤدية للجرائم المالية وعناصر الاحتيال والفساد.
- مخاطر الاحتيال والفساد وطرق ومهارات التقصي عنها في ضوء المعايير الدولية.
- أبرز مؤشرات الاحتيال والفساد.
- مهارات كشف الاحتيال والفساد في مراحل إعداد المناقصات وطرحها وترسيتها حتى دخولها حيز التنفيذ.
- تطوير أهداف التدقيق، تصميم الإجراءات، جمع أدلة الإثبات وإعداد التقارير بعد اكتشاف مؤشرات الاحتيال والفساد.
- دور ومسؤولية أجهزة الرقابة العليا لمنع الاحتيال والفساد في ظل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة **(INTOSAI)** والمنظمة الآسيوية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة **(ASOSAI)**.

- دور ديوان المحاسبة بدولة الكويت في الكشف عن الاحتيال والفساد.

نتائج تنفيذ اللقاء

1) الجوانب التنظيمية:

استضاف ديوان المحاسبة بدولة الكويت -مشكورا- اللقاء التدريبي حول **"مهارات كشف الاحتيال في مجال المناقصات"** وأشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء، ودعوة الأجهزة إلى ترشيح مشاركيهم، وضبط قائمتهم النهائية، وتوفير القاعة وجميع الوسائل التعليمية المطلوبة، واستقبال المشاركين، إلى أن تم تنفيذه بمقر الديوان بالكويت خلال الفترة من 2 إلى 6 نوفمبر 2025.
وافتتح هذا اللقاء كل من الدكتور/ سعود غصاب الزمانان، الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية والمالية والقانونية والرقابة المسبقة بالإنابة، والأستاذ/ مروان الحناشي، ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية، حيث أبرزوا أهمية موضوع اللقاء باعتباره خطوة عملية لتعزيز معارف المشاركين ومهاراتهم في رصد مؤشرات الاحتيال والفساد في مجال المناقصات، وفرصة لتبادل التجارب والخبرات بين الأجهزة العليا العربية بما يدعم التكامل المهني والتعاون الإقليمي.

2) توصيات اللقاء:

تمّ إعطاء محاور اللقاء الاهتمام اللازم من قبل كافة المشاركين، والذين تقدموا في ختامه بمجموعة من التوصيات للإسهام في تطوير مهاراتهم في كشف الاحتيال في مجال المناقصات، وفيما يلي أبرز التوصيات المستخلصة من اللقاء التدريبي حول مهارات كشف الاحتيال في مجال المناقصات:

- أولًا: التوصيات التنظيمية

1. تعزيز التكامل والربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية ذات العلاقة لضمان الشفافية وسرعة تبادل البيانات في جميع مراحل المناقصات والعقود.
2. إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة للموردين والمقاولين لتقييم المخاطر ومتابعة الجهات ذات السجل غير النزيه.

- ثانيًا: التوصيات الرقابية والفنية

1. إعداد دليل موحّد لمؤشرات الفساد والاحتيال على مستوى منظمة الأرابوساي، ليُستخدم كمرجع إقليمي لدواوين المحاسبة الأعضاء.

2. تطوير أدوات التحليل الرقابي باستخدام الذكاء الاصطناعي لرصد الأنماط غير الطبيعية في المناقصات واكتشاف المؤشرات المبكرة للفساد.
3. اعتماد منهج تدقيق قائم على المخاطر في جميع مراحل التعاقد، مع التركيز على مرحلة التنفيذ التي تشهد غالبًا أعلى نسب التجاوزات.
4. تفعيل الرقابة الميدانية السابقة واللاحقة للتأكد من سلامة الإجراءات ومطابقة التنفيذ للعقود المبرمة.

ثالثًا: التوصيات التشريعية والمعيارية
1. تحديث الأطر القانونية المنظمة للمناقصات بما يتوافق مع المعايير الدولية للشفافية والنزاهة.
2. إقرار ميثاق سلوك مهني موحّد لموظفي الجهات الحكومية والرقابية يتضمن مبادئ النزاهة، الاستقلالية، وتجنب تضارب المصالح.

رابعًا: التوصيات التقنية
1. تطوير أنظمة إلكترونية متكاملة لتسجيل المناقصات وتتبع مراحلها آليًا وربطها بقواعد البيانات الحكومية والرقابية.
2. استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة **(Big Data Analytics)** لتعزيز قدرات الكشف المبكر عن أنماط الاحتيال والانحرافات السعرية.

خامسًا: التوصيات التدريبية
1. الاستمرار في تنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة في كشف الاحتيال والفساد في المناقصات على مستوى الأجهزة الأعضاء.
2. عقد ورش عمل إقليمية دورية لتبادل الخبرات والممارسات الفضلى بين دواوين المحاسبة العربية في مجال الرقابة على العقود.

3) التقييم:

1.3 تقييم اللقاء:

تبيّن من استمارات التقييم التي تم توزيعها على المشاركين ما يلي من النتائج:

التقييم النهائي لاستمارة المشاركين	متوسّط التقييم
التقييم الفني للقاء	ممتاز

التقييم الإداري للقاء	ممتاز
تقييم الهيئة التدريبية	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء	**ممتاز**

وتمثلت ملاحظات المتدربين أساسا في الآتي:

ملاحظات ومقترحات المتدربين
1- التأكيد على المشاركين بالالتزام مستقبلا بموضوع اللقاء التدريبي عند إعداد الحالة العملية لتكون جميع الحالات العملية متجانسة. 2- أن يتم إعداد التقييم وجميع التمارين بشكل إلكتروني. 3- بالنظر إلى أنّ حجم البيانات والمعلومات كان من الأجدر أن تكون مدّة اللقاء التدريبي أطول. 4- تجميع الحالات العملية في قاعدة بيانات مع بيان طرق الولوج إليها. 5- طرح حالة عملية أو ملف متكامل للفحص من قبل المتدربين بحيث يقوم كل متدرّب بفحص الموضـــوع وتســـجيل المخالفات وتدوين الملاحظات وكتابة تقرير نهائي. 6- التعرض مستقبلا إلى دور الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الاحتيال.

وتبين من تقييم المدربين أن مستوى اللقاء كان (ممتازا) مثلما يبرزه الجدول التالي:

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	**التقييم**
المدرب 1: الأستاذة/ فاطمة نايف درويش	ممتاز
المدرب **2: الأستاذ/ خالد أحمد الصفي**	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	**ممتاز**

وتمثّلت مقترحات المدرّبين أساسا في استمرار انعقاد مثل هذه البرامج لما لها من أثر إيجابي وفعّال في تبادل الخبرات بين الأجهزة الرقابية بما ينعكس بشكل مباشر على تطوير جودة العمل الرقابي.

2.3. التقييم القبلي والبعدي:

عملا بتوصية المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تم تنفيذ اختبار التقييم القبلي والبعدي لقياس مدى تطور معارف المشاركين واكتسابهم للمهارات المستهدفة، وقد اشتملت استمارة التقييم القبلي والبعدي على (10) أسئلة (أنظر مرفق 2).

وأظهر تحليل نتائج التقييم القبلي والبعدي تحسّنا في درجات تقييم المشاركين حيث أن متوسط نسبة الإجابات الصحيحة قد ارتفع من 78 % إلى 88 %.

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

الجهاز	أسماء المشاركين	الوظيفة
1- مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	- الأستاذة/ رفيقة رحماني - الأستاذ/ جمال بعيطيش	- قاض محتسب رئيسي - قاض محتسب رئيسي
2- الجهاز المركزي للرقابة المالية بالجمهورية العربية السورية	- الأستاذ/ باسل طلعت الخليل	- مدير
3- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	- الدكتورة/ هدى خليل إبراهيم الحسيني - الدكتورة/ بفرين جواد علي	- معاون مدير عام - مدير قسم الاستشارات القانونية
4- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	- الأستاذ/ خالد محمد خالد العبادي	- رئيس قسم الدائرة المالية
5- ديوان المحاسبة بدولة قطر	- الأستاذة/ نور محمود شمس - الأستاذة/ مشاعل راشد المجلي	- مدقق أول - مدقق أول
6- ديوان المحاسبة الليبي	- الأستاذ/ هيثم أبو بكر البخاري - الأستاذ/ محمود مفتاح التاجوري - الأستاذة/ تقوى يوسف دازه - الأستاذ/ ناجي محمود المنتصر	- مدير إدارة - مراجع فني - مهندسة - موظف
7- محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية	- الأستاذ/ محمد عبدو أكباد	- مدقق حسابات
8- الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	- الأستاذ/ محمد زكريا أحمد عوض	- مراقب

9- ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين	- الأستاذ/ محمد حسن محمد بورشيد - الأستاذة/ نوره عبد النور إبراهيم محمد - الأستاذ/ حسن محمد حسن القلداري	- مدقق أول - مدقق أول - مدقق أول
10- ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية	- الدكتورة/ بولين ديب	- مراقب أول
11- المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية	- الأستاذ/ علي الطلحاوي - الأستاذة/ إيمان بلعيد	- قاض من الدرجة الاستثنائية - نائب وكيل الملك لدى المجلس الجهوي
12- الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية	- الأستاذ/ بسام بن سعود الهلال - الأستاذة/ بدور بنت فهد الدوسري	- مدير مراجعة - مراجع
13- ديوان المحاسبة بالمملكة الأردنية الهاشمية	- الأستاذة/ نجود محمد ماجد صباغ	- مدقق
14- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	- الأستاذ/ أنيس بوزيان	- قاض
15- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	- الأستاذة/ عذره بنت حمد الحبسي - الأستاذ/ عبد السلام بن سالم السعيدي - الأستاذ/ حامد بن حسن عزان الشنفري	- مراقب أول - أخصائي أول - رئيس مجموعة/مراقب أول
16- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	- الأستاذ/ بدر عبد الناصر أبو رزق - الأستاذ/ حمود راشد الدوسري - الأستاذة/ روان براك السبيعي	- محاسب اختصاص - مدقق - مدقق

مرفق 02: استمارة التقييم قبلي والبعدي

الاختبار القبلي والبعدي للقاء التدريبي المتعلّق بمهارات كشف الاحتيال في مجال المناقصات

من إعداد
كبير المدققين / فاطمة نايف درويش
مدقق رئيسي / خالد الصفي

اختر الإجابة الصحيحة من بين الخيارات التالية للأسئلة من 1-10:

1. **أي من التالي يُعتبر فسادًا؟**

أ) تزوير فاتورة للحصول على تعويض.
ب) منح عقد لشركة صديق مقابل عمولة.
ج) تقديم بيانات مزيفة للحصول على قرض.
د) إخفاء خسائر مالية في القوائم.

الإجابة الصحيحة: ب)

2. **الفرق الأساسي بين الاحتيال والفساد هو:**

أ) الاحتيال يعتمد على الكذب والتزييف، بينما الفساد على إساءة استخدام السلطة.
ب) الاحتيال سببه ضعف القوانين، والفساد سببه ضعف الثقافة.
ج) الاحتيال يقتصر على الأفراد، والفساد على المؤسسات.
د) كلاهما نفس الشيء ولا فرق بينهما.

الإجابة الصحيحة: أ)

3. **أي عنصر من مثلث الاحتيال يظهر عندما يعاني موظف من ضغوط مالية كبيرة؟**

أ) الحافز/الضغط.
ب) الفرصة.

ج) التبرير.
د) تضارب المصالح.

الإجابة الصحيحة: أ)

4. عندما يقول موظف: أخذت رشوة لأنّ راتبي قليل والجميع يسوّي نفس الشيء، هذا يجمع بين:

أ) الفرصة والتبرير.
ب) الحافز والتبرير.
ج) الحافز والفرصة.
د) التبرير فقط.

الإجابة الصحيحة: ب)

5. أيّ من التالي يعد خطرا استراتيجيا لانتشار الفساد؟

أ) تأخر مشروع شهر واحد.
ب) فقدان ثقة الجمهور بالمؤسسة.
ج) خروج موظف من اللجنة.
د) زيادة بسيطة بالمصروفات.

الإجابة الصحيحة: ب)

6. من المعايير الدولية التي تتناول مخاطر الاحتيال والفساد:

أ) ISSAI 1240
ب) COSO فقط.
ج) قوانين الشركات المحلية فقط.
د) لا يوجد معايير دولية.

الإجابة الصحيحة: أ)

7. وجود فواتير بمبالغ دون مستندات داعمة يعتبر:

أ) مؤشر احتيال مالي.
ب) إجراء سليم.
ج) تضارب مصالح.
د) تحسين جودة.

الإجابة الصحيحة: أ)

8. أي من التالي ليس مؤشرا على فساد؟

أ) تعديلات متكررة على العقود بعد توقيعها.

ب) رفض الموظف التعاون مع المدققين.

ج) شفافية عالية في نشر نتائج المناقصات.

د) تلقي موظف هدايا من مورد.

الإجابة الصحيحة: ج)

9. إذا صمّمت مواصفات المناقصة بحيث لا تنطبق إلا على مورد واحد، فهذا يعتبر:

أ) إجراء سليم.

ب) فساد – تقييد المنافسة.

ج) احتيال في التوريد.

د) خطأ إداري بسيط.

الإجابة الصحيحة: ب)

10. أي من التالي يمثل فسادا في مرحلة التنفيذ؟

أ) فرض غرامة على المقاول المتأخر.

ب) دفع دفعة مالية قبل إنجاز الأعمال.

ج) الالتزام بالمواصفات كما هي.

د) توثيق العقد بدقة.

الإجابة الصحيحة: ب)

البند الثاني

(المرفق عدد 2.2.6)

تقرير لقاء علمي حول:

""التجارب المقارنة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية""

- عمان -

من 06 الى 09 /10/ 2025

مدير اللقاء
ممثل الأمانة العامة

أخصائي أول رقابة/ سالم بن محسن الغساني **عضو فريق المساندة/ القاضي والمدقق**

مدير مركز التدريب والتطوير **بلال الزغلامي**

تمهيد

في إطار تنفيذ خطة العمل لعام 2025 في مجالي التدريب والبحث العلمي للمنظمة العربي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وبالإشارة إلى الفقرة التاسعة من القرار رقم **416/2024**م.ت**(68)** ، الصادر عن الاجتماع الثامن والستين للمجلس التنفيذي، التي اختار فيها جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان لاستضافة اللقاء العلمي حول "التجارب

المقارنة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية"، وقد تمّ هذا اللقاء في الفترة المبرمجة له من 6 إلى 9 أكتوبر 2025م وبحضور ممثلين من أجهزة عربية عليا للرقابة من مختلف الدول العربية.

أولا: الجوانب التنظيمية

أشرف جهـاز الرقابـة المـاليـة والإدارية للـدولـة بسلطنـة عمـان بالتعاون مع الأمانة العامة على الجوانب التنظيمية للقاء من حيث تحديد التوقيت المبدئي لتنفيذ اللقاء ودعوة الأجهزة إلى ترشيح مشاركيها وضبط قائمتهم النهائية، إلى أن تم تنفيذه، وقام مدير اللقاء أخصائي أول رقابة/ سالم بن محسن الغساني ، مدير مركز التدريب والتطوير في جهـاز الرقابـة المـاليـة والإدارية للـدولـة بسلطنـة عمـان بتوزيع المهام بين مدربين اثنين من نفس الجهاز -اللذان قاما بإعداد وعرض المادة العلمية- والتنسيق فيما بينهما. وتم عقد هذا اللقاء في فندق جراند ميلينيوم مسقط.

افتتحت سعادة زهراء بنت محمد رضا اللواتية نائبة رئيس الجهاز للرقابة على الهيئات والاستثمارات والشركات اللقاء العلمي "التجارب المقارنة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية" الذي يستضيفه #جهاز_الرقابة_المالية_والإدارية_للدولة خلال الفترة (9-6) أكتوبر، بمشاركة ممثلين من الأجهزة الرقابية العربية. يهدف اللقاء إلى تمكين المشاركين من الاطلاع على أفضل الممارسات في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية. وأكدت سعادة زهراء اللواتية في كلمة الافتتاح أن اللقاء يمثل منصة حيوية لتطوير آليات الحوكمة، مما يسهم في تحقيق الكفاءة والشفافية في الأداء الحكومي وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد.

ثانيا: أهداف اللقاء

يهدف هذا اللقاء العلمي إلى تحقيق ما يلي:

يهدف اللقاء إلى تمكني المشاركين من التعرف على أفضل الممارسات المتقدمة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية، من خلال استعراض تجارب الدول المشاركة في حوكمة المؤسسات الحكومية. سيركز اللقاء على الأدوات والتشريعات والآليات المتبعة لتعزيز حوكمة الأداء الحكومي.

ثالثا: إعداد المادة العلمية وتقديمها

استهل اللقاء بجلسة "تذكيرية"حول حوكمة الأجهزة الحكومية (المفهوم ، الآليات، التحديات) من اعداد مدربي الجهاز:

- الأستاذ/ جهاد بن عبد الرحمن الصايغ
- الأستاذة/ خديجة بنت عبد الله الكندية

كما تولّى أخصائي أول رقابة/ سالم بن محسن الغساني مدير مركز التدريب والتطوير إدارة أشغال اللقاء والتنسيق العام.

كما تولت الأستاذة غالية بنت ناصر البطاشية الإشراف الإداري على اللقاء.

رابعا: المحاور الرئيسية للقاء العلمي

تم على اثر الجلسة االتذكيرية حول حوكمة الأجهزة الحكومية (المفهوم ، الآليات، التحديات) استعراض ونقاش تجارب الأجهزة العربية المشاركة (ورقات العمل)

البرنامج الزمني

اليوم / التاريخ	التوقيت		التفاصيل
	من	إلى	عنوان الجلسة
الاثنين 6/10/2025	9:00 ص	10:00 ص	الافتتاح + تقديم البرنامج
	10:00 ص	11:00 ص	جلسة تدريبية حول حوكمة الأجهزة الحكومية / مدربي الجهاز
	11:00 ص	11:30 ص	استراحة
	11:30 ص	12:30 م	جلسة تدريبية حول حوكمة الأجهزة الحكومية / مدربي الجهاز
	12:30 م	01:30 م	ورقة العمل الأولى
الثلاثاء 7/10/2025	08:30 ص	09:30 ص	ورقة العمل الثانية
	09:30 ص	10:30 ص	ورقة العمل الثالثة
	10:30 ص	11:00 ص	استراحة
	11:00 ص	12:00 م	ورقة العمل الرابعة
	12:00 م	01:00 م	ورقة العمل الخامسة
الاربعاء 8/10/2025	08:30 ص	09:30 ص	ورقة العمل السادسة
	09:30 ص	10:30 ص	ورقة العمل السابعة
	10:30 ص	11:00 ص	استراحة
	11:00 ص	12:00 م	ورقة العمل الثامنة
	12:00 م	01:00 م	ورقة العمل التاسعة
الخميس 9/10/2025	08:30 ص	10:30 ص	مناقشة توصيات أوراق العمل
	10:30 ص	11:00 ص	استراحة
	11:00 ص	12:00 م	الختام

تعلقت التجارب بالأجهزة المشاركة:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين
- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية
- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين
- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق
- ديوان المحاسبة بدولة الكويت
- ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية
- الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية
- ديوان المحاسبة الليبي
- ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية

- ديوان المحاسبة بدولة قطر
- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان

خامسا: أدوات التعلم

تم خلال اللقاء اعتماد أدوات التعلم التالية:

✓ عرض التجارب ومناقشتها

سادسا: الجوانب الاجتماعية

قام الجهاز المستضيف باستقبال كافة المشاركين وإيصالهم إلى أماكن إقامتهم. كما أمّن لهم وسائل التنقل من وإلى النزل مكان تنفيذ اللقاء، ووفر لهم وجبات الغداء طيلة أيام اللقاء. كما أقام مأدبة عشاء على شرف المشاركين، بالإضافة الى تأمين زيارة الى متحف عمان عبر الزمان وزيارة ولاية نزوى والتي أقام فيها مأدبة غداء على شرف المشاركين.

سابعا: التوصيات المنبثقة عن ورشة العمل

التوصيات المجمعة من اللقاء العلمي حول موضع التجارب المقارنة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية المنعقد في سلطنة عمان 2025:

➢ العمل على إيجاد نظام رقابة داخلية فعال في كافة المؤسسات الحكومية ليوفر تأكيد معقول بضبط العمليات التفصيلية لمختلف الأنشطة وبما يتحقق متطلبات وأهداف الحوكمة

- تعزيز استقلالية الجهات الرقابية والفصل بين السلطات مع إيجاد توافق وتناسق في العمل وفقا للهدف العام لمتطلبات الحوكمة
- العمل المستمر على تطوير لتشريعات وفقا لتطوير بيئة الأعمال ومتطلبات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
- صياغة وتبني مؤشرات القياس الأداء واضحة لكافة المؤسسات الحكومية وإصدار تقارير دورية عن مدى الالتزام وتحقيق اهداف الحوكمة
- العمل على اعداد المصفوفة العامة للحوكمة ضمن تقرير مدقق الحسابات
- قياس أثر اللقاء على التطبيق في الأجهزة الرقابية بعد مرور عام من اللقاء العلمي مع استمرار تبادل الخبرات بين الدول أعضاء المنظمة
- العمل على تطبيق **GRC** وادراجها ضمن الهيكل التنظيمي للأجهزة الرقابية.

Governance, Risk, Compliance

- العمل على اعداد دورات تدريبية وتثقيفية للعاملين في الأجهزة الحكومية لنشر وتطبيق أهداف ومبادئ الحكومة وتأثيرها على المجتمع بما يعود بالنفع لكل مواطن
- تدعيم ربط الحكومة بالتحول الرقمي
- وضع إطار موحد ومنهجية لتطبيق الحوكمة
- الاستثمار في تدريب الكوادر الوطنية في مجال تدقيق وتحليل البيانات والامن السيبراني وإدارة المخاطر المؤسسي
- وضع آليات لتنفيذ التوصيات النهائية مع تحديد النسب الاجمالية للتنفيذ
- اتفاقيات ثنائية في تطوير البنية الرقمية
- حث المشاركين في اللقاء العلمي على اتاحة أوراق العمل وتجارب دولهم في مجال تعزيز الحوكمة بالأجهزة الحكومية امام جميع الوفود المشاركة وبجميع الوسائل المتاحة
- حث المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على وضع إطار عام يتضمن خطوات عملية شاملة لتطبيق وتعزيز الحوكمة في الأجهزة الرقابية لتناول اخر الإجراءات التي قامت بها أجهزة الرقابة المالية.
- على الأجهزة العليا للرقابة ان تكون على دراية تامة بمفهوم الحوكمة واهميتها كما يجب عليها نشر مفهوم الحوكمة بين كوادرها وتأهيلهم، وكذلك يقع على عاتقها نشر المفهوم بين الجهات المشمولة برقابتها وحثها على تطبيق الحوكمة لما للحوكمة من أهمية في تحقيق هدف الجهات الرقابية الرئيسي وهو الحفاظ على المال العام.
- دعم الأجهزة الرقابية من خلال ضمان استقلاليتها وتعزيز الصلاحيات الممنوحة لها بموجب القوانين وبما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة واعتماد مخرجات اعمالها كأحد أدوات التقييم.
- الاستفادة من تجارب أجهزة الرقابة العليا في الدول العربية التي مارست دورها في الرقابة على تفعيل قواعد الحوكمة في الجهات المشمولة برقابتها على أن يتم التفريق بين الحوكمة المؤسسية المطبقة في الأجهزة الرقابية ومدى التزام الجهات المشمولة بالرقابة بالحوكمة.

بالإضافة الى ضرورة اعداد الدليل الاسترشادي للحوكمة ومبادئها حتى يتسنى لمدققي الجهاز بالتحقق من مدى توافر الحوكمة بالجهات محل الفحص من عدمه.

- استكمال مظلة التشريعات التي تستهدف تطبيق مفهوم الحوكمة في مختلف أجهزة الدولة لما لهذا النظام من أهمية لتحقيق الهدف الأساسي في الحفاظ على المال العام وتنميته. وقيام أجهزة الدولة بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها والعمل بموجبها وسد النقص التشريعي المرتبط بمفهوم الحوكمة لما لهذا النظام من أهمية في حماية المال العام وسلامة الأنظمة الاقتصادية والإدارية.
- حث الشركات والجهات الحكومية المشمولة برقابة الجهاز الأعلى للرقابة بإنشاء إدارة المخاطر وتعزيز دورها، وتفعيل دور أدارة التدقيق الداخلي في الشركات وتنظيم وتنسيق التعاون بينها وبين مدققي الجهاز وذلك من أجل تعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة.
- وضع أطر تنظيمية نمكن الدولة من مراقبة قيام الوزارات والهيئات الحكومية بوضع الخطط الخاصة بها التي تنبثق من خطة التنمية مع مراقبة كفاءة أداءها وفعاليتها.
- الحرص على اختيار القيادات الإدارية وفقا لأسس موضوعية وشفافة من الكفاءة والمساواة إذ أن اختيار القيادات الإدارية يحتل مكان الصدارة في تفعيل مبادئ الحوكمة.

ثامنا: اختتام اللقاء

اختتام اللقاء العلمي "التجارب المقارنة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية"

استقبل معالي الشيخ غصن بن هلال العلوي رئيس
#جهاز_الرقابة_المالية_والإدارية_للدولة، الوفود المشاركة في اللقاء العلمي الذي نظمه الجهاز في إطار تنفيذ خطة العمل لعام 2025 لمنظمة الأرابوساي، وبحضور سعادة زهراء بنت محمد رضا اللواتية نائبة الرئيس للرقابة على الهيئات والاستثمارات والشركات.

أشاد معالي الشيخ بالتجارب المقدمة التي أثرت جلسات اللقاء، وأكد على أهمية استمرار التعاون وتبادل الخبرات بين الأجهزة الرقابية لتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية. كما قام

معالي الشيخ بتسليم المشاركين شهادات حضور اللقاء العلمي، معربًا عن شكره وتقديره لمنظمة الأرابوساي، ولجميع المشاركين على جهودهم ومساهماتهم في إنجاح فعاليات اللقاء. وقدّم رئيس الجهاز الى ممثل الأمانة العامة تذكارا يحمل رمز الجهاز ليتم حفظه في مكتبة الأمانة العامة في الجزء المخصص لرموز/دروع الأجهزة العربية العليا للرقابة.

ثامنا: تقييم اللقاء

لا تخضع اللقاءات العلمية الى التقييم القبلي والتقييم البعدي للمعارف.

1 ـ استمارة المنظمة لتقييم اللقاء

تبيّن من استمارات التقييم التي تم توزيعها على المشاركين في اختتام اليوم الأخير للقاء النتائج التالية:

التقييم النهائي لاستمارة المتدربين	التقييم
التقييم الفني للقاء (أهداف اللقاء + الحقيبة التدريبية والمادة العلمية).	ممتاز
التقييم الإداري للقاء (الإجراءات التنظيمية والخدمات التدريبية).	ممتاز
تقييم الهيئة التدريبية.	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء	ممتاز

كما خلُص الخبراء والميسّرون للتقييم الملخص بالجدول التالي:

التقييم النهائي لاستمارة المدرب	التقييم
المدرب/ 1 : الأستاذ جهاد بن عبد الرحمن الصايغ	ممتاز
المدرب/ 2 : الأستاذة خديجة بنت عبد الله الكندية	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	ممتاز

مرفق 1

قائمة مشاركي اللقاء العلمي حول
" التجارب المقارنة في مجال حوكمة الأجهزة الحكومية "
مسقط من 06 الى 2025/10/09

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين	1. الأستاذة/ مها علي المحميد 2. الأستاذة/ أميرة أحمد حسن مدن	- رئيس الموارد البشرية - مدير تدقيق
2- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	3. الأستاذة/ آمال اللومي	- الكاتب العام للمحكمة
3- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	4. الأستاذ/ أيمن ناجح فؤاد شاهين	- مدير دائرة
4- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	5. الدكتور/ أحمد يعرب عبد الكريم بهيه 6. الدكتور/ وليد لطيف نده الطريمشاوي	- معاون مدير عام - معاون مدير عام
5- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	7. الأستاذة/ نادية عبد الرحمن الحميميدي 8. الأستاذة/ أماني مبارك المباركي	- مدير - مدير إدارة
6- ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية	9. الأستاذة/ ميراي طنوس	- مراقب أول

7- الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	10. الأستاذ/ ياسر علي محمد حناوي 11. الدكتور/ ياسر عبد الراضي أحمد طلب	- مدير عام - مدير عام
8- ديوان المحاسبة الليبي	12. الأستاذ/ طارق عبد الله ناصوف 13. الأستاذ/ ناصر جمعة امليحة 14. الأستاذ/ امحمد علي خليفة الحضيري	- مدير إدارة - مراجع حسابات - مراجع مالي
9- ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية	15. الأستاذ/ علي شيخ آدم يوسف	- مدير قسم
10- ديوان المحاسبة بدولة قطر	16. الأستاذة/ دانه جمعان العبد الله 17. الأستاذ/ عبد العزيز حسين الحسين	- رئيس قسم - رئيس قسم
11- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	18. الأستاذ/ محمد بن عبد الحميد الزدجالي 19. الأستاذ/ تماضر بنت سعيد الهنائية	- أخصائي رقابة - مراقب أول
12- الأمانة العامة	20. بلال الزغلامي	- ممثل الأمانة العامة

البند الثاني

(المرفق عدد 2.2.7)

تقرير نتائج اللقـاء التدريبي
حول موضوع "حوكمة المشتريات الحكومية (المنصة الإلكترونية نموذجا) "
السعودية من 15 إلى 18 سبتمبر 2025

أعدّه

الأستاذ/ معز الزواغي، ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية

سبتمبر 2025

تمهيد:

في إطار تنفيذ خطة العمل في مجال التدريب والبحث العلمي لسنة 2025 للمنظمة، نفّـــذ الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة اللقاء التدريبي حول **"حوكمة المشتريات الحكومية (المنصة الإلكترونية نموذجا)"** بالرياض خلال الفترة من 15 إلى 18 سبتمبر 2025، حيث حضر هذا اللقاء (20) مشاركاً من منتسبي (11) جهازا من الأجهزة الأعضاء بالمنظمة، وهي كلّ من الأردن والصومال والسودان والعراق وقطر ولبنان والبحرين ومصر وموريتانيا وتونس وليبيا. (مرفق 1).

وتمّ إعداد المادة العلمية لهذا اللقاء من قبل الأستاذ/ إبراهيم بن محمد الزهراني وتقديمها من قبل الأستاذ رياض بن محمد الطيب كلاهما عن المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أهداف ومحاور اللقاء:

سعى اللقاء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإلمام بمفاهيم حوكمة المشتريات الحكومية وأهميتها.
- التعرف على أهداف الموقع الإلكتروني الموحد لمشتريات الدولة واستخداماته.
- التعرف على دور الموقع الإلكتروني الموحد لمشتريات الدولة في تعزيز الشفافية والمساءلة ودعم التحول الرقمي في الحكومة.
- التعرف على مخاطر وتحديات تفعيل الموقع الإلكتروني الموحّد وسبل الحدّ منها وفرص تطويرها.

ولبلوغ أهداف هذا اللقاء التدريبي تم تقسيم المادة العلمية إلى المحاور التالية:

- نظرة عامة عن المنصات الرقمية وأثرها ومقارنتها مع الوضع قبل المنصات.
- مسار المشتريات: الخدمات والمنتجات الخاصة بالمسار وآلية العمل قبل المنتجات وبعدها والأثر من الانتقال للخدمات والمنتجات في هذا المسار.
- مسار الميزانية والإيرادات: منتجات الميزانية وخدماتها وفئاتها ومقارنة الوضع قبل النظام والوضع بعد النظام كذلك الشأن بالنسبة إلى مسار التحصيل والإيرادات.
- مسار البيانات: منتجات البيانات للقطاع الحكومي والقطاع الخاص وما هو الأثر من هذه المنتجات وكيف استطاعت تعزيز الشفافية والمساهمة في تعزيز اتخاذ القرار.

وخُصّص اليوم الرابع من اللّقاء لعرض أوراق عمل المشاركين المتضمنة لتجارب أجهزتهم في مجال حوكمة المشتريات الحكومية، وفيما يلي ملخص لأبرز المحاور الواردة بتلك العروض:

- **تجربة الجهاز المصري:**
  - ✓ مقدّمة
  - ✓ دور القانون 182 لسنة 2018 في حوكمة المشتريات الحكومية
  - ✓ دور بوابة التعاقدات العامة في حوكمة المشتريات الحكومية
  - ✓ تجربة الجهاز المركزي للمحاسبات في الرقابة على المشتريات الحكومية في ظل اتباع إجراءات الحوكمة وتنفيذ التعاقدات من خلال بوابة التعاقدات العامة
  - ✓ مراحل التخطيط والتنظيم وتنفيذ التعاقدات العامة طبقاً لأحكام قانون التعاقدات
  - ✓ حالات عملية للمناقشة
- **تجربة الجهاز الموريتاني:**

- ✓ مقدمة: دور محكمة الحسابات في الرقابة على الصفقات العمومية
- ✓ الإطار القانوني والتنظيمي للصفقات العمومية في موريتانيا
- ✓ أهمية الرقابة الإلكترونية على الصفقات العمومية
- ✓ التحديات الحالية التي تواجه تطبيق الرقابة الإلكترونية
- ✓ تجارب عربية وإفريقية في مجال الرقابة الإلكترونية
- ✓ خطة عمل مقترحة لتبني الرقابة الإلكترونية
- ✓ الخاتمة والتوصيات.

- **تجربة الجهاز البحريني:**
  - ✓ نبذة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين.
  - ✓ نبذة عن حوكمة المشتريات الحكومية في مملكة البحرين.
  - ✓ أهداف حوكمة المشتريات.
  - ✓ إجراءات تنفيذ المشتريات والمناقصات
- **تجربة الجهاز الصومالي:**
  - ✓ مقدمة.
  - ✓ أهمية حوكمة المشتريات.
  - ✓ المبادئ الأساسية للحوكمة.
  - ✓ مزايا نظام المشتريات الموحد.
  - ✓ ما هو نظام SFMIS الصومال.
  - ✓ المخاطر والتحديات
- **تجربة الجهاز العراقي:**
  - ✓ مقدّمة.
  - ✓ انشاء المنصة الالكترونية الموحدة للإعلانات والمناقصات.
  - ✓ الخدمات التي تقدمها المنصة الالكترونية الموحدة للإعلانات والمناقصات.
  - ✓ تنظيم عمل المنصة الالكترونية الموحدة للإعلانات والمناقصات.
  - ✓ حالة عملية /التعاقد على تقديم خدمة – خطوط نقل الموظفين.
  - ✓ النتائج المُحققة من اعتماد المنصة الالكترونية الموحدة للإعلانات والمناقصات.
- **تجربة الجهاز اللبناني:**
  - ✓ مقدمة ومحدّدات الحوكمة في الشراء العام
  - ✓ الإطار القانوني والمؤسساتي في لبنان
  - ✓ آليات الشراء ونقاط الضعف
  - ✓ دور ديوان المحاسبة والرقابة
  - ✓ حالة عملية
  - ✓ استنتاجات وتوصيات
- **تجربة الجهاز السوداني: المشتريات الحكومية: استخدام التمويل الطارئ لمشتريات معدات الوقاية والتصرف في المشتريات أثناء جائحة كورونا**

- ✓ تحديد معايير الرقابة ومستوى التأكيد
- ✓ معايير الرقابة
- ✓ نتائج الرقابة
- ✓ الاستنتاجات
- ✓ التوصيات
- ✓ مصادر المعلومات

- **تجربة الجهاز الأردني: تجربة ديوان المحاسبة الأردني في الشراء الإلكتروني (JONEPS)**

- ✓ **خلفية موجزة عن المشروع**
- ✓ دور ديوان المحاسبة الأردني في مراقبة المنصة وإجراءات الشراء
- ✓ أهم نتائج استخدام المنصة الإلكترونية
- ✓ حالة عملية توضح آلية مشاركة مندوب ديوان المحاسبة على المنصة الإلكترونية
- ✓ أثر النظام على كفاءة الأداء
- ✓ التحديات
- ✓ التوصيات
- ✓ الخلاصة

- **تجربة الجهاز التونسي:**
- ✓ منظومة الشّراء العمومي على الخطّ "تونيبس" TUNEPS
- ✓ إجراءات استعمال المنظومة الفرعيّة طلب العروض على الخط
- ✓ المنظومة الفرعيّة للتعاقد الإلكتروني
- ✓ إجراءات استعمال المنظومة الفرعيّة للمستعملين
- ✓ التّسجيل بمنظومة "تونيبس"

- **تجربة الجهاز القطري:**
- ✓ ماهية الحوكمة في المشتريات الحكومية
- ✓ أهمية الحوكمة في المشتريات الحكومية
- ✓ الإطار القانوني والتنظيمي بشأن حوكمة المشتريات الحكومية في دولة قطر
- ✓ المنصة الإلكترونية بدولة قطر (الموقع الإلكتروني الموحد لمشتريات الدولة)
- ✓ أهم الخدمات التي يقدمها الموقع الإلكتروني الموحد لمشتريات الدولة
- ✓ دور وأهم صلاحيات لجنة المناقصات والمناقصين والمزايدين في الموقع الإلكتروني
- ✓ أهمية الموقع الإلكتروني الموحد لمشتريات الدولة
- ✓ دور ديوان المحاسبة في المنصة الإلكترونية الخاصة بمشتريات الدولة
- ✓ أبرز التحديات على استخدام المنصات الإلكترونية
- ✓ متطلبات نجاح استخدام المنصات الإلكترونية

- **تجربة الجهاز الليبي:**

- ✓ مقدّمة
- ✓ منصة المشتريات الحكومية بالدولة الليبية

نتائج تنفيذ اللقاء

1) الجوانب التنظيمية:

استضاف الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية -مشكورا- اللقاء التدريبي حول "حوكمة المشتريات الحكومية (المنصة الإلكترونية نموذجا)"، كما أشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء، ودعوة الأجهزة إلى ترشيح مشاركيهم، وضبط قائمتهم النهائية، وتوفير قاعة التدريب وجميع الوسائل التعليمية المطلوبة، واستقبال المشاركين، وصولا إلى تنفيذ اللقاء بالمركز السعودي للمراجعة المالية والرقابة على الأداء بالرياض خلال الفترة من 15 إلى 18 سبتمبر 2025.

وافتتح هذا اللقاء كل من الأستاذ/ طارق بن أحمد الجريفاني النائب التنفيذي للخدمات المؤسسية مدير عام المركز السعودي للمراجعة المالية والرقابة على الأداء بالديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية، والأستاذ/ سلطان بن مرزوق العتيبي مدير عام العلاقات الدولية بالديوان العام للمحاسبة، والأستاذ/ معز الزواغي ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية، حيث أبرزوا جميعهم أهمية موضوع اللقاء باعتبار ما يتيحه من فرصة للإحاطة بمفاهيم حوكمة المشتريات الحكومية وأهميتها وللتعرّف على أهداف الموقع الإلكتروني الموحد لمشتريات الدولة واستخداماته ودوره في تعزيز الشفافية والمساءلة ودعم التحول الرقمي في الحكومة ، كما أنّ هذا اللقاء يُمثّل فرصة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة والتعبير عنها من خلال توصيات عملية يستفيد منها الجميع.

2) توصيات اللقاء:

في ختام اللقاء الذي حضره معالي الدكتور حسام بن عبد المحسن العنقري رئيس الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية رئيس المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، اقترح المشاركون بناء على ما تم الاطلاع عليه ودراسته ومناقشته من محاور ضمن المادة العلمية والحالات التطبيقية المقدمة جملة من التوصيات التي يرون أنّ من شأنها أن تسهم في حوكمة المشتريات الحكومية وتعزيز الشفافية والمساءلة ودعم التحول الرقمي في

الحكومة وسبل الحدّ من مخاطر وتحديات تفعيل الموقع الإلكتروني الموحد وفرص تطويره، وقد تمثّلت أبرز تلك التوصيات فيما يلي:

1. تبني استراتيجية متكاملة للتحول التدريجي نحو الرقابة الإلكترونية.
2. الاستثمار في تأهيل الكوادر البشرية وتطوير البنية التحتية التقنية.
3. تطوير أدلة وإجراءات عمل تتناسب مع البيئة الإلكترونية
4. الاستفادة من التجارب الناجحة عربيا وإفريقيا مع مراعاة خصوصيات الدولة المعنية.
5. إصدار القوانين اللازمة لحوكمة المشتريات الحكومية.
6. إقامة منصة الكترونية يتم من خلالها اجراء التعاقدات العامة.
7. القيام ببرامج تدريب للعاملين بإدارات التعاقدات وان يشترط اجتيازها لاستمرارهم بالعمل بها.
8. تعزيز قيم النزاهة والشفافية ومنع ممارسات التواطؤ والاحتيال وتضارب المصالح.
9. أن يتم تحقيق الكفاءة الفنية وتحقيق القيمة مقابل ما يتم انفاقه من المال العام.
10. تعزيز التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
11. -مراعاة محدودية القدرات التقنية لدى موظفي بعض الجهات الحكومية.
12. إضافة خدمة الدفع الالكتروني عبر المنصة الالكترونية (**online payment**) بالنبة إلى الدول التي لا تتوفّر فيها هذه الخدمة.
13. إضافة ميزة الى المنصة الالكترونية تتضمن ارسال اشعارات الى الشركات والتجار والموردين وحسب موضوع طلب الشراء المنشور او المناقصة المعلنة.
14. تطوير عملية البحث والتصفية وتوفير أدوات للبحث المتقدم تسمح للمستخدمين بالعثور على إعلانات ومناقصات لفئات ومستندات محددة بسرعة وكفاءة.
15. تبسيط اجراءات تسجيل البيانات التجارية.
16. تعزيز استقلالية وقدرات الأجهزة الرقابية وتوسيع نطاق صلاحياتها.
17. تحديث منصات رقمية موحدة تربط بين الشراء العام والرقابة.
18. إلزام المشتري العمومي بنشر كل مراحل المناقصات بشكل شفاف.
19. بناء قدرات الموظفين بلجان التلزيم والاستلام عبر تدريب متواصل.
20. تطوير آليات التعاون بين الجهاز الرقابي وهيئة الشراء العام والهيئات القضائية.
21. اعتماد مؤشرات أداء دورية لقياس فاعلية الرقابة والإفصاح عنها.

