

# استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب



أداة



**DCAF**

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

# أداة ١

## استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب

جون ماك-أندرو



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

### المؤلف

جون ماك-أندرو

### هيئة التحرير

انتصار أبوخلف

ريغولا كاوفمان

أرنولد ليتهولد

نيكولاس ماسون

خيرمان ريبس سواريز

جين رايس

زولتان فينسيل

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياساتية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ ٢٢) +٤١

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ ٢٢) +١٤

www.dcaf.ch

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

### ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا الإصدار، ولا يفسر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



### محرر السلسلة

جون ماك-أندرو

### التحرير والتدقيق

انتصار أبوخلف

جين رايس

فيلكس توسا

### ترجمة

ياسين نور الدين السيد

### التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

صورة الغلاف: © زولتان فينسيل

رقم الايداع الدولي: ٣-٣٤٠-٩٢٢٢٢-٩٢-٩٧٨

# المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدت رزمة الأدوات؟
٦	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	<b>استخدام رزمة الأدوات التدريبية</b>
٧	نظرة عامة
٧	علامٌ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٧	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
٩	تلبية احتياجات المشاركين
٩	مباشرة التدريب
١٠	جدول مقترح لتنظيم دورة تدريبية شاملة
١١	<b>اكتساب مهارات التدريب</b>
١١	فهم الطرق المختلفة المعتمدة في التعلم
١٣	ما الذي يجعل من المدرب مدرباً جيداً؟
١٥	أمثلة على الأساليب والأدوات التدريبية
١٨	إدارة المواقف الصعبة التي تفرض التحديات أمام المدرب في الدورة التدريبية
١٩	أمثلة على تمارين الإحماء والتنشيط
٢٢	<b>استخدام الأداة الأولى: اللقاءات التمهيديّة والختامية</b>
٢٢	استخدام اللقاءات التمهيديّة والختامية
٢٢	هيكلية اللقاءات التمهيديّة والختامية
٢٣	<b>الأداة الأولى، اللقاء الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها</b>
٢٣	الأهداف المتوخاة من التعلم
٢٣	الأسئلة المتخصصة

٢٤	الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها
٢٦	وصف النشاطات
٢٨	مصادر المدرب ١-١: نموذج أجندة الدورة التدريبية
٢٩	مصادر المدرب ٢-١: إعداد أجندة اليوم التدريبي
٣٠	<b>الأداة الأولى، اللقاء الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية</b>
٣٠	الأهداف المتوخاة من التعلم
٣٠	أسئلة متخصصة
٣١	الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية
٣٢	وصف النشاطات
٣٣	النموذج ١-٢-١: استبيان تقييم الدورة التدريبية
٣٤	مصادر المدرب ١-٢-١: ورقة تقييم الدورة التدريبية المخصصة للمدرب
٣٥	مصادر المدرب ٢-٢-١: نموذج شهادة استكمال الدورة
٣٦	مراجع ومصادر إضافية
٣٧	الملحق (أ) نموذج استبيان تقييم الاحتياجات
٤٠	الملحق (ب) نموذج الأسئلة الموجهة للمجموعات البؤرية

## شكر وتقدير

يوّد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة أن يعبر عن امتنانه وتقديره للمساهمة التي قدمتها المنظمة المعنية بالقضاء على استغلال الأطفال في البغاء وفي المواد الاباحية والاتجار بالأطفال للأغراض الجنسية (End Child Prostitution, Child Pornography and the Trafficking of Children for Sexual Purposes (ECPAT)) في إعداد هذه الأداة الأولى "استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب"، حيث أتاحت المنظمة الفرصة للمؤلف بالاستشهاد بفصول معدلة من مؤلفها، الذي يحمل عنوان "مكافحة الاتجار بالأطفال للأغراض الجنسية: دليل تدريبي"، أمستردام، بانكوك، المنظمة المعنية بالقضاء على استغلال الأطفال في البغاء وفي المواد الاباحية والاتجار بالأطفال للأغراض الجنسية، ٢٠٠٦.

(Combating the Trafficking in Children for Sexual Purposes: A Training Guide, Amsterdam, Bangkok: ECPAT, 2006)

ويوّد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة أن يعبر عن امتنانه وتقديره للمساعدة التي أمدته بها المؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة في إعداد حقيبة الأدوات هذه وإخراجها، وهي:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- مكتب الرئيس
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد، دولة فلسطين
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

## مقدمة

ففي العام ٢٠١٣، يسّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدّلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

### المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- الدليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣ [من المقرر أن تصدر النسخة الإنجليزية لهذا الكتاب قريباً]
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

[www.dcaf.ch/publications](http://www.dcaf.ch/publications)

### لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيوش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

### ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني.
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني.
- اعتماد موقف استباقي يمكنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني.
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

### كيف أُعدت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤.

## استخدام رزمة الأدوات التدريبية

### نظرة عامة

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخبرات

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومتخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

### مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

### الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصرون على:

- أعضاء البرلمانات والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات.
  - أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية.
  - أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها.
  - ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها.
  - الضباط والمدققين الذي يعملون المؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.
- ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية مستقلة.

### علام تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعدلة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

- الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب
- الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني
- الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
- الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني
- الأداة الخامسة: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع وأعمال التدقيق
- الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني



- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.

٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:

- ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
- أوراق الإجابات

### أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي تُرد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المتدربين واندماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المتدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالبًا ما يعني هذا الأمر تشجيع المتدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلًا من تلقيين المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضًا توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطلعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المتدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلا عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

### هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكل هذه الهيكلية نموذجًا يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرّب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الأربعة التالية:

- ١- **أهداف اللقاء:** وهي عبارة عن الأهداف التي يستطيع المدرب أن يتناولها في السياق الذي يقدم فيه تدريباته.
- ٢- **المحتوى المقترح:** يتناول المحتوى الأهداف، ويمكن للمدرب أن يعدله بحيث يتواءم مع السياق الذي يعمل فيه.

### استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يُجري تقييمًا للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكنًا. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقدم الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءًا من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضًا، وغالبًا ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

### هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الخمسة التالية:

- ١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة بشأن اللقاء التدريبي.** كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلًا يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعًا موجزًا يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**
- ٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تُنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشمل هذه المواد التي تنسم بسهولة تصويرها:

- أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المتدربين تنفيذها.
- أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).
- ملخصات المعلومات المهمة.

٣- **النشاط / النشاطات النموذجية:** تشتمل النشاطات النموذجية على التوقيت والمواد وعلى وصف لكل نشاط منها.

٤- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يستخدمها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.

## تلبية احتياجات المشاركين

ربما يشكل الوفاء باحتياجات المتدربين أكثر المحاور الحساسة في أي دورة تدريبية.

وفي هذا المقام، فقد أعدنا اللقاءات التدريبية التي نقدمها في رزمة الأدوات هذه بناءً على تقييم احتياجات مدراء مؤسسات الرقابة المالية في الأراضي الفلسطينية المحتلة وكبار الموظفين العاملين فيها.

ويستعرض الملحق (أ) أدناه استبياناً نموذجياً يمكن استخدامه مع المتدربين المحتملين بغية تقييم احتياجاتهم. كما يورد الملحق (ب) أدناه نموذجاً للأسئلة التوجيهية التي يمكن طرحها على المجموعات البؤرية عند إجراء تقييم الاحتياجات.

وتشتمل النقاط الرئيسية التي يجب على المدرب أن يضعها في اعتباره عند تعديل المواد التدريبية على الجوانب التالية:

- **معرفة الفئة المستهدفة:** وهذا يعني جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المتدربين قبل بدء اللقاء التدريبي، بما يشمل ذلك من معرفة أدوارهم وأعمارهم وسلوكهم وثقافتهم وخبراتهم ومستواهم التعليمي وشخصياتهم وخلفياتهم الدينية. ومن شأن هذه المعلومات أن تتيح للمدرب أن يفهم الفروقات القائمة بين المتدربين في مهاراتهم وخبراتهم، وأن يبني على نقاط القوة والخبرات التي يتمتعون بها خلال مجريات الدورة التدريبية. كما تسمح هذه المعلومات للمدرب بتحديد المواضيع المشتركة التي تغلب فيها الحاجة إلى تطوير المعارف وتحسينها.

- **عرض مجموعة متنوعة من النشاطات:** على المدرب أن يسعى إلى اختيار النشاطات التي تعزز فهم المتدربين لمهارات بعضهم البعض ومسؤولياتهم، والنشاطات التي تسمح لكل واحد منهم بتجربة طرق مختلفة في التعبير عن نفسه بحرية.

- **مراعاة التراتبيات الهرمية المحلية:** إذا كان عدة أشخاص يعملون في المؤسسة نفسها ويملكون مستويات مختلفة من السلطات فيها يشاركون في اللقاء التدريبي، فعلى المدرب أن يحرص على تجنب إدراج نشاطات قد تسبب إحراجهم أمام بعضهم البعض.

## مباشرة التدريب

قد ينحدر المتدربون من خلفيات متنوعة وقد يملكون كفاءات مهنية متباينة ما لم يجبر اختيارهم لغايات تشكيل مجموعة متجانسة. ولذلك، فمن الأهمية بمكان أن يشعر المتدربون بالراحة برفقة بعضهم البعض. وإذا كانت هذه هي المرة الأولى التي يلتقي بها المتدربون معاً، فعلى المدرب حينئذ أن يعزز شعورهم بالأمان. وعلى المتدربين أن يدركوا بأن وجهات نظرهم ومزاياهم ستكون موضع احترام، وبأن تجربتهم في التعلم ستبقى في طي السر والكتمان. فقد صُمم اللقاء التدريبي على نحو يعزز الثقة ويرسخها، مما يستدعي خلق بيئة تعمها الثقة المتبادلة.

## التعارف

ينبغي للمدرب أن يخصص فترة من الوقت يستطيع المشاركون خلالها التعريف بأنفسهم والتعرف على بعضهم البعض. فمن شأن هذا الأمر أن يسمح لكل متدرب بالتعرف على الأشخاص الحاضرين معه والاطلاع على خلفياتهم المهنية. وفضلاً عن ذلك، فنحن نشجع المدرب على توزيع بطاقات على المشاركين لكي يكتب كل واحد منهم اسمه عليها.

## لمحة عامة حول البرنامج

يتعين على المدرب أن يقدم شرحاً واضحاً ودقيقاً عن أهداف كل لقاء من لقاءات الدورة التدريبية، ومدته والعقبات اللوجستية أو الفنية التي تعترض سيره (من قبيل أوقات الغداء، والإقامة وغيرها). ويجب أن يكون اختيار البرنامج التدريبي خاضعاً للنقاش، وإجراء التغييرات عليه إذا دعت الحاجة إلى ذلك بالاستناد إلى تشكيلة المجموعة، والوقت المتاح للدورة التدريبية، ومختلف الاحتياجات التي تلزم المشاركين فيها والتوقعات التي يعولونها عليها. كما يجب إطلاع المشاركين على كيفية توزيع الأوقات في الدورة التدريبية، بحيث يتمكنون من توقع احتياجاتهم، من قبيل الرد المكالمات الهاتفية المهمة.

## القواعد الأساسية

من الأهمية بمكان أن يحدد المدرب والمشاركون في الدورة التدريبية بعض القواعد الأساسية التي تسري خلال الفترة التي يغطيها النشاط التدريبي. فبهذه الطريقة، يفهم المشاركون توقعات بعضهم البعض ويحترمون الاتفاقات التي يجري اعتمادها بصورة مشتركة فيما بينهم. فعلى سبيل المثال، قد يترك التخلف عن الالتزام بالوقت المقرر أثراً سلبياً على عملية التعلم برمتها. كما تقتضي الحكمة تحديد قاعدة بشأن حضور اللقاءات التدريبية واحترام الأوقات المخصصة لفترات الاستراحة في أثنائها. وفضلاً عن ذلك، ينبغي حظر استعمال أجهزة الهاتف الخليوية خلال اللقاءات التدريبية، إن كان ذلك ممكناً. ويجب كتابة

(انظر النشاط الأول، الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني، النتيجة والتقييم، حيث تُتاح الفرصة لمراجعة التوقعات التي عبر عنها المشاركون في الأداة الأولى، اللقاء التدريبي الأول، المقدمة). كما يمكن الوقوف على توقعات المشاركين وكتابتها على لوحة وتعليقها على الحائط.

### معارف المشاركين

وعلاوةً على ما تقدم، ينبغي للمدرب أن يتأكد من المستوى العام للمعارف التي يملكها المشاركون في الأصل، بحيث يتمكن من توجيه اللقاءات التدريبية وتركيزها على المستوى الصحيح. ومن الناحية النظرية، يجب التأكد من هذه المعلومات قبل إطلاق الدورة التدريبية، وذلك خلال مرحلة تقييم الاحتياجات.

هذه القواعد وغيرها على لوحة وتعليقها على الحائط، إن أمكن ذلك، بحيث لا تغيب عن نظر المشاركين خلال الدورة التدريبية.

### توقعات المشاركين

من المهم معرفة التوقعات التي يعولها المشاركون على الدورة التدريبية قبل إطلاقها. فمن شأن معرفة هذه المعلومات أن تساعد المدرب على تعديل المواضيع التي يركز عليها في الدورة التدريبية التي يعقدها. كما يمكن الاسترشاد بهذه المعلومات باعتبارها مرجعية يتأكد المدرب من المشاركين بموجبها مما إذا كانت النشاطات التدريبية تلبي توقعاتهم وتفي بها. وبالإضافة إلى ذلك، تتيح معرفة التوقعات للمدرب والمشاركين القدرة على تقييم ما إذا جرت تلبية هذه التوقعات في مرحلة لاحقة من الدورة التدريبية.

## جدول مقترح لتنظيم دورة تدريبية شاملة

نستعرض فيما يلي جدولاً مقترحاً لاستخدام الأدوات التي تشملها رزمة الأدوات التدريبية.

### الرقابة المالية في القطاع الأمني: نظرة عامة على الدورة التدريبية

اليوم	التاريخ	اللقاءات التدريبية
١	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٠٠)	الأداة الأولى: اللقاء التمهيدي الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المشاركة في إجراءات الرقابة المالية في القطاع الأمني
٢	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
٣	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني
٤	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة الخامسة: تعزيز النزاهة في مؤسسات قطاعي الأمن والدفاع وأعمال التدقيق فيها
٥	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني
٦	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	الأداة السابعة: الرقابة المالية على أجهزة المخابرات الأداة الأولى: اللقاء الختامي التخرج

## اكتساب مهارات التدريب

مرة واحدة. ويجب هؤلاء الأشخاص تدوين التعليمات، وهم يولون قدرًا أفضل من الانتباه للعروض التوجيهية، كالشرائح التي تُعرض على جهاز المسلاط (projector) باستخدام برنامج "البوربوينت" (PowerPoint).

ولتيسير تدريب المتعلمين عن طريق البصر أو اللغة، بإمكان المدرب:

- استخدام المواد التدريبية
- توزيع المهام بصورة خطية
- استخدام العروض التوجيهية المكتوبة (كتلك التي تُعدّ على برنامج "البوربوينت" (PowerPoint))

وعادةً ما يواجه الأشخاص من فئة المتعلمين عن طريق البصر أو الحيز صعوبة مع اللغة المكتوبة، حيث يتسم أداؤهم بمستوى أفضل عندما يتعاملون مع الرسوم التوضيحية ومقاطع الفيديو والمواد المرئية الأخرى. ويستطيع هؤلاء الأشخاص أن يتصوروا الوجوه والأماكن بيسر وسهولة باستخدام مخيلتهم، ونادرًا ما يشعرون بالتيه أو التشتت في أي محيط جديد يجدون أنفسهم فيه.

ولغايات تيسير تعلم المتعلمين عن طريق البصر أو الحيز، يستطيع المدرب أن ينفذ النقاط التالية:

- استعمال الرسوم البيانية أو الرسوم التوضيحية أو الرسوم بأنواعها
- إدراج المخططات البيانية والأجندات والمواد المخصصة للقراءة وتدوين الملاحظات
- إدراج المحتوى في المواد التدريبية من أجل إعادة قراءتها بعد انتهاء اللقاء التدريبي
- تعزيز المعلومات التي ترد في نصوص بالرسوم
- عرض الرسوم البيانية وشرحها وتفسيرها

### التعلم على طريق السمع

وفيما يتعلق بالأشخاص الذين يتعلمون عن طريق السمع على نحو أفضل من الطرق الأخرى، يستطيع المدرب أن:

يستعرض هذا المبحث نظرة عامة ومقتضية حول المهارات التي لا يستغني عنها المدرب، كما يتضمن ملخصًا حول مختلف الطرق التي يعتمد عليها الأشخاص في التعلم، ونقاشًا حول الأمور التي تجعل من المدرب مدربيًا جيدًا، ومثالًا حول الأساليب والأدوات وتمارين الإحماء والتنشيط التي تثبت فعاليتها ونجاحها في التدريب.

### فهم الطرق المختلفة المعتمدة في التعلم

من المفيد للمدرب أن يكون على وعي بالطرق المختلفة التي يتبناها الأشخاص في التعلم. فمن شأن معرفة هذه الأساليب المختلفة في التعلم والوعي بها أن يساعد المدرب في تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه.

يشتمل هذا القسم على وصف للطرق المتباينة التي يستطيع البالغون من خلالها تلقي المعلومات وتذكرها.

ففي هذا السياق، يتلقى الشخص البالغ المعلومات من خلال ثلاث مستقبلات حسية رئيسية، هي:

- البصر
- السمع
- الحركة

ومع ذلك، فعادةً ما يغلب جانب أو أكثر من هذه الجوانب على غيره. ويحدد الجانب الذي يفوق غيره الطريقة الفضلى التي يعتمد عليها المرء في تعلم معلومات جديدة. غير أن هذا الجانب قد لا يكون هو نفسه الذي يتناسب مع جميع المواقف التي يمر بها المرء. فقد يفضل الشخص أسلوبًا معينًا للتعلم في مهمة ما، بينما يجذب مجموعة من الأساليب لتعلم مهمة أخرى. ومن المهم في الدورات التدريبية تقديم المعلومات باستخدام المستقبلات الثلاثة المذكورة، بحيث يكتسب المتدربون بجميع فئاتهم أقصى قدر من الفائدة من الدورة التدريبية المعنية.

### التعلم عن طريق البصر

قد يكون التعلم عن طريق البصر لغويًا أو مكانيًا. وقد يرغب الأشخاص من فئة المتعلمين عن طريق البصر أو اللغة في التعلم من خلال التمارين التي تنطوي على اللغة المكتوبة، كالقراءة والكتابة. فهم يتذكرون ما هو مكتوب حتى لو لم يقرأوه أكثر من

## وفيما يتعلق بتدريب الأشخاص البالغين، فمن الأهمية أخذ النقاط التالية في عين الاعتبار.

### يتعلم البالغون من واقع التجربة

من المرجح أن يمتلك المشاركون الذين يتلقون التدريب قدرًا واسعًا من الخبرات والمهارات والأفكار. ولذلك، ينبغي تشجيع المتدربين على استخدام الأمثلة وتبادل الدروس المستفادة من خبراتهم وتجاربهم السابقة إلى أقصى حد ممكن. ولا يجوز للمدرب أن يفترض بأن المشاركين لا يعرفون شيئًا عن الموضوع التدريبي على الإطلاق.

### يتعلم البالغون من أقرانهم أفضل مما يتعلمونه من غيرهم

يتلقى المشاركون المعلومات من زملائهم وأقرانهم في حقول الاختصاص التي يعملون فيها ويبدون احترامهم لهذه المعلومات.

### يتعلم البالغون على نحو أفضل من خلال النقاش

حاول أن توظف النقاش إلى أقصى حد ممكن لأنه يتيح للمشاركين أن يكون متعلمين ومعلمين في الوقت نفسه. فالمحاضرات تتسم بقدر أقل من الفعالية إذا ما استخدمت كأساليب في التدريس.

### يتعلم البالغون على نحو أفضل من أشخاص يقاربونهم في أعمارهم وينحدرون من خلفيات تشبه خلفياتهم

شجّع المشاركين على تبادل معارفهم مع بعضهم البعض.

### يتعلم البالغون ما يريدون أن يتعلموه، وما يبدون الاهتمام في تعلمه وما يعتقدون بأنهم يستفيدون منه في حياتهم

يجب أن ترتبط المواد التدريبية ارتباطًا واضحًا بالموضوع الذي يجري تدريسه للمشاركين في الدورة التدريبية. وعلى المدرب أن يكون على استعداد لتعديل المواد التي يشملها هذا الدليل على نحو يتوافق مع خبرات المتدربين ومعارفهم.

### تزداد قدرات البالغين على الملاحظة والاستدلال مع تقدمهم في السن

في سياق تعليم البالغين، تعني القدرة على الملاحظة والتفكير والتحليل أن كل مشارك في ورشة العمل هو بمثابة متعلم ومعلم محتمل.

• يستهل المادة التدريبية الجديدة بسرد شرح مقتضب لما هو آت، واختتام هذه المادة باستعراض ملخص لما جرت تغطيته منها. («أطلع المتدربين على المادة التي سيتعلمونها، ودرّس هذه المادة لهم، ثم أطلعهم على ما تعلموه منها.»)

• يدرج النشاطات السمعية، من قبيل نشاطات العصف الذهني وغيرها.

• يفسح ما يكفي من الوقت لتلخيص النشاطات. فمن شأن هذا الأمر أن يسمح بإقامة الروابط بين ما تعلمه المشاركون وكيفية إنزاله وتطبيقه على أوضاعهم في الواقع.

• يطلب إلى المشاركين أن يعبروا عن أسئلتهم بالألفاظ.

• يطلق حوارًا بينه وبين المشاركين في الدورة التدريبية.

### التعلم عن طريق الحركة

يميل الأشخاص الذين يتعلمون عن طريق الحركة إلى فقدان تركيزهم إذا كانت عملية التعلم تشتمل على قدر ضئيل من المحاكاة الخارجية أو الحركة. وقد يرغب هؤلاء الأشخاص في تدوين ملاحظاتهم عندما يستمعون إلى المحاضرات، كما يرغبون في تصفح المادة المكتوبة أولاً قبل أن يباشروا قراءتها (الحصول على الصورة الكبيرة)، ومن ثم يركزون على التفاصيل الواردة فيها. ويرغب مثل أولئك الأشخاص في استعمال الأقلام الملونة لرسم الصور أو الرسوم التوضيحية.

ولغايات تيسير تدريب هذه الفئة من المتعلمين، يستطيع المدرب أن:

• يوظف النشاطات التي تحفز المشاركين وتحركهم.

• يستعمل الأقلام الملونة لإبراز النقاط المهمة على الورق القلاب أو اللوح الأبيض.

• يمنح فترات استراحة موسعة على نحو متكرر.

• يوفر أقلام التظليل وأقلام الحبر الملونة أو أقلام الرصاص.

• يحث المشاركين على نقل المعلومات من النص إلى وسيطة أخرى، كالورق القلاب

## ما الذي يجعل من المدرب مدرباً جيداً؟

تعتمد بعض الصفات التي يتحلى بها المدرب الجيد، من قبيل الحساسية والالتزام، على شخصية المدرب نفسه. ومع ذلك، فمن شأن الخبرة والوعي أن يرتقيا بالمهارات التي يتمتع بها كل شخص ويرفعها مستواها.

### الحساسية تجاه مشاعر الآخرين

يسهم المدرب الجيد في خلق وتعزيز بيئة تسودها الثقة والانفتاح، حيث يشعر الجميع بالأمان الذي يشجعه على تحري الصدق في حديثه، وحيث يسود احترام الاختلاف في الآراء. وفي الواقع، لا يعبر معظم الأشخاص عن شعورهم بالانزعاج أو مشاعرهم المروجة أو غضبهم، بل ينسحبون عوضاً عن ذلك من حلقة النقاش. وفي هذا السياق، يُعدّ الإحساس بما يشعر به الأشخاص الآخرون ومعرفة طريقة الاستجابة لما يشعرون به مهارة مهمة من مهارات التدريب.

### الحساسية تجاه مشاعر المجموعة بجميع أعضائها

يُعتبر الكل أهم من مجموع الأفراد في أي مجموعة. وعادةً ما يعكس التفاعل الذي يسود المجموعة المشاعر المشتركة بين أعضائها بصفة عامة. وقد تبدو المجموعة حريصة على التعلم، أو قد تشعر بالاضطراب أو الغضب أو الملل أو الحماسة أو قد تبدي التشكيك أو عدم الاكتراث بموضوعها. وفي هذا السياق، تقتضي الضرورة إيجاد قوة دينامية تقوم على التعاون بغية خلق البيئة الجيدة التي تيسر عملية التعلم.

### الحساسية تجاه مكانة كل مشارك من المشاركين في المجموعة وقدراته

قد تشتمل المجموعة، التي تضم عدة أطراف، على مشاركين ينحدرون من خلفيات مختلفة ويحملون وجهات نظر متباينة. وفي هذا الإطار، يتعين على المدرب أن يتفهم الطريقة التي ينظر فيها كل متدرب إلى نفسه وإلى المتدربين الآخرين في مجموعته. وقد يستغرق الأمر وقتاً لبناء الثقة بين المشاركين في الدورة التدريبية وخلق البيئة التي يشعرون بالراحة مع بعضهم البعض.

### القدرة على الإصغاء

من الأهمية أن يتأكد المدرب من أن كل متدرب من المتدربين يشعر بأنه محل تقدير، وبأنه مشارك في ورشة العمل وبأنه يملك الفرصة التي تتيح له المشاركة والإدلاء بدلوه فيها. ومن شأن إيلاء الانتباه الدقيق لما يُقال في الورشة وطريقة التعبير عما يقال، وطلب التوضيحات وعدم الاضطرار إلى حث المجموعة على المشاركة في الورشة أن يساعد المدرب على الإحساس بمشاعر الأفراد والمجموعة بكاملها.

## القدرة على المحافظة على انتباه المتدربين

من شأن لغة الجسد ونبرة الصوت وطريقة اللباس أن تؤثر بمجموعها على الطريقة التي يتفاعل فيها المشاركون مع المدرب. فالمدرب الذي يبدو واثقاً من نفسه يمنح المتدربين الثقة في أنهم في أيدٍ أمينة وأنهم سوف يتعلمون شيئاً مهماً وذا قيمة من هذا المدرب. فالمدرب الذي يستخدم يديه على نحو تعبيرى يمنح المتدربين شعوراً بشملهم وإشراكهم في التدريب. والمدرب الجيد يتحدث بطريقة واضحة ويُقبل على المتدربين بوجهه ويرتدي ملابس مناسبة ولائقة.

## القدرة على استنباط المعلومات من المشاركين

يضمن إشراك المتدربين في النشاطات والإجراءات التي تشملها ورشة العمل دافعيتهم للمشاركة ويعزز شعورهم بأنهم جزء مما يدور فيها. ومن شأن هذا الأسلوب أن يساعد المتدربين على الانفتاح على التعلم من بعضهم البعض.

## الكياسة واللباقة

لا مناص للمدرب في بعض الأحيان من أن يُقدم على أفعال غير محبوبة أو تقويه بأمر غير ملائمة من أجل صالح المجموعة بكاملها. وتحتل القدرة على الإقدام على هذه الأمور بحذر وتلطف على جانب كبير من الأهمية. وعلى المدرب أن يتحلى بالكياسة واللباقة لكي يتمكن من التعامل مع المواقف العاطفية باحترام وبحزم في الوقت نفسه.

## الصدق

على المدرب أن يتحرى الصدق مع المتدربين بشأن حدود معارفه. فبدلاً من التظاهر بمعرفة الإجابة عن سؤال صعب، ينبغي للمدرب أن ينظر فيما إذا كان متدرب آخر يعرف الإجابة، أو أن يتعهد بالبحث عنها وتقديم المعلومات الصحيحة بشأن المسألة المثارة في وقت آخر.

## الالتزام بالتعاون

قد يبدو التعلم الذي يجري على أساس تعاوني محبطاً وغير فعال في بعض الأحيان. ولذلك، فقد يكون من المفري للمدرب أن يعتمد الدور التقليدي الذي يؤديه 'المعلم'، حيث يعمد إلى القيادة دون التيسير. وفي الواقع، يدرك المدرب الجيد القيمة التي يضفيها التعلم التشاركي في تمكين المتدربين، كما يعمل على إقامة علاقة تركز على التعاون مع المتدربين، بحيث تقع المسؤولية عن التعلم على كاهل المجموعة بجميع أفرادها.

## الإحساس بالوقت

على المدرب أن يطور حاسة جيدة بالمواعيد المقررة في أثناء العملية التدريبية. وعليه أن يكون على علم بالوقت الذي يستطيع فيه اختتام النقاش، والوقت الذي يغير فيه موضع هذا النقاش، والوقت الذي يقطع فيه الحديث على مشارك تحدث لفترة طويلة، والوقت الذي يسمح فيه بمواصلة النقاش في غضون الفترة المحددة له والوقت الذي يتيح فيه للمشاركين التزام الصمت لفترة أطول قليلاً. كما يُعتبر تحديد الوقت مهماً أيضاً في تحديد الهيكلية اللازمة لتعلم المشاركين في الدورة التدريبية. وهذا يشمل تحديد الأوقات المخصصة للقاءات التدريبية ومراقبتها ومراعاتها، وتحديد السقوف الزمنية المقررة لتقديم العروض التوجيهية، والالتزام بأجندة الدورة التدريبية وبرنامجها وبدء اللقاءات التدريبية واختتامها في الأوقات المحددة.

## المرونة

على المدرب أن يُعدّ الخطط اللازمة لتنظيم اللقاءات التدريبية، وعليه كذلك أن يبدي الاستعداد لمراجعة هذه الخطط بحيث تستجيب لموقف ما إذا كان من شأنه أن يعزز نجاح تجربة المتدربين المستهدفين في التعلم. وقد تسنح الفرص المواتية التي يكون من المناسب فيها الاستعانة بالمواهب والخبرات التي يتمتع بها أفراد المجموعة المشاركة في الدورة التدريبية، أو استخدام الموارد التي يقترحها هؤلاء الأفراد. وفضلاً عن ذلك، فمن شأن إبداء المرونة في تأخير فترات الاستراحة أو تقديمها في اللقاء التدريبي أن يساعد على الحيلولة دون فقدان المتدربين تركيزهم أو شعورهم بالملل.

## حس الفكاهة

من شأن القدرة التي يتحلى بها المدرب على الضحك بنفسه، وتبادل الضحكات التي تصدر عن الآخرين، أن يعزز تجربة التعلم لدى الجميع. فالعمل على خلق جو يعمه الدفء والود يحفز المتدربين على الشعور بالراحة والانفتاح على تجربة التعلم.

## المهارات الجيدة في التنظيم

ينبغي للمدرب أن يتأكد من إنجاز مهام ترتيب قاعة التدريب وتهيئتها، من قبيل تجهيز المواد التدريبية، وترتيب المساحة المتوفرة في القاعة واستعراض المعلومات الأساسية والضرورية على المشاركين في الدورة التدريبية. فمن شأن التنظيم الجيد أن يرسخ ثقة المتدربين في أنهم مقبلون على تعلم شيء مهم.

## اعتماد موقف إيجابي تجاه المشاركين في الدورة التدريبية

يتفاعل المشاركون في الدورة التدريبية بصورة ممتازة عندما يجدون أن آراءهم ومساهماتهم تحظى بالتقدير والاحترام. ولن يعجز المدرب الجيد على أن يقف على طريقة إيجابية تمكنه من التفاعل مع المتدربين، حتى لو كان يصوب خطأ ما أو يختلف مع متدرب من المتدربين.

## المدرب ليس:

## شخصاً يملك زمام المسؤولية

فالمجموعة برمتها تتحمل المسؤولية عن التعلم. ودور المدرب هنا ينحصر في تيسير إنجاز هذه المهمة. ولذلك، يتعين على أفراد المجموعة أن يشاركوا في إعداد أجندة الدورة التدريبية وتحديثها.

## محاضراً

يُعتبر المدرب شريكاً في عملية التعلم مع المتدربين الآخرين. فهو يستكشف الموضوع باعتباره شريكاً على قدم المساواة مع غيره ويسهم بما لديه من خبرات في الدورة التدريبية التي ينظمها.

## خبيراً بالضرورة

على الرغم من أن المدرب يتجهز بجلسات الدورة التدريبية ويحضرها، فمن المحتمل أن لا يعرف الكثير عن بعض محاور هذه الدورة على نحو ما يعرفه بعض الأفراد الآخرين المشاركين فيها.

## بؤرة الانتباه

بصفة عامة، يقل تحدث المدرب في مدهاء عن تحدث المشاركين في الدورة التدريبية. فبدلاً من التحدث طويلاً، يعمل المدرب على إشراك المتدربين في النقاشات أو النشاطات.

## محكماً

في سياق التعلم التشاركي، لا يقرر أحد أن بعض الآراء صحيحة أو أكثر دقة من الآراء الأخرى، على الرغم من وجوب توضيح الجوانب التي تفنقر إلى الدقة الموضوعية وإلقاء الضوء عليها.

## خادماً

يجب على المدرب، وفي الوقت الذي يتولى فيه زمام القيادة في تنسيق اللقاءات التدريبية، أن لا يكون هو الشخص الوحيد الذي يضطلع بالمسؤولية عن المهام المرتبطة بالدورة التدريبية.

## أمثلة على الأساليب والأدوات التدريبية

يجد المدرب في هذا القسم جملة من الاقتراحات حول الأساليب والأدوات التي يستطيع أن يستخدمها في قاعة التدريب. وفي هذا السياق، ينبغي أن يكون المجال مفتوحاً أمام المدرب لكي يحضر مواد أخرى ويستعين بأساليب أخرى في التدريب خلال اللقاءات التدريبية. ومن الأهمية أن يوظف المدرب مجموعة متنوعة من الأساليب التي يشارك المتدربون فيها، مع التركيز على النشاطات العملية والنقاشات التفاعلية والعروض التوجيهية الإبداعية التي يسهل تذكرها. ومن المهم كذلك أن يختار المدرب التمارين أو الأساليب التي 'تناسب' مع محصلة التدريب أو الهدف من التعلم. ولا ينبغي أن ينحصر السبب في اختيار هذه الأساليب في مجرد أن المدرب يفضلها على غيرها.

## أساليب التدريب

## العصف الذهني

يشتمل هذا الأسلوب على توليد الأفكار وينطوي على إجراء نقاش سريع يسمح للجميع بالإدلاء بمقترحاته، أو تقديم المعلومات التي يقف عليها. وفي هذا الإطار، يطرح المدرب موضوعاً ما على المجموعة، ويطلب إلى المشاركين الإدلاء بأرائهم حوله، بحيث يسهم الجميع فيه على نحو سريع ووجيز. وعلى المدرب أن يسمح بتدفق الأفكار بحرية، دون أن يقيّمها. ولا تتاح سوى فترة قصيرة من الوقت لهذا التمرين، وما يهم فيه هو كمية الأفكار التي يجري الخروج بها، وليس نوعيتها. ويتيح هذا الأسلوب للمتدربين أن يدركوا احتمالية وجود طرق متعددة للنظر إلى مشكلة بعينها. وفي الوقت الذي يجري فيه جمع الأفكار، فبإمكان المدرب أو المتدرب الذي يختاره أن يدون كلمات مفتاحية لتلخيص الأفكار على الورق القلاب.

## أسلوب المجموعة الإسمية

يُعدّ هذا الأسلوب بديلاً عن أسلوب العصف الذهني، حيث يسمح بتوليد الأفكار، ثم اختيار مسار يفضله المشاركون لتنفيذ الإجراءات المطلوبة. وفي هذا المضمار، يعرض المدرب مشكلة ما على المجموعة، ويدعوهم إلى الخروج بأكثر عدد ممكن من الحلول اللازمة لمعالجتها. وتكتب الحلول التي يقترحها المتدربون على الورق القلاب. وبعد تدوين جميع الأفكار، يدعو المدرب المتدربين إلى مناقشتها مع بعضهم البعض. وتتمثل النتيجة التي يفرضي إليها هذا الأسلوب في توصل المتدربين إلى فهم أوضح للمشكلة المطروحة عليهم. وبعد ذلك، يستطيع المتدربون التصويت على الحلول التي يفضلونها.

## الحوار

يعمل المدرب، في هذا الأسلوب، على تهيئة الأجواء لطرح مشكلة ما، ثم يدعو المتدربين إلى تقديم ملاحظاتهم وتعليقاتهم عليها. ويفسح هذا الأسلوب المجال أمام المتدربين للخروج بمجموعة متنوعة من المساهمات، بحيث يستطيعون التعلم من بعضهم البعض. كما يتيح الحوار للمدرب أن يصب الجوانب التي يعترها سوء الفهم أو الاقتراحات الخاطئة.

## مجموعات العمل

من شأن مجموعات العمل الصغيرة التي يشكلها المدرب لمناقشة مشكلة محددة أن تمكن المتدربين من التعبير عن أفكارهم وأرائهم والاستماع لأفكار الآخرين وأرائهم أيضاً. وبفضل العمل في مجموعات صغيرة، يجد كل متدرب نفسه مضطراً إلى المساهمة في الجهد الذي تبذله المجموعة والمشاركة فيه. وفي هذا السياق، يطرح المدرب مشكلة ما على مجموعات العمل من أجل حلها، ويخصص لها وقتاً محدداً لمناقشة هذه المشكلة والخروج بالحلول المطلوبة لها. وتستطيع كل مجموعة أن تشرح ميسراً ومشاركاً آخر لتدوين الملاحظات. ويتولى أحد المشاركين المرشحين، بعد انقضاء المخصص للمجموعات، نقل ما خلصت إليه مجموعته وتقديمه أمام جميع المتدربين في اللقاء التدريبي. وإذا بدا أن الحلول التي خرجت بها جميع المجموعات متشابهة في جانب كبير منها، يستطيع المدرب أن يطلب إلى كل مجموعة أن تستعرض النتائج 'المختلفة' التي توصلت إليها أمام جميع المتدربين.

## العمل في أزواج

كما هو الحال في عمل المجموعات، يسمح العمل في أزواج لكل مشارك بالإدلاء بدلوه في المسألة محل النقاش. وبالمقارنة مع طرح سؤال على المجموعة بكاملها وتلقي إجابات فردية عنها، يستطيع الميسر أن يطرح السؤال نفسه على المجموعة، التي يوزع المشاركين فيها إلى أزواج من المتعلمين. وبالاستناد إلى الوقت المتاح وأهمية الموضوع الخاضع للمناقشة، يستطيع المدرب أن يقرر تلقي التغذية الراجعة من كل زوج من الأزواج، أو من زوج واحد فقط.

## المتابعة

يجب على الميسر أن يتابع النقاشات الجارية في أسلوب العمل الجماعي والزوجي. فهذا يتيح للميسر أن يرى المجموعة / الزوج الذي يتوصل إلى الإجابة الصحيحة، وأي مجموعة / زوج يملك إجابة بديلة، وأي المسائل التي يجب طرحها على المجموعة بكاملها والمواضع التي ينبغي له أن يقدم الدعم والمساندة فيها، إذا استدعى الأمر ذلك.



## حلقات النقاش

أو استعادة طاقتهم وإحيائها. ومن الأهمية بمكان أن يكون المدرب على معرفة بما يريد أن ينجزه من اللعبة التي يديرها، بحيث يستطيع اختيار اللعبة المناسبة في الوقت المناسب. (انظر القسم الذي يتناول أمثلة على ألعاب الإحماء والتنشيط في القسم التالي للاطلاع على أمثلة عملية في هذا المجال).

## إشراك المتدربين في نشاطات عملية

يستطيع المدرب أن يتيح الفرص التي تشجع المتدربين على المشاركة في النشاطات العملية، من قبيل كتابة أسماء مواقع معينة على خريطة على الورق القلاب أو وضع بطاقات تتضمن معلومات على الحائط، وتتيح هذه المشاركة الفرصة أمام المتدربين للتحرك في القاعة وربط الفهم الذي يتشكل لديهم بحركة عملية. بل يمكن تحويل العمل على توزيع المتدربين إلى مجموعات صغيرة إلى نشاط عملي، كأن يطلب المدرب إلى المشاركين في اللقاء التدريبي التوزع على مجموعات حسب لون شعرهم أو حسب أعمارهم المتقاربة.

## رسم الصور

قد يؤدي كل مشارك في الدورة التدريبية هذا النشاط، أو قد ينفذه المشاركون في مجموعات صغيرة. ويساعد رسم الصور المتدربين على تصور المسألة التي يشاركون في مناقشتها، كما يسهم هذا النشاط في إثارة النقاش حول تلك المسألة. وبعد إنجاز هذا العمل، يستطيع المتدربون مناقشة جوانب الاختلاف والتشابه في الصور التي رسموها والوقوف على الأسباب التي تقف وراء مواطن الاختلاف أو التشابه فيها.

## المراجعة / التحقق

إذا كان المدرب يخصص بضع دقائق بين الفينة والأخرى لمراجعة ما يحصل في اللقاء التدريبي والتحقق من تفاعل المتدربين مع ما يدور فيه، فهذا يساعده على المحافظة على تركيز أفراد المجموعة على الموضوع المطروح في اللقاء والأهداف المتوخاة منه. كما يساعد هذا الأمر المدرب على التحقق مما إذا كانت الأمور تسير على خير ما يرام في هذا اللقاء.

## طريقة التدريس التقليدي

إذا كان اللقاء التدريبي ينطوي على قدر كبير من المعرفة المتخصصة، فأيسر طريقة لنقل هذه المعرفة تكمن في اعتماد أسلوب رسمي في التدريس. ومن الأهمية بالنسبة إلى المدرب أن يحافظ على نشاطه أو أن يستخدم الورق القلاب أو أن يقدم المعلومات من خلال العروض التوجيهية على برنامج «البوربوينت» (PowerPoint) والمواد التدريبية، وذلك لكي يتمكن من الإبقاء على انتباه أفراد المجموعة التي يديرها. وحتى

إذا كان المشاركون في اللقاء التدريبي يتمتعون بالخبرات والمعارف ذات الصلة، تمثل حلقة النقاش طريقة مفيدة تكفل تبادل هذه الخبرات والمعارف مع جميع المشاركين الآخرين. ويختار المدرب حلقة تضم شخصين أو ثلاثة أشخاص، يملكون معرفة وخبرة متخصصة في الموضوع محل النظر. ويطلب المدرب إلى هؤلاء الأشخاص أن يقدموا عرضاً توجيهياً قصيراً أمام المجموعة بكاملها، ثم يعقد جلسة للأسئلة والإجابات، حيث يستوضح فيها المشاركون في المجموعة المعلومات التي عرضت عليهم، أو يدلون بأرائهم عنها أو يسهمون بمعلومات أخرى بشأنها.

## لعب الأدوار

هناك جملة من الطرق التي تتيح ممارسة المهارات. وتشتمل هذه الطرق على تهيئة الأوضاع أو إعداد المسرحيات التي يُطلب إلى المتدربين أن يمثلوا دوراً بعينه فيها. وينبغي للمدرب أن يعمل تفكيره في تصميم تمرين لعب الأدوار قبل انعقاد اللقاء التدريبي، وأن يشرح التوقعات التي يعولها على هذا التمرين بصورة واضحة على المشاركين فيه. ويجب أن يكون كل متدرب على معرفة وافية بالدور الذي سيلعبه في هذا التمرين، كما يجب تقديم وصف له عن الدور الذي تضطلع به شخصيته أو تستطيع أن تضطلع به. فعلى سبيل المثال، إذا طلب المدرب إلى أحد المشاركين أن يلعب دور مدقق يكشف قضية يشوبها الفساد في وزارة من الوزارات، فعلى هذا المشارك أن يضع نفسه في هذا الموقف وعليه أن يدرك مدى الضغوط الذي يمكن أن يفرزها مثل هذا الموقف عليه. وقد يمثل لعب الأدوار طريقة جد ممتعة في التعلم، ولكن يتعين على المدرب أن يحرص على عدم ابتعاد المشاركين فيه وحيادهم عن الغرض المتوخى منه أو تجاوز الدور المنوط بهم فيه. ومن الأهمية أيضاً أن يراعي المدرب مدى استعداد المتدربين للعب دور معين. فبعض الأشخاص لا يحبون أن يتظاهروا بأنهم طرف في تمرين تعليمي أو التمثيل أمام المجموعة، وقد يقاومون هذا الأسلوب من أساليب المشاركة.

## تمارين الإحماء والتنشيط

تمثل تمارين الإحماء والتنشيط ألعاباً يجري تصميمها لمساعدة المتدربين على التعرف إلى بعضهم البعض والشعور بالراحة مع بعضهم. ولا غنى عن تمارين الإحماء والتنشيط من أجل خلق إحساس بالثقة بين المشاركين في الدورة التدريبية. ومن شأن هذه الألعاب أن تساعد أيضاً في صفاء أذهان المتدربين، بحيث يركزون على الموضوع التدريبي على نحو أفضل. وفي هذا السياق، يتعين على المدرب أن يختار الألعاب التي تتناسب مع المتدربين وتتواءم مع مزاج المجموعة بكاملها. كما يمكن استخدام ألعاب الإحماء والتنشيط خلال اللقاءات التدريبية أو فيما بينها إذا كان المدرب يشعر بأنها تساعد أفراد المجموعة على العمل معاً بصورة أفضل

(فعلى سبيل المثال، يحتاج المدربون إلى الطاولات إذا كان التدريب يشتمل على تمارين كتابية، كما يحتاجون إلى مساحة إذا كانت التدريب يتضمن تمرين لعب الأدوار).

ويجب أن يوضح المدرب جميع متطلباته واحتياجاته للمشرفين على تنظيم الدورة التدريبية قبل مباشرتها.

## الأدوات التدريبية

### السيناريوهات

تكمن الغاية من السيناريوهات في استعراض واقع موقف يشتمل على مشكلة ما. والسيناريوهات مفيدة في إشراك المتدربين في المسألة محل النظر وتشجيعهم على التفكير في الأشخاص والمواقف القائمة من واقع الحياة، بما تشمله من المشاكل التي تستدعي الخروج بحلول واقعية لمعالجتها. وفي حين يستعرض هذا الدليل عدداً من السيناريوهات، يستطيع المدرب إعداد سيناريوهات أخرى يستقيها من الصحف أو قرارات المحاكم أو القضايا التي يعرفها المدرب أو التقارير التي تسرد مجريات أحداث واقعية أو من مجموعة تتألف من مصادر متعددة. وقد يقترح المتدربون أنفسهم سيناريوهات من واقع تجاربهم وخبراتهم. ويجب، في هذا المقام، تخصيص الوقت الكافي للمتدربين لتبادل هذه السيناريوهات.

### المواد السمعية- المرئية والمواد المرئية

تمثل المواد المرئية أدوات معلوماتية تساعد على نقل المعلومات في اللقاء التدريبي، حيث يتم عرض المعلومات المعنية في شريط فيديو أو فيلم أو صور. وتعتبر هذه المواد مفيدة في إثارة النقاش ونقل صورة واقعية عما يدرس للمتدربين. وينبغي للمدرب أن يختار المواد التي تتناسب مع الأهداف المتوخاة من الدورة التدريبية وتسهم في تحقيقها، وعليه توضيح موضوع اللقاء التدريبي على نحو يربطه بالواقع. كما يجب عليه أن يعرض هذه المواد في الوقت المناسب، وأن يتأكد من توفير ما يكفي من الوقت والمرافق التي تيسر له استخدام المواد المذكورة بصورة فعالة وناجعة. وفي هذا السياق، فقد لا يستغرق عرض مقاطع الفيديو سوى دقائق قليلة، بينما يحتاج عرض فيلم أكثر من ساعة. ولذلك، يُستحسن عرض مقتطف واحد أو اثنين من الفيلم الذي ينوي المدرب عرضه.

### العروض التوجيهية على برنامج «البوربوينت» (PowerPoint)

هذه هي الأداة التي يستخدمها المدرب لتوضيح النقاط المهمة المرتبطة بمسألة ما أمام المشاركين في الدورة التدريبية. ومن الأهمية في العروض التوجيهية استخدام الصور لأنها تساعد

مع استخدام الأساليب التقليدية في التدريس، فمن المفيد التدخل بين الفينة والأخرى وإشراك المتدربين في النقاش أو تشجيعهم على التفاعل مع المادة التي يلقيها المدرب عليهم.

### التوقيت: طرح المادة التدريبية في غضون الوقت المتاح

من الأهمية أن يخصص المدرب ما يكفي من الوقت لكل نشاط مقرر في اللقاء التدريبي. وفي الواقع، فمن السهل أن يقلل المرء من شأن الوقت الذي يستغرقه نشاط من النشاطات. لذا، يتعين على المدرب أن يحرص على التفكير في البرنامج الذي يختاره بحيث يتناسب مع الوقت المتاح له. كما يود الأفراد المشاركون في اللقاء التدريبي معرفة الوقت المخصص للمناقشة ومقارنة التجارب التي خاضوها. ومن الأهمية كذلك أن يحدد المدرب الفترات التي يأخذ فيها المتدربون الاستراحة لتناول القهوة أو وجبات الطعام أو تأدية الصلاة، حسبما يقتضيه الحال.

ويخصّص لكل لقاء تدريبي تشمله هذه الرزمة وقت محدد لاستخدامه، بالإضافة إلى الوقت المقرر لكل نشاط من النشاطات التي يشملها كل لقاء على حدة.

### تهيئة الظروف المواتية للتدريب: قاعة التدريب

على المدرب أن يولي عنايته وانتباهه للتفاصيل التالية:

- يجب أن يكون المكان المخصص للتدريب مضاءً وواسعاً وتسوده درجة حرارة مريحة ومناسبة.
- يجب وضع مقاعد المتدربين في دائرة أو في وضعية يجلسون فيها قبالة بعضهم البعض بحيث يتمكنون من رؤية بعضهم. وفضلاً عن ذلك، من المفيد استخدام الطاولات المنفصلة في النقاشات التي تجريها المجموعات الصغيرة.
- التأكد من أن الوسائل التعليمية والتجهيزات التي يستخدمها المدرب متوفرة وجاهرة في الترتيب المطلوب.
- التأكد من توفر الكمية الكافية من الأوراق والمواد التدريبية ومواد الكتابة لجميع المشاركين في الدورة التدريبية.
- التأكد من تخصيص مكان يسهل الوصول إليه من أجل تخزين المواد التي تُستخدم في الدورة التدريبية.
- التأكد من أن المكان الذي يمضي فيه المشاركون في الدورة التدريبية فترات الاستراحة، التي يتناولون فيها القهوة أو وجبات الطعام، منفصلة، مع الحرص على سهولة الوصول إليها من قاعة التدريب.
- التأكد من أن المتدربين يحصلون على المساحة والتجهيزات الضرورية لتنفيذ النشاطات المقررة في الدورة التدريبية

التي حددها. وعلى المدرب أن يصغي إلى الصعوبة التي يعبر عنها هذا المتدرب وأن يحاول معالجتها. ولكن لا يجوز للمدرب أن يسمح تحت أي ظرف من الظروف بأن يتحول اللقاء التدريبي إلى لقاء يسوده التذمر.

### الخلاف بين شخصين

على المدرب أن يكون على وعي بهذا الموقف، ولكن لا ينبغي له أن يتدخل في مرحلة مبكرة فيه، لأنه قد يفقد دعم أفراد المجموعة ومساندتهم بسببه. وإذا لم يكن هناك مناص من تدخل المدرب، فعليه أن يسعى إلى التركيز على نقاط الاتفاق التي استطاع أن يحددها وأن يشرك الآخرين في النقاش الدائر. ومن الأهمية، في هذا المقام، نزع الصفة الشخصية عن القضية محل الخلاف. وقد يكون من المناسب حث المشاركين على الاتفاق على تأجيل نقطة الخلاف في هذا الوقت، حيث يستطيع المدرب أن يعود إليها ويعالجها في مرحلة لاحقة بعدما يهدأ الوضع.

### ‘لن اشارك حتى بكلمة واحدة طالما انا قادر على ذلك’

قد يكون هذا الشخص خجولاً، أو يشعر بالتوتر من الحديث أمام رئيسه أو أقرانه. وقد يجد هذا الشخص أن من الأسهل عليه أن يتحدث في مجموعة صغيرة، وهذا هو السبب الذي يحذو بالمدرب إلى استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب في التدريب. ومن الأهمية أن يعبر المدرب، بصفته ميسراً، عن تقديره للمساهمات التي يدلي بها كل مشارك في المجموعة. ويمكن للمدرب أن يطلب إلى المتدربين إبداء آرائهم حيال موضوع معين. وبذلك، فلا يمكن لهؤلاء المتدربين أن يرتكبوا أي خطأ لأنهم لا يزيدون عن التعبير عن آرائهم الشخصية. كما ينبغي للمدرب أن يحرص على شكر كل متدرب على أي مساهمة يقدمها في هذا الإطار.

### ‘أنا الخبير في هذا الموضوع’

قد يكون هذا الشخص خبيراً بالفعل في الموضوع محل التدريب. وفي هذه الحالة، يتعين على المدرب أن يظهر الاحترام لما يسهم به هذا الشخص في النقاش الذي يدور في اللقاء التدريبي. وبإمكان المدرب أن يستفيد من الخبرات التي يتمتع الشخص المذكور في تعزيز تجربة التعلم لدى المشاركين الآخرين في الدورة التدريبية. وفي الوقت نفسه، على المدرب أن يقرر في ذهنه الحدود التي يسمح لذلك الخبير بالحديث ضمنها، كما يستطيع المدرب أن يستخدم لغة الجسد للإشارة إليه بالتوقف عن الحديث. وفضلاً عن ذلك، بإمكان المدرب أن يشجع هذا الشخص على الإصغاء وأن ينظر في إمكانية تخصيص دور له في الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون الآخرون. ويستطيع المدرب أن يدعو هذا الخبير ليقدم عرضاً توجيهياً قصيراً حول الموضوع محل النقاش، إذا كان ذلك مناسباً.

على توصيل المعلومة المطلوبة وتضمن المحافظة على انتباه المتدربين لشرائح العرض التوجيهي. ويجب أن يركز العرض التوجيهي على المفاهيم الرئيسية وأن لا يتضمن سوى جمل قصيرة. وعلى المدرب أن يوزع نسخة من شرائح العرض التوجيهي على المتدربين، حيث يمكنه توزيعها عليهم قبل تقديم هذا العرض أو بعده. وإذا كان المدرب سيوزع مادة العرض التوجيهي بعد تقديمه، فعليه أن يخبر المتدربين بأنهم سوف يتلقون نسخة عن هذا العرض، لكي لا يضطروا إلى نسخ كل ما يرد في محتواه.

### توظيف أوراق المعلومات وأوراق الحقائق

يمكن نقل قدر كبير من المعلومات إلى المتدربين على مواد سبق للمدرب أن حضرها وجهزها. ومع ذلك، فمن الأهمية أن لا يوزع المدرب هذه المعلومات على المتدربين في وقت قد يتسبب في تشتيت انتباههم وتركيزهم، بل يجب عليه أن يوزع هذه الأوراق في المواضيع التي يتوفر فيها الوقت للمتدربين لقراءتها، أو قد يطلب إليهم قراءتها خلال المساء. وبعد ذلك، بإمكان المدرب أن يجد طريقة للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات من خلال حلقة نقاش أو تمرين لاحق.

### الشهادات

قد تستدعي الأهمية، حسب الظروف القائمة، منح شهادات بحضور الدورة التدريبية حتى يتمكن المشاركون فيها من تقديمها كدليل على استكمال النشاط التدريبي، وهو ما يعزز شعورهم بأنهم اكتسبوا خبرة لها قيمتها كذلك.

### إدارة المواقف الصعبة التي تفرض التحديات أمام المدرب في الدورة التدريبية

قد يتعامل المدرب مع متدرب صعب المراس ويشكل تهديداً للاستقرار في المجموعة بكاملها. وفي هذا السياق، ينبغي للمدرب أن يضع يده على الموقف حال بروزه، وأن يضع حداً لها أو يديره أو يستفيد منه ويستغله لصالح المجموعة برمتها.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المواقف الصعبة التي يفرضها المتدربون الذين يعبرون عن تحفظاتهم تجاه الامتثال للتعليمات التي يملئها المدرب أو يشوشون على مسار اللقاء التدريبي، وكيف يمكن للمدرب أن يتعامل مع مثل هذه المواقف.

### ‘لن ينجح هذا الأمر أبداً’

قد يسعى المدرب إلى تحويل التصريح، الذي يقول فيه أحد المتدربين بأن المادة التدريبية صعبة، إلى دعوة لمشاركة المتدربين الآخرين، دون أن يعتبره عقبة تقف أمامه. ففي هذا السياق، يستطيع المدرب أن يطلب إلى ذلك المتدرب أن يقترح حلاً للمشكلة

### ‘أريد أن أناقش مسألة مختلفة وصعبة’

إذا برزت مسألة تستغرق وقتاً طويلاً للتعامل معها ومعالجتها في حينها، أو لا يُعتبر من المناسب الخوض فيها في اللقاء التدريبي، يستطيع المدرب أن يُؤجل مناقشتها ويعود إليها في وقت لاحق. ويستطيع المدرب أن يدون الكلمة المفتاحية لهذه المسألة على ورقة، ويضعها في مكان يتمكن المدربون من رؤيتها فيه ويبين لهم بأنه سيعود إليها في وقت آخر. وتبقى هذه الورقة في موضعها لتذكر المدرب بالتعامل مع المسألة الواردة فيها واستيفائها. وبإمكان المدرب أن ينزع تلك الورقة من مكانها حالما يتعامل مع المسألة محل النقاش.

### أمثلة على تمارين الإحماء والتنشيط

يمكن الاستعانة بهذه التمارين واستخدامها في مستهل اللقاء التدريبي كتمارين إحماء أو في أثناء اللقاء التدريبي كتمارين تنشيطية. ويستطيع المدرب أن يستخدم هذه التمارين لتعزيز التواصل بين المتدربين أو شحذ طاقاتهم وتركيز انتباههم. وللمدرب أن يقرر التمرين الذي يتناسب مع اللقاءات التدريبية ومع المشاركين فيها.

### الورق القلاب

على المدرب أن يعطي ورقة من الورق القلاب لكل متدرب وأن يطلب إليه أن يقسمها إلى ثلاثة أقسام، وعليه أن يرسم صورة في كل قسم منها و/أو أن يكتب شيئاً ضمن فئات يجري تحديدها سلفاً. فعلى سبيل المثال، قد تشتمل هذه الفئات على: نقاط قوتي، نقاط ضعفي، لماذا أشارك في هذه الدورة التدريبية، ما هي هواياتي، ما الوضع الذي أريد أن أكون عليه بعد ١٠ سنوات، الخ.

ويستطيع المشاركون في الدورة التدريبية التحدث عن مضمون هذه الأوراق بصورة جماعية، أو في أزواج أولاً ثم في المجموعة بكاملها. ومن شأن مناقشة هذه الأوراق في أزواج أولاً أن يتيح الفرصة للمتدربين بالشعور بالراحة وممارسة ما سيتحدثون عنه بصورة واقعة قبل أن يتحدثوا أمام المجموعة برمتها.

وتساعد هذه اللعبة المتدربين على التعرف على شخصيات أقرانهم وصفاتهم.

وبدلاً من ذلك، يستطيع المدرب أن يجمع الأوراق ويعيد توزيعها على المتدربين.

ثم يناقش المتدربون إمكانية ربط البيانات المكتوبة على الأوراق بأصحابها.

ومن الأهمية كذلك أن يراعي المدرب الترتيبات الهرمية في المجموعة التي يدرّبها. فإذا كان عدة أشخاص من المؤسسة نفسها بين المتدربين وكانوا يتبوؤون مستويات مختلفة من الإدارة فيها، يتعين على المدرب أن يحرص على عدم إدراج نشاطات قد تسبب شعورهم بفقدان ماء الوجه أمام بعضهم البعض.

### ‘أحب أن أسمع نبذة صوتي’

من المحتمل أن هذا الشخص يريد أن يهيمن على النقاش في اللقاء التدريبي، ولكن ينبغي للمدرب أن يفرض سيطرته على الوضع على نحو بناء. وفي هذا السياق، يستطيع المدرب أن يُشرك أفراداً آخرين من المشاركين في اللقاء بدعوتهم بأسمائهم إلى المشاركة. وفي معظم الحالات، يجد المدرب أن المجموعة نفسها تأخذ زمام السيطرة وتخبر الشخص المعني بالتوقف عن الحديث.

### ‘لقد سمعت هذا من قبل’

من المهم أن لا يشعر المدرب بالغضب أو أن يتخذ موقفاً دفاعياً تجاه الشخص الذي يقول هذه العبارة. وقد يجد المدرب بعض الفائدة فيما يقوله هذا الشخص، وبإمكانه أن يشجعه على التركيز على الجانب الإيجابي في الموضوع.

### ‘لن أحضر البرنامج التدريبي بكامله’

قد يواجه أفراد المجموعة التدريبية صعوبة بالغة في التركيز وإبداء الثقة في بعضهم البعض إذا كان أحد المتدربين يبدي الممانعة في حضور الدورة التدريبية أو لا يريد أن يحضر سوى جانب من اللقاء التدريبي أو جانب من الدورة بعمومها. وفي الواقع، فلن يستفيد المتدرب إن لم يحضر سوى جانب من الدورة التدريبية. وعلى المدرب أن يكون صارماً في هذا الأمر، وأن يصر على مغادرة هذا الشخص الدورة التدريبية برمتها.

### ‘لا أوافق’

قد يخلق المتدرب الذي يدأب على الاختلاف وإثارة الاعتراضات جوّاً سلبيّاً في اللقاء التدريبي. ومن الأساليب الجيدة التي يمكن للمدرب أن يستخدمها في مثل هذه المواقف أن يخرج من المجموعة في الوقت الذي تجري فيه مناقشة المشكلة محل النظر. فهذا الأسلوب يجبر الشخص الذي يتبنى سلوكاً سلبيّاً على مخاطبة المدرب بعيداً عن المجموعة. فالانتقال إلى مكان خارج المجموعة يحول دخول الطاقة السلبية إليها، كما يسمح للمدرب بالمحافظة على الطاقة الإيجابية داخلها والعودة إلى ذلك الجو الإيجابي بعد التعامل مع المشكلة القائمة.

## المقابلات: عرّف شريكك

يعمل المتدربون في أزواج وي طرحون الأسئلة على بعضهم البعض. ومن الأسئلة البارزة التي يطرحها المتدربون في هذا التمرين:

- الاسم والوظيفة؟
- مهارة مهنية واحدة مفيدة وذات صلة بموضوع الدورة التدريبية؟
- مجال واحد على وجه الخصوص لتطويره من خلال الدورة التدريبية؟

كما يمكن طرح الأسئلة التالية:

- عندما تسمع عبارة "حقوق الإنسان"، ما الذي يتبادر إلى ذهنك؟
- ما هو اللون الذي يملك أكثر من غيره؟
- ما هو الحدث الذي شهدته في حياتك وأفرز أكبر تأثير على نظرتك إلى العالم؟
- ما الذي تحبه بالتحديد في عملك؟
- ما هو أفضل عمل أدبته على الإطلاق؟
- ما هي هوايتك / طبقك المفضل؟

ويقدم كل عضو في الزوج شريكه بعدما يتحدثان إلى بعضهما. مثال: "اسمه هو..." و"هو يعمل ك...".

وتكمن الغاية من هذا التمرين في تعريف المشاركين في الدورة التدريبية على بعضهم البعض ومساعدتهم على التعرف فيما بينهم.

## حقيقتان، وكذبة واحدة

وزّع كل مشارك من المشاركين في الدورة التدريبية إلى مجموعة يتراوح عدد أعضائها الواحدة منها من ثلاثة إلى خمسة أشخاص. ويتعين على كل عضو في مجموعته أن يُطلع الأعضاء الآخرين على حقيقتين وكذبة واحدة عن نفسه. وعلى الأعضاء الآخرين في المجموعة أن يحزروا أي البيانات هي الكذبة.

وتستطيع المجموعة، بعدما تنهي هذا التمرين، أن تختار أفضل 'كاذب' فيها، بحيث يحاول أن يخدع أعضاء المجموعات الأخرى.

## قصة صورة

يعرض المدرب مجموعة من الصور المتصلة بموضوع الرقابة المالية في القطاع الأمني على طاولة ويدعو المتدربين إلى اختيار

صورة واحدة منها. ثم يقف المتدربون في دائرة، ويتيح المدرب الفرصة لكل واحد منهم ليعين الأسباب التي دعتهم إلى اختيار صورته، وما تعنيه هذه الصورة له وما يعتقد بأن الصورة تبوح به حول الدور الذي تضطلع به آليات الرقابة المالية في تعزيز الحكم الرشيد في القطاع الأمني.

ويمنح هذا التمرين المتدربين الدافعية، في ذات الوقت الذي يستند فيه إلى مخيلتهم. كما يسمح لهم بالتعبير عن التفسيرات المحتملة التي يرونها للدور الذي تؤديه آليات الرقابة المالية في القطاع الأمني.

## لعبة الحركة

يختار كل متدرب حركة ينفذها بنفسه، كأن يضع ذراعه الأيمن على الطاولة، مثلاً، ثم يقلده المتدرب الذي يجلس إلى جانبه في تلك الحركة ويقوم بحركته هو بعدها. ثم يؤدي الشخص التالي الحركتين الأوليين ويقوم بحركته هو، وهكذا دواليك.

ويمثل هذا التمرين منشطاً مادياً ويمكن استخدامه لتعزيز طاقة المتدرب وشعوره بالتمسك بالتمسك في المجموعة.

## كتابة اسم البلد ولصقه على جبين المتدرب

يضع كل متدرب ورقة لاصقة على جبينه، بحيث يكون اسم بلد ما مكتوب عليها. ولا يعرف المتدرب ما هو البلد المكتوب على الورقة اللاصقة الموضوع على جبينه. ثم يطرح المتدربون الآخرون أسئلة على بعضهم البعض، بحيث تنحصر الإجابة عنها في 'نعم' أو 'لا'، ويحاول المتدرب أن يحزر اسم البلد المكتوب على الورقة اللاصقة على جبينه.

ويساعد هذا التمرين المتدربين على التعرف على بعضهم البعض والشعور بالأريحية مع بعضهم.

لا تمثل التمارين التي نستعرضها في هذا الدليل سوى أمثلة. وللمدرب الحرية في تطويرها أو تعديلها أو استخدام التمارين التي يعدها هو بنفسه. وعلى المدرب عندما يختار استخدام أحد تمارين الإحماء / التنشيط أن يختاره بعناية وعلى نحو يراعي المشاركين في اللقاء التدريبي. فقد يشعر بعض المتدربين بالانزعاج أو الإهانة إذا طلب إليهم أداء نشاطات بعينها، وقد تكون النتيجة سلبية، وليست إيجابية، على تجربة التعلم التي تخوضها المجموعة بأكملها.

## في القارب نفسه

يطلب المدرب إلى المتدربين أن يحددوا متدربين آخرين يتقاسمون معهم صفة بعينها، ثم ينادي على بعض الفئات (من قبيل أولئك الذين وُعدوا في العقد أو الشهر نفسه، أو أولئك الذين يملكون

نفس العدد من الأطفال أو الإخوة، أو أولئك الذين يتحدثون اللغة نفسها في بيوتهم أو العدد نفسه من اللغات).

ومن شأن هذا التمرين أن يخلق بيئة ودية ويساعد المشاركين في اللقاء التدريبي على تبادل التجارب والصفات المتشابهة مع الآخرين.

### أنا أيضًا!

يذكر شخص اسمه ويبدأ في وصف نفسه. وحالما يسمع شخص آخر شيئاً مشتركاً معه يتدخل ويذكر اسمه (مثال: 'اسمي \_\_\_\_\_ وأنا أيضًا لي أختين أكبر مني سنًا'). ثم يباشر ذلك الشخص وصف نفسه إلى أن يجد شخص آخر شيئاً مشتركاً معه ويتدخل بدوره. ويستمر هذا التمرين إلى أن يتم التعرف على كل مشارك في المجموعة.

وتتكفل هذه اللعبة بخلق جو ودي، وهو يساعد المشاركين في الدورة التدريبية على تذكر أسماء بعضهم البعض وصفاتهم.

### كرة الثلج

تشتمل هذه اللعبة على طلب إجابات من المشاركين في الوقت نفسه، ويمكن استخدامها للخروج بتقييم سريع أو لطرح الأفكار بصورة سريعة. وهنا، يشكل المدرب كرة من الورق، ويذكر رأيه أو فكرته، ثم يرمي الكرة إلى مشارك آخر يسمى هو بدوره رأيه أو فكرته قبل أن يرمي الكرة إلى الشخص التالي.

ويتيح هذا النشاط الحركي تبادل المعلومات بصورة سريعة وبطريقة غير جدية، كما يمكن استخدامه في جلسة العصف الذهني.

# استخدام الأداة الأولى: اللقاءات التمهيدية والختامية

## استخدام اللقاءات التمهيدية والختامية

يوظف المدرب اللقاءات التمهيدية والختامية عندما يستخدم الأدوات التي تشملها رزمة الأدوات مع بعضها باعتبارها دورة تدريبية واحدة.

## هيكلية اللقاءات التمهيدية والختامية

تأخذ اللقاءات التمهيدية والختامية نفس الهيكلية التي تأتي عليها اللقاءات التدريبية الرئيسية، على الرغم من أنها تشتمل على محتوى أقل بكثير. وتتألف اللقاءات التمهيدية والختامية من العناصر التالية:

- ١- تستعرض المقدمة قائمة بالأهداف المتوخاة من الدورة التدريبية وبالأُسئلة المتخصصة التي تثار حولها. كما تورد المقدمة قائمة بالمواد التدريبية والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- تقدم خطة اللقاء التمهيدي نبذة عامة وشاملة حول اللقاء التدريبي. وتمثل هذه الخطة دليلاً يطلع عليه المدرب لكي يقف على فهم سريع لطبيعة هذا اللقاء. كما تُستخدم خطة اللقاء باعتبارها مرجعية تساعد المدرب على الالتزام بالنشاطات والمواعيد خلال التدريب.
- ٣- يبين وصف النشاطات وعلى وجه التفصيل كيفية تنفيذ النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي، كل على حدة.
- ٤- توزيع المواد التدريبية على المتدربين في أثناء تنفيذ النشاطات التي تشملها اللقاءات التدريبية.
- ٥- توفر المصادر التي يستعين بها المدرب بالمعلومات المساندة التي يحتاج إليها في التدريب.

# الأداة الأولى، اللقاء الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها

## الأهداف المتوخاة من التعلم

- يخصّص هذا اللقاء لتهيئة الأجواء التي تضمن خوض تجربة إيجابية في عملية التعلم. ويشمل هذا اللقاء:
- ضمان فهم المشاركين هيكلية ورشة العمل والطريقة المعتمدة في تنظيمها
- فهم المتدربين للأسباب التي تدعو إلى تنظيم ورشة العمل
- تعزيز الانسجام والتوافق بين المدرب والمتدربين.

## الأسئلة المتخصصة

- توجّه الأسئلة التالية من خلال النشاطات التي يشملها هذا اللقاء التدريبي:
- من نحن كمجموعة؟
  - ما الذي تتناوله الدورة التدريبية؟
  - ما هي التوقعات التي يعولها المتدربون على الدورة التدريبية؟
  - ما هي قواعد التدريب التي نتفق عليها؟

## نظرة عامة

الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها

## وصف النشاطات

مصادر المدرب ١-١-١: نموذج الأجندة

مصادر المدرب ١-١-٢: تحضير أجندة اليوم التدريبي



# الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الأول: مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها

## مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها

مقدمة حول الدورة التدريبية بمجملها					
أهداف اللقاء التدريبي	يمكن المدربون من إنجاز الأمور التالية: ١- فهم الأسباب التي تدعو إلى تنظيم الدورة التدريبية ٢- فهم هيكلية ورشة العمل والطريقة المعتمدة في تنظيمها ٣- تعزيز الانسجام والتوافق بين المدرب والتدريبيين				
المحتوى الذي تغطيه الدورة التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>لمحة عامة حول الدورة التدريبية</li> <li>مقدمة حول مواضيع الدورة ومواعيدها</li> <li>التوصل إلى فهم مشترك حول القواعد المرعية في الدورة التدريبية</li> </ul>				
الوقت	٥٠ دقيقة				
ملاحظات	أهداف الجلسة	تقسيمه المجموعات والمواد	وصف النشاط	الوقت	النشاط
مقدمة يستعرضها المدرب / المدربون وخلفية مقتضبة حول الدورة التدريبية	الهدف (٣)	المدرب مخاطباً المجموعة بكاملها	القدماء / المقدمات التي يستعرضها المدرب	٥ دقائق	١
يتحدث المدربون معاً في أزواج، ويناقشون الأسئلة الثلاثة الواردة على الورق القلاب: <ul style="list-style-type: none"> <li>الاسم والوظيفة؟</li> <li>مجال واحد على وجه الخصوص لتطوره من خلال الدورة التدريبية؟</li> <li>الطبق الفضل عند المدرب؟</li> </ul> يقدم كل عضو في الزوج شريكه، بعدما يتحدثان إلى بعضهما. مثال: "اسمه هو... و" هو يعمل ك..."، الخ. (لاحظ أنه قبل البدء في تنفيذ هذا التمرين، يجب أن يتلقى كل مدرب بطاقة تحمل اسمه أو أن يكون قد أعد بطاقة تحمل اسمه حسب توجيهات المدرب باستخدام ورقة مطوية وقلم سميك ووضعها على الطاولة أمامه.	الهدف (١)	العمل في أزواج التغذية الراجعة من كل مشارك أمام المجموعة بكاملها الورق القلاب	تمرين كسر الخليقة: مقدمة مقابلات	١٠ دقائق	٢

النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمه المجموعات والمواد	أهداف الجلسة	ملاحظات
٣	٢٠ دقيقة	لمحة عامة حول الدورة التدريبية؛ الدورة التدريبية؛ الأجندة، الأمور الوجستية	المدرّب مخاضاً المجموعة بكاملها مصادر المدرّب ١-١-١ نموذج الأجندة مصادر المدرّب ٢-١-١ تحضير أجندة اليوم التدريبي	الهدف (١) و(٢)	يستعرض المدرّب لمحة عامة حول الدورة التدريبية: <ul style="list-style-type: none"> <li>يقدم المدرّب أجندة الدورة التدريبية (انظر مصادر المدرّب ١-١-١)</li> <li>يتطرق المدرّب إلى الأمور اللوجستية - الفندق، والبلاط، وبيانات حلقات الاتصال، والعنوان، الخ.</li> <li>يستعرض المدرّب أجندة اليوم التدريبي - المحتوى، والنشاطات، وفترات الاستراحة (انظر مصادر المدرّب ٢-١-١)</li> <li>يبين المدرّب بأن الشهادات ستؤخّر على التدريبين في نهاية الدورة التدريبية (مع التأكيد على ضرورة حضور جميع اللقاءات التدريبية)</li> </ul>
٤	٥ دقائق	تحديد القواعد المرعية في الدورة التدريبية و'مكان الوقوف'	المدرّب مخاضاً المجموعة بكاملها الورق القلاب، 'القواعد' و'مكان الوقوف'	الهدف (٢)	يسأل المدرّب المشاركون في الدورة التدريبية عن القواعد التي يجب أن تراعى في الدورة التدريبية. ثم يبدون المدرّب هذه القواعد على ورقة من الورق القلاب ويعلقها على الحائط في موضع يستطيع جميع التدريبين رؤيتها خلال الدورة التدريبية. وقد تشتمل المواضيع المطروحة في هذا الجانب: <ul style="list-style-type: none"> <li>الهواتف النقالة (ضبط الهاتف على وضعية صامتة أو إطفائه)</li> <li>الاستماع للآخرين</li> <li>الحضور</li> <li>الالتزام</li> <li>السرية</li> <li>مغادرة ورشة العمل</li> </ul> ويضع المدرّب العنوان 'الموقف' على ورقة قلاب ويعلقها على الحائط ويبين المدرّب بأن هذه الورقة تُستخدم لرصد المواضيع التي تستحقّ على اهتمام المشاركون في الدورة التدريبية، ولكن تُطرح هذه المواضيع للنقاش في وقت لاحق بدلاً من مناقشتها في اللحظة التي تثار فيها.
٥	١٠ دقائق	التوقعات	المدرّب مخاضاً المجموعة بكاملها بطاقات بيضاء / أوراق ملاحظات لاصقة شريط لاصق	الهدف (٣)	يطلب المدرّب إلى التدريبين كتابة توقعاتهم الشخصية من الدورة التدريبية. ما الذي يتوقعونه وما يريدون أن يتعلموه منها؟ ويبدون المدرّب اثنين أو ثلاثة من توقعاته على بطاقة بيضاء، أو بطاقات ملاحظات لاصقة ويلصقها على ورقة من الورق القلاب على الحائط. ويقرّ المدرّب التوقعات ويصنفها في فئات متقاربة. ويبين المدرّب بأنه سيراجع هذه التوقعات عند نهاية الدورة التدريبية (انظر الإداة الأولى، 'خطة اللقاء التدريبي الثاني، النشاط الأول: النتيجة والتقييم').



## وصف النشاطات

بنفسه. (لاحظ أنه يجب في التمرين الذي يقع عليه اختيار المدرب أن يسمح للمشاركين بذكر أسمائهم).

### النشاط الثالث: لمحة عامة حول الدورة التدريبية

يسمح هذا النشاط للمشاركين في الدورة التدريبية أن يفهموا المزيد عن هيكليتها وما يتوقعونه خلال اليوم الأول منها. كما يتيح هذا النشاط الفرصة للتفاوض على محتوى الدورة التدريبية ونشاطاتها وفترات الاستراحة التي تتخللها.

ويتولى المدرب، في سياق التحضيرات التي يعدها لتنفيذ هذا النشاط، أعداد أجندة أو برنامج الدورة التدريبية بمجملها (انظر مصادر المدرب ١-١) وأجندة اليوم التدريبي (انظر مصادر المدرب ١-٢).

ويبدأ نبي بدء، يراجع المدرب الأجندة العامة للدورة التدريبية، حيث تسمح هذه المراجعة للمشاركين فيها من معرفة فترتها والوقوف على المواضيع التي تغطيها.

كما يناقش المدرب الشؤون اللوجستية، التي تشمل الفنادق والبدايات وبيانات حلقات الاتصال والعناوين وغيرها.

وبعد ذلك، يتناول المدرب أجندة اليوم التدريبي، بما يشمل التفاصيل المتعلقة بمحتواه والنشاطات التي ستنفذ فيه وفترات الاستراحة التي تتخللها. ويدعو المدرب المشاركين إلى طرح أي أسئلة تثور لديهم، حيث يمكن التفاوض حول إنفاذ أي تغييرات في هذه المرحلة.

كما يبين المدرب بأن الشهادات ستوزع على المتدربين في نهاية الدورة التدريبية (مع التأكيد على ضرورة حضور جميع اللقاءات التدريبية).

المواد: الأجندة (انظر مصادر المدرب ١-١ و ١-٢).

### النشاط الرابع: تحديد القواعد المرعية في الدورة التدريبية و'مكان الوقوف'

يسأل المدرب المشاركين في الدورة التدريبية عن القواعد التي يجب أن تراعى في أثناء الدورة التدريبية. ثم يدون هذه القواعد على ورقة من الورق القلاب ويعلقها على الحائط في موضع

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل، كما يورد وصفاً للنشاطات الإضافية أو البديلة التي يمكن إدراجها ضمن هذه الخطة.

### النشاط الأول: المقدمة / المقدمات التي يستعرضها المدرب

يقدم المدرب نفسه، كما يقدم أي مدرب آخر يشارك في تنظيم الدورة التدريبية.

المواد: لا توجد.

