

## دراسة بشأن بحث وسائل تحقيق تنمية قدرات الأجهزة أعضاء المنظمة العربية

هدف الدراسة :

بحث وسائل تنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة المالية أعضاء المنظمة العربية  
الأرابوسا). .

خطة الدراسة :

بناء على قرار لجنة تنمية القدرات المؤسسية في جت اعها الثالث الاستثنائي ( والذي  
عقد في الرباط بالملكة المغربية خلال الفترة من 4 16 فبراير 2011 والخاص بمناقشة  
المقترح المقدم من مجلس المحاسبة بالجزائر لبحث وسائل تحقيق تنمية قدرات الأجهزة  
الاعضاء حيث يعد ذلك من ضمن مهام وخصائص اللجنة التي تضمنتها لائحته التنظيمية ، رأت  
اللجنة كخطوة وى ما يلزم :

١ . تكليف الأمانة العامة بتوفير كافة البيانات حول موضوعات اللقاءات العلمية والتدريبية  
التي تمت اقامتها خلال الفترة من بداية عام 2006 وحتى نهاية عام 2010 وما أسفرت  
عنه من توصيات .

٢ . تكليف فريق عمل من أجهزة كل من الجزائر واليمن والكويت ) لدراسة تلك البيانات  
وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لاستطلاع رى الأجهزة أعضاء المنظمة حول مدى  
استجابة تلك البرامج لاحتياجاتها وبيان ما إذا كان هناك حاجة لزيادتها أو تعديلها وإعداد  
تقرير بذلك يتم مناقشته ضمن اجتماع قادم للجنة .

وبناء على ما ورد من بيانات من الأمانة العامة للمنظمة وعلى ضوء دراستها من قبل  
فريق العمل المالف ، يسرنا يوضح ما ظهر من نتائج و ما نراه من توصيات لتحقيق الاستفادة

القوى مما يتم عقده من لقاءات وبرامج وكذلك تحقيق ما اطلع إليه الأجهزة الأعضاء من تنمية لقدرات العاملين لديها وفقاً ما يتم رصد من مبالغ لذلك ضمن ميزانية المنظم .

أولاً : تحليل البيانات التي تم توفيرها من قبل امانة العامة للمنظمة :

من خلال الجدول التوضيحي التالي يتم عرض بيانات موضوعات اللقاءات وتواريخ ومكان انعقادها والأجهزة المشاركة فيها بصفة تفصيلية والتي عقدت خلال الفترة من 2006 - 2010 :

