مرفق 6



دليل المدرب

موارد وأنشطة منصة موودل (Moodle)

إرشادات عملية حول 7 موارد و15 نشاطًا



المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ARABOSAI)

تنويه

تم إعداد هذا الدليل الإرشادي من قبل الأمانة العامة للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة لفائدة المدربين من الأجهزة العربية المشاركين في إعداد دورات تعلم الكتروني.
وتوفر الأمانة العامة كل الدعم الضروري للخبراء.

الأمانة العامة

المحتويات

1 مدخل: المورد والنشاط 3

2 الجزء الأول: الموارد (7) 5

3 الجزء الثاني: الأنشطة (15) 20

4 دليل الاختيار السريع 52

5 خاتمة 54

أصناف الأنشطة في الجزء الثاني

التقييم 22
اختبار، تكليف، ورشة عمل

التواصل 28
اختيار، إفادة، استبيان، دردشة

التعاون 36
منتدى، معجم، قاعدة بيانات، ويكي

المحتوى التفاعلي 44
درس، P5H، حزمة سكورم، أداة خارجية

المورد والنشاط: ما الفرق؟

المورد Resource

محتوى يقدّمه المدرب ويطّلع عليه المتدرب

- تفاعل في اتجاه واحد: قراءة، مشاهدة، تنزيل
- لا يُقيَّم بالدرجات
- يمكن تتبع الاطلاع عليه عبر إكمال النشاط



النشاط Activity

مهمة يتفاعل فيها المتدرب فيُنتج أو يتواصل

- تفاعل مع المدرب والزملاء أو مع المحتوى
- أغلب الأنشطة قابلة للتقييم بالدرجات
- تُنتج أثرًا قابلًا للمتابعة: إجابات، مشاركات، ملفات



القاعدة العملية: المورد لنقل المعرفة، والنشاط لبناء المهارة وقياسها. الدورة الجيدة توازن بينهما.

كيف أضيف موردًا أو نشاطًا؟

1 **تفعيل التحرير**

زر «وضع التحرير» أعلى صفحة المقرر

Edit mode

2 **إضافة عنصر**

«أضف نشاطاً أو مورداً» أسفل القسم المطلوب

Add an activity or resource

3 **اختيار العنصر**

من تبويب «الكل» أو «أنشطة» أو «موارد»، أو بالبحث

All / Activities / Resources

4 **ضبط الإعدادات**

الاسم والوصف ثم الإعدادات الخاصة بالعنصر

Settings

5 **الحفظ**

«حفظ والعودة إلى المقرر»

Save and return to course

في نافذة الاختيار:

- عرض وصف مختصر للعنصر ورابط إلى توثيقه
- إضافته إلى المفضلة (Starred) ليظهر في تبويب خاص أعلى النافذة

الجزء الأول

Resources

7موارد لتقديم المحتوى للمتدربين



ملف File (شريحة 2/1)

مورد ·محتوى | التعريف والاستخدام

ما هو؟

مورد يتيح للمدرب رفع ملف واحد (PDF، Word، PowerPoint، صورة، صوت أو فيديو) ليطّلع عليه المتدربون داخل المنصة أو يقوموا بتنزيله.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: اطلاع فردي

متى أستخدمه؟

1 توزيع دعائم الدورة

العرض التقديمي أو الدليل المرجعي لكل جلسة

2 مشاركة نماذج العمل

نموذج تقرير أو استمارة يعيد المتدرب استعمالها

3 إتاحة المراجع الرسمية

نصوص قانونية أو معايير مهنية بصيغة PDF

مثال تطبيقي: في دورة حول الرقابة المالية، يرفع المدرب معيار 200ISSAI بصيغة PDF ويضبط العرض على «تضمين» ليقرأه المتدربون دون مغادرة صفحة المقرر.

ملف File (شريحة 2/2)

مورد ·محتوى

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

العرض (Display)
تلقائي، تضمين، فرض التنزيل، أو نافذة منبثقة

خيارات الإظهار (Show size / type)
إظهار حجم الملف ونوعه وتاريخ رفعه

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط فتح الملف ليُحتسب مكتملًا

تقييد الوصول (Restrict access)
إتاحته بعد تاريخ أو بعد إكمال نشاط سابق

نصائح للمدرب

- في وضع التحرير، اسحب الملف وأفلته مباشرة في القسم لإنشاء المورد بسرعة.
- فضّل صيغة PDF للوثائق المخصصة للقراءة فقط.
- لعدة ملفات مترابطة استعمل «مجلد (Folder)» بدل تكرار المورد.

خطأ شائع: رفع فيديوهات ضخمة تُثقل المنصة؛ الأفضل استضافتها خارجيًا وإضافتها كرابط (URL).

مجلد Folder (شريحة 2/1)

مورد ·محتوى | التعريف والاستخدام

ما هو؟

مورد يجمع عدة ملفات (ومجلدات فرعية) في مكان واحد، فيعرضها للمتدربين بشكل منظم ويغني عن إنشاء مورد لكل ملف.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: اطلاع فردي

متى أستخدمه؟

1 تجميع وثائق وحدة كاملة

كل دعائم الجلسة في مكان واحد

2 مكتبة مراجع الدورة

معايير وأدلة ونماذج مصنفة في مجلدات فرعية

3 ملفات دراسة حالة

قوائم مالية وتقارير يحللها المتدربون

مثال تطبيقي: في وحدة «رقابة الصفقات العمومية»، ينشئ المدرب مجلدًا يضم كراس الشروط والعروض ومحضر الفرز، ليحللها المتدربون كدراسة حالة واحدة.

مجلد Folder (شريحة 2/2)

مورد ·محتوى

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

عرض المحتويات (Display folder contents)
في صفحة مستقلة أو مباشرة داخل صفحة المقرر

المجلدات الفرعية (Show subfolders expanded)
إظهار المجلدات الفرعية مفتوحة تلقائيًا

زر التنزيل (Show download folder button)
تنزيل المحتوى كاملًا في ملف مضغوط ZIP

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط فتح المجلد ليُحتسب مكتملًا

نصائح للمدرب

- ارفع ملفًا مضغوطًا ZIP ثم فكّ ضغطه داخل المجلد لإضافة عشرات الملفات دفعة واحدة.
- اختر العرض «داخل صفحة المقرر» لتقليل عدد النقرات.
- رقّم أسماء الملفات (01_، 02_) لضبط ترتيب ظهورها.

خطأ شائع: الاعتماد على المجلد لتتبع قراءة كل وثيقة؛ الإكمال يُسجَّل عند فتح المجلد لا عند فتح كل ملف.

صفحة Page (شريحة 2/1)

مورد ·محتوى | التعريف والاستخدام

ما هو؟

مورد لإنشاء صفحة ويب داخل موودل بالمحرر النصي، تجمع النص والصور والفيديو والروابط والجداول، دون الحاجة إلى رفع ملفات.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: اطلاع فردي

متى أستخدمه؟

1. **تقديم محتوى قصير**
شرح مفهوم أو تعليمات نشاط بشكل مباشر

2. **تضمين الوسائط**
فيديو أو عرض توضيحي مدمج مع تعليق

3. **بطاقة تعريف بالوحدة**
الأهداف والمدة ومنهجية العمل

مثال تطبيقي: يُنشئ المدرب صفحة «أهداف الوحدة» تتضمن فيديو قصيرًا عن مراحل المهمة الرقابية وقائمة بالمخرجات المنتظرة من المتدربين.

صفحة Page (شريحة 2/2)

مورد ·محتوى

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

محتوى الصفحة (Page content)
يُكتب في المحرر مع إدراج الصور والوسائط

العرض (Display)
في نفس الصفحة أو في نافذة منبثقة

خيارات الإظهار (Display page name / description)
إظهار اسم الصفحة ووصفها أعلى المحتوى

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط فتح الصفحة ليُحتسب مكتملًا

نصائح للمدرب

- فضّل الصفحة على ملف Word: تُقرأ مباشرة على الهاتف دون تنزيل.
- قسّم المحتوى بعناوين فرعية وفقرات قصيرة لتسهيل القراءة.
- للمحتوى الطويل متعدد الفصول استعمل «كتاب (Book)».

خطأ شائع: لصق نص من Word مباشرة فتنتقل تنسيقات غير منسجمة؛ الصقه كنص عادي ثم نسّقه داخل المحرر.

كتاب Book (شريحة 2/1)

مورد ·محتوى | التعريف والاستخدام

ما هو؟

مورد متعدد الصفحات منظم في فصول وفصول فرعية مع فهرس للتنقل، يشبه الكتاب الإلكتروني، ويمكن طباعته كاملًا أو فصلًا فصلًا.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: اطلاع فردي

متى أستخدمه؟

1. **دليل مرجعي مفصل**
   دليل إجراءات من عدة فصول
2. **محتوى درس متسلسل**
   عرض المحتوى خطوة بخطوة بدل ملف طويل
3. **مادة قابلة للطباعة**
   نسخة منظمة يحتفظ بها المتدرب

مثال تطبيقي: يحوّل المدرب «دليل التدقيق المالي» إلى كتاب من خمسة فصول (التخطيط، التنفيذ، التقرير...) يتنقل بينها المتدرب من الفهرس.

كتاب Book (شريحة 2/2)

مورد ·محتوى

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

ترقيم الفصول (Chapter formatting)
أرقام، نقاط، مسافة بادئة، أو بدون ترقيم

أسلوب التنقل (Style of navigation)
الفهرس فقط، صور، أو نص

عناوين مخصصة (Custom titles)
إخفاء عنوان الفصل التلقائي واستعمال عنوان خاص

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط فتح الكتاب ليُحتسب مكتملًا

نصائح للمدرب

- خطّط لهيكل الفصول قبل الكتابة: فصل لكل فكرة رئيسية.
- يمكن استيراد فصول من ملفات HTML بدل كتابتها من جديد.
- نبّه المتدربين إلى خيار الطباعة للاحتفاظ بنسخة شاملة.

خطأ شائع: إنشاء كتاب من فصل واحد لمحتوى قصير؛ في هذه الحالة تكفي «صفحة (Page)».

رابط URL (شريحة 2/1)

مورد ·محتوى | التعريف والاستخدام

ما هو؟

مورد يضيف رابطًا إلى موقع أو وثيقة على الإنترنت (موقع رسمي، فيديو، مستند سحابي) يفتحه المتدرب مباشرة من صفحة المقرر.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: اطلاع فردي

متى أستخدمه؟

1 مصادر رسمية
مواقع الهيئات المهنية ومنشوراتها

2 مشاركة فيديو خارجي
محاضرة مسجلة على منصة فيديو

3 تخفيف حمل المنصة
ملفات كبيرة مستضافة خارج موودل

مثال تطبيقي: يضيف المدرب رابطًا إلى موقع معايير الإنتوساي (ISSAI) ليطّلع المتدربون دائمًا على آخر نسخة رسمية من المعايير.

رابط URL (شريحة 2/2)

مورد ·محتوى

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

الرابط الخارجي (External URL)
يُلصق كاملًا ويبدأ بـ https://

العرض (Display)
تلقائي، تضمين، فتح، أو نافذة منبثقة

المعاملات (URL variables)
تمرير بيانات مثل اسم المستخدم عند الحاجة

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط النقر على الرابط ليُحتسب مكتملًا

نصائح للمدرب

- جرّب الرابط من حساب متدرب قبل نشره.
- اختر «نافذة منبثقة» حتى لا يغادر المتدرب صفحة المقرر.
- راجع الروابط دوريًا لأن المواقع الخارجية تتغير.

خطأ شائع: تضمين مواقع ترفض العرض داخل الإطارات فتظهر صفحة فارغة؛ استعمل «فتح» أو «نافذة منبثقة».

ملصق Label (شريحة 2/1)

مورد ·محتوى | التعريف والاستخدام

ما هو؟

عنصر يُدرج نصًا أو صورة أو فيديو مباشرة في صفحة المقرر بين الموارد والأنشطة، دون أن يكون رابطًا يُفتح في صفحة مستقلة.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: لا يُستعمل عادة
طبيعة العمل: عرض داخل الصفحة

متى أستخدمه؟

1. **عناوين وفواصل**
   تنظيم القسم إلى محطات واضحة
2. **تعليمات قصيرة**
   توجيه المتدرب قبل نشاط معيّن
3. **عناصر بصرية**
   صورة ترحيبية أو فيديو قصير

مثال تطبيقي: يضع المدرب ملصقًا أعلى كل قسم فيه صورة وعبارة «ابدأ من هنا: اقرأ الدليل ثم أنجز الاختبار القصير».

ملصق Label (شريحة 2/2)

مورد ·محتوى | الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

نص الملصق (Label text)
يُكتب في المحرر مع صور أو فيديو مدمج

الظهور (Availability)
إظهاره للمتدربين أو إخفاؤه عنهم

تقييد الوصول (Restrict access)
إظهاره لمجموعة معيّنة أو بعد شرط محدد

نصائح للمدرب

- استعمله لتنظيم صفحة المقرر بصريًا، لا لوضع محتوى طويل.
- في الإصدار 4.3 وما بعده يحمل اسم «مساحة نص ووسائط» (Text and media area).
- اختر صورًا بحجم معتدل كي لا يبطؤ تحميل صفحة المقرر.

خطأ شائع: وضع نصوص طويلة في الملصقات فتزدحم صفحة المقرر؛ الأفضل إنشاء «صفحة (Page)» والإحالة إليها.

رزمة محتوى IMS IMS content package (شريحة 2/1)

مورد ·محتوى | التعريف والاستخدام

ما هو؟

مورد يعرض حزمة محتوى جاهزة وفق معيار IMS (ملف ZIP بصفحات ووسائط وفهرس)، مُعدّة بأداة تأليف أو مُصدّرة من منصة أخرى.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: اطلاع فردي

متى أستخدمه؟

1 **إعادة الاستعمال**
حزم منتجة بأدوات تأليف مثل eXeLearning

2 **تبادل المحتوى**
نقل وحدات بين المؤسسات دون إعادة بنائها

3 **محتوى منظم بفهرس**
وحدة متعددة الصفحات للتصفح الحر

مثال تطبيقي: تتبادل الأجهزة الأعضاء وحدة تعليمية حول «أخلاقيات المدقق» في شكل رزمة IMS، فيرفعها المدرب كما هي دون إعادة إنتاجها.

رزمة محتوى IMS IMS content package (شريحة 2/2)

مورد ·محتوى | الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

ملف الحزمة (Package file)
رفع ملف ZIP متوافق مع معيار IMS

النسخ السابقة (Number of old packages to keep)
عدد النسخ القديمة المحتفظ بها عند التحديث

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط فتح الحزمة ليُحتسب مكتملًا

تقييد الوصول (Restrict access)
إتاحتها بعد تاريخ أو بعد إكمال نشاط سابق

نصائح للمدرب

- اختبر الحزمة بعد رفعها وتأكد من عمل الفهرس والروابط الداخلية.
- إن احتجت تتبع الدرجات أو التقدم استعمل «حزمة سكورم (SCORM)».
- حدّث المحتوى برفع نسخة جديدة من الحزمة بدل حذف المورد.

خطأ شائع: الظن أن رزمة IMS تقيّم المتدرب مثل حزمة SCORM؛ هي تعرض المحتوى فقط ولا تسجّل نتائجه.

الجزء الثاني

Activities

15 نشاطًا في أربعة أصناف يميّزها موودل بالألوان



المحتوى

Content



Collaboration



Communication



Assessment

أصناف الأنشطة الأربعة

التقييم Assessment ص 22

قياس مكتسبات المتدرب ومنحه درجة وتغذية راجعة

- اختبار
- تكليف
- ورشة عمل

التواصل Communication ص 28

جمع آراء المتدربين والتواصل معهم بسرعة

- اختيار
- إفادة
- استبيان
- دردشة

التعاون Collaboration ص 36

بناء المعرفة جماعيًا وتبادل الخبرات

- منتدى
- معجم
- قاعدة بيانات
- ويكي

المحتوى التفاعلي Content ص 44

محتوى تعليمي تفاعلي يتتبّع تقدم المتدرب

- درس
- H5P
- حزمة سكورم
- أداة خارجية

لون الأيقونة في مودل يدل على غرض النشاط (Purpose)

اختبار Quiz (شريحة 2/1)

نشاط ·تقييم | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط لإنشاء اختبارات بأسئلة متنوعة (اختيار من متعدد، صح/خطأ، مطابقة، مقال...) يُصحَّح أغلبها آليًا مع تغذية راجعة.

التقييم بالدرجات: نعم (آلي غالبًا)
تتبع الإكمال: نعم (الدرجة)
طبيعة العمل: فردي

متى أستخدمه؟

1 التقييم القبلي
قياس المكتسبات قبل بدء الدورة

2 التقويم التكويني
اختبارات قصيرة بعد كل وحدة

3 التقييم النهائي
اختبار الإشهاد في آخر الدورة

مثال تطبيقي: في نهاية وحدة «معايير ISSAI»، ينشئ المدرب اختبارًا من 10 أسئلة تُسحب عشوائيًا من بنك الأسئلة، بمحاولتين وتغذية راجعة بعد كل محاولة.

اختبار Quiz (شريحة 2/2)

نشاط ·تقييم

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

التوقيت (Timing)
تاريخ الفتح والإغلاق والمدة المسموح بها

المحاولات (Attempts allowed)
عدد المحاولات وطريقة احتساب الدرجة

سلوك الأسئلة (Question behaviour)
تغذية راجعة مؤجلة أو تفاعلية فورية

خيارات المراجعة (Review options)
ما يراه المتدرب بعد إنهاء المحاولة

نصائح للمدرب

- ابنِ بنك أسئلة (Question bank) مصنفًا حسب المحاور لإعادة استعماله.
- اسحب الأسئلة عشوائيًا وبدّل ترتيب الخيارات للحد من الغش.
- جرّب الاختبار بوضع «معاينة» (Preview) قبل فتحه للمتدربين.

خطأ شائع: تأجيل مراجعة بنية الاختبار؛ بعد أول محاولة يُقفل موودل إضافة الأسئلة وحذفها، فراجعه جيدًا قبل فتحه.

تكليف Assignment (شريحة 2/1)

نشاط ·تقييم | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط يكلّف فيه المدرب المتدربين بمهمة يسلّمونها ملفات أو نصًا مباشرًا، ثم يقيّمها ويقدّم تغذية راجعة مكتوبة أو ملفات تصحيح.

التقييم بالدرجات: نعم (يدوي)
تتبع الإكمال: نعم (التسليم)
طبيعة العمل: فردي أو جماعي

متى أستخدمه؟

1 **إنجاز تقرير**
تحرير تقرير رقابي أو مذكرة

2 **تحليل حالة**
دراسة ملف وتقديم الاستنتاجات

3 **مشروع جماعي**
تسليم موحد لكل مجموعة

مثال تطبيقي: يطلب المدرب من كل متدرب صياغة «ملاحظة رقابية» انطلاقًا من حالة واقعية، ويصححها باستعمال سلّم تقييم (Rubric) من أربعة معايير.

تكليف Assignment (شريحة 2/2)

نشاط ·تقييم

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

الإتاحة (Availability)
تاريخ بدء التسليم والموعد النهائي

نوع التسليم (Submission types)
ملفات، نص مباشر، أو الاثنان معًا

طريقة التقييم (Grading method)
تقييم بسيط، سلّم تقييم، أو دليل تقييم

التسليم الجماعي (Group submission settings)
تسليم واحد ودرجة مشتركة للمجموعة

نصائح للمدرب

- انشر سلّم التقييم مع التعليمات ليعرف المتدرب معايير الحكم مسبقًا.
- اشترط النقر على زر التسليم لتمييز المسودة عن النسخة النهائية.
- صحّح ملفات PDF بالتعليق عليها مباشرة داخل موودل.

خطأ شائع: تحديد موعد نهائي دون ضبط «تاريخ القطع»، فيستمر قبول التسليمات المتأخرة دون حد.

ورشة عمل Workshop (شريحة 2/1)

نشاط ·تقييم | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط للتقييم بين الأقران: يسلّم كل متدرب عمله ثم يقيّم أعمال زملائه وفق معايير يحددها المدرب، فينال درجتين: للعمل وللتقييم.

