مرفق 1

المرفق 1

الخطة التشغيلية للأولويات الاستر اتيجية للجنة تنمية القدرات للعام 2026م

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	- 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	- 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			*		التنسـيق 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 والتوجهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي والمؤسساتي (التقليدي والرقمي)	*	*	*		المجلس الأعلى للحسابات بالمغرب بالتعاون مع جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	-عدم توفر الخبراء -محدوديّة التنسيق	-إعداد الدليل في الآجال -عرض ونشر الدليل

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	- تنظيم ورشة عمل على تطبيق إطار قياس الأداء				*	جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	- تأخر مبادرة تنمية الإنتوساي في تحديث إطار قياس الأداء	- 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 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 2-3	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 المؤسسية و اتاحتها على موقع المنظمة: *مرحلة أولى: اعداد دراســـة من قبل مكتب دراســـات. (تم إتمام تنفيذ المرحلة الأولى خلال عام 2024) *مرحلة ثانية: انشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤســـسية و اتاحتها على موقع المنظمة.		*			المنظمة (البحث عن تمويل)	- عدم توفر تمويل للتنفيذ -التأخر في استكمال المواد العلمية وجمعها.	-إتمام قاعدة المواد المعرفية في الآجال المحددة - عدد المواد العلمية المعروضة على الموقع

								- عـدد الأشـــخـاص الـذيـن اســتفـادوا من قـاعـدة المواد المعرفية المعروضة على الموقع
3-3-2	**إقـامـة دورة تـدريبيـة لتـدريـب مـدرب في مجال التعلم الإلكتروني.**		*			الـجـهـاز المـركـزي للمحاسـبات بجمهورية مصـــر الـعـربـيـة بـالتنســيق مع الأمـانـة العامة.	- عـدم توافر مـدربين متفرغين طيلـة فترة اللقاء. - عدم توافر العدد الكافي للأجهزة المشـاركة في الدورة التدريبية.	- عدد الأجهزة التي حضـرت الـدورة التـدريبيـة لتـدريـب مـدرب في مجـال الـتـعـلـم الإلكتروني. - عـدد المـدربين في مجـال التعلم الإلكتروني.

مرفق 2

مرفق عدد 2

متابعة تنفيذ مشاريع لجنة تنمية القدرات للأرابوساي
إلى تاريخ 31 أكتوبر 2026م

مفتاح الجدول:

مشاريع تم تنفيذها	
مشاريع تعطل تنفيذها	
مشاريع في طور التنفيذ	

عدد المرفقات: 10

1. متابعة مشاريع عام 2026

الأولوية الشاملة 1	دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها	مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات 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 السنوية لدعم استقلاليّة الأجهزة العليا للرقابة			*		بالنظر إلى ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 27 للجنة سنة 2025 بشأن تحديد ممثل للجنة وفقا لمكان انعقاد الندوة، تولّت الأمانة العامة مراسلة الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية لتمثيل اللجنة وموافاتها بتقرير حول أهم مخرجات الندوة بما في ذلك الأوراق المقدمة وأبرز التجارب	100 بالمائة	شراكة بين المنظمة العربيّة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومبادرة تنمية الانتوساي IDI		

						والدروس المستفادة والتوصيات. -تم إعداد التقرير الختامي للندوة (مرفق2.1)				

الأولوية الشاملة 1	دعم قدرات الأجهزة في تعزيز استقلاليتها					مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات بالتعاون مع الأمانة العامة		
الأولوية الفرعية 2-1	- 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	حلقة نقاشية (عن بعد) حول التعريف بالقيمة المضافة للأجهزة في حوكمة المال العام			*		-تم التنفيذ (عن بعد): الفترة: يومي 27 و28 يوليو 2026م -تم إعداد التقرير الختامي للندوة (مرفق2.2)	100 بالمائة	ديوان المحاسبة الكويتي بالتنسيق مع الأمانة العامة		

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء							مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات 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	ورشة عمل حول تبادل التجارب المتعلقة بنماذج حوكمة فعالة في تعزيز النزاهة والشفافية في الأجهزة العليا للرقابة.			*		في طور التنفيذ: مشروع مذكرة المفاهيم في طور الإعداد. ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: -تم تأكيد الحرص والالتزام بالتنفيذ حيث تعهّد الدوان العام للمحاسبة بالمملكة على تنفيذ الورشة خلال الربع	10 بالمائة	الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية بالتنسيق مع الأمانة العامة	عدم التفرّغ وزخم التزامات العمل: جهة التنفيذ تعمل على أكثر من مشروع واستوفت تنفيذ مشاريع أخرى مبرمجة.	القرار: مواصلة التنفيذ ضمن خطة 2027

							الأول من عام 2027 (افتراضيا) -المحافظة على الصيغة الحالية لعنوان الورشة مع مراعاة الأطر الوطنية لكل جهاز		

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات 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	ورشة عمل حول منهجية تحليل أصحاب المصلحة في إطار إعداد الخطط الإستراتيجية			*			**في طور التنفيذ:** مشروع مذكرة المفاهيم في طور الإعداد. **ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:** -تم تأكيد الحرص والالتزام بالتنفيذ من قبل جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	10 بالمائة	**جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان بالتنسيق مع الأمانة العامة**	عدم التفرّغ وزخم التزامات العمل: جهة التنفيذ تعمل على أكثر من مشروع واستوفت تنفيذ مشاريع أخرى مبرمجة.	**القرار:** **مواصلة التنفيذ ضمن خطة 2027**

الأولوية الشاملة 2	**دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء**						**مسئولية التنفيذ**	**لجنة تنمية القدرات 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	**إعداد مقالة حول بناء المهارات القيادية للكفاءات الواعدة (الكوادر الشابة)**		*				تم إعداد المقالة من الجهاز المصري وتمّ ضبط جودتها من قبل الجهاز العراقي. النسخة النهائية من المقالة معروضة على اللجنة **(مرفق2.3)** ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: رفع توصية بنشر المقال بمجلة الرقابة المالية للأرابوساي.	**100** بالمائة	التنسيق بين ديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بمساندة من الأمانة العامة.		
2-3-2	**لقاء علمي حول توظيف الذكاء الاصطناعي في التدقيق**		*				**تمّ التنفيذ (عن بعد)** -التاريخ: 27أبريل 2026م -عدد الأجهزة المشاركة:13 جهازا أعلى للرقابة (الإمارات، البحرين، تونس، سلطنة عُمان، السعودية،	**100** بالمائة	جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان بالتنسيق مع الأمانة العامة		

								الصـــومـال، الـعـراق، فلسطين، قطر، الكويت، مصر، المغرب، واليمن) -عدد المشاركين: 34 -تـم إعـداد الـتـقـريـر الختامي للقاء العلمي (**مرفق2.4**) ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: -دعـوة الأجـهـزة إلى الـعـمـل على تـطـوير كـفـاءة مـواردهـا البشرية في تكنولوجيا المعلومات عموما وفي الـذكاء الاصـطـناعي على وجه الخصوص. -دعـوة الأجـهـزة إلى الـتـدقـيـق عـلـى اسـتخدامات الذكاء الاصـطـناعي من قبل الجهات محلّ الرقابة.			

3-3-2	**لقاء تدريبي حول التحول الرقمي ومهارات المستقبل**						**تم التنفيذ (عن بعد):** _الفترة: يومي 29 و30 سبتمبر 2026م -عدد الأجهزة المشاركة: 14 جهازا (لكويت، قطر، اليمن، مصر، لبنان، الجزائر، البحرين، سلطنة عُمان، تونس، العراق، سوريا، ليبيا، فلسطين والأردن) - عدد المشاركين: 40 -تم إعداد مشروع التقرير[1] الختامي للقاء العلمي **(مرفق 2,5)**	**100 بالمائة**	الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع الأمانة العامة.		
4-3-2	**لقاء تدريبي حول ضمان جودة التقارير الرقابية معيار ISSAI 140**		*				**تمّ التنفيذ (عن بعد):** -الفترة: 20-23 أبريل 2026م -عدد الأجهزة المشاركة:16 جهازا أعلى للرقابة (الجزائر،	**100 بالمائة**	ديوان المحاسبة بدولة الكويت بالتنسيق مع الأمانة العامة		

[1] في انتظار استكمال التقييم القبلي والبعدي من الجهاز السعودي

							تونس، سـوريا، المملكة العـربيـة السـعـوديـة، سلطنة عُمان، السودان، الصـومـال، الـعـراق، فلسطين، قطر، الكويت، لبنـان، ليبيـا، مصـر، موريتانيا، واليمن.) -عدد المشاركين: 33 -تم إعداد التقرير الختامي للقاء (**مرفق 2.6**) **ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:** **-إضافة توصية بدعوة الأجهزة لتوظيف الذكاء الإصطناعي في الرقابة على الأداء المصرفي في تحليل المخاطر.**			
5-3-2	**لقاء تدريبي حول الرقابة على القطاع المصرفي**			*		**100 بالمائة**	تم التنفيذ (عن بعد): - الـفـتـرة 26 – 30 يوليو 2026م عـــدد الأجـــهـــزة المشـــاركـــة: 12 /	الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتنسيق مع الأمانة العامة	

				الأجهزة العليا بكل من (البحرين والسعودية وسلطنة عمان وفلسطين والكويت وليبيا ومصر واليمن وتونس والسودان والجزائر والمغرب) -عدد المشاركين: 30 -تم إعداد التقرير الختامي للقاء (مرفق-2.7)					
6-3-2	لقاء تدريبي حول آليات تنفيذ التوصيات الرقابية	*		**تم التنفيذ (عن بعد)** -الفترة: من 19 إلى 21 مايو 2026م -عدد الأجهزة المشاركة: 14 / الأجهزة العليا بكل من (البحرين والعراق والسعودية وقطر	**100 بالمائة**	المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية بالتنسيق مع الأمانة العامة			

								ولبنان وسـوريا وليبيا ومصر واليمن وتونس والسـودان والجزائر والمغرب وموريتانيا) عدد المشاركين: 33 -تم إعداد التقرير الختامي للقاء (مرفق2,8)			

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						مسئولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات 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				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					

1-4-2	إعداد دليل استرشادي يتضمّن الركائز والتوجهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي والمؤسساتي (التقليدي والرقمي)	*	*	*		**في طور التنفيذ:** يهدف الدليل الاسترشادي إلى تحديد التوجهات الأساسية لتصميم و إنتاج المحتوى الرقمي للتواصل مع أصحاب المصلحة. -تم إعداد مشروع فهرس الدليل **(مرفق 2.9)** -ينكبّ الفريق حاليا على استكمال الصياغة التفصيلية للفصول المتعلقة بالمعايير الفنية لإنتاج المحتوى الرقمي وضوابط السلامة والأمن الرقمي وإدارة المخاطر الإعلامية فضلا عن تطوير الأدوات والمؤشرات اللازمة لقياس تفاعل الجمهور و أثر المحتوى الرقمي. **ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:** -تجديد التزام المجلس الأعلى للحسابات باستكمال التنفيذ مع تعهّده بذلك في آجل أقصاه نهاية سنة 2026	50 بالمائة	المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية بالتعاون مع الأمانة العامة.	عدم تفرغ الخبير والفريق المكلّف بإعداد الدليل.	

					-تعميم مشروع الدليل على أعضاء فريق المساندة (الأجهزة العليا بكل من لبنان وموريتانيا) لإبداء الرأي قبل التعميم على بقية الأجهزة الأعضاء قصد إبداء الملاحظات اللازمة تمهيدا لإدماجها وإخراج الدليل في صيغته النهائية.				

2.المشاريع المتواصلة منذ عام 2025

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات 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				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:** -خلال الاجتماع رقم 27 للجنة تقرر مواصلة تنفيذ المشروع ضمن الخطة التشغيلية للجنة لعام 2026م. -تمّ تثبيت هيئة تدريبية متكونة من خبيرين من مجلس المحاسبة الجزائري وخبيرتين من محكمة المحاسبات التونسية لتأمين استكمال التنفيذ.	30 بالمائة	الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية.	عدم تفرّغ الهيئة التدريبيّة.	
2-1-2	إعداد تقرير موحد على مستوى الأجهزة الأعضاء بنتائج التقييم لتطبيق الأنتوسنت			*						

										-في انتظار استكمال المادة العلمية من قبل الهيئة التدريبية للتنسيق لتحديد فترة للتنفيذ. **<u>ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:</u>** **-حث الأجهزة المعنية (الجزائر وتونس) على توفير المادة التدريبية مع الالتزام بمواعيد محددة قبل نهاية هذه السنة.** **-الدعوة إلى إدراج التوصية العامة الموالية بالمحضر:** **تحديد الجدولة الزمنية لتنفيذ المشاريع في حال تجاوزها يمكن للجنة رفع توصية للمجلس التنفيذي للإلغاء أو للمرور**			

										إلى السيناريوهات البديلة (على غرار تكفّل أحد الأجهزة باستكمال التنفيذ)	

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات 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 على تطبيق إطار قياس الأداء				*	**تم التنفيذ:** 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 إطار SAIPMF	100 بالمائة	جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان بالتنسيق مع الأمانة العامة		

										-تم تحديث إطار SAIPMF على هامش مؤتمر إنكوساي25 بشرم الشيخ بمصر في أكتوبر2025. -فترة التنفيذ: 5-8 أكتوبر 2026م -عدد المشاركين: 13 مشاركا عدد الأجهزة المشاركة: 7 أجهزة عليا للرقابة بكل من (ليبيا ومصر والجزائر وفلسطين والكويت وسلطنة عمان وموريتانيا) التقرير الختامي. **(مرفق 2.10)**			

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات بالتعاون مع الأمانة العامة	
الأولوية الفرعية 2-3	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 الاقليمية في مجال ادارة الموارد البشرية (إداريا ومالياً وفنياً)			*		في طور التنفيذ: -تم تشكيل فريق من الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق والأردن. -تم إعداد وتصميم استبانة خاصة برصد وتوثيق التجارب والممارسات الفضلى في مجال إدارة الموارد البشرية. -تم عقد اجتماعين (عن بُعد) لأعضاء فريق العمل المكلف بالمشروع، حيث تمت مناقشة الاستبانة واعتمادها بصيغتها النهائية.	50 بالمائة	فريق عمل متكوّن من الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق والأردن (رئيس المشروع)	ضعف استجابة الأجهزة الأعضاء في تعبئة الاستبانة رغم الجهود المبذولة من قبل الأمانة العامة في هذا الشأن	مواصلة حث الأجهزة الأعضاء على سرعة الاستجابة واستيفاء البيانات المطلوبة لتمكين الفريق من استكمال المشروع

										-تم تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني (Google Form)وتزويد الأمانة العامة بها، والتي قامت بدورها بتعميمها على الأجهزة الأعضاء والمنظمات الإقليمية والدولية. -بلغ إجمالي الردود الواردة حتى تاريخه (7) ردود من الأجهزة الأعضاء ورد واحد من المنظمات الإقليمية. (سوريا، الكويت، سلطنة عمان، مصر، الجزائر والأردن) ومنظمة الأفروساي-إي - تعهّد الفريق بإعداد الجدول الزمني التفصيلي لإنجاز المخرجات النهائية، بما في ذلك إعداد الدليل الاسترشادي، فور ورود عدد كافٍ وممثل من ردود الأجهزة الأعضاء، بما يسمح بتحليل البيانات				

										ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: -تحديث الاستبانة في ظل المتغيرات -دعوة الفريق إلى استعمال قاعدة البيانات المتعلقة بإطار قياس الأداء SAIPMF -اتخاذ قرار الإلغاء في صورة تعذّر التنفيذ في الآجال.				

2-3-2	**إعداد دليل استرشادي لتعزيز قدرات المدققين في كشف أساليب الإحتيال**			*		**في طور التنفيذ:** -تم تشكيل فريق من الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق، -تم عقد اجتماع تنسيقي للفريق وتحديد رئيس المشروع (العراق) ومنهجية العمل، -تم إعداد مشروع استبانة "لرصد وتوثيق تجارب الأجهزة خاصة لإعداد دليل استرشادي لتعزيز قدرات المدققين في كشف أساليب الاحتيال" من رئيس المشروع (العراق) ثم التعميم على أعضاء الفريق وتدارس المرئيات، -تم عقد اجتماع لأعضاء الفريق للتداول ومتابعة التقدم في التنفيذ	50 بالمائة	فريق عمل متكون من الأجهزة العليا للرقابة بكل من مصر والسعودية والعراق (رئيس المشروع)	ضعف استجابة الأجهزة الأعضاء	مواصلة حث الأجهزة الأعضاء على سرعة الاستجابة واستيفاء البيانات المطلوبة لتمكين الفريق من استكمال التنفيذ

										-تم ضبط النسخة النهائية وعرضها على اللجنة في اجتماعها 27. -تم التعميم من قبل الأمانة العامة. -تم التوصل بما عدده 7إجابات **<u>ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:</u>** **-حث الأجهزة الأعضاء على استكمال الإجابات وإضافة تجاربهم** **-تعميم الأمانة العامة لمسودة الدليل حال التوصل بها لإبداء المرئيات** **-التعهد باعتماد الجدول الزمني التالي لاستكمال التنفيذ:** *** إعداد المسودة: الربع الأول 2027** *** التعميم على الأجهزة" حال التوصل بالمسودة**			

										* إبـــداء الأجـــهـــزة لمرئياتها: أجل شـــهر من تاريخ التعميم	

3.المشاريع المتواصلة لعام 2024

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات 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	انشاء قاعدة مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة: *مرحلة أولى: اعداد دراسة من قبل مكتب دراسات *مرحلة ثانية: انشاء قاعدة				*	مشروع معطّل: 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. - المرحلة الثانية: ارتبط الشروع في تنفيذها بإتمام المرحلة الأولى من المشروع (تمت في نوفمبر 2024) وتوفّر التمويل الضروري.	50 بالمائة	اللجنة بالتنسيق مع 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 كانت مرتبطة أولا بإعداد الدراسة المذكورة وبالتالي كان لا بد من انتظار انتهاء المرحلة الأولى وثانيا بالبحث عن تمويل.	ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: رفع توصية باستغناء على تنفيذ المرحلة الثانية من المشروع لعدم توفر التمويل لمدة طويلة (3 سنوات) زيادة على ضرورة تحديث الدراسة وما يتطلبه ذلك من كلفة اضافية محتملة.

	مواد معرفية خاصة بتنمية القدرات المؤسسية واتاحتها على موقع المنظمة								
					2024: 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 2025: حيث لم تتوصّل الأمانة بأي مقترح لتمويل التنفيذ من الأعضاء، ومساندة للجنة في تنفيذ مشاريعها، سعت الأمانة العامة إلى العمل على اقتراح تمويل التنفيذ على ميزانية المنظمة من خلال طلب رفع توصية بالعرض على مصادقة المجلس التنفيذي ورأت اللجنة (خلال الاجتماع 27) عدم الضغط على ميزانية المنظمة لمحدوديتها وإعادة مراسلة الأجهزة لتوضيح أهداف المشروع وتحسيسهم بأهميته وتعميم الدراسة المنجزة عليهم وطلب دعمهم في التمويل			←المعوقات الحالية لاستكمال تنفيذ المشروع : عدم توفر التمويل	

							2026: تولت الأمانة تعميم الدراسة وطلب الدعم ولم تتلق ردا إلى تاريخ انعقاد الاجتماع.		

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء						مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات 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 مجال التعلم الإلكتروني.		*			**تعطّل التنفيذ:** ***عام 2024:** في البداية تم ضبط فترة التنفيذ: شهر ونصف بداية من 2024/10/1 كما تم اختيار المدربين وتوزيع المحاور (8) بينهم وبلغ المشروع مرحلة مراجعة المادة العلمية. ثم تحفّظت IDI على استعمال المادة العلمية	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 المضبوطة من قبل هيئة التدريب (باستثناء الجهاز الأعلى للرقابة بدولة فلسطين).	مقترح الأمانة العامة: - مواصلة تكليف الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بتنفيذ المشروع واعتماده على فريق المدرّبين حسب ردود رؤساء الأجهزة مع تعديل المادة العلميّة التي سيتم اعتمادها بالإستئناس بالمادة العلميّة لمبادرة IDI.

								نظرا لوجود حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بها. *<u>عام 2025</u>: -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 (2025-10-13) المنعقد بين ممثلي الأمانة العامة والجهاز المركزي 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.				-وبالنظر إلى أهمية الهدف من تنفيذ هذا المشروع يقترح إدراجه بالخطة التشغيلية للجنة لعام 2027 م ومزيد السعي إلى مواصلة التنفيذ. <u>ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:</u> <u>-الموافقة على مقترح الأمانة</u> <u>-تعهّد رئيس اللجنة، على اعتباره عضوا في الهيئة التدريبية، باستكمال المادة التدريبية موفى شهر نوفمبر 2026م</u> <u>-الدعوة إلى استعمال منصة المنظمة العربية للتعلم الإلكتروني LMS</u>

									عام 2026: عدم تلقي ردود من الأجهزة المعنية رغم التذكير	

تقرير عن أعمال ورشة العمل الإقليمية للأرابوساي بشأن «الدعم القانوني داخل الأجهزة العليا للرقابة»

القاهرة – جمهورية مصر العربية | 26–28 أكتوبر 2026

أعدّه

ممثّل لجنة تنمية القدرات في أعمال ورشة العمل

الأستاذ/ محمد أحمد محمد طاهر

الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية

تمهيد

في إطار مبادرة LEG SAI التي تقودها مبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI) بالتعاون مع المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي).

أولًا: خلفية الورشة و افتتاح أعمالها

عُقدت ورشة العمل الإقليمية للأرابوساي بشأن «الدعم القانوني داخل الأجهزة العليا للرقابة» بالقاهرة خلال الفترة من 26 إلى 28 أكتوبر 2026، بمقر الجهاز المركزي للمحاسبات، في إطار مبادرة LEG SAI التي تقودها مبادرة الإنتوساي للتنمية بالتعاون مع الأرابوساي، بهدف تعزيز دور الإدارات والوحدات القانونية في حماية استقلالية الأجهزة العليا للرقابة، ودعم العمل الرقابي من خلال وظائف قانونية استباقية، وتحديد الممارسات الجيدة القابلة للتطبيق.

واستُهلت أعمال الورشة يوم الاثنين 26 أكتوبر 2026 بكلمات الترحيب التي ألقاها السيد المحاسب/ مروان محمد طاهر، رئيس المكتب الفني لرئيس الجهاز المركزي للمحاسبات للعلاقات الدولية، والسيد/ عبد الحكيم بن الأزرق، ممثل مبادرة الإنتوساي للتنمية، أعقبها التعارف بين المشاركين والتقاط صورة جماعية.

واستهدفت الورشة تبادل الخبرات بشأن الأطر القانونية المنظمة لعمل الأجهزة، ودور الإدارات القانونية في حماية الاستقلالية، والإصلاحات التشريعية، والعلاقة مع السلطة القضائية، فضلًا عن تطوير الخدمات القانونية و إنشاء مستودع للوثائق القانونية وتعزيز التواصل المهني بين الخبراء.

ثانيًا: أعمال الورشة

اليوم الأول – الاثنين 26 أكتوبر 2026

تناولت الجلسات التعريف بمبادرة LEG SAI وأهدافها ومخرجاتها، ودور الوحدات القانونية في حماية استقلالية الأجهزة العليا للرقابة، من خلال تقديم المشورة القانونية، ودعم العمل الرقابي، والمساهمة في معالجة المسائل المؤسسية والقانونية.

واستعرضت المبادرة أربعة مخرجات رئيسية تتمثل في:

* إعداد موجزات سياسات بشأن الممارسات الجيدة في تعزيز الاستقلالية من خلال الخدمات القانونية.
* إنشاء منصة للخبراء القانونيين لتعزيز التعاون والتعلم المتبادل.

* إنشاء مستودع للوثائق القانونية لدعم تبادل المعرفة.

* تصميم أداة لتقييم نضج الوظيفة القانونية داخل الأجهزة وتحديد فرص تطويرها.

كما قدم ممثلو الجهاز المركزي للمحاسبات عرضًا تناول مفهوم الدعم القانوني ومستوياته وصوره داخل الجهاز، ودوره في تعزيز العمل الرقابي وحماية الاستقلالية، والأسس الدستورية والتشريعية المنظمة لها، والرؤية المستقبلية لتطوير هذا الدعم.

وشهدت الورشة عروضًا لتجارب ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني والجهازين الأردني والليبي، تناولت الأطر التشريعية والمؤسسية المنظمة للدعم القانوني وعلاقته بالاستقلالية.

واختُتمت أعمال اليوم بمناقشة التصور الأولي لخريطة الخدمات القانونية، التي تضم أربعين خدمة يجري تطويرها بالتشاور مع الأجهزة المشاركة.

اليوم الثاني – الثلاثاء 27 أكتوبر 2026

تناولت أعمال اليوم أهمية العملية التشريعية في حماية استقلالية الأجهزة، ودور الوحدات القانونية في متابعة التطورات التشريعية ورصد التعديلات التي قد تؤثر في اختصاصات الأجهزة أو مواردها أو قدرتها على أداء مهامها.

واستُعرضت تجارب محكمة المحاسبات التونسية والجهاز الأردني في تطوير الأطر التشريعية المنظمة للعمل الرقابي، كما ناقش المشاركون منهجية تطوير التشريعات من خلال أربع مراحل: التصور، والتصميم، والتنفيذ، والرصد، مع تحديد أبرز التحديات المرتبطة بكل مرحلة، وفي مقدمتها مراعاة السياق السياسي، ودقة الصياغة القانونية، وإدارة التغيير، ومتابعة تنفيذ التعديلات.

كما خُصصت جلسة لمناقشة مقترح إنشاء مستودع قانوني إقليمي للأرابوساي يضم التشريعات والوثائق القانونية والمعايير والمراجع ذات الصلة بالعمل الرقابي، بما ييسر الوصول إليها وتبادلها بين الأجهزة. و أبدى المشاركون اهتمامًا مبدئيًا بالمقترح، مؤكدين أهمية مراعاة الأطر القانونية والدستورية وقواعد الإفصاح وسرية المعلومات لدى كل جهاز.

ناقشت الورشة دور السلطة القضائية في حماية استقلالية الأجهزة العليا للرقابة، في ضوء المعايير الدولية ذات الصلة، ولا سيما إعلان ليما وإعلان المكسيك، مع استعراض تجارب الجهازين اليمني والليبي في التعامل مع المسائل القضائية المرتبطة بالولاية القانونية والاستقلالية.

كما تناولت الجلسات مقترح إعداد دورة تأسيسية قانونية للعاملين بالشؤون القانونية داخل الأجهزة، حيث طُرحت من الجانب المصري مجموعة من الاحتياجات التدريبية، شملت المعايير الدولية، والتشريعات واللوائح، والمعارف التكنولوجية، والأدلة الرقمية وحجيتها في التحقيق الإداري، ومهارات التواصل، ونقل الخبرات المهنية، وتبادل المعرفة بشأن الوقائع التي يترتب عليها الإضرار بالأموال العامة وسبل اكتشافها.

وتطرقت الورشة كذلك إلى مقترح إنشاء منصة للدعم بين الأقران وشبكة للممارسة القانونية، بهدف تعزيز التواصل المهني وتبادل الخبرات والمشورة بين المختصين القانونيين بالأجهزة العليا للرقابة.

واختُتمت الأعمال باستعراض مسارات العمل المستقبلية، ومنها استكمال تطوير خريطة الخدمات القانونية ومنهجيتها خلال النصف الثاني من عام 2027، والعمل على وضع الركيزة الأولى للنماذج الخاصة بالأطر القانونية لدور الإدارات القانونية خلال النصف الأول من العام ذاته، إلى جانب استكمال تطوير المستودع القانوني وربطه بشبكة الممارسة القانونية.

ثالثًا: أبرز المخرجات ومجالات المتابعة

أسفرت المناقشات عن تحديد المخرجات ومجالات المتابعة التالية:

١ -تعزيز فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارات القانونية في دعم مختلف مراحل العمل الرقابي وحماية الاستقلالية المؤسسية والمهنية، بما يتجاوز الاقتصار على تقديم المشورة عند نشوء المسائل أو المنازعات القانونية.

٢ -تطوير خريطة الخدمات القانونية التي يمكن أن تقدمها الوحدات القانونية داخل الأجهزة العليا للرقابة، استنادًا إلى آراء ممثلي الأجهزة بشأن الخدمات القانونية الأربعين التي يجري العمل على تطويرها.

٣ -مواصلة دراسة مقترح المستودع القانوني الإقليمي للأرابوساي، وتحديد الوثائق والمعلومات ذات الأولوية، مع مراعاة الأطر القانونية والدستورية وقواعد الإفصاح والسرية لدى الأجهزة المشاركة.

٤ -تحديد احتياجات أولية لتطوير الدورة التأسيسية القانونية، بما يشمل المعايير الدولية، والتشريعات واللوائح، والمعارف التكنولوجية، والأدلة الرقمية، ومهارات التواصل ونقل الخبرات.

٥ -تطوير منصة للدعم بين الأقران وشبكة للممارسة القانونية لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات والمشورة بين المختصين القانونيين في الأجهزة العليا للرقابة.

٦ -إبراز التحديات المرتبطة بمراحل تطوير التشريعات المنظمة للأجهزة الرقابية، وتحديد اعتبارات التصور والتصميم والتنفيذ والرصد التي ينبغي أخذها في الحسبان.