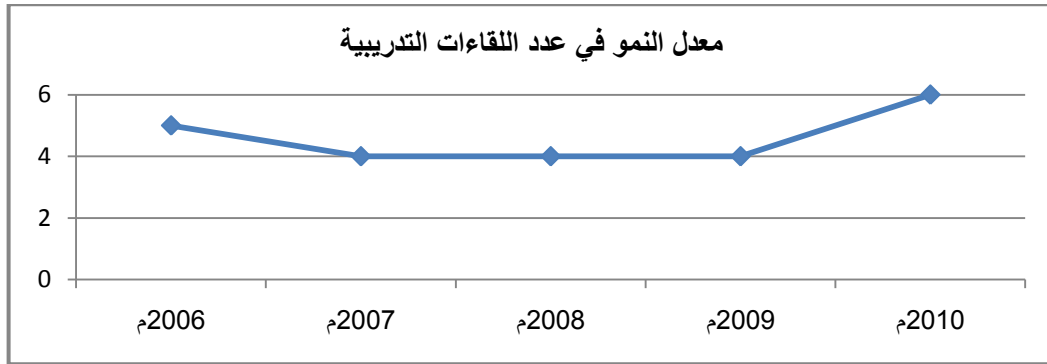
م	موضوع اللقاء	تاريخ انعقاد	مكان انعقاد	عدد المشاركين	الأردن	الإمارات	البحرين	الجزائر	تونس	السعودية	السودان	سوريا	سلطنة عمان	العراق	فلسطين	قطر	الكويت	لبنان	ليبيا	المغرب	مصر	موريتانيا	اليمن	الأجهزة المشاركة	
1	التحليل المالي ومدى التقويم الأداء	2006	ليبيا	29	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	11
2	دور التقنيات الحديثة في مجال الكشف عن الغش والفساد	2006	مصر	43	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	13
3	الرقابة على الإيرادات العامة	2006	الجزائر	42	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15
4	الرقابة على إجراءات ائتمان العقود (الصفقات)	2006	الكويت	37	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	17
5	الرقابة على البيانات والنظم المالية الإلكترونية	2006	الجزائر		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
6	تقييم أنظمة الرقابة الداخلية للوحدات الاقتصادية	2007	ليبيا	31	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	13
7	رقابة الأداء على قطاع الصحة	2007	مصر	51	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	17
8	أدلة الإثبات وجودة العمل الرقابي	2007	السعودية	33	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	17
9	التدريب اثره على العمل الرقابي	2007	الكويت	24	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	14
10	إعداد التقارير السنوية للأجهزة العليا للرقابة	2008	مصر	43	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15
11	الرقابة على أجهزة الحكم المحلي وفقاً للأسس العلمية المعمدة	2008	ليبيا	24	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
12	الرقابة على هيئات تصادق المعاشات والتأمينات الاجتماعية	2008	الأردن	38	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15
13	تقييم الأداء على قطاع التعليم	2008	السعودية	29	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	14
14	أهمية التحول من نموذج البنود للموازنة البرامجية للأداء	2009	لبنان	31	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	13
15	دور الأجهزة العليا في الكشف عن المخالفات المالية	2009	العراق		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
16	الرقابة على البيانات باستخدام الحاسب الآلي	2009	السعودية	23	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	13
17	تقييم جودة العمل الرقابي	2009	قطر	31	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	15
18	تقديم أداء القطاع النفطي	2009	الكويت	29	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	14
19	مفهوم وطبيعة الأهمية النسبية ومخاطر المراجعة	2010	مصر	38	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	14
20	الرقابة على النظم المالية للمعلومات	2010	السعودية	29	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	13
21	الرقابة على إعداد الموازن العامة للدولة	2010	الأردن	38	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	16



- تضمنت اللقاءات التدريبية عام 2006 لقاء تدريبي نظم بالتعاون مع مبادرة تنمية الانتوساي ولم وضح التقرير عدد المشاركين ب .
- تم تأجيل اللقاء العلمي الذي كان مقرراً عقده بالجمهورية العراقية عام 2009 لعدم كفاية عدد المرشحين للمشاركة ب .
- تم إقامة لقاء تعريفى بالتعاون مع منظمة الأوروساي في مجال التقييم الذاتي لتقنية المعلومات خلال عام 2010 ولم يوضح التقرير عدد المشاركين ب .

- معدل النمو في عدد اللقاءات التدريبية سنوي :

لوحظ بان عدد اللقاءات التدريبية التي نظمتها المنظمة خلال الفترة من 2006 2010 قد تراجعت خلال الأعوام من 2007 - 2009 إلى 4 لقاءات بينما لوحظ ن عام 2010 ارتفعت فيه لاءات التدريبية المنعقدة إلى 6 لقاءات .

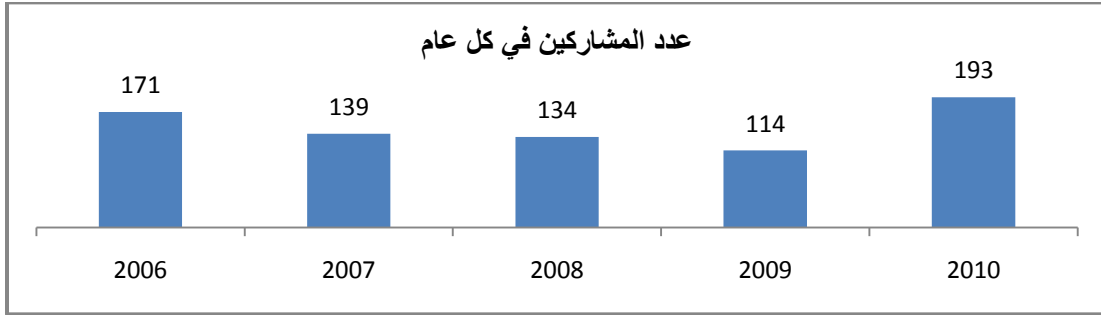


- عدد المشاركين في البرامج واللقاءات خلال الفترة :