22. تحسين الأطر والنص صراحة على النشر في المواقع الإلكترونية كما يجب نشر القوانين واللوائح والمنشورات التي تنظم عمليات المشتريات على الموقع الإلكتروني والالتزام بالمرجعيات ذات الصلة.

23. تحديد وحصر الحاجيات المالية والعينية والتأكد من أنّه تم تحديدها مسبقاً قبل تنفيذ عملية الشراء.

24. إعداد قائمة تُجدّد سنويا بأسماء الشركات المؤهلة حسب مقدرتها المالية وكفاءتها الفنية

25. . الالتزام بالشراء من الشركات التي لديها مقدرة لتوفير السلع والخدمات.

26. تطبيق قواعد الشراء بدءاً من تحديد الحاجيات وإلى غاية غلق الملف بعد التسليم والدفع.

27. إحضار مستندات الصرف للتأكد من سلامة استخدام المال العام.

28. الالتزام بتوقيع العقد أولاً قبل السداد ومطابقة المواصفات لضمان الحقوق وحسن التنفيذ ومتابعة المخالفين ومحاسبتهم.

29. الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لعملية الشراء بإكمال ملفات المشتريات من قبل لجان المشتريات.

30. توسيع نطاق تطبيق النظام ليشمل كافة الجهات والوحدات الحكومية بشكل إلزامي.

31. دعم تطوير النظام بما يواكب أحدث التقنيات الأمنية والرقابية.

32. تعزيز آليات الرقابة والمتابعة لضمان الالتزام بالضوابط وتحقيق أهداف الحوكمة.

33. تشجيع تبادل الخبرات والتجارب بين الجهات الحكومية للاستفادة من الممارسات الفضلى.

34. مقاومة التغيير والتوجه إلى حكومة بلا ورق.

35. التدريب المتواصل للموظفين في الجهات على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المشتريات العامة.

36. ضمان أمن البيانات وحماية المعلومات.

37. ضمان توفير الدعم الفني المستمر لاستخدام المنصات وذلك بهدف عدم التأثير في إجراءات العمليات الشرائية وعدم تفويت فرصة على الشركات.

38. إيجاد تشريعات داعمة: مثل إلزام الجهات باستخدام المنصات الإلكترونية.

39. إيجاد دعم فني مستمر لضمان استقرار النظام.

3) التقييم

1.3 تقييم اللقاء

أسفرت دراسة استمارات التقييم التي تمّ توزيعها على المشاركين عن النتائج التالية:

التقييم النهائي لاستمارة المشاركين			التقييم
التقييم الفني للقاء			
أهداف اللقاء	محتوى المادة العلمية	الوقت المخصص للقاء	ممتاز
التقييم الإداري للقاء			
العلاقات العامة	البرنامج الاجتماعي	المساندة الإدارية	ممتاز
تقييم الهيئة التدريبية			
الوسائل التدريبية	منهجية التدريب	التفاعل مع المشاركين	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء			ممتاز

وتبيّن من التقييم الذي أعدّه أعضاء هيئة التدريب أنّ مستوى اللقاء كان (ممتاز) مثلما يبرزه الجدول التالي:

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	التقييم
المدرّب: الأستاذ/ رياض بن محمد الطيب	ممتاز

وتمثلت ملاحظات المتدربين في الآتي:

ملاحظات ومقترحات المتدربين

- برنامج مفيد وواضح. مع مقترح زيادة الوقت المخصص للنقاش والأسئلة.
- اقتراح إضـــافة حالات عملية في الدورة التدريبية لتمكين المشـــاركين من التعامل مع المنصّـــة والاطلاع على مختلف الخدمات التي تتيحها.
- اقتراح الدخول في الجوانب العملية بصورة تفصيلية.
- اقتراح تطبيقات عملية مرتبطة بالعمل الرقابي.
- اقتراح مزيد الورشات التدريبية ذات العلاقة بالمنصّات الرقمية.
- الوقت والمدّة غير كافية مع اقتراح اســـتحضـــار أمثلة عملية وواقعية لها علاقة بموضـــوع الورشة.
- اقتراح حضور موظّفي الجهاز الرقابي السعودي للنقاش معهم حول منصة اعتماد.
- الانتظارات كانت تتعلق بتسليط الضوء أكثر على موضوع الرقابة على المشتريات الحكومية والتحقق من مدى كفاءة المنصات والأنظمة المستخدمة للمشتريات الحكومية.
- الشكر والثناء على حسن التنظيم.
- كان من الأفضل أن تكون جلسات الورشة على شكل مجموعات.
- اقتراح أن تزيد مدّة الدورة التدريبية عن الأربع أيام إضـــافة إلى توضـــيح دور الديوان العام للمحاسبة بشكل أكبر في حوكمة المشتريات الحكومية.

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- ديوان المحاسبة بالمملكة الأردنية الهاشمية	**1-** الأستاذة/ شذى موسى عقيل الروابده	-

2- ديوان المراجعة القومي بجمهورية السودان	**2-** الأستاذ/ وائل محمد الأمين عبد الرزاق صالح	- مفتش مراجعة
3- ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية	**3-** الأستاذة/ عنب محمود حسن **4-** الأستاذ/ مهد محمد عبدله	- مدير شعبة المشتريات - مدير شعبة التدقيق الاستقصائي
4- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	**5-** الأستاذ/ محمد عبد حسين مساري **6-** الأستاذ/ أمير أحمد محمود محمد العزاوي **7-** الأستاذ/ فريد محمد صالح حياوي السامرائي	- معاون مدير عام - مدير قسم العقود - معاون رئيس هيئة
5- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	**8-** الأستاذ/ لطفي واردة	- قاضي مستشار
6- ديوان المحاسبة بدولة قطر	**9-** الأستاذ/ خالد سليمان الحمادي **10-** الأستاذ/ شاهين سلطان الغانم	- مدقق أول - مدقق أول
7- ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية	**11-** الأستاذ/ جان عقل	- رئيس مصلحة
8- الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	**12-** الأستاذ/ ضياء أمين محمد سعد **13-** الأستاذ/ محمد محمود عبد الخالق جمعه **14-** الأستاذ/ سيد عرابي سيد علي	- رئيس قطاع - مراقب - مراقب
9- محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية	**15-** الأستاذ/ عبد الودود محمد	- قاض منتدب
10- ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين	**16-** الأستاذة/ فاطمة صلاح جناحي **17-** الأستاذة/ صالحة محمد حسن حمامي	- مدقق أول - مدقق أول
11- ديوان المحاسبة بليبيا	**18-** الأستاذ/ نور الدين عبد العالي **19-** الأستاذ/ عصام مفتاح رمضان **20-** الأستاذ/ محمد أحد إبراهيم	- مراجع حسابات - عضو قانوني - مدقق تقنيات معلومات

المرفق 2: التقييم القبلي والبعدي

استمارة التقييم القبلي والبعدي للقاء التدريبي
حول " حوكمة المشتريات الحكومية (المنصة الإلكترونية نموذجا) "

1- ما الهدف الأساسي من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؟

أ) زيادة الإيرادات الحكومية
ب) تعزيز الشفافية والمنافسة العادلة
ج) تقليل عدد الموردين
د) رفع أسعار العقود

2- من الجهة المسؤولة عن الإشراف على نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؟

أ) وزارة التجارة
ب) هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
ج) وزارة الموارد البشرية
د) منصة اعتماد

3- ما هي منصة اعتماد؟

أ) نظام محاسبي داخلي للوزارات
ب) منصة إلكترونية لإدارة الميزانية فقط
ج) منصة حكومية لإدارة المنافسات والمشتريات والميزانية والمدفوعات
د) بوابة لتوظيف الموظفين الحكوميين

4- من مزايا منصة اعتماد
أ) حصر المنافسين فقط
ب) زيادة الأسعار
ج) توحيد الإجراءات الحكومية للمشتريات إلكترونيا
د) تقليل عدد المشاريع الحكومية

5- أي من التالي يُعدّ من إجراءات المنافسة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؟
أ) الإعلان عن المنافسة، استقبال العروض، الترسية
ب) رفع أسعار العقود تلقائيا
ج) إلغاء دور الموردين
د) توقيع العقود مباشرة دون منافسة

6- ما هو الاستثناء الذي يسمح للجهة الحكومية بالشراء المباشر دون طرح منافسة عامة وفق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية؟
أ) إذا كانت قيمة العقد أقل من 100 ألف ريال
ب) إذا كان هناك مورد وحيد للسلعة أو الخدمة
ج) إذا رأت الجهة الحكومية أنّ المنافسة ستأخذ وقت طويل
د) إذا كان العقد مع جهة غير ربحية

المرفق 3: نتائج التقييمين القبلي والبعدي

السؤال	النسبة		النتيجة	
	تقييم قبلي	تقييم بعدي	تقييم قبلي	تقييم بعدي
1	100	100	20	20
2	65	60	13	12
3	100	100	20	20
4	100	100	20	20
5	100	100	20	20
6	50	75	10	15
المجموع	515	525	103	107
المعدل	85,83	87,5	17,16	17,83

البند الثاني

(مرفق عدد 2.2.8)

تقرير نتائج اللقاء التدريبي حول موضوع:

"التصديق على حسابات الدولة وفقا للمعايير وأفضل الممارسات الدولية"

- عن بعد -

من 09 الى 13 فبراير 2025

أعده:

ممثل الأمانة العامة

مديـــــــــــــــــــــــــــر اللقاء

الأستاذ/ منير خليـــــــــــــــــــــــفي

الأستاذ/ محمد جمعة عوض البدري

تمهيد:

في إطار تنفيذ خطة العمل في مجال التدريب لسنة 2025 للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، نفذ الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية -مشكورا- بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة لقاء تدريبيا حول "التصديق على حسابات الدولة وفقا للمعايير وأفضل الممارسات الدولية" خلال الفترة من 09 إلى 13 فبراير 2025، وذلك عن بعد باستخدام برنامج الزوم ومنصة المنظمة (**MOODEL**) واستمرت فعاليات اللقاء لمدة خمس أيام بواقع أربع ساعات يومياً وبإجمالي 20 ساعة تدريبية، وقد شارك في اللقاء 30 عضوا يمثلون 12 جهازا أعلى للرقابة المالية والمحاسبة في المنظمة (مرفق1).

أولا: الجوانب التنظيمية:

أشرف الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتعاون مع الأمانة العامة على الجوانب التنظيمية للقاء من حيث تحديد التوقيت المبدئي لتنفيذ اللقاء ودعوة الأجهزة إلى ترشيح مشاركيها وضبط قائمتهم النهائية، واعداد المادة العلمية وتوزيعها على السادة المدربين وتنزيلها على منصة المنظمة وارسالها مع روابط المشاركة ودليل المشارك للمتدربين.

وافتتح اللقاء معالي المستشار محمد الفيصل يوسف رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية الذي رحب بالمشاركين في الدورة متمنيا لهم تحقيق الاستفادة القصوى من هذا اللقاء التدريبي الهام. ثم تولت معالي الأستاذة فضيلة القرقوري وكيل الرئيس الأول لمحكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية نائب الأمين العام للمنظمة إلقاء كلمة رحبت فيها بالمشاركين وأثنت على جهود الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية على الدعم الذي يقدمه للمنظمة وتوجهت بالشكر للهيئة التدريبية والاشرافية على ما بذلوه من جهود في سبيل اعداد وتقديم مادة علمية تليق باللقاء.

ثانيا: أهداف اللقاء

تمثلت اهداف اللقاء فيما يلي:

- تبادل الخبرات حول مفهوم المراجعة وأنواعها والهدف منها.
- إلقاء نظرة عامة على المعايير الدولية لرقابة الجودة والمراجعة والفحص والتأكيدات الأخرى والخدمات ذات العلاقة
- إلقاء نظرة عن العلاقة بين المعايير الدولية وإصدارات الإنتوساي في مجال الرقابة المالية.

- إلقاء نظرة حول تطبيق معايير المراجعة على حسابات الدولة سواء التي تعد وفق الأساس النقدي أو أساس الاستحقاق.
- تبادل الخبرات حول مرحلة التخطيط للرقابة المالية على حسابات الدولة.
- تبادل الخبرات حول مرحلة تنفيذ الرقابة المالية على حسابات الدولة.
- تبادل الخبرات حول مرحلة إعداد التقرير على حسابات الدولة والمتابعة.
- تبادل الخبرات حول الجودة على الرقابة المالية.
- استعراض تجارب الوفود المشاركة في مجال اللقاء.

ثالثا: إعداد المادة العلمية وتقديمها

تم إعداد المادة العلمية من قبل فريق من المدربين من الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية وهم الآتي ذكرهم:

- **محاسب/ محمد جمعة عوض البدري**
- **محاسب/ على محمد عبد العال**
- **محاسب / هاني حافظ محمد**
- **محاسب/ ياسر أحمد عبد المقصود**
- **محاسب / محمد عبد الحميد إبراهيم**
- **محاسبة/ زينب أحمد**

وقام بتأمين المادة على منصة المنظمة (**MOODEL**) كل من الميسرين:

- **محاسب/ بسام محمد ابراهيم احمد من الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية**
- **الأستاذ/ بلال الزغلامي من محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية.**

رابعا: المحاور الرئيسية للقاء

- ✓ مفهوم المراجعة وأنواعها والهدف منها.
- ✓ نظرة عامة على المعايير الدولية وعلاقتها بمعايير الإنتوساي.
- ✓ تطبيق معايير المراجعة على حسابات الدولة التي تطبق الأساس النقدي أو أساس الاستحقاق.
- ✓ مراحل تنفيذ مراجعة حسابات الدولة (التخطيط – التنفيذ – التقرير – المتابعة)
- ✓ جودة مراجعة حسابات الدولة

بالإضافة إلى استعراض الحالات العملية للمشاركين.

خامسا: أدوات التعلم

تم خلال اللقاء اعتماد أدوات التعلم التالية:

- ✓ برنامج الزوم.
- ✓ أجهزة الحاسب الآلي لدي المدربين والميسرين والمشاركين في اللقاء.
- ✓ برامج العرض التقدمي **power point**.
- ✓ حالات عملية يتم إدراجها على المنصة لتدريب المشاركين.
- ✓ عرض تجارب الأجهزة المشاركين باللقاء.

سادسا: توصيات اللقاء

تم في نهاية اللقاء استخلاص التوصيات التالية:

- ✓ حث المؤسسات والهيئات والوزارات وكافة القطاعات بالدولة بما في ذلك الأجهزة العليا للرقابة العمل على تطوير أنظمة رقابة داخلية فعالة، واستحداث ضمن الهياكل التنظيمية إدارة / قطاع / دائرة مختصة بالمراجعة الداخلية وأخرى تختص بالحوكمة وإدارة المخاطر، وذلك للحد من مخاطر الغش والتلاعب والتدليس، مع ضرورة تبني آليات رقابية تعزز الفصل بين السلطات والمهام لضمان الشفافية، ومنع تضارب المصالح، وتساهم في تحسين كفاءة وموثوقية بيئة الرقابة الداخلية.
- ✓ حث الحكومات على تقديم القوائم والحسابات الختامية للأجهزة العليا للرقابة في المواعيد القانونية، فضلاً عن التزام الأجهزة العليا للرقابة بالانتهاء من اعمال التدقيق وفقاً للمواعيد القانونية.
- ✓ حث الاجهزة العليا للرقابة والتي ستبدأ في تطبيق الرقابة المالية على إعداد وإقرار أدلة إجراءات للرقابة المالية وفق المعايير الدولية ومعايير الإنتوساي مع تحديثها بصفة مستمرة.
- ✓ ضرورة قيام الأجهزة العليا للرقابة بتعزيز كفاءة المدققين من خلال اعتماد برامج تدريبية متخصصة في تحليل المخاطر، مع التركيز على استخدام التقنيات الإلكترونية المتقدمة في تحليل البيانات الضخمة، وذلك لضمان القدرة على اكتشاف الاتجاهات والأنماط غير العادية في القوائم المالية لتحسين فعالية وموثوقية عمليات التدقيق.
- ✓ تعزيز التواصل الفعال بين الأجهزة العليا للرقابة من خلال منظمة الأرابوساي من أجل تبادل الخبرات والتجارب في مجال التصديق على حسابات الدولة وفق المعايير وأفضل الممارسات الدولية.
- ✓ اقتراح تطبيق نفس اللقاء التدريبي في صورة مهمة تعاونية وحث الأجهزة العليا لرقابة على المشاركة في المهام التعاونية.

سابعا: تقييم اللقاء

تم العمل بآلية التقييم القبلي والبعدي الذي تضمن (**13**) سؤالا لتقييم معرفة المشاركين بمحاور اللقاء وقياس مدى تحسن هذه المعارف عقب اللقاء **(مرفق 2)**.

كما تم توزيع الاستبيان المعتمد من قبل المجلس التنفيذي الثامن والستين على المشاركين والمدربين لتقييم جميع جوانب اللقاء (التنظيمية، المعرفية، المهارات التدريبية، ...)

1 ـ استمارة المنظمة لتقييم للقاء:

تبيّن من استمارات التقييم التي تم توزيعها على المتدربين النتائج التالية:

التقييم النهائي لاستمارة المتدرب	التقييم
التقييم الفني للقاء (أهداف اللقاء + محتوى المادة العلمية + الوقت المخصص للقاء).	جيد جداً
التقييم الإداري للقاء (العلاقات العامة + البرنامج الاجتماعي + المساندة الإدارية).	جيد
تقييم الهيئة التدريبية (الوسائل التدريبية + منهجية التدريب + التفاعل مع المشاركين).	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء	جيد جداً

وتقدم المشاركون بالملاحظات التالية:

ملاحظات ومقترحات المتدربين
ارسال تسجيل الدورة للمتدربين
توحيد بعض المصطلحات بين الدول العربية أو إضافة مرادف لها باللغة الانقليزية
اولا اشكركم على هذه الدورة بما قدمته من فائدة واتمنى ان يتم عقد ورشات عمل حول اليات واجراءات تدقيق الأجهزة الرقابية على قطاع الضرائب والجمارك والايرادات التي يتم جبايتها من قبل المؤسسات الحكومية

على الرغم من أن مواضيع التي تم طرحها خلال الدورة هامة جداً ولكن كنا نأمل أن يكون هناك مزيد من الوقت للنقاش على مواضيع التصديق على الحسابات الختامية بحسب عنوان الدورة وشكرا للقائمين على هذا اللقاء
نشكو جزيل الشكر الجهاز المصري والمدربين على هذا اللقاء، واقترح المزيد من هذه اللقاءات في نفس الموضوع ويا حبذا لو تكون حضورية وحول العمل الميداني الواقعي كما اقترح تشكيل فريق رقابة عربي في هذا الموضوع
أولا نود أن نتقدم بجزيل الشكر لكل القائمين على اللقاء ونشكر الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية على سعة الصدر وعلى التنظيم... أود أن أقدم اقتراح حول امكانية تنظيم لقاء حضوري وانشاء فريق عمل عربي مشترك للاستفادة من الخبرات وتبادل المعلومات.

وخلص المدربون للتقييم الملخص بالجدول التالي:

التقييم النهائي لاستمارة المدرب	التقييم
المدرب/ 1: المحاسب علي محمد عبد العال	ممتاز
المدرب/ 2: المحاسب هاني حافظ محمد	جيد جداً
المدرب/ 3: المحاسب محمد عبد الحميد إبراهيم	ممتاز
المدرب/ 4: المحاسب ياسر أحمد عبد المقصود	جيد
المدرب/ 5: المحاسبة زينب أحمد	ممتاز
المدرب/6: المحاسب محمد جمعة عوض البدري	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	جيد جداً

كما تقدموا بالملاحظات التالية:

ملاحظات ومقترحات المدربين
أقترح إدراج ورش عمل خاصة بمعايير **IPSAS** خلال الفترة القادمة نظراً لأهميتها في ضوء الانتشار المتزايد في استخدامها خلال السنوات السابقة وتوقع مزيد من الانتشار خلال الفترة القادمة، ومن ثم ستكون هي الإطار المطبق في الجهات الحكومية في عدد من الدول العربية الشقيقة.
اعداد وتنفيذ تلك الدورات بتتابع منطقي في شكل سلسة متكاملة لنفس مجموعة المتدربين.

2- التقييم القبلي والبعدي

عملا بتوصية المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تم تنفيذ اختبار التقييم القبلي والبعدي لقياس مدى تطور معارف المشاركين واكتسابهم للمهارات المستهدفة، وقد أظهر تحليل نتائج التقييم القبلي والبعدي تحسن في نسب الإجابات الصحيحة حيث ارتفعت نسبة الإجابات الصحيحة من نسبة 49.30 % خلال التقييم القبلي إلى 55.53 % خلال التقييم البعدي.

مرفق 1: قائمة المشاركين في اللقاء التدريبي حول "التصديق على حسابات الدولة وفقا للمعايير وأفضل الممارسات الدولية" (مصر) عن بعد من 09 الى 2025/02/13

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1. المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية	1- الأستاذ/ محسن حنون 2- الأستاذة/ سارة عبد الإله 3- الأستاذ/ مهدي بنبختة	
2. الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	4- الدكتور/ محمد معتز مصطفى كامل 5- الأستاذ/ عمرو محمود أحمد عبد المولى 6- الأستاذة/ سارة جميل مسعد محمد	- مراجع أول - مراجع أول - مراجع أول

3. مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	7- الأستاذ/ حميد أفقير 8- الأستاذ/ بوعزة بن حسين 9- الأستاذ/ عامر عميريو	- قاض محتسب درجة ثانية - قاض محتسب رئيسي - مدقق مالي رئيسي
4. ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية	10- الأستاذ/ عمر نور علي 11- الأستاذ/ عبد الرحمن عبدي محمد 12- الأستاذ/ محمد عبده موسى 13- الأستاذ/ ستي رجب عبد الله أحمد	- مدير قسم - مدقق مالي - مدير علاقات الأجهزة العربية - مدققة
5. ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	14- الدكتور/ مقداد محمد فليح الربيعي 15- الأستاذ/ سعد فاضل هاشم العجيلي	- رئيس هيئة الحساب الختامي - عضو هيئة الحساب الختامي
6. ديوان المحاسبة الليبي	16- الأستاذ/ خليفة عبد الكريم أقبص 17- الأستاذ/ سالم عبد السلام الفزاني	- مراجع مالي - مراجع مالي
7. محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	18- الأستاذ/ محمد علي عجيلي 19- الأستاذ/ هادي الفارسي	- رئيس قسم - رئيس قسم
8. جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	20- الأستاذة/ همسة بنت عبد الحسين اللواتية 21- الأستاذ/ سلطان بن سعيد بن حميد الشكيلي 22- الأستاذ/ سلطان بن سعيد المعولي	- عضو رقابي - مراجع أول - عضو رقابي
9. الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية	23-الأستاذ/ علي عبد الرحمن عبد الله بن قاضي 24- الأستاذ/ محمد عبد القوي سعيد ردمان عامر	- مدير عام القطاع الإداري - رئيس مراقبة
10. ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	25- الأستاذ/ ابراهيم خيري عساف 26- الأستاذ/ نور فايز أبو ناصرية	- مدير دائرة رقابية مالية - مدقق مالي
11. ديوان المحاسبة بدولة قطر	27- الأستاذة/ موزة سيف ال صالح السليطي 28- الأستاذ/ حسن جاسم ذياب	- مدقق مساعد - مدقق مساعد
12. محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية	29- الأستاذ/ عبد الرحمن أحمد 30-الأستاذ/ جعـــفر بـــــلال	

مرفق 2: استمارة التقييم القبلي والبعدي

استمارة التقييم القبلي والبعدي المتعلقة باللقاء التدريبي

"التصديق على حسابات الدولة وفقا للمعايير وأفضل الممارسات الدولية"

الرجاء إيلاء الأهمية اللازمة عند الإجابة على هذه الاستمارة بما من شأنه أن يسمح من التمكن من قياس مستوى التعلم الذي حققه المشاركون خلال الدّورة.

التعليمات:

- **عدم كتابة اسم المشارك على استمارة التقييم.**

- اختيار إجابة واحدة بخصوص الإجابات المتاحة لبعض الأسئلة.
- ضع علامة (×) بالخانة المناسبة.

الوقت المخصص للرد على الاستمارة: 15 دق.

1- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تخص مرحلة تنفيذ مهام الرقابة المالية: ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارات الخاطئة:

1- ترتبط الكفاية بكمية أدلة الرقابة، بينما ترتبط مدى ملاءمتها بالجودة من حيث الصلة والموثوقية. صح

2- يُقصد بأدلة الرقابة، المعلومات التي يستخدمها المدقق في الوصول إلى النتائج التي استند إليها في تكوين رأيه واستنتاجاته. صح

3- لا تعد الرقابة الداخلية الضعيفة من العوامل التى تساهم في عملية الاحتيال. خطأ

4- تعني طريقة جمع البيانات "التأكيدات الخارجية" أن يقوم المدقق بشكل مستقل بنفس الإجراءات التي قامت بها الجهة الخاضعة للرقابة من قبل ويمكن إشراك خبير على علم بالنظام إذا لزم الأمر. صح

5- تشمل طريقة جمع البيانات "الإجراءات التحليلية" مقارنة البيانات، أو التحقق من التقلبات أو تحديد العلاقات التي قد تبدو غير متناسقة أو غير عادية مع ما كان متوقعًا من البيانات السابقة أو الخبرة السابقة للمدقق. صح

6- ينبغي على المدقق أن يقوم بصياغة أفضل الاستنتاجات في ضوء الأدلة الرقابة. صح

7- بناء على نتائج الرقابة والأهمية النسبية، يجب على المراقب أن يستخلص استنتاجا حول ما إذا كان موضوع الرقابة متوافقا من جميع النواحي الجوهرية مع المعايير المطبقة. صح

2- يعد ارتباط التأكد المناسب (المعقول) أساس:

أ. للنموذج الايجابي للتعبير عن النتيجة التي توصل المزاول إليها

ب. للنموذج السلبي للتعبير عن النتيجة التي توصل المزاول إليها

ج. أ و ب

د. لا شيء مما سبق

3- أطر إعداد القوائم المالية:

أ. إطار عرض عادل

ب. إطار التزام

ج. أو ب

د. لا شيء مما سبق.

4- يشمل خطاب الارتباط

أ. هدف ونطاق مراجعة القوائم المالية

ب . مسؤوليات المراجع

ج . مسؤوليات الإدارة هدف ونطاق مراجعة القوائم المالية

د . جميع ما سبق

5- مراجعة ضمان الجودة ما قبل الإصدار

أ- تتم قبل استكمال وإصدار تقارير المراجعة.

ب- تشمل مراجعة مرحلة المتابعة لعملية المراجعة.

ج- غالبا ما يتم إجراؤها بالنسبة لعمليات المراجعة الهامة التي تتسم بخطورة كبيرة.

د- يقوم بها عادة مراجعون بالجهاز غير مرتبطين بعملية المراجعة.

6- العلاقة بين المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية:

أ. الرقابة الداخلية جزء من المراجعة الداخلية.

ب. لا يوجد علاقة بين الاثنين.

ج. المراجعة الداخلية جزء من الرقابة الداخلية.

د. الاثنين مصطلحان لمعني واحد.

7- ان الهدف الرئيسي للمراجع الداخلي في الشركة هو:

أ. ابداء الرأي حول القوائم المالية.

ب. اكتشاف الاخطاء والغش.

ج. تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.

د. لاشي مما سبق

8- ان الخطر المتأصل يعني وجود تحريفات لا يتم اكتشافها:

أ. من خلال نظام الرقابة الداخلية

ب. من خلال اجراءات المراجعة

ج. مع افتراض عدم وجود نظام رقابة داخلية مناسبة

د. لاشي مما سبق

9- أحد عناصر نظام الرقابة الخلية هو:

أ. بيئة الرقابة

ب. عملية تغيير المخاطر

ج. نظام المعلومات

د. جميع ما سبق

10- من أمثلة لأحداث أو ظروف قد تؤدي - مجتمعة أو منفردة –إلى الشك في قدرة المنشاة على الاستمرار

أ. ظهور صافي رأس المال العامل بالموجب.

ب. عدم وجود اعتماد زائد على الاقتراض قصير الأجل لتمويل أصول طويلة الأجل.

ج. التحول من نظام الائتمان إلى نظام الدفع عند الاستلام في المعاملات مع الموردين.

د. كل ما سبق.

11- يمكن استخدام طلبات المصادقات السلبية لتخفيض خطر التحريف الهام والمؤثر لمستوى مقبول عندما يكون:

أ. خطر التحريف الهام والمؤثر تم تقديره بمستوي منخفض.

ب. يتعلق الأمر بعدد كبير من الحسابات ذات الأرصدة الكبيرة.

ج. من المتوقع وجود عدد كبير من الأخطاء.

د. هناك اعتقاد قوي لدى المراقب في عدم التفات مرسلي الرد إلى هذه الطلبات.

12- تأكيدات: الوجود – الحقوق والالتزامات – الاكتمال – التقييم والتوزيع. تكون متعلقة بـ:

أ- فئات المعاملات وأحداث الفترة محل المراجعة.

ب- أرصدة الحسابات.

جـ- العرض والافصاح.

د- لا شيء مما سبق

13- يقوم المراقب بأداء إجراءات تقييم المخاطر التالية لفهم المنشأة وبيئتها:

أ. الاستفسار من الادارة ومن الأخرين داخل المنشاة

ب. القيام بإجراءات تحليلية

ج. القيام بأعمال الملاحظة والتفيش

د. كل ما سبق

البند الثاني

(مرفق عدد 2.2.9)

تقرير نتائج اللقـاء التدريبي
حول موضوع "التحول الرقمي والحكومة الذكية "
قطر من 25 إلى 29 يوليو 2025

أعدّه

الأستاذ/ فيصل ماني، ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية

بالتنسيق مع الأستاذ/ فهد المنصوري، مـــــــدير اللقاء

جوان 2025

تمهيد:

في إطار تنفيذ خطة العمل في مجال التدريب والبحث العلمي لسنة 2025 للمنظمة، نفّـــــذ ديوان المحاسبة بدولة قطر بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة اللقاء التدريبي حول **"التحوّل الرقمي والحكومية الذكية"** بالدوحة خلال الفترة من 25 إلى 29 مايو 2025، حيث حضر هذا اللقاء (24) مشاركاً من منتسبي (14) جهازاً من الأجهزة الأعضاء بالمنظمة، وهي كلّ من الجزائر والصومال

وسلطنة عمان والسودان وفلسطين والكويت ومصر والمغرب وموريتانيا والسعودية وتونس وليبيا وسوريا واليمن. (مرفق 1).

قام بإعداد المادة العلمية لهذا اللقاء وتقديمها كل من السيدات والسادة:

1.	الأستاذة ريم الأحبابي	وزارة الاتصالات
2.	الأستاذ خالد العماري	ديوان المحاسبة
3.	الأستاذة بتول حسنة	ديوان المحاسبة
4.	الأستاذ أحمد فخرو	ديوان المحاسبة
5.	الأستاذ سامي محمد سلامة	ديوان المحاسبة
6.	الأستاذة نجلاء المالكي	ديوان المحاسبة

أهداف ومحاور اللقاء:

سعى اللقاء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإلمام بمفهومي التحول الرقمي والحكومة الذكية.
- التعرف على أهمية وفوائد التحول الرقمي في القطاع العام.
- التعرف على التحول الرقمي الناجح ومبادرات الحكومة الذكية.
- تقييم النضج الرقمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتحديد مجالات التحسين لديها.
- تطوير استراتيجية التحول الرقمي للأجهزة العليا للرقابة.
- فهم كيفية تنفيذ مبادرات الحكومة الذكية في الأجهزة العليا للرقابة.
- التعرف على كيفية الاستفادة من التكنولوجيا في عمليات تدقيق أكثر كفاءة وشفافية.

ولبلوغ أهداف هذا اللقاء التدريبي تم تقسيم المادة العلمية إلى المحاور التالية:

- حكومة قطر الرقمية: (مقدمة - السياق الوطني للاستراتيجية - دور الحكومة - النهج المُتبع لتحديث الاستراتيجية - رؤية ومحاور الاستراتيجية حكومة قطر الرقمية -مشاريع الاستراتيجية).
- استراتيجيات التحول الرقمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- تطبيق الحكومة الذكية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. (برامج التدقيق بديوان المحاسبة -

استراتيجية التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي).

- التحديات التي تواجه التحول الرقمي والحكومة الذكية. (التحول الرقمي والمواطنة الرقمية - الاستثمار في التعليم والتدريب - الأمن السيبراني وحماية البيانات).
- التحديات التي تواجه الرقابة على تكنولوجيا المعلومات في الحكومة الرقمية. (التطور التكنولوجي السريع - مواجهة الهجمات الإلكترونية - تحديات تدريب وتطوير الموظفين).

وخصص الجزء الثاني من اليوم الرابع واليوم الخامس من اللّقاء لعرض أوراق عمل المشاركين المتضمنة لتجارب أجهزتهم في مجال التحول الرقمي، وفيما يلي ملخص لأبرز المحاور الواردة بتلك العروض:

- **تجربة الجهاز الجزائري:**

✓ حالة عملية بعنوان: تسيير مستحقات الإيجار في دواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديات التحول الرقمي والحكومة الذكية

✓ تطبيق (سكني) أنموذجا

✓ توصيات.

- **تجربة الجهاز التونسي:**

✓ استراتيجية تونس الرقمية 2020-2025

✓ استراتيجية التحول الرقمي لمحكمة المحاسبات

✓ أمثلة لتطبيقات تمّ تطويرها لرقمنه أعمال المحكمة.

- **تجربة سلطنة عمان:**

✓ البرنامج الوطني للتحول الرقمي 2021-2025

✓ ممكنات التحول الرقمي (التمكين الاستراتيجي - التمكين الرقمي - التمكين البشري وإدارة التغيير - تمكين البيانات)

✓ أبرز النتائج

✓ التوصيات.

- **تجربة الجهاز الفلسطيني:**

✓ مقدمة.

✓ أهمية التحول الرقمي والحكومة الذكية.

✓ الأهداف الاستراتيجية الحكومية للتحول الرقمي في فلسطين.

✓ العناصر الأساسية لاستراتيجية التحول الرقمي.

✓ مبادرات الحكومة الرقمية الحالية.

✓ أبرز المعيقات لتطوير الاستراتيجية الرقمية في فلسطين.

✓ جهود ديوان الرقابة المالية والإدارية في مجال الرقمنة.

- ✓ مصادر المعلومات.
- ✓ الاستنتاج العام.
- ✓ التوصيات.

- **تجربة الجهاز المغربي:**
  - ✓ التوجهات الإستراتيجية للمحاكم المالية
  - ✓ الهيكلة الداخلية لتدبير وتتبع برامج التحول الرقمي
  - ✓ إستراتيجية التحول الرقمي للمحاكم المالية: الرؤية، الأهداف والمكونات
  - ✓ الورش الرقمية الكبرى المنبثقة عن الاستراتيجية

- **تجربة الجهاز المصري:**
  - ✓ مقدمة
  - ✓ ركائز التحول الرقمي في مصر
  - ✓ جهود مصر نحو التحول الرقمي والانتقال للحكومة الذكية
  - ✓ الجهات الفاعلة والمسئولة عن الانتقال لمرحلة الحكومة الذكية
  - ✓ أهم البروتوكولات التي أبرمها الجهاز المركزي للمحاسبات في ضوء التحول الرقمي
  - ✓ الدور الرقابي للجهاز المركزي للمحاسبات وتجربته في ظل التطورات الحديثة

- **تجربة الجهاز السعودي:**
  - ✓ مقدمة عن التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية
  - ✓ استراتيجية التحول الرقمي في الديوان العام للمحاسبة
  - ✓ البنية المؤسسية
  - ✓ منظومة المراجعة الرقمية - شامل.

- **تجربة الجهاز السوداني:**
  - ✓ ملامح التحول الرقمي في السودان
  - ✓ خارطة الطرق للتحول الرقمي في الجهاز السوداني
  - ✓ تطبيقات رقابية ذكية
  - ✓ عينة لنموذج تحليل المخاطر
  - ✓ مثال حول مراحل التخطيط
  - ✓ أدوات وأدلة مراجعة تقنية متقدمة
  - ✓ عرض مثال للبيئة الافتراضية
  - ✓ عرض مثال لتقرير حول تقييم الهشاشة
  - ✓ شراكات متنوعة

- ✓ التحول في تقارير المراجعة.

- **تجربة الجهاز السوري:**
  - ✓ الواقع الحالي في الجهاز السوري
  - ✓ الفرص المتوفرة (نقاط القوّة)
  - ✓ نتائج عملية الصعوبات والتحديات
  - ✓ الرؤية المستقبلية.

- **تجربة الجهاز الموريتاني: حالة التحول الرقمي والحوكمة الذكية في موريتانيا**
  - ✓ الإطار التشريعي والتنظيمي للتحول الرقمي
  - ✓ استراتيجيات التحول الرقمي
  - ✓ استراتيجية لعصرنة الإدارة (2024-2027)
  - ✓ الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي (2025-2029)
  - ✓ فوائد التحول الرقمي للجهاز الرقابي
  - ✓ المعوقات الإستراتيجية للتحول الرقمي وسبل مواجهتها.

- **تجربة الجهاز الكويتي:**
  - ✓ ما هو التحول الرقمي
  - ✓ من أنواع التحول الرقمي
  - ✓ التحول الرقمي في القطاع الحكومي
  - ✓ مبادرات وتجارب ديوان المحاسبة الكويتي في التحول الرقمي
  - ✓ مميزات تطبيق التحول الرقمي والتدقيق عن بعد
  - ✓ التحديات التي تواجه الاجهزة الرقابية في تطبيق التحول الرقمي
  - ✓ الحلول في مواجهة تلك التحديات

- **تجربة الجهاز الليبي:**
  - ✓ التحول الرقمي للحكومة
  - ✓ الخطة الاستراتيجية لديوان المحاسبة 2022-2026
  - ✓ الهيكل التنظيمي لتقنية المعلومات بالديوان
  - ✓ نبذة تاريخية عن ميكنة الاعمال بديوان المحاسبة الليبي
  - ✓ مستجدات التحول الرقمي في ديوان المحاسبة

- **تجربة الجهاز القطري:**
  - ✓ التحول الرقمي في ديوان المحاسبة القطري
  - ✓ برامج ديوان المحاسبة

- ✓ استراتيجية الذكاء الاصطناعي في أعمال الرقابة
- ✓ التحديات التي تواجه التحول الرقمي والحكومة الذكية

- **تجربة الجهاز اليمني:**
  - ✓ الوضع الحالي لنضج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة (الجمهورية اليمنية).
  - ✓ الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات للجهاز للأعوام 2025-2028
  - ✓ أهم الفجوات والاحتياجات
  - ✓ التحديات
  - ✓ مشاريع الحكومة الإلكترونية.

نتائج تنفيذ اللقاء

1) الجوانب التنظيمية:

استضاف ديوان المحاسبة بدولة قطر -مشكورا- اللقاء التدريبي حول "التحول الرقمي والحكومة الذكية"، كما أشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء، ودعوة الأجهزة إلى ترشيح مشاركيهم، وضبط قائمتهم النهائية، وتوفير قاعة التدريب وجميع الوسائل التعليمية المطلوبة، واستقبال المشاركين، وصولا إلى تنفيذ اللقاء بفندق "ماريوت كوين" بالدوحة خلال الفترة من 25 إلى 29 مايو 2025.

وافتتح هذا اللقاء كل من الأستاذ/ جاسم عبد العزيز المناعي مساعد سعادة رئيس ديوان المحاسبة بدولة قطر لرقابة الأداء والالتزام، والأستاذ/ فيصل ماني، ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية، والأستاذ/ فهد المنصوري، مدير إدارة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات ومـــــــدير اللقاء، حيث أبرزوا جميعهم أهمية موضوع اللقاء باعتبار ما يتيحه من فرصة للإحاطة بمفهوم التحول الرقمي واستراتيجياته، وكيفية الاستفادة المثلى من التكنولوجيا في عمليات التدقيق الفعالة، وتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الأدوات الرقمية، واستخلاص العبر والدروس المستفادة والتعبير عنها من خلال توصيات عملية يستفيد منها الجميع.