٧ -استكمال المخرجات المستهدفة لمبادرة LEG SAI ، بما يشمل موجزات السياسات بشأن الممارسات الجيدة، ومستودع الوثائق القانونية، ومنصة الخبراء، وأداة تقييم نضج الوظيفة القانونية داخل الأجهزة.

٨ -مواصلة العمل خلال عام 2027 على تطوير خريطة الخدمات القانونية والمنهجية ذات الصلة، واستكمال الجوانب الفنية للمستودع القانوني وربطه بآليات التعاون وتبادل المعرفة.

رابعًا: الخلاصة

أكدت الورشة أهمية الوظائف القانونية باعتبارها أحد العناصر الداعمة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة وفاعلية أدائها، من خلال تطوير الأطر القانونية والتشريعية، وتقديم الدعم المهني للعمل الرقابي، وتعزيز التعامل مع المسائل القضائية، وتنمية القدرات القانونية والتكنولوجية.

كما أتاحت الورشة تبادل الخبرات والتجارب المؤسسية بين الأجهزة المشاركة، وبلورة مجالات عمل مشتركة تتعلق بخريطة الخدمات القانونية، والمستودع القانوني الإقليمي، والدورة التأسيسية القانونية، ومنصة الدعم بين الأقران، على أن يُستكمل تطوير هذه المسارات خلال عام 2027، وفقًا للمنهجيات والجوانب الفنية والتنظيمية اللازمة، وبما يراعي اختلاف الأطر الدستورية والقانونية للأجهزة المشاركة.

حضر الورشة ممثلين اثنين من الأجهزة العليا للرقابة بكل من (فلسطين، الاردن ، مصر، ليبيا ، اليمن ، تونس) إضافة إلى ممثل عن لجنة تنمية القدرات بالمنظمة من الجهاز المضيف (الجهاز المركزي للمحاسبات).

ديوان المحاسبة
State Audit Bureau
State of Kuwait | دولـــة الكويت

تقرير حول الحلقة النقاشية

"القيمة المضافة للأجهزة الرقابية في حوكمة المال العام"

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأرابوساي

بالتنسيق مع ديوان المحاسبة بدولة الكويت

عن بُعد | 27–28 يوليو 2026

أعدّه

الأستاذة/ نادية محمد العنزي — مـديرة الحلقة النقاشية

الأستاذ/ ماهر بنسعيد — ممثل الأمانة العامة للأرابوساي

الإطار العام

تناولت الحلقة النقاشية "القيمة المضافة للأجهزة الرقابية في حوكمة المال العام"، المنعقدة عن بُعد يومي 27 و28 يوليو 2026، العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وحماية المال العام، ودور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تحسين أداء الجهات الحكومية وتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة والكفاءة .وقد أُدرجت الحلقة ضمن جهود تنمية القدرات في إطار الأولويات الاستراتيجية للأرابوساي، واستهدفت العاملين بالأجهزة الرقابية العربية ممن لديهم خبرة لا تقل عن أربع سنوات في التدقيق، إلى جانب المختصين بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية والتفتيش والتقييم المؤسسي.

ان القيمة المضافة للرقابة لا تتحقق بمجرد رصد المخالفات أو التحقق من الالتزام بالقوانين، بل من خلال إحداث تحسن ملموس ومستدام في إدارة الموارد العامة، ورفع جودة الخدمات، وتخفيض الهدر، وتطوير نظم الرقابة الداخلية، ومتابعة تنفيذ التوصيات وقياس أثرها. كما أبرزت أهمية الانتقال من الرقابة التقليدية القائمة على فحص المعاملات إلى الرقابة ذات الأثر التي تقيّم النتائج الفعلية للإنفاق والسياسات والبرامج الحكومية.

وتناولت الحلقة كذلك الأطر الدولية، ولا سيما مبادئ الإنتوساي ذات الصلة باستقلالية الأجهزة الرقابية والشفافية والمساءلة وقيمة الأجهزة وفوائدها، إضافة إلى التحديات التشريعية والتنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية العربية. واختُتم البرنامج المقرر باستعراض دليل حوكمة القطاع العام والنماذج المرتبطة به، وتبادل التجارب العملية للأجهزة المشاركة، ومناقشة التوصيات والختام.

شارك في الحلقة النقاشية حول القيمة المضافة للأجهزة الرقابية في حوكمة المال العام ممثلون عن ثمانية أجهزة عليا للرقابة المالية والمحاسبة، وهي :ديوان المحاسبة بدولة الكويت، وديوان المحاسبة بدولة قطر، والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية، وديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق، ومجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عُمان، والديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية .وقد أتاحت الحلقة فرصة لتبادل الخبرات والتجارب بين الأجهزة المشاركة، ومناقشة سبل تعزيز مساهمة الأجهزة الرقابية في حوكمة المال العام وتطوير الأداء الرقابي.

سياق الحلقة وأهدافها

جاء تنظيم الحلقة في سياق تنفيذ الخطة التشغيلية للأولويات الاستراتيجية للجنة تنمية القدرات للأعوام 2026-2028، وبما يتصل بأعمال الاجتماع السابع والعشرين للجنة تنمية القدرات بالأرابوساي . ويعكس اختيار الموضوع تنامي الحاجة إلى تعزيز قدرة الأجهزة الرقابية على تقييم الحوكمة الحكومية، في ظل تعقّد إدارة المال العام وتزايد متطلبات الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والتحول الرقمي.

الأهداف الرئيسية

- ⇐ التعريف بمجال حوكمة المال العام في القطاع الحكومي ومبادئها الأساسية.
- ⇐ استعراض دور الأجهزة الرقابية في دعم الشفافية والمساءلة والنزاهة.
- ⇐ مناقشة أفضل الممارسات والتجارب المحلية والدولية في تطبيق الحوكمة.
- ⇐ توضيح دور الرقابة في الحد من الفساد والهدر، والكشف المبكر عن المخاطر.
- ⇐ التعرف إلى مفهوم القيمة المضافة للأجهزة الرقابية والأدوات التي تساعد على تحقيقها.
- ⇐ بحث التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة ذات الأثر، واستشراف دور الأجهزة الرقابية في دعم الرؤى الحكومية.

الفئة المستهدفة

استهدفت الحلقة الموظفين في الأجهزة العليا للرقابة بالدول العربية ممن لديهم خبرة في مجال التدقيق لا تقل عن أربع سنوات، والمختصين بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، والعاملين في مجالات الرقابة الداخلية والتفتيش والتقييم المؤسسي. ونص الدليل على إعداد الأجهزة المشاركة أوراق عمل تعرض تجاربها في حوكمة قطاع المال العام، وتقديمها في عروض PowerPoint بمدة عشر دقائق لكل جهاز، مع تسليم الأوراق قبل انعقاد الحلقة بأسبوع على أقصى تقدير.

الإطار المفاهيمي لحوكمة المال العام

تم تعريف الحوكمة في القطاع العام باعتبارها منظومة من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تحدد كيفية توجيه الجهات الحكومية وإدارتها لتحقيق أهدافها بمهنية ونزاهة

وشفافية، مع وجود آليات للمتابعة والتقييم والمساءلة. وتتمثل غايتها في ضمان كفاءة الأداء وفعاليته وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

وتبرز أهمية الحوكمة في مواجهة مشكلات مثل تداخل الصلاحيات والمسؤوليات، وضعف الإنتاجية، وقصور الإفصاح والشفافية، وغياب المساءلة، وتضارب المصالح، ومخاطر الفساد المالي والإداري. وهي ليست مجموعة لوائح شكلية، بل نظام مؤسسي يربط المسؤوليات بالأهداف والنتائج، ويضمن وضوح الصلاحيات، وإدارة المخاطر، وتقييم الأداء والتحسين المستمر.

المبادئ والمقومات الأساسية

- الإطار التشريعي والتنظيمي الواضح، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتحديث التشريعات.
- القيادة والالتزام المؤسسي بثقافة النزاهة والشفافية وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية.
- إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي المستقل المبني على المخاطر.
- الرقابة الخارجية والتعاون مع الأجهزة الرقابية ومعالجة الملاحظات والاستفادة من التقارير.
- الشفافية والإفصاح عن المعلومات والنتائج، والمساءلة عن القرارات والإنجازات.
- النزاهة والأخلاقيات المهنية، وإدارة تضارب المصالح ومكافحة الفساد.
- كفاءة الإدارة المالية وإدارة الأصول والاستثمارات وتخصيص الموارد.
- التحول الرقمي وحوكمة البيانات والأمن السيبراني واستخدام التقنية بصورة مسؤولة.
- إدارة الأداء من خلال مؤشرات قابلة للقياس، ومشاركة أصحاب المصلحة، وإدارة المعرفة والابتكار والاستدامة.

الأطر الدولية والمعايير المهنية

تم استعراض عدد من المعايير والمبادئ والإرشادات الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الإنتوساي، بوصفها مرجعًا مهنيًا لدعم الرقابة العامة والحوكمة الرشيدة. ومن أبرز المراجع الواردة في المادة: مبادئ التدقيق في القطاع العام ISSAI 100 ، ومبادئ رقابة الأداء ISSAI 300 ، ومبادئ رقابة الالتزام ISSAI 400 ، وإرشادات حوكمة الأصول العامة GUID 5260 ، وإرشادات التدقيق لمكافحة الفساد GUID 5270 ، ومبادئ ممارسة المهام القضائية INTOSAI-P 50 ، وإعلان المكسيك بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة INTOSAI-P 10 ، ومبادئ الشفافية والمساءلة INTOSAI-P 20 ، ومبادئ قيمة وفوائد الأجهزة العليا للرقابة INTOSAI-P 12 .

كما تم التأكيد على أهمية أن تعمل الأجهزة ضمن إطار قانوني واضح، وأن تعلن تفويضها ورسالتها واستراتيجيتها، وتعتمد منهجيات رقابية موضوعية وشفافة، وتلتزم بالنزاهة والأخلاقيات، وتدير مواردها باقتصاد وكفاءة وفعالية، وتنشر تقارير عن نتائج أعمالها، وتتواصل مع الجمهور، وتستفيد من الاستشارة المستقلة ومراجعة النظراء لتحسين الجودة والمصداقية.

المحاور الموضوعية للحلقة

1. التشريعات والقرارات التنظيمية

تم التطرق الى أهمية وجود إطار تشريعي متكامل ينظم الإدارة المالية العامة والمشتريات والرقابة الداخلية والتدقيق ومكافحة الفساد وتضارب المصالح وحماية المبلغين والإفصاح والحق في الحصول على المعلومات .كما تناول المحور ضرورة مواكبة التشريعات للتحول الرقمي وحوكمة البيانات والأمن السيبراني وحماية الخصوصية. ويُعد وضوح التشريعات وتكاملها شرطًا لتحديد المسؤوليات وتجنب الازدواجية وتعزيز المساءلة.

2. تحديات تطبيق الحوكمة في الجهات الحكومية العربية

تم تصنيف التحديات إلى ثلاثة مستويات مترابطة وتشمل:

-**التحديات التشريعية** وتشتت النصوص أو تقادمها وضعف الأحكام الملزمة بالإفصاح والمساءلة وإدارة المخاطر.

- **التحديات التنظيمية** وتداخل الاختصاصات والمركزية الشديدة وضعف ثقافة الأداء والنتائج ومحدودية قدرات وحدات الرقابة الداخلية ومقاومة التغيير وضعف التنسيق بين الجهات.

-**التحديات التقنية** فتشمل ضعف جودة البيانات وعدم تكامل الأنظمة ومخاطر الأمن السيبراني ونقص المهارات الرقمية وشراء أنظمة دون قياس أثرها، فضلًا عن تحديات حوكمة الذكاء الاصطناعي.

3. نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ومكافحة الفساد

الرقابة الداخلية الفعالة تساعد على حماية الأصول والبيانات، ومنع الأخطاء أو اكتشافها وتصحيحها، وتحسين موثوقية المعلومات، ودعم الالتزام بالتشريعات ويتطلب ذلك الفصل بين الواجبات، ووجود ضوابط وقائية وكاشفة وتصحيحية، ومراجعة الإجراءات دوريًا، وربط الرقابة بسجل مخاطر محدث

وخطط للاستجابة واستمرارية الأعمال. كما أن الكشف المبكر عن المخاطر يتيح معالجة مواطن الضعف قبل أن تتحول إلى خسائر أو مخالفات جسيمة.

4. التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة ذات الأثر

يمثل هذا التحول أحد المحاور الجوهرية في العمل الرقابي فالرقابة التقليدية قد تركز على صحة المستندات وسلامة الإجراءات والالتزام باللوائح، بينما تتوسع الرقابة ذات الأثر لتقييم ما إذا كان الإنفاق قد حقق النتائج المطلوبة، وما إذا كانت الخدمات قد تحسنت، والتكلفة قد انخفضت، والمخاطر قد أُديرت بصورة أفضل. وتم التعرض الى أمثلة تطبيقية من قطاعات الخدمات الحكومية والصحة والتعليم والتدريب، من خلال الانتقال من سؤال «هل تم الصرف وفق الإجراءات؟» إلى أسئلة مثل «هل تحسنت الخدمة؟ وهل استُخدمت الأصول بكفاءة؟ وهل تحقق العائد المتوقع؟».

5. التدقيق المالي وتدقيق الأداء وتدقيق الالتزام

تتكامل هذه الأنواع من التدقيق في تقييم إدارة المال العام. فالتدقيق المالي يركز على موثوقية المعلومات والقوائم المالية، وتدقيق الالتزام يقيّم مدى احترام القوانين واللوائح والقرارات، فيما يركز تدقيق الأداء على مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية والنتائج. ويساعد التكامل بينها على تقديم صورة أوسع عن سلامة التصرفات المالية ومدى تحقيق البرامج الحكومية لأهدافها.

6. القيمة المضافة للأجهزة الرقابية

تتمثل القيمة المضافة في التحسين الذي يحققه العمل الرقابي في أداء الجهات الخاضعة للرقابة وفي إدارة الموارد العامة .وترتبط هذه القيمة بتحسين كفاءة العمليات واستغلال الموارد، وخفض الإنفاق غير المنتج، وتعزيز مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة، ورفع جودة الخدمات والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وترسيخ المساءلة والشفافية، ومكافحة الفساد، وتوضيح المسؤوليات والإجراءات.

7. دليل حوكمة القطاع العام والتجربة الكويتية

تضمن البرنامج المقرر استعراض دور ديوان المحاسبة بدولة الكويت في حوكمة القطاع العام، ودليل التدقيق على مدى تطبيق مبادئ حوكمة القطاع العام في الجهات المشمولة برقابته والنماذج المرتبطة به. وتكمن أهمية هذا المحور في تحويل المبادئ العامة إلى أسئلة وإجراءات تقييم عملية يمكن أن تساعد في تشخيص مستوى التطبيق، وتحديد جوانب القصور، وتوثيق الأدلة، وصياغة توصيات قابلة للمتابعة. ولا تتضمن الوثائق المتاحة تفاصيل نتائج عرض الدليل أو تقييم المشاركين له.

8. مستقبل الأجهزة الرقابية ودعم الرؤى الحكومية

يمثل المحور اتجاهًا لدور رقابي أكثر استراتيجية، يواكب التحول الرقمي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ويركز على المخاطر والنتائج والأثر، ويقدم معلومات موثوقة لصناع القرار. ويتطلب ذلك تطوير المنهجيات الرقابية، وبناء قدرات متعددة التخصصات تشمل التدقيق والقانون والتقنية وتحليل البيانات وإدارة المخاطر، وتحسين الوصول إلى البيانات، وتعزيز استقلالية الأجهزة، ومتابعة تنفيذ التوصيات وقياس نتائجها.

البرنامج الزمني ومحطات العمل

خُصص اليوم الأول، الاثنين 27 يوليو 2026، للتعارف وتحديد التوقعات، ومفهوم الحوكمة ومبادئها وعلاقتها بالتنمية المستدامة، والشفافية والمساءلة والنزاهة والكفاءة والفعالية، والمبادئ الدولية والممارسات الحديثة. ثم تم التطرق الى تحديات تطبيق الحوكمة، والقوانين واللوائح الداعمة، والاختصاصات الرقابية، ودور الرقابة الداخلية في الحد من الفساد، والكشف المبكر عن المخاطر، والتحديات التشريعية والتنظيمية والتقنية، مع إتاحة وقت لتبادل الخبرات.

أما اليوم الثاني، الثلاثاء 28 يوليو 2026، فقد خُصص للتحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة ذات الأثر، والتدقيق المالي وتدقيق الأداء والالتزام، ومفهوم القيمة المضافة وأدوات تحقيقها، واستعراض دور ديوان المحاسبة الكويتي ودليل حوكمة القطاع العام والنماذج المرتبطة به، والتجارب الرائدة، ومستقبل الأجهزة الرقابية.

وفي ختام الحلقة النقاشية تم استعراض أوراق عمل الأجهزة المشاركة والتوصيات ومناقشتها

التوصيات المقترحة

أولاً: على المستوى الاستراتيجي والتشريعي

- الإسراع في إقرار إطار وطني ملزم وشامل لحوكمة الجهاز الإداري الحكومي، مدعوماً بتشريعات واضحة تفك التشابك في الاختصاصات وتحدد المسؤوليات بدقة.

- المراجعة المستمرة للقوانين المنظمة للعمل الرقابي والمالي لتتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية الحديثة، وبما ينسجم مع معايير المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة(INTOSAI)

ثانياً: على المستوى المؤسسي والرقابي

- توجيه خطط وبرامج الأجهزة الرقابية نحو التركيز على رقابة الأداء وقياس العائد الاقتصادي والاجتماعي للإنفاق العام، بدلاً من الاكتفاء بالرقابة المستندية التقليدية.

- تعزيز استقلالية وكفاءة وحدات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر داخل الجهات الحكومية لتكون خط الدفاع الأول الفعّال في حماية المال العام ومكافحة الفساد قبل وقوعه.

. إلزام الجهات الحكومية بنشر تقارير أداء دورية توضح مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية وكيفية إدارتها لمواردها، لتعزيز ثقة المواطنين.

ثالثاً: على مستوى التحول الرقمي وبناء القدرات

- تبني حلول الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، واللوحات الرقمية اللحظية (Dashboards)للانتقال نحو الرقابة الاستباقية والمستمرة.

- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الكوادر الرقابية والقيادات الحكومية على مفاهيم الحوكمة الحديثة، وأدوات تحليل النظم، وقياس الأثر، بعيداً عن ثقافة تصيد الأخطاء.

. تفعيل التنسيق والتعاون المشترك بين الأجهزة الرقابية، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص لتبادل الخبرات وتكامل الجهود في تطبيق استراتيجيات النزاهة ومكافحة الفساد.

بناء المهارات القيادية للكفاءات الواعدة في الأجهزة العليا للرقابة
الركائز والآليات واستشراف المستقبل الرقابى الرقمى

1- المقدمة:

شهدت بيئة العمل الرقابي في العقود الأخيرة تحولات جوهرية عميقة، طالت في جوهرها المفاهيم والأطر الفكرية التي يرتكز عليها نمط القيادة داخل الأجهزة العليا للرقابة. فبعد أن ظل النموذج التقليدي للقيادة الرقابية - القائم بدرجة كبيرة على الأقدمية و التسلسل الهرمي وتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل - هو السائد لعقود متطاولة، بات هذا النموذج يفقد قدرته في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين المتسارعة والمتشعبة إذ لم تعد بيئة الرقابة الحديثة ملائمة مع قيادة تتعامل مع المخاطر المالية والمؤسسية بوصفها ظواهر خطية يمكن احتواؤها بقواعد ثابتة ومسارات مكررة، بل باتت تستدعي قيادةً تتسم بالمرونة الهيكلية والتشاركية الفعّالة والاستجابة الذكية للمستجدات.

وقد أسهم التحول الرقمي المتسارع بما نتج عنه من بيانات ضخمة، وتقنيات الذكاء اصطناعي، وتقنيات، ومخاطر إلكترونية متجددة - في إعادة رسم الخريطة الكاملة لدور المراجع ، حيث لم يعد كافياً أن يتمتع القائد الرقابي بمعرفة تقنية محاسبية وقانونية رقمية راسخة، بل أصبح مطلوباً منه أن يكون لديه رؤية استراتيجية استشرافية، وكفاءة عالية.

في هذا السياق يناقش هذا المقال كيف يمكن للأجهزة العليا للرقابة أن تُعيد النظر في منظومة بناء قياداتها الواعدة، بما يتجاوز آليات التدريب التقليدي نحو نماذج تمكين شاملة وقابلة للقياس. حيث لم يُعدّ إعداد الكوادر والقيادات الشابة في الأجهزة الرقابية ترفاً إدارياً أو استحقاقاً وظيفياً اعتيادياً، بل هو ضرورة حتمية تفرضها ثلاث متطلبات وجودية متداخلة:

أولها: استمرارية الذاكرة المؤسسية وأهمية صون التراكم المعرفي.

وثانيها: مواكبة التحول الرقابي الرقمي الذي لم يعد مرحلة قادمة يمكن تأجيلها، بل بات واقعاً ماثلاً يتمدد بسرعة، مما يجعل الكفاءات الشابة - ركيزةً لا غنى عنها في قيادة هذا التحول.

وثالثها: الحفاظ على مصداقية الأجهزة الرقابية واستقلاليتها في مواجهة ضغوط متنامية، مما يستلزم بناء جيل من القادة يتمتعون بالنزاهة والاستقلالية المهنية والكفاءة العالية والقدرة على المحاسبة المؤسسية الفعالة.

يسعى هذا المقال إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية متكاملة:

الهدف الأول: تحديد المهارات اللازمة للجيل الجديد من المراجعين والقادة الرقابيين، من خلال رسم خريطة وظيفية واضحة للكفاءات المطلوبة في البيئة الرقابية الرقمية.

الهدف الثاني: رصد التحديات الهيكلية والثقافية والتقنية التي قد تواجه عمليات تمكين الكفاءات الواعدة في الأجهزة الرقابية.

الهدف الثالث: تقديم أهم التوصيات الاستراتيجية (تطوير العمل الرقابي)

2- المفهوم والأبعاد لجيل القيادة الرقابية الجديد:

2. 1: من هم القادة المستقبليون؟

لا يزال مفهوم "الكفاءة الرقابية الواعدة" في طور التشكّل غير أن الاتجاه الغالب انه يجمع بين ثلاثة محاور متكاملة لتحديد هوية القائد الرقابي المستقبلي.

أولاً: التأهيل الأكاديمي المتجدد: إذ لم يعد الإطار الكلاسيكي لتأهيل المراجع - القائم على اكتساب المعرفة المحاسبية والقانونية التقليدية - كافياً وحده لصياغة قائد رقابي مكتمل. فقد كشف الدليل الارشادي لكفاءة المراجعين الصادر عن الانتوساي أن الكفاءة المهنية في الرقابة الحكومية تتضمن ثلاثة محاور متكاملة: المعرفة والمهارات والسمات الشخصية، وأن الجانب الأكاديمي يُمثّل شرطاً ضرورياً لكنه غير كافٍ بمعزل عن الجانبين الآخرين.

ثانيا: الشغف المهني والانتماء المؤسسي: القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة هم الذين يجمعوا بين الحداثة المهنية والشغف العميق بمهنة الرقابة، بصرف النظر عن عمره الزمني هذا التوجه الجديد على مستوى الأجهزة العليا للرقابة تم من خلال برنامج "القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة" (SAI Young Leaders) الذي أطلقته مبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI) عام 2017، والذي يُعرّف القادة الشباب بوصفهم مهنيين واعدين قادرين على حل المشكلات المعقدة وتطوير كفاءة الأجهزة الرقابية.

ثالثا: الاستعداد للتعلم المستمر: هو المحور الذي يكتسب أهمية متصاعدة في ضوء التسارع المعرفي الذي يشهده الحقل الرقابي. وأضحي التعلم المستمر للمراجعين ضرورة وجودية لا خياراً، وذلك استجابة لتحولات توقعات المجتمع وأصحاب المصلحة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد تعقيد أنظمة المعلومات, كما اشار معيار ISSAI 150 كفاءة مراجع الحسابات- بتقييم الكفاءات ومراقبتها " على الجهاز الأعلى للرقابة أن يطور وينفذ وسائل تقييم الكفاءات ومتابعة تقدم تطوير المراجع أو التطوير الذاتي على أساس دوري و يجب عليه أن يضع مسارات مخصصة للتطوير المهني للمراجعين على أن تكون مصممة خصيصا لتنسجم مع ولاية الجهاز ".

وتبنّيا لهذا الإطار التكاملي الثلاثي، يمكن **تعريف القائد المستقبلي** بأنه" الشخص المهني في الأجهزة العليا للرقابة الذي يمتلك رصيداً معرفياً أكاديمياً متيناً، ويتجاور لديه الشغف بمهنة الرقابة مع الاستعداد الذاتي للتعلم والتطور المستمر، بما يُهيّئه للقيادة المؤسسية في بيئة رقابية رقمية متحوّلة".

2. 2- التحول المعرفي والعلمي (ما وراء الشهادة التقليدية):

أولاً: ثقافة "التعلم مدى الحياة" في الرقابة الحكومية:

أصبحت الرقابة صناعة كثيفة المعرفة، وأن التعلم يحتل مكانة محورية فيها، لأن المراجع يُوظّف مجموعة شاملة من المعرفة المحاسبية والرقابية والتنظيمية، مما يُلزمه بتطوير قاعدة معرفية ضخمة والمحافظة عليها باستمرار. وقد تعزّزت هذه النتيجة بحقيقة مؤداها أن مناهج الرقابة وأساليبها وتقنياتها تتغير باستمرار، مما يجعل تحديث المعرفة والمهارات واجباً مهنياً لا اختيارياً.

وعلى المستوى التطبيقي، يتجلى هذا التوجه في الإطار الارشادي للكفاءة الذي يربط صراحةً بين كفاءة المراجع والتطور المهني المستمر، ويُشكّل أساساً لبناء برامج التعلم والتطوير في الأجهزة الرقابية الأعضاء (INTOSAI CBC, 2019)، وكذلك يرتبط مع وضع أطر الكفاءة لمراجعي الحسابات (GUID 1950)

ثانياً: التخصص النوعي والتميز (أفق الجيل الرقابي الجديد):

يشهد المشهد الرقابي الدولي تحولاً عميقاً من نموذج الرقابة التقليدية – التي تتمحور حول انواع الرقابة المعروفة - نحو نماذج رقابية نوعية متخصصة ومتجددة، يمكن استعراضها في عدة محاور منها على سبيل المثال:

- **الرقابة البيئية وأبعادها الاستراتيجية**: تُمثّل الرقابة البيئية ميداناً رقابياً ناشئاً وسريع التوسع داخل منظومة الأجهزة العليا للرقابة الدولية. وقد أكد تحليل الدور المتطور للأجهزة العليا في تعزيز الحوكمة البيئية أن مسح الاستدامة المناخية وتدقيق أداء السياسات البيئية باتا من أبرز مجالات الرقابة الجديدة التي يُقبل عليها الجيل الرقابي الشاب، وقد أضحت مجموعة عمل الانتوساي المعنية بالرقابة على شئون البيئة (INTOSAI WGEA) منصةً دوليةً لتبادل الخبرات الرقابية البيئية بين الأجهزة الأعضاء واستقطاب الكفاءات الشابة للعمل في هذا المجال.
- **رعاية الابتكار الرقابي**: وهو مجال ناشئ تشير إليه الأدبيات المعاصرة يتمثل في ضرورة تطوير "القدرات الديناميكية" للمراجع الحكومي في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة. فلم يعد دور المراجع الشاب محصوراً في تطبيق المعايير الموجودة، بل امتد ليشمل المساهمة في استشراف المخاطر الرقابية الجديدة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة ومنصات الحكومة الرقمية ، وهو ما يفرض على الجيل الرقابي الجديد اكتساب ما يُمكن تسميته بـ "عقلية الابتكار الرقابي"، التي تجمع بين التفكير التحليلي والانفتاح على الأدوات والمنهجيات الرقابية الجديدة.

3- مهارات قيادة المستقبل الرقابي (الدمج التكنولوجي والنفسي):

ان القيادة المستقبلية في الأجهزة العليا للرقابة لم تعد تحتاج لمجرد خبراء في المعايير والقوانين فقط ، بل أصبحت تحتاج أيضا الى قادة كفء لفهم كيف تسهم أدوات التدقيق الرقمي في تعزيز جودة العمل الرقابي دون اغفال الأثر النفسي للتغير التكنولوجي على الموظفين، القيادة هنا تكمن في طمأنة الكوادر وتوجيههم نحو تكامل فريد بين الانسان والالة، حيث تتولى الالة معالجة البيانات، ويتولى الانسان التحليل الاستراتيجي والحكم المهني.