التقييم بالدرجات: نعم (درجتان)
تتبع الإكمال: نعم
طبيعة العمل: فردي وتشاركي

متى أستخدمه؟

1 **التقييم بين الأقران**
تبادل مراجعة الأعمال بين المتدربين

2 **تنمية الحس النقدي**
تطبيق معايير الجودة على أعمال الغير

3 **التقييم الذاتي**
مقارنة العمل الشخصي بالمعايير

مثال تطبيقي: يسلّم كل متدرب مسودة تقرير رقابي، ثم يقيّم تقريرين لزميلين وفق معايير الوضوح والأدلة والتوصيات، قبل المراجعة النهائية للمدرب.

ورشة عمل Workshop (شريحة 2/2)

نشاط ·تقييم

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

المراحل (Workshop phases)
الإعداد، التسليم، التقييم، التقدير، الإغلاق

استراتيجية التقييم (Grading strategy)
تقييم موجّه، تعليقات، عدد الأخطاء، أو سلّم

توزيع الأعمال (Allocation)
توزيع يدوي أو عشوائي على المقيّمين

درجة التقييم (Grade for assessment)
تقدير جودة تقييم المتدرب لأعمال زملائه

نصائح للمدرب

- قدّم أمثلة محلولة (Example submissions) لتدريب المتدربين على التقييم.
- اشرح معايير التقييم للمتدربين قبل مرحلة التسليم.
- خطّط لمواعيد المراحل مسبقًا وفعّل الانتقال المجدول بينها.

خطأ شائع: نسيان الانتقال إلى المرحلة التالية فيعجز المتدربون عن التقييم؛ تابع لوحة المراحل باستمرار.

اختيار Choice (شريحة 2/1)

نشاط ·تواصل

التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط يطرح فيه المدرب سؤالًا واحدًا مع عدة خيارات، فيختار المتدرب إجابة، ويمكن عرض النتائج للجميع مجهولة أو بأسماء المشاركين.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (الاختيار)
طبيعة العمل: فردي

متى أستخدمه؟

1 **استطلاع سريع**
رأي المتدربين في موضوع محدد

2 **التسجيل في مجموعات**
اختيار ورشة أو موعد بمقاعد محدودة

3 **تحفيز النقاش**
تصويت قبل الجلسة ثم مناقشة النتائج

مثال تطبيقي: يطرح المدرب سؤال «أي مرحلة من المهمة الرقابية أصعب عليك؟» بأربعة خيارات، ثم يبني الجلسة الحضورية على النتائج.

اختيار Choice (شريحة 2/2)

نشاط ·تواصل

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

الخيارات (Options)
نص كل خيار مع حد أقصى اختياري

تحديد العدد (Limit the number of responses)
غلق الخيار عند بلوغ عدد معيّن

نشر النتائج (Publish results)
قبل الإجابة، بعدها، بعد الإغلاق، أو أبدًا

الخصوصية (Privacy of results)
نتائج مجهولة أو بأسماء المشاركين

نصائح للمدرب

- استعمله لتوزيع المتدربين على الورشات بدل الجداول الخارجية.
- فعّل السماح بتحديث الاختيار إن كان الرأي قابلًا للتغيّر.
- اعرض النتائج بعد الإجابة لإثارة النقاش.

خطأ شائع: استعمال «اختيار» لاستبيان متعدد الأسئلة؛ هو لسؤال واحد، وللأسئلة المتعددة استعمل «إفادة (Feedback)».

إفادة Feedback (شريحة 2/1)

نشاط ·تواصل | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط لإنشاء استمارات مخصصة بأسئلة متنوعة (اختيار، سلّم تقدير، نص حر) لجمع آراء المتدربين، مع إمكانية جعل الإجابات مجهولة الهوية.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (الإرسال)
طبيعة العمل: فردي

متى أستخدمه؟

1. **تقييم الدورة**
رضا المتدربين عن المحتوى والتنظيم

2. **تحليل الحاجات**
تحديد الحاجات التدريبية قبل الدورة

3. **تقييم المدرب**
آراء حول أداء المدرب وطرائقه

مثال تطبيقي: في آخر يوم، يفتح المدرب استمارة «تقييم الدورة» مجهولة الهوية من 12 سؤالًا، ثم يصدّر الإجابات إلى Excel لإعداد تقرير الدورة.

إفادة Feedback (شريحة 2/2)

نشاط ·تواصل

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

تسجيل الأسماء (Record user names)
إجابات مجهولة أو بأسماء المشاركين

تعدد الإرسال (Allow multiple submissions)
السماح بإعادة ملء الاستمارة

صفحة التحليل (Show analysis page)
إطلاع المتدربين على النتائج المجمّعة

القوالب (Templates)
حفظ الأسئلة كقالب لإعادة استعماله

نصائح للمدرب

- احفظ استمارتك كقالب لتستعملها في كل الدورات.
- اختر الإجابات المجهولة للحصول على آراء أكثر صراحة.
- صدّر الإجابات إلى Excel لتحليلها وإعداد التقارير.

خطأ شائع: الخلط بين «إفادة» و«استبيان»: أسئلة الاستبيان جاهزة لا تُعدَّل، أما الإفادة فتبني أسئلتها بحرية.

استبيان Survey (شريحة 2/1)

نشاط ·تواصل | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط يقدّم استبيانات جاهزة معتمدة علميًا (COLLES، ATTLS، الحوادث الحرجة) لقياس تجربة المتدربين التعلمية؛ أسئلتها ثابتة.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (الإرسال)
طبيعة العمل: فردي

متى أستخدمه؟

1 تقييم بيئة التعلم

جودة التعلم عن بعد (COLLES)

2 مواقف المتدربين

أنماط التفكير والتعلم (ATTLS)

3 التأمل في التجربة

أسئلة الحوادث الحرجة

مثال تطبيقي: يفتح المدرب استبيان COLLES في بداية الدورة ونهايتها، ويقارن النتائج لقياس تطور تصورات المتدربين لبيئة التعلم.

استبيان Survey (شريحة 2/2)

نشاط ·تواصل

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

نوع الاستبيان (Survey type)
COLLES أو ATTLS أو الحوادث الحرجة

التقارير (Response reports)
عرض النتائج حسب السؤال أو المتدرب

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط إرسال الاستبيان

نصائح للمدرب

- استعمله لدراسة جودة التكوين عبر الزمن لا لتقييم دورة بعينها.
- اشرح للمتدربين هدف الاستبيان لأن أسئلته كثيرة نسبيًا.
- معطّل افتراضيًا منذ الإصدار 4.3 وأُزيل من النواة في 5.0؛ فضّل «إفادة».

خطأ شائع: محاولة تعديل أسئلة الاستبيان أو إضافة أسئلة؛ هذا غير ممكن، فاختر «إفادة (Feedback)» من البداية.

دردشة Chat (شريحة 2/1)

نشاط ·تواصل

التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط للمحادثة النصية المتزامنة بين المتدربين والمدرب في وقت محدد، مع حفظ سجل الجلسات للرجوع إليه لاحقًا.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: جماعي متزامن

متى أستخدمه؟

1 حصص أسئلة وأجوبة

لقاء أسبوعي في موعد ثابت

2 تنسيق المجموعات

اتفاق سريع على توزيع المهام

3 متابعة عن بعد

تواصل مباشر بين الجلسات

مثال تطبيقي: يحدد المدرب جلسة دردشة كل خميس من 18:00 إلى 19:00 للإجابة عن أسئلة المتدربين حول التكليف الجاري.

دردشة Chat (شريحة 2/2)

نشاط ·تواصل

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

موعد الجلسة (Next chat time)
تاريخ ووقت الجلسة القادمة

تكرار الجلسات (Repeat/publish session times)
جلسة واحدة أو تكرار يومي أو أسبوعي

حفظ الجلسات (Save past sessions)
مدة الاحتفاظ بسجلات المحادثات

عرض السجلات (Everyone can view past sessions)
إتاحة السجلات لكل المشاركين

نصائح للمدرب

- أعلن الموعد مسبقًا وحدّد موضوع كل جلسة.
- انشر ملخص الجلسة لمن تغيّب عنها.
- معطّل افتراضيًا منذ الإصدار 4.3 وأُزيل من النواة في 5.0؛ البديل منتدى أو أداة مؤتمرات.

خطأ شائع: فتح دردشة دون موعد ولا مشرف فتبقى فارغة؛ تنجح الدردشة فقط بموعد محدد وحضور المدرب.

منتدى Forum (شريحة 2/1)

نشاط ·تعاون

التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط للنقاش غير المتزامن: ينشر المشاركون مواضيع ويردّون عليها في أي وقت، مع إمكانية تقييم المشاركات ومتابعتها بالبريد الإلكتروني.

التقييم بالدرجات: نعم (اختياري)
تتبع الإكمال: نعم (المشاركة)
طبيعة العمل: جماعي

متى أستخدمه؟

1 نقاش موجّه

سؤال إشكالي يتفاعل حوله المتدربون

2 أسئلة وأجوبة

دعم متبادل بين المتدربين

3 تبادل التجارب

عرض ممارسات كل جهاز رقابي

مثال تطبيقي: يطرح المدرب سؤال «كيف تتعامل مع جهة خاضعة للرقابة ترفض تقديم الوثائق؟» ويطلب مشاركة وردّين على الأقل من كل متدرب.

منتدى Forum (شريحة 2/2)

نشاط ·تعاون

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

نوع المنتدى (Forum type)
نقاش عام، سؤال وجواب، موضوع واحد، مدونة...

الاشتراك (Subscription mode)
اختياري، إجباري، تلقائي، أو معطّل

التقييم الكلي (Whole forum grading)
درجة واحدة لمجمل مشاركات المتدرب

قفل النقاشات (Discussion locking)
إغلاق النقاش بعد مدة من آخر مشاركة

نصائح للمدرب

- اختر نوع «سؤال وجواب» ليجيب المتدرب قبل رؤية ردود زملائه.
- اطرح سؤالًا مفتوحًا يستدعي الرأي والتجربة لا إجابة واحدة.
- تدخّل بإيجاز لتلخيص النقاش وتوجيهه بدل الرد على كل مشاركة.

خطأ شائع: الاكتفاء بمنتدى «الإعلانات» للتفاعل؛ المتدربون لا يستطيعون الرد فيه، فأنشئ منتدى نقاش مستقلًا.

معجم Glossary (شريحة 2/1)

نشاط ·تعاون | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط لبناء قائمة مصطلحات وتعريفاتها مرتبة أبجديًا، يعدّها المدرب أو يشارك المتدربون في إثرائها، مع ربط تلقائي للمصطلحات في المقرر.

التقييم بالدرجات: نعم (اختياري)
تتبع الإكمال: نعم (المداخل)
طبيعة العمل: فردي أو تشاركي

متى أستخدمه؟

1. **مصطلحات الدورة**
   مفاهيم الرقابة والمحاسبة
2. **بناء تشاركي**
   كل متدرب يضيف مصطلحات ويعرّفها
3. **بنك موارد**
   أسئلة شائعة أو مراجع مصنفة

مثال تطبيقي: يطلب المدرب من كل متدرب إضافة ثلاثة مصطلحات (مثل «الأهمية النسبية» و«مخاطر التدقيق») مع تعريفها ومصدرها، ثم يعتمدها قبل نشرها.

معجم Glossary (شريحة 2/2)

نشاط ·تعاون

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

نوع المعجم (Glossary type)
معجم رئيسي أو معجم ثانوي

الاعتماد (Approved by default)
نشر المداخل مباشرة أو بعد اعتمادها

الربط التلقائي (Automatically link entries)
ربط المصطلح أينما ورد في المقرر

التقييم (Ratings)
تقييم المداخل من المدرب أو الزملاء

نصائح للمدرب

- فعّل مرشّح «الربط التلقائي بالمعجم» ليعمل الربط في صفحات المقرر.
- اشترط اعتماد المداخل لضمان دقة التعريفات.
- اطلب ذكر المصدر لكل تعريف لتعزيز الأمانة العلمية.

خطأ شائع: ترك مداخل مكررة أو غير دقيقة دون مراجعة؛ امنع المداخل المكررة وراجع المعجم بانتظام.

قاعدة بيانات Database (شريحة 2/1)

نشاط ·تعاون

التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط لبناء قاعدة بيانات بحقول يحددها المدرب (نص، تاريخ، ملف، رابط، قائمة...) يضيف إليها المتدربون مداخل قابلة للبحث والفرز.

التقييم بالدرجات: نعم (اختياري)
تتبع الإكمال: نعم (المداخل)
طبيعة العمل: تشاركي

متى أستخدمه؟

1 **الممارسات الجيدة**

تجارب الأجهزة الرقابية الأعضاء

2 **مستودع مشترك**

تقارير ونماذج مصنفة بحقول

3 **معرض أعمال**

عرض إنتاجات المتدربين وتقييمها

مثال تطبيقي: ينشئ المدرب قاعدة «ممارسات رقابية» بحقول: البلد، المجال، الوصف، ملف داعم؛ يضيف كل متدرب ممارسة من جهازه ويطّلع على ممارسات زملائه.

قاعدة بيانات Database (شريحة 2/2)

نشاط ·تعاون

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

الحقول (Fields)
نوع كل معلومة: نص، قائمة، ملف، تاريخ...

القوالب (Templates)
تصميم طريقة عرض المداخل

الاعتماد (Approval required)
نشر المداخل بعد اعتماد المدرب

المداخل المطلوبة (Entries required)
الحد الأدنى المطلوب من كل متدرب

نصائح للمدرب

- استعمل الإعدادات المسبقة الجاهزة (Presets) لربح الوقت.
- ثبّت الحقول قبل فتح النشاط لأن تغييرها لاحقًا يربك المداخل.
- اشترط عددًا من المداخل قبل الاطلاع على مداخل الزملاء.

خطأ شائع: استعمال قاعدة البيانات لمجرد تبادل ملفات؛ يكفي هنا «مجلد» أو «منتدى»، فهي تتطلب بناء حقول وقوالب.

ويكي Wiki (شريحة 2/1)

نشاط ·تعاون

التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط لصفحات ويب يكتبها المشاركون ويعدّلونها معًا، مع سجل لكل التعديلات يبيّن من كتب ماذا ومتى، وإمكانية استرجاع النسخ السابقة.

التقييم بالدرجات: لا
تتبع الإكمال: نعم (المشاهدة)
طبيعة العمل: تشاركي أو فردي

متى أستخدمه؟

1 كتابة تشاركية

إعداد وثيقة جماعية من عدة أقسام

2 مذكرات فردية

يوميات تعلم شخصية (ويكي فردي)

3 تلخيص الجلسات

كل مجموعة تلخّص جلسة في صفحة

مثال تطبيقي: تكتب كل مجموعة صفحة عن مرحلة من مراحل الرقابة على الأداء، ثم تُربط الصفحات لتكوين دليل مشترك يحرّره المتدربون معًا.

ويكي Wiki (شريحة 2/2)

نشاط ·تعاون

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

نوع الويكي (Wiki mode)
تشاركي للجميع أو فردي لكل متدرب

الصفحة الأولى (First page name)
اسم الصفحة الرئيسية، يُحدَّد عند الإنشاء

صيغة الكتابة (Default format)
HTML أو Creole أو NWiki

وضع المجموعات (Group mode)
ويكي مستقل لكل مجموعة

نصائح للمدرب

- قسّم العمل: لكل متدرب أو مجموعة قسم أو صفحة واضحة.
- تابع «السجل» (History) لتقدير مساهمة كل متدرب.
- أنشئ هيكل الصفحات مسبقًا بروابط داخلية لتوجيه الكتابة.

خطأ شائع: انتظار درجات من الويكي؛ النشاط لا يدعم التقييم، فقيّم المساهمات عبر «تكليف» مرافق.

درس Lesson (شريحة 2/1)

نشاط ·محتوى تفاعلي | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط يقدّم المحتوى في صفحات متتابعة تتخللها أسئلة، ويوجّه المتدرب إلى مسارات مختلفة حسب إجاباته، فيتيح تعلمًا متفرعًا ومخصصًا.

التقييم بالدرجات: نعم (اختياري)
تتبع الإكمال: نعم (الإنهاء)
طبيعة العمل: فردي

متى أستخدمه؟

1. **محتوى متفرّع**
   مسارات حسب مستوى المتدرب
2. **سيناريوهات قرار**
   محاكاة اتخاذ قرارات مهنية
3. **التعلّم بالإتقان**
   إعادة الشرح عند الخطأ

مثال تطبيقي: يبني المدرب سيناريو «مهمة رقابية»: في كل صفحة يتخذ المتدرب قرارًا (طلب وثيقة، توسيع العينة...) فيُوجَّه إلى نتيجة قراره وأثره.

درس Lesson (شريحة 2/2)

نشاط ·محتوى تفاعلي

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

أنواع الصفحات (Content / Question pages)
صفحات محتوى وصفحات أسئلة

القفزات (Jumps)
تحديد الصفحة التالية حسب كل إجابة

المحاولات (Maximum number of attempts)
عدد المحاولات المسموح بها لكل سؤال

درس تدريبي (Practice lesson)
درس للتمرين لا يُحتسب في الدرجات

نصائح للمدرب

- ارسم مخطط المسارات على الورق قبل البناء.
- ابدأ بدرس خطي بسيط ثم أضف التفرعات تدريجيًا.
- اختبر كل المسارات بوضع المعاينة قبل النشر.

خطأ شائع: قفزات خاطئة تُدخل المتدرب في حلقة مغلقة؛ راجع الدرس بالعرض الموسّع (Expanded) للتحقق من كل قفزة.

P5H (شريحة 2/1)

نشاط ·محتوى تفاعلي | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط لعرض محتوى تفاعلي بصيغة P5H (فيديو تفاعلي، بطاقات، سحب وإفلات...) مع تسجيل محاولات المتدربين ودرجاتهم.

التقييم بالدرجات: نعم (آلي)
تتبع الإكمال: نعم (الدرجة)
طبيعة العمل: فردي

متى أستخدمه؟

1. **فيديو تفاعلي**
   أسئلة تظهر أثناء المشاهدة
2. **تمارين سريعة**
   سحب وإفلات، ملء الفراغات
3. **مراجعة ممتعة**
   بطاقات وألعاب تعليمية

مثال تطبيقي: يحوّل المدرب فيديو «مراحل التدقيق» إلى فيديو تفاعلي تتخلله أسئلة للتحقق من الفهم، وتُسجَّل الدرجة آليًا في سجل الدرجات.

P5H (شريحة 2/2)

نشاط ·محتوى تفاعلي

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

ملف الحزمة (Package file)
رفع ملف p5h أو اختياره من بنك المحتوى

خيارات العرض (P options5H)
إظهار أزرار التنزيل والتضمين وحقوق النشر

تتبع المحاولات (Attempts options)
تفعيل التتبع وطريقة احتساب الدرجة

إكمال النشاط (Activity completion)
اشتراط الحصول على درجة

نصائح للمدرب

- أنشئ المحتوى في «بنك المحتوى» (Content bank) دون برامج خارجية.
- ابدأ بأنواع بسيطة: فيديو تفاعلي أو سحب وإفلات.
- لا تُسجَّل الدرجة إلا إذا تضمّن المحتوى أسئلة قابلة للتقييم.

خطأ شائع: إدراج P5H داخل «صفحة» أو في المحرر بدل نشاط P5H، فلا تُسجَّل الدرجات ولا المحاولات.

حزمة سكورم SCORM package (شريحة 2/1)

نشاط ·محتوى تفاعلي | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط يعرض حزمة تعليمية وفق معيار SCORM أُنتجت بأدوات تأليف (Articulate، iSpring...)، ويسجّل تقدم المتدرب ودرجاته ووقت تعلمه.

التقييم بالدرجات: نعم (آلي)
تتبع الإكمال: نعم (الحالة)
طبيعة العمل: فردي

متى أستخدمه؟

1 وحدات جاهزة

دروس منتجة من فرق التصميم التعليمي

2 تعلّم ذاتي متتبَّع

تقدم ودرجات محفوظة تلقائيًا

3 تبادل المحتوى

وحدات مشتركة بين المؤسسات

مثال تطبيقي: تنتج المنظمة وحدة «مدخل إلى الرقابة على الأداء» بأداة تأليف وتصدّرها بصيغة SCORM، فيرفعها المدرب ويتابع الإكمال والدرجات لكل متدرب.