### النشاط الثاني: تمرين كسر الجليد: مقدمة ومقابلات

يتيح هذا النشاط للمشاركين في الدورة التدريبية التعرف على بعضهم البعض على نحو غير رسمي، كما يسمح لهم بالوقوف على الخلفيات المهنية التي ينحدرون منها وتعزيز التواؤم والانسجام فيما بينهم.

ويحضّر المدرب هذا النشاط بكتابة الأسئلة الثلاثة التالية على ورقة من الورق القلاب:

- الاسم والوظيفة؟
- مجال واحد على وجه الخصوص لتطويره من خلال الدورة التدريبية؟
- الطبقة المفضل عند المتدرب؟

ويطلب المدرب إلى المشاركين العمل معاً في أزواج، حيث يقدم نفسه للآخر من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الواردة على الورق القلاب. وبعد عدة دقائق، يطلب المدرب إلى الأزواج التوقف، ثم يدعو كل مشارك إلى تقديم شريكه أمام المجموعة بكاملها. مثال: "اسمه ... وهو ... ومن المجالات التي يرغب في تطوير نفسه فيها .... وطبقه المفضل هو ...."

المواد: الورق القلاب

النشاطات الإضافية / البديلة: بإمكان المدرب أن يختار أي تمرين إحماء من القسم أعلاه أو تمرين إحماء آخر يختاره

يستطيع جميع المدربين رؤيته خلال الدورة التدريبية. وقد تشتمل المواضيع المطروحة في هذا الجانب على:

- الهواتف النقالة (ضبط الهاتف على وضعية صامت أو إطفائه)
- الاستماع للآخرين
- الحضور
- الالتزام
- السرية
- مغادرة ورشة العمل

ويضع المدرب العنوان 'مكان الوقوف' على ورقة قلاب ويعلقها على الحائط. ويبين المدرب بأن هذه الورقة تُستخدم لرصد المواضيع التي تشكل محط اهتمام المشاركين في الدورة التدريبية، ولكن تُطرح هذه المواضيع للنقاش في وقت لاحق بدلاً من مناقشتها في اللحظة التي تثور فيها.

المواد: الورق القلاب

## النشاط الخامس: التوقعات

يطلب المدرب إلى المدربين كتابة توقعاتهم الشخصية من الدورة التدريبية، ما الذي يتوقعونه وما يريدون أن يتعلموه منها؟ وهنا، يستعرض المدرب مثلاً نموذجياً، من قبيل «فهم أشمل للقطاع الأمني.» كما يوزع المدرب بطاقتين أو ثلاث بطاقات بيضاء أو بطاقات لاصقة على كل متدرب. ويدون المتدرب اثنين أو ثلاثة من توقعاته على هذه البطاقات ويلصقها على ورقة من الورق القلاب على الحائط.

ويقرأ المدرب التوقعات ويصنفها في فئات متقاربة. ويبين المدرب بأنه سيراجع هذه التوقعات عند نهاية الدورة التدريبية (انظر الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني، النشاط الأول: النتيجة والتقييم).

النشاط البديل: ارسم شجرة، واستخدم البطاقات أو البطاقات اللاصقة لتشكيل الأوراق على أغصان الشجرة.

المواد: بطاقات بيضاء، وبطاقات لاصقة، وشريط لاصق

♣️ النشاطات الإضافية / البديلة: يطلب المدرب إلى المشاركين وضع أنفسهم في طابور متخيل في القاعة، بحيث ينطلق من ٠ إلى ١٠ على نحو يتوافق مع المعرفة التي يملكونها حول مسألة الرقابة المالية في القطاع الأمني.



## مصادر المدرب ١-١-١

### نموذج أجنحة الدورة التدريبية

#### الرقابة المالية في القطاع الأمني: نظرة عامة على الدورة التدريبية

اليوم	التاريخ	اللقاءات التدريبية
١	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	اللقاء التمهيدي المفاهيم والأطراف الرئيسية المشاركة في إجراءات الرقابة المالية في القطاع الأمني
٢	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
٣	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	دورة الموازنة والقطاع الأمني
٤	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	تعزيز النزاهة في مؤسسات قطاعي الأمن والدفاع وأعمال التدقيق فيها
٥	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٥:٤٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:٣٠)	معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني
٦	التاريخ ٠٩:٠٠ - ١٦:٠٠ (الغداء: ١٢:٣٠ - ١٣:١٥)	الرقابة المالية على أجهزة المخابرات اللقاء الختامي توزيع الشهادات / حفل التخرج



## مصادر المدرب ١-١-٢

### إعداد أجندة اليوم التدريبي

يستطيع المدرب أن يعد أجندة اليوم التدريبي ويوزعها على المتدربين بناءً على نسخة معدل من خطة اللقاء التدريبي المقرر لذلك اليوم. فعلى سبيل المثال، يمكن إعداد أجندة اليوم التدريبي المخصص للأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب على النحو التالي:

### مثال على أجندة اليوم التدريبي

#### إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

- نظام إعداد السياسات والخطط والموازنة
- سياسة الأمن القومي (الكتاب الأبيض بشأن الأمن)
- وثائق التخطيط على مستوى الأجهزة (الخطط الدفاعية، الخ.)
- إطار الإنفاق متوسط الأمد

المحتويات التي يغطيها اليوم التدريبي

٣٠٠ دقيقة (٣٦٠ دقيقة، بما فيها فترات الاستراحة)

الوقت

النشاط	وصف النشاط	الوقت المخصص
١-	مقدمة واختبار تمهيدي	١٥ دقيقة
٢-	عرض توجيهي يشمل مقدمة حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني (١): الأدوات والأساليب	٢٥ دقيقة
	استراحة	٢٠ دقيقة
٣-	نقاش: تحليل مقتطفات من إستراتيجيتين من إستراتيجيات الأمن القومي وخطة دفاعية واحدة والآثار التي تفرزها على الإدارة المالية متوسطة الأمد	٣٠ دقيقة
٤-	عرض توجيهي يشمل مقدمة حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني (٢): الأدوات والأساليب	١٠ دقائق
	استراحة	٢٠ دقيقة
٥-	دراسة حالة ونقاش: أطر الإنفاق متوسط الأمد: دراسة حالات عملية	٤٠ دقيقة
٦-	مهمة كتابية: كتابة منهجية عامة لتحضير إطار الإنفاق متوسط الأمد	٢٥ دقيقة
٧-	خلاصة الاختبار	١٥ دقيقة
	استراحة	٢٠ دقيقة
٨-	إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب في السياق المحلي	١٢٠ دقيقة
٩-	النتيجة	٢٠ دقيقة
	الوقت الكلي	٣٤٠ دقيقة

## الأداة الأولى، اللقاء الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية

- مكافأة المشاركين في الدورة التدريبية على التزامهم بالمدرومة فيها.

### أسئلة متخصصة

- يوجه المدرب الأسئلة التالية في أثناء تنفيذ النشاطات التدريبية في هذا اللقاء:
  - هل جرت تلبية توقعات المتدربين؟
  - ما مدى فعالية الدورة التدريبية ونجاعتها؟
  - كيف يمكن تحسين هذه الدورة؟

### الأهداف المتوخاة من التعلم

- يتيح هذا اللقاء للمشاركين في الدورة التدريبية التفكير في المواضيع التي غطتها وطرح أي مسائل عالقة لم تغطيها. كما يستهدف هذا اللقاء تقييم مدى نجاح الدورة. وهذا يشمل:
  - مقارنة التوقعات التي يعولها المتدربون على الدورة التدريبية مع التجربة الواقعية التي مروا بها.
  - تقييم الدورة التدريبية من جانب المتدربين والمدربين.
  - وعي المدرب بمدى نجاح الدورة التدريبية في نظر المشاركين فيها.
  - وعي المدرب بالتوصيات التي تتناول كيفية تطوير الدورة التدريبية والارتقاء بمستواها.

### نظرة عامة

الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية

### وصف النشاطات

المادة ١-٢-١ تقييم الدورة التدريبية من جانب المشاركين فيها

مصادر المدرب ١-٢-١: تقييم الدورة التدريبية من جانب المدرب

مصادر المدرب ١-٢-٢: نموذج شهادة استكمال الدورة التدريبية

# الأداة الأولى، خطة اللقاء التدريبي الثاني: النتيجة وتقييم الدورة التدريبية

## النتيجة وتقييم الدورة التدريبية

أهداف اللقاء التدريبي		يمكن المدربون من إنجاز ما يلي:				
المحتوى الذي تغطيه الدورة التدريبية	1- مقارنة التوقعات التي يعولها المدربون على الدورة التدريبية مع التجربة الواقعية التي مروا بها	1- يمكن المدربون من إنجاز ما يلي:				
	2- تقييم الدورة التدريبية	2- مقارنة التوقعات التي يعولها المدربون على الدورة التدريبية مع التجربة الواقعية التي مروا بها				
	3- مكافئتهم على الالتزام بحضور الدورة	3- تقييم الدورة التدريبية				
	كما يتمكن المدرب من:	4- تقييم الدورة التدريبية				
	0- الوعي بمدى نجاح الدورة التدريبية في نظر المشاركين فيها	5- الوعي بمدى نجاح الدورة التدريبية في نظر المشاركين فيها				
	1- الوعي بالتوصيات التي تتناول كيفية تطوير الدورة التدريبية والارتقاء بمستواها	6- الوعي بالتوصيات التي تتناول كيفية تطوير الدورة التدريبية والارتقاء بمستواها				
الوقت	10 دقيقة					
النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيم المجموعات والمواد	أهداف الجلسة	ملاحظات	
1	٢٥ دقيقة	تغاش: مراجعة التوقعات	مجموعات صغيرة بطاقات تتضمن التوقعات التي عبر المدربون عنها في بداية الدورة (من اللقاء الأول: مقدمة)	الأهداف (١) و (٥) و (٦)	يوزع المدرب بطاقتين أو ثلاث بطاقات على كل مجموعة. وتتضمن هذه البطاقات التوقعات التي عبر عنها المدربون وعاقبها على الحائط في اللقاء التمهيدي، ويطلب المدربُ إلى المدربين مناقشة ما إذا كانوا يعتقدون بأنه جرى الوفاء بهذه التوقعات. وتختار كل مجموعة ممثلًا عنها لتقديم التغذية الراجعة أمام المجموعة بكاملها. وفي هذا السياق، يعالج المدرب المسائل التي يثيرها المدربون في ملاحظاتهم.	
2	٢٠ دقيقة	تقييم الدورة	تقسيم المجموعات والمواد	أهداف الجلسة الأهداف (٢) و (٤) و (٦)	يوزع المدرب المادة ١-٢-١، وهي ورقة تقييم الدورة التدريبية من وجهة نظر المشاركين فيها، على المدربين. ويعمى المدربون أوراق التقييم كل على حدة. وفي الوقت نفسه، يستطيع المدرب أن يعي ورقة التقييم الدورة المخصصة له (مصادر المدرب ١-٢-١). مصادر المدرب (٢) الهدف	
3	١٥ دقيقة	توزيع الشهادات	بصورة فردية مصادر المدرب ١-٢-١ مقال على شهادة استكمال الدورة		يوزع المدرب (أو مدير المؤسسة المستضيفة) الشهادات على المدربين. وقد تعد هذه الشهادات بناء على مصادر المدرب ١-٢-١، التي تشتمل على نموذج للشهادة.	





## وصف النشاطات

الراجعة التفصيلية بشأنها.

المواد: مصادر المدرب ١-٢-١ تقييم الدورة من جانب المتدربين، ومصادر المدرب ١-٢-١ تقييم الدورة من جانب المدرب

### النشاط الثالث: الشهادات

في هذا النشاط الأخير، يوجه المدرب شكره للمشاركين في الدورة التدريبية ويشكرهم على حضورهم والتزامهم ومشاركتهم من خلال تقديم شهادة باستكمال هذه الدورة. (ويمكن للمدرب أو أحد كبار المدراء تسليم الشهادات للمتدربين).

المواد: مصادر المدرب ١-٢-٢: نموذج شهادة استكمال الدورة

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل.

### النشاط الأول - نقاش: مراجعة التوقعات

يعمل المتدربون معاً في مجموعات صغيرة.

ويعيد المدرب لكل مجموعة قائمة بالتوقعات التي بُنيت في الأصل على البطاقات وعلقت على الحائط في بداية الدورة التدريبية. (ولا تقتضي الضرورة أن تكون البطاقات التي يُعاد توزيعها على المتدربين هي نفسها البطاقات التي كتبوها.) ويطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة ما إذا جرى الوفاء بهذه التوقعات وما الذي تعلموه في المواضيع التي شملتها الدورة التدريبية.

ويختار المدرب مجموعات محددة لتقديم التغذية الراجعة أمام المجموعة بكاملها.

ويتطرق المدرب إلى المسائل التي يثيرها المشاركون في ملاحظاتهم بتقديم الإجابة بنفسه أو بإفساح المجال أمام المشاركين الآخرين لإبداء اقتراحاتهم حول المسألة محل النظر.

كما يمكن للمدرب أن يسأل المتدربين عن كيفية تطبيق ما تعلموه في الدورة وعن الدورات التدريبية الإضافية التي سيشركون فيها أو تلك التي قد يحتاجون إليها.

المواد: بطاقات التوقعات من اللقاء الأول، النشاط الخامس: مقدمة حول الدورة التدريبية بكاملها.

### النشاط الثاني: تقييم الدورة التدريبية

يوزع المدرب المادة ١-٢-١، وهو عبارة عن استبيان تقييم الدورة التدريبية، على كل مشارك على حدة، ويطلب إليه أن يعبئ هذا الاستبيان.

كما يستطيع المدرب أن يستغل هذا الوقت في تعبئة ورقة التقييم الدورة المخصصة له (مصادر المدرب ١-٢-١). وتعتبر أوراق التقييم أساسية بالنسبة إلى المدربين لتقييم الدورة التدريبية بعد اختتامها. كما تسمح للمتدربين الذين لا يرغبون في تعميم ملاحظاتهم بالتعبير عنها خطأً. وتجدر الملاحظة بأنه يمكن استخدام ورقة تقييم الدورة التدريبية في نهاية كل لقاء تدريبي، وليس في نهاية الدورة بكاملها، من أجل الحصول على التغذية



## المادة ١-٢-١

### استبيان تقييم الدورة التدريبية

يهدف نموذج التقييم هذا إلى الوقوف على آرائكم عند نهاية الدورة التدريبية ومساعدتنا على إعداد الخطط اللازمة للدورات التدريبية التي نعقدتها في المستقبل. ونطلب إليكم أن تمضوا بضع دقائق في الإجابة عن هذا الاستبيان.

#### عنوان الدورة: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

الرجاء تحديد التقييم على سلم التقديرات الذي يتراوح من ١ إلى ٧ (حيث ١ = ضعيف، و٧ = ممتاز)

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١- قيمة هذه الدورة بالنسبة إلى عملي
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٢- فائدة محتوى الدورة
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٣- أساليب العرض المستخدمة فيها
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٤- قدرة المدرب على نقل المعلومات
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٥- الجو مؤاتٍ ومشجع على المشاركة
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٦- أخذت آرائي في عين الاعتبار
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٧- قيمة أوراق العمل والتمارين
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٨- أهمية المواد التدريبية، بما فيها أوراق الحقائق

#### الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بتعبيرتك

- ٩- هل لديك أي اقتراحات حول أي إضافات تراها مناسبة للدورة التدريبية؟
- ١٠- هل هناك أي موضوع تعتقد أنه كان يجب تغطيته في الدورة، ولكنه كان غائباً عنها؟
- ١١- ما هو أكثر جانب استمتعت به في الدورة؟
- ١٢- ما هو أكثر جانب لم يحز على إعجابك في الدورة؟
- ١٣- ما هو أكثر جانب وجدته مفيداً في الدورة؟
- ١٤- ما هو الجانب الذي شعرت أنه أقل فائدة في الدورة؟
- ١٥- هل كانت الدورة (الرجاء وضع إشارة على الإجابة الصحيحة)  
(أ) طويلة جداً (ب) قصيرة جداً (ج) مناسبة من حيث طولها
- ١٦- هل لديك أي ملاحظات حول الترتيبات الإدارية في الدورة؟ (مثل القاعة، الطعام، الموقع، الخ.)
- ١٧- هل لديك أي ملاحظات أخرى تود الإشارة إليها؟

شكراً لكم



## مصادر المدرب ١-٢-١

### ورقة تقييم الدورة التدريبية المخصصة للمدرب

اسم المدرب:

تاريخ الدورة التدريبية ومواعيدها:

١- ما هي الجوانب الجيدة التي اتسمت بها الدورة التدريبية / كل لقاء تدريبي؟

•

•

•

٢- ما هي الجوانب التي ترى تطويرها وتحسينها؟ كيف؟

•

•

•

٣- أي ملاحظات أخرى؟

•

•

شكراً لكم



## مصادر المدرب ٢-٢-١

### نموذج شهادة استكمال الدورة التدريبية



شهادة



مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)، مكتب رام الله، وديوان الرقابة المالية والإدارية يشهدان أن:

السيد

قد شارك في الدورة التدريبية المتقدمة في مدينة رام الله، تحت عنوان:

«تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني»

بواقع ٤٢ ساعة تدريبية وذلك خلال الفترة الواقعة بين ٢٠١٤/٣/٢٦-١٦

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

مدير المكتب: زولتان فنسل

ديوان الرقابة المالية والإدارية

رئيس الديوان: د. سمير أبو زنيد



## مراجع ومصادر إضافية

*Icebreaker cards*. Available at:

[http://un.by/f/file/icebreaker\\_cards\\_eng.pdf](http://un.by/f/file/icebreaker_cards_eng.pdf)

Prideux, D, 2003. *ABC of learning and teaching in medicine: Curriculum design*. Available at:

<http://www.bmj.com/content/326/7383/268>

Solter, C., Duc, P.T.M., & Engelbrech, S., 2007. *Advanced Training of Trainers: Trainers Guide*. Pathfinder International. Available at:

[http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/ATOT\\_Trainers\\_Guide.pdf?docID=9221](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/ATOT_Trainers_Guide.pdf?docID=9221)

*Student Engagement Principles*. Teaching and Learning Centre. Macquarie University, Sydney. Available at:

[http://staff.mq.edu.au/teaching/curriculum\\_development/ltc\\_resources/](http://staff.mq.edu.au/teaching/curriculum_development/ltc_resources/)

Wood, L, McNeill, M and Harvey, M., 2008. *How to Lead Discussions: Learning through Engagement*. Division of Economic and Financial Studies, Teaching and Learning Centre. Macquarie University, Sydney. Available at:

[http://www.efs.mq.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/82876/EFS\\_L\\_T\\_Lead\\_Discussion\\_singles\\_pages\\_WEB.pdf](http://www.efs.mq.edu.au/_data/assets/pdf_file/0004/82876/EFS_L_T_Lead_Discussion_singles_pages_WEB.pdf)

*Youth Peer Education Toolkit: The Training of Trainers Manual*, 2005. United Nations Population Fund. Available at:

<http://www.fhi360.org/en/youth/youthnet/publications/peeredtoolkit/trainingtrainers.htm>

## الملحق (أ)

### نموذج استبيان تقييم الاحتياجات

تنحصر الغاية من الأسئلة التالية في فهم ماهية احتياجاتكم المتصلة بالدورة التدريبية المرتقبة، وهي تهدف إلى مساعدتنا على ترتيب أنسب المواد التدريبية.

تعتبر الإجابات على هذه الاستبيان سرية، ولن يتم إطلاع رئيس المؤسسة التي تعمل فيها على إجاباتك.

#### الخلفية

الاسم (اختياري):

الجنسية:

الجنس:

أعلى مستوى تعليمي:

السن

اللغات (يرجى الإشارة إلى القدرة اللغوية، من قبيل مبتدئ، متوسط، متقدم)

الوظيفة:

سنوات الخبرة:

#### الأسئلة

١- ما الذي تفهمه من مصطلح 'القطاع الأمني'؟

(أ) بصورة عامة؟

(ب) في بلدك؟

٢- ما الذي تفهمه من مصطلحات 'حكم القطاع الأمني' و'إصلاح القطاع الأمني'؟

(أ) 'حكم القطاع الأمني'

• بصورة عامة؟

• في بلدك؟

(ب) 'إصلاح القطاع الأمني'

• بصورة عامة؟

• في بلدك؟

٣- هل بإمكانك أن تذكر الأطراف الرئيسية التي تشارك في حكم القطاع الأمني في بلدك؟

٤- كيف تقيم معرفتك بإصلاح القطاع الأمني وحكمه؟ (يرجى تحديد التقييم من ١ إلى ٧، حيث يشير ١ إلى "غير موجود"، و٧ إلى "ممتاز") (ويرجى إضافة أي ملاحظات على هذا التقييم الذاتي).

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

- ٥- ما هو الدور الذي ترى أنه ينبغي لعضو البرلمان أن يضطلع به فيما يتعلق بإصلاح القطاع الأمني وحكمه؟
- ٦- ما هي مؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني التي تعرفها، وما هو الدور الذي ترى أنها يجب أن تؤديه في حكم القطاع الأمني؟
- ٧- ما هي الخبرة السابقة التي اكتسبتها في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ٨- ما الذي تفهمه من 'دورة الموازنة' فيما يتصل بالرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ٩- ما الذي تفهمه من 'الثغرات القانونية' في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ١٠- ما الذي تفهمه من 'تعزيز النزاهة' في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ١١- ما هي نقاط القوة التي ترى أنك تتمتع بها ونقاط الضعف التي تعتبر أنك تعاني منها في فهم إصلاح القطاع الأمني وحكمه؟

نقاط القوة:

نقاط الضعف:

- ١٢- هل تعتبر أن التدريب على إصلاح القطاع الأمني وحكمه مفيداً بالنسبة إليك؟
- (أ) الرجاء بيان الأسباب التي تجعلك ترى أن هذا التدريب مفيد (إن وجدت)؟
- (ب) الرجاء بيان الأسباب التي تجعلك ترى أن هذا التدريب غير مفيد (إن وجدت)؟
- ١٣- ما هي الطريقة التي تحب أن تتعلم الأشياء من خلالها؟ (الرجاء وضع درجة التقييم على المقياس التالي من ١ حتى ٧، حيث يشير ٧ إلى "أحب هذه الطريقة كثيراً"، و١ إلى "لا أحب هذه الطريقة على الإطلاق".)

(أ) المحاضرات؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(ب) النقاش في المجموعات؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(ج) النشاطات والمهام ("إنجاز المهام")؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(د) على شبكة الإنترنت (في الوقت الذي يناسبني)؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(هـ) مشاهدة أفلام الفيديو مناقشتها؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(و) القراءة من كتاب مقرر؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

١٤- ما الذي تتوقع أن تتعلمه من هذه الدورة التدريبية؟

١٥- ما هي الاقتراحات أو الملاحظات التي تستطيع أن تقدمها بحيث تساعد في تسيير هذه الدورة التدريبية؟

١٦- وأخيراً، حول هذا الاستبيان:

(أ) ما مدى سهولة فهم هذا الاستبيان؟ (الرجاء تحديد درجة التقييم من ١ إلى ٧، حيث يشير ١ إلى "فهمه صعب جداً"، و٧ إلى "فهمه سهل جداً").

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(ب) ما مدى ارتباط هذا الاستبيان وعلاقته باحتياجاتك في مجال إصلاح القطاع الأمني وحكمه؟ (الرجاء تحديد درجة التقييم من ١ إلى ٧، حيث يشير ١ إلى "ليس ذا علاقة"، و٧ إلى "له علاقة كبيرة").

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

(ج) هل تقترح حذف أي أسئلة من هذا الاستبيان؟

(د) هل تقترح إضافة أي أسئلة إلى هذا الاستبيان؟

شكراً لكم



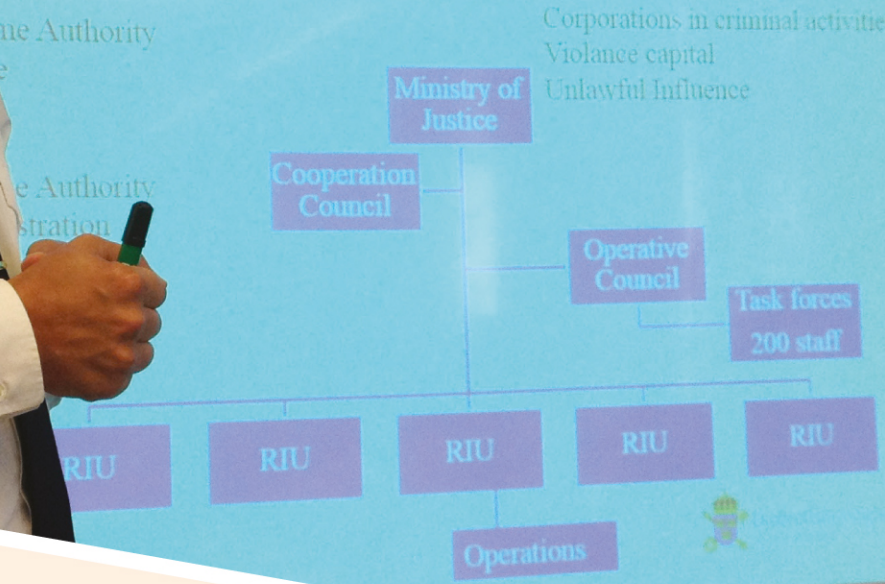
## الملحق (ب)

### نموذج الأسئلة الموجهة للمجموعات البؤرية

عادةً ما تتمثل أفضل طريقة لتنظيم المجموعات البؤرية في المجموعة التي تضم نحو خمسة أشخاص. وتشتمل جلسات المجموعات البؤرية على جمع المعلومات النوعية من خلال إجراء نقاش مفتوح وتعبئة الاستبيان الوارد في الملحق (أ) أعلاه. ويستطيع المدرب أن يستخدم الأسئلة الواردة أدناه لتوجيه هذا النقاش المفتوح.

- ١- ما هي المجالات التي ترتبط فيها الرقابة المالية في القطاع الأمني بعملك؟ وكيف يتم تطبيقها؟
- ٢- ما هي الاحتياجات التي ترى أنها تلزمك لكي تؤدي دورك في ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- ٣- ما هو أسلوب التعلم الذي تفضله؟

# مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها



أداة



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

أداة ٢

# مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها

لينا أندرسون (Lena Andersson)



**DCAF**

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

### تأليف

لينا أندرسون (Lena Andersson)

### هيئة التحرير

انتصار أبوخلف

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

خيرمان ريبس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

فلكس توسا (Felix Tusa)

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدُّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +٤١

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +١٤

www.dcaf.ch

### محرر السلسلة

جون ماك-أندرو (John McAndrew)

### التحرير والتدقيق

انتصار أبوخلف

جون ماك-أندرو

جين رايس

### التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

### الترجمة

ياسين السيد

صورة الغلاف: © زولتان فنسيل (Zoltan Venczel)

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٢٢-٣٤٨-٩

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة،  
٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

### ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور. ولا يفسر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



## قائمة المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدت رزمة الأدوات؟
٦	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	<b>استخدام رزمة الأدوات التدريبية</b>
٧	نظرة عامة
٧	علامٌ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٧	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
١٠	<b>مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها: اللقاء التدريبي</b>
١٠	الأهداف المتوخاة من التعلم
١٠	الأسئلة المتخصصة
١٢	خطة اللقاء التدريبي
١٦	وصف النشاطات
٢٠	المواد التدريبية
٣٢	مصادر المدرب
٤٦	مصادر ومراجع إضافية
٤٨	<b>الملحق (أ): مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها: اللقاء التدريبي المحلي</b>
٤٨	مقدمة
٤٨	الأهداف المتوخاة من التعلم
٤٨	المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي
٤٩	النشاطات النموذجية

٥٠

٥٢

٥٣

المواد التدريبية

مصادر المدرب

مصادر مقترحة

## شكر وتقدير

يوّد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة أن يعبر عن امتنانه وتقديره للمساعدة التي أمدته بها المؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة في إعداد رزمة الأدوات هذه وإخراجها، وهي:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- ديوان الرئاسة
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

## مقدمة

في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤. ففي العام ٢٠١٣، يَسِّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

### المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- دليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات السارية في فلسطين: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣.
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

[www.dcaf.ch/publications](http://www.dcaf.ch/publications)

### لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

### ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني
- اعتماد موقف استباقي يمكنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

### كيف أُعدت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني



## استخدام رزمة الأدوات التدريبية

### نظرة عامة

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

### مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

### الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصر على:

- أعضاء البرلمانات والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات
- أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية
- أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها
- ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها
- الضباط والمدققين الذي يعملون المؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.

ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية مستقلة.

### علامَ تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعقدة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

- الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب
- الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني
- الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
- الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني
- الأداة الخامسة: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

- ملخصات المعلومات المهمة التي ترد في اللقاء التدريبي.
- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.
- ٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:
- ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
- أوراق الإجابات

### أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي تُرد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المتدربين واندماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المتدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالباً ما يعني هذا الأمر تشجيع المتدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلاً من تلقين المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضاً توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطوِّعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المتدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلاً عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

### هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكّل هذه الهيكلية نموذجاً يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرّب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

وتشبه هيكلية اللقاء التدريبي المحلي هيكلية اللقاء التدريبي العام (انظر أعلاه). وفي هذا السياق، يشتمل اللقاء المحلي

### استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يُجري تقييماً للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكناً. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقتراح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءاً من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضاً، وغالباً ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

### هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من الخمسة السعة التالية:

- ١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة التي ترد في اللقاء التدريبي.** كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلاً يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعاً موجزاً يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**
- ٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشمل هذه المواد التي تتسم بسهولة تصويرها:

  - أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المتدربين تنفيذها.
  - أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).

على نشاطات نموذجية مقترحة عوضاً عن الخطة الكاملة للقاء التدريبي.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الأربعة التالية:

- ١- **أهداف اللقاء:** وهي عبارة عن الأهداف التي يستطيع المدرب أن يتناولها في السياق الذي يقدم فيه تدريباته.
- ٢- **المحتوى المقترح:** يتناول المحتوى الأهداف، ويمكن للمدرب أن يعدله بحيث يتواءم مع السياق الذي يعمل فيه.
- ٣- **النشاط / النشاطات النموذجية:** تشتمل النشاطات النموذجية على التوقيت والمواد وعلى وصف لكل نشاط منها.
- ٤- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يستخدمها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.

# مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها: اللقاء التدريبي

## الأهداف المتوخاة من التعلم

- التعلم من التجارب الأخرى في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

## الأسئلة المتخصصة

يوجه المدرب الأسئلة التالية خلال النشاطات التي يشملها هذا اللقاء التدريبي:

- ما هو القطاع الأمني؟
- ما هو حكم القطاع الأمني؟
- ما هو دور الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- لماذا تعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
- من هم الأطراف الفاعلة الرئيسية التي تشارك في الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- كيف تتعامل الأطراف الفاعلة الرئيسية في مجال الرقابة المالية مع بعضها البعض؟

يسعى هذا اللقاء التدريبي إلى تزويد المشاركين فيه بالمعارف العملية التي تبين لهم ماهية القطاع الأمني وحكمه وتعرفهم على الأطراف الرئيسية التي تشارك في ممارسة الرقابة المالية فيه. ويتيح هذا اللقاء للمتدربين أن يستوعبوا الدور المنوط بهم في إجراءات الرقابة المالية. وتشتمل أهداف التعلم المحددة في هذا اللقاء التدريبي على:

- التعرف على الأطراف الرئيسية العاملة في القطاع الأمني والأدوار المنوطة بها
- فهم المبادئ الرئيسية الناظمة لحكم القطاع الأمني وإصلاحه
- التعرف على الأطراف الرئيسية التي تشارك في ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني والوقوف على أدوارها ومسؤولياتها والأدوات الرئيسية التي تستخدمها في إنفاذ هذه الرقابة

## نظرة عامة

خطة اللقاء التدريبي الثاني: مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها

### وصف النشاطات

المادة التدريبية (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

المادة التدريبية (٢-٢): ورقة عمل: مستويات القطاع الأمني

المادة التدريبية (٣-٢): قائمة بالأطراف المشاركة في القطاع الأمني

المادة التدريبية (٤-٢): ورقة عمل: مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية

المادة التدريبية (٥-٢): ورقة عمل: مصفوفة عمليات الشرطة

مصادر المدرب (١-٢): قائمة بالأطراف المشاركة في القطاع الأمني

مصادر المدرب (٢-٢): الإجابات عن المادة التدريبية (٤-٢): ورقة عمل: مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية

مصادر المدرب (٣-٢): الإجابات عن المادة التدريبية (٥-٢): ورقة عمل: مصفوفة نفقات عمليات الشرطة

مصادر المدرب (٤-٢): ورقة الإجابة عن المادة التدريبية (٥-٢): ورقة عمل: مصفوفة نفقات عمليات الشرطة

مصادر المدرب (٢-٥): الدور الذي يضطلع به البرلمان في الرقابة المالية والأدوات التي يوظفها في ممارستها

مصادر المدرب (٢-٦): اللجان البرلمانية في سبع دول أوروبية والأدوار التي تؤديها في المصادقة على موازنة الدفاع والرقابة على تنفيذها

مصادر المدرب (٢-٧): قاعدة بيانات البنك الدولي حول مؤشرات الحكم

# خطة اللقاء التدريبي

## مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها

ملاحظات	أهداف الجلسة	تقسيم المجموعات والمواد	وصف النشاط	الوقت	النشاط
<p>يعرّف المدرب على نفسه ويستعرض نبذة حول معارفه وخبراته في الموضوع الذي يعطيه اللقاء التدريبي. يقدم المدرب نظرة عامة حول اللقاء التدريبي (أهميته، والأسملة المتخصصة التي يجب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له). ويشرح المدرب الأسملة التوجيهية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما الذي يعنيه إصلاح القطاع الأمني؟</li> <li>- ما الذي تعنيه الرقابة المالية في القطاع الأمني؟</li> <li>- من هي الأطراف الرئيسية التي تتشارك في ممارسة الرقابة المالية؟</li> <li>- ما الأدوار التي تشتملها ممارسة الرقابة المالية؟</li> <li>- كيف تعد هذه الأطراف للتعاون حول ممارسة الرقابة المالية، ومن ترفعها؟</li> </ul> <p>ويطلب المدرب من المشاركين في اللقاء التدريبي إعداد قائمة تشمل ثلاثة توقعات يعولونها على هذا اللقاء التدريبي. ويبدون قائمة مختارة من توقعات المشاركين على الورق الغلاب.</p>	-	المدرب محاطًا بالمجموعة بكاملها ورق غلاب	مقدمة	١٥ دقيقة	١
	١٨٠ دقيقة				الوقت
					المحتوى الذي تعطيه الدورة التدريبية
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• توضيح مفاهيم القطاع الأمني وحكمه وإصلاحه</li> <li>• فهم الدور الذي تؤديه الرقابة المالية في القطاع الأمني وأهميتها</li> <li>• التعرف على الأطراف الرئيسية المشاركة في إجراءات الرقابة المالية في القطاع الأمني</li> <li>• مناقشة الوظائف التي يضطلع بها البرلمان والأطراف الأخرى المعنية بالرقابة المالية والأدوات الناتجة لها في إنفاذ هذه الرقابة في القطاع الأمني</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>1- التعرف على الأطراف الرئيسية العاملة في القطاع الأمني والأدوار المنوطة بها</li> <li>2- فهم المبادئ الرئيسية للناظمة لحكم القطاع الأمني وإصلاحه</li> <li>3- التعرف على الأطراف الرئيسية المشاركة في إجراءات الرقابة المالية في القطاع الأمني والوقوف على أدوارها ومسؤولياتها والأدوات الرئيسية التي تستخدمها في إنفاذ هذه الرقابة</li> <li>4- التعلم من التجارب الأخرى في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني</li> </ul>
					يمكن المتدربون القدرة على:

ملاحظات	أهداف الجلسة	تقسيمية المجموعات والمواد	وصف النشاط	الوقت	النشاط
<p>يعرض المدرب التشريحة الأولى من العرض التوجيهي (المادة ٢-١). وتشتمل هذه التشريحة على رسم من عدة مستويات للقطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيه (على شكل بصلة). ويتضمن هذا الرسم المستويات الأربعة التالية (من الأعلى إلى الأعلى):</p> <p>١) الأطراف الرئيسية المكلفة بتوفير الأمن والعدالة</p> <p>٢) السلطات التنفيذية</p> <p>٣) هيئات الرقابة التشريعية</p> <p>٤) المجتمع المدني ووسائل الإعلام</p> <p>ويراجع المدرب المستويات المختلفة وبين الأطراف المشاركة في القطاع الأمني، ويعلل سبب إدراج المستوى الثاني والثالث والرابع ضمنها، ويتطرق إلى الأطراف المكلفة بتوفير العدالة، ضمن التعريف العام للقطاع الأمني.</p>	الهدف (١)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها المادة (٢-١): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (التشريحة ١)	عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (التشريحة ١)	١٠ دقائق	٢
<p>يعمل المدربون في أزواج، ويتيح المدرب لهم ١٠ دقائق لترتيب الأطراف المذكورة (حيث تُقطع المادة التدريبية ٢-٣ إلى قطع أو أجزاء) في مستويات القطاع الأمني المختلفة 'الخصلة' (المادة ٢-٢). ثم يقارن كل زوج من المدربين إجاباته مع الأزواج الأخرى قبل استعراض التغذية الراجعة أمام المجموعة بكاملها. ويتعين على المدرب أن يتأكد من أن جميع المدربين يحصلون على الإجابات الصحيحة في نهاية هذا النشاط.</p>	الهدفان (١) و (٣)	العمل في أزواج المادة (٢-٢): ورقة عمل: مستويات القطاع الأمني المادة (٢-٣): قائمة بالأطراف المشاركة في القطاع الأمني	نقاش: ترتيب الأطراف المشاركة في القطاع الأمني	٣٠ دقيقة	٣
<p>يعرض المدرب الشرائح من ٢ إلى ٤ من العرض التوجيهي (المادة ٢-١). التي تشتمل على الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما الذي يعنيه حكم القطاع الأمني وإصلاحه؟</li> <li>- ما الذي تعنيه الرقابة المالية في القطاع الأمني؟</li> <li>- ما معنى الحكم الرشيد؟</li> </ul> <p>والمدرب أن يوجه الأسئلة إلى المدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة التي تدور ببالهم.</p>	الهدفان (٢) و (٣)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها المادة (٢-١): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشرائح ٢-٤)	عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشرائح ٢-٤)	١٠ دقائق	٤
<p>يعرف المدرب مجموعة المدربين على صفحة مؤشرات الحكم على الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، مصادر المدرب (٢-٧)، ويختار مؤشرات الحكم في السويد وليبنان والأردن. وبين المدرب بالتفصيل ما تعنيه هذه المؤشرات وما تعنيه التقديرات الواردة عليها. كما يستعرض المدرب مع المشاركين الاختلافات القائمة بين هذه الدول والأسباب التي قد تقف وراء تلك الاختلافات.</p>	الهدف (٢)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها مصادر المدرب (٢-٧) قاعدة بيانات البنك الدولي حول مؤشرات الحكم، يمكن زيارة صفحة البنك الدولي على الإنترنت: <a href="http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home">http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home</a> وفي حال انقطاع الاتصال بشبكة الإنترنت، يتعين على المدرب طباعة مؤشرات الحكم ذات الصلة بهذا اللقاء التدريبي.	عرض توجيهي: مؤشرات الحكم في السويد وليبنان والأردن	١٥ دقيقة	٥

ملاحظات	أهداف الجلسة	تقسيمه المجموعات والمواد	وصف النشاط	الوقت	النشاط
يعرض المدرب الشريحة الخامسة من العرض التوجيهي (المادة ١-٢). وتشتمل هذه الشريحة على قائمة بثلاثة مستويات من رسم القطاع الأمني (الحملة)، الذي يتضمن الأطراف الرئيسية المعنية بإفاناز الرقابة المالية فيه. ثم يطرح المدرب التمرين الجماعي التالي (النشاط السابع).	الهدفان (٣ و ٤)	يخاطب المدرب المجموعة بكاملها المادة (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ٥)	عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ٥)	٥ دقائق	٦
يطلب المدرب من المتدربين العمل في مجموعات صغيرة لمناقشة وتحديد الأطراف الرئيسية التي تشارك في ممارسة الرقابة المالية (الرسمية وغير الرسمية، والداخلية والخارجية) في بلدهم. ويوزع المدرب على المتدربين بطاقات فارغة ويطلب منهم تدوين أسماء الأطراف التي يحدونها على هذه البطاقات (طرف واحد على كل بطاقة). ويعمل المتدربون معاً في مجموعاتهم الصغيرة على وضع كل بطاقة في مربع من المربعات الأربعة على الصفحة الواردة في المادة التدريبية (المادة ٢-٤).	الهدفان (٣ و ٤)	مجموعات صغيرة المادة (٢-٤): ورقة عمل: مصفوفة الأطراف المشاركة في القطاع الأمني	مناقش: تحديد الأطراف الداخلية أو الخارجية والرسمية أو غير الرسمية العاملة في ميدان الرقابة المالية	٢٠ دقيقة	٧
ثم تعرض كل مجموعة من المجموعات الصغيرة إجاباتها أمام جميع المتدربين، ويوزع المدرب إجابات كل المجموعات في مصفوفة واحدة على الورق القلاب.	الهدفان (٣ و ٤)	المدرب مخاطباً المجموعة بكاملها المادة (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشرائح ٧-٩)	عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشرائح ٧-٩)	١٥ دقيقة	٨
يستعرض المدرب الشرائح من ٧ إلى ٩ من العرض التوجيهي (المادة ٢-١) من أجل استكمال قائمة الأطراف التي أعدها المتدربون في تمرين المجموعات الصغيرة في النشاط السابع، حيث يراجع المدرب المستويات الرئيسية الثلاثة التي تشمل الأطراف المشاركة في الرقابة المالية (السلطات التنفيذية، والسلطات التشريعية، والجمعية المدني ووسائل الإعلام)، كما يبين الأدوار المنوطة بهذه الأطراف في هذا المجال والمسائل المتصلة بدائها (الاطلاع على المزيد من المعلومات، انظر مصادر المدرب ٢-٣).	الهدف (٣)	مجموعات صغيرة المادة (٢-٥): ورقة عمل: مصفوفة عمليات الشرطة	مناقش: قياس عمليات الشرطة من ناحية أرائها ورفع التقارير بشأنه	٢٠ دقيقة	٩
وللمدرب أن يوجه الأسئلة إلى المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة التي تدور ببالهم. يطلب المدرب من المتدربين العمل في مجموعات صغيرة مرة أخرى لمناقشة ثلاث منهجيات متبعة في قياس عمليات الشرطة من ناحية أرائها وتدوينها. كما يطلب المدرب من المشاركين مناقشة وتدوين أنواع التكاليف التي يرغبون في إراجها في تقرير حول نتائج قوة الشرطة (المادة ٢-٥).	الهدف (٤)	المدرب مخاطباً المجموعة بكاملها المادة (٢-١): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحتان ١٢-١٣)	عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحتان ١٢-١٣)	١٠ دقائق	١٠



النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمية المجموعات والمواد	أهداف الجلسة	ملاحظات
١١	١٠ دقيقة	عرض توجيهي: جلسة استماع في البرلمان السعودي حول عمليات الدفاع	المدرب مخاطباً المجموعة بكاملها المصدر: الفصل الثالث من "الدليل الإرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١	الهدف (٤)	يستعرض المدرب مع التدرين جلسة استماع عندها البرلمان السعودي، ويرجع التدرين إلى الجدول (٣)، ص ٢٠. من «الدليل الإرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني»، الصادر عن مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة (٢٠١١). ويقارن التدرين الحالة السعودية مع هيكليات اللجان البرلمانية في بلدهم فيما يتصل بالتعامل مع موزونات الأمن والدفاع.
١٢	١٠ دقائق	نتيجة اللقاء التدريني وتلخيصه عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ١٤)	المدرب مخاطباً المجموعة بكاملها المادة (٢-١): نسخة ورقية من العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ١٤)	-	يستعرض المدرب الشريحة ١٤ من العرض التوجيهي (المادة ٢-١)، التي تبين الأسباب التي تتف وراء أهمية الرقابة المالية في القطاع الأمني في تحقيق الشفافية والمساءلة. ويطلب المدرب من التدرين إعداد قائمة بأهم أمرين تعلموهما في هذا اللقاء التدريني.



## وصف النشاطات

### النشاط الثاني: عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ١)

يعرض المدرب الشريحة الأولى من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ١-٢). وتشتمل هذه الشريحة على رسم من عدة مستويات للقطاع الأمني والأطراف/المؤسسات الرئيسية المشاركة فيه (على شكل بصلة). ويتضمن هذا الرسم المستويات الأربعة التالية (من الأسفل إلى الأعلى): (١) الأطراف الرئيسية المكلفة بتوفير الأمن والعدالة، (٢) والسلطات التنفيذية، (٣) وهيئات الرقابة التشريعية، (٤) والمجتمع المدني ووسائل الإعلام.

ويراجع المدرب هذه المستويات المختلفة ويبين الأطراف التي تُعتبر طرفاً مشاركاً في القطاع الأمني، ويعلل سبب إدراج المستوى الثاني والثالث والرابع ضمنها، ويتطرق إلى الأطراف المكلفة بتوفير العدالة ضمن التعريف العام للقطاع الأمني.

وللمدرب أن يوجه الأسئلة إلى المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة التي تدور ببالهم، حتى لو كانوا غير متأكدين مما إذا يعرفون الإجابات المطلوبة أم لا.

المواد:

- جهاز الكمبيوتر، جهاز العرض (projector)
- المادة التدريبية (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ١)

### النشاط الثالث: نقاش: ترتيب الأطراف المشاركة في القطاع الأمني

يعمل المتدربون في أزواج. ويتيح المدرب لهم ١٠ دقائق تقريباً لترتيب الأطراف المشاركة في القطاع الأمني (حيث تقطع المادة التدريبية ٢-٣ إلى قطع أو أجزاء) في مستويات القطاع الأمني المختلفة 'البصلة' (المادة التدريبية ٢-٢). ثم يقارن كل زوج من المتدربين إجاباته مع الأزواج الأخرى قبل استعراض التغذية الراجعة أمام المجموعة بكاملها. وفي هذا السياق، يجيب المدرب عن الأسئلة التي يطرحها

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل.

### النشاط الأول: مقدمة

يشتمل هذا النشاط على التعريف بالمدرب ويلقي نظرة عامة على اللقاء التدريبي ويتيح للمشاركين فيه التعريف على أنفسهم. كما يتيح هذا النشاط للمتدربين التعبير عن توقعاتهم من هذا اللقاء.

يعرّف المدرب على نفسه ويستعرض نبذة حول معارفه وخبراته في الموضوع الذي يغطيه اللقاء التدريبي. ويستعرض المدرب لمحة عامة حول اللقاء التدريبي (أهميته، والأسئلة المتخصصة التي يجيب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له)، وي طرح الأسئلة التوجيهية التالية:

- ما الذي يعنيه إصلاح القطاع الأمني؟
- ما الذي تعنيه الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
- من هي الأطراف الرئيسية المشاركة في إجراءات الرقابة المالية؟
- ما الأدوار المنوطة بممارسة الرقابة المالية؟
- كيف تعد هذه الأطراف التقارير حول ممارسة الرقابة المالية، ولماذا ترفعتها؟

ويطلب المدرب من المشاركين في اللقاء التدريبي أن يعرفوا على أنفسهم، كما يطلب منهم إعداد قائمة تشمل ثلاثة توقعات يعولونها على هذا اللقاء. ويدون المدرب قائمة مختارة من توقعات المتدربين على الورق القلاب، لكي يرجع إليها في النشاط الختامي في هذا اللقاء.

المواد:

- ورق قلاب

كما يستعرض المدرب مع المشاركين الاختلافات القائمة بين هذه الدول والأسباب التي قد تقف وراء تلك الاختلافات.

وفي حال انقطاع الاتصال بشبكة الإنترنت، يتعين على المدرب طباعة مؤشرات الحكم ذات الصلة بهذا النشاط ويوزعها في صورة مادة تدريبية على المتدربين.

المواد:

- جهاز كمبيوتر، واتصال بشبكة الإنترنت وجهاز العرض (projector)
- مصادر المدرب (٧-٢) قاعدة بيانات البنك الدولي حول مؤشرات الحكم
- صفحة البنك الدولي على الإنترنت:

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

### النشاط السادس: عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ٥)

يعرض المدرب الشريحة الخامسة من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ١-٢). وتشتمل هذه الشريحة على قائمة بثلاثة مستويات من رسم القطاع الأمني (البصلة)، الذي يتضمن الأطراف الرئيسية التي تمارس الرقابة المالية في القطاع الأمني.

ثم يطرح المدرب التمرين الجماعي التالي (النشاط السابع).

المواد:

- المادة التدريبية (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

### النشاط السابع: نقاش: تحديد الأطراف الداخلية أو الخارجية والرسمية أو غير الرسمية العامة في ميدان الرقابة المالية

يطلب المدرب من المتدربين العمل في مجموعات صغيرة لمناقشة وتحديد مؤسسات الرقابة المالية (الرسمية وغير الرسمية، والداخلية والخارجية) في بلدانهم. ويوزع المدرب على المتدربين بطاقات فارغة ويطلب منهم تدوين أسماء الأطراف التي يحدونها من مؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني (الرسمية وغير الرسمية والداخلية والخارجية) على هذه البطاقات (مؤسسة واحدة على كل بطاقة).

المتدربون أو يشجعهم على مناقشة إدراج أطراف بعينها أو استبعادها.

المواد:

- ورق قلاب
- المادة التدريبية (٢-٢): ورقة عمل: مستويات القطاع الأمني
- المادة التدريبية (٣-٢): قائمة بالأطراف المشاركة في القطاع الأمني، بحيث تقطع إلى أجزاء ويوزع كل جزء على كل مجموعة
- مصادر المدرب (١-٢): قائمة بالأطراف المشاركة في القطاع الأمني

### النشاط الرابع: عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

يعرض المدرب الشرائح من ٢ إلى ٤ من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ١-٢). وتشتمل هذه الشرائح الثلاث على الأسئلة التالية:

- ما الذي يعنيه حكم القطاع الأمني وإصلاحه؟
  - ما الذي تعنيه الرقابة المالية في القطاع الأمني؟
  - ما معنى الحكم الرشيد؟
- وللمدرب أن يطلب من المتدرب طرح ما لديهم من أسئلة.

المواد:

- المادة التدريبية (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

### النشاط الخامس: عرض توجيهي: مؤشرات الحكم في السويد ولبنان والأردن

يعرّف المدرب المشاركين في اللقاء التدريبي على قاعدة بيانات البنك الدولي حول مؤشرات الحكم على الموقع الإلكتروني:

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

ويراجع المدرب مع المتدربين ما يرد على هذه الصفحة، ويختار مؤشرات الحكم في السويد ولبنان والأردن ويبين بالتفصيل ما تمثله هذه المؤشرات وما تعنيه التقديرات الواردة عليها.

## النشاط التاسع: نقاش: قياس عمليات الشرطة من ناحية أدائها ورفع التقارير

يشرح المدرب هذا التمرين الذي يلعب المدربون فيه دور المراقبين على الشؤون المالية. ويكمن الهدف من هذا التمرين في استعراض مثال على الطريقة التي يستطيع المراقب من خلالها قياس أداء الشرطة وكيفية إعداد تقرير بشأنه ورفعها إلى المسؤول المباشر عنه.

ويطلب المدرب من المتدربين الذين يعملون في مجموعات صغيرة مناقشة ثلاث منهجيات متبعة في قياس عمليات الشرطة من ناحية أدائها وتدوينها. وفي هذا السياق، يمكن قياس أداء الشرطة باستخدام المنهجيات الكمية والنوعية وباستخدام طائفة من التحليلات العامة الأخرى.

كما يطلب المدرب من مجموعات المتدربين مناقشة وتدوين أنواع التكاليف التي يرغبون في إدراجها في تقرير حول نفقات جهاز الشرطة (المادة التدريبية ٥-٢).

المواد:

- المادة التدريبية (٥-٢): ورقة عمل: مصفوفة نفقات عمليات الشرطة

## النشاط العاشر: عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحتان ١٢-١٣)

يعرض المدرب الشريحتين ١٢ و ١٣ من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ١-٢)، واللتين تتناولان الوظيفة التي يضطلع بها البرلمان والأدوات التي يوظفها في ممارسة الرقابة المالية. وفي هذا السياق، يعد البرلمان ويعدل الإطار القانوني الناظم للمساءلة المالية في مؤسسات الأمن والدفاع بوصفه السلطة التشريعية. كما يملك البرلمان الصلاحية التي تخوله إقرار موازنة الدولة. ومن الناحية النظرية، يملك البرلمان القدرة على الاطلاع على موازنة المؤسسات الأمنية ويمكنه تدقيقها قبل إقرارها. وللإطلاع على المزيد من المعلومات في هذا الشأن، انظر مصادر المدرب (٥-٢).

وللمدرب أن يطلب من المتدربين طرح ما ليدهم من أسئلة.

المواد:

- المادة التدريبية (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

ويعمل المتدربون معاً في مجموعاتهم الصغيرة على وضع كل بطاقة في مربع من المربعات الأربعة على المصفوفة الواردة في المادة التدريبية (٤-٢).

ثم تعرض المجموعات الصغيرة، بعد انتهائها من هذا التمرين، إجاباتها أمام جميع المتدربين.

وفي أثناء العروض التوجيهية الجماعية، يدون المدرب المؤسسات المذكورة على الورق القلاب، كما يجمع إجابات كل المجموعات في مصفوفة واحدة على الورق القلاب.

المواد:

- بطاقات فارغة
- المادة التدريبية (٤-٢): ورقة عمل: مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية
- ورق قلاب

## النشاط الثامن: عرض توجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشرائح ٧-٩)

يستعرض المدرب الشرائح من ٧ إلى ٩ من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ١-٢) من أجل استكمال قائمة الأطراف التي أعدها المتدربون في تمرين المجموعات الصغيرة في النشاط السابع، حيث يراجع المستويات الرئيسية الثلاثة التي تشمل الأطراف المشاركة في الرقابة المالية (وهي السلطات التنفيذية، والسلطات التشريعية، والمجتمع المدني ووسائل الإعلام). كما يبين المدرب الأدوار المنوطة بهذه الأطراف في مجال الرقابة المالية والمسائل المتصلة بأدائها في هذا المضمار. انظر مصادر المدرب (٣-٢) للاطلاع على المزيد من المعلومات حول الأدوار التي تؤديها هذه الأطراف في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني.

وفضلاً عن ذلك، يستعرض المدرب أهمية إعداد التقارير التي تتناول الأداء والمسائل المالية.

وللمدرب أن يطلب من المتدربين طرح ما ليدهم من أسئلة.

المواد:

- المادة التدريبية (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

الرقابة المالية في القطاع الأمني باعتبارها أداة تكفل تحقيق مبدأي الشفافية والمساءلة في نفقات القطاع الأمني.

وفي الواقع، فلا غنى عن إنفاذ الرقابة المالية في القطاع الأمني لأنها تكفل خضوع الأطراف التي تقدم الخدمات الأمنية وتؤمن الدفاع للمساءلة عن الطريقة التي تستخدم الأموال العامة فيها. وتضمن الرقابة المالية التي تحظى بتشريعات ملائمة في القطاع الأمن:

- رصد الموارد المالية حسب الاحتياجات الأمنية لدى المواطنين.
- صرف النفقات على شؤون الأمن والدفاع على نحو يتسم بالشفافية والكفاءة.
- إحجام الأطراف المكلفة بتوفير الخدمات الأمنية والدفاع عن التصرف كما لو كانت دولة داخل الدولة، بحيث تظل خاضعة للمساءلة عن عملها أمام مؤسسات الرقابة وبحيث يبقى المجتمع قادراً على تحمل نفقاتها.
- أن الأموال العامة المرصودة لقطاعي الأمن والدفاع لا تمس بالبرامج التي تعنى بتخفيف وطأة الفقر وتعزيز التنمية المستدامة في القطاعين الاجتماعي والاقتصادي.

ويطلب المدرب من المتدربين كتابة قائمة بأهم أمرين تعلموهما في هذا اللقاء التدريبي على ورقة منفصلة، ثم يطلب من متدربين يختارهم قراءة النقاط التي كتبوها على المجموعة بكاملها. ويرجع المدرب إلى قائمة التوقعات التي دونها في النشاط الأول ويتناقش مع المتدربين حول ما إذا كان اللقاء قد لبي توقعاتهم أم لا.

المواد:

- المادة (١-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

- مصادر المدرب (٢-٥): الدور الذي يضطلع به البرلمان في الرقابة المالية والأدوات التي يوظفها في ممارستها

## النشاط الحادي عشر: عرض توجيهي: جلسة استماع في البرلمان السويدي حول عمليات الدفاع

يستعرض المدرب مع المتدربين جلسة استماع عقدها البرلمان السويدي، حيث يدرسون معاً مثالا واقعيًا على جلسة استماع مفتوحة عقدها البرلمان السويدي للنظر في عمليات الدفاع. ويراجع المدرب والمتدربون جميع هذه الإجراءات، بما فيها:

- القرارات الحكومية.
- مراجعة الحسابات والتقارير التي ترفعها اللجان البرلمانية المختصة إلى البرلمان في وقت لاحق.
- جلسات الاستماع في البرلمان.
- القرارات الحكومية التي تستند إلى جلسات الاستماع وتقارير مراجعة الحسابات التي تعدها اللجان البرلمانية المعنية.
- متابعة مراجعة الحسابات بشأن النتائج السابقة التي خلصت إليها اللجان البرلمانية المختصة.
- عقد جلسات برلمانية جديدة.

وللاطلاع على المزيد من المعلومات في هذا الخصوص، انظر الفصل الثالث من «الدليل الإرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني» الصادر عن مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (٢٠١١).

المواد:

- المصدر: الفصل الثالث من "الدليل الإرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١

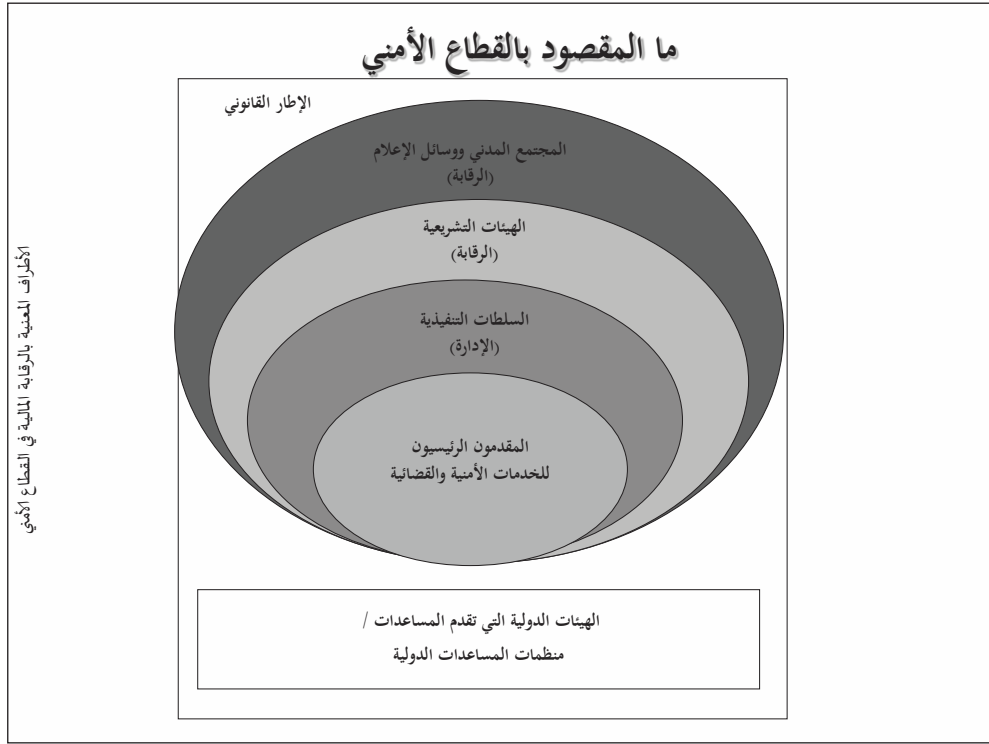
## النشاط الثاني عشر: نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه، الشريحة الأخيرة من العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني (الشريحة ١٤)

يستعرض المدرب الشريحة ١٤ من العرض التوجيهي (المادة ١-٢). وتستعرض هذه الشريحة نظرة عامة تبين أهمية



## المادة (٢-١)

### نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني



## ما المقصود بإصلاح القطاع الأمني؟

إحداث التغيير الذي يكفل تحسين القدرة على تلبية الاحتياجات الأمنية وفقاً للمعايير الديمقراطية والمبادئ السليمة للحكم، الشفافية وسيادة القانون

### ما المقصود بحكم القطاع الأمني؟

يعني الحكم الرشيد في القطاع الأمني أن يوفر القطاع الأمني أمن الدولة والأمن الإنساني على نحو فعال يضمن المساءلة، وفي إطار من الرقابة المدنية الديمقراطية وسيادة القانون واحترام حقوق الإنسان.

الأطراف الفاعلة في الرقابة المالية على قطاع الأمن

## ما هي الرقابة المالية في القطاع الأمني؟

أداة للتأكد من أن الأموال تُرصد لضمان أمن المواطنين وأنها تصرف على الوجه الصحيح وعلى نحو يتسم بالشفافية وبخضوعه للمساءلة.

تضمن الرقابة المالية الفعالة في القطاع الأمني:

- أن مؤسسات الرقابة الرسمية وغير الرسمية تتابع، وعلى أساس منهجي، الطريقة التي تعتمدها القوات المسلحة والشرطة والأجهزة الأمنية في استعمال الأموال العامة.
- أن السلطات البرلمانية والقضائية والرقابية تضع يدها على ما تقع فيه الأطراف العاملة في قطاعي الدفاع والأمن من أخطاء ومخالفات تمس قوانين المساءلة المالية وأنظمتها وسياساتها، وأنها تحقق فيها وتعالجها
- أن الإجراءات الإدارية أو الجنائية تطبّق على الأفراد العاملين في قطاعي الأمن والدفاع ممن تثبت إدانتهم بارتكاب جرائم الفساد.
- أن منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية تُجري الحوارات العامة التي تشمل الجميع وتعد الأبحاث الوافية التي تنطوي على تقدير تكاليف احتياجات الموارد البشرية والاقتصادية والأمنية في البلاد في الماضي والمستقبل.

الأطراف المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني

## ما هو الحكم الرشيد؟

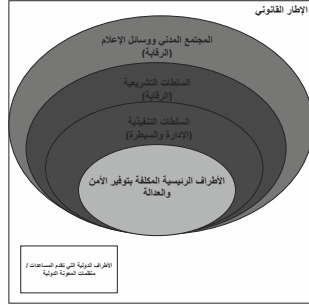
- حرية الرأي والتعبير والمساءلة
- الاستقرار السياسي وغياب العنف
- فعالية عمل الحكومة
- الجودة التنظيمية
- سيادة القانون
- مكافحة الفساد

المصدر: ستة أبعاد للحكم الرشيد على النحو الذي حدده البنك الدولي

الأطراف الفاعلة في الرقابة المالية على قطاع الأمن

## من هي الأطراف المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني؟

الأطراف المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني



- السلطة التنفيذية
- السلطة التشريعية
- المجتمع المدني
- وسائل الإعلام

الأطراف الرسمية  
والأطراف غير الرسمية

## تمرين جماعي

خارجي

داخلي

رسمي

غير رسمي




## السلطة التنفيذية

- وزارة المالية (أو الخزانة كما تسمى في بعض الدول)
- وزارة الدفاع
- وزارة الداخلية
- وزارة العدل
- وزارة التخطيط
- مجلس الوزراء
- ديوان الرئاسة
- المفتشون العامون
- المدققون الداخليون
- ديوان المظالم التابع للقوات المسلحة

الأطراف الفاعلة في الرقابة المالية على قطاع الأمن

## السلطة التشريعية

- البرلمان
- لجنة الدفاع
- لجنة الأمن والشؤون الداخلية
- لجنة الموازنة والشؤون المالية
- لجنة الحسابات العامة
- ديوان الرقابة المالية

الأطراف الفاعلة في الرقابة المالية على قطاع الأمن

## المجتمع المدني

- خلايا التفكير/بيوت الخبرة
- المراكز الأكاديمية ومراكز البحوث
- المنظمات الحقوقية ومثيلاتها

## الإعلام

- مجالس الصحافة
- الصحافة المكتوبة/المطبوعة
- وسائل الإعلام السمعية والمرئية والإلكترونية
- الإعلام الاجتماعي/وسائل التواصل الاجتماعي
- مؤسسات التنمية الإعلامية

الأطراف الفاعلة في الرقابة المالية في القطاع الأمني

## إعداد التقارير حول المسائل المالية

- تنفيذ الموازنة بالمقارنة مع الموازنة المرصودة
- توزيع بنود الموازنة على المستفيدين منها
  - مثال: تكاليف الموظفين، الأجهزة، الاستثمارات
  - استخدام المعايير، من قبيل عدد الموظفين والسكان ومعدلات الجرائم وغيرها.
- إجراء المقارنات مع مرور الوقت:
  - رصد / تنفيذ الموازنة من ناحية المبالغ المرصودة في الموازنة الكلية ونسبتها المئوية
  - تنفيذ الموازنة بالمقارنة مع الموازنة المرصودة

الأطراف المشاركة في ممارسة الرقابة المالية على القطاع الأمني

## إعداد التقارير (تتمة)

- إعداد التقارير حول المسائل المتصلة بالأداء
  - عدد النشاطات
  - جودة النشاطات
- إعداد التقارير حول المسائل المتصلة بالأداء والمسائل المالية
  - التكلفة / النشاط

الأطراف المشاركة في ممارسة الرقابة المالية على القطاع الأمني

## الوظيفتان اللتان يؤديهما البرلمان

- الوظيفة التشريعية
- الوظيفة الرقابية

الأطراف المشاركة في ممارسة الرقابة المالية على القطاع الأمني

## الأدوات التي يوظفها البرلمان في ممارسة الرقابة المالية

الأطراف المشاركة في ممارسة الرقابة المالية على القطاع الأمني

- الأسئلة والاستجابات
- جلسات الاستماع التي تعقدها اللجان البرلمانية
- لجان التحقيق الخاصة التي يشكلها البرلمان
- المتابعة
- المشتريات، السياسات، التعيينات

## ما أهمية الرقابة المالية في القطاع الأمني؟

الأطراف الفاعلة في الرقابة المالية على قطاع الأمن

- تخصيص الإمكانيات والموارد بالشكل الصحيح
- الإنفاق السليم والشفاف للأموال
- مساءلة الجهات الرئيسية المزودة لخدمات الأمن والعدالة



## المادة التدريبية (٢-٢)

ورقة عمل: مستويات القطاع الأمني

الإطار القانوني

المجتمع المدني ووسائل الإعلام  
(الرقابة)

السلطات التشريعية  
(الرقابة)

السلطات التنفيذية  
(الإدارة والسيطرة)

الأطراف الرئيسية  
المكلفة بتوفير الأمن  
والعدالة

الأطراف الدولية التي تقدم المساعدات



## المادة التدريبية (٢-٣)

### قائمة بالأطراف المشاركة في القطاع الأمني

في مجموعات

يجب ترتيب الأطراف التالية المشاركة في القطاع الأمني كل في المستوى الذي تنتمي إليه من مستويات القطاع الأمني (البصلة<sup>٢</sup>) في المادة التدريبية (٢-٢)

تُقسّم الخانات الواردة في هذه المصفوفة بمحاذاة الخطوط المنقطعة إلى قطع مستقلة

المؤسسات الدينية	هيئات الإدارة المالية	منظمات حقوق الإنسان
منظمات المعونة الإنسانية	القوات المسلحة	القطاع الخاص /مجتمع الأعمال
مجلس الأمن القومي	المؤسسات الأكاديمية	أجهزة المخابرات
مؤسسات التنمية الدولية	البرلمان واللجان البرلمانية	مختلف الوزارات (وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، الخ)
معاهد الخبرة	وسائل الإعلام والمؤسسات الإعلامية	المليشيات
النيابة العامة	الشركات الأمنية الخاصة	المحاكم
الشرطة	منظمات المجتمع المدني	النيابات العمالية
الرئاسة	الأحزاب السياسية	السجون
(اختياري: آليات القضاء العشائري)	جيوش التحرير	مجلس الوزراء



## المادة التدريبية (٢-٤)

### ورقة عمل: مصفوفة الأطراف المشاركة في القطاع الأمني

على المتدربين أن يتوزعوا للعمل في مجموعات صغيرة، ويحددوا ويتباحثوا في الأطراف المعنية بالرقابة المالية الرسمية وغير الرسمية، والداخلية والخارجية في بلدهم. وعليهم كتابة هذه الأطراف في المربع المناسب في المصفوفة أدناه.

داخلية	خارجية	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	رسمية
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	غير رسمية



## المادة التدريبية (٥-٢)

### ورقة عمل: مصفوفة نفقات عمليات الشرطة

اذكر ثلاث منهجيات متبعة في قياس عمليات الشرطة من منظور أدائها وتدوينها:

-١

-٢

-٣

بصفتك مراقباً مالياً، ما أنواع التكاليف التي ترغب في إدراجها في تقرير حول نفقات قوة الشرطة؟

•

•

•

•

•





## مصادر المدرب (٢-١)

إجابات عن المادة التدريبية (٢-٤): ورقة عمل: مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية

### المجتمع المدني ووسائل الإعلام

- منظمات المجتمع المدني
- منظمات حقوق الإنسان
- الأحزاب السياسية
- المؤسسات الدينية
- النقابات العمالية
- معاهد الخبرة
- المؤسسات الأكاديمية
- وسائل الإعلام والمؤسسات الإعلامية
- القطاع الخاص/مجتمع الأعمال

### هيئات الرقابة التشريعية

- البرلمان واللجان البرلمانية

### الإدارة التنفيذية وهيئات الرقابة

- الرئاسة
- مجلس الوزراء
- مجلس الأمن القومي
- مختلف الوزارات (وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، الخ)
- هيئات الإدارة المالية

### الأطراف الرئيسية المكلفة بتوفير الأمن والعدالة

- القوات المسلحة
- الشرطة
- أجهزة المخابرات
- النيابة العامة
- المحاكم
- السجون
- الشركات الأمنية الخاصة
- جيوش التحرير
- الميليشيات



## مصادر المدرب (٢-٢)

ورقة الإجابة عن المادة التدريبية (٢-٤): ورقة عمل: مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية

داخلية	خارجية	
<ul style="list-style-type: none"><li>• دائرة الرقابة الداخلية</li><li>• وحدات التدقيق الداخلي</li><li>• دائرة الموازنة/الشؤون المالية</li><li>• الإدارة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات</li><li>• اللجان البرلمانية المختصة بالموازنة والشؤون المالية</li><li>• اللجنة البرلمانية المختصة بالحسابات العامة</li><li>• مجلس الوزراء</li><li>• وزارة المالية</li></ul>	رسمية
<ul style="list-style-type: none"><li>• المبلغون عن الفساد</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• وسائل الإعلام</li><li>• منظمات المجتمع المدني</li><li>• مؤسسات الأبحاث</li></ul>	غير رسمية



## مصادر المدرب (٢-٣)

### معلومات إضافية حول مؤسسات الرقابة المالية والأدوار المنوطة بها (الشرائح ٧-٩ من العرض التوجيهي)

من هي الأطراف المشاركة في الرقابة المالية من السلطة التنفيذية؟

• **الوزارات المختلفة**، بما فيها وزارة المالية (أو الخزينة) ودائرة الموازنة، ووزارة الدفاع، ووزارة الداخلية، ووزارة العدل ووزارة التخطيط. وتتولى هذه الوزارات تحضير الموازنة التي تخصص للأجهزة الرئيسية المكلفة بتوفير الأمن والعدالة وتمارس الرقابة على تنفيذها. فضلاً عن ذلك، تشتمل المهام الرئيسية على صياغة سياسات الأمن القومي وتقدير التكاليف المرتبطة بها، وإدارة نفقات الأجهزة الرئيسية المكلفة بتوفير الأمن والعدالة وفحصها. وتعمل جميع هذه الأجهزة تحت إشراف مجلس رئيس الوزراء في العادة. وفي بعض الحالات، قد ترفع بعض الوزارات تقاريرها بشأن قضايا معينة إلى مكتب الرئيس بصورة مباشرة.

• **مسؤولو الرقابة الداخلية والمدققون في الأجهزة الرئيسية المكلفة بتوفير الأمن والعدالة**: ومن جملة هؤلاء المسؤولين المفتشون العامون أو المدققون الداخليون أو مكاتب أمناء المظالم في القوات المسلحة. وتكمن الأدوار التي تؤديها هذه الأطراف في تعزيز إجراءات الرقابة الداخلية، وإجراء التدقيق الداخلي والتحقق في الحالات التي يشوبها سوء استخدام الأموال أو التزوير المالي أو سوء الإدارة في الأجهزة الأمنية أو القوات المسلحة.

من هي الأطراف المشاركة في الرقابة المالية من السلطة التشريعية؟

• **البرلمان واللجان المتخصصة التابعة له**: وتشمل هذه الأطراف أعضاء البرلمان المنتخبين واللجان ذات الصلة. وقد تشمل هذه اللجان لجنة الدفاع، ولجنة الداخلية والأمن، ولجنة الموازنة الشؤون المالية، ولجنة الحسابات العامة إذا اقتضى الأمر ذلك. ويضطلع أعضاء البرلمان بالمسؤولية عن إعداد الإطار القانوني الضروري لإرساء دعائم المساءلة المالية في أوساط المؤسسات الأمنية. ويملك أعضاء البرلمان القدرة، من خلال هذه اللجان، على مراقبة نفقات المؤسسة الأمنية وإجراء التحقيقات فيما يزعم من إساءة استعمال الأموال العامة.

• **المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات**: وتشمل هذه المؤسسات الهيئات الوطنية المسؤولة عن تنفيذ أعمال التدقيق الخارجية والمستقلة في مؤسسات القطاع الأمني. وتدقق المؤسسات المذكورة نفقات القطاع الأمني وترفع تقريراً مستقلاً حول الطريقة التي تعتمدها الأجهزة الأمنية الرئيسية وهيئات الرقابة والإدارة التابعة لها في استخدام الموارد المرصودة لها في العمليات الموكلة إليها.

من هي مؤسسات المجتمع المدني التي تشارك في ممارسة الرقابة المالية؟

**منظمات المجتمع المدني**. تشمل منظمات المجتمع المدني التي تشارك في إنفاذ الرقابة المالية في القطاع الأمني، بصورة رئيسية، معاهد الخبرة والمؤسسات الأكاديمية ومراكز الأبحاث ومنظمات حقوق الإنسان والمؤسسات التي تشبهها. وتملك هذه المنظمات القدرة على:

- مراقبة نفقات الدولة على قطاعي الأمن والدفاع.
- إعداد التحليلات المستقلة للموازنة والبنود المتصلة بالقطاع الأمني فيها.
- دراسة ما إذا كانت الموازنات المرصودة لقطاعي الأمن والدفاع تساند أولويات الأمن القومي المعلنة.
- ممارسة الضغط الذي يستهدف تعزيز شفافية إجراءات إعداد موازنات قطاعي الأمن والدفاع وإخضاع القائمين عليها للمساءلة.

- فضح حالات الفساد أو إساءة استعمال الأموال في أوساط المسؤولين في قطاعي الأمن والدفاع.
- تنظيم الدورات التدريبية التي تستهدف الموظفين العموميين والسلطات المعنية في مجال الإدارة المالية في القطاع الأمني.

### ما الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام؟

**وسائل الإعلام المشاركة في ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني:** تشمل هذه الأجهزة مجالس الصحافة والصحافة المكتوبة وأجهزة الإعلام المرئية والمسموعة ووسائل الإعلام على شبكة الإنترنت والمؤسسات العاملة في حقل تطوير صناعة الإعلام. وتملك وسائل الإعلام القدرة على:

- إجراء الأبحاث الاستقصائية حول الإدارة المالية في المؤسسات الأمنية.
- رفع مستوى الوعي بين المواطنين حول إجراءات إعداد الموازنات في قطاعي الأمن والدفاع.
- تقديم المعلومات المهمة والحساسة حول استعمال الأموال العامة في الميادين الأمنية والدفاعية.
- نشر تقارير التدقيق التي تغطي نفقات الأمن والدفاع.



## مصادر المدرب (٢-٤)

### ورقة الإجابة عن المادة التدريبية (٢-٥): ورقة عمل: مصفوفة نفقات عمليات الشرطة

اذكر ثلاث منهجيات متبعة في قياس عمليات الشرطة من منظور أدائها:

١- المنهجيات الكمية: فمن خلال قياس المخرجات، كعدد حالات الرقابة المرورية التي نفذت أو عدد الجرائم التي جرى الإبلاغ عنها وحلها، يمكن تحليل ما إذا كانت الشرطة تركز على "المجالات الصحيحة" وما إذا كانت تملك القدرة على زيادة إجراءات الرقابة وتعزيزها. وعلاوةً على ذلك، يستطيع المرء أن يحلل مدى فعالية جهاز الشرطة من خلال الجمع بين المخرجات، كعدد أفراد شرطة المرور مع عدد الأشخاص الذين يقودون سياراتهم تحت تأثير الكحول أو عدد الجرائم التي يجري الإبلاغ عنها.

أمثلة:

- قياس الوقت الذي تستغرقه الشرطة للوصول إلى مسرح الجريمة.
- قياس نسبة الجرائم المبلغ عنها إلى الجرائم التي جرى حلها.

٢- المنهجيات النوعية: تعتبر المسوحات أداة مفيدة وغالباً ما تفضي إلى نتائج يمكن تفسيرها على نحو أوضح من السجلات الإدارية والإحصائيات التي يجري جمعها من خلال المنهجيات الكمية. وتعد المنهجيات النوعية مفيدة على نحو خاص عند قياس الاتجاهات السائدة في أوساط المواطنين تجاه الشرطة بصفة عامة أو قياس ما يراه المواطنون بشأن الطريقة التي تعتمد عليها الشرطة في تنفيذ المهام المنوطة بها.