وهذا يتطلب قدرة القائد على إدارة فرق عمل تعتمد على خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، وفي الوقت ذاته، الحفاظ على الروح الإنسانية والدافعية داخل الفريق ويطلق على ذلك مهارة "الدمج التكنولوجي والنفسي"

3. 1- المرونة والجاهزية الرقمية:

ان الجاهزية الرقمية لم تعد المعرفة الاساسية بتقنية المعلومات، بل تطورت لتشمل القدرة على استشراف المخاطر السيبرانية، وتدقيق الأنظمة السحابية، والتعامل مع التقنيات الرقمية ومنها (البلوكتشين blockchain) والذكاء الاصطناعي التوليدي كأدوات رقابية أساسية. ويكمل هذه الجاهزية مفهوم المرونة الرقمية وهي المرونة المعرفية للتخلي عن الرقابة اللاحقة القائمة على العينات التقليدية، والانتقال نحو التدقيق المستمر Continuous) (Auditing حيث يعتمد القادة الواعدون على التتبع الآلي اللحظي لنقل الجهاز الرقابي من دور المراجع البعدي للأخطاء إلى كيان استباقي قادر على التنبؤ بالاختلالات قبل حدوثها، يظهر النموذج التشغيلي الرائد في هذا الصدد في الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية من خلال منصة "شامل"، حيث يقود هذا النظام الإلكتروني تكاملاً رقمياً شاملاً مع الجهات الخاضعة للرقابة.

3. 2- المرونة النفسية والذكاء العاطفي:

ان العمل في البيئة الرقابية محفوفا بالضغوط نظرا لحساسية البيانات التي يتم التعامل عليها ومراجعتها من الأجهزة العليا للرقابة ومسئولية تدقيق جهات حكومية أخرى، والتعامل مع قضايا معقدة تشتمل على شبهات فساد او اهدار أموال عامة وهنا تأتي أهمية المرونة النفسية والقدرة على الصمود والتعافي السريع من الأزمات المهنية للحفاظ على مواقف موضوعية وغير متحيزة. والذكاء العاطفي يدعم هذه المرونة حيث يتعين على القائد الواعد ان يمتلك مهارات التواصل والانصات وفهم مشاعر أعضاء فريقه والجهات الخاضعة للرقابة، وتحويل العلاقة بين الجهاز الأعلى للرقابة والجهات الخاضعة له الى علاقة "تكامل وتطوير" وليس علاقة "تصيد الأخطاء " فينشأ تحالف تعاوني لبناء القدرات يهدف إلى التحسين المؤسسي الشامل.

3. 3- القيادة الشاملة والتفكير الاستراتيجي:

تتطلب الحوكمة الحديثة للأجهزة العليا للرقابة تبني مفهوم القيادة الشاملة (Inclusive Leadership) وهو إطار عمل يدعم تكافؤ الفرص، واشراك الجميع وتكامل الأجيال من خلال دمج المهارات التقنية للكفاءات الواعدة مع الحكمة المؤسسية وخبرة المدققون ذو الخبرات التراكمية. ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا بالتفكير الاستراتيجي فيتم ربط نتائج التقارير الرقابية الفردية بالأهداف الوطنية الكبرى مثل رؤية الدولة التنموية وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة(SDGs) ، فالقائد الاستراتيجي يسأل دائماً: كيف يحسن التقرير الرقابي من جودة حياة المواطن ويعزز كفاءة الإنفاق الحكومي على المدى الطويل؟

ويأتي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبية في اندونيسيا كنموذج رائد في تطبيق التدقيق القائم على الاستشراف الاستراتيجي(Strategic Foresight Auditing) ، حيث اعتمد على بناء عقلية الكفاءات الواعدة عبر مسارات عملية تخصصية تشمل تخطيط السيناريوهات المستقبلية (Scenario Planning) حيث يتم تدريب الكفاءات الواعدة في الجهاز على بناء نماذج محاكاة متعددة للمستقبل المالي والاقتصادي للدولة ، وتحليل النظم المعقدة والديناميكيات الاجتماعية فيتم تزويد القادة الواعدين بأدوات تحليلية متقدمة لربط الأرقام بالواقع ،فيتمكن المدقق المستقبلي من قياس الأثر التراكمي لقرارات الإنفاق العام الحالية على قضايا مصيرية مثل: معدلات الفقر، وعدالة توزيع الثروة الوطنية، والاستدامة البيئية، ومدى كفاية الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، والتكامل مع مختبرات السياسات العامة ويتضمن إعداد هذه الكفاءات إشراكهم في ورش عمل مشتركة مع مخططي السياسات لضمان فهمهم لكيفية تحويل التوصيات الرقابية إلى خطط عمل تنموية مستدامة، مما يجعل الجهاز الرقابي شريكاً في استشراف وحماية المقدرات الوطنية لعقود قادمة.

4- اليات وأساليب مبتكرة للأجهزة الرقابية لبناء القادة:

لا يقتصر اعداد الكفاءات الواعدة على المبادرات الفردية للأجهزة الرقابية، بل بات توجهاً عالمياً تقوده مؤسسات دولية وإقليمية وتوفر الممارسات الدولية المطبقة في بعض الأجهزة الرائدة نماذج استرشادية متميزة منها على سبيل المثال:

4. 1- مبادرة "القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة - (SYL) "مبادرة الانتوساي للتنمية(IDI) :

تُعد مبادرة "**القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة (SAI Young Leaders)** "المظلة العالمية الأبرز لبناء القدرات القيادية للكفاءات الواعدة، وترعاها مبادرة الانتوساي للتنمية (IDI) وتهدف المبادرة إلى بناء قادة غير تقليديين، بحيث لا تقتصر أهدافها على صقل المهارات الفردية، بل تمتد لتجعل من المشتركين **محركات**

تغيير حقيقية قادرة على قيادة التحول التكنولوجي والمؤسسي داخل أجهزتهم الرقابية الوطنية وترتكز على أربعة ركائز متكاملة تجمع الجوانب الذاتية والمهنية:

- **اكتشاف الذات والصلابة (Discover Self)** ويركز هذا المحور بالكامل على الجوانب السلوكية والنفسية، وتنمية مستويات **الذكاء العاطفي والثقافي،** ويهدف لبناء الصلابة النفسية المرتبطة بالقدرة على القيادة في بيئات العمل الرقابية المتقلبة، وغير المستقرة، والمعقدة.
- **قيادة الأفراد والإدماج (Lead People)** تنمية مهارات التوجيه، والتفاوض، وإدارة النزاعات، وتفعيل القيادة الشاملة، وتدريب المشاركين على "القيادة بالقدوة" الملتزمة بأعلى معايير الشفافية، والنزاهة، والمساءلة الأخلاقية ويشمل تنمية مهارات التوجيه والتمكين والتفاوض، فضلاً عن إدارة النزاعات بذكاء وتفعيل أطر **القيادة الشاملة** والمستوعبة لتنوع الأجيال.
- **اكتشاف الكون والتكامل الرقمي (Discover the Universe)** استيعاب التحولات العالمية المتسارعة مثل التحول الرقمي، ومخاطر التغير المناخي، والذكاء الاصطناعي.
- **صناعة القيمة والتغيير** :**(Deliver Value)** إلزام كل قائد واعد بتقديم "استراتيجية تغيير (Change Strategy)" حقيقية تُطبق عملياً داخل جهازه الرقابي الوطني لضمان تحقيق أثر ملموس لصالح المواطنين .

4. 2.- منهجية التحسين المستمر "

يتم تأهيل القيادات الشابة في الجهاز الأعلى للرقابة الياباني على قيادة مهام فحص جدوى المشروعات القومية الكبرى، ولا تقتصر مهامهم على تدقيق بنود الإنفاق بأثر رجعي، بل يتم تدريبهم على استخدام المحاكاة لتقييم كفاءة وموثوقية خطط الصيانة والتشغيل الحكومية على المدى الطويل وتعد منهجية **(PDCA)** (المعروفة أيضاً بدورة ديمينج) من اهم برامج التدريب المتبعة.

وتتمثل المنهجية في 4 مراحل:

- **التخطيط(Plan)** : ويشمل تحديد المشكلة ووضع الخطة من خلال تحليل الوضع الحالي، وجمع البيانات، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها بدقة، ووضع خطة عمل واضحة وتحديد الموارد.
- **التنفيذ(Do) :** ويشمل تطبيق الخطة على نطاق ضيق أولاً من خلال اختبار الحلول المقترحة في بيئة تجريبية أو مشروع صغير، ثم جمع البيانات والنتائج أثناء التطبيق لرصد أي عقبات.
- **التحقق(Check) :** ويشمل تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف من خلال تحليل البيانات المستخرجة من مرحلة التنفيذ، وقياس مدى نجاح الحل التجريبي ومقارنته بالخطة الأصلية، ثم تحديد الفجوات والانحرافات.
- **اتخاذ إجراء(Act) :** اعتماد الحل الناجح وتعميمه أو تعديله **و**يتم اعتماد الحل الجديد كمعيار ثابت للعمل وتعميمه على باقي الأقسام، وإذا لم تنجح التجربة يتم تعديل الخطة بناءً على الأخطاء التي رُصدت، وإعادة تشغيل الدورة من جديد (تخطيط جديد)

5- التحديات وضوابط الاختيار في البيئة الرقابية:

5. 1- التحديات المعاصرة في البيئة الرقابية:

إن عملية الانتقال بمهارات الكفاءات الواعدة بالأجهزة العليا للرقابة من نمط التدقيق التقليدي إلى آفاق الرقابة الرقمية المستدامة لا تسير في مسارٍ خطّي خاوٍ من العقبات، بل تواجهها جملة من التحديات الهيكلية والسلوكية

النابعة من طبيعة العمل الرقابي الحساس وحوكمته، ويتطلب التغلب على هذه التحديات إرساء ضوابط اختيار وتصعيد بالغة الدقة تضمن استدامة القيادة المرتكزة على الجدارة. ومن أهم هذه التحديات:

- **فجوة التأهيل الأكاديمي والتطور الرقمي المتسارع:**

تواجه الأجهزة العليا للرقابة فجوة معرفية واضحة بين مخرجات التعليم الجامعي التقليدي -الذي ما زال يرتكز على المحاسبة الدفترية والتدقيق المستندي الجامد- وبين متطلبات سوق العمل الرقابي الحديث. فالقائد الرقابي الواعد مطالب اليوم بالتعامل مع بيئات رقابية رقمية معقدة تشمل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية(ERP) ، وسلاسل الإمداد، والتقنيات الناشئة (Blockchain)، والتحليل المتقدم للبيانات الضخمة (Big Data Analytics)، وهو ما لا تغطيه المناهج الأكاديمية والتقنيات الناشئة مما يلقي بعبء ثقيل على عاتق الأجهزة في إعادة التأهيل من نقطة الصفر.

- **مقاومة التغيير وتحديات فجوة الأجيال:**

تظهر هذه الإشكالية السلوكية بشكل واضح عند إسناد مهام قيادية أو إشرافية لكفاءات شابة لتوجيه فرق عمل تضم مراجعين أقدم خبرة أو أكبر سناً، وتتمثل المقاومة في التمسك بالأنماط البيروقراطية التقليدية، والخوف من الأساليب الرقمية المستحدثة (مثل المراجعة عن بُعد أو التدقيق باستخدام الذكاء الاصطناعي)، مما يضع القائد الشاب تحت ضغط إثبات الجدارة المهنية وتطوير مهارات احتواء القيادة دون إحداث خلل في الولاء التنظيمي أو بيئة العمل.

- **ظاهرة الاحتراق الوظيفي في البيئة الرقابية:**

يتسم العمل في الأجهزة العليا للرقابة بالمسؤولية القانونية والأخلاقية البالغة الحساسية تجاه حماية المال العام ومكافحة الفساد، هذا الضغط المستمر، مقترناً بمتطلبات إنجاز التقارير الرقابية في مواعيد قانونية صارمة، يعرض الكفاءات الشابة والموهوبة لمستويات مرتفعة من الإجهاد الذهني والنفسي، مما يهدد بتراجع الشغف المهني أو تسرب تلك الكفاءات نحو القطاع الخاص ما لم تتوفر استراتيجيات مؤسسية للمرونة النفسية.

5. 2- ضوابط ومعايير اختيار الكوادر الشابة للتصعيد القيادي:

تتطلب حوكمة المسار الوظيفي وتصعيد القيادات الواعدة وضع محددات موضوعية لاختيارات الكوادر الشابة في أي جهاز رقابي، تقصي العشوائية أو الانطباعات الشخصية، وتتمثل في:

- **معيار الجدارة المهنية المتكاملة :**

تبني منهجية "مراكز تقييم الكفاءات (Assessment Centers) "لقياس القدرات التحليلية والمهارات القيادية والسلوكية، وعدم الاعتماد الفردي على تقارير الأداء السنوية التقليدية التي قد تفتقر أحياناً للموضوعية الفنية.

- **الالتزام الأخلاقي ومدونات السلوك :**

يُعد الامتثال المطلق لمتطلبات مبدأ الانتوساي "قيمة ومنافع الأجهزة وإحداث فرق في حياة المواطن" (INTOSAI-P 12) ومعيار الإنتوساي ISSAI 130 قواعد السلوك المهني" حجر الزاوية، فالكفاءة المهنية دون حصانة أخلاقية صلبة تشكل خطراً على مصدقية الجهاز الرقابي واستقلاليته.

- **القدرة على التفكير الاستراتيجي واستشراف المخاطر :**

اختيار العناصر التي تمتلك نظرة شمولية تتجاوز رصد الأخطاء والمخالفات المالية البسيطة إلى القدرة على تقييم السياسات العامة وتحليل المخاطر الكلية للجهات الخاضعة للرقابة.

6- التوصيات الاستراتيجية (تطوير العمل الرقابى):

بناءً على التغيرات الجوهرية في المنظومة الرقابية الدولية، ولضمان تمكين الكفاءات الواعدة بالأجهزة الأعضاء في المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) من قيادة المستقبل الرقمي، نتقدم بالتوصيات الاستراتيجية والتنفيذية التالية:

6. 1- صياغة استراتيجيات مؤسسية مرنة لإدارة المواهب والتعلم المستمر:

يتعين على الأجهزة العليا للرقابة دمج "محور إدارة المواهب وصناعة قيادات الصف الثاني" كبند أصيل وثابت في خططها الاستراتيجية التنموية. ويشمل ذلك تصميم مسارات وظيفية سريعة ومحفزة للكفاءات الواعدة (Fast-Track Career Paths)، وربط الترقي القيادي بالحصول على الشهادات المهنية الدولية المعتمدة في التدقيق الرقمي والمالي مثل (CISA) و(CIA)، تماشياً مع أطر الكفاءات المهنية الصادرة عن مجتمع الإنتوساي.

6. 2- تدشين "إدارة الابتكار الرقابي ومراكز تميز البيانات ":

إنشاء وحدات تنظيمية مرنة تحت مسمى " إدارة الابتكار الرقابي" وتكون مهمتها الأساسية إتاحة البيئة الملائمة للكفاءات الشابة لتطوير واختبار أدوات رقابية ذكية، واستخدام تقنيات تنقيب البيانات (Data Mining) للتنبؤ بمواطن الفساد المالي والإداري قبل حدوثه (الرقابة الاستباقية)، مما يسهم في التحول الفعلي من الرقابة الحمائية اللاحقة إلى الرقابة التوجيهية المستدامة.

6. 3- تأسيس الشراكات بين الأجهزة الرقابية والمؤسسات الأكاديمية:

تفعيل بروتوكولات تعاون حقيقية ومستدامة بين الأجهزة العليا للرقابة والجامعات ومراكز البحوث الوطنية، تهدف إلى إعادة صياغة المناهج التعليمية في المؤسسات الأكاديمية المؤهلة للالتحاق بالأجهزة العليا للرقابة وتطوير دبلومات دراسات عليا وبرامج ماجستير مهني تخصصي في مجالات "التدقيق الرقمي، حوكمة القطاع العام، والنزاهة المؤسسية"، لضمان إمداد الأجهزة الرقابية بكفاءات تمتلك المعارف الأساسية الحديثة فور تخرجها.

7- الخاتمة:

تأسيساً على ما تقدم من طروحات وتحليلات، يتضح جلياً أن نمط القيادة التقليدي قد فقد الكثير من فاعليته وقدرته على مواكبة التسارع المعرفي والتكنولوجي الهائل الذي يكتنف حوكمة القطاع العام وإدارة المال العام في العصر الرقمي المعاصر. إن بناء المهارات القيادية للكفاءات الواعدة داخل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة -عبر نموذج تكاملي يدمج بين الجاهزية الرقمية والمرونة النفسية والسلوكية القادرة على إدارة الضغوط وتحفيز فرق العمل - لم يعد مجرد خيار تنظيمي أو تحسين إداري داخلي، بل غدا استثماراً استراتيجياً حتمياً وضرورة وجودية لضمان ديمومة العمل الرقابي وفعاليته الوطنية والدولية.

حيث نستخلص مما سبق أن مواجهة التحديات المعاصرة - كفجوة التعليم الأكاديمي، ومقاومة التغيير ، والاحتراق الوظيفي- تتطلب حوكمة صارمة لمسارات الاختيار والتصعيد القيادي ترتكز على الجدارة المتكاملة والامتثال الأخلاقي المطلق لمدونات السلوك والمعايير الدولية ، وتأسيساً على ذلك، فإن إنفاذ التوصيات الاستراتيجية الواردة في هذا المقال - من مأسسة الشراكات الأكاديمية، وتدشين إدارات الابتكار الرقابي، وتفعيل التبادل المعرفي تحت مظلة المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة (الأرابوساي)- يُمثّل خارطة طريق عملية قابلة للتطبيق والقياس، قادرة على تزويد أجهزتنا الرقابية العربية بقادة المستقبل، وتجهيز صف ثانٍ يتصف بالنزاهة ومدعوم بمهارات الذكاء الاصطناعي والاستشراف الاستراتيجي، لصون مقدرات الأوطان وتعزيز مستويات الحوكمة والنزاهة والمساءلة المؤسسية لعقود قادمة في مشهد عالمي ورقابي متجدد لا يعترف بالمواقف الساكنة والأنماط التقليدية القديمة.

قائمة مصادر (مراجع) المقال:

المصادر العربية:

1) المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(INTOSAI) ، **إطار الكفاءات المهنية للمراجعين في الأجهزة العليا للرقابة**، الصادر عن لجنة بناء القدرات(CBC) .
2) **تقرير اللقاء العلمي حول دور الأجهزة العليا للرقابة في تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد: تحديات الكوادر البشرية**، الصادر عن المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(ARABOSAI)
3) **تقرير الاحتياجات العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الصادر عن مبادرة IDI** .
4) المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(INTOSAI) ، **مبدأ أنتوساي P-INTOSAI (12):قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة – أحداث الفارق في حياة المواطنين**، المعدل في 2019.
5) المعيار الدولي الصادر عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة(INTOSAI) ، **قواعد السلوك المهني (INTOSAI 130)**.
6) **المخطط الاستراتيجي للمنظمة العربية الأرابوساي (2023-2028): الأولوية الثانية – أولوية الفرعية الثانية - الخاص ببناء قدرات الأجهزة الأعضاء** .

المصادر الأجنبية:

1) Dierynck, B., Kadous, K., & PePeters, C.. H. (2021) Practice Note- Auditing: Lifelong Learning. Foundation for Auditing Research (FAR). https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/practice-note-auditing-lifelong-learning.
2) Dierynck, B., Kadous, K., & Peters, C. P. H. (2023). Learning in the auditing profession: A framework and future directions. Accounting, Organizations and Society. https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101458
3) Fourie, D., & Kelly, C. (2020). The evolving role of supreme auditing institutions (SAIs) towards enhancing environmental governance. Environmental Impact Assessment Review, 85, 106459. https://doi.org/10.1080/14615517.2020.1834835

4) INTOSAI Capacity Building Committee (CBC). (2019). Competency framework for public sector.
5) INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). (2019). P12: The value and benefits of supreme audit institutions-making a difference to the lives of citizens. INTOSAI Standards.
6) INTOSAI Development Initiative (IDI). (2023). SAI performance measurement framework (SAI PMF): Guidance for use. IDI Publications.
7) INTOSAI Development Initiative (IDI). (2024). SAI Young Leaders (SYL) Initiative Framework. Oslo, IDI.
8) Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK). (2022). Strategic Foresight in Public Sector Auditing. Jakarta, Indonesia.
9) Board of Audit of Japan. Annual Report: Performance Auditing and Evaluation of Large-Scale Government Infrastructure Projects. Tokyo, Japan.
10) Goleman, D. (2015). Emotional Intelligence in Leadership. Harvard Business Review Press.
11) General Court of Audit (GCA) of Saudi Arabia. (2023). “Shamel” Platform. Riyadh, Saudi Arabia:
12) Pilcher, R., Van der Westhuizen, M., & Malone, L. (2021). Exploring past, present and future trends in public sector auditing research: A literature review. Meditari Accountancy Research, 30(3), 685–716. https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2020-1008

تقرير بنتائج اللقاء العلمي

حول موضوع "توظيف الذكاء الاصطناعي في التدقيق"

-عن بعد-

27 أبريل 2026

أعدّه

مـديرة اللقاء	ممثل الأمانة العامة للأرابوساي
الأستاذة/ غالية بنت ناصر البطاشية	الأستاذ/ منير خليفي

تمهيد

في إطار تنفيذ خطة عمل الأرابوساي في مجال التدريب والبحث العلمي لسنة 2026، تولت الأمانة العامة التنسيق مع جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان لتنفيذ اللقاء العلمي حول "توظيف الذكاء الاصطناعي في التدقيق" وتم عقد اللقاء عن بعد يوم الاثنين 27 ابريل 2026 عبر الاتصال المرئي (Microsoft Teams meeting)، وقد شارك باللقاء **(35)** متدربا من منتسبي **(13)** جهاز من الأجهزة الأعضاء بالمنظمة (مرفق 1).

أهداف ومحاور اللقاء

يهدف هذا اللقاء العلمي إلى تعزيز كفاءة ودقة عمليات التدقيق باستخدام الذكاء الاصطناعي إضافة إلى تعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة للاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالات رئيسية مثل كشف الاحتيال والتنبؤ بالمخاطر وتحليل التحديات والمخاطر الفنية والقانونية والأخلاقية المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات.

نتائج تنفيذ اللقاء

1. الجوانب التنظيمية

نفّذ جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان -مشكورا- اللقاء العلمي حول " **توظيف الذكاء الاصطناعي في التدقيق**" عن بعد يوم الاثنين 27 أبريل 2026، وأشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء واعداد دليل اللقاء، وضبط قائمة المشاركين النهائية وتوفير الوسائل التعليمية المطلوبة

وافتتح هذا اللقاء كل من الأستاذ/ فيصل النهدي، مدير مركز التدريب والتطوير، والأستاذ/منير خليفي، ممثل الأمانة العامة للمنظمة العربية، حيث رحبوا بالمشاركين من الأجهزة الرقابية العربية أبرزوا أهمية موضوع اللقاء باعتباره مبحثا جديدا يبشر بتحولات كبرى في مجال تكنولوجيات الرقابة الحديثة.

1) توصيات اللقاء:

تمّ إعطاء محاور اللقاء الاهتمام اللازم من قبل كافة المشاركين، والذين تقدموا في ختامه بمجموعة من التوصيات للإسهام في تطوير العمل الرقابي

توصيات اللقاء:

- دعوة كل الأجهزة الرقابية لامتلاك نموذج ذكاء اصطناعي داخلي خاص بها يوفر أهم وظائف النماذج المتوفرة على الأنترنت، ويمكن الجهاز الرقابي من ضمان حماية بياناته.

- الاهتمام بتنمية مهارات أعضاء الأجهزة الرقابية في مجال التعامل مع الذكاء الاصطناعي جنبا إلى جنب مع التوعية بالمخاطر المرتبطة بسرية وحماية البيانات.

- الذكاء الاصطناعي يوفر فرص هامة لزيادة كفاءة العمل الرقابي للأجهزة العليا للرقابة، الا أن الاعتماد المفرط او غير المؤمن يمكن أن يكون له نتائج سلبية، وبالتالي يجب توعية منتسبي الاجهزة بالفرص والمخاطر ومرافقتهم في المراحل الاولى من خلال التدريب والتكوين.

- ضرورة تشخيص النضج الرقمي لدى الجهاز الأعلى للرقابة وإعداد استراتيجية تضبط الأهداف ومؤشرات قياس الأداء، وحماية لسرية البيانات على الأجهزة تطوير نماذج خاصة بها.

- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم الاعمال الرقابية لبناء القدرات المؤسسية وتطويرها في فهم وتفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي بما يدعم الحكم المهني.

- بناء القدرات المؤسسية وتطويرها في فهم وتفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي بما يدعم الحكم المهني.

- تشارك البنية المعرفية الخاصة بالذكاء الاصطناعي بين الأجهزة العليا للرقابة ضمانا للتطوير المستمر ومواكبة الأولويات الدولية
- تنظيم دورات تكوينية أكثر وقت تتعلق بحالات عملية لاستعمال power BI
- وضع معايير وضوابط من قبل الأجهزة الرقابية للبرامج التي سوف نستخدمها والبرامج الموثوقة.
- عدم الاعتماد الكلي على الذكاء الاصطناعي لأنه يؤدي إلى الكسل وفقدان المدقق لمنهيته.
- أوصى بالتوسع التدريجي في تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال إنشاء بيئة داخلية آمنة وتدريب الموظفين ووضع سياسات واضحة للحوكمة وحماية البيانات مع البدء بمشاريع تجريبية وقياس نتائجها قبل التعميم.
- اعتماد سياسات صارمة لحماية البيانات الحساسة المستخدمة في تدريب النماذج وتشغيلها.
- اعتماد مبدأ الإنسان في مقعد القيادة (Human-in-the-Loop) في جميع مراحل استخدام الذكاء الاصطناعي في الأعمال الرقابية
- تكوين دوري ومستمر للكوادر والمدققين في مخاطر استعمال الذكاء الاصطناعي في الأعمال الرقابية.
- بناء القدرات المؤسسية وتطويرها في فهم وتفسير مخرجات الذكاء الاصطناعي بما يدعم الحكم المهني.
- وضع سياسات واجراءات معتمدة لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التدقيق.

2) 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	جيّد جدّا
التقييم الإداري للقاء	جيّد جدّا
تقييم الهيئة التدريبية	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء	**جيّد جدّا**

وتمثلت ملاحظات المتدربين أساسا في الآتي:

ملاحظات ومقترحات المتدربين
- العمل على تحديث التشريعات والمعايير لمواكبة التطور السريع الاهتمام بالتطبيقات العملية لإرساء استخدامات الذكاء الاصطناعي - اضافة حالات عملية أكثر - اللقاء بحاجة لتدريب عملي أو وجاهي. - ألا يقتصر التدريب على يوم واحد فقط لتعظيم الاستفادة. - تنوع الحالات العملية وإتاحة الفرصة لعدد أكبر من المشاركين بتقديم عروض تقديمية لإثراء المناقشات وتبادل الخبرات.

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

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	التقييم
المدرب 1: الأستاذ/ عماد بن محمد البلوشي	ممتاز
المدرب 2: الأستاذة/ زيانة بنت حمود الهنائية	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	ممتاز

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- جهاز الإمارات للمحاسبة	1- الأستاذ/عبد الله سلطان الجابري 2- الأستاذة/ شيخة علي المحرزي 3- الأستاذة/ أمينة محمد المرزوقي	- رئيس قسم - محلل أول - رئيس قسم
2- ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين	4- الأستاذة /فاطمة صلاح جناحي 5- الأستاذ /نور منصور الباقر	- مدقق أول - مدقق أول
3- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	6- الأستاذ/ بلال الزغلامي 7- الأستاذ/ إقبال مقني 8- الأستاذة آمنة بن أحمد 9- الأستاذ/ حازم الدريدي	- رئيس قسم - قاض مستشار - مستشار مساعد - مستشار مساعد
4- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	10- الأستاذ/ سلطان بن خميس بن علي المشرفي 11- الأستاذة/ رشاء بنت صالح بن خليفة المقيمية 12- الأستاذ/ علي بن حسن بن صالح العجمي 13- الأستاذ/ بدر بن حارب بن بدر البوسعيدي	- رئيس فريق - رئيس قسم - عضو رقابي - مراجع مساعد
5- ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية	14- الأستاذ/ عبد الواحد جامع علي	- مدقق
6- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	15- الأستاذ /محمد الدّغامين 16- الأستاذ /عقبة البري، 17- الأستاذ /محمد طه	- رئيس قسم تدقيق - مدير دائرة تدقيق - مدقق
7- ديوان المحاسبة بدولة قطر	18- الأستاذة /ريم عبد الرحمن المغيصيب 19- الأستاذة /العنود حمد العطية	- رئيس فريق - مدقق
8- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	20- الأستاذة/ مي عبد العزيز الرومي 21- الأستاذ /محمد مساعد الزامل 22- الأستاذة /جمانة هشام المناعي	- مدقق نظم معلومات أول - مدقق مشارك - مدقق
9- الجهاز المركزي بجمهورية مصر العربية	23- الأستاذ /منصور عبد المعبود منصور محمد 24- الأستاذ /عبد الوهاب بكر عبد الوهاب مرعي 25- الأستاذ /أحمد الشبراوي أحمد محمد	- وكيل وزارة - مدير عام - رئيس مجموعة مراجعة

10- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية	26- الأستاذ /أحمد عمر أحمد باكودح 27- الأستاذة /ندى عبد الواحد المنصوري 28- الدكتور /محمد خميس عوض البطاطي 29- الأستاذ /عادل فضل حسين هرهرة	- رئيس قسم - عضو فني - مدير قطاع - مهندس تقنية معلومات
11- المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية	30- الأستاذ/ نبيل عمران	- قاضي درجة ثانية
12- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	31- الدكتورة/ سحر سعدون صبار التميمي 32- الدكتور/ نورس سلام حاتم منهل النعيمي 33- الدكتور/ فريد محمد صالح حياوي السامرائي	- رئيس هيئة أقدم - رئيس هيئة الرقابة المالية - موظف
13- الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية	34- الأستاذ/ ماجد مرضي الرفدي 35- الأستاذة/ رؤى حسن البكري	- مراجع أول



تقرير بنتائج اللقاء التدريبي

حول موضوع "التحول الرقمي ومهارات المستقبل"

-عن بعد-

يومي 29 و30 سبتمبر/أيلول 2026

أعدّه

مـدير اللقاء: الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية	ممثل الأمانة العامة للأرابوساي
الأستاذ/ مشعل الخليفي	الأستاذ/ منير خليفي

تمهيد

لقد أصبح التحول الرقمي اليوم أكثر من مجرد إدخال للتقنيات الحديثة في أساليب العمل، فهو يمثل تحولاً متكاملاً في طريقة إدارة المؤسسات، وتحليل البيانات، واتخاذ القرار، وتقديم الخدمات، وممارسة العمل الرقابي. وفي ظل التطورات المتسارعة في مجالات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والأتمتة، والأمن السيبراني، أصبحت الأجهزة العليا للرقابة أمام فرص جديدة لتطوير أدواتها ومنهجياتها، وتعزيز قدرتها على الوصول إلى المعلومات وتحليلها، ورصد المخاطر، واكتشاف مواطن الخلل، وتحسين كفاءة وفعالية أعمال الرقابة. غير أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط بالتكنولوجيا وحدها، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بالإنسان وقدرته على توظيف هذه التكنولوجيا بصورة فعالة ومسؤولة. ومن هنا تبرز أهمية مهارات المستقبل باعتبارها أحد المكونات الأساسية لبناء أجهزة رقابية قادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة. فالمهارات الرقمية، والقدرة على تحليل البيانات، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، والابتكار، والقدرة على التعلم المستمر إلى جانب الوعي بمخاطر التقنيات الحديثة وأخلاقياتها، أصبحت جميعها عناصر أساسية في تطوير الكفاءات الرقابية.