حزمة سكورم SCORM package (شريحة 2/2)

نشاط ·محتوى تفاعلي

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

ملف الحزمة (Package file)
ملف ZIP بصيغة 1.2SCORM (دعم جزئي لـ 2004)

العرض (Display package)
في النافذة الحالية أو في نافذة جديدة

طريقة التقييم (Grading method)
أعلى درجة، المتوسط، المجموع، أو عدد الوحدات

المحاولات (Number of attempts)
عدد المحاولات وطريقة احتسابها

نصائح للمدرب

- صدّر الحزم بصيغة 1.2SCORM لأنها الأكثر توافقًا مع موودل.
- اختبر الحزمة بحساب متدرب للتحقق من تسجيل الإكمال.
- حدّث المحتوى برفع الحزمة الجديدة في النشاط نفسه للحفاظ على السجلات.

خطأ شائع: ضبط الإكمال في أداة التأليف بشكل لا يرسل حالة «مكتمل» إلى موودل؛ راجع إعدادات التتبع عند التصدير.

أداة خارجية External tool (شريحة 2/1)

نشاط ·محتوى تفاعلي | التعريف والاستخدام

ما هو؟

نشاط يربط المقرر بتطبيق خارجي متوافق مع معيار LTI دون تسجيل دخول إضافي، مع إمكانية إرجاع الدرجات إلى موودل.

التقييم بالدرجات: حسب الأداة
تتبع الإكمال: نعم
طبيعة العمل: حسب الأداة

متى أستخدمه؟

1 أدوات متخصصة

منصات محاكاة أو برامج تحليل

2 دخول موحّد

دون اسم مستخدم أو كلمة سر جديدة

3 إرجاع الدرجات

درجات الأداة تُسجَّل في موودل

مثال تطبيقي: يربط المدرب المقرر بمنصة محاكاة لتحليل البيانات المالية عبر LTI، فيدخلها المتدربون مباشرة وتعود درجاتهم إلى سجل الدرجات.

أداة خارجية External tool (شريحة 2/2)

نشاط ·محتوى تفاعلي

الإعدادات والنصائح

أهم الإعدادات

الأداة المهيأة (Preconfigured tool)
اختيار أداة أضافها مدير المنصة

رابط الأداة (Tool URL)
للإعداد اليدوي مع المفتاح والسر

الخصوصية (Privacy)
مشاركة الاسم والبريد مع الأداة أو حجبهما

الدرجات (Accept grades from the tool)
السماح للأداة بإرجاع الدرجات

نصائح للمدرب

- نسّق مع مدير المنصة: أغلب الأدوات تُهيَّأ مركزيًا مرة واحدة.
- تحقق من سياسة حماية البيانات قبل مشاركة بيانات المتدربين.
- جرّب الأداة بحساب متدرب للتأكد من الدخول وإرجاع الدرجات.

خطأ شائع: الخلط بين الأداة الخارجية والرابط: الرابط يفتح موقعًا فقط، أما LTI فيدمج الأداة ويتبادل معها البيانات.

دليل الاختيار السريع تقديم المحتوى (شريحة 2/1)

أريد أن... ← أستعمل

أشارك وثيقة واحدة
← ملف (File)

أنظّم وثائق مترابطة
← مجلد (Folder)

أقدّم محتوى قصيرًا يُقرأ على الشاشة
← صفحة (Page)

أقدّم محتوى طويلًا منظمًا في فصول
← كتاب (Book)

أحيل إلى موقع أو فيديو خارجي
← رابط (URL)

أنظّم صفحة المقرر بعناوين وتعليمات
← ملصق (Label)

أقدّم محتوى تفاعليًا بأسئلة مدمجة
← H5P

أبني مسارًا متفرعًا حسب الإجابات
← درس (Lesson)

محتوى جاهز من أداة تأليف؟ «حزمة سكورم» إن أردت تتبع الدرجات، و«رزمة محتوى IMS» للعرض فقط.

دليل الاختيار السريع التقييم والتفاعل (شريحة 2/2)

أريد أن... ← أستعمل

- أقيس المكتسبات بأسئلة مصحّحة آليًا ← اختبار (Quiz)
- أستلم عملًا وأصحّحه بسلّم تقييم ← تكليف (Assignment)
- أنظّم تقييمًا متبادلًا بين المتدربين ← ورشة عمل (Workshop)
- أطرح سؤالًا واحدًا أو أوزّع على مجموعات ← اختيار (Choice)
- أجمع آراء المتدربين في استمارة ← إفادة (Feedback)
- أفتح نقاشًا غير متزامن ← منتدى (Forum)
- يكتب المتدربون وثيقة جماعية ← ويكي (Wiki)
- نبني مستودعًا أو معجمًا مشتركًا ← معجم / قاعدة بيانات

أداة متخصصة خارج موودل؟ يمكن ذلك ويمكن تقاسم الروابط على المنصة .

خاتمة: قواعد ذهبية للمدرب



1. **ابدأ بالهدف التعليمي**
   حدّد ما يجب أن يعرفه المتدرب أو يقدر عليه، ثم اختر الأداة المناسبة.

2. **وازن بين الموارد والأنشطة**
   المورد ينقل المعرفة، والنشاط يبني المهارة ويقيسها.

3. **جرّب قبل أن تنشر**
   اختبر كل عنصر بحساب متدرب: الإعدادات، الإكمال، والدرجات.

4. **تابع وحسّن**
   راجع التقارير وآراء المتدربين وطوّر مقررك من دورة إلى أخرى.

مرفق 7

ديوان المحاسبة الليبي
Libyan Audit Bureau

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
ARABOSAI

إطار عمل لآلية التدريب وتنمية القدرات حسب الاحتياج

On-Demand Training & Capacity Development Mechanism

مذكرة مفاهيم

مقترح إطار عمل لآلية التدريب وتنمية القدرات حسب الاحتياج

On-Demand Training & Capacity Development Mechanism

لفائدة الأجهزة الأعضاء في المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)

الجهة المقدِّمة	ديوان المحاسبة الليبي – لجنة بناء القدرات
الجهة المعنية	لجنة تنمية القدرات – الأرابوساي
السند	قرار المجلس التنفيذي رقم 2025/459 م.ت.(69)
التاريخ	سبتمبر 2026م

الملخص التنفيذي

يقترح ديوان المحاسبة الليبي استحداث مسار تدريبي مرن وتنمية القدرات حسب الاحتياجات الأجهزة الرقابية ، يعمل بالتوازي مع الخطة التدريبية السنوية للأرابوساي ولا يحل محلها، ويتيح للجهاز العضو التقدم بطلب دعم موجَّه لسد فجوة محددة في قدراته، على أن تتولى المنظمة تحديد أسلوب الاستجابة الأنسب وتوفير الخبرة من داخل الأجهزة الأعضاء أولًا .

وتقوم الآلية على مبدأ استرداد التكلفة لا تحقيق الربح، وتُدار ضمن إطار حوكمة واضح يكفل الجودة وتكافؤ الفرص بين الأجهزة، ويُقاس نجاحها بنتائج التطبيق وأثره لا بعدد الدورات والمشاركين. ويُوصى بتطبيقها تجريبيًا على نطاق محدود قبل اتخاذ قرار التوسع.

أولًا: المقدمة

استنادًا إلى قرار المجلس التنفيذي رقم (2025/459) م.ت.(69) بشأن مبادرة ديوان المحاسبة الليبي المتعلقة بتنويع مسارات التدريب حسب الاحتياج (On-Demand Training) لتامين احتياج عدد من الأجهزة الأعضاء، يتقدم الديوان بهذا المقترح الذي يعرض إطارًا عمليًا ومرنًا لتفعيل المبادرة، يشمل مفهومها ونطاقها وأهدافها وآلية تنفيذها، إلى جانب ترتيبات التمويل والحوكمة وإدارة المخاطر وقياس الأثر وخطة التطبيق التجريبي.

ولا تستهدف المبادرة استبدال البرامج التدريبية الإقليمية للأرابوساي، بل إضافة مسار موازٍ ومكمِّل لها؛ إذ تظل البرامج الإقليمية الأداة الرئيسة لتلبية الاحتياجات المشتركة بين الأجهزة الأعضاء، في حين يوفر المسار المقترح استجابة موجَّهة للاحتياجات الخاصة التي لم تُدرج ضمن الخطة التدريبية السنوية للمنظمة.

وبصورة مبسطة: يحدد الجهاز العضو احتياجه من القدرات والنتيجة التي يسعى إلى تحقيقها، وتتولى المنظمة تحديد الطريقة المثلى للاستجابة لهذا الطلب في حدود اختصاصها ومواردها وإمكاناتها، على النحو الذي يوضحه الشكل (1).



الشكل (1): نموذج الاستجابة حسب الطلب – من احتياج الجهاز العضو إلى نتائج عملية ومستدامة

ثانيًا: مبررات المبادرة

تتباين الأجهزة الأعضاء في حجمها ومواردها ومستوى نضجها المؤسسي وأولوياتها، ومن ثَمّ يصعب أن تغطي الخطة التدريبية الموحدة للأرابوساي جميع الاحتياجات الخاصة بكل جهاز. وفي المقابل، فإن موارد المنظمة محدودة، مما يستدعي وجود آلية أكثر مرونة تتيح توظيف الخبرات والموارد المتاحة في المنطقة ونقل المعرفة متى ظهر احتياج واضح لدى أحد الأجهزة الأعضاء بالإضافة الي اتجاه اغلب مراكز التدريب الدولية والمحلية اتجاه تلبية طلبات المؤسسات التنفيذية وذلك لزيادة حجم الاحتياجات مما انعكس على قدرة البرامج التدريبية المعروضة من مراكز التدريب المخصصة في المجال الرقابي وهو ما زاد من أهمية المنظمات الإقليمية في تمكين احتياجات الأجهزة بها .

ومن هنا يأتي التدريب حسب الاحتياج بوصفه مسار استجابة مباشرً وسريعً؛ فإذا كان لدى الجهاز احتياج محدد، أمكنه التقدم بطلب دعم موجَّه دون انتظار دورة التخطيط السنوية القادمة، التي قد لا يتزامن توقيتها مع الفجوة القائمة، بما يُفقد الدعم جزءًا من أثره. كما تُسهم الآلية في تنويع برامج الدعم وتعزيز استدامتها من خلال نموذج قائم على استرداد التكلفة.

وينسجم هذا التوجه مع ما تؤكده أطر الإنتوساي من أن تنمية القدرات تكون أكثر فاعلية حين يقودها الجهاز نفسه وتنطلق من احتياجاته الفعلية (SAI-led capacity development)، ومع الهدف الاستراتيجي للإنتوساي المتعلق بتنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

ثالثًا: مفهوم المبادرة ونطاقها

يتسع مفهوم التدريب في هذا المقترح ليشمل مختلف أشكال الدعم الموجَّه لتنمية القدرات، ولا يقتصر على الدورة التدريبية التقليدية. ويمكن أن تتخذ الاستجابة، بحسب طبيعة الاحتياج، أحد الأشكال الواردة في الجدول (1) أو مزيجًا منها، ضمن اختصاص المنظمة.

الجدول (1): أساليب الاستجابة المقترحة

أسلوب الاستجابة	الوصف	حالات الاستخدام
دورة تدريبية متخصصة	برنامج تدريبي مصمم وفق احتياج الجهاز ومستوى المشاركين.	فجوة معرفية أو مهارية لدى فئة محددة من المدققين.
الاستعانة بخبير	إيفاد خبير لمدة محددة لتقديم مشورة فنية أو مراجعة منهجية.	الحاجة إلى رأي تخصصي في موضوع محدد.
التدريب على رأس العمل	تطبيق عملي مصاحب لمهمة رقابية فعلية.	نقل المهارة إلى التطبيق المباشر.
التوجيه والمرافقة (Coaching & Mentoring)	متابعة ممتدة لفريق عمل أو قيادات خلال فترة التطبيق.	إدخال منهجية أو نظام عمل جديد.
الدعم الفني أو الاستشاري التطبيقي	المساندة في إعداد الأدلة والمنهجيات وأدوات العمل.	تطوير الأطر والأنظمة المؤسسية.
مسار تطويري متكامل	حزمة مترابطة من التدريب والتطبيق والتطوير في مجال محدد.	فجوة مؤسسية تتطلب معالجة شاملة.

وتكمن القيمة المضافة للمسار التطويري المتكامل في أثره المباشر على مخرجات الجهاز؛ إذ يُصمَّم انطلاقًا من مصفوفة فجوات تُعدّ وفق متطلبات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (ISSAIs) ضمن إطار الإصدارات المهنية للإنتوساي (IFPP)، تُحدَّد على أساسها البرامج المطلوبة بدءًا من التدريب ووصولًا إلى التطبيق والتطوير المؤسسي. ومن أمثلة ذلك: إدارة الجودة الرقابية، والإدارة الاستراتيجية للجهاز.

رابعًا: أهداف المبادرة

الهدف العام: تسريع وتيرة تنمية القدرات في الأجهزة الأعضاء من خلال استجابة مرنة وموجَّهة لاحتياجاتها الخاصة، بما يعزز أثر الدعم على أدائها ومخرجاتها الرقابية.

الأهداف التفصيلية:

- توفير بدائل مكمِّلة للتدريب التقليدي، كالتدريب على رأس العمل والتوجيه والمرافقة والدعم الفني.
- الاستجابة للاحتياجات في توقيتها المناسب دون الارتباط بدورة التخطيط السنوية.
- رصد الاحتياجات المتكررة بين الأجهزة وتحويلها إلى برامج أو منتجات إقليمية ضمن الخطط اللاحقة.
- إتاحة فرص دعم للأجهزة محدودة الموارد متى سمحت الإمكانات.
- الانتقال التدريجي من قياس المدخلات (عدد الدورات والمشاركين) إلى قياس النتائج والتطبيق والأثر.
- تحفيز الخبراء والمدربين في الأجهزة الأعضاء على المشاركة ونقل المعرفة، وبناء مجتمع ممارسة مهني إقليمي.
- تعزيز مصادر تمويل الأرابوساي وتنويعها بما ينعكس على استدامة خدماتها وجودتها.

خامسًا: مصادر تحديد الاحتياج

لا يُشترط أن يستند الطلب حصرًا إلى نتائج إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (SAI PMF)؛ إذ يمكن للجهاز الاستناد إلى أي مصدر موثوق يُعينه على تحديد الفجوة، ومن ذلك:

- نتائج تقييم الأداء وفق إطار (SAI PMF).
- الخطة الاستراتيجية للجهاز وخطط التطوير المؤسسي.
- نتائج تقييمات الجودة الداخلية والخارجية، بما فيها مراجعات النظراء (Peer Reviews).
- دراسات الاحتياجات التدريبية وأطر الكفاءات المهنية المعتمدة لدى الجهاز.
- المستجدات التشريعية أو المهنية التي تفرض متطلبات جديدة على الجهاز.

كما لا يشترط الحصول على درجة محددة في إطار (SAI PMF) لقبول الطلب؛ فهي مؤشر مهم، لكنها ليست المصدر الوحيد لتحديد الاحتياجات من القدرات.

سادسًا: آلية التنفيذ

يُقترح أن تمر الطلبات بالمراحل الواردة في الجدول (2)، على أن تتولى المنظمة تفصيلها ضمن إجراءات تشغيلية معتمدة.

الجدول (2): مراحل معالجة طلبات الدعم

م	المرحلة	الإجراء	الجهة المسؤولة	المخرج
1	**تقديم الطلب**	يتقدم الجهاز بطلب مختصر وفق نموذج موحد يوضح طبيعة الاحتياج ومصدره، والنتيجة المتوقعة، والفئة المستهدفة، والموعد المقترح.	الجهاز العضو	طلب خدمة مستوفٍ
2	**الدراسة الأولية**	مراجعة الطلب للتحقق من ملاءمته لاختصاص المنظمة وإمكانية تنفيذه.	الأرابوساي	قبول مبدئي أو طلب استيضاح
3	**تحديد أسلوب الاستجابة**	اختيار الأسلوب الأنسب أو مزيج من الأساليب بالتنسيق مع الجهاز.	الأرابوساي بالتنسيق مع الجهاز	تصور أولي للاستجابة
4	**تحديد مصدر الخبرة**	البحث أولًا عن الخبرة المناسبة داخل الأجهزة الأعضاء، ثم لدى الشركاء والخبراء الخارجيين عند الحاجة ووفق ضوابط تعدها المنظمة.	الأرابوساي	خبير أو جهة منفذة معتمدة
5	**العرض الفني والمالي**	تقديم تصور مختصر يحدد نطاق المهمة ومخرجاتها ومدتها وتكلفتها.	الأرابوساي	عرض معتمد من الجهاز
6	**التنفيذ والمتابعة**	التنفيذ بعد الموافقة واستكمال الإجراءات الإدارية والمالية، مع متابعة سير العمل.	الأرابوساي والجهة المنفذة	تقارير إنجاز
7	**التقييم وتوثيق الدروس**	تقييم النتائج ومدى تطبيقها، وتوثيق الدروس المستفادة، وإدراج الاحتياجات المتكررة في التخطيط الإقليمي.	الأرابوساي والجهاز العضو	تقرير تقييم

سابعًا: قاعدة بيانات الخبرات الإقليمية

يُقترح إنشاء قاعدة بيانات للخبرات والكفاءات داخل إطار المنظمة وخارجه، لا تقتصر على أسماء المدربين، بل تشمل أيضًا الخبرات المؤسسية لدى الأجهزة الأعضاء؛ إذ تمتلك بعض الأجهزة تجارب وأنظمة ومنهجيات يمكن أن تستفيد منها أجهزة أخرى.

وتضم القاعدة، بحسب الحاجة: خبراء ومتخصصين في المجالات المهنية والفنية، وأجهزة لديها تجارب قابلة للمشاركة، وخبرات يمكن توظيفها في التدريب أو التوجيه أو التدريب على رأس العمل أو الدعم الفني. ويُستحسن تصنيف الخبرات وفق مجال التخصص ومستوى الخبرة ولغات العمل ونتائج التقييمات السابقة، مع تحديثها بصفة دورية.

مبدأ أولوية الخبرة الإقليمية: تكون الخبرة المتاحة داخل المنطقة هي الخيار الأول متى كانت مناسبة، قبل اللجوء إلى خبراء من خارجها عبر اتفاقيات الأرابوساي مع المنظمات والشركاء الإقليميين والدوليين.

ثامنًا: تكافؤ الفرص وترتيب الأولويات

لا ينبغي أن تكون القدرة على تحمّل التكلفة المعيار الوحيد للاستفادة من الآلية. فإذا تعددت الطلبات أو كانت الموارد المتاحة محدودة، تُرتَّب الطلبات وفق معايير موضوعية معلنة، كما في الجدول (3).

الجدول (3): معايير ترتيب أولوية الطلبات

المعيار	الوصف
أهمية الاحتياج	مدى ارتباط الاحتياج بالبيئة الرقابية الأساسية للجهاز.
الارتباط بخطة الجهاز	اتساق الطلب مع الخطة الاستراتيجية للجهاز وأولويات تطويره.
حجم الفجوة	الفارق بين الوضع القائم والمستوى المطلوب وفق المعايير المهنية.
الأثر المتوقع	مدى انعكاس الدعم على المخرجات الرقابية وأداء الجهاز.
درجة الاستعجال	الارتباط بمتطلبات أو استحقاقات زمنية محددة.
قابلية التعميم	إمكانية استفادة أجهزة أخرى من مخرجات الدعم أو تحويله إلى منتج إقليمي.

كما يُقترح، متى أمكن ووفق طبيعة البرنامج، تخصيص عدد من فرص الاستفادة المدعومة للأجهزة ذات الاحتياجات المماثلة والموارد المحدودة.

