

---

مجلس التعاون لدول الخليج العربية  
الامانة العامة



الخطة الاستراتيجية  
للتدريب لدواوين المراقبة والمحاسبة  
لدول مجلس التعاون

للسنوات ٢٠١٦ - ٢٠٢٠ م

---

---

أ ت مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الأمانة العامة.  
11 خ أ الخطة الاستراتيجية للتدريب لدواوين المراقبة والمحاسبة لدول مجلس التعاون  
للسنوات 2016 - 2020 م . - الرياض : مجلس التعاون لدول الخليج العربية،  
الأمانة العامة ؛ 2015 م  
22 ص ؛ 24 سم  
الرقم الموحد لمطبوعات المجلس: 0527 / 091 / ح / ك / 2015 م.  
المراقبة / / الرقابة / / المحاسبة المالية / / المحاسبة الحكومة / / التدريب / /  
الخطط / / الاستراتيجيات / / دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

---

## المحتويات

الصفحة	الموضوع	
5	المقدمة.....	1
8	الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.....	2
9	الأهداف الاستراتيجية والاهداف الفرعية .....	3
	الخطة الاستراتيجية لتدريب دواوين المراقبة	4
10	والمحاسبة لدول مجلس التعاون للسنوات 2016-2020	
12	المتابعة والتقييم .....	5
13	المرفقات .....	6
	مرفق رقم (1): الخطة الخمسية لبرامج التدريب	
15	للسنوات (2016-2020م) .....	
	مرفق رقم (2): مصفوفة الأهداف الاستراتيجية	
17	والفرعية والمشاريع ومؤشرات الأداء .....	



## المقدمة:

أقر اصحاب المعالي رؤساء دواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال الاجتماع الثالث عشر المنعقد في دولة الكويت بتاريخ 25 محرم 1436هـ الموافق 18 نوفمبر 2014م، إعداد الخطة الاستراتيجية للتدريب لدواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون وفقاً للتصور العام الذي أعده ديوان المحاسبة بدولة قطر، ولإعداد الخطة فقد تم تنفيذ ثلاثة مشروعات على النحو التالي:

المشروع	المسؤول عن التنفيذ	مدة الإنجاز	موعد الإنجاز
1	تقييم النشاط التدريبي على مستوى دول مجلس التعاون لخمس سنوات سابقة.	الأمانة العامة + ديوان المحاسبة بدولة الكويت.	4 أشهر نهاية فبراير 2015
2	تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة خمسية للتدريب (2016-2020م)	الأمانة العامة + ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين.	4 أشهر نهاية فبراير 2015
3	إعداد الخطة الاستراتيجية متضمنة الإطار العام ونتائج تقييم النشاط التدريبي وخطة التدريب الخمسية.	الأمانة العامة + فريق عمل مكون من ديوان الرقابة المالية والادارية بمملكة البحرين وديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية وجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان وديوان المحاسبة بدولة قطر.	4 أشهر نهاية أبريل 2015

حيث تم تشكيل فريق عمل مكون من ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين وديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية وجهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بسلطنة عمان وديوان المحاسبة بدولة قطر.

وبهدف إعداد الخطة الاستراتيجية للتدريب لدواوين المراقبة والمحاسبة لدول مجلس التعاون الخليجي للسنوات (2016\_2020م)، فقد قام فريق العمل المكلف بإعداد الخطة مستنداً إلى ما توصلت إليه نتائج دراسة تقييم النشاط التدريبي الذي نُفذ في إطار خطط العمل السنوية للجنة التدريب والتطوير للعاملين بدواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية للسنوات 2010\_2014م، والذي تم إعداده من قبل ديوان المحاسبة بدولة الكويت، حيث خلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات والتي من شأنها تطوير الاستفادة من البرامج التدريبية مستقبلاً ومنها:

1. عند تصميم البرنامج يجب مراعاة نوع الرقابة التي يركز عليها البرنامج (رقابة أداء، رقابة مالية، أو رقابة التزام) واتباع منهجية مبادرة تنمية الانتوساي (IDI) عند التصميم.
2. تبني مشروع الحقيقية التدريبية لعدد من الموضوعات يشرف على إعدادها خبراء و أخصائيي تدريب من الاجهزة جميعها.
3. التركيز على الجانب العملي من خلال استعراض تجارب الاجهزة في موضوعات البرامج للتعرف على الجانب العملي المُطبق بها.
4. يجب على الأجهزة ترشيح المشارك الذي تتناسب خبرته مع البرامج إضافة إلى وجود علاقة مباشرة وواضحة بين البرنامج ومجال عمل المشارك.
5. الحرص على اختيار المدرب المتميز ويُفضل من لديه شهادة الـ (IDI).
6. الاستعانة في تنفيذ بعض البرامج التدريبية بخبراء من خارج دواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون عند الحاجة.