وفي إطار تبادل الخبرات العلمية والعملية لتطوير المعرفة الفنية والمهارات العملية بين أعضاء الأجهزة العليا للرقابة بالمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) والمتعلقة بالتحول الرقمي، وتنفيذًا للخطة التشغيلية للجنة تنمية القدرات المؤسسية بالمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لسنة 2026، نظم الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية - مشكورا- بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة هذا اللقاء التدريبي، الذي انعقد عن بعد عبر منصة المنظمة (ZOOM).

أهداف ومحاور اللقاء

يهدف هذا اللقاء التدريبي إلى استيعاب المفاهيم الحديثة لمنهجيات المراجعة وأبعاد التحول الرقمي في أعمال المراجعة ويتناول المحاور التالية:

- **الربط بين أبعاد برنامج التحول الوطني ودور المراجعة الرقمية في دعمها.**
- **ترتيب المراحل الأساسية للتحول الرقمي المؤسسي وفق التسلسل المنطقي الصحيح.**
- **نضج المنصات الرقمية الحكومية وفق المناظير الأربعة لمؤشر النضج.**
- **تحديد المجال الرئيسي والهدف والضوابط المناسبة الخاصة بالأمن السيبراني.**

نتائج تنفيذ اللقاء

1. الجوانب التنظيمية

نفّذ الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية -مشكورا- اللقاء التدريبي حول "التحول الرقمي ومهارات المستقبل" عن بعد خلال يومي 29 و30 أكتوبر 2026، وأشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء، وضبط قائمة المشاركين النهائية وتوفير الوسائل التعليمية المطلوبة.

أشرف على إدارة اللقاء الأستاذ/ مشعل الخليفي

أعد المادة العلمية وقدمها:

المدربة		الصفة
الأستاذة ابتهال عبد الكريم محمد الخمعلي		الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية

وافتتح هذا اللقاء نيابة عن معالي الدكتور حسام بن عبد المحسن العنقري رئيس الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية مدير اللقاء الأستاذ/ مشعل الخليفي، ونيابة عن معالي القاضية فضيلة القرقوري الأمين العام بالنيابة للأرابوساي، الأستاذ/ منير خليفي، كاهية مدير التدريب والبحث العلمي بالنيابة بالأمانة العامة للمنظمة العربية، حيث رحبا بالمشاركين أبرزوا أهمية

موضوع اللقاء باعتباره خطوة عملية لتعزيز معارف المشاركين ومهاراتهم في مجال التحول الرقمي، وفرصة لتبادل التجارب والخبرات بين الأجهزة العليا العربية بما يرفع من وعي المدققين بأهمية التحول الرقمي في المرحلة القادمة. وقد شارك في اللقاء 40 متدربا ينتمون لـ 14 جهاز رقابي عضو بالمنظمة (مرفق 1).

2. توصيات اللقاء:

في ضوء مداولات ومقترحات المشاركين من الأجهزة العليا للرقابة ومدربة اللقاء الأستاذة ابتهال عبد الكريم محمد الخمعلي تم استخلاص التوصيات التالية:

- **التوصية1:** بناء القدرات والابتكار الآمن: تطوير برامج تدريب مستمرة في المهارات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والأمن السيبراني، مع التوسع الآمن في التقنيات الناشئة وتبادل الخبرات بين الأجهزة الرقابية في منظمة الأرابوساي .

- **التوصية2:** استقلال الرقابة والحد من تعارض المصالح: إنشاء إدارة مستقلة للأمن السيبراني وفصلها تنظيمياً وإدارياً عن تقنية المعلومات والتحول الرقمي لضمان استقلالية الأمن السيبراني .

- **التوصية3:** التحول الرقمي ونضج وأثر المبادرات والتحسين المستمر: إعداد خارطة طريق للتحول الرقمي تبدأ بقياس النضج وتحديد الفجوات والأولويات، مع أتمتة العمليات .

- **التوصية4:** تجهيز دليل لتقييم تقنية المعلومات استناداً لإطار عمل (COBIT) قبل التدقيق لنشر الوعي في الجهات الخاضعة للرقابة .

- **التوصية5:** تفعيل دور الرقابة الداخلية للتدقيق على تقنية المعلومات والأمن السيبراني .

- **التوصية6:** اعتماد سياسة واضحة لحوكمة وأخلاقيات استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في العمل الرقابي، مع ضمان أعلى معايير سرية وحماية البيانات الحكومية والمواطنين ...

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	جيد جداً
تقييم الهيئة التدريبية	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء	**ممتاز**

وقدم المتدربون من خلال الاستبيان المعروض المقترحات التالية:

ملاحظات ومقترحات المتدرّبين
1- على اعتبار التحول الرقمي كموضوع جد مهم ويتطلب مهارات تقنية عالية اقترح تكثيف مثل هذه المواضيع مع توسيع الوقت
2- نأمل في المزيد مثل هذه اللقاءات التدريبية
3- النظر في إمكانية تنظيم حلقات أخرى من خلال عرض المستجدات وتجارب مختلف الأجهزة
4- وقت المحاضرة طويل وكان الافضل ان لو تم تقسيمه على ايام أكثر
5- زيادة عدد ساعات التدريب
6- زيادة عدد الأيام التدريبية لزيادة إثراء المادة العملية

وتبين من تقييم المدربة أن مستوى اللقاء كان ممتازا مثلما يبرزه الجدول التالي:

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	التقييم
المدرب: الأستاذة / ابتهال عبد الكريم محمد الخمعلي	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	**ممتاز**

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 (08) أسئلة (مرفق 2).

وأظهر تحليل نتائج التقييم القبلي والبعدي تحسّنا في درجات تقييم المشاركين حيث أن متوسط نسبة الإجابات الصحيحة قد ارتفع من 52.69 % إلى **81.12 %**.

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	1- الأستاذة/ نادية عبد الرحمن حمد الحميميدي	- مدير
2- ديوان المحاسبة دولة قطر	2- الدكتور/ يوسف خالد الحمر 3- الأستاذة/ دانه عبد العزيز الخرجي 4- الأستاذة/ نجلاء أحمد المالكي 5- الأستاذة/ لولوه أحمد المسلم	-مدقق نظم معلومات -مبرمج -مدقق -مسؤول نظم المعلومات
3- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية	6- الأستاذة/ حنان سالم صالح فرج باقطيان 7- الأستاذة/ ندى عبد الواحد علي قاسم المنصوري 8- الأستاذ/ فيصل احمد حزام الربيعي	-عضو فريق تقنية المعلومات -عضو فريق تقنية المعلومات -مدير عام تقنية المعلومات
4- الجهاز المركزي جمهورية مصر العربية	9- الأستاذة/ آن ماري أسامة اسحق 10- الأستاذ/ محمد سيد عباس محمد 11- الأستاذ/ مصطفى معروف عبد الحليم محمود	-رئيس مجموعة مراجعة -رئيس مجموعة مراجعة -رئيس مجموعة مراجعة
5-ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية	12- الدكتور/ جان عقل 13- الأستاذة/ هيام عاصي	-مر اقب اول -مر اقب اول
6- مجلس المحاسبة بالجمهورية الجز ائرية الديمقراطية الشعبية	14- الأستاذة/ ريم بوزيان 15- الأستاذ/ عبد الرحمان جلاوي 16- الأستاذة/ راضية طويل 17- الأستاذة/ أمينة كاسي موسى 18- عبد الرؤوف رتعات	-قاض محتسب -قاض محتسب -مدقق مالي - مدقق مالي -قاض محتسب
7-ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين	19- السيدة/ امينه صالح عباس الدوسري 20- السيدة/ مريم حمود الكعب	-مشرف تدقيق -مشرف تدقيق
8- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	21- الأستاذ/ أيمن بن سيف بن هلال البوسعيدي 22- الأستاذ/ طارق بن حمود بن صالح الجابري 23- الأستاذة/ سمية بنت يوسف بن يعقوب البلوشي	- - محلل نظم أول - مراجع أول
9- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	24- الأستاذ/ زيد فرحان داخل سلمان 25- الأستاذ/ سرمد جاسم محمد إسماعيل 26- الأستاذ/ رسول صلاح سلمان مشيد	- رئيس مهندسين أقدم - رئيس مبرمجين أقدم - معاون رئيس مبرمجين
10- الجهاز المركزي للرقابة المالية بالجمهورية العربية السورية	27- الأستاذ/ ضياء بسام إبراهيم عون 28- الأستاذة/ ريم حسان حسيب تموز 29- الأستاذ/ محمود عبد السميع محمد قللة 30- الأستاذة/ الاء محمود عجيب	- مفتش - مهندسة - مفتش أول - مهندسة

11- ديوان المحاسبة الليبي	31- الأستاذ/ مهند محمود محمد الميلاد 32- الأستاذ/ فيصل أبو بكر أبو الشرود 33- الأستاذة/ حنان سليمان محمد نافع 34- الأستاذة/ ابتهال ناصر علي الرميح	- مراجع حسابات أول - مراجع فني - مراجع حسابات - مراجع حسابات
12- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	35- الأستاذ/ سلام سليم محمد كعكاني	- مستشار قانوني
13- ديوان المحاسبة بالمملكة الأردنية الهاشمية	36- الأستاذة/ رشا رفعت 37- الأستاذ/ بشار شعواطه 38- الأستاذة ايانة أبو بدر	- مراجع
14- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	39- الأستاذ/ علاء الدين بوكر 40- الأستاذة/ يسرى بن نصر	- قاضي - قاضي

مرفق 02: استمارة التقييم القبلي والبعدي

لقاء تدريبي عن بعد حول: "التحول الرقمي ومهارات المستقبل"

استمارة التقييم القبلي والبعدي

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

الإرشادات:

- **غير مطلوب كتابة الاسم على استمارة التقييم.**
- **مطلوب اختيار إجابة واحدة من الإجابات المتاحة لكل سؤال.**
- **اختيار بديلين أو أكثر يؤدي إلى اعتبار الإجابة ملغاة.**
- **سيتم توزيع نفس الاستمارة عند التقييم في نهاية الدورة.**
- **الوقت المخصص للإجابة 15 دقيقة.**
- **الإجابة بشكل فردي.**

1. **ضمن مراحل التحول الرقمي المؤسسي، ما هي المرحلة التي تلي "إعادة تصميم العمليات (Process Redesign)" مباشرة؟**

أ- التنفيذ والتوسع (Implementation & Scaling).

ب- تطوير القدرات البشرية (Human Capacity Development).

ج- التقنيات الناشئة والتطبيق العملي (Emerging Technologies & Practical Application).

2. **أي من الخيارات التالية لا يُعد من المناظير الرئيسية الأربعة التي يركز عليها "مؤشر نضج التجربة الرقمية"؟**

أ- مؤشرات الأداء المالي.

ب- التعامل مع الشكوى.

ج- رضا المستفيد.

3. **عند حدوث انقطاع كامل في مركز بيانات حكومي بسبب عدم تحديث خطة استمرارية الأعمال، يقع هذا الخلل ضمن أي مجال رئيسي من "ضوابط الأمن السيبراني 2:2024 – ECC"؟**

أ- حوكمة الأمن السيبراني.

ب- صمود الأمن السيبراني.

ج- الأمن السيبراني للأطراف الخارجية.

د- تعزيز الأمن السيبراني.

ديوان المحاسبة
State Audit Bureau
State of Kuwait | دولـــة الكويـت

تقرير بنتائج اللقاء التدريبي

حول موضوع "إدارة جودة التقارير الرقابية معيار ISSAI 140"

-عن بعد-

من 20 إلى 23 أبريل 2026

أعدّه

الأستاذة/ نادية محمد العنزي — مـديرة اللقاء

الأستاذة/ أميرة السافي — ممثلي الأمانة العامة للأرابوساي

الأستاذ/ منير خليفي

تمهيد

في إطار تنفيذ خطة عمل الأرابوساي في مجال التدريب والبحث العلمي لسنة 2026، تولّى ديوان المحاسبة بدولة الكويت بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة تنظيم اللقاء التدريبي حول "إدارة جودة التقارير الرقابية معيار **ISSAI 140**" بدولة الكويت خلال الفترة من 20 إلى 23 أبريل 2026، حيث حضر هذا اللقاء **(36)** مشاركا من منتسبي **(16)** جهازا من الأجهزة الأعضاء بالمنظمة (مرفق 1).

وقام بإعداد المادة العلمية لهذا اللقاء وتقديمها كل من:

1- الأستاذة/ فاطمة محمد المنيفي
2- الأستاذة/ ندى محمد الحزمي

أهداف ومحاور اللقاء

يهدف هذا اللقاء التدريبي إلى تمكين المشاركين من التعرّف على مفاهيم الجودة وأبعادها وأهم المبادئ والسياسات المرتبطة بها، وإبراز المزايا التي تحققها إدارة الجودة للأجهزة الرقابية العليا، فضلا عن تعريفهم بعناصر إدارة الجودة وفق ما جاء في معيار الإنتوساي **ISSAI 140** المحدّث، مع تمكينهم من المهارات اللازمة لضمان جودة مخرجاتهم الرقابية على المستويين المؤسسي والرقابي، وذلك من خلال المحاضرة والنقاش واستعراض حالات عملية وتبادل تجارب الأجهزة المشاركة.

ولبلوغ أهداف هذا اللقاء التدريبي تمّ هيكلة المادة العلمية على سبعة محاور متماسكة، مرتبطة ومتكاملة تتمثّل فيما يلي:

- ❖ مفاهيم عامة عن الجودة وأبعادها.
- ❖ أهم مبادئ وسياسات الجودة والمزايا التي تحققها إدارة الجودة للأجهزة الرقابية العليا.
- ❖ الجودة في أجهزة الرقابة العليا وفق المعايير الدولية الصادرة.
- ❖ عناصر الجودة في معيار الإنتوساي **ISSAI 140** المحدّث مع بيان الفرق بينه وبين المعيار قبل التعديل.
- ❖ نطاق ومراجعات الجودة على المستوى المؤسسي والمستوى الرقابي.

- ممارسات على الاختصاصات الأخرى لإدارة ضمان الجودة في ديوان المحاسبة الكويتي، مع عرض حالات عملية لمراجعة الجودة سبق أداؤها في الديوان.
- استعراض تجارب الأجهزة الرقابية العليا المشاركة.

نتائج تنفيذ اللقاء

1. الجوانب التنظيمية

نفّذ ديوان المحاسبة بدولة الكويت -مشكورا- اللقاء التدريبي حول " إدارة جودة التقارير الرقابية معيار **ISSAI 140**" عن بعد خلال الفترة من 20 إلى 23 أبريل 2026، وأشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء، وضبط قائمة المشاركين النهائية وتوفير الوسائل التعليمية المطلوبة.

وافتتح هذا اللقاء كل من الأستاذة/ نادية العنزي، مديرة اللقاء، والأستاذة/ أميرة السافي، ممثلة الأمانة العامة للمنظمة العربية، حيث أبرزوا أهمية موضوع اللقاء باعتباره خطوة عملية لتعزيز معارف المشاركين ومهاراتهم في مجال إدارة الجودة وفق معيار **ISSAI 140**، وفرصة لتبادل التجارب والخبرات بين الأجهزة العليا العربية بما يدعم التكامل المهني والتعاون الإقليمي.

1) توصيات اللقاء:

تمّ إعطاء محاور اللقاء الاهتمام اللازم من قبل كافة المشاركين، والذين تقدموا في ختامه بمجموعة من التوصيات للإسهام في تطوير مهاراتهم في إدارة الجودة، وفيما يلي أبرز التوصيات المستخلصة من اللقاء التدريبي حول إدارة الجودة التقارير الرقابية وفق معيار **ISSAI 140**:

أولا: التوصيات التنظيمية والمؤسّسية

1) **تصحيح الخطأ المادي في النسخة العربية لمعيار 140:** تصحيح عنوان معيار 140 المحدّث على الموقع الإلكتروني لمنظمة الإنتوساي باللغة العربية.
2) **إنشاء وحدة تنظيمية:** إنشاء وحدة تنظيمية معنية بضمان الجودة تبعيتها لأعلى سلطة تنظيمية بالجهاز، بهدف تعزيز الاستقلالية والحيادية في أعمال المراجعة، وضمان الالتزام بالمعايير المهنية المعتمدة، بما يسهم في تحسين جودة المخرجات الرقابية.

ثانيا: التوصيات الفنية والمنهجية

1) **الدليل الإرشادي:** إصدار أو تحديث الأدلة الإرشادية المرتبطة بتطبيق معيار 140 وفقا لآخر مستحدثاته، وذلك بهدف توحيد آليات التطبيق العملي للمعيار، وتقليل التباين في الإجراءات وتمكين العاملين من التطبيق الفعّال والمتسق للمعايير الرقابية، مع تدعيمه بملاحق للنماذج التي يتوجب استخدامها في عمليات المراجعة، وفي حال صدور نسخة معرّبة من الدليل المعدّ من منظمة الإنتوساي يتم الاكتفاء به لذات الأغراض.
2) **تحليل السبب الجذري للمخالفات:** إضافة فقرة إلزامية في كل تقرير رقابي بعنوان تحليل السبب الجذري، لتوضيح العوامل التي أدت إلى وقوع المخالفة، بما يعزز قدرة الجهات الخاضعة للرقابة على معالجة الأسباب الجوهرية ومنع تكرارها.
3) **إلزامية خطة العمل التصحيحية (CAP)** : اعتماد نموذج موحّد لخطة العمل التصحيحية كملحق إلزامي يُرفق في نهاية كل تقرير رقابي، بما يضمن وضوح الإجراءات التصحيحية والمسؤوليات والجدول الزمني للتنفيذ.
4) **التأكيد على أهمية عملية التوثيق:** الالتزام بما ورد بمعايير المراجعة بخصوص توثيق العمل المنجز.
5) **التأكيد على أهمية المتابعة والمر اقبة:** ضرورة تعزيز آليات المتابعة والمراقبة التي تتم بعد الانتهاء من مهمات المراجعة، والعمل على إيجاد طرق ووسائل لحل وتسوية ومعالجة أوجه القصور والدفع نحو التحسين والتطوير الدائم.

ثالثا: التوصيات التقنية والرقمية

1) **منصة إلكترونية تفاعلية للتوصيات الرقابية** :إنشاء منصة رقمية مخصصة لمتابعة التوصيات الرقابية بالأجهزة الرقابية، تكون مفتوحة جزئيا للجهات الخاضعة للرقابة والأجهزة الرقابية العليا (لجان التدقيق، المجلس الأعلى للرقابة، رئاسة الجهاز)، وتتيح متابعة حالة التوصيات (منجز، معلّق، قيد التنفيذ) بشكل دوري وشفاف .
2) **أتمتة مؤشرات الجودة في التقارير الرقابية** :تطوير نظام ذكي للتقارير الرقابية يقوم بأتمتة قياس مؤشرات الجودة السبعة (الدقة، التوقيت، الوضوح، الشمولية، الاتساق، الملاءمة، القابلية للتنفيذ)، بما يتيح تقييما موضوعيا وقياسيا لجودة التقارير.

رابعا: توصيات التأهيل المهني والموارد البشرية

1) **البرامج واللقاءات التدريبية:** تعزيز البرامج واللقاءات التدريبية والأنشطة التطبيقية التي تهدف إلى رفع الوعي المهني بأحدث مستجدات معيار 140، وذلك بهدف تنمية القدرات المهنية للعاملين ومواكبة التطورات الرقابية وتحسين جودة العمل الرقابي.
2) **تدوير وتنقلات دورية للمراجعين:** وضع سياسات وإجراءات يتم بموجبها إجراء تدوير وتنقلات دورية للمراجعين مع توفير معينات للعمل.
3) مراعاة الموارد البشرية بالمقارنة بحجم الجهات الخاضعة للرقابة: تعيين العدد المطلوب من المدققين الذي يتناسب مع حجم الوحدات الخاضعة للرقابة حتى يتم تحقيق الهدف من المهمة.
4) **إنشاء فضاء تواصل بين الأجهزة العليا للرقابة** :إرساء آلية متابعة بعد التكوين من خلال إنشاء فضاء تواصل بين المشاركين لتبادل التجارب وطرح المعوقات والتحديات المهنية التي يتم مواجهتها بما يضمن التعلم المستمر وتحسين الأداء.

خامسا: توصيات التقارير والشفافية وقياس الأثر.

14. **نتائج المتابعة في التقرير السنوي** :تضمين فصل ثابت في التقرير السنوي للجهاز بعنوان حصاد نتائج المتابعة، يُبرز الوفورات المالية المحققة نتيجة تنفيذ التوصيات، ويعرض مستوى التزام الجهات الخاضعة للرقابة بتصحيح المسار، مع إبراز الجهات الأكثر والأقل التزاما.

2) 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	جيد جدّا
تقييم الهيئة التدريبية	ممتاز
متوسط تقييم المتدربين للقاء	**جيد جدّا**

وتمثلت ملاحظات المتدربين أساسا في الآتي:

ملاحظات ومقترحات المتدربين
1- الاســتمرار في تنفيذ مثل هذه الدورات المتخصــصــة بصــورة حضــورية من أجل التعمق في الموضوعات وتبادل التجارب.
2- إتاحه فرصه لمشاركه المستندات والتقارير الصادرة بين الأجهزة يعزز من تبادل المعرفة بينهم.
3- تعزيز التعاون والتبادل بين الأجهزة العليا للرقابة من أجل تبني إطار متكامل لإدارة الجودة.
4- الحرص على عقد ورشة عمل مجدداً تمتد لحوالي اسبوعين لتحول المعيار النظري إلى واقع عملي ودراسة حالة.
5- تكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة الجودة لتعميم الفائدة واشراك جميع الأطراف
6- شــكرا لجهودكم ونتمنى لكم التوفيق والتطوير الدائم، مســتوى التنظيم والمادة العلمية للدورة التدريبية كان جيد جدا.

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

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	التقييم
المدرب 1: الأستاذة/ فاطمة محمد المنيفي	ممتاز
المدرب 2: الأستاذة/ ندى محمد الحزمي	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	ممتاز

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 86,38 % إلى 94.63 %.

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	1- الأستاذة/ ليلى علالي 2- الأستاذة/ هالة بلهوشات 3- الأستاذة/ راضية طويل	- قاض/ محتسب درجة أولى - مدقق مالي - مدقق مالي
2- الجهاز المركزي للرقابة المالية بالجمهورية العربية السورية	4- الأستاذ/ حسن عبد الله فارس 5- الأستاذة/ ايمان مصطفى الياسين 6- الأستاذ/ ضياء بسام عون	- مفتش أول رئيس قسم - مفتش أول - مفتش
3- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	7- الأستاذ/ عوض عبد القادر عوض حمودة	- مدقق مالي
4- ديوان المحاسبة الليبي	8- الأستاذ/ طارق علي العيدودي 9- الأستاذ/ مهند محمود الميلادي 10- الأستاذة/ عفاف جمعة الأطرش 11- الأستاذة/ آمال عبد الرحمن لاصيفر 12- الأستاذ/ مصطفى علي منصور	- مدير مكتب ضمان الجودة - رئيس قسم ضمان الجودة - عضو فني - رئيس قسم
5- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	13- الأستاذة/ درية بنت محمد بن يوسف اللواتية 14- الأستاذة/ سعدية بنت علي الدروشية	- رئيسة قسم
6- ديوان المراقبة العامة بجمهورية الصومال الفيدرالية	15- الأستاذة/ مريم عبد الله ابراهيم 16- الأستاذ/ إسماعيل عبدي سياد	- مسؤول بإدارة الجودة - مسؤول بإدارة الجودة
7- ديوان المراجعة القومي بجمهورية السودان	17- الأستاذة/ أميرة حسن علي باشري	- مدير إدارة
8- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية	18- الأستاذ/ أحمد سيف محمد غالب	- رئيس رقابة الكهرباء والنفط
9- ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية	19- رانية حمادة	- مراقب
10- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	20- مازن كامل علوان 21- اسراء جبل عبد	- معاون مدير عام - رئيس هيئة أقدم اول

	22- وفاء سلمان عبود	- رئيس هيئة أقدم
11- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	23- عبد الله يوسف المزروعي 24- نورة محمد الزمانان 25- حمود فهد عبد الله الربيعه 26- الأستاذة/ فاطمة نبيل جعفر محمد علي	- مدقق رئيسى - مدقق - مدقق مشارك - مدقق رئيسي
12- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	27- الأستاذة/ مروى بوجدارية	- قاضية
13- محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية	28- الأستاذ/عبد الله بمب العيدي 29- الأستاذ/ عبد الله الصباح اربيه	- رئيس مركز التكوين - رئيس وحدة ضمان الجودة
14- الجهاز المركزي بجمهورية مصر العربية	30- الأستاذ/ أيمن الغريب محمد عوض 31- الأستاذة/ نهى أحمد سيد عبد الله 32- الأستاذة/ نهى عبد الوهاب محمد	- رئيس قطاع - مراقب - مراقب
15- ديوان المحاسبة بدولة قطر	33- الأستاذة/ الجازية راشد السليطي 34- الأستاذة/ علياء جمال السادة	- أخصائي أول ضمان الجودة - مدقق أول
16- الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية	35- الأستاذة/ الهنوف بنت صالح محمد الضلعان 36- الأستاذ/ عبد العزيز بن عبد المحسن القباني	- مدير مساعد -عضو في قسم الممارسات المهنية

مرفق 02: استمارة التقييم قبلي والبعدي

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

1. ما المقصود بالجودة؟

أ. خفض تكلفة المنتج أو الخدمة.

ب. الالتزام بالإجراءات فقط.

ج. قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة.

د. سرعة إنجاز العمل.

الإجابة الصحيحة: ج

2. ما الهدف الأساسي من تطبيق الجودة في الأجهزة العليا للرقابة؟

أ. زيادة عدد التقارير.

ب. تحقيق رقابة فعالة وموثوقة ذات أثر فعلي.

ج. تقليل عدد المدققين.

د. توحيد نماذج التقارير.

الإجابة الصحيحة: ب

3. أي مما يلي يعد من خصائص جودة التدقيق؟

أ. السرعة فقط.

ب. الشمولية والموثوقية.

ج. كثرة الملاحظات.

د. حجم التقرير.

الإجابة الصحيحة: ب

4. ما المقصود بضمان الجودة؟

أ. تنفيذ إجراءات التدقيق.

ب. إعداد التقارير الرقابية.

ج. تقييم مدى فاعلية نظم رقابة الجودة.

د. اعتماد الخطط السنوية.

الإجابة الصحيحة: ج

5. ما الفرق الأساسي بين رقابة الجودة وضمان الجودة؟

أ. لا يوجد فرق.

ب. رقابة الجودة تقييمية، وضمان الجودة تنفيذية.

ج. رقابة الجودة تنفيذية، وضمان الجودة تقييمية.

د. كلاهما يطبق بعد انتهاء التدقيق.

الإجابة الصحيحة: ج

6. ما المعيار الدولي الخاص بإدارة الجودة في الأجهزة العليا للرقابة؟

أ. ISSAI 100 .

ب. ISSAI 130 .

ج. ISSAI 140 .

د. ISSAI 200 .

الإجابة الصحيحة: ج

7. متى أصبح معيار ISSAI 140 المحدث ساري المفعول؟

أ. 2019

ب. 2023

ج. 2024

د. 2025

الإجابة الصحيحة: د

8. ما العنصر الجديد الذي أُضيف في معيار ISSAI 140 المحدث؟

أ. المراقبة فقط.

ب. التدريب.

ج. آلية المتابعة والتصحيح.

د. إعداد التقارير.