أمثلة:

- إجراء المقابلات مع أفراد اتصلوا بالشرطة في السابق للاطلاع على آرائهم بشأن استجابة الشرطة.
- قياس مدى الرضا الوظيفي بين أفراد الشرطة.
- قياس الثقة العامة التي تتمتع قوة الشرطة بها.
- ٣- مقارنة الأداء بين أجهزة الشرطة. تبين هذه المنهجية مدى جودة أداء أجهزة الشرطة المحلية بالمقارنة مع أجهزة تشبها. بصفتك مراقباً مالياً، ما أنواع التكاليف التي ترغب في إدراجها في تقرير حول نفقات قوة الشرطة؟

- الرواتب
- التكاليف الأخرى التي يستتبعها الأفراد (كالتدريب)
- التكاليف الجارية/النفقات العامة (اللوازم، الهاتف، الإيجارات، الوقود، الكهرباء)
- تكلفة عتاد الشرطة (كأجهزة الطب الشرعي والأسلحة والزي)
- تكلفة الاستثمارات (من قبيل السيارات وأنظمة الكمبيوتر وأجهزة المراقبة والمباني)



## مصادر المدرب (٢-٥)

### الدور الذي يضطلع به البرلمان في الرقابة المالية والأدوات التي يوظفها في ممارستها

#### من ناحية الرقابة المالية، تضطلع البرلمانات بوظيفتين:

- ١- **الوظيفة التشريعية:** يعد البرلمان الإطار القانوني الناظم لإجراءات المساءلة المالية في المؤسسات التابعة لقطاعي الأمن والدفاع ويعدها. كما يسن البرلمان وثيقة الموازنة السنوية على شكل قانون (قانون الموازنة). فضلاً عن ذلك، يسن البرلمان القوانين التي تنظم إدارة المؤسسات الأمنية، بما يشمل مواردها البشرية والمالية، بالإضافة إلى القوانين تحكم صلاحيات الهيئات التي تمارس الرقابة على المؤسسات الأمنية، مثل مكتب مراجع الحسابات.
- ٢- **وظيفة الرقابة:** يتولى البرلمان مراقبة موازنة الدولة، وبالتالي ممارسة الرقابة على الموازنة المرصودة للمؤسسات الأمنية. وفي العديد من الدول، يملك البرلمان واللجان المتخصصة المنبثقة عنها الحق في تعديل الموازنة قبل إقرارها. ويناقش العديد من البرلمانات في جلسات دورية تعقد بكامل أعضائها ما إذا كان طلب التمويل الذي تقدمه الحكومة ملائماً أم لا. كما تشمل هذه المناقشات مقارنة تلك الطلبات مع التهديدات التي تعترى الأمن القومي حسب تحديدها في سياسات الأمن القومي ومع الوضع المالي السائد في الدولة. كما تملك البرلمانات القدرة على مساءلة الحكومة عن السياسة التي تعتمدها في الإنفاق.

#### الأدوات التي يوظفها البرلمان في ممارسة الرقابة المالية

- ١- **يُجري البرلمان المداولات في جلساته حول قضايا الأمن والدفاع.** ويمكن تنظيم هذه المداولات في أوقات خاصة تستدعيها العلاقات الدولية والأحداث الرئيسية، كالحرب أو الأزمات السياسية أو البيئية أو الاقتصادية. وتتطوي مثل هذه الحالات على تعديل مهم أو رصد مبالغ كبيرة من الأموال. وفي هذه المرحلة، يستطيع البرلمان وأعضاؤه:
  - ١) طرح الأسئلة على مسؤولي الحكومة، كالوزراء، حول الخطط والأهداف السياسية التي يعتمدها في مجالات عملهم.
  - ٢) إجراء الحوار ورفع العرائض بشأن التعديلات الواردة على موازنة الأمن والدفاع ومناقشة تقارير التدقيق التي تستعرض آليات تنفيذ هذه الموازنة.
  - ٣) اقتراح إجراء تدقيق خاص أو تقديم طلب في هذا الخصوص إلى مكتب مراجع حسابات الدولة.
- ٢- ومن الطرق المتبعة في إثارة الأسئلة والاستفسارات حول سياسة الإنفاق التي تطبقها المؤسسات الأمنية عقد جلسات استماع (عامة) للجان البرلمانية، حيث يُطلب إلى الموظفين الذين يتحملون المسؤولية عن نفقات محددة في القطاع الأمني تفسير الأسباب التي تقف وراء رصد هذه النفقات والطريقة المعتمدة في رصدها. وفي الواقع، تعتبر جلسات الاستماع التي تعدها اللجان البرلمانية أداة مهمة من أدوات الرقابة المالية التي يمارسها البرلمان. ومع مراعاة مدى حساسية المواضيع التي تخضع للنقاش في هذه الجلسات، يمكن إتاحة الفرصة للمواطنين لمتابعتها أو عقدها خلف الأبواب المغلقة. وتتيح الجلسات التي تعدها اللجان البرلمانية:
  - ١) إثارة التساؤلات حول أمور محددة تتصل بالإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني.
  - ٢) مراقبة النشاطات التي تنفذها الحكومة، بما فيها الاعتمادات المالية المرصودة للعمليات التي ينفذها قطاعا الأمن والدفاع.
  - ٣) توجيه الدعوة إلى الحكومة أو المؤسسات الأمنية والدفاعية لبيان الطريقة التي تعتمدها في صرف الأموال العامة المرصودة لها.

- ٣- **يستطيع البرلمان تشكيل لجان برلمانية خاصة للتحقيق**، بحيث تضم في عضويتها أعضاء البرلمان الذين يملكون معارف متخصصة في المجالات المطلوبة. وبإمكان هذه اللجان أن تتقصى الأدلة في الميدان أو جمع الإفادات تحت القسم من الوزراء والموظفين العموميين. وفي بعض الحالات، يمكن استجواب الضباط العسكريين الذين يحملون رتباً عالية أو قادة الشرطة حول الطريقة التي يستخدمون فيها الأموال العامة في إطار العمليات التي تنفذها أجهزتهم. وفي حالة الشهادات الحساسة المتصلة بالشؤون الأمنية، للجنة أن تختار عقد جلسات سرية وعلى أعضائها احترام القواعد الصارمة التي تشترط السرية.
- ٤- **المتابعة:** وفضلاً عما تقدم، يقع على عاتق البرلمان التزامات مباشرة وغير مباشرة بمتابعة أعمال الحكومة التي تتمخض عن التزامات مالية خلال السنة المالية. وقد يشمل هذا الأمر، على سبيل المثال، المشتريات الكبيرة وتعيين الأفراد واعتماد سياسات جديدة.



## مصادر المدرب (٢-٦)

### اللجان البرلمانية في سبع دول أوروبية والأدوار التي تؤديها في المصادقة على موازنة الدفاع والرقابة على تنفيذها

تشارك أطراف مختلفة، على المستوى الوطني في إنفاذ الرقابة الديمقراطية والإشراف على القوات المسلحة والأجهزة الأمنية. وفي هذا السياق، يملك البرلمان أوسع الصلاحيات التي تتيح له ممارسة الرقابة على أعمال الحكومة بصفتها الهيئة التي تتولى إدارة القوات المسلحة والأمنية. وفي الواقع، تكمن اختلافات جوهرية بين الصلاحيات التي تملكها البرلمانات في مواجهة حكومات بلدانها. ففي الوقت الذي تتمتع فيه بعض البرلمانات بصلاحيات واسعة، لا تملك برلمانات أخرى سوى صلاحيات جد محدودة. ومع ذلك، تشترك جميع البرلمانات الأوروبية في أنها تملك القول الفصل في إقرار موازنات الدفاع.

#### دور اللجان البرلمانية في إقرار النفقات الحكومية المرصودة لقطاعات الأمن والدفاع والرقابة عليها

يستعرض الجدول أدناه هيكلية اللجان البرلمانية أو الهيئات البرلمانية الأخرى التي تضطلع بممارسة الرقابة المالية. وللمدرب في هذا المقام توجيه النقاش الذي يجريه مع المتدربين حول النماذج المختلفة من هذه اللجان أو الهيئات وبيان الهيكلية القائمة في بلدانهم أو بلدانهم.

ولغايات إيجاز الدور الذي يؤديه البرلمان واللجان البرلمانية في مجال الرقابة، انظر مصادر المدرب (٢-٥): الدور الذي يضطلع به البرلمان في الرقابة المالية والأدوات التي يوظفها في ممارستها.

#### الصلاحيات التي يملكها البرلمان في مرحلة إقرار الموازنة

**صلاحيات غير محدودة:** تملك البرلمانات في السويد الحق في تعديل بنود الموازنة، بما فيها البنود المتصلة بقطاعي الأمن والدفاع. وتستطيع البرلمانات تعديل البنود حتى لو تمخض هذا التعديل عن زيادة مبلغ النفقات أو إدخال بنود جديدة على الموازنة.

**صلاحيات مقيدة:** تستطيع البرلمانات في سويسرا وإسبانيا إدخال التعديلات على الموازنة، ولكنها لا تملك تعديل المبلغ الكلي المرصود للنفقات فيها.

**صلاحيات محدودة:** لا تستطيع البرلمانات في المملكة المتحدة وكندا سوى تقليص النفقات المرصودة في الموازنة.



الجدول (١): مرحلة إعداد الموازنة وإقرارها

اسم البلد	البرلمان	اللجان البرلمانية المعنية (في مجلس النواب، إن وجد)	أداة التخطيط في قطاع الدفاع	صلاحيات اللجنة أو اللجان المعنية في موازنة الدفاع	المشتريات
فرنسا	مجلسان: - الجمعية الوطنية - مجلس الشيوخ	- لجنة الشؤون المالية - لجنة الدفاع والقوات المسلحة	تنشر الحكومة، كل خمس سنوات، كتاباً أبيض يحدد إستراتيجيتها العسكرية. ويشترك أعضاء البرلمان ودعوان مراجعة الحسابات في صياغة هذا الكتاب. ويراجع البرلمان الكتاب الأبيض وينبغي ملاحظته عليه.	لجنة الشؤون المالية: - تعيين مقررين خاصين لدراسة قانون الموازنة على وجه التفصيل، وبما يشمل البنود المتصلة بشؤون الدفاع - ترفع التوصيات إلى لجنة الشؤون المالية - تستطيع الإطلاع على جميع وثائق موازنة الدفاع - تملك الحق في تعديل الأموال المخصصة لموازنة الدفاع ورصدها - تملك الحق في إقرار أي مقترحات تكميلية لموازنة الدفاع أو رفضها	البرلمان: - يصوت على الاعتمادات للمشتريات السنوية الجديدة - يحدد الاحتياجات من المعدات الجديدة بالشراكة مع لجنة الدفاع ويقرها
ألمانيا	مجلسان: - مجلس النواب (البوندستاغ) - مجلس الشيوخ (البوندسرات)	- لجنة الموازنة - لجنة الدفاع (عالمياً) ما يكون رئيسها من المعارضة)	تنشر وزارة الدفاع كتاباً أبيض بصورة دورية، حيث تبين فيه إستراتيجيتها العسكرية. وتراجع لجنة الدفاع والبرلمان هذا الكتاب ويبينان ملاحظتهما عليه.	لجنة الموازنة: - تملك الصلاحية التي تخولها تحقيق الموازنة بناءً على لجنة الدفاع: - تستطيع الإطلاع على جميع وثائق موازنة الدفاع - تملك الحق في تعديل الأموال المخصصة لموازنة الدفاع ورصدها - تملك الحق في إقرار أي مقترحات تكميلية لموازنة الدفاع أو رفضها	- على أرض الواقع، يقر البرلمان جميع العقود التي تزيد قيمتها عن ٢٥ مليون يورو
جمهورية الجبل الأسود (مونتينيجرو)	مجلس واحد	- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية والموازنة - لجنة الدفاع والأمن	يقر البرلمان إستراتيجية الأمن القومي وإستراتيجية الدفاع بناءً على التوصيات التي ترفعها لجنة الدفاع والأمن.	لجنة الدفاع - تستطيع رفع التوصيات والمقترحات حول جميع بنود الموازنة المتصلة بقطاعي الأمن والدفاع	- تخضع لجنة المشتريات العامة للمساءلة أمام البرلمان. وتتألف هذه اللجنة من ٤ أعضاء تعينهم السلطة التنفيذية - لا يشارك البرلمان مشاركة ملموسة في الرقابة المالية على المشتريات العسكرية

اسم البلد	البرلمان	اللجان البرلمانية المعنية (في مجلس النواب، إن وجد)	أداة التخطيط في قطاع الدفاع	صلاحيات اللجنة أو اللجان المعنية في موازنة الدفاع	المشريات
السويد	مجلس واحد - البرلمان (الريكسداغ)	- لجنة الشؤون المالية - لجنة الدفاع	تقدم وزارة الدفاع سياسة الدفاع التي تغطي عدة سنوات للبرلمان	- يملك البرلمان الحق في تعديل أي بند من بنود الموازنة، بما فيها البنود المتعلقة بالأمن والدفاع. كما يستطيع تعديل البنود حتى لو تمخض هذا التعديل عن زيادة مبلغ النفقات أو إدخال بند جديدة على الموازنة. - تحدد لجنة الشؤون المالية سقف الإنفاق العامة، بينما تتولى اللجان الأخرى تحديد الاعتمادات. ويترك الأمر للجنة الدفاع في الشؤون المتعلقة بالأمن والدفاع.	- تجهز لجنة الدفاع الاعتمادات التي تقع ضمن نفقات "الدفاع" وتدابير الطوارئ
رومانيا	مجلسان - مجلس النواب - مجلس الشيوخ	- لجنة الدفاع والنظام العام والأمن القومي - لجنة الموازنة	تصادق لجنة الدفاع على إستراتيجية الأمن القومي والكتاب الأبيض بشأن الأمن والدفاع	يصادق البرلمان واللجان على الموازنة، كما يستطيعون إدراج تعديلات بسيطة عليها.	تتشاور الحكومة مع البرلمان، مع العلم بأنه لا يتخذ أي قرار.
سويسرا	مجلسان - المجلس الوطني - مجلس الولايات	- اللجنة المالية - لجنة السياسات الأمنية	غير موجودة	اللجنة المالية تتولى المسؤولية عن إعداد دراسة تفصيلية للموازنة المالية بجميع بنودها والإشراف عليها - تستطيع المصادقة على أي مقترحات لموازنة الدفاع - تستطلع السياسات الأمنية - تستطيع الإطلاع على جميع وثائق موازنة الدفاع - لها الحق في تعديل الأموال المخصصة لموازنة الدفاع ورصدها	البرلمان - يصوت على الاعتمادات للمشريات السنوية الجديدة - يحدد الاحتياجات من المعدات الجديدة بالشراكة مع لجنة الدفاع ويقرها
المملكة المتحدة	مجلسان - مجلس العموم - مجلس اللوردات	- لجنة الدفاع المكونة من أعضاء من مجلس العموم	البيان السنوي حول تقييمات الدفاع. ويصدر هذا البيان في صورة كتاب أبيض.	لجنة الدفاع المكونة من أعضاء من مجلس العموم تصدر التقارير الدورية التي تتناول مواضيع سياسية عامة والمسائل المتعلقة بهيكلية القوات وإدارة الموارد - لا تستطيع الإطلاع على جميع وثائق الموازنة - لا تملك الحق في تعديل الأموال المخصصة لموازنة الدفاع ورصدها - ليس لها الحق في المصادقة على أي مقترحات تكميلية لموازنة الدفاع أو رفضها (ويمك البرلمان بمجلسه هذا الحق)	- لا يملك البرلمان واللجان التابعة له القدرة على إعداد المدخلات أو اتخاذ القرارات بشأن مشريات الدفاع

## مرحلة تنفيذ الموازنة

يكن دور البرلمان خلال مرحلة تنفيذ الموازنة في التأكد من أن السلطات التنفيذية تنفذ الموازنة على الوجه المناسب. ويؤدي البرلمان هذا الدور عن طريق متابعة الإنفاق الفعلي خلال السنة المالية.

إذا دعت الحاجة إلى إدخال تعديلات على الموازنة خلال السنة، يصادق البرلمان على مقترحات الموازنة التكميلية ويمارس الرقابة على التعديلات التي تطرأ على الموازنة أو الطلبات التي ترفع لاستخدام الأموال المرصودة لحالات الطوارئ.

وتوظف البرلمانات عدة أدوات في الرقابة على تنفيذ الموازنة. وفيما يتصل بنفقات قطاعي الأمن والدفاع، تشمل أكثر أدوات الرقابة البرلمانية الشائعة فيما يلي:

- الأسئلة وجلسات الاستجواب خلال المداورات البرلمانية
- جلسات الاستماع التي يعقدها البرلمان. ومع مراعاة مدى حساسية المواضيع التي تخضع للنقاش في هذه الجلسات، يمكن إتاحة الفرصة للمواطنين لمتابعتها أو عقدها خلف الأبواب المغلقة.
- تتيح جلسات الاستماع التي تعقدها اللجان البرلمانية:
  - o إثارة التساؤلات حول أمور محددة تتصل بالإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني.
  - o مراقبة النشاطات التي تنفذها الحكومة، بما فيها الاعتمادات المالية المرصودة للعمليات التي ينفذها قطاعا الأمن والدفاع.
  - o توجيه الدعوة إلى الحكومة أو المؤسسات الأمنية والدفاعية لبيان الطريقة التي تعتمدتها في صرف الأموال العامة المرصودة لها.
- اللجان البرلمانية الخاصة للاستجواب
- جلسات الاستجواب العامة

الجدول (٢): مرحلة تنفيذ الموازنة

اسم البلد	البرلمان	البحان البرلمانية المعنية (في مجلس النواب، إن وجد)	صلاحيات الرقابة الممنوحة للجنة أو البحان المختصة	الحصول على المعلومات (عند اقتضاء الحاجة دائماً)
فرنسا	مجلسان: - الجمعية الوطنية - مجلس الشيوخ	- لجنة الشؤون المالية - لجنة الدفاع والقوات المسلحة	لجنة الدفاع: - تستطيع تعديل مشاريع قوانين الدفاع أو إعادة كتابتها - تستطيع مسألة ممثلي الحكومة المعنيين واستدعائهم للإدلاء بشهاداتهم في اجتماعاتها - تستطيع استدعاء أفراد القوات المسلحة والوظفين العموميين الآخرين للإدلاء بشهاداتهم في اجتماعاتها - تستطيع استدعاء الخبراء من المجتمع المدني - تستطيع عقد جلسات الاستماع بشأن قضايا الدفاع	يستطيع رئيس لجنة الدفاع ورئيس لجنة القوائين الاطلاع على جميع أنواع الوثائق السرية. ولا يتسنى هذا الأمر لأعضاء البرلمان الآخرين. يستطيع كل أعضاء البرلمان الاطلاع على جميع أنواع الوثائق السرية إذا اقتضت الحاجة
ألمانيا	مجلسان: - مجلس النواب (البوندستاغ) - مجلس الشيوخ (البوندسرات)	- لجنة الموازنة - لجنة الدفاع (غالباً ما يكون رئيسها من المعارضة)	لجنة الدفاع: - تستطيع تعديل مشاريع قوانين الدفاع أو إعادة كتابتها - تستطيع مسألة ممثلي الحكومة المعنيين واستدعائهم للإدلاء بشهاداتهم في اجتماعاتها - تستطيع استدعاء أفراد القوات المسلحة والوظفين العموميين الآخرين للإدلاء بشهاداتهم في اجتماعاتها - تستطيع استدعاء الخبراء من المجتمع المدني - تستطيع عقد جلسات الاستماع بشأن قضايا الدفاع - هي اللجنة الوحيدة التي تستطيع أن تحول نفسها إلى لجنة استجواب دون تفويض مسبق من البرلمان.	- يتسنى للجنة الأمن والدفاع أن تطلب من المؤسسات التي تخضع لرقابتها (انظر القانون) أن تقدم البيانات والمعلومات، باستثناء البيانات المعلومات التي لا يجوز الإفصاح عنها بموجب قانون خاص بالإفصاح - يمكن فرض غرامة أقصاها ٢,٠٠٠ يورو على موظفي المؤسسات أو المؤسسات نفسها ممن تعوق سير الرقابة البرلمانية
جمهورية الجبل الأسود (مونتينيغرو)	مجلس واحد	- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية والموازنة - لجنة الدفاع والأمن	تعد جمهورية الجبل الأسود من البلدان القليلة التي أصدرت قانوناً بشأن الرقابة البرلمانية على قطاعي الدفاع والأمن. لجنة الدفاع والأمن: - تنظر في المعلومات الواردة حول تنفيذ الموازنة، وترتكز على الأموال المرصودة للمؤسسات التي تتولى الرقابة عليها (انظر القانون) - تدرس التقارير التي تصدر عن مؤسسات مراجعة حسابات الدولة بشأن العمليات المالية في المؤسسات التي تراقبها (انظر القانون) - تستطيع عقد جلسات تشاورية وجلسات بشأن إجراءات الرقابة وتأخذ زمام المبادرة لتنظيم جلسات الاستجواب في البرلمان	

اسم البلد	البرلمان	اللجان البرلمانية المعنية (في مجلس النواب، إن وجد)	صلاحيات الرقابة الممنوحة للجنة أو اللجان المختصة	الحصول على المعلومات (عند اقتضاء الحاجة دائما)
السويد	مجلس واحد - البرلمان (الريكسداغ)	- لجنة الشؤون المالية - لجنة الدفاع	لجنة الدفاع: تتعامل مع جميع الأمور المتعلقة بالأمن والدفاع. وعادة ما تعقد اللجنة اجتماعاتها بصورة سرية، ويلزم أعضاؤها بالمحافظة على أي معلومات سرية تبلغ علمهم في طي السر والكتمان. لجنة الدفاع: - تستطيع مسألة معلمي الحكومة المعنيين واستدعائهم - تستطيع استعاء أفراد القوات المسلحة والوظفين العموميين الآخرين للإدلاء بشهادتهم في اجتماعاتها - تستطيع استعاء الخبراء من المجتمع المدني - تستطيع عقد جلسات الاستماع بشأن قضايا الدفاع - تستطيع زيارة القوات العسكرية بعد إرسال إشعار مسبق قبل ٢٤ ساعة	يتسنى لجميع أعضاء البرلمان الاطلاع على المعلومات السرية في حال اقتضت الحاجة ذلك
رومانيا	مجلسان - مجلس النواب - مجلس الشيوخ	- لجنة الدفاع والنظام العام والأمن القومي - لجنة الموازنة	لجنة السياسات الأمنية - تستطيع تعديل مشاريع قوانين الدفاع أو إعادة كتابتها - تستطيع مسألة معلمي الحكومة المعنيين واستدعائهم للإدلاء بشهادتهم في اجتماعاتها - تستطيع استعاء أفراد القوات المسلحة والوظفين العموميين الآخرين للإدلاء بشهادتهم في اجتماعاتها - تستطيع استعاء الخبراء من المجتمع المدني - تستطيع عقد جلسات استماع بشأن قضايا الدفاع - لا يتسنى عقد جلسات الاستجواب في البرلمان إلا اللجان التحقيق البرلمانية	يتضمن السماح لأعضاء البرلمان الاطلاع على المعلومات على الاستثناءات التي ينص عليها القانون

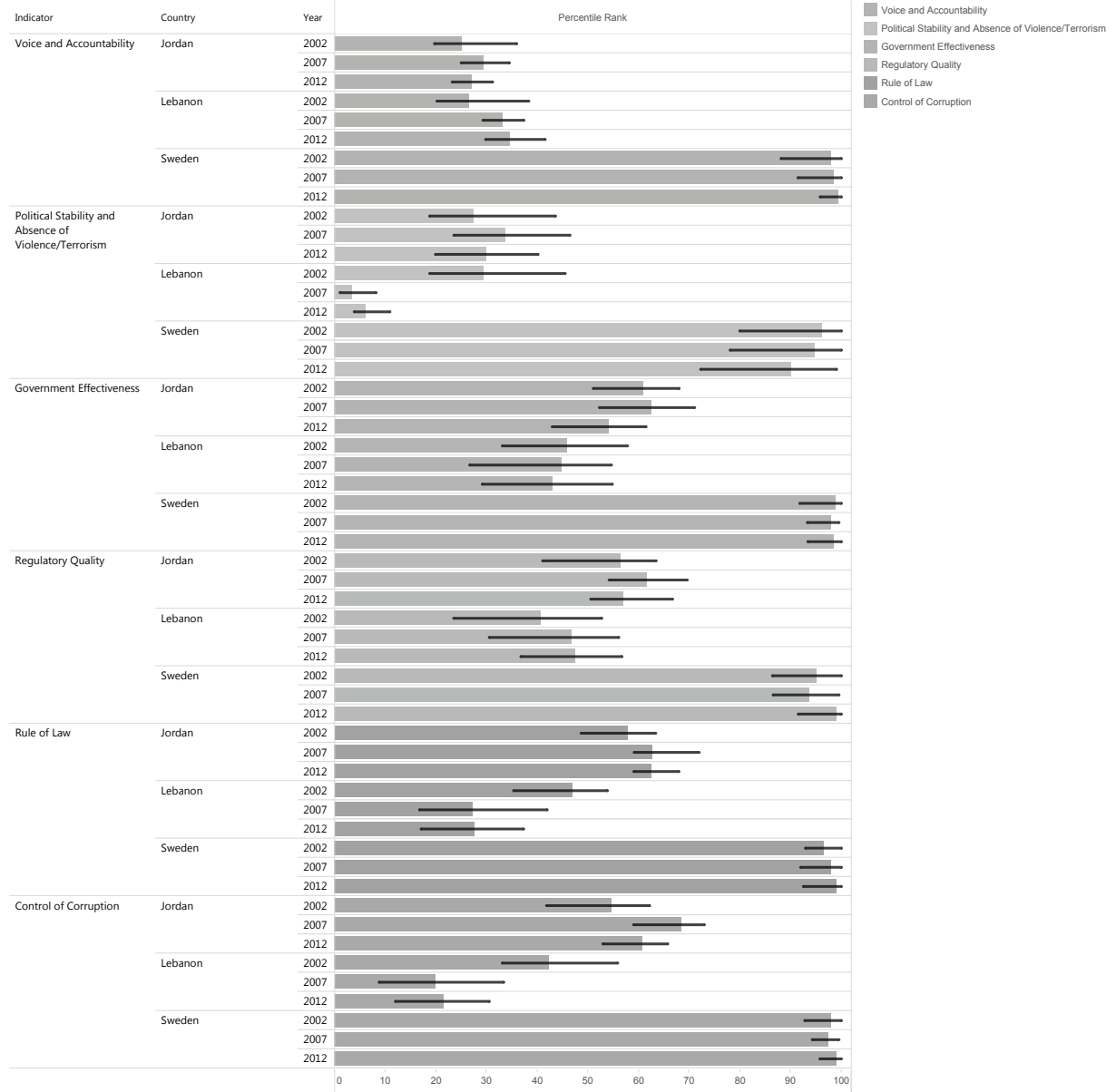
اسم البلد	البرلمان	اللجان البرلمانية المعنية (في مجلس النواب، إن وُجد)	صلاحيات الرقابة الممنوحة للجنة أو اللجان المختصة	الحصول على المعلومات (عند اقتضاء الحاجة دائما)
المملكة المتحدة	مجلسان - مجلس العموم - مجلس اللوردات	- لجنة الدفاع المكونة من أعضاء من مجلس العموم	لجنة الدفاع: - تستطيع تعديل مشاريع قوانين الدفاع أو إعادة كتابتها - تستطيع مسائلة ممثلي الحكومة المعنيين واستدعائهم للإدلاء بشهاداتهم اجتماعيا - تستطيع استدعاء أفراد القوات المسلحة والوظفين العموميين الآخرين للإدلاء بشهاداتهم اجتماعيا - تستطيع عقد جلسات الاستماع بشأن قضايا الدفاع	لا يتسنى الاطلاع على مختلف أنواع المعلومات السرية إلا لأعضاء محددين في اللجان البرلمانية



## مصادر المدرب (٧-٢)

### قاعدة بيانات البنك الدولي حول مؤشرات الحكم

Indicators-Country-Year - Graph



The trends of minimum of Percentile and minimum of High - Low for sum of Number of Records broken down by Label: Percentile Rank vs. Indicator, Type, Country and Year. For pane Minimum of Percentile: Color shows details about Color by. Details are shown for 'ICY Measures'\_Rec #. For pane Minimum of High - Low: Details are shown for Measurement. The data is filtered on Use Measure Record? and Country Filter. The Use Measure Record? filter keeps True. The Country Filter filter keeps Jordan, Lebanon and Sweden. The view is filtered on Indicator and Year. The Indicator filter keeps 6 of 6 members. The Year filter keeps 2002, 2007 and 2012.



## مصادر ومراجع إضافية

- Blöndal, Jon R., and Jens Kromann Kristensen. "Budgeting in the Netherlands". Journal on Budgeting, 1, no. 3 (2002): 43-67..  
<http://www.oecd.org/dataoecd/13/13/33657560.pdf>
- Born, Hans. Between Efficiency and Legitimacy: Democratic Accountability of the Military in the US, France, Sweden and Switzerland. Working Paper No. 102. DCAF. Geneva: DCAF, 2002.
- Posner, Paul, and Chung-Keung Park. "Role of Legislatures in the Budget Process: Recent Trends and Innovations". OECD Journal on Budgeting, 7, No. 3 (2007): 1-26..
- Schick, Allen. "Can National Legislatures Regain an Effective Voice in Budget Policy?". Journal on Budgeting, 1, no. 3 (2002): 15-42.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/13/13/33657560.pdf>
- van Eekelen, Willem. The Parliamentary Dimension of Defence Procurement: Requirements, Production, Cooperation and Acquisition. Occasional Paper no. 5. Geneva: DCAF, 2005.
- "PARLINE database on national parliaments." Inter-Parliamentary Union (IPU) Web. 21 September 2015.  
<http://www.ipu.org/parline-e/parlinesearch.asp>
- Susic, Marko. Law on Parliamentary Oversight in the Area of Security and Defence: First Year of Implementation: 2011 Monitoring Report. Montenegro: Institute Alternative and DCAF, 2011.  
<http://media.institut-alternativa.org/2012/07/institute-alternativa-law-on-parliamentary-oversight-of-security-and-defense-sector-first-year-of-implementation-en.pdf>
- Bajramspahic, Dina, and Marko Susic. Law on Parliamentary Oversight in the Area of Security and Defence: Second Year of Implementation: 2012 Monitoring Report. Montenegro: Institute Alternative and DCAF, 2013.  
<http://media.institut-alternativa.org/2013/03/law-on-parliamentary-oversight-of-security-and-defense-sector.pdf>



## مراجع مصادر إضافية

- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، «دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني»، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصلان الأول والثالث
- بورن، هانز، فيليب فلوري، وأندرز ب. جونسون (محررون)، «الرقابة المالية على الدفاع والأمن: المبادئ، الآليات، الممارسات»، دليل عملي للبرلمانيين - عدد ٥، جنيف: الاتحاد البرلماني الدولي ومركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، الفصل الأول حتى الفصل السابع.
- OECD Development Assistance Committee (OECD DAC). OECD/DAC Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice, Paris: OECD/DAC, 2007, Section 1: Principles of Security System Reform.
- World Bank. "The Worldwide Governance Indicators, Methodology and Analytical Issues." Accessed 5 May 2014, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

## الملحق (أ):

# مفاهيم الرقابة المالية في القطاع الأمني والأطراف الرئيسية المشاركة فيها: اللقاء التدريبي المحلي

### مقدمة

- فهم القوانين التي تنظم القطاع الأمني والأطراف التي تمارس الرقابة المالية في هذا القطاع.

### المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي

- الأطراف الرئيسية التي تمارس الرقابة المالية في السياق المحلي
- القوانين الناظمة لعمل الأطراف الرئيسية التي تمارس الرقابة المالية

يستطيع المدرب استخدام المصادر التدريبية التي يشملها هذا الملحق والاسترشاد بها في إعداد اللقاء التدريبي الذي يتناسب مع السياق المحلي الذي يدرب فيه. ويشتمل اللقاء التدريبي المحلي على قائمة بالأهداف المتوخاة من التعلم من هذا اللقاء التدريبي، والوقوف على محتواه المقترح والنشاطات النموذجية والمصادر المقترحة فيه. ويستعرض هذا الملحق الطريقة التي يمكن من خلالها تعديل المادة التدريبية لكي تتواءم مع السياق السياسي أو الثقافي أو الاجتماعي المحدد الذي تعيش فيه الفئة المستهدفة من المتدربين.

### الأهداف المتوخاة من التعلم

يملك المشاركون في اللقاء التدريبي القدرة على:

- تحديد الأطراف الرئيسية التي تعمل في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني المحلي

### نظرة عامة

#### وصف النشاطات النموذجية

المادة التدريبية المحلية (ل.٢-١): مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني

المادة التدريبية المحلية (ل.٢-٢): قائمة تشمل مسجلاً للإطار القانوني المحلي الناظم لمسائل الرقابة المالية

مصادر المدرب المحلية (ل.٢-١): قائمة بمؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني



## النشاطات النموذجية

### النشاط الثاني: نقاش: مسح الإطار القانوني المحلي الناظم لمسائل الرقابة المالية

الوقت: ٦٠ دقيقة

يعمل المدربون في مجموعات صغيرة. ويوزع المدرب على كل مجموعة ورقة من الورق القلاب وعليها القائمة الواردة أدناه (المادة التدريبية المحلية ٢-٢). ويجب على المدربين تحليل المعلومات التالية:

• صلاحيات الأطراف التي ترتبط بعلاقة بالقطاع الأمني

• الإطار القانوني للمشاركة في ميدان الرقابة المالية

• القوانين الناظمة لمؤسسات الرقابة المالية

كما يوزع المدرب على مجموعة نسخة من مؤلفين منشورين: «مجموعة التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني» و«التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني». ويبحث أعضاء كل مجموعة في النصوص القانونية ويناقشون الاختيارات التي يقررونها ويعبئون الجدول (نحو ٣٠ دقيقة).

ثم يعرض ناطق باسم كل مجموعة النتائج التي خلصت إليها مجموعته أمام جميع المشاركين في اللقاء التدريبي (نحو ٣٠ دقيقة).

المواد:

• المادة التدريبية المحلية (٢-٢.١): قائمة تشمل مسحاً للإطار القانوني المحلي الناظم لمسائل الرقابة المالية

• نسخ عن المؤلفات التالية:

○ «مجموعة التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني»

○ «التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني»

اقتُبست النشاطات النموذجية التالية من محتوى المادة التدريبية المحلية، التي تغطي ساعتين في مدتها وأعدت لغايات استخدامها في اللقاءات التدريبية التي نُظمت في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونستعرض هذه النشاطات هنا باعتبارها نموذجاً أو مثالاً يستطيع المدرب أن يعدله إذا رغب في ذلك.

### النشاط الأول: نقاش جماعي: تحديد مؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني

الوقت: ٣٠ دقيقة

يعمل المدربون في مجموعات صغيرة. ويكمن الهدف من هذا التمرين ترتيب الأطراف المحتملة في مؤسسات الرقابة المالية في فلسطين في أربعة إطارات ضمن المصفوفة المعروضة على الشريحة (حيث تمثل هذه الإطارات الأربعة الاختلاف بين مؤسسات الرقابة الرسمية وغير الرسمية، والداخلية والخارجية). ويوزع المدرب نسخاً ورقية من هذه المصفوفة على المدربين للكتابة عليها، كما يرسم المصفوفة نفسها على الورق القلاب أو على شريحة على جهاز العرض (-projec tor). ويتباحث المدربون المؤسسات المحتملة ويحددونها ويدونونها في المصفوفة (نحو ١٥ دقيقة).

بعد ١٥ دقيقة، يطلب المدرب من كل مجموعة استعراض إجاباتها أمام جميع المشاركين في اللقاء التدريبي وبيان الأسباب التي دعتها إلى اختيار هذه الإجابات. ثم يدون المدرب اقتراحات المدربين في المصفوفة على الورق القلاب (نحو ١٥ دقيقة).

المواد:

• المادة التدريبية المحلية (٢-١.١): مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني

• مصادر المدرب المحلية (٢-١.١): قائمة بمؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني



## المادة التدريبية المحلية (ل.٢-١)

مصفوفة مؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني

### تمرين جماعي

	داخلية	خارجية	
رسمية			
غير رسمية			





## مصادر المدرب المحلية (ل.٢-١)

### قائمة بمؤسسات الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني

قد يحدد المشاركون في اللقاء التدريبي القائمة التالية من الأطراف الرسمية وغير الرسمية التالية باعتبارها أطرافاً مشاركة في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني. ونستعرض في هذه القائمة الصلاحيات الموكلة إلى هذه الأطراف كذلك. وتشكل القائمة مثالا يستعين به المدرب في إعداد النشاطات التي تتناسب مع السياق المحلي الذي يعمل فيه.

### الأطراف المشاركة في ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني:

#### الأطراف الرسمية:

- مسؤولو الرقابة الداخلية والمدققون الداخليون العاملون في الأجهزة الأمنية (القوات الأمنية الفلسطينية: الشرطة المدنية، وقوات الأمن الوطني، والمخابرات العامة، والدفاع المدني والأمن الوقائي) والمؤسسات القضائية (المحاكم والنيابة العامة ومراكز الإصلاح والتأهيل)
- مؤسسات الرقابة التشريعية (المجلس التشريعي الفلسطيني)
- الهيئات الرقابية والإدارية التابعة للسلطة التنفيذية (ديوان الرئاسة، ومجلس الوزراء، ووزارة الداخلية، وإدارة المالية المركزية (العسكرية))
- المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات (ديوان الرقابة المالية والإدارية)
- السلطة القضائية
- هيئة مكافحة الفساد

#### الأطراف غير الرسمية:

- منظمات المجتمع المدني (معاهد الخبرة، ومراكز الأبحاث والمؤسسات الأكاديمية)
- وسائل الإعلام
- الشركات الخاصة (شركات التدقيق)

## مصادر مقترحة

- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، «دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني»، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصل الأول.
- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، «مجموعة التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني»، جنيف ورام الله، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٣.
- فريدريك، رولاند، وأرنولد ليتهولد وفراس ملحم، «التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني»، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٨.
- OECD. "OECD Best Practices for Budget Transparency." OECD Journal on Budgeting (2002). Accessed 16 January 2015. doi: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/13/1905258.pdf>.

# إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب



أداة



**DCAF**

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون



أداة ٣

# إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

### المؤلف

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)

### هيئة التحرير

نصر عبد الكريم

انتصار أبو خلف

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

كارينا برياجنيا (Karina Priajina)

فلكس توسا (Felix Tusa)

خيرمان ريبس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

### محرر السلسلة

جون ماك-أندرو (John McAndrew)

### التحرير والتدقيق

نديم عامر

انتصار أبو خلف

جون ماك-أندرو

كارينا برياجنيا

### التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

### الترجمة

ياسين السيد

صورة الغلاف: كين تيغاردن (Ken Teegardin)، ٢٠١١

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٢-٣٥٠-٩٢٢٢٢-٩٢-٩٧٨

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة،

٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ ٢٢) +٤١

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ ٢٢) +٤١

www.dcaf.ch

### ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور. ولا يفُسّر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



## قائمة المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدت رزمة الأدوات؟
٦	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	استخدام رزمة الأدوات التدريبية
٧	نظرة عامة
٧	علامٌ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٧	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
١٠	إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والتقنيات
١٠	مقدمة
١٢	خطة اللقاء التدريبي
١٤	وصف النشاطات
١٧	المواد التدريبية
٤٨	مصادر المدرب
٥٥	مصادر إضافية
٥٧	الملحق (أ): إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب - اللقاء التدريبي المحلي
٥٧	مقدمة
٥٨	وصف النشاطات النموذجية
٥٩	المادة التدريبية
٦٤	مصادر مقترحة

## شكر وتقدير

يتقدم مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة بالشكر والتقدير للمؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة على المساعدة التي قدمتها وهذه المؤسسات هي:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- مكتب الرئيس
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد، دولة فلسطين
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

## مقدمة

في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤. ففي العام ٢٠١٣، يسّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

### المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- دليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات السارية في فلسطين: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣.
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

[www.dcaf.ch/publications](http://www.dcaf.ch/publications)

### لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيوش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

### ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني
- اعتماد موقف استباقي يمكّنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

### كيف أُعدَّت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

## استخدام رزمة الأدوات التدريبية

### نظرة عامة

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومتخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية 'مستقلة'.

### مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

### علام تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعدلة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

### الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصر على:

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

- أعضاء البرلمانات والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات
  - أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية
  - أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها
  - ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها
  - الضباط والمدققين الذي يعملون بالمؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.
- ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب

الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني

الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني

الأداة الخامسة: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

- ملخصات المعلومات المهمة التي ترد في اللقاء التدريبي.
- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.
- ٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:
- ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
- أوراق الإجابات
- ٦- المصادر المقترحة تحتوي على مراجع للنشاطات.

### أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي تُرد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المتدربين وانماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المتدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالباً ما يعني هذا الأمر تشجيع المتدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلاً من تلقين المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضاً توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطوعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المتدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلاً عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

### هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكّل هذه الهيكلية نموذجاً يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

### استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يُجري تقييماً للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكناً. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقتراح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءاً من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضاً، وغالباً ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

### هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الستة التالية:

- ١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة بشأن اللقاء التدريبي.** كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلاً يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعاً موجزاً يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**
- ٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشتمل هذه المواد التي تتسم بسهولة تصويرها:
  - أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المتدربين تنفيذها.
  - أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).

وتشبه هيكلية اللقاء التدريبي المحلي هيكلية اللقاء التدريبي العام (انظر أعلاه). وفي هذا السياق، يشتمل اللقاء المحلي على نشاطات نموذجية مقترحة عوضاً عن الخطة الكاملة للقاء التدريبي.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الخمسة التالية:

- ١- **المقدمة:** تشتمل المقدمة على استعراض الأهداف المتوخاة من التعلم وتوجيه الأسئلة المركزة التي تتناسب مع السياق الذي يقدم المدرب تدريباته فيه. كما تتضمن المقدمة استعراض نظرة عامة حول المواد التدريبية والمصادر التي يستعين بها المدرب في اللقاء التدريبي.
- ٢- **النشاطات النموذجية:** وهذه عبارة عن نشاطات نموذجية ترتبط بالمحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي. ويمكن للمدرب أن يعدل هذا المحتوى لكي يتواءم مع السياق المحلي الذي يدرّب فيه. ويشتمل المحتوى على وصف يبين كل نشاط تدريبي والوقت المخصص لتنفيذه.
- ٣- **المواد التدريبية النموذجية:** يوزع المدرب هذه المواد على المشاركين في أثناء تنفيذ النشاطات خلال اللقاء التدريبي. وتتسم هذه المواد بسهولة تصويرها.
- ٤- **المصادر النموذجية التي يستخدمها المدرب:** توفر هذه المصادر المعلومات المساندة التي يحتاج المدرب إليها.
- ٥- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يحتكم إليها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية. (يرجى ملاحظة أن جلسة التدريب المحلية في هذه الأداة، الأداة ٣، لا تحتوي على 'مثال من مصادر المدرب'.)



# إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

## مقدمة

## الأسئلة المتخصصة

يوجه المدرب الأسئلة التالية خلال النشاطات التي ينطوي هذا اللقاء التدريبي عليها:

## الأهداف المتوخاة من التعلم

- ما هي إستراتيجية الأمن القومي؟
  - من يتولى تحديد هذه الإستراتيجية؟
  - ما هو التخطيط المالي الإستراتيجي متوسط الأمد؟
  - كيف يمكن إعداد إطار الخطط المالية الإستراتيجية في القطاع الأمني؟
  - كيف تترجم الأهداف الواردة في إستراتيجية الأمن القومي إلى القدرات المطلوبة؟
  - كيف تسهم السياسات التي تقررها إستراتيجية الأمن القومي في تأطير موازنة الدفاع؟
  - من الجهة التي تقر موازنة الدفاع؟ ومن الجهة التي تستطيع مراجعتها وتدقيقها وتعديلها، وكيف؟
  - ما هي آليات المساءلة التي تشملها هذه الإجراءات؟ ولماذا تعدّ هذه الآليات مهمة؟
- يسعى هذا اللقاء التدريبي إلى تزويد المشاركين بالمعارف العملية لإعداد الخطط المالية الإستراتيجية في القطاع الأمني، ويتناول المفاهيم المختلفة التي ينطوي عليها التخطيط المالي الإستراتيجي لكي يتمكن المدربون من تطبيق الأدوات التي يشملها على نحو عملي، وذلك من خلال تحليل الأمثلة المستقاة من عدة دول ومن خلال تعلم تطبيق هذه الأدوات في السياق الواقعي الذي يعملون فيه. وتشتمل أهداف التعلم المحددة في هذا اللقاء التدريبي على:
  - فهم إجراءات إعداد السياسات في القطاع الأمني والوقوف على مفهوم إستراتيجية الأمن القومي.
  - استيعاب أهمية إعداد الخطط المالية الإستراتيجية.
  - تحديد الأدوات والأساليب المرعية في إعداد الخطط المالية الإستراتيجية.
  - التعرف على كيفية تعديل هذه الأدوات والأساليب وتطبيقها على سياق بعينه.
  - تبادل الممارسات الواقعية والخروج بالحلول المطلوبة لتطبيقها في السياق الذي يعمل المدربون فيه.

## نظرة عامة

خطة اللقاء التدريبي الثالث: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

## وصف النشاطات

المادة التدريبية (١-٣): اختبار: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد

المادة التدريبية (٢-٣): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في القطاع الأمني

المادة التدريبية (٣-٣): مقتطفات من الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣

المادة التدريبية (١-٣-٣): ورقة عمل حول مقتطفات من الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣

المادة التدريبية (٤-٣): مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩ - ٢٠١٣

المادة التدريبية (١-٤-٣): ورقة عمل حول مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩ - ٢٠١٣

المادة التدريبية (٥-٣): مقتطفات من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا، ٢٠١١ - ٢٠١٣

- المادة التدريبية (٣-٥-أ): ورقة عمل حول مقتطفات من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا، ٢٠١١-٢٠١٣
- المادة التدريبية (٣-٦): ورقة عمل: إعداد إطار للإنفاق متوسط الأمد
- مصادر المدرب (٣-١): دراسة حالة: الإجابات المقترحة حول إطار الإنفاق متوسط الأمد
- مصادر المدرب (٣-٢): عرض منهجية نموذجية لإعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد
- مصادر المدرب (٣-٣): الإجابات عن الاختبار القبلي (الذي وزعه المدرب في المادة التدريبية ٣-١)

# خطة اللقاء التدريبي

## إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

أهداف اللقاء التدريبي		يمكن المتدربون القدرة على:			
1- فهم إجراءات إعداد السياسات في القطاع الأمني والوقوف على مفهوم إستراتيجية الأمن القومي	2- استيعاب أهمية التخطيط المالي الإستراتيجي في موزانات الأمن والدفاع	3- إلقاء الضوء على الأدوات والأساليب المرعية في إعداد الخطط المالية الإستراتيجية	4- التعرف على كيفية اعتماد الأدوات والأساليب المطبقة في مجال التخطيط المالي الإستراتيجي من سياقات مختلفة وتعدليها لكي تتواءم مع سياقات أخرى		
5- تبادل تجارب الممارسات الواقعية والخروج بالحلول المطبقة لتطبيقها في السياق الذي يعمل المتدربون فيه	• وثائق التخطيط الإستراتيجي، من قبل سياسة/إستراتيجية الأمن القومي أو الكتاب الأبيض بشأن الأمن، ووثائق التخطيط على مستوى الأجهزة (خطط الدفاع، وغيرها)	• الممارسات الدولية الفضلى في مجال التخطيط المالي الإستراتيجي، بما تشمله من مفاهيم نظام إعداد الخطط وتصميم البرامج وتحضير الموزانات وإطار الإنفاق متوسط الأمد			
المحتوى الذي تغطيه الدورة التدريبية	180 دقيقة				
النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمه المجموعات والمواد	أهداف الجاسمة	ملاحظات
1	15 دقيقة	القدرة واختيار ما قبل اللقاء التدريبي	المدرب محاطًا بالمجموعة بكاملها المادة (1-3): اختبار إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد	الاهداف الأول والثاني الأهداف (1، 2، 3، 4)	يستعرض المدرب نظرة عامة حول اللقاء التدريبي (من ناحية أهميته، والأسئلة المتخصصة التي يجب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له)، ويوزع نسخة من المادة التدريبية (1-3). كما يجب للتدريبن عن الاختيار القبلي.
2	35 دقيقة	العرض التوجيهي: مقدمة حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب	المدرب محاطًا بالمجموعة بكاملها المادة (2-3): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: مقدمة حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب		يستعرض المدرب مقدمة حول مفاهيم إعداد الخطط وتصميم البرامج وتحضير الموزانات وإطار الإنفاق متوسط الأمد، واستراتيجية الأمن القومي (أو الكتاب الأبيض بشأن الأمن)، ووثائق التخطيط على مستوى الأجهزة والاتفاقيات بشأن الأداء على المشاركين في اللقاء التدريبي من خلال العرض التوجيهي (المادة التدريبية 2-3). كما يتناول المدرب المراحل التي يشملها العمل على إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد، مع أمثلة يستقيها من القطاع الأمني. وبينما المدرب بأن إعداد الخطط المالية يشكل مرحلة من مراحل إطار الإنفاق متوسط الأمد، ويتطرق إلى الأدوات المستخدمة في مراحل التخطيط والأداء مع أمثلة عليها.

النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمه المجموعات والمواد	أهداف الجامعة	ملاحظات
٣	٣٥ دقيقة	النقاش: تحليل مقتطفات من إحدى إستراتيجيات الأمن القومي ومقتطفات من إحدى خطط الدفاع والآثار التي ترتبها على الإدارة المالية متوسطة الأمد	المدرّب يحاطبًا المجموعة بكاملها، ثم العمل في مجموعات (مجموعات صغيرة) المادة (٣-٣): مقتطفات من الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣. والمادة (٤-٣): مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٣. المادتان (١-٣-٣) و(٤-٣): أوراق عمل حول هاتين الوثيقتين	الأهداف (١، ٢، ٣، ٤ و٥)	يستعرض المدرّب نبذة مقتضية حول المقتطفات المختبسة عن إستراتيجيات الأمن القومي (المادتان التدرّيبيتان ٣-٣ و٤-٣). ويستخدم المشاركون في مجموعات العمل الصغيرة أوراق العمل (المادتان ٣-٣ و٤-٣) من أجل إعداد قائمة بالمحاور التي تحصل بسياق عملهم الواقعي بصورة تفوق غيرها.
٤	٢٠ دقيقة	التغذية الراجعة والنقاش	نقاش تشارك فيه المجموعة بكاملها	الهدف (٥)	تعين كل مجموعة أحد أعضائها لكي يستعرض النتائج التي خلصت إليها في النشاط السابق، وتُطرح هذه النتائج للنقاش أمام جميع المشاركين في اللقاء التدرّيبى.
٥	٤٠ دقيقة	دراسة حالة ومناقشتها: أطر الإنفاق متوسطة الأمد - تطبيق عملي	مجموعات عمل صغيرة المادة (٥-٣): مقتطفات من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا، ٢٠١١-٢٠١٣ المادة (١-٥-٣): أسئلة ذات صلة	الاهداف (٤ و٥)	تتولى كل مجموعة تحليل مثال واقعي على أحد أطر الإنفاق متوسط الأمد، وهو الإطار الذي تعتمده أرمينيا (المادة التدرّيبية ٥-٣). وبناءً على الأسئلة الواردة في ورقة العمل المرفقة (المادة التدرّيبية ١-٥-٣)، تحدد المجموعات المحاور الرئيسية التي تشملها إجراءات إعداد الخطط والراحل المختلفة التي تسيّر فيها.
٦	٣٠ دقيقة	مهمة: كتابة منهجية أساسية تبين طريقة إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد	المدرّب يحاطبًا المجموعة بكاملها المادة (٢-٣): ورقة عمل: إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد مصادر المدرّب (٢-٣): عرض منهجية نموذجية لإعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد.	الأهداف (٢، ٤ و٥)	يقدم المدرّب التوجيهات المتصلة بإعداد منهجية أساسية (التقاط البارزة) في تجهيز إطار الإنفاق متوسط الأمد للمشاركين في اللقاء التدرّيبى، وذلك بناءً على العمل الذي أنجزوه في النشاط السابق وباستخدام المادة التدرّيبية (٢-٣) وفي ضوء الإجابات الواردة على الأسئلة التي طرحت في هذا السياق. (وتشتمل مصادر المدرّب (٢-٣) على ملخص مقترح بالمنهجية المرعية في إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد).
٧	١٥ دقيقة	نتيجة اللقاء التدرّيبى وتلخيصه	المدرّب يحاطبًا المجموعة بكاملها المادة التدرّيبية (١-٣): اختيار: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد (وقد وزع المدرّب هذه المادة خلال النشاط الثاني) مصادر المدرّب (٣-٣): الإجابات عن الاختيار القبلي	-	يراجع المدرّب الاختيار القبلي مع المشاركين ويناقش الإجابات الصحيحة معهم. (ويتمكن المدرّب أن يطالع على الإجابات المقترحة عن أسئلة الاختبار في مصادر المدرّب (٣-٣)).



## وصف النشاطات

### النشاط الثاني: عرض توجيهي - مقدمة حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

يبين المدرب، في هذا النشاط، العلاقة القائمة بين السياسات المتصلة بالقطاع الأمني والتخطيط المالي الإستراتيجي. وفي هذا السياق، يستعين المدرب بالعرض التوجيهي (المادة التدريبية ٢-٣) بغية استعراض المبادئ والأدوات الرئيسية المرعية في الإدارة العامة الحديثة فيما يتعلق بإعداد الخطط المالية الإستراتيجية لمؤسسات القطاع الأمني. ويتناول العرض التوجيهي المذكور المفاهيم التالية:

- نظام إعداد الخطط وتصميم البرامج وتحضير الموازنات
- أهمية إطار الإنفاق متوسط الأمد
- وثائق التخطيط على مستوى الأجهزة أو القطاعية
- الاتفاقيات بشأن الأداء
- مفاهيم الأمن والرؤية قصيرة الأمد ومتوسطة الأمد وطويلة الأمد
- دور السياسات الأمنية في إعداد الخطط المالية لمؤسسات القطاع الأمني

وقد يرى المدرب توزيع نسخ ورقية عن العرض التوجيهي (المادة التدريبية ٢-٣) على المتدربين في بداية العرض التوجيهي أو في نهايته، وقد يرتني تشجيعهم على طرح ما يدور في أذهانهم من أسئلة خلال هذا العرض.

المواد:

- المادة التدريبية (٢-٣): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في القطاع الأمني
- جهاز الكمبيوتر، جهاز العرض (projector)

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه بوجه أكبر من التفصيل، كما يتضمن نشاطات بديلة عن جملة من النشاطات الواردة فيها.

### النشاط الأول: مقدمة واختبار قبلي

يبين المدرب لجميع المشاركين في المجموعة الأسباب التي تقف وراء أهمية الوعي بالمبادئ والأدوات المرعية في إعداد الخطط المالية الإستراتيجية الحديثة بالنسبة إليهم وإلى مؤسساتهم. فهذه المؤسسات هي الأطراف الفاعلة التي تمارس الرقابة المالية وتتولى المسؤولية عن إجراءات المساءلة الإدارية في القطاع الأمني. ويستعرض المدرب، بعد ذلك، نظرة عامة حول النشاطات التي يتضمنها هذا اللقاء التدريبي والأوقات المخصصة له.

ويوزع المدرب نسخة عن المادة التدريبية (١-٣) على كل مشارك. وتتضمن هذه المادة اختباراً أساسياً قصيراً يُعنى بتقييم ما يعرفه المتدرب في الأصل عن المبادئ والمعايير المرعية في إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد. كما يرمي هذا الاختبار إلى تعريف المشاركين في اللقاء التدريبي بمحتواه ومضمونه. ويبين المدرب، في هذا المقام، بأن جميع الإجابات عن جملة من الأسئلة الواردة في الاختبار قد تكون صحيحة. وهذا يعني أن المتدربين قد يختارون الإجابة التي يشعرون بأنها ملائمة أكثر من غيرها.

ويجمع المدرب الاختبارات من المتدربين بعدما يكملون الإجابة عنها. ولا يناقش المدرب الإجابات التي أدلى بها المتدربون في الاختبار في هذه المرحلة، ويبين لهم عوضاً عن ذلك بأنه سيدير نقاشاً بشأنها في نهاية اللقاء التدريبي، مما يسمح لهم بتقييم مدى فهمهم للمعلومات الجديدة التي تلقوها خلال اليوم التدريبي.

المواد:

- المادة التدريبية (١-٣): اختبار: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد

♣️ نشاط بديل: بإمكان المدرب أن يحضر برنامج عمل اليوم التدريبي بناءً على خطة اللقاء التدريبي، وأن يوزعه على المتدربين ويناقشه معهم.

### النشاط الرابع: التغذية الراجعة والنقاش

يتيح هذا النشاط للمتدربين تبادل وجهات نظرهم حول الأدوات التي تفوق غيرها في مدى تناسبها مع السياق الذي يعملون فيه، وذلك من بين جميع الأدوات التي تعرفوا عليها في هذا اللقاء التدريبي. وللمتدربين أن يطلبوا من المدرب تقديم المزيد من المعلومات أو المصادر التي تسهم في تعزيز معرفتهم بهذه الأدوات.

وتعيّن كل مجموعة من المجموعات التي شكّلت في النشاط الثالث ممثلاً عنها لاستعراض الإجابات التي خلص إليها أعضاء المجموعة أمام جميع المشاركين في اللقاء التدريبي.

المواد:

- **المادتان التدريبيتان (٣-٣) و(٤-٣) (اللتين استخدمتا في النشاط الثالث)**
- **المادة التدريبية (٢-٣):** نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في القطاع الأمني (العرض التوجيهي الذي قدمه المدرب في النشاط الثاني)

### النشاط الخامس: دراسة حالة ومناقشتها: أطر الإنفاق متوسطة الأمد - تطبيق عملي

يبسر هذا النشاط للمشاركين في اللقاء التدريبي الإطلاع على مثال واقعي حول إطار للإنفاق متوسط الأمد. وقد أعدّ هذا الإطار في دولة أخرى تمر في مرحلة انتقالية تحت قيادة الحكومة وتوجيهها وبمساعدة من شركائها في عملية التنمية ومستشارين خارجيين. وبناءً على تحليل موجز لإطار الإنفاق متوسط الأمد الذي تعتمد أرمينيا، يسعى هذا النشاط إلى التركيز على المعلومات الأساسية التي تشملها هذه الوثيقة، ولا سيما فيما يتصل بقطاعي الدفاع والأمن.

ويتوزع المتدربون في مجموعات مرة أخرى، بحيث تعمل كل مجموعة على المثال الذي يوزعه المدرب عليها. ويتعين على أفراد المجموعات قراءة الملخص والإجابة عن الأسئلة الواردة في ورقة العمل.

المواد:

- **المادة التدريبية (٥-٣):** مقتطفات من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا (٢٠١١-٢٠١٣)
- **المادة التدريبية (٥-٣):** أسئلة حول المقتطفات المقتبسة من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا (٢٠١١-٢٠١٣)

### النشاط الثالث: نقاش - تحليل مقتطفات من إحدى إستراتيجيات الأمن القومي ومقتطفات من إحدى خطط الدفاع والآثار التي ترتبها على الإدارة المالية متوسطة الأمد

يتيح هذا النشاط للمتدربين التعرف على أمثلة واقعية حول المفاهيم التي جرى استعراضها في النشاط السابق، وتحديد المفاهيم التي تُعدّ أكثر صلة بالسياق الذي يعملون فيه وبالأعمال التي يؤدونها.

ويتوزع المشاركون في مجموعتين صغيرتين، وتلقى كل مجموعة منهما نسخة من المادتين التدريبيتين، إما **المادة (٣-٣) أو المادة (٤-٣)**، إلى جانب أوراق العمل المتصلة بهما. ويناقش أعضاء كل مجموعة المقتطفات المقتبسة من إستراتيجية الأمن القومي وخطة الدفاع التي وزعها المدرب عليهم، ويناقشون النقاط التي تبدو أنها ترتبط بالمهام التي يؤدونها في عملهم الحالي بصورة تفوق غيرها، وبالسياق الإستراتيجي والأمني الذي يعيشون فيه.

ملاحظة مهمة: قد تكون الأمثلة التي يوزعها المدرب على المشاركين في اللقاء التدريبي، والتي تعكس البيئة الإستراتيجية والأمنية في السياق الأوروبي، مختلفة تمام الاختلاف عن السياق الواقعي الذي يعملون فيه. ومع ذلك، تسهم هذه الأمثلة في تحفيز المتدربين على التفكير في المحاور التي تتناسب مع سياق عملهم أكثر من غيرها، بحيث يمكن أن يدرجوها في وثائق السياسات والخطط التي يعدونها.

المواد:

- **المادة التدريبية (٣-٣):** مقتطفات من الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣
- **المادة التدريبية (٣-٣-أ):** ورقة عمل حول مقتطفات من الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣
- **المادة التدريبية (٤-٣):** مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٣
- **المادة التدريبية (٣-٤-أ):** ورقة عمل حول مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٣

♣️ نشاط بديل: يمكن اقتراح وثائق مشابهة من دول أخرى، طالما كانت تتيح للمتدربين أن يركزوا على الجوانب الأساسية والمهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية في القطاع الأمني.

المواد:

- مصادر المدرب (٣-٣): الإجابات عن الاختبار القبلي (الذي وزعه المدرب في المادة التدريبية (١-٣)

- مصادر المدرب (١-٣): دراسة حالة - الإجابات المقترحة حول إطار الإنفاق متوسط الأمد

### النشاط السادس: إعداد منهجية أساسية تبين طريقة إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد

يتيح هذا النشاط للمتدربين الاستفادة من المواد التي قرأوها في النشاط السابق والتفكير في الخطوات التي ينبغي لهم السير فيها لإعداد إطار سليم للإنفاق متوسط الأمد.

وبناءً على المحاور التي جرى تحديدها سابقاً في المثال الذي درسه المتدربون بشأن إطار الإنفاق متوسط الأمد، يتولى المدرب توجيه النقاش في هذه النشاط، حيث يوضح مختلف الخطوات المتبعة في إعداد هذا الإطار ويبين محتوى كل محور من محاوره والمسؤوليات المرتبطة به. وفي هذا السياق، يدون أحد المتدربين الملاحظات الواردة في المناقشات التي تدور خلال هذا النشاط على الورق القلاب.

وتشتمل مصادر المدرب (١-٣) على ملخص مقترح بالمنهجية المعتمدة في إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد. ويمكن توزيع نسخة عن هذا الملخص على المتدربين في نهاية التمرين.

المواد:

- المادة التدريبية (٦-٣): ورقة عمل: إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد
- مصادر المدرب (٢-٣): عرض منهجية نموذجية لإعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد
- الورق القلاب

### النشاط السابع: نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه

يطلب المدرب من المشاركين في اللقاء التدريبي العودة إلى نفس الاختبار الذي أجابوا عنه في النشاط الأول (المادة التدريبية ١-٣). ويُستخدم الاختبار هذه المرة باعتباره أساساً يتمحور حوله النقاش النهائي الذي يتناول جميع المواد التي غطاها اللقاء التدريبي. ويدرس المدرب الإجابات الأولية التي أدلى المتدربون بها، ويسألهم عما إذا كانوا سيغيرون إجاباتهم بعد انتهاء اللقاء التدريبي أم لا، كما يعرض الإجابات الصحيحة عليهم (مع العلم أنه قد لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة بالمطلق في بعض الحالات). وتتضمن مصادر المدرب (٣-٣) قائمة بالإجابات المقترحة عن الأسئلة الواردة في الاختبار.



## المادة التدريبية (٣-١)

### اختبار إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد

يقوم المدرب بتوزيع الاختبار القبلي حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد على المشاركين. وهو يهدف الى تقييم معلومات المشاركين قبل بدء اللقاء التدريبي. وسيقوم المشاركون بمناقشة الإجابات في نهاية اللقاء التدريبي.

الإسم: .....

١- أي من العبارات التالية تبدو الأدق من وجهة نظرك؟ (لا تُعتبر أي عبارة خاطئة بالضرورة. اختر العبارة التي تعتقد أنها الأكثر دقة).

أ) يشكل الأمن والدفاع في غالبهما شأنًا ينطوي على تقديم استجابة سريعة للمخاطر الناشئة. ولذلك، تستدعي الضرورة توخي أقصى قدر من المرونة في الإدارة المالية لدى أجهزة الأمن والدفاع.

ب) تستغرق القدرات والخبرات الأمنية وقتًا طويلًا في بنائها، ولكن تثبت فعاليتها ونجاحتها في التعامل مع الحالات الطارئة غير المتوقعة عند بنائها على الوجه الصحيح.

ج) لا يمكن إنشاء قطاع أمني يتمتع بالقدرات المطلوبة بين عشية وضحاها. بل ينبغي أن يتسم تدفق الموارد المالية وإدارتها بقابلية توقعها على المدى الطويل. وفي الوقت نفسه، يجب اعتماد درجة من المرونة من أجل إتاحة المجال لتوفير الاستجابة للحالات الطارئة.

٢- من الجهة التي تتولى المسؤولية الرئيسية عن اتخاذ قرار بشأن المستوى العام من توفير الخدمات الأمنية في نظام ديمقراطي؟ ومن الجهة التي تملك السلطة التي تخولها تحديد مستوى المخاطر القومية؟

أ) الجيش والأجهزة الأمنية.

ب) المجتمع المدني والرأي العام.

ج) الحكومة التي تستعين بالخبرات الفنية التي يتمتع بها الجيش والأجهزة الأمنية.

د) الحكومة والبرلمان، بالتشاور مع الجهات الأمنية والمؤسسات المدنية الأخرى.

٣- ينبغي أن تركز إجراءات التخطيط المالي وتحضير الموازنات، بصورة رئيسية، على:

أ) المدخلات: تكلفة الرواتب، والعتاد وكل ما تتطلبه أجهزة القطاع الأمني لكي تتمكن من الوفاء بالواجبات الملقاة على عاتقها.

ب) المخرجات: من الناحية المادية، تكلفة المهام العملياتية التي يتعين على أجهزة القطاع الأمني أن تؤديها على أساس يومي (من قبيل تكلفة دوريات الشرطة في السنة).

ج) النتائج والمخرجات: النتائج المتوقعة من ناحية المستوى العام من توفير الأمن (من قبيل تراجع أعداد صغار المجرمين في البلدات) وتطوير القدرات المطلوبة لتحقيق هذه النتائج.

د) الآثار: التغييرات التي تطرأ على البيئة الإستراتيجية العامة التي تسهم فيها العمليات التي تنفذها أجهزة القطاع الأمني (من قبيل امتلاك القدرة على زيادة إيرادات المحلات التجارية بفضل توطد عرى الأمن في المدن).

٤- أنت المسؤول التنفيذي الأعلى في أحد أجهزة القطاع الأمني. وقد تنامي إلى علمك أن الحكومة قررت الاقتطاع من الموازنة المرصودة لجهازك على مدى السنوات الخمس المقبلة من أجل بناء المدارس الأساسية. ماذا تفعل؟



٥- "إستراتيجية الأمن القومي عبارة عن وثيقة عامة ينبغي أن يملك كل شخص القدرة على الاطلاع عليها وإبداء ملاحظاته عليها." صح أم خطأ؟

(أ) صح

(ب) خطأ

٦- "الخطة التي تعدها وزارة الدفاع، والتي تغطي ثلاث سنوات، هي وثيقة سرية." صح أم خطأ؟

(أ) صح دائماً

(ب) ليس صحيح دائماً

(ج) خطأ دائماً

٧- أنت ضابط برتبة متوسطة في أحد أجهزة القطاع الأمني. وقد دأب رئيس جهازك على القول في جميع الاجتماعات الداخلية: "إن الوزير يضع ثقته فينا لكي ننجز المطلوب منا. وهو لا يرغب في المشاركة في التفاصيل العملية أو تلقي الإحاطة عنها. بل كل ما يريده هو الاطلاع على النتيجة النهائية". ما رأيك في هذا الوزير؟

(أ) محق.

(ب) محق، ولكن ينبغي له أن يشرح النتائج المتوقعة منا بوجه أكبر من التوضيح.

(ج) الوزير هو من يحمل زمام المسؤولية، وعليه أن يتولى الإشراف وأن يصادق حتى على التفاصيل الثانوية للعمليات التي ننفذها.



## المادة التدريبية (٢-٣)

نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في القطاع الأمني



DCAF  
a centre for security,  
development and  
the rule of law

إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات  
القطاع الأمني:  
الأدوات والأساليب

المادة التدريبية (2-3)

### مفاهيم التخطيط المالي في القطاع الأمني (1 / 2)

- إستراتيجية الأمن القومي أو الكتاب الأبيض بشأن الأمن  
التعريف: تمثل إستراتيجية الأمن القومي بيانًا عامًا يستعرض مبادئ الأمن القومي وأهدافه ومصالحه وأولوياته، وهي تعنى بتوجيه الحكومة في إعداد الخطط الأمنية (IDA 2010).
- نظام إعداد الخطط وتصميم البرامج وتحضير الموازنات  
التعريف: عملية منهجية تدير وفق تقويم زمني وحسب تواريخ محددة، وتعنى بتحديد الاحتياجات المتصلة بقطاعي الأمن والدفاع وتمويلهما، وتقييم النتائج التي يحققها هذان القطاعان في ضوء أهداف البرامج وأهداف الإدارة المالية (IDA 2010).

## مفاهيم التخطيط المالي في القطاع الأمني (2 / 2)

### • إطار الإنفاق متوسط الأمد

**التعريف:** تتيح أطر الإنفاق متوسطة الأمد للدول تقدير نفقاتها على مدى ثلاث سنوات في المستقبل. ويكمن الهدف من هذه الأطر في ربط إجراءات إعداد الخطط الإستراتيجية متوسطة الأمد والموازنة السنوية وفقاً للأولويات المحددة بشكل واضح والموارد المتاحة (DCAF 2011).

### • المخطط المعدّة على مستوى الأجهزة والخطط القطاعية

**التعريف:** وثائق إستراتيجية رسمية (مقترحات الموازنة، ووثائق سياساتية، وخطط، وغيرها) تصدرها الأجهزة الأمنية وتعممها على المملأ أو تنشرها على مستواها الداخلي، بحيث تحدد مخرجات قابلة للقياس

### • الاتفاقيات بشأن الأداء

**التعريف:** اتفاقية الأداء هي أداة من أدوات إدارة المشاريع، حيث تستطيع مؤسسات التخطيط توظيفها من أجل الاتفاق على الجداول الزمنية والإجراءات والموارد اللازمة لتنفيذ مشاريع بعينها. ويجب أن تغطي هذه الاتفاقية مراحل المشروع، بما فيها مرحلة تقييم النتائج.

## مفاهيم الأمن ورؤيته

• **الفهم التقليدي للأمن:** توجه يركز على الدولة، ويديره الجيش وأجهزة المخابرات والمؤسسات المكلفة بإنفاذ القانون.

• **الفهم الحديث للأمن:** توجه يعنى بالمواطنين ويركز على تقديم الخدمات، ويضم أطرافاً رسمية وغير رسمية وجهات نظامية تابعة للدولة وغير نظامية لا تتبع الدولة.

• **يقع الأمن الإنساني في صميم الفهم الديمقراطي للأمن.**

**الضوابط والتوازنات في توفير الأمن:** تقييم الاحتياجات الأمنية والقدرات الدفاعية.

• ما هي التهديدات الحالية والمستقبلية التي تعترى أمن المواطنين؟

• كيف يتسنى للدولة أن تحمي مواطنيها؟

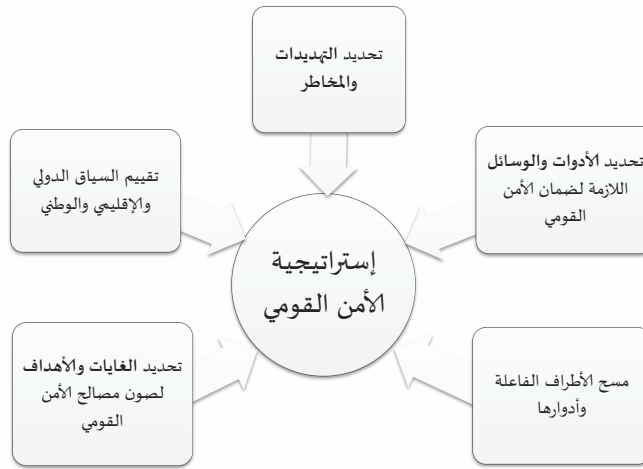
• كيف تستطيع أن تعد خطة لرفع مستوى الأمن الذي تقدمه لرعاياها في المستقبل؟

• من الجهة التي تحدد الأمن الذي يجب على الدولة أن توفره؟

### الأداة (1): إستراتيجية الأمن القومي

(تشير إستراتيجية الأمن القومي إلى تطبيق الصلاحيات السياسية والاقتصادية والنفسية والعسكرية التي تملكها الدولة في أوقات السلم والحرب بغية تحقيق الأهداف القومية)

وثيقة عامة برمتها. توجه المساءلة: الحكومة أمام المواطنين



### الأداة (2-أ): الخطط المعدة على مستوى الأجهزة

- هذه الخطط عبارة عن وثائق (معدة للاستخدام العام أو الداخلي، حسب الدولة المعنية) وتحدد مخرجات قابلة للقياس:
  - تعد الأجهزة المعنية هذه الوثائق في سياق تماشيها مع الأهداف التي تقرها الحكومة ضمن إطار الإنفاق متوسط الأمد.
- توجه المساءلة:
  - المسؤول الأعلى في الإدارة (الدفاع، الداخلية، وغيرها) أمام الوزير الذي يتبع له من خلال اتفاقيات الأداء.
- أمثلة:
  - خطط الدفاع
  - خطط أجهزة المخابرات
  - خطط الشرطة
  - خطط مراكز الإصلاح والتأهيل
  - غيرها

### الأداة (2-ب): أمثلة على المخرجات التي يجب تحديدها في خطة الدفاع

- المخرجات المتعلقة بإدارة قطاع الدفاع، حيث تحددها الحكومة أو المطالب التي يرفعها أفراد المجتمع في العادة
  - مثال: إعداد مراجعة لقطاع الدفاع ورفعها إلى البرلمان بحلول تاريخ معين (اليوم، الشهر، السنة)
- المخرجات المتعلقة بالتزامات قطاع الدفاع، حيث تحددها المتطلبات العملية قصيرة الأمد في العادة
  - مثال: ضمان أمن الحدود بالتنسيق مع الجمارك في (منطقة معينة) على مدى فترة محددة (عدد السنوات)
- المخرجات المتعلقة بقدرات الدفاع، حيث تحددها متطلبات الاستعداد / الجهوزية في العادة
  - مثال: تحديث تصميم وحدات الحماية المدنية ورفعها إلى رئيس هيئة الأركان في شعبة العمليات بحلول تاريخ معين (اليوم، الشهر، السنة)

### الأداة (3): أمثلة على المخرجات التي يجب تحديدها في خطة الدفاع

- وثائق مكتوبة تسري على مدى عدد من السنوات. وهي تحدد:
  - المخرجات، ونظرًا للنتائج، المتوقعة من الإدارة
  - توزيع الموارد
  - السلطة المفوضه
  - مؤشرات الأداء (المخرجات والحصائل واحتمال مؤشرات الآثار)
- يجري التفاوض بشأنها بين كبير المسؤولين السياسيين (كالوزير) وكبير المدراء (ك رئيس الإدارة أو رئيس هيئة الأركان)
- الأسباب: الارتقاء بمستوى الشفافية والرقابة المدنية في إدارة القطاع الأمني

## المبادئ الرئيسية الناظمة لإعداد الموازنات السليمة (حسب البنك الدولي)

- الشمولية
- الانضباط
- المشروعية
- المرونة
- قابلية التنبؤ
- إمكانية الاعتراض عليها
- الصدق
- المعلومات
- الشفافية
- المساءلة

## رسائل أساسية حول إدارة المال العام

(دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة)

- ✓ أن تتسم الموازنة بالواقعية وأن تنفَّذ على الوجه المقرر
- ✓ أن تتسم آليات الرقابة بالشمولية ونشر المعلومات المتصلة بها على الملأ
- ✓ إعداد الموازنة على وجه يتواءم مع السياسة القومية
- ✓ تنفيذ الموازنة على نحو منظم ويمكن التنبؤ به
- ✓ إصدار السجلات والمعلومات وتعميمها لأغراض رفع التقارير
- ✓ إعداد آليات الرقابة الخارجية وآليات التدقيق

## المصادر والمراجع

1. Tillman E. Mark, Gollwitzer H. Alfred, Parlier H. Gregory, « Defence Resource Management Studies: Introduction to Capacity and Acquisition Planning Processes » Institute for Defence Analyses, August 2010. Appendix C, p 8.
2. Tillman E. Mark, Gollwitzer H. Alfred, Parlier H. Gregory, « Defence Resource Management Studies: Introduction to Capacity and Acquisition Planning Processes » Institute for Defence Analyses, August 2010. Appendix C, p 9.
3. Source: World Bank, Public Expenditure Management Handbook, Washington, 1998, <http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/handbook/pem98.pdf> In Nicolas Masson, Lena Andersson, Mohamed Salah Aldin, *Strengthening Financial Oversight in the Security Sector*. Guidebook. 7.1 Toolkit- Legislating for the Security Sector. DCAF (2011). p 15.
4. Tillman E. Mark, Gollwitzer H. Alfred, Parlier H. Gregory, « Defence Resource Management Studies: Introduction to Capacity and Acquisition Planning Processes » Institute for Defence Analyses, August 2010. Appendix C, p 8.
5. Source: World Bank, *Public Financial Management: Performance Measurement Framework* (Washington DC: PEFA Secretariat, June 2005), 2. In DCAF-NATO (2010), *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence. A Compendium of Best Practices*. p 59.



## المادة التدريبية (٣-٣)

### مقتطفات من الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣

تشمل الوثيقة التالية مقتطفات من «الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣» ويبين هذا الكتاب الأبيض، الذي أعدته الحكومة الفرنسية، الغايات المتوخاة من الأمن والسبل المرعية في إرساء دعائم الأمن والوسائل التي تتكفل بتحقيقه.

”يستعرض الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي إستراتيجية الدفاع والأمن القومي التي تركز على قاعدتين رئيسيتين تكمل الواحدة منهما الأخرى: أولهما أن فرنسا تحافظ على سيادتها وتصونها، وثانيهما أن فرنسا تسهم في تعزيز الأمن على المستوى الدولي [...] فما تزال المخاطر والتهديدات التي يجب على فرنسا أن تواجهها تشهد تنوعاً في نطاقها: التهديدات التقليدية التي تنطوي على استخدام القوة [...]، والتهديد الذي تفرضه الدول الضعيفة [...]، والعولمة، والإرهاب، والتهديدات التي تمس أمن المواطنين الفرنسيين في الخارج، والتهديدات التي ترسل عبر شبكة الإنترنت (التهديدات السيبرانية) والجريمة المنظمة، وانتشار الأسلحة التقليدية، وانتشار أسلحة الدمار الشامل والتهديدات التي تفرضها الأمراض الوبائية والكوارث التكنولوجية والطبيعية [...]“.

يجسد [مفهوم الأمن القومي الفرنسي] الحاجة إلى إدارة جميع المخاطر والتهديدات، المباشرة وغير المباشرة، التي يُحتمل أن تترك أثراً على حياة الأمة الفرنسية. وفي هذا المقام، يتبنى هذا الكتاب الأبيض منهجية شاملة تقوم في أساسها على اجتماع خمس وظائف إستراتيجية: المعرفة والاستشراف، والحماية، والوقاية، والردع والتدخل [...]“.

ولا يمكن فهم إستراتيجية الدفاع والأمن القومي التي نعتمدها خارج إطار منظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) ومشاركتنا في الاتحاد الأوروبي [...] وتعمل فرنسا، باعتبارها دولة كاملة العضوية في [حلف شمال الأطلسي]، على تعزيز تحالف قوي وفعال يتكفل بخدمة مصالحها ومصالح أوروبا والوفاء بها [...] وسوف تواصل فرنسا العمل على مساندة المبادرات الأوروبية التي ترمي إلى تبادل القدرات العسكرية وحشدتها ورصّها<sup>٢</sup>.

### الحماية

تمثل حماية إقليمنا الوطني ورعايانا واستمرار الوظائف الأساسية التي تؤديها الدولة محاور أساسية لا غنى عنها في إستراتيجية الدفاع والأمن القومي التي نعتمدها [...] وفي حال وقوع أزمة كبيرة، تستطيع القوات المسلحة أن تنشر ما مجموعه ١٠,٠٠٠ عنصر من عناصر القوات البرية [...] إلى جانب توفير ما يلزم هذه القوات من الموارد التي تؤمنها القوات البحرية والجوية.