2) توصيات اللقاء:

في ختام اللقاء الذي حضره الأستاذ/ يوسف البنعلي مساعد سعادة رئيس ديوان المحاسبة بدولة قطر لخدمات المساندة، اقترح المشاركون بناء على ما تم الاطلاع عليه ودراسته ومناقشته من محاور ضمن المادة العلمية والحالات التطبيقية المقدمة جملة من التوصيات التي يرون أنّ من شأنها

أن تسهم في تفعيل التحول الرقمي وتطبيقه بكفاءة لدى الأجهزة العليا للرقابة العربية، وبناء نظم رقابية ذكية ومتكاملة، وقد تمثّلت أبرز تلك التوصيات فيما يلي:

1. وضع وتطوير إستراتيجيات وطنية شاملة للتحول الرقابي الرقمي بالتنسيق بين الأجهزة الرقابية العليا مع الحكومات، تتسم بالوضوح والمنهجية وتتضمن أهدافًا قابلة للقياس، وخططًا زمنية محددة، وآليات متابعة دورية.
2. دعوة الحكومات لحثّ الوزارات والمؤسسات وجميع الجهات الخاضعة للرقابة بمواءمة أنظمتها الرقمية مع متطلبات الأجهزة الرقابية من خلال إصدار تشريعات أو تعليمات ملزمة بتطوير أنظمتها الإلكترونية والمالية بطريقة تسمح بالتكامل مع منصات الرقابة الإلكترونية، وبما يضمن تيسير الوصول الفوري إلى البيانات والوثائق المطلوبة للمدققين.
3. إنشاء وحدات رقابة تقنية متخصصة داخل الأجهزة العليا للرقابة تُعنى بتدقيق نظم المعلومات وأمنها، مع اعتماد معايير مثل (COBIT)و(ISO 2700) كمرجع للرقابة التقنية.
4. الاستثمار المكثف في تدريب وتخصص الكوادر الرقابية في المجال الرقمي من خلال إنشاء ميزانيات مستقلة لبرامج التدريب والتأهيل الرقمي للكوادر الرقابية.
5. عقد شراكات وبروتوكولات تعاون مع الجامعات ومراكز البحث وشركات التقنية للعمل على تطوير قدرات المدققين المستقبليين.
6. تخصيص مهام تدقيق مستقلة لتقييم كفاءة الإنفاق على مشاريع التحول الرقمي في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وقياس مدى تحقيق العائد على الاستثمار(ROI) .
7. بناء منصات رقمية موحدة لإدارة عمليات التدقيق من التخطيط وجمع الأدلة حتى إصدار التقارير ومتابعة التوصيات وتتضمن التحليل الفوري للبيانات، والتكامل مع قواعد بيانات الجهات الخاضعة، مع بنية أمنية صارمة تحمي البيانات الرقابية.
8. اتباع نهج الشفافية والمساءلة الرقمية في العمل الرقابي من خلال نشر تقارير الرقابة إلكترونيًا عبر بوابات رقمية مفتوحة، بما يعزز من دور الرقابة المجتمعية والمساءلة ويزيد الثقة في المؤسسات العامة.
9. تعزيز التعاون الإقليمي الرقمي بين الأجهزة الرقابية العربية من خلال إطلاق منصات رقمية مشتركة لتبادل البيانات والتجارب وأدوات الرقابة الرقمية، وتطوير وعرض أدلة إرشادية وأوراق عمل مبنية على معايير التدقيق الرقمي، مع تشكيل لجنة أو مجموعة عمل إقليمية متخصصة في الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.
10. تحوّل الأجهزة من النهج التفاعلي إلى الاستباقي، من خلال تبني أنظمة مراجعة لحظية مبنية على تقنيات الذكاء الاصطناعي (Real-time Auditing) تقوم بتحليل تدفقات البيانات الحكومية فور حدوثها، وتنبه المدققين تلقائيًا عند ظهور أنماط غير طبيعية أو أخطاء، بالشكل الذي يعمل على الحد من الفجوات الزمنية بين ارتكاب التجاوز واكتشافه.

11. تقييم النضــج الرقمي الحالي للأجهزة الرقابية (ومن أدوات التقييم أداة SAI ITMA التي طورتها منظمة الإنتوساي ضمن مبادرة تنمية الإنتوساي)، للوقوف على الفجوات الموجودة بين الوضع القائم والوضع المستهدف وتحليل تلك الفجوات للعمل على تقليصها.
ويشــمل التقييم تحديد مدى جاهزية كل من البنية التحتية والموارد البشــرية الحالية المتاحة للجهاز الرقابي لمواكبة مسار التحول الرقمي.

12. تطوير خارطة طريق رقمية مخصصة حسب مستوى النضج الرقابي، وذلك بتصنيف الأجهزة الرقابية بناء على مستوى نضجها الرقمي الحالي (مبتدئ - متوسط - متقدّم) ومن ثم تصميم وتخصيص خطة رقمية مرنة ومتدرجة تتناسب مع خصائص كل فئة.

13. تصميم وتطوير أنظمة تدقيق إلكتروني تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، بما يسمح بتحليل كميات ضخمة من البيانات بشكل لحظي (Big Data Analytics)، لاكتشاف الأنماط غير الاعتيادية، والمؤشرات التحذيرية المحتملة للفساد أو الانحرافات.

14. بناء نظم رقابية ذكية متكاملة من خلال تطوير منصات رقمية للرقابة اللحظية (Real-time Monitoring)، وربط نظم الرقابة والتدقيق بكافة قواعد البيانات الحكومية والمالية والإدارية، لضمان تدفق المعلومات بشكل مباشر وآني.

15. تعزيز قدرات العاملين في الأجهزة الرقابية رقمياً من خلال تنفيذ برامج تدريبية متقدمة ومتخصصة في التحول الرقمي وتحليل البيانات، لإعادة تأهيل الكوادر الرقابية لمواكبة البيئة الرقمية.

16. مراجعة الأطر القانونية لتشمل أحكاماً تنظم الرقابة على النظم الرقمية، وتمنح المشروعية للتقارير الناتجة عن أنظمة التدقيق الإلكتروني، وتلزم المؤسسات بإتاحة بياناتها للجهات الرقابية بصورة منظمة وآمنة.

17. بناء نظم حماية متكاملة لتأمين بيانات الرقابة والمراجعة من الاختراق أو التلاعب، من خلال استخدام تقنيات التشفير، ومراقبة الصلاحيات، ووضع سياسات صارمة لحوكمة البيانات الرقمية داخل أجهزة الرقابة الحكومية.

18. استغلال قدرات تحليل البيانات الضخمة (Big Data) للتنبؤ بالمخاطر وتحديد المجالات الأكثر عرضة للفساد، وذلك من خلال نماذج رياضية وتحليلية تستند إلى السجلات التاريخية، بما يتيح توجيه الموارد الرقابية إلى النقاط الحرجة.

19. الاستفادة من تقنية البلوك تشين لحفظ السجلات والمعاملات بطريقة مشفرة وغير قابلة للتعديل، ما يسهم في بناء سجل دائم وموثوق للبيانات.

20. إنشاء مؤشرات أداء رقمية واضحة لقياس فعالية عمليات التدقيق الإلكتروني، مثل سرعة الكشف عن المخالفات، ونسبة التغطية الرقابية، ودقة التوصيات، على أن تُعرض هذه المؤشرات دورياً لتقييم كفاءة النظام الرقابي الرقمي.

21. تعزيز التعاون بين الأجهزة الرقابية محلياً ودولياً من خلال إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات تقنية وطنية ودولية متخصصة في الرقابة الرقمية، لتطوير أدوات رقابية متقدمة، وتبادل الخبرات والمعرفة والأدوات الرقابية الرقمية.

22. دعم الشفافية المالية من خلال النشر الرقمي وإطلاق بوابات إلكترونية تتيح بيانات الموازنة والتقارير المالية للمواطنين والأجهزة الرقابية، واعتماد أدوات ذكاء أعمال (BI Tools) في اتخاذ القرار المالي.

23. تعزيز التكامل بين الأنظمة المالية والمحاسبية من خلال ربط أنظمة وزارة المالية مع باقي مؤسسات الدولة إلكترونياً (الجمارك، الضرائب، الخزانة العامة...)، واستخدام المعرّفات الرقمية الموحدة في المعاملات الحكومية.

24. إطلاق برامج تحفيزية للجهات الحكومية في التحول الرقمي من خلال تمويل مشروعات رقمنة الإدارة المالية المحلية، ومنح امتيازات للجهات التي تحقق كفاءة رقمية في الإنفاق والإيراد.

25. مواكبة التحول الرقمي بين الأجهزة الرقابية والجهات الحكومية المعنية من خلال وضع استراتيجية وطنية للرقابة الذكية تشمل المعايير والأدوات الحديثة، وإنشاء لجنة دائمة مشتركة بين تلك الجهات والجهاز الرقابي لتقييم أثر التحول الرقمي على الرقابة والحوكمة.

26. دعم الرقابة المجتمعية من خلال إعداد تقارير دورية عن المخاطر الرقمية الناشئة (مثل الاحتيال الإلكتروني، الاختراقات الأمنية)، وتبني معيار "البيانات المفتوحة" (Open Data) لتعزيز الشفافية والمساءلة الرقمية.

27. فصل الأدوار المتعلقة بتنفيذ متطلبات التحول الرقمي في الجهاز الرقابي، والأدوار المتعلقة بالرقابة على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات المشمولة برقابة الجهاز.

28. تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي لمراجعة المستندات المالية والقانونية بشكل سريع وذكي واستخراج المؤشرات ومواطن الخلل المحتملة مما يسرّع من عمليات اتخاذ القرار الرقابي.

29. إطلاق برنامج تحفيزي عربي للأجهزة الرقابية المتميزة رقميا، بتأسيس جائزة عربية سنوية تمنح لأفضل جهاز رقابي يحقق تقدما ملحوظا في مجال التحول الرقمي وفق مؤشرات ومعايير واضحة يتم تحديدها مسبقا.

3) التقييم

1.3 تقييم اللقاء

أسفرت دراسة استمارات التقييم التي تمّ توزيعها على المشاركين عن النتائج التالية:

التقييم النهائي لاستمارة المتدرب	التقييم
التقييم الفني للقاء (أهداف اللقاء + محتوى المادة العلمية + الوقت المخصص للقاء).	جيد جداً
التقييم الإداري للقاء (العلاقات العامة + البرنامج الاجتماعي + المساندة الإدارية).	ممتاز
تقييم الهيئة التدريبية (الوسائل التدريبية + منهجية التدريب + التفاعل مع المشاركين).	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء	ممتاز

وتمثلت ملاحظات المتدربين في الآتي:

ملاحظات ومقترحات المتدربين
يرجى من المشاركين الالتزام بموضوع الدورة خلال عرض المشاركات
من بين المقترحات التي يمكن أن تساهم في تجويد هذا التدريب هي زيارة ديوان المحاسبة بدولة قطر للاطلاع عن قرب على التطبيقات والبرمجيات المستعملة في مجال الرقابة.
التأكيد على الالتزام بعرض تجارب الجهاز وليس تجارب الدولة في التحول الرقمي (المقصود هو الدول المشاركة وليس دولة قطر)
برنامج عملي ومهني اقترح عمل ورشة أخرى لأهمية الموضوع في فترة قريبة جدا تكون عملية حيث يعرض كل جهاز "فقط التجربة العلمية" مثل عرض نظام متكامل .....
لقاء تدريبي حسن التنظيم وفيه حفاوة استقبال وتوزيع جيد للمادة العلمية المعروضة على الجدول الزمني (الأيام/الساعات) فقط كان من الأفضل تحديد محتوى العرض الذي طلب من الأجهزة اعداده بأكثر دقة يعني مثلا كان من الأفضل ذكر أن التجربة تهم فقط الجهاز الرقابي وليس تجربة البلد ككل في التحول الرقمي والحكومة الذكية
اقترح ذكر اسم المدرب ومجال عمله الحالي ضمن البرنامج التدريبي الذي تم الحصول عليه بصفة مسبقة حتى يتسنى للجميع الاستفادة من اللقاء من الجانب المتعلق بإحداث شبكة علاقات فيما بين المشاركين
فيما يخص الجزء المتعلق بالتنظيم: (توفير الجدول الزمني والاجتماعي قبل اللقاء بفترة كافية، لم تتم موافاتنا بدليل المشارك، عدم الالتزام بالمواعيد المحددة لانطلاق الجلسات وانتهائها، عدم استخدام الأساليب الحديثة في عرض التقييمات وتم استخدام التقييم الورقي...) من الجانب الفني (عدم الالتزام بالضوابط التي صادق عليها المجلس التنفيذي لإعداد تجارب الأجهزة...)
المجال الزمني لتقديم العروض وجيز (15دق)

استقبال تطلعات المشاركين قبل انعقاد الدورة فيما يخص الحالات العملية حبذا لو يتم على تجربة رائدة فقط في كل مؤتمر أو لقاء والتفصيل فيها بشكل يسمح بالاستفادة العملية بدلا من عرض تجارب كل دولة على حدة.

وتبيّن من التقييم الذي أعدّه أعضاء هيئة التدريب أنّ مستوى اللقاء كان (ممتازا) مثلما يبرزه الجدول التالي:

التقييم النهائي لاستمارة المدرب	التقييم
المدرب/ 1: الأستاذة ريم الأحبابي	**ممتاز**
المدرب/ 2: الأستاذة بتول حسنة	**ممتاز**
المدرب/ 3: الأستاذ أحمد طارق فخرو	**ممتاز**
المدرب/ 4: الأستاذ خالد عبد القادر العماري	**ممتاز**
المدرب/ 5: الأستاذ سامي محمد سلامة	**ممتاز**
المدرب/ 6: الأستاذة نجلاء المالكي	**ممتاز**
متوسط تقييم المدربين للقاء	**ممتاز**

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	1- الأستاذ/ نور الدين منتاش 2- الأستاذ/ عبد الوهاب بوفراش	- قاضي محتسب درجة ثانية - مدقق مالي رئيسي
2- ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية	3- الأستاذ/ عبد الحميد محمد أحمد	- مسؤول نظام المعلومات
3- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	4- الأستاذة/ شيخة بنت سعيد بن جميل البداعية 5- الأستاذ/ مالك بن سليمان بن حمود الغاوي	- رئيسة قسم التحول الرقمي

	6- إبراهيم بن عبد الله بن ناصر الشقصي	- مراجع - محلل نظم أول
4- ديوان المراجعة القومي بجمهورية السودان العربية	7- الأستاذ/ محمد نور عبد الدائم عبد الرحيم	- نائب المراجع العام
5- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	8- الأستاذة/ صابرين حميدان عثمان علي أحمد	- رئيس قسم رقابي
6- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	9- الأستاذ/ خالد عامر الحشان	- مدقق رئيسي/ رئيس فريق
7- الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	10- الدكتور/ محمد السيد محمد أبو زيد 11- الدكتورة/ مي محمد محمود عبد العظيم 12- الدكتور/ محمد معتز مصطفى كامل	- وكيل وزارة - مراجع أول - مراجع أول
8- المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية	13- الأستاذ/ محمد ختام 14- الأستاذ/ جواد البيش 15- الأستاذ/ زكرياء إدبرايم	- قاضي مستشار - رئيس قسم - قاض

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
9- محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية	16- الأستاذ/ أحمدو عبد الله الداه	- قاض منتدب أول
10- الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية	17- الأستاذ/ إبراهيم بن خالد الفرحان 18- الأستاذ/ إبراهيم بن عائض القرني	
11- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	19- الأستاذ/ وجيه الطرابلسي 20- الأستاذة/ أُنس التايب	- رئيس قسم - قاضي
12- ديوان المحاسبة الليبي	21- الأستاذ/ محمد ابولسين 22- الأستاذ/ هشام محمد عبد الله البوسيفي	- مدير مكتب تقنية المعلومات - مهندس تقنية معلومات

	23- الأستاذ/ هشام عبد الرزاق العاقل	- رئيس قسم الدعم التقني
13- الجهاز المركزي للرقابة المالية بالجمهورية العربية السوريـــة	24- الأستاذ/ محمد إبراهيم الناعسة	- معاون مدير- اقتصادي أول

المرفق 2: التقييم القبلي والبعدي

استمارة التقييم القبلي والبعدي للقاء التدريبي
حول "التحول الرقمي والحكومة الذكية"

1- ماهي فوائد التحول الرقمي في القطاع العام؟
1) تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الخدمات
2) الشفافية ومكافحة الفساد
3) خفض التكاليف
4) تحسين تجربة الجمهور والاستجابة السريعة للخدمات
5) كل ما ذكر

2- كيف يتم تطوير استراتيجية التحول الرقمي والحكومة الذكية للأجهزة العليا للرقابة؟
1) يتم تقييم وتحليل الوضع الحالي ومن ثم يتم تحديد الرؤية والأهداف وبعد ذلك يتم تصميم الإطار الاستراتيجي واختيار التكنولوجيا المناسبة لبناء القدرات والكفاءات وتطوير العمليات والسياسات وأخيرا يتم إجراء تقييم مستمر للتحسين.

2) يتم تقييم وتحليل الوضع الحالي ومن ثم يتم تحديد الرؤية والأهداف وبعد ذلك يتم تصميم الإطار الاستراتيجي وأخيرا يتم اختيار التكنولوجيا المناسبة.
3) يتم تصميم الإطار الاستراتيجي وبناء القدرات والكفاءات وتطوير العمليات والسياسات وأخيرا يتم إجراء تقييم مستمر للتحسين.
4) لا شيء مما ذكر.

3- ماهي المعايير القياسية التي ينصح بها لتقييم النضج الرقمي الحالي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية؟

1) معايير حكومية رقمية (INTOSAI) ومعايير مستوى القدرة (CMMI)
2) معايير الأجهزة العليا للرقابة المالية والحكومية (Digital Government Maturity models)
3) معايير تكنولوجيا المعلومات (COBIT) و(ISACA) ومعايير ISO/IEC 27001
4) كل ما ذُكر.
5) لا شيء مما ذُكر

4- ماهي أشكال ومجالات التحول الرقمي في الأجهزة العليا للرقابة؟

1) الرقابة الذاتية والمجتمعية لمختلف فئات مراجعي الخدمات الحكومية
2) التدقيق الالكتروني والتحول إلى الأنظمة الذكية وتحليل وحوكمة البيانات الحكومية بالإضافة للتدريب الرقمي
3) الأمن السيبراني وبناء القدرات فقط
4) تحديد أنواع الخدمات الرقمية المتاحة لمقدمي الطلبات الالكترونية.
5) تفعيل الأدوات الرقابية ذات العلاقة.

5- ماهي التحديات التي تواجه الرقابة الرقمية؟

1) عدم تنظيم الخدمات الرقمية لدى المواقع الحكومية.
2) ضعف الإحساس الأمني وقلة الاطلاع في مجالات رقمنة المعلومات.
3) نقص الكفاءات المتخصصة وتطور التقنيات بسرعة بالإضافة إلى قلة القوانين والتشريعات التنظيمية
4) ضعف البحث العلمي ومصادر المعلومات
5) ضعف الخبرة العلمية والمعرفية.

6- كيف يتم الاستفادة من التكنولوجيا في عمليات التدقيق الفعالة؟

1) استخدام برامج التدقيق مثل: ACL وتحليل البيانات.
2) استخدام أنظمة إدارة الوثائق الالكترونية واستخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.
3) الربط مع الأنظمة المحاسبية مثل: ERP.
4) الجواب الأول والثاني
5) كل ما ذُكر

7- ما الذي يميز الحكومة الذكية عن الحكومة الالكترونية؟

1) تقديم الخدمات الحكومية عبر الانترنت فقط دون الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة.
2) توزيع الموظفين في محطات عمل افتراضية دون الحاجة لتقنية جديدة
3) استخدام تحليلات البيانات وتقنيات متقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي والانترنت) لتقديم خدمات حكومية أكثر تفاعلا وكفاءة.
4) توفير الانترنت المجاني للمواطنين في المرافق الحكومية فقط.
5) تثقيف مستخدمي الخدمات الحكومية بطريقة التعامل مع التطور التكنولوجي.

8- من التحديات الأمنية التي تواجه الحكومة الذكية

1) تعرض الأنظمة الحكومية لهجمات سيبرانية ومحاولات اختراق.

2) ارتفاع مشاركة المواطنين في ورشة العمل الرقمية
3) زيادة عدد التقارير الرقمية الحكومية.
4) تخفيض سرعات الانترنت في المؤسسات الحكومية.
5) الضغط المتزايد على استخدام الخدمات الحكومية.

9- أي من المعايير التالية يستخدم لضبط أمن المعلومات؟

1) ISO 9001
2) GDPR
3) ISO/IEC27001
4) PMBOK

10- كيف تسهم المعايير الدولية في دعم التحول الرقمي؟

1) تقترح تقنيات جاهزة لكل جهة.
2) تحدد الإطار العام لحوكمة التكنولوجيا وإدارة المخاطر
3) تدعم توحيد منهجيات العمل الرقابي باستخدام أدوات تقنية
4) تستبدل كل العمليات اليدوية بأنظمة سحابية
5) لا شيء مما ذُكر.

المرفق 3: نتائج التقييمين القبلي والبعدي

السؤال	النسبة		النتيجة	
	تقييم بعدي	تقييم قبلي	تقييم بعدي	تقييم قبلي
1	92,31	88,46	24	23
2	96,15	88,46	25	23
3	69,23	53,85	18	14
4	73,08	73,08	19	19
5	53,85	34,62	14	9
6	57,69	57,69	15	15
7	73,08	69,23	19	18
8	96,15	65,38	25	17
9	88,46	57,69	23	15
10	46,15	46,15	12	12
المجموع	746,153846	634,615385	194	165
المعدل	74,6153846	63,4615385	19,4	16,5

البند الثاني
(مرفق عدد 2.2.10)

تقرير الورشة التدريبية حول إنتاج المحتوى الرقمي والتدريب الإعلامي

المملكة المغربيّة-الرّباط من 17 إلى 06/20/ 2025

الإعداد:

مدير اللقاء

ممثلة الأمانة العامة

الأستاذ/ صلاح الدين المختوم

الأستاذة/ فاطمة الوطّاري

تمهيد

انطلقت المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) في دعم قدرات الأجهزة الأعضاء منذ سنة 2017 في إطار برنامج التعاون ما بين مبادرة تنمية الانتوساي والمنظمة

العربية حول "تعامل الجهاز الأعلى للرقابة مع أصحاب المصلحة" والذي تضمّن من بين أهدافه دعم الشراكات معها قصد تحقيق أثر أكبر للأعمال الرقابية. كما تضمن المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية أولوية (2-4) تتعلّق بتعزيز تواصل الأجهزة مع أصحاب المصلحة.

وبالنظر إلى الإشكاليات المرتبطة بالتحولات السريعة التي تعرفها المجتمعات وبانتظارات المواطنين وتوقعات أصحاب المصلحة الآخرين الرئيسيين وأحيانا بسوء الفهم خاصة من طرف بعض المنابر الإعلامية فيما يخصّ تفويض الجهاز أو كيفية التطرق لمخرجات أعماله، مما يمكن أن يشكل لبسا لدى المواطن بالنسبة للمواضيع المعالجة في التقارير، يتعين على الأجهزة العليا للرقابة العمل على تطوير تواصل وجيه وفعال مع مختلف أصحاب المصلحة بهدف تنويرهم من جهة وأخذ ألوياتهم بعين الاعتبار من جهة أخرى.

وبعد أن اكتسب المشاركون المعارف اللازمة خلال الورشة التي نظمها المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربيّة بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظّمة العربيّة خلال الفترة الممتدّة من 19 إلى 21 ديسمبر 2023، والتي تناولت إعداد وتطبيق استراتيجية التواصل المؤسساتي مع أصحاب المصلحة لصالح مسؤولي التواصل بالأجهزة العليا للرقابة العربية، وفي ضوء التوصيات التي أسفرت عنها هذه الورشة، تم الدعوة إلى تنظيم ورشة تكميلية تركّز على تقنيات التواصل مع وسائل الإعلام.

وفي هذا الإطار واصل المجلس الأعلى للحسابات بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة تنظيم ورشة تدريبية حول "إنتاج المحتوى الرقمي والتدريب الإعلامي للتواصل مع أصحاب المصلحة" لفائدة الأجهزة الأعضاء بالمنظمة وذلك على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى (عن بعد)**: انعقدت عبر منصّة التعلم الإلكتروني للأمانة العامة وشملت دورة تدريبية حول إنتاج المحتوى الرقمي، امتدّت من 12 مايو إلى 1 يونيو 2025 بحضور 15 مشاركا من منتسبي ومسؤولي التواصل في الأجهزة العليا للرقابة بكل من فلسطين والعراق وقطر ومصر والمغرب والصومال والأردن بالإضافة إلى ممثلين عن الأمانة العامة من تونس. وزيادة على المحتوى النظري والتمارين التطبيقية التي تم رفعها على المنصة، شهدت الجلسات الأربع التأطيريّة على منصّة زووم كل أسبوع حضور جميع المشاركين. وقد تم التأكيد على أهمية تطوير المهارات الفنية والتقنية في مجال التواصل الرقمي والإعلامي، باعتبارها من الأدوات المحورية لتعزيز حضور الأجهزة العليا للرقابة في الفضاء العام ونقل أثر أعمالها الرقابية إلى مختلف أصحاب المصلحة. وتمّ خلال هذه المرحلة العمل على إكساب المشاركين معارف تتعلّق بأهمية تصميم وإنتاج المحتوى الرقمي وباستراتيجيات انتاج المحتوى الرقمي ونشره وترويجه زيادة على قياس أداء المحتوى الرقمي وتسليط الضوء على التكنولوجيات الناشئة وتقديم حالات عملية وتبادل الآراء حولها.
- **المرحلة الثانية (حضوريا):** تمّ تنظيمها في كل من المقر الملحق للمجلس الأعلى للحسابات واستوديوهات مقر المعهد العالي للإعلام والاتصال بمدينة الرباط بالمملكة المغربية وذلك خلال الفترة من 17إلى 20 يونيو 2025. وتمكّن أغلب المشاركون في المرحلة الأولى من الالتحاق بمدينة الرّباط ومتابعة فعاليات الدورة التدريبيّة باستثناء المشاركون من العراق والأردن وذلك بالنّظر إلى إغلاق المجال الجوّي للطيران بالمنطقة خلال تلك الفترة **(مرفق1).**

وزيادة على تقييم مخرجات المرحلة الأولى من الدورة، سعى الخبراء القائمون على إعداد المادة العلميّة وتأطير الفعاليات العمليّة إلى طرح القضايا الأخلاقية المرتبطة بإنتاج المحتوى الرقمي والتواصل الإعلامي والتركيز على وضع المشاركين في ورشات مكّنتهم من اكتساب أسس وقواعد التواصل الإعلامي الفعال في التلفزيون والإذاعة من خلال إجراء المقابلات والمشاركة في الحوارات الإعلاميّة. وتولّى المشاركون خلال اليوم الأخير من تنفيذ الورشة تقاسم تجارب أجهزتهم في التواصل الإعلامي.

ويركّز هذا التقرير على متابعة تنظيم المرحلة الثانية من الورشة التدريبية، باعتبارها امتدادًا للمرحلة الأولى التي نُفّذت عن بُعد لفائدة نفس المشاركين. وانطلقت هذه المرحلة من تقاسم حصيلة المرحلة الأولى، مع التركيز على خصوصية التدريب الإعلامي العملي داخل استوديو المعهد العالي للإعلام والاتصال، بما في ذلك التمارين التطبيقية المصمّمة لتعزيز القدرات التواصلية للمشاركين.

أولا: الجوانب التنظيمية

أشرف المجلس الأعلى للحسابات بالتعاون مع الأمانة العامة على الجوانب التنظيمية للقاء من حيث تحديد التوقيت المبدئي لتنفيذ اللقاء ودعوة الأجهزة إلى ترشيح مشاركيها وضبط قائمتهم النهائية، إلى أن تم تنفيذه. كما قام مدير اللقاء الأستاذ المحترم/ صلاح الدين المختوم بتوزيع المهام بين الخبراء والتنسيق فيما بينهم كما عاضدته الأستاذة وفاء الدويمي والأستاذ عبد الصمد مطيع في الجانب الفنيّ. وتمّ عقد هذه الورشة التدريبيّة بالمقر الملحق للمجلس الأعلى للحسابات واستوديوهات المعهد العالي للإعلام والاتصال بمدينة الرباط بالمملكة المغربية.

وافتتح اللقاء الأستاذ/ عبد العزيز كلوح، الكاتب العام للمجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربيّة، نيابة عن معالي الأستاذة/ زينب العدوي، الرئيس الأول للمجلس، والذي رحب بالمشاركين وأكد على أهمية موضوع الورشة التدريبية، متمنياً للمشاركين طيب الإقامة والتوفيق، واعتبر هذه الورشة العملية محطة جديدة في مسار تعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة الأعضاء في مجال التواصل مع وسائل الإعلام، وتطوير استراتيجيات الاتصال، بما يضمن إيصال رسائلها بفعالية، ويُعزّز ثقة المواطنين وأصحاب المصلحة في دورها الرقابي في إدارة المال العام وتنفيذ توصياتها، بما يسهم في ترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة والشفافية.

ونيابة عن معالي الأستاذة/ فضيلة القرقوري، نائب الأمين العام للمنظّمة العربيّة، رحّبت الأستاذة فاطمة عطار، مكلّفة بمهمّة بالأمانة العامّة للأرابوساي، بجميع الحضور وشكرت المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية على استضافة الورشة التدريبيّة التي تسلّط الضوء على أنّ فاعلية الجهاز الأعلى للرقابة لا تقف عند حدود إنتاج التقارير مهما بلغت دقتها بل تتعداها إلى قدرة الجهاز على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة من خلال تقديم مخرجاته بطريقة واضحة وسلسة وبلغة تفاعلية. وأكّدت أنّ اكتساب المشاركين مهارات إنتاج المحتوى الرقمي والتواصل الإعلامي والتلفزيوني يعدّ تعزيزا لفهم مخرجات الرقابة وتفادي سوء تأويلها.

ثانيا: أهداف اللقاء

هدفت الورشة التدريبيّة بمرحلتيها إلى تحقيق ما يلي:

- اكتساب مهارات في أنماط وتقنيات التواصل الإعلامي مع المواطنين عبر الوسائل التلفزيونية والإذاعية،
- تقاسم التجارب وقصص النجاح بين الأجهزة المشاركة في مجال التواصل مع المواطنين وباقي أصحاب المصلحة، وذلك عبر وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي.

ثالثا: إعداد المادة العلمية وتقديمها

تم إعداد المادة العلمية للورشة من قبل فريق من الخبراء من المجلس الأعلى للحسابات إضافة إلى خبراء من المعهد العالي للإعلام والاتصال وخبراء من الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بالمملكة المغربية. ويتعلق الأمر بكلّ من:

- **الأستاذة/ عزيزة مساعف** - رئيسة الوحدة المكلفة بأخلاقيات المهنة بالمجلس الأعلى للحسابات،
- **الأستاذة/ وفاء الدويمي** - مديرة قطب التواصل والترجمة بالمجلس الأعلى للحسابات،
- **الأستاذ/ عبد اللطيف بنصفية** - مدير المعهد العالي للإعلام والاتصال بالمملكة المغربية،
- **الأستاذ/ عبد الصمد مطيع** - المدير المساعد لمدير المعهد العالي للإعلام والاتصال بالمملكة المغربية،
- **الأستاذ/ياسين الإدريسي** - مدير الأخبار بالقناة الأولى بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة المغربية،
- **الأستاذ/عبد اللطيف لمبرع** - مدير أخبار الإذاعة بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة المغربية.

كما تولّى الأستاذ/ صلاح الدين المختوم مستشار مشرف ومدير قطب التكوين وتنمية القدرات بالمجلس الأعلى للحسابات باقتدار إدارة أشغال الورشة والتنسيق العام. وقدّمت الأستاذة المحترمة/ سمر دويكات من ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين مساندة كبيرة خلال المرحلة الأولى من هذه الورشة على اعتبارها مدرّبة تعلّم إلكتروني دعمت المشاركين والخبراء سويا لإتمام وحدات التعلّم بالحقيبة التدريبيّة بعد أن تم رفعها على منصّة التعلّم الإلكتروني للأمانة العامة للأرابوساي.

رابعا: المحاور الرئيسية لورشة التدريبية

من أجل اكتساب المعارف والمهارات، تضمنت الورشة التدريبية حول إنتاج المحتوى الرقمي والتدريب الإعلامي للتواصل مع أصحاب المصلحة عشر جلسات موزّعة كالآتي:

الجلسة		المحتوى	المتدخلون
	الجلسة الأولى	**القضايا الأخلاقية المرتبطة بإنتاج المحتوى الرقمي والتواصل الإعلامي**	**الأستاذة عزيزة مساعف، مسؤولة عن الوحدة المكلفة بأخلاقيات المهنة بالمجلس الأعلى للحسابات**

اليوم الأول	الجلسة الثانية	تفاعل ونقاش حول حصيلة الدورة التدريبية عند بعد: إنتاج المحتوى الرقمي	الأستاذة وفاء الدويمي، المجلس الأعلى للحسابات الأستاذ عبد الصمد مطيع، المدير المساعد لمدير المعهد العالي للإعلام والاتصال
	الجلسة الثالثة	أسس وقواعد التواصل الإعلامي الفعال في التلفزيون	الأستاذ عبد اللطيف لمبرع[1]، مدير أخبار الإذاعة بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة المغربية
	الجلسة الرابعة	أسس وقواعد التواصل الإعلامي الفعال في الإذاعة	
اليوم الثاني	الجلسة الخامسة	التدريب الإعلامي: التلفزيون -مقدمة حول أهمية التدريب الإعلامي التلفزيوني - أسس وخصائص التدريب الإعلامي التلفزيوني - القواعد الذهبية للتواصل الإعلامي الفعال في التلفزيون	الأستاذ عبد اللطيف بنصفية، مدير المعهد العالي للإعلام والاتصال بالمملكة المغربية
	الجلسة السادسة	- التصريح التلفزيوني - المقابلة التلفزيونية - الحوار التلفزيوني خلاصة تقييم ومناقشة	
اليوم الثالث	الجلسة السابعة	التدريب الإعلامي: الإذاعة -مقدمة حول أهمية التدريب الإعلامي الإذاعي - أسس وخصائص التدريب الإعلامي الإذاعي - القواعد الذهبية للتواصل الإعلامي الفعال في الإذاعة	الأستاذ عبد الصمد مطيع، المدير المساعد لمدير المعهد العالي للإعلام والاتصال
	الجلسة الثامنة	- التصريح الإذاعي - المقابلة الإذاعية - الحوار الإذاعي خلاصة تقييم ومناقشة	
اليوم الرابع	الجلسة التاسعة	عروض حول تجارب وقصص النجاح الأجهزة في انتاج المحتوى الرقمي وتدبير العلاقات مع وسائل الإعلام	عروض ممثلي الأجهزة
	الجلسة العاشرة	تقرير الورشة ورفع التوصيات توزيع الشهائد واختتام الأشغال.	الأستاذة فاطمة عطار ممثلة الأمانة العامة الأستاذ صلاح الدين المختوم مدير اللقاء

خامسا: أدوات التعلّم

تم خلال الورشة التدريبيّة اعتماد أدوات التعلم التالية:

- ✓ عروض ومناقشة

[1] نيابة عن الأستاذ ياسين الإدريسي مدير الأخبار بالقناة الأولى بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة المغربية تولّى الأستاذ عبد اللطيف لمبرع تقديم الجلستين.

- ✓ تمارين وحالات عملية
- ✓ تبادل التجارب بين المشاركين
- ✓ تقييمات

ووفّر المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربيّة رابطا الكترونيا مكّن المشاركين عن بعد من متابعة الجلسات النظرية التي تمّ تنفيذها بالمقر الملحق للمجلس الأعلى للحسابات بشكل حيني والتفاعل مع بقية المشاركين والخبراء. كما حرص على تقديم مساندة فنيّة متواصلة طوال فترة تنفيذ الورشة.

سادسا: الجوانب الاجتماعيّة

قام المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربيّة باستقبال كافّة المشاركين وإيصالهم إلى أماكن إقامتهم. كما أمّن لهم وسائل التنقل من وإلى المقر الملحق للمجلس ومقر المعهد العالي للإعلام والاتصال ومركز تنمية القدرات. ووفر لهم وجبات الغداء طيلة أيام اللقاء. كما أقام مأدبة عشاء على شرف المشاركين ونظّم زيارة ميدانيّة إلى جملة من الأماكن السياحية بمدينة الرباط برفقة دليل سياحي متميّز.

سابعا: التوصيات المنبثقة عن ورشة العمل

تمّ إيلاء محاور الورشة التدريبيّة اهتماما كبيرا من قبل كافة المشاركين سيّما وأنّها تميّزت بتمارين تطبيقيّة للقاءات والحوارات بالإذاعة والتلفزيون فضلا على عرض الحالات العملية للخرجات الإعلاميّة لعدد من الأجهزة المشاركة. وتمّ في اختتام الورشة رفع توصيات للإسهام في إنتاج المحتوى الرّقمي والرّفع من مستوى مسؤولي التواصل خلال الخرجات الإعلاميّة تثمينا للأعمال الرقابيّة التي تنفذها الأجهزة العليا للرقابة وتعزيزا لأثر تواصلها مع أصحاب المصلحة. وتلخصت التوصيات النهائيّة في النقاط التالية:

1. دعوة الأجهزة العليا للرقابة إلى أهمية تضمين استراتيجية التواصل الخاصّة بهم أولويّة تتعلّق بالتواصل الرقمي بما ينسجم مع التحولات الرقمية المتسارعة وتزايد تطلعات المواطنين.
2. دعوة الأجهزة العليا للرقابة إلى العمل على وضع برامج منتظمة لتدريب الناطقين الرسميين للأجهزة ومسؤولي التواصل على المهارات ذات العلاقة بإعداد الخطاب الإعلامي والتواصل بشأنه وإحداث قاعدة بيانات للرسائل ذات الأثر في كل تقرير.
3. دعوة الأجهزة العليا للرقابة إلى العمل على تعزيز التعاون المستدام مع الإذاعات والتلفزيون لضمان حضور الجهاز الأعلى للرقابة وقربه من الجمهور المستهدف (كل أصحاب المصلحة) والمرور من التقرير إلى التأثير بخطاب إعلامي موجز ومختصر وواضح.
4. دعوة الأجهزة العليا للرقابة إلى العمل على تقييم خرجاتها الإعلامية لاستخلاص الدروس وقياس الأثر ولتصحيح مسار الاتصال كلما استدعى الأمر ذلك.
5. دعوة الأجهزة العليا للرقابة إلى إعداد خطة عمل مرنة للتعامل مع الأزمات، تتضمن تحديد مسؤول التواصل، وتوضيح مستويات المعلومات التي يمكن مشاركتها والتداول بشأنها،

بالإضافة إلى تحديد قنوات التواصل المناسبة مع أصحاب المصلحة. والعمل على اضطلاع قيادة الجهاز الأعلى للرقابة بالريادة والاستباقية.

6. دعوة الأجهزة العليا للرقابة إلى تفويض المدققين المعنيين بتنفيذ المهمات أو الإشراف عليها إلى إعداد الملخصات التنفيذية لتتم معالجتها من قبل مسؤولي التواصل وإخراجها بطريقة بسيطة وانفوغرافية وتقديمها بلغة بيضاء بسيطة وواضحة.
7. دعوة مسؤولي الاتصال بالأجهزة العليا للرقابة إلى إعداد وتحديث ملفات تتعلق بالبرامج التلفزيونية والإذاعيّة (طريقة بناء البرامج، متابعة الخط التحريري للبرامج...) لضمان حسن الاستعداد للخرجات الإعلاميّة وتحسين التفاعل مع الجمهور.
8. دعوة الأجهزة العليا للرقابة إلى إعداد دليل استرشادي يتضمّن الركائز والتوجيهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي المؤسساتي (التقليدي والرقمي).

ثامنا: اختتام الدورة

أشرف على اختتام الدورة كل من الأستاذين نبيل لغمام مدير قطب التعاون الدولي وصلاح الدين المختوم مدير اللقاء ومدير قطب التكوين وتطوير القدرات بالمجلس الأعلى للحسابات، والأستاذة فاطمة عطّار مستشارة رئيسة قسم بمحكمة المحاسبات التونسية ومكلفة بمهمة لدى الأمين العام للمنظمة العربيّة للأجهزة العليا للرقابة الماليّة والمحاسبة. حيث شكر الأساتذة الجهود المبذولة من قبل المشاركين الحضور وعن بعد كما تمّ التنويه بتفاعلهم وبالمهنية التي تكتسي تنفيذ أنشطة المنظمة لتحسين معارف ومهارات منتسبي أجهزتها الأعضاء، راجين أن تكون الورشة حول إنتاج المحتوى الرقمي والتدريب الإعلامي للتواصل مع أصحاب المصلحة قد حققت أهدافها المرسومة.

وأشادت ممثلة الأمانة العامة بالجهود المبذولة من قبل المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربيّة على كرم استضافة الورشة. ونوّهت بجهود الخبراء من منتسبي المجلس ومن المعهد العالي للإعلام والاتصال ومن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على حدّ السواء والذين لم يدّخروا جهدا لتقديم المادة العلمية بطريقة سلسة ومميزة راجية أن يتواصل دعم الجهاز المغربي للمنظمة.

وعبّر المشاركون عن تقديرهم للروح الإيجابيّة التي طبعت أجواء تنفيذ الورشة التدريبيّة والإفادة التي حصُلت من خلال مداخلات الخبراء وتبادل الخبرات مع بقية المشاركين والتعرّف على التجارب وأفضل الممارسات. كما توجهوا بالشكر للمجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربيّة وللأمانة العامة للمنظمة العربيّة.