الإجابة الصحيحة: ج

9. من هم أصحاب المصلحة في الأجهزة العليا للرقابة؟

أ. الموظفون فقط.

ب. الجهات الخاضعة للرقابة فقط.

ج. كل من يؤثر أو يتأثر بأعمال الجهاز الرقابي.

د. الإدارة العليا فقط.

الإجابة الصحيحة: ج

10. ما الهدف من تطبيق إدارة الجودة؟

أ. تعزيز الموثوقية والشفافية وتحسين الأداء.

ب. الالتزام الشكلي بالمعايير.

ج. زيادة عدد الإجراءات.

د. تقليل زمن التدقيق فقط.

الإجابة الصحيحة: أ

تقرير بنتائج اللقاء التدريبي

حول موضوع "الرقابة على القطاع المصرفي"

-عن بعد-

من 26 إلى 30 يوليو 2026

أعدّه

مـدير اللقاء: الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	ممثل الأمانة العامة للأرابوساي
الأستاذ/ محمد أحمد محمود عوض	الأستاذ/ منير خليفي

تمهيد

تُعدّ الرقابة المصرفية أحد أهم الركائز التي يقوم عليها استقرار النظام المالي في أي اقتصاد، ذلك أن البنوك تختلف عن سائر المنشآت الاقتصادية كونها تتعامل بأموال الغير (المودعين)، وتقوم بوظيفة الوساطة المالية التي تربط بين وحدات الفائض ووحدات العجز في الاقتصاد، فضلًا عن دورها المحوري في نقل السياسة النقدية إلى الاقتصاد الحقيقي.

ولما كان فشل أي مصرف قد يترتب عليه آثار متسلسلة تمتد إلى النظام المصرفي بأكمله بل وإلى الاقتصاد الوطني، فقد استقر الفكر المصرفي والتشريعي على ضرورة إخضاع البنوك لمنظومة رقابية صارمة ومتعددة المستويات؛ تبدأ بالتشريع الأساسي (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي)، وتتفرع منه تعليمات وقرارات وضوابط تنظيمية تفصيلية تصدر عن السلطة النقدية المختصة.

وفي إطار تبادل الخبرات العلمية والعملية لتطوير المعرفة الفنية والمهارات العملية بين أعضاء الأجهزة العليا للرقابة بالمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي) والمتعلقة بالرقابة على القطاع المصرفي وفقًا لأفضل الممارسات والمعايير الدولية، وتنفيذًا للخطة التشغيلية للجنة تنمية القدرات المؤسسية بالمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لسنة 2026، نظم الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة هذا اللقاء التدريبي، الذي انعقد عن بعد عبر منصة المنظمة (ZOOM).

أهداف ومحاور اللقاء

يهدف هذا اللقاء التدريبي إلى 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

نتائج تنفيذ اللقاء

1. الجوانب التنظيمية

نفّذ الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية -مشكورا- اللقاء التدريبي حول "الرقابة على القطاع المصرفي" عن بعد خلال الفترة من 26 إلى 30 يوليو 2026، وأشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء، وضبط قائمة المشاركين النهائية وتوفير الوسائل التعليمية المطلوبة.

أشرف على إدارة اللقاء السيد المحاسب/ محمد أحمد محمود عوض رئيس قطاع بالجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية.

أعد المادة العلمية وقدمها أعضاء الهيئة التدريبية التالية:

المدربون		الصفة
الدكتورعادل محمد رزق		مديرعام – مراجعة بنك مصر
الدكتورسامي علي محمد زغلول		مديرعام - مراجعة بنك المصرف المتحد
الأستاذ محمد احمد عبد الحميد		وكيل وزارة - مراجعة بنك القاهرة
الأستاذ أشرف جلال امين		وكيل وزارة - قطاع مراجعة تكنولوجيا المعلومات
الأستاذ مصطفي معروف عبد الحليم		رئيس مجموعة مراجعة - قطاع مراجعة تكنولوجيا المعلومات

وافتتح هذا اللقاء نيابة عن معالي المستشار محمد الفيصل يوسف رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية الأستاذ/ أحمد المنجي، القائم بعمل وكيل الجهاز للعلاقات الدولية، ونيابة عن معالي القاضية فضيلة القرقوري الأمين العام بالنيابة للأرابوساي، الأستاذ/ منير خليفي، كاهية مدير التدريب والبحث العلمي بالنيابة بالأمانة العامة للمنظمة العربية، حيث رحبا بالمشاركين أبرزوا أهمية موضوع اللقاء باعتباره خطوة عملية لتعزيز معارف المشاركين ومهاراتهم في مجال الرقابة على القطاع المصرفي، وفرصة لتبادل التجارب والخبرات بين الأجهزة العليا العربية بما يرفع من وعي المدققين بالمخاطر المحيطة بالقطاع المصرفي وأهمية هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني. وقد شارك في اللقاء 30 متدربا ينتمون لـ 12 جهاز رقابي عضو بالمنظمة (أنظر مرفق 1).

2. توصيات اللقاء:

في ضوء المداولات والمقترحات المقدَّمة من الأمانة العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)، والمشاركون من الأجهزة العليا للرقابة خلال اللقاء التدريبي حول الرقابة على القطاع المصرفي تم استخلاص اهم التوصيات كما يلي:

أولاً. توصيات على مستوى المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)

1- إعداد دليل موحد للرقابة على القطاع المصرفي
دليل رقابي جامع يغطي الرقابة المالية والالتزام والأداء للمصارف التقليدية والإسلامية، يُعدّ عبر فريق عمل مشترك بين الأجهزة الأعضاء.

2- تعزيز تدقيق نظم المعلومات والأمن السيبراني
تنظيم دورات متخصصة لتقييم حوكمة نظم المعلومات وأمنها، مع إعداد دليل مشترك لتدقيق الأمن السيبراني في القطاع المصرفي.

3- تدقيق النماذج المصرفية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات
تطوير قدرات المدققين في تقييم نماذج المخاطر والإنذار المبكر، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في العمل الرقابي.

4- تعميم التدقيق القائم على المخاطر
نشر هذه المنهجية بين المدققين لتوجيه الجهود الرقابية نحو المجالات ذات الأولوية وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

5- تقييم أداء البنوك وإدارة السيولة ودورات تكميلية متخصصة
دورات حول مؤشرات الأداء المصرفي وإدارة السيولة والخزينة، إضافة إلى دورات في IFRS 9 والتأمين والصيرفة الإسلامية.

6- إعداد معجم موحد ثلاثي اللغة للمصطلحات المصرفية والرقابية
معجم بالعربية والفرنسية والإنجليزية لتوحيد المفاهيم المتداولة وتيسير التواصل المهني بين الأجهزة الأعضاء.

7- تحسين منهجية اللقاءات التدريبية القادمة

مراجعة وتيرة البرامج اليومية، وتعميم الدعامات التعليمية فور كل حصة، وتنظيم ورش تطبيقية على حالات واقعية.

8- إرساء آليات تعاون مؤسسي دائم

إنشاء منصة معرفية إلكترونية وشبكة لتبادل الخبرات بين المدققين، مع إعداد كراسة تلخيصيه عقب كل لقاء تدريبي.

ثانيًا. توصيات خاصة بالأجهزة الوطنية المشاركة

1- تدقيق محفظة الاستثمارات المالية بالبنوك

تدريب على كيفية تصنيف أنواع الاستثمار المختلفة وتبويبها وفقا لمتطلبات المعيار الدولي IFRS 9 لما تمثله من أهمية نسبية تلي محفظة القروض والتسهيلات

2- تدقيق العمليات البنكية الخارجية

تدريب لتقييم ضوابط الاعتمادات المستندية وتمويل التجارة الدولية، للحد من مخاطر الاحتيال وغسل الأموال والأخطاء التشغيلية.

3- تعزيز التكوين في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

رفع كفاءة المدققين في تقييم فعالية أنظمة الامتثال وإدارة المخاطر المرتبطة، دعمًا لسلامة القطاع المالي ونزاهته.

4- إدماج تدقيق نظم المعلومات ضمن برامج الرقابة الوطنية

جعل تدقيق نظم المعلومات والأمن السيبراني مكوّنًا رئيسيًا في رقابة البنوك العمومية، مع إعداد دليل داخلي مستمد من معيار **ISSAI 5300**.

5- بناء قدرات داخلية متخصصة وتعزيز أدوات التحليل الآلي

تكوين نواة مدققين متخصصين في النظم المعلوماتية، وتوسيع استخدام أدوات **CAATs** لرفع دقة التغطية الرقابية.

6- تفعيل الحوكمة السيبرانية الداخلية ورقابة المخاطر السيبرانية

تفعيل خلية الأمن السيبراني وإدراج الخطر السيبراني ضمن مصفوفات المخاطر، وإلزام البنوك بتقارير سنوية عن أمن نظمها.

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

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

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	**التقييم**
المدرب 1: الدكتور/ عادل محمد رزق	جيد جداً
المدرب 2: الدكتور/ سامي علي محمد زغلول	ممتاز
المدرب 3: الأستاذ/ محمد احمد عبد الحميد	جيد جداً
المدرب 4: الأستاذ/ أشرف جلال امين	جيد
المدرب 5: الأستاذ/ مصطفي معروف عبد الحليم	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	**ممتاز**

وعبّر المدربون خلال الاستبيان عن ملاحظاتهم التالية:

ملاحظات ومقترحات المدرّبين
1- أن يتم عقد ورش وبرامج تدريبية متقدمة في الرقابة على القطاع المصرفي، الحوكمة المصرفية، الرقابة الداخلية في البنوك، إدارة المخاطر والالتزام. **2- الاستمرار في اعداد لقاءات تدريبية أكثر تخصصا في مجالات مراجعة تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني.**

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 (20) سؤال (أنظر مرفق 2).

وأظهر تحليل نتائج التقييم القبلي والبعدي تحسّنا في درجات تقييم المشاركين حيث أن متوسط نسبة الإجابات الصحيحة قد ارتفع من **68.65 %** إلى **75 %**.

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين	1- الأستاذ/ محمد حسن إبراهيم الدلال 2- الأستاذة/ نوره خالد عبد الرحمن الجودر	- مشرف تدقيق - مدقق أول
2- الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية	3- الأستاذ/ نايف العساف 4- الأستاذ/ سعد بن علي بن حسن الزهراني	- مدير مراجعة مساعد - مشرف وحدة
3- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	5- الأستاذ/ محمد بن زاهر بن عبد الله الشقصي 6- الأستاذ/ عبد العزيز بن مرهون بن خلفان بن محمد الحضرمي 7- الأستاذ/ أسعد بن سعود بن علي الرقيشي	- مراقب - مراقب/ رئيس فريق - مراقب/ رئيس فريق
4- ديوان الرقابة المالية والإدارية بدولة فلسطين	8- الأستاذ/ أحمد علي أحمد عيد	- رئيس قسم رقابي
5- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	9- الأستاذة/ فاطمة عيسى إسماعيل الفيلكاوي 10- الأستاذة/ نور حسين علي إسماعيل	- عضو أول مكتب فني - مدقق
6- ديوان المحاسبة الليبي	11- الأستاذة/ نعيمة فخري امحمد بن حليم 12- الأستاذ/ صابر العارف الزوالي 13- الأستاذة/ أمينة جمعة احتيوش	- مراجع فني - مراجع مالي - مراجع مالي
7- الجهاز المركزي بجمهورية مصر العربية	14- المحاسبة/ عُلا إبراهيم علي حسن زايد 15- المحاسبة/ سلمى سمير محمد بكير الأمين 16- المحاسبة/ نشوى محي أبو اليزيد محمد	- رئيس قطاع - مراقب - رئيس مجموعة مراجعة
8- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية	17- الأستاذ/ سعيد سعيد دبوان فارع 18- الأستاذ/ فاروق أحمد علي محمد الأكحلي 19- الأستاذ/ فاطمة إبراهيم أحمد عبد الله	- رئيس مراقبة - عضو فني
9- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	20- الأستاذة/ يسرى نويّر 21- الأستاذ/ هشام السماعلي 22- الأستاذ/ علاء الدين بوكر 23- الأستاذ/ لؤي بن المسعدي	- - مستشار مساعد - -
10- ديوان المراجعة القومي بجمهورية السودان	24- الأستاذة /عرفة عبد الرحمن محمد صالح 25- الأستاذ /محمد علي أحمد عبود وداعة 26- الأستاذة /بدرية محمد آدم عيسى	- نائب مدير مراجعة - كبير مراجعين - كبير مراجعين
11- مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	27- الأستاذة/ سهيلة زاغ 28- الأستاذة دلال ميمش	- قاضي - مدققة مالية

12- المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية	29- الأستاذ/ منال بنعبد الله 30- الأستاذ/ حمزة ساعيد	- قاضي - قاضي

مرفق 02: استمارة التقييم القبلي والبعدي

لقاء تدريبي عن بعد حول: "الرقابة على القطاع المصرفي"

استمارة التقييم القبلي والبعدي

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

الإرشادات:

- **غير مطلوب كتابة الاسم على استمارة التقييم.**
- **مطلوب اختيار إجابة واحدة من الإجابات المتاحة لكل سؤال.**
- **اختيار بديلين أو أكثر يؤدي إلى اعتبار الإجابة ملغاة.**
- **سيتم توزيع نفس الاستمارة عند التقييم في نهاية الدورة.**
- **الوقت المخصص للإجابة 15 دقيقة.**
- **الإجابة بشكل فردي.**

1. **يتمثل الهدف من الرقابة المصرفية**

أ- تعظيم أرباح البنوك

ب- سلامة واستقرار الجهاز المصرفي

ج- زيادة الحصة السوقية للبنوك

د- خفض أسعار العائد

2. **أي الأدوات التالية تستخدم بصفة أساسية في الرقابة المكتبية**

أ- مقابلات الموظفين

ب- فحص ملفات العملاء داخل البنك

ج- تحليل التقارير الرقابية والمؤشرات المالية

د- الجرد المفاجئ للخزائن

3. **أي المو اقف التالية يتطلب تدخلا رقابيا عاجلا**

أ- ارتفاع كفاية رأس المال

ب- زيادة طفيفة في الأرباح

ج- تركز ائتماني مرتفع لدي عميل واحد

د- زيادة الودائع

4. **أي العلاقات التالية تعكس العلاقة الصحيحة بين البنك المركزي والبنوك**

أ- علاقة تجارية

ب- علاقة اشراف ورقابة وتنظيم

ج- علاقة مساهمة

د- لا توجد علاقة مباشرة

5. **علي أي أساس يتم حساب الخسائر الائتمانية وفقا ل IFRS9**

أ- الخسائر المتكبدة فعليا

ب- الخسائر المتوقعة

ج- الربح المتوقع

د- التدفقات النقدية المتوقعة

6. **تعد الديون غير منتظمة بعد تخطي عدد أيام التأخير لعدد**

أ- 30 يوم

ب- 60 يوم

ج- 90 يوم

د- 120 يوم

7. **معادلة حساب الخسائر (ECL) هي:**

أ- PD X LGD X EAD

ب- PD X LGD + EAD

ج- LGD X EAD

د- EAD X PD

8. **عند حساب الخسائر الائتمانية المتوقعة تقدر قيمة الخسارة عند التعثر (EAD)**

أ – الأرصدة المباشرة فقط

ب- الأرصدة غير المباشرة فقط

ج- الأرصدة المتوقع استخدامها فقط

د- كل ما سبق

9. **يتكون إطار (COSO) من:**

أ- ثلاث عناصر

ب- أربعة عناصر

ج- خمسة عناصر

د- سبعة عناصر

10. يعد من أحد عناصر إطار (COSO):

أ- بيئة الرقابة

ب- التخطيط

ج- المراجعة الداخلية

د- لجان مجلس الادارة

11. تمثل إدارة المراجعة الداخلية وفقا لنموذج خطوط الدفاع الأربعة

أ- خط الدفاع الأول

ب- خط الدفاع الثاني

ج- خط الدفاع الثالث

د- خط الدفاع الرابع

12. تعتبر المراجعة الداخلية نظام متكامل اما الرقابة الداخلية فهي نشاط مستقل لتقييم فعالية هذا النظام

أ- صح

ب- خطأ

13. ينبغي على المراقب استخدام التأكيدات على نحو تفصيلي يمكنه من تقييم مخاطر التحريف الهام والمؤثر وتصميم وأداء إجراءات المراجعة الإضافية ماهي تلك التأكيدات؟

أ- تأكيدات بشأن فئات من المعاملات وأحداث الفترة محل المراجعة.

ب-التأكيدات المتعلقة بأرصدة الحسابات في نهاية المدة.

ج- التأكيدات المتعلقة بالعرض والإفصاح.

د- جميع ما سبق

هـ - أوب فقط

14. عند مراجعتك لاحد البنوك وجدت مشاكل تخص الاستمرارية ولم يقم البنك بعمل الإفصاح اللازم وكان تقيمك لمشاكل الاستمرارية انه جوهري ففي هذه الحالة تقوم بإصدار تقرير :

أ- نظيف

ب- براي عكسي

ج- الامتناع عن ابداء الراي

د- متحفظ

15. في قائمة الدخل المصرفية يتكون صافي الدخل من العائد من الاتي:

أ- عائد الاتعاب والعمولات – مصروف الاتعاب والعمولات

ب- أرباح الاستثمارات المالية – مصروفات التشغيل الأخرى

ج- صافي دخل المتاجرة – مصروف الاتعاب والعمولات

د- عائد القروض والايرادات المشابهة – تكلفة الودائع والتكاليف المشابهة

16. ما هو المؤشر الذي يقيس العائد المحقق لمساهمي البنك؟

أ- العائد على الأصول (ROA)

ب- العائد على الملكية (ROE)

ج- صافي هامش الفائدة (NIM)

17. أثناء مراجعة نظام Core Banking ، وجدت أن 15 حساب مستخدم لم تُستخدم منذ أكثر من 180 يوماً ولا تزال نشطة. ما هو الإجراء الرقابي الصحيح؟

أ- تجاهلها لأن أصحابها ربما في إجازة طويلة

ب- الاكتفاء بإرسال تقرير للإدارة دون إجراء فوري

ج- تعطيل الحسابات فوراً وطلب توثيق سبب الإبقاء عليها نشطة

د- حذف الحسابات فوراً دون الرجوع لأحد

18. أيّ من الأساليب التالية يُعدّ الأمثل لاكتشاف تلاعب موظف بمعدلات الفائدة لعملاء بعينهم؟

أ- مراجعة عينة من الحسابات يدوياً بشكل دوري

ب- الاعتماد على شكاوى العملاء كمؤشر رئيسي

ج- استخراج جميع تعديلات معدلات الفائدة من الـ Audit Log ومقارنتها بسجل موافقات المشرفين

د- سؤال المدراء المباشرين عن معدلات موظفيهم

19. أي من المجموعات التالية تمثل الأركان الثلاثة الأساسية لأمن المعلومات (CIA Triad) ؟

أ- السرية – التكامل – الإتاحة

ب- السرية – التحقق من الهوية – الإتاحة

ج- السرية – التكامل – المساءلة

د- السرية – التفويض – الإتاحة

20. أي من العبارات التالية تعبر بشكل أفضل عن الفرق بين أمن المعلومات والأمن السيبراني؟

أ- أمن المعلومات يقتصر على البيانات الورقية، بينما الأمن السيبراني يقتصر على البيانات الرقمية.

ب- الأمن السيبراني يهتم بحماية الأصول الرقمية من التهديدات الإلكترونية، بينما يشمل أمن المعلومات حماية المعلومات بجميع أشكالها سواء كانت رقمية أو ورقية أو شفهية .

ج- أمن المعلومات يهتم بالسياسات فقط، بينما الأمن السيبراني يهتم بالأجهزة فقط.

د- لا يوجد فرق جوهري بين المصطلحين.

تقرير بنتائج اللقاء التدريبي

حول موضوع "آليات متابعة تنفيذ التوصيات الرقابية"

-عن بعد-

من 19 إلى 21 مايو 2026

أعدّه

مـدير اللقاء	ممثل الأمانة العامة للأرابوساي
الأستاذ/ صلاح الدين المختوم	الأستاذ/ منير خليفي

تمهيد

لا يُعدّ نشر التقرير غاية في حد ذاتها ولا نهاية لعملية الرقابة، بل تليه مرحلة أساسية تتمثل في استجلاء أثر الرقابة (**Guid 3920**، الفقرة 145 - إصدارات الإنتوساي.). وتستمد الأجهزة العليا للرقابة مكانتها وأهميتها ومصداقيتها لدى المواطنين وسائر الأطراف ذات العلاقة من قدرتها على الرفع من أثر أعمالها وضمان فعاليتها واستدامتها.

ويسهم تتبع تنفيذ التوصيات في تعزيز قيمة مهام الرقابة والتقييم، من خلال دعم آثارها وترسيخ أسس التحسين المستمر للأداء وتصويب الانحرافات. ولا يقتصر هذا التتبع على التحقق من تنفيذ التوصيات شكليًا، بل يمتد إلى قياس مدى تطبيقها الفعلي وتقييم ما أحدثته من نتائج ملموسة وأثر مؤسسي.

ومن ثمّ، يقتضي الأمر إرساء منظومة منهجية وفعالة لتتبع التوصيات. ويبرز في هذا السياق التحول من التتبع المستندي إلى التتبع الرقمي، لما يتيحه من أدوات داعمة للرصد والضبط والتحليل، بما يعزز جودة التنفيذ ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي إطار تعزيز مأسسة تتبع تنفيذ التوصيات وتطوير آلياته، وتنفيذًا للخطة التشغيلية للجنة تنمية القدرات المؤسسية بالمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لسنة 2026، نظم المجلس الأعلى للحسابات بتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة **خلال الفترة من 19 إلى 21 مايو 2026** دورة تدريبية، عن بعد، تهدف إلى تمكين المشاركين من المعارف والمهارات اللازمة لاعتماد تطبيق آليات تتبع تنفيذ التوصيات، لا سيما التتبع الرقمي، وتحليل أثره على جودة التنفيذ وتعزيز الأداء المؤسسي.

أهداف ومحاور اللقاء

يهدف هذا اللقاء التدريبي إلى تمكين المشاركين من:

- ❖ الإلمام بمنهجيات تتبع التوصيات من المقاربات المستندية إلى الحلول الرقمية الحديثة، مدعومة بالمقاربة التحليلية.
- ❖ تملّك أدوات التتبع الرقمي لضمان رصد فعّال لتنفيذ التوصيات.

- تحليل أثر التتبع على مستوى تنفيذ التوصيات وأداء الجهات الخاضعة للرقابة والتحديات المطروحة، مع استخلاص الدروس لتحسين العمل الرقابي.
- تعزيز تبادل الخبرات والممارسات الفضلى لتطوير حلول عملية داعمة لتنفيذ التوصيات.

نتائج تنفيذ اللقاء

1. الجوانب التنظيمية

نفّذ المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية -مشكورا- اللقاء التدريبي حول " آليات تتبع تنفيذ التوصيات الرقابية" عن بعد خلال الفترة من 19 إلى 21 مايو 2026، وأشرف على الجوانب التنظيمية للقاء بالتعاون مع الأمانة العامة من حيث تحديد فترة تنفيذ اللقاء، وضبط قائمة المشاركين النهائية وتوفير مواد ووسائل التعلم المطلوبة.

a supprimé: الوسائل التعليمي

a supprimé: ة

أشرف على إدارة اللقاء الأستاذ صلاح الدين المختوم مدير مركز التدريب وتنمية القدرات بالمجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية.

أعد المادة العلمية وقدمها أعضاء الهيئة التدريبية التالية:

المدربون		الصفة
الأستاذ. حسن نمر اني		منسق أعمال الغرف القطاعية بالمجلس الأعلى للحسابات
الأستاذ. عبد الحفيظ بنطاهر		منسق أعمال المجالس الجهوية للحسابات
الأستاذ. عبد الصمد الأزرق		منسق الاختصاصات القضائية والتصريح الإجباري بالممتلكات وتتبع تنفيذ التوصيات بالمحاكم المالية
الأستاذ. يوسف علمي مروني		، قاضي مستشار بالمجلس الأعلى للحسابات، مكلف بمنصة تتبع التوصيات

a supprimé: الإختصاصات

a supprimé:

وافتتح هذا اللقاء كل من الأستاذ/ عبد العزيز كلوح، الكاتب العام للمجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية، والأستاذ/ منير خليفي، كاهية مدير التدريب والبحث العلمي بالنيابة بالأمانة العامة للمنظمة

العربية، حيث أبرزوا أهمية موضوع اللقاء باعتباره خطوة عملية لتعزيز معارف المشاركين ومهاراتهم في مجال تتبع التوصيات الرقابية، وفرصة لتبادل التجارب والخبرات بين الأجهزة العليا العربية بما يدعم التكامل المهني والتعاون الإقليمي. وقد شارك في اللقاء 33 متدربا ينتمون لـ 14 جهاز رقابي عضو بالمنظمة (أنظر مرفق 1).

2. توصيات اللقاء:

شهدت محاور اللقاء اهتماماً واسعاً وتفاعلاً كبيراً من قبل كافة المشاركين، والذين تقدموا في ختامه بمجموعة من التوصيات للإسهام في تطوير مهاراتهم في إدارة الجودة، وفيما يلي أبرز التوصيات المستخلصة من اللقاء التدريبي حول آليات تنفيذ التوصيات الرقابية:

a mis en forme : Police :(Par défaut) Sakkal Majalla, 18 pt, Gras, Police de script complexe :Sakkal Majalla, 18 pt, Non Gras, (Complexe) Arabe (Tunisie)

a mis en forme : Normal, Justifié, De gauche à droite

a supprimé: تمّ إعطاء محاور اللقاء الاهتمام اللازم من قبل كافة المشاركين

*** التوصيات الموجهة لمنظمة الأرابوساي:**

- ✓ إعداد دليل إجراءات يخص التتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات ضمن الخطة التشغيلية للجنة تنمية القدرات
- ✓ تنظيم لقاءات تدريبية حضورية مكملة لهذه الدورة للاطلاع عن كثب على التجارب الناجحة
- ✓ مخاطبة منظمة الإنتوساي بشأن ضم الرقابة المالية ورقابة الالتزام ضمن نطاق تتبع تنفيذ التوصيات
- ✓ حث الأجهزة العليا للرقابة للدول العربية على الانضمام لمجموعة العمل الخاصة بمتابعة أعمال المراجعة التي يترأسها جهاز ماليزيا للاستفادة من التجارب وتبادل الخبرات واكتساب المهارات

*** التوصيات الموجهة للأجهزة العليا للرقابة:**

- ✓ مراجعة نظام مراقبة جودة التوصيات
- ✓ خلق بيئة مؤسسية مكرسة للتتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات والإبلاغ عن حصيلة تنفيذ التوصيات
- ✓ ضبط المطلوب من المنصة الرقمية، وفق منهجية تشاركية مع الأجهزة الخاضعة للرقابة، في مجال تتبع تنفيذ التوصيات مع الحرص على التوسع في هذا المطلوب للاستفادة من الميزة التي يمنحها الطابع الرقمي للمنصة
- ✓ إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تتبع تنفيذ التوصيات

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

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

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	
المدرب 1: الأستاذ/ حسن نمراني	ممتاز
المدرب 2: الأستاذ/ عبد الحفيظ بنطاهر	ممتاز
المدرب 3: الأستاذ/ عبد الصمد الأزرق	ممتاز
المدرب 4: الأستاذ/ يوسف علمي مروني	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	**ممتاز**

وعبّر المدربون خلال الاستبيان عن ملاحظاتهم التالية:

ملاحظات ومقترحات المدرّبين
1- عقد دورات أخرى حضوريا حول هذا الموضوع المهم، لما لتتبع التوصيات من أهمية في تعزيز أثر أعمال الأجهزة العليا للرقابة.

2- سيكون من المفيد التفكير في عقد لقاءات تدريبية حضورية حول نفس الموضوع لتعميم الفائدة.
3- تنظيم دورات حضورية مكملة للاطلاع عن كثب على تجارب مختلف الأجهزة العليا للرقابة.
4- تنظيم دورة أخرى حول نفس الموضوع، بالنظر إلى التفاعل الإيجابي الذي أبداه المشاركون، ولما تعرفه مختلف الأجهزة العليا للرقابة من مشاريع قيد الإنجاز في هذا المجال ومن شأن ذلك أن يتيح بعد مرور فترة زمنية مناسبة وتحقيق تقدم ملموس في هذه المشاريع، تقاسم التجارب والنتائج المحققة مع باقي الأجهزة العليا للرقابة بما يعزز تبادل الخبرات وتعميم الممارسات الفضلى.

2.3 التقييم القبلي والبعدي:

تم تنفيذ اختبار التقييم القبلي والبعدي لقياس مدى تطور معارف المشاركين واكتسابهم للمهارات المستهدفة، وقد اشتملت استمارة التقييم القبلي والبعدي على (20) سؤال (أنظر مرفق 2).