---

7. إتاحة المادة التدريبية لجميع موظفي الدواوين على موقع متخصص بذلك.

8. زيادة عدد ورش العمل لأهميتها في صقل مهارات المشاركين.

9. زيادة حجم التعاون مع المنظمات الدولية في مجال التدريب.

10. زيادة التعاون مع الأجهزة النظيرة المتقدمة في مجال التدريب المتخصص للعاملين.

كما قام فريق العمل المكلف بإعداد الخطة بالاطلاع على نتائج الدراسة التي قام ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين بإعدادها حول (تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة خمسية للتدريب للسنوات 2016-2020) بالاعتماد على ما يلي:

➤ نتائج استبيان الاحتياجات التدريبية للمنظمة الاسيوية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عن الفترة 2016-2018م.

➤ نتائج استبيان الاحتياجات التدريبية لدواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون والذي قامت به الامانة العامة عام 2014م.

وفي ضوء ذلك تم اقتراح الخطة الخمسية لبرامج التدريب للسنوات (2016-2020) المقترحة في (مرفق رقم 1).

## الرؤية:

«تحقيق تدريب متطور وذو قيمة مضافة لدواوين المراقبة والمحاسبة لدول مجلس التعاون الخليجي».

## الرسالة:

«تعزيز القدرات البشرية والمؤسسية لدواوين المراقبة والمحاسبة لدول مجلس التعاون الخليجي ورفع الكفاءة المهنية من خلال التدريب والتأهيل المستمرين».

## القيم الجوهرية:

التعاون - المهنية - العمل المشترك.



## الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية :

\* إعداد خطط وبرامج تدريبية حسب الاحتياجات التدريبية لموظفي الدواوين.  
\* قياس أثر العائد من البرامج التدريبية.  
\* تطوير ورفع جودة البرامج التدريبية التي تنفذها الدواوين.  
\* تشجيع النشاطات البحثية والعلمية في الموضوعات ذات الإهتمام المشترك.  
\* التشجيع على التطوير الذاتي والمستمر للعاملين في الدواوين من خلال توفير فرص للتعلم عن بعد.  
\* تعميم فائدة التدريب على أكبر عدد من الموظفين.

أولاً: تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في الدواوين

\* توفير البيانات المتعلقة بالدواوين وإجتماعاتها ونشاطاتها التدريبية.  
\* تشجيع تبادل المدربين بين الدواوين في البرامج التدريبية بما فيها البرامج المحلية التي تنفذها هذه الدواوين لموظفيها.  
\* الاستفادة من البرامج التي تقدمها مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) بتنفيذ بعض البرامج التدريبية بالتعاون مع مبادرة التنمية سنويا

ثانياً: تشجيع تبادل الخبرات بين الدواوين الأعضاء في مجال بناء القدرات البشرية والمؤسسية

\* تشجيع وتيسير تطبيق المعايير الدولية (ISSAI).  
\* التعاون مع الاجهزة النظيرة المتقدمة في تقديم التدريب المتخصص للعاملين.

ثالثاً: تشجيع وتيسير تطبيق المعايير الدولية (ISSAI) والاستفادة من أفضل الممارسات المهنية

الخطة الاستراتيجية للتدريب لدواوين المراقبة والمحاسبة لدول مجلس التعاون  
للسنوات 2016-2020