تاسعًا: الرسوم ومنهجية استرداد التكلفة

يؤكد هذا المقترح أنه لا يهدف إلى تحويل المنظمة إلى جهة ربحية، ولا إلى تحقيق عائد من الأجهزة الأعضاء، وإنما غايته الأساسية إتاحة استجابة أسرع وأكثر مرونة لاحتياجات الأجهزة، بحيث لا يضطر الجهاز إلى انتظار إدراج احتياجه ضمن برنامج إقليمي لاحق.

وفي الوقت ذاته، يمكن لهذه الآلية أن تُسهم في تعزيز مصادر تمويل الأرابوساي وتنويعها واستدامة برامج تنمية القدرات، من خلال استرداد التكاليف المرتبطة بالخدمة المطلوبة. وبذلك تكون الرسوم وسيلةً للاستدامة وتمكين المنظمة من تقديم الخدمة، لا هدفًا قائمًا بذاته.

وتتولى المنظمة إعداد منهجية التكلفة والرسوم واعتمادها بما يتناسب مع طبيعة كل برنامج، وبما يغطي التكاليف المعتمدة لتقديم الخدمة، ومنها: أتعاب الخبراء، والترجمة، والمنصات الإلكترونية أو أماكن التنفيذ، وإعداد المواد التدريبية، وأي تكاليف إدارية تسمح بها اللوائح. ويُستحسن أن تتسم المنهجية بالشفافية وأن تُعلن للأجهزة الأعضاء مسبقًا.

عاشرًا: الحوكمة وإدارة المخاطر

أدوات الحوكمة

تتطلب المبادرة ترجمة عملية في صورة أدوات حوكمة واضحة، تشمل:

- نموذجًا موحدًا ومختصرًا لطلب الخدمة.
- مرجعية لدراسة الطلبات والبت فيها وفق الصلاحيات المعتمدة.

- ضوابط ومعايير معلنة لاختيار الخبراء.
- شروطًا مرجعية تحدد نطاق كل مهمة ومخرجاتها قبل التنفيذ.
- أدوات لتقييم الخدمة وتوثيق الدروس المستفادة.
- فصلًا إداريًا وماليًا واضحًا بين البرامج الإقليمية العامة والطلبات الخاصة.

المخاطر المحتملة وإجراءات الحد منها

من المهم معالجة المخاطر المحتملة للمبادرة منذ مرحلة التصميم، ولا سيما مخاطر انحراف الآلية عن غايتها، أو تركّز الخدمة لدى الأجهزة القادرة ماليًا، أو تجاوز الطلب لقدرة المنظمة، أو عدم توفر الخبرة المناسبة، أو تفاوت جودة الخدمات، إضافة إلى المتطلبات القانونية والمالية المتعلقة بتحصيل الرسوم. ويلخص الجدول (4) هذه المخاطر وإجراءات الحد منها.

الجدول (4): مصفوفة المخاطر وإجراءات الحد منها

م	الخطر المحتمل	إجراء الحد منه
1	**تحوّل المبادرة إلى نشاط ربحي**	النص في الإطار المعتمد على أن الرسوم لاسترداد التكلفة ودعم الاستدامة، وليست لتحقيق أرباحاو ربح ثابت استنادا الي التكلفة
2	**تركّز الخدمة لدى الأجهزة ذات الإمكانات المالية**	إتاحة فرص مدعومة، متى أمكن، للأجهزة ذات الموارد المحدودة والاحتياجات المماثلة.
3	**تجاوز الطلب للطاقة الاستيعابية للمنظمة**	تحديد الطاقة الاستيعابية للطلبات وترتيبها وفق معايير واضحة عند تجاوز القدرة المتاحة.
4	**عدم توفر الخبرة المناسبة**	إنشاء قاعدة خبرات إقليمية، مع الاستعانة بخبرات خارجية عند الحاجة ووفق الضوابط.
5	**تفاوت جودة الخدمات**	اعتماد معايير لاختيار الخبراء، وتقييم الخدمة، وقياس الاستفادة والتطبيق العملي.
6	**تحميل البرامج الإقليمية أعباء إضافية**	الفصل المالي والتشغيلي بين البرنامج الإقليمي العام وخدمات الطلب الخاص.
7	**إشكالات قانونية أو مالية في تحصيل الرسوم**	مراجعة الجوانب القانونية والمالية، واعتماد منهجية الرسوم وآلية التحصيل قبل التطبيق.

حادي عشر: قياس النتائج والأثر

انسجامًا مع التوجه نحو التركيز على النتائج، يُقترح تقييم كل خدمة على أربعة مستويات متدرجة، استرشادًا بنموذج كيركباتريك (Kirkpatrick) لتقييم التدريب، كما في الجدول (5).

الجدول (5): مستويات قياس النتائج والأثر

المستوى	ما يُقاس	أداة القياس
1. رد الفعل	رضا الجهاز والمشاركين عن الخدمة وملاءمتها.	استبيان تقييم عند انتهاء الخدمة.
2. التعلّم	اكتساب المعارف والمهارات المستهدفة.	اختبار قبلي وبعدي أو تقييم عملي.
3. التطبيق	انتقال المعارف والمهارات إلى الممارسة الرقابية الفعلية.	متابعة لاحقة بعد (3–6) أشهر من التنفيذ.
4. الأثر المؤسسي	التحسن في المخرجات أو المؤشرات المؤسسية ذات الصلة.	مؤشرات أداء الجهاز أو نتائج تقييم (SAI PMF) اللاحقة.

وإلى جانب ذلك، يمكن متابعة مؤشرات تشغيلية للآلية ككل، مثل: متوسط مدة الاستجابة من تاريخ تقديم الطلب حتى التنفيذ، ونسبة الخبرات الإقليمية المستخدمة، والتكلفة الفعلية مقارنةً بالتقديرية، وعدد الاحتياجات المتكررة التي جرى تحويلها إلى برامج إقليمية.

ثاني عشر: التطبيق التجريبي

يُوصى بإطلاق المبادرة بصورة تدريجية دون التوسع دفعة واحدة، بما يتيح اختبار النماذج والإجراءات منذ البداية وتحسينها قبل التعميم. ويمكن أن تسير التجربة وفق المراحل الواردة في الجدول (6).

الجدول (6): مراحل التطبيق التجريبي

المرحلة	الأنشطة الرئيسة	المخرج
1. التأسيس	اعتماد الإطار العام، وإعداد النماذج والإجراءات المبسطة، ووضع منهجية التكلفة والرسوم، وإنشاء قاعدة أولية للخبرات.	إطار وأدوات معتمدة
2. التنفيذ التجريبي	تنفيذ عدد محدود من الطلبات وفق الإجراءات المعتمدة.	طلبات منفذة وتقارير إنجاز
3. التقييم وقرار التوسع	قياس التكلفة والوقت والجودة والنتائج، ورفع تقرير بالتوصيات قبل اتخاذ قرار التوسع.	تقرير تقييم التجربة

ثالث عشر: الخلاصة والتوصية

إن مبادرة التدريب حسب الطلب يمكن أن تكون إضافة عملية إلى منظومة تنمية القدرات في الأرابوساي، إذا صُممت باعتبارها آلية مرنة وسريعة للاستجابة لاحتياجات الأجهزة، لا مجرد نظام لتحصيل رسوم مقابل دورات تدريبية.

وتجمع المبادرة بين هدفين متكاملين: الأول تسريع وتيرة بناء القدرات من خلال الاستجابة المباشرة لاحتياجات الأجهزة، والثاني تعزيز مصادر تمويل الأرابوساي وتنويعها بما يساعدها على استدامة خدمات تنمية القدرات وتوسيعها.

التوصية

وعليه، يقترح ديوان المحاسبة الليبي أن تنظر لجنة تنمية القدرات في الأرابوساي في ما يلي:

1. اعتماد آلية للتدريب وتنمية القدرات حسب الطلب لفائدة الأجهزة الأعضاء وفق إطار تدريجي وتجريبي، تشمل، بحسب طبيعة الطلب، التدريب المخصص، والاستعانة بالخبراء، والتدريب على رأس العمل، والتوجيه والمرافقة، والدعم الفني أو الاستشاري التطبيقي.
2. تكليف الأرابوساي بإعداد الإجراءات التفصيلية، بما في ذلك منهجية التكلفة والرسوم، والضوابط القانونية والمالية، والصلاحيات، وآليات الاختيار والتنفيذ والتقييم.
3. إنشاء قاعدة بيانات إقليمية للخبرات والكفاءات تكون مرجعًا أساسيًا لتنفيذ الآلية.
4. رفع تقرير بنتائج المرحلة التجريبية إلى الجهات المختصة في المنظمة تمهيدًا لاتخاذ قرار التوسع.

عادل مفتاح قصار

ديوان المحاسبة الليبي

مرفق 8

دراسة حول قابلية تطبيق مبادرة التدريب حسب الطلب (On-Demand Training)

من الناحيتين القانونية والعملية

الأمانة العامة للأرابوساي

أكتوبر 2026

تمهيد

تخلص هذه الدراسة إلى أن مبادرة التدريب حسب الطلب قابلة للتطبيق دون الحاجة إلى تعديل النظام الأساسي، شريطة اعتماد المجلس التنفيذي قواعد تنظيمية خاصة بها، وإقرار آلية موازنية تربط الإنفاق بالرسوم المحصّلة فعليًا، على أن يبدأ التنفيذ بمرحلة تجريبية محدودة.

أساس الدراسة: عقب إحاطة المجلس التنفيذي علمًا بمبادرة ديوان المحاسبة الليبي الرامية إلى تقديم خدمات تدريب حسب الطلب لجهاز عضو أو أكثر، وفقًا لاحتياجاته وفي المواعيد التي يحددها، مقابل رسوم تغطي التكاليف، قرّر المجلس إحالة المبادرة إلى لجنة تنمية القدرات لدراستها بالتنسيق مع الأمانة العامة، وتقييم مدى قابليتها للتطبيق من الناحيتين القانونية والعملية. (قرار المجلس التنفيذي رقم 2025/459 م.ت.(69))

المنهجية: تراجع الدراسة مقترح ديوان المحاسبة الليبي في ضوء النصوص النافذة، مادةً مادة، لتحديد ما يجيزه الإطار الحالي، وما يستلزم قرارًا من المجلس التنفيذي، وما قد يتطلب تعديلًا. كما تقيّم الجدوى العملية للمبادرة من حيث القدرة التشغيلية والتمويل والمخاطر المحتملة.

أولا: ملخص المقترح

يقترح ديوان المحاسبة الليبي إنشاء مسار موازٍ للخطة التدريبية السنوية ومكمّل لها، يتيح لكل جهاز عضو طلب دعم موجّه لمعالجة احتياج أو سدّ فجوة محددة، وفق مبدأ استرداد التكلفة دون تحقيق الربح. وتتمثل أبرز عناصر المقترح فيما يلي:

العنصر	ما يقترحه الديوان
أساليب الاستجابة	دورة متخصصة، إيفاد خبير، تدريب على رأس العمل، توجيه ومرافقة، دعم فني أو استشاري، مسار تطويري متكامل
أساس تحديد الإحتياجات	SAI PMF، الخطة الاستراتيجية للجهاز، مراجعات النظراء، دراسات الاحتياج، المستجدات التشريعية
مراحل المعالجة	7 مراحل: طلب، دراسة أولية، أسلوب الاستجابة، مصدر الخبرة، عرض فني ومالي، تنفيذ، تقييم
الخبرة	قاعدة بيانات إقليمية مع أولوية للخبرة العربية
مقاييس توفير الخدمات	معايير معلنة لترتيب الطلبات، وفرص مدعومة للأجهزة محدودة الموارد.
الرسوم	استرداد التكلفة (أتعاب، ترجمة، منصات، مواد، تكاليف إدارية) وفق منهجية معلنة
الحوكمة	نموذج طلب موحد، شروط مرجعية، فصل مالي بين البرامج الإقليمية والطلبات الخاصة
التطبيق	تجريبي وتدريجي قبل قرار التوسع

تقدير أولي: يتسم المقترح بالاتساق المفاهيمي، وينسجم مع مبدأ الإنتوساي «تنمية القدرات بقيادة الجهاز» (SAI-led). غير أنه يُرجئ معالجة الجوانب القانونية والمالية إلى مرحلة لاحقة، وهي من المسائل الرئيسية التي تتناولها هذه الدراسة. كما يتجاوز نطاق المقترح مفهوم «التدريب» الوارد في قواعد اللقاءات، ليشمل الدعم الاستشاري، الأمر الذي يستلزم تنظيمًا صريحا.

ثانيا: الجدوى القانونية

لا تتضمن النصوص النافذة حظرًا صريحًا على تقديم المنظمة خدمات تدريبية مقابل رسوم، إلا أنها صيغت أساسًا لتنظيم أنشطة تدريبية مخطّط لها مسبقًا وممولة من المساهمات. وعليه، لا تكمن المسألة في مبدأ تقديم الخدمة، بقدر ما تتعلق بالإجراءات اللازمة للتخطيط والاعتماد المالي وتوزيع التكاليف.

1. النظام الأساسي (2025)

المادة	ما تنص عليه	الأثر على المبادرة
2/ب	منظمة مهنية غير سياسية تتمتع بالشخصية الاعتبارية	أهلية التعاقد مع الأجهزة والخبراء وتحصيل مقابل الخدمات متوفرة. وهي منظمة غير ربحية تفرض ألا يكون النشاط ربحيا.
3 (الفقرة 5)	تقديم الدعم اللازم للأجهزة التي ترغب في تطوير آليات عملها	سند مباشر للدعم الفردي الموجّه لجهاز بعينه، بما فيه الدعم الاستشاري.
17 (الفقرات 9 و14)	المجلس يعتمد الموازنة السنوية وبرامج اللجان والقواعد المنظمة لعملها	المجلس التنفيذي مختص بإقرار الآلية دون انتظار مصادقة الجمعية العامة.
25 (الفقرة 17)	الأمانة تنسّق استضافة وتنظيم البرامج التدريبية وتشرف على تنفيذها	الأمانة هي الجهة الطبيعية لإدارة الطلبات والتنفيذ.
29 (الفقرة 4)	من موارد المنظمة «إيرادات أخرى متنوعة»	سند كافٍ لتحصيل الرسوم دون تعديل النظام الأساسي.
30 (الفقرة 1)	القواعد المالية تنظّم بقرار من المجلس باقتراح من الأمانة	تعديل القواعد المالية لاستيعاب الآلية من اختصاص المجلس.
8 (الفقرة 11)	الجمعية العامة تقرّ البرنامج المالي الثلاثي	يُدرج النشاط في البرنامج المالي المقبل للجمعية العامة.

النتيجة: لا تستلزم المبادرة تعديل النظام الأساسي، إذ يمكن تنظيمها بموجب قرار يصدر عن المجلس التنفيذي.

2. القواعد المالية

المادة	ما تنص عليه	الأثر على المبادرة
4	النفقات موزعة على بابين و6 بنود، منها الباب الخامس «نفقات التدريب»	يمكن إدراج النفقات في بند خاص ضمن البند الخامس بقرار من الأمين العام (الفقرة 3).
7	توازن النفقات مع الإيرادات	يتحقق تلقائيا إذا رُبط الاعتماد بالرسوم المحصّلة.
8 (الفقرة 4)	«إيرادات أخرى متنوعة»	يؤكد سند النظام الأساسي.
10	لا ارتباط بنفقات تتجاوز السنة المالية إلا بقرار من المجلس	قيد: المسارات التطويرية والمرافقة الممتدة قد تتخطى السنة، يلزم تفويض عام بسقف زمني.
11	لا يجوز الارتباط بأي نفقة غير واردة في الموازنة ولا الزيادة في التقديرات الواردة في باب من الأبواب إلا بقرار من المجلس التنفيذي.	القيد الرئيسي: طلبات غير متوقعة بطبيعتها. دون تفويض مسبق يلزم قرار من المجلس لكل طلب، وهو ما يناقض فكرة السرعة.
14 و 18	الأمين العام يدير الأموال ويضع تعليمات المحاسبة والمشتريات	الفوترة والتحصيل والتعاقد مع الخبراء تُنظّم بتعليمات من الأمين العام.

النتيجة: يُقترح أن يصدر المجلس التنفيذي قرارًا يأذن مسبقًا للأمين العام بفتح بند «خدمات تنمية القدرات حسب الطلب» ضمن البند الخامس، وزيادة اعتماده بما لا يتجاوز قيمة الرسوم المحصّلة فعليًا، بما يربط الاعتماد بالإيراد. ويقتصر إبرام الاتفاقات بموجب هذا التفويض على مدة لا تتجاوز 12 شهرًا، طبقا للمادتين 10 و11 من القواعد المالية، باعتبار أن الإذن صادر عن المجلس نفسه.

3. قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية

المادة	ما تنص عليه	الأثر على المبادرة
3 و 4	اللقاءات تُحدّد في برنامج العمل الثلاثي وفي الخطة السنوية التي تعدّها لجنة تنمية القدرات ويعتمدها المجلس.	**تعارض شكلي:** التدريب حسب الطلب يقع خارج الخطة بحكم تعريفه. يُعالج بإدراج «إطار مفتوح» للخدمات حسب الطلب في الخطة السنوية، أو بفصل مستقل في القواعد.
4 (الفقرة الأخيرة)	تفويض الأمانة في اختيار الجهة والمكان والتفاصيل.	سابقة تدعم تفويض الأمانة في البتّ في الطلبات.

المادة	ما تنص عليه	الأثر على المبادرة
6	الجهة المستضيفة تتحمل نفقات اللقاء والمحاضرين، المنظمة تتحمل المحاضرين من خارجها والترجمة.	يجب النص صراحة على أن الجهاز الطالب يتحمل التكلفة كاملة عبر الرسوم، حتى لا تُحمّل المنظمة نفقات الخبراء الخارجيين والترجمة وفق القاعدة العامة.
9	الشهادات يوقّعها الأمين العام ورئيس الجهة المستضيفة	تُطبّق كما هي، بما يضمن جودة موحّدة واسم المنظمة.
10	مكافأة المحاضر المقيم 45 دولارا للساعة، للخبير المسافر تذكرة وبدل يومي وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مرجع مباشر لحساب التكلفة.
16	الأمانة تضع التعليمات التفصيلية باقتراح من لجنة تنمية القدرات.	الأداة المناسبة لإصدار دليل الإجراءات والنماذج.

النتيجة: يُضاف فصل مستقل إلى قواعد اللقاءات بعنوان «خدمات التدريب وتنمية القدرات حسب الطلب» (مشروعه في الملحق)، يستثنيها من شرط الإدراج المسبق في الخطة ومن قواعد توزيع التكاليف في المادتين 6 و7.

4. مسائل قانونية لا تغطيها النصوص الحالية

- **العلاقة التعاقدية مع الجهاز المستفيد:** يُستحسن ابرام عقد موحّد يوقّعه الأمين العام ورئيس الجهاز، لأن أغلب الأجهزة تخضع لقوانين مالية وطنية تشترط سندا تعاقديا أو فاتورة للصرف.
- **الخبراء من الأجهزة الأعضاء:** هم موظفون عموميون، يلزم إذن كتابي من جهازهم، وتحديد ما إذا كانت المكافأة تُصرف للفرد أو للجهاز، وفق قانون كل دولة.
- **السرية والاستقلالية:** الدعم الاستشاري والتدريب على رأس العمل يطلعان الخبير على ملفات رقابية. يلزم تعهد بالسرية وإقرار بعدم تضارب المصالح، والنص على أن الخبير لا يبدي رأيا رقابيا باسم الجهاز المستفيد.
- **الملكية الفكرية:** قياسا على المادة 8 من قواعد اللقاءات، تكون للمنظمة حقوق استعمال المواد المُنتجة وإعادة توظيفها إقليميا، مع حجب البيانات الخاصة بالجهاز المستفيد.

ثالثا: الجوانب المالية والمحاسبية

المبدأ المقترح: عدم تحمل أي نفقات لتنفيذ خدمة حسب الطلب قبل تحصيل الرسوم المقررة لها، ضمانًا لعدم تمويل خدمة مخصصة لجهاز بعينه من مساهمات بقية الأجهزة الأعضاء.