وأظهر تحليل نتائج التقييم القبلي والبعدي تحسّنا ملحوظا في درجات تقييم المشاركين حيث أن متوسط نسبة الإجابات الصحيحة قد ارتفع من 52.42 % إلى 75 %.

a supprimé: عملا بتوصية المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

المرفق رقم (1): قائمة المشاركين

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين	1. الأستاذة/ بشاير خليفة العيسى	- مدقق أول
2- مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	2. الأستاذ/ حميد أفقير 3. الأستاذة/ عفاف بن خيرة 4. الأستاذة/ دلال ميمش 5. الأستاذة شهرزاد ساجي	- قاض محتسب درجة ثانية - قاض محتسب درجة ثانية - مدققة مالية -
3- ديوان المراجعة القومي بجمهورية السودان	6. الأستاذة/ عائشة عيسى هارون إسماعيل 7. الأستاذ/ محمد عثمان إبراهيم أحمد 8. الأستاذ/ أحمد آدم يحيى النور	- نائب مدير مراجعة - مراجع - مدقق نظم معلومات
4- ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية	9. الأستاذ/ فؤاد خريزات	- مراقب أول
5- ديوان المحاسبة الليبي	10. الأستاذ/ علي أحمد هاشم فاللوقي 11. الأستاذ/ أبو القاسم الحناشي 12. الأستاذ/ صديق معتوق 13. الأستاذ/ وائل خليفة عمار	- رئيس قسم التقارير - مراجع مالي - -
6- الجهاز المركزي بجمهورية مصر العربية	14. المحاسب/ محمد جمعة عوض البدري 15. المحاسب/ محمد أحمد محمود عوض 16. المحاسب/ صلاح جودة إبراهيم محمد	- مستشار وكيل أول - رئيس قطاع - مدير عام
7- المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية	17. الأستاذ/ سفيان العايدي 18. الأستاذ/ بدر الحمدوي	- قاضي - قاضي
8- محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية	19. الأستاذ/ صمب سالم امبارك 20. الأستاذ/ أحمدو الداه 21. الأستاذ/ محمد محمود مختار يمبابة	- مستشار رئيس المحكمة - قاض - قاض
9- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية	22. الأستاذ/ فيصل أحمد حزام الربيعي 23. الأستاذ/ عيسى ياسين عبدة سعيد نعمان 24. الأستاذ/ علي أحمد عوض الحيقي	- مدير عام تقنية المعلومات - رئيس فريق - وكيل مساعد

10- ديوان المحاسبة بدولة قطر	25. الأستاذة/ علياء أحمد الملا	- أخصائي أول متابعة
11- ديوان الرقابة المالية الاتحادي بجمهورية العراق	26. الدكتورة/ هديل مهدي كاظم الشكري 27. الدكتورة/ زينب أحمد عبد جاسم القيسي 28. الأستاذ/ عباس قاسم محمد الشحماني	- رئيس هيئة أقدم أول - رئيس هيئة أقدم أول - رئيس هيئة
12- الجهاز المركزي للرقابة المالية بالجمهورية العربية السورية	29. الأستاذة/ مارسيل يعقوب 30. الأستاذة/ هبة حبيب	- مفتش أول - مفتش
13- محكمة المحاسبات بالجمهورية التونسية	31. الأستاذ/ نبيل زديني 32. الأستاذة/ مروى الرايسي	- قاضي مالي - قاضي مالي
14- الديوان العام للمحاسبة بالمملكة العربية السعودية	33. الأستاذ/ عبد الله خالد الديري	- مدير مراجعة مساعد

مرفق 02: استمارة التقييم قبلي والبعدي

لقاء تدريبي عن بعد حول: "آليات متابعة تنفيذ التوصيات الرقابية"

استمارة التقييم القبلي والبعدي

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

الإرشادات:

- **عدم كتابة اسم المشارك على استمارة التقييم.**
- **اختيار إجابة واحدة صحيحة أو أكثر من خلال وضع علامة (x) بخصوص الإجابات المتاحة لبعض الأسئلة.**
- **الوقت المخصص: 15 دقيقة.**

1. **يهدف إصدار التوصيات إلى**
   - ☒ تصحيح الاختلالات
   - ☒ استباق المخاطر
   - ☒ إظهار قيمة الجهاز الأعلى للمراقبة المالية والمحاسبة
   - ☒ تعزيز الحكامة/الحوكمة والشفافية

2. **من شروط صياغة التوصيات**
   - ☐ مراعاة أجل تنفيذها
   - ☐ استهداف الاختلالات والمشاكل المرصودة
   - ☒ استهداف أسباب الاختلالات والمشاكل المرصودة
   - ☐ أن تكون عامة ولا تتناول التفاصيل

3. **التوصية ذات القيمة المضافة بالنسبة للجهاز المشمول بالرقابة**
   - ☐ تذكر بتطبيق القانون
   - ☐ تؤدي بالضرورة إلى توفير في النفقات
   - ☒ تؤدي إلى تحسين كفاءة الجهاز المشمول بالرقابة
   - ☐ لا تؤدي إلى تحمل الجهاز المشمول بالرقابة لأعباء مالية

4. **أي من التوصيات التالية لا تراعي شروط الصياغة الملائمة**

☒ تحسين منظومة التحصيل الضريبي
☒ توظيف مهندس تخصص "هندسة معلوميات" في مصلحة التدقيق الداخلي
☒ التفكير في آليات جديدة من أجل مراجعة النسق العام للطلبيات العمومية
☒ إيلاء العناية اللازمة لتكوين الموظفين ودعم قدراتهم المهنية

5. لا يشترط في صياغة التوصية تحديد الطرف المعني بتنفيذها
☐ نعم
☒ لا
☐ حسب الحالة

6. أي إرشادات الإنتوساي التالية يتضمن توجيهات بشأن متابعة تنفيذ التوصيات
☐ INTOSAI P1: إعلان ليما
☐ ISSAI 300: مبادئ رقابة الأداء
☒ GUID 3920: عملية تدقيق الأداء
☐ GUID 1900: دليل مراجعة النظير

7. تعتبر عملية متابعة تنفيذ التوصيات
☐ مرحلة من مراحل رقابة الأداء
☐ نشاطا مستقلا عن عملية الرقابة
☒ نشاطا يزيد من قيمة عملية الرقابة
☐ نشاطا تقوم به السلطة التشريعية من أجل التأكد من تنفيذ التوصيات

8. تهدف عملية متابعة تنفيذ التوصيات إلى
☐ التأكد فقط من تنفيذ التوصيات
☒ التأكد من أن تنفيذ التوصيات ساهم في معالجة المشاكل في الوقت المناسب
☐ تحديد نسب التوصيات غير المنفذة
☒ مساعدة السلطة التشريعية والحكومة

9. يتم إنجاز عملية متابعة تنفيذ التوصيات
☐ بعد سنتين من تاريخ إصدارها
☐ بعد سنة واحدة من تاريخ إصدارها
☒ بعد مرور مدة معقولة من تاريخ الإصدار
☐ بالنظر إلى ما ينص عليه القانون المؤطر للجهاز الأعلى للرقابة

10. لماذا الانتقال من المتابعة المستندية لتنفيذ التوصيات إلى المتابعة الرقمية (القيمة المضافة)؟
☐ تحسين صورة الجهاز الأعلى للرقابة وإعطاء انطباع حديث عن طرق اشتغاله

☒ الرفع من فعالية المتابعة من خلال الانتقال من منطق دوري إلى متابعة مستمرة وآنية لكل توصية إلى غاية تنفيذها الكامل

☐ مجرد اعتماد مقاربة حديثة لا تسعى إلى الرفع من فعالية هذه المتابعة

11. هل يعد التحديد القبلي الدقيق للمتطلبات الضرورية بمختلف أبعادها، شرطا أساسيا قبل الشروع في تطوير حلول رقمية لمتابعة تنفيذ التوصيات؟

☒ نعم

☐ لا

12. ما هي الأطراف التي يجب أن تشارك في حال تم اعتماد حل رقمي لمتابعة تنفيذ التوصيات؟

☐ الجهاز الأعلى للرقابة فقط (لتقييم الإجراءات المتخذة وقياس مدى التقدم في تنفيذ التوصيات)

☐ الجهاز الأعلى للرقابة والمسؤولون الاستراتيجيون في السلطة التنفيذية (من أجل المتابع على المستوى الاستراتيجي واتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ التوصيات)

☐ الجهاز الأعلى للرقابة ومسؤولو الأجهزة العمومية المعنية بتنفيذ التوصيات (من أجل التفاعل المستمر مع المنصة وتحيين المعطيات والإدلاء بالوثائق المثبتة)

☒ كافة الأطراف الثلاثة سالفة الذكر

13. ما هي أحسن طريقة لضمان مواكبة المتدخلين و انخراطهم عند اعتماد منصة رقمية لمتابعة تنفيذ التوصيات؟

☒ اعتماد الإرساء التدريجي للمنصة من خلال إطلاق مرحلة تجريبية تشمل عينة من المهمات أو اختيار أجهزة عمومية منخرطة في التحول الرقمي، بما يسمح باختبار المنصة وتحسينها تدريجيا وضمان تقبل المستخدمين وتمرنهم على استعمالها قبل تعميمها

☐ تعميم المنصة مباشرة من البداية مع إلزام الأجهزة العمومية بتكوين مستخدميهم المكلفين بالمنصة باعتبارهم مسؤولين عن تفعيلها

☐ تعميم المنصة دفعة واحدة، مع التفكير في تكوين المستخدمين فقط في حال ظهور صعوبات أثناء الاستعمال

14. هل تؤثر جودة صياغة التوصيات والالتزام بالمعايير المهنية ذات الصلة على نجاح ورش رقمنة عملية متابعة تنفيذ التوصيات؟

☒ نعم

☐ لا

15. ما هو الخيار الأمثل لضبط مخاطر الأمن السيبراني خلال تطوير حل رقمي لمتابعة تنفيذ التوصيات؟

☒ دمج ضبط مخاطر الأمن السيبراني منذ مرحلة تصميم الحل الرقمي

☐ إسناد كامل لهذه المهام إلى شركة خارجية

☐ التعامل مع الثغرات بعد ظهورها خلال مرحلة تشغيل الحل الرقمي

16. هل من الضروري تطوير وحدة إعداد التقارير (Reporting module) داخل منصة رقمية لمتابعة تنفيذ التوصيات؟

☒ نعم، بالنظر إلى دورها في إنتاج تقارير دورية مع تحسين جودتها وتسهيل عملية إعدادها

☐ نعم، لكن يمكن أن تقتصر هذه الوحدة على عرض معطيات خام دون معالجة

☐ لا، يمكن الاكتفاء بإعداد التقارير يدويا خارج المنصة

17. كيف يمكن جعل رصد التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات أكثر شمولية؟

☐ من خلال تقييم المؤشرات الرئيسية المتعلقة بكل توصية على حدة، وتلك المرتبطة بمجمل التوصيات الخاصة بكل مهمة رقابية، وكذا تلك المتعلقة بمجمل التوصيات الصادرة عن المهمات الرقابية الخاصة بقطاع وزاري معين، ...

☐ من خلال تحديد وتحليل الأسباب التي حالت دون تنفيذ التوصيات أو التي أدت إلى تعثر إنجازها

☐ من خلال تحديد وقياس أثر تنفيذ التوصيات على التدبير العمومي

☒ من خلال مختلف العناصر السابقة

18. هل يستحسن تمكين المسؤول الرئيسي في قطاع وزاري معين من الاطلاع على المنصة الرقمية ورصد مستوى التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات؟

☐ لا، قد يؤدي هذا الانفتاح المفرط إلى سوء فهم أو تأويل غير دقيق لمستوى تنفيذ التوصيات

☒ نعم، إذ من شأن هذا الإجراء أن يشكل آلية ضغط إيجابي تدفع الجهات المكلفة بالتنفيذ إلى احترام الآجال إضافة إلى إمكانية تدخل المسؤول الرئيسي بشكل استباقي من خلال اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ التوصيات التي لا تحقق التقدم المتوخى

19. ما هي الآليات الكفيلة بضمان موثوقية المعطيات الواردة في المنصة؟

☒ إجراء المقارنة والتقاطع بين المعطيات الواردة من مختلف المهام الرقابية والتوصيات المرتبطة بها

☒ تنفيذ مهام ميدانية أو زيارات تفقدية بشكل منتظم للتحقق من صحة المعطيات المصرح بها داخل المنصة على أرض الواقع

☒ مقارنة المؤشرات التي تم إدخالها في المنصة بالوثائق الداعمة التي تم تحميلها

☒ إلزام الجهات المكلفة بتنفيذ التوصيات بإخضاع كل معطى يتم إدخاله إلى المنصة لمراجعة دقيقة من طرف مسؤول ذي مستوى إداري محدد

20. تقدم نتائج متابعة تنفيذ التوصيات

☐ لزوما في إطار تقرير مجمع يشمل جميع الأجهزة الخاضعة للرقابة

☐ لزوما في إطار تقرير منفصل يتعلق بكل جهاز على حدة

☐ لزوما في إطار التقرير السنوي للجهاز الأعلى للمراقبة

☒ في إطار تقرير مجمع أو تقارير منفصلة

مشروع الدليل الإسترشادي لتصميم و إنتاج المحتوى الرقمي للتواصل مع أصحاب المصلحة

الموجه للأجهزة العليا للرقابة

التصميم

تقديم

الجزء الأول: الإطار والجمهور والضوابط

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والاستراتيجي للتواصل الرقمي في الأجهزة العليا للرقابة

1.1 .مفهوم التواصل الرقمي الرقابي وأهميته في تعزيز الشفافية والمساءلة.

1.2 .أهداف التواصل الرقمي للأجهزة العليا للرقابة (بناء الثقة، إيصال الرسائل الرقابية للمواطنين).

1.3 .التوافق مع المعايير الدولية للإنتوساي المتعلقة بالتواصل والشفافية.ISSAI 20 ISSAI 12

1.4.واقع التواصل الرقمي في الأجهزة العليا للرقابة العربية وأبرز الممارسات الدولية.

الفصل الثاني: تحليل أصحاب المصلحة وتحديد الفئات المستهدفة

2.1 .من هم أصحاب المصلحة في العمل الرقابي؟ (البرلمان، الحكومة، المواطنون، وسائل الإعلام، المجتمع المدني، الأكاديميون).

2.2 .مصفوفة تحليل واحتياجات أصحاب المصلحة من المحتوى الرقمي.

2.3 .تصميم رسائل مخصصة لكل فئة مستهدفة (من التقارير المعقدة إلى المحتوى المبسط للجمهور).

2.4.التواصل الداخلي بوصفه رافعة للتواصل الرقمي

الفصل الثالث: أخلاقيات وقوانين وحوكمة المحتوى الرقمي الرقابي

3.1.معايير الموضوعية والحياد والنزاهة في المحتوى الرقمي المنشور.

3.2.حماية أمن المعلومات والخصوصية والبيانات الحساسة للجهات الخاضعة للرقابة.

3.3.الحقوق الملكية الفكرية للمحتوى المنتج.

الجزء الثاني: القنوات والمحتوى والتقنيات والمخاطر

الفصل الرابع: قنوات ومنصات التواصل الرقمي لأجهزة الرقابة

4.1. الموقع الإلكتروني الرسمي كمنصة مركزية للتقارير والبيانات المفتوحة.

4.2. شبكات التواصل الاجتماعي ودورها في النشر والتفاعل.

4.3. تطبيقات الهاتف المحمول والرسائل الإخبارية الرقمية.

4.4. إدارة المجتمع الرقمي: الإشراف على التعليقات وقواعد الرد.

4.5. التعدد اللغوي في المحتوى الرقمي

الفصل الخامس: لغة وفنون صياغة المحتوى الرقمي الرقابي

5.1. . تبسيط لغة التقارير الرقابية وتحويلها إلى محتوى رقمي

5.2. التصميم البصري وإنتاج الوسائط المتعددة

5.3. معايير سهولة الوصول الرقمي لضمان شمولية المحتوى

5.4. الخط التحريري ونبرة الخطاب المؤسسي

الفصل السادس: توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في المحتوى الرقابي

6.1. استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات تفاعلات أصحاب المصلحة ومقترحاتهم.

6.2. أدوات توليد وتحسين المحتوى الرقمي المرئي والمكتوب.

6.3. حدود ومخاطر استخدام الذكاء الاصطناعي وضوابط التحقق من صحة المخرجات

الفصل السابع: إدارة المخاطر المؤسسية وأزمات التواصل الرقمي

7.1. تحديد المخاطر الرقمية المحتملة

7.2. بناء بروتوكول الاستجابة السريعة وإدارة الأزمات الإعلامية الرقمية.

7.3. الجاهزية المؤسسية وتوزيع الأدوار بين وحدات الاتصال ووحدات التدقيق.

الجزء الثالث: الأدوات والقياس

الفصل الثامن: الأدوات والنماذج التطبيقية

8.1. نموذج خطة نشر المحتوى الرقمي

8.2. قائمة التحقق لجودة المحتوى الرقمي قبل النشر.

8.3. نموذج تقييم وتصنيف التعليقات والتفاعل المجتمعي.

الفصل التاسع: قياس الأثر ومؤشرات أداء التواصل الرقمي

9.1. مؤشرات قياس الوصول والتفاعل (الوصول، المشاركة، معدل التفاعل).

9.2. قياس الأثر النوعي (مدى تأثير المحتوى الرقمي في تعزيز الثقة العامة والوعي الرقابي).

9.3. مؤشرات الأداء المؤسسية المرتبطة بالاستراتيجية العامة للجهاز.

9.4. آليات التغذية الراجعة والتطوير المستمر للاستراتيجية الرقمية.

خلاصة وتوصيات

قائمة المراجع والمصادر المعتمدة

تقرير بنتائج أعمال اللقاء التدريبي حول " إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابـة المالية والمحاسبة SAI-PMF"

فندق جي دبليو ماريوت - مسقط

5 - 8 أكتوبر 2026م

أعده

المنظمة العربية للأجهزة العليا
للرقابة المالية والمحاسبة
ARABOSAI

مـديري اللقاء: ديوان الرقابة المالية والإدارية للدولة	ممثل الأمانة العامة للأرابوساي
الفاضلة/ غالية بنت ناصر البطاشية الفاضلة/ غالية بنت علي الوهيبية	الأستاذ/ سامي النويصر

الفهرس

1. تمهيد 3

2. أهداف ومحاور اللقاء 3

أ. المقدمة والمفاهيم الأساسية: 3

3. نتائج تنفيذ اللقاء 4

أ. الجوانب التنظيمية 4

- اليوم الأول (الإثنين 5 أكتوبر 2026): 5
- اليوم الثاني (الثلاثاء 6 أكتوبر 2026): 5
- اليوم الثالث (الأربعاء 2026/10/7): 5
- اليوم الرابع (الخميس 2026/10/8): 5

ب.توصيات اللقاء 6

ج. التقييم: 6

- تقييم اللقاء: 6
- التقييم القبلي والبعدي: 7

المرفق 1: قائمة المشاركين في اللقاء التدريبي حول "تطبيق إطار قياس الأداء للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة SAI-PMF" مسقط من 5 إلى 8 أكتوبر 2026 8

المرفق 2: التقييم القبلي والبعدي للورشة إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (SAI PMF) 9

1. تمهيد

يمثل «إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة «(SAI-PMF) أداة تقييم شاملة وموضوعية تستند إلى الأدلة، وتهدف إلى تمكين الأجهزة الرقابية من الوقوف على مواضع القوة والضعف في بنيتها المؤسسية وأنظمتها التنظيمية .تبرز الأهمية الاستراتيجية لهذا الإطار في دوره المحفز للتطوير المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، إذ يتيح للأجهزة قياس مدى التزامها بالمعايير الدولية للإنتوساي (ISSAIs) والمبادئ المهنية، مما يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة جودة التدقيق المالي، والأداء، والالتزام.

علاوة على ذلك، يعزز الإطار من مصداقية الأجهزة العليا للرقابة وشفافيتها، ويُمكّنها من إثبات قيمتها المضافة للمجتمع وأصحاب المصلحة من خلال تحسين المساءلة العامة ودعم مقومات الحكم الرشيد ومكافحة الفساد.

وفي إطار تبادل الخبرات العلمية والعملية لتطوير المعرفة الفنية والمهارات العملية بين أعضاء الأجهزة العليا للرقابة بالمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وحرص المنظمة على تعزيز مهنية الأجهزة تضمنت خطة العمل لعام 2026 في مجالي التدريب والبحث العلمي للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تنظيم لقاء تدريبي إقليمي حول موضوع "إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ."(SAI-PMF) بالتعاون مع جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة في سلطنة عُمان. وقد تم عقد هذا اللقاء خلال الفترة الممتدة من من 5 إلى 8 أكتوبر 2026م بفندق جي دبليو ماريوت - مسقط، سلطنة عُمان بمشاركة 13 ممثلا عن 7 أجهزة رقابية.

2. أهداف ومحاور اللقاء

يهدف اللقاء إلى تعريف المشاركين بالأهمية الاستر اتيجية لإطارقياس الأداء في تحسين أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وفهم مجالات إطارقياس الأداء وممارسات وأدوات تطبيقه.

محاور البرنامج التدريبي (مجالات قياس الأداء والبرنامج الزمني):

يُغطّي اللقاء عدة محاور رئيسية مرتبطة بمجالات إطار قياس الأداء (SAI-PMF) وتتوزع وفق الجلسات التالية:

أ. المقدمة والمفاهيم الأساسية

- تقديم البرنامج والتقييم القبلي .
- مقدمة حول إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة .(SAI-PMF)

ب. مجالات قياس الأداء (الجزء الأول):

- **الاستقلالية والإطار القانوني** المجال أ .
- **الحوكمة الداخلية والأخلاقيات** المجال ب .

- **رقابة الجودة وإعداد التقارير المجال ج .**

ج. **مجالات قياس الأداء (الجزء الثاني):**

- **الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم المجال د .**
- **الموارد البشرية والتدريب)المجال هـ.**
- **الاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة)المجال و .**

د. **إعداد التقارير والتجارب العملية:**

- إعداد التقارير ونتائج القياس .
- استعراض تجارب الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة المشاركة .

هـ. **التقييم والختام:**

- التوصيات، والتقييم البعدي، وتقييم البرنامج .
- الختام وتوزيع الشهادات .

3. نتائج تنفيذ اللقاء

أ. الجوانب التنظيمية

يستضيف جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة في سلطنة عُمان -مشكوراً- بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة اللقاء التدريبي حول "إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة"(SAI-PMF) ، وذلك خلال الفترة من 5 إلى 8 أكتوبر 2026م في مسقط، ويسهر على إدارة البرنامج والإشراف عليه الفاضلة/ غالية بنت ناصر البطاشية والفاضلة/ غالية بنت علي الوهيبية. وأعد المادة العلمية وقدمها المدرب/ سالم بن راشد الكلباني مدير مركز البيانات والمدربة/ أمل بنت حمود الحاتمية رئيسة قسم إدارة المخاطر بدائرة التخطيط والإحصاء.

وشارك باللقاء 13 مشاركا عن 7 أجهزة رقابية مثلما يبرزه المرفق عدد1.

وقد رعى افتتاح الاجتماع سعادة/ زاهر بن سليمان السالمي، نائب رئيس الجهاز للرقابة على الوحدات الحكومية. كما شهد الافتتاح حضور كل من الأستاذة/ شمسة بنت أحمد سلطان الحوسنية، المديرة العامة للتخطيط والتطوير والأستاذ/ فيصل بن عبد الله النهدي، مدير مركز التدريب والتطوير. وحضر عن الأمانة العامة الأستاذ سامي النويصر. وخلال الكلمة الافتتاحية رحب سعادة زاهر بن سليمان السالمي، نائب رئيس الجهاز للرقابة على الوحدات الحكومية ترحيباً حاراً بالمشاركين في بلددهم الثاني سلطنة عُمان بمناسبة استضافة اللقاء التدريبي موضحاً أن اللقاء يهدف إلى إطلاع المشاركين على الأهمية الاستراتيجية لإطار قياس الأداء لتحسين أداء الأجهزة الرقابية وفهم مجالاته المختلفة كالاستقلالية

والحوكمة ورقابة الجودة وغيرها .كما أكد على أن نجاح أي لقاء أو برنامج تدريبي لا يعتمد على المادة العلمية فحسب، وإنما يعتمد أساساً على المشاركة الفاعلة بين الحضور، داعياً إياهم إلى طرح الأفكار ومناقشة الموضوعات والاستفادة من التجارب والخبرات العملية لإثراء البرنامج.

كما توجه ممثل الأمانة العامة بجزيل الشكر لديوان الرقابة الإدارية والمالية للدولة داعيا الحضور للعمل على تقديم توصيات عملية ترفع للأجهزة الأعضاء والمجلس التنفيذي للمنظمة. وشملت أيام اللقاء الأعمال المبينة أدناه:

- **اليوم الأول (الإثنين 5 أكتوبر 2026):**

انطلق البرنامج بفعاليات الافتتاح وتقديم البرنامج وإجراء التقييم القبلي للمشاركين، أعقبتها جلسات تعريفية تناولت مقدمة شاملة حول إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة .(SAI-PMF) وفي الفترة المسائية، استعرض اللقاء مجالات القياس المتعلقة بـ "الاستقلالية والإطار القانوني" و"الحوكمة الداخلية والأخلاقيات" .

- **اليوم الثاني (الثلاثاء 6 أكتوبر 2026):**

خصص اليوم الثاني لمواصلة الغوص في مجالات قياس أداء الأجهزة الرقابية، حيث تركزت الجلسات الصباحية على "رقابة الجودة وإعداد التقارير"، تلتها مناقشة مجالات "الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم"، و"الموارد البشرية والتدريب"، و"الاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة ." فضلا عن استعراض تجارب الأجهزة.

- **اليوم الثالث (الأربعاء 2026/10/7):**

تضمن جدول أعمال اليوم الثالث جلسات متخصصة حول "إعداد التقارير ونتائج القياس"، أعقبها استعراض موسع لتجارب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتبادل الخبرات بين الوفود المشاركة طوال الفترة الصباحية وما بعد الظهر

- **اليوم الرابع (الخميس 2026/10/8):**

خصص اليوم الرابع للتذكير بأبرز ما تم التطرق له خلال كامل الدورة مع استكمال تجارب الأجهزة ومناقشة التوصيات المنبثقة عن اللقاء واجراء التقييم البعدي وتقييم اللقاء. إثر ذلك أشرف سعادة أيمن بن سعيد البوسعيدي مدير عام الشؤون الإدارية والمالية بالديوان على حفل تسليم الشهادات بحضور كل من الأستاذة/ شمسة بنت أحمد سلطان الحوسنية، المديرة العامة للتخطيط والتطوير والأستاذ/ فيصل بن عبد الله النهدي، مدير مركز التدريب والتطوير.

وقد تم خلال هذا اللقاء تخصيص برنامج اجتماعي ثري للمشاركين حيث تم خلال اليوم الأول القيام بجولة في محافظة مسقط وزيارة معالم ولاية مطرح. أما اليوم الثاني فتم تنظيم مأدبة عشاء بمحافظة مسقط. وتم القيام بالنشاط التدريبي في اليوم الثالث بمتحف عمان عبر الزمان ليتم إثر استكمال أعمال التدريب القيام بزيارة المتحف تلتها جولة في محافظة الداخلية وزيارة إلى حارة العقر.

ب. توصيات اللقاء

في ضوء النقاشات والمقترحات المقدَّمة من الأمانة العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)، والمشاركون من الأجهزة العليا للرقابة خلال اللقاء التدريبي تم استخلاص التوصيات التالية:

- تبنّي برنامج إقليمي متكامل لتعزيز تطبيق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (SAI PMF)، بالتعاون مع مبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI).
- التنسيق مع مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) تطوير الأدلة والمواد التدريبية والتطبيقية باللغة العربية، وتحديثها بما يتوافق مع مستجدات الإطار، وتيسير استخدام الأدوات الرقمية والنماذج كلوحات الأداء في التقييم وتوثيق الأدلة ومتابعة التحسين.
- تأهيل شبكة عربية من المقيمين والمراجعين لدعم الأجهزة الأعضاء في تنفيذ التقييمات وضمان جودتها وتخصيص منتدى حواري دائم للتواصل وتبادل أفضل الممارسات. دعم ربط نتائج تقييم الإطار بالخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وتحويل الفجوات إلى مبادرات تطوير محددة المسؤوليات والموارد والمدد الزمنية.
- تفعيل تبادل الخبرات وبرامج تبادل الخبرات بين الأجهزة الأعضاء، والاستفادة من التجارب العملية الناجحة.
- تقديم مقترحات لمبادرة الإنتوساي للتنمية لمراجعة المعايير الواردة في الإطار، ووضع معايير لبعض الأبعاد مثل عقد اجتماع القيادة العليا، العاملين سنوياً. تقييم الآليات البديلة كوجود صفحة دائمة للتواصل.
- رصد النقاط التي ليس لها أدلة إثبات والعمل على إيجاد وسائل وطرق لتنويطها كجرد، اجتماعات الإدارة العليا.

ج. التقييم:

- **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**

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

التقييم النهائي لاستمارة أخصائي التدريب	التقييم
المدرب 1: سالم بن راشد الكلباني	ممتاز
المدرب 2: أمل بنت حمود الحاتمية	ممتاز
متوسط تقييم المدربين للقاء	**ممتاز**

وعبّر المدربين خلال الاستبيان عن ملاحظاتهم التالية:

ملاحظات ومقترحات المدرّبين
1- تكرار هذه الورش التدريبية
2- زيادة وقت البرنامج لتغطية معايير التقييم في الأبعاد الواردة في الإطار
3- عقد ورش إضافية بين الدول الأعضاء للمنظمة لربط مخرجات الإطار في الخطة الاستراتيجية للجهاز.

- **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 98% **إلى 99%** .