وينص الكتاب الأبيض على إبرام عقد عام بين الوزراء، بحيث يُصاغ وفقاً للصلاحيات التي مُنحت لرئيس الوزراء في العام ٢٠١٣. ويحدد هذا العقد القدرات المدنية المطلوبة لتنفيذ المهام المتصلة بالأمن القومي. [...] وسوف يجري تحديد هيكلية [التواجد العسكري في الأقاليم الواقعة فيما وراء البحار] على أساس تحليل شامل ومتكامل للمشاكل الأمنية والدفاعية المحددة التي ينفرد بها كل إقليم من هذه الأقاليم. وبالتوازي مع ذلك، فسوف نعمل على تعزيز القدرات المدنية في هذه الأقاليم. ومن المقرر إعداد برنامج مع مطلع العام ٢٠١٣ بهدف تأمين المعدات المطلوبة وتوريدها من أجل الارتقاء بمستوى القدرات المتوفرة في الأقاليم الفرنسية الخارجية. ويستمر تنفيذ هذا البرنامج على مدى خمس سنوات. [...]

إن تواتر الاعتداءات السيبرانية وتكرارها والآثار المحتملة التي تخلفها على أنظمة المعلومات التي نشغلها [...] يستدعي إدخال تحديثات على قدر معتبر من التقدم على مستوى أمن أنظمة المعلومات والوسائل المتاحة لنا للدفاع عنها [...]“<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> هذه مقتطفات من الوثيقة التالية، التي أعدها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لغايات رزمة الأدوات هذه: الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي، ٢٠١٣: ”الموجز والخالصة“، ص. ١٢٥-١٢٢.

<sup>٢</sup> الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي، ٢٠١٣، ص. ١٢٥-١٢٦.

<sup>٣</sup> المصدر السابق، ص. ١٢٦-١٢٧.



## الردع

”تكفل قوة الردع النووي، التي يقتصر استخدامها على الغايات الدفاعية، حماية فرنسا من أي اعتداء تقوده دولة من الدول ضد مصالحها الحيوية، مهما كان أصل هذا الاعتداء ومهما كان شكله. [...] وتشتمل القدرات النووية التي نملكها على القوات المحمولة جواً وبحراً [...]“<sup>٤</sup>

## التدخل

”تسعى فرنسا إلى تأمين القدرات العسكرية التي تمكّنها من تنفيذ العمليات في المناطق التي تحتل أهمية قصوى بالنسبة لمنظومتها الدفاعية والأمنية. [...] وترى فرنسا بأنه كلما زادت قدرتها الذاتية على تنفيذ المبادرات والعمليات، زادت نسبة مساهمتها في تنفيذ الاستجابات الجماعية وتعززت قدرتها على حشد الحلفاء والشركاء معها. وبناءً على ذلك، تنظر فرنسا إلى مبدأ الاستقلال الإستراتيجي على أنه القاعدة الرئيسية التي تقوم عليها تدخلاتها الإستراتيجية الخارجية. [...] وقد شكلت فرنسا قوة وطنية دائمة للتعامل مع حالات الطوارئ من أجل ضمان قدرتها على تنفيذ الاستجابات المستقلة في حالات اندلاع الأزمات. وهذه القوة، التي يبلغ قوامها ٥,٠٠٠ رجل، هي على أهبة الاستعداد في جميع الأوقات. وتستطيع الدولة أن تعبئ قوة مشتركة تتألف من ٢,٣٠٠ عنصر بغية تقديم الاستجابة الفورية والتدخل في نطاق منطقة يبلغ قطرها ٣,٠٠٠ كلم في غضون سبعة أيام. فضلاً عن ذلك، تستطيع فرنسا الاعتماد على القوات البحرية الدائمة التي تنشرها في منطقة أو منطقتين بحريتين.

[...] وفيما يتعلق بالمهام غير الدائمة، تملك القوات المسلحة القدرة على المشاركة، الآنية وعلى المدى الطويل، في عمليات إدارة الأزمات في مسرحين أو ثلاثة مسارح العمليات بصورة منفصلة، بحيث تشارك بصفتها المساهم الرئيسي في كل واحد منها. وتتألف القوات التي تشارك في هذه العمليات بهذه الصفة من كتيبة تعادل كتائب القوات المشتركة، بحيث تتألف من ٦,٠٠٠ إلى ٧,٠٠٠ جندي من جنود القوات البرية، بالإضافة إلى القوات الخاصة، والقوات البحرية والجوية المطلوبة وعناصر القيادة ووسائل الدعم والإسناد التي تلزمها. وبعد أن تحصل على إشعار يتيح لها القدر الكافي من الوقت، [...] تحظى فرنسا بالقدرة على نشر كتيبتين كاملتين معاً، بحيث تضمان حوالي ١٥,٠٠٠ جندي من جنود القوات البرية والقوات الخاصة والقوات البحرية والجوية وعناصر القيادة ووسائل الدعم والإسناد التي تلزمها.“<sup>٥</sup>

## المعرفة والاستشراف

”سوف نعزز العمل على جمع المعلومات الاستخباراتية الفنية، في ذات الوقت الذي سنعمل فيه تطبيق مبدأ اكتساب القدرات في جميع أجهزة القوات المسلحة بصورة منهجية. فضلاً عن ذلك، فسوف نعمل على تطوير القدرات التي يزخر بها مجال الطيف الكهرو-مغناطيسي والعمليات الاستخباراتية التي تعتمد على الصور. [...] كما ستعمل فرنسا على تجهيز نفسها بما يلزمها من الطائرات بلا طيار التي تطير على ارتفاعات متوسطة وتتميز بقدرتها على التحمل لفترات طويلة، بالإضافة إلى الطائرات بلا طيار التي يجري تسييرها لغايات تكتيكية. ومن الواجب، في هذا المقام، إيلاء الانتباه الخاص لجمع المعلومات الاستخباراتية الداخلية بالنظر إلى بروز التهديدات التي تعترى أمننا [...]“<sup>٦</sup>

## الوقاية

”إستراتيجية مدروسة تشارك جميع الوزارات في إعدادها وتنفيذها، بالإضافة إلى تنظيمها على نحو يسمح بتأمين الموارد التي تملكها هذه الوزارات بطريقة تتسم بالفعالية والتنسيق. وتستند هذه المنهجية، التي تتولى وزارة الشؤون الخارجية قيادتها، إلى الإطار الذي يشمل الجهود التي تبذلها فرنسا من أجل الارتقاء بقدرات الاتحاد الأوروبي على إدارة الأزمات.“<sup>٧</sup>

<sup>٤</sup> المصدر السابق، ص. ١٢٧.

<sup>٥</sup> المصدر السابق، ص. ١٢٧-١٢٨.

<sup>٦</sup> المصدر السابق، ص. ١٢٩.

<sup>٧</sup> المصدر السابق.

### بذل المساعي التي ترمي إلى تخصيص الموازنة على نحو يتوافق مع إستراتيجيتنا

”من المقرر أن يبلغ حجم الإنفاق على هذا القطاع ما مجموعه ٣٦٤ مليار يورو (وفق القيمة السائدة في العام ٢٠١٣) في الفترة الواقعة بين العامين ٢٠١٤ و٢٠٢٥، بحيث يشمل هذا المبلغ ١٧٩ مليار يورو (وفق القيمة السائدة في العام ٢٠١٣) سيجري العمل على صرفها على مدى الفترة الممتدة بين العامين ٢٠١٤ و٢٠١٩، وهي الفترة التي يغطيها قانون البرامج العسكرية المقبل.“<sup>٨</sup>

#### نموذج القوات المسلحة

”تضم القوات البحرية قدرة عملياتية تتألف من ٦٦,٠٠٠ جندي يمكن نشرهم في أي وقت من الأوقات. وعلى وجه التحديد، تضم هذه القوات سبعة ألوية مشتركة، منها لواءان تلقى أفرادهما التدريب على خوض العمليات القتالية القسرية وعمليات المستوى الأول ضد الخصوم المدججين بالسلاح. ويقع تحت تصرف هذه القوات ما يقرب من ٢٠٠ دبابة ثقيلة، و٢٥٠ دبابة متوسطة الحجم، و٢,٧٠٠ مركبة قتالية مصفحة متعددة الاستعمالات، و١٤٠ طائرة عمودية تُستخدم في عمليات المراقبة والعمليات القتالية، و١١٥ طائرة عمودية تكتيكية وما يقرب من ٣٠ طائرة تكتيكية بلا طيار.

ويقع تحت تصرف القوات البحرية أربع غواصات تحمل الصواريخ الباليستية، وست غواصات هجومية، وحاملة طائرات واحدة، و١٥ فرقاطة هجومية، وحوالي ١٥ سفينة دورية، وست فرقاطات مخصصة لغايات المراقبة، وثلاث سفن إمداد القوات والسفن القتالية، وطائرة دورية بحرية وقدرة في مجال حروب الألغام من أجل حماية قدراتنا ونشرها في العمليات الخارجية. [...]

ومن أبرز ما تضمه القوات الجوية ٢٢٥ طائرة مقاتلة (تابعة للقوات الجوية والقوات البحرية)، بالإضافة إلى ما يقرب من ٥٠ طائرة نقل تكتيكي، وسبع طائرات للتعبق والمراقبة الجوية، و١٢ طائرة تؤدي أدواراً متعددة منها تزويد الطائرات بالوقود، و١٢ طائرة بلا طيار لمراقبة مساح العمليات، وطائرة خفيفة للمراقبة والاستطلاع وثمانية أنظمة صواريخ أرض جو متوسطة المدى.“<sup>٩</sup>

#### الصناعات الدفاعية والأمنية

”تشكل الصناعات الدفاعية محوراً رئيسياً من الاستقلال الإستراتيجي الذي تحظى به فرنسا. [...] ويعيد هذا الكتاب الأبيض التأكيد على الحاجة الملحة للمحافظة على الصناعة الدفاعية المتميزة والمرموقة في فرنسا، مما يمكن بلدنا من امتلاك القدرات التكنولوجية التي لا يستغني عنها لضمان استقلاله الإستراتيجي. وسوف نعد هذه السياسة بحيث تتمحور حول أربعة محاور أساسية:

- تخصيص موازنة معتبرة لغايات إعداد الأبحاث والتطوير.
- مساندة الجهود التي تبذلها شركائنا في الخارج من أجل زيادة حجم صادراتنا، وذلك ضمن الإطار الصارم الذي تفرضه آليات الرقابة التي نعتمدها والتزاماتنا الأوروبية والدولية.
- اعتماد منهجية تمكّنا من استكشاف جميع مجالات التعاون في ميدان التسليح. وفي هذا السياق، يشير التقدم الذي أحرزته فرنسا والمملكة المتحدة مؤخراً في صناعة الصواريخ إلى جدوى هذه المنهجية وأهميتها. وتعرب فرنسا عن استعدادها لإعداد الأطر المشتركة بهدف إسناد قاعدة صناعية قادرة على البقاء من الناحية الاقتصادية لقطاع الدفاع الأوروبي وتوسيعها لكي تشمل مجالات أخرى والشركاء الأوروبيين الآخرين.
- تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة للدولة، بصفتها مساهماً وزبوناً ومصدراً للأوامر، من أجل تسهيل إعادة هيكلة القطاع الصناعي المطلوب على المستوى الأوروبي.“<sup>١٠</sup>

<sup>٨</sup> المصدر السابق.

<sup>٩</sup> المصدر السابق، ص. ١٢٩-١٣١.

<sup>١٠</sup> المصدر السابق، ١٣٢.



## المادة التدريجية (٣-٣-١)

### ورقة عمل حول مقتطفات من الكتاب الأبيض بشأن الدفاع والأمن القومي في فرنسا، ٢٠١٣

الأهمية: ناقش الأمثلة المقتبسة من السياسة الفرنسية المقتبسة في هذه المادة التدريبية، وكتب في قائمة تتألف من نقاط بارزة إستراتيجية الدفاع و/أو الأمن التي تعتبر مهمة بالنسبة إلى بلدك وبالنسبة إلى المؤسسة التي تعمل فيها، وذلك بناءً على النموذج الوارد في المادة التدريبية التي وزعت عليكم.

تنكر: تمثل إستراتيجية الدفاع و/أو الأمن القومي وثيقة عامة يطلبها البرلمان والمجتمع المدني لغايات إنفاذ الرقابة على السياسات التي ينفذها القطاع الأمني. وذلك، ركز على المعلومات التي ينبغي توفير لعموم أفراد الجمهور من أجل تزويدهم بقدر وافٍ من المعلومات حول التوجهات الإستراتيجية التي يعتمد عليها القطاع الأمني لكي يتمكنوا من ممارسة الدور المنوط بهم في أعمال الرقابة عليه. ومن نافذة القول أنك لست بحاجة إلى إيراد الأرقام الدقيقة في هذا التمرين (كما هو الحال في الأرقام التي توردها فرنسا في كتابها الأبيض)، بل ابحث في البيانات العملية التي يستطيع المواطنين أن يطلعوا عليها دون تفويض الاحتياجات العملية أو المساس بها.

من بلدك	المثال الفرنسي	المؤثر
<ul style="list-style-type: none"><li>• المحافظة على أمن فرنسا = لا يقتصر الأمن على حماية أراضي فرنسا ورعاياها، بل يتعداه إلى إدارة جميع المخاطر والتحديات، المباشرة وغير المباشرة، التي يُحتمل أن تترك أثراً على حياة الأمة الفرنسية.</li></ul>	(أ) مساهمة فرنسا في تعزيز الأمن على المستوى الدولي وشرعية النظام الدولي.	١- الغايات الأمنية (الأهداف الأمنية) التي يتبناها المجتمع وتحددها الحكومة)
<ul style="list-style-type: none"><li>• خمسة مفاهيم إستراتيجية أساسية:<ul style="list-style-type: none"><li>• المعرفة والاستشراف</li><li>• الحماية</li><li>• الوقاية</li><li>• الردع</li><li>• التدخل</li></ul></li></ul>	(ب) منظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) والاتحاد الأوروبي باعتبارهما الإطار الذي تتنظم فيه الإستراتيجية الفرنسية للأمن والدفاع مع مراعاة مبدأ الاستقلال الذاتي الإستراتيجي في التدخل	٢- السبل الكفيلة بإرساء دعائم الأمن (المفاهيم) الإستراتيجية والعملية، ما هو وضع الدفاع)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعامل مع الأوضاع التي تشهد الأزمات: حتى ٢٠٠١،٠٠٠ غنصر من عناصر القوات البرية + توفير ما يلزم هذه القوات من الموارد (القوات البحرية والجوية)</li> <li>• القدرات المدنية المطلوبة لتنفيذ المهام المتصلة بالأمن القومي - تحديدها بوجه أكبر من التفصيل</li> <li>• تأمين المعونات المطلوبة وتوريدها لحماية الأقاليم الفرنسية الواقعة فيما وراء البحار</li> <li>• الأمن السبيرياني - العمل على تحديثه</li> <li>• الردع</li> <li>• القدرات النووية التي تشمل القوات المحمولة جواً وبحراً</li> <li>• التدخل</li> <li>• القدرات التي تتيج التدخل في المناطق التي تنطوي على مصلحة إستراتيجية مباشرة</li> <li>• قوة وطنية دائمة للتعامل مع حالات الطوارئ (٥٠٠,٠٠٠ رجل) + قوة مشتركة لتأمين الاستجابة الفورية (٢,٠٠٣,٠٠٠ رجل) + نشر قوات بحرية دائمة في منطقة أو منطقتين بحريتين</li> <li>• المهام غير الدائمة: القدرة على المشاركة، الأتية وعلى المدى الطويل، في عمليات إدارة الأزمات في مسرحين أو ثلاثة مساح العمليات بصورة منفصلة - &lt; ١,٠٠٠,٠٠٠ إلى ٧,٠٠٠ جندى من القوات البرية + القوات الخاصة + القوات البحرية والجوية + القدرة على رفع العدد ونشر حتى ٥١,٠٠٠ جندى من القوات البرية بعد أن تحصل على إشعار يتيح لها القدر الكافي من الوقت</li> <li>• المعرفة والاستشراق</li> <li>• تعزيز الجهود في مجال المعلومات الاستخباراتية (اكتساب القدرات في جميع أجهزة القوات المسلحة، والطاقم الكهرو-مغناطيسي</li> </ul>	<p>٣- الوسائل التي تتكفل بتحقيق الأمن</p> <p>(القدرات التي يجري توفيرها - القيود المفروضة على الموارد البشرية والمالية)</p>
--	--	---

	<p>لا طيار التي تطير على ارتفاعات متوسطة وتتميز بقدرتها على التحمل لفترات طويلة، والطائرات بلا طيار التي يجري تسييرها لغايات تكتيكية، المعلومات الاستخباراتية الداخلية)</p> <p>الوقائية (٥)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إستراتيجية تشترك جميع الوزارات في إعدادها وتنفيذها بتنسيق من وزارة الشؤون الخارجية</li> <li>• موارد الموازنة</li> <li>• حجم الإنفاق على قطاع الدفاع: ٣١٤ مليار يورو للأعوام ٢٠١٤ و ٢٠٢٥، بما فيها ١٧٩ مليار يورو للعامين ٢٠١٤ و ٢٠١٩</li> <li>• ٦٦,٠٠٠ جندي من القوات البرية، و ٢٠٠ دبابة ثقيلة، و ٢٥٠ دبابة متوسطة الحجم، و ٢٧٠ مركبة قتالية مصفحة متعددة الاستعمالات، و ١٤٠ طائرة عمودية تستخدم في عمليات المراقبة والعمليات القتالية، و ١١٥ طائرة عمودية تكتيكية و ٣٠ طائرة تكتيكية بلا طيار.</li> <li>• وتملك القوات البحرية ٤ غواصات تحمل الصواريخ الباليستية، و ١ غواصات هجومية، وحاملة طائرات واحدة، و ١٥ فرقاطة هجومية، و ١٥ سفينة دورية، و ٦ فرقاطات مخصصة لغايات المراقبة، و ٣ سفن إمداد القوات والسفن القتالية، وطائرة دورية بحرية وقدرة في مجال حروب الألغام</li> <li>• وتملك القوات الجوية ٢٢٥ طائرة مقاتلة (تابعة للقوات الجوية والقوات البحرية)، و ٥٠ طائرة نقل تكتيكي، و ٧ طائرات للتعقب والمراقبة الجوية، و ١٢ طائرة تؤدي أدواراً متعددة منها تزويد الطائرات بالوقود، و ١٢ طائرة بلا طيار لمراقبة مساح العمليات، وطائرة خفيفة للمراقبة والاستطلاع و ٨ أنظمة صواريخ أرض جو متوسطة المدى.</li> </ul> <p>(و) الصناعات الدفاعية والأمنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• موازنة معتبرة لإعداد الأبحاث والتطوير</li> </ul>	
--	--	--



	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعزيز التعاون الدولي (وبالذات مع المملكة المتحدة)<ul style="list-style-type: none"><li>• رفع نسبة الصادرات</li><li>• توجيه عمليات إعادة هيكلة الصناعات بحيث تركز على المستوى الأوروبي</li></ul></li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• رئيس الوزراء (العقد العام البرم بين الوزراء، والكتاب الأبيض)<ul style="list-style-type: none"><li>• القوة المشتركة لتقديم الاستجابة الفورية (التدخل في حال وقوع أزمة)</li><li>• القوات الخاصة (التدخل)</li><li>• وزارة الشؤون الخارجية والوزارات الأخرى (الإستراتيجية والسياسات والتنفيذ)</li><li>• القوات البرية</li><li>• القوات البحرية</li><li>• القوات الجوية</li><li>• الصناعات الدفاعية والأطراف المشاركة فيها</li></ul></li></ul>	<b>٤- الأطراف الفاعلة في القطاع الأمني</b> (الأطراف الفاعلة والمسؤوليات الواقعة عليها)
	<ul style="list-style-type: none"><li>• مؤتمرات الأداة</li></ul>	



## المادة التدريبية (٤-٣)

### مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٣<sup>١١</sup>

تستعرض الوثيقة أدناه مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٣، وهي تبين الغايات المتوخاة من الأمن والسبل المرعية في إرساء دعائم الأمن (إن وُجدت)، والوسائل التي تتكفل بتحقيقه، والأطراف الأمنية الفاعلة ومؤشرات الأداء في القطاع الأمني.

«[الغاية:] ضمان الأمن لشعب المملكة المتحدة والأقاليم الواقعة فيما وراء البحار بالدفاع عنه، بما يشمل الدفاع عنه ضد الإرهاب، والعمل بمثابة قوة تنشُد الخير من خلال تعزيز السلم والاستقرار على الصعيد الدولي»<sup>١٢</sup>

### [المخرجات:]

(أ) «[العمليات الحالية: تسجيل النجاح في العمليات والمهام العسكرية التي ننفذها في هذه الأيام].»

تتولى وزارة الدفاع تنفيذ المهام العسكرية الدائمة والطارئة، بما فيها الالتزامات التي تؤديها على المستوى الداخلي والعمليات الطارئة التي تنفذها فيما وراء البحار حسب توجيهات الحكومة. وتتكفل مراكز الموازنات الرئيسية الموحدة (Single Service Top Level Budgets) بتوفير الأفراد المدربين والمجهزين. وعادةً ما يتم رصد التكاليف الإضافية التي تستتبعها هذه العمليات الطارئة من البنك الاحتياطي أو الإدارة الحكومية التي تطلب المساعدة من وزارة الدفاع. وتسعى وزارة الدفاع من خلال الجهود الرئيسية التي تبذلها، وبالتعاون مع الإدارات الحكومية الأخرى ومع أعضاء أسرة المجتمع الدولي، إلى مساندة الحكومة في تحقيق النجاح الإستراتيجي في العراق وأفغانستان. [ولكي ننجز ذلك، سوف نعمل على تسجيل النجاح في العمليات والمهام العسكرية، ومتابعة وحدات القوات المسلحة، وتعزيز واستدامة قدراتها]<sup>١٣</sup>.

(ب) «[الجهوزية: البقاء على أهبة الاستعداد لإنجاز المهام العسكرية على النحو الذي تحدده التوجيهات الإستراتيجية في قطاع الدفاع، ولا سيما العمليات الطارئة].»

سوف تواصل القوات المسلحة العمل على تنفيذ نطاق واسع من العمليات الدائمة وغيرها من المهام العسكرية. ومع ذلك، ينبغي لوزارة الدفاع أن تكون على أهبة الاستعداد، ضمن سياق المتطلبات التي تفرضها هذه العمليات، من أجل تنفيذ مهام إضافية قد يُطلب منها إنجازها. ولذلك، فسوف تحافظ القوات على مستويات متنوعة من الاستعداد، وهو ما نسميه بالجهوزية. وهذه هي المهمة المركزية التي تضطلع بها مراكز الموازنات الرئيسية الموحدة، التي تحصل على التمويل الذي يلزمها من أجل إنجازها. وتتكفل هذه الموازنات بتعزيز القدرات العسكرية من خلال التأكد من أن عناصر القوات على المستوى المطلوب من حالة الجهوزية وأنها تملك ما يلزمها الأفراد المناسبين والمعدات الفعالة والدعم اللوجستي، وأنها مدربة على خوض العمليات مع الوحدات الأخرى على الوجه الذي يقرره الدور الرئيسي المنوط بها. [...]

ويجري تأمين الدعم اللوجستي للقوات المسلحة من خلال المسؤولية الجماعية التي تشترك بها إدارة معدات الدفاع والإسناد، والإدارة المسؤولة عن تقييم القدرات العسكرية (Capability Area)، ومراكز الموازنات الرئيسية الموحدة والقيادة العامة المشتركة الدائمة. وتحدد اتفاقيات العمل المشترك التي تُبرم بين إدارة معدات الدفاع والإسناد ومراكز الموازنات الرئيسية الموحدة المسؤوليات عن إنجاز المخرجات المحددة لكل مركز من مراكز الموازنات الرئيسية الموحدة. ويتولى رئيس إدارة المعدات الدفاعية المسؤولية عن إدارة الأداء العام في جميع مراحل العمليات اللوجستية النهائية، بحيث يحدد الأهداف التي تعنى بإضفاء التحسينات الإستراتيجية اللازمة على النحو الذي يبينه برنامج الترتيبات

<sup>١١</sup> هذه مقتطفات من الوثيقة التالية، التي أعدها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لغايات رزمة الأدوات هذه: خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٣: الفصل الرابع، بطاقة قياس الأداء في قطاع الدفاع، ص. ١٤-٢٢.

<sup>١٢</sup> خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠٠٩-٢٠١٣، الفصل الرابع، بطاقة قياس الأداء في قطاع الدفاع، ص. ١٤.

<sup>١٣</sup> المصدر السابق، ص. ١٦-١٧.

اللوجستية في قطاع الدفاع. كما يرفع هذا المسؤول يرفع التقارير إلى مجلس الدفاع بشأن التقدم الذي يحرزه في هذين المجالين. وسوف نعمل خلال الفترة التي تغطيها هذه الخطة على إنجاز الأهداف التالية: [...] دعم وضمان استدامة المعدات وتقديم الخدمات اللوجستية [...]، ومتابعة قدراتنا الإضافية [...]، تصويب هيكلية القوات [...]، وإعداد عناصر القوات ونشرها وتعزيزها وضمان تعافيتها [...]”<sup>١٤</sup>

(ج) ”المساهمة في إعداد السياسات والتعاون الأمني: العمل على الصعيد الدولي والإقليمي للحد من النزاعات والآثار التي تفرزها، ومساعدة المؤسسات الدولية بحيث ترقى إلى مستوى أعلى من النجاعة والفعالية في عملها، ومكافحة الإرهاب: الوقاية والملاحقة].“

مكافحة الإرهاب: الوقاية - تعزيز قدرات الدول الأخرى والملاحقة - التدخل من أجل شل قدرات الإرهابيين والجهات التي ترعاهم.

تعمل وزارة الدفاع مع الإدارات الحكومية الأخرى في العديد من المجالات من أجل إنجاز الأهداف المشتركة التي تقررها الاتفاقية رقم (٣٠) بشأن الخدمة العامة وإستراتيجية الأمن القومي. وتتمثل المجالات الرئيسية التي تغطيها الاتفاقية والإستراتيجية المذكورتان فيما يلي:

- ◀ منع وقوع النزاعات (من ناحية عددها)، حيث أننا سنوفر، من خلال العمل مع الإدارات الحكومية الأخرى، الأفراد والأصول اللازمة لتقليل عدد النزاعات على المستوى الدولي [...]
- ◀ منع وقوع النزاعات (من ناحية الآثار المتمخضة عنها)، [...] حيث أننا سنساهم في تعزيز الأمن من أجل تقليل الآثار التي تفرزها النزاعات الدائرة في [ (أفغانستان والعراق والبلقان والشرق الأوسط وسيراليون وجمهورية الكونغو الديمقراطية ومنطقة البحيرات العظمى والقرن الأفريقي ونيجيريا والسودان)].
- ◀ الإنذار المبكر، حيث أننا سنعمل مع الإدارات الحكومية الأخرى على إعداد آلية فعالة تحظى بموافقة الحكومة البريطانية بجميع وزاراتها وأجهزتها من أجل توفير الإنذار المبكر بشأن اندلاع النزاعات أو حالات انعدام الاستقرار [...]. وتمثل المنظمات التالية المجالات الرئيسية التي نسعى من خلالها إلى تحقيق هذا الهدف:
  - الأمم المتحدة: المهام وعمليات حفظ السلام التي تقررها الأمم المتحدة [...].
  - منظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو): [...] المهام المعقدة في مجال تقديم المساعدات الإنسانية وتعزيز الاستقرار وعمليات حفظ السلام وفرضه.
  - الاتحاد الأوروبي: سوف نشجع، على أساس العمل مع شركائنا في الاتحاد الأوروبي، نشر البعثات الأوروبية المعنية بسياسات الأمن والدفاع [...].
  - الاتحاد الأفريقي: سوف نوفر الأفراد والأصول والتدريب الذي يستهدف تعزيز قدرة الاتحاد الأفريقي على حفظ السلام في قارة أفريقيا [...].
  - مكافحة الإرهاب: تعزيز القدرات. [...] مقاومة الجماعات المتطرفة التي ترتكب أعمال العنف، وسوف نسهم أيضاً في إعداد السياسات الحكومية وإصدارها في هذا الشأن.
    - مكافحة الإرهاب: [...] ملاحقة الإرهابيين وتفكيك منظماتهم.
    - مكافحة الإرهاب: [...] حماية المملكة المتحدة من الاعتداءات [والحيلولة دون نمو الإرهاب واستفحاله].
    - مواجهة انتشار الأسلحة. منع انتشار التهديدات [...] من انتشار الأسلحة التقليدية [...]”<sup>١٥</sup>

<sup>١٤</sup> المصدر السابق، ص. ١٧-١٩.

<sup>١٥</sup> المصدر السابق، ص. ١٩-٢١.



(د) ”[السمعة: تعزيز سمعتنا وصيتنا في أوساط شعبنا وعلى المستوى الخارجي].“

تسعى إستراتيجية الاتصالات المعنية بشؤون الدفاع إلى توسيع نطاق الآثار التي يفزرها نظام اتصالاتنا من أجل الارتقاء بفهم آليات الدفاع وإسنادها، والارتقاء بمستوى سمعة القوات المسلحة بجميع فروعها، وسمعة كل جهاز منها على حدة، وسمعة وزارة الدفاع والموظفين المدنيين العاملين فيها. [...] وتعمل وزارة الدفاع على إعداد استطلاعات الرأي الخارجية، وهي توظف في ذلك شركة مستقلة متخصصة في استطلاعات الرأي العام. كما تجري الوزارة استطلاعات الرأي الداخلية بغية اختبار سمعتها وسمعة قواتنا المسلحة كذلك.“<sup>١٦</sup>

”الموارد: [...]“

(هـ) الأفراد: توفير العدد الكافي من أفراد الأجهزة والموظفين المدنيين الذين يمتلكون القدرات المطلوبة ويتحلون بالدافعية للوفاء بمتطلبات الدفاع.

(و) الشؤون المالية وقيمة الأموال: توسيع نطاق مخرجاتنا ضمن حدود الموارد المالية المرصودة لنا.

الإجراءات المساندة: [...]“

(ز) إدارة الأصول: المحافظة على الأصول ذات القدرات والحجم والجودة المناسبة وتطويرها.

(ح) توريد العتاد العسكري: تجهيز أفرادنا وإسنادهم في خوض العمليات في هذه الآونة وفي المستقبل.

(ط) توريد شبكات البنية التحتية: الاستثمار في البنية التحتية الإستراتيجية من أجل رفد مخرجات قطاع الدفاع.

(ي) استمرارية العمليات الأمنية والدفاعية: تمكين القدرات العملياتية التي تتسم بالأمان والمرونة.

(ك) الأمان: خلق بيئة يعمها الأمان لأبناء شعبنا.

(ل) التنمية المستدامة: تضمين مبادئ التنمية المستدامة في جميع مجالات عمليات الدفاع.“<sup>١٧</sup>

المستقبل: [...]“

(م) القدرات المستقبلية: تطوير القدرات المطلوبة لمجابهة تحديات المستقبل.

(ن) التغيير: إعداد هيكلية تنظيمية وإجراءات تتصف بالمرونة والكفاءة لغايات مساندة قطاع الدفاع.

(س) الأفراد الذين يصار إلى تجنيدهم في المستقبل: إعداد خطط الأفراد التي تلبى الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهام الحالية والمستقبلية.“<sup>١٨</sup>

<sup>١٦</sup> المصدر السابق، ص. ٢١-٢٢.

<sup>١٧</sup> المصدر السابق.

<sup>١٨</sup> المصدر السابق، ص. ١٤.



## المادة التدرجية (٣-٤-أ)

### ورقة عمل حول مقتطفات من خطة الدفاع في المملكة المتحدة، ٢٠١٣-٢٠٠٩

المهمة: ناقش الأمثلة المقتبسة من سياسة المملكة المتحدة الواردة في هذه المادة التدرجية، وكتب في قائمة تتألف من نقاط بارزة إستراتيجية الدفاع و/أو الأمن التي تُعتبر مهمة بالنسبة إلى بلدك وبالنسبة إلى المؤسسة التي تعمل فيها. واستخدم النموذج الوارد في الجدول أدناه.

تنكر: قد لا تشكل الخطة التي تُعد على مستوى الجهاز وثيقة عامة في جميع الدول (مع العلم بأن خطة الدفاع الخاصة بالمملكة المتحدة تُعتبر كذلك). وتكمن الغاية الرئيسية من هذه الوثيقة في تقديم التوجيهات الداخلية لأفراد الجهاز المعني بغية الأخذ بيدهم على تحقيق الغايات المقررة لجهازهم. ركز هنا على المعلومات التي يمكن رفعها إلى المسؤولين في الجهاز من أجل تحديد الأهداف العملية وتقييمها في ضوء العمل على تحقيقها. وبالتالي، فأنت لست بحاجة إلى توجي الدقة الصارمة في تحديد استهدافات الأداء في هذا التمرين (مثلما عليه حال حكومة المملكة المتحدة في خطتها). ومع ذلك، فقد ترى بأن تفكر في البيانات التي تقدمها للأفراد العاملين في الجهاز في حال العمل على إعداد إستراتيجية أمنية حقيقية.

المؤشر	المثال من المملكة المتحدة	بلدك
١- الغايات الأمنية (الأهداف الأمنية التي يتبناها المجتمع وتحددها الحكومة)	أ) العمليات الحالية: تسجيل النجاح في العمليات والمهام العسكرية التي تنفذها في هذه الأيام، ولا سيما في العراق وأفغانستان ب) الجهوزية: البقاء على أهبة الاستعداد لإنجاز المهام العسكرية على النحو الذي تحدده التوجيهات الإستراتيجية في قطاع الدفاع، ولا سيما العمليات الطارئة ج) المساهمة في إعداد السياسات والتعاون الأمني: • العمل على الصعيد الدولي والإقليمي للحد من النزاعات والآثار التي تفرزها، ومساعدة المؤسسات الدولية بحيث ترقى إلى مستوى أعلى من النجاعة والفعالية في عملها، • محاربة الإرهاب: الوقاية والملاحقة د) السمعة: تعزيز سمعتنا وصيتنا في أوساط شعبنا وعلى المستوى الخارجي	•

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسجيل النجاح في العمليات والمهام العسكرية، ومتابعة وحدات القوات المسلحة، وتعزيز واستدامة قدراتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (أ) تسجيل المستوى المستهدف من الجهوزية، ودعم وضمان استدامة المعدات وتقديم الخدمات اللوجستية، ومتابعة قدراتنا الإضافية، تصميم هيكلية القوات، وإعادة عناصر القوات ونشرها وتعزيزها وضمان تعافيتها (ب) منع وقوع النزاعات (من ناحية عددها)، ومنع وقوع النزاعات (من ناحية الآثار المتخفضة عنها)، والإنتار المبكر (السبل: الأمم المتحدة، الناتو، الاتحاد الأوروبي، الاتحاد الأفريقي، محاربة الإرهاب)</li> <li>• (د) توسيع نطاق الآثار التي تفرزها الاتصالات</li> </ul>	<p>٢- السبل الكفيلة بإرساء دعائم الأمن (المفاهيم الإستراتيجية والعملية، ما هو الوضع في قطاع الدفاع)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تزد الإشارة، في هذا المقام، إلى الشروط التي يقرها برنامج الدفاع والمعايير التي يحددها كل جهاز بشأن القوى البشرية والمعدات والتدريب الجماعية والإسناد، بما يشمل الشؤون اللوجستية:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر مراكز الموازنات الرئيسية الموحدة الأفراد المدربين والمجهزين</li> <li>• رصد التكاليف الإضافية من البنك الاحتياطي أو الإدارة الحكومية</li> <li>• القدرات من خلال: الأفراد المناسبين والمعدات الفعالة والدعم اللوجستي (إدارة معدات الدفاع والإسناد، والإدارة المسؤولة عن تقييم القدرات العسكرية ومراكز الموازنات الرئيسية الموحدة والقيادة العامة المشتركة)</li> <li>• العدد الكافي من أفراد الأجهزة والموظفين المدنيين الذين يمتلكون القدرات والدافعية المطلوبة</li> <li>• المحافظة على الأصول وتطويرها</li> <li>• تجهيز الأفراد وأسنادهم في خوض العمليات</li> <li>• الاستثمار في البنية التحتية الإستراتيجية</li> </ul>	<p>٣- الوسائل التي تتكفل بتحقيق الأمن (القدرات التي يجري توفيرها - القود المفروضة على الموار البشرية والمالية)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وزارة الدفاع (المهام العسكرية)</li> <li>• الحكومة (التوجهات)</li> <li>• الإدارات الحكومية الأخرى (إسناد وزارة الدفاع)</li> <li>• مراكز الموازنات الرئيسية الموحدة، البنك الاحتياطي (الموارد المالية)</li> <li>• معدات الدفاع والإسناد (الشؤون اللوجستية)</li> <li>• القيادة العامة الدائمة (الشؤون اللوجستية)</li> <li>• الإدارة المسؤولة عن تقييم القدرات العسكرية (الشؤون اللوجستية)</li> <li>• أطراف أخرى: الأمم المتحدة، الناتو، الاتحاد الأوروبي، الاتحاد الأفريقي)</li> </ul>	<p>٤- الأطراف الفاعلة في القطاع الأمني (الأطراف الفاعلة والمسؤوليات الواقعة عليها)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>٥- مؤشرات الأداء</p>	



## المادة التدريبية (٣-٥)

مقتطفات من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا، ٢٠١١-٢٠١٣

قائمة المحتويات (ملخصة)<sup>١٩</sup>

### الباب (أ): السياسية المالية

الفصل الأول: الأولويات الإستراتيجية ومتوسطة الأمد وتنفيذها

الفصل الثاني: تحليل الاقتصاد الكلي وتنبؤ المؤشرات الاقتصادية والمالية والرئيسية في جمهورية أرمينيا

الفصل الثالث: سياسة إيرادات موازنات الدولة للأعوام ٢٠١١ - ٢٠١٣ والتنبؤات المتصلة بها

الفصل الرابع: إطار الموازنة

### الباب (ب): إستراتيجية سياسة الإنفاق

الفصل الخامس: أولويات الإنفاق في موازنات الدولة للأعوام ٢٠١١ - ٢٠١٣

الفصل السادس: نظام الإدارة العامة

الفصل السابع: التعليم والعلوم

الفصل الثامن: الرعاية الصحية

الفصل التاسع: الحماية الاجتماعية

الفصل العاشر: الترويج والثقافة والديانة

الفصل الحادي عشر: الزراعة

الفصل الثاني عشر: حماية البيئة

الفصل الثالث عشر: المواصلات والاتصالات

الفصل الرابع عشر: الاقتصاد المائي

الفصل الخامس عشر: الطاقة

الفصل السادس عشر: القطاعات الاقتصادي الأخرى

الفصل السابع عشر: الإدارة الإستراتيجية في الدولة

الفصل الثامن عشر: الدفاع والنظام العام والامن العام وجهاز الإنفاذ والسجون

الفصل التاسع عشر: إطار إنفاق الأصول العامة غير المالية للأعوام ٢٠١١ - ٢٠١٣

الفصل العشرون: الخطة الإستراتيجية لإدارة الدين الحكومي للأعوام ٢٠١١ - ٢٠١٣

<sup>١٩</sup> قام مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة بإعداد هذه المقتطفات لاستخدامها في رزمة الأدوات: وقد تم اقتباسها من ” جمهورية أرمينيا ٢٠١١ - ٢٠١٣، إطار الإنفاق متوسط الأمد“، صفحة ١-٢٩٥. قائمة المحتويات، صفحة ١-٣.

## الأولويات الإستراتيجية والأولويات متوسطة الأمد وتنفيذها

### الأولويات الإستراتيجية ومتوسطة الأمد

تقرر جمهورية أرمينيا الأولويات الإستراتيجية الرئيسية في عمل حكومتها بموجب خطة عمل الحكومة التي أقرتها الجمعية الوطنية لجمهورية أرمينيا في يوم ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٣ وبرنامج التنمية المستدامة الذي اعتمدهت الحكومة في يوم ٣٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨. ووفقاً لما جاء في هاتين الوثيقتين، فسوف تولي الحكومة قدرًا أكبر من التركيز خلال السنوات القادمة على الأولويات التالية في نفقات الموازنة العامة (وفي سياق هذا البرنامج، يتم تحديد القطاعات التي تحتل مرتبة الأولوية باعتبارها تلك القطاعات التي تخصّص لها بنود معتبرة من الأموال الإضافية المرصودة في الموازنة، أو للدعم المالي الذي يجري تأمينه من خلال موارد القروض):

- (١) تأمين الدعم المالي لتنفيذ إجراءات الإصلاح في قطاعات فرعية مستقلة من قطاع التنمية الاجتماعية (ولا سيما في قطاعات التعليم والصحة والأمن الاجتماعي)، بالإضافة إلى قطاع التنمية الإدارية - من أجل تعزيز فعالية النشاطات التي تنفذها المؤسسات العامة وضمان نزاهتها والتأكد من أنها تستهدف القطاعات المطلوبة، وتمكين السكان من الوصول إلى الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ببسر وسهولة.
- (٢) توفير الدعم المالي المناسب للأعمال الاعتيادية التي تؤديها المؤسسات المعنية في قطاعي الدفاع والأمن القومي، بهدف المحافظة على سلامة أراضي الجمهورية والاستقرار في المنطقة وتوازن القوى في النزاع القائم في إقليم كاراباخ.
- (٣) تنفيذ البرامج التي تسعى إلى إعادة تأهيل شبكات البنية التحتية وتطويرها في قطاعات معينة من الاقتصاد (ولا سيما في قطاعات الزراعة والمياه والطرق والطاقة).

وتجدر الإشارة في الوقت نفسه إلى أن الحاجة ما تزال قائمة لتأمين الأموال المرصودة في الموازنة من مصادر أخرى على المدى القصير، وعلى المدى المتوسط والطويل أيضًا، من خلال التحويلات الخارجية والقروض الرسمية بصورة أساسية، من أجل تمويل البرامج التي تزعم الحكومة تنفيذها على نحو يتماشى مع الأولويات المذكورة أعلاه. ويفرض هذا الواقع، وما يقترن به من الحاجة إلى المحافظة على مستوى معقول من الدين العام، قيودًا جمة على فرص الإنفاق المتاحة للحكومة.

### الأهداف التي يسعى إطار الإنفاق متوسط الأمد إلى تحقيقها

يُعدّ إطار الإنفاق متوسط الأمد أحد الأدوات الرئيسية التي توظفها الحكومة في تحديد أهدافها. وتشكل هذه الوثيقة، التي تستعرض السياسة المالية إلى جانب إطار الإنفاق القطاعي متوسط الأمد، إطار الإنفاق العام متوسط الأمد الذي تعتمده حكومة جمهورية أرمينيا. ويعرض هذا الجزء من الوثيقة، الذي يشتمل على السياسة المالية، مجمل المبادئ المالية طويلة الأمد والمؤشرات المالية متوسط الأمد وقصيرة الأمد وأولويات الإنفاق الإستراتيجية.

[...]

### المبادئ المالية والمؤشرات

[...]

### المؤشرات المالية قصيرة الأمد وطويلة الأمد

لقد ربطت حكومة جمهورية أرمينيا أولوياتها بالمبادئ المالية طويلة الأمد من أجل تحديد حجم الإنفاق الكلي على مدى السنوات الثلاث القادمة. ويتراوح مؤشر إيرادات موازنة الدولة المرتبطة بالنتائج المحلي الإجمالي خلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠١١ و ٢٠١٣ من ٤، ٢٣٪ إلى ٣، ٢٣٪ ومن ٣، ٢٢٪ إلى ٢، ٢٣٪ في حالة الإيرادات المتحصلة من الموارد المحلية. وبناءً على الأحجام الحقيقية المتوقعة لإيرادات موازنة الدولة، تسعى حكومة جمهورية أرمينيا إلى الإبقاء على المتوسط السنوي للنفقات عند ٣، ٢٨٪ - ٣، ٢٧٪ من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة ٢٠١١ - ٢٠١٣،<sup>٢١</sup>

<sup>٢٠</sup> جمهورية أرمينيا ٢٠١١ - ٢٠١٣ إطار الإنفاق العام متوسط الأمد، صفحة ٩.

<sup>٢١</sup> نفس المصدر السابق، صفحة ٩-١٠.

### ٣-٢ تنبؤات إيرادات موازنات الدولة للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣

من المتوقع أن تصل إيرادات موازنات الدولة خلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠١١ و٢٠١٣ في مجموعها إلى ٨٣٣,٨ مليار درام، و٨٨٢,٦ مليار درام، و٩٦٤,٦ مليار درام على التوالي. وسوف يؤمّن هذا المستوى من الإيرادات السنوية من خلال الإيرادات الضريبية والرسوم التي تفرضها الدولة بصورة رئيسية (فيما يلي: الضرائب).

### الجدول (١-٣): إيرادات الموازنة المقررة للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣

نوع الإيرادات	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
إيرادات موازنة الدولة، ومنها	٨٣٣,٨	٨٨٢,٦	٩٦٤,٦
نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)	٪٢٣,٣٦	٪٢٣,٠١	٪٢٣,٣٣
١- الإيرادات الضريبية، ورسوم الدولة ودفعات الضمان الاجتماعي الإلزامية	٧٧١,٣	٨٥١,٦	٩٣٨,٦
نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)	٪٢١,٦	٪٢٢,٢	٪٢٢,٧
النسبة المئوية الإجمالية	٪٩٢,٥	٪٩٦,٥	٪٩٧,٣
١-١ الإيرادات الضريبية ورسوم الدولة	٦٥٠,٩	٧١٨,٤	٧٩٠,٩
نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)	٪١٨,٢٣	٪١٨,٧٣	٪١٩,١٣
النسبة المئوية الإجمالية	٪٧٨,٠٦	٪٨١,٤٠	٪٨١,٩٩
٢-١ دفعات الضمان الاجتماعي الإلزامية	١٢٠,٤	١٣٣,٢	١٤٧,٧
نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)	٪٣,٣٧	٪٣,٤٧	٪٣,٥٧
النسبة المئوية الإجمالية	٪١٤,٤٤	٪١٥,٠٩	٪١٥,٣٢
٢- المنح الرسمية	٤١,٢	٩,٧	٤,٩
نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)	٪١,١٥	٪٠,٢٥	٪٠,١٢
النسبة المئوية الإجمالية	٪٤,٩٤	٪١,١٠	٪٠,٥١
٣- الإيرادات الأخرى	٢١,٣	٢١,٢	٢١,١
نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)	٪٠,٦٠	٪٠,٥٥	٪٠,٥١
النسبة المئوية الإجمالية	٪٢,٥٦	٪٢,٤١	٪٢,١٩

٢٢

### ”إطار الموازنة“

#### ٤-١ العجز في موازنة الدولة

سوف يستمر حجم النفقات في تجاوز حجم الإيرادات ضمن هيكلية موازنة الدولة على مدى السنوات القادمة. وفي هذه الأثناء، سوف يتم تمويل عجز الموازنة من كلا المصادر الداخلية والخارجية. كما ستتم تغطية الجزء الأكبر من تمويل العجز في موازنة الدولة من خلال القروض، بينما يكون الجزء العام من القروض الخارجية ذا طابع استهدافي، وسوف يتم تحويله لتمويل برامج الاستثمار في القطاعات الاجتماعية وشبكات البنية التحتية العامة.

ويستعرض الجدول التالي (الجدول ٤-١) أدناه مصادر تمويل العجز في موازنة الدولة للأعوام ٢٠١٠ - ٢٠١٣.

الجدول (٤-١): مصادر تمويل العجز في موازنة الدولة للأعوام ٢٠١٠-٢٠١٣ (مليون درام)

				المؤشرات
٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	
المقررة			المعتمدة	
١٦٥٣٥١,٣	١٦٤٩٢١,٤	١٧٤٩٣٣,٧	١٩٣,٣٨٦,٥	مصادر تمويل العجز، الكلية
بما فيها:				
٨٩,٢٣٩,٨	٧٠,٠١١,١	١٥٠,٢٦٤,٣	٩٩,٥١٥,٤	١- المصادر الداخلية
ومنهما:				
٣٣,٣٨٩,٤	٢٨,٣٨٩,٤	٢٨,٣٧٩,٣	٢٦,٤٦٧,١	القروض
٥٥,٨٥٠,٤	٤١,٦٢١,٧	١٢١,٨٨٥,٠	٧٣,٠٤٨,٤	الأصول المالية
٧٦,١١١,٥	٩٤,٩١٠,٣	٢٤,٦٦٩,٣	٩٣,٨٧١,١	٢- المصادر الخارجية
ومنهما:				
١١٥,٧٤٦,٢	١٣١,٦٥٣,٥	٦٠,٠٦٠,٣	١٢٧,٧٣٨,٠	القروض
(٣٩,٦٣٤,٦)	(٣٦,٧٤٣,٢)	(٣٥,٣٩١,٠)	(٣٣,٨٦٦,٩)	الأصول المالية

[...] ٣٣

” ٢-٤ التغييرات المتوقعة في رزمة الموارد والنفقات المرتبطة بموازنات الدولة للفترة الواقعة بين العامين ٢٠١٣-٢٠١١

يبين تحليل توقعات إيرادات موازنات الدولة للأعوام ٢٠١٠ - ٢٠١٣ بأنه في حال تحديد نمو معدل الناتج المحلي الإجمالي الاسمي بـ ١١٪ في العام ٢٠١١، بالمقارنة مع المستوى الذي كان سائداً في العام ٢٠١٠، فمن المقرر أن يرتفع حجم إيرادات موازنة الدولة في العام ٢٠١١ بنحو ٧,٨٪، أو بـ ٧٣ مليار درام (ويعود السبب الرئيسي وراء ذلك إلى الزيادة التي تطرأ على الإيرادات الضريبية). وفي الوقت نفسه، يُتوقع أن ترتفع إيرادات موازنة الدولة بما نسبته ٣,٢٪ في العام ٢٠١٢ بالمقارنة مع مستوى العام ٢٠١١ (في حال ارتفاع معدل الناتج المحلي الإجمالي بـ ٧,٤٪)، وبما نسبته ٣,٢٪ في العام ٢٠١٣ بالمقارنة مع مستوى العام ٢٠١٢ (في حال ارتفاع معدل الناتج المحلي الإجمالي بـ ٧,٨٪).

الجدول (٤-٣): تنبؤ التغييرات في رزمة موارد الموازنة خلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠١١ - ٢٠١٣ (مليار درام)

				المؤشرات
خطة العام ٢٠١٣	خطة العام ٢٠١٢	خطة العام ٢٠١١		
٩٦٤,٥٧٦,٥	٨٨٢,٦٠٥,٥	٨٣٣,٧٩٤,٤		١- الإيرادات
٢٣,٣٣	٢٣,٠١	٢٣,٣٦		نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
١٦٥,٣٥١,٣	١٦٤,٩٢١,٤	١٧٤,٩٣٣,٧		٢- صافي المصادر لتمويل العجز
٤,٠	٤,٣	٤,٩		نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
١,١٢٩,٩٢٧,٨	١,٠٤٧,٥٢٦,٩	١,٠٠٨,٧٢٨,٠		إجمالي الإيرادات
٢٧,٣	٢٧,٣	٢٨,٣		نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
٨٢,٤٠٠,٩	٣٨,٧٩٨,٩	٧٣,٢٠٣,٤		النمو الإضافي للإيرادات (بالمقارنة مع مستوى السنة الماضية، مليون درام)
٧,٩	٣,٨	٧,٨		٣- النمو الإضافي للإيرادات (بالمقارنة مع مستوى السنة الماضية، %)
١٩,٩٢٣,٤	٧٣,٨٨١,٨	٢٠,١٣٩,٩		٤- صافي الموارد التي أعلنت عنها القطاعات، بالمقارنة مع مستوى السنة الماضية (مليون درام)

٣٣ نفس المصدر السابق، صفحة ٣٦.



١٠٢,٣٢٤,٤	١١٢,٦٨٠,٧	٩٣,٣٤٣,٣	إجمالي الموارد الإضافية (بالمقارنة مع مستوى السنة الماضية، مليون درام)
٢,٥	٢,٩	٢,٦	نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
١٠٢,٣٢٤,٤	١١٢,٦٨٠,٧	٩٣,٣٤٣,٣	تنبؤ توزيع موارد الموازنة الإضافية حسب القطاعات للأعوام ٢٠١٣-٢٠١١
			بما فيها:
٢٦,٥٢١,٥	٦٨٨,٢	٤١,٠٣٨,١	١- القطاع الاجتماعي وقطاع الثقافة والعلوم
١١,٥٩٩,٢	٣,٤٤٥,٩	٢,١٤٠,٣	٢- أنظمة الدفاع والأمن القومي وحماية النظام العام
٥٢,٤٦٩,٩	١٠٤,١٧٢,٨	٢٠,١٤١,٤	٣- العلاقات الاقتصادية، وحماية البيئة، وبناء المساكن وخدمات المرافق العامة
١,٤٥٧,٣	-	١,٥٢٣,٣	٤- الإدارة العامة
٣,٠٢٦,٦	٤,٣٧٣,٩	١٣,٢٠٩,٢	٥- الإنفاق على خدمة الدين العام
٧,٢٤٩,٩	-	١٥,٢٩٠,٩	٦- القطاعات الأخرى

وحسبما يبيئه هذا الجدول، فسوف يتم تحويل جزء أساسي من الإيرادات الإضافية خلال فترة ٢٠١١-٢٠١٣ (٢٤٥,٠) مليار درام، أو ٤٦,٧٩٪ من إجمالي هذه الإيرادات) لتمويل القطاع الاجتماعي وقطاع الثقافة والعلوم، بالإضافة إلى قطاع الاقتصاد. وفي هذه الأثناء، فسوف يتم تخصيص ما نسبته ٢٢,١٪ من إجمالي مبالغ الإيرادات الإضافية للقطاع الاجتماعي وقطاع الثقافة والعلوم، مما يعني أن الحكومة سوف تلتزم بمواصلة العمل على زيادة مخصصات القطاع الاجتماعي من نفقات الموازنة على مدى الفترة الواقعة بين العامين ٢٠١١ و ٢٠١٣. ومن المقرر توجيه ما يقرب من ٢٠,٦٪ من الموارد الإضافية المخصصة للقطاع الاجتماعي والثقافي لقطاع التعليم، ونحو ١٧,٤٦٪ لقطاع الضمان الاجتماعي، و ٦,٤٪ لقطاع الرعاية الصحية (وسوف يخصص معظم هذه المبالغ لخدمات الرعاية الصحية الأولية والعيادات الخارجية ومجمعات العيادات وخدمات الرعاية الصحية التي تقدمها المستشفيات).

كما سيتم تخصيص نحو ٥,٦٪ من إجمالي مبالغ الموارد الإضافية لصيانة أنظمة الدفاع والأمن القومي وحماية النظام العام، وللنفقات المرتبطة بمنظومة عمل جهاز الإنقاذ، وذلك حسب ما تمليه الحاجة إلى تخصيص الموارد المناسبة لضمان استمرار المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات في تأدية عملها. وفضلاً عن ذلك، فسوف يتم تحويل نحو ٥٧,٣٪ من إجمالي مبالغ الموارد الإضافية، في الفترة الممتدة بين العامين ٢٠١١ و ٢٠١٣، إلى قطاع الاقتصاد بجميع فروعها. وفي هذه الفترة نفسها، سوف يتم إدراج حوالي ٣٤١,٣ مليار درام من المبالغ غير المخصصة للتوزيع ضمن إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣، وسوف يوجه هذا المبلغ للقطاعات ذات الصلة بعد التوقيع على اتفاقيات القروض مع مؤسسات الإقراض المعنية. كما سيتم توجيه ما نسبته ٦,٧٪ من إجمالي مبالغ الموارد الإضافية لخدمة الدين العام.

#### ٤-٣ تنبؤات نفقات موازنة الدولة للأعوام ٢٠١١ - ٢٠١٣ حسب القطاعات

تبين المؤشرات الواردة في الجدول أدناه تنبؤات نفقات موازنة الدولة خلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠١١ و ٢٠١٣ حسب القطاعات.

#### الجدول (٤-٤): نفقات موازنة جمهورية أرمينيا للأعوام ٢٠١٠ - ٢٠١٣ (مليون درام)

المؤشرات	موازنة الدولة المقررة في العام ٢٠١٠	خطة العام ٢٠١١	خطة العام ٢٠١٢	خطة العام ٢٠١٣
النفقات الكلية	٩٣٥,٥٢٤,٦	١,٠٠٨,٧٢٨,٠	١,٠٤٧,٥٢٦,٩	١,١٢٩,٩٢٧,٨
١- القطاع الاجتماعي وقطاع الثقافة والعلوم	٤١٨,٧٥٥,٧	٤٥٩,٧٩٣,٨	٤٥٧,٦٣٤,٢	٤٨٢,٨٤٤,٠
- نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)	١٣,٠	١٢,٩	١١,٩	١١,٧
- حصتها من إجمالي حجم النفقات (%)	٤٤,٨	٤٥,٦	٤٣,٧	٤٢,٧
٢- الدفاع والأمن القومي وحماية النظام العام والإجراءات الجنائية والتنفيذية وخدمات الإنقاذ	١٧٨,٣١٢,١	١٨٠,٤٥٢,٤	١٨٣,٨٩٨,٣	١٩٥,٤٩٧,٥

٤,٧	٤,٨	٥,١	٥,٥	- نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
١٧,٣	١٧,٦	١٧,٩	١٩,١	- حصتها من إجمالي حجم النفقات (%)
٢٣٨,٥٤٥,٦	٢٠٤,٦٨٧,٤	١٦٤,٧٥٤,٥	١٦٤,٧٥٣,٠	٣- العلاقات الاقتصادية، وحماية البيئة، وبناء المساكن وخدمات المرافق العامة
٥,٨	٥,٣	٤,٦	٥,١	- نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
٢١,١	١٩,٥	١٦,٣	١٧,٦	- حصتها من إجمالي حجم النفقات (%)
٥٨,٧٦٢,٩	٥٧,٣٠٥,٠	٥٩,٦٣١,٦	٥٨,١٠٨,٣	٤- الإدارة العامة
١,٤	١,٥	١,٧	١,٨	- نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
٥,٢	٥,٥	٥,٩	٦,٢	- حصتها من إجمالي حجم النفقات (%)
٥٧,٦٨٦,٧	٥٤,٦٦٠,٠	٥٠,٢٨٦,٢	٣٧,٠٧٦,٩	٥- الإنفاق على خدمة الدين العام
١,٤	١,٤	١,٤	١,٢	- نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
٥,١	٥,٢	٥,٠	٤,٠	- حصتها من إجمالي حجم النفقات (%)
٩٦,٥٩١,١	٨٩,٣٤١,٣	٩٣,٨٠٩,٥	٧٨,٥١٨,٦	٦- القطاعات الأخرى
٢,٣	٢,٣	٢,٦	٢,٤	- نسبتها إلى الناتج المحلي الإجمالي (%)
٨,٥	٨,٥	٩,٣	٨,٤	- حصتها من إجمالي حجم النفقات (%)

٢٤٤

### ١٨-٢-٣ العوامل التي تسهم في زيادة الإنفاق

سوف ترتفع النفقات المخصصة لبرنامج ضمان الأمن القومي وتوفير خدمة الحراسات العامة، خلال الفترة التي يغطيها إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣، بالمقارنة مع السنة الماضية بـ ١٦٢ مليون درام أو بما نسبته ١,٤٪ في كل من العامين ٢٠١١ و ٢٠١٢، كما ستزداد هذه النفقات بـ ٧٥٩,٣ مليون درام أو بما نسبته ٦,٥٪ في العام ٢٠١٣، وذلك بسبب الزيادة على تطرأ على تعرفه الغاز وطرح نظام الخدمات التعاقدية عوضاً عن الخدمة العسكرية الإلزامية، بالإضافة إلى الزيادة التي تشهدها رواتب منتسبي الأمن القومي وموظفي الدعم الفني، والتي ستبلغ ١٠٪ خلال العام ٢٠١٣.

وسوف ترتفع النفقات المخصصة لبرنامج ضمان حماية النظام العام، خلال فترة إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣، بالمقارنة مع السنة الماضية بـ ٦٠٣ مليون درام أو بما نسبته ٢,٧٪ في كل من العامين ٢٠١١ و ٢٠١٢، كما ستزداد هذه النفقات بـ ١٦٢٧,٩ مليون درام أو بما نسبته ٧٪ في العام ٢٠١٣، وذلك بسبب الزيادة على تطرأ على تعرفه الغاز وطرح نظام الخدمات التعاقدية عوضاً عن الخدمة العسكرية الإلزامية، واعتماد نظام الخدمة المدنية الخاصة، بالإضافة إلى الزيادة التي تشهدها رواتب منتسبي الأمن القومي وموظفي الدعم الفني، والتي ستبلغ ١٠٪ خلال العام ٢٠١٣. وتبقى النفقات المرصودة لبرنامج طباعة نماذج جوازات السفر في نفس المستوى الذي كانت عليه في العام ٢٠١٠. ومن المتوقع الحصول على ١٧٥٢٨٨ نموذجاً فارغاً من نماذج جوازات السفر في كل عام من فترة إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣.

وتبقى النفقات المرصودة لبرنامج إصدار لوحات أرقام المركبات الحكومية في نفس المستوى الذي كانت عليه في العام ٢٠١٠. ومن المتوقع إصدار ٦٦٥٤٤ زوجاً من لوحات أرقام المركبات الحكومية في كل عام من فترة إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣. وسوف ترتفع النفقات المخصصة لبرنامج تعزيز الإجراءات الجنائية والتنفيذية، خلال فترة إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣، بالمقارنة مع السنة الماضية بـ ١٢٣٠,٧ مليون درام أو بما نسبته ٢٣,٥٪ في كل من العامين ٢٠١١ و ٢٠١٢، كما ستزداد هذه النفقات بـ ١٠٠٠,٠ مليون درام أو بما نسبته ١٥,٥٪ في العام ٢٠١٣، وذلك بسبب الزيادة على تطرأ على تعرفه الغاز وارتفاع متوسط الحد الأدنى للرواتب من الراتب الحالي الذي يبلغ ٣٠,٠٠٠ درام إلى ٣٢,٥٠٠ درام، وزيادة عدد الموقوفين والسجناء ونفقات الصيانة المرتبطة بزيادة أعدادهم، وبناء مجمع جديد لإصلاحية

٢٤ نفس المصدر السابق، صفحة ٣٨-٤٠.



غوريس. ومن المتوقع، كذلك، أن تشهد رواتب الموظفين العاملين في المؤسسات الجنائية والتنفيذية وموظفي الدعم الفني زيادة تقدر بـ ١٠٪ خلال العام ٢٠١٣. وسوف ترتفع النفقات المرصودة لبرنامج صيانة أقسام جهاز الإنقاذ في وزارة حالات الطوارئ في أرمينيا خلال فترة إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣، بالمقارنة مع السنة الماضية بـ ١٥ مليون درام أو بما نسبته ٤,٠٪ في كل من العامين ٢٠١١ و ٢٠١٢، كما ستزداد هذه النفقات بـ ٣١٨ مليون درام أو بما نسبته ٧,٦٪ في العام ٢٠١٣، وذلك بسبب الزيادة على تطراً على تعرفه الغاز والزيادة التي ستطرأ على رواتب موظفي جهاز الإنقاذ، والتي ستبلغ ١٠٪ خلال العام ٢٠١٣. وسوف ترتفع النفقات المرصودة لجهاز المعني بالمؤثرات على الظواهر الجوية خلال فترة إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣، بالمقارنة مع السنة الماضية بـ ٦٠ مليون درام أو بما نسبته ٣,٣٪ في العام ٢٠١١ و ٤١,٨ مليون درام أو بما نسبته ١٤,٠٪ في العام ٢٠١٢ و ١١ مليون درام أو ٣,٢٪ في العام ٢٠١٣، وذلك بسبب زيادة أعمال الصيانة واستغلال المفاعلات ومحطات توليد الغاز بعد إنشائها في أراغاتسوتن وأرارات وأرمافير وكوتايك ولوري مارزيس.

### التزامات الإنفاق الحالية

بناءً على برنامج إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣، سوف تشكل النفقات العامة في قطاعات النظام والأمن العام، وجهاز الإنقاذ والسجون ما نسبته ٤,٦٪ و ٤,٥٪ و ٤,٣٪ على التوالي في إجمالي نفقات موازنة الدولة. ويستعرض الرسم البياني (١٨-٢-١) حصة النفقات في قطاعات النظام والأمن العام، وجهاز الإنقاذ والسجون من إجمالي نفقات موازنة الدولة خلال الفترة التي يغطيها إطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣. [...]

الجدول (١٧-٢-٢): مخصصات الموازنة قطاعات النظام والأمن العام، وجهاز الإنقاذ والسجون للأعوام ٢٠٠٩-٢٠١٣ حسب بنود التصنيفات الوظيفية لنفقات الموازنة، وحسب البرامج والمؤسسات المنفذة وحسب النفقات الجارية والرأسمالية (مليون درام)<sup>٢٥</sup>

٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	المجموعات الفرعية والمجموعات الفرعية والبرامج الخاصة بالتصنيفات الوظيفية	المجموعات الفرعية
التنبؤات			الموازنة المقررة	فعلي		
٤٨,٢٣١,٣	٤٧,٢٠٠,٠	٤٦,١٥٧,٩	٤٤,٠٨٥,٣	٤٦,٣٧٦,٤	المجموع	ومنه:
٤٨,١١١,٣	٤٥,٠٨٠,٠	٤٥,٠٣٧,٩	٤٣,٤٥٣,٣	٤١,٥٥٦,٣	- النفقات الجارية	
١٢٠,٠	٢,١٢٠,٠	١,١٢٠,٠	٦٣٢,٠	٤,٨٢٠,١	- النفقات الرأسمالية	
١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٢,٣	طباعة نماذج جوازات السفر، بما في ذلك:	٠٣,٠١,٠١
١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٢,٣	- النفقات الجارية	
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	- النفقات الرأسمالية	
١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٣,٦	١٧٢,٣	جهاز الشرطة الأرميني تحت إشراف الحكومة	
٢٤,٧٨٨,٥	٢٣,١٦٠,٦	٢٣,١٦٠,٦	٢٢,٥٥٧,١	٢٣,٩٣٣,٥	ضمان حماية النظام العام، بما في ذلك:	٠٣,٠١,٠١
٢٤,٧٨٨,٥	٢٣,١٦٠,٦	٢٣,١٦٠,٦	٢٢,٣٠٣,١	٢١,٩٤٢,٣	- النفقات الجارية	
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٢٥٤,٠	١,٩٩١,٢	- النفقات الرأسمالية	
٢٤,٧٨٨,٥	٢٣,١٦٠,٦	٢٣,١٦٠,٦	٢٢,٥٥٧,١	٢٣,٩٣٣,٥	جهاز الشرطة الأرميني تحت إشراف الحكومة	
٥,٧٧٥,٠	٧,٤٦٠,٤	٦,٤٦٠,٤	٥,٢٢٩,٧	٥,٤٢١,٢	تعزيز الإجراءات الجنائية والتنفيذية، بما في ذلك:	٠٣,٠٥,٠١
٥,٧٧٥,٠	٥,٤٦٠,٤	٥,٤٦٠,٤	٥,٢٢٩,٧	٥,١٢٠,٤	- النفقات الجارية	
٠,٠	٢,٠٠٠,٠	١,٠٠٠,٠	٠,٠	٣٠٠,٨	- النفقات الرأسمالية	

<sup>٢٥</sup> نفس المصدر السابق، صفحة ٢٩١-٢٩٥.

أداة ٣: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

٥,٧٧٥,٠	٧,٤٦٠,٤	٦,٤٦٠,٤	٥,٢٢٩,٧	٥,٤٢١,٢	وزارة العدل الأرمينية	
٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٥,٨	إصدار لوحات أرقام المركبات الحكومية، بما في ذلك:	٠٣,٠١,٠١
٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٥,٨	- النفقات الجارية	
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	- النفقات الرأسمالية	
٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٦,٢	٢٣٥,٨	جهاز الشرطة الأرميني تحت إشراف الحكومة	
٤,٤٩٠,٥	٤,١٧٢,٠	٤,١٧١,٧	٤,١٥٦,١	٤,١٠٦,٥	صيانة أقسام جهاز الإنقاذ في وزارة حالات الطوارئ في أرمينيا، بما في ذلك:	٠٣,٠٢,٠١
٤,٤٩٠,٥	٤,١٧٢,٠	٤,١٧١,٧	٤,١٥٦,١	٣,٩٥٤,٠	- النفقات الجارية	
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	١٥٢,٥	- النفقات الرأسمالية	
٤,٤٩٠,٥	٤,١٧٢,٠	٤,١٧١,٧	٤,١٥٦,١	٤,١٠٦,٥	جهاز الإنقاذ الأرميني تحت إشراف وزارة حالات الطوارئ في جمهورية أرمينيا	
٣٥١,٢	٣٤٠,٢	٢٩٨,٤	٢٣٨,٢	١٤٣,٦	الدعم الذي تقدمه الدولة للجهاز المعني بالمؤثرات على الظواهر الجوية»، بما في ذلك:	٠٤,٠٩,٠١
٣٥١,٢	٣٤٠,٢	٢٩٨,٤	٢٣٨,٢	١٤٣,٦	- النفقات الجارية	
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	- النفقات الرأسمالية	
٣٥١,٢	٣٤٠,٢	٢٩٨,٤	٢٣٨,٢	١٤٣,٦	جهاز الإنقاذ الأرميني تحت إشراف وزارة حالات الطوارئ في جمهورية أرمينيا	
١٠,٦٧٢,٧	١٠,٠٢٤,٨	١٠,٠٢٤,٨	٩,٧٣٥,٨	١١,٠٠٨,٠	ضمان الأمن القومي، بما في ذلك:	٠٣,٠١,٠٢
١٠,٥٥٢,٧	٩,٩٠٤,٨	٩,٩٠٤,٨	٩,٣٨٥,٨	٨,٦٩٩,٦	- النفقات الجارية	
١٢٠,٠	١٢٠,٠	١٢٠,٠	٣٥٠,٠	٢,٣٠٨,٤	- النفقات الرأسمالية	
١٠,٦٧٢,٧	١٠,٠٢٤,٨	١٠,٠٢٤,٨	٩,٧٣٥,٨	١١,٠٠٨,٠	جهاز الأمن القومي تحت إشراف الحكومة	
١,٧٤٣,٦	١,٦٣٢,٢	١,٦٣٢,٢	١,٧٥٨,٦	١,٣٥٥,٥	توفير خدمات الحراسات العامة، بما في ذلك:	٠٣,٠١,٠٢
١,٧٤٣,٦	١,٦٣٢,٢	١,٦٣٢,٢	١,٧٣٠,٦	١,٢٨٨,٣	- النفقات الجارية	
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٢٨,٠	٦٧,٢	- النفقات الرأسمالية	
١,٧٤٣,٦	١,٦٣٢,٢	١,٦٣٢,٢	١,٧٥٨,٦	١,٣٥٥,٥	جهاز الحرس الخاص التابع لجهاز الأمن القومي تحت إشراف الحكومة	



## المادة التدريبية (٣-٥-أ)

ورقة عمل حول مقتطفات من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا، ٢٠١١ - ٢٠١٣

في ضوء المقتطفات المقتبسة من إطار الإنفاق متوسط الأمد في أرمينيا، ٢٠١١-٢٠١٣، والتي قرأتها لتوك، أجب عن الأسئلة التالية:

١- ما هي المحاور أو المراحل الرئيسية التي يشملها العمل على إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد؟

.....

.....

.....

٢- ما هي الأولويات متوسطة الأمد في قطاع الدفاع والأمن؟

.....

.....

.....

٣- ما هو المستوى العام للإنفاق الذي قررت الحكومة اعتماده على مدى السنوات القليلة المقبلة؟

.....

.....

.....

٤- ما التطور الذي طرأ على الموارد المالية التي تنبأت بها الحكومة؟ وما المصادر التي جاءت منها هذه الموارد المالية؟

.....

.....

.....

٥- هل تتسم موازنة الحكومة بالتوازن؟ ولو حصل عجز، كيف سيجري تمويله؟

.....

.....

.....

٦- ما هي بنود الإنفاق الرئيسية؟ ما مدى أهمية النفقات المتصلة بقطاعي الدفاع والأمن؟

.....

.....

.....

٧- ما هي عوامل التكلفة الرئيسية في النفقات المرصودة لقطاعي الدفاع والأمن على مدى السنوات المقبلة؟ وما السياسات التي ينبغي تمويلها على مدى السنوات القليلة المقبلة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوخاها الحكومة في القطاع الأمني؟

.....

.....

.....



## المادة التدريبية (٦-٣)

### ورقة عمل: إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد

ما الخطوات التي تتبعها في إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد؟ ناقش المراحل المختلفة المرعية في إعداد هذا الإطار، وبيّن كيف تتأكد من أن جميع الأطراف المعنية تشارك فيها؟ ثم لخص أدناه المنهجية التي تقترحها في هذا الخصوص.

المرحلة	محتويات المحور	المسؤولية



## مصادر المدرب (٣-١)

دراسة حالة ونقاش: الإجابات المقترحة حول إطار الإنفاق متوسط الأمد (الإجابات)

١- ما هي المحاور أو المراحل الرئيسية التي يشملها العمل على إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد؟

تتمثل الخطوات الرئيسية في إعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد في:

◀ تحديد الأولويات

◀ تحليل الاحتياجات وتنبؤ الوفاء بها حسب تنبؤات سياسة إيرادات موازنات الدولة.

◀ إعداد إطار الموازنة.

٢- ما هي الأولويات متوسطة الأمد في قطاع الدفاع والأمن؟

تشمل الأولويات متوسطة الأمد في القطاع الأمني: الدعم المالي للمؤسسات من أجل المحافظة على سلامة أراضي الدولة، والاستقرار الإقليمي والتوازن في نزاع كاراباخ.

٣- ما هو المستوى العام للإنفاق الذي قررت الحكومة اعتماده على مدى السنوات القليلة المقبلة؟

المحافظة على مستوى المتوسط السنوي للإنفاق عند ٢٨,٣-٢٧,٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي للأعوام ٢٠١١-٢٠١٣.

٤- ما التطور الذي طرأ على الموارد المالية التي تنبأت بها الحكومة؟ وما المصادر التي جاءت منها هذه الموارد المالية؟

تتوقع الحكومة ٨٣٣,٣ درام للعام ٢٠١١، و ٨٨٢,٦ درام للعام ٢٠١٢، و ٩٦٤,٦ درام للعام ٢٠١٣. وتمثل هذه المبالغ زيادة معتبرة في الإيرادات المالية. وتعزى هذه الزيادة بصورة رئيسية إلى الإيرادات الضريبية ودفعات الضمان الاجتماعي والمنح الرسمية والمصادر الأخرى. (انظر الجدول ٣-١. وللاطلاع على المزيد من التفاصيل، انظر الجدول ٤-٣).

٥- هل تتسم موازنة الحكومة بالتوازن؟ ولو حصل عجز، كيف سيجري تمويله؟

لا تتسم الموازنة بالتوازن. وسوف يواصل حجم النفقات تخطي حجم الإيرادات على مدى السنوات القادمة. وسوف تجري تغطية جزء كبير من العجز من الاقتراض. (انظر الجدول ٤-١)

٦- ما هي بنود الإنفاق الرئيسية؟ ما مدى أهمية النفقات المتصلة بقطاعي الدفاع والأمن؟

تشمل بنود الإنفاق الرئيسية: القطاع الاجتماعي والثقافي، وقطاع الدفاع، والاقتصاد، والبيئة والإسكان، والإدارة العامة والدين العام.

في عام ٢٠١٠، قدرت نفقات الدفاع والأمن ب ٥,٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي وب ١٩,١٪ من مجموع الإنفاق؛ وفي عام ٢٠١١، قدرت نفقات الدفاع والأمن ب ٥,١ و ١٧,٩٪؛ وفي عام ٢٠١٢، قدرت نفقات الدفاع والأمن ب ٤,٨ و ١٧,٦٪؛ وفي عام ٢٠١٣، قدرت نفقات الدفاع والأمن ب ٤,٧ و ١٧,٣٪. (انظر الجدول ٤-٤)

٧- ما هي عوامل التكلفة الرئيسية في النفقات المرصودة لقطاعي الدفاع والأمن على مدى السنوات المقبلة؟ وما السياسات التي ينبغي تمويلها على مدى السنوات القليلة المقبلة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوخاها الحكومة في القطاع الأمني؟

تشمل عوامل التكلفة الرئيسية:

- ◀ حماية النظام العام.
- ◀ تشغيل المنظومة الجنائية والجهاز التنفيذي.
- ◀ الإبقاء على فروع مصلحة الإنقاذ في أرمينيا.
- ◀ الدعم الذي تقدمه الدولة لـ "إدارة متابعة تأثيرات الظواهر الجوية".
- ◀ ضمان الأمن القومي.
- ◀ توفير خدمات الأمن العام.

السياسات:

- ◀ برنامج الأمن القومي وتوفير خدمات الأمن العام.
- ◀ برنامج حماية النظام العام.
- ◀ نظام الأمن المدني الخاص.
- ◀ زيادة رواتب أفراد الشرطة والموظفين المدنيين وطواقم الإسناد.
- ◀ برنامج تشغيل المنظومة الجنائية والجهاز التنفيذي.
- ◀ برنامج حالات الطوارئ.
- ◀ رفع مستوى الخدمات التي تقدمها إدارة متابعة تأثيرات الظواهر الجوية.





## مصادر المدرب (٢-٣)

### عرض منهجية نموذجية لإعداد إطار الإنفاق متوسط الأمد

قد تظهر الوثيقة النهائية في على النحو الوارد أدناه. وعلى المدرب أن يشدد على أن هذه العملية تتسم بال تكرار، وتقتضي الضرورة تبادل التغذية الراجعة المتبادلة بشأنها بين وزارة المالية والوزارات المعنية، كوزارة الدفاع.