1. التبويب الموازني

- فتح بند مستقل ضمن البند الخامس (نفقات التدريب) بعنوان «خدمات تنمية القدرات حسب الطلب»، يقابله في الإيرادات بند «رسوم خدمات حسب الطلب» ضمن الإيرادات المتنوعة.
- يُقدّر البند بمبلغ رمزي في الموازنة الأولى، ويُفوّض الأمين العام برفع اعتماده بمبلغ الرسوم المحصّلة فعليًا، مع إبلاغ المجلس في اجتماعه الموالي.
- يُحظر النقل من هذا البند أو إليه إلا لتمويل «الفرص المدعومة» ضمن سقف يحدده المجلس.
- الفائض المحتمل في آخر السنة (هامش التكاليف الإدارية) يؤول إلى الوفر وفق المادة 29 (الفقرة 3) من النظام الأساسي.

2. التحصيل

- يُبرم اتفاق خدمة يحدد التكاليف وهامش أتعاب الأمانة العامة، ويُسدّد الرسم مسبقًا قبل بدء التنفيذ (أو على دفعتين للمسارات الطويلة).
- يمكن للجهاز الطالب أن يتحمّل بعض النفقات عينا (قاعة، إقامة الخبير)، فتُخصم من الرسم، تماشيا مع منطق المادة 6 من قواعد اللقاءات.

3. المعالجة المحاسبية والرقابة

- وفق المعيار الدولي للتقارير المالية 15، يُسجّل الرسم المحصّل مسبقًا التزاما تعاقديا (إيرادا مؤجلا)، ويُعترف به إيرادا بقدر تنفيذ الخدمة. المسارات التي تتخطى 31 ديسمبر تُوزّع على السنتين.
- إيضاح مستقل في الحساب الختامي وفي تقرير اللجنة المكلفة بالتدقيق، يُثبت أن النشاط لم يُموَّل من المساهمات.

رابعا: الجدوى العملية

تبدو المبادرة قابلة للتنفيذ عمليًا ضمن نطاق محدود. غير أن نجاحها يعتمد أساسًا على القدرة التشغيلية للأمانة العامة، وعلى توافر خبراء مؤهلين في آجال مناسبة، أكثر مما يعتمد على الإطار القانوني.

شرط النجاح	التقييم	ما يلزم
طاقة الأمانة العامة	**جزئي:** الفريق يدير الخطة الإقليمية، وكل طلب يتطلب دراسة وعرضا وتعاقدا ومتابعة	تسمية منسّق متفرّغ جزئيا، وسقف لعدد الطلبات المقبولة سنويا.
توفر الخبراء	**جزئي:** الخبرة موجودة في الأجهزة لكن إتاحتها تتطلب موافقة أجهزتهم.	قاعدة خبراء مع موافقة مسبقة من رؤساء الأجهزة على إتاحة منتسبيهم.
البنية الرقمية	**متوفر:** منصة التعلم الإلكتروني للمنظمة	فضاء مغلق لكل جهاز مستفيد، بما يخفض التكلفة ويسرّع الاستجابة
الطلب الفعلي	غير محدد من الأجهزة	استبانة موجز للأجهزة حول احتياجاتها واستعدادها للدفع وما تشترطه قوانينها المالية
التحويلات المالية	**متفاوت:** بعض الدول تواجه قيودا على التحويل بالعملة الصعبة أو آجالا طويلة للصرف	مرونة في مواعيد الدفع، وإمكانية تحمّل الجهاز لبعض النفقات عينا
ضمان الجودة	**متوفر جزئيا:** المادتان 14 و15 من قواعد اللقاءات تنظمان التقييم	تعميمهما على الخدمات حسب الطلب، واعتماد المستويات الأربعة التي اقترحها الديوان الليبي
آجال الاستجابة	قابل للتحقيق إذا فُوّضت الأمانة	آجال مرجعية معلنة (مثلا: رد أولي خلال 15 يوم عمل، وعرض فني ومالي خلال 30 يوما)

أولوية التنفيذ عن بُعد: يُوصى بأن تركز المرحلة التجريبية على الدورات المتخصصة والتوجيه عبر المنصة الإلكترونية، لكونهما أقل تكلفة ولا يتطلبان سفرًا أو تأشيرات، بما يتيح تقديم الخدمة برسوم أكثر ملاءمة للأجهزة الأعضاء. أما المسارات التطويرية المتكاملة وخدمات الدعم الاستشاري، فيُفضّل تأجيلها إلى ما بعد تقييم نتائج التجربة.

العلاقة بالموارد الذاتية: تتمثل الفائدة من هذه الخدمات الأساسية في توسيع نطاق الخدمات المقدمة دون تحميل المساهمات أعباء إضافية، بما يجعلها مكملةً لجهود تعزيز المساهمات لا بديلًا عنها.

خامسا: المخاطر الإضافية والخيارات

تغطي مصفوفة المخاطر في المقترح الليبي سبعة مخاطر أساسية. تضيف الدراسة المخاطر التالية:

الخطر	إجراء الحدّ منه
استفادة جهاز غير مسدّد لمساهماته من خدمات المنظمة	شرط أهلية مماثل للمادة 7 من قواعد اللقاءات، مع استثناء باقتراح الأمين العام وموافقة رئيس المجلس
تأثير على الخطة التدريب الثلاثية	أولوية مطلقة للخطة المعتمدة، وسقف سنوي للطلبات
اطلاع خبير من جهاز آخر على معلومات رقابية حساسة	تعهد بالسرية وعدم تضارب المصالح، وموافقة الجهاز المستفيد على اسم الخبير
تعذّر التحويل المالي من بعض الدول	الدفع المسبق شرط للتنفيذ، والتكفل العيني ببعض النفقات
تكاليف أعلى من التقدير بعد التعاقد	هامش احتياطي محدد في العرض، وتسوية نهائية بعد التنفيذ

الخيارات المتاحة

الخيار	الأداة القانونية	المزايا	المآخذ
أ. إدماج الاحتياجات الخاصة في الخطة السنوية دون رسوم	لا شيء جديد	لا أعباء قانونية	لا يحقق السرعة ولا الموارد الذاتية
ب. مرحلة تجريبية بقرار من المجلس التنفيذي (موصى به)	قرار يعتمد قواعد مؤقتة ويأذن بالبند الموازني	سريع، ضمن اختصاص المجلس، محدود المخاطر، يوفر بيانات فعلية للتسعير	حجم محدود في البداية
ج. تطبيق شامل فوري	تعديل القواعد المالية وقواعد اللقاءات بشكل نهائي	إطار مستقر	تسعير وإجراءات غير مجربة، وضغط على الأمانة

توصي الدراسة باعتماد الخيار (ب)، أي إطلاق مرحلة تجريبية بقرار من المجلس التنفيذي، على أن تُراجع القواعد وتُعتمد بصيغتها النهائية في ضوء نتائج التقييم، وأن يُدرج النشاط في البرنامج المالي المعروض على الجمعية العامة المقبلة.

سادسا: الخلاصة والتوصيات

تخلص الدراسة إلى أن المبادرة قابلة للتطبيق من الناحيتين القانونية والعملية. ويوفّر النظام الأساسي السند اللازم لها، ولا سيما المواد 3 و25 و29 و30، فيما يمكن معالجة القيود الإجرائية الواردة في القواعد المالية، وبخاصة المادتين 10 و11، وفي قواعد اللقاءات، ولا سيما المواد 3 و4 و6، بقرار يصدر عن المجلس التنفيذي في حدود اختصاصاته.

التوصيات

1. **الموافقة من حيث المبدأ على المبادرة، باعتبارها مسارا مكمّلا للخطة الإقليمية قائما على استرداد التكلفة.**
2. **اعتماد مرحلة تجريبية مدتها 12 شهرا، بسقف أقصاه طلبين، مع الأولوية للدورات المتخصصة والتوجيه عن بُعد.**
3. **اعتماد القواعد المؤقتة الواردة في الملحق، بوصفها فصلا مستقلا من قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية طيلة المرحلة التجريبية.**
4. **الإذن للأمين العام بفتح بند «خدمات تنمية القدرات حسب الطلب» ضمن البند الخامس، وزيادة اعتماداته في حدود الرسوم المحصّلة، والارتباط باتفاقات لا تتجاوز 12 شهرا، تطبيقا للمادتين 10 و11 من القواعد المالية.**
5. **تكليف الأمانة العامة، باقتراح من لجنة تنمية القدرات وفق المادة 16 من قواعد اللقاءات، بإصدار دليل الإجراءات (نموذج الطلب، نموذج اتفاق الخدمة، سلّم الأتعاب، تعهد السرية، نماذج التقييم).**
6. **دعوة الأجهزة الأعضاء إلى ترشيح خبرائها لقاعدة الخبرات الإقليمية، مع موافقة مسبقة على إتاحتهم، وإلى الرد على استبانة الاحتياجات.**
7. **تقديم تقرير تقييم من لجنة تنمية القدرات إلى المجلس بعد المرحلة التجريبية (التكلفة الفعلية، آجال الاستجابة، الرضا، الأثر)، تمهيدا لتثبيت القواعد وإدراج النشاط في البرنامج المالي المقبل.**

خارطة الطريق

1. **اجتماع المجلس التنفيذي المقبل:** اعتماد القرار والقواعد المؤقتة.
2. **خلال 3 أشهر من القرار:** دليل الإجراءات، سلّم الأتعاب، الاستبانة، النواة الأولى لقاعدة الخبراء، فضاءات المنصة.
3. **6 شهرا بعد ذلك:** استقبال الطلبات وتنفيذها ضمن السقف.
4. **اجتماع المجلس التنفيذي الموالي لنهاية التجربة:** تقرير التقييم وقرار التوسع أو التعديل.
5. **الجمعية العامة المقبلة:** إدراج النشاط في برنامج العمل والبرنامج المالي.

مشروع قرار المجلس التنفيذي

بعد اطلاعه على دراسة لجنة تنمية القدرات، المعدّة بالتنسيق مع الأمانة العامة، حول قابلية تطبيق مبادرة ديوان المحاسبة الليبي بشأن التدريب حسب الطلب، واستنادا إلى المواد 17 و29 و30 من النظام الأساسي والمادتين 10 و11 من القواعد المالية، قرّر المجلس:

1. الموافقة على إطلاق مرحلة تجريبية لخدمات التدريب وتنمية القدرات حسب الطلب لمدة اثني عشر شهرا، واعتماد قواعدها المؤقتة المرفقة.
2. الإذن للأمين العام بفتح بند خاص ضمن البند الخامس من الباب الأول من الموازنة وزيادة اعتماداته في حدود الرسوم المحصّلة، على أن يُحاط المجلس علما بذلك في اجتماعه الموالي.
3. تكليف الأمانة العامة بإصدار دليل الإجراءات ونماذجه وسلّم الأتعاب خلال ثلاثة أشهر.
4. تكليف لجنة تنمية القدرات بمتابعة التجربة ورفع تقرير تقييم بنتائجها ومقترحاتها إلى المجلس.
5. توجيه الشكر إلى ديوان المحاسبة الليبي على مبادرته.

ملحق: مشروع القواعد المؤقتة لخدمات التدريب وتنمية القدرات حسب الطلب

يضاف فصلا مستقلا إلى قواعد اللقاءات العلمية والتدريبية بعنوان «سابعا: خدمات التدريب وتنمية القدرات حسب الطلب».

المادة (1) – **التعريف:** خدمة حسب الطلب هي كل دورة متخصصة أو إيفاد خبير أو تدريب على رأس العمل أو توجيه ومرافقة أو دعم فني، تنظّمه المنظمة بطلب من جهاز عضو أو أكثر، خارج الخطة السنوية، مقابل رسم يغطي تكلفتها.

المادة (2) – **الطبيعة التكميلية:** لا تحل الخدمات حسب الطلب محلّ الخطة السنوية، وتكون الأولوية للخطة المعتمدة عند تزاحم الموارد.

المادة (3) – **الأهلية:** يشترط أن يكون الجهاز المستفيد قد سدّد مساهماته حتى السنة السابقة، ويجوز الاستثناء باقتراح من الأمين العام وموافقة رئيس المجلس التنفيذي.

المادة (4) – **الطلب والبتّ فيه:** يُقدّم الطلب وفق النموذج المعتمد. تبتّ الأمانة العامة فيه وتقدّم عرضا فنيا وماليا خلال الآجال المحددة في دليل الإجراءات، وتُطلع رئيس لجنة تنمية القدرات على الطلبات المقبولة والمرفوضة وأسباب الرفض.

المادة (5) – **الاتفاق:** تُنفّذ كل خدمة بموجب اتفاق يوقّعه الأمين العام ورئيس الجهاز المستفيد، يحدد النطاق والمخرجات والمدة والرسم وشروط الدفع والإلغاء، ولا تتجاوز مدته اثني عشر شهرا.

المادة (6) – **الرسوم:** يحتسب الرسم على أساس التكاليف المباشرة مضافا إليها نسبة للتكاليف غير المباشرة يحددها المجلس التنفيذي، دون هامش ربح. ويُسدّد مسبقًا قبل بدء التنفيذ، ما لم ينص الاتفاق على دفعات.

المادة (7) – **تحمّل النفقات:** استثناءً من المادة السادسة من هذه القواعد، يتحمّل الجهاز الطالب كامل تكلفة الخدمة من خلال الرسوم أو عينا، ولا تتحمّل المنظمة أي نفقة من مواردها العامة، عدا الفرص المدعومة التي يقرها المجلس ضمن سقف محدد.

المادة (8) – **الخبراء:** تُعطى الأولوية للخبراء من الأجهزة الأعضاء المسجلين في قاعدة الخبرات، بموافقة كتابية من جهاتهم. ويوقّع كل خبير تعهدا بالسرية وإقرارا بعدم تضارب المصالح، وتُحدّد أتعابه وفق سلّم يعتمده المجلس.

المادة (9) – **الملكية الفكرية والشهادات:** للمنظمة حق استعمال المواد التدريبية المنتجة في برامجها التدريبية، مع حجب ما يخص الجهاز المستفيد. وتُمنح الشهادات وفق المادة التاسعة من هذه القواعد.

المادة (10) – **المحاسبة والرقابة:** تُسجّل الرسوم والنفقات في بند مستقل، وتُفرد لها إيضاحات في الحساب الختامي، وتخضع لتدقيق اللجنة المكلفة بالتدقيق.

المادة (11) – **التقييم:** تُقيّم كل خدمة وفق المادتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة من هذه القواعد، وتُدرج نتائجها في التقرير السنوي للجنة تنمية القدرات.

المادة (12) – **النفاذ:** يعمل بهذا الفصل لمدة اثني عشر شهرا من تاريخ اعتماده، ويبقى ساريا إلى حين بتّ المجلس التنفيذي في تقرير التقييم.

مرفق 9

مشروع مذكرة تفاهم إطارية للتعاون بين

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)

والمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكيبيك، كندا(ENAP)

بين الممضيين أسفله:

الطرف الأول :المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة «الأرابوساي»، منظمة إقليمية تجمع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، ويمثلها في إمضاء مذكرة التفاهم هذه السيد/السيدة: .....، بصفته/بصفتها: .....، ويشار إليها لاحقا بـ«الأرابوساي»

الطرف الثاني :المدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكيبيك، كندا (École nationale d'administration publique – ENAP)، ويمثلها في إمضاء مذكرة التفاهم هذه السيد/السيدة: .....، بصفته/بصفتها: .....، ويشار إليها لاحقا بـ«ENAP»

ويشار إلى الأرابوساي و ENAPمجتمعين بـ«الطرفين»، وإلى كل منهما منفردا بـ"الطرف ".

التمهيد

اعتبارا للدور الذي تضطلع به المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في دعم التعاون بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، وتعزيز قدراتها المؤسسية والمهنية، وتطوير الممارسات الرقابية وتبادل التجارب والخبرات؛

واعتبارا لما تتمتع به المدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكيبيك من خبرة في مجالات الإدارة العمومية والتدريب والتطوير المهني والبحث والاستشارة ودعم القدرات؛

ورغبة من الطرفين في إرساء إطار للتعاون المشترك يتيح الاستفادة من الخبرات والمعارف المتاحة لديهما، وتطوير برامج ومبادرات مشتركة تستجيب لاحتياجات الطرفين؛

وإيمانا منهما بأهمية التدريب المستمر، وتطوير الكفاءات، وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة، وإنجاز البحوث والدراسات، وتقديم الدعم والاستشارات في المجالات ذات الاهتمام المشترك؛

فقد اتفق الطرفان على إبرام مذكرة التفاهم الحالية وفقا للأحكام التالية:

المادة الأولى: موضوع مذكرة التفاهم

ترمي هذه مذكرة التفاهم هذه إلى إرساء إطار عام للتعاون بين الطرفين في المجالات ذات الاهتمام المشترك، ولا سيما التدريب وبناء القدرات وتبادل الخبرات والبحوث والدراسات والاستشارات، بما يسهم في تطوير الكفاءات المهنية والمؤسسية وتعزيز جودة الأداء في المجالات المتصلة بالرقابة المالية والمحاسبة والإدارة العمومية.

وتحدد مذكرة التفاهم المبادئ العامة للتعاون وآليات تنظيمه وتنفيذه، على أن تضبط الأنشطة والمشاريع المشتركة، عند الاقتضاء، بموجب وثائق تنفيذية مكتوبة يتفق عليها الطرفان.

المادة الثانية: أهداف التعاون ومجالاته

يهدف التعاون بين الطرفين إلى تعزيز القدرات المهنية والمؤسسية لدى الطرفين، وتطوير كفاءات الإطارات الرقابية والإدارية، ودعم تبادل الخبرات والمعارف والممارسات الجيدة، والمساهمة في تحديث أساليب العمل وتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تنمية التعاون العلمي والمهني بين الطرفين في المجالات ذات الاهتمام المشترك.

وتشمل مجالات التعاون، بصفة خاصة، ما يلي:

1. **التدريب والتطوير المهني** :إعداد وتنفيذ برامج التدريب والتدريب المستمر، والدورات التدريبية الحضورية أو عن بُعد، وورشات العمل والندوات واللقاءات العلمية، وتطوير المواد والوسائل التعليمية والتدريبية الملائمة لاحتياجات المستفيدين.

2. **بناء القدرات وتطوير الكفاءات** :دعم القدرات المهنية والمؤسسية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء في الأرابوساي، وتبادل المنهجيات والأدوات والممارسات التي تسهم في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل.

3. **تبادل الخبرات والتجارب والممارسات الجيدة** :تنظيم الزيارات المهنية واللقاءات الفنية وحلقات النقاش وتيسير تبادل التجارب بين الخبراء والمختصين لدى الطرفين، ولا سيما في مجالات الرقابة المالية والمحاسبة وتقييم السياسات والبرامج العمومية والإدارة العمومية.

4. **البحوث والدراسات والإنتاج العلمي** :إعداد وإنجاز البحوث والدراسات والتقارير والأدلة المهنية وأوراق العمل والمنشورات والمواد المرجعية المشتركة في المجالات المتفق عليهاو تشجيع التواصل والتعاون العلمي والمهني بين المختصين والخبراء والباحثين لدى الطرفين، وتيسير مشاركتهم في الأنشطة والفعاليات العلمية والمهنية ذات الصلة.

5. **الاستشارات والدعم الفني** :تبادل الخبرات وتقديم المشورة والدعم الفني في المجالات الداخلة ضمن اختصاصات الطرفين، وفقا للشروط والالتزامات التي يتم الاتفاق عليها كتابة بالنسبة إلى كل مشروع أو نشاط.

6. **التطوير والابتكار وتحديث أساليب العمل** :دراسة وتطوير المناهج والأدوات والأساليب الحديثة في مجالات الرقابة والإدارة العمومية وبناء القدرات، وتشجيع المبادرات الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي والاستفادة من التطورات العلمية والتقنية ذات الصلة.

7. مجالات التعاون الأخرى :كل مجال آخر ذي صلة بأهداف هذه المذكرة يتفق الطرفان كتابة على إدراجه ضمن أنشطة التعاون.