المشاريع المقترحة	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية
<p>✓ وضع خطة خمسية لبرامج التدريب للعاملين في الدواوين. (المرفق رقم 1)</p> <p>✓ تنفيذ تحليل الاحتياجات التدريبية كل سنتين.</p>	<p>إعداد خطط وبرامج تدريبية حسب الاحتياجات التدريبية وتنفيذها لفائدة موظفي الدواوين.</p>	<p>الهدف الأول: تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين في الدواوين.</p>
<p>✓ وضع وتنفيذ آليه لقياس العائد من البرامج التدريبية.</p>	<p>قياس أثر العائد من البرامج التدريبية.</p>	
<p>✓ دراسة تطوير اساليب تقييم البرامج التدريبية المنفذة.</p> <p>✓ تحديث (الدليل الاسترشادي لتنظيم البرامج التدريبية لدواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية) الذي تم اعتماده في 2014 كل 3 سنوات.</p>	<p>تطوير ورفع جودة البرامج التدريبية التي تنفذها الدواوين.</p>	
<p>✓ تنفيذ مسابقة مجلس التعاون في مجال الرقابة والمحاسبة.</p> <p>✓ قيام كل جهاز بتقديم مقال واحد على الأقل سنوياً من إعداد احد الفنيين لديه حول احد المواضيع الرقابية ذات الاهتمام المشترك ليتم نشره في الموقع الالكتروني للأمانة العامة لمجلس التعاون.</p>	<p>تشجيع النشاطات البحثية والعلمية في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك.</p>	

المشاريع المقترحة	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية
<p>✓ التنسيق مع مبادرة الـ IDI لاختيار مجموعة من برامج التعلم عن بعد المتوفرة لديهم لترجمتها باللغة العربية ووضعها في موقع المبادرة.</p>	<p>التشجيع على التطوير الذاتي والمستمر للعاملين في الدواوين من خلال توفير فرص للتعلم عن بعد.</p>	
<p>✓ وضع المواد العلمية للبرامج التدريبية التي تم تنفيذها على الموقع الإلكتروني للأمانة العامة لمجلس التعاون للاستفادة منها.</p>	<p>تعميم فائدة التدريب على أكبر عدد من الموظفين.</p>	
<p>✓ تحديث قاعدة البيانات المشتركة للدواوين في الموقع الإلكتروني للأمانة العامة ووضع ضوابط إدارة وتشغيل واستخدام قاعدة البيانات.</p>	<p>توفير البيانات المتعلقة بالدواوين واجتماعاتها ونشاطاتها التدريبية.</p>	<p><b>الهدف الثاني:</b> تشجيع تبادل الخبرات بين الدواوين الأعضاء في مجال بناء القدرات البشرية والمؤسسية.</p>
<p>✓ توفير قاعدة بيانات للمدربين بدواوين الرقابة بدول مجلس التعاون.</p>	<p>تشجيع تبادل المدربين بين الدواوين في البرامج التدريبية بما فيها البرامج المحلية التي تنفذها هذه الدواوين لموظفيها.</p>	

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية	المشاريع المقترحة
	الاستفادة من البرامج التي تقدمها مبادرة تنمية الانتوساي (IDI)	✓ تنظيم برامج تدريبية متخصصة بالتعاون مع مبادرة تنمية الانتوساي ومنها برنامج تدريب المدرب.
الهدف الثالث: تشجيع وتيسير تطبيق المعايير الدولية (ISSAI) والاستفادة من أفضل الممارسات المهنية.	تشجيع وتيسير تطبيق المعايير الدولية (ISSAI).	✓ تخصيص برامج تدريبية لتطبيق المعايير (ISSAI).
	التعاون مع الأجهزة النظرية المتقدمة في تقديم التدريب المتخصص للعاملين.	✓ إعداد دراسة حول خيارات إبرام اتفاقيات تدريب مع أجهزة نظيرة للتدريب على برامج الرقابة المختلفة.

## المتابعة والتقييم:

يتم متابعة وتحديث وتقييم الخطة بصورة دورية و تحديد الجهة المسؤولة عن المتابعة سواء أحد الأجهزة أو الامانة العامة على أن يصمم نموذج مقترح للمتابعة و التقييم مع تحديد وقت كافي لإنجاز هذه المهمة على أن تتبعها إجراءات تصحيحية إذا استوجب الأمر.