المرحلة	محتوى المحور	المسؤولية
تحديد الأولويات الإستراتيجية متوسطة الأمد في عمل القطاع العام	يُعتبر هذا المحور أولياً، ولكنه يشكل حجر الزاوية الذي لا يستغني عنه القائمون على إعداد الخطط المالية متوسطة الأمد. ويحدد هذا المحور أولويات القطاع العام في جميع قطاعات الحكومة.	يعتمد على الترتيبات الدستورية. رئيس الدولة / رئيس الحكومة / البرلمان
تحديد الأولويات الإستراتيجية متوسطة الأمد في قطاعي الدفاع والأمن	تحديد الأولويات في قطاعي الدفاع والأمن في البرامج ذات الصلة. وغالباً ما تندرج أولويات هذه البرامج ضمن خطة الدفاع أو خطة قوة الشرطة أو ضمن خطط أخرى على مستوى الأجهزة المشابهة.	وزارة الدفاع والوزارات الأخرى، وبما يتماشى مع سياسة الدفاع والأمن القومي
تحديد الموارد المالية المتاحة للحكومة، ومصادرها المختلفة	توقع مستوى إيرادات القطاع العام على مدى السنوات القليلة المقبلة، وبما يتوافق مع الفئات الرئيسية التي تشملها: الضرائب المباشرة، والضرائب غير المباشرة، والإيرادات المتحققة من المصادر الذاتية، والمنح التي يقدمها الشركاء في إجراءات التنمية، وغيرها.	وزارة المالية
تحديد ما إذا كان مستوى العجز المسموح به والمصادر المتوفرة لتمويله مناسبة أم لا	توقع مستوى العجز، أو الفائض، والمصادر المتوفرة لتمويل العجز.	وزارة المالية
تحديد المستوى العام لإنفاق القطاع العام، والسقوف التأشيرية لمختلف القطاعات (إطار الإنفاق العام متوسط الأمد)	ويسمى كذلك إطار الموازنة متوسط الأمد، وهو يحدد: (١) مستوى إنفاق القطاع العام الذي يتوافق مع السياسة المالية وسياسة التمويل (٢) المخصصات التأشيرية حسب القطاعات أو حسب الوزارات، والتي يجب أن تتواءم في مجملها مع المستوى العام لإنفاق القطاع العام والأولويات الإستراتيجية العامة التي تقررها الحكومة.	وزارة المالية بصورة رئيسية، وعلى أساس من التشاور الدائم مع الوزارات الأخرى

المرحلة	محتوى المحور	المسؤولية
تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في زيادة الإنفاق (الاحتياجات الطارئة) على مدى السنوات القليلة المقبلة في قطاعي الدفاع والأمن	<p>يُميز هذا المحور:</p> <p>(١) السياسات الحالية التي يجب تنفيذها بنفس الوتيرة والجهد.</p> <p>(٢) السياسات الحالية التي يجب التوقف عن تنفيذها.</p> <p>(٣) السياسات الحالية التي تستوجب بذل المزيد من الجهود، أو إعداد السياسات الجديدة التي تنشأ عن الاحتياجات الطارئة.</p> <p>وعلى هذا الأساس يتم تحديد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسار نمو الموارد المالية التي يجب توفيرها لتنفيذ كل سياسة من السياسات بناءً على الأهداف التي يراد تحقيقها (مؤشرات الأداء)</li> <li>• مخصصات الطوارئ للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة في المستقبل.</li> </ul>	وزارة الدفاع والوزارات الأخرى، بناءً على الخطط التي أعدتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها
تحديد المخصصات التأشيرية لقطاعي الدفاع والأمن على مدى السنوات القليلة المقبلة (إطار الإنفاق القطاعي متوسط الأمد)	<p>توزيع المخصصات المرصودة للقطاعات، على النحو الذي ينص عليه إطار الإنفاق متوسط الأمد، حسب البرامج، وبناءً على تنبؤات الاحتياجات الطارئة والعوامل الرئيسية التي تسهم في زيادة الإنفاق.</p> <p>يمكن إنجاز هذا التوزيع:</p> <p>(١) عن طريق البرامج، التي تستند بصورة نظرية إلى مؤشرات الأداء (والاتفاقيات بشأن الأداء).</p> <p>(٢) عن طريق الوحدة الإدارية المعنية (مركز المسؤولية).</p> <p>(٣) عن طريق الفئة الاقتصادية: الرواتب، والمصاريف الجارية الأخرى، والسياسات، والنفقات الرأسمالية والنفقات التطويرية.</p> <p>(٤) عن طريق النشاطات، إذا كان ذلك ممكناً وملائماً.</p>	وزارة الدفاع بصورة رئيسية والوزارات المشاركة الأخرى، وعلى أساس من التشاور مع وزارة المالية



## مصادر المدرب (٣-٣)

### الإجابات عن الاختبار القبلي (الذي وزعه المدرب في المادة التدريبية ٣-١)

يعيد المدرب، في النشاط الخامس، توزيع اختبار إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد على المشاركين في اللقاء التدريبي. ويستطيع المدرب، بعد أن يكمل المتدربون الإجابة عن الاختبار، ورقة الإجابة هذه لمراجعة نتائجه. وللمدرب أن يختار كذلك توزيع ورقة الإجابة على المتدربين.

١- أي من العبارات التالية تبدو الأدق من وجهة نظرك؟ (لا تُعتبر أي عبارة خاطئة بالضرورة. اختر العبارة التي تعتقد أنها الأكثر دقة).

أ) يشكل الأمن والدفاع في غالبهما شأنًا ينطوي على تقديم استجابة سريعة للمخاطر الناشئة. ولذلك، تستدعي الضرورة توخي أقصى قدر من المرونة في الإدارة المالية لدى أجهزة الأمن والدفاع.

ب) تستغرق القدرات والخبرات الأمنية وقتًا طويلاً في بنائها، ولكن تثبت فعاليتها ونجاحتها في التعامل مع الحالات الطارئة غير المتوقعة عند بنائها على الوجه الصحيح.

ج) لا يمكن إنشاء قطاع أمني يتمتع بالقدرات المطلوبة بين عشية وضحاها. بل ينبغي أن يتسم تدفق الموارد المالية وإدارتها بقابلية توقعها على المدى الطويل. وفي الوقت نفسه، يجب اعتماد درجة من المرونة من أجل إتاحة المجال لتوفير الاستجابة للحالات الطارئة.

تتمثل الإجابة الفضلى في الخيار (ج)، حيث تستدعي الحاجة اعتماد إطار مالي متوسط الأمد وغير مرن نسبياً لأسباب مالية ولغايات إنفاذ المسائلة عنه. ويمكن في هذا الإطار ترك مساحة للسماح بصرف النفقات غير المتوقعة، مع العلم بأنه ينبغي تنظيم اللجوء إلى هذا الخيار من خلال قانون أو اقتصاره على مبالغ صغيرة من النفقات.

٢- من الجهة التي تتولى المسؤولية الرئيسية عن اتخاذ قرار بشأن المستوى العام من توفير الخدمات الأمنية في نظام ديمقراطي؟ ومن الجهة التي تملك السلطة التي تخولها تحديد مستوى المخاطر القومية؟

أ) الجيش والأجهزة الأمنية.

ب) المجتمع المدني والرأي العام.

ج) الحكومة التي تستعين بالخبرات الفنية التي يتمتع بها الجيش والأجهزة الأمنية.

د) الحكومة والبرلمان، بالتشاور مع الجهات الأمنية والمؤسسات المدنية الأخرى.

الإجابة (أ) إجابة خاطئة، حيث أن مبدأ الرقابة المدنية على القطاع الأمني تنطوي على توجيهات ثابتة وشاملة، ولا سيما في الأنظمة الديمقراطية (وهو ما يتجسد في المقولة الشهيرة التي وردت على لسان الرومان القدماء "لتدعن السلطة العسكرية للسلطة المدنية (cedant arma togae)".

وتُعتبر الإجابة (د) الإجابة المثلى. فالحكومة المنتخبة وفقاً للإجراءات السليمة، والتي تعمل على أساس من التشاور مع المجتمع المدني وتستعين بالخبرات الفنية التي تحظى بها أجهزة القطاع الأمني وتخضع في معظم أحوالها لمصادقة البرلمان الرسمية، تملك الحق في اتخاذ القرارات العامة بالنيابة عن المجتمع بشأن المستوى العام من توفير الخدمات الأمنية.

٣- ينبغي أن تركز إجراءات التخطيط المالي وتحضير الموازنات، بصورة رئيسية، على:

أ) المدخلات: تكلفة الرواتب، والعتاد وكل ما تتطلبه أجهزة القطاع الأمني لكي تتمكن من الوفاء بالواجبات الملقاة على عاتقها.

ب) المخرجات: من الناحية المادية، تكلفة المهام العملياتية التي يتعين على أجهزة القطاع الأمني أن تؤديها على أساس يومي (من قبيل تكلفة دوريات الشرطة في السنة).

ج) النتائج والمخرجات: النتائج المتوقعة من ناحية المستوى العام من توفير الأمن (من قبيل تراجع أعداد صغار المجرمين في البلدات) وتطوير القدرات المطلوبة لتحقيق هذه النتائج.

د) الآثار: التغييرات التي تطرأ على البيئة الإستراتيجية العامة التي تسهم فيها العمليات التي تنفذها أجهزة القطاع الأمني (من قبيل امتلاك القدرة على زيادة إيرادات المحلات التجارية بفضل توطد عرى الأمن في المدن).

الإجابة المثلى هي الإجابة (ج). فبالحد الأدنى، يجب تحديد مستوى الموارد المالية على أساس المخرجات المتوقعة من أجهزة القطاع الأمني - من حيث مستوى الأمن الذي توفره - ومن حيث المخرجات المترتبة على عملياتها من الناحية النظرية.

وفي المقابل، يطغى الطموح على الإجابة (د)، وذلك أن مثل هذه الآثار تتمخض عن مجموعة ممتدة من العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة الأجهزة الأمنية أو الحكومة.

٤- أنت المسؤول التنفيذي الأعلى في أحد أجهزة القطاع الأمني. وقد تنامى إلى علمك أن الحكومة قررت الاقتطاع من الموازنة المرصودة لجهازك على مدى السنوات الخمس المقبلة من أجل بناء المدارس الأساسية. ماذا تفعل؟

تثير القرارات المالية في القطاع العام الجدل والاعتراض في جميع الأحوال، بمعنى أنه لا يملك أي قطاع الحق في الحصول على مبلغ محدد من الموارد المالية. كما تقرر السياسة العامة الأولويات عبر القطاعية. وفي هذه الحالة، عليك أن تبين للوزير الذي تتبع له كيف يؤثر ذلك الاقتطاع على توفير الخدمات الأمنية التي كانت إستراتيجية الأمن القومي تستشرفها وعلى الخطط التي أعدها جهازك. فمثلاً، قد يتسبب هذا الاقتطاع في ترك البلد عرضة للتهديدات الخارجية أو تراجع درجة الجهوزية اللازمة للتدخل في حال وقوع كارثة طبيعية. وفي حال التأكد على القرار بشأن الاقتطاع المذكور، تستدعي الضرورة تقديم التوجيهات مرة أخرى من السلطة السياسية من أجل تحديد مجموعة جديدة من الأولويات التي تتماشى مع الموارد المقرر رصدها للجهاز.

٥- "إستراتيجية الأمن القومي عبارة عن وثيقة عامة ينبغي أن يملك كل شخص القدرة على الاطلاع عليها وإبداء ملاحظاته عليها." صح أم خطأ؟

هذه العبارة صحيحة. فهي تجسد خيارات المجتمع الذي ذكرناها في الإجابة عن السؤال الثاني أعلاه. وفي هذا السياق، نرى الكتاب الأبيض الفرنسي منشوراً على شبكة الإنترنت باللغتين الفرنسية والإنجليزية بغية تعميمه على الملأ، بل شارك في إجراءات صياغة هذا الكتاب مسؤولو القطاعات الأمنية من دول حليفة رئيسية لفرنسا، كالمملكة المتحدة وألمانيا.

٦- "الخطة التي تعدها وزارة الدفاع، والتي تغطي ثلاث سنوات، هي وثيقة سرية." صح أم خطأ؟

هذه العبارة ليست صحيحة دائماً. فقد تفضل بعض الدول المحافظة على سريتها للحيلولة دون تقويض قدراتها العملياتية. وفي المقابل، تنشر دول أخرى (مثلما رأينا في المملكة المتحدة) هذه الخطة، ولكن دون أن تشمل على جميع المعلومات العملياتية التفصيلية.

٧- أنت ضابط برتبة متوسطة في أحد أجهزة القطاع الأمني. وقد دأب رئيس جهازك على القول في جميع الاجتماعات الداخلية: "إن الوزير يضع ثقته فينا لكي ننجز المطلوب منا. وهو لا يرغب في المشاركة في التفاصيل العملياتية أو تلقي الإحاطة عنها. بل كل ما يريده هو الاطلاع على النتيجة النهائية". ما رأيك في هذا الوزير؟

(أ) محق.

(ب) محق، ولكن ينبغي له أن يشرح النتائج المتوقعة منا بوجه أكبر من التوضيح.

(ج) الوزير هو من يحمل زمام المسؤولية، وعليه أن يتولى الإشراف وأن يصادق حتى على التفاصيل الثانوية للعمليات التي ننفذها.

قد يعتمد الوزراء أساليب إدارية متباينة عن بعضهم بعضاً. فمن جانب، كان يتعين على الوزير في الزمن الماضي ومؤخراً في الدول الشيوعية السابقة أن يوقع على جميع القرارات التي تصدر عن وزارته بصرف النظر عن مدى هامشيتها. ومن جانب آخر، تتمثل الإجابة الفضلى في الإجابة (ب) حسب مبادئ الإدارة العامة الحديثة التي تطبق في معظم الدول الغربية منذ مطلع العقد الثامن من القرن الماضي، حيث يدخل الوزير في اتفاقية بشأن الأداء مع الإدارة التنفيذية العليا في وزارته. وتتكفل هذه الاتفاقية بتحديد المخرجات المتوقعة، والموارد المالية المتاحة، والقيود على الصلاحيات التي يجري تفويضها لمسؤولين آخرين وأدوات قياس الأداء التي يصار إلى استخدامها (حيث اطلعنا على مثال على ذلك في خطة الدفاع التي تعتمد عليها المملكة المتحدة). ويفحص الوزير على أساس دوري ما إذا كان الآخرون يتقيدون بالاتفاقية المذكورة، أو ما إذا وجدت صعوبات تحول دون الامتثال لها.



## مصادر إضافية

### مصادر مفتاحية:

- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، ”دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني“، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصل الثاني  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Guidebook-Strengthening-Financial-Oversight-in-the-Security-Sector>
- Le Roux (Gen), Len. “The Military Budgeting Process. An Overview.” Paper presented at the SIPRI/ADSR Workshop on the Military Expenditure Budgeting Process. Accra, Ghana, 2526- February 2002.  
[http://www.sipri.org/research/armaments/milex/publications/other\\_publ/le-roux](http://www.sipri.org/research/armaments/milex/publications/other_publ/le-roux)
- الجمعية البرلمانية التابعة لمنظمة حلف شمال الأطلسي ومركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة، ”بناء النزاهة والحد من الفساد في قطاع الدفاع خلاصة وافية لأفضل الممارسات“، بروكسل وجنيف، مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة والجمعية البرلمانية التابعة لمنظمة حلف شمال الأطلسي، ٢٠١٠، الجزء الثاني – الفصول الخامس والسادس والتاسع.  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Building-Integrity-and-Reducing-Corruption-in-Defence>
- Stockholm International Peace research Institute (SIPRI). Military Expenditure Project. Transparency and accountability in military spending and procurement. Stockholm: SIPRI, 2015.  
<http://www.sipri.org/research/armaments/milex/transparency>
- The World Bank, Beyond the Annual Budget: Global Experience with Medium Term Expenditure Framework. Washington D.C.: The World Bank, 2013.  
<http://issuu.com/world.bank.publications/docs/97808213962541/>
- The World Bank. Public Expenditure Management Handbook. 1998, Chapter 3.  
<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/handbook/pem98.pdf>

### مصادر إضافية:

- Centre for Integrity in the Defence Sector. Criteria for good governance in the defence sector. International standards and principles. 2015.  
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Centre for Integrity in the Defence Sector. Integrity Action Plan. A handbook for practitioners in defence establishments. 2014.  
[http://cids.no/wp-content/uploads/201412//Integrity-Action-Plan-handbook\\_web.pdf](http://cids.no/wp-content/uploads/201412//Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf)
- International Institute for Strategic Studies. The Military Balance 2015. The Annual assessment of global military capabilities and defence economics. 2015.  
<https://www.iiss.org/en/publications/military%20balance/issues/the-military-balance-20155-ea6>
- The Norwegian Ministry of Defence. Ethical guidelines for contact with business and industry sector. 2011.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FD/Reglement/Ethical-guidelines-for-business-and-industry-in-the-defence-sector\\_2011\\_S-1001-E\\_web.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FD/Reglement/Ethical-guidelines-for-business-and-industry-in-the-defence-sector_2011_S-1001-E_web.pdf)

- Transparency International. Government Defence Anti-Corruption Index 2013. 2013.  
<http://government.defenceindex.org/sites/default/files/documents/Watchdogs-low.pdf>
- Transparency International UK. Due Diligence and Corruption Risk in Defence Industry Offset Programmes. 2012. [http://cids.no/?page\\_id=48](http://cids.no/?page_id=48)
- Transparency International. "Budgets and Assets" in Building Integrity and Countering Corruption In Defence and Security. 20 Practical Reforms. 2011.  
[http://www.transparency.org/whatwedo/publication/2012\\_handbook\\_building\\_integrity\\_english](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/2012_handbook_building_integrity_english)
- Transparency International UK. Defence and Security Programme. The Transparency of National Defence Budgets. An Initial Review. 2011  
[http://transparency.ge/sites/default/files/post\\_attachments/Report%20on%20Defence%20Budget%20Transparency\\_0.pdf](http://transparency.ge/sites/default/files/post_attachments/Report%20on%20Defence%20Budget%20Transparency_0.pdf)

### وسائط متعددة:

- The World Bank. "An investigation into the impact of the MTEF on budgetary outcomes." PowerPoint available for download from:  
[http://search.worldbank.org/all?as\\_sitesearch=http%3A%2F%2Fweb.worldbank.org%2FWBSITE%2FEXTERNAL%2FTOPICS%2FEXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE%2F&qterm=an+investigation+into+the+impact+of+the+MTEF&op=](http://search.worldbank.org/all?as_sitesearch=http%3A%2F%2Fweb.worldbank.org%2FWBSITE%2FEXTERNAL%2FTOPICS%2FEXTPUBLICSECTORANDGOVERNANCE%2F&qterm=an+investigation+into+the+impact+of+the+MTEF&op=)
- The World Bank. Jim Brumby talks about Medium Term Expenditure Frameworks. Online video available from:  
[https://cdnapisec.kaltura.com/index.php/extwidget/openGraph/wid/1\\_oxv4ik27](https://cdnapisec.kaltura.com/index.php/extwidget/openGraph/wid/1_oxv4ik27)

## الملحق (أ)

### إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد لمؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب - اللقاء التدريبي المحلي

#### مقدمة

- ربط التخطيط المالي الإستراتيجي متوسط الأمد بالموازنة
- التآثير الذي تفرزه البيئة المحيطة على ممارسات التخطيط المالي الإستراتيجي متوسط الأمد في السياق المحلي
- السياسات والإجراءات الحالية المرعية في إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في القطاع الأمني المحلي
- جوانب القصور التي تعتري إجراءات إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في القطاع الأمني المحلي والآفاق المستشرقة لتطويرها والنهوض بها

#### الأهداف المتوخاة من التعلم

يملك المشاركون في اللقاء التدريبي القدرة على:

- فهم أهمية إعداد الخطط المالية الإستراتيجية في مؤسسات القطاع الأمني في السياق المحلي
  - التعرف على إجراءات إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في القطاع الأمني في السياق المحلي
- #### الأسئلة المتخصصة
- ما مدى أهمية التخطيط المالي الإستراتيجي في المؤسسات الأمنية؟
  - ما الإجراءات المرعية في إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد؟

#### المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي

- تعريف التخطيط المالي الإستراتيجي متوسط الأمد

#### نظرة عامة

#### وصف النشاطات النموذجية

المادة التدريبية المحلية (ل.٣-١): عرض توجيهي - إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني الفلسطيني

#### مصادر مقترحة





## وصف النشاطات النموذجية

- صيغة عامة لإطار الإنفاق متوسط الأمد للأعوام ٢٠١٤-٢٠١٦

وبعد إجراء النقاش الأولي، يطلب المدرب من المجموعات استعراض اقتراحاتها ومبرراتها أمام المشاركين بمجموعهم (١٥ دقيقة)

المادة التدريبية

- المادة التدريبية المحلية (١-٣): العرض التوجيهي - إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني الفلسطيني

اقتُبست النشاطات النموذجية التالية من محتوى المادة التدريبية المحلية، التي تغطي ساعتين في مدتها وأعدت لغايات استخدامها في اللقاءات التدريبية التي نُظمت في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونستعرض هذه النشاطات هنا باعتبارها نموذجًا أو مثالًا يستطيع المدرب أن يعدله إذا رغب في ذلك.

### النشاط الأول: عرض توجيهي حول إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني الفلسطيني

الوقت: ٦٠ دقيقة

يقدم المدرب هذا العرض التوجيهي، ويجب عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون في سياقه.

المادة التدريبية

- المادة التدريبية المحلية (١-٣): العرض التوجيهي - إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني الفلسطيني

### النشاط الثاني: نقاش جماعي: إعداد هيكلية أساسية لخطة مالية متوسطة الأمد

الوقت: ٦٠ دقيقة

يتوزع المتدربون على ثلاث مجموعات، ويعطي المدرب كل مجموعة منها نسخة عن العرض التوجيهي (المادة التدريبية ١-٣). وتناقش كل مجموعة هذه المادة من أجل إعداد هيكلية أساسية لخطة مالية متوسطة الأمد (في غضون ٤٥ تقريباً). وترتكز هذه الخطة على السياسات الأمنية وإعداد البرامج وتنفيذ النشاطات. كما يوزع المدرب البيانات التوجيهية على كل مجموعة:

- ملخص أساسي للسياسة الأمنية الفلسطينية في ضوء التجربة العملية
- البرامج والنشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف الأمنية المقترحة



## المادة التدريبية المحلية (ل.٣-١)

العرض التوجيهي - إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني الفلسطيني

### التخطيط المالي متوسط الاجل في مؤسسات القطاع الامني الفلسطيني

د. نصر عبد الكريم

### التخطيط المالي متوسط المدى في القطاع الامني

- ✓ يربط الاعداد متوسط المدى لموازنة قطاع الامن بين الادارة المالية للمؤسسات الامنية وعملية صياغة وتخطيط السياسة الامنية للدولة.
- ✓ ويهدف هذا النوع من التخطيط المالي الى التنبؤ بالاحتياجات المالية للقطاع الامني خلال اطار زمني متوسط الاجل يمتد عادة لثلاث سنوات.
- ✓ وفي هذا الاطار، يتم تخصيص الموارد العامة للمؤسسات الامنية مع مراعاة تقديرات الموازنة المتوسطة الاجل للدولة ككل.

✓ ويُعتبر الأعداد المتوسطة لموازنة القطاع الأمني ضرورياً في أغلب الأحيان نظراً:

- للمراجعات الدورية للبيئة الاستراتيجية والأمنية للدولة.
- للتغيرات في المستوى المتاح من الموارد المالية.
- للتغيرات في التهديدات الأمنية المحتملة التي تواجه المجتمع على المدى المتوسط.
- للاحتياجات المتزايدة في القطاعات العامة الأخرى مثل الصحة والتعليم والتنمية الاجتماعية.
- وفي كثير من الدول، يتم الأعداد متوسطة الأجل لموازنة القطاع الأمني في إطار النفقات متوسطة المدى.

✓ وبتطبيقها على الأجهزة الأمنية، تقتضي أطر النفقات متوسطة الأجل القيام بالخطوات التالية:

- تبني رؤية واضحة للأجهزة الأمنية.
- تحديد أهداف وأولويات هذه الأجهزة والاتفاق عليها وطنياً.
- تحديد البرامج والأنشطة ذات الصلة المباشرة بتحقيق هذه الأهداف والأولويات.
- تقدير حجم الإنفاق المطلوب على هذه البرامج والأنشطة.
- الحصول على الموافقة على المخصصات المطلوبة في أطر الأعداد المتوسطة الكافية للدولة.

✓ يرتبط الأعداد المتوسطة الأجل لموازنة قطاع الأمن بتطوير سياسة الأمن القومي أو ما يعرف أيضاً باستراتيجية الأمن القومي.

✓ ويُتيح الأعداد متوسطة الأجل لموازنة الأمن التخطيط للاستخدام الأمثل للموارد. وتُسهم أيضاً في وضع حد أقصى لما يمكن أن تتحمله الدولة من إنفاق على الأمن من المنظور متوسط الأجل.

### التخطيط المالي متوسط الأجل في القطاع الأمني الفلسطيني

✓ تقع مسؤولية إعداد وتوزيع إطار الإنفاق متوسط الأمد على عاتق وزارة المالية.

✓ توفر التقديرات المستقبلية للإيرادات والنفقات أساساً لعمل برمجة مالية مستقبلية. ويكمن الفرق بين التقديرات المستقبلية للإيرادات والتقديرات المستقبلية لتكلفة البرامج في بيان "مصادر" النفقات الرامية إلى تحقيق الأهداف المالي السنوي.

✓ تشير التجارب إلى أن التقديرات المستقبلية يجب أن تكون عملية تطويرية وليست عملية ثورية، أي يجب معرفة أسس الموازنة بشكل سليم قبل القيام بتنفيذ برامج إصلاح واسعة.

✓ بالتالي، فإن ربط التخطيط متوسط الأمد وعملية إعداد الموازنة السنوية من خلال إطار الإنفاق متوسط الأمد لن يجدي نفعاً إذا كانت عملية إعداد الموازنة نفسها لا تعمل.

✓ تعتبر توقعات تكلفة البرامج القائمة والموافق عليها من الطرق التقليدية لإعداد التقديرات المستقبلية،

تفصل الطريقة الأولى وبوضوح بين التقديرات المستقبلية والسقف الدلالي للوزارة (سقف موازنة).

✓ تعتبر التقديرات المستقبلية بمثابة تكلفة مستقبلية لبرامج الوزارة الموافقة عليها.

✓ ويعتبر سقف موازنة الوزارة بمثابة المخصص المقترح للوزارة في سنة الموازنة القادمة مع مراعاة أداء الإيرادات والتضخم المالي والنمو الاقتصادي والإنفاق الفعلي لكل وزارة ومؤسسة.

هنالك فرق واضح بين التقديرات المستقبلية وأسقف الموازنة من حيث المفهوم:

- ✓ فالتقديرات المستقبلية عبارة عن تقديرات فنية للتكلفة المستقبلية للسياسات القائمة.
- ✓ بينما سقف الوزارة هو حد أعلى تفرضه وزارة المالية على طلب الموازنة الخاص بالوزارات.

- ✓ يوجد للقطاع الأمني الفلسطيني استراتيجية موحدة ومقرة، وتسترشد بها عند اعداد الموازنة السنوية حسب الاجراءات المتبعة.
- ✓ ولكن كباقي مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، لا يوجد ارتباط منهجي بين هذه الخطة والموازنة. كما لا تستند موازنة المؤسسات الامنية الى اطار انفاق متوسط الاجل كما فصلناه سابقاً.



## مصادر مقترحة

- ١- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، "دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصل الثاني  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Guidebook-Strengthening-Financial-Oversight-in-the-Security-Sector>
- ٢- عبد الكريم، نصر، "استخدام الموازنة كأداة لمراقبة أداء القوات الأمنية"، ورقة قدمت أمام المؤتمر الإقليمي حول "الإدارة الرشيدة لقطاع الأمن في المنطقة العربية: أي دور يضطلع به المجتمع المدني؟"، عمان - الأردن، حزيران ٢٠٠٩.  
<http://foundationforfuture.org/ar/Portals/0/Conferences/SecurityCon/Executive%20Summary%20Report-%20A.pdf>

# دورة الموازنة والقطاع الأمني



أداة



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون



# أداة ٤

## دورة الموازنة والقطاع الأمني

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

### المؤلف

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)

### هيئة التحرير

نصر عبد الكريم

انتصار أبوخلف

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

خيرمان ريبس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

فيلكس توسا (Felix Tusa)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدُّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +٤١

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +١٤

www.dcaf.ch

### محرر السلسلة

جون ماك-أندرو (John McAndrew)

### التحرير والتدقيق

انتصار أبوخلف

جون ماك-أندرو

### ترجمة

ياسين السيد

### التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

صورة الغلاف: © Shutterstock، ٢٠١٥

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٢٢-٣٥٢-٦

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

### إخلاء طرف

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور، ولا يفسر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



## قائمة المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدت رزمة الأدوات؟
٧	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٨	<b>استخدام رزمة الأدوات التدريبية</b>
٨	نظرة عامة
٨	علامَ تشتمل رزمة الأدوات؟
٩	مستخدم رزمة الأدوات
٩	الفئات المستهدفة
٩	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
١٠	هيكلية اللقاء التدريبي العام
١٠	أنواع النشاطات
١١	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
١٢	<b>دورة الموازنة والقطاع الأمني: اللقاء التدريبي</b>
١٢	مقدمة
١٥	خطة اللقاء التدريبي
٢٠	وصف النشاطات
٢٥	المواد التدريبية
٤٠	مصادر المدرب
٤٣	مصادر إضافية
٤٤	<b>الملحق (أ): الأداة الرابعة - دورة الموازنة والقطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي</b>
٤٤	مقدمة
٤٥	وصف النشاطات النموذجية
٤٦	المواد التدريبية
٤٧	مصادر المدرب
٤٨	مصادر مقترحة

## شكر وتقدير

يتقدم مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة بالشكر والتقدير للمؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة على المساعدة التي قدمتها وهذه المؤسسات هي:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- مكتب الرئيس
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد، دولة فلسطين
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

## مقدمة

و٢٠١٤. ففي العام ٢٠١٣، ييسر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

### المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- دليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات السارية في فلسطين: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣.
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

[www.dcaf.ch/publications](http://www.dcaf.ch/publications)

### لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

### ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني.
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني.
- اعتماد موقف استباقي يمكنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني.
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

### كيف أُعدت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣

## استخدام رزمة الأدوات التدريبية

### نظرة عامة

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية 'مستقلة'.

### علامٌ تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعدلة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب

الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني

الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني

الأداة الخامسة: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع وأعمال الرقابة

الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومتخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

### مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشتملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

### الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصر على:

- أعضاء البرلمانات والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات
- أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبية، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية
- أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها
- ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها
- الضباط والمدققين الذي يعملون المؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.

ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.
- ٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:
  - ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
  - أوراق الإجابات
- ٦- المصادر المقترحة تحتوي على مراجع للنشاطات.

### أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي تُرد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المدربين وأنماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالبًا ما يعني هذا الأمر تشجيع المدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلًا من تلقي المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضًا توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطلعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلاً عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

### هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكل هذه الهيكلية نموذجًا يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرّب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

وتشبه هيكلية اللقاء التدريبي المحلي هيكلية اللقاء التدريبي العام (انظر أعلاه). وفي هذا السياق، يشتمل اللقاء المحلي على نشاطات نموذجية مقترحة عوضًا عن الخطة الكاملة للقاء التدريبي.

### استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يُجري تقييمًا للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكنًا. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقترح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءًا من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضًا، وغالبًا ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

### هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الخمسة التالية:

- ١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة بشأن اللقاء التدريبي.** كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلًا يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعًا موجزًا يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**
- ٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تُنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشمل هذه المواد التي تنسم بسهولة تصويرها:

  - أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المدربين تنفيذها.
  - أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).
  - ملخصات المعلومات المهمة.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الأربعة التالية:

- ١- **المقدمة:** تشتمل المقدمة على استعراض الأهداف المتوخاة من التعلم وتوجيه الأسئلة المركزة التي تتناسب مع السياق الذي يقدم المدرب تدريباته فيه. كما تتضمن المقدمة استعراض نظرة عامة حول المواد التدريبية والمصادر التي يستعين بها المدرب في اللقاء التدريبي.
- ٢- **النشاطات النموذجية:** وهذه عبارة عن نشاطات نموذجية ترتبط بالمحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي. ويمكن للمدرب أن يعدل هذا المحتوى لكي يتواءم مع السياق المحلي الذي يدرب فيه. ويشتمل المحتوى على وصف يبين كل نشاط تدريبي والوقت المخصص لتنفيذه.
- ٣- **المواد التدريبية النموذجية:** يوزع المدرب هذه المواد على المشاركين في أثناء تنفيذ النشاطات خلال اللقاء التدريبي. وتتسم هذه المواد بسهولة تصويرها.
- ٤- **المصادر النموذجية التي يستخدمها المدرب:** توفر هذه المصادر المعلومات المساندة التي يحتاج المدرب إليها.
- ٥- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يحتكم إليها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.



# دورة الموازنة والقطاع الأمني: اللقاء التدريبي

## مقدمة

- تبادل الخبرات المكتسبة من الممارسات العملية واجتراح الحلول التي يطبقها المشاركون في سياق عملهم الواقعي.

## الأهداف المتوخاة من التعلم

يسعى هذا اللقاء التدريبي إلى تزويد المشاركين فيه بالمعارف العملية المتصلة بدورة الموازنة في القطاع الأمني وتمكينهم من التعرف على الأطراف الفاعلة الرئيسية التي تشارك في دورة الموازنة في هذا القطاع. ويتيح هذا اللقاء للمتدربين أن يستوعبوا الدور المنوط بهم في دورة موازنة القطاع الأمني. وتشتمل أهداف التعلم المحددة في هذا اللقاء التدريبي على:

**الأسئلة المتخصصة**  
يوجه المدرب الأسئلة التالية خلال النشاطات التي ينطوي هذا اللقاء التدريبي عليها:

- ما مدى أهمية إجراءات إعداد الموازنة؟
- ما الأدوار التي تضطلع بها الأطراف الرئيسية في إنفاذ الرقابة على دورة الموازنة؟
- كيف يمكن قياس مدى كفاءة إجراءات إعداد الموازنة وفعاليتها؟
- ما التعريفات الحديثة التي تبين إجراءات إعداد الموازنة ودورة الموازنة، وكيف يمكن تطبيقها على قطاعي الدفاع والأمن؟
- كيف يستطيع المتدربون تطبيق المعارف المكتسبة حول إعداد الموازنة في السياق الذي يعملون فيه؟

- فهم أهمية إجراءات إعداد الموازنة
- إدراك الأدوار الموكلة إلى الأطراف الرئيسية في دورة الموازنة وممارسة الرقابة عليها
- قياس مدى كفاءة إجراءات إعداد الموازنة وفعاليتها
- الوقوف على التعريفات الحديثة لدورة الموازنة والممارسات المرعية في إعداد الموازنات
- تطبيق المفاهيم الحديثة في إعداد الموازنة على قطاعي الدفاع والأمن

## نظرة عامة

خطة اللقاء التدريبي: دورة الموازنة والقطاع الأمني

### وصف النشاطات

المادة التدريبية (٤-١): اختبار ما قبل اللقاء التدريبي: دورة الموازنة والقطاع الأمني

المادة التدريبية (٤-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: دورة الموازنة والقطاع الأمني

المادة التدريبية (٤-٣): مقتطفات من الوثيقة الصادرة عن المفوضية الأوروبية حول "الحركة والمواصلات والسلامة على الطرق: مؤشرات قياس الأداء والنتائج والمخرجات"

المادة التدريبية (٤-٤): ورقة عمل حول وثيقة المفوضية الأوروبية "الحركة والمواصلات والسلامة على الطرق: مؤشرات قياس الأداء والنتائج والمخرجات"

المادة التدريبية (٤-٥): مقتطفات من الوثيقة الصادرة عن حكومة الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تستعرض أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل

المادة التدريبية (٤-٦): ورقة عمل حول وثيقة حكومة الولايات المتحدة التي تستعرض أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل

المادة التدريبية (٤-٧): تقرير مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢: وثائق رئيسية حول مؤشر الموازنة المفتوحة وترتيب الدول عليه

المادة التدريبية (٤-٨): ورقة عمل حول تقرير مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢

مصادر المدرب (٤-١): الإجابات على اختبار ما قبل اللقاء التدريبي



النشاط	الوقت	وصف النشاط	تقسيمه المجموعات والمواد	أهداف الجلسة	ملاحظات
٣	٤٥ دقيقة	نقاش: تحليل وثيقة لها علاقة بإعداد الموازنات الوجيهة نحو تحقيق النتائج المطلوبة في القطاع الأمني	يخاطب المدرب المجموعة بكاملها، ثم يوجه أفرادها للعمل في مجموعات صغيرة المادة (٣-٤): مقتطفات من وثيقة الفوضوية الأوروبية حول "الحركة" والبراصلات والسلاحة على الطرق: مؤشرات قياس الأداء والنتائج والخرجات" المادة (٤-٤): ورقة عمل	الأهداف (٢، ٣) و ٤	يعمل المتدربون في مجموعات صغيرة. ويوزع المدرب المادتين (٣-٤) و (٤-٤) على نصف هذه المجموعات، ويوزع المادتين (٥-٤) و (٢-٤) على النصف الآخر منها.
٤	١٥ دقيقة	تغذية راجعة ونقاش مقتضب	نقاش تشارك فيه مجموعة المتدربين بأسرها	الأهداف (٢، ٣) و ٤	يستعرض متطوع واحد أو اثنان من كل مجموعة النتائج التي خلصت إليها مجموعته في التمرين السابق (النشاط ٣) ويدون أي أسئلة أو ملاحظات تثيرها المجموعات الأخرى.
٥	٣٠ دقيقة	العرض التوجيهي: مقدمة حول دورة الموازنة والقطاع الأمني (النشرات ١١-١٦)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها المادة (٢-٤): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: مقدمة حول دورة الموازنة والقطاع الأمني (النشرات ١١-١٦)	الهدف (٤)	يتناول المدرب تعريف دورة الموازنة والراحل التي تتألف منها في الجزء الثاني من العرض التوجيهي (المادة ٢-٤)، ويستعرض التطبيقات التي تفرضها 'الممارسات الجيدة' المرعية في دورة الموازنة وكيفية قياس هذه الممارسات. كما يقدم المدرب مثالاً حول دورة الموازنة في القطاع الأمني ويعرض مختلف المراحل التي تؤلف دورة الموازنة وأطرها الزمنية على المتدربين.
٦	٥٠ دقيقة	نقاش: تعزيز الرقابة على إجراءات دورة الموازنة والمعايير الدولية الرعية فيها	يخاطب المدرب المجموعة بكاملها، ثم يوجه أفرادها للعمل في مجموعات صغيرة المادة (٧-٤): مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢ المادة (٨-٤): ورقة عمل	الأهداف (٢، ٣) و ٤	يستعرض المدرب مقتطفات من هذه الوثيقة - «مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢» (المادة ٧-٤). ويبين المدرب الطريقة التي يجب أن تعتمدتها الحكومة في نشر الموازنة والوثائق التي تعززها على عموم المواطنين بصورة تتوافق مع المعايير الدولية المرعية في مجال الشفافية والرقابة.
٧	١٠ دقائق	الخلاصة	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها مصادر المدرب (١-٤): الإجابات عن الاختبار القبلي	الأهداف (٢، ٣) و ٤	يستعرض المدرب ما دار في اللقاء التريبي، ويطلب إلى المشاركين فيه أخذ نسخة من المادة (١-٤) وقراءة الإجابات عن الأسئلة الواردة في الاختبار القبلي. ثم يناقش المدرب الإجابات المناسبة مع المتدربين. ويترك الأمر للمدرب ليقرر ما إذا كان يريد أن يوزع ورقة الإجابات على المتدربين أم لا (مصادر المدرب ١-٤).



## وصف النشاطات

♣️ نشاط بديل: بإمكان المدرب أن يحضر برنامج عمل اليوم التدريبي بناءً على خطة اللقاء التدريبي، ويوزعه على المتدربين باعتباره مادة تدريبية ويناقشه معهم.

### النشاط الثاني: العرض التوجيهي - مقدمة حول دورة الموازنة والقطاع الأمني (الشرائح ١٠-١)

يتألف هذا النشاط من تقديم العرض التوجيهي، الذي يشتمل على مقدمة تعرّف المشاركين بالمبادئ والأدوات الرئيسية المطبقة في إعداد الموازنات الحديثة الموجهة نحو تحقيق النتائج المطلوبة، وعلاقتها بالإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني. ويغطي النشاط الثاني الشرائح من ١ حتى ١٠، ويتناول المفاهيم التالية على وجه الخصوص:

- نظام إعداد الخطط والبرامج وتحضير الموازنات
- التعريفات الحديثة للموازنة
- محاور إعداد الموازنة المرتكزة على الأداء: المدخلات، والمخرجات والنتائج.
- العلاقة بين إعداد البرامج وإعداد الموازنات.

وقد يقوم المدرب بتوزيع نسخ ورقية عن العرض التوجيهي (المادة ٤-٢) على المتدربين في بداية العرض التوجيهي أو في نهايته.

المواد:

- المادة (٤-٢): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: دورة الموازنة والقطاع الأمني (الشرائح ١٠-١)
- جهاز كمبيوتر، جهاز العرض (projector)

### النشاط الثالث: نقاش - تحليل وثيقة لها علاقة بإعداد الموازنات الموجهة نحو تحقيق النتائج المطلوبة في القطاع الأمني

يتيح هذا النشاط للمتدربين التعرف على أمثلة حقيقية من واقع الحياة عن المفاهيم التي جرى استعراضها في النشاط

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل، كما يتضمن نشاطات بديلة عن جملة من النشاطات الواردة فيها.

### النشاط الأول: مقدمة

يبين المدرب لجميع المشاركين في المجموعة أهمية الوعي بالمبادئ والأدوات الحديثة المعتمدة في إعداد الموازنات وصلتها بعمل الأطراف المعنية في القطاع الأمني، وبالتالي أهميتها بالنسبة إلى المشاركين أنفسهم. وتقتضي الأهمية أن تستوعب الأطراف الفاعلة في القطاع الأمني، والتي تمارس الرقابة المالية وتتولى المسؤولية عن إجراءات المساءلة الإدارية فيه، مفهوم إعداد الموازنة.

وبعد ذلك، يستعرض المدرب نظرة عامة حول النشاطات التي يتضمنها هذا اللقاء التدريبي والأوقات المخصصة للنشاطات التي سيجري تنفيذها على مدى اليوم التدريبي.

ثم يوزع المدرب اختبار ما قبل اللقاء التدريبي (المادة ٤-١) على كل مشارك، ويطلب إليه أن يجيب عن الأسئلة الواردة فيه. ويهدف هذا الاختبار الأساسي القصير إلى تقييم ما يعرفه المتدرب في الأصل عن المبادئ والمعايير المرعية في إعداد الموازنات وتعريفه بمحتوى اللقاء التدريبي ومضمونه. ويشدد المدرب، في هذا المقام، على أن بعض الأسئلة قد لا تنطوي على إجابة صحيحة واحدة وأن بعض المتدربين قد يختارون الإجابة التي يشعرون بأنها ملائمة أكثر من غيرها.

ويجمع المدرب الاختبارات من المتدربين بعد استكمال الإجابة عنها. ولا يناقش المدرب الإجابات التي أدلى بها المتدربون في الاختبار في هذه المرحلة، ويبين لهم عوضاً عن ذلك أن جميع الإجابات ستوزع عليهم في نهاية اللقاء التدريبي، بعدما يملكون القدرة على تقييم المعلومات الجديدة التي تلقوها خلال اليوم التدريبي.

المواد:

- المادة التدريبية (٤-١): اختبار ما قبل اللقاء التدريبي: دورة الموازنة والقطاع الأمني

## النشاط الرابع: التغذية الراجعة ونقاش مقتضب

يتيح هذا النشاط للمشاركين تبادل وجهات نظرهم حول مؤشرات قياس الأداء التي تفوق غيرها في مدى تناسبها مع السياق الذي يعملون فيه، وذلك من بين جميع المؤشرات التي تعرفوا عليها خلال هذا اللقاء التدريبي. وللمتدربين أن يطلبوا من المدرب تقديم المزيد من المعلومات أو المصادر التي تسهم في تعزيز معرفتهم بهذه المؤشرات، إذا رغبوا في ذلك.

ويستعرض متطوع واحد أو اثنان من كل مجموعة من المجموعات التي شكلت في النشاط الثالث الإجابات التي خلص إليها أعضاء مجموعتهما على جميع المشاركين في اللقاء التدريبي. ويقرأ المتطوعان الإجابات من ورقة العمل التي أعدتها المجموعة، كما يدونانها هذه الإجابات على الورق القلاب.

المواد:

- استخدام الورق القلاب لتدوين الإجابات عن الأسئلة الواردة في المادة (٤-٤) والمادة (٦-٤)، اللتين استُخدمتا في النشاط الثالث.
- يعرض المدرب الشرائح ذات الصلة من العرض التوجيهي (المادة ٤-٢) مرة أخرى، في الحالات التي تستدعي ذلك.

♣️ نشاط بديل: بإمكان المدرب أن يطلب من كل المجموعات التي شكلت خلال النشاط الثالث عرض إجاباتها، في حال توفر الوقت اللازم لذلك.

وبعد ذلك، قد يطلب المدرب من كل المجموعات أن تعلق الأوراق على الحائط، أو على اللوح، بحيث يراها أعضاء المجموعات الأخرى.

## النشاط الخامس: العرض التوجيهي - مقدمة حول دورة الموازنة والقطاع الأمني (الشرائح ١١-١٦)

يُعتبر هذا النشاط امتداداً للنشاط الثاني، حيث يستكمل المدرب العرض التوجيهي الذي قدمه فيه. ويتناول هذا النشاط المفاهيم والأدوات الرئيسية المطبقة في إعداد الموازنات الحديثة الموجهة نحو تحقيق النتائج المطلوبة، وعلاقتها بالإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني. ويغطي النشاط الثاني الشريحة ١١ من العرض التوجيهي حتى نهايته، ويتناول المفاهيم التالية على وجه الخصوص:

السابق، وتحديد المفاهيم التي تُعد أكثر صلة بالسياق الذي يعملون فيه وبالأعمال التي يؤديونها.

ويتوزع المشاركون في مجموعات صغيرة. وتتلقى نصف هذه المجموعات نسخاً عن المادة (٣-٤) (المفوضية الأوروبية: مؤشرات قياس الأداء والنتائج والمخرجات) وورقة العمل التي تشملها المادة (٤-٤). وفي المقابل، يحصل النصف الآخر من المجموعات على نسخ عن المادة (٤-٥) (حكومة الولايات المتحدة الأمريكية: أمثلة على مؤشرات قياس الأداء) وورقة العمل التي تتضمنها المادة (٤-٦).

ويتعرف أعضاء المجموعات الصغيرة، أولاً، على المؤشرات التي ترصد المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار، بحيث ينطلقون من المؤشرات الواردة في الوثيقة لتعزيز فهمهم لتلك المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار وترسيخه. وبعد ذلك، يدعو المدرب المشاركين إلى تحديد ثلاثة مؤشرات على الأقل لكل نوع (المدخلات، والمخرجات والنتائج)، بحيث تكون أكثر صلة بالبيئة الإستراتيجية والأمنية التي يعيشون ويعملون فيها.

♣️ نشاط بديل: يمكن اقتراح وثائق مشابهة من دول أخرى، طالما كانت هذه الوثائق تتيح للمشاركين التركيز على مجالات الاهتمام الرئيسية في إعداد الموازنات المرتكزة على الأداء وأنواع المؤشرات المختلفة.

المواد:

- المادة التدريبية (٣-٤): مقتطفات من الوثيقة الصادرة عن المفوضية الأوروبية حول «الحركة والمواصلات والسلامة على الطرق: مؤشرات قياس الأداء والنتائج والمخرجات»
- المادة التدريبية (٤-٤): ورقة عمل حول وثيقة المفوضية الأوروبية بشأن «الحركة والمواصلات والسلامة على الطرق: مؤشرات قياس الأداء والنتائج والمخرجات»
- المادة التدريبية (٥-٤): مقتطفات من الوثيقة الصادرة عن حكومة الولايات المتحدة، والتي تستعرض أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل
- المادة التدريبية (٦-٤): ورقة عمل حول وثيقة حكومة الولايات المتحدة: «أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل»
- الورق القلاب

كما يطلب المدرب من المتدربين تحديد بعض الأهداف السياساتية التي تتناسب مع سياق عملهم وإعداد بيان سياسة الموازنة المرتكزة على الأداء لهدف من هذه الأهداف. وقد يشتمل بيان السياسة على هدف سياساتي يختاره المتدرب، وهدف أو هدفين من أهداف الأداء، ومؤشر أو مؤشرين لقياس التقدم المحرز على صعيد تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى تقدير التكاليف المتصلة به.

♣️ نشاط بديل: قد يأتي هذا النشاط في صورة تمرين للعصف الذهني، حيث يمكن أن يدون متطوع الأفكار التي خرج بها المشاركون الآخرون بصورة واضحة على الورق القلاب. وليس هناك حاجة إلى مراجعة هذه الأفكار وتنقيحها. ومع ذلك، فقد يتدخل المدرب في توجيه المتدربين في المواضيع التي تستدعي ذلك.

المواد:

- **المادة التدريبية (٧-٤):** «تقرير مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢: وثائق رئيسية حول مؤشر الموازنة المفتوحة وترتيب الدول عليه»
- **المادة التدريبية (٨-٤):** ورقة عمل تقرير مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢
- ورق قلاب

### النشاط السابع: تلخيص اللقاء التدريبي

يعود المتدربون إلى الاختبار القبلي (المادة ٤-١) الذي أجابوا عنه في بداية اللقاء التدريبي. وفي هذا السياق، يوزع المدرب **المادة التدريبية (٩-٤)** على المشاركين أو يستعرض الإجابات الصحيحة أو أكثرها ملاءمة بصورة شفوية ويجب عن الأسئلة التي يطرحها المشاركون في اللقاء.

المواد:

- **مصادر المدرب (١-٤):** الإجابات عن الاختبار القبلي.

• تعريف دورة الموازنة

• دورة الموازنة وإطارها الزمني

• كيفية قياس مدى كفاءة دورة الموازنة وفعاليتها

• الجدول الزمني لدورة الموازنة

• تعزيز الرقابة على دورة الموازنة

المواد:

- **المادة التدريبية (٤-٢):** نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: دورة الموازنة والقطاع الأمني
- جهاز كمبيوتر، جهاز العرض (projector)

### النشاط السادس: نقاش - تعزيز الرقابة على إجراءات دورة الموازنة والمعايير الدولية المرعية فيها

يتيح هذا النشاط للمتدربين التعرف على أمثلة حقيقية من واقع الحياة حول المفاهيم التي جرى استعراضها في النشاط السابق، وتحديد المفاهيم التي تُعدُّ أكثر صلة بالسياق الذي يعملون والأعمال التي يؤدونها.

وبينما لا تُعتبر إجراءات إعداد الموازنة المرتكزة على الأداء أسلوباً بسيطاً يمكن فهمه واستيعابه في لقاء تدريبي واحد، وفي حين تُعدُّ محاكاة الإجراءات الواقعية المرعية في إعداد دورة الموازنة أمراً صعباً على نحو خاص، فمن الأهمية أن يمتلك المتدربون 'حساً' على الأقل بما تبدو عليه الموازنة المرتكزة على الأداء على أرض الواقع. وترمي هذه الجلسة التدريبية إلى تشجيع المتدربين على التفكير في الشكل الذي تبدو عليه الموازنة الموجهة نحو تحقيق النتائج والمرتكزة على الأداء في البيئات الإستراتيجية المحددة التي يعملون فيها وفي السياق الذي يؤدون فيه الوظائف المنوطة بهم.

ويوزع المدرب المشاركين على مجموعات صغيرة. ويتلقى كل مشارك نسخة عن **المادة التدريبية (٧-٤):** «تقرير مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢: وثائق رئيسية حول مؤشر الموازنة المفتوحة وترتيب الدول عليه»، وورقة العمل المرفقة معه **(المادة التدريبية ٨-٤)**. ويستعرض المدرب هذه الوثيقة مع المتدربين، ويركز على الوثائق ذات العلاقة الواردة فيها ويقرأ الأسئلة التي تتضمنها. وبعد ذلك، يتوزع المتدربون على مجموعات صغيرة ويناقشون إجاباتهم ويحاولون الخروج بأفكار حول تعزيز الرقابة على إجراءات دورة الموازنة في سياق عملهم.



## المادة التدريبية (٤-١)

### اختبار قبلي: دورة الموازنة والقطاع الأمني

١- "لا تشمل إجراءات إعداد الموازنة سوى تقديرًا لتكاليف المدخلات التي تحتاج المؤسسة التي تعمل فيها إليها لكي تنجز الأعمال المنوطة بها (الرواتب، والمعدات، والسفريات، ومخزون الذخائر ومكوناتها، وغيرها). وليست لأهداف هذا العمل أي علاقة بالموازنة". صح أم خطأ؟

(١) صح

(٢) خطأ

٢- "أنت الموظف المالي الرئيسي في مؤسسة الشرطة. وقد وجدت أن الغرامات المفروضة على المخالفات المرورية لا تُرفع إليك. ما رأيك؟" (اختر الخيار الأنسب من وجهة نظر الإدارة المالية)

(١) تخبر زملاءك بوجوب الإبلاغ عن هذه الإيرادات وتسليمها إليك. فأنت لن تتمكن من إعداد موازنة مناسبة للشرطة إن لم تأخذ هذه الإيرادات في عين الاعتبار. وبالتأكيد، تستطيع مؤسسة الشرطة استخدام هذه الأموال وفقًا لأحكام القانون.

(٢) لماذا تلقي بالأل هذه المسألة، فالقانون لا يجيز للشرطة أن تستخدم الإيرادات المحصلة من المخالفات المرورية لتغطية احتياجاتها العملياتية.

(٣) تخبر زملاءك بوجوب الإبلاغ عن هذه الإيرادات وتسليمها إليك، على الرغم من أنه لا يُفترض بها أن تشكل جزءًا من موازنة الشرطة. ومع ذلك، لا تستدعي الضرورة إثباتها في دفاتر مستقلة. وبالطبع، تستطيع مؤسسة الشرطة استخدام هذه الأموال وفقًا لأحكام القانون.

٣- "أنت تساعد مدير عام الشرطة في إعداد نظام متابعة الأداء في مجال السلامة على الطرق. ومن شأن هذا النظام أن يساعد الشرطة على مراجعة مشروع موازنة السنة المقبلة." ضع الإشارة في المكان المناسب في الجدول أدناه.

مؤشر الأداء	المدخلات	المخرجات	النتائج	الآثار
متوسط عدد ساعات فرض الالتزام بحدود السرعة، والتي تتابعها الشرطة في الشهر				
متوسط عدد الأفراد المطلوب لفرض الالتزام بحدود السرعة في الشهر				
متوسط عدد الإصابات في الشهر نتيجة لحوادث السير				
النسبة المئوية من المركبات التي تتجاوز حدود السرعة المقررة في الشهر على تقدير إجمالي عدد المركبات التي تسير على الطرقات				

٤- نعود إلى المثال أعلاه مرة أخرى. ما المؤشر الذي يمكن استخدامه بصورة مباشرة لتقييم التمويل الذي يلزم إدارة المرور في الشرطة؟

(١) عدد الساعات



(٢) عدد الأفراد

(٣) عدد الإصابات

(٤) عدد المركبات

٥- "أنت تعمل مستشاراً لدى السكرتير الدائم لشؤون الموازنة والشؤون المالية في وزارة من الوزارات. ويسألك السكرتير عن الموعد النهائي المقرر لتقديم مشروع موازنة وزارتك لوزارة المالية. وتمتد السنة المالية من شهر كانون الثاني/يناير حتى شهر كانون الأول/ديسمبر. ما الإجابة التي تقدمها للسكرتير؟"

(١) شباط

(٢) آذار

(٣) أيار

(٤) تشرين الأول



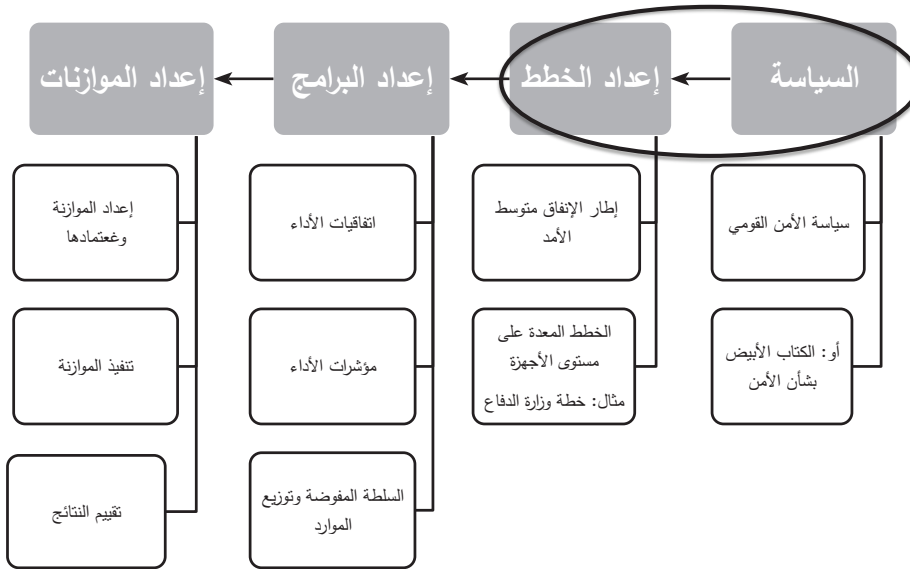
## المادة التدريبية (٢-٤)

نسخة ورقية من العرض التوجيهي حول دورة الموازنة والقطاع الأمني

### دورة الموازنة والقطاع الأمني

الأداة الرابعة

العودة إلى تسلسل إعداد الخطط والبرامج والموازنات (وتنفيذها وتقييمها)



## التعريفات

- إعداد البرامج: ترجمة الخطط إلى برامج فعلية تغطي عدة سنوات. في الموازنة الموجهة نحو تحقيق النتائج والمرتكزة على الأداء، يشتمل البرنامج على ثلاثة محاور رئيسية:
  - (1) اتفاقية أداء بين السلطة السياسية والإدارة العليا.
  - (2) مجموعة من مؤشرات الأداء التي تساعد في متابعة كيفية تحقيق الأهداف المرجوة من الإنفاق العام.
  - (3) تفويض الصلاحيات من المستوى السياسي للإدارة، إلى جانب توزيع الموارد على الوجه الملائم.
- الموازنة: تنفيذ البرامج على أساس سنوي. وهذا يتضمن دورة الموازنة الفعلية، بما تشمله من تحضير الموازنات وإقرارها وتنفيذها وتقييمها.

## ما هي موازنة القطاع العام؟

الوثيقة السياسية الرئيسية التي تعدها الحكومة (فهي ليست مجرد وثيقة تحدد تكاليف بنود الموازنة)

سنوية

وهذا يختلف عن الخطط أو البرامج المعدة لعدة سنوات

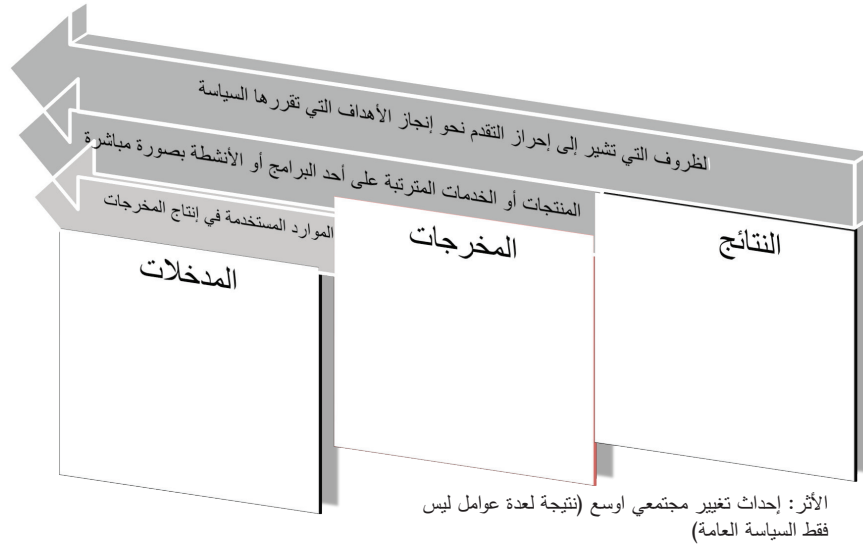
تستند إلى افتراضات الاقتصاد الكلي (المخاطرة المالية)

تتضمن جميع موارد الحكومة ونفقاتها

يتم تصنيفها بناءً على معايير متفق عليها

ترصد كل برنامج من برامج الحكومة، وخاصة لغايات الإنفاق، على أساس عناصر الأداء غير المالي (وذلك على خلاف الالتزام المالي)

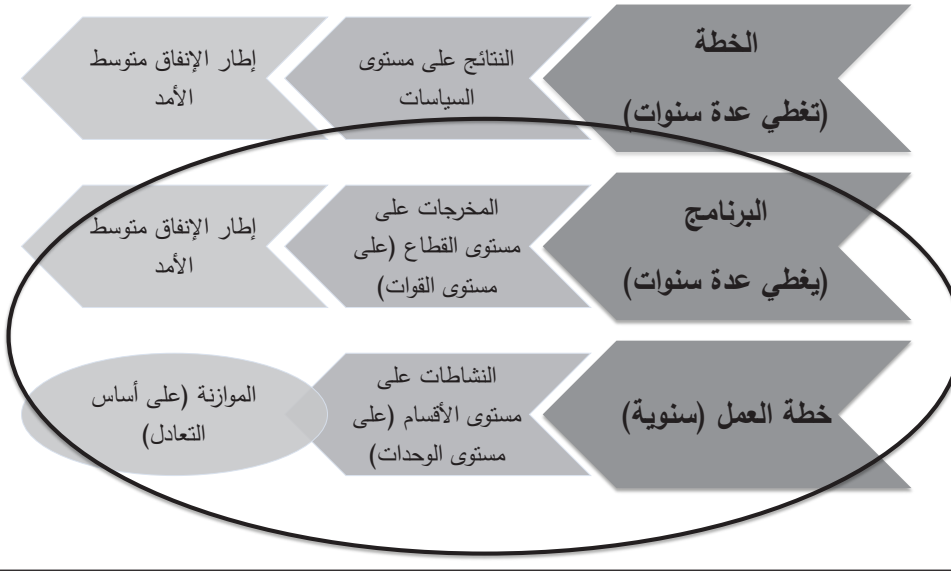
## إعداد الموازنة على أساس الأداء



## أوجه الاختلاف والتكامل بين إعداد البرامج وتحضير الموازنات

- (1) أولاً، يجب إعداد خطة تغطي عدة سنوات، بحيث تحدد النتائج المنشودة من السياسة العامة. وعلى وجه العموم، تشمل هذه الخطة الحكومة بجميع أجهزتها وفروعها، كأن تُعدَّ على مستوى مجلس الوزراء.
- (2) ثانيًا، يجب إعداد برامج تغطي عدة سنوات، وعادةً ما تُعدَّ هذه البرامج على مستوى القطاعات (من قبيل القوات الجوية، أو قوات المشاة، أو القوات البحرية، أو الجمارك، الخ). وتبين هذه البرامج الطريقة التي يعتمدها كل قطاع في تحقيق الأهداف السياساتية المنوطة به.
- (3) ثالثًا، يجب تقدير تكاليف البرامج كل سنة. ومن الناحية النظرية، يجب أن يبدأ تقدير التكاليف من الصفر (بمعنى أن لا يمثل مجرد تكرار للنفقات السابقة). بحيث يبين المدخلات اللازمة على مستوى الوحدات من أجل تنفيذ البرنامج المعني. وفي الواقع، يمثل تقدير تكاليف المدخلات الموازنة نفسها.

## من إعداد البرامج إلى إعداد الموازنات



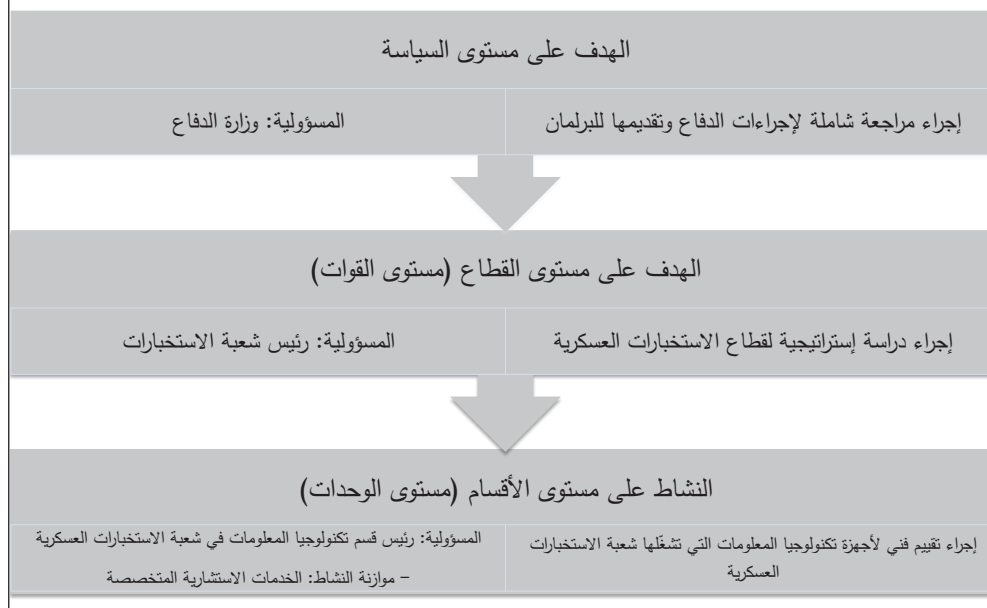
## الأطراف المشاركة في إعداد دورة الموازنة في مؤسسات القطاع العام

- تتطرق الشريحة التالية إلى الأطراف المشاركة في إعداد دورة الموازنة في كبرى مؤسسات القطاع العام.
  - تتولى الحكومة والبرلمان إعداد السياسات وفقاً للترتيبات الدستورية السارية.
  - يتولى المدير التنفيذي إعداد الخطط تحت إشراف كبير المسؤولين السياسيين.
  - يتولى مدراء البرامج تحديد البرامج تحت إشراف المدير التنفيذي.
  - يكتب مدير البرامج الموازنات (خطط العمل).

## أطراف دورة الموازنة في المؤسسات الكبيرة - الجهات التي يخضعون للمساءلة أمامها

<ul style="list-style-type: none"> <li>• كبير المسؤولين السياسيين -&gt; رئيس الدولة / رئيس الحكومة / البرلمان</li> <li>• (وهذا يعتمد على الترتيبات الدستورية)</li> </ul>	السياسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كبير المسؤولين التنفيذيين -&gt; كبير المسؤولين السياسيين</li> <li>• مثال: السكرتير الدائم يخضع للمساءلة أمام الوزير</li> </ul>	الخطط
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير البرامج -&gt; كبير المسؤولين التنفيذيين</li> <li>• مثال: رئيس هيئة أركان القوات البحرية يخضع للمساءلة أمام السكرتير الدائم</li> </ul>	البرامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس القسم -&gt; مدير البرامج</li> <li>• مثال: قائد الوحدة يخضع للمساءلة أمام رئيس هيئة الأركان الذي يتبع له</li> </ul>	الموازنات

## توضيح لدور الجهات الفاعلة في دورة الموازنة



## تعريف دورة الموازنة

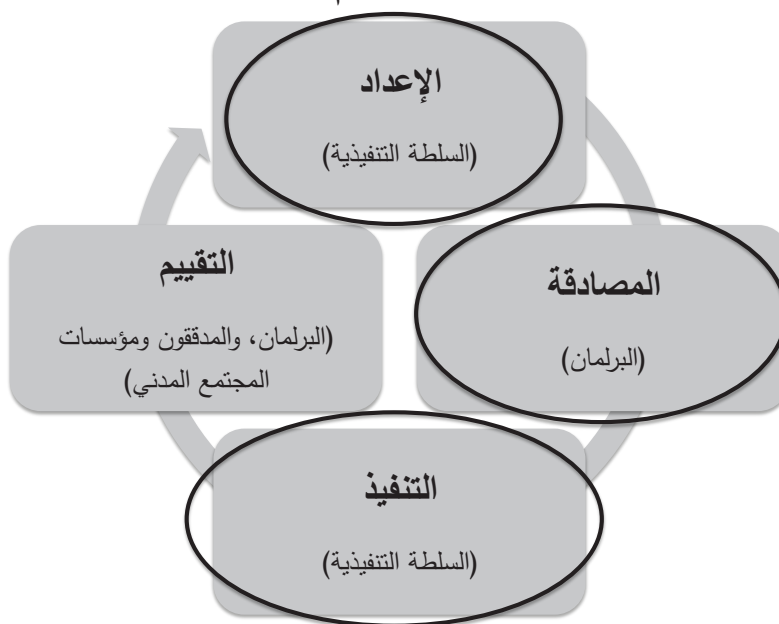
- العملية التي يقوم من خلالها القطاع الخاص، والشركات، والحكومات بشكل نمطي، بتخصيص مواردهم خلال فترة زمنية محددة، والتي تكون عاماً واحدة، في المعتاد.

دورة الموازنة

- الأعداد والطلبات؛
- الاعتماد التشريعي
- التطبيق والتنفيذ
- التدقيق والمراجعة

أربع مراحل  
أولية

## دورة الموازنة - تقسيم المسؤوليات



## الممارسات الجيدة المرعية في إعداد دورة الموازنة

- تتيح الممارسات الجيدة قياس مدى الفعالية (الشريحة التالية).
- تشمل متطلبات الممارسات الجيدة:
  - إجراء مراجعة دورية لأولويات الحكومة.
  - مراعاة الوضوح في سقف الموازنة.
  - اعتماد إجراءات لامركزية في إعداد الموازنة في كل إدارة.
  - التوصل إلى تسويات شفافة بين الإدارات الحكومية بموجب التوجيهات السياسية التي يصدرها رئيس الحكومة.
  - تقديم معلومات وافية للبرلمان.
  - تفويض الإدارة العليا بالمسؤولية عن الصلاحيات والموارد خلال مرحلة تنفيذ الموازنة.

## بعض القياسات لمدى كفاءة دورة الموازنة

1. أن تكفل دورة الموازنة الوقت لمراجعة/تعديل استراتيجيات/سياسات الحكومة
2. أن تكفل دورة الموازنة الوقت لمراجعة/تعديل الخطط على مستوى الهيئات
3. أن تقوم وزارة المالية بوضع سقف الموازنة السنوية وإخطار الإدارات به
4. أن تتيح دورة الموازنة في إطار كل إدارة الوقت لجمع تكاليف المدخلات على مستوى الوحدات داخل ميزانيات البرامج مع مؤشرات القياس الخاصة بها
5. أن تتسم مراجعة موازنات الإدارات بالشفافية، بناءً على الأولويات الكلية للحكومة وتوجيه مجلس الوزراء
6. أن يتيح تقديمها للبرلمان ما يكفي من الوقت والمعلومات للمناقشة المتعمقة للمقترحات الميزانية
7. أن يعتمد تنفيذ الميزانية على ما تم الاتفاق عليه بشأن الأداء بين المستوى السياسي والإدارة العليا في إدارات القطاع العام



## مثال على دورة موازنة القطاع الأمني (س = بداية السنة المالية)

الإطار الزمني	الإجراء	المسؤولية
مستمر	مراجعة إستراتيجية الأمن القومي	الحكومة / البرلمان
س-11	مراجعة الخطة الدفاعية / خطة عمل الشرطة / خطة المخابرات، وغيرها	كبير المسؤولين التنفيذيين
س-11 حتى س-10	صياغة اتفاقيات الأداء الخاصة بأعضاء القيادة العليا	كبير المسؤولين التنفيذيين
س-9	إطلاع الوزارة على سقف الموازنة السنوية	وزير المالية
س-9 حتى س-8	إعداد خطط العمل الخاصة بالمستويات الدنيا	مدير البرامج
س-8	إعداد تقرير شامل لتحديد تكاليف خطط العمل	رؤساء الوحدات
س-8 حتى س-7	تقديم خطط عمل الوحدات لمدراء البرامج من أجل توحيد موازنة واحد لكل برنامج من البرامج	رؤساء الوحدات / مدير البرامج
س-7 حتى س-6	توحيد الموازنات حسب البرامج ضمن موازنة واحدة تخص الوزارة	كبير المسؤولين التنفيذيين / مدراء البرامج / مجلس الموازنة

## مثال على دورة موازنة القطاع الأمني

الإطار الزمني	الإجراء	المسؤولية
س-6	تقديم موازنة الوزارة لوزارة المالية	الوزير
س-6 حتى س-3	تقييم موازنة الوزارة في ضوء المبادئ التوجيهية والأولويات التي تقرها الحكومة والأموال المتاحة لها، وتحديد التعديلات المطلوبة	موظفو وزارة المالية
س-3	تقديم مشروع الموازنة النهائي للبرلمان (مشروع قانون الاعتمادات)	رئيس الوزراء / وزير المالية
س-3 حتى س	دراسة مشروع الموازنة وتعديل قانون الاعتمادات (قانون الموازنة) والمصادقة عليه	اللجان المختصة في البرلمان / البرلمان
س	استكمال العمل على إعداد اتفاقيات الأداء	مدراء البرامج
س حتى س+11	تنفيذ الموازنة	الوزارة المعنية



## المادة التدريبية (٣-٤)

### مقتطفات من وثيقة المفوضية الأوروبية حول النقل والمواصلات والأمان على الطرق: الإجراءات المتصلة بمتابعة الأداء، والنتائج والمخرجات

#### الإجراءات المتصلة بمتابعة الأداء، والنتائج والمخرجات

تعتمد أجهزة الشرطة نظامًا إداريًا خاصًا في تدوين النشاطات التي تنفذها. وفي هذه الأيام، يتعرض مدراء أجهزة الشرطة لضغوطات متزايدة تفرض عليهم تبرير استخدام الموارد المرصودة لأجهزتهم. ومن الناحية النظرية، يوفر نظام المتابعة الذي يرصد النشاطات التي يؤديها جهاز الشرطة البيانات والفرضيات التي تفسر تنفيذ هذه النشاطات. وفيما يتصل بالإجراءات المتعلقة بفرض الالتزام بالقوانين المرورية والالتزام بحدود السرعة المقررة، يجب أن يسعى نظام المتابعة إلى بيان العلاقات القائمة بين موارد الشرطة (الأداء)، والآثار التي تتركها على السلوك المروري، والسرعة، و(النتائج)، وأخيرًا الآثار المترتبة على الأمان على الطرق (النتيجة).

ويمكننا، في هذا السياق، أن نميز بين إجراءات متابعة الأداء وإجراءات رصد النتائج<sup>١</sup>، حيث تحدد إجراءات متابعة الأداء ما يقوم به أفراد الشرطة في الشارع بالفعل. وبعبارة أخرى، كم عدد المرات التي يراقب فيها أفراد الشرطة حالات تجاوز السرعة المقررة، وكم يبلغ طول فترة هذه المراقبة وما هي المواقع التي يتخذها هؤلاء الأفراد لمراقبة هذه الحالات؟ وفي المقابل، يجب أن تعكس الإجراءات التي ترصد النتائج الآثار التي يفرزها تطبيق القانون على السلوك المروري وعلى التبعات المتمخضة عن هذا السلوك، وذلك في حالة إنفاذ الإجراءات المتصلة بفرض الالتزام بالقوانين المرورية، من قبيل حوادث السير.

ويمكننا أن نميز، كذلك، بين التدابير التي ترصد النتائج والمخرجات (ملاحظة: لا يعتمد سوادلي وماك إينيري (Swadley & McInerney) مثل هذا التمييز، بل يوردان قائمة بالمخالفات باعتبارها إجراءً يرصد النتائج).

- تشير الإجراءات التي ترصد النتائج إلى النتائج المتوقعة، بمعنى تعزيز السلوك الذي يتوخى الأمان.
- أما الإجراءات التي ترصد المخرجات فهي تشير إلى النتائج الإدارية التي تفرزها النشاطات التي تنفذها الشرطة، من قبيل عدد المخالفات أو عدد قضايا المحاكم التي تترتب على أعمال الشرطة. غير أن هذه الأمثلة ليس هي بحد ذاتها الهدف الرئيسي التي تسعى النشاطات المذكورة إلى إنجازها.

وفي هذا السياق، يفترض جولدنبيلد (Goldenbeld)<sup>٢</sup> بأن الإجراءات التي ترصد المخرجات، كعدد مخالفات السرعة، لا يمكن اعتبارها مؤشرًا جيدًا على مدى فعالية أو جودة النشاطات التي تنفذها الشرطة. وعلى الرغم من إمكانية وجود أسباب إدارية وجيهة لمتابعة هذه البيانات، فهي لا تقدم معلومات وافية فيما يتصل بجودة الإجراءات التي تنفذ لغايات فرض الالتزام بحدود السرعة المقررة. وفي هذا الإطار، يستعرض الجدولان (٢) و(٣) أدناه إجراءات الأداء المتصلة بكاميرات رصد السرعة والعمليات التي لا تُستخدم الكاميرات فيها، وذلك على النحو الذي يقترحه سوادلي وماك إينيري<sup>٤</sup>.

<sup>١</sup> المصدر: [http://ec.europa.eu/transport/road\\_safety/specialist/knowledge/speed\\_enforcement/organization\\_of\\_speed\\_enforcement/performance\\_outcome\\_and\\_output\\_measures.htm](http://ec.europa.eu/transport/road_safety/specialist/knowledge/speed_enforcement/organization_of_speed_enforcement/performance_outcome_and_output_measures.htm)

مقتطفات من الموقع الإلكتروني للمفوضية الأوروبية: النقل والمواصلات - الأمان على الطرق:  
(زرنا هذا الموقع واقتبسنا منه المادة التالية في يوم ٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣)

<sup>٢</sup> Swadling, D. & McInerney, R. (1999) Consistent performance and outcome measures for speed enforcement: The road to reduced road trauma. In: Proceedings of the 1999 Insurance Commission of Western Australia Conference on Road Safety, 26 November 1999, Perth, Australia. Perth: Insurance Commission of Western Australia, 1, 46-64

<sup>٣</sup> Goldenbeld, Ch. (1997) Politietoezicht in verkeer: garantie voor meer veiligheid? Report D-97-5. Institute for Road Safety Research SWOV, Leidschendam

<sup>٤</sup> Swadling, D. & McInerney, R. (1999) Consistent performance and outcome measures for speed enforcement: The road to reduced road trauma. In: Proceedings of the 1999 Insurance Commission of Western Australia Conference on Road Safety, 26 November 1999, Perth, Australia. Perth: Insurance Commission of Western Australia, 1, 46-64

## جدول إجراءات الأداء المتصلة بكاميرات رصد السرعة

المصدر: (Swadley &amp; McInerney, ١٩٩٩)

النشاطات التي ترصدها كاميرات السرعة	الإجراءات المتبعة في الكشف عن حالات السرعة
عدد المركبات التي يتم رصدها	- لكل مركبة مسجلة ١٠,٠٠٠ - لكل ١٠٠,٠٠٠ فرد من سكان المنطقة - لكل ١٠٠ مليون كيلومتر تقطعها المركبات - حسب إحصائيات حركة المرور في الموقع
مجموع ساعات تنفيذ الإجراءات المتصلة بفرض الالتزام بحدود السرعة المقررة	- لكل مركبة مسجلة ١٠,٠٠٠ - لكل ١٠٠,٠٠٠ فرد من سكان المنطقة - لكل ١٠٠ مليون كيلومتر تقطعها المركبات
النسبة المئوية للمركبات التي تتجاوز حدود السرعة أو الحد الذي تقرره إجراءات فرض الالتزام بحدود السرعة المقررة	- مقابل إحصائيات حركة المرور في المنطقة - مقابل البيانات التي ترصدها عدادات السرعة بالنسبة لكل موقع
عدد أجهزة رصد السرعة المستقلة (ملاحظة: تشير أجهزة رصد السرعة إلى الإجراءات التي تُستخدم فيها الكاميرات لفترة محددة من الوقت وفي موقع معين. وتتم مراقبة عدة مركبات خلال الإجراء الواحد الذي تُستخدم فيها أجهزة رصد السرعة)	- لكل مركبة مسجلة ١٠,٠٠٠ - لكل ١٠٠,٠٠٠ فرد من سكان المنطقة - لكل ١٠٠ مليون كيلومتر تقطعها المركبات
عدد المواقع التي تُستخدم فيها أجهزة رصد السرعة	- لكل مركبة مسجلة ١٠,٠٠٠ - لكل ١٠٠,٠٠٠ فرد من سكان المنطقة - لكل ١٠٠ مليون كيلومتر تقطعها المركبات
عدد الساعات التي تُستخدم فيها كل كاميرا ومجموع الساعات التي تُستخدم فيها جميع الكاميرات	١٦٠

## الجدول (٢): الإجراءات المتصلة بالأداء في استخدام الكاميرات التي لا ترصد السرعة

(المصدر: Swadley &amp; McInerney، ١٩٩٩)

النشاطات التي لا تستخدم فيها الكاميرات	الإجراءات المتبعة في الكشف
عدد أفراد الشرطة والساعات التي يمضونها في مهام تنظيم حركة المرور (بما فيها تنفيذ الإجراءات المتصلة بفرض الالتزام بحدود السرعة المقررة)	- لكل مركبة مسجلة ١٠,٠٠٠ - لكل ١٠٠,٠٠٠ فرد من سكان المنطقة - لكل ١٠٠ مليون كيلومتر تقطعها المركبات - حسب إحصائيات حركة المرور في الموقع
المسافة التي تقطعها مركبات الشرطة التي تحمل شعار الشرطة عليها بالكيلومترات	- لكل مركبة مسجلة ١٠,٠٠٠ - لكل ١٠٠,٠٠٠ فرد من سكان المنطقة - لكل ١٠٠ مليون كيلومتر تقطعها المركبات
المسافة التي تقطعها مركبات الشرطة التي لا تحمل شعار الشرطة عليها بالكيلومترات، والتي تشارك في نشاطات تنفيذ الإجراءات المتصلة بفرض الالتزام بحدود السرعة المقررة	- لكل مركبة مسجلة ١٠,٠٠٠ - لكل ١٠٠,٠٠٠ فرد من سكان المنطقة - لكل ١٠٠ مليون كيلومتر تقطعها المركبات

يتمثل الأثر المباشر الذي يفرزه قياس النتائج في السرعة نفسها. وفي الواقع، تُعتبر البيانات المستقاة من كاميرات رصد السرعة ذات فائدة محدودة في تقييم الآثار التي تفرزها على سلوك السائقين في تجاوز حدود السرعة المقررة، وذلك لأنه يمكن الافتراض بأن هؤلاء السائقين سوف يتعرفون على المواقع التي تركب فيها الكاميرات ويغيرون السلوك الذي اعتادوا عليه في تجاوز السرعة. وفي هذا السياق، تُعتبر الإجراءات السرية المتبعة في رصد حالات تجاوز السرعة ضرورية من أجل الحصول على بيانات صحيحة ودقيقة حول سلوك السائقين في تجاوز السرعة المقررة في الحالات التي لا يجري فيها تنفيذ الإجراءات المتصلة بفرض الالتزام بحدود السرعة المقررة.