ثامنا: تقييم الدورة

تمّ العمل بآليّة التّقييم القبلي والبعدي الذي تضمّن خمسة عشر (15) سؤالا لتقييم معرفة المشاركين بمحاور الورشة التدريبيّة، وقياس مدى تحسّن هذه المعارف عند نهاية أعمال الورشة **(مرفق**

2). كما تمّ توزيع الاستبيان المعتمد من قبل المنظّمة والذي أقرّته لجنة تنمية القدرات المؤسسيّة على المشاركين والمدرّبين لتقييم جميع جوانب اللقاء (التنظيميّة، المعرفيّة، المهارات التدريبيّة، ...)

1 ـ استمارة المنظّمة لتقييم الدورة

تبيّن من استمارات التقييم التي تمّ توزيعها على المشاركين في اختتام الورشة التدريبيّة النتائج التالية:

التقييم النهائي لاستمارة المشاركين	التقييم
التقييم الفني لورشة العمل (أهداف اللقاء + الحقيبة التدريبية والمادة العلمية).	ممتاز
التقييم الإداري للقاء (الإجراءات التنظيمية والخدمات التدريبية).	ممتاز
تقييم الهيئة التدريبية.	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء.	**ممتاز**

وبمناسبة هذا التقييم تقدّم عدد من المشاركين بالملاحظات التالية:

ملاحظات ومقترحات المشاركين
ضرورة تنظيم لقاءات في نفس المجال في الفترة القادمة مع التركيز على التمارين العمليّة بالأساس.
الحاجة إلى تعدد الورشات الخاصّة بالتواصل بالنظر إلى أهميّة هذا الجانب وانفتاح الأجهزة العليا للرقابة على مختلف وسائل الإعلام والوسائط والمنصات بشكل متزايد.
تعزيز العلاقة بين المشاركين من خلال خلق فضاء مشترك لتبادل الخبرات.
الدعوة إلى التفكير في مساحة زمنية أطول للورش الشبيهة مستقبلا.

كما خلُص الخبراء للتّقييم المبيّن بالجدول التالي:

التقييم النهائي لاستمارة الخبراء	التقييم
الأستاذة/ عزيزة مساعف	ممتاز
الأستاذة/ وفاء الدويمي	ممتاز
الأستاذ/ عبد اللطيف بنصفية	ممتاز

الأستاذ/ عبد الصمد مطيع	ممتاز
الأستاذ/عبد اللطيف لمبرع	ممتاز
متوسط تقييم الخبراء للورشة	**ممتاز**

كما تقدّموا بالملاحظات التالية:

ملاحظات ومقترحات الخبراء
ضرورة تعزيز التعلم بالممارسة learning by doing لما لذلك من فائدة بالنسبة للمتدربين.

2- التقييم القبلي والبعدي

عملا بتوصية المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، تم تنفيذ اختبار التقييم القبلي والبعدي لقياس مدى تطور معارف المشاركين واكتسابهم للمهارات المستهدفة، وقد أظهر تحليل نتائج التقييم القبلي والبعدي تحسن في نسب الإجابات الصحيحة كما يبينها الجدول المرفق (مرفق 3) حيث ارتفع معدّل نسبة قياس التعلّم من **51** بالمائة خلال التقييم القبلي إلى ما يفوق **91** بالمائة خلال التقييم البعدي.

مرفقات التقرير

مرفق 1

قائمة المشاركين في ورشة العمل حول " حول إنتاج المحتوى الرقمي والتدريب الإعلامي للتواصل مع أصحاب المصلحة"

الرباط-المملكة المغـربية من 17 الى 2025/06/20

عدد المشاركين	الاسم الكامل للمشارك	الصفة	الجهاز	ملاحظات
1	الأستاذ/ عصام ذياب	مدير دائرة الاعلام والبروتوكول	ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	
2	الدكتورة/ جنان جاسم مشتت الخليفاوي	مديرة الاعلام والتعاون الدولي	ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	إلغاء الرحلة تبعا لإغلاق المجال الجوّي للطيران
3	الأستاذ/ رافع حميد خالد حمد المشهداني	مدير قسم الاعلام والعلاقات العامة		
4	الأستاذة/ مها خليفة السويدي	مدير مكتب الاتصال	ديوان المحاسبة بدولة قطر	
5	الأستاذة/ لولوة عبد الله البوعينين	مسؤول اتصال إعلامي أول		
6	الأستاذ/ سامح عزت فريد صليب	رئيس قطاع	الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	
7	الأستاذة/ فاطمة الزهراء عبد الرحيم إسماعيل	مراجع أول		
8	الأستاذ/ محمد عبده موسى	مدير علاقات الأجهزة العربية	ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية	
9	الأستاذ/ عطا الله مطيلة السطول	رئيس قسم الإعلام	ديوان المحاسبة بالمملكة الأردنية الهاشمية	إلغاء الرحلة تبعا لإغلاق المجال الجوّي للطيران / حضور عن بعد
10	الأستاذ/ يوسف علمي مروني	قاضي مالي	المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية	
11	الأستاذ/ محمد أيمن بنكبور	منتدب قضائي		
12	الأستاذة/ رقية الذهبي	رئيس مصلحة التواصل الداخلي		
13	الأستاذ/ أمير بن ثاني بن خلفان الوهيبي	مصمم غرافيكي رقني	جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	
14	الأستاذ/ ماهر بنسعيد	رئيس مصلحة الاتصال والعلاقات العامة	الأمانة العامة	

مرفق 2

استمارة التقييم القبلي/البعدي المتعلق بالورشة التدريبية حول
"إنتاج المحتوى الرقمي والتدريب الإعلامي للتواصل مع أصحاب المصلحة"
الرباط / المملكة المغربيّة- من 17 إلى 20 يونيو 2025

الرجاء إيلاء الأهمية اللازمة عند الإجابة على هذه الاستمارة بما من شأنه أن يسمح من التمكن من قياس مستوى التعلم الذي حققه المشارك خلال هذه الورشة.

التوجيهات:

- **عدم كتابة اسم المشارك على استمارة التقييم.**
- **اختيار إجابة واحدة أو أكثر بخصوص الإجابات المتاحة.**
- **ضع علامة (×) بالخانة المناسبة.**

الوقت المخصص للرد على الاستمارة: 20 دق.

1. في مقابلة تلفزيونية، ما هو العنصر الأكثر أهمية إلى جانب الرسائل اللفظية؟
أ) جودة الإضاءة في الاستوديو.
ب) لغة الجسد والتواصل البصري مع الكاميرا والجمهور.
ج) المعرفة بالأسئلة التي سيطرحها الصحافي.
د) ارتداء ملابس تحمل شعار المؤسسة بشكل واضح.

2. عند إجراء مقابلة إذاعية، على ماذا يجب أن يركز المتحدث بشكل أساسي؟
أ) الحديث باستمرار.
ب) استخدام الصوت المرتفع للتعبير عن الأفكار.
ج) نبرة الصوت ووضوح الكلمات والقدرة على "رسم صورة" للمستمع.
د) النظر مباشرة إلى الميكروفون.

3. ما هي أهمية "التواصل البصري" (Eye Contact) في المقابلة التلفزيونية؟
أ) يساعد على قراءة جهاز "الأوتوكيو" (Autocue) بسهولة.
ب) يهدف إلى تحدي المحاور وإظهار القوة.
ج) يبني الثقة والمصداقية مع الجمهور ويجعل التواصل أكثر مباشرة وصدقًا.
د) هو أمر غير مهم لأن الكاميرا تركز باستمرار على المحاور.

4. لماذا يُنصح باختيار مكان هادئ عند إجراء مداخلة هاتفية لإذاعة أو تلفزيون؟
أ) لتجنب مقاطعة أفراد العائلة.
ب) لضمان جودة الصوت ومنع أي تشويش يمكن أن يشتت انتباه المستمعين.

ج) لأنه شرط أساسي تفرضه القنوات الإعلامية.
د) لمساعدة المتحدث على التركيز على مظهره.

5. تُعرف "اللغة البيضاء" في التقديم التلفزيوني والإخباري بأنها:
أ) اللهجة المحلية للمتحدث.
ب) لغة بسيطة وقريبة من العامية.
ج) لغة عربية فصحى مبسطة ومفهومة لمختلف الجماهير العربية مع مخارج حروف سليمة.
د) لغة منطوقة بصوت منخفض ومتلون.

6. في مقابلة إذاعية، كيف يمكن للمتحدث تعويض غياب لغة الجسد؟
أ) التحدث بصوت عالٍ جدًا لجذب الانتباه.
ب) استخدام الصمت الطويل بشكل متكرر.
ج) من خلال التلوين الصوتي، تغيير سرعة الحديث، واستخدام نبرات متنوعة للتعبير عن المشاعر والتأكيد على النقاط المهمة.
د) تكرار الجمل والكلمات أكثر من مرة.

7. ما هو التصرف الصحيح عند التعامل مع "سماعة الأذن" (Earpiece) التي يتلقى منها المذيع توجيهات من غرفة التحكم؟
أ) خلعها إذا كانت تشتت الانتباه.
ب) الإشارة للمخرج باليد عند سماع التعليمات.
ج) التدرب على الاستماع للتوجيهات مع الحفاظ على تركيز كامل على الحوار مع الضيف دون أن يلاحظ الجمهور.
د) إخبار الضيف بالتعليمات التي يتلقاها.

8. عند التحضير لمقابلة تلفزيونية، لماذا يجب الاهتمام بالمظهر والملابس؟
أ) يجب ارتداء ألوان زاهية ومجوهرات لامعة لجذب الانتباه.
ب) يجب اختيار ملابس مريحة واحترافية لا تشتت انتباه المشاهد عن الرسالة الأساسية.
ج) لا أهمية للمظهر، فالمحتوى هو كل شيء.
د) يجب ارتداء لون مغاير لخلفية الاستوديو.

9. ما هي تقنية "التلخيص وإعادة الصياغة" (Paraphrasing) أثناء الحوار؟
أ) إعادة كلام الضيف حرفيًا لإضاعة الوقت.
ب) إعادة صياغة سؤال المحاور أو نقطة ذكرها للتأكد من الفهم الصحيح وإتاحة الوقت للتفكير في الإجابة.
ج) طرح السؤال بلغات متعددة.
د) مقاطعة المحاور لتصحيح معلوماته وإضافة معلومات جديدة.

10. في مقابلة إذاعية، إذا طرح عليك سؤال لا تعرف إجابته، ما هو التصرف الأفضل؟
أ) اختلاق إجابة منطقية، ومحاولة ايهام المستمعين أنها دقيقة وواقعية.

ب) الاعتراف بصدق بأنك لا تملك المعلومة الدقيقة حاليًا، مع محاولة ربط السؤال بمجال خبرتك أو التعهد بالبحث عن الإجابة.
ج) تأجيل السؤال حتى نهاية الحلقة قصد طلب المعلومات من المؤسسة أو المشرفين على الملفات موضوع السؤال.
د) اتهام المحاور بمحاولة إحراجك ومواجهته بأسئلة أخرى تعرف إجابتها.

11. ما هو دور "الصمت" في المقابلات الإذاعية والتلفزيونية؟
أ) يدل دائمًا على ضعف المتحدث وارتباكه.
ب) يمكن استخدامه كأداة للتأكيد على نقطة مهمة، أو لإعطاء فرصة للتفكير، أو لخلق تأثير درامي.
ج) يجب تجنبه بأي ثمن وملء كل ثانية بالكلام.
د) هو خطأ من المذيع ويجب ألا يحدث.

12. عند مواجهة ضيف صعب أو عدائي في برنامج حواري تلفزيوني، يجب على المحاور:
أ) رفع صوته لفرض السيطرة وتعزيز التواصل البصري مع الضيف.
ب) الحفاظ على هدوئه ومهنيته، وإعادة الحوار إلى مساره، والتركيز على الأسئلة الموضوعية.
ج) إنهاء الحديث عن الموضوع محل الاختلاف والانتقال إلى المحور الموالي.
د) الموافقة على كل ما يقوله الضيف لتجنب الصدام والتفاعل بشكل إيجابي والحفاظ على الهدوء.

13. ما الهدف من إجراء بحث مسبق عن المحاور والبرنامج قبل المقابلة؟
أ) لمعرفة أسلوب المحاور في الحديث والمواضيع التي يهتم بها.
ب) لمعرفة الأسئلة الدقيقة التي سيتم طرحها والمواضيع التي تحظى باهتمامه.
ج) لفهم طبيعة البرنامج، أسلوب المحاور، ونوعية الجمهور، مما يساعد في تحضير رسائل أكثر فعالية.
د) هو إجراء ضروري ويتطلب الوقت لفهم المطلوب مني كضيف.

14. كيف يجب أن يجلس المتحدث أثناء مقابلة تلفزيونية؟
أ) متكئًا إلى الخلف بشكل كامل للاسترخاء والحفاظ على هدوئه.
ب) على حافة الكرسي لإظهار الاستعداد والتعاون.
ج) جلسة معتدلة ومستقيمة، مع ميل طفيف إلى الأمام لإظهار الاهتمام والمشاركة في الحوار.
د) تغيير وضعية الجلوس باستمرار والتعامل معها حسب طبيعة الأسئلة والمحاور ونبرة الصوت.

15. ما هو أسوأ خطأ يمكن ارتكابه في مقابلة على الهواء مباشرة (تلفزيون أو إذاعة)؟
أ) أخذ رشفة من الماء قصد تحسين جودة الصوت وتجنب الصوت الخشن.
ب) قول "لا تعليق" بشكل متكرر دون تبرير وتجنبا للإحراج وتوريط المؤسسة التي تمثلها فيما لا تحمد عقباه.
ج) الإدلاء بمعلومات غير دقيقة أو كاذبة، حيث يصعب تصحيحها فورًا وتؤثر على المصداقية.
د) النظر إلى الساعة لتنبيه الصحافي إلى الوقت والدفاع عن المتلقي الذي خصص وقتا لمتابعتك.

مرفق 3

جدول نتائج التقييم القبلي والبعدي لورشة العمل حول "إنتاج المحتوى الرقمي والتدريب الإعلامي للتواصل مع أصحاب المصلحة"

الأسئلة	تقييم قبلي		تقييم بعدي	
	الإجابات الصحيحة		الإجابات الصحيحة	
	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)
1. في مقابلة تلفزيونية، ما هو العنصر الأكثر أهمية إلى جانب الرسائل اللفظية؟	5	41,66	10	83,33
2. عند إجراء مقابلة إذاعية، على ماذا يجب أن يركز المتحدث بشكل أساسي؟	6	50	10	83,33
3. ما هي أهمية "التواصل البصري" (Eye Contact) في المقابلة التلفزيونية؟	6	50	11	91,66
4. لماذا يُنصح باختيار مكان هادئ عند إجراء مداخلة هاتفية لإذاعة أو تلفزيون؟	7	58,33	12	100

5. تُعرف "اللغة البيضاء" في التقديم التلفزيوني والإخباري بأنها:	5	41,66	12	100
6. في مقابلة إذاعية، كيف يمكن للمتحدث تعويض غياب لغة الجسد؟	6	50	11	91,66
7. ما هو التصرف الصحيح عند التعامل مع "سماعة الأذن" (Earpiece) التي يتلقى منها المذيع توجيهات من غرفة التحكم؟	7	58,33	12	100
8. عند التحضير لمقابلة تلفزيونية، لماذا يجب الاهتمام بالمظهر والملابس؟	8	66,66	12	100
9. ما هي تقنية "التلخيص وإعادة الصياغة" (Paraphrasing) أثناء الحوار؟	6	50	11	91,66
10. في مقابلة إذاعية، إذا طرح عليك سؤال لا تعرف إجابته، ما هو التصرف الأفضل؟	4	33,33	11	91,66
11. ما هو دور "الصمت" في المقابلات الإذاعية والتلفزيونية؟	6	50	10	83,33
12.عند مواجهة ضيف صعب أو عدائي في برنامج حواري تلفزيوني، يجب على المحاور:	6	50	11	91,66
13. ما الهدف من إجراء بحث مسبق عن المحاور والبرنامج قبل المقابلة؟	8	66,66	11	91,66
14. كيف يجب أن يجلس المتحدث أثناء مقابلة تلفزيونية؟	7	58,33	10	83,33
15. ما هو أسوأ خطأ يمكن ارتكابه في مقابلة على الهواء مباشرة (تلفزيون أو إذاعة)؟	5	41,66	11	91,66
المعدّل العام	**6,13**	**51,10**	**11**	**91,66**

بيان السيرة الذاتية

المعلومات الشخصية

- **اللقب :**ربيعي REBIAI
- **الاسم :رشيد** RACHID
- **تاريخ ومكان الولادة:** 19يناير 1967، تيزي وزو، الجزائر.
- **الجنسية :**جزائرية.
- **العنوان المهني:** مجلس المحاسبة، 38 شارع أحمد غرمول، الجزائر 16000.
- **العنوان الشخصي:** حي زرهوني مختار، حي الـ 300 سكن، قطعةII ، عمارة B4 رقم 07، المحمدية، الجزائر.
- **البريد الإلكتروني**REBIAI.Rachid@ccomptes.org.dz
- **هاتف المكتب** 62 64 65 21 213+
- **الهاتف المحمول** 57 27 11 55 5 213+: Ooredoo | 45 19 83 71 7 213+ :Djezzy

الخبرة المهنية: 36 سنة خبرة كقاض بمجلس المحاسبة.

- **من 2020/09/20 الى يومنا هذا**
  - رئيس الغرفة السادسة، مجلس المحاسبة (قطاع السكن، البيئة وجودة الحياة، النقل والأشغال العمومية).
- **من 2015/12/25 إلى 2020/09/20**
  - رئيس الغرفة السابعة، مجلس المحاسبة (قطاع البنوك، التأمينات، وزارة التجارة والهيآت تحت الوصاية).
  - **رئيس فريق العمل المعني بالتقييم الذاتي للنزاهة باستعمال منهجية "انتوسنت" داخل مجلس المحاسبة بدعم من خبراء من مجلس التدقيق الهولندي، الجزائر 2017.**
- **من 2013/03/11 إلى 2015/12/25**
  - رئيس فرع بالغرفة السابعة.
- **من 2011/01/01 إلى 2013/03/11**

  مستشار خارج السلم، الفئة الرابعة

- مراقبة وتقييم تنفيذ عقود الأشغال والتوريدات والخدمات في قطاع التأمينات،
- تقييم أنشطة الهيئات العمومية المسؤولة عن تعزيز الصادرات خارج المحروقات،
- مهام تتعلق بالمشروع التمهيدي لقانون تسوية الميزانية لوزارة التجارة.

➢ **من 2002/01/01 إلى 2010/12/31**

مستشار أول بمجلس المحاسبة

- مراقبة وتقييم إدارة محفظة الاستثمارات والمساهمات لدى شركات التأمين العمومية،
- مراقبة وتقييم أنشطة شركة تأمين المحروقات،
- مهام تتعلق بالمشروع التمهيدي لقانون تسوية الميزانية لوزارة التجارة ووزارة المساهمات وترقية الاستثمار،
- تقييم ومراقبة أنشطة الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

➢ **من 1998/01/01 إلى 2001/12/31**

مدقق رئيسي بمجلس للمحاسبة

- تقييم ومراقبة تمويل الانشطة التي تدخل في إطار السياسة العمومية لتشغيل الشباب على مستوى كافة البنوك العمومية،
- تقييم ومراقبة نوعية تسيير الشركة الجزائرية للتأمينات.

➢ **من 1995/01/01 إلى 1997/12/31**

مدقق بمجلس للمحاسبة

- تقييم التمويل النقدي للواردات(Cash) على مستوى كافة البنوك العمومية،
- تقييم ومراقبة نوعية تسيير وزارة التعليم العالي.

➢ **من سبتمبر 1992 إلى سبتمبر 1994**

- أداء واجب الخدمة الوطنية.

➢ **من 1989/09/02 إلى سبتمبر 1992**

- مهام تتعلق بالمشروع التمهيدي لقانون تسوية الميزانية لوزارة التربية والتعليم العالي،
- تقييم ومراقبة نوعية تسيير الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية،
- مراقبة وتقييم نوعية تسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية.

التعليم والمؤهلات الأكاديمية

- البكالوريا، شعبة الآداب، يونيو 1985،
- دبلوم المدرسة الوطنية للإدارة، تخصص الاقتصاد والمالية، تدقيق ومراقبة التسيير، يونيو 1989.

التكوين المستمر والتدريب

- الرقابة الداخلية المصرفية، الجزائر، 2011،
- دورة «تدقيق الأداء» – الهند، 2008،
- تقييم السياسات العمومية، باريس، 2005،
- الرقابة على البعثات الدبلوماسية، الأرابوساي، الجزائر، 2003،
- الرقابة على المالية الاجتماعية – مجلس المحاسبة الفرنسي، 1999،
- المحاسبة المصرفية، المدرسة العليا للبنوك، الجزائر، 1997،
- تدقيق ومراقبة الهيئات العمومية، باريس، 1995.

المهارات اللغوية والحاسوبية

- **اللغات**
  - العربية: إتقان ممتاز،
  - الفرنسية: إتقان ممتاز،
  - الإنجليزية: متوسط.
- **الحاسوب**
  - Microsoft Word, Excel, PowerPoint

-بيان السيرة الذاتية-

السيد مهدي بومدين
مدير دراسات – قسم تقنيات التحليل والرقابة
مجلس المحاسبة-الجزائر

رقم الهاتف: 26 65 65 21 213+
العنوان الالكتروني: dtac@ccomptes.org.dz
Boumedien.Mehdi@ccomptes.org.dz

الخبرة المهنية:

- منذ سبتمبر 2020: **مجلس المحاسبة**، مدير دراسات قسم التحليل وتقنيات الرقابة.
- 2014 إلى 2020: **مجلس المحاسبة**، قاض/محتسب بالغرفة الإقليمية للجزائر.
- 2007 إلى 2014: **مصالح الخزينة العمومية**، وكيل مفوض برتبة مفتش مركزي ثم مفتش قسم.
- 2006 إلى 2007: **مصالح الخزينة العمومية**، رئيس مكتب حافظة الأوراق والمحاسبة.
- 2000 إلى 2006: **مصالح الخزينة العمومية**، مفتش رئيسي ثم مفتش مركزي بفرع المحاسبة العامة.
- 1999 إلى 2000: **مصالح الخزينة العمومية**، مفتش رئيسي بالوكالة المحاسبية المركزية للخزينة.

الشهادات المكتسبة:

-1998: **المعهد الوطني للمالية**، شهادة الدراسات العليا في المالية (تخصص محاسبة وتأمينات).
-1999: **المعهد الوطني للمالية**، شهادة مفتش رئيسي للخزينة والمحاسبة.
-2004: **المعهد الوطني لتنمية التعليم والتكوين المستمر**، شهادة تدريب حول المخطط المحاسبي للدولة.
-2007: **المعهد العالي للتسيير والتخطيط، شهادة** تدريب حول تقنيات الخزينة العمومية.

التجارب والمعارف:

- **2025**: تنشيط ندوة افتراضية في إطار أنشطة المنظمة الافريقية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول التقييم الذاتي للنزاهة بواسطة أداة "إنتوسنت".
- **2022-2024:** رئيس مشروع توأمة مؤسساتية حول تصديق الحساب العام للدولة.
- **2022**: مسؤول نشاط تدريبي حول معايير المحاسبة الدولية المطبقة في القطاع العام في إطار التعاون الدولي.
- **2022**: المشاركة في ندوة فنية للجمعية العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول الانتقال إلى محاسبة الاستحقاق.
- **2017**: المشاركة في إعداد الدليل العام لمراجعة الحسابات في إطار مشروع توأمة مؤسساتية.
- **2017:** زيارة دراسية إلى مجلس المحاسبة الفرنسي حول الاختيار عن طريق المخاطر في إطار مشروع توأمة مؤسساتية.
- **2018**: المشاركة في ورشة عمل في إطار مشروع توأمة مؤسساتية حول تطوير خريطة المخاطر المحيطة بالميزانية.

اللغات: العربية والفرنسية.

سيرة ذاتية

سماح بن حمة حرم قزمير

- تاريخ الولادة ومكانها: 28 جويلية 1981 بقلعة الأندلس
- العنوان
الالكتروني:
sameh.ben.hamma@courdescomptes.nat.tn
- رقم الهاتف:0021652490987

- **التّكوين الدّراسي:** متحصلة **على شهادة ختم المرحلة العليا بالمدرسة الوطنيّة للإدارة** (2005-2008) اختصاص رقابة وتفقّد وقضاء و**شهادة الأستاذية في المحاسبة من معهد الدّراسات التّجاريّة العليا بقرطاج** (2004-2000).

- **التّجربة المهنيّة:** قاضية بمحكمة المحاسبات منذ سنة 2008 وكيل دولة لدى دائرة ابتدائية منذ أوت 2023: *شاركت وأشرفت على مهام رقابية (رقابة أداء)

*** شاركت في لجان و برامج على غرار :**

- فريق التخطيط الاستراتيجي **(2014-2015)**،

-**فريق النزاهة (2015-2019)**: تم خلال الفترة اعداد عمليتي تقييم لنزاهة المحكمة (2015-2018) باعتماد آلية الانتوسانت intosaintو متابعة نتائجها والتوصيات المنبثقة عنها بالتعاون مع محكمة المحاسبات الهولندية,

-برنامج تطبيق المعايير الدولية لمنظمة الانتوساي سنة 2015: اعداد استراتيجية محكمة المحاسبات لتطبيق المعايير الدولية في مجال رقابة الأداء،

-**برنامج مبادرة الانتوساي للتنمية في مجال أخلاقيات المهنة**: تقييم تطبيق محكمة المحاسبات للمعيار 130 للانتوساي واعداد استراتيجية في المجال (2019)،

- الرقابة على جودة تقارير أجهزة عليا للرقابة الماليّة والمحاسبة من الدول العربية في إطار برنامج مبادرة الانتوساي للتنمية حول رقابة الأداء على الاطار المؤسسي لمكافحة الفساد سنة 2019،

- ميسر ضمن برنامج مبادرة الأنتوساي للتنمية للرقابة التعاونية حول الرقابة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة الغاية 3 د (2022-2021) (تدريب ومراجعة تقارير).

- ميسر ضمن ببرنامج مبادرة الأنتوساي للتنمية للرقابة التعاونية حول الرقابة على التغييرات المناخية (حاليا)

<u>تحصلت على شهادات:</u>

* مدربة معتمدة لدى مبادرة تنمية الانتوساي ولجنة المعايير المهنية للانتوساي متحصلة على شهادة **"ميسّر تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة"** أكتوبر 2016.

*** مدربة في مجال أخلاقيات المهنة ومدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي** نوفمبر 2014 بالشراكة مع كتابة الدولة المكلفة بالحوكمة والوظيفة العمومية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

*شهادة من الأكاديمية الدولية للحوكمة الرشيدة دورة 2022 حول الحوكمة المناخية.

<u>قدّمت دورات تدريبية</u> حول :

- **النزاهة وأخلاقيات المهنة بمحكمة المحاسبات وآلية الانتوسانت** (سنويا لفائدة المنتدبين الجدد)،
- نظام الرقابة الداخلية،
- رقابة الأداء وفقا للمعايير الدولية،
- الرقابة على أهداف التنمية المستدامة.

اللّغات

عربية وفرنسية وانقليزية

السيرة الذاتية CV

نسرين سالمي شكري

قاضية بمحكمة المحاسبات بتونس

(الجهاز الأعلى للرقابة الإدارية والمالية بتونس)

معطيات عامّة

- **الإسم واللّقب: نسرين سالمي**
- **تاريخ الولادة: ٢ فبراير ١٩٧٩**
- **البريد الالكتروني: nesrine.selmi@courdescomptes.nat.tn**
- **رقم الهاتف: (+216) 98 682 611**

الوظيفة

- من ٢٠٠٥ إلى الآن: **قاض (senior auditor) بمحكمة المحاسبات التونسية** (الجهاز الأعلى للرقابة الإدارية والمالية)
  - ✓ **الترقية لرتبة وكيل دولة منذ جوان ٢٠٢٠ (نيابة عمومية)prosecutor**
  - ✓ **الترقية لرتبة قاض رئيس قسم** سنة ٢٠١٤ (بدائرة الفلاحة والشؤون العقارية بالجهاز)
  - ✓ **الترقية لرتبة قاض مستشار** سنة ٢٠١٢ (بدائرة الفلاحة والشؤون العقارية بالجهاز)

المسؤوليات الوظيفية

- في مجال رقابة الأداء : الاشراف والقيام بمهمات رقابية لقياس أداء القطاعات والمشاريع الحكومية (تحديد المعايير الرقابية – ضبط مؤشرات الأداء المرجعية - قياس الأداء مقارنة بالأهداف المعتمدة- اقتراح الحلول التصحيحية)
- اعداد مصفوفة النتائج و مصفوفة التصميم حسب المعايير الدولية

- الاشراف والتأطير بمهمات تقييمية (بصفة رئيسة الفريق المكلف بالمهمة)
  - تقييم التصرّف في أداء قطاع مياه الري- (٢٠١٨-٢٠٢٠)
  - تقييم التصرّف في أداء قطاع الأراضي الفلاحية المهيكلة(٢٠١٦-٢٠١٧)
  - تقييم التصرّف في أداء في النفايات الخطرة (٢٠١٤-٢٠١٥)

- مهمات بصفة عضو بالفريق الرقابي: اعداد البرنامج الرقابي للمهمة والتقارير التشخيصية والدراسات المسبقة و التقارير التأليفية
  - قطاع البذور والمشاتل(٢٠١٣-٢٠١٤)
  - قطاع المياه المستعملة المعالجة(٢٠١٢-٢٠١٣)
  - قطاع التمور (٢٠٠٦ -٢٠٠٧)
  - قطاع القوارص (٢٠٠٧ -٢٠٠٨)
  - القطاع الغابي (٢٠٠٩- ٢٠١٠)
  -

- التدقيق الخارجي : الرقابة العامة على الأعمال والإجراءات الإدارية والقانونية والمالية داخل هياكل الدولة والهيئات والمؤسسات والشركات العمومية(الرقابة على الجانب التنظيمي والمالي والتصرف في الموارد البشرية ونظام الشراءات وسلامة النظم المعلوماتية)
  - الشّركة الوطنيّة لاستغلال وتوزيع المياه.....(٢٠١١-٢٠١٢)
  - ديوان قيس الاراضي ورسم الخرائط (٢٠٠٥ -٢٠٠٦).
  - ديوان تربية الماشية وتوفير المرعى (٢٠٠٩).

- كل هياكل الدولة والهيئات والمؤسسات والشركات العمومية المتدخلة في البرامج المذكورة اعلاه (فلاحة،صحة،املاك الدولة والشؤون العقارية، مالية، مركزية ومحلية)

- مراقبة الحسابات: مراقبة حسابات المحاسبين العموميّين والقضاء فيها
- الرقابة على تمويل الاحزاب:
  - إعداد تقرير تأليفي حول قانونية القائمات المترشحة للانتخابات البلدية ٢٠١٩
  - المساهمة في الأعمال الرقابيّة والقضائية على عدد من القائمات المترشّحة للانتخابات البلدية ٢٠١٨ بصفة مقرر ثاني
  - المساهمة في الأعمال الرقابيّة والقضائية لعدد من القائمات المترشّحة للانتخابات التشريعية ٢٠١٤ بصفة مقرر ثاني
  - مقرر في قضايا استئنافية متعلقة بأحكام ابتدائية نهائية في شأن قائمات مترشحة للانتخابات التشريعية لسنة ٢٠١٤

- في مجال أخطاء التصرّف:

  - اثارة الدعوى في عدد من القضايا المتعلقة بأخطاء التصرف
  - اعداد ملحوظات كتابية معللة حول تقارير ختم التحقيق في أخطاء التصرّف.
  - المشاركة في ورشات عمل لجنة صياغة مشروع مجلة اجراءات التقاضي للقضاء المالي (في الجزء المتعلق بدور النيابة العمومية وأخطاء التصرّف)
  - تأمين دورات تدريبية

المهارات الشخصية

- **صنع القرار**
- **السرية في معالجة ملفات التدقيق والتحقيق**
- **تحليل البيانات واستخراج المؤشرات**
- **القدرة على الحكم المنطقي والمحايد**
- **قيادة فرق العمل**

- قيادة وتنشيط ورشات التدريب

الشهادات الدراسية

الشهادة	التخصص	المؤسسة التعليمية	السنة
شهادة ختم المرحلة العليا (الماجستير)	الرّقابة والتّفقّد والقضاء	المدرسة الوطنيّة للإدارة	٢٠٠٣-٢٠٠٥
شهادة الأستاذية (الباكالوريوس)	العلوم القانونية	كلية العلوم القانونية والسياسية والاجتماعية بتونس	١٩٩٧-٢٠٠١
شهادة الباكالوريا (الثانوية العامة)	آداب	المعهد الثانوي بالكاف	١٩٩٧

الشهادات التدريبية

الشهادة	مجال التدريب	الجهة المنظمة	التاريخ
شهادة مدرب معتمد لدى المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (INTOSAI)	تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة	INTOSAI مبادرة تنمية الانتوساي ولجنة المعايير المهنية للانتوساي	أكتوبر ٢٠١٦
شهادة تدريب مدربين	أخلاقيات المهنة ومدونة سلوك وأخلاقيات الموظف العمومي	رئاسة الحكومة التونسية بالشراكة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	نوفمبر ٢٠١٤
شهادة تدريب مدربين	تقييم النزاهة المؤسسية	الجهاز الأعلى للرقابة الادارية والمالية الهولندي	سبتمبر ٢٠١١

كفاءة علمية في مجالات التعاون الخارجي

- ✓ منسقة نزاهة بمحكمة المحاسبات التونسية ٢٠١٢ -٢٠١٧
- ✓ نائب رئيس غرفة الفلاحة والشؤون العقارية بمحكمة المحاسبات التونسية: فيفري -أفريل ٢٠١٩.
- ✓ عضو باللّجنة الفرعية لرقابة الأداء التابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة -انتوساي **INTOSAI**
- ✓ عضو بفريق العمل المكلّف بالهيكلة الادارية وبرقابة الأداء المنبثق عن اتفاقية التوأمة مع الجهاز الأعلى للرقابة الادارية والمالية الهولندي
- ✓ عضو بفريق العمل التابع للانتوساي المكلف بالتقييم الذاتي للنزاهة.
- ✓ عضو بفريق العمل المكلّف بإعداد مشروع القانون الأساسي لقضاة محكمة المحاسبات بتونس.
- ✓ عضو بفريق العمل المكلّف بتقييم النزاهة وبمراجعة ميثاق أخلاقيات المهنة بمحكمة المحاسبات بتونس
- ✓ عضو بفريق العمل المكلّف بإعداد مدونة سلوك الموظف العمومي بتونس لدى رئاسة الحكومة
- ✓ تدريب مدققي الأجهزة العليا للرقابة بعدد من الدول العربية في مجال رقابة الاداء وفي مجال التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد ٢٠١٩
- ✓ المشاركة كميسرة تطبيق المعاييرالدولية للانتوساي INTOSAI (تنشيط الدورة التدريبية وتقديم المحتوى العلمي) في برنامج رقابة الأداء على الاطار المؤسسي لمكافحة الفساد ٢٠١٨
- ✓ المشاركة في ترجمة المعايير الدولية ISSAI 3200 -ISSAI 3100 ISSAI 3000 من اللغة الانجليزية الى اللغة العربية باسم الجهاز التونسي وبطلب من لجنة المعايير المهنية لمنظمة الانتوساي: تمت المصادقة على الترجمة بمؤتمر الانكوساي بالامارات العربية المتحدة- دبي ٢٠١٦ ونشرت بالموقع الرسمي للانتوساي.
- ✓ المشاركة في برنامج تطبيق المعايير الدولية لمنظمة الانتوساي ٢٠١٥ 3I program: اعداد استراتيجية محكمة المحاسبات لتطبيق المعايير الدولية في مجال رقابة الأداء.
- ✓ المساهمة في الأعمال المتعلّقة بإعداد الدّليل الرقابي على الأداء بمحكمة المحاسبات - ٢٠١٤ .
- ✓ الاشراف على مهمّة نموذجيّة للرّقابة على الأداء في إطار الشراكة مع محكمة المحاسبات الهولندية – ٢٠١٣.

✓ المشاركة في الحلقة التدريبية المنظّمة من قبل مكتب التدقيق الوطني NAO بالمملكة المتّحدة في إطار مشروع التّوأمة مع الاتّحاد الأوروبي – ٢٠١٣.

✓ **عضو- مكلّفة بالتنسيق- بفريق العمل المكلف بالنزاهة وأخلاقيات المهنة – منذ ٢٠١٢ وقمت في هذا المجال بالأعمال التالية:**

- **المساهمة في إعداد أوّل تقييم ذاتي للنزاهة المؤسساتية بمحكمة المحاسبات سنة ٢٠١٢.**
- **المساهمة في إعداد ثاني تقييم ذاتي للنزاهة بمحكمة المحاسبات بتونسسنة ٢٠١٧ في مجال رقابة الاداء.**
- **المساهمة في وضع تصورلسياسة النزاهة بمحكمة المحاسبات بتونس**
- **تقديم مداخلة حول تجربة محكمة المحاسبات في مجال التقييم الذاتي للنزاهة بالجزائر بالشراكة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD -٢٠١٣.**
- **تأمين دورات تدريبية للقضاة الجدد حول النزاهة وأخلاقيات المهنة بالمحكمة منذ ٢٠١٥.**
- **تقديم مداخلة لأعضاء المجلس الاعلى للقضاء بتونس حول ميثاق أخلاقيات محكمة محكمة المحاسبات بتونس ٢٠١٩.**
- اثارة الدعوى في عدد من القضايا المتعلقة بأخطاء التصرف واعداد ملحوظات كتابية معللة حول تقارير ختم التحقيق في أخطاء التصرّف.

المهارات

❖ اللغات

اللغة	قراءة	كتابة	تخاطب
العربية	اللغة الأم		
الفرنسية	ممتاز	ممتاز	ممتاز
الانجليزية(*)	ممتاز	ممتاز	ممتاز

(*) (حاصلة على شهادة كفاءة مستوى 10 من AMIDEAST)

❖ الحاسب الآلي

- Ms Office

مرفق عدد 3

متابعة تنفيذ مشاريع لجنة تنمية القدرات المؤسسيّة للأرابوساي لعام 2024 (إلى موفّى عام 2024)

مفتاح الجدول:

	تم التنفيذ
	تعطل التنفيذ
	في طور التنفيذ

الأولوية الشاملة 1	دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة

الأولوية الفرعية 1-1 2-1	- تقييم المستوى العام للاستقلالية في الأجهزة الأعضاء وتبادل الدروس المستفادة على مستوى رؤساء الأجهزة - التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام			النتائج المتوقعة	الاطلاع على تجارب الأجهزة الأعضاء في مجال دعم الاستقلالية		
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
		1	2	3	4					
1-1-1	- اجتماع رفيع المستوى (اجتماع طاولة مستديرة) حول الاستقلالية				✓	تم تنظيم ندوة رفيعة المستوى حول استقلالية الأجهزة العليا للرقابة خلال الفترة 3-2024/06/4. -الجهاز المستضيف: المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية. تم إعداد التقرير ويعرض بالبند 4 من الاجتماع 24 للجنة.	100 بالمائة	شراكة بين المنظمة العربيّة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومبادرة تنمية الانتوساي IDI		

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة		
الأولوية الفرعية 1-2	تعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة						النتائج المتوقعة	تطبيق التقييم الذاتي للنزاهة ومسك قاعدة البيانات تخص تطبيق التقييم الذاتي (الانتوسنت)		
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				ما تم إنجازه	نسبة الإنجاز	الجهة المنفذة	المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
		1	2	3	4					
1-1-2	تنظيم ورشة عمل لتدريب مدربين على منهجية الإنتوسنت ودليل مؤشرات النزاهة المؤسساتية				✓	**في طور التنفيذ:** يتواصل التنسيق مع الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية لتنفيذ النشاطين (1-1-2 و2-1-2) المبرمجين	**30 بالمائة**	الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية.	نشاط مبرمج في الربع الأخير من العام	**تمّ ترحيل المشروع لاستكمال التنفيذ عام 2025**
2-1-2	إعداد تقرير موحد على مستوى الأجهزة الأعضاء بنتائج التقييم لتطبيق الأنتوسنت							الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية.		

3-1-2	**تعميم دليل قياس النزاهة المؤسساتية**	✓				تم تعميم الدليل على الأجهزة الأعضاء في فبراير 2024 كما تم إدراج الدليل بالموقع الرسمي للمنظمة العربية (قسم الأدلة).	100 بالمائة	ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق بالتنسيق مع الأمانة العامة.	