بلغ عدد المشاركين في البرامج التدريبية خلال الفترة ( 715 ) مشارك ويلاحظ تراجع عدد المشاركين في البرامج التدريبية خلال الأعوام 2007 - 2009 إلا ان عام 2010 شكل علامة فارقة إذ ارتفع عدد المشاركين بنسبة 12 % عن عام 2006 ، مع العلم بان عدد المشاركين في اللقاء التدريبي الذي عقد عام 2006 في الجزائر بالتعاون مع مبادرة الانتوساي لم تحدد نتائج اللقاءات التي قمنا بتحليلها لعدد المشاركين وقد أشادت إلى إن الأجهزة التي

شاركت كانت 10 أجهزة ، وكذلك الأمر بالنسبة للقاء الذي عقد في نوفمبر عام 2010 بالتعاون مع ا' وروساي لم يحدد فيه عدد المشاركين .

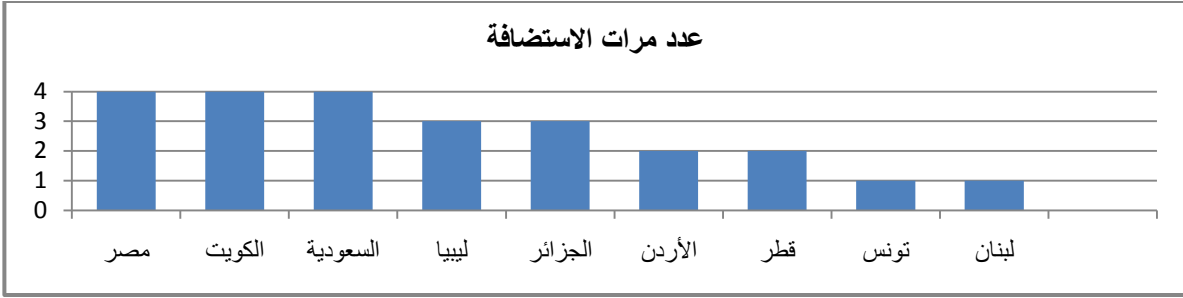
	143	715	177	114	134	139	151	



يتبين من الجدول بأن هناك تفاوتاً في عدد المشاركين من سنة لأخرى والمطلوب من الأجهزة حرص على المشاركة بأكثر عدد متاح من المتدربين .

- الأجهزة التي استضافت اللقاءات خلال الفترة :

لبنان	تونس	قطر	الأردن	الجزائر	ليبيا	السعودية	الكويت	مصر	
1	1	2	2	3	3	4	4	4	



يلاحظ أن 8 ) أجهزة فقط قامت بالاستضافة وبدرجات متفاوتة ، ومن المهم التأكيد على زيادة مساهمات الأجهزة في استضافة اللقاءات يسهم في تخفيف العبء على موازنة المنظمة ويمكنها من عقد برامج تنفيذ في تحقيق طموحات الأجهزة الأعضاء وتلبي احتياجات عاملين بها .