ويبين التقرير الصادر عن مشروع (SafetyNet) مؤشرات الأداء في السلامة على الطرق، حيث تستعرض النظريات التي يسوقها هذا التقرير المزيد من التفاصيل حول الطريقة المثلى التي يجب تطبيقها في تحديد أداة موثوقة لقياس السرعة. تكتسب الإجراءات الكفيلة بفرض الالتزام بحدود السرعة فعاليتها ونجاحها إذا كانت تنطوي على أهداف محددة ومعايير تضمن تحقيق النجاح في تطبيقها، بالإضافة إلى متابعتها من ناحية إجراءاتها والنتائج التي تفضي إليها.



## المادة التدريبية (٤-٤)

### ورقة عمل حول وثيقة المفوضية الأوروبية فيما يتعلق بإجراءات متابعة الأداء، والنتائج والمخرجات

ورقة عمل: حلل الوثيقة في المادة التدريبية (٤-٣) مقتطفات من وثيقة المفوضية الأوروبية حول النقل والمواصلات والأمان على الطرق: الإجراءات المتصلة بمتابعة الأداء، والنتائج والمخرجات في مجموعتك ودون إجاباتك على الأسئلة.

يجب تدوين إجاباتك على الأسئلة رقم ٢ و٣ و٤ في اللوحات الورقية القلابة، لتعليقها على الحائط وتكون متاحة لكي يتابعها المشاركون قبل نهاية الجلسة.

١. كخطوة أولى، دعنا نحدد ونميز على النحو الواجب، مؤشرات المدخلات والمخرجات والنتائج والتأثير التي تظهر في الوثيقة. وقد أكملنا الجدول التالي بالفعل لمساعدتك في التركيز على محتويات كل مؤشر، ولكن يمكنك الرجوع إلى الوثيقة للوصول إلى المزيد من الفهم المتعمق:

مؤشرات المدخلات	مؤشرات المخرجات	مؤشرات النتائج	مؤشرات الأثر
<ul style="list-style-type: none"><li>عدد ضباط الشرطة العاملين في خدمة المرور</li><li>عدد الكيلومترات التي تقطعها مركبات شرطة المرور التي تحمل علامات</li><li>عدد الكيلومترات التي تقطعها مركبات شرطة المرور التي لا تحمل علامات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>إجمالي عدد الساعات التي تقوم فيها شرطة المرور بتنفيذ الإجراءات المتصلة بفرض الالتزام بحدود السرعة</li><li>عدد الساعات التي تعمل بها كاميرا مراقبة السرعة</li><li>عدد كاميرات فحص السرعة المنفصلة</li><li>عدد المواقع التي يوجد بها كاميرات فحص السرعة</li><li>عدد السيارات التي فحصتها شرطة المرور</li><li>عدد غرامات تخطي السرعة (المخالفات) التي أصدرها ضباط شرطة المرور</li><li>عدد الدعاوى القضائية الناتجة عن الأنشطة التي تقوم بها الشرطة على الطريق</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>النسبة المئوية للمركبات التي تتخطى حدود السرعة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>عدد حوادث المرور</li></ul>

٢. في الإطار الحقيقي لعملك الخاص، ما هي أسهل المؤشرات التي يمكن قياسها؟ هل هي من بين مؤشرات المدخلات أم المخرجات أم النتيجة؟

٣. ما هي مؤشرات النتائج المثالية في مجال عملك في هذه الدولة وما هي المتطلبات اللازمة لقياسها والتي لا تتوفر حالياً؟

٤. لتحقيق النتائج المقترحة في السؤال رقم ٣، ما هي المدخلات التي يجب توفيرها وتحديد تكلفتها؟



## المادة التدريبية (٤-٥)

مقتطفات من الوثيقة الصادرة عن حكومة الولايات المتحدة الأمريكية: أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل

أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل

الجدول (١): وزارة الداخلية

الشرح	مؤشرات قياس الأداء	البرنامج
<p>تتمكن الغاية من هذا البرنامج في المحافظة على المرافق، والطرق وممرات المشاة بحيث يتسنى للأمريكيين التمتع بالمتنزهات الوطنية في هذه الآونة وفي المستقبل. ويستند هذا المؤشر إلى معيار قياسي مخصص لمتابعة حالة المرافق.</p> <p>ويقيس مؤشر حالة المرافق نسبة تكلفة الصيانة المؤجلة إلى القيمة الحالية لاستبدال أصل من الأصول الموجودة. فكلما قلت هذه النسبة، كانت حالة الأصل المعني أفضل. ولكل فئة من فئات الأصول (كالمباني والطرق وممرات المشاة) مرجعية مختلفة تبين مستواها في مؤشر حالة المرافق، سواء كانت حالتها جيدة أم مقبولة أم رديئة.</p> <p>ويُعدّ هذا المؤشر نموذجياً لأنه يتيسر فهمه ويمكن إعادة إنتاجه وتطبيقه على أنواع عديدة من الأصول وعلى مستويات عديدة من النشاطات. كما يركز هذا المؤشر على مسألة مهمة - وهي صيانة أصول المتنزهات - ويمكن استخدامه مع مرور الوقت لغايات تتبّع التغيرات التي تطرأ على حالتها. وبالنسبة إلى المباني وأنواع محددة أخرى من الأصول، يمكن مقارنة النتائج مع المرجعيات المعتمدة في القطاع الخاص.</p>	<p>النتيجة</p> <p>حالة المرافق: حالة المباني الرئيسية التابعة لإدارة المتنزهات الوطنية حسب قياسها في مؤشر حالة المرفق</p>	<p>إدارة المتنزهات الوطنية (National Park Service (NPS))</p> <p>إدارة المرافق</p>

المصدر: US Government: *Expect More Programme: Examples of Performance Measures: Department of the Interior and Department of Justice*, pp. 18-19.

## الجدول (٢): وزارة العدل

البرنامج	مؤشرات قياس الأداء	الشرح
دائرة مسؤولي الأمن القضائي بالولايات المتحدة (State Marshals) (Service) – برنامج اعتقال الفارين من وجه العدالة	النتيجة النسبة المئوية لإجمالي عدد الفارين من وجه العدالة، ممن أُلقي القبض عليهم أو أسقطت التهم عنهم، على المستوى الفيدرالي	تنطوي المهمة الرئيسية التي تضطلع بها دائرة مسؤولي الأمن القضائي في الولايات المتحدة على حماية المحاكم الفيدرالية وضمان مزاولة الجهاز القضائي عمله بصورة فعالة وناجعة. ويعمل برنامج اعتقال الفارين من وجه العدالة على تحديد مواقع هؤلاء الأشخاص وإلقاء القبض عليهم بأقصى قدر ممكن من السرعة وتوخي السلامة من أجل المحافظة على نزاهة الجهاز القضائي، والارتقاء بمستوى الأمن العام والتأكد من عدم تعرض المواطنين للمزيد من مخاطر الجرائم التي يرتكبها هؤلاء الأفراد. ويشتمل هذا المؤشر على: الاعتقال المادي، أو الاعتقال الموجه، أو الاستسلام، والتسريح، أو الاعتقال من قبل جهاز آخر، أو إصدار مذكرة اعتقال واحتجاز الفار من وجه العدالة. ويتم الحصول على البيانات التي ترصد هذا المؤشر من شبكة معلومات المذكرات القضائية (Warrant Information Network (WIN))، حيث يجري التحقق منها من خلال المركز الوطني لمعلومات الجرائم (National Crime Information Center (NCIC)). وتستطيع جميع المقاطعات الـ 94 الوصول إلى هذه المعلومات والاطلاع عليها. كما يتم تحديث هذه المعلومات بصورة دورية.
إدارة المشروبات الكحولية والتبغ والأسلحة النارية والمتفجرات (Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives (ATF)) : برامج الأسلحة النارية – الإستراتيجية المتكاملة لتقليص أعمال العنف	النتيجة نسبة المدن التي ترتفع فيها معدلات الجريمة على المستوى الوطني، وتقليص نسبة جرائم العنف التي تُرتكب باستخدام الأسلحة النارية	يسعى هذا البرنامج إلى معالجة جرائم العنف التي تُرتكب باستخدام الأسلحة النارية من خلال الاستعانة بالاختصاص الذي يمنحه القانون لإدارة المشروبات الكحولية والتبغ والأسلحة النارية والمتفجرات، والخبرات التي تتمتع بها، في إقصاء الجناة الذين يرتكبون أعمال العنف عن المجتمعات المحلية في البلاد، ومنع الأشخاص ممنوعين من اقتناء الأسلحة النارية. ويكمن المؤشر الرئيسي الذي يرصد مدى كفاءة هذا البرنامج وفعاليتته فيما إذا كانت جرائم العنف التي تُرتكب باستخدام الأسلحة النارية قد تراجعت في المدن التي تسجل أعلى معدلات الجريمة لكل شخص، والتي يتواجد فيها موظفو إدارة المشروبات الكحولية والتبغ والأسلحة النارية والمتفجرات. ويتم إعداد تحليل إضافي لفهم العلاقة القائمة بين التغيرات التي تطرأ على وقوع جرائم العنف والتدابير التي تتخذها الإدارة المذكورة من خلال برنامجها الذي تنفذه على أساس الإستراتيجية المتكاملة لتقليص أعمال العنف. ويجري الحصول على البيانات التي ترصد هذا المؤشر من قاعدة بيانات تقارير الجريمة الموحدة التي يشغلها مكتب التحقيقات الفيدرالي. وتجمع هذه البيانات كل سنة، مع أن جمعها يتأخر لسنتين.



## المادة التدريبية (٤-٦)

### ورقة عمل حول وثيقة حكومة الولايات المتحدة - أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل

ورقة العمل: حلّ الوثيقة التي تشملها المادة التدريبية (٤-٥): مقتطفات من الوثيقة الصادرة عن حكومة الولايات المتحدة الأمريكية والتي تستعرض أمثلة حول مؤشرات قياس الأداء في وزارتي الداخلية والعدل في مجموعتك ودون إجابات المجموعة عن الأسئلة الواردة أدناه.

ويجب تدوين الإجابات عن الأسئلة (٢، ٣ و٤) على ورقة واحدة أو أكثر من الورق القلاب، من أجل تعليقها على الحائط وإتاحة الفرصة للمشاركين الآخرين للاطلاع عليها في نهاية اللقاء التدريبي.

١- بادئ ذي بدء، دعونا نحدد مؤشرات النتائج التي ترد في الوثيقة والمصدر الذي يأتي منه كل مؤشر، بما يسمح لنا بتتبعه على أساس متواصل. وقد عبّأنا الجدول التالي لمساعدتكم على التركيز على محتوى كل مؤشر على حدة، ولكن يمكنكم الرجوع إلى الوثيقة للوقوف على فهم أعمق للمؤشرات المذكورة.

اسم البرنامج	مؤشرات النتائج	مصدر المؤشرات
إدارة المرافق التابعة لإدارة المتنزهات الوطنية	حالة المرافق الرئيسية التابعة لإدارة المتنزهات الوطنية (المساكن والطرق وممرات المشاة في المتنزهات الوطنية الأمريكية) حسب قياسها في مؤشر حالة المرفق	يقيس مؤشر حالة المرافق نسبة تكلفة الصيانة المؤجلة إلى القيمة الحالية لاستبدال أصل من الأصول الموجودة. فكلما قلت هذه النسبة، كانت حالة الأصل المعني أفضل. وهذا المؤشر هو معيار قياسي أمريكي.
برنامج اعتقال الفارين من وجه العدالة	النسبة المئوية لإجمالي عدد الفارين من وجه العدالة على المستوى الفيدرالي، بمعنى الجناة الذين يشملهم القانون الفيدرالي الأمريكي، ممن هربوا من السجن أو المحكمة	يتم الحصول على البيانات التي ترصد هذا المؤشر من شبكة معلومات المذكرات القضائية، حيث يجري التحقق منها من خلال المركز الوطني لمعلومات الجرائم
برامج الأسلحة النارية - الإستراتيجية المتكاملة لتقليص أعمال العنف	نسبة المدن التي ترتفع فيها معدلات الجريمة على المستوى الوطني، وتقليص نسبة جرائم العنف التي تُرتكب باستخدام الأسلحة النارية	قاعدة بيانات تقارير الجريمة الموحدة، التي يشغلها مكتب التحقيقات الفيدرالي

٢- في السياق الواقعي الذي تُؤدون في أعمالكم، ما البرامج التي تشكّل فيها مؤشرات النتائج أسهل المؤشرات التي يمكن تحديدها؟

٣- ما المصدر الذي يمكن اعتماده لتتبع وتوثيق مؤشرات النتائج التي حددتموها في السؤال السابق؟ ما هو نظام المعلومات أو قاعدة البيانات الأخرى التي قد تعتبر ضرورية لقياس تلك المؤشرات، إن لم يكن مثل هذا النظام أو القاعدة موجودة؟

٤- لتحقيق النتائج المقترحة في الجزئية الثالثة أعلاه، ما المدخلات التي يجب توفيرها وكيف يمكن تقدير تكلفتها؟





## «لا يُنشر الكثير من الوثائق المهمة على الإطلاق»

تحدد المعايير والممارسات الدولية ثمان وثائق رئيسية ينبغي لجميع الحكومات نشرها في مراحل مختلفة من دورة الموازنة. وفي هذا السياق، يتكفل مؤشر الموازنة المفتوحة بقياس ما إذا كانت الحكومات تنشر هذه الوثائق على الملأ في الوقت المقرر أم لا، إلى جانب تقييم مستوى التفاصيل التي تشملها المعلومات الواردة في كل وثيقة منها.

وخلال مرحلة تحضير الموازنة، يجب على الحكومات أن تنشر:

- **بيان ما قبل الموازنة**، الذي يشمل الافتراضات المستخدمة في إعداد الموازنة، من قبيل إجمالي الإيرادات المتوقعة، والنفقات، ومستويات الدين والنفقات العامة المرصودة للقطاعات.
- **مشروع الموازنة الذي تضعه السلطة التنفيذية**، والذي يستعرض الخطط التفصيلية التي تعدها الحكومة، من ناحية الأولويات السياسية والموازنات المرصودة لكل وزارة وهيئة حكومية، لسنة الموازنة المقبلة.

وخلال مرحلة إقرار الموازنة، ينبغي للحكومة أن تنشر:

- **الموازنة المقررة**. وتمثل هذه الموازنة الوثيقة القانونية التي تشتمل على تفويض السلطة التنفيذية بتنفيذ الإجراءات السياسية التي تتضمنها الموازنة. وتتولى السلطة التشريعية إصدار الموازنة المقررة بعد أن تصادق على مشروع الموازنة الذي ترفعه السلطة التنفيذية إليها (وبعد أن تُدخل التعديلات المطلوبة عليها في بعض الحالات).

وخلال مرحلة تنفيذ الموازنة، يتعين على الحكومة أن تنشر:

- **التقارير خلال السنة**. وتشمل هذه التقارير المعلومات حول الإيرادات المحصلة والنفقات الفعلية والديون الحاصلة في فترة معينة. وبصفة عامة، تصدر هذه التقارير على أساس شهري أو ربعي.
- **مراجعة نصف سنوية**، تشتمل على تلخيص لبيانات الموازنة الفعلية التي تغطي الشهور الستة الأولى من السنة (الإيرادات، والنفقات والديون)، وإعادة تقييم الافتراضات الاقتصادية التي أعدت الموازنة على أساسها في بادئ الأمر وتعديل معطيات الموازنة التي تغطي الشهور الستة المتبقية بناءً على ذلك.
- **تقرير نهاية السنة**، الذي يبين وضع الحسابات الحكومية في نهاية السنة المالية. ومن الناحية النظرية، يشتمل هذا التقرير على تقييم مدى التقدم الذي أحرزته الحكومة نحو تحقيق الأهداف السياسية التي تحددها الموازنة المقررة.

وخلال مرحلة التدقيق، يجب على الحكومة أن تنشر:

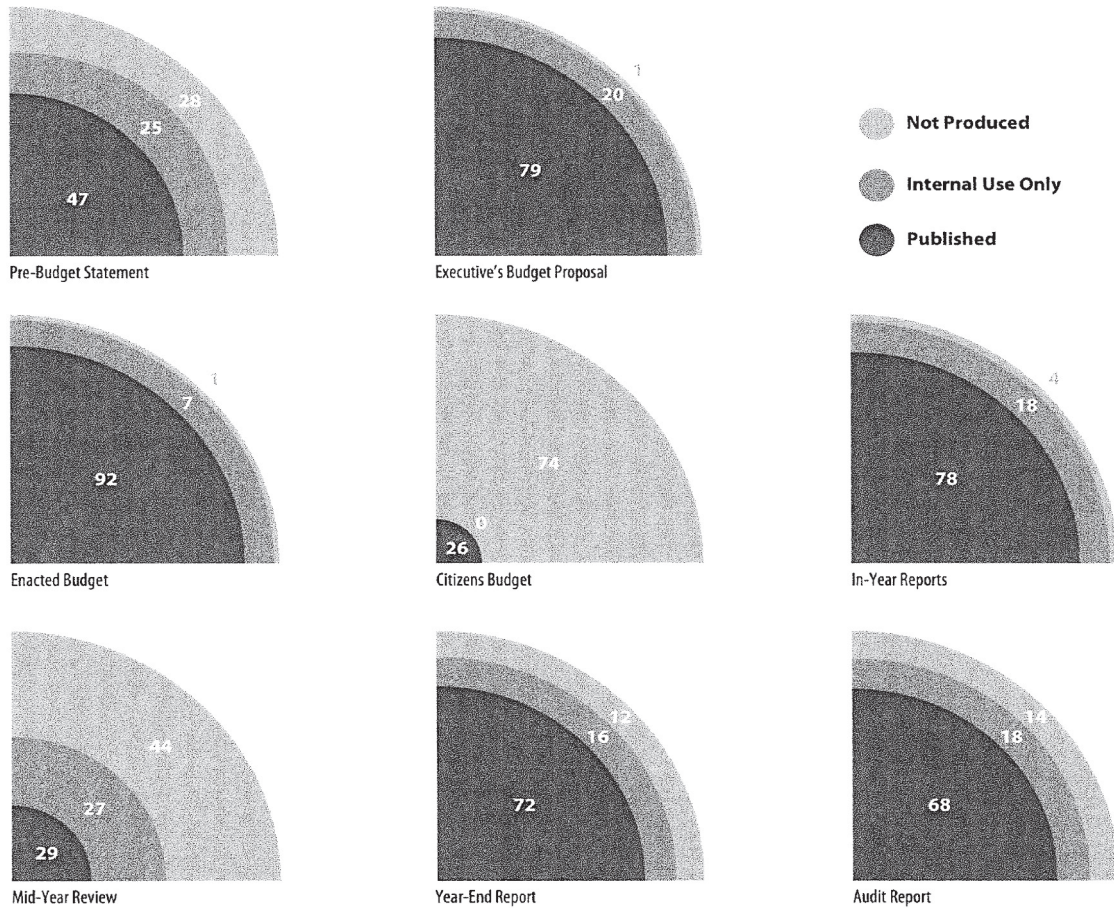
- **تقرير التدقيق** الذي تقيّم فيه المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات الأداء المالي للحكومة خلال سنة الموازنة السابقة. كما تغطي أعمال التدقيق هيئات بعينها وجوانب غير مالية من أداء السلطة التنفيذية.

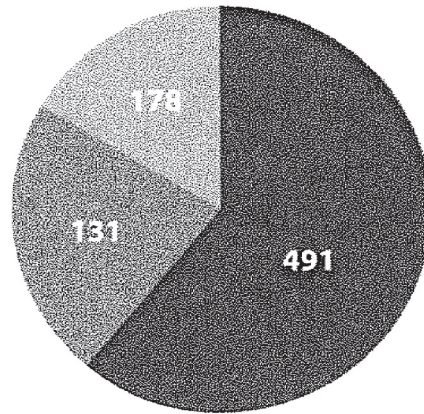
وفضلاً عن هذه الوثائق، ينبغي للحكومات أن تنشر **الموازنة الموجهة إلى عموم المواطنين**، وهي عبارة عن نسخة مبسطة من وثيقة الموازنة، وترد في لغة غير تقنية وفي صيغة يسهل الاطلاع عليها وقراءتها، بحيث تيسر للمواطنين فهم الخطط والإجراءات التي تنفذها الحكومة خلال سنة الموازنة والمشاركة فيها. وبينما تُنشر هذه الوثيقة التي تغطي مشروع الموازنة التنفيذية أو الموازنة المقررة في معظم الأحيان، يجب نشر نسخ غير تقنية من أي من، أو جميع، الوثائق المذكورة أعلاه وإتاحة الاطلاع عليها لعموم المواطنين.

وفي هذا السياق، تشير الأخبار المبشرة التي يحملها مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢ أن أكثر من ثلثي الحكومات تنشر خمساً من ثمان وثائق من وثائق الموازنة الرئيسية المذكورة أعلاه. ومن جملة هذه الوثائق أهم وثيقة، وهي مشروع الموازنة الذي تضعه السلطة التنفيذية، حيث تنشرها ٧٩ دولة، من أصل ١٠٠ دولة شملها المسح. كما تتضمن هذه الوثائق الموازنة المقررة (التي تنشرها ٩٢ دولة). وتنشر ٧٨ دولة التقارير خلال السنة، وتنشر ٧٢ دولة تقرير نهاية السنة، وتنشر ٦٨ دولة أخرى تقرير التدقيق. وعلى الرغم من أن معظم الدول تنشر هذه الوثائق، تقتضي الضرورة ألا يغيب بالنا أنه يتعين على الدولة كافة أن تصدرها وتنشرها. وينسحب هذا الأمر على نحو خاص على مشروع الموازنة الذي تعده التنفيذية، حيث ما تزال ٢١ دولة متخلفة عن نشره.

وينشر ما يقل عن نصف الدول التي شملها المسح الوثائق الرئيسية الثلاث الأخرى، وهي بيان ما قبل الموازنة (٤٧ دولة)، والمراجعة نصف السنوية (٢٩ دولة) والموازنة الموجهة إلى عموم المواطنين (٢٦ دولة). ويكمن أبلغ الأثر التي يخلفها الإحجام عن نشر هذه الوثائق في الحيلولة بين المواطنين في معظم الدول المذكورة وبين فهم المقاصد التي ترمي إليها الحكومة في سياسة موازنتها وإجراءاتها، من قبيل الإجراءات المتصلة بالتصويبات نصف السنوية.

**الجدول (٢): لا تنشر الدول العديد من وثائق الموازنة على الرغم من إصدار عدد كبير منها لغايات الاستخدام الداخلي**





All Eight Budget Documents in the 100 Countries Surveyed

جدول: يقيس مؤشر الموازنة المفتوحة نشر المعلومات في الوقت المقرر في جميع مراحل عملية إعداد الموازنة

وثيقة الموازنة	المواعيد النهائية المقررة لنشر الوثائق «العامة»
بيان ما قبل الموازنة	يجب نشر هذا البيان قبل شهر واحد على الأقل من تقديم مشروع الموازنة التنفيذية إلى السلطة التشريعية لدراسته.
مشروع الموازنة التنفيذية	من الناحية النظرية، يجب نشر هذا المشروع في نفس الوقت الذي يُرفع فيه إلى السلطة التشريعية، كما ينبغي نشره، كحد أدنى، في ذات الوقت الذي تدرسه السلطة التشريعية فيه وقبل أن تقره. ولا يمكن في أي حال من الأحوال اعتبار مشروع الموازنة «متاحاً للعموم» بعد مصادقة الهيئة التشريعية عليه.
الوثيقة المعززة لمشروع الموازنة التنفيذية	يجب نشر هذه الوثيقة في نفس الوقت الذي يُعدّ فيه مشروع الموازنة التنفيذية، أو في وقت قريب منه.
الموازنة المقررة	يجب نشر الموازنة المقررة في موعد لا يتجاوز ثلاثة أشهر من مصادقة السلطة التشريعية عليها.
الموازنة الموجهة لعموم المواطنين	يجب نشر هذه الموازنة، إذا كانت عبارة عن نسخة مبسطة من مشروع الموازنة الذي تضعه التنفيذية، في نفس الوقت الذي يُنشر فيه مشروع الموازنة التنفيذية «المتاحة للعموم». أما إذا كانت هذه الموازنة عبارة عن نسخة مبسطة من الموازنة المقررة، فينبغي نشرها في نفس الوقت الذي تُنشر فيه الموازنة المقررة «المتاحة للعموم».
التقارير الصادرة خلال السنة	يتعين نشر هذه التقارير في موعد لا يتجاوز ثلاثة أشهر من انتهاء الفترة التي يغطيها كل تقرير منها.
المراجعة نصف السنوية	يجب نشر هذه المراجعة في موعد لا يتجاوز ثلاثة أشهر من انتهاء الفترة التي تغطيها.
تقرير نهاية السنة	يجب نشر هذا التقرير في موعد لا يتجاوز سنتين من نهاية السنة المالية (الفترة التي تغطيها المراجعة).
تقرير التدقيق	يجب نشر هذا التقرير في موعد لا يتجاوز سنتين من انتهاء السنة المالية (الفترة التي يغطيها هذا التقرير).



## المادة التدريبية (٤-٨)

### ورقة عمل حول تقرير مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢

انظر إلى قائمة مؤشر الموازنة المفتوحة الوارد في الجزء الأخير من المادة التدريبية (٤-٧): «تقرير مسح الموازنة المفتوحة للعام ٢٠١٢: وثائق رئيسية حول مؤشر الموازنة المفتوحة وترتيب الدول عليه». ويشتمل هذا الجدول على الوثائق التي ينبغي للحكومة أن تنشرها على الملأ وفقاً للمعايير الدولية بشأن شفافية الموازنة والرقابة عليها.

ادرس كل وثيقة من الوثائق الواردة في هذا الجدول، وراجع الصفحتين الأوليين من هذه المادة التدريبية للاطلاع على تعريف هذه الوثائق، إذا استدعى الأمر ذلك. وانظر مع أعضاء مجموعتك فيما إذا كان يجري إعداد هذه الوثائق ونشرها في السياق الحالي الذي تؤدي فيه عملك:

- من يتولى المسؤولية عن إعداد هذه الوثائق ونشرها؟
- هل يجري الالتزام بالمواعيد النهائية المقترحة في الوثيقة في سياق عملك؟
- إن لم تكن هذه الوثائق موجودة، ما الإجراءات المطلوبة لإعدادها وتجهيزها؟
- ومع غياب هذه الوثائق، ما الإجراءات التي يمكن تنفيذها في الوقت الراهن لتعزيز مستوى الرقابة العامة على دورة الموازنة؟
- ما المرتبة التي يستطيع بلده إحرازها على مؤشر الموازنة المفتوحة؟

وثيقة الموازنة المتاحة للعموم	الموعد النهائي الموصى به للنشر	هل توجد هذه الوثيقة في سياق عملك الحالي؟	إن لم تكن هذه الوثيقة موجودة، ما الموعد النهائي المقرر لنشرها؟ وفي حال غيابها، ما الإجراءات البديلة التي يمكن إنفاذها لتعزيز الرقابة العامة على دورة الموازنة؟
بيان ما قبل الموازنة	قبل شهر واحد على الأقل من تقديم مشروع الموازنة التنفيذية إلى السلطة التشريعية		
مشروع الموازنة التنفيذية	يُنشر في نفس الوقت الذي يرفع فيه إلى البرلمان		
الوثائق المعززة لمشروع الموازنة التنفيذية	في نفس الوقت الذي يُعد فيه مشروع الموازنة التنفيذية أو في وقت قريب منه		
الموازنة المقررة	في موعد لا يتجاوز ثلاثة أشهر على الأقل من مصادقة السلطة التشريعية عليها		

		هذه الموازنة عبارة عن نسخة مبسطة من مشروع الموازنة الذي تضعه التنفيذية أو الموازنة المقررة، لتيسير إجراء المشاورات مع السكان. وتنشر هذه الموازنة في نفس الوقت الذي تنشر فيه الوثيقة التي يفترض فيها أن تلخصها	الموازنة الموجهة لعموم المواطنين
		بعد ثلاثة أشهر على الأقل من انتهاء الفترة التي يغطيها كل تقرير منها	التقارير الصادرة خلال السنة
		بعد ثلاثة أشهر من انتهاء الفترة التي تغطيها	المراجعة نصف السنوية
		بعد سنتين على الأقل من نهاية السنة المالية	تقرير نهاية السنة
		بعد سنتين على الأقل من نهاية السنة المالية	تقرير التدقيق



## مرجع المدرب (٤-١)

### إجابات الاختبار القبلي: دورة الموازنة والقطاع الأمني

١- "لا تشمل إجراءات إعداد الموازنة سوى تقديرًا لتكاليف المدخلات التي تحتاج المؤسسة التي أعمل فيها إليها لكي تنجز الأعمال المنوطة بها (الرواتب، والمعدات، والسفرات، ومخزون الذخائر ومكوناتها، وغيرها). وليست لأهداف هذا العمل أي علاقة بالموازنة". صح أم خطأ؟

(أ) صح

(ب) خطأ

الإجابة الصحيحة هي (ب). فهذا الافتراض خاطئ بالتأكيد. فالموازنة وثيقة سياساتية أساسية تعبر عن التوازن بين الأولويات السياسية المتضاربة في سياق يرتبط بشح الموارد (في العادة). وليست الموازنة سوى أداة محاسبية. ونتيجة لذلك، تشكل الأهداف التي يسعى القطاع العام إلى إنجازها في أعماله قواعد متينة تركز إجراءات إعداد الموازنة الحكومية عليها.

٢- "أنت الموظف المالي الرئيسي في مؤسسة الشرطة. وقد وجدت أن الغرامات المفروضة على المخالفات المرورية لا تُرفع إليك. ما رأيك؟" (اختر الخيار الأنسب من وجهة نظر الإدارة المالية)

(أ) تخبر زملائك بوجود الإبلاغ عن هذه الإيرادات وتسليمها إليك. فأنت لن تتمكن من إعداد موازنة مناسبة للشرطة إن لم تأخذ هذه الإيرادات في عين الاعتبار. وبالتأكيد، تستطيع مؤسسة الشرطة استخدام هذه الأموال وفقًا لأحكام القانون.

(ب) لماذا تلقي بالأل لهذه المسألة، فالقانون لا يجيز للشرطة أن تستخدم الإيرادات المحصلة من المخالفات المرورية لتغطية احتياجاتها العملياتية.

(ج) تخبر زملائك بوجود الإبلاغ عن هذه الإيرادات وتسليمها إليك، على الرغم من أنه لا يُفترض بها أن تشكل جزءًا من موازنة الشرطة. ومع ذلك، لا تستدعي الضرورة إثباتها في دفاتر مستقلة. وبالطبع، تستطيع مؤسسة الشرطة استخدام هذه الأموال وفقًا لأحكام القانون.

الإجابة الصحيحة هي (أ). فالموازنة عبارة عن وثيقة شاملة، تتضمن جميع الإيرادات والنفقات، بما فيها الإيرادات التي تحصلها إدارة من الإدارات وتستخدمها هذه الإدارة نفسها. ومن شأن التخلف عن إثبات هذه الإيرادات في الموازنة أن يشكل تقصيرًا يعرض الإدارة التي تقع فيه للمساءلة: فقد يتولد ما يحمل السلطات المسؤولة عن إقرار الموازنة والرقابة عليها، من قبيل البرلمانات أو محاكم التدقيق، على الاعتقاد الخاطئ بأن هذه الإدارة قد تؤدي عملها باستخدام تمويل يقل عن الموارد المرصودة لها في الواقع. وفي هذا السياق، لا تُعدّ بعض الدول ملحقات بالموازنة أو حسابات خاصة مستقلة عنها، ولكن يرد إثبات هذه الملحقات والحسابات معًا في الموازنة الرئيسية. ويفضّل تفادي هذه الممارسة لأنها تُعتبر إما ممارسة قديمة عفا عليها الزمن أو يُحتمل إساءة استعمالها. وسوف نتطرق في لقاء قادم إلى كيفية التعامل مع المسائل التي تنطوي على السرية، ولكن حتى في هذه الحالات، لا يوصى باعتماد موازنات مستقلة أو حسابات خارج نطاق الموازنة.

٣- "أنت تساعد مدير عام الشرطة في إعداد نظام متابعة الأداء في مجال السلامة على الطرق. ومن شأن هذا النظام أن يساعد الشرطة على مراجعة مشروع موازنة السنة المقبلة." ضع الإشارة في المكان المناسب في الجدول أدناه.

مؤشر الأداء	المدخلات	المخرجات	النتائج	الآثار
متوسط عدد ساعات فرض الالتزام بحدود السرعة، والتي تتابعها الشرطة في الشهر		√		

			√	متوسط عدد الأفراد المطلوب لفرض الالتزام بحدود السرعة في الشهر
√				متوسط عدد الإصابات في الشهر نتيجة لحوادث السير
		√		النسبة المئوية من المركبات التي تتجاوز حدود السرعة المقررة في الشهر على تقدير إجمالي عدد المركبات التي تسير على الطرقات

٤- نعود إلى المثال أعلاه مرة أخرى. ما المؤشر الذي يمكن استخدامه بصورة مباشرة لتقييم التمويل الذي يلزم إدارة المرور في الشرطة؟

- (أ) عدد الساعات
- (ب) عدد الأفراد
- (ج) عدد الإصابات
- (د) عدد المركبات

الإجابة الصحيحة هي (ب) - عدد الأفراد (المدخلات). وبالنسبة إلى تقليص مخالفات الالتزام بحدود السرعة المقررة حتى نسبة مئوية معينة، تشكل النتيجة المتوقعة جزءاً من وثيقة من وثائق السياسات، من قبيل إستراتيجية السلامة على الطرق. ويمكن أن ترد المخرجات المطلوبة لتحقيق نسبة التخفيض المنشودة، من ناحية عدد ساعات تواجد أفراد الشرطة على الطرقات مثلاً، في خطة متعددة السنوات لتنظيم حركة السير. ويتم تحديد العدد المطلوب من أفراد الشرطة لضمان الالتزام بالعدد المحدد من الساعات في كل سنة، وكما يجري تقدير التكاليف المطلوبة، من قبيل الرواتب ووسائل المواصلات وكاميرات رصد السرعة وغيرها من الأجهزة والقرطاسية اللازمة لتحرير المخالفات وغيرها.

٥- "أنت تعمل مستشاراً لدى السكرتير الدائم لشؤون الموازنة والشؤون المالية في وزارة من الوزارات. ويسألك السكرتير عن الموعد النهائي المقرر لتقديم مشروع موازنة وزارتك لوزارة المالية. وتمتد السنة المالية من شهر كانون الثاني/يناير حتى شهر كانون الأول/ديسمبر. ما الإجابة التي تقدمها للسكرتير؟"

- (أ) شباط
- (ب) آذار
- (ج) أيار
- (د) تشرين الأول

الاختيار الأمثل هو (د) - تشرين الأول ، لأن هذا الشهر يتوافق مع الموعد النهائي الذي تضع فيه الحكومة مشروع اعتمادات الموازنة على جدول الأعمال في البرلمان. ويُعتبر شهراً شباط وأذار موعدين مبكرين في تنفيذ موازنة السنة الحالية، ويجب أن يشتمل مشروع الموازنة الجديد الذي يُرفع إلى البرلمان، في حده الأدنى، على تقييم أولي لكيفية تنفيذ موازنة السنة الحالية.





## مصادر إضافية

- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، «دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة»، ٢٠١١، الفصل الثاني.
- Ball, Nicole, and Dylan Hendrickson. Off-Budget Military Expenditure and Revenue, London: King's College, January 2002
- Le Roux (Gen), Len. "The Military Budgeting Process. An Overview." Paper presented at the SIPRI/ADSR Workshop on the Military Expenditure Budgeting Process, Accra, Ghana, 25-26 February 2002
- الجمعية البرلمانية التابعة لمنظمة حلف شمال الأطلسي ومركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، "بناء النزاهة والحد من الفساد في قطاع الدفاع خلاصة وأقية لأفضل الممارسات"، بروكسل وجنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة والجمعية البرلمانية التابعة لمنظمة حلف شمال الأطلسي، ٢٠١٠، الجزء الثاني - الفصل السادس، والجزء الثالث - الفصل السابع عشر.
- OECD. Best Practices for Budget Transparency. OECD Publishing, Paris, 2002.
- Rose, Aidan. Results-Orientated Budget Practice in OECD Countries, Working Paper 209. London: Overseas Development Institute, 2003.
- UNDP. Public Oversight of the Security Sector. 2008, Part II, chapter 8
- The World Bank. Public Expenditure Management Handbook. June 1998, Chapters 1-3

## الملحق (أ): الأداة الرابعة

# دورة الموازنة والقطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي

### مقدمة

- أساسيات الموازنة العامة
- الموازنة والنظام المالي في السياق المحلي
- الرقابة على الموازنة في السياق المحلي
- الإنفاق في القطاع الأمني في السياق المحلي

أعدت الأهداف والمحتوى المقترح والنشاطات النموذجية والمصادر المقترحة أدناه لغايات استعراض الاقتراحات والأمثلة حول الطريقة التي يستطيع المدرب أن يعتمد عليها في إعداد المواد لكي تتناسب مع السياق المحلي المحدد الذي يعمل فيه.

### الأسئلة المتخصصة

- ما هي موازنة القطاع الأمني في السياق المحلي؟
- ما الخطوات الأساسية التي تشملها دورة الموازنة، وكيف تطبق في السياق المحلي؟
- ما أوجه الالتقاء والترابط بين الموازنة والنظام المالي في السياق المحلي؟
- من يملك الرقابة على الموازنة في السياق المحلي، وكيف ترصد نفقات القطاع الأمني؟

### الأهداف المتوخاة من التعلم

يملك المشاركون في اللقاء التدريبي القدرة على:

- تحليل خطوات دورة الموازنة في السياق المحلي
- تعلم كيفية تنفيذ موازنة القطاع الأمني في السياق المحلي

### المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي

- موازنة القطاع الأمني في السياق المحلي
- تنفيذ الموازنة العامة في السياق المحلي

### نظرة عامة

المادة التدريبية المحلية (ل.٤-١): مجموعة من البيانات لتوجيه النقاش

مصادر المدرب المحلية (ل.٤-١): العرض التوجيهي - دورة الموازنة في القطاع الأمني الفلسطيني



## وصف النشاطات النموذجية

ويوجه المدرب أعضاء المجموعتين خلال النقاش الذي يركز على المسألتين التاليتين:

١- ما مدى تطبيق الجوانب الأربعة التي ناقشتموها في المجموعتين في التمرين السابق في سياقكم المحلي؟ وهذه الجوانب الأربعة هي:

(١) إعداد الخطط المالية المركزية للقطاع الأمني

(٢) الهيكلية التنظيمية الشفافة التي تعتمد عليها وزارة الدفاع و/أو وزارة الداخلية

(٣) وجود إستراتيجية للقطاع الأمني أو ورقة سياساتية لهذا القطاع

(٤) رفع التقارير المالية الدورية إلى السلطات الإدارية والرقابية المختصة.

٢- هل تساندون العمل على تعزيز الشفافية والمساءلة في إعداد موازنات القطاع الأمني في سياقكم المحلي؟ وهل بإمكانكم اقتراح إجراءات عمليين حول الطريقة التي يمكن بها تحقيق هذين الأمرين (حيث يطلب المدرب من كل مشارك في النقاش أن يقدم اقتراحين في مداخلته)؟

اقتُبست النشاطات النموذجية التالية من المحتوى المحلي الذي أُعد لغايات استخدامه في اللقاءات التدريبية التي نُظمت في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونستعرض هذه النشاطات هنا باعتبارها نموذجًا يستطيع المدرب أي يعدله إذا رغب في ذلك.

### النشاط الأول: نقاش - دراسة تحليل التكاليف وتحليل الإيرادات الواردة في الموازنة المحلية

الوقت: ٥٠ دقيقة

يوزع المدرب المشاركين في اللقاء التدريبي على مجموعتي عمل. وتدرس كل مجموعة منهما الجوانب المختلفة التي تنطوي عليها آخر الموازنات المنشورة. وتركز المجموعة الأولى على تحليل التكاليف التي تستتبعها الموازنة، بينما تعمل المجموعة الثانية على تحليل الإيرادات المرتبطة بها. وتختار كل مجموعة متحدًا باسمها لتقديم التغذية الراجعة لجميع المشاركين في اللقاء التدريبي. ويُعتبر العرض التوجيهي في مادة مصادر المدرب المحلية (ل.٤-١) بمثابة مثال مقتبس عن البرامج التدريبية التي نُظمت في فلسطين ويستطيع المدرب الاطلاع عليه لغايات رفع مستوى معرفته بالسياق المحلي الذي يدرّب فيه وباعتباره نموذجًا لإعداد عرض توجيهي يتناسب مع هذا السياق.

### المواد التدريبية

- المادة التدريبية المحلية (ل.٤-١): مجموعة من البيانات لتوجيه النقاش
- مصادر المدرب المحلية (ل.٤-١): العرض التوجيهي - دورة الموازنة في القطاع الأمني الفلسطيني

### النشاط الثاني: نقاش مفتوح يستند إلى دراسة حالة

الوقت: ٥٠ دقيقة

بناءً على التمرين السابق، تعرض المجموعتان النتائج التي خلصتا إليها أمام جميع المشاركين في اللقاء التدريبي.



## المادة التدريبية المحلية (ل.٤-١)

### مجموعة من البيانات لتوجيه النقاش

تُستخدم البيانات التالية في توجيه المجموعتين من أجل تحليل آخر موازنة من موازنات القطاع الأمني في السياق المحلي، سواء من وجهة نظر تحليل التكاليف أم من وجهة نظر تحليل الإيرادات.

ومن شأن الخطوات التالية أن تسهم في الوصول إلى مستوى أفضل من الشفافية والمساءلة في الأداء الإداري والمالي في القطاع الأمني، وذلك في حال تنفيذها بطريقة شمولية وتشاركية:

١- تنظيم الجوانب الإدارية والمالية في القطاع الأمني بجميع فروع ومكوناته وفقاً لإجراءات التخطيط المالي المركزي، مع مراعاة الصلاحيات المختلفة المنوطة بإدارات هذا القطاع على نحو شامل ومتكامل.

٢- ربط جميع مكاتب المديرية التابعة لوزارة الدفاع/وزارة المالية وفروعها وإداراتها على نحو يتسم بالشفافية ويضمن تحديد مرجعية موحدة وواضحة لجميع أجهزة القطاع الأمني من الناحيتين الإدارية والمالية.

٣- إعداد ورقة سياساتية حول القطاع الأمني وإستراتيجية قطاعية تتضمن جميع البرامج والمشاريع الحالية التي ينفذها هذا القطاع والبرامج والمشاريع الأخرى التي تلزمه.

٤- إعداد التقارير المالية الدورية وتعميمها على هيئات الرقابة الداخلية والخارجية.

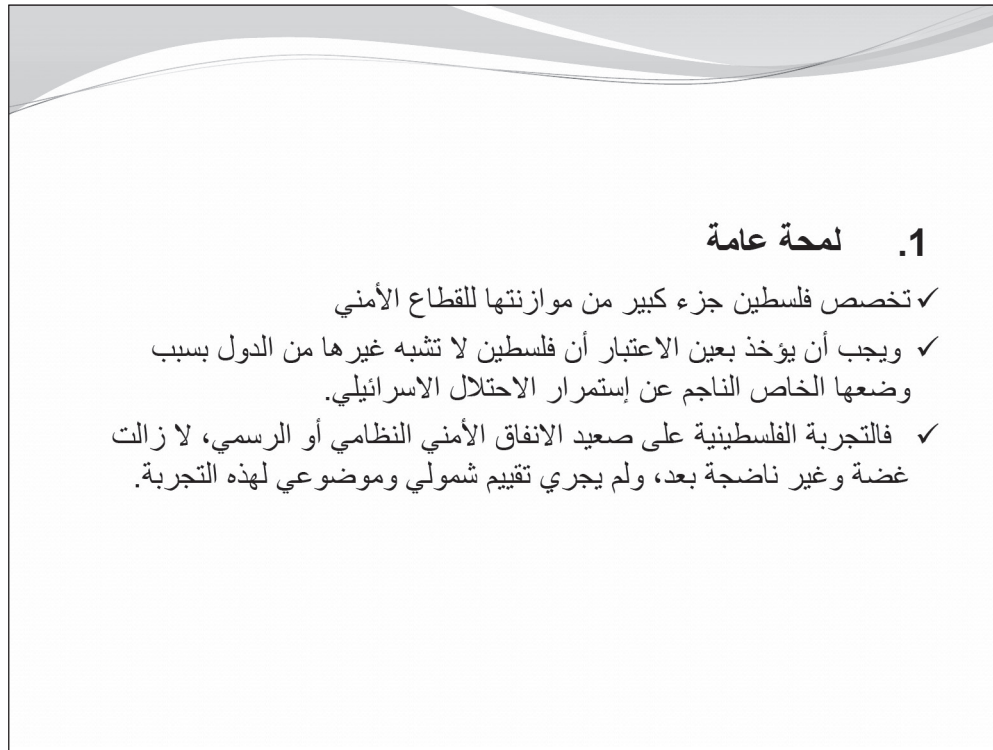
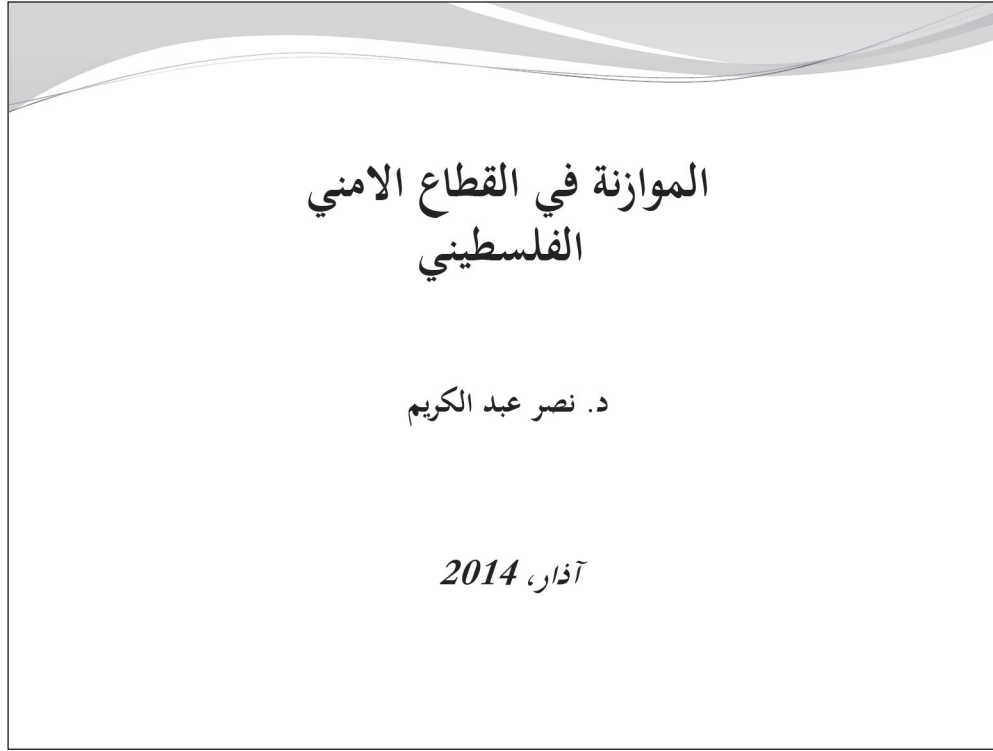
ويمكن تصنيف التكاليف المخصصة للقطاع الأمني إلى فئتين على النحو التالي، حيث يمكن استخدام هذين التصنيفين كمرجعية من أجل تفادي التضارب بين الشفافية والسرية:

- تتضمن الفئة الأولى التكاليف العمومية المرصودة للقطاع الأمني، والتي تُرفع إلى البرلمان والهيئات المختصة الأخرى على نحو يتسم بالشفافية المطلقة.
- وتشمل الفئة الثانية الاعتمادات السرية التي يمكن مراجعتها من خلال لجنة مختصة بالشؤون الأمنية.



## مصادر المدرب

مصادر المدرب المحلية (ل.٤-١): العرض التوجيهي - دورة الموازنة في القطاع الأمني الفلسطيني



## 2. الإطار القانوني والمؤسسي الناظم لمالية القطاع الأمني الفلسطيني

- قبل العام 2005، لم يكن هناك تنظيم لصلاحيات القوى الامنية من خلال تشريعات، باستثناء مديرية الدفاع المدني.
- وبعد العام 2005 حصل تطور ملموس بصدور عدد من القوانين، مثل
  - قانون الخدمة في قوى الامن رقم 8 لسنة 2005،
  - قانون المخابرات العامة رقم 17 لسنة 2005،
  - قرار بقانون بشأن الأمن الوقائي.
- ومنذ العام 2005 صدر العديد من التشريعات وانظمة العمل الحاكمة لإدارة الشؤون المالية في قطاع الامن الفلسطيني بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن ابرزها:

### التشريعات التي صدرت منذ عام 2005:

- قرار رقم (4) لسنة 2007 بشأن اصدار نظام اللوازم والمشتريات للمخابرات العامة الفلسطينية.
- قرار رقم (5) لسنة 2007 بشأن اصدار النظام المالي للمخابرات العامة الفلسطينية.
- قرار مجلس الوزراء رقم (11) لسنة 2007 بشأن فصل الادارة المالية العامة لوزارة الداخلية عن الادارة المالية المركزية لقوى الأمن الوطني.
- مرسوم رقم (33) لسنة 2007 بشأن اعادة تنظيم مالية ورواتب العاملين في قوى الأمن.
- النظام المالي الفلسطيني لعام 2005 وتعديلاته عام 2010 والذي يشمل القطاع الامني.

### 3. الانفاق على القطاع الأمني الفلسطيني

- ان حجم الانفاق على القطاع الامني الفلسطيني شهد ارتفاعاً ملحوظاً في عام 2007، اذ ارتفعت نسبته من 24% من اجمالي الموازنة الجارية في عام 2005 الى حوالي 39% في 2007. واستقرت هذه النسبة في السنوات التالية عند متوسط مقداره ثلث الموازنة الجارية تقريباً.
- وتتصف الموازنة الأمنية الفلسطينية بالعمومية، فخلال مراجعة البيانات المالية الخاصة بالقطاع الأمني يتبين عدم وجود موازنات تفصيلية رسمية معلنه أو معتمدة لدى الأجهزة الأمنية.
- هذه الصفة تخول رؤساء الاجهزة الامنية بالصرف عن طريق الدفعات الدورية. كما ان النفقات النثرية تشكل نصف نفقات الاجهزة الامنية عدا الرواتب وهذه نسبة كبيرة،
- وتعطي صلاحية صرف النفقات التشغيلية فيها لمدراء الاجهزة دون ضوابط مقرر ومراجعات عمل تكفل المسائلة والمراقبة.

### 4. خطوات اعداد الموازنة الخاصة بالقطاع الامني الفلسطيني

1. استلام وزارة الداخلية لبلاغ الموازنة من وزارة المالية وتعميمه على الاجهزة الامنية.
2. صياغة الخطة الاستراتيجية للجهاز الامني مرفقاً معه الاطار المالي متوسط المدى. اعتماد الاستراتيجية من وزارة الداخلية.
3. إعداد تصور اولي لنماذج الموازنة في كل جهاز أمني وتقديمه لدائرة الموازنة العامة/ الادارة المالية المركزية للمصادقة.
4. التشاور بين مدير الموازنة في كل جهاز ودائرة الموازنة العامة في الادارة المالية المركزية حول احتياجات الجهاز ليتم تثبيتها ضمن الموازنة الشاملة لوزارة الداخلية.

5. تسليم الموازنة الشاملة للمؤسسة الأمنية والموازنات الفرعية من دائرة الموازنة بالإدارة المالية المركزية لرئيس فريق الموازنة لمراجعتها وتدقيقها والتشاور مع فريق الموازنة خاصة فيما يتعلق بالموازنات الفرعية للأجهزة.
6. تسليم الموازنة المدققة من دائرة الموازنة في الإدارة المالية المركزية والمدققة من رئيس لجنة الموازنة وهو مدير عام التخطيط والتطوير الى مدير عام الإدارة المالية المركزية ليتم اعتمادها بشكل نهائي.
7. سلم مدير عام الإدارة المالية المركزية الموازنة لوزير الداخلية لاعتمادها.
8. تسليم نماذج الموازنة المستكملة الى وزارتي المالية والتخطيط.
9. تسليم مشروع الموازنة الجارية والتطويرية الى مجلس الوزراء لإقراره.
10. تسليم مشروع الموازنة الى المجلس التشريعي وحاليا للرئيس للاقرار والاصدار.

#### 5. تنفيذ موازنة القطاع الأمني

- ✓ تستخدم دائرة الموازنة في الإدارة المالية المركزية ( العسكرية ) الآلية التالية في عملية الصرف:
- ✓ لنفقات التشغيلية الأخرى (المصاريف اليومية)، يتم صرفها من الإدارة المالية المركزية(العسكرية) نفسها، بناءً على المطالبات من الإدارات المالية الفرعية للأجهزة الأمنية المختلفة.



## 6. الرقابة المالية على القطاع الأمني الفلسطيني

### أولاً: الرقابة المالية الداخلية:

- أ. مديرية الرقابة والتدقيق التي تتبع وزارة المالية،
- ب. وحدات التدقيق المالي الداخلي لكل جهاز،
- ج. تم إنشاء الإدارة العامة للرقابة المالية العسكرية تحت مسمى جهاز الرقابة المالية والتدقيق لتحمل مسؤولية الرقابة على حسابات الأجهزة الأمنية.

### ثانياً: الرقابة الخارجية

- أ. يعتبر ديوان الرقابة المالية والإدارية في السلطة الوطنية الفلسطينية الجهاز الأعلى للرقابة والتدقيق الخارجي، حيث أنشئ بموجب القانون رقم 15 لسنة 2004 و يسعى الى ضمان استخدام المال العام بطريقة كفؤة وفعالة، ويستند في عمله على المعايير الدولية للتدقيق مثل معايير التدقيق الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الانتوساي).

ب. رقابة المجلس التشريعي وهناك نوعين من الرقابة البرلمانية حسب ما جاء في قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (7) لسنة 1998 هما:

- (1) رقابة يمارسها المجلس التشريعي أثناء تنفيذ الموازنة وذلك من خلال مراجعة وتحليل التقارير الربعية التي يجب أن تعدها وتنشرها وزارة المالية بموجب القوانين النافذة.
- (2) رقابة بعد التنفيذ، وهي مناقشة و اقرار الحساب الختامي للسلطة

#### ملاحظات:

- ✓ ويمكن وصف الرقابة البرلمانية الفلسطينية على موازنة الامن أو على غيرها من الموازونات بالضعيفة،
- ✓ وقد يعود السبب في ضعف الرقابة البرلمانية على الإنفاق الأمني الفلسطيني:
- ✓ الى عدم توفر المعلومات الكافية لدى لجنة المالية والموازنة بخصوص الإنفاق الأمني،
- ✓ الى عدم توفر الخبرة الكافية لدى أعضاء هذه اللجنة أو غيرها لمراجعة المعلومات المالية التي تتوفر حتى لو كانت شحيحة.



## مصادر مقترحة

١. Lienert, Ian. "Role of the Legislature in Budget Processes". International Monetary Fund Technical Notes and Manuals 10/04 (April 2010), p.5. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2010/tnm1004.pdf> (accessed 13 February 2015).
٢. نصر عبد الكريم، وسناء الفقهاء، «الإدارة المالية في القطاع الأمني الفلسطيني»، رام الله، معهد الحقوق، جامعة بيرزيت، ٢٠١٠.
٣. Palestinian Ministry of Local Government & UNDP Programme of Assistance to the Palestinian People (PAPP). The Unified Budgeting and Accounting System for Local Governments, Ramallah: Ministry of Local Government & UNDP-PAPP, 2005.

### **DCAF Head Office, Geneva**

By Post:  
Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF)  
P.O.Box 1360  
CH-1211 Geneva 1  
Switzerland

For Visitors:  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
1202 Geneva  
Switzerland

Tel: +41 (0) 22 730 9400  
Fax: +41 (0) 22 730 9405

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

### **DCAF Beirut**

Gefinor Center - Block C - 6th Floor  
Clemenceau Street  
Beirut  
Lebanon

Tel: +961 (0) 1 738 401  
Fax: +961 (0) 1 738 402

### **مكتب بيروت**

مركز جفينور - بلوك ج - الطابق السادس  
شارع كليمنصو  
بيروت  
لبنان

تلفون: +٩٦١ (٠) ١ ٧٣٨ ٤٠١  
فاكس: +٩٦١ (٠) ١ ٧٣٨ ٤٠٢

### **DCAF Ramallah**

Al-Maaref Street 34  
Ramallah / Al-Bireh  
West Bank  
Palestine

Tel: +972 (2) 295 6297  
Fax: +972 (2) 295 6295

### **مكتب رام الله**

شارع المعارف ٣٤  
رام الله / البيرة  
الضفة الغربية  
فلسطين

تلفون: +٩٧٢ (٢) ٢٩٥ ٦٢٩٧  
فاكس: +٩٧٢ (٢) ٢٩٥ ٦٢٩٥

### **DCAF Tunis**

14, Rue Ibn Zohr – 1er étage  
Cité Jardins  
1082 Tunis  
Tunisie

Tel: +216 71 786 755  
Fax: +216 71 286 865

### **مكتب تونس**

١٤ نهج ابن زهر  
شقة عدد ١ - الطابق الأول  
الحدائق ١٠٨٢  
تونس

تلفون: +٢١٦ ٧١ ٧٨٦ ٧٥٥  
فاكس: +٢١٦ ٧١ ٢٨٦ ٨٦٥

# التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني



أداة



DCAF

مركز لتطویر  
القطاع الأمني  
وسیادة القانون

# الأداة ٥

## التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)



**DCAF**

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدُّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) ٤١+

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) ١٤+

www.dcaf.ch

### ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور. ولا يفسر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



## المؤلف

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)

### هيئة التحرير

انتصار أبو خلف

جفال جفال

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

فلكس توسا (Felix Tusa)

كارينا برياجينا (Karina Priajina)

خيرمان ريبس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

### محرر السلسلة

جون ماك-أندرو (John McAndrew)

### التحرير والتدقيق

انتصار أبو خلف

جون ماك-أندرو

كارينا برياجينا

### التصميم والإخراج الفني

وانل دويك

### الترجمة

ياسين السيد

صورة الغلاف: © حقوق الطبع والنشر لكراون

المصور: العريف دانيال وبين

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٢٢-٣٥٤-٠

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة،  
٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

## قائمة المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدت رزمة الأدوات؟
٦	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	<b>استخدام رزمة الأدوات التدريبية</b>
٧	نظرة عامة
٧	علامَ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٧	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
١٠	<b>التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي</b>
١٠	مقدمة
١١	خطة اللقاء التدريبي
١٣	وصف النشاطات
١٦	المواد التدريبية
٤٢	مصادر المدرب
٤٧	مصادر إضافية
٤٩	<b>الملحق (أ): التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي</b>
٤٩	مقدمة
٥٠	وصف النشاطات النموذجية
٥١	المواد التدريبية
٥٤	مصادر المدرب
٥٩	مصادر مقترحة





## شكر وتقدير

يتقدم مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة بالشكر والتقدير للمؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة على المساعدة التي قدمتها وهذه المؤسسات هي:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- مكتب الرئيس
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد، دولة فلسطين
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

## مقدمة

## لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيوش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

## ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني
- اعتماد موقف استباقي يمكنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

## كيف أُعدت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤. ففي العام ٢٠١٣، يسّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدّلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

## المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- دليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات السارية في فلسطين: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣.
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

[www.dcaf.ch/publications](http://www.dcaf.ch/publications)

## استخدام رزمة الأدوات التدريبية

### نظرة عامة

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

### مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

### الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصر على:

- أعضاء البرلمانات والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات
- أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية
- أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها
- ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها
- الضباط والمدققين الذي يعملون بالمؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.

ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية مستقلة.

### علام تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعدلة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

- الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب
- الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني
- الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
- الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني
- الأداة الخامسة: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

- ملخصات المعلومات المهمة التي ترد في اللقاء التدريبي.
- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.
- ٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:
  - ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
  - أوراق الإجابات
- ٦- المصادر المقترحة تحتوي على مراجع للنشاطات.

### أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي تُرد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المتدربين واندماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المتدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالبًا ما يعني هذا الأمر تشجيع المتدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلًا من تلقين المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضًا توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطوِّعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المتدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلًا عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

### هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكّل هذه الهيكلية نموذجًا يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرّب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

وتشبه هيكلية اللقاء التدريبي المحلي هيكلية اللقاء التدريبي العام (انظر أعلاه). وفي هذا السياق، يشتمل اللقاء المحلي

### استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يُجري تقييمًا للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكنًا. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقتراح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءًا من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضًا، وغالبًا ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

### هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الستة التالية:

- ١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة التي ترد في اللقاء التدريبي.** كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلًا يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعًا موجزًا يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**
- ٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشمل هذه المواد التي تتسم بسهولة تصويرها:
  - أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المتدربين تنفيذها.
  - أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).

على نشاطات نموذجية مقترحة عوضاً عن الخطة الكاملة للقاء التدريبي.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الخمسة التالية:

- ١- **المقدمة:** تشتمل المقدمة على استعراض الأهداف المتوخاة من التعلم وتوجيه الأسئلة المركزة التي تتناسب مع السياق الذي يقدم المدرب تدريباته فيه. كما تتضمن المقدمة استعراض نظرة عامة حول المواد التدريبية والصادر التي يستعين بها المدرب في اللقاء التدريبي.
- ٢- **النشاطات النموذجية:** وهذه عبارة عن نشاطات نموذجية ترتبط بالمحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي. ويمكن للمدرب أن يعدل هذا المحتوى لكي يتواءم مع السياق المحلي الذي يدرّب فيه. ويشتمل المحتوى على وصف يبين كل نشاط تدريبي والوقت المخصص لتنفيذه.
- ٣- **المواد التدريبية النموذجية:** يوزع المدرب هذه المواد على المشاركين في أثناء تنفيذ النشاطات خلال اللقاء التدريبي. وتتسم هذه المواد بسهولة تصويرها.
- ٤- **المصادر النموذجية التي يستخدمها المدرب:** توفر هذه المصادر المعلومات المساندة التي يحتاج المدرب إليها.
- ٥- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يحتكم إليها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.

# التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي

## مقدمة

## الأسئلة المتخصصة

يوجه المدرب الأسئلة التالية خلال النشاطات التي يشملها هذا اللقاء التدريبي:

- ما النزاهة، وما معنى تعزيز النزاهة في القطاع الأمني؟
- ما المجالات التي يركز تعزيز النزاهة عليها؟
- ما العناصر التي تؤلف تعزيز النزاهة، وما الأدوات المستخدمة في تعزيزها؟
- ما الوظيفة التي يؤديها التدقيق؟
- من الجهة التي تجري التدقيق، وكيف تُجرى؟
- ما الهدف من التدقيق، ولماذا يعتبر مهماً؟ وما النتائج/الآثار التي يمكن توقعها منه؟

## الأهداف المتوخاة من التعلم

- يسعى هذا اللقاء التدريبي إلى تزويد المشاركين فيه بالمعارف العملية المتصلة بمفهوم تعزيز النزاهة والدور الذي يؤديه التدقيق في القطاع الأمني.
- وتشتمل أهداف التعلم المحددة في هذا اللقاء التدريبي على:
- معرفة ما تعنيه النزاهة في سياق حكم القطاع الأمني
- إدراك أهمية وظيفة التدقيق
- فهم أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي من ناحية المفاهيم ومن الناحية العملية.
- استيعاب المفاهيم والشروط الأساسية التي تحكم مراجعة الأداء.
- تبادل تجارب الممارسات الواقعية لإيجاد الحلول المطلوبة في السياق الذي يعمل فيه المتدربون.

## نظرة عامة

خطة اللقاء التدريبي الخامس: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

### وصف النشاطات

المادة التدريبية ١-٥: نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

المادة التدريبية ٢-٥: تمرين على المحاور الأساسية الثلاثة التي تؤلف مراجعة الأداء

المادة التدريبية ٣-٥: مقتطفات من تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند

المادة التدريبية ٤-٥: ورقة عمل، تتضمن التعليمات ذات الصلة

المادة التدريبية ٥-٥: العرض التوجيهي: عرض توجيهي يتضمن ملخصاً بالإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط السادس

المادة التدريبية ٥-٦: اختبار: تعزيز النزاهة في القطاع الأمني

مصادر المدرب ١-٥: ورقة أسئلة تشمل الإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط الثالث

مصادر المدرب ٢-٥: إجابات عن دراسات الحالة الواردة في النشاط السادس (ورقة العمل في المادة التدريبية ٣-٥).

# خطة اللقاء التدريبي

## التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

يملك المتدربون القدرة على:

أهداف اللقاء التدريبي

- ١- التعرف على ما تعنيه النزاهة في سياق حكم القطاع الأمني
- ٢- التعرف على الدور الذي يؤديه التدقيق
- ٣- فهم أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي من ناحية المفاهيم ومن الناحية العملية
- ٤- فهم أنواع التدقيق الذي تجرّه مؤسسات التدقيق
- ٥- استيعاب المفاهيم والشروط الأساسية التي تحكم مراجعة الأراء
- ٦- تبادل التجارب المستمدة من الممارسات الواقعية والخروج بالحلول المطلوبة وتطبيقها في السياق الذي يعمل المتدربون فيه

المحتوى الذي تغطيه  
الدورة التدريبية

- مفهوم النزاهة في مؤسسات القطاع الأمني
- وظيفة التدقيق في المؤسسات
- التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسات
- التدقيق من الناحيتين القانونية والتنظيمية
- تدقيق القيمة المحققة من الأموال المنقولة

١٨٠ دقيقة

الوقت

ملاحظات	أهداف الجلسة	تقسيمية المجموعات والمواد	وصف النشاط	الوقت	النشاط
يستعرض المدرب نظرة عامة حول أهداف التعلم المتوخاة من اللقاء التدريبي.	-	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها	مقدمة	٥ دقائق	١
يستعرض المدرب مفهوم النزاهة، والدور الذي يؤديه التدقيق (باعتباره منهجية معتمدة في تدقيق إجراءات تحسين الموازنات في القطاع الأمني) وأنواعه في هذا العرض التوجيهي، كما يبين المدرب المحاور الثلاثة التي تؤلف تدقيق القيمة المحققة للأموال المنقولة، وهي: الاقتصاد، والكفاءة والفعالية.	الأهداف (١، ٢، ٣، ٤، ٥)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها امادة (١-٥): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني	عرض توجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني (الشرائح ١-١٤)	٣٠ دقيقة	٢



ملاحظات	أهداف الجلسة	تقسيمه المجموعات والمواد	وصف النشاط	الوقت	النشاط
يستعرض المدرب نبذة مقتضبة حول دراسة الحالة. ويتوزع المشاركون في اللقاء التدريبي إلى مجموعات ويعملون على تطبيق إطار الرقابة الداخلي بصورة عملية.	الأهداف (٢، ٣، ٥)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها، ثم العمل في مجموعات (مجموعات صغيرة) المادة (٢-٥): تمرين على المحاور الأساسية الثلاثة التي تتألف من مراجعة الأداء	دراسة حالة ومناقشتها: التدقيق الداخلي على أرض الواقع: تطبيق إطار الرقابة والمخاطر والمعلومات والمتابعة والبيئة (CRIME framework)	٢٥ دقيقة	٣
يعرض المدرب الإجابات المقترحة في ورقة عمل ويدعو المتدربين إلى إبداء ملاحظاتهم وطرح ما لديهم من أسئلة بشأنها.	الهدفان (٤، ٥)	نقاش تشارك فيه المجموعة بكاملها مصادر المدرب (١-٥): ورقة أسئلة تشمل الإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط الثالث	التغذية الراجعة ونقاش مقتضب	١٠ دقائق	٤
بناءً على العرض التوجيهي، يستعرض المدرب مختلف أنواع التدقيق: التدقيق المالي، وتدقيق الإجراءات القانونية ومراجعة الأداء، ثم يناقش المدرب المزايا التي تتسم مراجعة الأداء الجيد بها وخصائصها.	الأهداف (٢، ٤، ٥)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها المادة (١-٥): العرض التوجيهي: التدقيق والزراعة في القطاع الأمني	عرض توجيهي: التدقيق والزراعة في القطاع الأمني (١٨-١٥)	٢٠ دقيقة	٥
يستعرض المدرب مقدمة موجزة عن دراسة الحالة. ويتوزع المتدربون في مجموعات صغيرة ويعملون على تطبيق مفاهيم تدقيق القيمة المتحققة من الأموال المنقذة. وتشمل ورقة العمل الواردة في المادة التدريبية (٥-٤) الأسئلة التوجيهية التي تساعد المتدربين على قراءة دراسة الحالة في المادة (٣-٥) وتحليل الدور الذي يؤديه المدقق والطريقة التي تكفل ضمان النزاهة في سياق تدقيق حسابات الجهاز الأمني.	الأهداف (٤، ٥، ٦)	مجموعات صغيرة المادة (٣-٥): مقتطفات من تقرير الرقيب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع المادة (٤-٥): ورقة عمل تتضمن التعليمات المطلوبة	دراسة حالة ومناقشتها: تطبيق المفاهيم الرئيسية في مراجعة الأداء على أرض الواقع	٦٠ دقيقة	٦
يستعرض المدرب الإجابات المقترحة في عرض توجيهي ويدعو المتدربين إلى إبداء ملاحظاتهم عليها وطرح ما لديهم من أسئلة.	الأهداف (٤، ٥، ٦)	نقاش تشارك فيه المجموعة بكاملها المادة (٥-٥): عرض توجيهي يستعرض ملخصًا بالإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط السادس	التغذية الراجعة والنقاش	٢٠ دقيقة	٧
يلخص المدرب ما ورد في اللقاء التدريبي ويوزع عليهم اختبارًا قصيرًا من شأنه ترسيخ المعارف التي اكتسبوها فيه، وتنتهي اللقاء التدريبي التالي الذي يتناول الثغرات القانونية التي تشوب الرقابة المالية في القطاع الأمني.	الهدف (١)	المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها المادة (٦-٥): اختبار حول تعزيز النزاهة في القطاع الأمني	نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه	١٠ دقائق	٨



## وصف النشاطات

وقد يرى المدرب توزيع المادة التدريبية (١-٥) على المتدربين في بداية العرض التوجيهي أو في نهايته.

المواد:

- المادة التدريبية (١-٥): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- جهاز الكمبيوتر، جهاز العرض (projector)

### النشاط الثالث: دراسة حالة ومناقشتها:

#### مراجعة الأداء على أرض الواقع: فهم المحاور الثلاث التي تضمن قيمة الأموال المصروفة (الاقتصاد والكفاءة والفعالية)

يتيح هذا النشاط للمتدربين اكتساب المعرفة العملية بالمحاور الأساسية التي تؤلف مراجعة الأداء. وهذه المحاور هي الاقتصاد والكفاءة والفعالية.

ويتوزع المتدربون على مجموعات صغيرة، وتحصل كل مجموعة على نسخة من المادة التدريبية (٢-٥). وتتمثل المهمة الموكلة إلى كل مجموعة في تقسيم المعلومات الواردة في المادة التدريبية حسب التصنيف المقترح:

- ما إذا كانت المسألة المقترحة في السؤال المطروح حول التدقيق لها صلة بالاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية؟

- ما إذا كانت منهجية التدقيق التي يشملها السؤال المطروح حول التدقيق تشمل تدقيق الأداء الفعلي أو مراجعة أنظمة الرقابة التي تعتمدها المؤسسة؟

وقد يطلب المدرب من المتدربين تدوين النتائج التي يخلصون إليها على الورق القلاب لكي تبقى معروضة أمام المجموعة بكاملها بعد انتهاء هذا النشاط. ويجب أن تبقى المادة التدريبية (١-٥) متاحة أمام المتدربين لكي يتمكنوا من الرجوع إليها، كما يجب الإبقاء على عرض الشرائح ذات الصلة من أجل تسهيل عمل المتدربين في هذا النشاط.

♣️ **نشاط بديل:** يمكن اقتراح وثائق مشابهة من دول أخرى بدلاً من المادة التدريبية (٢-٥)، طالما كانت هذه

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه بوجه أكبر من التفصيل، كما يتضمن نشاطات بديلة عن جملة من النشاطات الواردة فيها.

### النشاط الأول: مقدمة

يبين المدرب لجميع المشاركين في اللقاء التدريبي العلاقة القائمة بين أعمال التدقيق على المؤسسات ومبادئ تعزيز النزاهة، ويستعرض قيم النزاهة التي تسري على المؤسسات العامة. كما يعرج المدرب على الأسباب التي تقف وراء أهمية وعي المتدربين بالمبادئ والأدوات الحديثة المعتمدة في التدقيق، وذلك بصفتهم أطرافاً معنية في القطاع الأمني وبصفتهم أطرافاً فاعلة في إجراءات الرقابة المالية والمساءلة الإدارية فيه في الوقت نفسه. ويستعرض المدرب، بعد ذلك، نظرة عامة حول النشاطات التي يتضمنها هذا اللقاء التدريبي والأوقات المخصصة لكل نشاط منها.

### النشاط الثاني: عرض توجيهي - التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

يعرض المدرب في هذا النشاط الشرائح من ١ حتى ١٤ من العرض التوجيهي، الذي يتناول المبادئ والأدوات الرئيسية المرعية في التدقيق وتعزيز النزاهة في القطاع الأمني.

ومن جملة هذه المبادئ والأدوات:

- مفهوم النزاهة وتعزيزها، ولا سيما في سياق تطبيقه وإنفاذه على أجهزة القطاع الأمني
- أهمية أعمال التدقيق في أجهزة القطاع الأمني
- التدقيق الداخلي والخارجي
- مختلف أنواع التدقيق الداخلي والخارجي في القطاع العام، وفي مؤسسات القطاع الأمني على وجه الخصوص
- منهجيتان أساسيتان في مراجعة الأداء
- المحاور الثلاثة التي تضمن قيمة الأموال المصروفة: الاقتصاد والكفاءة والفعالية

## النشاط الخامس: عرض توجيهي - التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني، (الشرائح من ١٤ حتى ١٨)

يشكل هذا النشاط امتداداً للنشاط الثاني، وهو يغطي الشرائح من ١٤ حتى ١٨ ويتناول المفاهيم التالية:

- التدقيق المالي، وتدقيق الإجراءات القانونية ومراجعة الأداء
- أساليب التدقيق المستخدمة في مختلف أنواع التدقيق
- خصائص المراجعة الجيدة للأداء (منهجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً) ('SMARTest' approach)

المواد:

- **المادة التدريبية (١-٥):** نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- جهاز الكمبيوتر، جهاز العرض (projector)

## النشاط السادس: دراسة حالة ومناقشتها - تطبيق المفاهيم الرئيسية في التدقيق على أرض الواقع

يبسر هذا النشاط للمتدربين الاطلاع على أمثلة واقعية حول المفاهيم التي تعرفوا عليها في النشاط السابق، كما يتيح لهم ترسيخ فهمها باستخدام إطار تحليلي يستند إلى هذه المفاهيم.

ويتوزع المتدربون على مجموعات صغيرة، وتحصل كل مجموعة منها على نسخة من ورقة العمل التي تضمها **المادة التدريبية (٤-٥)**. كما يتلقى المتدربون نسخة من دراسة الحالة التي تشملها **المادة التدريبية (٣-٥)**.

وبالنظر إلى الوقت المحدود، يبين المدرب أن الأولوية تُعطى لنوعية المنتج النهائي الذي يفرزه هذا النشاط، وليس إلى النطاق الذي يغطيه. كما يطلب المدرب من كل مجموعة قراءة دراسة الحالة والإجابة عن سؤالين أو ثلاثة أسئلة تتصل بها. وعليه أن يتأكد من أن توزيع المهام يغطي جميع الأسئلة المطروحة في هذا النشاط.

ويستعرض المدرب نبذة سريعة حول الأسئلة على المشاركين في اللقاء التدريبي:

- من الجهة التي يجرى التدقيق بناءً على طلبها؟

الوثائق تتيح للمتدربين أن يركزوا على المنهجيات المرعية في مراجعة الأداء والمحاور الثلاثة التي تضمن تحقق القيمة المرجوة من الأموال المنفقة (الاقتصاد والكفاءة والفعالية).

المواد:

- **المادة التدريبية (٢-٥):** أسئلة التدقيق التي يعمل المتدربون على تصنيفها
- الورق القلاب
- ورق بحجم عادي
- **مصادر المدرب (١-٥)**

## النشاط الرابع: التغذية الراجعة ونقاش مقتضب

يسمح هذا النشاط للمتدربين بتبادل وجهات نظرهم حول ما استوعبوه من المفاهيم التي طرحت عليهم في هذا اللقاء التدريبي، ولهم أن يطلبوا من المدرب تزويدهم بالمزيد من المعلومات أو المصادر التي تساعدهم على تعميق معرفتهم بهذه المفاهيم، إذا رغبوا في ذلك.

ويعرض المدرب الإجابات المقترحة في مادة **مصادر المدرب (١-٥)** ويدعو المتدربين إلى إبداء ملاحظاتهم وطرح ما لديهم من أسئلة بشأنها.