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء			**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة**	
الأولوية الفرعية 2-2	دعم قدرات الأجهزة الأعضاء في مجال الإدارة الإستراتيجية والرصد			**النتائج المتوقعة**	تطبيق إطار قياس الأداء	
م		**الفترة**	**ما تم إنجازه**	**نسبة الإنجاز**	**الجهة المنفذة**	

	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	1	2	3	4				المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
1-2-2	**تنظيم ورشة عمل على تطبيق إطار قياس الأداء**				✓	**في طور التنفيذ: أبدى الجهاز العماني مبدئيا استعداده استضافة ورشة العمل وفي انتظار تحديث الإطار من مبادرة الأي دي أي لاستكمال التنفيذ.**	**30 بالمائة**	**جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان**	- إلى موفّى أكتوبر 2024 لم تُتمّ مبادرة تنمية الإنتوساي أعمال تحديث إطار قياس الأداء. -نشاط مبرمج في الربع الأخير من العام	**تمّ ترحيل المشروع لاستكمال تنفيذه من قبل الجهاز العماني خلال الربع الأخير من عام 2025 حتى يتسنى الحصول على النسخة المحدّثة من الإطار أو التنفيذ (حيث سيكون الإطار المحدّث جاهزا نهاية العام المقبل مبدئيا حسب الأي دي آي)**

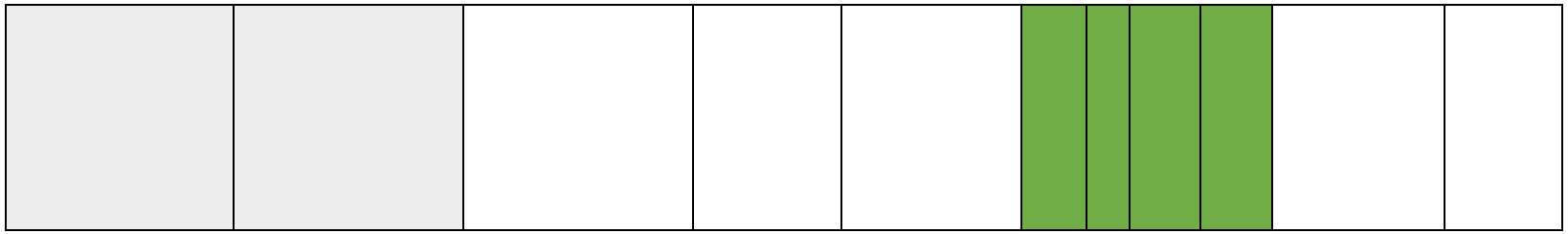
الأولوية الشاملة 2	**دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء**		**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة**	
الأولوية الفرعية 3-2	**دعم قدرات الموارد البشرية**		**النتائج المتوقعة**	حوكمة نظم إدارة الموارد البشرية	
م		**الفترة**	**ما تم إنجازه**	**نسبة الإنجاز**	**الجهة المنفذة**

	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	1	2	3	4				المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل	السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق
1-3-2	**انشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة:** ***مرحلة أولى:* اعداد دراسة من قبل مكتب دراسات** ***مرحلة ثانية:* انشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة**				✓	تمّ إعداد الدراسة وتم عرض التقرير على اللجنة	**50 بالمائة**	**الأمانة العامة**	المرحلة الأولى: الدراسة تم إعدادها. أما بالنسبة للمرحلة الثانية والمتعلقة "بانشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة" فإنّها مرتبطة أولا بإعداد الدراسة المذكورة وبالتالي كان لا بد من انتظار انتهاء إلمرحلة الأولى وثانيا بالبحث عن تمويل.	ترحيل المرحلة الثانية من المشروع إلى عام 2025 لاستكمال تنفيذه مع مواصلة البحث عن تمويل.
2-3-2	**لقاء تدريبي حول الدليل المتعلق بنظم إدارة الموارد البشرية.**				✓	**تم تنفيذ** اللقاء التدريبي بمقر الأمانة العامة بالجمهورية التونسية خلال الفترة 22-2024/07/26 بحضور 22 مشارك من 11 جهازا أعلى	**100 بالمائة**	**الأمانة العامة**		

					للرقابة وبهيئة تدريبية متكونة من (3) خبراء من مصر والعراق وفلسطين. -تم ضبط المادة العلمية ومراجعة جودتها من قبل الجهاز الأردني. -تم إعداد التقرير الختامي للقاء وتم عرضه على اللجنة.				

الأولوية الشاملة 2	**دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء**						**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة**	
الأولوية الفرعية 3-2	**دعم قدرات الموارد البشرية**						**النتائج المتوقعة**	**تخريج مدربين في مجال التعلم الإلكتروني**	
م	**المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية**	**الفترة**				**ما تم إنجازه**	**نسبة الإنجاز**	**الجهة المنفذة**	**المعوقات التي حالت دون تحقيق الأولوية الفرعية بشكل كامل**	**السيناريوهات البديلة أو الحلول المستخدمة لرفع العائق**
		1	**2**	**3**	**4**	**تعطّل التنفيذ:**	**0 بالمائة**	الأمانة العامة بالتنسيق مع الجهاز	*وجود حقوق ملكية فكرية على المادة	مواصلة تكليف الجهاز المصري
			✓							

3-3-2	إقامة دورة تدريبية لتدريب مدرب في مجال التعلم الإلكتروني.				**في البداية تم ضبط فترة التنفيذ: شهر ونصف بداية من 2024/10/1 ثم تم اختيار المدربين وتقسيم المحاور (8) بينهم وبلغ المشروع مرحلة مراجعة المادة العلمية. ثم رفضت الأي دي أي أن يتم استعمال المادة العلمية نظرا لوجود حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بها.**		المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	العلمية المزمع استعمالها لتنفيذ الدورة. للإشارة فإنّ المدربين المزمع تكوينهم لن يتم اعتمادهم من قبل مبادرة الأي دي أي لعدم امكانيّة تثبّت هذه الأخيرة من مسار الجودة المعتمد من قبلها عند تكوين مدرّبين.	بتنفيذ المشروع العام المقبل واعتماده على نفس فريق المدرّبين مع تعديل المادة العلميّة التي سيتم اعتمادها بالإستئناس بالمادة العلميّة للآي دي آي (تدريب مدرّب في مجال التعلّم الإلكتروني معتمد بالمنطقة العربيّة)
4-3-2	بناء قاعدة بيانات لأخصائي التعلم الإلكتروني للاستفادة بخبراتهم		✓		**تم التنفيذ: قاعدة البيانات متوفرة حاليا على الموقع الرسمي للمنظمة (قسم الخبراء وأخصائيو التدريب) ويتم تحديثها حسب المعطيات الواردة تباعا من الأجهزة الأعضاء.**	100 بالمائة	الأمانة العامة		



SCFPA
المركز السعودي للمراجعة المالية والرقابة على الأداء

الديوان العام للمحاسبة
GENERAL COURT OF AUDIT

مبادرة زمالة
المراجع العربي المعتمد

للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة
المالية العامة والمحاسبة (الأرابوساي)

ARABOSAI Certified Auditor (ACA)

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
ARABOSAI

01
الخط الزمني لتنفيذ برنـــامج

زمالـة المراجـع العربـي المعتمـد
للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة | الأرابوساي

إطـــلاق البرنامج
8 يوليو افتراضيـا

حفل تخريج المشاركين في البرنـــــامج
4 ديسمبر بمدينة جدة

برنامج الإطار المفاهيمي
17-13 يوليو بمدينة الرياض

المراجعة المالية
رقابة الالتزام
رقـابة الأداء
21 يوليو – 13 نوفمبر افتراضيـا

المراجعة والاختبارات
23 نوفمبر – 2 ديسمبر بمدينة الرياض

02

البرنامج في أرقام

18
مشـــــــارك

17
جهـــاز مشـارك

%99
الالتزام بالحضور

%100
الرضـــــا العام

%100
الرضا عن المدرب

%100
الرضا عن المحتوى

54
اجتماع مع شركـــــاء الزمالـة

18 مرشح لبرنامج الزمالة | 6 شـركاء الزمـــالة

عبدالملك الخليفي

العراق
ديوان الرقابة المالية الاتحادي
نورس سلام حاتم

الأردن
ديوان المحاسبة
ديمه ابو العدس

قطر
ديوان المحاسبة
فاطمة الذوادي

ساره النجيم

السودان
ديوان المراجعة القومي
أمل محمد

ليبيا
ديوان المحاسبة
عبدالعاطي أبو خبلين

الكويت
ديوان المحاسبة
عبدالله المزرم

ثامر الحربي

موريتانيا
محكمة الحسابات الموريتانية
ورده العابدين

تونس
محكمة المحاسبات
سيندا شوكاني

مصر
الجهاز المركزي للمحاسبات
محمد عبدالغني

فدى الحقباني

البحرين
ديوان الرقابة المالية والإدارية
حسن شهاب

فلسطين
ديوان الرقابة المالية والإدارية
ايناس خطيب

سوريا
الجهاز المركزي للرقابة المالية
تغريد علم

مشعل الخليفي

المغرب
المجلس الأعلى للحسابات
ساره عبدالاله

اليمن
الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة
عيسى سعيد

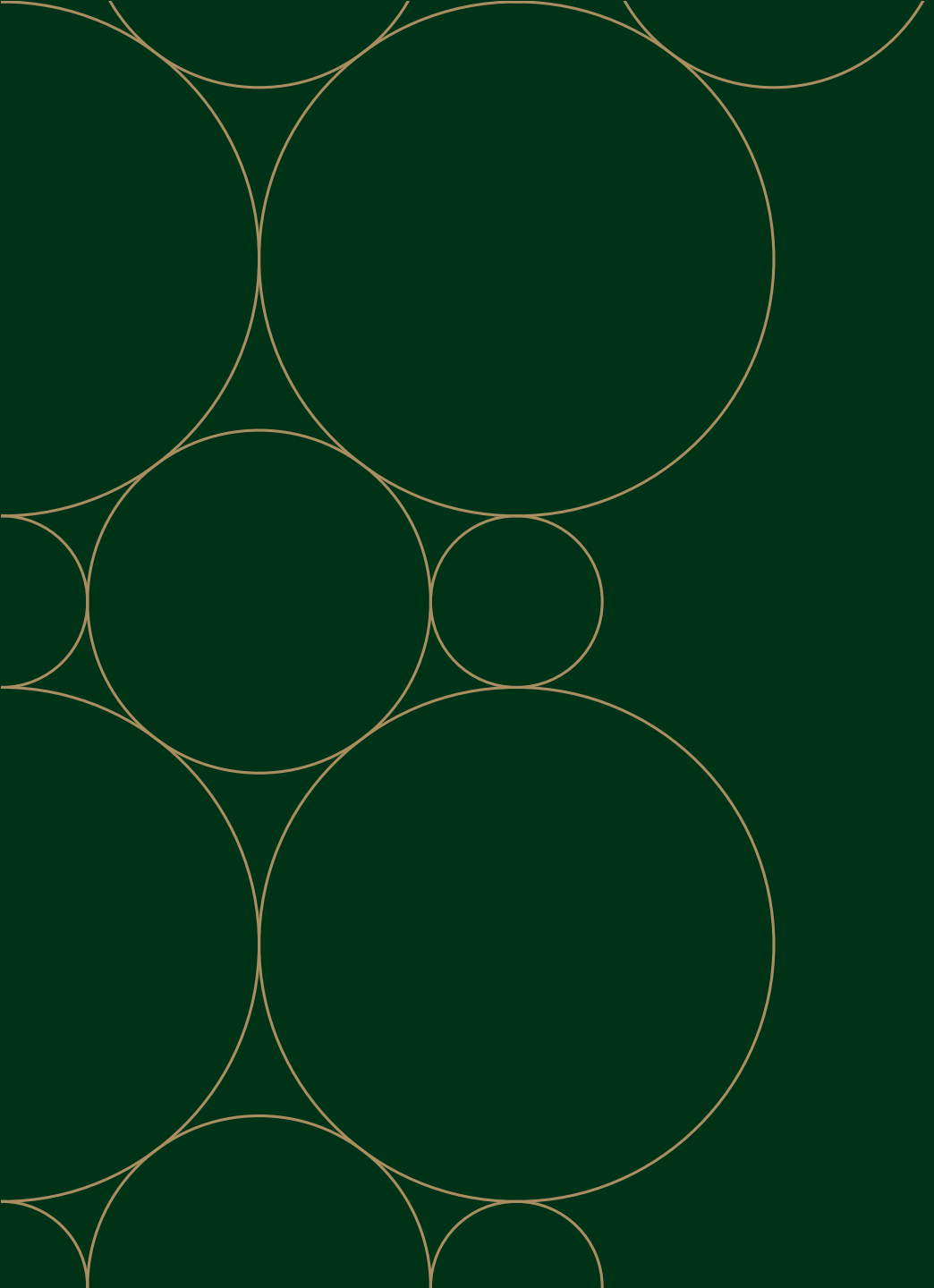
لبنان
ديوان المحاسبة
نايفي كرم

هيفاء العندس

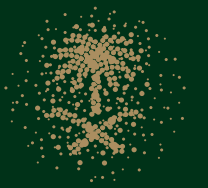
سلطنة عمان
جهاز الرقابة المالية والإدارية
الخطاب الصبحي

الصومال
ديوان مراقبة العامة
ستي احمد

المغرب
المجلس الأعلى للحسابات
القيدي شاكر



SCFPA
المركز السعودي للمراجعة
المالية والرقابة على الأداء


الديوان العام للمحاسبة
GENERAL COURT OF AUDIT

شكراً لكم

تقرير

اجتماع لجنة تنمية القدرات المؤسسية في المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة

٥ – ٦ يونيو ٢٠٢٥م.

لندن، المملكة المتحدة

اجتماع لجنة تنمية القدرات في الإنتوساي

يسرّنا أن نشارككم بإيجاز خلاصة مشاركتنا في الاجتماع الحضوري نصف السنوي للجنة تنمية القدرات في الإنتوساي، الذي استضافه المكتب الوطني للتدقيق في المملكة المتحدة خلال الفترة 0–٦ يونيو، بمشاركة من أكثر من سبعين مندوبًا من ثلاثين دولة، يمثلون أقاليم الإنتوساي ولجان الأهداف الرئيسة فيها وأعضاء اللجنة ومراقبين.

حضر الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية هذا الاجتماع بصفته عضواً في اللجنة وممثلاً كذلك المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الأرابوساي). وقد شاركت زميلتانا الأستاذة منال الدهيمي والأستاذة بيان العسكر في جلسات النقاش والأنشطة العملية، ونقلتا منظورًا عمليًا حول قضايا الاستقلال المهني وبناء القدرات وتطبيق المعايير.

وخلال يومين مكثّفين من الاجتماعات، أكد الحضور على ركائز الاحترافية في الأجهزة العليا للرقابة:

أولًا :**البيئة المثلى للجهاز الأعلى للرقابة**

ويتصدّرها استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة باعتباره شرطًا لا غنى عنه للمهنية. كما طُرحت نماذج في الحوكمة الداخلية والقيادة بالقدوة من خلال الشفافية والمساءلة.

ثانيًا :**التحسين المستمر**

برزت أدوات التقييم وقياس الأداء كوسيلة واقعية لدفع التطوير وبناء الثقة وترسيخ الأخلاقيات. وقد لا يكون الخضوع للتقييم سهلاً، لكنه يوفّر مدخلات عملية تدعم مسيرة التطوير المؤسسي وتُظهر القدوة.

ثالثًا :**الكفاءات البشرية** (القلب النابض لتنفيذ الولاية)

عُرض في الاجتماع تجربة مُلهِمة من إقليم الباساي تُظهر أثر تنمية الموارد البشرية الموجّهة بالاحتياج، مع تأكيد الدور المحوري للمنظمات الإقليمية في صون السمعة والمصداقية.

رابعًا :**المعايير والإرشادات المهنية**

الالتزامٌ بتطبيق المعايير الدولية (ISSAIs) مع الاعتراف بتحديات واقعية لدى بعض الأجهزة، إلى جانب إيجاد حلول قائمة وواعدة لتجاوز الفجوات، حتى **لا يُترك أي جهاز خلف الركب**.

رسالة الاجتماع كانت واضحة: لا يمكن تحقيق معظم هذه المبادرات والأدوات دون وجود تعاونٍ وثيق بين هيئات الإنتوساي وشركائها الإنمائيين.

واختتم الأسبوع باجتماع اللجنة التوجيهية للجنة تنمية القدرات؛ حيث نُوقشت مسائل إدارية، واستُعرضت إنجازات وطموحات مجموعات العمل، وكُشف عن شعارٍ جديد للجنة تنمية القدرات.

ختامًا، نتوجّه بالشكر لزملائنا في المكتب الوطني للتدقيق بالمملكة المتحدة، ولجميع المشاركين في الاجتماع، ونجدّد التزام الديوان العام للمحاسبة، والمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الأرابوساي)، بمواصلة العمل مع اللجنة لتعزيز بيئةٍ رقابيةٍ مهنية تُعلي من قيم الشفافية والمساءلة والاستقلالية.

وشكرًا لكم.

مذكرة مفاهيم

تنظيم دورات تعلم تخص معايير المحاسبة في القطاع العام IPSAS

لجنة المعايير المهنية والرقابية

لجنة تنمية القدرات المؤسسية

2025

I. الخلفية والسياق

تشكل الإدارة السليمة للمال العام ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة وتعزيز ثقة المواطنين والمؤسسات في الدولة. وفي هذا الإطار، أصبحت المعايير الدولية للمحاسبة في القطاع العام (IPSAS) أداة محورية لرفع مستوى الشفافية والمساءلة وجودة التقارير المالية الحكومية، بما يتيح لصانعي القرار والمجتمع الاطلاع على صورة دقيقة للوضع المالي وأداء القطاع العام.

لقد أبرزت التوجهات العالمية، كما ورد في تقارير الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)، أنّ نسبة الحكومات التي تعتمد المحاسبة على أساس الاستحقاق آخذة في الارتفاع المتسارع، حيث من المتوقع أن تصل إلى 50% بحلول سنة 2025، و73% بحلول سنة 2030. ويعكس هذا المسار إدراكًا متناميًا لأهمية الانتقال من الأساس النقدي إلى الأساس الاستحقاقي في تعزيز جودة المعلومات المالية، وتحسين إدارة الموارد العامة، وتدعيم الرقابة على الأداء.

في هذا السياق، تبرز المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ARABOSAI) باعتبارها الإطار الإقليمي الجامع للأجهزة العليا للرقابة في الدول العربية، وعضوًا فاعلاً في المنظومة الدولية (INTOSAI). ومنذ تأسيسها سنة 1976، اضطلعت المنظمة بدور ريادي في تطوير المعايير المهنية وتعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء، من خلال توفير التدريب، وتبادل الخبرات، ومواكبة المعايير الدولية للرقابة والمحاسبة.

وبالنظر إلى التحديات التي تواجهها الأجهزة العربية في مجال المحاسبة الحكومية خاصةً ضعف الكفاءات المتخصصة، وعدم تكيّف بعض الأطر القانونية والتنظيمية مع المتطلبات الحديثة تبرز الحاجة إلى مشروع إقليمي متكامل تقوده لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالشراكة مع لجنة المعايير المهنية والرقابية بالمنظمة تحت إشراف المجلس التنفيذي، ويهدف البرنامج إلى تمكين الكوادر العربية من استيعاب معايير IPSAS وتطبيقها عبر مقاربة تدريبية حديثة قائمة خاصة على التعلم الإلكتروني والتفاعل المستمر.

II. الأهداف

يتمثل الهدف الرئيسي للمشروع في **تعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية على فهم وتطبيق ومراجعة معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام(IPSAS)** ، بما يساهم في تحسين جودة التقارير المالية الحكومية، ويدعم مبادئ الشفافية والمساءلة، ويعزز ثقة المواطن والمؤسسات في إدارة المال العام وذلك خاصة من خلال:

1. **بناء المعرفة الأساسية** لدى منتسبي الأجهزة العليا حول الإطار المفاهيمي ومعايير IPSAS .
2. **تنمية المهارات العملية** في مراجعة البيانات المالية المعدّة وفق معايير الاستحقاق.
3. **إعداد شبكة من الخبراء على مستوى الأجهزة** تساهم في تأمين الدورات إلكترونيا واستدامة نقل المعرفة داخل الأجهزة الأعضاء..
4. **تيسير التعاون الإقليمي وتبادل الخبرات** بشأن التحديات العملية في تطبيقIPSAS

5. **تطوير أدوات تدريبية ورقابية إلكترونية** (Modules, SCORM, Case Studies) باللغتين العربية و/أو الإنجليزية لتلبية احتياجات التعلم الذاتي والمؤسسي.
6. **إمكانية الاستفادة من هذه المادة العلمية تدريجيا ببرنامج زمالة أو إفرادها بمسار خاص.**

III. نطاق المشروع ومكوناته

يرتكز المشروع على **إعداد ونشر برنامج تدريبي إلكتروني متكامل حول معاييرIPSAS** ، انطلاقًا من المادة العلمية إلى تنزيلها على المنصة الإلكترونية للمنظمة، مرورًا بتنظيم ويبينارات تفاعلية، مع تكوين شبكة خبراء تضمن استمرارية المشروع واستدامة أثره. وذلك بالاستفادة من مختصي التعلم الالكتروني ومسيري نظم التعلم الالكتروني بالأجهزة العربية.

المكونات الرئيسية

المكوّن 1: إعداد المادة العلمية

- استطلاع قدرات الأجهزة العربية في تأمين مادة علمية تتعلق بالوحدات الأساسية
- صياغة محتوى تدريبي شامل يغطي الوحدات الأساسية لمعايير IPSAS
- تكييف المحتوى مع السياق العربي (لغة، دراسات حالة، أمثلة وطنية).
- تصميم المادة في شكل **إلكتروني** قابلة للتنفيذ عبر المنصة.

المكوّن 2: تنزيل المحتوى على المنصة الإلكترونية

- إدماج المادة العلمية في منصة التعلم الإلكتروني الخاصة بـ.ARABOSAI
- اعتماد صيغة تفاعليةSCORM ، فيديوهات قصيرة، أنشطة تقييمية...
- تمكين المتدربين من النفاذ المرن (Self-paced learning) مع إمكانية التتبع والتقييم.

المكوّن 3: تنظيم ويبينارات لكل محور

- عقد سلسلة ويبينارات تغطي المحاور الأساسية لمعايير IPSAS .
- مشاركة واسعة من الأجهزة الأعضاء وإمكانية الاستعانة بخبراء دوليين أو من المنظمات الوطنية المهنية بمختلف الدول,
- إتاحة مساحات للنقاش وتبادل التجارب العملية.

المكوّن 4: تكوين شبكة خبراء

- اختيار خبراء من الأجهزة الأعضاء من بين المتدربين
- إنشاء شبكة إقليمية من الخبراء لضمان استدامة التدريب والتوسع فيه مستقبلاً.

IV. النتائج المتوقعة

فيما يلي جملة من النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة والأجهزة العربية.

1. **إنتاج مادة علمية متكاملة حول معايير IPSAS** باللغتين العربية و/أو الإنجليزية، مصاغة وفق أسس بيداغوجية حديثة وقابلة للتنفيذ عبر التعلم الإلكتروني.
2. **توفير مسار تدريبي إلكتروني تفاعلي** على منصةARABOSAI ، يتيح لمئات المتدربين من الأجهزة الأعضاء النفاذ إلى المحتوى ومتابعة تقدمهم بشكل مرن وقابل للتقييم.
3. **تنظيم سلسلة ويبينارات متخصصة** تغطي مختلف محاورIPSAS ، بمشاركة واسعة من خبراء وأعضاء الأجهزة العليا، مما يعزز تبادل الخبرات ويعمّق الفهم العملي للمعايير.
4. **إرساء شبكة إقليمية من الخبراء**قادرة على نقل المعرفة داخل كل جهاز عضو وضمان استدامة المشروع على المدى المتوسط والبعيد.
5. **رفع مستوى جاهزية الأجهزة العربية** لمراجعة وتدقيق البيانات المالية المعدّة وفق أساس الاستحقاق، بما يعزز الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام.
6. **تعزيز مكانة ARABOSAI كمرجع إقليمي** في مجال التدريب الإلكتروني المتخصص في المحاسبة الحكومية ومعاييرIPSAS .

V. الفئة المستهدفة

كافة الأجهزة الأعضاء في المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة مع إمكانية استفادة الجهات الحكومية بهذه الدورات في مرحلة متقدمة بقيادة الجهاز الأعلى للرقابة بكل دولة و في احترام تام للأطر القانونية بكل دولة.

VI. المشاركون

اسم الجهة	الأدوار
لجنة تنمية القدرات	برمجة مشروع الورشة ضمن خطتها مراجعة المادة العلمية المتابعة الدورية
لجنة المعايير	برمجة مشروع الورشة ضمن خطتها مراجعة المادة العلمية المتابعة الدورية
الأمانة العامة	الإشراف والتنظيم
الأجهزة العربية	المساهمة في إعداد المادة العلمية في شكل الكتروني تطعيم منظومة التعلم الالكتروني بالمادة العلمية لمختلف الدورات المشاركة في تنظيم الويبينارات الدورية

VII. منهجية التنفيذ

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة الزمنية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	+12
المرحلة الأولى: إعداد المادة العلمية	صياغة المحتوى – تكييفه مع السياق العربي – تحويله إلى SCORM	3 أشهر												
المرحلة الثانية: تنزيل المحتوى	إدماج المادة – اختبار التفاعلية – تجربة Pilot	3 أشهر												
المرحلة الثالثة: الانطلاق في الدورات	تدريب عدد من المشاركين	مستمر												
المرحلة الرابعة: تنظيم سلسلة ويبينارات	ويبينار لكل محور – إشراك خبراء – توثيق الجلسات	مستمر												
المرحلة الخامسة: تكوين شبكة مدربين وطنيين	اختيار مرشحين – تدريبهم – اعتماد شبكة إقليمية	مستمر												
المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم	تقارير دورية – جمع التغذية الراجعة – تقرير نهائي	مستمر												

VIII. مقترح البرنامج

استئناسا بالموارد المتاحة من قبل اتحاد المحاسبين الدوليين يقترح أن يتضمن البرنامج الوحدات التالية:

الوحدة	المحور	المواضيع المغطاة	المعايير (IPSAS)
الوحدة 1	المقدمة	مزايا المحاسبة على أساس الاستحقاق؛ مدخل عام	IPSAS 1, IPSAS 2, IPSAS 3, IPSAS 14, IPSAS 24
الوحدة 2	الأصول	مقدمة عن الأصول؛ الممتلكات والمصانع والمعدات؛ الأصول غير الملموسة؛ عقود الإيجار؛ ترتيبات امتياز الخدمة؛ المخزونات؛ الزراعة؛ العقارات الاستثمارية	IPSAS 12, IPSAS 13, IPSAS 16, IPSAS 17, IPSAS 26, IPSAS 27, IPSAS 31, IPSAS 32
الوحدة 3	(الخصوم)	الالتزامات العامة؛ مزايا الموظفين قصيرة الأجل؛ مزايا الموظفين طويلة الأجل؛ مزايا إنهاء الخدمة؛ مزايا ما بعد انتهاء الخدمة	IPSAS 19, IPSAS 25, IPSAS 39, IPSAS 42
الوحدة 4	الإيرادات	مقدمة عن الإيرادات؛ الإيرادات من معاملات الصرف؛ الإيرادات من معاملات غير تبادلية (الضرائب)؛ الإيرادات من معاملات غير تبادلية (التحويلات)؛ مقترحات IPSASB حول الإيرادات	IPSAS 9, IPSAS 23 (مشروع IPSASB حول الإيرادات)

الوحدة	المحور	المواضيع المغطاة	المعايير (IPSAS)
الوحدة 5	النفقات	المزايا الاجتماعية؛ الخدمات الجماعية والفردية؛ مقترحات IPSASB حول نفقات التحويل	IPSAS 1, IPSAS 19, IPSAS 42 (مشروع حول نفقات التحويل IPSASB)
الوحدة 6	الأدوات المالية	مقدمة؛ المفاهيم الأساسية (IPSAS 29)؛ التحوط والمشتقات (IPSAS 29)؛ الإفصاحات (IPSAS 29)؛ المفاهيم الأساسية (IPSAS 41)؛ التحوط والمشتقات (IPSAS 41)؛ الإفصاحات (IPSAS 41)	IPSAS 28, IPSAS 29, IPSAS 30, IPSAS 41
الوحدة 7	التوحيد ودمج القطاع العام	التوحيد؛ مجموعات القطاع العام	IPSAS 34, IPSAS 35, IPSAS 36, IPSAS 37, IPSAS 38, IPSAS 40
الوحدة 8	العرض التقديمي	القوائم المالية؛ بيان التدفقات النقدية؛ إفصاحات الأطراف ذات الصلة؛ معلومات الميزانية؛ صرف العملات الأجنبية	IPSAS 1, IPSAS 2, IPSAS 14, IPSAS 24, IPSAS 34
الوحدة 9	اعتماد IPSAS لأول مرة	خطوات اعتماد IPSAS على أساس الاستحقاق لأول مرة؛ القضايا العملية	IPSAS 33
الوحدة 10	تصريحات أخرى	الإطار المفاهيمي؛ إرشادات الممارسة الموصى بها؛ التقارير المالية وفق الأساس النقدي؛ استكشاف مواضيع أخرى	الإطار المفاهيمي، Basis IPSAS Cash

البند السادس

(المرفق عدد ....)

مشروع خطة العمل
في مجال التدريب لسنة 2026

1- لقاء علمي حول موضوع " توظيف الذكاء الاصطناعي في التدقيق" :

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
يتم خلال اللقاء: 1- تعزيز كفاءة ودقة عمليات التدقيق باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. 2- تعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة في الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي. 3- تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في مجالات رئيسية مثل كشف الاحتيال والتنبؤ بالمخاطر. 4- تحليل التحديات والمخاطر (الفنية، الأخلاقية، القانونية) المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات. 5- تبادل التجارب بين الأجهزة.	أحد الاجهزة الاعضاء	تحدد بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يحدد بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية في مجال الرقابة لا تقل عن 5 سنوات وخبرة في مجال اللقاء لا تقل عن سنتين.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	- مفاهيم الذكاء الاصطناعي وتطوراته في مجال التدقيق. - تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التدقيق (تحليل البيانات واكتشاف المخاطر). - الحوكمة والتحديات الأخلاقية في استخدام التقنيات الذكية. - تعزيز قدرات المدققين وتطوير مهاراتهم في بيئة الذكاء الاصطناعي. - آفاق تبني الأجهزة العليا للرقابة لتقنيات الذكاء الاصطناع في أعمال التدقيق. - عرض تجارب الأجهزة.

تصميم دليل المدرب ودليل المشارك	إدارة اللقاء	إعداد حالات عملية حول موضوع اللقاء	تكاليف اللقاء	تعميم المادة العلمية للقاء	تقويم اللقاء	الشهادات
يصمم الدليل من قبل فريق الخبراء المدربين	يعين مدير البرنامج بالتنسيق بين الجهاز المستضيف والأمانة العامة للمنظمة.	يتعين على كل وفد جهاز مشارك إعداد وتقديم حالة عملية تتضمن تجربة جهازه في إحدى المجالات المتعلقة بموضوع البرنامج. ويتعين أن يستخدم أثناء الإعداد والتقديم نظام POWER POINT ويعتبر إعداد الحالة العملية المذكورة إحدى شروط المشاركة في اللقاء.	- يتحمل الجهاز المستضيف نفقات تنفيذ اللقاء وفق ما نصت عليه الفقرة ــ أ ــ من المادة السادسة من قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية والبحث العلمي للمنظمة، مع إمكانية تحمل المنظمة وبطلب من الجهاز المستضيف، نفقات بعض المحاضرين إذا تم استقدامهم من خارج الجهة المستضيفة وذلك عملا بأحكام الفقرة ــ ب ــ من المادة المذكورة. - تتحمل الأجهزة المشاركة نفقات سفر وإقامة موفديها إليه. - تتحمل المنظمة نفقات سفر وإقامة مرشحي الأجهزة التي يعينها المجلس	يتولى الجهاز المستضيف بالتعاون مع الأمانة العامة تعميم النسخ الالكترونية من المادة العلمية على المشاركين قبل انعقاد اللقاء.	- يجيب المتدربون على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية للمنظمة. - يجيب الخبراء على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - يعد مدير اللقاء وممثل الأمانة العامة تقريرا مشتركا يستعرضان فيه جميع الجوانب المتعلقة بتنفيذ البرنامج وكذلك نتائج تحليل صحائف استقصاء المتدربين والخبراء والمقترحات التي أمكن استخلاصها من الإجابات على هذه الصحائف.	يعطى المتدربون في نهاية البرنامج شهادات "مشاركة في لقاء علمي أو تدريبي". كما تمنح الأمانة العامة "شهادات تقدير" إلى رئيس الجهاز المستضيف والى مدير اللقاء والى الخبراء المدربين. ويجب عند إعطاء شهادة المشاركة في لقاء تدريبي الأخذ في الاعتبار العناصر التالية: - حضور المتدرب كامل جلسات البرنامج.

			التنفيذي للاستفادة من المنحة المالية وفقا للقواعد المعمول بها بالمنظمة.			- مساهمته في المناقشات والتمارين العملية التي تضمنها البرنامج.

2- لقاء تدريبي حول موضوع " التحول الرقمي ومهارات المستقبل":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
- تمكين المشاركين من فهم مفهوم التحول الرقمي وأهميته وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات - دعم وتمكين الأجهزة الرقابية في رحلة التحول الرقمي لتحسين جودة وكفاءة العمل الرقابي.	أحد الاجهزة الاعضاء	تحدد بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يتم تحديده بالتنسيق بين الامانة العامة والجهاز المستضيف.	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية في مجال الرقابة لا تقل عن 5 سنوات وخبرة في مجال اللقاء لا تقل عن سنتين.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة لنقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	- التقييم القبلي - مدخل للتحول الرقمي. - التحول الرقمي في القطاعات المختلفة وتأثيره على بيئة الرقابة. - أدوات التحول الرقمي وتطبيقاتها في العمل الرقابي. - دور الرقمنة في تحسين جودة وكفاءة العمل الرقابي. - الاتجاهات الحديثة ومستقبل التحول الرقمي وكيفية بناء ثقافة الابتكار الرقمي المؤسسي.

- تحليل تأثير التحول الرقمي على مهنة المراجعة ودور مراقب الحسابات المستقبلي. - تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير الرقمي داخل مؤسساتهم.						- تجارب الأجهزة المشاركة - التقييم البعدي.

تصميم دليل المدرب ودليل المشارك	إدارة اللقاء	إعداد حالات عملية حول موضوع اللقاء	تكاليف اللقاء	تعميم المادة العلمية للقاء	تقويم اللقاء	الشهادات
يصمم الدليل من قبل فريق الخبراء	يعين مدير اللقاء بالتنسيق بين رئيس الجهاز المستضيف والأمين العام للمنظمة	يتعين على كل وفد جهاز مشارك إعداد وتقديم حالة عملية تتضمن تجربة جهازه في إحدى المجالات المتعلقة بموضوع اللقاء. ويتعين أن يستخدم أثناء الإعداد والتقديم نظام	- يتحمل الجهاز المستضيف نفقات تنفيذ اللقاء وفق ما نصت عليه الفقرة ــ أ ــ من المادة السادسة من قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية والبحث العلمي للمنظمة، مع إمكانية تحمل المنظمة وبطلب من الجهاز المستضيف، نفقات بعض المحاضرين إذا تم استقدامهم من خارج الجهة المستضيفة وذلك عملا بأحكام الفقرة ــ ب ــ من المادة المذكورة.	يتولى الجهاز المستضيف بالتعاون مع الأمانة العامة تعميم النسخ الالكترونية من المادة العلمية على المشاركين قبل انعقاد اللقاء.	ــ يجيب المشاركون على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. ــــ يجيب الخبراء على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. ــــ يعد مدير اللقاء وممثل الأمانة العامة تقريرا مشتركا يستعرضان فيه جميع الجوانب المتعلقة بتنفيذ	يعطى المشاركون في نهاية اللقاء شهادات "مشاركة في لقاء علمي أو تدريبي". كما تمنح الأمانة العامة "شهادات تقدير" إلى رئيس الجهاز المستضيف والى مدير اللقاء والى الخبراء المدربين. ويجب عند إعطاء شهادة مشاركة الأخذ في الاعتبار

		POWER POINT ويعتبر إعداد الحالة العملية المذكورة إحدى شروط المشاركة في اللقاء	- تتحمل الأجهزة المشاركة نفقات سفر وإقامة موفديها إليه. - تتحمل المنظمة نفقات سفر وإقامة مرشحي الأجهزة التي يعينها المجلس التنفيذي للاستفادة من المنحة المالية وفقا للقواعد المعمول بها بالمنظمة.		اللقاء وكذلك نتائج تحليل صحائف استقصاء المتدربين والخبراء والمقترحات التي أمكن استخلاصها من الإجابات على هذه الصحائف.	العناصر التالية حضور المشارك كامل جلسات اللقاء - مساهمته في المناقشات والتمارين العملية التي تضمنها اللقاء.

3- لقاء تدريبي حول موضوع "إدارة جودة التقارير الرقابية معيار ISSAI 140":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء

- تعريف المشاركين بمفاهيم الجودة، وأهم المزايا التي تحققها إدارة الجودة للأجهزة. - تعريف المشاركين بعناصر إدارة الجودة مع تمكينهم من المهارات اللازمة لضمان جودة مخرجاتهم الرقابية، وذلك وفق ما جاء في المعيار رقم ISSAI 140.	أحد الأجهزة الأعضاء.	تحدد بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يتم تحديده بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية لا تقل عن 7 سنوات في مجال الرقابة ولا تقل عن 3 سنوات في مجال اللقاء.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل	- التقييم القبلي - مفاهيم عامة عن الجودة. - المزايا التي تحققها إدارة الجودة. - الجودة لدى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. - عناصر الجودة في معيار الإنتوساي ISSAI 140المحدث مع بيان الفرق بينه وبين المعيار قبل التعديل. - نطاق ومراجعات الجودة. - عرض تجارب الأجهزة المشاركة - التقييم البعدي للمتدربين

تصميم دليل المدرب ودليل المشارك	إدارة اللقاء	اعداد حالات عملية حول موضوع اللقاء	تكاليف اللقاء	تعميم المادة العلمية للقاء	تقويم اللقاء	الشهادات

يصمم الدليل من قبل فريق الخبراء المدربين	يعين مدير اللقاء بالتنسيق بين رئيس الجهاز المستضيف والأمين العام للمنظمة	يتعين على كل وفد جهاز مشارك إعداد وتقديم حالة عملية تتضمن تجربة جهازه في إحدى المجالات المتعلقة بموضوع اللقاء. ويتعين أن يستخدم أثناء الاعداد والتقديم نظام POWER POINT ويعتبر إعداد الحالة العملية المذكورة إحدى شروط المشاركة في اللقاء	- يتحمل الجهاز المستضيف نفقات تنفيذ اللقاء وفق ما نصت عليه الفقرة ــ أ ــ من المادة السادسة من قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية والبحث العلمي للمنظمة، مع إمكانية تحمل المنظمة وبطلب من الجهاز المستضيف، نفقات بعض المحاضرين إذا تم استقدامهم من خارج الجهة المستضيفة وذلك عملا بأحكام الفقرة ــ ب ــ من المادة المذكورة. - تتحمل الأجهزة المشاركة نفقات سفر وإقامة موفديها إليه. - تتحمل المنظمة نفقات سفر وإقامة مرشحي الأجهزة التي يعينها المجلس التنفيذي للاستفادة من المنحة المالية وفقا للقواعد المعمول بها بالمنظمة.	يتولى الجهاز المستضيف بالتعاون مع الأمانة العامة تعميم النسخ الالكترونية من المادة العلمية على المشاركين قبل انعقاد اللقاء.	- يجيب المتدربون على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - يجيب الخبراء على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - يعد مدير اللقاء وممثل الأمانة العامة تقريرا مشتركا يستعرضان فيه جميع الجوانب المتعلقة بتنفيذ اللقاء وكذلك نتائج تحليل صحائف استقصاء المتدربين والخبراء والمقترحات التي أمكن استخلاصها من الإجابات على هذه الصحائف.	يعطى المتدربون في نهاية اللقاء شهادات "مشاركة في لقاء علمي أو تدريبي". كما تمنح الأمانة العامة "شهادات تقدير" إلى رئيس الجهاز المستضيف والى مدير اللقاء والى الخبراء المدربين. ويجب عند إعطاء شهادة مشاركة في لقاء تدريبي الأخذ في الاعتبار العناصر التالية: - حضور المتدرب كامل جلسات اللقاء. - مساهمته في المناقشات والتمارين العملية التي تضمنها اللقاء.

