



تقرير مبادرة تنمية الإنتوساي للجنة تنمية القدرات المؤسسية للمجموعة العربية عن برنامج التخطيط الاستراتيجي

الذي يتم انجازه بالتعاون ما بين المجموعة العربية ومبادرة تنمية الإنتوساي

الرياض – المملكة العربية السعودية يوم 23-10-2010

أ - خلفيّة عن البرنامج

تتمثّل أوّل خطوة من خطوات بناء القدرات في الوقوف على الاحتياجات الموجودة . من أجل ذلك، قامت مبادرة تنمية الانتوساي والمجموعة العربيّة خلال سنتي 2007 و2008 بتنفيذ برنامج لتقييم احتياجات بناء القدرات بأجهزة الإقليم . وقد أثبت البرنامج أنّ بناء القدرات في مجال التّخطيط الاستراتيجي حاجة ملحة بالنسبة لعدد من الأجهزة الأعضاء بالمجموعة العربيّة . ونتيجة لذلك، رحّب المجلس التنفيذي في اجتماعه الواحد والأربعين المنعقد بالمملكة الأردنية الهاشمية خلال شهر ديسمبر 2008 بالمقترح المقدم من مبادرة تنمية الانتوساي لتدعيم قدرات الأجهزة بالمجموعة العربيّة في مجال التّخطيط الاستراتيجي.

ب - وصف البرنامج

يمثّل برنامج التّخطيط الاستراتيجي البرنامج الرائد الذي تنفّذه مبادرة تنمية الإنتوساي بالتعاون مع المجموعة العربيّة للأجهزة العليا للرقابة الماليّة والمحاسبة خلال سنة 2010. وقد حدّدت أهداف البرنامج والأنشطة المكوّنة له والنتائج المنتظرة منه كما يلي :

الأهداف:

يرمي البرنامج إلى بناء قدرات مجموعة من الأجهزة الرقابية بإقليم المجموعة العربيّة في مجال التخطيط الاستراتيجي ممّا سيمنّ من تحسين أدائها.

الأجهزة المستهدفة:

دعيت إلى المشاركة في البرنامج مجموعة من الأجهزة بإقليم المجموعة العربيّة التي تحتاج إلى تعزيز قدراتها في مجال التّخطيط الاستراتيجي والتي التزمت بإعداد واعتماد خطة إستراتيجية خلال فترة تنفيذ البرنامج ثمّ تنفيذها. وتمّ تحديد هذه الأجهزة بالاعتماد على نتائج تقييم الاحتياجات في مجال بناء القدرات. كما شارك في البرنامج الجهاز السعودي لما له من خبرة في مجال التّخطيط الاستراتيجي.

أنشطة البرنامج:

بغية تحقيق الأهداف المنشودة من البرنامج، اتّفقت مبادرة تنمية الإنتوساي والمجموعة العربيّة والأجهزة المشاركة على الاضطلاع بالأنشطة التالية:

1. عقد اجتماع تخطيطي
2. عقد اجتماع تمهيدي للإعداد للدورة التّدريبية حول التّخطيط الاستراتيجي
3. تنظيم دورة تدريبية حول التّخطيط الاستراتيجي
4. إعداد مشروع خطة استراتيجيه
5. عقد اجتماع تمهيدي للإعداد لاجتماع مراجعة مشاريع الخطط الإستراتيجية وللدورة التّدريبية حول التّخطيط التشغيلي
6. اجتماع مراجعة مشاريع الخطط الإستراتيجية والدورة التّدريبية حول التّخطيط التشغيلي
7. وضع الخطط الإستراتيجية حيّز التنفيذ
8. تقييم البرنامج

النتائج المرقبة من البرنامج:

- ينتظر أن يحوِّق البرنامج المخرجات التالية:
- دليل للتخطيط الاستراتيجي باللغة العربية
- مادة تدريبية لتنفيذ دورة تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي
- فرق تخطيط استراتيجي من الأجهزة الرقابية المشاركة لها خبرة في إعداد الخطط الإستراتيجية
- خطط إستراتيجية معدة ومعتمدة من قبل الأجهزة المشاركة
- خطط تشغيلية: بعد المشاركة في البرنامج من المنتظر أن تعدّ وتنفّذ الأجهزة المشاركة خطط تشغيلية لأجل وضع الخطة الإستراتيجية حيز التنفيذ.

وينتظر أن يحقّق البرنامج النتائج التالية:

- وضع آليات لمراجعة ومتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية: حتى تكون الخطة الإستراتيجية فعّالة، لا بدّ من متابعة تنفيذها ومراجعتها بصفة مستمرة. وينتظر من الأجهزة المشاركة أن تضع هياكل ونظم معلومات مناسبة للقيام بهذه المتابعة والمراجعة.
- قدرة ذاتية لتجديد الخطط الإستراتيجية: تضع الأجهزة المشاركة آليات وهياكل لنظوير خطط إستراتيجية بشكل دوري في المستقبل.

ج- المراحل المنجزة من البرنامج

1. عقد اجتماع تخطيطي (نشاط رقم 1): من 22 إلى 25 أكتوبر 2009، تونس
 حضر الاجتماع رؤساء الأجهزة وأعضاء من القيادة العليا للأجهزة المشاركة كما حضره ممثلون عن الأمانة العامة للمجموعة العربية ومبادرة تنمية الانتوساي. وقد اتفق المشاركون في الاجتماع حول مكونات البرنامج ومخرجاته ونتائجه كما حدّدوا مهامّ ومسؤوليات الأطراف المعنية.

2. عقد اجتماع تمهيدي للإعداد للدورة التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي (نشاط رقم 2): بيروت- لبنان من 04 إلى 21 نوفمبر 2009

تمّ، خلال الاجتماع، تصميم الدورة التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي من قبل موظفين من مبادرة تنمية الانتوساي وأخصائيي تدريب وميسرين من الإقليم وذلك بالاعتماد على دليل التخطيط الاستراتيجي للمبادرة وبالاعتماد على مقترحات المشاركين باجتماع التخطيط الاستراتيجي.

3. تنظيم دورة تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي (نشاط رقم 3): بيروت- لبنان من 24 إلى 31 مارس 2010

محتوى الدورة

مكّنت الدورة المشاركين من فهم المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي ومن التدرّب على كيفية تنفيذ مسار إعداد الخطط الاستراتيجية . وبعد الدورة اعتمد المشاركون على نفس المسار لإعداد خطط إستراتيجية خاصّة بأجهزتهم.

ويبيّن الجدول التالي هدف كلّ جلسة من جلسات الدورة:

أهداف الجلسات	
التعريف بالتنمية الإستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة وإبراز جوانبها وتحديد إطار عمل بناء القدرات في الجهاز.	الجلسة 1: التنمية الإستراتيجية
تعريف المشاركين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومزاياه والمسئول عنه وعوامل نجاحه.	الجلسة 2 :مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي
تعريف المشاركين بصورة عامة بمسار التخطيط الإستراتيجي ونقاط الترابط بين مختلف مراحله.	الجلسة 3: مسار التخطيط الإستراتيجي
تمكين المشاركين من إعداد خطة عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية حسب نموذج مقترح.	الجلسة 4 :التخطيط لإعداد الخطة
تمكين المشاركين من حثق المهارات الأساسية ذات الصلة بتقييم احتياجات بناء القدرات ومنها استعمال أهم أدوات جمع المعلومات.	الجلسة 5 : تقييم الاحتياجات
تمكين المشاركين من صياغة بيان رؤية ومهمة وقي م يكون توافقياً ومصداق عليه من قبل رئيس الجهاز.	الجلسة 6 : صياغة الرؤية والمهمة والقيم
تعريف المشاركين بكيفية تحديد المسائل الإستراتيجية من خلال الربط بين "تقييم الاحتياجات في مجال بناء القدرات " الذي تم إعداده سابقاً وأهداف الخطة الإستراتيجية المزمع إعدادها.	الجلسة 7 :تحديد المسائل الإستراتيجية
تعريف المشاركين بمقصود الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية وإبراز أهميتها في مضمون الخطة الإستراتيجية وتمكينهم من تحديد هذه الأهداف.	الجلسة 8 :تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية
إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة في تحديد وصياغة مؤشرات قياس الأداء وذلك في إطار وضع الخطة الإستراتيجية للجهاز الرقابي الذي ينتمون إليه.	الجلسة 9 :إعداد مؤشرات الأداء
تدريب المشاركين على كيفية إعداد مصفوفة التنفيذ من خلال تحديد المشاريع التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.	الجلسة 10 :إعداد مصفوفة التنفيذ
تمكين المشاركين من اكتساب المهارات اللازمة لتوثيق العناصر الأساسية التي يمكن أن ترد في وثيقة الخطة الإستراتيجية.	الجلسة 11 :توثيق الخطة الإستراتيجية
قام المشاركون أثناء هذه الجلسة بوضع مشروع خطة عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية التي سوف يقومون بتنفيذها بعد الدورة.	الجلسة 12: وضع خطة عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية

المشاركون بالدّورة

طلب من كلّ جهاز مشارك ، ترشيح فريق من أربعة أعضاء (فريق التّخطيط الاستراتيجي) لحضور الدورة التدريبية حول التّخطيط الاستراتيجي على أن يكون كلّ مشارك قد أمضى في الجهاز 10 سنوات على الأقل وأن يراعى في الاختيار مختلف التّوجّهات والاختصاصات داخل الجهاز . كما طلب من الأجهزة أن تعيّن من بين المشاركين ممثلاً عن الإدارة العليا للجهاز وآخر من بين المشاركين ببرنامج تقييم الاحتياجات الذي تمّ تنفيذه خلال سنتي 2007-2008 ومراقب ميداني (مدقّق، مراجع حسابات) . وأوصيت الأجهزة بتشجيع مشاركة العنصر النّسائي.

وقد قامت الأجهزة المشاركة بتعيين المشاركين الآتي ذكرهم:

الاسم	البلد
السيدة حورية بن علال، السيد احمد حميدي، السيد رشيد قتال، السيد أحسن بولجنيب .	الجزائر
د. آلاء حاتم كاظم، السيدة شادان محمد سعيد، السيد قاسم ناصر مطر، السيد احمد سليم ضاري الجبوري.	العراق
السيدة نجوى الخوري، السيدة فيروز خشفقه السيد وسيم نقولا أبو سعد، السيد هايل عبد اللطيف عبد الغني، السيد نعمان زرزور.	لبنان
السيدة زكية فرج العبيدي، السيد سليمان صالح الدرسي، السيد محمد عبدالله البلّسوس.	ليبيا
السيد احمد ولد بداد، السيد عبد الله السالم ولد زين، السيد محمد الحافظ ولد محمدي، السيد للا ولد محمد عمر.	موريتانيا
الشيخة مريم آل ثاني، السيد عبد العزيز قاسم العمادي، السيد زايد محمد زايد، السيد حمد السليطي،	قطر
السيد محمد بن سليمان بن دايل، السيد علي بن عبد الله الغامدي.	المملكة العربيّة السّعوديّة
السيدة ريم عباس الشامي، السيد فيصل البعداني، السيد عبد الحليم الغوري، السيد رفيق أحمد علي.	اليمن

المدرّبون

يحتوي الجدول التّالي على قائمة المدرّبين الذين نشطوا الدّورة:

البلد	إسم المدرّب
لبنان	هيام زهر الدّين
اليمن	فاطمة العريقي
الجزائر	اخلف يسعد

المغرب	بوشعيب بيباط
لبنان	عائدة عيسى
الجزائر	ملیكة بوبرنوس

تقييم الدورة

تمّ تقييم الدورة من حيث مدى رضا المشاركين على بعض الجوانب المتعلقة بالظروف التي أنجزت فيها ومن حيث مدى اكتساب المشاركين لمهارات ومعارف جديدة.

ردّ فعل المشاركين

بغرض تقييم مدى رضا المشاركين على بعض الجوانب المتعلقة بالظروف التي أنجزت فيها الدورة، وزّع عليهم استبيان من 10 أسئلة وطلب منهم التعبير عن مستوى رضاهم على هذه الجوانب بإسناد عدد من 1 إلى 5 فكانت النتائج كما يلي:

معدل التقييم (من 1 إلى 5)	مجال التقييم
4,3	تحقيق الدورة للأهداف المنتظرة
4,6	الجوانب التنظيمية للدورة
4,2	مستوى المادة العلمية للدورة
4,0	التمارين والحالات العملية التي تمّ تناولها خلال الدورة
3,7	جدول أوقات الدورة
4,1	التجهيزات ووسائل الإيصال المتوفرة بقاعة التدريب
3,9	تمكّن المدربين من المادة العلمية
3,8	قدرة المدربين على إيصال المعلومة
4,2	ظروف الإقامة بالفندق
4,0	مدى إمكانية تطبيق المهارات الجديدة
4,1	المعدل العام

ويبرز الجدول رضا المشاركين عن الدورة ومحتوياتها.

تقييم التعلّم

تمّ في بداية الدورة تقييم مستوى دراية المشاركين بالتخطيط الاستراتيجي وذلك بواسطة الإجابة عن 24 سؤال متعدّد الاختيارات، فكان متوسط نسبة الإجابات الصحيحة حوالي 60%. ثمّ طلب من المشاركين الإجابة على نفس الأسئلة في نهاية الدورة، فبلغت نسبة الإجابات الصحيحة حوالي 80%. وتوضّح هذه النتائج مدى استفادة المشاركين من الدورة ومدى اكتسابهم لمعارف جديدة. وقد ساهمت الجهود الحثيثة التي بذلها الجهاز اللبناني وكذلك جهودات المدربين إلى حدّ كبير في نجاح الدورة.

4. إعداد مشروع خطة إستراتيجيه (نشاط رقم 4): أبريل- يوليو 2010

خلال هذه المرحلة من البرنامج، تولّى كلّ فريق من الفرق المشاركة في الدورة التّدريبية (نشاط رقم 3) إعداد مشروع خطة إستراتيجية خاصّة بالجهاز الذي ينتمي إليه وذلك بعد وضع خطة عمل تعتمد على المسار التّشاورى الذي تمّ التّدرب عليه أثناء الدورة.

5. عقد اجتماع تمهيدي للإعداد لاجتماع مراجعة مشاريع الخطط الإستراتيجية وللدورة التّدريبية حول التّخطيط التّشغيلي (نشاط رقم 5): تونس- الجمهورية التّونسية من 06 إلى 12 أكتوبر 2010

مكّن هذا الاجتماع الذي حضره ممثلون عن مبادرة تنمية الانتوساي ونخبة من الميسرين، الذين شاركوا في النشاط 2 والنشاط 3، من التّخطيط والإعداد لاجتماع مراجعة مشاريع الخطط الإستراتيجية وللدورة التّدريبية حول التّخطيط التّشغيلي (نشاط رقم 6).

د- المراحل المتبقية من البرنامج

1. اجتماع مراجعة مشاريع الخطط الإستراتيجية والدورة التّدريبية حول التّخطيط التّشغيلي (نشاط رقم 6):

يعقد اجتماع مراجعة الخطط الإستراتيجية لتمكين فرق التّخطيط الاستراتيجي من عرض ومناقشة مشاريع الخطط الإستراتيجية التي أعدوها لأجهزتهم ومن الحصول على آراء ووجهات نظر الفرق الأخرى. وبعد الاجتماع، تنظّم مباشرة دورة تدريبية لفرق التّخطيط الإستراتيجي حول أساليب وآليات التّخطيط التّشغيلي ممّا سيمكّنهم من إعداد خطط تشغيلية لأجهزتهم بعد انتهاء الدورة.

2. وضع الخطط الإستراتيجية حيّز التنفيذ: (نشاط رقم 7)

إثر انتهاء اجتماع مراجعة مشاريع الخطط الإستراتيجية والدورة التّدريبية حول التّخطيط التّشغيلي، ينتظر أن تقوم الأجهزة المشاركة بإعداد خططه الإستراتيجية النهائيّة واعتمادها لغاية تنفيذها. كما ينتظر أن يتمّ طبع نسخ من الخطط الإستراتيجية بغرض توزيعها والتّعريف بها لدى الأطراف الداخليّة والخارجيّة ذات العلاقة. وستسعى مبادرة تنمية الانتوساي والمجموعة العربيّة من التّأكد من مدى وضع الأجهزة لآليات ونظم من شأنها ضمان تنفيذ الخطط الإستراتيجية. ويمثّل إعداد وتنفيذ الخطط التشغيليّة مؤشراً لوضع الخطط الإستراتيجية حيّز التنفيذ.

3. تقييم البرنامج: (نشاط رقم 8)

ستتساور مبادرة تنمية الانتوساي والأمانة العامة للمجموعة العربيّة والأجهزة المعنية حول آليّة تقييم البرنامج للتّأكد من مدى تحقيق الأهداف المنتظرة منه. وسيتمّ التّقييم خلال سنة 2013 على أقصى تقدير.