المواد:

- **المادة التدريبية (٢-٥)** (التي استُخدمت في النشاط الثالث).
- يوزع المدرب مادة **مصادر المدرب (١-٥)** التي تشمل الإجابات المقترحة عن الأسئلة التي طرحت في النشاط الثالث.

♣ **نشاط بديل:** في حال توفر الوقت اللازم، يطلب المدرب من كل المجموعات التي شكلها المتدربون في النشاط الثالث عرض النتائج التي توصلوا إليها، كما يطلب من كل مجموعة أن تجيب عن الأسئلة التي طرحتها المجموعات الأخرى.

وللمدرب أن يطلب من أعضاء كل مجموعة أن يعلقوا الورق القلاب، الذي دونوا نتائج عملهم عليه، على الحائط أو على لوح لكي تراها المجموعات الأخرى.

المواد:

- ورقة عمل المادة التدريبية (٤-٥) التي استخدمت في النشاط السادس
- (يستخدم المدرب مادة العرض التوجيهي الواردة في المادة التدريبية ٥-٥)

وقد يطلب المدرب من كل مجموعة، بعد ذلك، أن تعلق الورق القلاب على الحائط أو على لوح، بحيث تراها المجموعات الأخرى.

### النشاط الثامن: نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه

يوزع المدرب اختباراً قصيراً (الاختبار الوارد في المادة التدريبية ٦-٥) يشمل جميع المواد التي غطاها التدريب حتى الآن. ولا يشمل الاختبار ما ورد في هذا اللقاء التدريبي وحده، بل يغطي المواد التي درسها المتدربون في اللقاءات التدريبية السابقة. وتكمن الغاية من هذا الاختبار في ترسيخ المعارف التي اكتسبها المتدربون وتهيئتهم للقاء التدريبي التالي، الذي يتناول الثغرات القانونية التي تشوب الرقابة المالية في القطاع الأمني.

ويطلب المدرب من كل مشارك الإجابة عن أسئلة الاختبار والاحتفاظ بورقة إجابته إلى حين انعقاد اللقاء التدريبي التالي، حيث يناقش الاختبار في بداية اللقاء التدريبي الذي يتناول الثغرات القانونية التي تعترى الرقابة المالية في القطاع الأمني.

المواد:

- الاختبار الوارد في المادة التدريبية (٥-٦): اختبار حول تعزيز النزاهة في القطاع الأمني

- ما الأهداف المعلنة من التدقيق؟ وهل هذا التدقيق هو فعلاً مراجعة للأداء؟
- ما مواطن القلق التي يعبر المدقق عنها وتتصل بالمحاور الثلاث التي تولف القيمة المتحققة من الأموال المنفقة: الاقتصاد والكفاءة والفعالية؟
- ما الأساليب التي يستخدمها المدقق في إثبات مواطن القلق التي يبديها؟

♣️ **نشاط بديل:** يمكن اقتراح وثائق مشابهة من دول أخرى طالما كانت تتيح للمتدربين أن يركزوا على المجالات الرئيسية التي تستحوذ على اهتمامهم في مراجعة الأداء (تدقيق القيمة المتحققة من الأموال المنفقة) في القطاع الأمني، ولا سيما تقييم معايير الاقتصاد والكفاءة والفعالية في إجراءات القطاع العام.

المواد:

- المادة التدريبية (٣-٥): مقتطفات من تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند
- ورقة عمل المادة التدريبية (٣-٥) تشمل التعليمات المطلوبة
- أوراق لوح قلاب

### النشاط السابع: التغذية الراجعة ونقاش مقتضب

يتيح هذا النشاط للمتدربين تبادل وجهات نظرهم حول ما فهموه من المبادئ والمفاهيم الأساسية المرعية في إعداد الموازنات المرتكزة على الأداء. ولهم أن يطلبوا من المدرب أن يمددهم بالمزيد من المعلومات أو المصادر التي تساعد على تعميق معرفتهم بهذه المفاهيم والمبادئ، إذا رغبوا في ذلك.

ويعرض المدرب عدداً من الشرائح التي تشمل الإجابات المقترحة على الأسئلة التي طرحت في النشاط السادس ويطلب من المتدربين إبداء ملاحظاتهم عليها وطرح ما لديهم من أسئلة بشأنها.

♣️ **نشاط بديل:** في حال توفر المزيد من الوقت، تعرض كل مجموعة نتائج عملها وتجب عن الأسئلة أو الملاحظات التي تبديها المجموعات الأخرى.



## المادة التدريبية (١-٥)

نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

### التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

#### الأداة الخامسة

#### المادة التدريبية (1-5)

### ما هي النزاهة؟

(الإطار الذي تعتمد عليه منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)

- **نزاهة الأفراد = التزام الفرد بالمعايير الدولية لحقوق الإنسان وقواعد السلوك المهني**
  - مثال: الاستقامة المالية عند الفرد
- **نزاهة المؤسسات = الإجراءات التي تطبقها المؤسسة من أجل ترسيخ مبادئها وقيمها**
  - آليات الرقابة والتدقيق
  - الإجراءات التأديبية وإجراءات تقديم الشكاوى
  - المبادئ التوجيهية الأخلاقية ومدونة قواعد السلوك
  - التنوع والتمثيل (النوع الاجتماعي، والخلفية الإثنية، والأصل الجغرافي، والديانة وغيرها)

## ينبغي أن تركز مساعي تعزيز النزاهة على:

- إدارة الأفراد
- إعداد موازنات الدفاع والإدارة المالية
- العمليات والصيانة
- المشتريات وأعمال البناء
- ترتيبات التعويض
- الاستعانة بمصادر خارجية والخصخصة وإقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص

## المحاور الأساسية التي تؤلف تعزيز النزاهة:

- قواعد السلوك الفردي والجماعي
- مدونات قواعد السلوك المعدة بصورة واضحة والتي تحظى بالاحترام
- القيادة بالقدوة
- التشريعات والأنظمة
- التدريب الفعال والدورات الإنعاشية المنتظمة
- الضمان والإنفاذ

3

## أدوات تعزيز النزاهة: (1) مدونات قواعد السلوك

- مدونة قواعد سلوك موحدة يستطيع جميع الأفراد الاطلاع عليها وتجد أصلاً راسخاً لها في المبادئ الأخلاقية والقيم المرعية
- توجهات واضحة حول المساءلة
- الأنظمة بشأن الرشوة والترضيات والهدايا والضيافة وتضارب المصالح، الخ
- الدورات التدريبية المنتظمة في مجال المبادئ الأخلاقية
- تحديث مدونة قواعد السلوك بصورة دورية

المصدر:

*Transparency International (2011), Building Integrity and Countering Corruption in Defence and Security.*

4

## أدوات تعزيز النزاهة: (2) مدونات قواعد السلوك

- إطار قانوني سليم
- اطلاع أفراد الجمهور على المعلومات المتصلة بموازنة الدفاع
- دور قوي يضطلع به البرلمان في إجراءات إعداد الموازنة (مناقشة مشروع الموازنة في البرلمان)
- لجنة برلمانية التي تملك القدرة على الاطلاع على موازنة الدفاع
- منظمات المجتمع المدني وأفراد الجمهور ينفذون الرقابة على إجراءات إعداد الموازنة
- تقارير دورية حول تنفيذ الموازنة وشفافيتها
- التدقيق الداخلي والخارجي (نشر النتائج على الملأ)
- مؤسسة رقابية مستقلة

المصدر السابق

5

## ما الدور الذي يؤديه التدقيق في المؤسسة؟

- دراسة منهجية ومستقلة للمعلومات والبيانات والسجلات والعمليات وجوانب الأداء (المالية وغيرها) في أي مؤسسة لغاية معلنة.

مهم: لا يشكل التدقيق سوى منهجية، ويجب تحديد الهدف المتوخى منه لكي يتسم بالفعالية.

6

## أنواع التدقيق



## التدقيق الداخلي والخارجي

- **التدقيق الداخلي** (تعريف معهد المدققين الداخليين)
- = إجراء مستقل يستهدف ضمان الجودة ويسعى إلى الارتقاء بالعمليات التي تنفذها المؤسسة، ولا سيما تعزيز فعالية إدارة المخاطر، والرقابة وإجراءات الحكم السائدة في تلك المؤسسة - التدقيق الداخلي عبارة عن خدمة تقدم للمؤسسة. وينفذ هذا التدقيق داخل المؤسسة المعنية نفسها
- **التدقيق الخارجي**
- = مراجعة يعدها طرف ثالث حول العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة أو العمليات التي تنفذها
- يتم إجراء هذا التدقيق من خارج المؤسسة المعنية، كأن تعدّه شركة محاسبة عامة أو محاسب قانوني أو مؤسسة مختصة بمراقبة الالتزام أو غيرها



## أنواع الرقابة حسب أهدافها

(المؤسسات الخاصة والعامة)

تدقيق البيانات المالية

(المؤسسات العامة، وغالبًا المؤسسات الخاصة)

تدقيق الإجراءات القانونية والتنظيمية

(المؤسسات العامة)

تدقيق الأداء (تدقيق القيمة التي تضيفها  
الأموال)

## تدقيق الأداء: نهجان

### تدقيق الأداء بطريقة مباشرة

- التركيز على المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار

### تدقيق أنظمة المراقبة الخاصة بالمنظمة

- التركيز على السياسات والإجراءات التي ينفذها المديرين لتعزيز الأداء ومتابعته وتقييمه

## أسئلة محورية يجب طرحها عند تقييم الأداء

• هل نعمل على تقليص تكلفة الموارد المستخدمة، مع إيلاء الاعتبار الواجب للجودة؟

• الأساليب: تحليل الموارد البشرية والمالية والمادية، وتحليل الأنظمة السارية، وتحليل الأعمال الإدارية، وغيرها

### الاقتصاد

• هل نسعى إلى تحقيق أقصى قدر من المخرجات - كما ونوعاً - من المدخلات والإجراءات التي ننفذها؟

• الأساليب: إجراء المقارنة مع الخطط، ومع النشاطات المشابهة، والفترات الزمنية الأخرى، والدول المماثلة، ومع معيار تم اعتماده على نحو صريح، ومع الممارسات الفضلى، ومع تكاليف الوحدات المماثلة، وخلاف ذلك

### الكفاءة

• هل يجري العمل على تحقيق الأهداف المقررة؟ وهل النتائج التي تخضع للملاحظة هي نتيجة حقيقية للسياسة المقررة، وليست نتيجة للظروف القائمة؟

• الأساليب: إجراء القياس المطلوب قبل تنفيذ السياسة وبعد تنفيذها لإلاشتراك مع مجموعة الرقابة، ومقارنة النتائج الخاضعة للملاحظة مع الأهداف المقررة، دراسة الآثار الجانبية والآثار غير المتوقعة، وغير ذلك

### الفعالية

## حرف أ الأول يشير إلى: الاقتصاد

### متى تنشأ المشكلات الخاصة بالاقتصاد؟

عندما يتمكن كيان أو نشاط من تقليل تكاليف المدخلات بشكل ملحوظ ليصل إلى مستوى محدد من المخرجات أو النتائج

### المخاطر التي تنشأ في مجال الاقتصاد

الإهدار  
المدفوعات الزائدة  
البنود المكلفة وغير الضرورية والمستخدمة لتبرير الموازنات الكبيرة

## حرف أ الثاني يشير إلى: أداء كفو

متى تنشأ المشكلات الخاصة بكفاءة الأداء؟

عندما يتمكن كيان أو نشاط من زيادة مقدار المخرجات أو جودتها أو النتائج دون زيادة استخدام الموارد

المخاطر التي تنشأ في مجال الكفاءة

التسريبات  
وجود نسبة مدخلات-مخرجات غير مثالية، على سبيل المثال انخفاض إنتاجية العمل أو ارتفاع تكلفة الوحدة  
بطء التنفيذ  
الفشل في تحديد العوامل الخارجية ومراقبتها، على سبيل المثال التكاليف المفروضة على الكيانات أو الأفراد الخارجيين

## حرف أ الثالث يشير إلى: أداء فعال

متى تنشأ المشكلات الخاصة بفعالية الأداء؟

عندما لا يعطي الكيان أو التدخل المخرجات أو النتائج أو الآثار المتوقعة

المخاطر التي تنشأ في مجال الفعالية

لتقييم غير الكافي للاحتياجات  
الأهداف غير الواضحة أو غير المتماسكة للتدخل  
سوء تصميم التنفيذ  
الأهداف كافية ولكن يفشل تحقيقها  
سوء إدارة مرحلة التنفيذ

## التدقيق المالي

### الغاية من التدقيق:

توفير ضمانات معقولة تقضي بأن البيانات المالية أُدمت على نحو نزيه يتناول جميع الجوانب المادية و/أو يعكس صورة صحيحة ونزيهة عن المؤسسة وعلى نحو يتماشى مع إطار إعداد التقارير المالية

### نتائج التدقيق:

- (1) تعزيز ثقة المستخدم في البيانات المالية
- (2) تقليص المخاطر التي يواجهها المستثمرون



### أساليب التدقيق:

تقييم إجراءات الرقابة الداخلية، ودراسة المنشورات، ومتابعة إجراءات التصويت، والتسويات البنكية، والفواتير، وإعادة الحسابات وغيرها



## تدقيق الإجراءات القانونية والتنظيمية

### الهدف من التدقيق:

التأكد من الالتزام بالمعايير المرعية، بما فيها تلك التي يقرها القانون أو الأنظمة أو مدونات قواعد السلوك

### نتائج التدقيق:

- (1) تعزيز ثقة الإدارة وملتقى الخدمات في الإجراءات التي تنفذها المؤسسة
- (2) الالتزام بأحكام الدستور أو شروط المساءلة القانونية



### أنواع تدقيق الإجراءات التنظيمية:

- تدقيق الجودة، وتدقيق شروط السلامة، وتدقيق الإجراءات الأمنية، وتدقيق أنظمة المعلومات
- تقع معظم أنواع التدقيق في القطاع العام ضمن تدقيق الإجراءات القانونية



## تدقيق الأداء (تدقيق القيمة التي تضيفها الأموال)

التعريف: الدراسة المستقلة لمدى كفاءة وفعالية عمل المصالح أو البرامج أو المؤسسات الحكومية، مع إيلاء الاعتبار الواجب للاقتصاد

الهدف: تحسين أداء القطاع العام والارتقاء بمستوى الرقابة الداخلية

الأساليب: مرنة إلى حد كبير، وتتطوي على مجموعة واسعة من إجراءات التحقيق والتقييم، وهي لا ترتبط بأعمال التدقيق التي يطبقها القطاع الخاص لا يستند تقييم الأداء إلى قائمة مرجعية، بل هو يمثل فناً أكثر منه علماً

## خصائص تدقيق الأداء الجيد: نهج SMARTEST

- الحكم السليم **S**
- المنهجيات المتجمعة للحصول على مجموعة واسعة من البيانات **M**
- أسئلة التدقيق التي يمكن استخلاص النتائج بالإجابة عليها **A**
- تحليل مخاطر تقديم تقرير التدقيق وإدارتها **R**
- الأدوات المناسبة لأسئلة التدقيق **T**
- وجود أدلة كافية وذات صلة وموثوقة **E**
- الاستنتاجات مسلموسة سيُظهر فيها بدء من مرحلة التخطيط **S**
- الشفافية - نهج "عدم مفاجأة" الجهة الخاضعة للمراجعة **T**



## المادة التدريبية (٥-٢)

### استيعاب المفاهيم الأساسية في أعمال التدقيق

(مقتبسة من قضايا حقيقية نُظرت أمام ديوان مراجعي حسابات الاتحاد الأوروبي)

يحتوي العمود الأول على مجموعة منتقاة من الأسئلة التي أُثيرت في حالات واقعية من مراجعة الأداء.

في مجموعتك:

- (١) اقرأ السؤال المتعلق بمراجعة الأداء.
- (٢) ناقش وقرر ما إذا كان هذا السؤال يشكل جانباً من الإجراءات المباشرة التي تستهدف مراجعة الأداء (العمود أ):  
مراجعة الأداء بصورة مباشرة) أو جانباً من المراجعة التي تركز على تقييم أنظمة الرقابة في المؤسسة (العمود ب):  
مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة).
- (٣) وبعد ذلك، ناقش وقرر ما إذا كانت القضية التي يثيرها السؤال الوارد حول المراجعة يتعلق بخطر يعتري معياراً من معايير الاقتصاد أو الكفاءة أو الفعالية.

(ب): مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة	(أ): مراجعة الأداء بصورة مباشرة	السؤال
<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	١- هل جرى الحصول على أفضل الأسعار لتوريد الخدمات الاستشارية اللازمة لتحديث نظام تكنولوجيا المعلومات في وحدة الاتصالات؟
<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	٢- ما كمية ثاني أكسيد الكربون الإضافية التي تطلق في الجو بفعل الخطة الحكومية التي تقدم الدعم للجفيف الصناعي لعلف الأبقار؟
<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	٣- هل تعتمد إجراءات وافية لتحديد أولوية مشتريات العتاد اللازم لقوة الشرطة واختيارها للتأكد من أن الإنفاق يحقق الآثار القصوى للتوخاة منه؟ هل المعايير المستخدمة مناسبة، وهل يجري تنفيذها على الوجه المطلوب؟
<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	٤- هل هناك إجراءات معتمدة للتأكد من أن تكاليف المواصلات التي تصرفها إحدى إدارات القطاع الأمني هي الأدنى، وهل تعتبر هذه التكاليف مقبولة بالمقارنة مع الإدارات الأخرى؟ هل هذه الإجراءات مناسبة، وهل يجري تطبيقها على نحو ملائم؟
<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	٥- كيف تقارن التكلفة التي يستتبعها كل متدرب في برنامج تدريب المجندين في جهاز المخابرات مع تكاليف التدريب التي تصرفها الوحدات المشابهة في أجهزة القطاع الأمني الأخرى؟
<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	٦- هل أسهمت المبادرات الجديدة التي استهدفت تحسين البنية التحتية الطرق في زيادة تدفق حركة المرور، وتقلص الوقت المطلوب للسفر والارتقاء بمستوى السلامة على الطرق؟
<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	٧- هل تملك إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل المعلومات الإدارية المهمة والوافية حول حجم مشاتها وحالتها واستخداماتها وتكاليفها، وهل تستخدمها بصورة منتظمة في القرارات التي تتخذها؟

السؤال	(أ): مراجعة الأداء بصورة مباشرة	(ب): مراجعة المنظمة المراقبة في المؤسسة
٨- هل هناك من إمكانية لتقليص التكاليف التي تستتبعها الإجراءات المرضية في قوة الشرطة وبصورة منصفة؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية
٩- هل أجرت الإدارة تقييمًا وافيًا لاحتياجات البرامج التدريبية الذي يستهدف تطوير مهارات الطلبة الذين يتركون مدارسهم في وقت مبكر والفوائد التي يحتمل أن يؤتيها من أجل مساندة العمل على استصدار قرار بشأن توفير التمويل المطلوب؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية
١٠- هل كان من الممكن تنفيذ المشاريع على نحو مختلف من شأنه أن يفضي إلى مستوى أفضل من الالتزام بالوقت والنوعية؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية
١١- في الحالات التي لا يعود فيها الموظف قادرًا على أداء مهامه بسبب العجز، هل تجرى دراسة حلول بديلة لخصصات العجز، كتغيير الوظيفة مثلاً؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية





## المادة التدريبية (٣-٥)

### مقتطفات من تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند<sup>١</sup>

«أداء المؤسسات الطبية في أجهزة وزارة الدفاع. التقرير رقم (١٨ . ٢٠١٢ - ١٣)»

#### الملخص التنفيذي

#### ١- لماذا أعدنا مراجعة الأداء هذه؟

تشكل المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة إحدى الأذرع اللوجستية في وزارة الدفاع في وقت الحرب ووقت السلم على السواء. وتسعى هذه المؤسسات إلى المحافظة على صحة أفراد القوات المسلحة وعائلاتهم وتعزيزها من خلال الوقاية من الأمراض وتقديم الرعاية والعلاج للمرضى والجرحى منهم.

وتمثل المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة مؤسسة متعددة الأجهزة يرأسها مدير عام يتبع وزارة الدفاع بصورة مباشرة. ويساعد هذا المدير في المستويات العليا المدراء العامون للمؤسسات الطبية التابعة للجيش والقوات البحرية والقوات الجوية. ويتولى كل واحد من هؤلاء المدراء المسؤولية عن الإشراف عن سير العمل في المستشفيات التابعة لجهازه.

وينتشر ما مجموعه ١٣٣ مستشفى عسكرياً (١١١ مستشفى منها مخصص للجيش و ١٠٠ للقوات البحرية و ١٢ للقوات الجوية) في جميع أنحاء البلاد. وتضم هذه المستشفيات أعداداً متفاوتة من الأسرّة والقدرة الاستيعابية. كما ينتشر ٩٠ مستشفى ميدانياً في المناطق الميدانية.

وفي شهر نيسان/أبريل ٢٠٠٣، تولت المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة المسؤولية عن علاج الجنود الذين سبق لهم الخدمة في القوات المسلحة وأفراد عائلاتهم بعد تحويلهم من المستوصفات التابعة لبرنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين.

وبالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة في المحافظة على صحة أفراد القوات المسلحة، فقد أجرينا مراجعة الأداء هذه لتقييم مدى جاهزيتها والتزامها بأداء الدور المنوط بها، مع أخذ معايير الكفاءة والفعالية والاقتصاد في عين الاعتبار.

#### ٢- ما النطاق الذي تغطيه مراجعة الأداء هذه؟

لقد أجرينا مراجعة الأداء بغية الحصول على تأكيد معقول على:

- اعتماد الإجراءات السليمة في إعداد الموازنات وإنفاذ الرقابة وتطبيق نظام إدارة الإنفاق على نحو يتماشى مع القواعد المالية العامة.
- توظيف العدد المناسب من الأطباء والمرضى والمساعدين الطبيين في المستشفيات وأن هذه المستشفيات مجهزة بالمعدات الطبية الحديثة.
- اعتماد الممارسات السليمة التي تكفل الاقتصاد في المشتريات، وإجراء التفقيش وتوريد الأدوية للمستشفيات/ المرضى في الوقت المناسب.
- إدارة المستشفى بما في ذلك إدارة النفايات الطبية الحيوية بشكل فعال.

<sup>١</sup> تشمل هذه المادة التدريبية مقتطفات من الوثيقة التي جهزها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لغايات إعداد هذه الرزمة التدريبية: تقرير المراقب والمدقق العام حول أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند: "أداء المؤسسات الطبية في أجهزة وزارة الدفاع. التقرير رقم (١٨ . ٢٠١٢ - ١٣)"، ص. ٤-١١.

- تأمين البنية التحتية الضرورية والتجهيزات الطبية والأدوية والموارد البشرية للبرنامج الذي أنشئ حديثاً للرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين.

### ٣- استنتاجات المراجعة التي خلصنا إليها:

#### اتجاه متصاعد في المشتريات المحلية من الأدوية

خلال الفترة الممتدة بين شهر تموز/يوليو ٢٠٠٦ وشهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، شهدت الأموال المرصودة للمشتريات المحلية من الأدوية زيادة ملحوظة، حيث ارتفعت من ١٥٧,٧٣٠ مليون روبية إلى ٣٧١,٣٤٠ مليون روبية. وتمثل هذه الزيادة ما نسبته ١٣٥٪ مقابل الزيادة الهامشية (١١٪) التي طرأت على الاعتمادات المخصصة للمشتريات المركزية. وتعنى المشتريات المحلية بتلبية الاحتياجات ذات الطابع الخاص أو المستعجل. وقد كان التحول الرئيسي في التوجه نحو تخصيص الموازنة لصالح المشتريات المحلية يتعارض مع الفوائد الجلية التي تؤتيها المشتريات المركزية من ناحيتي النوعية والتكلفة.

(الفقرة ٢-٢)

#### عدم وجود علاقة بين خطة الاقتناء السنوية ومخصصات الموازنة

تعكس خطط الاقتناء السنوية خطة مشتريات البنود اللازمة لتحديث المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة، وهي تغطي بنود الإيرادات والبنود الرأسمالية. وبدءاً من شهر آذار/مارس ٢٠١١، برزت متأخرات هائلة بلغت ٩٤٣,٤١ مليون روبية مقابل خطة الاقتناء السنوية المقررة، مما يجعل هذه الخطط غير ذات جدوى في جانب كبير منها فيما يتصل بمشتريات البنود الرأسمالية. وتشير المتأخرات الهائلة في خطة الاقتناء السنوية إلى أن التنفيذ كان بطيئاً على نحو كبير وأنه شهد تراجعاً بسبب التأخيرات التي طرأت على إجراءات العمل.

(الفقرة ٢-٤)

#### النقص الحاد في عدد الموظفين الطبيين في المستشفيات

تشكل الموارد البشرية في المؤسسات الطبية محوراً أساسياً بالنظر إلى التأثير المباشر الذي تفرزه على رعاية المرضى. وقد ظهر نقص عام بلغت نسبته ١٢٪ في عدد أفراد الطواقم الطبية في المستشفيات. ومع استبعاد المستشفيات التي تقدم خدمات الرعاية الصحية الثالثة (مستشفيات القيادة والمراكز الطبية التخصصية)، يعترى الخلل سلسلة الرعاية الطبية في الجيش في المستشفيات الميدانية (٣٦٪)، والمستشفيات النائية (٦٪)، ومستشفيات المناطق الوسطى (١٩٪) ومستشفيات المناطق (٩٪). وحتى بين مستشفيات القيادة والمستشفيات التخصصية، تفاوتت أعداد أفراد الطواقم الطبية الموزعة على هذه المستشفيات من (-) ٢٥٪ في أودامبور إلى (+) ٩٣٪ في المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات في دلهي (R&R Hospital Delhi). وتشير جوانب القصور المتراكمة في المستشفيات الميدانية والنائية ومستشفيات المناطق الوسطى ومستشفيات المناطق، وما يقترن بها من ارتفاع عدد الموظفين الطبيين في وحدات الرعاية الصحية الثالثة، إلى غياب الترشيح في توزيع هؤلاء الموظفين حسب التفويض الصادر بذلك.

(الفقرة ٣-١)

#### التوظيف من خلال كلية الطب التابعة للقوات المسلحة

يفرض على طلاب كلية الطب الذين يتخرجون منها الخدمة في المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة. وخلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠٠٧ و٢٠١٠، تنصل ٧٣ من أصل ٥٠٨ موظفاً تخرجوا بنجاح من الكلية من مسؤولية الخدمة في تلك المؤسسات بعد أن سددوا الكفالة التي تبلغ ١٥٠,٠٠٠ روبية، حسبما قرره الوزارة في شهر أيلول/سبتمبر ١٩٩٨. ومما لا شك فيه أن هذه الكفالة التي تبلغ قيمتها ١٥٠,٠٠٠ روبية لا تشكل رادعاً كافياً يضمن ثني هؤلاء الأفراد عن الانسحاب من الخدمة في المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة.

(الفقرة ٣-٢)

### نقص الاختصاصيين

يصنف الأطباء الذين يحملون درجة البكالوريوس في الطب ودرجة البكالوريوس في الجراحة، ممن يملكون المؤهلات المناسبة، باعتبارهم اختصاصيين أو من كبار الاختصاصيين. وبدءاً من شهر آذار/مارس ٢٠١١، بلغ عدد الاختصاصيين/كبار الاختصاصيين الذين يعملون في المؤسسات الطبية المذكورة ١٩١٩ طبيياً مقابل التفويض الذي يتيح توظيف ٢٢١٧ اختصاصياً (٢٢٩٥ ناقص الاحتياطي البالغ ٧٨ اختصاصياً)، مما يشير إلى عجز يبلغ ٢٩٨ اختصاصياً (١٤٪).

### تناقص أعداد الاختصاصيين

خلال الفترة الواقعة بين العامين ٢٠٠٦ و٢٠١٠، ترك ١٩٠ اختصاصياً الخدمة على أساس استبدال المستخدمين. وقد شهدت التخصصات التي كانت تعاني في الأصل من العجز والنقص أعلى نسبة من تناقص أعداد الاختصاصيين فيها.

(الفقرة ٣-٣)

### توزيع المرضى والموظفين الطبيين المساعدين

كما هو حال أفراد الطواقم الطبية، شهد توزيع المرضى والموظفين الطبيين المساعدين تفاوتاً في مختلف المستشفيات. فقد بلغ هذا التباين ما نسبته ٣٩٪ في مستشفى القيادة - القيادة الجنوبية في بيون (CH SC Pune)، و٣٠٪ في مستشفى القيادة - القيادة الغربية في تشانديماندير (CH WC Chandimandir)، و٢١٪ في المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات (AH R&R)، و٣٪ في مستشفى القاعدة العسكرية في معسكر دلهي (BH Delhi Cantt)، و٢٥٪ في المستشفى العسكري في جابيتور (MH Jaipur). أما في مستشفى القيادة - القيادة الغربية في تشانديماندير ومستشفى القاعدة العسكرية في معسكر دلهي والمستشفى العسكري في جابيتور، فقد شهدت أعداد الموظفين الطبيين المساعدين زيادة بلغت نسبتها ٤٪، و١٥٪، و٨٪ على التوالي. وفي المقابل، سجل مستشفى القيادة - القيادة الجنوبية في بيون ومستشفى المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات نقصاً بنسبة ١٥٪ و٢٣٪ في عدد هؤلاء الموظفين.

(الفقرتان ٣-٤ و ٣-٥)

### نقص حاد في الأجهزة الطبية الكهربائية المصروح بتوريدها

منذ شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، ظهر عجز لا يقل عن ٢٢,١٠٨ جهازاً في مختلف المستشفيات مقابل الأجهزة المصروح بتوريدها. ولم يجر توريد أي جهاز لسد العجز القائم.

### نقص كبير في الأجهزة الحساسة

درسنا اقتناء ٢٠ جهازاً مقابل الاعتمادات المصروح بها في ٢٨ مستشفى. وكانت غالبية هذه المستشفيات تعاني من نقص خطير في معدات من قبيل الأجهزة المحمولة ومتعددة القنوات لتخطيط القلب (portable multi-channel ECG)، وشاشات عرض نبضات القلب (bedside monitor heart rate display)، ومزيل الرجفان (DC defibrillator)، والرذاذ الكهربائي (Nebuliser electric) وأجهزة الفحص بالموجات فوق الصوتية المحمولة (Portable ultrasound unit).

(الفقرة ٤-٢)

### فترات تعطل الأجهزة الطبية

تراوحت الفترة التي شهدت تعطل ما مجموعه ٥١ جهازاً طبيياً، تصل قيمتها إلى ١٦,٣٥ مليون روبية، في ١٠ مستشفيات من شهر واحد إلى ١٢ شهراً بسبب تأخر أعمال الصيانة المعهودة إلى وحدات الصيانة التابعة للقيادة ومستودعات الأجهزة الطبية التابعة للقوات المسلحة في بيون.

(الفقرة ٤-٧)

## تسجيل الموردين

تشوب العيوب نظام تسجيل الموردين بالنظر إلى أن المستشفيات تسجل حتى تلك الشركات التي تقدم إعلانات كاذبة، أو لم تبرز شهادة بمزاولة التصنيع الجيد التي تصدرها الدولة أو سلطاتها المركزية، أو رخصة المشغل أو رخصة سارية بالأدوية في وقت تسجيلها.

(الفقرة ٥-٤)

## المشتريات المركزية من خلال عقود الأسعار

عادةً ما تنفذ عقود الأسعار لغايات تمكين الموظفين المسؤولين عن المشتريات من توريد الأصناف المطلوبة على نحو يضمن وفرتها والاقتصاد في شرائها. ومع ذلك، لم تنفذ عقود الأسعار إلا على ٤٤ صنفاً (٦٪ من إجمالي الأصناف) منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١، مما تسبب في ارتفاع تكاليف المشتريات المحلية.

## المشتريات المحلية من الأصناف الواردة في عقود الأسعار

حتى في الحالات التي يبرم فيها المدير العام للمؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة عقود الأسعار، أظهر اختبار الفحص الذي أجريناه أن ستة مستشفيات ورّدت أدوية من شركات أخرى غير تلك التي أبرمت هذه العقود معها وبأسعار أعلى. وعلى هذا المنوال، اشترى مستشفى القيادة في بيون ومستودعات الأجهزة الطبية التابعة للقوات المسلحة في دلهي ومومباي ولوكانو سلماً محليةاً بأسعار تفوق الأسعار المحددة في عقود الاسعار التي يبرمها المدير العام.

(الفقرة ٥-٥)

## المشتريات المحلية من الأدوية كانت بأسعار لا يمكن تفسير تباينها

برز تباين واسع لا يمكن تفسيره في أسعار مشتريات الأدوية الشائعة في مستشفيات مختلفة. فعلى سبيل المثال، تفاوت سعر مسحوق الإمهاة الفموي (PVMS-011688) من ١,٥٨ روبية في مستشفى قيادة القوات الجوية في بنغالور إلى ١٢,٣٩ روبية في مستشفى القوات البحرية الهندية في إشنوي. أما مرهم "فوفيران" (PVMS-) (Voveran Gel) (012920) فتفاوت سعره من ٦,٩٨ روبية (المستشفى العسكري في أمبالا) إلى ٥٩,١٧ روبية (مستشفى القوات البحرية في جيفانثي). وتراوح سعر الشراء المحلية لعقار الديجين (Digene) (١٧٠ ملمم للزجاجة) من ٩,٥٠ روبية للزجاجة (المستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات في دلهي) إلى ٤١,٥٠ روبية (المستشفى العسكري ١٧٨). وعلى نحو مماثل، تراوح سعر شراء حقن الديكستروز (Inj Dextrose) من ١٢,٨ روبية (مستشفى القيادة - القيادة الغربية) إلى ١٥٠ روبية (المستشفى العسكري في كيركجي).

وينطوي هذا الواقع الذي يشهد تباينات هائلة في أسعار المشتريات المحلية من الأدوية على واحد من الاحتمالين التاليين:

- أن الأدوية تورّد محلياً بأسعار باهظة،
- أو أن الأدوية تورّد بأسعار بخسة، مما يثير التساؤلات حول نوعيتها بالنظر إلى أن المستشفيات تقبل التوريدات من المشتريات المحلية بناءً على معايينتها من قبل مجلس من الموظفين المسؤولين.

(الفقرة ٥-٧)

## زيادة المخزون من الأدوية

كان مستودع المعدات الطبية التابع للقوات المسلحة في دلهي يخزن ٢١٠ صنفاً دوائياً تبلغ قيمتها الإجمالية ٣,٨٠ مليون روبية وتزيد عن الحاجة المطلوبة. وكانت الكمية المخزنة من ٩٦ صنفاً، وتشكل ما نسبته ٤٦٪ من مجموع هذه الأصناف الدوائية، تكفي لفترة تزيد على عامين وتنتهي فترة صلاحيتها بانتهائهما. وفي حالة بعض هذه الأدوية، كان

المخزون بكميات هائلة ويغطي الاحتياجات المطلوبة على مدى فترة تمتد من ٦ سنوات إلى ١٠٩ سنوات على أساس معدل التخزين الشهري. وعلى هذا المنوال، كان مستودع المعدات الطبية التابعة للقوات المسلحة في مومباي يخزن ٤٦٠ صنفاً دوائياً زيادةً على الحاجة المطلوبة. ومن هذه الأصناف ١٩٧ صنفاً (٤٣٪) تعتبر كافية لفترة تزيد على عامين وتنتهي صلاحياتها بانتهائهما.

(الفقرة ٥-٩)

### مشتريات الأدوية بفترة تخزين أقل من المطلوبة

تشترط سياسة التخزين التي يقرها المدير العام للمؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة على مستودعات المعدات الطبية قبول تخزين أصناف مستهلكة تبلغ السنوات المتبقية من عمرها خمسة أسداس عمرها الطبيعي على الأقل. وتشير اختبارات الفحص التي أجريت على شهر كانون الأول/ديسمبر في الأعوام ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ إلى أن مستودع المعدات الطبية في لوكتاوا قبل ٢٢ صنفاً دوائياً تبلغ قيمتها ٤٦,٦٤٠ روبية كان عمرها التخزيني يقل عن الحد المقرر. وكان الوضع أسوأ من ذلك في مستودع المعدات الطبية في دلهي، حيث جرى قبول ٥٢ صنفاً دوائياً تبلغ قيمتها ٠٢,٠٠ مليون روبية. أما مستودع المعدات الطبية في مومباي فقبل ٢٠ صنفاً قيمتها الإجمالية ٢٣,٠٧ ألف روبية.

(الفقرة ٥-١٠)

### معاينة الجودة

يملك المدير العام لضمان الجودة الصلاحية التي تخوله معاينة جميع المشتريات في ضوء عقود الأسعار والمشتريات المحلية التي تزيد قيمة طلبياتها عن ١٥٠,٠٠٠ روبية. ومع ذلك، فقد لاحظنا أن السلطات التابعة للمدير العام لضمان الجودة، والتي تختص بأعمال التفتيش لم تملك المؤهلات التي تحتاج إليها لإجراء مثل هذه الاختبارات، مما تسبب في تقويض جودة التفتيش. كما لاحظنا قبول الأدوية في عدد ليس بالقليل من الحالات في مستشفى القيادة - القيادة الغربية، والمستشفى العسكري للأبحاث والتحويلات في دلهي (R&R Hospital Delhi)، ومستشفى القيادة - القيادة الجنوبية ومستودع تخزين المعدات الطبية في مومباي دون مذكرات تفتيش. وينطوي قبول الأدوية دون إبراز هذه المذكرات على المخاطرة بقبول أدوية لا تستوفي المعايير المطلوبة.

(الفقرة ٥-١٤)

### نقص أماكن التخزين

تعنى الغرف المبردة وأماكن التخزين الباردة في المستشفيات بالمحافظة على حياة المخزون الطبي ونوعيته. وقد لاحظنا في الاختبار الذي أجريناه على المستشفيات في جميع أنحاء البلاد أن نقص الغرف المبردة تراوح من ١١٪ إلى ١٠٠٪، ونقص مرافق التخزين الباردة من ١٠٪ إلى ١٠٠٪، والنقص في جميع مرافق التخزين الطبي من ٥٪ إلى ١٠٠٪.

### نقص سيارات الإسعاف

خلال الفترة الواقعة بين شهري تموز/يوليو ٢٠٠٨ وتموز/يوليو ٢٠١١، ارتفع النقص في عربات الإسعاف من ٤٨٪ إلى ٥٧٪. ومن بين ٢٣ مستشفى راجعنا أداءها خلال الفترة التي تغطيها مراجعة الأداء هذه، والتي ركزنا فيها على فحص ما تقتنيه المستشفيات من سيارات إسعاف حسب التفويض المصرح به، لم تملك سوى تسع مستشفيات سيارات إسعاف، وكان أحد هذه المستشفيات يقتني سيارات إسعاف تزيد عن حاجته، بينما كان ١٣ مستشفى يعاني من النقص في أعداد هذه السيارات. وكانت أعلى نسبة من النقص في سيارات الإسعاف في المستشفى العسكري في جابيتور (٥٠٪)، والمستشفى العسكري في جودبور (٣٦٪) والمستشفى العسكري في غايا (٣٣٪) ومستشفى القيادة - القيادة الجنوبية (٢٩٪).

(الفقرة ٦-٢)

### النفائات الحيوية-الطبية

بموجب القواعد بشأن (إدارة ومعالجة) النفائات الحيوية-الطبية للعام ١٩٩٨، يُشترط على جميع مؤسسات الرعاية الطبية التي تنتج نفائات حيوية-طبية أن ترفع طلباً إلى السلطة المعنية للحصول على تصريح يخولها إدارة هذه النفائات ومعالجتها. ومن بين ٢٨٠ مؤسسة رعاية طبية في الجيش، لم تملك ٢٤١ مؤسسة (٨٧٪) تصريحاً سارياً بهذا الخصوص منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١. وفي القوات الجوية، لم تعمل ٩٩ من أصل ١٦٢ مؤسسة (٦١٪) على تجديد التصاريح الممنوحة لها منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١. وينسحب هذا الأمر نفسه على مؤسستين من بين ١٠ مؤسسات في القوات البحرية. وبما أن عدداً كبيراً من مؤسسات الرعاية الطبية لم تكن تملك التصاريح السارية التي تشترطها القواعد المذكورة، تثار الشكوك حول قدرة هذه المؤسسات على معالجة النفائات الحيوية-الطبية التي تنتجها.

(الفقرة ٦-٤)

### إنشاء شبكات البنية التحتية

فيما يتصل بالخطة المقررة في شهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢، كان من المقرر إنشاء شبكات البنية التحتية في ١٠٤ مستوصفات في المحطات العسكرية وفي ١٢٣ مستوصفاً في المحطات غير العسكرية في غضون خمس سنوات. وبينما اقتربت هذه الخطة من تحقيق الهدف المقرر في تشييد أعمال البنية التحتية في المحطات العسكرية، فلم تنجز هذه الأعمال إلا فيما نسبته ١٥٪ من المستوصفات الواقعة في المحطات غير العسكرية منذ شهر شباط/فبراير ٢٠١١.

(الفقرة ٧-٢)

### نقص الموارد البشرية

شهد النقص في أعداد الاختصاصيين الطبيين وأطباء أمراض النساء في برنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين ارتفاعاً بلغت نسبته ٢٧٪ و ٣١٪ على التوالي منذ شهر آذار/مارس ٢٠١١. كما شهد العجز في جميع فئات الموظفين الطبيين ارتفاعاً أكبر في المستوصفات الواقعة في المحطات غير العسكرية من تلك العاملة في المحطات العسكرية، مما أفرز آثاراً سلبية على رعاية المرضى في المحطات غير العسكرية.

(الفقرة ٧-٣)

### الأجهزة

بينما جرى تزويد ٢٢٧ مستوصفاً بأجهزة التصوير بالأشعة السينية، لم يجر تعيين فنيي الأشعة الذين لا يستغنى عنهم لتشغيل هذه الأجهزة في ٧٩ مستوصفاً عسكرياً، مما حال دون استخدام أجهزة التصوير في العديد من المستوصفات. ولذلك، جرى نقل هذه الأجهزة إلى المستشفيات العسكرية أو تركت دون الاستفادة منها.

### فترات توقف الأجهزة الطبية وتعطلها

بقي ٣٦ جهازاً طبياً خارج إطار الخدمة على مدى فترات متقطعة في ١٨ مستوصفاً بين العامين ٢٠٠٨ و ٢٠١٠. وتراوحت فترات تعطل هذه الأجهزة من شهر واحد إلى ٣٦ شهراً. ومنذ شهر آذار/مارس ٢٠١١، كان ١٨ جهازاً (سبعة أجهزة تصوير بالأشعة السينية وتسعة كراسي لمعالجة الأسنان وجهاز تحليل نصف أوتوماتيك) معطلاً في ١٧ مستوصفاً يقع في محطات غير عسكرية منذ شهر كانون الثاني/يناير ٢٠١٠.

### نقص المخزون الطبي

تعتمد المستوصفات التابعة لبرنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين على مستودعات المعدات الطبية الخاصة بالقوات المسلحة وعلى المستشفيات العسكرية القريبة منها للحصول على ما تحتاجه من المخزون الطبي. وفي هذا السياق، لم يخزن مستودع المواد الطبية التابع للقوات المسلحة في مومباي ٣٥ صنفاً أساسياً من الأصناف الدوائية (٥٢٪)، بينما كان المخزون من تسعة أدوية (١٣٪) يقل عن الحاجة المطلوبة على أساس معدل التخزين

الشهري. ولم يخزن مستودع المواد الطبية التابع للقوات المسلحة في معسكر دلهي ١٠ أصناف دوائية أساسية (١٥٪)، كما كان مخزون هذا المستودع من ٢٤ صنفاً (٣٦٪) يقل عن معدل التخزين الشهري. ولذلك، كانت هذه المستودعات عاجزة عن توفير الأدوية الحيوية والأساسية للمستوصفات التابعة لبرنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين.

(الفقرة ٧-٤)

#### عدم كفاية المستشفيات المعتمدة لتحويل المرضى إليها

في المحطات غير العسكرية، يتعين على المستفيدين الاعتماد على المستشفيات المعتمدة لتحويل المرضى للحصول على العلاج الطبي. وفي هذا السياق، لم يتوفر أي مستشفى معتمد لتحويل المرضى إليه من المستفيدين من برنامج الرعاية الصحية القائم على الاشتراك والمخصص للجنود السابقين في ١٥ محطة غير عسكرية (٢٠٪) وفي عدد مساوٍ لها من المحطات العسكرية (٢١٪). وبذلك، حُرِم هؤلاء المستفيدين من الرعاية الطبية التي تؤمنها المستشفيات بسبب غياب المستشفيات المعتمدة لتحويل المرضى إليها.

(الفقرة ٧-٥)<sup>٢</sup>

<sup>٢</sup> المصدر السابق.



## المادة التدريبية (٤-٥)

### ورقة عمل تشمل التعليمات المطلوبة

اقرأ الوثيقة (المادة التدريبية ٣-٥) وأجب إجابة واضحة عن الأسئلة التالية التي طلب المدرب منك أن تجيب عنها.

- ١- من الجهة التي اتخذت القرار بإجراء مراجعة الأداء؟ وهل أجرى المدقق المراجعة بناءً على مبادرته الذاتية أم بناءً على طلب جهة أخرى؟
  - ٢- كيف يحدد المدقق الأهداف المتوخاة من هذه المراجعة؟
  - ٣- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الاقتصاد كحد أدنى، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟
  - ٤- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الكفاءة كحد أدنى، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟
  - ٥- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الفعالية كحد أدنى، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟
- (قد ترتبط بعض العوامل التي ينظر فيها المدقق بأكثر من مجال واحد).





## المادة التدريبية (٥-٥)

العرض التوجيهي: عرض توجيهي يتضمن ملخصًا بالإجابات عن الأسئلة التي طرحها المدرب في النشاط السادس

**التدقيق الذي يركز على الأداء:**  
**المؤسسات الطبية التابعة لأجهزة وزارة الدفاع في الهند**  
الأداة الخامسة، التغذية الراجعة حول النشاط  
السادس حول المادة (3-5)

### أخذ زمام المبادرة لإجراء التدقيق

- ليس من الواضح من يأخذ زمام المبادرة لإجراء التدقيق
- من المرجح أن التدقيق يتم بناءً على مبادرة المراقب والمدقق العام، وذلك في سياق ممارسة الحقوق الحصرية الممنوحة له بموجب أحكام الدستور الهندي
- لا يذكر القانون ذي الصلة أي طلب يقدمه البرلمان أو الحكومة لإجراء التدقيق

## الأهداف المقررة لإجراءات التدقيق

- تقييم مدى جودة تجهيزات المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة ومدى التزام هذه المؤسسات بأداء الدور الموكل إليها = تدقيق الأداء
- الحصول على قدر معقول من التطمينات التي تشير إلى أن المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة تعتمد معادلة سليمة في تقدير لبنود الموازنة، وأن نظام الرقابة ونظام إدارة النفقات يتماشى مع القواعد المالية العامة التي تقرها الحكومة الهندية = تدقيق الإجراءات القانونية

## المسائل الاقتصادية

الإجراءات المطبقة لإثبات هذه المسائل	المسائل الاقتصادية
تحليل السجلات المالية	يتزايد إنتاج الأدوية على الصعيد المحلي، وتزيد تكاليف تأمينها عن تكاليف توريدها عن طريق إدارة التوريدات المركزية
تحليل السجلات المالية	يشوب نظام تسجيل الموردين العديد من جوانب الخلل والقصور
تحليل السجلات المالية	تستخدم عقود الأسعار المركزية على نطاق محدود، مما يتسبب في ارتفاع أسعار الأدوية
تحليل السجلات المالية	توريد الأدوية التي تقل مدة صلاحيتها عن الحد المطلوب

## بعض المسائل المتصلة بالكفاءة:

الإجراءات المطبقة لإثبات هذه المسائل	المسائل المتصلة بالكفاءة
إجراء مقارنة بين الخطط المعدة وسجلات الإنفاق الفعلي	تدني مستوى إنفاق الموارد التي ترصدها خطة المشتريات السنوية
تدعو الحاجة إلى إجراء مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات أفراد القوات المسلحة	نقص عدد الطواقم الطبية في العديد من المستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم
إجراء مقارنة بين الموارد البشرية المدربة والقادرة على الخدمة في القوات المسلحة والموارد البشرية التي تركت الخدمة العسكرية، وتقييم الآثار السلبية التي تفرزها السندات المالية	هدر الموارد البشرية التي تحصل على التدريب في كلية الطب التابعة للقوات المسلحة
تدعو الحاجة إلى إجراء مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات أفراد القوات المسلحة	نقص الاختصاصيين
تحليل الموارد البشرية	استنزاف الاختصاصيين
تدعو الحاجة إلى إجراء مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات أفراد القوات المسلحة	الخلل الذي يعترى نشر طواقم الممرضين والطواقم الطبية

## بعض المسائل المتصلة بالكفاءة: (تكملة)

الإجراءات المطبقة لإثبات هذه المسائل	المسائل المتصلة بالكفاءة
إجراء مقارنة بين خطة التوريدات والسجلات المالية الفعلية	نقص الأجهزة الطبية
إجراء مقارنة بين خطة التوريدات والسجلات المالية الفعلية	نقص الأجهزة الضرورية الأخرى
تحليل قوائم جرد الأجهزة	الفترات الطويلة التي تمر على عدم استخدام الأجهزة الطبية بسبب غياب أعمال الصيانة
إجراء مقارنة بين تكاليف الوحدات في جميع المستشفيات	التفاوت الكبير في الأسعار التي تسدد لتوريد الأدوية في مختلف المستشفيات
إجراء مقارنة بين الموجودات والمعدل المقدر لاستهلاكها	توريد الأدوية على نحو يفوق الحاجة المطلوبة
إجراء مقارنة بين الموارد البشرية الموجودة وعبء العمل المقدر	ضعف إجراءات الرقابة على جودة الأدوية
إجراء مقارنة بين خطة الموارد المادية المتوفرة والمعايير اللازمة للمحافظة على اللوازم الطبية	جوانب الخلل والقصور التي تعترى المخازن والمستودعات

## المسائل المتصلة بالفعالية

المسائل المتصلة بالفعالية	
انظر النقطة الرابعة التي تمثل إحدى الجوانب المتعلقة بالفعالية، حيث يفرز نقص أعداد الطواقم الطبية أثرًا سلبيًا على رعاية المرضى	نقص عدد الطواقم الطبية في العديد من المستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم
كما ورد أعلاه	نقص الأجهزة الضرورية الأخرى
كما ورد أعلاه	الفترات الطويلة التي تمر على عدم استخدام الأجهزة الطبية بسبب غياب أعمال الصيانة
كما ورد أعلاه	تدني مستوى جودة الرقابة على الأدوية
كما ورد أعلاه	جوانب الخلل والقصور التي تعترى المخازن والمستودعات
الافتقار إلى التفويض المطلوب لإدارة المخلفات البيولوجية من مستوى المخاوف بشأن انعدام فعالية إدارة المخلفات الطبية	ضعف القدرة على إدارة المخلفات الطبية
انظر النقطة الرابعة التي تمثل إحدى الجوانب المتعلقة بالفعالية، حيث تكمن الخطورة في الإحجام عن تقديم الخدمات الأساسية	الافتقار إلى المخازن الطبية الضرورية



## المادة التدريبية (٦-٥)

### اختبار حول تعزيز النزاهة في القطاع الأمني

#### اختبار: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

في النشاط العاشر، يتلقى المتدربون اختباراً حول تعزيز نزاهة مؤسسات الأمن والدفاع وإجراءات التدقيق عليها، حيث يجب عليهم أن يجيبوا عليه بأنفسهم قبل انعقاد الجلسة الأخيرة من اللقاء التدريبي. ويتطرق هذا الاختبار إلى معالجة الثغرات القانونية القائمة في الوقت الذي يمارس فيه المتدرب الرقابة المالية في القطاع الأمني. ويناقش المدرب هذا الاختبار مرة أخرى مع المشاركين في بداية الجلسة التدريبية الأخيرة.

١- تمثل الرقابة في مؤسسات القطاع العام مفهوماً مالياً في أساسها، وهي عبارة عن مسألة تُترك لدائرة المحاسبة للتعامل معها

(أ) صح

(ب) خطأ

٢- يتولى مدقق يعمل تحت إشراف الوزير إجراء التدقيق الوحيد المتعلق بمؤسستي. وحسب علمي، فلا يُجري أي شخص آخر أي عمل من أعمال التدقيق في هذه البلاد. هل يمثل هذا الأمر ممارسة جيدة.

(أ) نعم

(ب) لا

٣- أنت المدير التنفيذي لجهاز من أجهزة القطاع الأمني. ومن أجل وضع حدٍّ للنشاطات الإجرامية في منطقة محددة، اقترحت شركة مقاولات أمنية عليك أن تشتري نظاماً متطوراً للمراقبة. وفي الواقع، يستهلك شراء هذا النظام ما نسبته ٧٥٪ من الموازنة المرصودة لجهازك لهذه السنة. وقد كان الرئيس قد أخبرك بأن التعامل مع المجرمين المنتشرين في تلك المنطقة يُعدُّ من الضرورات السياسية. ما رأيك؟ (دوّن ما يبدو في نظرك أنه يمثل أقلّ الإجابات المحتملة. فليس هناك من ضرورة للخروج بإجابة فريدة عن هذا السؤال.)

(أ) تكلفة هذا النظام مرتفعة جداً، ويجب العثور على نظام أقل تكلفة منه. دعني أستطلع هذا الأمر مع شركات مقاولات أخرى.

(ب) يشكل هذا الأمر أولوية لدى الرئيس، وهذا هو بيت القصيد. ينبغي لي أن أوّمن هذا النظام وبصرف النظر عن تكلفته.

(ج) قد يشكل هذا النظام فكرة جيدة، ولكنه باهظ الثمن. دعني أتناول مع رئيس الوزراء.

٤- أنت الرئيس التنفيذي في أحد أجهزة القطاع الأمني. وقد نُشر مقال ينطوي على انتقادات لاذعة في الصحيفة الأكثر انتشاراً في البلاد. ويستعرض كاتب هذا المقال ما يراه مشتريات غير مدروسة من الأسلحة الباهظة الثمن دون طرح عطاء للتنافس على توريد هذه الأسلحة. وفي هذا السياق، يطلب إليك المدقق العام في الدولة أن ترسل إليه جميع الوثائق المتعلقة بهذه المشتريات. وفي الواقع، تُعتبر هذه الوثائق من جملة المعلومات السرية للغاية، ولكن الدستور ينص على أن المدقق العام يملك القدرة على الاطلاع على كافة السجلات والوثائق المتصلة بالإدارة المالية. (دوّن ما يبدو في نظرك أنه يمثل أقلّ الإجابات المحتملة. فليس هناك من ضرورة للخروج بإجابة فريدة عن هذا السؤال.)

(أ) لا شأن للمدقق العام في هذه المسألة. لذلك، فلن أستجيب لطلبه.

- (ب) سوف أستجيب للمدقق العام، وأخبره بأنه لا يستطيع الاطلاع على الوثائق السرية.
- (ج) سوف أرد على المدقق العام وأخبره بأن لا يستطيع الاطلاع على الوثائق السرية، ولكن سأقدم له أقصى قدر ممكن من المعلومات التفصيلية حول الظروف التي تحيط بهذه المشتريات.
- (د) سوف أبحث الأمر مع رئيس الوزراء لأرى كيف يمكنني التصرف في هذا الشأن.
- ٥- لا يُفترض بمسؤولي أجهزة المخابرات أن يتحدثوا أمام وسائل الإعلام على الإطلاق. ما رأيك بهذه المقولة؟ اعرض الفرضيات التي تدعّم وجهة نظرك وتأييدها؟ (لا تنحصر الإجابة عن هذا السؤال بالإيجاب أو النفي).



## مصادر المدرب (١-٥)

ورقة أسئلة تشمل الإجابات عن الأسئلة التي يطرحها المدرب في النشاط الثالث من المادة التدريبية (٢-٥)

السؤال	(أ): مراجعة الأداء بصورة مباشرة	(ب): مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة
١- هل جرى الحصول على أفضل الأسعار لتوريد الخدمات الاستشارية اللازمة لتحديث نظام تكنولوجيا المعلومات في وحدة الاتصالات؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input checked="" type="checkbox"/> الاقتصاد <input type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> الفعالية
٢- ما كمية ثاني أكسيد الكربون الإضافية التي تطلق في الجو بفعل الخطة الحكومية التي تقدم الدعم للتجفيف الصناعي لعلف الأبقار؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input checked="" type="checkbox"/> الفعالية
٣- هل تعتمد إجراءات وافية لتحديد أولوية مشتريات العتاد اللازم لقوة الشرطة واختيارها للتأكد من أن الإنفاق يحقق الآثار القصوى المتوخاة منه؟ هل المعايير المستخدمة مناسبة، وهل يجري تنفيذها على الوجه المطلوب؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input checked="" type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> الفعالية
٤- هل هناك إجراءات معتمدة للتأكد من أن تكاليف المواصلات التي تصرفها إحدى إدارات القطاع الأمني هي الأدنى، وهل تعتبر هذه التكاليف مقبولة بالمقارنة مع الإدارات الأخرى؟ هل هذه الإجراءات مناسبة، وهل يجري تطبيقها على نحو ملائم؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input checked="" type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> الفعالية
٥- كيف تقارن التكلفة التي يستتبعها كل متدرب في برنامج تدريب المجندين في جهاز المخابرات مع تكاليف التدريب التي تصرفها الوحدات المشابهة في أجهزة القطاع الأمني الأخرى؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input checked="" type="checkbox"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> الفعالية
٦- هل أسهمت المشاريع الجديدة التي استهدفت تحسين البنية التحتية الطرق في زيادة تدفق حركة المرور، وتقليص الوقت المطلوب للسفر والارتقاء بمستوى السلامة على الطرق؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input checked="" type="checkbox"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> الفعالية
٧- هل تملك إدارة مراكز الإصلاح والتأهيل المعلومات الإدارية المهمة والوافية حول حجم منشأتها وحالتها واستخداماتها وتكاليفها، وهل تستخدمها بصورة منتظمة في القرارات التي تتخذها؟	<input type="radio"/> الاقتصاد <input type="radio"/> الكفاءة <input type="radio"/> الفعالية	<input type="radio"/> الاقتصاد <input checked="" type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> الفعالية

السؤال	(أ):مراجعة الأداء بصورة مباشرة	(ب):مراجعة أنظمة المراقبة في المؤسسة
٨- هل هناك من إمكانية لتقليل التكاليف التي تستتبعها الإجازات المرضية في قوة الشرطة وبصورة منصفة؟	√ الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية
٩- هل أجرت الإدارة تقييماً وافياً لاحتياجات البرنامج التدريبي الذي يستهدف تطوير مهارات الطلبة الذين يتركون مدارسهم في وقت مبكر والفوائد التي يحتمل أن يؤتيها من أجل مساندة العمل على استصدار قرار بشأن توفير التمويل المطلوب؟	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية	o الاقتصاد o الكفاءة √ الفعالية
١٠- هل كان من الممكن تنفيذ المشاريع على نحو مختلف من شأنه أن يفضي إلى مستوى أفضل من الالتزام بالوقت والنوعية؟	o الاقتصاد √ الكفاءة o الفعالية	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية
١١- في الحالات التي لا يعود فيها الموظف قادراً على أداء مهامه بسبب العجز، هل تجري دراسة حلول بديلة لمخصصات العجز، كتغيير الوظيفة مثلاً؟	o الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية	√ الاقتصاد o الكفاءة o الفعالية





## مصادر المدرب (٢-٥)

إجابات عن دراسات الحالة الواردة في النشاط السادس (ورقة العمل الواردة في المادة التدريبية ٣-٥).

دراسة الحالة: أداء المؤسسات الطبية التابعة لوزارة الدفاع في الهند: (تقرير المراقب والمدقق العام رقم ١٨، ٢٠١٢-١٣)

١- من الجهة التي اتخذت القرار بإجراء مراجعة الأداء؟ وهل أجرى المدقق المراجعة بناءً على مبادرته الذاتية أم بناءً على طلب جهة أخرى؟

لا يأتي التقرير على ذكر أي طلب قدمه البرلمان أو الحكومة لإجراء أي تدقيق. ومما لا شك فيه أن هذا التدقيق أجري بناءً على مبادرة ذاتية من المراقب والمدقق العام، وذلك في سياق ممارسة الحقوق الحصرية التي يمنحها الدستور الهندي لهما. ومن المحتمل أن المراقب والمدقق العام أجريا هذا التدقيق نتيجة للتقارير الصحفية التي وجهت الانتقادات للمؤسسات الطبية التي تديرها القوات المسلحة أو نتيجة لتذمر المواطنين من تدني مستوى جودة الخدمات في المرافق الطبية في هذه المؤسسات، وذلك على الرغم من عد ورد أي إشارة إلى هذا الأمر في التقرير المذكور.

٢- كيف حدد المدقق الأهداف المتوخاة من هذه المراجعة؟

- تقييم مدى ما تملكه المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة من إمكانيات ومدى نجاحها في أداء الدور المنوط بها. ومن الواضح أن هذا التقييم يمثل مراجعة للأداء.

- ومع ذلك، يشتمل هذا التقييم على تدقيق مالي (مراجعة الإجراءات القانونية)، حيث يرغب المراقب والمدقق العام في الحصول على تأكيد معقول على اعتماد نظام سليم لتحضير الموازنات وإنفاذ الرقابة وإدارة الإنفاق وتوأمه مع القواعد المالية العامة التي تقرها الحكومة الهندية.

٣- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الاقتصاد، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟

مواطن القلق المتصلة بمعيار الاقتصاد	الأسلوب المعتمد في إثبات هذه العوامل
طرأت زيادة على الأدوية التي يتم شراؤها على المستوى المحلي، ولكن بتكلفة أكبر من الأدوية الموردة عبر المشتريات المركزية	تحليل السجلات المالية
يشوب القصور تسجيل الموردين	تحليل السجلات المالية
استخدام عقود الأسعار المركزية على نطاق محدود، مما يتسبب في ارتفاع التكاليف	تحليل السجلات المالية
شراء أدوية تقل فترة صلاحيتها عن العمر التخزيني المتبقي المطلوب	تحليل السجلات المالية

٤- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الكفاءة، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟

مواطن القلق المتصلة بمعيار الكفاءة	الأسلوب المعتمد في إثبات هذه العوامل
تراجع صرف الموارد من خطة الاقتناء السنوية المقررة	مقارنة بين وثائق الخطط وسجلات الإنفاق الفعلي
نقص أفراد الطواقم الطبية في عدة مستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم	يبدو أن المراقب والمدقق العام أجريا مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات الموظفين الفعلية
تسرب الموارد البشرية المدربة في كلية الطب التابعة للقوات المسلحة	مقارنة بين الموارد البشرية المدربة والتي تقع عليها مسؤولية الخدمة في القوات المسلحة والموارد البشرية التي تسربت من الخدمة. وتقييم الآثار الرادعة التي تفرزها الكفالة.
نقص الاختصاصيين	مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات الموظفين الفعلية
تناقص أعداد الاختصاصيين	تحليل الموارد البشرية
التوزيع القاصر للممرضين والمساعدين الطبيين	مقارنة بين خطة الموارد البشرية وملفات الموظفين الفعلية
نقص الأجهزة الطبية الكهربائية	مقارنة بين خطة المشتريات والسجلات المالية الفعلية
نقص الأجهزة الطبية الأخرى	مقارنة بين خطة المشتريات والسجلات المالية الفعلية
تعطل الأجهزة الطبية لفترات طويلة بسبب غياب أعمال الصيانة	تحليل قوائم جرد الأجهزة
بون شاسع في الأسعار المدفوعة لشراء الأدوية في المستشفيات المختلفة	مقارنة بين تكاليف الوحدات بين المستشفيات
زيادة توريدات الأدوية	مقارنة بين المخزون والمعدل المقدر لاستهلاكه
ضعف إجراءات التفتيش على الجودة	مقارنة بين الموارد البشرية العاملة وعبء العمل المقدر
قصور مرافق التخزين	مقارنة بين الموارد المادية المتوفرة والمعايير المعتمدة في المحافظة على التوريدات الطبية
نقص أعداد سيارات الإسعاف	مقارنة بين خطة المشتريات والموارد المادية المتوفرة
ضعف استخدام أجهزة التصوير بالأشعة السينية بسبب نقص الفنيين	مقارنة مع الأجهزة والموارد البشرية العاملة
الافتقار إلى الأدوية الحيوية والأساسية	مقارنة بين المخزون والممارسات الجيدة/الشروط القانونية المعتمدة في المرافق الطبية

٥- حدد ثلاثة من مواطن القلق التي ركز عليها المدقق في مجال الفعالية، وبين الأسلوب أو المنهجية التي وظفها في إثبات هذه الجوانب؟

مواطن القلق المتصلة بمعيار الفعالية	الأسلوب المعتمد في إثبات هذه العوامل
نقص أفراد الطواقم الطبية في عدة مستشفيات على الرغم من التفويض الصادر بتوظيفهم	انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية لأن نقص أفراد الطواقم الطبية يفرز آثاراً سلبية على رعاية المرضى.
نقص الأجهزة الحيوية	انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية لأن نقص هذه الأجهزة يفرز آثاراً سلبية على نوعية الرعاية الطبية.

انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية لأن نقص هذه الأجهزة يفرز آثاراً سلبية على نوعية الرعاية الطبية.	تعطل الأجهزة الطبية لفترات طويلة بسبب غياب أعمال الصيانة
قد يثير غياب التفويض المناسب لإدارة النفايات الطبية القلق حيال ضعف إدارة هذه النفايات.	ضعف القدرات في إدارة النفايات الطبية
انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر القلق حيال الفعالية بسبب ما يترتب الافتقار إلى هذه المخازن من المخاطرة بعدم توفير الخدمات الأساسية.	قلة المخازن الطبية الحيوية
من شأن الافتقار إلى التفويض المطلوب لإدارة النفايات الحيوية زيادة المخاوف حيال مدى كفاءة إدارة هذه النفايات	ضعف القدرة على إدارة النفايات الطبية
انظر النقطة الرابعة. كما يثير هذا الأمر المخاوف حيال الفعالية، حيث تنطوي المخاطرة القائمة على احتمالية عدم تقديم الخدمات الأساسية	الافتقار إلى المخازن الطبية الحيوية

وعلى وجه الإجمال، يبدو أن المسائل المتصلة بالاقتصاد والكفاءة تستحوذ على جل اهتمام المراقب والمدقق العام في الهند. فمعظم مواطن القلق المتعلقة بمعيار الكفاءة لا تثير الشكوك حول فعالية البرامج التي تديرها المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة، ولكن التقرير لا يبين مدى العجز الذي يصيب الأهداف التي تقرها السياسات والبرامج المعنية بسبب غياب عوامل الاقتصاد والفعالية في استخدام الموارد المتاحة. ونتيجة لذلك، لا يقدم تقرير التدقيق إجابة وأفية حول مدى نجاح المؤسسات الطبية التابعة للقوات المسلحة في أداء الدور الذي تنيطه الحكومة الهندية بها، على الرغم من الإشارات التي تدل على أنها قد لا تؤدي هذا الدور الموكل إليها.



## مصادر إضافية

### مصادر رئيسية

- Eriksen, Sven and Francisco Cardona. Criteria for good governance in the defence sector: International standards and principles. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2015 <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS). Integrity Action Plan: A handbook for practitioners in defence establishments. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2014. [http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook\\_web.pdf](http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf)
- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، "دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصل الرابع <http://www.dcaf.ch/Publications/Guidebook-Strengthening-Financial-Oversight-in-the-Security-Sector>
- بوكلياند، بنجامين س. وويليام ماكديرموت، "مؤسسات أمناء المظالم المختصة بالقوات المسلحة: دليل"، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٢. <http://www.dcaf.ch/Publications/Ombuds-Institutions-for-the-Armed-Forces-A-Handbook>
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي). "إعلان ليمبا". فيينا: المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ١٩٩٨. [http://ar.issai.org/media/14002/issai\\_1a.pdf](http://ar.issai.org/media/14002/issai_1a.pdf)
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الانتوساي). التوجيهات التنفيذية للرقابة المالية على الأداء - معايير وتوجيهات للرقابة المالية على الأداء استناداً إلى المعايير الرقابية والتجربة العملية للإنتوساي. وهذه التوجيهات منشورة على الموقع الإلكتروني: [http://ar.issai.org/media/14171/issai\\_3000\\_a.pdf](http://ar.issai.org/media/14171/issai_3000_a.pdf)
- The Institute of Internal Auditors (IIA). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards).The Institute of Internal Auditors, 2012. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20English.pdf>
- تاغاريف، تودور، "بناء النزاهة والحد من الفساد في قطاع الدفاع خلاصة وافية لأفضل الممارسات"، منظمة حلف شمال الأطلسي-مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٠، الجزء الثالث - الفصلان الثامن عشر والتاسع عشر. <http://www.dcaf.ch/Publications/Building-Integrity-and-Reducing-Corruption-in-Defence>

## مصادر أخرى

- Cardona, Francisco and Sven Eriksen. Guides to Good Governance (No. 1): Professionalism and Integrity in the Public Service. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2015. [http://cids.no/?page\\_id=4596](http://cids.no/?page_id=4596)
- Cardona, Francisco. Guides to Good Governance (No. 2): Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector. Oslo: Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), 2015. [http://cids.no/?page\\_id=4596](http://cids.no/?page_id=4596)
- DCAF-UNDP. Public Oversight of the Security Sector. A Handbook for Civil society organizations. Geneva: DCAF-UNDP, 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- DCAF. Parliamentary Brief: Building Integrity in Defence. Geneva: DCAF, 2015. <http://www.dcaf.ch/Publications/DCAF-Parliamentary-Brief-Building-Integrity-in-Defence>
- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، مؤسسات أمناء المظالم المختصة بالقوات المسلحة. قائمة بالمنشورات الصادرة متوفرة على الموقع الإلكتروني: [http://www.dcaf.ch/Project/Ombuds-Institutions-for-Armed-Forces/\(show\)/publications](http://www.dcaf.ch/Project/Ombuds-Institutions-for-Armed-Forces/(show)/publications)
- صندوق النقد الدولي، ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة، صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٧. <https://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/codea.pdf>
- NATO. Building Integrity Programme. Strengthening Transparency, Accountability and Integrity and Reducing the Risk of Corruption in the Defence and Security Sector 2012-2014. NATO, 2012. [http://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_93045.htm?selectedLocale=en](http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_93045.htm?selectedLocale=en)
- NATO. Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments. NATO, 2015. [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_03/20150309\\_150309-bi-saq-en.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf)
- NATO. Building Integrity: Process and Impact Montenegro. NATO, 2014. [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_topics/20150305\\_150302-BI\\_Integrity\\_Programme\\_MNE.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20150305_150302-BI_Integrity_Programme_MNE.pdf)
- OECD. OECD Best Practices for Budget Transparency. OECD, 2002. Available here: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/best-practices-budget-transparency.htm>
- Transparency International. Watchdogs? The Quality of Legislative Oversight of Defence in 82 Countries. Transparency International, 2013. <http://government.defenceindex.org/sites/default/files/documents/Watchdogs-low.pdf>
- Transparency International (2011). Building Integrity and Countering Corruption in Defence & Security: 20 Practical Reforms. Transparency International, 2011. [http://www.transparency.org/whatwedo/publication/2012\\_handbook\\_building\\_integrity\\_english](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/2012_handbook_building_integrity_english)
- Kinzelbach, Katrin and Eden Cole. Monitoring and Investigating the Security Sector. UNDP-DCAF, 2007. <http://www.dcaf.ch/Publications/Monitoring-and-Investigating-the-Security-Sector>

## الملحق (أ):

# التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي

### مقدمة

### المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي

- مفهوم النزاهة في مؤسسات القطاع الأمني
- وظيفة التدقيق في المؤسسات
- التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسات
- التدقيق القانوني والتنظيمي

أعدت الأهداف والمحتوى المقترح والنشاطات النموذجية والمصادر المقترحة أدناه لغايات استعراض الاقتراحات والأمثلة حول الطريقة التي يستطيع المدرب أن يعتمد عليها في إعداد المواد لكي تتناسب مع السياق المحلي المحدد الذي يعمل فيه.

### الأهداف المتوخاة من التعلم

يملك المشاركون في اللقاء التدريبي القدرة على:

- ما الذي تعنيه النزاهة والشفافية والمساءلة في سياق القطاع الأمني المحلي؟
- ما الدور الذي تؤديه أعمال التدقيق في السياق المحلي؟
- ما أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي؟

- التعرف على ما تعنيه النزاهة في سياق حكم القطاع الأمني في فلسطين.
- إدراك أهمية الدور الذي يؤديه التدقيق في فلسطين.
- فهم أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي من ناحية المفاهيم ومن الناحية العملية.

### الأسئلة المتخصصة

### نظرة عامة

### وصف النشاطات النموذجية

المادة التدريبية المحلية (ل.٥-١): ورقة الإجابة: التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بأحكام القانون

مصادر المدرب المحلية (ل.٥-١): عرض توجيهي: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

مصادر مقترحة



## وصف النشاطات النموذجية

يجيبوا عنها كواجب بيتي ومن ثم يتبادلون إجاباتهم مع مجموعة المشاركين في اللقاء التدريبي).

### المواد التدريبية

- **المادة التدريبية المحلية (ل.٥-١):** التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بأحكام القانون (سبق أن استخدم هذا الاختبار في فلسطين. ويمكن استخدامه كما هو في السياق المحلي الذي يعمل فيه المدرب).

اقتُبست النشاطات النموذجية التالية من محتوى المادة التدريبية المحلية، التي تغطي ساعتين في مدتها وأعدت لغايات استخدامها في اللقاءات التدريبية التي نُظمت في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونستعرض هذه النشاطات هنا باعتبارها نموذجًا أو مثالاً يستطيع المدرب أن يعدله إذا رغب في ذلك.

### النشاط الأول: عرض توجيهي: تعزيز الناهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

الوقت: ٣٠ دقيقة

يقدم المدرب هذا العرض التوجيهي (مصادر المدرب المحلية ٥-١)، ويجب عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون في سياقه.

### المواد التدريبية

- **مصادر المدرب المحلية (ل.٥-١):** عرض توجيهي: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

### النشاط الثاني: اختبار: النزاهة والشفافية والمساءلة وديوان الرقابة المالية والإدارية

الوقت: ٣٠ دقيقة

يتناول هذا الاختبار الطريقة التي يعتمدها ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطبيق معايير النزاهة والشفافية والمساءلة في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني. كما يتطرق هذا الاختبار إلى العلاقات التي يقيمها الديوان مع الأجهزة الأمنية المحلية. ويوزع المدرب نسخة من هذا الاختبار على كل متدرب. وبعد الإجابة عن الاختبار، يناقش المدرب كل سؤال على حدة ويشرحه للمجموعة بكاملها (نحو ٣٠ دقيقة). (وينصح المدرب بتحضير إجاباته عن الاختبار قبل توزيع الاختبار. ومع ذلك، فقد يشكل هذا الاختبار عاملاً محفزاً للنقاش، ويمكن للمتدربين أن يكملوا أي أسئلة لم



## المادة التدريبية المحلية (ل.٥-١)

### ورقة الإجابة: التزام ديوان الرقابة المالية والإدارية بأحكام القانون

السؤال الأول: هل يغطي التدقيق الذي يجريه ديوان الرقابة المالية والإدارية جميع الجوانب (الامتثال، والأداء المالي والأداء الإداري)

١- نعم .....

.....

٢- لا يغطي جميع الجوانب، وإنما بعضاً منها

• الحكم القانوني .....

.....

• التنفيذ .....

.....

السؤال الثاني: هل يصدر ديوان الرقابة المالية والإدارية تقارير دورية حول نتائج الرقابة المالية في القطاع الأمني وينشرها على الملأ؟

١- نعم .....

.....

٢- لا يغطي جميع الجوانب، وإنما بعضاً منها

• الحكم القانوني .....

.....

• التنفيذ .....

.....

السؤال الثالث: هل هناك قوانين أو لوائح/أنظمة (عامة/خاصة) يجري ديوان الرقابة المالية والإدارية التدقيق على أساسها؟ (الرقابة على الالتزام)

١- القوانين .....

.....

٢- اللوائح التنفيذية/الأنظمة .....

.....

السؤال الرابع: هل هناك قوانين (عامة/خاصة) يمارس ديوان الرقابة المالية والإدارية الرقابة المالية بموجبها الرقابة المالية على موازنات الأجهزة الأمنية؟



١- القوانين .....

٢- اللوائح التنفيذية/الأنظمة .....

السؤال الخامس: هل توجد لدى الديوان أي ملاحظات حول مدى التزام الأجهزة الأمنية بقانون الموازنة، والشؤون المالية والأنظمة القانونية السارية؟

١- الأنظمة .....

٢- الملاحظات .....

السؤال السادس: هل هناك قوانين أو إجراءات (عامة/خاصة) تنظم المشتريات في الأجهزة الأمنية؟

١- الأنظمة .....

٢- الإجراءات .....

السؤال السابع: فيما يتصل بالمشتريات، هل هناك أنظمة (عامة/خاصة) تحكم اقتناء الأصول وإدارتها واستعمالها في الأجهزة الأمنية؟

١- قانون تنظيم الأصول .....

٢- اقتناء الأصول .....

٣- إدارة جرد الأصول .....

٤- إدارة المشتريات .....

٥- إدارة الأسلحة (العامة)، والمركبات والزي .....

السؤال الثامن: ما الملاحظات الرئيسية الواردة بشأن إدارة الأصول واستعمالها في الأجهزة الأمنية فيما يتصل بالمشتريات وإدارة الأصول في هذه الأجهزة؟

١- الملاحظات بشأن الإطار القانوني .....

٢- الملاحظات بشأن الأنظمة .....

.....

.....

السؤال التاسع: هل هناك أي قانون أو نظام (عام/خاص) حول إدارة الموارد البشرية؟

١- القوانين .....

.....

٢- الأنظمة .....

.....

السؤال العاشر: هل هناك أي نظام بشأن التعيينات والترقيات والتقييم والمساءلة وتوزيع المهام والهيكليات التنظيمية؟

١- الهيكليات التنظيمية .....

.....

٢- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .....

.....

٣- التعيينات في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة) .....

.....

٤- الترقيات في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة) .....

.....

٥- توكيل المهام في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة) .....

.....

٦- المساءلة في الأجهزة الأمنية (القوانين والأنظمة) .....

السؤال الحادي عشر: ما الملاحظات الرئيسية الواردة لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية؟ (الهيكليات التنظيمية، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعيينات، والترقيات، وتوزيع المهام والمساءلة)

.....

.....

.....



## مصادر المدرب

مصادر المدرب المحلية (٥-١): العرض التوجيهي: تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

### تعزيز النزاهة في مؤسسات الأمن والدفاع الفلسطينية ودور مؤسسات الرقابة

#### الحكم الرشيد

- الطريقة التي تعتمد عليها الدول في إدارة مواردها العامة أجل تعزيز أعمال التنمية فيها
- أداة قياس تتيح إجراء المقارنات بين الدول المتقدمة والدول التي تواجه الفشل المتكرر في إدارة شؤونها العامة.

#### معايير الحكم الرشيد

- سيادة القانون
- المشاركة
- المساءلة والشفافية
- الكفاءة والفعالية

## دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تعزيز الرقابة

- ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في أداء القطاع العام
- تعزيز المصداقية والثقة في السياسات المالية والإدارية والاقتصادية التي تعتمد عليها السلطة الوطنية الفلسطينية.