#### - نسبة مشاركة الأجهزة في اللقاءات :

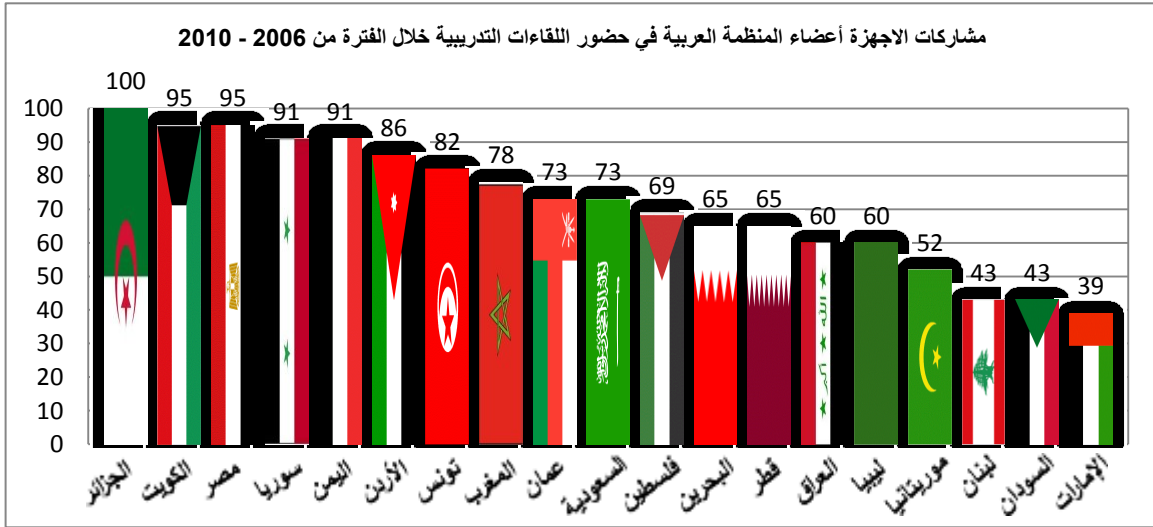
في السنوات الخمس 006 010 لم تجتمع الأجهزة الأعضاء في لقاء تدريبي أو علمي بنسبة 10 % أي 9 | 19 جهاز ) ، و المشاركات كانت كما يلي :

- ثلاث لقاءات 17 من 19 أي بنسبة 89 . %
- ثلاث لقاءات 16 من 19 أي بنسبة 84 . %
- ثلاث لقاءات 15 من 19 أي بنسبة 79 . %
- أربع لقاءات 14 من 19 أي بنسبة 74 . %
- خمس لقاءات 13 من 19 أي بنسبة 68 . %
- ستة لقاءات 12 من 19 أي بنسبة 63 . %
- سبعة لقاءات 11 من 19 أي بنسبة 58 . %
- ثمانية لقاءات 10 من 19 أي بنسبة 53 . %

مع استثناءين الأول كان مقررا بالعراق ألغى، والثاني مع مبادرة تنمية الإتوساي بالجزائر حول الرقابة على البيانات الإلكترونية حضره 10 ) أجهزة، و كان اللقاء يمثل

المرحلة الثانية بعدما كانت الأولى في سلطنة عمانو بالتالي قسم اللقاء إلى مرحلتين حتى يتسنى للجميع حضور .

وقد لوحظ بان عدد مرات الحضور للقاءات التدريبية من قبل الأجهزة العليا للرقابة قد تفاوتت من بلد إلى آخر ، فكانت نسبة الحضور في الأجهزة العليا للرقابة في كل من الإمارات والسودان ولبنان قل من 0 % في حين بلغت نسبة الحضور أكثر من 0 % في الأجهزة العليا الرقابية في كل من الكويت ومصر واليمن ، ويحتل الجهاز الرقابي في الجزائر نسبة 00 % ، ( ا رسم البياني التالي يوضح نسبة المشاركة لكل جهاز :



- مجالات التدريبية التي غطتها اللقاءات التدريبية خلال الفترة :

بلغت اللقاءات التدريبية التي عقدت خلال الفترة ( 23 ) لقاء غطت ( 3 ) مجالات هي :

أ - المجالات الرقابية المتخصصة : مثل تقويم الأداء لقطاع الصحة والتعليم وكذا تقويم جودة العمل الرقابي والرقابة على البيانات الالكترونية ودور تقنية المعلومات في مجال الكشف عن الغش والفساد والرقابة على جهاز الحكم المحلي وهيئة صناديق المعاشات و التأمينات

والرقابة على إعداد الموازنة العامة للدولة و الرقابة على البيئة والرقابة على البعثات الدبلوماسية في الخارج .

ب المجالات الرقابية العامة : مثل تقييم أنظمة الرقابة الداخلية و الرقابة على الإيرادات وإبرام العقود ومفهوم وطبيعة الأهمية النسبة و مخاطر المراجعة و إعداد التقارير السنوية للأجهزة الرقابية .

ج المجالات ذات العلاقة بالعمل الرقابي : مثل أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والتدريب ; ثاره على العمل الرقابي .

4	رقابة الأداء
3	الرقابة على الجهات
2	النظم المالية والرقابة الداخلية
2	جودة العمل الرقابي
1	الغش والفساد
1	الإيرادات
1	العقود
1	أثر التدريب
1	تطوير التقارير السنوية
1	إعداد الموازنة العامة للدولة
1	التحول إلى موازنة الأداء
1	استخدام الحاسوب في التدقيق
1	الرقابة على النظم الآلية للمعلومات
1	مخاطر المراجعة
1	الرقابة على البعثات الدبلوماسية
1	الرقابة على البيئة



ا يتبين من الجدول تنوع مجالات التدريب وفقاً لاحتياجات الأجهزة، خاصة بالنسبة للمجالات الحديثة، ونأمل أن يتم اقتراح البرامج الأكثر أهمية للأجهزة وتثل طلباً ملحاً لهُ وتسهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين بها على مختلف المستويات.

- تقويم البرامج :

17 تقويم المشاركين :

درجة تطبيق	أهداف التطبيق	عالية		الخبرة العملية والمهارات النظرية للمشاركين
		متوسطة	مناسبة	
-		عالية		عدم الاطلاع ميداني على تجربة الجهاز المستضيف بخصوص موضوع اللقاء
1		متوسطة		عدم كفاية جانب المناقشة والحوار
3		غير مناسبة		طويلة
1		مناسبة		مناسبة
1				عدم تناسب تنظيم الطاولة مع التدريب
1				بعد مقر إقامة المشاركين عن مكان اللقاء
2		غير كافية		الوسائل الإيضاحية
-		كافية		
4		غير متكاملة		تطبيق المادة العلمية
2		متكاملة		
12				عدم تكثيف الحالات التطبيقية والعملية
16		غير كافية		مادة اللقاء
-		كافية		

27 تقويم الخبراء :

درجة تطبيق	أهداف التطبيق	عالية		الخبرة العملية والمهارات النظرية للمشاركين
		متوسطة	مناسبة	
1	ضرورة تقديم الحقائق داخل الأجهزة عند عودة المشارك لتعميم الفائدة	عالية		عدم التنسيق بين المدربين في إعداد المادة العلمية
1	عدم الاطلاع ميدانيا على تجربة الجهاز المستضيف بخصوص موضوع اللقاء	متوسطة		عدم تناسب أعمار وخبرات المشاركين
1		مناسبة		
1				
-		غير كافية		الوسائل الإيضاحية
1		كافية		
3		عدم تكثيف الحالات التطبيقية والعملية		عدم تكثيف الحالات التطبيقية والعملية
6		غير كافية		مادة اللقاء
1		كافية		

## ثانيا : نتائج الدراسة :

١ . لا تعد البرامج واللقاءات التدريبية التي تعقدتها المنظمة المصدر الوحيد لتدريب العاملين بأجهزة الرقابة العليا الأعضاء، و هناك مصادر أخرى لتدريب العاملين بكل جهاز وفقا لاحتياجاتها منه :

- المشاركة في اللقاءات والبرامج التي يتم عقدها محليا داخل كل جهاز ضمن خطته التدريبي .
- المشاركة في اللقاءات والبرامج المحلية التي تعقدتها الجهات التدريبية المتخصصة داخل كل دولة .
- المشاركة في اللقاءات والبرامج التي تعقدتها المنظمات الإقليمية التي تشارك بها الأجهزة الأعضاء ( الأفرو ساي ، الأسوه اي ) .
- المشاركة التبادلية من الأجهزة في البرامج التدريبية التي يتم عقدها داخل كل جهاز .
- ٢ . يتم اختيار موضوعات اللقاءات العلمية والتدريبية من بين ما يتم اقتراحه من موضوعات تمثل حاجة الأجهزة لها ، ويتم اختيار الموضوعات وفقا لاحتياجات الأجهزة والتي تمثل أكثر حاجة لها ومن المعلوم أنه لا يمكن أخذ جميع الموضوعات المقترحة .
- ٣ . يتم عقد البرامج في إطار ما يتم تخصيصه من مبالغ لها ضمن موازنة المنظمة ، ويتم سنويا تحديد الأجهزة التي تستفيد من المنحة المالية المخصصة لذلك ضمن الموازنة للمشاركة فيما يعقد من لقاءات .
- ٤ . هناك أمور أظهرتها الدراسة تم إيضاحها ضمن البند أولا تحت كل جدول ، كذلك فإن ما توصلت إليه من خلاصة لتلك الدراسة تم إدراجه في البند ( 7 4 ) التوصيات .