# المرفقات



مرفق رقم (١)

الخطة الخمسية لبرامج التدريب للسنوات (٢٠١٦ - ٢٠٢٠م)

الأنشطة التدريبية الإضافية	البرنامج الثالث	البرنامج الثاني	البرنامج الأول	السنوات
الندوة الخليجية الثانية.	دورة تدريبية حول: التدقيق على القطاع النفطي.  (دولة الكويت)	دورة تدريبية حول: التدقيق على الاستثمارات.  (دولة قطر)	ورشة عمل حول: المعايير الدولية للأجهزة العليا للمراقبة المالية والمحاسبة (ISSAI).  (مملكة البحرين)	2016
		دورة تدريبية حول: التدقيق باعتماد تقييم المخاطر. (سلطنة عمان)	دورة تدريبية حول: (المراقبة على الحاسب الآلي). (الامارات العربية المتحدة)	2017
الندوة الخليجية الثالثة	دورة تدريبية حول المراقبة على تنفيذ الموازنة.  (دولة قطر)	دورة تدريبية حول رقابة الأداء.  (مملكة البحرين)	ندوة علمية حول تطوير فعالية عمليات التدقيق (تخطيط المهام، التنفيذ، إصدار التقارير). (الامارات العربية المتحدة)	2018

	ندوة علمية حول التدقيق على القطاع النفطي.  (دولة الكويت)	دورة تدريبية حول التدقيق باعتماد تقييم المخاطر.  (سلطنة عمان)	ورشة عمل حول المعايير الدولية للأجهزة العليا للمراقبة المالية والمحاسبة (ISSAI). (المملكة العربية السعودية)	2019
الندوة الخليجية الرابعة  دورة تدريبية حول تدريب المدرّب.	دورة تدريبية حول التدقيق على الاستثمارات.  (دولة قطر)	ندوة علمية حول تدقيق الحسابات العامة للدولة.  (مملكة البحرين)	دورة تدريبية حول المخاطر المترتبة على الغش والفساد في المعاملات المالية. ( الامارات العربية المتحدة)	2020

ملاحظة: هذه الخطة قابلة للتحديث والتعديل وفق ما تراه لجنة التدريب والتطوير.



## مرفق رقم (٢)

### مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والفرعية والمشاريع ومؤشرات الأداء

#### الهدف الاستراتيجي الأول

«تنمية وتطوير قدرات و مهارات العاملين في الاجهزة»

مؤشرات الأداء	المشروع	الهدف الفرعي
<ul style="list-style-type: none"><li>• تنفيذ ما لا يقل عن 3 برامج تدريبية سنويا أو أكثر .</li><li>• تنفيذ برامج تدريبية تتناول ما لا يقل عن 75% من الاحتياجات التدريبية للدواوين.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• وضع خطة خمسية لبرامج التدريب للعاملين في الدواوين.</li></ul> <p>(المرفق رقم 1)</p>	1. إعداد خطط وبرامج تدريبية حسب الاحتياجات وتنفيذها لفائدة موظفي الدواوين.
<ul style="list-style-type: none"><li>• حصر وتحليل الاحتياجات التدريبية كل سنتين وتحديث خطة التدريب وفقا لذلك.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تنفيذ تحليل الاحتياجات التدريبية كل سنتين.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• اعتماد آلية قياس العائد من البرامج التدريبية خلال مدة شهرين من اعتماد الخطة الاستراتيجية</li><li>• التعرف على رأي المتدربين و المسؤولين المباشرين حول الاستفادة من البرامج التدريبية و إمكانية التطوير من خلال استبيانات معدة لهذا الغرض</li><li>• تحليل نتائج الاستبيانات و تحديد أوجه التحديث و التطوير</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• وضع وتنفيذ آلية لقياس العائد من البرامج التدريبية.</li></ul>	1. قياس أثر العائد من البرامج التدريبية.

مؤشرات الأداء	المشروع	الهدف الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم البرامج التدريبية المنفذة باعتماد الدراسة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء دراسة لتطوير أساليب تقييم البرامج التدريبية المنفذة</li> </ul>	<p>2. تطوير ورفع جودة البرامج التدريبية التي تنفذها الدواوين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل بالدليل الإسترشادي لتنظيم البرامج التدريبية للدواوين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث (الدليل الاسترشادي لتنظيم البرامج التدريبية للدواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية) الذي تم اعتماده في 2014 كل 3 سنوات.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء مسابقة دورية في مجال الرقابة والمحاسبة.</li> <li>مشاركة عدد لا يقل عن (2) من كل ديوان في المسابقة البحثية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ مسابقة مجلس التعاون في مجال الرقابة والمحاسبة.</li> </ul>	<p>3. تشجيع النشاطات البحثية والعلمية في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم مقال واحد على الأقل سنويا من كل جهاز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيام كل جهاز بتقديم مقال واحد على الأقل سنوياً من إعداد احد الفنيين لديه حول احد المواضيع الرقابية ذات الاهتمام المشترك ليتم نشره في الموقع الالكتروني للأمانة العامة لمجلس التعاون.</li> </ul>	