4 ـ لقاء تدريبي حول موضوع " الرقابة على القطاع المصرفي" :

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء		موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء

- تمكين المشاركين من: - معرفة طبيعة الأنشطة المصرفية والمخاطر المصاحبة لها - فهم دور المؤسسات الاشرافية على القطاع المصرفي - اكتساب الخبرة والمهارة في مجال التدقيق على القطاع المصرفي	أحد الأجهزة الأعضاء.	تحدد بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.		يتم تحديده بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية لا تقل عن 7 سنوات في مجال الرقابة ولا تقل عن 3 سنوات في مجال اللقاء.	يتراوح العدد بين 20 و35 متدربا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	- التقييم القبلي - الإطار العام والمفاهيم الأساسية للرقابة المصرفية. - الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع المصرفي (أنواعها وأهدافها) - المعايير الدولية التي تحكم الرقابة على القطاع المصرفي - التحديات التي تواجه الرقابة على القطاع المصرفي - عرض تجارب الأجهزة. - التقييم البعدي

تصميم دليل المدرب ودليل المشارك	ادارة اللقاء	اعداد حالات عملية حول موضوع اللقاء	تكاليف اللقاء	تعميم المادة العلمية للقاء	تقويم اللقاء	الشهادات
يصمم الدليل من قبل فريق الخبراء المدربين.	يعين مدير اللقاء بالتنسيق بين الجهاز المستضيف والأمانة العامة للمنظمة.	يتعين على كل وفد جهاز مشارك إعداد وتقديم حالة عملية تتضمن تجربة جهازه في إحدى المجالات المتعلقة بموضوع اللقاء. ويتعين أن يستخدم أثناء الاعداد والتقديم نظام POWER POINT ويعتبر إعداد الحالة العملية المذكورة إحدى شروط المشاركة في اللقاء.	ـــ يتحمل الجهاز المستضيف نفقات تنفيذ اللقاء وفق ما نصت عليه الفقرة ـــ أ ـــ من المادة السادسة من قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية والبحث العلمي للمنظمة، مع إمكانية تحمل المنظمة وبطلب من الجهاز المستضيف، نفقات بعض المحاضرين إذا تم استقدامهم من خارج الجهة المستضيفة وذلك عملا بأحكام الفقرة ـــ ب ـــ من المادة المذكورة. ـــ تتحمل الأجهزة المشاركة نفقات سفر وإقامة موفديها إليه. ـــ تتحمل المنظمة نفقات سفر وإقامة مرشحي الأجهزة التي يعينها المجلس التنفيذي للاستفادة من المنحة المالية وفقا للقواعد المعمول بها بالمنظمة.	يتولى الجهاز المستضيف بالتعاون مع الأمانة العامة تعميم النسخ الالكترونية من المادة العلمية على المشاركين قبل انعقاد اللقاء.	- يجيب المتدربون على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - يجيب الخبراء على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - يعد مدير اللقاء وممثل الأمانة العامة تقريرا مشتركا يستعرضان فيه جميع الجوانب المتعلقة بتنفيذ اللقاء وكذلك نتائج تحليل صحائف استقصاء المتدربين والخبراء والمقترحات التي أمكن استخلاصها من الإجابات على هذه الصحائف.	يعطى المتدربون في نهاية اللقاء شهادات "مشاركة في لقاء علمي أو تدريبي". كما تمنح الأمانة العامة "شهادات تقدير" إلى رئيس الجهاز المستضيف والى مدير اللقاء والى الخبراء المدربين. ويجب عند إعطاء شهادة مشاركة في اللقاء التدريبي الأخذ في الاعتبار العناصر التالية: - حضور المتدرب كامل جلسات اللقاء. - مساهمته في المناقشات والتمارين العملية التي تضمنها اللقاء.

5- لقاء تدريبي حول موضوع "آليات تنفيذ التوصيات الرقابية":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
- الإلمام بمفاهيم التحول الرقمي والحكامة الذكية. - تملك منهجيات واليات متابعة تنفيذ التوصيات - إبراز وظيفة هذه الآليات في استجلاء أثر الأعمال الرقابية - تقاسم التجارب حول آليات تتبع تنفيذ التوصيات	أحد الأجهزة الأعضاء.	تحدد بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يتم تحديده بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية لا تقل عن 7 سنوات في مجال الرقابة ولا تقل عن 3 سنوات في مجال اللقاء.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	- التقييم القبلي - أهمية تتبع تنفيذ التوصيات - أسس تتبع تنفيذ التوصيات: الأسس القانونية والمعايير الدولية - آليات ومنهجيات تتبع تنفيذ التوصيات: من التتبع المستندي إلى التتبع الإلكتروني - تتبع تنفيذ التوصيات والأثر: الأثر على الجهاز الأعلى للرقابة (تجويد صياغة التوصيات) والأثر على الجهة الخاضعة للرقابة - تقاسم تجارب الأجهزة المشاركة - التقييم البعدي للمتدربين.

تصميم دليل المدرب ودليل المشارك	إدارة اللقاء	اعداد حالات عملية حول موضوع اللقاء	تكاليف اللقاء	تعميم المادة العلمية للقاء	تقويم اللقاء	الشهادات
يصمم الدليل من قبل فريق الخبراء المدربين	يعين مدير اللقاء بالتنسيق بين رئيس الجهاز المستضيف والأمين العام للمنظمة	يتعين على كل وفد جهاز مشارك إعداد وتقديم حالة عملية تتضمن تجربة جهازه في إحدى المجالات المتعلقة بموضوع اللقاء. ويتعين أن يستخدم أثناء الاعداد والتقديم نظام POWER POINT ويعتبر إعداد الحالة العملية المذكورة إحدى شروط المشاركة في اللقاء	- يتحمل الجهاز المستضيف نفقات تنفيذ اللقاء وفق ما نصت عليه الفقرة ــ أ ــ من المادة السادسة من قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية والبحث العلمي للمنظمة، مع إمكانية تحمل المنظمة وبطلب من الجهاز المستضيف، نفقات بعض المحاضرين إذا تم استقدامهم من خارج الجهة المستضيفة وذلك عملا بأحكام الفقرة ــ ب ــ من المادة المذكورة. - تتحمل الأجهزة المشاركة نفقات سفر وإقامة موفديها إليه. - تتحمل المنظمة نفقات سفر وإقامة مرشحي الأجهزة التي يعينها المجلس التنفيذي للاستفادة من المنحة المالية وفقا للقواعد المعمول بها بالمنظمة.	يتولى الجهاز المستضيف بالتعاون مع الأمانة العامة تعميم النسخ الالكترونية من المادة العلمية على المشاركين قبل انعقاد اللقاء.	- يجيب المتدربون على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - يجيب الخبراء على صحيفة الاستقصاء التي أعدتها لجنة تنمية القدرات المؤسسية. - يعد مدير اللقاء وممثل الأمانة العامة تقريرا مشتركا يستعرضان فيه جميع الجوانب المتعلقة بتنفيذ اللقاء وكذلك نتائج تحليل صحائف استقصاء المتدربين والخبراء والمقترحات التي أمكن استخلاصها من الإجابات على هذه الصحائف.	يعطى المتدربون في نهاية اللقاء شهادات "مشاركة في لقاء علمي أو تدريبي". كما تمنح الأمانة العامة "شهادات تقدير" إلى رئيس الجهاز المستضيف والى مدير اللقاء والى الخبراء المدربين. ويجب عند إعطاء شهادة مشاركة في لقاء تدريبي الأخذ في الاعتبار العناصر التالية: - حضور المتدرب كامل جلسات اللقاء. - مساهمته في المناقشات والتمارين العملية التي تضمنها اللقاء.

المرفق عدد 9

مشروع الخطة التشغيلية للأولويات الاستراتيجية للجنة تنمية القدرات المؤسسية للعام 2026

1-المشاريع لعام 2026

الأولوية الشاملة 1	دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها					مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة	
الأولوية الفرعية 1-1	ـ تقييم المستوى العام للاستقلالية في الأجهزة الأعضاء وتبادل الدروس المستفادة على مستوى رؤساء الأجهزة					النتائج المتوقعة	الاطلاع على تجارب الأجهزة الأعضاء في مجال دعم الاستقلالية	
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (2026)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1-1-1	المشاركة في الندوة السنوية لدعم استقلاليّة الأجهزة العليا للرقابة			*		التنسيق بين الأمانة العامة والأي دي أي والجهاز المستضيف (سيتم تحديد ممثل اللجنة حسب مكان انعقاد الندوة)	-عدم الإنعقاد في الوقت المحدد -ضعف المشاركة	-عدد الحضور -الأوراق المقدّمة -مستوى التمثيل
الأولوية الشاملة 1	دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها					مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة	
الأولوية الفرعية 2-1	ـ التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام					النتائج المتوقعة	زيادة معارف منتسبي الأجهزة الرقابية	

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (2026)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1-2-1	**حلقة نقاشية (عن بعد) حول التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام**			*		التنسيق بين الجهاز الكويتي والأمانة العامة	- عدم انعقاد الحلقة	-عدد المشاركين -النتائج والتوصيات -مستوى التمثيل

الأولوية الشاملة 2	**دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء**	**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة**
الأولوية الفرعية 2-1	**تعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة**	**النتائج المتوقعة**	تبادل التجارب المتعلقة بحوكمة تعزيز النزاهة والشفافية في الأجهزة العليا للرقابة

م	**المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية**	**الفترة (2026)**	**الموارد**	**المعوقات المتوقعة**	**مؤشرات قياس الأولوية الفرعية**

		1	2	3	4			
1-1-2	ورشة عمل حول تبادل التجارب المتعلقة بنماذج حوكمة فعالة في تعزيز النزاهة والشفافية في الأجهزة العليا للرقابة.			*		الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية بالتنسيق مع الأمانة العامة	عدم انعقاد الورشة	-عدد المشاركين -مستوى الحضور -النتائج والتوصيات

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية 2-2	دعم قدرات الأجهزة الأعضاء في مجال الإدارة الإستراتيجية والرصد	النتائج المتوقعة	تطبيق منهجية تحليل أصحاب المصلحة في إطار إعداد الخطط الإستراتيجية

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (2026)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1-2-2	ورشة عمل حول منهجية تحليل أصحاب المصلحة في إطار إعداد الخطط الإستراتيجية			*		استضافة من الجهاز العماني بالتنسيق مع الجهاز المغربي والأمانة العامة	محدوديّة عدد الخبراء ضعف المشاركة	-عدد المشاركين -النتائج والتوصيات

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية 3-2	دعم قدرات الموارد البشرية	النتائج المتوقعة	حوكمة نظم إدارة الموارد البشرية

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (2026)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1-3-2	**إعداد مقالة حول بناء المهارات القيادية للكفاءات الواعدة (الكوادر الشابة)**		*			الجهاز المركزي للمحاسبات بمصر بالتنسيق مع ديوان الرقابة الاتحادي العراقي	-عدم تحرير المقالة	- إعداد المقالة في الآجال -النشر بمجلة الرقابة المالية للمنظمة
2-3-2	لقاء علمي حول توظيف الذكاء الاصطناعي في التدقيق (خطة التدريب 2026)					جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان بالتنسيق مع الأمانة العامة (يوم واحد (عن بعد) / لم يتم تحديده)	عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	- عدد الأجهزة المشاركة بالورشة -عدد المشاركين
3-3-2	لقاء تدريبي حول التحول الرقمي ومهارات المستقبل (خطة التدريب 2026)			*		ديوان المحاسبة بالمملكة العربية السعودية بالتنسيق مع الأمانة العامة	عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	- عدد الأجهزة المشاركة بالورشة -عدد المشاركين
4-3-2	لقاء تدريبي حول ضمان جودة التقارير الرقابية معيار ISSAI 140 (خطة التدريب 2026)		*			ديوان المحاسبة بدولة الكويت بالتنسيق مع الأمانة العامة	عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	- عدد الأجهزة المشاركة بالورشة -عدد المشاركين

5-3-2	لقاء تدريبي حول الرقابة على القطاع المصرفي (خطة التدريب 2026)			*		الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتنسيق مع الأمانة العامة (مبدئيا عن بعد)	عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	- عدد الأجهزة المشاركة بالورشة -عدد المشاركين
6-3-2	لقاء تدريبي حول آليات تنفيذ التوصيات الرقابية (خطة التدريب 2026)		*			المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية بالتنسيق مع الأمانة العامة	عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	- عدد الأجهزة المشاركة بالورشة -عدد المشاركين

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء					مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة	
الأولوية الفرعية 4-2	دعم قدرات الأجهزة في التواصل مع الجهات ذات العلاقة					النتائج المتوقعة	اكتساب مهارات تقنية لتطوير وتتبع وتقييم استراتيجية التواصل مع أصحاب المصلحة	
م	**المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية**	**الفترة (2026)**				**الموارد**	**المعوقات المتوقعة**	**مؤشرات قياس الأولوية الفرعية**
		1	**2**	**3**	**4**			
1-4-2	**إعداد دليل استرشادي يتضمّن الركائز والتوجيهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي والمؤسساتي (التقليدي والرقمي)**	*	*	*		المجلس الأعلى للحسابات بالمغرب بالتعاون مع جهاز الرقابة	-عدم توفر الخبراء -محدوديّة التنسيق	-إعداد الدليل في الآجال -عرض ونشر الدليل

						المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	

2. المشاريع المتواصلة لعام 2025

الأولوية الشاملة 2	**دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء**	**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة**

الأولوية الفرعية 2-1	تعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة					النتائج المتوقعة	تطبيق التقييم الذاتي للنزاهة ومسك قاعدة البيانات تخص تطبيق التقييم الذاتي (الانتوسنت)	
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1-1-2	تنظيم ورشة عمل لتدريب مدربين على منهجية الإنتوسنت ودليل مؤشرات النزاهة المؤسساتية			*		الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية.	عدم وجود عدد كافي من المدربين المختصين في منهجية الانتوسنت لإنجاز الدورة	-عدد المشاركين بالدورة -عدد الأجهزة المشاركة بالدورة
2-1-2	إعداد تقرير موحد على مستوى الأجهزة الأعضاء بنتائج التقييم لتطبيق الأنتوسنت			*			التأخر في الاستجابة من الأجهزة التي سبق لها أن طبقت منهجية الانتوسنت	-عدد الأجهزة التي طبقت منهجية الأنتوسنت

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء					مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة	
الأولوية الفرعية 2-2	دعم قدرات الأجهزة الأعضاء في مجال الإدارة الإستراتيجية والرصد					النتائج المتوقعة	تطبيق إطار قياس الأداء	
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			

1-2-2	ـ تنظيم ورشة عمل على تطبيق إطار قياس الأداء				*	جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	ـ تأخر مبادرة تنمية الإنتوساي في تحديث إطار قياس الأداء	ـ عدد الأجهزة المشاركة بالورشة ـعدد المشاركين

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء					مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة	
الأولوية الفرعية 3-2	دعم قدرات الموارد البشرية					النتائج المتوقعة	حوكمة نظم إدارة الموارد البشرية	
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			

1-3-2	**رصد وتوثيق تجارب الأجهزة والمنظمات الاقليمية في مجال ادارة الموارد البشرية (ادارياً ومالياً وفنياً)**			*		فريق عمل متكوّن من الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق والأردن : التنسيق والتواصل مع الاجهزة الأعضاء وتخصيص فريق من الأجهزة بكل من مصر والسعودية والعراق والأردن لرصد وتوثيق تجارب الأجهزة والمنظمات الاقليمية في مجال ادارة الموارد البشرية وإعداد استبانة خاصّة لهذا الغرض وعرض النتائج على اللجنة	عدم التجاوب في مشاركة تجارب الاجهزة الاعضاء	توحيد تجارب الاجهزة الاعضاء والخروج بخلاصة ممكن ان تكون دليل استرشادي بخصوص ادارة الموارد البشرية -عدد المنظمات الإقليمية -عدد الأجهزة المشاركة
2-3-2	**إعداد دليل استرشادي لتعزيز قدرات المدققين في كشف أساليب الإحتيال**			*		التواصل مع الاجهزة الاعضاء من خلال اعداد استبانة لرصد وتوثيق تجارب الاجهزة خاصة لهذا الغرض وتحليل نتائجها وإعداد الدليل الاسترشادي (تخصيص فريق من العراق والسعودية ومصر)	عدم التجاوب في مشاركة تجارب الأجهزة الاعضاء	توحيد تجارب الاجهزة الاعضاء والخروج بخلاصة ممكن ان تكون دليلا استرشاديا بخصوص اجراءات المدققين في اكتشاف الاحتيال -عدد الأجهزة المشاركة

3.المشاريع المتواصلة لعام 2024

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة

الأولوية الفرعية 3-2	دعم قدرات الموارد البشرية						النتائج المتوقعة	حوكمة نظم إدارة الموارد البشرية	
م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة					الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4				
1-3-2	انشـــاء قاعدة مواد معرفية خاصـــة بتنمية القدرات المؤســـســـية واتاحتها على موقع المنظمة: *مرحلة أولى: اعداد دراسة من قبل مكتب دراســـات. (تم إتمام تنفيذ المرحلة الأولى خلال عام 2024) *مرحلة ثانية: انشـــاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة.		*				المنظمـة (البحـث عن تمويل)	- عدم توفر تمويل للتنفيذ -التـأخر في اســتكمـال المواد العلميـة وجمعها.	-إتـمـام قـاعـدة الـمـواد الـمـعـرفـيـة فـي الآجـال المحددة - عـدد الـمـواد الـعـلـمـيـة المعروضة على الموقع - عدد الأشـــخـاص الـذين اســتفادوا من قاعدة المواد المعرفية المعروضـــة على الموقع

3-3-2	**إقامة دورة تدريبية لتدريب مدرب في مجال التعلم الإلكتروني.**		*			الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتنسيق مع الأمانة العامة.	- عدم توافر مدربين متفرغين طيلة فترة اللقاء. - عدم توافر العدد الكافي للأجهزة المشاركة في الدورة التدريبية.	- عدد الأجهزة التي حضرت الدورة التدريبية لتدريب مدرب في مجال التعلم الإلكتروني. - عدد المدربين في مجال التعلم الإلكتروني.

البند الثامن
(المرفق عدد 1)

إعلان
المسابقة الخامسة عشرة
للبحث العلمي في مجال الرقابة

في إطار مواصلة مسابقة البحث العلمي التي تنظمها المنظمة العربية كل ثلاث سنوات، تعلن الأمانة العامة للمنظمة العربية عن إجراء المسابقة الخامسة عشرة للبحث العلمي في مجال الرقابة لاختيار أحسن خمسة أبحاث تكتب خصيصا للمسابقة في كل موضوع من الموضوعات الخمسة التالية:

الموضوع الاول	**تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة**
الموضوع الثاني	**دور الأجهزة العليا للرقابة في المساءلة عن الالتزامات الحكومية البيئية والمناخية**
الموضوع الثالث	**مسؤوليات المدقق المهنية والقانونية عند تنفيذ أعمال الرقابة والتدقيق**
الموضوع الرابع	**كيفية قياس استقلالية الأجهزة العليا للرقابة وأثرها على جودة التقارير الرقابية**
الموضوع الخامس	**أثر التقارير الرقابية في دعم جهود مكافحة الفساد**

وذلك وفقا للشروط التي سبق أن اعتمدها المجلس التنفيذي في اجتماعه الخامس والخمسين المنعقد بدولة قطر.

1- يتقدم الباحث للمسابقة بطلب يعده على نموذج قسيمة الاشتراك المرفقة ويحال الطلب بموجب كتاب من جهاز الرقابة المالية الذي يعمل به إلى الأمانة العامة قبل انتهاء الموعد المحدد لقفل باب الاشتراك وهو **2027/01/31** وترفق السيرة الذاتية بالطلب.

2- أن يكون الباحث من بين الموظفين الفنيين العاملين في أحد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء في المنظمة العربية.

3- يتم قبول البحوث المشاركة لإثراء روح الفريق في العمل، على ألا يزيد عدد المشاركين في البحث عن عضوين ويعد كل منهما قسيمة اشتراك موضحا بها تلك المشاركة.

4- لا يجوز الاشتراك بأكثر من بحث للشخص الواحد.

5- ألا يقل مؤهل الباحث عن شهادة البكالوريوس أو ما يعادلها.

6- الالتزام في إعداد البحث بأصول وقواعد البحث العلمي المتعارف عليها سواء النواحي الشكلية كإعداد مقدمة للبحث تبين المشكلة والهدف ومنهج البحث وخطته وتقسيماته وتوثيق مصادره بدقة وأمانة والالتزام بقواعد وأصول التوثيق المتعارف عليها أو النواحي الموضوعية كعرض الموضوع بدقة ووضوح وعمق والانتهاء بالنتائج والتوصيات.

7- يجب أن يتناول البحث المقدم الجوانب العلمية والتطبيقية للموضوع والتي تساهم في تطوير وإثراء العمل الرقابي.

8- أن يكون البحث قد أعد خصيصا للاشتراك في المسابقة والا يكون قد أعد في نطاق جامعي أو لنيل درجة علمية أو جائزة تشجيعية أو تقديرية من قبل.

9- ألا تقل عدد كلمات البحث عن 7500 كلمة ولا تزيد عن 25000 كلمة وان يكون حجم الصفحة (A4) والخط المستخدم (simplified Arabic بنط 14).

10- يقدم ملخص للبحث بحدود 300 إلى 500 كلمة.

11- أن يكون البحث محررا بلغة عربية سليمة من الناحيتين اللغوية والإملائية.

12- يرسل البحث في شكل وثيقة غير قابلة للتغيير (PDF) على العنوان الالكتروني للأمانة العامة في موعد غايته يوم **2027/7/31**. وتعتبر البحوث التي ترسل بعد هذا التاريخ غير مقبولة للاشتراك في المسابقة.

13- يتم تقويم البحوث المقدمة من قبل أعضاء لجنة التقويم وفقا للشروط التي يعدها المجلس التنفيذي للمنظمة. وتمنح خمس جوائز مالية لأصحاب البحوث الفائزة في كل من موضوعات المسابقة الخمسة وبحيث لا تقل درجة تقييم البحوث عن 70 وتكون الجوائز وفقا للتالي:

- **الجـائزة الأولى: 1300 دولار أمريكي**
- **الجـائزة الثانيـة: 1100 دولار أمريكي**
- **الجـائزة الثالثـة: 900 دولار أمريكي**
- **الجـائزة الرابعة: 700 دولار أمريكي**
- **الجـائزة الخامسة: 500 دولار أمريكي**

14 - وعند تعادل بحثين أو أكثر في النقاط لأية جائزة من الجوائز، تمنح الجائزة المستحقة والجوائز التي تليها بعددهم ويتم تقسيم قيمة الجوائز على عدد البحوث الفائزة بالتساوي لكل منها.

15 - يتم منح الفائزين في المسابقة شهادات تقدير وتوجه الامانة العامة خطابات شكر الى المشاركين الذين لم يفوزوا في المسابقة.

16 - يحق للجنة تقويم البحوث حجب أي من جوائز المسابقة إذا رأت أن البحوث المقدمة لا ترتقي إلى مرتبة الفوز بالجائزة.

17- تتولى الأمانة العامة نشر البحوث الفائزة بجوائز المسابقة على موقع المنظمة وذلك دون الإخلال بحق أصحاب تلك البحوث في ملكيتها والتصرف فيها وفق مشيئتهم.

18- ترجمة المقال الفائز والبحوث الفائزة إلى اللغة الانجليزية من قبل الأجهزة التي ينتسب إليها أصحاب البحوث أو المقال الفائز وتزويد الأمانة العامة بتلك الترجمة لإدراجها على موقع المنظمة على شبكة الانترنت.

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
الأمانة العامة
قسيمـــــة اشـــــتراك
في المسابقة الخامسة عشرة للبحث العلمي في مجال الرقابة

القسم الأول: يعده الباحث

1- الاسم بالكامل:

.....

2- الجهاز الذي يعمل فيه:

.....

3- الوظيفة التي يشغلها:

.....

4- المـؤهل العلمي وسنة ومكان الحصول:

.....

5 - مدة الخبرة في مجال الرقابة:

.....

6- الموضوع الذي يرغب الكتابة فيه:

أضع العلامة (X) أمام الموضوع الذي تود اختياره للكتابة فيه

م	المواضيع	العلامة
1	تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة	
2	دور الأجهزة العليا للرقابة في المساءلة عن الالتزامات الحكومية البيئية والمناخية	
3	مسؤوليات المدقق المهنية والقانونية عند تنفيذ أعمال الرقابة والتدقيق	
4	كيفية قياس استقلالية الأجهزة العليا للرقابة وأثرها على جودة التقارير الرقابية	
5	أثر التقارير الرقابية في دعم جهود مكافحة الفساد	

7-إقـــرار الباحث:

أقر بأنني اطلعت على شروط المسابقة الخامسة عشرة في مجال البحث العلمي وأوافق عليها.
كما أنني أخول للمنظمة العربية حق طباعة بحثي وتوزيعه على الأجهزة الأعضاء ونشره على موقع المنظمة.

توقيع المشارك

القسم الثاني: شهادة جهاز الرقابة المالية الذي يتبعه الباحث

يشهد .....

بأن السيد: .....

هو أحد موظفيه ويشغل وظيفة: .....

اسم المسؤول المخول له: .....

الوظيفة: .....

توقيع المسؤول وختم الجهاز

البند العاشر

(مرفق عدد 1)

تقرير متابعة تنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار الإتفاقية الممضاة مع الأوروساي

يعود إرساء علاقات التعاون بين المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) والمنظمة الأوروبية للأجهزة العليا للرقابة على المالية العمومية (الأوروساي) إلى أفريل 2019 تاريخ إبرام اتفاقية التعاون بين المنظمتين التي خصّت حصرا ضبط إجراءات تنظيم المنتديات المشتركة بين المنظمتين.

وبناء على مقترحات الأمانة العامة للأرابوساي، تمّ على هامش أشغال الإنكوساي 24 بالبرازيل في سنة 2022، إعداد وإمضاء برنامج عمل جديد يغطي الفترة 2023-2025 مع التركيز على مجالات ذات صلة بالرقابة على أهداف التنمية المستدامة والرقابة على أنظمة المعلومات على أن يتم في مرحلة لاحقة إعداد مذكرات تفاهم خاصة بكل نشاط على حده.

وقد شهدت سنة 2024 إبرام مذكرة تفاهم بين لجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأرابوساي ونظيرتها لدى الأوروساي بتاريخ 20 ماي/ مايو 2024 على هامش الاجتماع الدوري الرابع للجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالآرابوساي المنعقد بجمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية. وضبطت مذكرة التفاهم برنامج العمل للتعاون لسنتي 2024-2025 الذي شمل المشاركة المتبادلة في الاجتماعات والندوات المختلطة والتعاون ضمن مشروع مركز البحوث والتدريب لمجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي والمشاركة في مشاريع مجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي إضافة إلى تبادل المعلومات والتواصل المستمر.

وتجدر الإشارة إلى أنّ التعاون بين مجموعتي العمل حول تكنولوجيا المعلومات بكل من الأرابوساي والأوروساي كان قد انطلق منذ سنة 2022 قبل أن يكلّل بإبرام مذكرة التفاهم سالفة الذكر. حيث شاركت مجموعة العمل بالأوروساي خلال يومي 2 و3 نوفمبر 2023 ضمن فعاليات الندوة العلمية للقاء السنوي الأول للجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالآرابوساي حول موضوع "تطور مفاهيم الرقابة على تكنولوجيا المعلومات" وذلك بحضور رئيس الأمانة العامة لمجموعة العمل السيد ألأفار نوكاس وتقديمه عرض تحت عنوان " الدروس المستفادة من التدقيق في تكنولوجيا المعلومات في منطقة الأوروساي" ومشاركة بقية أعضاء مجموعة العمل عن بعد.

كما مكّنت مجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي منتسبي الأجهزة العربية من الاستفادة من الدورات التدريبية المتاحة على منصة التعلم الالكتروني والمتعلقة بمجال التدقيق

على تكنولوجيا المعلومات حول موضوع "التدقيق في تكنولوجيا المعلومات لغير المدققين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات (IT Audit for non-IT Auditors) وكذلك حول موضوع " مقدمة في التدقيق في تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام" (Introduction to Public Sector IT Audit).

ومن جانب آخر شاركت اللجنة ممثلة في الجهاز المصري ضمن النشرة الإخبارية لفريق العمل في تكنولوجيا المعلومات 2024/1 بمقال تحت عنوان " مصر: إطلاق عصر جديد من التدقيق من خلال الأنظمة الرقمية الحديثة للحفاظ على الأموال العامة".

وشارك أعضاء لجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأرابوساي حضوريا وعن بعد ضمن فعاليات لقاء أفريل/أبريل 2024 المنظم من قبل مجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات تحت عنوان " الإنفاق الحكومي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – تحت السيطرة" وقد تولت لجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأرابوساي ممثلة في الجهاز الجزائري تقديم ورقة عمل بعنوان " الانفاق الحكومي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

كما شارك أعضاء لجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأرابوساي خلال يومي 24 و25 سبتمبر 2024 حضوريا وعن بعد ضمن فعاليات اللقاء السنوي 17 لمجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالاوروساي حول موضوع " الاستخدام الذكي للذكاء الاصطناعي في الحكومة - ما الذي يتطلبه الأمر؟ " وتولت اللجنة ممثلة في الجهاز المصري تقديم عرض تحت عنوان " متطلبات الاستخدام الفعّال للذكاء الاصطناعي في الحكومة: تعزيز الابتكار والمسؤولية".

ومن جهتها شاركت مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي خلال يومي 2 و3 أكتوبر 2024 ضمن فعاليات الندوة العلمية المنجزة على هامش اللقاء السنوي الثاني للجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالآرابوساي حول موضوع "تقييم إدارة مخاطر المعلومات في تدقيق تكنولوجيا المعلومات".

ومن جانب آخر تواصل لجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالارابوساي إبداء الرأي بشأن مشروع يتعلق بمنهج البرنامج التدريبي حول موضوع "تعامل الأجهزة الرقابية مع التطورات في مجال الذكاء الاصطناعي " المندرج ضمن إطار التعاون مع مجموعة عمل الاوروساي للرقابة على تكنولوجيا المعلومات.

وشهدت سنة 2025 مشاركة مكثّفة للجنة الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) في الأنشطة الدولية مع مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي حيث حضرت الاجتماع الافتراضي لمجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي (EUROSAI IT Working Group) المنعقد بتاريخ 24أبريل 2025 تحت عنوان "Mission Critical – Auditing the Critical Information Infrastructure". وقد مثّل اللقاء فرصة لتبادل الخبرات حول آليات تدقيق البنية التحتية للمعلومات الحرجة وضمان استمرارية الخدمات العامة الرقمية.

كما حضرت اللجنة الاجتماع السنوي الثامن عشر لمجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي، المنعقد بمدينة براغ – جمهورية التشيك، يومي 23و24 سبتمبر 2025، تحت شعار"*تنفيذ الخدمات الإلكترونية السلسة: تحديات كبيرة وانتصارات صغيرة.*" وقد ساهمت اللجنة في عرض التجارب العربية في مجال التحول الرقمي والرقابة على الخدمات الإلكترونية.

بالإضافة إلى المشاركة بنشر مقال ضمن النشرة الإخبارية (Newsletter) لمجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي، بما يعكس حضور اللجنة ومساهمتها الفكرية في النقاشات التقنية الدولية. والمشاركة ضمن البرنامجين التدريبيين ITSA وITASA اللذين تنظمهما مجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي، دعمًا لتبادل الخبرات في مجال تدقيق أنظمة المعلومات. فضلا عن المساهمة في إعداد الوحدة الرابعة من الدورة التدريبية الإلكترونية حول الذكاء الاصطناعي(ITWG AI e-Course) ، التي تشرف عليها الأوروساي.

وفي إطار اللقاء السنوي الثالث للجنة الذي انتظم تحت شعار "الرقابة في عصر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي: تحديات الحوكمة وضمان الامتثال" بتاريخ 16 أكتوبر 2025، تمت دعوة مجموعة عمل تكنلوجيا المعلومات بالأوروساي لعرض تجربة الجهاز الأستوني.

أمّا بخصوص الأنشطة المبرمجة في مجال الرقابة على أهداف التنمية المستدامة، فقد بقيت مرتبطة بتحديد الأوروساي للهيكل أو الجهاز الذي سيكون مخاطب لجنة الرقابة على أهداف التنمية المستدامة في هذا الشأن. ووفقا لآخر متابعة مجراة في الغرض بتاريخ 24 أكتوبر 2023، فقد تمّ تعين الجهاز التركي كممثل عن الأوروساي وكان من المؤمّل تبعا لذلك أن يتمّ تسريع نسق الأعمال بعنوان هذا المحور خلال الفترة القادمة، إلاّ أنّه لم يتم تسجيل أي نشاط في الغرض.

البند الحادي عشر

(مرفق عدد 1)

تقرير متابعة تنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار الإتفاقية الممضاة مع الاسوساي

يعود إرساء علاقات التعاون بين المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) والمنظمة الآسياوية للأجهزة العليا للرقابة (الآسوساي) إلى 24 جويلية 2019 تاريخ إبرام اتفاقية التعاون بين المنظمتين والتي امتدّت فاعليتها على فترة 3 سنوات وتمّ تجديدها بعنوان الفترة جويلية 2022-جويلية 2025 بموجب آليّة التجديد الآلي والتلقائي التي نصّت عليها. وتضمّن برنامج العمل مجموعة من الأنشطة يسعى الطرفان إلى تنفيذها.

وقد شهدت سنة 2024 تنظيم ملتقى يتنزّل في إطار نشاط لجنة الرقابة على أهداف التنمية المستدامة، حيث شاركت المنظّمة العربيّة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ممثّلة في الأمانة العامّة للمنظمة والمجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية وديوان المحاسبة بالإمارات العربية المتحدة وديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق (عن بعد)، في الملتقى حول "دور الأجهزة العليا للرقابة في مجابهة التصحّر" الذي استضافه الجهاز الصيني خلال الفترة الممتدة من 11 إلى 13 جوان/ يوليو 2024 بمدينة ينشوان الصينية. وتمّ خلال هذا الملتقى تبادل التجارب والخبرات في مجال الرقابة على مجابهة التصحّر وتقديم ومناقشة جملة من العروض.

وفي ضوء ما نصّت عليه مذكرة التفاهم في خصوص مشاركة الأرابوساي في مشاريع البحوث التي تنجزها الآسوساي، انطلقت الأمانة العامة منذ شهر أكتوبر 2022 في مواكبة أشغال المشروع البحثي للآسوساي حول موضوع "التدقيق عن بعد: Remote Audit" والذي أنجز عن بعد ويقوده الجهاز الأعلى للرقابة بأندونوسيا. وقد تابعت الأمانة العامة خمس جلسات عن بعد آخرها جلسة 28 ماي 2024 وساهمت في تعميم الاستبيانات المنجزة في إطار هذا المشروع والردّ عليها فضلا عن مساهمة كلّ من الجهاز المصري والمغربي في تقديم ورقات عمل على هامش أعمال كلّ دورة. وواصلت الأمانة العامة وكذلك الجهازين المصري والمغربي متابعة أشغال هذا المشروع البحثي في ضوء مراحله المتبقية التي كان آخرها في شهر جويلية 2024 حيث تمّ اختتام المشروع البحثي بمدينة بالي بأندونيسيا.

وفي إطار التعاون بين المنظمتين، تلقت منظّمة الأرابوساي دعوة من منظمة الآسوساي بتاريخ 24 جوان 2024 لترشيح مشارك من الأجهزة الأعضاء لحضور ملتقى تنظمه منظّمة

الآسوساي خلال الفترة من 21 إلى 25 أكتوبر 2024 "حول التعامل مع الاحتيال والفساد في التدقيق المالي" بمدينة منيلا –الفليبين. وعلى إثر تعميم الدعوة للمشاركة على الأجهزة العربية وترشّح الجهاز المصري للمشاركة، تمّ ترشيحه لحضور فعاليات الملتقى المذكور.

كما وجّهت المنظمة دعوة لمنظمة الآسوساي لحضور فعاليات ربيع التكنلوجيا الذي انتظم بتاريخ 15 ماي 2025 وقد حضر عن بعد ممثل الأمانة العامة للآسوساي كما شارك الجهاز الصيني تجربته في مجال الذكاء الاصطناعي.

وفي نفس السياق، استضاف الجهاز الأذربيدجاني بمدينة "باكو" بتاريخ 18 جويلية 2025، ملتقى مشترك بين المنظمتين تمّ التطرق خلاله إلى موضوع استجابة التدقيق لتغير المناخ وموضوع استخدام الذكاء الاصطناعي في التدقيق. وقد حضر هذا الملتقى 30 ممثل عن الأجهزة العربية بكل من المملكة العربية السعودية ودول قطر والإمارات وسلطنة عمان والمغرب واليمن وفلسطين والكويت.

وعملا بآليّة التجديد الآلي والتلقائي التي نصّت عليها اتفاقية التعاون بين المنظمتين، يتواصل التعاون مع منظمة الآسوساي من خلال التجديد لمدّة 3 سنوات بعنوان الفترة جويلية 2025-جويلية 2028. ويجري التنسيق حاليا لإعداد مقترح برنامج عمل للثلاث سنوات القادمة.

إجتماع لجنة تنمية القدرات المؤسسية

عرض مبادرة تنمية الإنتوساي

جدة من 9 إلى 11-11-2025

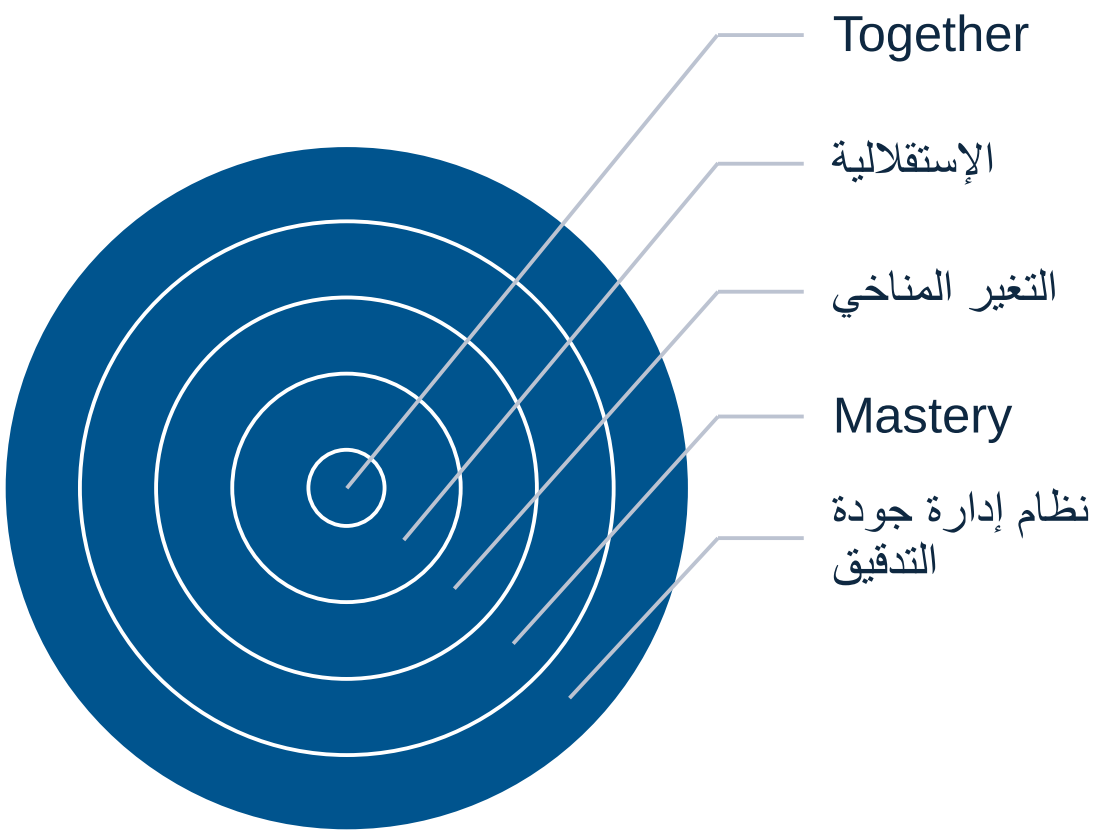
جدول الأعمال

- مبادرات التعاون الماضية
- التعاون المستقبلي
- مسائل أخرى

جدول الأعمال

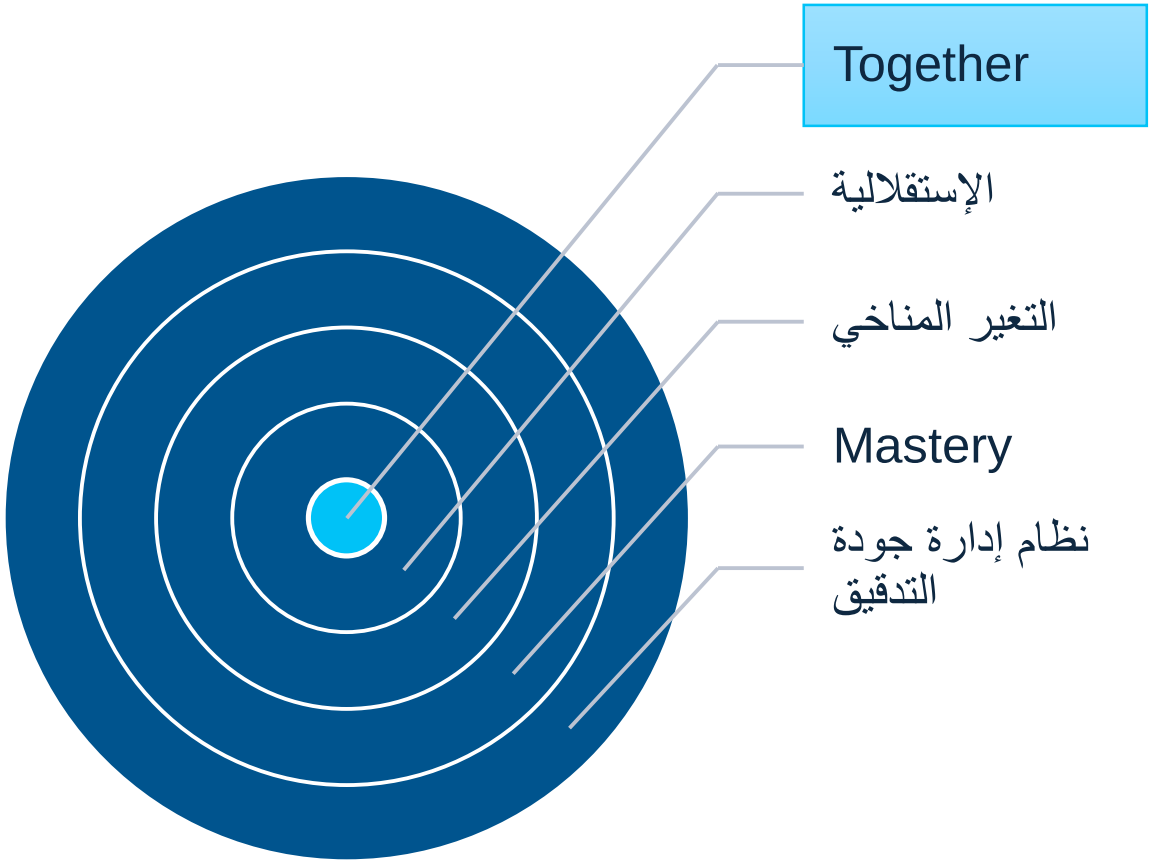
- مبادرات التعاون الماضية
- التعاون المستقبلي
- مسائل أخرى

التعاون الماضي



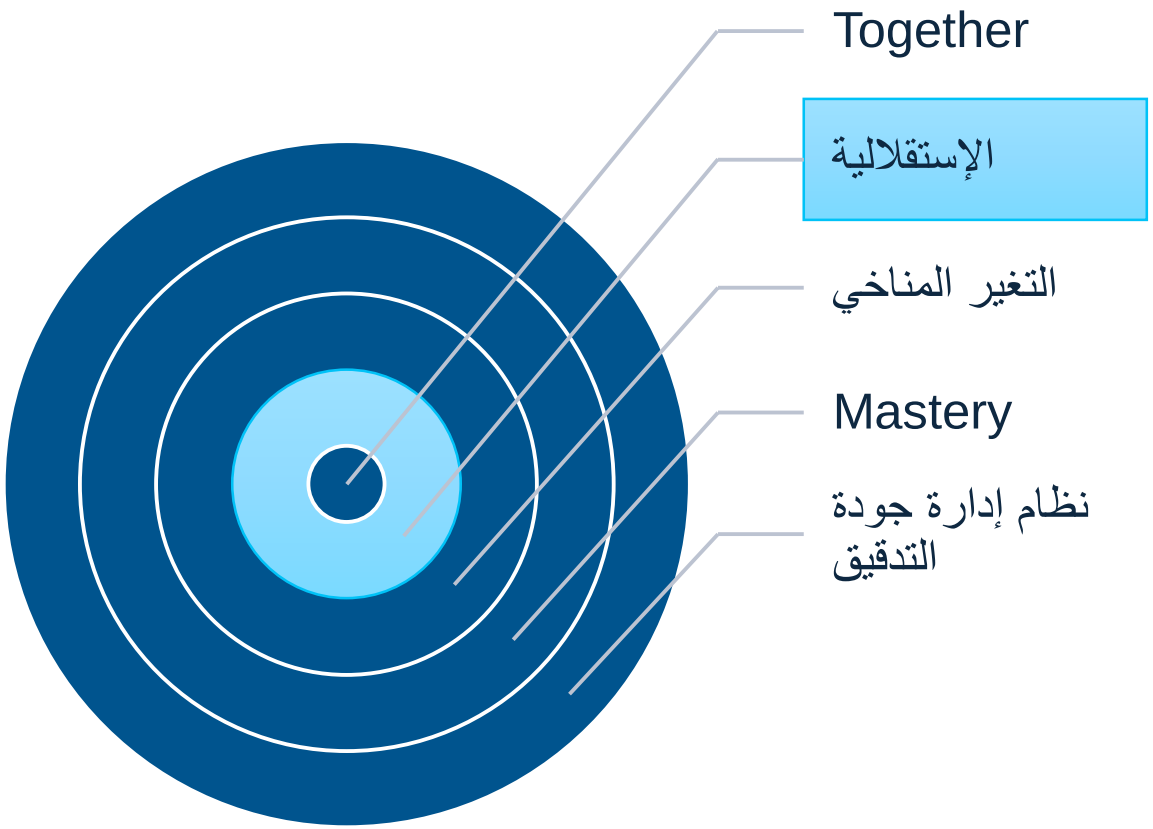
التعاون الماضي

- ورشة مراجعة الفحص المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية
- 6 أجهزة مشاركة



التعاون الماضي

- ندوة بعمان حول العوامل غير الرسمية المؤثرة على استقلالية الأجهزة
- 14 جهاز مشارك من ضمنهم رؤساء أجهزة وبرلمانيين



التعاون الماضي

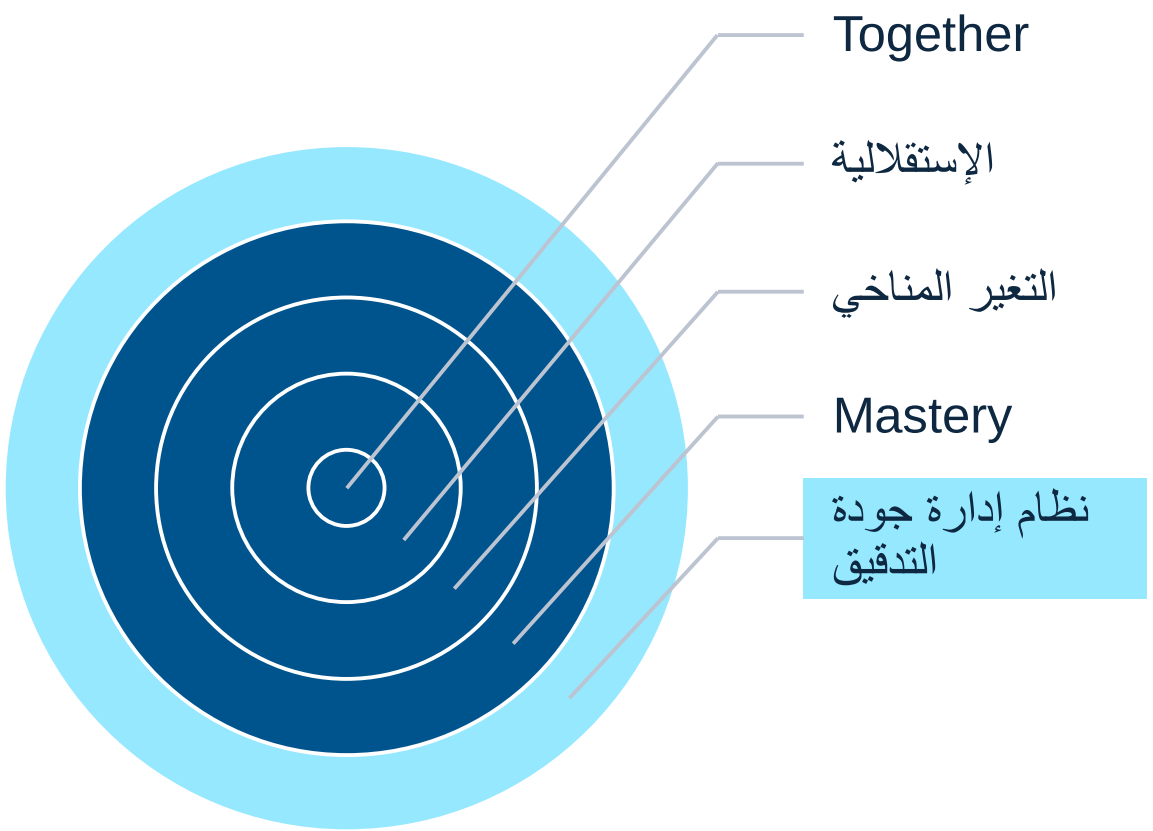
- الرقابة على التكيف مع التغير المناخي
- 6 أجهزة مشاركة
- تم الإنتهاء من مرحلة التعلم النظري
- الإنطلاق في الجانب التطبيقي وهو تنفيذ المهمات الرقابية (حاليا مرحلة التخطيط)

التعاون الماضي

- ورشة رفيعة المستوى بالرباط حول موضوع: قيادة الجهاز في سياق عالمي
- 12 مشارك سبعة منهم رؤساء والبقية نائبو رؤساء

التعاون الماضي

- الجزائر وتونس



جدول الأعمال

- مبادرات التعاون الماضية
- التعاون المستقبلي
- مسائل أخرى

التعاون المستقبلي

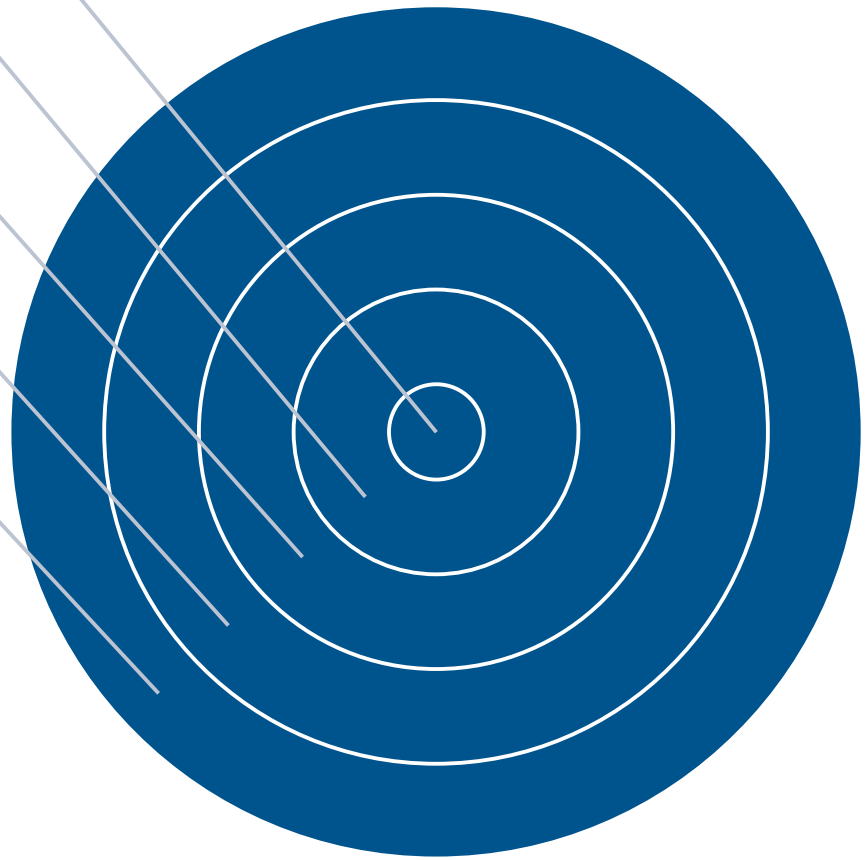
الإستقلالية

Mastery

PESA

نظام إدارة جودة التدقيق

Picture و CRISP و SPMR



التعاون المستقبلي

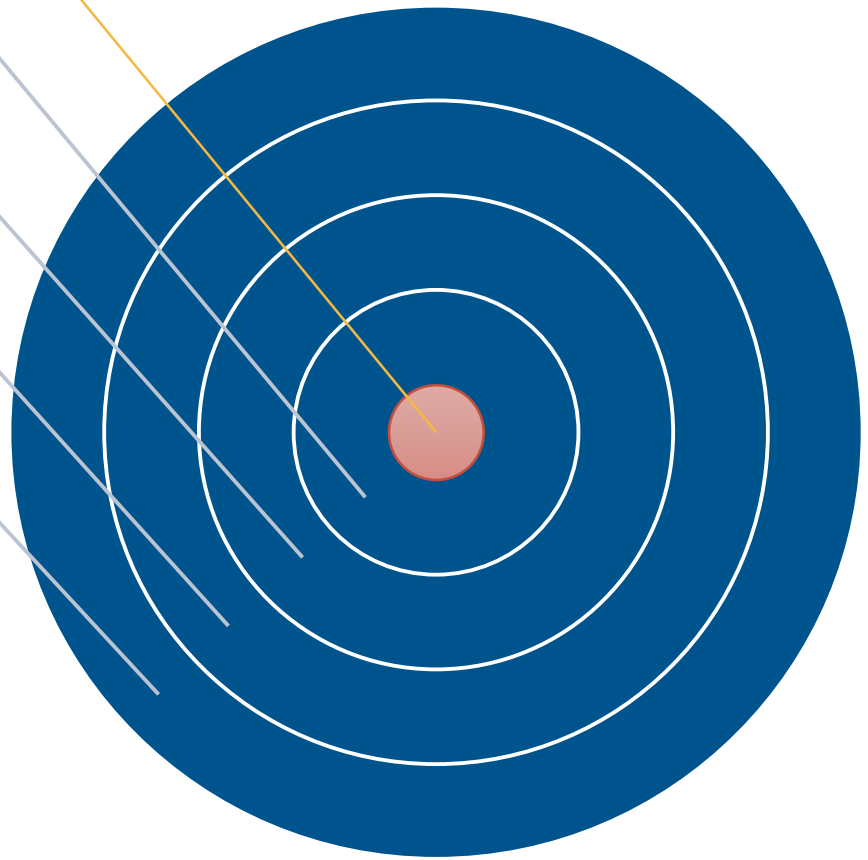
- الدعم القانوني داخل الأجهزة

الإستقلالية

Mastery

PESA

نظام إدارة جودة التدقيق
Picture و
CRISP و
SPMR



التعاون المستقبلي

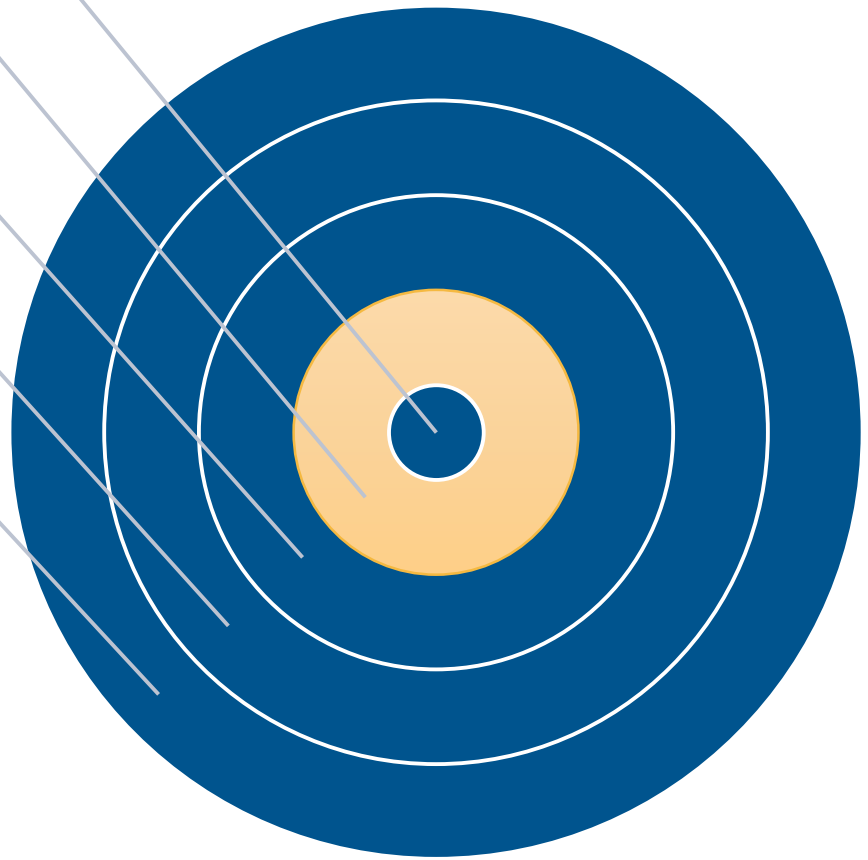
- إدارة التغيير المؤسسي
- أنا كقائد جهاز

Mastery

الإستقلالية

PESA

نظام إدارة جودة التدقيق
و Picture
و CRISP
SPMR



التعاون المستقبلي

- التعليم المهني لمدققي الأجهزة

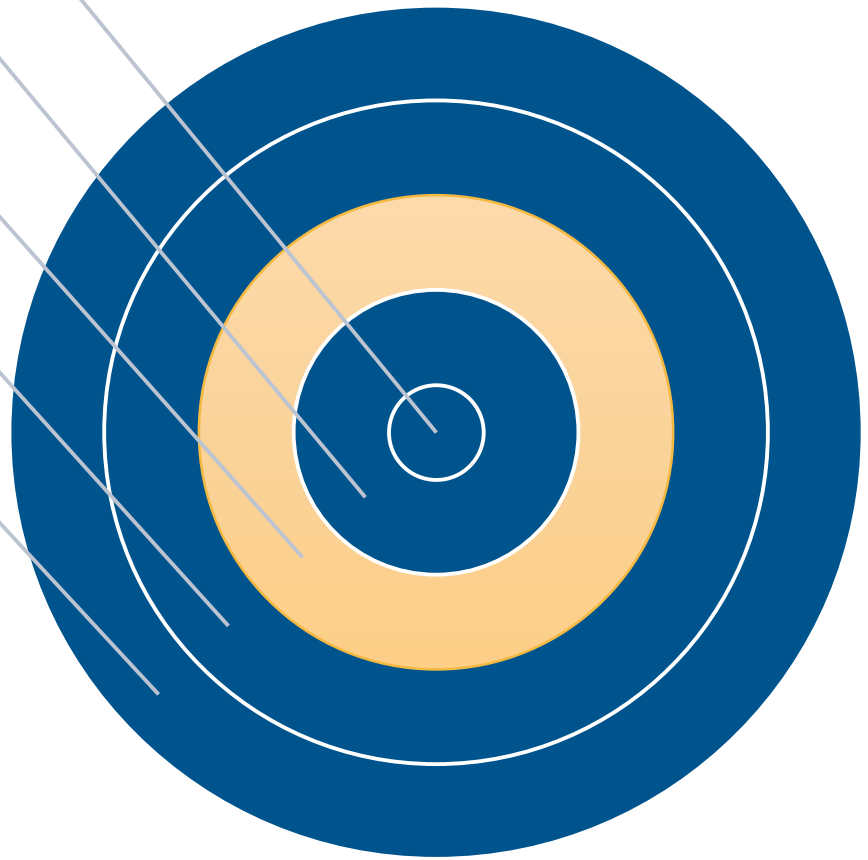
الإستقلالية

Mastery

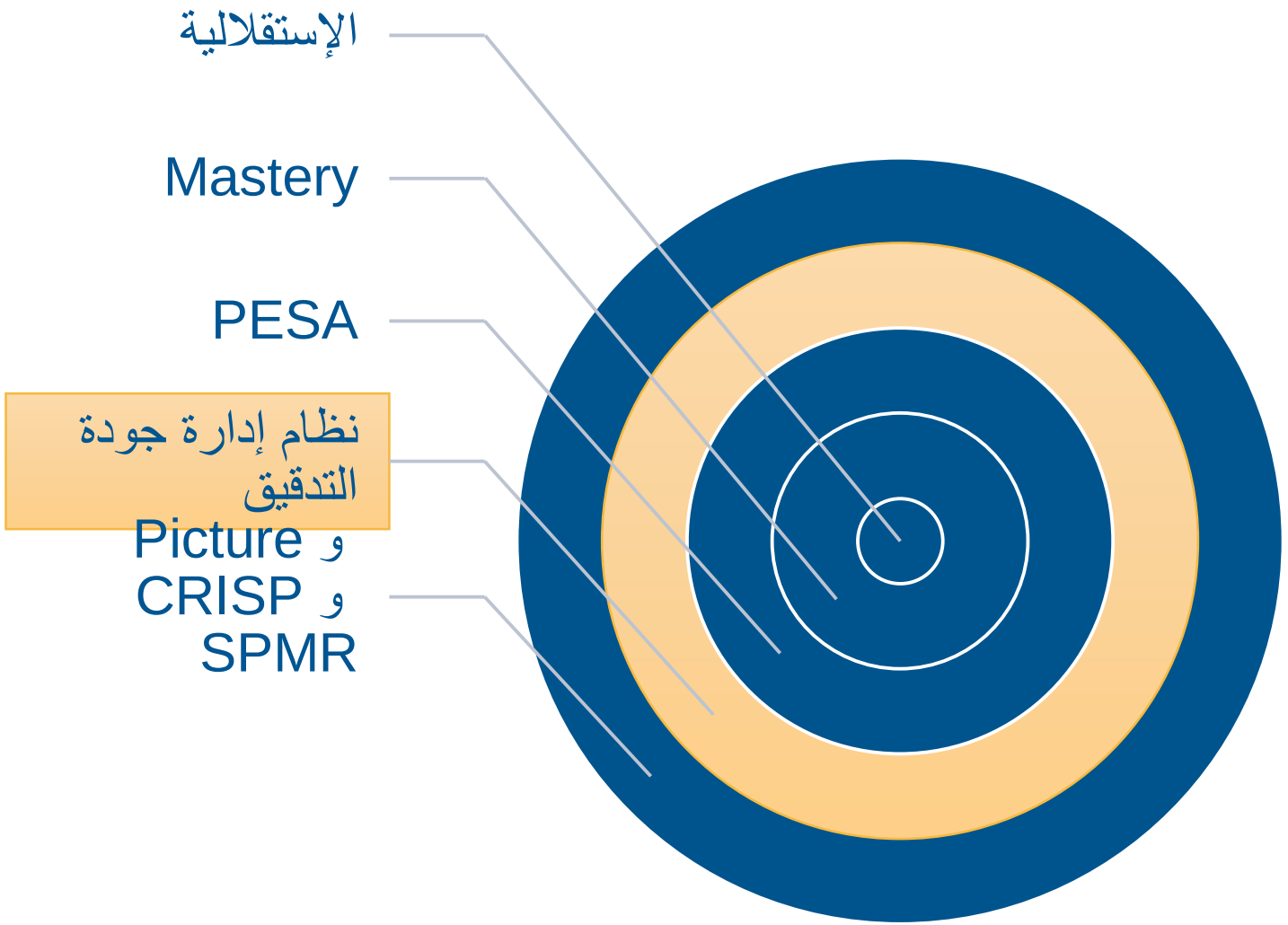
PESA

نظام إدارة جودة التدقيق

Picture و CRISP و SPMR



التعاون المستقبلي



التعاون المستقبلي

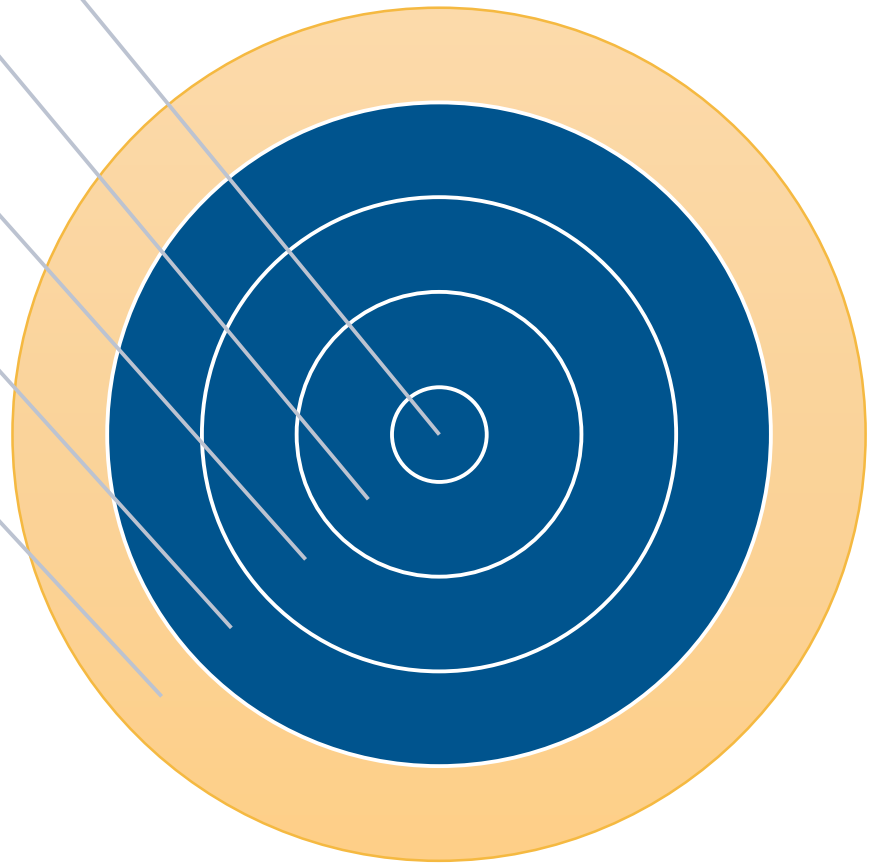
الإستقلالية

Mastery

PESA

نظام إدارة جودة التدقيق

و Picture
و CRISP
SPMR



- تقييم إدارة تكنولوجيا المعلومات وإعداد استراتيجية لتعزيزها

التعاون المستقبلي

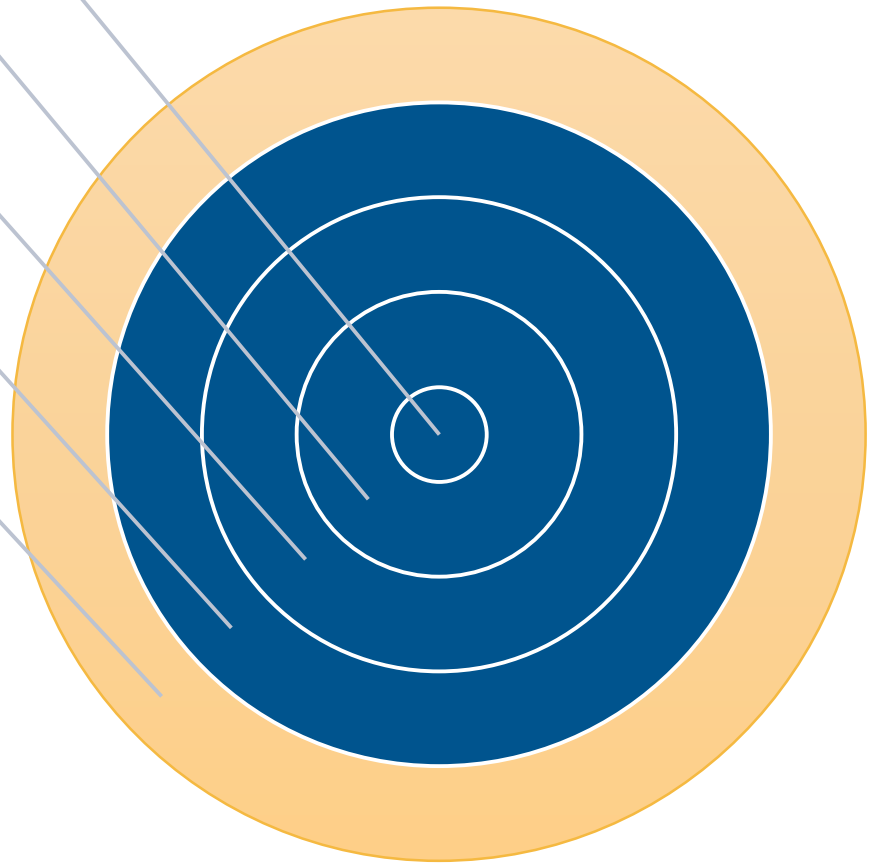
الإستقلالية

Mastery

PESA

نظام إدارة جودة التدقيق

Picture و CRISP و SPMR



- الإستراتيجية وقياس الأداء والإبلاغ

التعاون المستقبلي

- إدارة الأزمات

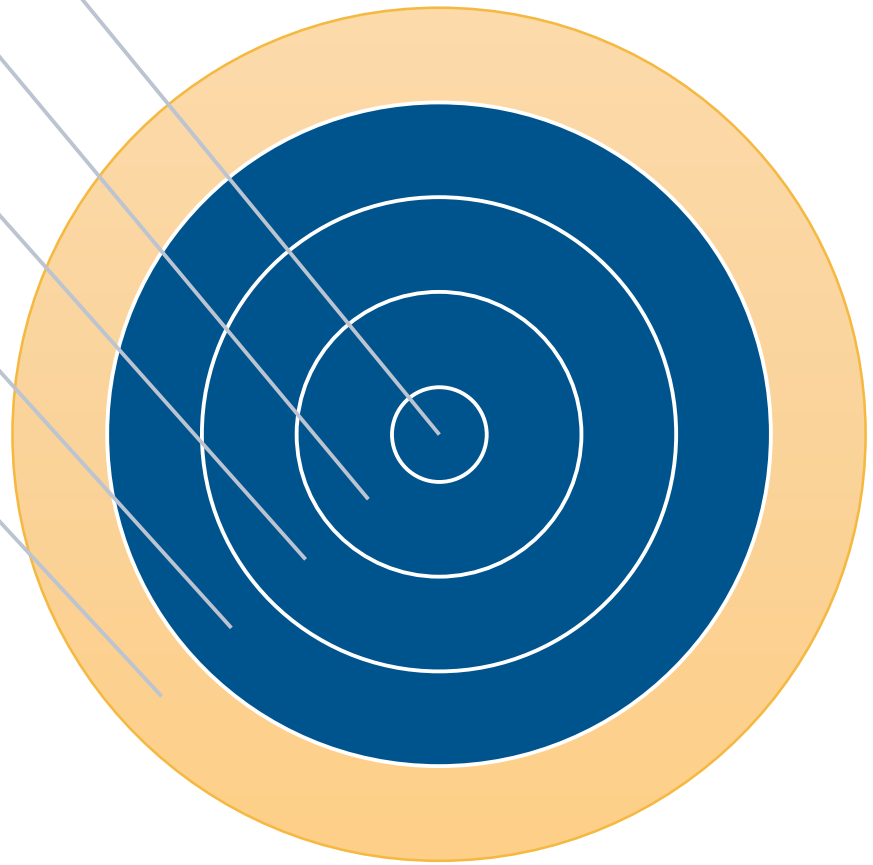
الإستقلالية

Mastery

PESA

نظام إدارة جودة التدقيق

Picture و SPMR و CRISP



جدول الأعمال

- مبادرات التعاون الماضية
- التعاون المستقبلي
- مسائل أخرى

مسائل أخرى

1. • الأجهزة العربية تشارك في مبادرات عالمية أخرى
2. • استبيان احتياجات الأجهزة
3. • الحاجة لأجهزة مستضيفة

مسائل أخرى

1. • الأجهزة العربية تشارك في مبادرات عالمية أخرى
2. • استبيان احتياجات الأجهزة
3. • الحاجة لأجهزة مستضيفة

مسائل أخرى

- الأجهزة العربية تشارك في مبادرات عالمية أخرى — 1
- استبيان احتياجات الأجهزة — 2
- الحاجة لأجهزة مستضيفة — 3

إجتماع لجنة تنمية القدرات المؤسسية

عرض مبادرة تنمية الإنتوساي

جدة من 9 إلى 11-11-2025

شروط ومعايير النّشر
في مجلة "الرّقابة الماليّة"

أ- شروط النّشر:

1- أن تقدم البحوث والمقالات مطبوعة أو مكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح.

2- أن يتم التقيد في إعداد البحوث والمقالات بأصول وقواعد البحث العلمي المتعارف عليها سواء من حيث الشكل كإعداد خطة للدراسة تبدأ بمقدمة تبين الهدف من إثارة الموضوع وأهميته ومنهج البحث وتقسيمه ثم الانتقال إلى صلب الموضوع وجوهره والانتهاء بخاتمة للموضوع، أو من حيث المضمون كعرض الموضوع وتحديد أهدافه بدقة ووضوح واستعراض عناصره بعمق وموضوعية.

3- أن يتم توثيق المصادر بدقة وأمانة سواء أكانت نصوصا حرفية أو عرضا لأفكار آخرين مصوغة بلغة الكاتب، ويتم ذلك بالنسبة للكتب والبحوث بوضع رقم في نهاية الاقتباس يقابله رقم في صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر الاقتباس بشكل دقيق وكامل بحيث يتضمن اسم المؤلف وعنوان المرجع واسم الناشر ومكان وسنة النشر ورقم الصفحة أو الصفحات. كما يتم الالتزام أيضا بقواعد وأصول التوثيق المتعارف عليها بالنسبة للمجلات والدوريات والقوانين والأنظمة والوثائق الرسمية والأعمال غير المنشورة. وكذلك يتم في نهاية البحث أو المقالة إعداد قائمة المراجع بحيث توضع المراجع العربية أولا تليها المراجع الأجنبية.

4- أن يكون معدّ البحث أو المقالة من العاملين في الأجهزة الأعضاء في المنظمة، ويجوز للجنة المجلة قبول نشر المقالات والبحوث المقدمة من غير العاملين في تلك الأجهزة على أن لا يتجاوز ذلك ثلث المقالات المنشورة في المجلة.

5- أن يرفق المقال المترجم بالنص الأصلي باللغة المترجم منها مع ذكر اسم المؤلف والمصدر المنشور به النص الأصلي.

6- أن تكون المادة معدّة خصيصا للنشر في المجلة.

7- ألا يتجاوز عدد صفحات المقالة أو البحث (10) صفحات وألا يقل عن (3) صفحات وتتضمن الصفحة الواحدة ما بين 25 و28 سطرا والسطر الواحد ما بين 12 و15 كلمة.

ب- موضوعات النّشر:

يشترط أن تتعلق البحوث والمقالات (الأصلية منها أو المترجمة) بالجوانب العلمية والتطبيقية في مجالات العمل الرقابي وأن تتناول بوجه خاص أدلة وبرامج ومناهج العمل والمجالات المستحدثة فيه التي من شأنها المساهمة في زيادة قدرات العاملين في أجهزتنا الرقابية وتحسين مستوى أدائهم وهو ما يساعد على تطوير العمل الرقابي العربي.

ج- ملاحظات عامة:

1- المواد المرسلة إلى المجلة لا ترد لأصحابها سواء نشرت أو لم تنشر.

2- لا يحق الاعتراض على عدم نشر ما يرسل للمجلة.

3- للجنة المجلة الحق في اختيار ما تراه مناسبا للنشر وإجراء التعديلات بما يتلاءم وضرورات النشر.

4- تعبر المواد المنشورة في المجلة عن آراء كاتبيها.

5- تخصص مكافأة مالية لمعد المقال أو البحث سواء أكان محررا أم مترجما وذلك في ضوء الضوابط والشروط المحددة من قبل المجلس التنفيذي للمنظمة العربية.

البند 14

(المرفق عدد 14.2 جديد)

عقود المشاركة ما بين تنمية الاستثمار وتقييم الاجهزة الرقابية

المقدمة:

حاولت العديد من الدول، في ظل عجزها بمختلف أجهزتها وامكانياتها، عن توفر كل احتياجات مواطنيها، وعن تسيير وتدبير المنظمات العمومية، وامام الصعوبات التي تواجهها بالنسبة لتلك التي تتكفل بها بسبب محدودية الموارد المتوفرة وكثرة المتطلبات وعدم زج جميع الموارد المالية الحكومي، اضطرت العدد من الدول الى اللجوء الى القطاع الخاص لدفعه باتجاه الاستثمار والمشاركة في بعض المجالات التي تقع على عاتق الحكومات وذلك من خلال العديد من التقنيات والعقود والتنظيمات الإدارية، والتي يراعى في وضعها – في الغالب – طبيعة النظام القانوني والسياسي لهذه الدولة من جهة، ونوعية وحجم الخدمات او الاحتياجات المقدمة من جهة ثانية، وهاجس حماية المستفيدين والمصلحة العامة من جهة ثالثة.

وصلت عقود المشاركة الى وضعها الحالي بعد ان مرت بعدة مراحل، ابتداء من الاحتكار الكامل، الى التخلي الكامل للقطاع الخاص ثم وصولا الى عقود المشاركة بوضعها الحالي.

تعريف عقود المشاركة

تعرف على انها نمط جديد من العلاقات بين مؤسسات الدولة والإدارة العامة من جهة والقطاع الخاص من جهة أخرى. وهو نهج تتبعه الدول في تأمين مهام كأن الدولة هي من تقوم بها. والهدف منها هو نقل جزء من العبء الذي تتحمله الدولة ماليا الى القطاع الخاص.

أهمية عقود المشاركة

تتمثل أهمية عقود المشاركة بشكل عام في:

1- تعمل على تخفيف وتقليل مخاطر الصدمات الاقتصادية للطرفين.
2- تساعد على خلق نمو مستدام في القطاع الخاص من خلال دعم القطاع باتجاه تقديم خدمات بمحتوى عالي.
3- اصلاح ملكية المشروعات وذلك عن طريق ضرورة تملك بعض أنواع المشاريع الى الدولة، لكون تلك المشاريع مهمة في حياة المواطنين وذات طبيعة غير مرنة بهدف عدم تعريض هذه القطاعات للاستغلال.
4- تعزيز الموقف المالي الحكومي من خلال نقل كلفة الكثير من المشاريع الى القطاع الخاص.
5- مرونة الحركة في القطاع الخاص تساعد على ادخال الكثير من التقنيات الحديثة.

عيوب عقود الشراكة

1- قد تكون باب من أبواب الفساد إذا ما تأثرت بعدم وجود دراسات جدوى عالية.
2- قد تكون شكلا من اشكال المديونية وخاصة تلك المشاريع التي لا تغطي تكاليف انتاجها.
3- ارتفاع تكاليف عقود المشاركة.

تصنيف عقود المشاركة:

عقود الخدمة: تعد عقود الخدمة من العقود الملزمة للطرفين، وتتم بين هيئة حكومية يكون لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص، حيث يقوم الأخير بتقديم بعض الخدمات التي يتم الاتفاق عليها.

عقود الإدارة: وهي عقود تتفق من خلالها هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة، ومن ثم تتحول حقوق التشغيل الى الشركة الخاصة ويظل حق الملكية للمؤسسة الحكومية في مقابل ان تعمل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وتبقى المؤسسة الحكومية هي المسئولة عن نفقات التشغيل والاستثمار.

عقود الايجار: وهي عبارة عن عقد تمنح من خلاله الحكومة – مالكة الأصل – الى شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح لفترة يتم الاتفاق عليها وتتراوح عادة ما بين (10-6 سنوات) مقابل ان تقوم الشركة الخاصة بدفع الايجار المتفق عليه، على ان تتحمل الشركة الخاصة المخاطر التجارية.

عقود الامتياز: وتمنح الحكومات هذه العقود للقطاع الخاص، وفي هذه الحالة تتحول حقوق التشغيل والتطوير الى الجهة المستفيدة (الشركة الخاصة)، إضافة الى النفقات الرأسمالية والاستثمارات التي تقع عليها، وذلك لفترة معينة تتراوح بين (15-30 سنة) بعدها ترجع الأصول الى القطاع العام، في مقابل ان يحصل صاحب الامتياز على إيرادات تضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته.

عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية: يعتبر هذا الأسلوب من احد اشكال تقديم الخدمات تمنح بمقتضاه الجهة الحكومية – لفترة من الزمن – احد الاتحادات المالية الخاصة – شركة المشروع – الحق في تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين تقترحه الحكومة. بالإضافة الى الاستغلال التجاري لعدد من السنوات يتفق عليها تكون كافية لتسترد شركة المشروع تكاليف البناء الى جانب تحقيق أرباح مناسبة من عائدات المشروع او أي مزايا أخرى تنمح للشركة ضمن عقد الاتفاق، وتنقل ملكية المشروع وفق شروط التعاقد او الاتفاق الى الجهة المانحة دون مقابل او بمقابل تم الاتفاق عليه مسبقا.

البناء والتمليك والتشغيل ونقل الملكية: في ظل هذا الأسلوب تقوم الدولة او احدى أجهزتها الحكومية بمنح مستثمر القطاع الخاص الحق في إقامة أحد المشروعات الخدمية وتمويله على نفقته الخاصة وتملك اصوله وتشغيل المشروع وصيانته وتحصيل مقابل تقديم الخدمة لسداد أعباء التمويل وتحقيق فائض ربح مناسب لمدة زمنية متفق عليها على ان تؤول ملكية أصول المشروع للدولة في نهاية تلك الفترة الزمنية.

واقع عقود المشاركة في العراق وتأثيرها على الاستثمار

تساعد الشراكة بشكل كبير في زيادة الاستثمار والنهوض بالمشاريع فضلاً عن إعادة تأهيل الكثير من المشاريع، كذلك الدفع باتجاه تكوين شركات متخصصة رصينة.

ان عقود الشراكة فتحت أبواب الاستثمار في مجال التقنيات، الطبية ومجالات الطاقة وهو ما كان له إثر في تحريك عجلة الاقتصاد.

ان الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليست وليدة اليوم، بل لها بداية في الثمانينات وكان أبرز ملامحها بيع مزارع الدولة ومعامل القطاع العام وانشاء الأسواق المركزية.

نماذج عن عقود المشاركة: إذا يوجد العديد من عقود في المشاركة في العراق نذكر منها:

اسم الجهة المتعاقد معها من القطاع الخاص	موضوع التعاقد
شركة إنترناشيونال كروب	نصب وتشغيل اوكسجين سائل
قمة الهدير للنقل والخدمات النفطية	انشاء معمل معالجة وتحسين الوقود الثقيل
المنصة لتكنلوجيا المعلومات	مركز بناء وتطوير وتدريب وتسويق مركز البيانات والبرامج الخاصة بالحوكمة الالكترونية
ربان السفينة الإماراتية	لتجميع وتصليح محولات التوزيع الخاصة بالشبكة الكهربائية
شركة الكردوس لإنتاج الادوية	انشاء مصنع للمحاليل الوريدية

ونذكر ان ديوان الرقابة المالية الاتحادي يساهم في عملية المراقبة على تلك العقود من مرحلة التعاقد والتنفيذ الى مرحلة تقديم الخدمات للمواطنين، وقد شارك في عملية تقييم عقود المشاركة بموجب تكليف خاص من قبل الحكومة والذي كانت نتائجه لـ(73) عقد مقيم على ثلاث مستويات:

1- بعض عقود المشاركة تتضمن بعض التوصيات والملاحظات التي يتطلب تلافيها من الجهات الحكومية المتعاقدة.
2- عدم وجود جدوى اقتصادية من بعض العقود مما يتطلب اجراء تعديل لبنود العقود بما يصحح مساره.
3- ضرورة انهاء بعض مها كونها تؤثر سلبا على الاقتصاد العراقي.

إضافة الى ان بعض العقود كان لها الأثر الإيجابي في دعم الاقتصاد وتحقيق عقود مناسبة وتطوير بعض القطاعات.

المصادر:

1- تدقيق عقود المشاركة وانعكاسه على التنمية المستدامة (بحث تطبيقي) 2023، مجلة دراسات محاسبية ومالية، محمد والمعموري.
2- تفعيل عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص كالية لتحفيز الاستثمار: دراسة مقارنة، ا.د.عالي فالي/المغرب.
3- سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص/دائرة المالية/حكومة دبي/2019.
4- تقرير ديوان الرقابة المالية الاتحادي عن تقييم عقود المشاركة.

البند الرابع عشر

(المرفق عدد 3)

ضمان جودة تقارير قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

مقدمة:

يُعد إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI PMF) أداة طوعية تساعد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تقييم ممارستها الرقابية، كما تساهم في تطوير عمل الأجهزة الرقابية من خلال دعم الالتزام بمعايير الانتوساي. تم اعتماد إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رسميًا كأداة للإنتوساي في مؤتمر الإنتوساي في أبو ظبي في ديسمبر 2016. حيث تم اعتماده كإطار عالمي متعدد الأغراض يمكن تطبيقه واستخدامه في جميع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، بغض النظر عن آلية عمل الجهاز الرقابي. يتثمل الدور المحوري لإطار قياس أداء الأجهزة في تزويد الأجهزة الرقابية بتقييم شامل، وقائم على الأدلة لقياس أداء الأجهزة العليا للرقابة. مما يساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، والذي يتم الاستناد عليه عند إعداد الخطط الاستراتيجية ومقترحات التطوير والتحسين، الأمر الذي من شأنه تعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة والأطراف ذوي العلاقة (ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية، 2018).

يواجه إطار قياس أداء الأجهزة تحديات جوهرية ابتداء من تطبيقه بالشكل السليم وصولا إلى دقة النتائج التي يتم التوصل إليها. وفي ضوء ذلك تسعى مبادرة الانتوساي للتنمية إلى تعزيز ضمان جودة تقارير قياس الأداء من خلال دعم الأجهزة الرقابية في الوصول لضمان جودة هذه التقارير. وحيث أن أداة إطار قياس أداء الأجهزة

الرقابية تقدم معيارا مشترك لتقييم أداء الأجهزة الرقابية، فإن ضمان استخدام الأداة بالشكل الصحيح متطلب أساسي لضمان جودة تقارير قياس أداء الأجهزة الرقابية بما يعكس الواقع الفعلي لممارسات الأجهزة. الأمر الذي يدعم تحقيق المنافع المستهدفة من تطبيقه، ويساهم في توجيه الاستراتيجيات بالأجهزة الرقابية نحو تحقيق القيمة المضافة من استخدامه (هيميسي و كونتوجورجا، 2020).

أولا. إطار قياس أداء الأجهزة الرقابية

يوفر إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة للأجهزة العليا للرقابة مرجعا رئيسيا لتأكيد علاقة الأجهزة الوثيقة بالمواطنين وأصحاب المصلحة الآخرين، بما يعزز القيمة المضافة للأجهزة الرقابية في حياة المواطنين. ويعزز دور الأجهزة العليا للرقابة في المساءلة والمحاسبة والشفافية والنزاهة. كما أن إطار قياس الأداء يدعم الممارسات المهنية بالأجهزة بحيث تكون نموذج يحتذى به، مما يؤهلها لأن تقود بالقدوة في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال التقارير العامة الموثوقة عن أدائها (فيري واخرون، 2023).

تم العمل على تطوير إطار قياس أداء المؤسسات العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI PMF) خلال الفترة من عام 2010 إلى عام 2016 ولا زال العمل على مراجعته وتطويره مستمرا. خلال فترة العمل على إعداد وتطوير أداة موحدة لقياس أداء الأجهزة الرقابية، تمت العديد من الجولات المكثفة من المشاورات والدراسات والاجتماعات الرسمية وتقييم الأدوات المستخدمة في التقييم آنذاك ووسائل تطويرها وصولا للتوافق إلى أداة فاعلة يمكن من خلالها قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (هايلايتز-فيز، 2016).

يقدم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة تقييما شاملا لكل من مهام التدقيق والمهام المساندة في أعمال الأجهزة، بالإضافة إلى تقييم التشريعات والأدوات والصلاحيات الرقابية بما يسهم في تحقيق النتائج المستهدفة. مما يؤدي إلى تحديد أولويات الأجهزة من التطوير والتحسين في عدة قضايا رئيسية منها: الاستقلال والإطار القانوني، والحوكمة الداخلية وقيم النزاهة، وجودة التدقيق والتقارير، والإدارة المالية والأصول والخدمات

المساندة، وتأهيل الموارد البشرية والتدريب، وإدارة الاتصال مع الأطراف وأصحاب المصلحة (مبادرة الإنتوساي للتنمية، 2023) .

يمكن استخدام الإطار للمساهمة في تطوير القدرات المهنية والمؤسسية للأجهزة الرقابية، بما يشمل التخطيط الاستراتيجي من خلال تعزيز استخدام قياس الأداء وإدارته في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك تحديد فرص التطوير لتعزيز ومراقبة أداء الأجهزة العليا للرقابة وتعزيز المساءلة والمحاسبة. كما أنها تساهم في قياس مدى التزام الأجهزة بمعايير الرقابة كمعايير IFPP والممارسات الدولية الأخرى (خان، 2022).

علما أن هذه الأداة هي أداة طوعية وليس الغرض منها أن تكون إلزامية، الأمر الذي يتطلب وجود رغبة جادة لدى الأجهزة لتقييم وتطوير ممارساتها الرقابية. خلصت دراسة هيميسي و كونتوجورجا (2020) من خلال المؤشرات التي تم التوصل إليها، إلى أن أداة قياس الأداء ستكون دائما محل جدل داخل الأجهزة الرقابية في شأن تطبيقها، لذا يجب الاستمرار في استخدامها فقط كأداة يمكن أن تساعد صناع القرار وليس كغاية في حد ذاتها.

يساهم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وأداة فاعلة يمكن الاستفادة منها في مختلف أنشطة الأجهزة والدواوين الرقابية، لما يمثله من أساس مهني في إعداد الخطط الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وعلى الرغم من المزايا والفوائد التي يمكن أن يقدمها، إلا أن تطبيق إطار قياس الأداء يواجه عدة تحديات أبرزها يتثمل في تأخر نشر الأجهزة لتقييمات إطار قياس الأداء، وفهم مجالات التطبيق ومدى القدرة في تطبيقها على ممارسة الجهاز الرقابي، علاوة على مدى القدرة على استخدامه لتقييم الأداء السنوي للجهاز ومعالجة نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة تدريب الكفاءات المعنية بعمليات التقييم. كما أن أحد التحديات الرئيسية في ممارسات تطبيق أداة قياس أداء الأجهزة الرقابية هو مهنية ومصداقية

التقرير خصوصا في التقارير المنشورة، وإلى أي مدى يمكن ضمان جودة التقارير (مبادرة الإنتوساي للتنمية، 2023).

ثانيا: ضمان جودة تقارير قياس الأداء

يحظى موضوع الجودة بشكل عام باهتمام واسع ومتنامي في مجتمع الأجهزة الرقابية، وعلى ضوء ذلك تم اتخاذ العديد من الإجراءات في تعزيز جودة العمل الرقابي، ومنها التعاون القائم في هذا المجال بين المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومبادرة تنمية الانتوساي. كما أن العديد من الأجهزة الرقابية اعتمدت آليات متنوعة بهدف الوصول إلى ضمان جودة العمل في الأجهزة الرقابية (ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية، 2018). وذلك من خلال موائمة هذه التوجهات مع السياسات الداخلية والمحلية للجهاز الرقابي للتأكيد على ضبط وضمان الجودة في مختلف الأعمال، على سبيل المثال، كاعتماد سياسات وإجراءات لضمان وضبط الجودة بالجهاز وربطها مع نظام إدارة الجودة (الآيزو) والاستمرار في التجديد السنوي لشهادة إدارة الجودة ISO9001، أو خلال حوكمة الممارسات الداخلية بما يهدف لتحقيق ذات الأهداف.

تعد إدارة الجودة أمرًا حيويًا للأجهزة العليا للرقابة في أعمال التدقيق والتقارير الرقابية، بالإضافة إلى تقارير أداء الأجهزة الرقابية. حيث تم إنجاز الكثير من الأعمال من خلال جهود كبيرة نتجت عن العديد من ورش العمل والاجتماعات وفرق العمل في تعزيز الدور الذي يمكن أن تساهم به تقارير قياس أداء الأجهزة. توفر مبادرة تنمية الانتوساي التدريب والتوجيه والدعم لفرق التقييم، كما تدير IDI مهمة المراجعة المستقلة للالتزام بمسودة التقارير بمنهجية إطار قياس أداء الجهاز. وتسعى مبادرة تنمية الأنتوساي إلى تحقيق ذات المبادئ المتعلقة بضمان جودة العمل الرقابي على ضمان تقارير تقييم أداء الأجهزة الرقابية حرصا على تحقيق الغايات المنشودة من تطوير أداة تقييم أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (نيانجا، 2019).

في المقال المنشور في المجلة الدولية للتدقيق الحكومي كتب نيانجا (2019)، مدير إدارة حوكمة الأجهزة العليا للرقابة في مبادرة الإنتوساي للتنمية حول ضمان جودة تقارير الأجهزة الرقابية، والذي ناقش من خلاله دور مبادرة تنمية الانتوساي في تحقيق ذلك. كما أشار إلى أنه من خلال دمج المعايير الدولية لمؤسسات الرقابة العليا (ISSAIs) جنبًا إلى جنب مع أفضل الممارسات العالمية فإن إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة هو آلية شاملة للتقييمات الذاتية، والتقييمات الخارجية التي تمكن الأجهزة العليا للرقابة من التحقق من القدرات المؤسسية والتنظيمية والمهنية بطريقة منهجية وقائمة على الأدلة. كما تساءل نيانجا (2019) كيف يمكن للمستخدمين الداخليين والخارجيين لتقرير أداء الجهاز التأكد من مصداقية التقرير؟ وأشار إلى أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال المراجعات المستقلة والتي يمكن أن تضمن تطبيق مؤشرات ودرجات تقييم إطار قياس أداء الأجهزة بشكل صحيح وفقا للأدلة الكافية والمناسبة. بالإضافة إلى إثبات أن النتائج التي تم التوصل إليها قابلة للتحليل ويمكن أن تؤدي إلى استنتاجات سليمة.

كما أضاف نيانجا (2019) إلى أن مبادرة تنمية الأنتوساي (IDI) بحكم اختصاصاتها ومهامها هي المعني الرئيسي في دعم تنفيذ إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وضمان جودة التقارير الصادرة عنها. وبالتالي يمكن أن تدعم مبادرة تنمية الإنتوساي تأهيل خبراء آخرين لإجراء مراجعة مستقلة لتقارير أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية. حيث تهدف المراجعة المستقلة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل التقرير سليم وواقعي؟
- هل تم الالتزام بمنهجية تنفيذ إطار قياس الأداء من حيث التقييم والمؤشرات ومحتوى وهيكل التقرير؟
- هل توجد أدلة كافية وملائمة لتبرير درجات المؤشر؟
- هل يقدم التقرير تحليلًا دقيقا ويحدد الأسباب الجذرية للتقييم عبر المجالات والمؤشرات المختلفة؟

وفقًا لنتائج الاستطلاعات التي نفذت من قبل الفريق المعني بإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بمبادرة تنمية الانتوساي، تم التوصل إلى أن معظم نتائج التقييم تستخدم من قبل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ولتحديد مواطن التحسين والفرص في تعزيز جهود تنمية

القدرات. كما تم استخدام التقييمات في قياس أداء الأجهزة الرقابية وفقا للمعايير الدولية للرقابة المالية والمحاسبة، وإثبات قيمة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وفوائده على المجتمع.

من خلال الفهم الدقيق لموقف أداء الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، تكون قيادة الجهاز الرقابي وأصحاب المصلحة في وضع أفضل لتنفيذ التدخلات المناسبة وفي الوقت المناسب لتحسين الأداء المؤسسي والاستمرار في الحفاظ على الممارسات الجيدة. الأمر الذي يبرز دور المراجعة المستقلة كخطوة محورية فعالة في عملية تقييم إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، بما يحقق ضمان جودة تقارير تقييم أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة وشفافية التقارير بما ينعكس إيجابا على أداء الأجهزة العليا للرقابة.

المراجع العربية

ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية .(2018) .قياس الأداء للأجهزة العليا للرقابة .*الرقابة المالية*.72 ,

مبادرة الإنتوساي للتنمية .(2023) .*دعم أجهزة الرقابة العليا الفعالة والمسؤولة والشاملة* .Retrieved from مبادرة الإنتوساي للتنميةhttps://www.idi.no/ar/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf/about :

المراجع الأجنبية

Ferry, L., Hamid, K., & Hebling Dutra, P. (2023). An international comparative study of the audit and accountability arrangements of supreme audit institutions. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 35(4), 431-450.

Hemici, F., & Kontogeorga, G. (2020). PERFORMANCE MEASUREMENT IN PUBLIC AUDITING AND CHALLENGES FOR SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (SAIs). Journal of Turkish Court of Accounts/Sayistay Dergisi, 32(117).

HIGHLIGHTS—PHASE, I. I. (2016). SAI PERFORMANCE IN DEVELOPING COUNTRIES HAS IMPROVED. International Journal of Government Auditing, 48.

Khan, M. (2022). Evaluating External Government Audit.

Nyanga, B. (2019). INDEPENDENT REVIEWS VITAL TO QUALITY, CREDIBILITY. *International Journal of Government Auditing*, 33.

إعداد/ سالم بن محسن الغساني

مدير مركز التدريب والتطوير

جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة

القيمة المضافة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في حوكمة المال العام

قراءة في تجربة ديوان المحاسبة بدولة الكويت في حوكمة القطاع العام

مقال معد من قبل فريق الحوكمة بديوان المحاسبة لدولة الكويت

أغسطس 2025

إن أهمية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الرقابة على الأموال يجعلها كالصمّام الذي يمنع الفساد والإهمال، ويضمن أن يصل المال العام إلى حيث يجب أن يُصرف.

سواء كنت موظفًا حكوميًا، أو مواطنًا عاديًا، أو حتى صانع قرار، فإنك حتمًا معني بأن تكون هناك جهة تتولى المراقبة، ومحاسبة المقصرين، وتوجيه المؤسسات نحو كفاءة الإنفاق والنزاهة .فهل تؤدي الأجهزة الرقابية هذا الدور فعلاً؟ وهل لها تأثير حقيقي في حياة الناس اليومية؟

في هذه المقالة، نتعمق في دور الجهاز الأعلى للرقابة في دولة الكويت (ديوان المحاسبة) فيما يخص حوكمة القطاع العام، ونستعرض كيف يمكن لمنظومة رقابية قوية أن تحمي المال العام من الضياع.

في ظل التحديات المالية والاقتصادية التي تواجهها العديد من الدول، أصبحت الرقابة على المال العام ضرورة ملحّة لضمان الكفاءة، الشفافية والنزاهة في إدارة الموارد العامة، ومن هنا يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه الأجهزة الرقابية في رصد أوجه القصور والفساد، وتصحيح المسار المالي للمؤسسات الحكومية.

مدخل تمهيدي

تتعدد أشكال الرقابة بين مالية، وقانونية وأدائية، لكن جوهرها واحد ألا وهو حماية المال العام وتعزيز الثقة بين الدولة والمواطن، وتكمن القيمة الحقيقية للأجهزة الرقابية في قدرتها على التحليل، التقويم، التوجيه، وليس فقط في اكتشاف المخالفات والملاحظات.

وتُعد حوكمة المال العام من الركائز الأساسية لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية للدولة .وتلعب الأجهزة الرقابية دورًا محوريًا في هذا السياق من خلال تعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح المالية، اكتشاف المخالفات، وضمان كفاءة الإنفاق العام وإن القيمة المضافة التي تقدمها هذه الأجهزة لا تقتصر فقط على كشف الفساد أو التقصير، بل تتعدى ذلك إلى تطوير منظومة العمل الحكومي وزيادة ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة.

وعليه فيمكن القول بأن الحوكمة هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء .

وأن القيمة المضافة من تفعيل هذا النظام الحوكمي المؤسسي بناء على ما يتم من تعاون بين الجهات الحكومية المشمولة بالرقابة والأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ستتمثل في التالي:

- **بناء ثقافة مشـــاركة العاملين والمتعاملين في رســـم الســـياســـات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.**
- **تحســين فعالية وكفاءة إدارة العمليات واســتغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.**
- **بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية**
- **محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.**
- **الاســتجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وســرعة مناســبة بما يضــمن تحقيق رضاهم.**
- **إيجاد نظم وتعليمات تضمن توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.**
- **تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.**
- **تطوير قدرات المدققين على تنفيذ رقابة تستند إلى مبادئ الحوكمة وليس فقط القواعد المحاسبية.**
- **توجيه الجهات إلى معالجة مكامن الضعف المؤسسي ووضع خطط لتحسين الأداء.**
- **تحقيق انسجام أكبر بين التشريعات الوطنية وأفضل الممارسات العالمية.**

<u>هدف المقال:</u>

استعراض القيمة المضافة لجهود ديوان المحاسبة في مجال الحوكمة من خلال تحليل الإنجازات والمبادرات التي تم تنفيذها، والنتائج الملموسة التي انعكست على أداء الجهات المشمولة برقابته.

وفيما يلي نستعرض تأسيس فريق الحوكمة ومبادراته وإعداده للأدلة وشراكاته مع المؤسسات الحكومية وجهوده مع تقاريره حتى تاريخه: –

أولا : تأسيس فرق الحوكمة وتطور البناء المؤسسي .

أصبحت الحوكمة المؤسسية ضرورة لا غنى عنها في أي نظام إداري يسعى إلى تعزيز الشفافية، تحقيق الكفاءة وحماية المال العام من الهدر أو الاستغلال .وانطلاقًا من دور ديوان المحاسبة في دولة الكويت كجهة رقابية عليا، فقد تبنّى الديوان نهجًا استراتيجيًا لتعزيز مبادئ الحوكمة في الجهات الخاضعة لرقابته، وذلك منذ عام 2015. وأتت جهوده هذه في حينها تنفيذا لما تضمنته خطة الديوان الاستراتيجية للسنوات (2016 – 2020) حيث أن الهدف الاستراتيجي الثاني من الخطة الاستراتيجية يخص دعم وتنمية القدرات المؤسسية لديوان المحاسبة والقدرات المهنية للعاملين والذي انبثق منه الهدف الفرعي الخاص بـ "نظام جودة التدقيق في ممارسة العمل الرقابي" وكان أحد الجهود الرئيسية المتفرعة منه الجهد الرئيسي الذي يحمل عنوان "تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على ترسيخها في ممارسة العمل الرقابي"، وعليه تم تأسيس فرق عمل متخصصة وتطوير أدوات تقييم وتدقيق تسهم في نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية وتفعيلها على أرض الواقع.

وكان أول قرارين أصدرهما السيد رئيس ديوان المحاسبة بالإنابة في حينه لتشكيل فريق الحوكمة هما القرارين رقمي (159) لسنة 2015، (80) لسنة 2017 بشأن تشكيل فريق الحوكمة ثم تلاه القرارين رقمي (7) لسنة 2016، (20) لسنة 2018 بشأن تشكيل مجموعتي عمل حوكمة القطاع العام وحوكمة الشركات وكان آخر قرار أصدره السيد رئيس ديوان المحاسبة رقم (85) لسنة 2022. وقد

حُدِّدت مهام الفريق ضمن الإطار التنفيذي للهدف الاستراتيجي الثاني من خطة الديوان، وهو" دعم وتنمية القدرات المؤسسية والمهنية"، وتحديدًا الجهد المتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة وترسيخها في الممارسة الرقابية.

ثانياً :مبادرات وأنشطة الفريق لتعزيز الحوكمة: –

منذ تأسيس فريق الحوكمة، قام الديوان بتنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة النوعية الهادفة إلى تعزيز مفاهيم الحوكمة، ومن أبرزها:

- **تنظيم ندوة بعنوان" رؤية ديوان المحاسبة حول تطبيق قواعد الحوكمة "بالتعاون مع البنك الدولي، وبمشاركة كافة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان.**
- **تنفيذ زيارات ميدانية لتقييم مدى تطبيق قواعد الحوكمة لدى الجهات الحكومية.**
- **إعداد مذكرات تحليلية حول التشريعات والمبادرات الوطنية مثل قواعد هيئة أسواق المال.**
- **تطوير كتب رسمية تتضمن قواعد الحوكمة وربطها بالخطة الإنمائية لدولة الكويت.**
- **جمع وتحليل البيانات التي وردت من الجهات الخاضعة للرقابة، وتحويلها إلى أدوات مساعدة لإعداد الأدلة.**

ثالثاً :إعداد الأدلة الاسترشادية والنماذج الرقابية: –

يعتبر إعداد دليلين شاملين لحوكمة القطاع العام والشركات خطوة نوعية في مسار تعزيز الحوكمة .وقد صدر القرار رقم (21) لسنة 2019 باعتماد هذين الدليلين، وتضمن كل منهما ما يلي:

- **نماذج تقييم مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة، مفصلة حسب نوع الجهة (وزارات وإدارات حكومية – هيئات عامة ذات ميزانية ملحقة – مؤسسات عامة ذات ميزانية مستقلة)**
- **أدوات رقابية عملية لتسهيل مهمة المدققين عند مراجعة تطبيق الحوكمة.**
- **تصنيف الجهات بناءً على مستوى التزامها، ما ساعد في رصد نقاط الضعف واقتراح خطط للتحسين.**
- **تحديث النماذج خلال السنة المالية 2020/2021 بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.**

رابعاً :<u>التقارير الرقابية ومتابعة نتائج التطبيق</u>: –

أصدر الديوان سلسلة تقارير متخصصة تناولت مدى تطبيق الجهات الخاضعة للرقابة لمبادئ الحوكمة، وقد ساعدت هذه التقارير على تعزيز المساءلة ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية لدى الجهات المختلفة، ومنها :

- **فصول ملخصة سنوية ضمن تقرير المؤشرات الصادر عن الديوان للسنوات المالية من 2019/2018 وحتى 2023/2022.**
- **تقارير تفصيلية سنوية للسنوات المالية من 2019/2018 وحتى 2023/2022 بطلب من مجلس الأمة.**
- **تحليل المؤشرات والنتائج ومقارنتها مع السنوات السابقة لتحديد مدى التطور أو التراجع. وقد ساعدت هذه التقارير على تعزيز المساءلة ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية لدى الجهات المختلفة.**

خامساً :الشراكات المؤسسية والتعاون مع الجهات الحكومية لعب ديوان المحاسبة دورًا مهمًا كمصدر خبرة وطني في مجال الحوكمة من خلال: -

- **التعاون مع مجلس الأمة في تنظيم مؤتمر مشترك حول الحوكمة.**
- **المساهمة في إعداد الدليل الوطني للحوكمة المؤسسية مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط.**
- **تقديم الدعم الفني للهيئة العامة لمكافحة الفساد في صياغة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.**
- **المشاركة في اجتماعات مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي فيما يتعلق بتصنيف الكويت الائتماني.**
- **عقد ورش عمل متخصصة بطلب من بعض الجهات الحكومية لتدريب موظفيها على آليات تطبيق الحوكمة.**

سادساً: جهود فريق الحوكمة لتفعيل مبادئ وقواعد الحوكمة في الجهات المشمولة برقابته (القطاع العام والشركات):

- **إعداد ندوة تحت عنوان رؤية ديوان المحاسبة حول تطبيق قواعد الحوكمة وذلك بالتعاون مع البنك الدولي وذلك بحضور جميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان (القطاع العام).**

- **عمل زيارات لمختلف الجهات الحكومية للوقوف على مدى تطبيق الحوكمة لديها وكذلك مخاطبة المنظمات المختلفة بغرض تنظيم زيارات لفريق الحوكمة والمراكز المتخصصة بالحوكمة الإقليمية والعالمية.**

- **إعداد مذكرة بشأن تقرير غرفة التجارة والصناعة حول قرار هيئة أسواق المال بإصدار قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لها (يونيو 2013) وإعداد مذكرة بعد دراسة الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات.**

- **إعداد مقترح الكتب المزمع توجيهها لجميع الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تحت عنوان قواعد الحوكمة في ظل الخطة الإنمائية لدولة الكويت.**

- **تفريغ وتحليل البيانات والمعلومات التي حصل عليها فريق الحوكمة من خلال رد بعض الجهات الخاضعة لرقابة الديوان واستخلاص أهم النتائج منها التي تعين على إعداد الأدلة الاسترشادية للرقابة على الحوكمة للقطاع العام.**

- **تجميع البيانات والمعلومات المتمثلة في الدراسات والبحوث والمؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية ومعايير المنظمات الدولية وأية معايير صادرة عن المنظمات والهيئات المتخصصة في مجال الحوكمة ومكافحة الفساد والشفافية والمساءلة.**

- **الاطلاع على أدلة وتقارير الحوكمة المحلية والإقليمية والعالمية واستخلاص أهم النتائج التي ساعدت فريق الحوكمة في إعداد دليلي حوكمة القطاع العام والشركات.**

- **حضور الاجتماع المنعقد مع اللجنة المالية والاقتصادية في مجلس الأمة لمناقشة الاقتراح بقانون بشأن اعتماد قواعد الحوكمة في المؤسسات الحكومية بتاريخ 2018/1/21 ومن ثم تم إعداد المقترحات الإضافية بناء على طلب من أعضاء مجلس الأمة ورفعها للجنة الفنية الدائمة لإصدار التعاميم والتوصيات الرقابية كما تم مناقشتها مع اللجنة الفنية تمهيدا لاعتمادها وإرسالها إلى رئيس مجلس الأمة.**

- **عقد العديد من ورش العمل لشرح أدلة حوكمة القطاع العام وحوكمة الشركات ليكون عوناً ومرشداً لمدققي ديوان المحاسبة في ممارسة عملهم في الرقابة على تطبيق قواعد الحوكمة للجهات المشمولة برقابته، من بعد صدور قرار رئيس ديوان الديوان رقم (21) لسنة 2019 بشأن تطبيق دليلي حوكمة القطاع العام والشركات، وعدد من الإجراءات التي تم اتخاذها لاعتماد الدليلين بصورة نهائية.**

- **احتوى دليل حوكمة القطاع العام على ملحقين أحدهما نموذج الحوكمة الخاص بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة للجهات المشمولة برقابة ديوان المحاسبة (هيئات عامة ذات ميزانية ملحقة – مؤسسات عامة ذات ميزانية مستقلة) والثاني نموذج الحوكمة الخاص بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة للجهات المشمولة برقابة ديوان المحاسبة (وزارات وإدارات حكومية) تم تحديثهم خلال السنة المالية 2021/2020**

- **احتوى دليلي حوكمة الشركات إعداد نماذج الـحوكمة الخاصة بمدى الالتزام بقواعد حوكمـــة الشركات الخاضعة والغير خاضعة لرقابة هيئة أسواق المال لتسهيل عمل الديوان في التحقق**

من مدى تطبيق الشركات والجهات المشمولة برقابته لقواعد حوكمة الشركات الخاضعة والغير خاضـعة لرقـابة هيـئة أسـواق المـال وذلك بمـا يكـفل الـعمل وفـق أفضـل الـممارسـات الرقابية الممكنة في التدقيق عليها.

سابعاً: <u>التقارير الرقابية التي أصدرها فريق الحوكمة منذ السنة المالية 2017/2016 وحتى تاريخه</u>:

- **إعداد ملخص تقرير حوكمة القطاع العام للجهات المشمولة برقابة الديوان والتي خصص لها فصل في تقرير المؤشرات ضمن التقرير السنوي للسنوات المالية 2018/2017 – 2019/2018 – 2020/2019 – 2021/2020 – 2022/2021 – 2023/2022.**
- **إعداد ملخص تقرير الحوكمة للشركات المشمولة برقابة الديوان والتي خصص لها فصل في التقرير السنوي للسنوات المالية 2017/2016 – 2018/2017 – 2019/2018 – 2020/2019 – 2021/2020 – 2022/2021 – 2023/2022 فضلا عن تضمين التقرير السنوي بالعديد من الملاحظات الخاصة بالحوكمة.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2019/2018.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2020/2019.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2021/2020.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2022/2021.**
- **تقرير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلي 2023/2022.**

وتجدر الإشارة إلى أن التقـارير التفـصيلية لحـوكمة القطـاع العام والشـركات للـــسنوات المالية من 2020/2019 وحتى 2023/2022 قد قام بإعدادها فريق الحوكمة بناء على كتاب السيد رئيس مجلـس الأمة رقم (KNA_61557_2021) بتاريخ 2021/1/20 يطلـب فـيه من السـيد رئيس ديوان المحاسبة أن يوافـيه بتقرير حوكمة القـطاع العام والـشركات للـسنة المـالية 2020/2019 ومن وقتها وحتى تاريـخه يـقوم ديوان المحاسـبة بموافاة مجلـس الأمة بتقـارير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلية.

وبتاريخ 2023/11/27 تم إرســال نسخة من تقرير حوكمة القطاع العام والشــركات عن السنة المالية 2023/2022 إلى السيد رئيس مجلس الأمة بالــكتاب رقم (1/1/3 – س 646) والسـيد رئيس مجلس الوزراء بالكتاب رقم (1/1/4 – س 647).

ثامناً : <u>الإصدارات التي أصدرها فريق الحوكمة:</u>

1. **إعداد ورقة عمل للمشاركة في مؤتمر الحوكمة الثاني في دول مجلس التعاون الخليجي تحت عنوان " الحوكمة ومساهمتها في تعزيز البيئة الرقابية، حماية المال العام، الإصلاح الاقتصادي."**
2. **اعداد إصداريين تعريفيين لحوكمة القطاع العام والشركات. (الجزء الأول).**
3. **إعداد الإصدار التعريفي الثاني للحوكمة متضمنا أهم ما تضمنته رؤية الكويت 2035 فيما يتعلق بالحوكمة، وأحدث التشريعات والمتغيرات المحلية والدولية وأفضل الممارسات المهنية المتعلقة بالحوكمة والذي أصدر في عام 2019.**

4. إعداد ورقة عمل للمشاركة في مؤتمر الحوكمة لمجلس الأمة تحت عنوان "ديوان المحاسبة.. دور رقابي فعال في تعزيز الحوكمة المؤسسية تحقيقا لرؤية دولة الكويت 2035 "، وإعداد ملخص بورقة العمل وعرض مرئي تم تقديمه في المؤتمر ونورد أهم المحاور التي تم استعراضها في المؤتمر:

- الحوكمة (مفهومها– مبادئها – مقوماتها – أهدافها)
- نظم الرقابة الداخلية ودورها في تقليل هدر المال العام ومكافحة الفساد.
- دور الأجهزة الرقابية في تفعيل الحوكمة.

5. إعداد دليل ديوان المحاسبة للرقابة على مدى التزام الجهات المشمولة برقابته بمبادئ الحوكمة للقطاع العام والنماذج المتعلقة بهم.

6. إعداد دليل ديوان المحاسبة للرقابة مدى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات الخاضعة والغير خاضعة لهيئة أسواق المال والنماذج المتعلقة بهم.

تاسعاً: <u>أثر نتائج أعمال فريق الحوكمة على تطبيق الحوكمة المؤسسية لعدد من الجهات المشمولة برقابة الديوان:</u>

- وجه السيد رئيس مجلس الأمة كتابا لديوان المحاسبة تضمن طلب التعاون مع مجلس الأمة بعقد مؤتمر للحوكمة وعليه شارك ديون المحاسبة المشاركة بإعداد المحاور المقترحة لمؤتمر مجلس الأمة وتحديد الجهات التي ستشارك في أوراق العمل لكل محور على حدا ، بالإضافة إلى إعداد برنامج المؤتمر وتوزيع الجلسات والمتحدثين والفترات الزمنية و التنسيق الدائم مع فريق الحوكمة

لدى الديوان والرد على استفسارات الفريق الفني التابع لمجلس الأمة بالإضافة للاطلاع على رسائل البريد الالكتروني الواردة من المكتب الفني للجنة الشؤون القانونية بمجلس الأمة خاصة فيما يتعلق بأوراق العمل المشاركة في المؤتمر والذي انتهى بعقد المؤتمر المشترك بين مجلس الأمة وديوان المحاسبة تحت عنوان مؤتمر الحوكمة في دولة الكويت (الإطار التشريعي والمالي والإداري).

- **التعاون مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية للمساهمة في (صياغة المسودة الأولى للدليل الوطني للحوكمة المؤسسية) وذلك بهدف الحصول على خبرة ديوان المحاسبة في هذا المجال .**

<u>الخاتمـة</u>:

تؤكد تجربة ديوان المحاسبة في تعزيز الحوكمة المؤسسية أن الرقابة الحديثة لا تكتفي بمجرد فحص الإجراءات، بل تتطلب تقييماً شاملاً للبيئة المؤسسية التي تُمارس فيها هذه الإجراءات .وقد مثلت جهود الديوان قيمة مضافة حقيقية لمنظومة المال العام في الكويت، من خلال تطوير أدوات رقابية فعالة، وتعزيز التعاون المؤسسي، وتحقيق التوازن بين الامتثال التشريعي وتحقيق الأهداف التنموية للدولة.

المصادر والمراجع:

1- تقارير حوكمة القطاع العام والشركات التفصيلية للسنوات المالية من 2019/2018 وحتى 2023/2022.

2- دليل ديوان المحاسبة للرقابة على مدى التزام الجهات المشمولة برقابته بمبادئ الحوكمة للقطاع العام – إصدار 2018 والنماذج المتعلقة به.

3- دليل ديوان المحاسبة للرقابة مدى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات الخاضعة والغير خاضعة لهيئة أسواق المال – إصدار 2019 والنماذج المتعلقة به.

* * * * * * * *

مشروع الخطة التشغيلية الثلاثية للأولويات الاستراتيجية للجنة تنمية القدرات المؤسسية للفترة 2026-2028			
الأولوية الشاملة	الأولوية الفرعيّة	المشاريع موزعة حسب السنوات	
		2026	2027	2028
1-دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها	**1.1 تقييم المستوى العام للاستقلالية في الأجهزة الأعضاء وتبادل الدروس المستفادة على مستوى رؤساء الأجهزة**	• المشاركة في الندوة السنوية لدعم استقلاليّة الأجهزة العليا للرقابة	• **اعداد منصة الكترونية تشمل التشريعات القانونية للأجهزة العليا للرقابة.** • **المشاركة في الندوة السنوية لدعم استقلاليّة الأجهزة العليا للرقابة**	• **تنفيذ ورش تدريبية للطاقم لرفع مهارات اعداد تقارير تقييم الاستقلالية.** • **المشاركة في الندوة السنوية لدعم استقلاليّة الأجهزة العليا للرقابة**
	2.1 التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام	• حلقة نقاشية (عن بعد) حول التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام	• **اعداد دليل حول القيمة المضافة للأجهزة العليا للرقابة.** • **اعداد تقارير سنوية عن أثر الأجهزة الرقابية في تحقيق حوكمة المال العام** • **اعداد مقاله حول موضوع الحوكمه في القطاع العام 2027**	• **إنتاج ملخصات رسومية (infographics) وتقارير إعلامية تبرز أثر الأجهزة في تحسين إدارة المال العام.** • **فيديو قصير يشرح بأسلوب مبسط ومهني كيف تسهم الرقابة في تعزيز الحوكمة والمصلحة العامة.** • **دراسة استطلاعيه حول موضوع القيمة المضافة للأجهزة الرقابية في حكومة المال العام**

2-دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	**1.2 تعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة**	• ورشة عمل حول تبادل التجارب المتعلقة بنماذج حوكمة فعالة في تعزيز النزاهة والشفافية في الأجهزة العليا للرقابة.	• تنفيذ ملتقى سنوي حول الشفافية والنزاهة وتبادل الخبرات بين الأجهزة الرقابية. • إعداد تقارير مقارنة (دراسة سياسات النزاهة في أجهزة رقابية مختلفة واستخلاص الدروس المستفادة).	• **إعداد دليل إرشادي (تطوير دليل عملي حول آليات الحوكمة والنزاهة مستندًا إلى تجارب دولية ناجحة).** • **ورشة عمل حول دور المدقق في تفعيل النزاهة والشفافية والمسائلة العامة**
	2.2 دعم قدرات الأجهزة الأعضاء في مجال الإدارة الإستراتيجية والرصد	• ورشة عمل حول منهجية تحليل أصحاب المصلحة في إطار إعداد الخطط الإستراتيجية	• **ورشة عمل تدريبية حول موائمة الخطط الاستراتيجية مع المعايير الدولية ومواكبة التغير** • **لقاء تدريبي حول "الحوكمة الاستشرافية" في إطار وضع السياسات المناسبة وبناء استراتيجيات تصمد أمام المتغيرات في الأجهزة الرقابية**	• **انشاء منصة الكترونية لنشر الخطط والاستراتيجيات للأجهزة العليا للرقابة** • **تنفيذ لقاء لاستعراض تجارب الأجهزة في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الرقابية**
	3.2 دعم قدرات الموارد البشرية	• **إعداد مقالة حول بناء المهارات القيادية للكفاءات الواعدة (الكوادر الشابة)**	• **اعداد دليل حول تطوير إطار الكفاءات للموارد البشرية (مقترح فلسطين)** • **إعداد مقالة حول تنمية المهارات الإدارية وإدارة الوقت والفرق الرقابية**	• **انشاء أنظمة التحول الرقمي للموارد البشرية**
	4.2 دعم قدرات الأجهزة في التواصل مع الجهات ذات العلاقة	• **إعداد دليل استرشادي يتضمّن الركائز والتوجيهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي والمؤسساتي (التقليدي والرقمي)**	• **تكملة الدليل الاسترشادي المتضمّن لركائز وللتوجيهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي والمؤسساتي (التقليدي والرقمي)** • **إعداد دليل استرشادي يضمّ التوجيهات الأساسية للتواصل**	• **اعداد برنامج تدريبي حول الاسترشادي المتضمّن لركائز وللتوجيهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي والمؤسساتي (التقليدي والرقمي)** • **ورشة تدريبية حول توظيف التوضيحات البصرية (صور، رسوم بيانية الإنفوغراف,,,,) لرفع جودة ومقروئية**

			الإعلامي عبر الإذاعة والتلفزيون مع أصحاب المصلحة.	التقارير وتعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة

برنامج عمل المنظمة في مجال التدريب والبحث العلمي للسنوات 2026-2028

أولا: مجال التدريب[1]

	2026
	اسم البرنامج
1	توظيف الذكاء الاصطناعي في التدقيق
2	التحول الرقمي ومهارات المستقبل
3	ضمان جودة التقارير الرقابية معيار ISSAI 140
4	الرقابة على القطاع المصرفي
5	آليات تنفيذ التوصيات الرقابية

	2027
م	**اسم البرنامج**
1	الأمن السيبراني للاستخدام المهني
2	تقييم كفاءة الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة
3	منهجيات التقييم الذاتي للنزاهة
4	تدقيق الازمات
5	التدقيق البيئي والتغير المناخي

	2028
م	**اسم البرنامج**
1	التخطيط الاستراتيجي وربطه بـSAIPMF

[1] **تدمج البرامج التدريبية كل عام ضمن الأولوية الفرعية 3.2 المتعلقة بدعم قدرات الموارد البشرية بالخطة التشغيلية للجنة (في إطار وحدة الخطة التشغيلية واستنادا إلى قرار المجلس التنفيذي)**

2	منهجيات قياس الأثر المجتمعي
3	التحول نحو المراجعة المرنة في الاجهزة الرقابية
4	منهجيات تدقيق الدين العام
5	تطوير المهارات القيادية لمدققي الأجهزة

ثانيا: مواضيع مسابقة البحث العلمي

م	المواضيع
1	تأثير الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
2	دور الأجهزة العليا للرقابة في المساءلة عن الإلتزامات الحكومية البيئية والمناخية
3	مسؤوليات المدقق المهنية والقانونية عند تنفيذ أعمال الرقابة والتدقيق
4	كيفية قياس استقلالية الأجهزة العليا للرقابة وأثرها على جودة التقارير الرقابية
5	أثر التقارير الرقابية في دعم جهود مكافحة الفساد