وتحدد الأولويات العملية للأنشطة والمشاريع المشتركة، وطرق تنفيذها، والنتائج المنتظرة منها، وفقا للاحتياجات المعبر عنها، واختصاصات الطرفين وإمكاناتهما المتاحة، وخطط العمل والبرامج التي يتفقان عليها، على أن تضبط الالتزامات الفنية والمالية والتنفيذية الخاصة بكل مشروع أو نشاط بموجب وثيقة تنفيذية مكتوبة، عند الاقتضاء.

المادة الثالثة: التزامات الأرابوساي

تلتزم الأرابوساي، في حدود اختصاصاتها وإمكاناتها المتاحة، بما يلي:

1. تحديد احتياجات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء لديها في مجالات التعاون المقترحة، والعمل على ترتيب الأولويات بالتنسيق مع الطرف الثاني.

2. تيسير التواصل مع الأجهزة الأعضاء والخبراء والمختصين المعنيين، كلما اقتضت طبيعة النشاط ذلك وبعد التنسيق اللازم.

3. المساهمة في تحديد الفئات المستهدفة من البرامج التدريبية والأنشطة المشتركة، بالتعاون مع الطرف الثاني.

4. المساهمة في إعداد خطط العمل والبرامج والمشاريع المشتركة ومتابعة تنفيذها.

5. تسهيل تبادل المعلومات والوثائق والمواد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتفق عليها، متى كان ذلك ممكنا ومسموحا به.

6. تعيين نقطة اتصال للتنسيق مع الطرف الثاني ومتابعة تنفيذ هذه المذكّرة.

7. المساهمة في تقييم الأنشطة المنفذة وإبداء الملاحظات بشأن جودتها ومدى استجابتها للاحتياجات المحددة.

8. القيام بأي مهام أخرى يتفق الطرفان على إسنادها إليها بموجب وثيقة تنفيذية مكتوبة.

ولا تفسر هذه الالتزامات على أنها تعهد من الأرابوساي بضمان مشاركة أي جهاز عضو أو التزامه بتنفيذ نشاط معين، أو بتوفير موارد أو تمويل لم تتم الموافقة عليهما مسبقا.

المادة الرابعة: التزاماتENAP

تلتزمENAP ، في حدود اختصاصاتها وإمكاناتها المتاحة، بما يلي:

1. المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية والمؤسسية ذات الصلة بمجالات التعاون.
2. اقتراح برامج تدريب وتطوير مهني ومبادرات لبناء القدرات تتلاءم مع الاحتياجات التي يتفق عليها الطرفان.
3. إتاحة الخبرات والكفاءات المتخصصة المتوفرة لديها للمساهمة في تنفيذ الأنشطة المشتركة، وفقا للشروط المتفق عليها لكل نشاط.
4. المساهمة في إعداد المواد التدريبية والدراسات والبحوث والأدلة المهنية والمخرجات العلمية المشتركة.
5. تبادل المعارف والخبرات والممارسات الجيدة في المجالات ذات الاهتمام المشترك.
6. تعيين نقطة اتصال للتنسيق مع الأرابوساي ومتابعة تنفيذ هذه المذكّرة.
7. المساهمة في متابعة الأنشطة المنفذة وتقييم نتائجها وجودتها.
8. القيام بأي مهام أخرى يتفق الطرفان على إسنادها إليها بموجب وثيقة تنفيذية مكتوبة.

ولا تفسر هذه الالتزامات على أنها تعهد من ENAP بتوفير تمويل أو موارد أو خدمات محددة لم تتم الموافقة عليها مسبقا وبصفة مكتوبة.

المادة الخامسة: التنسيق

يحرص الطرفان، في حدود اختصاصات كل منهما وإمكاناته المتاحة، على تيسير التعاون بينهما وتطويره، وتحديد الأنشطة والمشاريع التي يمكن تنفيذها بصورة مشتركة.

ولهذا الغرض، يتفق الطرفان على تعيين نقطة اتصال رسمية من كل طرف لتنسيق الأنشطة ومتابعة تنفيذ الاتفاق. وتبادل المعلومات اللازمة لتحديد مجالات التعاون وأولوياته، مع مراعاة الأحكام المتعلقة بالسرية

المادة السادسة: الوثائق التنفيذية الخاصة بالمشاريع

يجوز للطرفين، تنفيذا لهذه المذكرة، إعداد واعتماد وثائق تنفيذية خاصة بالمشاريع والأنشطة المشتركة.

وتتضمن كل وثيقة تنفيذية، بحسب طبيعة المشروع الأنشطة المقرر تنفيذها والمخرجات والنتائج المنتظرة. ومسؤوليات كل طرف والموارد التي يلتزم بتوفيرها. والميزانية التقديرية ومصادر التمويل وشروط تحمل النفقات، إن وجدت والشروط المتعلقة بالملكية الفكرية والسرية وحماية البيانات وأي أحكام أخرى يتفق الطرفان على إدراجها.

وتعتمد الوثيقة التنفيذية من الممثلين المخولين لدى الطرفين، وتصبح ملزمة لهما في حدود ما تنص عليه صراحة وبعد استكمال الموافقات المطلوبة لدى كل طرف.

وفي حال وجود تعارض بين أحكام هذه المذكرة وأحكام وثيقة تنفيذية، تسعى الأطراف إلى تفسيرهما بما يحقق الانسجام بينهما. وإذا تعذر ذلك، تسود أحكام هذه المذكرة بالنسبة إلى المبادئ العامة للتعاون، ما لم تنص الوثيقة التنفيذية صراحة على حكم خاص يجوز الاتفاق عليه بموجب هذه المذكرة، وبما لا يخالف القواعد الآمرة الواجبة التطبيق.

المادة السابعة: الأحكام المالية

يتم تنفيذ الأنشطة المشتركة وفقا لمبدأ الاتفاق المسبق على الموارد والتكاليف والمسؤوليات المالية الخاصة بكل نشاط.

المادة الثامنة: السرية وحماية البيانات

يلتزم الطرفان بالمحافظة على سرية المعلومات والوثائق والبيانات غير المتاحة للعموم التي يتوصلان إليها أو يطلعان عليها بمناسبة تنفيذ هذه المذكرة، متى كانت طبيعتها أو الظروف المحيطة بتبادلها تقتضي معاملتها بسرية أو تم تحديدها صراحة على هذا الأساس.

ولا يجوز لأي طرف استعمال المعلومات السرية إلا للأغراض المرتبطة بتنفيذ الأنشطة المتفق عليها، أو إفشاؤها أو إتاحتها للغير دون موافقة كتابية مسبقة من الطرف الذي قدمها، باستثناء الحالات التي يفرض فيها القانون أو قرار صادر عن جهة مختصة الإفصاح عنها.

وفي حالة وجود التزام قانوني بالإفصاح، يقوم الطرف المعني، متى كان ذلك مسموحا به قانونا، بإخطار الطرف الآخر قبل الإفصاح، مع الاقتصار على القدر اللازم منه.

ويلتزم الطرفان باتخاذ التدابير المعقولة والمناسبة لحماية المعلومات والبيانات التي يتبادلانها، وباحترام القواعد القانونية والتنظيمية الواجبة التطبيق على معالجة البيانات الشخصية ونقلها وحفظها، كل في حدود ما ينطبق عليه من تلك القواعد.

وتستمر الالتزامات المتعلقة بالسرية بعد انتهاء هذه المذكرة أو إنهائها، طوال المدة التي تظل فيها المعلومات المعنية مستحقة للحماية بموجب الاتفاق أو القانون.

المادة التاسعة : الملكية الفكرية

يحتفظ كل طرف بحقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالمواد والوثائق والمناهج والبرمجيات والأدوات والبحوث والموارد التي يمتلكها أو طورها بصورة مستقلة قبل تنفيذ هذه المذكرة أو خارج نطاقها، ولا يترتب على هذه المذكرة انتقال ملكية تلك الحقوق إلى الطرف الآخر.

وتحدد الوثيقة التنفيذية الخاصة بكل مشروع، عند الاقتضاء، الأحكام المتعلقة بملكية المخرجات والمواد والوثائق والدراسات والبحوث التي يتم إعدادها بصورة مشتركة، وشروط استعمالها ونشرها وتوزيعها وإعادة استخدامها.

وفي غياب اتفاق مكتوب خاص، لا يترتب على المشاركة في إعداد أي مخرج مشترك منح أحد الطرفين حقا حصريا فيه أو نقل حقوق ملكيته الفكرية إليه، كما لا يفترض منح أي ترخيص يتجاوز ما يلزم لتنفيذ النشاط المتفق عليه.

ويحترم الطرفان حقوق الغير المتعلقة بالملكية الفكرية، ويلتزمان بالحصول على التراخيص أو الموافقات اللازمة قبل استعمال المواد التي تخضع لتلك الحقوق.

المادة العاشرة: تعديل الأنشطة وتعليقها وإنهاؤها

يجوز للطرفين، باتفاق كتابي، تعديل أي نشاط أو مشروع مشترك أو إعادة جدولة تنفيذه أو تعليقه أو إنهاؤه، وفقا للشروط التي يتفقان عليها.

وفي حالة ظهور ظروف من شأنها أن تحول دون تنفيذ نشاط أو تؤثر بصورة جوهرية في نتائجه أو آجاله أو تكلفته، يقوم الطرف المتأثر بإخطار الطرف الآخر في أقرب وقت ممكن، ويتشاور الطرفان لتحديد التدابير المناسبة.

ويجوز لأي طرف طلب إنهاء نشاط أو مشروع محدد في حالة إخلال الطرف الآخر إخلالا جوهريا بالتزاماته المتعلقة به، إذا لم تتم معالجة الإخلال خلال ثلاثين (30) يوما من تاريخ تسلم إخطار كتابي يبين طبيعة الإخلال، ما لم يتفق الطرفان كتابة على أجل آخر أو تقتض طبيعة الإخلال اتخاذ تدابير عاجلة.

وتحدد الوثيقة التنفيذية المعنية، عند الاقتضاء، الآثار المالية والتنظيمية المترتبة على التعليق أو الإنهاء، بما في ذلك تسوية النفقات المستحقة والمصير الواجب للمخرجات والوثائق والبيانات.

ولا يؤثر إنهاء نشاط أو مشروع محدد في استمرار هذه المذكرة بالنسبة إلى الأنشطة الأخرى، ما لم يتفق الطرفان كتابة على خلاف ذلك.

المادة إحدى عشرة: مدة مذكرة التفاهم وإنهاؤها

تدخل هذه المذكرة حيز النفاذ ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين، وتبرم لمدة خمس (5) سنوات.

وتجدد المذكرة تلقائيا لمدد مماثلة، ما لم يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر كتابة برغبته في عدم تجديدها قبل ثلاثة (3) أشهر على الأقل من تاريخ انتهاء المدة الجارية.

ويجوز لأي طرف إنهاء هذه المذكرة قبل انتهاء مدتها، بموجب إخطار كتابي يوجه إلى الطرف الآخر قبل ثلاثة (3) أشهر على الأقل من التاريخ المقترح للإنهاء.

ويتشاور الطرفان، عند إنهاء المذكرة أو عدم تجديدها، بشأن كيفية تسوية الأنشطة والمشاريع الجارية، بما في ذلك الالتزامات التي سبق الاتفاق عليها كتابة، والتكاليف المستحقة، وحفظ الوثائق، والتعامل مع المخرجات والبيانات.

ولا يؤثر إنهاء المذكرة في الحقوق والالتزامات التي نشأت بصورة صحيحة قبل تاريخ انتهائها، كما لا يمس بالأحكام التي تقتضي طبيعتها استمرار سريانها، ولا سيما الأحكام المتعلقة بالسرية والملكية الفكرية وتسوية النزاعات.

المادة الثانية عشرة: المراسلات والإخطارات الرسمية

توجه الإخطارات والمراسلات الرسمية المتعلقة بهذه المذكرة إلى نقاط الاتصال أو العناوين الرسمية التي يعينها كل طرف ويبلغ بها الطرف الآخر كتابة.

ويجوز توجيه المراسلات بالوسائل الإلكترونية المعتمدة بين الطرفين، متى أمكن التحقق من صدورها وتاريخ إرسالها وتسلمها.

ويقوم كل طرف بإخطار الطرف الآخر كتابة بأي تغيير يطرأ على عنوانه أو بيانات الاتصال أو ممثليه المعنيين بتنفيذ المذكرة.

وتحدد بيانات الاتصال الرسمية للطرفين في ملحق إداري عند التوقيع، أو يتم تبادلها كتابة بعد ذلك.

المادة الثالثة عشرة: استقلالية الطرفين وطبيعة مذكرة التفاهم

تقوم هذه المذكرة على التعاون والتنسيق بين الطرفين، ولا تنشئ بينهما علاقة شراكة تجارية أو وكالة أو تمثيل قانوني أو علاقة عمل أو تبعية إدارية، ولا يملك أي طرف صلاحية إلزام الطرف الآخر تجاه الغير، ما لم يمنح ذلك صراحة بموجب تفويض مكتوب مستقل.

ويحتفظ كل طرف باستقلاليته القانونية والإدارية والمالية، وبصلاحياته في اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن اختصاصاته، وفقا للقواعد التي تحكم عمله.

ولا تمنح هذه المذكرة أي طرف سلطة التدخل في تنظيم الطرف الآخر أو إدارة شؤونه الداخلية أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن اختصاصاته.

كما لا تمس هذه المذكرة باستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء في الأرابوساي، ولا تنشئ عليها التزامات مباشرة، ولا يجوز تفسيرها بما يخل باستقلاليتها أو باختصاصاتها القانونية.

ولا يجوز تفسير أي حكم من أحكام هذه المذكرة على أنه ينتقص من ولاية أي جهاز عضو أو يفرض عليه المشاركة في نشاط أو مشروع معين دون موافقته ووفقا للقواعد المنظمة لعمله.

المادة الرابعة عشرة: تسوية الخلافات

يسعى الطرفان إلى تسوية أي خلاف قد ينشأ عن تفسير هذه المذكرة أو تنفيذها أو تطبيقها بالطرق الودية، من خلال التشاور والتفاوض بحسن نية.

وفي حالة تعذر التوصل إلى حل، يحال الخلاف إلى الممثلين المخولين لدى الطرفين للنظر فيه والعمل على تسويته خلال ثلاثين (30) يوما من تاريخ إحالته إليهما، ما لم يتفق الطرفان كتابة على تمديد هذه المدة.

ويجوز للطرفين، باتفاق كتابي، اللجوء إلى الوساطة أو أي وسيلة ودية أخرى لتسوية الخلاف.

ولا يحول ما تقدم دون اختصاص الجهات القضائية أو غيرها من الجهات المختصة متى كان اختصاصها واجبا بموجب القواعد القانونية الآمرة الواجبة التطبيق.

المادة الخامسة عشرة: تعديل المذكرة

يجوز تعديل هذه المذكرة بموجب ملحق مكتوب يوافق عليه الطرفان ويوقعه ممثلوهما المخولون.

وتصبح التعديلات نافذة من التاريخ الذي يحدده الملحق، أو من تاريخ توقيعه إذا لم يحدد تاريخا آخر.

ولا يعتد بأي تعديل شفاهي لأحكام هذه المذكرة، كما لا يعد تبادل المراسلات المتعلقة بتنفيذ نشاط معين تعديلا للمذكرة إلا إذا نصت تلك المراسلات صراحة على ذلك واستوفت الموافقات اللازمة لدى الطرفين.

المادة السادسة عشرة: الأحكام الختامية

تعد هذه المذكرة إطارا عاما للتعاون بين الطرفين، وتنفذ أحكامها بحسن نية وفي حدود اختصاصات كل طرف وإمكاناته، مع احترام القواعد القانونية والتنظيمية الواجبة التطبيق.

وتشكل الوثائق التنفيذية والملاحق التي يعتمدها الطرفان كتابة، عند الاقتضاء، جزءا من الترتيبات المنظمة للمشاريع والأنشطة التي تتناولها، في حدود موضوع كل منها.

وفي حال ظهور حاجة إلى توضيح كيفية تطبيق أحد أحكام هذه المذكرة، يتشاور الطرفان من أجل الاتفاق على التفسير أو الإجراء المناسب، دون الإخلال بأحكام المادة الرابعة عشرة المتعلقة بتسوية الخلافات.

حُرِّرت هذه المذكرة من نسختين أصليتين، إحداهما باللغة العربية والأخرى باللغة الإنجليزية، وتتمتع كلٌّ منهما بالحجية القانونية ذاتها.

حررت بـ..... :

بتاريخ..... :

عن المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)	**عن المدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكيبيك، كندا(ENAP)**
الاسم واللقب..... :	الاسم واللقب..... :
الصفة..... :	الصفة..... :
الإمضاء والختم..... :	الإمضاء والختم..... :

مرفق 10

مشروع خطة العمل
في مجال التدريب والبحث العلمي لسنة 2027

1- لقاء علمي حول موضوع " الأمن السيبراني للاستخدام المهني":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
يتم خلال اللقاء: تعزيز الوعي بالأمن السيبراني لدى منتسبي الأجهزة الرقابية، بما يسهم في حماية المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل الرقابي، والحد من المخاطر السيبرانية الناتجة عن الاستخدام المهني للتقنيات والأنظمة.	ديوان المحاسبة بدولة الكويت	4 أيام	من 25 إلى 28 يناير 2027	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية في مجال الرقابة لا تقل عن 3 سنوات وخبرة في مجال اللقاء لا تقل عن سنتين.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	1. مفاهيم الأمن السيبراني في بيئة العمل الرقابي 2. أبرز التهديدات السيبرانية التي تستهدف الموظفين 3. حماية المعلومات والبيانات أثناء أداء المهام الرقابية 4. الممارسات السيبرانية الآمنة في بيئة العمل 5. التعامل مع الحوادث والمواقف السيبرانية المشبوهة. 6. عرض تجارب الأجهزة الرقابية حول موضوع اللقاء.

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

2- لقاء تدريبي حول موضوع "تقييم كفاءة الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
تمكين المراجعين من تقييم فعالية أطر الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة، وقياس مدى التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة وإعداد تقارير رقابية ذات قيمة مضافة.	الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية	ثلاثة أيام	يتم تحديده بالتنسيق بين الامانة العامة والجهاز المستضيف.	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية في مجال الرقابة لا تقل عن 3 سنوات وخبرة في مجال اللقاء لا تقل عن سنتين.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة لنقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	– التقييم القبلي – مفهوم الحوكمة ومبادئها وخصوصية الشركات المملوكة للدولة وأدوار الدولة والمجلس والإدارة. – الإطار القانوني والمؤسسي وتحديد أصحاب المصلحة وتحليل مخاطر الحوكمة. – تصميم معايير ومؤشرات تقييم الحوكمة (الشفافية والإفصاح والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر). – أدوات جمع الأدلة وتحليلها (المقابلات– قوائم الفحص– مراجعة مخاطر المجالس). – تطبيق عملي (تقييم حوكمة شركة "دراسة حالة"). – صياغة النتائج والتوصيات وكتابة التقرير ومتابعة التنفيذ. – التقييم البعدي.