المرفق 1: قائمة المشاركين في اللقاء التدريبي حول "تطبيق إطار قياس الأداء للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة SAI-PMF" مسقط من 5 إلى 8 أكتوبر 2026

اسم الجهاز	اسم المشارك	الوظيفة
1- ديوان المحاسبة دولة ليبيا	1. الدكتور/ ناصر المهدي احمد أبو منجل 2. الأستاذة/ تقوى يوسف حسين دازه	-موظف في المخطط التشغيلي -مكتب الرقابة على العقود
2- الجهاز المركزي جمهورية مصر العربية	3. الأستاذ/ محمد أحمد إبراهيم عبد الدايم 4. الدكتور/ أحمد عبد الحميد موسى قزامل	-مر اقب -مدير إدارة عامة
3- مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	5. الأستاذ/ عبد الباقي مداني 6. الأستاذة/ حسينة مقدم 7. الأستاذ/ علي ملوكة	-قاض -محتسب -
4-ديوان الرقابة المالية والإدارية دولة فلسطين	8. الأستاذ/ عماد عبد السلام رشاد الشيخ قاسم	- رئيس قسم رقابي
5- ديوان المحاسبة بدولة الكويت	9. الأستاذة/ عبير محمد سالم المهدي 10. الأستاذ/ عبد الله يوسف المزروعي	- مدقق رئيسي - مدقق رئيسي
6- جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	11. الأستاذة/ بدرية بنت محمد بن علي الفارسي 12. الدكتور/ علي بن سيف بن علي السعدي	- رئيسة قسم ضبط الجودة - مر اقب أول
7-محكمة الحسابات بالجمهورية الإسلامية الموريتانية	13. الدكتور/ محمد بوي الزين	-قاض منتدب

المرفق 2: التقييم القبلي والبعدي للورشة إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (SAI PMF)

الاسم (اختياري): _____ نوع التقييم: ☐ قبلي ☐ بعدي

1. ما الهدف الرئيس من إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة SAI PMF؟

☐ أ) قياس الأداء المالي فقط

☐ ب) إجراء تقييم شامل لأداء الجهاز وتحديد فرص التحسين

☐ ج) تقييم أداء الموظفين فقط

☐ د) إعداد الخطة السنوية

2. عند تقييم مؤشر ضمن SAI PMF، ما الأساس الأهم للحكم على تحقق المتطلب؟

☐ أ) الانطباع العام

☐ ب) رأي فريق التقييم

☐ ج) أدلة كافية وموثوقة تدعم التقييم

☐ د) عدد سنوات تطبيق الممارسة

3. ما المقصود بالبُعد (Dimension) في مؤشرات SAI PMF؟

☐ أ) أحد الجوانب المحددة التي يتم تقييمها ضمن المؤشر

☐ ب) نتيجة التقييم النهائية للجهاز

☐ ج) توصية للتحسين

☐ د) وثيقة إثبات

4. عند تقييم إدارة الموارد البشرية، أي مما يلي يعكس ممارسة أكثر نضجًا؟

☐ أ) وجود عدد كافٍ من الموظفين فقط

☐ ب) وجود ملفات وظيفية

☐ ج) ربط تخطيط الموارد البشرية باحتياجات الجهاز واستراتيجيته

☐ د) تنفيذ دورات تدريبية سنوية

5. في مجال جودة التقارير الرقابية، أي مما يلي يعد عنصرًا أساسيًا في التقرير الرقابي عالي الجودة؟

☐ أ) زيادة عدد صفحات التقرير

☐ ب) وضوح النتائج واستنادها إلى أدلة كافية ومناسبة وصياغة توصيات قابلة للتنفيذ

☐ ج) زيادة عدد الملاحظات

☐ د) التركيز على وصف إجراءات التدقيق

6. في مجال الاستقلالية والإطار القانوني، أي مما يلي يعزز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة؟

☐ أ) خضوع قراراته الرقابية للجهات الخاضعة للرقابة

☐ ب) تمتعه بالتفويض القانوني والاستقلال التنظيمي والوظيفي اللازم لأداء مهامه

☐ ج) اقتصار مهامه على الرقابة المالية

☐ د) موافقة الجهات الخاضعة على نطاق مهامه

7. أي ممارسة تعكس تواصلًا مؤسسيًا أكثر فاعلية مع الإعلام والجمهور؟

☐ أ) نشر التقارير فقط

☐ ب) وجود مسؤوليات وقنوات ورسائل وآليات تواصل واضحة ومناسبة للفئات المستهدفة

☐ ج) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي فقط

☐ د) زيادة عدد الأخبار المنشورة

8. عند تقييم الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم، ما الذي ينبغي التركيز عليه؟

☐ أ) حجم الموازنة فقط

☐ ب) عدد الأصول فقط

☐ ج) مدى كفاءة إدارة الموارد والأصول والخدمات في دعم مهام الجهاز

☐ د) عدد موظفي الخدمات المساندة

9. إذا كانت الممارسة موجودة فعليًا ولكن لا تتوافر أدلة كافية لإثباتها، فما التصرف الأنسب للمقيّم؟

☐ أ) اعتبارها متحققة بناءً على الإفادة الشفهية

☐ ب) البحث عن أدلة مناسبة قبل الحكم على تحققها

☐ ج) منحها أعلى درجة

☐ د) استبعاد المتطلب

10. ما الذي يجعل تقرير أداء الجهاز أكثر فائدة للقيادة؟

☐ أ) زيادة عدد الصفحات

☐ ب) عرض جميع البيانات المتاحة

☐ ج) التركيز على النتائج والأدلة والفجوات والرسائل الرئيسة الداعمة لاتخاذ القرار

☐ د) التركيز على وصف الأنشطة فقط

مرفق 3

الديوان العام للمحاسبة
GENERAL COURT OF AUDIT

تقرير حضور اجتماع اللجنة التوجيهية للجنة الإنتوساي لبناء القدرات (CBC)

التاريخ: ٢٤ – ٢٥ يونيو ٢٠٢٦م
مكان الانعقاد: عبر الاتصال المرئي

تقرير حضور اجتماع اللجنة التوجيهية للجنة الإنتوساي لبناء القدرات (CBC)

التاريخ: ٢٤ – ٢٥ يونيو ٢٠٢٦م

مكان الانعقاد: عبر الاتصال المرئي

أولًا: مقدمة

حضر ممثل عن الديوان العام للمحاسبة اجتماع اللجنة التوجيهية للجنة بناء القدرات (CBC) التابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الإنتوساي)، وذلك يومي ٢٤ و٢٥ يونيو ٢٠٢٦م، عبر الاتصال المرئي.

تناول الاجتماع عددًا من الموضوعات الاستراتيجية والتشغيلية المتعلقة بأعمال اللجنة ومساراتها المختلفة، بما في ذلك استعراض مستجدات تنفيذ الخطة التشغيلية للهدف الاستراتيجي الثاني للإنتوساي، ومناقشة نتائج التقييم الخارجي للجنة والتوصيات المرتبطة بتطوير حوكمتها وآليات عملها، إضافةً إلى بحث التوجهات المستقبلية لتعزيز دورها في دعم وبناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

كما تضمن الاجتماع جلسات نقاشية بمشاركة الأعضاء، بهدف تبادل المرئيات بشأن نتائج التقييم الخارجي وأولويات تطوير أعمال اللجنة خلال المرحلة القادمة.

ثانيًا: أبرز الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال

المستجدات التنظيمية والإدارية للجنة:

استُهل الاجتماع بالترحيب بالمشاركين واستعراض جدول الأعمال، إلى جانب التعريف على الأعضاء الجدد والتغييرات التي طرأت على قيادة بعض مسارات العمل التابعة للجنة.

كما تضمن الاجتماع استعراض المستجدات المتعلقة بالوثائق التي سبق اعتمادها، بما في ذلك ميزانية اللجنة ولوحات متابعة أداء مسارات العمل، وذلك في إطار متابعة الجوانب الإدارية والتشغيلية المرتبطة بتنفيذ أنشطة اللجنة.

الموضوعات الاستراتيجية المرتبطة بمسارات عمل اللجنة

ناقش الاجتماع عددًا من الموضوعات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير الأدوات والممارسات الداعمة لبناء القدرات، ومن أبرزها:

- **الرؤية المستقبلية لأداة (IntoSAINT):** استعرضت اللجنة الموضوع المقدم من الجهاز الأعلى للرقابة في مملكة النرويج بشأن التوجه المستقبلي لأداة التقييم الذاتي للنزاهة، ودورها في دعم الأجهزة العليا للرقابة في تقييم جوانب النزاهة المؤسسية وتعزيزها.
- **مراجعة النظير وفق الدليل الإرشادي (GUID 1900):** مناقشة الموضوع المقدم من الجهاز الأعلى للرقابة في جمهورية سلوفاكيا، والمتعلق بمراجعة الأقران وأهمية الإطار الإرشادي في دعم تبادل الخبرات والممارسات المهنية بين الأجهزة العليا للرقابة.

مستجدات الخطة التشغيلية للهدف الاستراتيجي الثاني للإنتوساي

استعرض الاجتماع مستجدات الخطة التشغيلية للهدف الاستراتيجي الثاني للإنتوساي للفترة (٢٠٢٦–٢٠٢٨م)، والذي يُعنى ببناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة، وذلك ضمن متابعة أعمال اللجنة ومساراتها المرتبطة بتحقيق هذا الهدف.

وتناول هذا البند مستجدات العمل ذات الصلة بالخطة التشغيلية، باعتبارها أحد الأطر الأساسية لتوجيه أنشطة بناء القدرات خلال الفترة المحددة.

إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (SAI PMF)

تضمن جدول الأعمال استعراض مستجدات إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (SAI PMF)، بمشاركة المجموعة الاستشارية المستقلة (IAG) ومبادرة الإنتوساي للتنمية (IDI).

ويُعد هذا الإطار إحدى الأدوات المستخدمة لتقييم أداء الأجهزة العليا للرقابة بصورة شاملة، وتحديد مجالات التطوير المؤسسي، بما يدعم جهود تحسين الأداء وتعزيز القدرات المهنية والتنظيمية.

دعم الأجهزة العليا للرقابة في البيئات ذات التحديات الخاصة:

تناول الاجتماع الجهود الرامية إلى دعم الأجهزة العليا للرقابة في الدول الجزرية الصغيرة النامية، والأجهزة التي تعمل في بيئات معقدة وتواجه تحديات خاصة.

ويأتي هذا الموضوع ضمن اهتمام اللجنة بتطوير مبادرات بناء القدرات التي تراعي اختلاف احتياجات الأجهزة الرقابية وظروف عملها، وتعزز فرص استفادتها من برامج الدعم والتطوير المؤسسي.

ثالثًا: التقييم الخارجي للجنة بناء القدرات والتوجهات المستقبلية

شكّل التقييم الخارجي للجنة بناء القدرات أحد المحاور الرئيسة للاجتماع، حيث خُصص له جزء من أعمال اليوم الأول، واستُكملت مناقشته خلال اليوم الثاني.

وتضمن هذا المحور التعريف بالتقييم الخارجي، واستعراض منهجيته والتوصيات الناتجة عنه، إلى جانب مناقشة عدد من المقترحات المتعلقة بتطوير أعمال اللجنة وتعزيز فاعلية دورها الاستراتيجي.

وتركزت الموضوعات المطروحة للنقاش حول ما يلي:

تعزيز الحوكمة الاستراتيجية للجنة التوجيهية – التوصية الأولى:

مناقشة سبل تعزيز الدور الاستراتيجي للجنة التوجيهية، بما يدعم قدرتها على توجيه أعمال لجنة بناء القدرات والإشراف على مسارات العمل التابعة لها، وتطوير دورها في متابعة الأولويات الاستراتيجية.

تطوير آلية تحديد الأولويات الاستراتيجية – التوصية الثانية:

مناقشة مقترح استحداث عملية منتظمة ومنظمة لتحديد الأولويات الاستراتيجية للجنة، بما يسهم في توجيه أنشطتها ومسارات عملها وفق أولويات واضحة، وتعزيز الترابط بين أعمالها وأهداف الإنتوساي في مجال بناء القدرات.

مواءمة مسميات الهيئات وفرق العمل – التوصية الثالثة:

استعراض مقترح مواءمة مسميات الهيئات العاملة ضمن لجنة بناء القدرات مع المسميات المعتمدة في دليل لجان الإنتوساي، بما يحقق الاتساق التنظيمي مع الأطر المعتمدة داخل المنظمة.

وقد تضمن جدول الأعمال تقديم المقترح للنظر في اعتماده من قبل اللجنة التوجيهية.

تطوير آليات متابعة النتائج وقياس الأثر – التوصيتان الرابعة والخامسة:

مناقشة مقترح استحداث نظام لمتابعة نتائج أعمال اللجنة ومساهمات مسارات العمل في بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة، إلى جانب بحث إمكانية إجراء تقييمات مستقلة ودورية لمحفظة مسارات العمل التابعة للجنة. ويهدف هذا التوجه إلى تعزيز متابعة المخرجات والنتائج، وتوفير آليات أكثر انتظامًا لتقييم مساهمة أنشطة اللجنة في تحقيق أهداف بناء القدرات.

مراجعة اختصاصات اللجنة ودورها – التوصية الثامنة:

تناول الاجتماع مناقشة استراتيجية بشأن اختصاصات لجنة بناء القدرات ودورها ضمن منظومة الإنتوساي، وذلك في ضوء نتائج التقييم الخارجي والتوجهات المرتبطة بتطوير أعمالها.

وركز هذا المحور على بحث الدور المستقبلي للجنة ومدى اتساق اختصاصاتها ومسارات عملها مع احتياجات مجتمع الأجهزة العليا للرقابة وأولوياته.

رابعًا: الجلسات النقاشية ومشاركة الأعضاء

إضافةً إلى استعراض الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال، تضمن الاجتماع عقد جلسات نقاشية تفاعلية، جرى خلالها تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، بهدف إتاحة المجال لتبادل الآراء والمرئيات بشأن نتائج التقييم الخارجي للجنة وتوجهاتها المستقبلية.

وتركزت النقاشات على تقييم الوضع الحالي للجنة، ومناقشة المقترحات المرتبطة بتطوير آليات عملها، وتعزيز دور اللجنة التوجيهية في تحديد الأولويات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، إلى جانب بحث التوجهات التي يمكن أن تسهم في تطوير أعمال اللجنة خلال العام القادم.

كما أتاحت الجلسات الفرصة للمشاركين لتبادل وجهات النظر بشأن سبل تعزيز التنسيق بين مسارات العمل، وتطوير آليات قياس النتائج والأثر، بما يدعم فاعلية اللجنة في تحقيق أهدافها المرتبطة ببناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

خامسًا: الموضوعات الختامية

تضمن اليوم الثاني من الاجتماع استعراض التحديثات المتعلقة بالشعارات والهويات البصرية الجديدة لمسارات العمل التابعة للجنة، إلى جانب إتاحة المجال لطرح أي موضوعات أخرى ذات صلة بأعمالها.

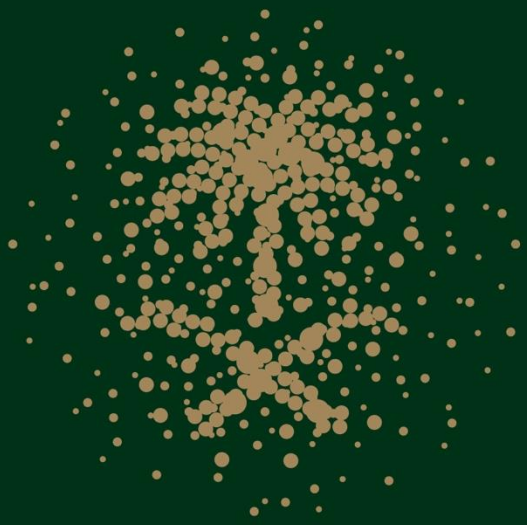
كما شمل جدول الأعمال تقييم الاجتماع، ومناقشة موعد الاجتماع القادم والغرض منه، واختُتمت الأعمال بالكلمات الختامية.

سادسًا: الخلاصة

أتاح الاجتماع فرصة للاطلاع على مستجدات أعمال لجنة بناء القدرات ومساراتها المختلفة، والتعرف على أبرز الموضوعات المرتبطة بتنفيذ الخطة التشغيلية للهدف الاستراتيجي الثاني للإنتوساي للفترة (٢٠٢٦–٢٠٢٨م).

كما برزت أهمية نتائج التقييم الخارجي للجنة باعتبارها محورًا رئيسًا في المناقشات المتعلقة بتطوير حوكمتها، وتنظيم أولوياتها الاستراتيجية، وتعزيز آليات متابعة نتائج أعمالها وقياس أثرها.

وتأتي مشاركة الديوان العام للمحاسبة في هذا الاجتماع في إطار متابعة أعمال اللجان الفنية التابعة للإنتوساي، والاطلاع على المستجدات والتوجهات الدولية في مجال بناء القدرات، والمشاركة في النقاشات المتعلقة بتطوير أعمال اللجنة وتعزيز فاعلية دورها في خدمة مجتمع الأجهزة العليا للرقابة.



الديوان العام للمحاسبة

GENERAL COURT OF AUDIT

مرفق 4

بطاقة وصفية لدورة تعلم الكتروني

I. موضوع الدورة التدريبية: معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام IPSAS 2

II. الجهاز: الجهاز المركزي للمحاسبات . مصر 2

III. المدربون وصفاتهم: السيد المحاسب / علي محمد عبدالعال يوسف / رئيس قطاع النظام المحاسبي والمعايير / زميل جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية / حاصل على شهادة في معاييرIPSAS من جمعية المحاسبين والمراجعين بانجلترا ACCA.2

IV. طريقة العرض: عرض تقديمي عن بعد Online 2

V. وصف الدورة التدريبية: الوحدة السابعة ..... 3،2

VI. أهداف الدورة تنمية قدرات أعضاء الأجهزة الأعضاء في المنظمة العربية (أرابوساي) 3

VII. هيكلة المادة التدريبية دليل المشارك / عرض تقديمي / حالات تطبيقية / أسئلة (قبلية / بعدية) لقياس استفادة المتدرب ...3

VIII. لمحة عن الوحدة تشمل الوحدة عدد 6 معايير (IPSAS34,35,36,37,38,40) وهي المعايير المتعلقة بإعداد القوائم المالية المستقلة ،القوائم المالية المجمعة / تجميع الأعمال / المحاسبة عن الإستثمارات في الشركات الشقيقة /الترتيبات المشتركة / الإفصاح عن الاستثمارات في المنشآت ..... 5،4

I. موضوع الدورة التدريبية:

معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام IPSAS

II. الجهاز:

الجهاز المركزي للمحاسبات . مصر

III. المدربون و المسيرون وصفاتهم:

السيد المحاسب / علي محمد عبدالعال يوسف / رئيس قطاع النظام المحاسبي والمعايير / زميل جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية / حاصل على شهادة في معاييرIPSAS من جمعية المحاسبين والمراجعين بانجلترا ACCA

IV. طريقة العرض:

سيتم عرض هذه الدورة بصفة : متزامنة ☒ غير متزامنة ☐

V. وصف الدورة التدريبية:

المدة الإجمالية للدورة بالأسابيع:	2 أسبوع
الموضوع الأساسي:	IPSAS 34 القوائم المالية المستقلة IPSAS 35 القوائم المالية الموحدة IPSAS 36 الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة IPSAS 37 الترتيبات المشتركة IPSAS 38 الإفصاح عن الاستثمارات في المنشآت IPSAS 40 تجميع الأعمال
المعارف والمهارات المكتسبة:	التعرف على كيفية إعداد القوائم المالية المستقلة والموحدة والمحاسبة عن الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة ،والمحاسبة عن الترتيبات المشتركة ،والإفصاحات المطلوبة للإستثمارات في تلك المنشآت
أدوات التعلم خلال الدورة	دليل مشارك / عرض تقديمي / أسئلة قياس المعارف (قبلية /بعدية) حالات تطبيقية

عدد الوحدات:	وحدة واحدة (الوحدة رقم 7)
المدة الزمنية المطلوبة من المتدرب:	سيُطلب من المشاركين قضاء فترة زمنية في التدريب تتراوح بين 3 و4 ساعات في اليوم أو ما يقرب من 20 ساعة في الأسبوع.

VI. أهداف الدورة

سيتمكن المشاركون في نهاية المادة التدريبية من ...تنمية قدراتهم فيما يتعلق بالمعرفة بمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام IPSAS وسيساعدهم ذلك بشكلٍ خاص على ما يلي:

- **..... التعرف على كيفية إعداد القوائم المالية المستقلة والموحدة.....**
- **..... التعرف على كيفيةالمحاسبة عن الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة.....**
- ..... التعرف على كيفية **المحاسبة عن الترتيبات المشتركة ،والإفصاحات المطلوبة للإستثمارات في تلك المنشآت**.....

VII. هيكلة المادة التدريبية

يتم تعديل الأسبوع بالتاريخ المضبوط لانطلاق الدورة وتعميمها

الأسبوع والوحدة	اسم الوحدة	أهداف التعلم	نقاط التعلم الرئيسية بالوحدة	أهداف / أدوات التعلم*
الأسبوع الأول **الوحدة 7**	IPSAS34القوائم المالية المستقلة IPSAS 35القوائم المالية الموحدة IPSAS 36 الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة	•..... التعرف على كيفية إعداد القوائم المالية المستقلة والموحدة..... •..... التعرف على كيفيةالمحاسبة عن الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة.....	• المحاسبة عن الاستثمارات في القوائم المالية المستقلة • متطلبات وكيفية إعداد القوائم المالية الموحدة • المحاسبة عن الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة باستخدام طريقة حقوق الملكية	• دليل مشارك / عرض تقديمي / أسئلة قياس المعارف (قبلية /بعدية) حالات تطبيقية
الأسبوع الثاني **الوحدة 7**	IPSAS 37 الترتيبات المشتركة IPSAS 38 الإفصاح عن الاستثمارات في المنشآت IPSAS 40 تجميع الأعمال	•..... التعرف على كيفية المحاسبة عن الترتيبات المشتركة ، • التعرف على الإفصاحات المطلوبة للإستثمارات في تلك المنشآت.....	• متطلبات الإفصاح المتعلقة بالاستثمارات في المنشآت التابعة والشقيقة والمشروعات المشتركة والعمليات المشتركة • تجميع الأعمال وفقاً لطريقة الإقتناء	

* فيديو الوحدة، عروض مرئية، النص الأساسي والاختبارات، التمرين التقييمي، منتدى النقاش....

VIII. لمحة عن الوحدة

يتعين إعداد جدول مماثل لكل وحدة موجودة بالدورة لتسهيل عملية المسير بالدورة

هدف التعلم من الوحدة	الأدوات والخصائص المطلوبة	هيكل الوحدة	طرق تيسير التعلم الإلكتروني المستخدمة	الوقت المطلوب
التعرف على كيفية إعداد القوائم المالية المستقلة والموحدة..... ..... التعرف على كيفيةالمحاسبة عن الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة..... ..... التعرف على كيفية المحاسبة عن الترتيبات المشتركة ،والإفصاحات المطلوبة للإستثمارات في تلك المنشآت..... سيتمكن المشاركون في نهاية الوحدة من تطبيق معايير المحاسبة الحكومية ارقام 34.35.36.37.38.40 من خلال النقاش والتمارين المختلفة.	أدوات العرض التقديمي عن بعد (مثل أجهزة الحاسب الآلي / توافر شبكة إنترنت للتواصل ..)	✓ IPSAS34القوائم المالية المستقلة ✓ IPSAS 35القوائم المالية الموحدة ✓ IPSAS36 الاستثمارات في المنشآت الشقيقة والمشروعات المشتركة ✓ 37الترتيبات المشتركة ✓ IPSAS 38الإفصاح عن الاستثمارات في المنشآت ✓ IPSAS 40 تجميع الأعمال	• دليل مشارك • عرض تقديمي	- 4 ساعة - 4 ساعة - 4 ساعة - 4 ساعة - 4 ساعة - 4 ساعة
		نقاط التعلم الرئيسية		
		1. نقطة التعلم الرئيسية 1	الاستفسارات	20 دقيقة
		2. نقطة التعلم الرئيسية 2	المناقشات	20 دقيقة
		3. نقطة التعلم الرئيسية...	طرح الأسئلة	20 دقيقة
		4. التمرين التقييمي	أسئلة قبلية وبعدية	1 ساعة (بواقع 10 دقائق لكل يوم تدريبي)

		5. خلاصة الوحدة	إعداد القوائم المالية المستقلة والموحدة وكيفية المحاسبة عن الاستثمارات والمشروعات والترتيبات المشتركة	
			الوقت الإجمالي:	26 ساعة
الملاحظات		لا يوجد		

مرفق 5



الوحدة الأولى

مدخل إلى معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام

(IPSAS)

ديوان المحاسبة بدولة الكويت

2026

المقدمة

تُعد المحاسبة في القطاع العام من الأدوات الأساسية لتوفير المعلومات المالية اللازمة لإدارة الموارد العامة، ودعم المساءلة واتخاذ القرارات، ومع تطور متطلبات إعداد التقارير المالية الحكومية، برزت أهمية تطبيق المحاسبة على أساس الاستحقاق لما توفره من معلومات أكثر شمولًا عن الأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات، مقارنة بالمعلومات التي تقتصر على المقبوضات والمدفوعات النقدية.

وفي هذا الإطار، تمثل معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASs) مرجعًا مهنيًا لإعداد التقارير المالية ذات الغرض العام، بما يسهم في تحسين جودة المعلومات المالية وتعزيز اتساقها وقابليتها للمقارنة، مع مراعاة طبيعة أنشطة القطاع العام وخصائصه.

وتهدف هذه الوحدة إلى تقديم مدخل عام للمحاسبة في القطاع العام، والتعريف بالأساس النقدي وأساس الاستحقاق والفروق بينهما، وبيان مزايا تطبيق المحاسبة على أساس الاستحقاق والتحديات المرتبطة بها، كما تتناول الوحدة التعريف بمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام، مع تقديم نظرة عامة على المعايير ذات الصلة بإعداد القوائم المالية وعرضها والإفصاح عنها.

وتوفر الموضوعات الواردة في هذه الوحدة أساسًا معرفيًا للعاملين في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، يساعدهم على فهم المفاهيم والمتطلبات المحاسبية المرتبطة بالتقارير المالية للقطاع العام، والاستفادة منها في ممارسة مهامهم الرقابية وفقًا للأطر المهنية والتشريعية المعمول بها.

الأهداف التعليمية:

بنهاية هذه الوحدة، يُتوقع أن يكون المتدرب قادرًا على:

1. تحديد طبيعة المحاسبة في القطاع العام وأهدافها، وبيان أهمية المعلومات المالية في دعم المساءلة واتخاذ القرارات.
2. التمييز بين الأساس النقدي وأساس الاستحقاق من حيث توقيت الاعتراف بالمعاملات والأحداث المالية ونطاق المعلومات التي يوفرها كل منهما.
3. توضيح مزايا تطبيق المحاسبة على أساس الاستحقاق في القطاع العام، وأثرها في توفير معلومات أكثر شمولًا عن المركز المالي والأداء المالي وتكلفة الخدمات.
4. التعرف على أبرز التحديات المرتبطة بتطبيق أساس الاستحقاق في الجهات العامة.
5. تحديد دور معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASs)ومجلس معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASB)في تطوير التقارير المالية ذات الغرض العام.
6. التمييز بين الأغراض الأساسية للمعايير IPSAS 1وIPSAS 2وIPSAS 3وIPSAS 14وIPSAS24، والتعرف على مجالات تطبيقها بصورة عامة.
7. تفسير أهمية المعلومات المالية المعدة وفق المعايير المحاسبية ذات الصلة في دعم أعمال الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

1. مدخل إلى المحاسبة في القطاع العام

1-1 مفهوم القطاع العام:

يشـــمل القطاع العام وحدات الحكومة العامة، بما فيها الوزارات والجهات الحكومية والمؤســـسات العامة، إضافةً إلى الشركات العامة المالية وغير المالية الخاضعة للسيطرة الحكومية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ويســتند هذا المفهوم إلى التصــنيف الوارد في دليل إحصــاءات مالية الحكومة الصــادر عن صــندوق النقد الدولي (GFSM 2014)، مع مراعاة اختلاف الأطر التشريعية والتنظيمية المعمول بها بين الدول.

ولا يعني تصـنيف جهة ضـمن القطاع العام بالضـرورة خضـوعها لمعايير المحاسـبة الدولية في القطاع العام (IPSASs)، إذ يتحدد إطار التقرير المالي المطبق وفق طبيعة نشـاط الجهة والمتطلبات المحاسـبية والتنظيمية المعتمدة في كل دولة.

1-2 طبيعة المحاسبة في القطاع العام وأهدافها:

تختلف طبيعة النشـــاط في القطاع العام عن القطاع الخاص من حيث الأهداف والبيئة التي تعمل فيها الوحدات الحكومية. ففي حين يرتبط نشـــاط منشـــآت القطاع الخاص بصـــورة أســـاســـية بتحقيق العائد الاقتصـــادي، يتمثل الهدف الرئيس للحكومات والعديد من وحدات القطاع العام في تقديم الخدمات للمواطنين والمستفيدين وتحقيق الأهداف العامة، وليس تحقيق الأرباح أو العائد للمستثمرين.

ومن هذا المنطلق، تؤدي المحاسـبة في القطاع العام دورًا يتجاوز تسـجيل العمليات المالية، إذ توفر معلومات مالية تســاعد على بيان كيفية اســتخدام الموارد العامة، وتدعم المســاءلة واتخاذ القرارات من خلال تقديم معلومات مفيدة عن المركز المالي والأداء المالي والتدفقات النقدية وغيرها من المعلومات ذات الصلة بالتقارير المالية للأغراض العامة.

ويحدد الإطار المفاهيمي لمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام المستفيدين من الخدمات ومقدمي الموارد وممثليهم باعتبارهم المستخدمين الرئيسيين للتقارير المالية ذات الغرض العام.

3-1 خصوصية البيئة المالية للقطاع العام

تتميز بيئة القطاع العام بعدد من الخصائص التي تؤثر بصورة مباشرة في طبيعة المحاسبة والتقارير المالية. فالعديد من الحكومات والجهات العامة تحصل على جانب من مواردها من معاملات لا تقوم على تبادل مباشر ومتساوٍ للقيمة، وتستخدم تلك الموارد في تقديم الخدمات العامة وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

كما تخضع الجهات العامة للموازنات المعتمدة والأنظمة والتشريعات المنظمة لاستخدام المال العام، ولذلك لا يقتصر تقييم أدائها على النتائج المالية وحدها، بل يمتد إلى كيفية استخدام الموارد، ومدى الالتزام بالموازنة المعتمدة، والقدرة على الاستمرار في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المقررة.

ونظرًا لطبيعة أهداف القطاع العام، فإن تقييم أداء الجهات العامة لا يعتمد فقط على المركز المالي والأداء المالي والتدفقات النقدية، وإنما يتطلب النظر كذلك إلى قدرتها على تقديم الخدمات واستخدام الموارد العامة بكفاءة وفي الأغراض المخصصة لها.

وتبرز خصوصية القطاع العام كذلك في أن بعض الموارد والأصول تستخدم أساساً لتقديم الخدمات وتحقيق المنفعة العامة، وليس بالضرورة لتوليد تدفقات نقدية أو تحقيق عوائد مالية مباشرة.

4-1 أهمية المعلومات المالية في القطاع العام

تمثل المعلومات المالية أداة أساسية لتحقيق المساءلة ودعم اتخاذ القرار، إذ تساعد مستخدمي التقارير المالية على تقييم كيفية حصول الجهة العامة على مواردها واستخدامها، ومدى قدرتها على تمويل أنشطتها والاستمرار في تقديم خدماتها، إضافة إلى تقييم مركزها المالي وأدائها والتزاماتها.

وتكتسب جودة المعلومات المالية أهمية خاصة بالنسبة إلى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، إذ توفر أساسًا معلوماتيًا يمكن الاستناد إليه عند فحص التقارير المالية وتقييم مدى موثوقيتها، بما يدعم ممارسة الاختصاصات الرقابية وفقًا للأطر والمعايير المهنية المعمول بها.

ومن ثم، فإن إعداد معلومات مالية ملائمة وموثوقة وقابلة للفهم والمقارنة يمثل عنصرًا مهمًا في تعزيز جودة التقارير المالية ودعم المساءلة عن إدارة الموارد العامة.

2. أسس المحاسبة في القطاع العام:

تعتمد المحاسبة على مجموعة من الأسس التي تحدد توقيت الاعتراف بالمعاملات والأحداث المالية وإثباتها في السجلات والتقارير المالية. ومن أبرز الأسس المستخدمة في القطاع العام الأساس النقدي وأساس الاستحقاق.

ويؤدي اختلاف الأساس المحاسبي المستخدم إلى اختلاف توقيت الاعتراف بالمعاملات، وبالتالي اختلاف طبيعة ومدى المعلومات التي توفرها التقارير المالية عن المركز المالي والأداء المالي للجهة.

2-1 <u>الأساس النقدي</u>

وفقًا للأساس النقدي، يتم الاعتراف بالمعاملات والأحداث عند استلام النقد أو دفعه.

وبالتالي، تركز المعلومات المحاسبية وفق هذا الأساس بصورة رئيسية على التدفقات النقدية خلال الفترة، حيث يتم إثبات المقبوضات عند تحصيلها والمدفوعات عند سدادها.

ويتميز الأساس النقدي بسهولة التطبيق والوضوح في تتبع حركة النقد، إلا أن المعلومات التي يوفرها تتركز على الموارد النقدية ولا تعكس بصورة متكاملة جميع الحقوق والالتزامات والأصول والموارد الاقتصادية المرتبطة بالفترة المالية.

وقد تتبنى بعض الأنظمة المحاسبية في القطاع العام **الأساس النقدي المعدّل**، وهو أحد تطبيقات الأساس النقدي التي تقوم على الاعتراف بالمقبوضات والمدفوعات عند حدوث التدفقات النقدية، مع إدخال تعديلات محددة على توقيت الاعتراف ببعض العمليات أو نطاق المعلومات المالية التي يتم تسجيلها والإفصاح عنها، وفقًا للقواعد المعتمدة في كل نظام محاسبي.

وقد تشمل هذه التعديلات السماح بفترة تكميلية بعد نهاية السنة المالية لتسوية بعض المدفوعات المتعلقة بها، أو توفير معلومات إضافية عن بعض الالتزامات والمبالغ المستحقة التي لا تظهر ضمن التدفقات النقدية. وبذلك يوفر الأساس النقدي المعدّل معلومات أوسع من الأساس النقدي البحت، دون أن يعني ذلك تطبيق جميع متطلبات أساس الاستحقاق الكامل.

مثال توضيحي:

استلمت جهة حكومية خدمات صيانة خلال شهر ديسمبر 2026، وسدّدت قيمتها في يناير 2027.

- **وفقًا للأساس النقدي :**تُسجّل المدفوعات في السنة المالية 2027، باعتبارها سنة السداد الفعلي.
- **وفقًا لأحد تطبيقات الأساس النقدي المعدّل :**يجوز تسجيل المدفوعات ضمن عمليات السنة المالية 2026، إذا تم السداد خلال فترة تكميلية يسمح بها النظام المحاسبي المعتمد.

2-2 أساس الاستحقاق

وفقًا لأساس الاستحقاق، يتم الاعتراف بالمعاملات والأحداث الاقتصادية عند حدوثها واستيفاء معايير الاعتراف المحاسبي ذات الصلة، وليس فقط عند استلام النقد أو دفعه.

وبذلك يتم تسجيل آثار المعاملات في الفترة التي تتعلق بها، حتى وإن تم تحصيل أو سداد المبالغ النقدية في فترة مالية أخرى.

ويسمح هذا الأساس بإظهار نطاق أوسع من المعلومات المتعلقة بالأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات، بما يوفر صورة أكثر شمولًا عن المركز المالي والأداء المالي للجهة.

وقد تطبّق بعض الأنظمة المحاسبية في القطاع العام **أساس الاستحقاق المعدّل**، وهو أحد تطبيقات أساس الاستحقاق التي تقوم على الاعتراف بالمعاملات والأحداث المالية عند حدوثها، مع إدخال تعديلات محددة على قواعد الاعتراف والقياس لبعض الإيرادات والمصروفات والأصول والالتزامات، وفقًا للقواعد المعتمدة في كل نظام محاسبي.

وقد تشمل هذه التعديلات تقييد الاعتراف ببعض الإيرادات بشرط توافرها لتمويل التزامات الفترة الحالية، أو معالجة بعض النفقات الرأسمالية باعتبارها نفقات للفترة بدلًا من إثباتها كأصول ثابتة وإهلاكها على مدى

سنوات استخدامها المتوقعة، وبذلك يتيح أساس الاستحقاق المعدّل الاعتراف ببعض الحقوق والالتزامات عند نشوئها، دون أن يعني ذلك التطبيق الكامل لجميع متطلبات أساس الاستحقاق.

مثال توضيحي:

اشترت جهة حكومية أجهزة حاسوب بقيمة 10,000 وحدة نقدية، ويُتوقع استخدامها لمدة خمس سنوات.

- **وفقًا لأساس الاستحقاق الكامل :**تُسجّل الأجهزة ضمن الأصول الثابتة، ويُعترف بمصروف إهلاك سنوي قدره 2,000 وحدة نقدية على مدى خمس سنوات، بافتراض استخدام طريقة القسط الثابت وعدم وجود قيمة متبقية.
- **وفقًا لأحد تطبيقات أساس الاستحقاق المعدّل :**تُسجّل تكلفة الأجهزة البالغة 10,000 وحدة نقدية كاملة ضمن نفقات السنة التي تم اقتناؤها فيها، بدلًا من إثباتها كأصول ثابتة وتوزيع تكلفتها على سنوات الاستخدام.

وبذلك يتمثل الفرق في أن أساس الاستحقاق الكامل يوزّع تكلفة الأصل على سنوات الاستفادة منه، بينما يعترف هذا التطبيق من أساس الاستحقاق المعدّل بكامل تكلفة الاقتناء ضمن نفقات السنة الأولى.

3-2 الفرق بين الأساس النقدي وأساس الاستحقاق

يكمن الاختلاف الرئيس بين الأساسين في توقيت الاعتراف بالمعاملة المالية.

ففي الأساس النقدي، يرتبط الاعتراف بحركة النقد الفعلية؛ أي بوقت التحصيل أو السداد.

أما في أساس الاستحقاق، فيرتبط الاعتراف بحدوث المعاملة أو الحدث الاقتصادي واستيفاء متطلبات الاعتراف، بصرف النظر عن توقيت التدفق النقدي المرتبط به.

ولا يقتصر الاختلاف بين الأساسين على توقيت الاعتراف بالمعاملات، بل يمتد إلى نطاق المعلومات التي تعكسها التقارير المالية، ولا سيما ما يتعلق بالأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات التي ترتبط بتدفقات نقدية خلال الفترة نفسها.

حالة عملية:

تعاقدت جهة حكومية على خدمات صيانة لمبانيها، وتم تنفيذ أعمال الصيانة بالكامل خلال شهر ديسمبر 2026 بقيمة 20,000 وحدة نقدية، إلا أن الجهة قامت بسداد قيمة الأعمال في شهر يناير 2027.

وفقًا للأساس النقدي:

تظهر الدفعة عند سداد مبلغ 20,000 وحدة نقدية في عام 2027، لعدم حدوث تدفق نقدي خلال عام 2026.

وفقًا لأساس الاستحقاق:

يتم الاعتراف بمصروف الصيانة والالتزام المستحق على الجهة في عام 2026، باعتبار أن خدمات الصيانة قد نفذت واستلمت خلال تلك الفترة مع افتراض استيفاء متطلبات الاعتراف المحاسبي ذات الصلة، رغم أن السداد النقدي سيتم في عام 2027.

وعند السداد في عام 2027، ينخفض النقد ويتم تسوية الالتزام المسجل، دون الاعتراف بمصروف الصيانة مرة أخرى.

ماذا يخبرنا المثال؟

لو اعتمد مستخدم التقارير المالية على التدفقات النقدية فقط في نهاية عام 2026، فلن يظهر مبلغ الصيانة البالغ 20,000 وحدة نقدية ضمن المدفوعات النقدية لذلك العام.

لكن ذلك لا يعني أن الجهة لم تتحمل تكلفة أو التزامًا؛ فقد حصلت بالفعل على خدمات الصيانة وأصبح عليها التزام بالسداد.

ومن هنا تظهر أهمية المعلومات المبنية على أساس الاستحقاق في تقديم صورة أشمل عن الموارد التي استخدمتها الجهة والالتزامات التي تحملتها خلال الفترة المالية، وليس فقط عن النقد الذي تم تحصيله أو دفعه.

شكل (١): ملخص مقارن للأسس المحاسبية في القطاع العام



3. المحاسبة على أساس الاستحقاق

بعد التعرف على الفرق بين الأساس النقدي وأساس الاستحقاق، يتناول هذا القسم بصورة أكثر تفصيلًا مفهوم المحاسبة على أساس الاستحقاق وأهميتها في القطاع العام، والمزايا التي يمكن أن تحققها المعلومات المالية المعدة وفقًا لهذا الأساس.

1-3 مفهوم المحاسبة على أساس الاستحقاق

تعتمد المحاسبة على أساس الاستحقاق على الاعتراف بالمعاملات والأحداث الاقتصادية عند حدوثها واستيفاء متطلبات الاعتراف المحاسبي ذات الصلة، بصرف النظر عن توقيت استلام النقد أو دفعه.

وبموجب هذا الأساس، تعكس القوائم المالية الآثار المالية للمعاملات والأحداث خلال الفترة التي تتعلق بها، بما يشمل الأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات وغيرها من عناصر القوائم المالية.

ومن ثم، لا تقتصر المعلومات المالية على بيان المقبوضات والمدفوعات النقدية، وإنما توفر صورة أكثر شمولًا عن الموارد الاقتصادية التي تسيطر عليها الجهة، والالتزامات القائمة عليها، وتكلفة الأنشطة والخدمات التي قدمتها خلال الفترة.

2-3 أهداف تطبيق أساس الاستحقاق في القطاع العام

يهدف تطبيق أساس الاستحقاق في القطاع العام إلى توفير معلومات مالية أكثر شمولًا تساعد مستخدمي التقارير المالية على تقييم المركز المالي والأداء المالي للجهة، وفهم كيفية استخدام الموارد العامة والالتزامات التي ترتبت عليها، كما تساعد المعلومات المعدة وفق أساس الاستحقاق على تعزيز قدرة الجهات العامة ومستخدمي تقاريرها على:

- التعرف على الموارد التي تسيطر عليها الجهة والالتزامات القائمة عليها.
- تحديد تكلفة الخدمات والأنشطة بصورة أكثر شمولًا.
- تقييم التغيرات في المركز المالي للجهة من فترة إلى أخرى.
- دعم التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام الموارد.
- تعزيز المساءلة عن إدارة الموارد العامة.

3-3 مزايا المحاسبة على أساس الاستحقاق

يوفر تطبيق أساس الاستحقاق في القطاع العام نطاقًا أوسع من المعلومات المالية مقارنة بالتركيز على التدفقات النقدية وحدها، ومن أبرز مزاياه ما يلي:

أولًا: تقديم صورة أكثر شمولًا عن المركز المالي

يساعد أساس الاستحقاق على إظهار الأصول والالتزامات التي تستوفي متطلبات الاعتراف المحاسبي، وليس فقط الأرصدة والحركات النقدية.

ويتيح ذلك لمستخدمي القوائم المالية تكوين صورة أكثر شمولًا عن الموارد المتاحة للجهة والالتزامات المترتبة عليها في تاريخ التقرير.

ثانيًا: تحسين قياس تكلفة الخدمات

لا ترتبط تكلفة تقديم الخدمات العامة بالمدفوعات النقدية التي تمت خلال الفترة فقط، فقد تستخدم الجهة أصولًا تم شراؤها في سنوات سابقة، أو تحصل على خدمات لم يتم سداد قيمتها حتى نهاية الفترة.

ويساعد أساس الاستحقاق على إظهار المصروفات في الفترات المرتبطة بها، بما يسهم في توفير معلومات أفضل عن تكلفة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الجهة.

ثالثًا: تحسين إدارة الأصول والالتزامات

يساعد الاعتراف بالأصول والالتزامات وإظهارها في القوائم المالية على توفير معلومات أكثر اكتمالًا عن الموارد التي تديرها الجهة والالتزامات التي يتعين عليها الوفاء بها.

وتدعم هذه المعلومات عمليات التخطيط وإدارة الموارد ومتابعة الالتزامات واتخاذ القرارات المالية على أسس أكثر شمولًا.

رابعًا: تعزيز الشفافية والمساءلة

يسهم أساس الاستحقاق في توفير معلومات عن استخدام الموارد والالتزامات التي تحملتها الجهة خلال الفترة، حتى في الحالات التي لم يصاحبها تدفق نقدي خلال الفترة نفسها.

ويساعد ذلك مستخدمي التقارير المالية على تقييم كيفية إدارة الجهة للموارد العامة ومدى تحملها للمسؤولية عن القرارات والمعاملات التي تؤثر في مركزها المالي وأدائها المالي.

خامسًا: دعم اتخاذ القرارات

توفر المعلومات المبنية على أساس الاستحقاق بيانات تتعلق بالأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات والتغيرات التي طرأت عليها، إلى جانب المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية.

ومن شأن توفر هذه المعلومات أن يدعم عملية التخطيط المالي وتخصيص الموارد وتقييم البدائل واتخاذ القرارات.

سادسًا: تحسين إمكانية المقارنة بين الفترات المالية

يساعد إثبات المعاملات والأحداث في الفترات التي تتعلق بها على تحسين إمكانية مقارنة الأداء المالي للجهة بين فترة وأخرى، بدلًا من تأثر النتائج فقط بتوقيت عمليات التحصيل والسداد النقدي.

4-3 أثر أساس الاستحقاق على المعلومات المالية

يمكن توضيح أثر أساس الاستحقاق من خلال النظر إلى المعلومات التي قد تظهر في التقارير المالية للجهة.

فعلى سبيل المثال، قد تكون لدى جهة حكومية في نهاية السنة:

مبالغ مستحقة للموردين مقابل خدمات حصلت عليها ولم تسدد قيمتها بعد، ومبالغ مستحقة للجهة لم يتم تحصيلها، بالإضافة إلى أصول تستخدمها الجهة في تقديم خدماتها لعدة سنوات.

إذا تم التركيز على المقبوضات والمدفوعات النقدية وحدها، فلن تعكس هذه المعلومات بالضرورة جميع الموارد والالتزامات ذات الصلة بالفترة.

أما في ظل أساس الاستحقاق، فإن القوائم المالية توفر معلومات أوسع عن الآثار المالية للمعاملات والأحداث التي تخص الفترة، وفقًا لمتطلبات الاعتراف والقياس الواردة في المعايير المحاسبية ذات الصلة.

5-3 تحديات تطبيق أساس الاستحقاق

على الرغم من المزايا التي يوفرها أساس الاستحقاق، فإن تطبيقه في القطاع العام قد يتطلب تطويرًا في الأنظمة والإجراءات والقدرات المؤسسية.

ومن أبرز التحديات التي قد تواجه الجهات عند تطبيقه: حصر وتقييم الأصول والالتزامات، وتطوير الأنظمة المحاسبية ونظم المعلومات، وتوفير البيانات اللازمة، وتأهيل الكوادر البشرية، ووضع السياسات والإجراءات المحاسبية المناسبة.

كما أن الانتقال إلى أساس الاستحقاق يمثل عملية تتطلب التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ولا يقتصر على تغيير توقيت تسجيل المعاملات المحاسبية فقط.

حاله عملية:

لنفترض أن جهة حكومية قدمت خدمات عامة خلال السنة، وبلغت المدفوعات النقدية المتعلقة بمصروفات تلك السنة 800,000 وحدة نقدية، مع افتراض أن هذه المدفوعات لا تتضمن مبالغ تخص فترات مالية سابقة أو اقتناء أصول رأسمالية.

وفي نهاية السنة تبين وجود:

- خدمات حصلت عليها الجهة ولم تسدد قيمتها بعد بمبلغ 100,000وحدة نقدية.
- استهلاك لأصول مستخدمة في تقديم الخدمات خلال السنة بمبلغ 50,000 وحدة نقدية.

إذا تم النظر إلى المدفوعات النقدية فقط، فقد يبدو أن تكلفة الخدمات خلال السنة بلغت 800,000 وحدة نقدية.

إلا أن المعلومات المعدة على أساس الاستحقاق تأخذ في الاعتبار كذلك الموارد المستهلكة والالتزامات المرتبطة بالفترة وفقًا للمعايير ذات الصلة، مما يوفر صورة أكثر شمولًا عن تكلفة تقديم الخدمات.

وبصورة مبسطة، وفي حدود بيانات هذا المثال، تصبح التكلفة:

800,000 + 100,000 + 50,000 = 950,000 وحدة نقدية.

وبذلك يتضح أن الاعتماد على المدفوعات النقدية وحدها قد لا يعكس التكلفة الكاملة للموارد المستخدمة في تقديم الخدمات خلال الفترة.

4. مدخل إلى معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASs)

بعد التعرف على مفهوم المحاسبة على أساس الاستحقاق ومزايا تطبيقها في القطاع العام، يأتي دور معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام لتوفير إطار متكامل لإعداد التقارير المالية ذات الغرض العام بما يتناسب مع طبيعة وخصائص الجهات العامة.

4-1 ما هي معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASs)؟

معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام International Public Sector Accounting Standards (IPSASs) هي معايير محاسبية دولية تصدر لتلبية احتياجات التقارير المالية للجهات العاملة في القطاع العام.

وتهدف هذه المعايير إلى تحسين جودة التقارير المالية ذات الغرض العام في القطاع العام، بما يوفر معلومات تساعد مستخدمي تلك التقارير في المساءلة واتخاذ القرارات.

وتتضمن المعايير متطلبات تتعلق بالاعتراف والقياس والعرض والإفصاح عن المعاملات والأحداث التي تؤثر في القوائم المالية، مع مراعاة الخصائص والظروف التي تميز القطاع العام.

4-2 مجلس معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASB)

يتولى مجلس معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASB) وضع وتطوير معايير IPSAS والإرشادات ذات الصلة بالتقارير المالية في القطاع العام.

ويعمل المجلس على تطوير معايير وإرشادات عالية الجودة لاستخدامها من قبل جهات القطاع العام، بهدف تعزيز جودة واتساق وشفافية التقارير المالية الحكومية على المستوى الدولي.

كما يتولى المجلس تطوير وتحديث الإطار المفاهيمي للتقارير المالية ذات الغرض العام في القطاع العام، الذي يمثل أساسًا مفاهيميًا يستند إليه المجلس في تطوير المعايير.

4-3 أهداف معايير IPSAS

تهدف معايير IPSAS بصورة عامة إلى تحسين جودة المعلومات الواردة في التقارير المالية للقطاع العام، بما يدعم المساءلة واتخاذ القرارات.

ومن أبرز ما تسهم فيه المعايير:

- تعزيز جودة وشفافية التقارير المالية.
- توفير معلومات تساعد على تقييم المركز المالي والأداء المالي للجهات العامة.
- تعزيز المساءلة عن استخدام الموارد العامة.
- دعم مستخدمي التقارير المالية في اتخاذ القرارات.
- تحسين اتساق وقابلية مقارنة المعلومات المالية، عند إعدادها وفق متطلبات المعايير المطبقة.

ولا يقتصر الهدف من تطبيق المعايير على توحيد أسلوب تسجيل العمليات المحاسبية، وإنما يمتد إلى توفير معلومات مالية أكثر فائدة لمستخدمي التقارير المالية.

4-4 نطاق تطبيق معايير IPSAS

صُممت معايير IPSAS لتطبقها جهات القطاع العام التي تعد تقارير مالية ذات غرض عام وفقًا لهذه المعايير، مع مراعاة نطاق ومتطلبات كل معيار.

وتشمل الجهات المستهدفة، بحسب طبيعتها والاختصاصات المعمول بها، الحكومات والجهات الحكومية وغيرها من جهات القطاع العام التي تستوفي الخصائص ذات الصلة.

وتهدف معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSAS) لتلبية احتياجات التقارير المالية للجهات التي تضطلع بتقديم الخدمات العامة وتحقيق أهداف المصلحة العامة. أما الجهات التجارية العاملة في القطاع العام، فقد تكون المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) أكثر ملاءمة لطبيعة أنشطتها، مع مراعاة الأطر المحاسبية والتشريعية والتنظيمية المعمول بها في كل دولة.

5-4 التقارير المالية ذات الغرض العام

يقصد بالتقارير المالية ذات الغرض العام التقارير المعدة لتلبية احتياجات المستخدمين الذين لا يستطيعون عادةً مطالبة الجهة بإعداد تقارير مالية مصممة خصيصًا لتلبية احتياجاتهم الفردية من المعلومات.

ويحدد الإطار المفاهيمي لـIPSASB مستفيدي الخدمات ومقدمي الموارد وممثليهم باعتبارهم المستخدمين الرئيسيين للتقارير المالية ذات الغرض العام.

وتساعد هذه التقارير المستخدمين على الحصول على معلومات تفيد في تقييم موضوعات من بينها:

- الموارد التي تسيطر عليها الجهة.
- الالتزامات القائمة عليها.
- كيفية تمويل أنشطتها.
- تكاليف تقديم الخدمات.
- الأداء المالي والتدفقات النقدية.
- كيفية استخدام الموارد العامة.

وتخدم هذه المعلومات بصورة أساسية غرضي المساءلة واتخاذ القرارات.

6-4 الإطار المفاهيمي للتقارير المالية في القطاع العام

أصدر IPSASB إطارًا مفاهيميًا للتقارير المالية ذات الغرض العام في القطاع العام، يمثل مجموعة من المفاهيم التي يستند إليها المجلس في تطوير معايير IPSAS.

ويتناول الإطار المفاهيمي ثمانية فصول وهي على النحو التالي:

1. **دور إطار المفاهيم ونفوذه.**
2. **أهداف التقارير المالية ذات الغرض العام ومستخدموها.**
3. **الخصائص النوعية.**
4. **المنشأة المُعدّة للتقرير.**
5. **عناصر البيانات المالية.**
6. **الاعتراف.**
7. **قياس الأصول والالتزامات في البيانات المالية.**
8. **العرض في البيانات المالية.**

ويساعد فهم الإطار المفاهيمي على استيعاب المنطق الذي تقوم عليه متطلبات المعايير المختلفة، بدلًا من التعامل مع كل معيار باعتباره مجموعة منفصلة من القواعد.

7-4 العلاقة بين IPSASوIFRS

يستفيد IPSASB ، عند تطوير المعايير القائمة على أساس الاستحقاق، من المعايير الدولية للتقارير المالية IFRS عندما تكون متطلبات تلك المعايير ملائمة للقطاع العام.

ومع ذلك، يتمثل أحد الاعتبارات الأساسية في تطوير IPSAS في مراعاة القضايا والخصائص الخاصة بالقطاع العام. ولذلك قد تختلف بعض متطلبات IPSAS عن المعايير المطبقة في القطاع الخاص، كما توجد موضوعات ومعايير ترتبط بصورة خاصة ببيئة القطاع العام.

وبالتالي، فإن وجود أوجه تشابه بين بعض معايير IPSAS وIFRS لا يعني تطابقهما بصورة كاملة.

8-4 نظرة عامة على المعايير المحاسبية المرتبطة بإعداد وعرض القوائم المالية

تتضمن معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSAS) مجموعة من المعايير التي تنظم إعداد القوائم المالية وعرضها والإفصاح عن المعلومات المرتبطة بها.

وفي إطار التعريف العام بهذه المعايير، يستعرض الجدول التالي خمسة معايير ترتبط بعرض المعلومات المالية والسياسات المحاسبية والأحداث اللاحقة ومعلومات الموازنة.

المعيار	البيان	الغرض من المعيار
IPSAS 1	عرض القوائم المالية	تحديد المتطلبات العامة لعرض القوائم المالية وهيكلها ومحتوياتها الأساسية.
IPSAS 2	قائمة التدفقات النقدية	تنظيم عرض التدفقات النقدية وتصنيفها بحسب الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.
IPSAS 3	السياسات المحاسبية والتغيرات في التقديرات المحاسبية والأخطاء	تحديد أسس اختيار السياسات المحاسبية وتغييرها، ومعالجة التغيرات في التقديرات وتصحيح الأخطاء.
IPSAS 14	الأحداث بعد تاريخ التقرير	تحديد المعالجة المحاسبية والإفصاحات المتعلقة بالأحداث التي تقع بعد تاريخ التقرير وقبل اعتماد القوائم المالية للإصدار.
IPSAS 24	عرض معلومات الموازنة في القوائم المالية	تحديد متطلبات عرض المقارنة بين مبالغ الموازنة المعتمدة والمبالغ الفعلية على أساس قابل للمقارنة، وتوضيح أسباب الفروقات ذات الأهمية النسبية، وذلك للجهات التي تتيح موازناتها المعتمدة للعموم، وفقًا لنطاق تطبيق المعيار.

وتتكامل هذه المعايير في توفير معلومات مالية تساعد مستخدمي القوائم المالية على فهم المركز المالي والأداء المالي والتدفقات النقدية للجهات العامة، إلى جانب تقييم السياسات المحاسبية والأحداث المؤثرة في التقارير المالية ومدى الالتزام بالموازنة المعتمدة.

وتعد معرفة هذه المعايير أهمية خاصة للعاملين في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، إذ تساعدهم على فهم الأسس المحاسبية التي تستند إليها الجهات العامة في إعداد قوائمها المالية، والتعرف على متطلبات العرض والإفصاح ذات الصلة، كما تدعم قدرتهم على فحص التقارير المالية وتقييم مدى الالتزام بإطار التقرير المالي المطبق، في ضوء الاختصاصات الرقابية والتشريعات والأنظمة المعمول بها في كل دولة.

المراجع

1. مجلس معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام .(2026) .(IPSASB)دليل إصدارات مجلس معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام لعام 2026

(2026 Handbook of International Public Sector Accounting Standards Board Pronouncements).

2. صندوق **النقد الدولي .(2014) .(IMF)**دليل إحصاءات مالية الحكومة.

(Government Finance Statistics Manual 2014 – GFSM 2014).

3. صندوق **النقد الدولي .(2016) .(IMF)**تطبيق المحاسبة على أساس الاستحقاق في القطاع العام.

(Implementing Accrual Accounting in the Public Sector).