مؤشرات الأداء	المشروع	الهدف الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترجمة وتنفيذ برنامج تعليم عن بعد واحد على الاقل سنويا باللغة العربية بالتعاون مع مبادرة ال الاي دي اي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنسيق مع مبادرة ال IDI لاختيار مجموعة من برامج التعلم عن بعد المتوفرة لديهم لترجمتها باللغة العربية ووضعها في موقع المبادرة.</li> </ul>	<p>4. التشجيع على التطوير الذاتي والمستمر للعاملين في الدواوين من خلال توفير فرص التعلم عن بعد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر مواد علمية على الموقع الإلكتروني للأمانة لمجلس التعاون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع المواد العلمية للبرامج التدريبية التي تم تنفيذها على الموقع الإلكتروني للأمانة العامة لمجلس التعاون للاستفادة منها.</li> </ul>	<p>5. تعميم فائدة التدريب على أكبر عدد من الموظفين.</p>

## الهدف الاستراتيجي الثاني

«تشجيع تبادل الخبرات بين الدواوين الأعضاء في مجال بناء القدرات البشرية والمؤسسية»

مؤشرات الأداء	المشروع	الهدف الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>التحديث الدوري لقاعدة البيانات المتعلقة بأنشطة الدواوين التدريبية واجتماعاتها.</li> <li>اعتماد ضوابط ادارة وتشغيل واستخدام قاعدة البيانات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديث قاعدة البيانات المشتركة للدواوين في الموقع الالكتروني للأمانة العامة ووضع ضوابط إدارة وتشغيل واستخدام قاعدة البيانات.</li> </ul>	<p>1. توفير البيانات المتعلقة بالدواوين واجتماعاتها ونشاطاتها التدريبية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء قاعدة بيانات للمدربين وتحديثها دوريا.</li> <li>تنفيذ برنامجين تدريبيين سنويا عن طريق تبادل المدربين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير قاعدة بيانات للمدربين بدواوين الرقابة بدول مجلس التعاون.</li> </ul>	<p>2. تشجيع تبادل المدربين بين الدواوين في البرامج التدريبية بما فيها البرامج المحلية التي تنفذها هذه الدواوين لموظفيها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ برنامج تدريبي واحد كل سنتين بالتعاون مع مبادرة الانتوساي.</li> <li>مستوى رضا المشاركين لا يقل عن 75%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم برامج تدريبية متخصصة بالتعاون مع مبادرة تنمية الانتوساي ومنها برنامج تدريب المدرب.</li> </ul>	<p>3. الاستفادة من البرامج التي تقدمها مبادرة تنمية الانتوساي (IDI)</p>

## الهدف الاستراتيجي الثالث

«تشجيع وتيسير تطبيق المعايير الدولية (ISSAI) والاستفادة من أفضل الممارسات المهنية»

مؤشرات الأداء	المشروع	الهدف الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ برنامج تدريبي سنويا في مجال تطبيق المعايير الدولية.</li> <li>• مشاركة عدد (2) من كل ديوان.</li> <li>• مستوى رضا المشاركين لا يقل عن 75%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص برامج تدريبية لتطبيق المعايير (ISSAI).</li> </ul>	<p>1. تشجيع وتيسير تطبيق المعايير الدولية (ISSAI).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ برنامج تدريبي مع الأجهزة النظرية المتقدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد دراسة حول خيارات إبرام اتفاقيات تدريب مع أجهزة نظيرة للتدريب على برامج الرقابة المختلفة</li> </ul>	<p>2. التعاون مع الاجهزة النظرية المتقدمة في تقديم التدريب المتخصص للعاملين.</p>

تصميم وتنفيذ مطبعة الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية