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

3- لقاء تدريبي حول موضوع "منهجيات التقييم الذاتي للنزاهة ":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
– رفع الوعي المؤسساتي بأهمية النزاهة في حوكمة الأجهزة العليا للرقابة – تعزيز المعارف المتعلقة بمنهجيات وأطر التقييم الذاتي للنزاهة – اكتساب المهارات اللازمة للإشراف على عمليات التقييم الذاتي للنزاهة وتنفيذها	مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	أربعة أيام	من 07 إلى 10 نوفمبر 2027	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية لا تقل عن 3 سنوات في مجال الرقابة ولا تقل عن سنتين في مجال اللقاء.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل	– التقييم القبلي – الإطار المفاهيمي للنزاهة في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أدوات التقييم الذاتي للنزاهة (انتوسانت وإطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة) تحديد نطاق تقييم النزاهة والإجراءات المتبعة – تقييم المخاطر المتعلقة بالنزاهة تحليل نقاط ضعف النزاهة وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك – تقدير مدى نضج نظام الرقابة على النزاهة وتحديد الاختلالات – صياغة التوصيات لتعزيز النزاهة والتقليل من نقاط الضعف – التقييم البعدي للمتدربين

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

4 ـ لقاء تدريبي حول موضوع " تدقيق الازمات":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
– **تقييم الجاهزية والاستعداد :** قياس مدى توفر وفاعلية خطط إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال.(BCP) – **تحديد الفجوات الثغرات :** كشف نقاط الضعف في أنظمة الإنذار المبكر وقنوات الاتصال أثناء الأزمات. – **ضمان الامتثال :**التأكد من توافق خطط الأزمات مع التشريعات والقوانين والمعايير الدولية ذات الصلة مثل ISO 22301). – **تعزيز الكفاءة التشغيلية :** تقديم توصيات عملية لتطوير مرونة المنظمة وقدرتها على التعافي السريع بأقل الخسائر.	جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	ثلاثة أيام	من 01 إلى 03 يونيو 2027	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية لا تقل عن 3 سنوات في مجال الرقابة ولا تقل عن سنتين في مجال اللقاء.	يتراوح العدد بين 20 و35 متدربا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	– التقييم القبلي – حوكمة وإطار إدارة الأزمات – أنظمة الإنذار المبكر وتقييم المخاطر – خطط الاستجابة والاتصال أثناء الأزمة – استمرارية الأعمال والتعافي – التقييم البعدي

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

5- لقاء تدريبي حول موضوع "التدقيق البيئي والتغير المناخي":

أهداف اللقاء	الجهاز المستضيف	مدة اللقاء	موعد اللقاء	المشاركون في اللقاء	عدد المشاركين في اللقاء	العناصر التفصيلية للقاء
– رفع وعي الأجهزة العليا للرقابة بالمنظمة العربية بأهمية الرقابة على البيئة والتغيير المناخي – الإلمام بالإطار المعياري والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالحكامة البيئية والتغيرات المناخية. – تعزيز كفاءات المشاركين في مجال منهجيات وأدوات الرقابة على الحكامة البيئية وتدبير المخاطر المرتبطة بالتغيرات المناخية. – تطوير قدرات المشاركين على تقييم الحكامة ونجاعة البرامج العمومية البيئية والمناخية، وكذا تدبير المخاطر المرتبطة بها، وصياغة توصيات ملائمة لتحسين الأداء.	أحد الأجهزة الأعضاء.	تحدد بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يتم تحديده بالتنسيق بين الأمانة العامة والجهاز المستضيف.	يشارك في اللقاء موظفون فنيون تتوفر لديهم خبرة عملية لا تقل عن 5 سنوات في مجال الرقابة ولا تقل عن سنتين في مجال اللقاء.	يتراوح العدد بين 20 و35 مشاركا يمثلون الأجهزة الأعضاء في المنظمة، بحيث يرشح كل جهاز ثلاثة موظفين، اثنين أصليين وواحد احتياطي. وتستوفي الأمانة العامة النقص من بين الاحتياطيين وعليها أن تراعي في الاختيار إعطاء الأفضلية للجهاز الذي لم يستفد من مثل هذه الفرصة من قبل.	– التقييم القبلي – الإطار المعياري والمرجعيات المعتمدة في مجال الرقابة البيئية والمناخية. – الحكامة البيئية وتدبير المخاطر المرتبطة بالتغيرات المناخية في القطاع العام – منهجيات وأدوات ومسار الرقابة على نظم التدبير البيئي والمناخي – التقييم البعدي للمتدربين.

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

مرفق 11

لجنة تنمية القدرات

مشروع الخطة التشغيلية للأولويات الإستراتيجية لسنة 2027

1- مشاريع سنة 2027

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 (الربع)				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 للندوة (سيتم تحديد ممثل اللجنة حسب مكان انعقاد الندوة)	-عدم الانعقاد في الوقت المحدد -ضعف المشاركة	-عدد الحضور -الأوراق المقدّمة -مستوى التمثيل

الأولوية الشاملة (1)	دعم قدرات الأجهزة في تعزيزاستقلاليتها	مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات (الفريق المسؤول على تنفيذ الأولوية الفرعية (الكويت (رئيس) / الأردن وتونس (مساندة)) بالتعاون مع الأمانة العامة للمنظمة العربية
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 (الربع)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1.2.1	ورشة عمل حول " قياس قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة " (لمدة يومين) عن بعد		*			• متابعة المشروع من قبل أعضاء الفريق المسؤول على تنفيذ الأولوية الفرعية (الكويت (رئيس) / الأردن وتونس (مساندة)) وبالتنسيق مع الأمانة العامة • الهيئة التدريبية • الأجهزة الرقابية	• ضعف المشاركة • ضغط العمل • عدم انعقاد الورشة بالوقت المحدد	• عدد الأجهزة الرقابية المشاركة • تجارب الأجهزة الأعضاء • نتائج استمارة التقييم • النتائج والتوصيات
2.2.1	ورشة عمل حول " أثر الأجهزة الرقابية في تحقيق حوكمة المال العام " (لمدة ثلاث أيام) عن بعد			*		• متابعة المشروع من قبل أعضاء الفريق المسؤول على تنفيذ الأولوية الفرعية: الكويت (رئيس) / الأردن وتونس (مساندة) وبالتنسيق مع الأمانة العامة • الهيئة التدريبية • الأجهزة الرقابية	• ضعف المشاركة • ضغط العمل • عدم انعقاد الورشة بالوقت المحدد	• عدد الأجهزة الرقابية المشاركة • تجارب الأجهزة الأعضاء • نتائج استمارة التقييم • النتائج والتوصيات
3.2.1	إعداد مقالة حول " الحوكمة في القطاع العام"			*		• فريق إعداد المقال (الكويت (محرر) و العراق (ضبط الجودة)) • هيئة التحرير • المراجع والمصادر العلمية والمهنية	• ضغط العمل • عدم إجازة المقالة	• نشر المقال

الأولوية الشاملة (2)	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات (الجهاز السعودي رئيس الفريق، بمساندة الأجهزة بكل من مصر وسوريا وجيبوتي) وبالتنسيق مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية (1.2)	تعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة	النتائج المتوقعة	تعزيز معارف الأجهزة الأعضاء وممارساتها في مجالات الشفافية والنزاهة المرتبطة بحوكمة الأجهزة العليا للرقابة من خلال تبادل الخبرات والدروس المستفادة من ممارسات الأجهزة

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (الربع)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1.1.2	إعداد تقارير مقارنة (دراسة سياسات النزاهة في أجهزة رقابية مختلفة واستخلاص الدروس المستفادة). *ملاحظة: يحدد نطاق التقارير ومصادرها بالتوافق بين أعضاء الفريق بالاستناد إلى المعلومات المنشورة والمساهمات الطوعية.		*			• أعضاء الفريق للبحث والتحرير والمراجعة. (السعودية (رئيس)/ مصر وسوريا وجيبوتي (مساندة)) • وثائق ومصادر متاحة من الأجهزة (سياسات النزاهة والشفافية). • مساهمات الأجهزة الأعضاء بمشاركة الوثائق.	• تعذر مشاركة بعض السياسات أو الوثائق بسبب سريتها أو ضوابط نشرها. • محدودية الاستجابة أو تأخر تزويد الفريق بالمعلومات.	• إعداد التقرير المتفق عليه ضمن النطاق. • عدد الأجهزة التي استندت إليها الدراسة. • تضمين الدروس المستفادة والممارسات دون ترتيب الأجهزة أو إصدار أحكام تقييمية.
2.1.2	تنفيذ الملتقى السنوي حول الشفافية والنزاهة وتبادل الخبرات بين الأجهزة الرقابية.			*		• متابعة المشروع من قبل الجهاز السعودي (رئيس الفريق)، بمساندة الأجهزة بكل من مصر وسوريا وجيبوتي وبالتنسيق مع الأمانة العامة	• تفاوت استعداد الأجهزة للمشاركة وتقديم تجاربها. • الحاجة لضبط نطاق الملتقى ومحاوره لتجنب تكرار الموضوعات	• تنفيذ الملتقى خلال عام 2027 • عدد الأجهزة المشاركة. • عدد التجارب وأوراق العمل المعروضة. • مستوى رضا المشاركين

						• خبراء وممثلون من الأجهزة الأعضاء. • مخرجات التقارير المقارنة • منصـــة افترضـــيـة لتنفيـذ الملتقى	

الأولوية الشاملة (2)	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات (الجهاز العماني رئيس الفريق، بمساندة الأجهزة من المغرب والصومال وبالتنسيق مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية (2.2)	دعم قدرات الأجهزة الأعضاء في مجال الإدارة الإستراتيجية والرصد	النتائج المتوقعة	تطبيق الحوكمة الاستشرافية

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (الربع)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1.2.2	لقاء تدريبي حول "الحوكمة الإستشرافية" في إطار وضع السياسات المناسبة وبناء إستراتيجيات تصمد أمام المتغيرات في الأجهزة الرقابية			*		متابعة المشروع من قبل الجهاز العماني رئيس الفريق، بمساندة الأجهزة من المغرب والصومال وبالتنسيق مع الأمانة العامة	• عدم الانعقاد في الوقت المحدد • ضعف المشاركة	• عدد الحضور • الأوراق المقدّمة • إدراج عناصر تتعلق بالحوكمة الاستشرافية ضمن سياسات واستراتيجيات الجهاز • مستوى التمثيل
2.2.2	حلقة نقاشية حول موائمة الخطط الاستراتيجية مع المعايير الدولية ومواكبة التغير			*		متابعة المشروع من قبل الجهاز العماني رئيس الفريق، بمساندة الأجهزة من المغرب والصومال وبالتنسيق مع الأمانة العامة	• ضعف الموارد البشرية المنفذة للورشة	• عدد الحضور • الأوراق المقدمة • مواءمة الخطط الاستراتيجية مع المعايير الدولية

الأولوية الشاملة (2)	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات (الجهاز المصري (رئيس فريق) بمساندة الأجهزة العليا بكل من السعودية والعراق وليبيا) وبالتنسيق مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية (3.2)	دعم قدرات الموارد البشرية	النتائج المتوقعة	الخروج بدليل موحد لإطار كفاءات الموارد البشرية

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (الربع)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1.3.2	إعداد ونشر مقالة حول تنمية المهارات الإدارية وإدارة الوقت وفعالية الفرق الرقابية		*			• فريق إعداد المقال (العراق (محرر) ومصر (ضبط الجودة)) • خبراء في الإدارة والرقابة • مراجع علمية ومهنية • دعم تحريري	• محدودية الوقت المتاح للخبراء • تفاوت الممارسات الإدارية بين الأجهزة • صعوبة تقديم توصيات تتناسب مع مختلف البيئات المؤسسية	• نشر المقال • عدد الأجهزة التي تسهم في إعدادها أو تداولها • عدد مرات الاطلاع ومدى الاستفادة منها في البرامج التدريبية
2.3.2	إعداد دليل حول تطوير إطار الكفاءات للموارد البشرية			*		متابعة المشروع من قبل الجهاز المصري (رئيس فريق) بمساندة الأجهزة العليا بكل من السعودية والعراق وليبيا والمغرب وبالتنسيق مع الأمانة العامة. • ممثلون من إدارات الموارد البشرية • متخصصون في معايير التدقيق • مراجع مهنية ودراسات مقارنة	• اختلاف الهياكل والتشريعات. • تفاوت مستوى النضج بين الأجهزة. • محدودية البيانات ومشاركتها • مقاومة تطبيق الدليل.	• اعداد الدليل. • نسبة الأجهزة المشاركة. • رضا المشاركين عن الدليل. • الأجهزة التي تبدأ بتطبيق الدليل.

3.3.2	لقاء علمي حول "الأمن السيبراني للاستخدام المهني" (خطة التدريب 2027)	*			ديوان المحاسبة بدولة الكويت بالتنسيق مع الأمانة العامة عن بعد من 25 إلى 28 يناير 2027		• عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	• عدد الأجهزة المشاركة باللقاء • عدد المشاركين
4.3.2	لقاء تدريبي حول "تقييم كفاءة الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة." (خطة التدريب 2027)		*		الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتنسيق مع الأمانة العامة 3 أيام خلال الربع الثاني 2027		• عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	• عدد الأجهزة المشاركة باللقاء • عدد المشاركين
5.3.2	لقاء تدريبي حول "منهجيات التقييم الذاتي للنزاهة." (خطة التدريب 2027)			*	مجلس المحاسبة بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بالتنسيق مع الأمانة العامة خلال شهر أكتوبر 2027		• عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	• عدد الأجهزة المشاركة باللقاء • عدد المشاركين

6.3.2	لقاء تدريبي حول "تدقيق الازمات." (خطة التدريب 2027)		*			جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان بالتنسيق مع الأمانة العامة من 01 إلى 03 يونيو 2027	• عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	• عدد الأجهزة المشاركة باللقاء • عدد المشاركين
7.3.2	لقاء تدريبي حول "التدقيق البيئي والتغير المناخي." (خطة التدريب 2027)		*			المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية بالتنسيق مع الأمانة العامة	• عدم تجاوب الأجهزة الاعضاء للمشاركة.	• عدد الأجهزة المشاركة باللقاء • عدد المشاركين

الأولوية الشاملة (2)	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات (الجهاز المغربي (رئيس فريق) بمساندة الأجهزة العليا بكل من سلطنة عمان ولبنان وموريتانيا) وبالتنسيق مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية (4.2)	دعم قدرات الأجهزة في التواصل مع الجهات ذات العلاقة	النتائج المتوقعة	اكتساب منهجية وأداة للتواصل الإعلامي عبر التلفزيون والإذاعة مع أصحاب المصلحة

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (الربع)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1.4.2	إعداد دليل استرشادي يضمّ االتوجيهات الأساسية للتواصل الإعلامي عبر الإذاعة والتلفزيون مع أصحاب المصلحة			*		• متابعة المشروع من قبل الجهاز المغربي (رئيس فريق) بمساندة الأجهزة العليا بكل من سلطنة عمان ولبنان وموريتانيا وبالتنسيق مع الأمانة العامة. • خبراء من داخل المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية وخارجه	• عدم تفرغ الخبراء والفريق المكلف بإعداد الدليل	• إعداد الدليل في الآجال • عرض ونشر الدليل

2- المشاريع المتواصلة من خطة 2026

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء					مسؤولية 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 ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: -تم تأكيد الحرص والالتزام بالتنفيذ حيث تعهّد الدوان العام للمحاسبة بالمملكة على تنفيذ الورشة خلال الربع الأول من عام 2027 (افتراضيا) -المحافظة على الصيغة الحالية لعنوان الورشة مع مراعاة الأطر الوطنية لكل جهاز	عدم انعقاد الورشة	-عدد المشاركين -مستوى الحضور -النتائج والتوصيات

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسؤولية 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 **ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:** -تم تأكيد الحرص والالتزام بالتنفيذ من قبل جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان	-محدوديّة عدد الخبراء -ضعف المشاركة	-عدد المشاركين -النتائج والتوصيات

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء	مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة
الأولوية الفرعية 4-2	دعم قدرات الأجهزة في التواصل مع الجهات ذات العلاقة	النتائج المتوقعة	اكتساب مهارات تقنية لتطوير وتتبع وتقييم استراتيجية التواصل مع أصحاب المصلحة

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (2026)				الموارد	المعوقات المتوقعة	مؤشرات قياس الأولوية الفرعية
		1	2	3	4			
1-4-2	**إعداد دليل استرشادي يتضمّن الركائز والتوجيهات الأساسيّة للتواصل الإعلامي والمؤسساتي (التقليدي والرقمي)**	*	*	*		المجلس الأعلى للحسابات بالمغرب (رئيس المشروع) بالتعاون مع جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان وبالتنسيق مع الأمانة العامة **ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:** **-تجديد التزام المجلس الأعلى للحسابات باستكمال التنفيذ مع تعهّده بذلك في آجل أقصاه نهاية سنة 2026** **-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**	-عدم توفر الخبراء -محدوديّة التنسيق	-إعداد الدليل في الآجال -عرض ونشر الدليل

		لإدماجها وإخراج الدليل في صيغته النهائية.						

3- المشاريع المتواصلة من خطة 2025

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء		مسؤولية التنفيذ	لجنة تنمية القدرات المؤسسية بالتعاون مع الأمانة العامة	
الأولوية الفرعية 1-2	تعزيز قدرات الأجهزة الأعضاء في مجالات الشفافية والنزاهة		النتائج المتوقعة	تطبيق التقييم الذاتي للنزاهة ومسك قاعدة البيانات تخص تطبيق التقييم الذاتي (الانتوسنت)	

م	المشاريع المقترحة لتنفيذ الأولوية	الفترة (2026)				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. ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: -حث الأجهزة المعنية (الجزائر وتونس) على توفير المادة التدريبية مع الالتزام بمواعيد محددة قبل نهاية هذه السنة لتنفيذ المشروع 1-1-2	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			*		(والمشروع الثاني 2-1-2 مرتبط باستكمال تنفيذ المشروع الأول)	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					مسؤولية 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	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	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

			الأجهزة والمنظمات الاقليمية في مجال ادارة الموارد البشرية وإعداد استبانة خاصّة لهذا الغرض وعرض النتائج على اللجنة **ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29:** **-تحديث الاستبانة في ظل المتغيرات** **-دعوة الفريق إلى استعمال قاعدة البيانات المتعلقة بإطارقياس الأداء SAIPMF** **-اتخاذ قرار الإلغاء في صورة تعذّر التنفيذ في الآجال.**					
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 (رئيس		*		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

						مشـــروع) وبـمســـانـدة السعودية ومصر) **مـا تم الاتفـاق عليـه خلال الاجتماع 29:** **-حث الأجهزة الأعضـاء على استكمال الإجابات وإضافة تجاربهم** **-تـعـمـيـم الأمـانـة الـعـامـة لمســـودة الـدلـيـل حـال التوصل بها لإبداء المرئيات** **-التعهـد بـاعتمـاد الجـدول الزمني التـالي لاســتكمـال التنفيذ:** *** إعداد المسـودة: الربع الأول 2027** *** التعميم على الأجهزة" حـال التوصل بالمسودة** *** إبداء الأجهزة لمرئياتها: أجل شهر من تاريخ التعميم**		

4- المشاريع المتواصلة من خطة 2024

الأولوية الشاملة 2	دعم حوكمة الأجهزة الأعضاء				مسؤولية 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 قاعـدة مواد معرفية خاصـــة بتنمية القـدرات المؤســســـيـة و اتـاحتهـا على موقع المنظمة: *مرحلـة أولى: اعـداد دراســـة من قبل مكتـب دراسـات. (تم إتمام تنفيذ المرحلة الأولى خلال عام 2024) *مرحلـة ثـانيـة: انشـــاء قـاعـدة مواد معرفيـة خاصـــة بتنمية القدرات المؤســســـية و اتاحتها على موقع المنظمة.		*			المنظمة (البحث عن تمويل) ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: رفع توصية بالاستغناء على تنفيذ المرحلة الثانية من المشروع لعدم توفر التمويل لمدة طويلية (3 سنوات) زيادة على ضرورة تحديث الدراسة وما يتطلبه ذلك من كلفة إضافية محتملة. في انتظار قرار المجلس التنفيذي 71	- عدم توفر تمويل للتنفيذ -التأخر في استكمال المواد العلمية وجمعها.	-إتمام قاعدة المواد المعرفية في الآجال المحددة - عدد المواد العلمية المعروضة على الموقع - عدد الأشخاص الذين استفادوا من قاعدة المواد المعرفية المعروضة على الموقع

3-3-2	إقامة دورة تدريبية لتدريب مدرب في مجال التعلم الإلكتروني.		*			الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالتنسيق مع الأمانة العامة. ما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع 29: -الموافقة على مقترح الأمانة المتمثل فيما يلي: "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. -وبالنظر إلى أهمية الهدف من تنفيذ هذا المشروع يقترح إدراجه بالخطة التشغيلية	- عدم توافر مدربين متفرغين طيلة فترة اللقاء. - عدم توافر العدد الكافي للأجهزة المشاركة في الدورة التدريبية.	- عدد الأجهزة التي حضرت الدورة التدريبية لتدريب مدرب في مجال التعلم الإلكتروني. - عدد المدربين في مجال التعلم الإلكتروني.

						للجنة لعام 2027 م ومزيد السعي إلى مواصلة التنفيذ." -تعهّد رئيس اللجنة، على اعتباره عضوا في الهيئة التدريبية، باستكمال المادة التدريبية موفى شهر نوفمبر 2026م -الدعوة إلى استعمال منصة المنظمة العربية للتعلم الإلكتروني LMS عند التنفيذ		

مرفق 12

التعديلات المقترحة على اللائحة التنظيمية للجنة تنمية القدرات

المادة/الفقرة	الملاحظة	التعديل المقترح	المبرّر[1]
كامل اللائحة	اسم اللجنة	تعويض اسم اللجنة في كامل اللائحة من "لجنة تنمية القدرات المؤسسية" إلى "لجنة تنمية القدرات"	ضمان الانسجام القانوني والتنظيمي بين اللائحة والنظام الأساسي
المادة الأولى / موضوع اللائحة	تحيين الأساس القانوني للائحة بما يتلاءم مع النظام الأساسي الجديد، وعدم الاكتفاء بالإحالة إلى النقطة الرابعة من المادة 26 بصيغتها السابقة.	"تحدد بموجب هذه اللائحة أهداف ومهام واختصاصات لجنة تنمية القدرات وقواعد تنظيمها وسير أعمالها وتقييم نتائج أعمالها، وذلك في إطار أحكام النظام الأساسي للمنظمة وقرارات المجلس التنفيذي."	تنص اللائحة الحالية صراحة على أنها أُعتمدت طبقا للنقطة الرابعة من المادة 26 من النظام الأساسي السابق .وبما أن النظام الأساسي تغير ينبغي إعادة بناء الأساس القانوني للائحة على مقتضيات النظام الجديد، ولا سيما أحكامه المتعلقة بإحداث اللجان ومهامها وعلاقتها بالمجلس التنفيذي.
المادة 3 / الأهداف	توسيع مفهوم تنمية القدرات وعدم حصره في تنمية القدرات «المؤسسية والتنظيمية والمهنية» بصورة عامة مع إعطاء الأولوية للقدرات التي تمكن الأجهزة من أداء وظائفها وتحقيق أثر مستدام.	إضافة مقترح هدف من قبيل: "المساهمة في تعزيز القدرات المهنية المستدامة للأجهزة الأعضاء بما يمكنها من تحسين أدائها والاضطلاع بمهامها بكفاءة وفعالية وتعظيم القيمة والمنافع التي تحققها للمجتمع."	يتحدث الهدف الأول الحالي عن دعم الأجهزة في تنمية قدراتها وتلبية احتياجاتها، والثاني عن نقل المعارف والمهارات .أما توجه منظّمة الإنتوساي الحالي فيربط تطوير القدرات بتحسين أداء الأجهزة وتعظيم القيمة والمنافع التي تحققها للمجتمع .
	إضافة البعد القائم على الاحتياجات والأدلة إلى أهداف اللجنة.	"المساهمة في تحديد وتحليل احتياجات الأجهزة الأعضاء في مجال تنمية القدرات وترتيب أولوياتها، والاستناد إلى نتائج التقييمات والدراسات ذات الصلة في اقتراح برامج ومبادرات التطوير."	تنص اللائحة الحالية على تلبية احتياجات الأجهزة لكن دون بيان كيفية تحديدها أو ترتيبها. وفي الممارسات الحديثة لتنمية القدرات ينبغي أن تستند برامج التطوير إلى تشخيص الاحتياجات والأداء والفجوات، وليس فقط إلى مقترحات التدريب.
المادة 3 / الهدف 4 المتعلق بالبحث العلمي	إعادة النظر في موقع البحث العلمي داخل أهداف اللجنة وربطه بصورة أوضح بتنمية القدرات.	"تشجيع الدراسات والبحوث وتبادل المعارف والممارسات التي من شأنها دعم تطوير قدرات الأجهزة الأعضاء وتحسين أدائها".	الصياغة الحالية تكتفي بما يلي"تشجيع البحث العلمي الهادف إلى تنمية القدرات المؤسسي" والأفضل ألا يكون البحث هدفا قائما بذاته بل وسيلة لإنتاج المعرفة ودعم التطوير وتبادل الممارسات.
المادة 4 / المهمة 1: إعداد الخطط والبرامج التدريبية	ينبغي ألا تكون مهمة اللجنة الأساسية "إعداد الخطط والبرامج التدريبية"، بل وضع/اقتراح	"اقتراح ومتابعة برامج ومبادرات تنمية القدرات للأجهزة الأعضاء بما في ذلك التدريب والمساعدة الفنية وتبادل الخبرات وغيرها من أشكال الدعم وفقا للأولويات والاحتياجات المحددة".	تجعل اللائحة الحالية إعداد الخطط والبرامج التدريبية أول مهمة للجنة .بينما لجنة تنمية القدرات في منظمة الإنتوساي تعتبر التدريب أحد وسائل تنمية القدرات وليس مرادفا لها؛ فالهدف الاستراتيجي الثاني من الخطة الاستراتيجية

[1] في ضوء النظام الأساسي الجديد واللائحة الحالية ومقتضيات الإنتوساي.

	إطار ومبادرات لتنمية القدرات أوسع من التدريب.		للإنتوساي على سبيل المثال يشمل التدريب والمساعدة الفنية وغيرها من أنشطة التطوير.
المادة 4/ المهمة 2: تنمية كفاءة الموارد البشرية	توسيعها من الموارد البشرية إلى القدرات المهنية مع تجنب التداخل مع اختصاصات أخرى في مجال الموارد البشرية.	"المساهمة في تطوير قدرات الأجهزة الأعضاء بما في ذلك دعم تطوير الكفاءات والمهارات المهنية، وفقاً لاحتياجاتها وأولوياتها.	التركيز الحالي على «كفاءة الموارد البشرية» ضيق مقارنة بمفهوم تنمية القدرات الحديث. كما أن تنمية الموارد البشرية ليست سوى مكون من مكونات القدرة المؤسسية والمهنية للجهاز الأعلى للرقابة.
المادة 4 / المهمة 3: قاعدة المعلومات	تحويل قاعدة المعلومات من مجرد قاعدة بيانات إلى أداة للمعرفة والتنسيق ورصد احتياجات تنمية القدرات.	"إنشاء وتطوير قاعدة/منظومة معلومات ومعرفة حول احتياجات الأجهزة الأعضاء ومبادرات وبرامج تنمية القدرات والخبرات والممارسات المتاحة بالتنسيق مع الأمانة العامة والأجهزة الأعضاء."	يقتصر النص الحالي على إعداد قاعدة معلومات حول مجالات تنمية القدرات وتطويرها بالتنسيق مع الأمانة العامة .لكن مجتمع الإنتوساي يعطي أهمية لتبادل المعرفة والتنسيق بين مبادرات الدعم وتحديد الفجوات.
المادة 4 / المهمة 4	الانتقال من مجرد الاستفادة من أفضل الممارسات إلى تبادل المعرفة والتعلم من الأقران.	"تعزيز تبادل المعارف والخبرات والممارسات المهنية بين الأجهزة الأعضاء، والاستفادة من الخبرات والممارسات الإقليمية والدولية ذات الصلة بتنمية القدرات."	تتحدث اللائحة الحالية عن "أفضل الممارسات المهنية العربية والدولية" أمّا منهجية الإنتوساي الحديثة فتولي أهمية لتبادل الخبرات والممارسات والحوار حول تحديات وفرص تنمية القدرات.
المادة 4 / المهمة 5: التعلم الإلكتروني	عدم الإبقاء على التعلم الإلكتروني كمهمة مستقلة ومحددة بهذا الشكل، بل إدراجه ضمن التحول الرقمي وأدوات التعلم الحديثة.	"تشجيع وتطوير استخدام الحلول الرقمية وأدوات التعلم الإلكتروني والتعلم المدمج وتبادل المعرفة عن بعد في دعم تنمية قدرات الأجهزة الأعضاء."	النص الحالي يتضمّن "العمل على تركيز منهج التعلم الإلكتروني بالمنظمة" وهذه صياغة مرتبطة بمرحلة معينة من تطور أدوات التدريب (مرحلة التركيز) أما التطور الحالي فيشمل التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية والتعلم المدمج والموارد المعرفية الرقمية.
إضافة مهمة جديدة / تقييم نتائج برامج تنمية القدرات	إضافة مهمة صريحة لقياس نتائج وأثر تدخلات تنمية القدرات.	"وضع واقتراح آليات ومؤشرات لمتابعة وتقييم مخرجات ونتائج مبادرات وبرامج تنمية القدرات، واستخلاص الدروس المستفادة واقتراح التحسينات اللازمة".	تتضمن اللائحة الحالية إعداد تقرير عن تنفيذ برنامج العمل السنوي، لكنها لا تنص بوضوح على قياس نتائج أنشطة تنمية القدرا .بينما منهجيات الانتوساي والأي دي أي تشدد على استخدام نتائج التقييم في التخطيط والإصلاح وقياس التقدم.
المادة 5 /تشكيل اللجنة	مراجعة تركيبة اللجنة وآلية تشكيلها لتتوافق حرفياً مع النظام الأساسي الجديد، وعدم تثبيت عدد أو مدة عضوية إلا إذا كان النظام الأساسي يسمح بذلك.	إعادة صياغة هذه المادة على أساس ما يلي: "تتكون اللجنة وفق التشكيلة والآلية التي يحددها المجلس التنفيذي طبقا لأحكام النظام الأساسي."	تحدد اللائحة الحالية تسعة أعضاء إضافة إلى ممثل الأمانة العامة وتحدّد العضوية بثلاث سنوات وبما أن النظام الأساسي الجديد هو المرجع الأعلى في إحداث اللجان وتشكيلها ومهامها ينبغي ألا تتضمن اللائحة التنظيمية أحكاما تتعارض معه أو تستقل عنه في مسائل حددها سيما وأن اللجنة أصبحت تتشكل من 16 عضوا مع إمكانية تغيير التركيبة في حال تعديل النظام الأساسي.

المادة 5 / معايير اختيار الأعضاء	إضافة خبرة فعلية في تنمية القدرات والتطوير المؤسسي وليس فقط الالتزام والكفاءة والخبرة العامة.	"يراعى في اختيار أعضاء اللجنة توفر الالتزام والكفاءة والخبرة في مجالات تنمية القدرات والتطوير المؤسسي وإدارة المعرفة والتدريب المهني وغيرها من المجالات ذات الصلة باختصاص اللجنة."	يكتفي النص الحالي بالالتزام والكفاءة والخبرة في مجال الاختصاص ونظرا لتطور اختصاص اللجنة يستحسن أن تشمل الكفاءات: التطوير المؤسسي والتدريب المهني وإدارة المعرفة والتحول الرقمي وقياس الأداء وإدارة برامج التطوير.
المادة 6/ تسيير اللجنة	إضافة شرط الإلمام بأعمال اللجنة	" يحق للجهاز الرئيس أو نائب الرئيس استبدال ممثله مع احتفاظ الممثل الجديد بنفس المنصب لباقي المدة المقررة لذلك شريطة أن يكون الممثل الجديد ملمّا بالأعمال السابقة للجنة."	إضافة شرط الإلمام بأعمال اللجنة بالنسبة للرئيس وأو نائب الرئيس هي ضمانة لحسن سير المشاريع ومتابعة الأولويات الشاملة التي عُهد تنفيذها إلى اللجنة ضمن الخطة الإستراتيجيّة للمنظمة.
المادة 12/7 – التقرير الدوري	تحويل التقرير من تقرير نشاط إلى تقرير أداء ونتائج.	"يعد رئيس اللجنة تقريرا دوريا حول تقدم أعمال اللجنة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة ومؤشرات الأداء ويرفع إلى الأمانة العامة لعرضه على المجلس التنفيذي وفقا للإجراءات المعتمدة."	النص الحالي يفرض تقريرا دوريا كل ثلاثة أشهر حول تقدم نشاط اللجنة" وهو ما يعدّ قياسا للنشاط أكثر من النتائج.
المادة 8/ الاجتماعات	إتاحة الاجتماعات عن بعد/الهجينة صراحة.	"تعقد اللجنة اجتماعاتها حضوريا أو عن بعد أو بصورة هجينة، كلما اقتضت طبيعة الأعمال ذلك، وفقا للوسائل والإجراءات التي تعتمدها المنظمة."	اللائحة الحالية مبنية أساسا على اجتماع سنوي حضوري في بلد أحد الأجهزة أو مقر الأمانة العامة مع اجتماعات أخرى عند الحاجة وبالنظر إلى طبيعة مشاريع تنمية القدرات والتعاون الإقليمي والدولي فإن الاجتماعات المنعقدة عن بعد تعتبر أداة عملية وليست استثناء وحتى تتماشى الوضعية أكثر مع ما يحدث واقعيا في السنوات الأخيرة (بعد جائحة كورونا)
المادة 11 / اتخاذ القرارات	التدقيق في استعمال كلمة "قرارات"	"تعتمد اللجنة مقترحاتها وتوصياتها وآراءها بأغلبية أعضائها الحاضرين" مع حذف "قراراتها" إذ لم يمنح النظام الأساسي اللجنة سلطة تقريرية.	المادة الحالية تتضمّن أنّ اللجنة "تتخذ قراراتها ومقترحاتها وتوصياتها" وهذا يمكن أن يوحي بسلطة تقريرية مستقلة في حين أن وظيفة اللجنة ينبغي أن تكون إعداد المقترحات والتوصيات ورفعها إلى المجلس التنفيذي في المسائل التي تتطلب اعتمادا.

مرفق 13

إعلان المسابقة الخامسة عشرة للبحث العلمي في مجال الرقابة

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

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

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

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

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

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

4- لا يجوز الاشتراك بأكثر من بحث للشخص الواحد.

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

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

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

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

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

10- يقدم ملخص للبحث بحدود 300 إلى 500 كلمة.

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

12- يرسل البحث في شكل وثيقة غير قابلة للتغيير (PDF) على العنوان الالكتروني للأمانة العامة في موعد غايته يوم **2027/6/30**. وتعتبر البحوث التي ترسل بعد هذا التاريخ غير مقبولة للاشتراك في المسابقة.

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

- **الجائزة الأولى: 1300 دولار أمريكي**
- **الجائزة الثانية: 1100 دولار أمريكي**
- **الجائزة الثالثة: 900 دولار أمريكي**
- **الجائزة الرابعة: 700 دولار أمريكي**
- **الجائزة الخامسة: 500 دولار أمريكي**

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

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

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

17- تتولى الأمانة العامة نشر البحوث الفائزة بجوائز المسابقة على موقعها الالكتروني وتعميمها على العاملين في أجهزة الرقابة العليا الأعضاء وذلك دون الإخلال بحق أصحاب تلك البحوث في ملكيتها والتصرف فيها وفق مشيئتهم.

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

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

القسم الأول: يعده الباحث

1- الاسم بالكامل:

.....

2- الجهاز الذي يعمل فيه:

.....

3- الوظيفة التي يشغلها:

.....

4- المؤهل العلمي وسنة ومكان الحصول:

.....

5. مدة الخبرة في مجال الرقابة:

.....

6- الموضوع الذي يرغب الكتابة فيه:

.....

7-إقـرار الباحث:

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

توقيع المشارك

القسم الثاني: شهادة جهاز الرقابة المالية الذي يتبعه الباحث

يشهد .....

بأن السيد: .....

هو أحد موظفيه ويشغل وظيفة: .....

اسم المسؤول المخول له: .....

الوظيفة: .....

توقيع المسؤول وختم الجهاز

مرفق 14



تقرير حول متابعة تنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار الاتفاقية الممضاة مع الأوروساي

تجسيدا للتعاون مع مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي، شهدت سنة 2026 تنفيذ الأنشطة التالية :

- **المشاركة في ندوة مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي (EUROSAI ITWG)**: شاركت مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالارابوساي في الندوة الإلكترونية التي نظمتها المجموعة الأوروبية يوم الثلاثاء 14 أبريل 2026 تحت عنوان بعنوان"من البيانات إلى الاستنتاجات :مسارات مختصرة لتعزيز كفاءة التدقيق"

وتمت مشاركة تجربة" الأرابوساي من خلال عرض تم تقديمه من قبل ديوان المحاسبة الكويتي والجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية.

- **المشاركة في الندوة 19 لمجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي (EUROSAI ITWG)** : شاركت مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات في الندوة التي نظمتها المجموعة الأوروبية يوم الثلاثاء 08 سبتمبر 2026 تحت عنوان "تدقيق القدرة على الصمود السيبراني في سياق جيوسياسي متغيّر وتمت مشاركة تجربة الأرابوساي من خلال عرض تم تقديمه من قبل ديوان المحاسبة بدولة قطر.

- **المشاركة في اجتماع مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالأوروساي (EUROSAI ITWG)** شاركت مجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات في اجتماع المجموعة الأوروبية يوم الاربعاء 09 سبتمبر 2026 تم خلاله مناقشة والتدوال في المسائل التالية :

  - فريق العمل المعني بتكنولوجيا المعلومات (ITWG)في عام :2026ما الذي تحقق؟
  - أثر الدورات التدريبية لفريق العمل المعني بتكنولوجيا المعلومات (ITWG)
  - إتاحة الاستفادة من فضاء البيانات الصحية الأوروبي
  - عرض عام لمنظومة CUBE AITAM
  - لمحة عامة عن مدى تقدم تنفيذ التوجيه الأوروبي NIS2في أوروبا،
  - مناقشة إمكانية التعاون في مجال تدقيق تنفيذ التوجيه الأوروبي NIS2
  - التآزر مع فرق العمل التابعة للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (INTOSAI)،

- **المشاركة ضمن العدد الأول لسنة 2026 من النشرة الإخبارية لمجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات التابعة للأوروساي (EUROSAI ITWG) مجموعة من المساهمات المهنية التي تناولت أحدث التوجهات في مجال الرقابة الرقمية وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل الرقابي، من بينها:**

- مساهمة الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بعنوان: «مستقبل الرقابة: هل ستحل التقنيات الناشئة محل المراجعين أم ستعزز دورهم؟»، والتي ناقشت أثر الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة على مهنة المراجعة ومستقبلها.

- عرض ديوان المحاسبة بدولة الكويت لتجربته في الرقابة المالية في البيئة الرقمية، مستعرضا أبرز الممارسات والأدوات المستخدمة لمواكبة التحول الرقمي وتعزيز كفاءة الأعمال الرقابية.

وتعكس هذه المساهمات اهتمام الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بتطوير منهجيات العمل الرقابي والاستفادة من التقنيات الناشئة لمواجهة التحديات المستقبلية.

- **المشاركة في إعداد دورة تدريبية على منصة التعلم الالكتروني للاوروساي حول الذكاء الاصطناعي في القطاع العام ،(ITWG AI e-Course)** : شاركت مجموعة العمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات بالارابوساي مع نظيرتها بالأوروساي في اعداد دورة تدريبية e-learning على منصة التعلم الالكتروني للاوروساي حول الذكاء الاصطناعي في القطاع العام ،(ITWG AI e-Course) تشفع باسناد شهادات مشاركة للمشاركين الذين ينهون بنجاح كامل فصول الدورة وقد تم وضع هذا الدرس على منصة التعلم الالكتروني للاوروساي وتمت إتاحته للمشاركين المنتمين الى الأجهزة الأوروبية والعربية منذ شهر مارس 2026.

- **الانخراط ضمن البرنامج التدريبي ITSA وITASA، الذي تشرف على تنظيمه مجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالاوروساي**

- **مشاركة مجموعة عمل تكنولوجيا المعلومات بالاوروساي ضمن الملتقى العلمي الثاني "ربيع التكنولوجيا"** الذي انعقد بدولة مقر الأمانة العامة للمنظمة يوم 25 يونيو 2026، على هامش الاجتماع الثامن لمجموعة عمل الرقابة على تكنولوجيا المعلومات، بمشاركة مختصين في تكنولوجيا المعلومات من الأجهزة العربية والاوروساي.