٥ . تكرار بعض الملاحظات لسنوات متعاقبة دون الوصول إلى علاجها، مما يدل على أهمية المتابعة واقتراح الحلول (منه) : عدم كفاية مدة اللقاء لتغطية جميع محاور ( من 2006 - 2010).

٦ . المطالبة المستمرة تغليب الجانب العملي على النظرية .

٧ . استعراض تجارب الأجهزة (الحالات العملية) وفسح المجال للمناقشة بإتاحة الوقت الكافي لذلك .

٨ . المطالبة بتنظيم الزيارات الميدانية لمعاينة التطبيقات المعروضة في اللقاءات التدريبية .

٩ . عدم الإلمام بالموضوع من طرف بعض المدرسين .

بالإضافة إلى هذه الملاحظات في المضمون، كانت هناك ملاحظات أخرى تتعلق بالشكل وعوامل إنجاح اللقاء، كضرورة إقامة المشاركين في نفس الفندق أو القريب منه لتفادي ضياع الوقت، الإرهاق، وكذلك شكل قاعة اللقاء ونوعية الطاولات وأجهزة العرض كآليات ووسائل مهمة مساهمة في ضمان لقاء ناجح، أيضا مسألة إطالة مدة الجلسات التي تضعف تركيز المشاركين .

أما الملاحظات الإيجابية فموجودة خاصة لدى الأجهزة التي تسعى باستمرار تطبيق المنهجية الحديثة للتدريب (تراعي جوانب الشكلية، الجوهرية لضمان نجاح اللقاءات العلمية والتدريبية .

## ثالثا التوصيات :

بناء على ما أظهرته الدراسة من نتائج وكذلك نتائج تقويم المشاركين والخبراء للقاءات ،  
فإن فريق العمل وصي بالآتم :

- 1 . زيادة عدد جلسات التي تعقد يوميا لإعطاء فرصة كافية لاستيعاب المادة العلمية ، مع التركيز بشكل أكبر على الجانب التطبيقي والعملية والمناقشة والحوار .
  - 2 . الاعتناء بشكل أكبر بإعداد المادة العلمية، مع ضرورة التنسيق بين المدربين في إعداد المادة بشكل متكامل .
  - 3 . التأكد من كفاية الوسائل الإيضاحية وتنوعها حسب طبيعة موضوع اللقاء .
  - 4 . التأكد من تناسب أعمار وخبرات المشاركين مع موضوع اللقاء ومع بعضهم البعض .
  - 5 . الاهتمام بتنظيم زيارات ميدانية للجهاز المستضيف للتعرف على الجوانب التطبيقية وتجاربه فيما يتعلق بالمواضيع المطروحة في اللقاء .
  - 6 . التأكد من تناسب خبرة المدربين ومهاراتهم مع المواضيع المطروحة في اللقاء .
  - 7 . قياس الأجهزة لمدى استفادة مشاركيها من المشاركة في تلك البرامج واللقاءات وتنمية قدراتهم ومهاراتهم .
  - 8 . وضع خطة للاستفادة من المشاركين بأجهزتهم عند عودتهم من اللقاء وتقديم الحلقات داخل الأجهزة التي يتبعونها بهدف تعميم الفائدة .
  - 9 . تعاون الأجهزة سواء من حيث الالتزام بالمشاركة وحسن الاختيار للمشاركين وتقديم العون للاستضافات لتلك البرامج واللقاءات .
  - 10 . البحث عن مصادر تمويل لدعم وتمويل برامج المنظمة ' مكان عقد برامج أكثر .
  - 11 . حث على المشاركة في البرامج التي تعدها الأجهزة محليا وفقا لخطط التدريب المحلية لديها والاستفادة من ذلك لسد احتياجات الأجهزة الأخرى وذلك من خلال التعاون والتنسيق المشترك والمباشر بينه .
  - 12 . حث الأجهزة على تطبيق المنهجية الحديثة للتدريب .
- هذا ويأمل فريق العمل أن يسهم ذلك في تحقيق الهدف المنشود .

والله الموفق ،،،