كيف يستطيع ديوان الرقابة المالية والإدارية الإسهام في إرساء دعائم النزاهة، في ذات الوقت الذي يلتزم فيه برسائله وصلاحياته القانونية؟

## النزاهة في القطاع الأمني

- النظام الوطني للنزاهة

ترتبط الظروف القائمة في القطاع الأمني ارتباطاً وثيقاً بحالة النزاهة والحكم الرشيد في أي دولة.

يعتبر هذا القطاع محوراً أساسياً في هذه الحالة.

## قياس وجود نظام للنزاهة

### ■ القدرات

1. الموارد (القانون والممارسة)
2. الاستقلال (القانون والممارسة)

### ■ الحكم

1. الشفافية (القانون والممارسة)
2. المساءلة (القانون والممارسة)
3. النزاهة (القانون والممارسة)

### ■ الدور

1. ملاحقة قضايا الفساد

## القدرات: الموارد والاستقلال

- هل الموارد المالية والبشرية والبنية التحتية متاحة للأجهزة الأمنية بما يمكنها من إنجاز الواجبات الملقاة على عاتقها على نحو فعال؟
- هل تحظى الأجهزة الأمنية بالاستقلال بموجب القانون؟
- هل تتمتع الأجهزة الأمنية بالاستقلال من الناحية العملية؟

## الشفافية

- **الشفافية:** إجراءات إعداد الخطط والنشاطات التي تنفذها الدولة عامة والمواطنون على علم بها.
- هل هناك من أحكام قانونية تضمن حق المواطنين في الحصول على المعلومات المطلوبة حول أعمال اتخاذ القرارات وإجراءاتها في الأجهزة الأمنية؟
- هل تتسم النشاطات والإجراءات التي تعتمدها الأجهزة الأمنية في اتخاذ قرارات بالشفافية؟

## المساءلة

- المساءلة:** إخضاع الأفراد للمساءلة عن المهام التي يتولون المسؤولية عن أدائها على نحو يتميز بالفعالية والكفاءة
- هل هناك من أحكام قانونية تضمن مساءلة الأجهزة الأمنية عن أعمالها وسلوكها؟
  - ما مدى خضوع الأجهزة الأمنية، على أرض الواقع، للمساءلة عن أعمالها وسلوكها؟

## النزاهة

- ما مدى إنفاذ القوانين التي تنص على اعتماد آليات النزاهة لضمان نزاهة الأجهزة الأمنية؟
- ما مدى ضمان نزاهة أفراد الأجهزة الأمنية على أرض الواقع؟



## مصادر مقترحة

- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، "مجموعة التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني"، جنيف ورام الله، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٣.  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Palestinian-Legal-Collections-Financial-and-Administrative-Oversight-in-the-Security-Sector>
- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، "دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني"، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١١، الفصل الرابع  
<http://www.dcaf.ch/Publications/Guidebook-Strengthening-Financial-Oversight-in-the-Security-Sector>
- فريديريك، رولاند، وأرنولد ليتهودل وفراس ملحم، "التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني"، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٨.  
<http://www.dcaf.ch/Publications/The-Security-Sector-Legislation-of-the-Palestinian-National-Authority>
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد:  
<http://www.aman-palestine.org/data/itemfiles/ad794e8ea3e53025acf822b87e837b8e.pdf>
- ديوان الرقابة المالية والإدارية. معايير التدقيق الحكومي الفلسطينية. ٢٠١٠. رام الله: ديوان الرقابة المالية والإدارية  
[http://www.saacb.ps/E\\_Saacb/LIBaltawil/2012/703/634758662711297936.pdf](http://www.saacb.ps/E_Saacb/LIBaltawil/2012/703/634758662711297936.pdf)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، فرع منظمة الشفافية الدولية في فلسطين. منشورات وتقارير منشورة على الموقع الإلكتروني للائتلاف:  
<http://www.aman-palestine.org/ar/reports-and-studies>



# Handling Legal Gaps While Practicing Financial Oversight in the Security Sector



**DCAF**

a centre for security,  
development and  
the rule of law

**Tool**

**6**

أداة ٦

# معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)



**DCAF**

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدُّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +٤١

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +١٤

www.dcaf.ch

### ملاحظة

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور. ولا يفسر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



## المؤلف

دومينيكو بولوني (Domenico Polloni)

### هيئة التحرير

انتصار أبو خلف

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

خيرمان ريبس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

فيلكس توسا (Felix Tusa)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

### محرر السلسلة

جون ماك-أندرو (John McAndrew)

### التحرير والتدقيق

انتصار أبو خلف

جون ماك-أندرو

### التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

### ترجمة

ياسين السيد

صورة الغلاف: © زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)، ٢٠١٤

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٢٢-٣٥٦-٤

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

## قائمة المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدَّت رزمة الأدوات؟
٧	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	<b>استخدام رزمة الأدوات التدريبية</b>
٧	نظرة عامة
٧	علامٌ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٨	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
١٠	<b>معالجة الثغرات القانونية عند ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي</b>
١٠	مقدمة
١١	خطة اللقاء التدريبي
١٤	وصف النشاطات
١٨	المواد التدريبية
٤١	مصادر إضافية
٤٢	<b>الملحق (أ): معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي</b>
٤٢	مقدمة
٤٣	وصف النشاطات النموذجية
٤٤	المواد التدريبية
٤٦	مصادر المدرب
٥١	مصادر مقترحة

## شكر وتقدير

يودّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة أن يعبر عن امتنانه وتقديره للمساعدة التي أمدّه بها الأفراد والمؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وهؤلاء هم:

- السيد جفال جفال، الخبير في ديوان الرقابة المالية والإدارية
- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- ديوان الرئاسة
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني

## مقدمة

### لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالبًا ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيوش وأجهزة المخابرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلًا عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

### ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني
- اعتماد موقف استباقي يمكنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

### كيف أُعدت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني

في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣ و٢٠١٤. ففي العام ٢٠١٣، يَسّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريبًا، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محورًا معدّلًا يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

### المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- دليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات السارية في فلسطين: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣.
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

[www.dcaf.ch/publications](http://www.dcaf.ch/publications)

## استخدام رزمة الأدوات التدريبية

### نظرة عامة

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومتخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

### مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

### الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصرون على:

- أعضاء البرلمان والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات
  - أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية
  - أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها
  - ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها
  - الضباط والمدققين الذي يعملون المؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.
- ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية مستقلة.

### علام تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعدلة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

- الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب
- الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني
- الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب
- الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني
- الأداة الخامسة: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني
- الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني
- الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.

٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:

- ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
- أوراق الإجابات

٦- المصادر المقترحة تحتوي على مراجع للنشاطات.

### أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي تُرد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المتدربين واندماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المتدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالبًا ما يعني هذا الأمر تشجيع المتدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلًا من تلقين المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضًا توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطوِّعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المتدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلاً عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

### هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكّل هذه الهيكلية نموذجًا يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرّب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

وتشبه هيكلية اللقاء التدريبي المحلي هيكلية اللقاء التدريبي العام (انظر أعلاه). وفي هذا السياق، يشتمل اللقاء المحلي على نشاطات نموذجية مقترحة عوضًا عن الخطة الكاملة للقاء التدريبي.

### استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يُجري تقييمًا للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكنًا. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقتراح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءًا من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضًا، وغالبًا ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

### هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الستة التالية:

- ١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة بشأن اللقاء التدريبي.** كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.
- ٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلًا يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعًا موجزًا يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.
- ٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**
- ٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تُنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشمل هذه المواد التي تتسم بسهولة تصويرها:
  - أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المتدربين تنفيذها.
  - أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).
  - ملخصات المعلومات المهمة.



ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الخمسة التالية:

- ١- **المقدمة:** تشتمل المقدمة على استعراض الأهداف المتوخاة من التعلم وتوجيه الأسئلة المركزة التي تتناسب مع السياق الذي يقدم المدرب تدريباته فيه. كما تتضمن المقدمة استعراض نظرة عامة حول المواد التدريبية والمصادر التي يستعين بها المدرب في اللقاء التدريبي.
- ٢- **النشاطات النموذجية:** وهذه عبارة عن نشاطات نموذجية ترتبط بالمحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي. ويمكن للمدرب أن يعدل هذا المحتوى لكي يتواءم مع السياق المحلي الذي يدرب فيه. ويشتمل المحتوى على وصف يبين كل نشاط تدريبي والوقت المخصص لتنفيذه.
- ٣- **المواد التدريبية النموذجية:** يوزع المدرب هذه المواد على المشاركين في أثناء تنفيذ النشاطات خلال اللقاء التدريبي. وتتسم هذه المواد بسهولة تصويرها.
- ٤- **المصادر النموذجية التي يستخدمها المدرب:** توفر هذه المصادر المعلومات المساندة التي يحتاج المدرب إليها.
- ٥- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يحتكم إليها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.

# معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي

## مقدمة

- التعرف على الأطر التي تعتمد عليها مختلف الدول في الرقابة البرلمانية في القطاع الأمني

## الأهداف المتوخاة من التعلم

- تبادل الخبرات والتجارب المتصلة بالممارسات العملية واجتراح الحلول التي ينبغي للمتدربين تطبيقها في ممارساتهم العملية على أرض الواقع.

يسعى هذا اللقاء التدريبي إلى تزويد المشاركين فيه بالمعارف العملية التي تيسر لهم الوقوف على الإطار القانوني الناظم للقطاع الأمني، وكيفية التعامل مع المجالات التي لا تغطيها تشريعات محددة أو المجالات التي لا تشملها التشريعات السارية على نحو وافٍ من البيان والتفصيل في سياق ممارسة الرقابة المالية في هذا القطاع. ويتيح هذا اللقاء التدريبي للمتدربين أن يستوعبوا الدور المنوط بهم في التعامل مع هذه الثغرات القانونية في سياق عملهم في مجال ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل أهداف التعلم المتوخاة من هذا اللقاء التدريبي على:

## الأسئلة المتخصصة

يوجه المدرب الأسئلة التالية خلال النشاطات التي ينطوي هذا اللقاء التدريبي عليها:

- ما مفهوم 'الحق في الوصول إلى المعلومات'؟
- كيف يمكن إيجاد التوازن بين الحاجة إلى الوصول إلى المعلومات مع الأمن القومي، وما الدور الذي يضطلع به القانون بشأن حرية المعلومات؟
- ما المنهجيات التي تعتمد عليها مختلف الدول في إنفاذ الرقابة البرلمانية على القطاع الأمني؟
- كيف يمكن تجاوز الثغرات التي تعترى التشريعات الوطنية السارية والتغلب عليها، وكيف يمكن تطبيق الحلول المطلوبة في السياق الواقعي الذي يعمل المتدربون فيه؟

- استيعاب مفهوم 'الحق في الوصول إلى المعلومات' والوقوف على الاستثناءات الشائعة لهذا الحق
- إدراك التحدي الذي يفرضه العمل على إيجاد التوازن الصحيح بين سبل الوصول التامة إلى المعلومات من خلال اعتماد قانون بشأن حرية المعلومات ومتطلبات السرية المتصلة بشؤون الأمن القومي
- تبادل الخبرات والتجارب حول الطريقة التي يمكن من خلالها معالجة الثغرات في التشريعات الوطنية السارية أو التغلب عليها وتجاوزها من الناحية العملية

## نظرة عامة

خطة اللقاء التدريبي: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

## وصف النشاطات

المادة التدريبية (٦-١): نسخة ورقية من العرض التوجيهي: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

المادتان التدريبيتان (٦-٢) و(٦-٣): نسختان متتايلتان من قانون حماية المعلومات الساري في جنوب أفريقيا (٢٠١٠ و٢٠١٣)

المادة التدريبية (٦-٤): مقتطفات من القانون الإيطالي بشأن الشراء العام

المادتان التدريبيتان (٦-٥) و(٦-٦): مقالتان من صحيفة "فاينانشال تايمز" (Financial Times) حول جلسة الاستماع العامة التي عقدها البرلمان لأجهزة الاستخبارات في المملكة المتحدة

المادة التدريبية (٦-٧): مقتطفات من التقرير الصادر عن لجنة الاستخبارات والأمن في البرلمان البريطاني للعامين ٢٠١٢-٢٠١٣



<p>يتولى المدرب تدبير النقاش حول كيفية معالجة اللغزات القانونية في تعريف السرية وحماية المعلومات. ويقوم هذا النشاط أساساً على مثال عليّ مقتبس من جنوب أفريقيا. ويوزع المدرب المادة (٢-٦) والمادة (٣-٦) لتناقشتهما مع التدرين. ويركز هذا النشاط على تعريف المعلومات الحساسة ونطاقها في مشروعين أعداً على التوالي من القانون بشأن حماية المعلومات في جنوب أفريقيا. ويستعرض المدرب تاريخ هذا القانون، ثم يطلب من المشاركين في اللقاء التدريبي قراءة الشروعين ومقارنتهما معاً، مع أخذ الأسئلة التوجيهية الأربعة التالية في عين الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يكفل مشروع القانون الحق العام في الوصول إلى المعلومات التي تقع في حوزة الدولة (المادة ٦ من المشروع الأول والمادة ٤ من المشروع الثاني)؟</li> <li>• إذا كان الأمر كذلك، ما الاستثناءات العامة الواردة على الحق في الوصول إلى المعلومات (المادة ٦ من المشروع الأول والمادة ٤ من المشروع الثاني)؟</li> <li>• ما الأسباب التي تسمح بإضفاء صفة سرية على المعلومات التي تملكها الدولة (المادتان ١١ و ١٢ من المشروع الأول والمادة ٨ من المشروع الثاني)؟</li> <li>• ما المعايير الرعية في تحديد ما إذا كان يجب إضفاء صفة سرية على المعلومات التي تملكها الدولة على وجه التحديد (المادتان ١١ و ١٢ من المشروع الأول والمادة ٨ من المشروع الثاني)؟</li> </ul> <p>ويناقش المشاركون في اللقاء التدريبي الطريقة المعتمدة في تعريف المعلومات السرية/المعلومات التي تملكها الدولة في السياق الواقعي الذي يعملون فيه، كما يطرحون في نقاشهم إلى الدروس التي يمكن تعلمها والاستفادة منها من المثال المقتبس من جنوب أفريقيا. ويؤمن التدرين النتائج التي يحصلون عليها في هذا النقاش على الورق القلاب.</p>	<p>الأهداف (١، ٢، ٣، ٤، ٥) و (٥)</p>	<p>نقاش تشترك فيه المجموعة بكاملها تدوين النقاط البارزة في النقاش على الورق القلاب المادتان (٢-٦) و (٣-٦): نسختان متالفتان من قانون حماية المعلومات الساري في جنوب أفريقيا (٢٠١٠ و ٢٠١٣)</p>	<p>ورقة عمل ونقاش: معالجة اللغزات القانونية التي تنموب تعريف السرية وحماية المعلومات</p>	<p>٤٠ دقيقة</p>	<p>٤</p>
<p>يتولى المدرب تدبير النقاش حول معالجة اللغزات القانونية التي تنموب الاستثناءات الواردة على القواعد الاعتيادية النبعة في ممارسة الرقابة المالية بسبب اشتراطات السرية. ويستند هذا النشاط في أساسه إلى مثال مقتبس من إيطاليا. وهو يتبع ذات التصميم التابع في تنفيذ النشاط الثالث أعلاه. ويركز النقاش الذي يدور في هذا النشاط على التبريد الصارمة الغروضة على تنفيذ الإجراءات المالية الاستثنائية بسبب المتطلبات الأمنية الخاصة. وطلب المدرب من المشاركين في اللقاء التدريبي قراءة الاقتطاعات الفتيمة من القانون الإيطالي بشأن الشراء العام (المادة ٦-٤) وتحليل النصوص الواردة فيها، مع وضع الأسئلة التوجيهية التالية في عين الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما العقود المعفاة من قواعد الشراء الاعتيادية في هذا التشريع الإيطالي على وجه التحديد؟ وهل يسري هذا الاستثناء على نحو منهجي ومتنظم؟</li> <li>• من الجهة التي تقر ماهية عقود الشراء التي تسري المتطلبات الأمنية الخاصة عليها؟</li> <li>• هل يشكل عقد الشراء الذي يجري إبرامه بموجب الاشتراطات الأمنية الخاصة المصدر الوحيد لعقد الشراء في جميع الأحوال؟</li> <li>• هل يُسمح لجميع الشركات بالعمل كموردين للعقد المبرمة بموجب المتطلبات الأمنية الخاصة؟</li> <li>• هل تخضع عقود الشراء المبرمة بموجب المتطلبات الأمنية الخاصة للتدقيق؟</li> <li>• كيف يمارس البرلمان الإيطالي الرقابة على إجراءات الشراء العام وفقاً للمتطلبات الأمنية الخاصة؟</li> </ul> <p>ويدرس التدرين أوجه التشابه القائمة بين السياق الذي يعملون فيه، ويقارنونه مع المثال المقتبس من إيطاليا ويبدون النتائج التي يتوصلون إليها على الورق القلاب.</p>	<p>الأهداف (٢، ٤، ٥) و (٥)</p>	<p>نقاش تشترك فيه المجموعة بكاملها تدوين النقاط البارزة في النقاش على الورق القلاب المادة (٤-٦): مقتطعات من القانون الإيطالي بشأن الشراء العام</p>	<p>ورقة عمل ونقاش: معالجة اللغزات القانونية التي تنموب الاستثناءات الواردة على القواعد الاعتيادية الرعية في الرقابة المالية بسبب اشتراطات السرية</p>	<p>٣٥ دقيقة</p>	<p>٤</p>

٥ دقائق	٧٥ دقيقة	ورقة عمل وناقش: معالجة الثغرات القانونية التي تشوب التوازن بين الوصول إلى المعلومات واشتراطات السرية المتصلة بالأمن القومي	نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه	مخاطب المجموعة بكاملها	الأهداف (٥، ٤، و٥)	<p>ييسر المدرب النقاش حول الشكافية ومتطلبات السرية في سياق الأمن القومي، ويعرض مثالاً للملاحظات القائمة بين الأجهزة الأمنية والبرلمان. ويتبع هذا النشاط بحديثه، نفس التصميم المتبع في النشاطين الثالث والرابع أعلاه.</p> <p>يستخدم المدرب في الحزبة الأولى من هذا النشاط مقالين صحفيين حول الوضع القائم في المملكة المتحدة بغية التركيز على الدور الذي يؤديه البرلمان في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني ووصول أفراد الجمهور إلى المعلومات وإطلاعهم عليها. وفي هذا الإطار، يوزع المدرب مقالين منشورين في صحيفة «فاينانشال تايمز» (Financial Times) (المادة ٦-٥ والمادة ٦-١) ويقترح الأسئلة التوجيهية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من يتولى المسؤولية عن ممارسة الرقابة على القطاع الأمني في البرلمان البريطاني؟</li> <li>• ما المعلومات التي توفرها القاتان المذكوران حول الصلاحيات الحالية التي يملكها البرلمان البريطاني بشأن أجهزة الخابرات، وإجراءات الإصلاح الممكنة في المستقبل؟</li> <li>• ما المعلومات التي جرت العادة على نشرها على الملأ حول عمل أجهزة الاستخبارات، وما المعلومات التي جرى نشرها على عموم المواطنين مؤخرًا؟ وما الإجراءات التي أفضت إلى بلوغ درجة أكبر من الانفتاح؟</li> <li>• هل سبق أن قدمت الاستخبارات في المملكة المتحدة أداة للبرلمان؟ إن حصل، فبأي شكل قُدمت هذه الأداة؟</li> <li>• ماذا أراذ البرلمان البريطاني معرفته من أجهزة الاستخبارات في هذه الجلسة التي نُقلت في بث حي على محطات التلفزة؟ وهل طرحت جميع الأسئلة حول المعلومات التي طلبها أعضاء البرلمان خلالها؟</li> <li>• ما القيود التي يواجهها البرلمان البريطاني في ممارسة الرقابة الفعالة على أجهزة الاستخبارات، حسيما براه الصحفيون؟</li> </ul> <p>وتستند الحزبة الثانية من هذا التمرين إلى التعبير السني الصار عن لجنة الاستخبارات والأمن في البرلمان البريطاني للعامين ٢٠١٢-٢٠١٣. ويوزع المدرب المادة (٦-٧) ويقترح الأسئلة التوجيهية التالية لتيسير النقاش:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الوظائف التي تؤديها لجنة الاستخبارات والأمن؟</li> <li>• ما نوع المعلومات الاستخباراتية التي تستطيع لجنة الاستخبارات والأمن الوصول إليها والإطلاع عليها؟</li> <li>• هل تُنشر جميع المعلومات التي تقع في حوزة لجنة الاستخبارات والأمن على الملأ؟</li> <li>• هل يُنشر المبلغ الإجمالي للأموال التي تنفقها أجهزة الاستخبارات على أفراد الجمهور؟ وهل تُنشر المبالغ التي يتفقاها كل جهاز من هذه الأجهزة؟</li> <li>• هل يملك أفراد الجمهور فكرة عن ماهية بنود الإنفاق الرئيسية المخصصة لأجهزة الاستخبارات؟</li> <li>• هل تخضع حسابات أجهزة الاستخبارات للتدقيق الخارجي؟</li> <li>• ما مجالات الإدارة المالية التي يركز عليها أعضاء البرلمان البريطاني أكثر من غيرها؟</li> <li>• ما الذي جعل البرلمان يحجم عن نشر ما توصل إليه بشأن فشل برنامج رئيسي يتعلق بتكنولوجيا المعلومات؟</li> </ul> <p>ويدرس المدرسون أوجه التشابه القائمة بين السياق الذي يعملون فيه ويقارنونه مع المثال المستقى من المملكة المتحدة.</p> <p>يستعرض المدرب ملخصًا بالنقاط الرئيسية التي تطرق إليها اللقاء التدريبي ويتبادلها مع المشاركون فيه.</p>
٥ دقائق	٧٥ دقيقة	ورقة عمل وناقش: معالجة الثغرات القانونية التي تشوب التوازن بين الوصول إلى المعلومات واشتراطات السرية المتصلة بالأمن القومي	نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه	مخاطب المجموعة بكاملها	الأهداف (٥، ٤، و٥)	



## وصف النشاطات

### النشاط الثالث: نقاش موجه حول كيفية التعامل مع غياب تعريف قانوني واضح للمعلومات التي تستدعي الحماية

يسعى هذا النشاط إلى إشراك المتدربين في نقاش يتناول ماهية المعلومات التي ينبغي توفير الحماية لها والطريقة التي يجب أن يعتمدها القانون في كفالة هذه الحماية. وفي هذا السياق، تختار معظم الدول واحداً من الخيارات الثلاثة التالية:

١- الإحجام عن اعتماد تعريف قانوني = مشكلة تنطوي على بروز ثغرة قانونية واسعة.

٢- تعريف معظم المعلومات على أنها معلومات سرية ما لم يرد النص بخلاف ذلك.

٣- تعريف جميع المعلومات على أنها معلومات عامة إلا إذا كانت تقع ضمن فئات محددة بصورة واضحة على أنها فئات تشتمل على معلومات سرية.

وليس هناك من طريقة موحدة يمكن اعتمادها في معالجة الثغرات القانونية التي تشوب تعريف المعلومات السرية. ولذلك، ينبغي للمدرب أن يركز على الأفكار التي يخرج بها المشاركون في اللقاء التدريبي وتشجيعهم على المشاركة في النقاش الذي يتطرق إلى هذا الجانب.

ومن شأن النظر في التجارب التي خاضتها الدول الأخرى أن يأتي بطريقة ناجعة تكفل تحديد المسائل التي يدرسها المتدربون ويحلونها في السياق الواقعي الذي يعملون فيه. وقبل الخوض في المثال المقتبس من جنوب أفريقيا، يطلب المدرب من أحد المتطوعين أن يدون المسائل التي يتطرق إليها المتدربون في جلسة العصف الذهني، التي يشاركون فيها في هذا الخصوص، على الورق القلاب. ويدون المتطوع المسائل الأكثر صلة بالسياق الواقعي الذي يعمل المتدربون فيه.

ويستعرض المدرب ملخصاً موجزاً حول تاريخ تعريف المعلومات 'الحساسة' ونطاقها في مشروعين طرحا على التوالي من قانون حماية المعلومات في جنوب أفريقيا.

أعدّ المشروع الأول من القانون المذكور في العام ٢٠١٠ (المادة التدريبية ٦-٢). وقد أجمعت كل منظمات المجتمع المدني العاملة في جنوب أفريقيا والمؤسسات الدولية تقريباً

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل، كما يتضمن نشاطات بديلة عن جملة من النشاطات التي تشتملها.

### النشاط الأول: مقدمة

يستعرض المدرب نظرة عامة حول الأهداف المتوخاة من التعلم في هذا اللقاء التدريبي ويبين بأن الممارسات الفضلى المتصلة بموضوع هذا اللقاء ما تزال في طور التشكل والتعريف. ولهذا السبب، يحتل تبادل الخبرات والتجارب قدرًا أكبر من الأهمية في هذا اللقاء التدريبي من اللقاءات التي سبقت من أجل الارتقاء بتجربة التعلم التي يخوضها المتدربون فيه.

### النشاط الثاني: عرض توجيهي - معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

يستعرض المدرب مقدمة حول الطريقة التي تستطيع مؤسسات الرقابة أن تعتمدها في معالجة الثغرات القانونية التي تواجهها في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني (المادة التدريبية ٦-١). ويشتمل هذا العرض المقتضب على ملخص بالمواضيع الرئيسية التي يغطيها المدرب في هذا اللقاء التدريبي، وهي:

- الوصول إلى المعلومات بوصفه معياراً دولياً
- الطرق العملية المعتمدة في حماية المعلومات الحساسة في القطاع الأمني دون المساس بالآليات المساءلة
- استخدام الإجراءات المالية الاستثنائية في المسائل التي تنطوي على متطلبات أمنية محددة
- ممارسة الرقابة البرلمانية في ظل غياب قانون بشأن الوصول إلى المعلومات، مع التركيز بوجه خاص على عمل لجان الأمن والدفاع

المواد:

المادة التدريبية (٦-١): نسخة ورقية من العرض التوجيهي: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

## النشاط الرابع: معالجة الثغرات القانونية التي تشوب الاستثناءات الواردة على القواعد الاعتيادية المرعية في الرقابة المالية بسبب متطلبات السرية

يتألف هذا النشاط من إجراء نقاش حول كيفية معالجة الثغرات القانونية التي تعتري الاستثناءات الواردة على القواعد الاعتيادية المطبقة في ميدان الرقابة المالية بسبب متطلبات السرية.

ويتبع هذا النشاط ذات التصميم الذي اتبعه المدرب في تنفيذ النشاط الثالث أعلاه، ويركز النقاش الذي يدور فيه على القيود الصارمة المفروضة على استخدام الإجراءات المالية الاستثنائية بسبب المتطلبات الأمنية الخاصة.

وقد ينطلق هذا النشاط من تمرين عملي يشتمل على مقتطفات من القانون الإيطالي بشأن الشراء العام، الذي يشكل بنفسه تطبيقاً لأحد التوجيهات الصادرة عن الاتحاد الأوروبي. وينبغي للمدرب أن يمنح المشاركين بعض الوقت (١٠ دقائق) لقراءة هذا النص قبل طرحه للنقاش (المادة التدريبية ٦-٤).

ويمكن توجيه النقاش من خلال بعض الأسئلة التالية أو جميعها:

- ما العقود المعفاة من قواعد الشراء الاعتيادية في هذا التشريع الإيطالي على وجه التحديد؟ وهل يسري هذا الاستثناء على نحو منهجي ومنتظم؟
- من الجهة التي تقرر ماهية عقود الشراء التي تسري المتطلبات الأمنية الخاصة عليها؟
- هل يشكل عقد الشراء الذي يجري إبرامه بموجب الاشتراطات الأمنية الخاصة المصدر الوحيد لعقود الشراء في جميع الأحوال؟
- هل يُسمح لجميع الشركات بالعمل كموردين للعقود المبرمة بموجب المتطلبات الأمنية الخاصة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، ما المعايير التي تنظم المشاركة في العطاءات؟
- هل تخضع عقود الشراء المبرمة بموجب المتطلبات الأمنية الخاصة للتدقيق؟
- كيف يمارس البرلمان الإيطالي الرقابة على إجراءات الشراء العام التي تنفذ وفقاً للمتطلبات الأمنية الخاصة؟

على انتقاد هذا المشروع بسبب التعريف الفضفاض والواسع الذي جاء به للمعلومات التي ينبغي حمايتها.

وما تزال النسخة الأخيرة التي صدرت من هذا القانون، والتي جرى تعديلها بموجب الإجراءات التشريعية المرعية في جنوب أفريقيا (المادة التدريبية ٦-٣) تثير قلقاً واسعاً في البلاد. وقد أذعن الرئيس في نهاية المطاف للضغط العام الذي مورس عليه، حيث رفض التوقيع على هذا المشروع وإصداره في قانون على الرغم من مصادقة الجمعية الوطنية عليه في شهر آذار/مارس ٢٠١٣.

ويمنح المدرب المشاركين في اللقاء التدريبي ١٥ دقيقة لقراءة المشروعين ومقارنتهما مع بعضهما بعضاً قبل طرحهما للنقاش.

وقد ينطلق النقاش من بعض النقاط التالية أو منها جميعاً:

- هل يكفل مشروع القانون الحق العام في الوصول إلى المعلومات التي تقع في حوزة الدولة (المادة ٦ من المشروع الأول والمادة ٤ من المشروع الثاني)؟
- إذا كان الأمر كذلك، ما الاستثناءات العامة الواردة على الحق في الوصول إلى المعلومات (المادة ٦ من المشروع الأول والمادة ٤ من المشروع الثاني)؟
- ما الأسباب التي تسمح بإضفاء صفة سرية على المعلومات التي تملكها الدولة (المادتان ١١ و١٢ من المشروع الأول والمادة ٨ من المشروع الثاني)؟
- ما المعايير المرعية في تحديد ما إذا كان يجب إضفاء صفة سرية على المعلومات التي تملكها الدولة على وجه التحديد (المادتان ١١ و١٢ من المشروع الأول والمادة ٨ من المشروع الثاني)؟

♣ نشاط بديل: مجموعات صغيرة: يمكن للمدرب أن يستعرض مع المتدربين هذه الأسئلة في بادئ الأمر، ثم يطلب منهم أن يعملوا على كل سؤال منها في مجموعات صغيرة قبل تقديم التغذية الراجعة من المجموعة بأكملها. وفي هذه الحالة، يوزع المدرب مجموعة من الأسئلة الواردة أعلاه على كل مجموعة أو يعرضها في شريحة العرض التوجيهي على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint).

المواد:

- المادتان التدريبيتان (٦-٢) و(٦-٣): نسختان أعدتا على التوالي من قانون حماية المعلومات في جنوب أفريقيا (٢٠١٠ و٢٠١٣)

- ورق قلاب

- ما المعلومات التي جرت العادة على نشرها على الملأ حول عمل أجهزة المخابرات في الماضي، وما المعلومات التي جرى نشرها على عموم المواطنين مؤخرًا؟ وما الإجراءات التي أفضت إلى حصول تغيير كفل نشر قدر أكبر من المعلومات على الملأ؟

- هل سبق لأجهزة الاستخبارات في المملكة المتحدة أن قدمت الأدلة للبرلمان؟ إذا كان الأمر كذلك، ففي أي شكل قدمت هذه الأدلة؟

- ما الذي أراد البرلمان البريطاني معرفته من أجهزة الاستخبارات في هذه الجلسة التي نقلت في بث حي على محطات التلفزة؟

- ما القيود التي يواجهها البرلمان البريطاني في ممارسة الرقابة الفعالة على أجهزة الاستخبارات، حسبما يراه الصحفيون؟

♣️ نشاط بديل: مجموعات صغيرة: يمكن للمدرب أن يستعرض مع المتدربين هذه الأسئلة في بادئ الأمر، ثم يطلب منهم أن يعملوا على كل سؤال منها في مجموعات صغيرة قبل تقديم التغذية الراجعة من المجموعة بكاملها. وفي هذه الحالة، يوزع المدرب مجموعة من الأسئلة الواردة أعلاه على كل مجموعة أو يعرضها في شريحة العرض التوجيهي على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint).

### الجزء الثاني:

كانت الجلسة البرلمانية التي غطتها صحيفة «فاينانشال تايمز» (Financial Times) في مقالاتها استثنائية في طابعها، وذلك من ناحية شكلها (بث حي عبر محطات التلفزة) ومن ناحية اجتماع كل رؤساء أجهزة الاستخبارات في جلسة واحدة ومشاركتهم فيها.

ويشرح المدرب للمشاركين في اللقاء التدريبي الأعمال الدورية التي ينفذها البرلمان البريطاني في مجال الرقابة المالية على أجهزة الاستخبارات. وتوفر مقتطفات وجيزة مقتبسة من التقرير السنوي (٢٠١٢-٢٠١٣) الصادر عن لجنة الاستخبارات والأمن في البرلمان البريطاني، والتي يترأسها وزير الخارجية البريطانية الأسبق مالكولم ريفكايند، بعض الأفكار المفيدة التي توجه النقاش الذي يتناول هذا الجانب. ويسترعي المدرب انتباه المتدربين إلى أن هذه الوثيقة وثيقة عامة، وأنها منشورة على شبكة الإنترنت.

ويمنح المدرب المتدربين بعض الوقت (١٠ دقائق كحد أقصى) لقراءة المقالة واستئناف النقاش بعد انقضاء هذا الوقت.

♣️ نشاط بديل: مجموعات صغيرة: يمكن للمدرب أن يستعرض مع المتدربين هذه الأسئلة في بادئ الأمر، ثم يطلب منهم أن يعملوا على كل سؤال منها في مجموعات صغيرة قبل تقديم التغذية الراجعة من المجموعة بكاملها. وفي هذه الحالة، يوزع المدرب مجموعة من الأسئلة الواردة أعلاه على كل مجموعة أو يعرضها في شريحة العرض التوجيهي على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint).

المواد:

- المادة التدريبية (٦-٤): مقتطفات من القانون الإيطالي بشأن الشراء العام

- ورق قلاب

## النشاط الخامس: نقاش موجه حول كيفية تحديد التوازن الصحيح بين الوصول إلى المعلومات ومتطلبات السرية المتصلة بالأمن القومي

يشتمل هذا النشاط على إجراء نقاش يتناول الطريقة التي تكفل عقد التوازن بين سبل الوصول التامة إلى المعلومات واشترطات السرية المتصلة بالأمن القومي. وللتأكد من أن هذا النقاش يلامس الواقع، فهو يركز على العلاقات التي تجمع بين الأجهزة الأمنية والبرلمان.

ويطبَّق التصميم نفسها الذي طُبِّق في النشاطين الثالث والرابع أعلاه في تنفيذ هذا النشاط، مع العلم بأنه ينقسم إلى جزأين.

### الجزء الأول:

يوزع المدرب مقاليتين صحفيتين تتناولان إحدى القضايا التي حصلت مؤخرًا في المملكة المتحدة. ويخصص المدرب ١٥ دقيقة للمتدربين لقراءة هاتين المقاليتين، ويطلب منهم التفكير في بعض المواضيع التالية في الوقت الذي يقرأون فيه المقاليتين. ويتولى المدرب توجيه النقاش بعد ذلك.

- من يتولى المسؤولية عن ممارسة الرقابة على القطاع الأمني في البرلمان البريطاني؟ - [ما الجهاز الذي يقابل هذه الجهة في بلدكم/بلادكم؟]

- ما المعلومات التي توردها المقالتان المذكورتان حول الصلاحيات الحالية التي يملكها البرلمان البريطاني بشأن أجهزة المخابرات، وإجراءات الإصلاح الممكنة في المستقبل؟



## النشاط السادس: تلخيص محاور اللقاء التدريبي

يستعرض المدرب ملخصًا بالنقاط الرئيسية التي وردت في اللقاء التدريبي ويتبادلها مع المشاركين فيه.

ويمكن التطرق إلى بعض المسائل التالية أو جميعها في هذا النقاش:

- ما الوظائف التي تؤديها لجنة الاستخبارات والأمن؟
- ما نوع المعلومات الاستخباراتية التي تستطيع لجنة الاستخبارات والأمن الوصول إليها والاطلاع عليها؟
- هل تُنشر جميع المعلومات التي تقع في حوزة لجنة الاستخبارات والأمن على الملأ؟
- هل يُنشر المبلغ الإجمالي للأموال التي تنفقها أجهزة الاستخبارات على أفراد الجمهور؟ وهل تُنشر المبالغ التي ينفقها كل جهاز من هذه الأجهزة؟
- هل يملك أفراد الجمهور فكرة عن ماهية بنود الإنفاق الرئيسية المخصصة لأجهزة الاستخبارات؟
- هل تخضع حسابات أجهزة الاستخبارات للتدقيق الخارجي؟
- ما مجالات الإدارة المالية التي يركز عليها أعضاء البرلمان البريطاني أكثر من غيرها؟
- ما السبب الذي حدا بالبرلمان إلى الإحجام عن نشر النتائج الأولية التي توصل إليها بشأن فشل برنامج رئيسي من برامج تكنولوجيا المعلومات؟

♣ نشاط بديل: مجموعات صغيرة: يمكن للمدرب أن يستعرض مع المتدربين هذه الأسئلة في بادئ الأمر، ثم يطلب منهم أن يعملوا على كل سؤال منها في مجموعات صغيرة قبل تقديم التغذية الراجعة من المجموعة بأكملها. وفي هذه الحالة، يوزع المدرب مجموعة من الأسئلة الواردة أعلاه على كل مجموعة أو يعرضها في شريحة العرض التوجيهي على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint).

المواد:

- **المادتان التدريبيتان (٥-٦) و(٦-٦):** مقالتان من صحيفة «فاينانشال تايمز» (Financial Times) حول جلسة الاستماع العامة التي عقدها البرلمان لأجهزة المخابرات في المملكة المتحدة
- **المادة التدريبية (٦-٧):** مقتطفات من التقرير الصادر عن لجنة الاستخبارات والأمن في البرلمان البريطاني للعامين ٢٠١٢-٢٠١٣
- ورق قلاب



## المادة التدريبية (٦-١)

### معالجة الثغرات القانونية أثناء ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

#### اعتبارات عامة

- يجب معالجة الثغرات القانونية في العلن من أجل تجنب إفساح مجال كبير أمام السلطة التنفيذية لكي تمارس تقديرها واجتهادها.
- في هذه الأيام، يميل الاتجاه العام إلى اعتبار يقول بأن توفير أي معلومات تملكها مؤسسة من مؤسسات القطاع العام لأفراد الجمهور يُعتبر من جملة حقوق الإنسان الأساسية.
- على السلطة التنفيذية أن تبرر الضرورة التي تقتضي توفير حماية خاصة لأنواع معينة من المعلومات بصورة وافية.
- تبقى إجراءات الرقابة المالية بحكم طبيعتها هي الإجراءات الاعتيادية، ويجب أن ينص القانون على تنظيم أي استثناء يرد على هذه القاعدة.

## قضايا عملية: حماية المعلومات

- توفر ثقافة السرية الأرض الخصبة لانتشار الفساد في مؤسسات الأمن والدفاع.
- يجب أن ترد الأحكام التي يشملها القانون بشأن المحافظة على سرية المعلومات وحمايتها على نحو مقيد إلى أقصى حد ممكن:
  - من الأفضل تجنب استخدام إشارات عامة عند الحديث عن 'المصالح القومية'
  - آليات المراجعة الدولية، كأن يتم إنشاء لجنة تتبع الرئيس أو رئيس الوزراء
  - التأكيد على حماية المبلغين عن الفساد

## تطبيقات عملية: الرقابة على الموازنة

- يجب إنشاء إطار عمل قانوني سليم للرقابة على الموازنة.
- إدراج وزارة المالية قدر الإمكان في عمل البرامج والموازنة.
- الحفاظ على الموازنات السرية الخاصة بالمخابرات صغيرة قدر الإمكان - < وجود نفقات خارجة عن الموازنة!
- تقسيم موازنة الدفاع إلى فئات مختلفة السرية، على سبيل المثال:
  - البنود المطروحة للنقاش أمام البرلمان في شكل إجمالي،
  - البنود المطروحة أمام أعضاء لجنة البرلمان بالتصاريح المطلوبة في شكل أكثر تفصيلاً وإجمالاً

## تطبيقات عملية: الرقابة على المشتريات

- تقوم السلطة التنفيذية بعرض خطط الدفاع والمشتريات في مناقشة مائدة مستديرة.
- تعمل السلطان التنفيذية والتشريعية على الحد بشكل صارم من القيود السرية الخاصة في مشتريات الدفاع والأمن. على سبيل المثال، تجنب الصفقات السرية الخاصة بشراء الأحذية والزي الرسمي ومركبات النقل والمرافق المكتبية وحتى سفن الدوريات.
- بناء مهارات شراء متخصصة في أجهزة الدفاع والتركيز على أهم عمليات الشراء من أجل تقليل نفوذ التسلسل الهرمي المفرط في صنع القرارات.
- إخضاع مواصفات المناقصات لأجهزة الدفاع للمراجعة الفنية المستقلة.
- تجنب الترتيبات أحادية المصدر قدر الإمكان: يجب تطبيق نوع من المنافسة، وإن كان خاضعاً للقيود -> على سبيل المثال جلسات استماع خلف الأبواب المغلقة.
- اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالمشتريات أو مراجعتها لأجهزة الدفاع من قبل مجلس المناقصات بمشاركة خارجية.

## قضايا عملية: الرقابة البرلمانية

- **لجان الأمن والدفاع:**
  - صياغة التشريعات
  - مراجعة السياسات الأمنية
  - الرقابة على الإنفاق
  - متابعة المشتريات، ولا سيما المشتريات الضخمة -> التي تستوجب الحصول على مصادقة البرلمان في بعض الأحيان
  - التشاور حول الاتفاقيات الدولية
  - مراجعة التعيينات في المناصب رفيعة المستوى
- **الشروط:**
  - بيان السلطات في التشريعات ذات الصلة على وجه التفصيل
  - القدرات والمؤهلات
  - عدم ربط المواقف بالأحزاب



## المادة التدريبية (٦-٢)

مقتطفات من النسخة الأولى من القانون الساري في جنوب أفريقيا بشأن حماية المعلومات، والذي رُفع إلى البرلمان بتاريخ ٥ آذار/مارس ٢٠١٠

المصدر: الموقع الإلكتروني لبرلمان جنوب أفريقيا [زرناه في شهر نيسان/أبريل ٢٠١٥]:  
<http://pmg-assets.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bills/b6-10.pdf>

### جمهورية جنوب أفريقيا

### قانون حماية المعلومات

(رُفع إلى الجمعية الوطنية (المادة ٧٥ المقترحة): الملخص الإيضاحي للقانون، المنشور في الجريدة الرسمية رقم ٣٢٩٩٩ والمؤرخ في ٥ آذار/مارس ٢٠١٠)  
(النص الإنجليزي هو النص الرسمي للقانون)  
[B 6—2010] ردمك: ٩٧٨-١-٧٧٠٣٧-٦٣٠-٤  
عدد النسخ المطبوعة ..... ١٨٠٠  
(٤ آذار/مارس ٢٠١٠)

#### القانون

النص على حماية أنواع محددة من المعلومات التي تملكها الدولة من التلف أو الضياع أو الإفصاح عنها دون وجه قانوني؛ وتنظيم الطريقة التي يجوز من خلالها حماية المعلومات؛ وإلغاء قانون حماية المعلومات لسنة ١٩٨٢؛ والنص على الأمور المتصلة بهذا الشأن.

#### الديباجة

إذ ندرك أهمية المعلومات بالنسبة إلى الأمن القومي للجمهورية وسلامة أراضيها ورفاهها،  
وإذ ندرك الضرر الذي تسببه المغالاة في السرية،  
وإذ نؤكد على الإطار الدستوري لحماية المعلومات وتنظيم الوصول إليها،  
وإذ نرغب في وضع حماية المعلومات التي تملكها الدولة ضمن إطار تشريعي يتسم بشفافيته واستدامته،  
وإذ نسعى إلى تعزيز التدفق الحر للمعلومات في مجتمع مفتوح وديموقراطي دون المساس بأمن الجمهورية،  
يسن برلمان جمهورية جنوب أفريقيا ما يلي:-

[...]

## الفصل الثاني

### المبادئ العامة للمعلومات التي تملكها الدولة

#### المعلومات التي تملكها الدولة

٤- يجوز حماية المعلومات التي تملكها الدولة، بموجب أحكام هذا القانون، من الإفصاح عنها دون وجه قانوني أو من التلف أو التغيير أو الضياع.

#### المعلومات المحمية

٥- (١) يشار إلى المعلومات التي تملكها الدولة، والتي تستدعي الحماية من التغيير غير المشروع أو التلف أو الضياع بـ«المعلومات القيّمة».

(٢) يجوز حماية معلومات الدولة التي تكون في صورة مادية أو موثقة، والتي تستدعي الحماية من الإفصاح غير القانوني، من خلال إضفاء طابع السرية عليها، ويجوز اقتصار الوصول إلى هذه المعلومات على بعض الأفراد الذي يحملون تصريحاً أمنياً مناسباً.

#### المبادئ العامة الناظمة للمعلومات التي تحتفظ بها الدولة

٦- تشكل المبادئ التالية الأساس الذي يستند إليه هذا القانون، وهي توجه تنفيذه وتفسيره:

(أ) يجب توفير المعلومات التي تحتفظ بها وتمكين جميع الأشخاص من الوصول إليها، ما لم يقيد ذلك بموجب القانون أو بموجب اعتبارات عامة أو خاصة يمكن تسويقها.

(ب) تعتبر المعلومات التي يستطيع الجميع الوصول إليها الأساس الذي يركز عليه المجتمع الذي يتسم بالشفافية والانفتاح والديموقراطية.

(ج) يشكل الوصول إلى المعلومات حقاً أساسياً من حقوق الإنسان، وهو يعزز الكرامة الإنسانية والحرية وتحقيق المساواة.

(د) يعزز التدفق الحر للمعلومات الانفتاح والاستجابة والحوار المدروس والمساءلة والحكم الرشيد.

(هـ) من شأن التدفق الحر للمعلومات التي تحتفظ بها الدولة تعزيز الأمن والأمان.

(و) ترسخ المعلومات التي تملكها الدولة والتي يمكن الوصول إليها والاطلاع عليها المعرفة والفهم وتعزز الإبداع والتعليم والأبحاث وتبادل الأفكار والنمو الاقتصادي.

(ز) ومع ذلك، تُعتبر بعض السرية والكتمان ضروريةً من أجل حماية حياة الأشخاص، وتعزيز وحماية حرية الأشخاص وأمنهم، وتقديم مرتكبي الجرائم للعدالة، وحماية الأمن القومي والمشاركة في الحكومة والإجراءات الدبلوماسية الفعالة.

(ح) لا يجوز أن تنتهك التدابير المفروضة لحماية المعلومات التي تحتفظ بها الدولة بصورة غير لائقة الحقوق والحرريات الشخصية أو أن تجعل حقوق المواطنين وحررياتهم تعتمد على القرارات الإدارية على وجه غير مشروع.

(ط) ينبغي في التدابير التي تُنفذ بموجب أحكام هذا القانون:

(١) أن تأخذ في الاعتبار حرية التعبير عن الرأي، والحق في الوصول إلى المعلومات والحقوق والحرريات الأخرى التي تنص عليها شرعة الحقوق.

(٢) أن تتماشى مع أحكام المادة (١٩) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية وأن تأخذ في الاعتبار الالتزامات الدولية الواقعة على جنوب أفريقيا.

(ي) تخضع الفقرات (أ) إلى (ط) لأمن الجمهورية، وذلك بمعنى أنه لا يجوز المساس بالأمن القومي للجمهورية.

#### الفصل الخامس

#### المعلومات التي تتطلب الحماية من الإفصاح

#### القسم (أ)

#### المعلومات الحساسة

#### المصلحة القومية للجمهورية

١١- (١) تشمل المصلحة القومية للجمهورية، ولكنها لا تقتصر على:

(أ) جميع الأمور المتعلقة بتعزيز الصالح العام.

(ب) وجميع الأمور المتصلة بحماية وصون جميع الأشياء التي تملكها الدولة أو تحافظ عليها لصالح المواطنين.

(٢) المصلحة القومية متعددة الوجوه، وهي تشمل:

(أ) بقاء الدولة وشعب جنوب أفريقيا وضمان وأمنهما.

(ب) والسعي إلى إقامة العدل والديموقراطية والنمو الاقتصادي والتجارة الحرة ونظام نقدي مستقر وعلاقات دولية سليمة.

(٣) تشمل الأمور التي تقع ضمن نطاق المصلحة القومية:

(أ) الأمن من جميع أشكال الجريمة.

(ب) الحماية من الاعتداءات أو الاجتياحات التي تمس الجمهورية أو أعمال التدخل الأجنبي.

(ج) الخطط والعمليات الدفاعية والأمنية.

(د) تفاصيل التحقيقات الجنائية والوسائل التي تعتمد عليها الشرطة وأجهزة إنفاذ القانون.

(هـ) العلاقات السياسية والاقتصادية المهمة مع المنظمات الدولية والحكومات الأجنبية.

(و) الأمور الاقتصادية أو العلمية أو التكنولوجية التي تعتبر حيوية لاستقرار الجمهورية وأمنها وسلامة إقليمها وتميبتها.

(ز) جميع الأمور التي تخضع للحماية الإلزامية بموجب أحكام المواد (٣٤) إلى (٤٢) من القانون بشأن تعزيز الوصول إلى المعلومات، سواء كانت سرية أم لم تكن كذلك.

(٤) يجب أن يتم توجيه القرار بشأن ما يصب في المصلحة القومية للجمهورية، في جميع الأوقات، حسب القيم المشار إليها في المادة (١) من الدستور.

#### القسم (ب)

#### المعلومات التجارية

#### طبيعة المعلومات التجارية

١٢- (١) تخضع المعلومات التجارية للحماية الممكنة من الإفصاح في ظل الظروف التالية:

- (أ) المعلومات التجارية الخاصة بجهاز من أجهزة الدولة أو المعلومات التي أصدرتها منظمة أو شركة أو فرد لجهاز من أجهزة الدولة أو مسؤول يمثل الدولة، بناءً على طلب أو دعوة أو بموجب حكم من أحكام قانون أو نظام، والتي قد يقوض الإفصاح عنها المصالح التجارية أو مصالح مشاريع الأعمال أو المصالح المالية أو الصناعية التي تخص جهاز الدولة أو المنظمة أو الفرد المعني.
- (ب) المعلومات التي يمكن أن تعرض المصلحة القومية للجمهورية للخطر.
- (٢) تشمل المعلومات التجارية التي قد تقوض المصالح التجارية أو مصالح مشاريع الأعمال أو المصالح المالية أو الصناعية التي تخص جهاز الدولة أو المنظمة أو الفرد المعني، في حال الإفصاح عنها:
- (أ) المعلومات التجارية التي لا تتوفر في الحيز العام، والتي إذا عممت على الملأ قد تسبب الخسارة المالية أو ضرراً بالمنافسة أو بسمعة المنظمة أو الفرد المعني.
- (ب) الأسرار التجارية، بما فيها جميع الإجراءات والعمليات وأساليب العمل والأنظمة والهوية، ومبلغ الدخل أو مصدره، والأرباح أو الخسائر أو النفقات السرية المتعلقة بأي شخص أو شركة أو شراكة أو هيئة أو جمعية.
- (٣) لا يجوز حماية سوى المعلومات التجارية التي لا تملك الدولة تفويضاً بموجب القانون بعدم إصدارها من الإفصاح.
- (٤) يجب حماية التقارير التي تعدّها الحكومة من الإفصاح إلى الحد الذي تشكل فيه معلومات تجارية سرية.





## المادة التدريبية (٦-٣)

النسخة النهائية من القانون الساري في جنوب أفريقيا بشأن حماية المعلومات التي تملكها الدولة، اعتمده البرلمان بتاريخ ٢٣ نيسان/أبريل ٢٠١٣ ورُفِعَ إلى الرئيس الذي أعاده إلى البرلمان بتاريخ ١٢ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣ لإعادة النظر فيه

المصدر: الموقع الإلكتروني لبرلمان جنوب أفريقيا [زرناه في شهر نيسان/أبريل ٢٠١٥]:

<http://pmg-assets.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/131016b6f-2010.pdf>

### جمهورية جنوب أفريقيا

#### قانون حماية المعلومات التي تملكها الدولة

(حسبما عدلته اللجنة الخاصة بمشروع قانون حماية المعلومات التي تملكها الدولة (الجمعية الوطنية))

(قُدِّمَ تحت مسمى قانون حماية المعلومات [2010—6 B])

(النص الإنجليزي هو النص الرسمي للقانون)

وزير أمن الدولة

[B 6F—2010]

ردمك: ٩٧٨-١-٧٧٥٩٧-٠٨٣-٥

عدد النسخ المطبوعة ..... ١٨٠٠

(٢٤ نيسان/أبريل ٢٠١٣)

#### القانون

النص على حماية المعلومات الحساسة التي تملكها الدولة؛ والنص على اعتماد نظام لتصنيف المعلومات التي تقع في حوزة الدولة وإعادة تصنيفها وإزالة طابع السرية عنها؛ والنص على حماية أنواع محددة من المعلومات القيمة التي تملكها الدولة من التغيير أو التلف أو الضياع أو إفشائها دون وجه قانوني؛ وتنظيم الطريقة التي يجوز من خلالها حماية معلومات الدولة؛ وإلغاء قانون حماية المعلومات لسنة ١٩٨٢ (القانون رقم ٨٤ لسنة ١٩٨٢)؛ والنص على الأمور المتصلة بهذا الشأن.

#### الديباجة

إذ ندرك بأن الأمن القومي يخضع لسلطة البرلمان والسلطة التنفيذية الوطنية، على النحو المتوخى في المادة (١٩٨) من الدستور، وإذ نضع في الاعتبار الحق في الوصول إلى المعلومات التي تقع في حوزة الدولة، حسبما تنص عليه المادة (٣٢) من الدستور، وإذ نسلم بأن الحق في الوصول إلى المعلومات يشكل حجر الزاوية في ديموقراطيتنا،

وإذ نقر وبما يتوافق مع المادة (٣٦) من الدستور بجواز تقييد الحق في الوصول إلى المعلومات التي تملكها الدولة عند الضرورة لأسباب تتعلق بالأمن القومي،

وإذ ندرك الضرر الذي تسببه المغالاة في السرية،

وإذ نرغب في وضع حماية المعلومات التي تملكها الدولة ضمن إطار تشريعي يتسم بشفافيته واستدامته،  
وإذ نسعى إلى تعزيز التدفق الحر للمعلومات في مجتمع مفتوح وديموقراطي دون المساس بالأمن القومي للجمهورية،  
يسن برلمان جمهورية جنوب أفريقيا ما يلي:-

[...]

## الفصل الثاني

### المبادئ العامة الناظمة للمعلومات التي تملكها الدولة

٤- (١) تشكل المبادئ التالية الأساس الذي يستند إليه هذا القانون، وهي توجه تنفيذ وتفسيره:

- (أ) ما لم يرد تقييد بموجب قانون يحدد وبصورة واضحة الاعتبارات المعقولة والمبررة على نحو موضوعي، يجب توفير المعلومات التي تملكها الدولة وإتاحة الفرصة لجميع الأشخاص للاطلاع عليها.
- (ب) تُعتبر المعلومات التي تملكها الدولة والتي يستطيع الجميع الوصول إليها الأساس الذي يرتكز عليه المجتمع الذي يتسم بالشفافية والانفتاح والديموقراطية.
- (ج) يشكّل الوصول إلى المعلومات التي تحتفظ بها الدولة حقاً أساسياً من حقوق الإنسان، وهو يعزز الكرامة الإنسانية والحرية وتحقيق المساواة.
- (د) يعزز التدفق الحر للمعلومات التي تحتفظ بها الدولة الانفتاح والاستجابة والحوار المدروس والمساءلة والحكم الرشيد.
- (هـ) من شأن التدفق الحر للمعلومات التي تحتفظ بها الدولة تعزيز الأمن والأمان.
- (و) ترسخ المعلومات التي تملكها الدولة والتي يمكن الوصول إليها والاطلاع عليها المعرفة والفهم وتعزز الإبداع والتعليم والأبحاث وتبادل الأفكار والنمو الاقتصادي.
- (ز) ومع ذلك، تُعتبر حماية بعض المعلومات التي تحتفظ بها الدولة وإضفاء طابع السرية عليها ضرورياً من أجل حماية حياة الأشخاص، وتعزيز وحماية حرية الأشخاص وأمنهم، وتقديم مرتكبي الجرائم للعدالة، وحماية الأمن القومي والمشاركة في الحكومة والإجراءات الدبلوماسية الفعالة.
- (ح) لا يجوز أن تنتهك التدابير المفروضة لحماية المعلومات التي تملكها الدولة وبصورة غير لائقة الحقوق والحريات الشخصية أو أن تجعل حقوق المواطنين وحررياتهم تعتمد على القرارات الإدارية دون وجه مشروع.
- (ط) ينبغي في التدابير التي تنفذ بموجب أحكام هذا القانون:
  - (١) أن تأخذ في الاعتبار حرية التعبير عن الرأي، والحق في الوصول إلى المعلومات والحقوق والحريات الأخرى التي تنص عليها شرعة الحقوق.
  - (٢) أن تعزز وتسند الوظائف التي تؤديها المؤسسات الدستورية التي تدعم الديمقراطية وأن تضمن فعاليتها وكفاءتها.
  - (٣) أن تتماشى مع أحكام المادة (١٩) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية وأن تأخذ في الاعتبار الالتزامات الدولية الواقعة على جنوب أفريقيا.

(ي) في سياق الموازنة بين المصالح المشروعة المشار إليها في الفقرات (أ) إلى (ط)، يجب على الوزير المعني أو المسؤول المختص أو المحكمة أن تولي الاعتبار اللازم لأمن الجمهورية، من حيث أنه لا يجوز المساس بالأمن القومي للجمهورية.

(٢) يجوز حماية بعض المعلومات التي تحتفظ بها الدولة، بموجب أحكام هذا القانون، من الإفصاح أو التغيير أو الإتلاف أو الضياع على نحو يخالف القانون.

(٣) يجوز حماية المعلومات التي تحتفظ بها الدولة في شكل مادي أو موثّق يستدعي حمايتها من الإفصاح غير القانوني عنها عن طريق إضفاء طابع سري عليها، ويجوز حصر الوصول إلى هذه المعلومات في مجلس الوزراء، والمؤسسات المشار إليها في المادة (١٨١) من الدستور وبعض الأفراد الذين يحملون الإجازة الأمنية المطلوبة.

### الفصل الخامس

**نظام إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة وإعادة إضفاء السرية عليها وإزالة صفة السرية عنها**

**الشروط الواجب مراعاتها في إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة وإعادة إضفاء السرية عليها وإزالة صفة السرية عنها**

٨- (١) يجب أن يستند القرار بشأن إضفاء الطابع السري على المعلومات إلى الشروط المحددة في هذا القانون دون غيره.

(٢) (أ) لا يسوّغ إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة إلا إذا كان ضرورياً لحماية الأمن القومي.

(ب) لا يجوز إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة في أي حال من الأحوال من أجل:

(١) إخفاء المخالفات الواقعة على القانون بشأن منع ومحاربة أعمال الفساد لسنة ٢٠٠٤ (القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٤) أو أي عمل غير قانوني آخر أو تقصير، أو فقدان الأهلية أو انعدام الكفاءة، أو خطأ إداري.

(٢) تقييد الوصول إلى المعلومات من أجل تحجيم الرقابة، وبالتالي تجنب الانتقاد.

(٣) الحيلولة دون التسبب بالحرّج لشخص أو مؤسسة أو جهاز من أجهزة الدولة أو وكالة.

(٤) فرض القيود على المنافسة أو تقليصها على وجه يخالف القانون.

(٥) منع أو تأخير أو عوق نشر المعلومات التي تقع في حوزة الدولة، والتي لا تستوجب الحماية بموجب أحكام هذا القانون.

(ج) يمثل إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تحتفظ بها الحكومة تديباً استثنائياً ويجب إنفاذه بما يتوافق أحكام المادة (١١) بحذافيرها.

(د) لا يتم إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة إلا عندما تكون هناك

(١) حاجة واضحة يمكن تسويغها ومشروعة لذلك.

(٢) حاجة يمكن إثباتها لحماية المعلومات التي تملكها الدولة لصالح الأمن القومي.

(هـ) إذا ثارت شكوك معتبرة حول ما إذا كانت المعلومات التي تملكها الدولة تستوجب الحماية، فينبغي إحالة هذا الأمر إلى الوزير المختص لاتخاذ قرار بشأنه.

- (و) لا يجوز أن يستند القرار بشأن إضفاء الطابع السري على المعلومات إلى سبب غريب أو غير ذي صلة.
- (ز) يجب أن تعقد القرارات بشأن إضفاء الطابع السري على المعلومات الموازنة بين الحق في الوصول إلى المعلومات التي تملكها الدولة والحاجة إلى إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة وفقاً لأحكام هذا القانون.
- (ح) لا يجوز إضفاء الطابع السري على المعلومات العلمية والبحوث التي لا ترتبط بعلاقة واضحة بالأمن القومي.
- (ط) لا يجوز إعادة إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تملكها الدولة بعد إزالة صفة السرية عنها ونشرها على أفراد الجمهور بموجب الصلاحيات ذات الصلة.
- (ي) يجوز إضفاء الطابع السري على المعلومات طالما كانت حمايتها ضرورية من ناحية واقعية.
- (ك) في الحالات التي ما تزال الحاجة فيها قائمة لإضفاء الطابع السري على المعلومات، قد تظهر حالات لا تعود فيها المعلومات التي تملكها الدولة تستدعي إضفاء مستوى متقدم من السرية عليها، حيث يجب تقليص هذا المستوى.
- (٣) يجب في الاعتبارات المحددة بشأن القرار حول ما إذا كان إضفاء الطابع السري على المعلومات التي تملكها الدولة أن تشمل ما إذا الإفصاح عنها قد يعرض هوية مصدر سري، أو يكشف عن المعلومات المتصلة بالاستعانة بمصدر من مصادر المخابرات أو الشرطة في الحالات التي يمكن فيها للإفصاح غير القانوني عن ذلك المصدر أن يلحق الضرر الواضح والثابت بالأمن القومي للجمهورية أو مصالح ذلك المصدر أو أسرته.
- (أ) يعوق على نحو واضح وثابت قدرة الحكومة على حماية المسؤولين أو الأشخاص الذين صدر تفويض بتقديم خدمات الحماية لهم، بما يصب في مصلحة الأمن القومي.
- (ب) يعطل بصورة خطيرة ومستدامة الأمن القومي أو أنظمة الدفاع أو المخابرات أو خططها أو نشاطاتها.
- (ج) يعوق على نحو خطير وثابت العلاقات القائمة بين جنوب أفريقيا وحكومة أجنبية، أو يقوض على نحو خطير وثابت النشاطات الدبلوماسية الحالية التي تنفذها الجمهورية.
- (د) يخالف قانوناً أو معاهدة أو اتفاقية دولية، بما في ذلك الاتفاقيات المعقودة بين حكومة جنوب أفريقيا وحكومة أو مؤسسة دولية أخرى.
- (هـ) يتسبب بتهديد الحياة أو بضرر جسدي آخر لشخص أو أشخاص.
- (و) يتسبب ضرراً ثابتاً أو لا يمكن جبره أو خطيراً على نحو استثنائي للأمن القومي للجمهورية.
- (ز) لا يجوز أن تحظر شروط تطبيق إضفاء صفة السرية على المعلومات ولا أن تمنع، في أي حال من الأحوال، المسؤولين من إبلاغ المسؤولين المخولين بهذه المعلومات من أجل الوفاء بوظائف إنفاذ القانون أو وظائف المخابرات التي يقرها القانون أو ينص عليها.
- (٤) في حال لم تعد الشروط المتصلة بإضفاء الطابع السري على المعلومات التي تنص عليها هذه المادة قائمة، يجب إزالة صفة السرية عن المعلومات.
- (٥)

### طبيعة المعلومات السرية

٩- المعلومات السرية هي:

- (١) المعلومات الحساسة التي تملكها الدولة والتي تكون في صورة مادية أو مدونة،
- (٢) التي يجب حمايتها من الإفصاح غير القانوني ومن التغيير أو التلف أو الضياع حسبما ينص عليه القانون،
- (٣) التي يجب صونها حسب درجة الضرر الذي يمكن أن ينجم عن الإفصاح عنها دون وجه قانوني،
- (٤) التي لا يجوز إتاحة القدرة على الوصول إليها إلا لمن يحمل تصريحاً أمنياً مناسباً وله حاجة مشروعة للوصول إلى المعلومات التي تملكها الدولة من أجل إنجاز مهامه الرسمية أو مسؤولياته التعاقدية،
- (٥) التي يجب إضفاء طابع سري عليها بموجب أحكام المادة (١١).



## المادة التدريبية (٤-٦)

مقتطفات من المرسوم التشريعي الصادر في جمهورية إيطاليا والمؤرخ في ١٢ نيسان/أبريل ٢٠٠٦، رقم (١٦٣) «قانون الشراء العام، وفقاً للتوجيهات الصادرة عن الاتحاد الأوروبي (CE/17/2004) و(CE/18/2004)»

الكتاب الثالث - العقود التي يستبعد هذا القانون كلياً أو جزئياً

المادة (١٦): العقود المتصلة بإنتاج الأسلحة والذخائر وغيرها من العتاد الحربي والاتجار بها

- ١- مع مراعاة أحكام المادة (٢٩٦) من المعاهدة المنشئة للجماعة الأوروبية، لا يسري هذا القانون على العقود في قطاع الدفاع، والتي ترتبط بإنتاج الأسلحة والذخائر وغيرها من العتاد الحربي، الذي يخدم أغراضاً عسكرية على وجه التحديد، والاتجار بها، حسبما هو مبين في القائمة التي نشرها مجلس الجماعة الأوروبية.
- ٢- لا تمس هذه المادة الأحكام السارية التي تنشئها الاتفاقيات الدولية، أو الأنظمة التي تنفذها وزارة الدفاع.

المادة (١٧): العقود السرية أو العقود التي تستدعي تدابير أمنية خاصة

- ١- في أي وقت تسري فيه اشتراطات أمنية خاصة أو اشتراطات خاصة تقتضي السرية - سواء بالتوافق مع التدابير التشريعية أو المعيارية أو الإدارية، أو كلما استوجبت حماية مصالح الأمن القومي الرئيسية هذا الأمر - يجوز تنفيذ الأعمال والخدمات واللوازم المتصلة بنشاط بنك إيطاليا [بمعنى البنك المركزي]، أو القوات المسلحة، أو الشرطة لغايات الدفاع عن الأمة، أو لغايات إنجاز المهام الملقة على عاتق المؤسسات، أو تلك المتصلة بنشاط السلطات المتعاقدة المشار إليها في الفصل الثالث، بصرف النظر عن الأحكام التي تشترط تعميم المشتريات العامة، وبما يتوافق مع الإجراءات التي تنص عليها هذه المادة.
- ٢- تحدد الوزارات والهيئات في مرسوم، يحدد الدوافع التي تقف وراء قرارها حسب الأصول، الأعمال والخدمات واللوازم التي تُعتبر 'سرية'... أو التي ينبغي تنفيذها بموجب تدابير أمنية خاصة.
- ٣- تنفذ هذه العقود من قبل شركات خاصة تملك، إلى جانب المتطلبات التي ينص عليها القانون المدني، تصريحاً أمنياً.
- ٤- يجري الفصل في العقود التي يُعلن عنها عقوداً 'سرية'... أو 'ينبغي تنفيذها بموجب تدابير أمنية خاصة' عقب إصدار دعوة غير رسمية لاستدراج العروض، والتي تُدعى إليها خمس شركات خاصة على الأقل، طالما كان هذا العدد من الشركات المؤهلة متوفر فيما يتعلق بالأهداف المقررة للمشتريات، وطالما كان التفاوض مع أكثر من شركة واحدة يتواءم مع اشتراطات السرية.
- ٥- [...]
- ٦- على المسؤولين عن إعداد الخطط وإدارة المشاريع وإجراء الاختبارات، في حال كانوا خارج الهيئة المعنية، امتلاك تصريح أمني ساري المفعول.
- ٧- بموجب أحكام هذه المادة، لا تخضع العقود التي تدخل مؤسسات الدولة فيها إلا لتدقيق لاحق تجريه محكمة الحسابات، التي تُعد تقييماً يتناول مدى انتظام الإدارة ونزاهتها وكفاءتها. ويُرفع تقرير عن النشاطات التي تنص هذه الفقرة عليها إلى البرلمان كل سنة قبل حلول يوم ٣٠ حزيران/يونيو.



## المادة التدريبية (٥-٦)

المقالة المنشورة في صحيفة «فاينانشال تايمز» (Financial Times) تحت عنوان كبار العملاء في المملكة المتحدة يسلمون بالحاجة إلى درجة أكبر من الانفتاح

### كبار العملاء في المملكة المتحدة يسلمون بالحاجة إلى درجة أكبر من الانفتاح

كتب كيران ستايسي وجون أغليونبي

آخر تحديث: ٧ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣، ٤:٤٠ مساءً

الموقع الإلكتروني:

<http://www.ft.com/cms/s/0/981300f8-47c0-11e3-9398-00144feabdc0.html#axzz3bv6NaQgg>

[زرنا هذا الموقع آخر مرة في شهر نيسان/أبريل ٢٠١٥]

يقول كبار العملاء الذين يعملون لحساب بريطانيا بأنهم ينظرون في تعميم المزيد من التكتيكات التي يعتمدونها في عملهم في ظل تزايد الغضب من ظهور تقنيات المراقبة العامة، غير أنهم حذروا من أن التسيريات التي نُشرت مؤخراً تسببت في تراجع مستوى الأمان في المملكة المتحدة.

وقد خضع رؤساء أجهزة الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5)، والاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6) والمقر العام للاتصالات الحكومية (GCHQ) لاستجواب عام للمرة الأولى في جلسة علنية عقدتها لجنة الاستخبارات والأمن في البرلمان.

وقال السير لاين لويان، رئيس المقر العام للاتصالات الحكومية، إن التسيريات التي نُشرت مؤخراً في صحيفة «الغارديان» (Guardian) وفي غيرها من وسائل الإعلام زادت من حدة «الحوار المحتدم» الذي يدور داخل أروقة المقر حول ما يجب عليه أن يعممه وينشره.

ومع ذلك، أضاف السير لاين بأن نشر الوسائل التي يعتمدها العملاء البريطانيون، والتي تستند في معظمها إلى التسيريات التي نشرها إدوار سنودين المتقاعد السابق مع وكالة الأمن القومي في الولايات المتحدة، كان بمثابة «هدية للإرهابيين» وأنه أدى إلى «تعتيم هائل» على المعلومات الاستخباراتية المتاحة لهم بعدما باتت الجماعات العداوية تغير وسيلة التواصل فيما بينها.

وقال السير لاين لأعضاء البرلمان: «ما شهدناه على مدى الشهور الخمسة المنصرمة يتقاطع مع النقاشات اليومية التي يجريها بعض الأشخاص الذين نستهدفهم... حول كيفية تجنب ما باتوا يعتبرونه وسائل اتصالات مكشوفة».

وأضاف: «إن الآثار المتركمة التي تفرزها التغطية الإعلامية، والتغطية الإعلامية الدولية، ستجعل عملنا أصعب بكثير على مدى السنوات القادمة».

وقال السير جون ساويرز، رئيس جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6)، إن التسيريات تسببت «بضرر كبير».

«من الواضح أن خصومنا قد طاروا من الفرحة وبلغت بهم النشوة مبلغها وأن تنظيم القاعدة تلقى هذه الأخبار ببالغ الحفاوة... وتكبد أمن الدول الغربية المعاناة جراء ذلك».

وقالت وكالة أنباء الغارديان (Guardian News & Media)، التي أصدرت على أنها لم تنشر مقالاتها حول تسيريات سنودين إلا بعد التشاور مع المسؤولين المعنيين، إن «تدخل الصحف العالمية هو ما حال دون انتشار هذه المعلومات عبر شبكة الإنترنت والتسبب في تسيريات كارثية عن حق».

واستطردت الوكالة القول: "نحن نتفهم أن الأجهزة تحذر على الدوام من أي شكل من أشكال الإفصاح ينطوي على آثار وخيمة على عملها - غير أن هذا لا يعني وضع حد لجميع الاستجابات والنقاشات."

وقال مارك فيلد، أحد أعضاء اللجنة، إن اللجنة لم تكن على علم بجميع "خفايا" التجسس التي سربتها صحيفة الغارديان وغيرها. وطلب من السير لاين تقديم "معلومات محدثة وشاملة" حول الروابط القائمة مع الأجهزة الأجنبية في جلسة مغلقة، وهو طلب وافق عليه رئيس المقر العام للاتصالات الحكومية.

وأصر السير لاين على أن موظفيه لم يتنصتوا على اتصالات الجميع، وقال إن الأنظمة لم تكن مصممة إلا لجمع "الإبر وأجزاء الإبر" من "أكوام" المعلومات التي يجري جمعها.

وواصل السير لاين قوله: "نحن لا نمضي وقتنا في الاستماع للمكالمات الهاتفية أو قراءة رسائل البريد الإلكتروني التي تتداولها الغالبية، الغالبية الساحقة. فهذا ليس مناسباً، وهو غير قانوني." واستطرد القول: "نحن لا نفعل ذلك."

إن موظفي المقر العام للاتصالات الحكومية "سوف يغادرون المبني" إذا طلب منهم التنصت على أناس أبرياء.

وعند سؤاله عن مدى عمليات التجسس التي تنفذها المملكة المتحدة فيما وراء البحار، قال السير جون إن جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6) ينفذ عملياته في عدد قليل من الدول، دون أن يسهب في تحديد تلك الدول. وأضاف بأن "كل شيء ننفذه مصرح به من الوزراء."

وقال السير جون وأندرو باركر، رئيس جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5)، بأنهما لن يطلبوا من جهاز أجنبي استجواب شخص ما في حال ساد لديهما الاعتقاد بأن هذا الاستجواب سيفضي إلى تعذيبه.

وقال السيد باركر بأن الأجهزة الأمنية حالت دون تنفيذ 34 مؤامرة منذ العام 2005، وهو العام الذي شهد شن الاعتداء على لندن في يوم 7 تموز/يوليو. وهذا يشمل مؤامرة أو مؤامرتين رئيسيتين في كل سنة.

وقال إن عدد الأشخاص الذين انتقلوا من بريطانيا إلى سوريا وعادوا أدرجهم منها، ربما مع نزعة راديكالية، لم يتجاوز "مئات قليلة". وكان هناك "عدة آلاف" من الأشخاص في بريطانيا ممن اعتقد الجهاز بأنهم يشكلون تهديداً إرهابياً محتملاً.

وقد اتهم النقاد أعضاء البرلمان بالتهاون مع رؤساء الأجهزة الأمنية. وقال اللورد فولكس، أحد أنصار حزب العمال، إن الرقابة التي تمارسها اللجنة على أجهزة الاستخبارات في المملكة المتحدة كانت "قاصرة".

حقوق النشر والطبع:

The Financial Times Limited 2015





## المادة التدريبية (٦-٦)

المقالة المنشورة في صحيفة «فاينانشال تايمز» (Financial Times) تحت عنوان «كبار عملاء بريطانيا يخرجون من الظل»

### كبار عملاء بريطانيا يخرجون من الظل

كتب جيمس بليتز، محرر الشؤون الدفاعية والدبلوماسية

٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣، ٦:٣٦ مساءً

الموقع الإلكتروني:

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/449667da-4707-11e3-bdd2-00144feabdc0.html#axzz3bv6NaQgg>

[ررنا هذا الموقع آخر مرة في شهر نيسان/أبريل ٢٠١٥]

طالما اشتهر رؤساء الأجهزة الأمنية في المملكة المتحدة بكونهم أكثر المسؤولين الذين يتوخون السرية المطلقة في الدولة البريطانية، فهم أشخاص لا يظهرون على الملأ على الإطلاق تقريباً. ولكن سوف يُكتب التاريخ عند الساعة ٢:٠٠ ظهرًا من يوم الخميس بعدما يخرجون من الظل ويظهرون في بث حي على محطات التلفزة أمام لجنة الاستخبارات والأمن في البرلمان.

لم يجر الإعلان عن اسم رئيس جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5) ونشره إلا في العام ١٩٩٢. ولم تقر حكومة المملكة المتحدة رسمياً بوجود جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6) إلا بعد ذلك الإعلان بعامين. ومنذ ذلك الحين، بات رؤساء الأجهزة الأمنية يقدمون الأدلة بصورة منتظمة للبرلمان - وإن كان ذلك في صورة تلفها السرية المطلقة.

ومع ذلك سوف يظهر في هذا اليوم الرؤساء الثلاثة - السير جون ساويرز، رئيس جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6)، والسير لاين لوبان، رئيس المقر العام للاتصالات الحكومية، وأندرو باركر، جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5) - أمام لجنة الاستخبارات والأمن في جلسة علنية مدتها ٩٠ دقيقة.

ويقول أحد أعضاء البرلمان المشاركين في لجنة الاستخبارات والأمن التي تضم أعضاء في البرلمان ونبلاء وموظفين عموميين متقاعدين: "لست متأكدًا من أن رؤساء الأجهزة سيجدون في هذا الأمر تجربة يسيرة". "فهؤلاء الأشخاص لم يتقلدوا وظائفهم للإدلاء بخطابات أو حضور جلسات حية. وبالفعل، فنحن لم نكن ندرك وجود هؤلاء الأشخاص حتى وقت متأخر جدًا".

ويقول السير مالكولم ويفكيند، رئيس اللجنة ووزير الخارجية الأسبق، إن القرار بشأن عقد جلسة علنية يأتي في سياق تعزيز مكانة لجنة الاستخبارات والأمن واستقلالها.

ويقول السير مالكولم إن لجنة الاستخبارات والأمن تملك الآن صلاحيات جديدة ومهمة، ولا سيما الحق في إرسال موظفيها إلى المقرات العامة التابعة لأجهزة الاستخبارات ودراسة أي مواد يرغبون في الاطلاع عليها. وقد صرح بأن "الفكرة التي تقول بأن الأجهزة تسمح للدخلاء بالدخول إلى مقراتها على هذا النحو جديدة بالملاحظة".

ومع ذلك، يحتل توقيت الجلسة التي تُعقد يوم الخميس أهمية أيضًا. فهي تأتي في وقت تتخبط فيه الأوساط السرية بفعل المزاعم التي ثارت حول الأعمال التي يؤديها المقر العام للاتصالات الحكومية والدور الذي يضطلع به جنبًا إلى جنب مع وكالة الأمن القومي الأمريكية في جمع كميات هائلة من البيانات الشخصية على شبكة الإنترنت.

ونتيجةً لذلك، من المؤكد أن لجنة الاستخبارات والأمن ستركز بشكل خاص على السير لاين لوبان، بشخصيته الانعزالية والذي يُعتبر جهازه الكائن في تشيلتنهام الأكثر تحفظًا وتكتماً من بين الأجهزة الثلاثة في تعامله في أعضاء البرلمان والصحفيين.

وقد ترغب لجنة الاستخبارات والأمن في معرفة مدى الضرر الذي يعتقد السير لاين أن التسريبات التي نشرها إدوارد سنودين، المتعاقد السابق مع وكالة الأمن القومي، سببتها لأجهزة الاستخبارات في المملكة المتحدة.

وقد يسأل أعضاء اللجنة عما إذا كان السير لاين يتفق مع التقييم الذي أعده سلفه، السير ديفيد أوماند، والذي رأى فيه أن تسريبات سنودين تمثل "أكبر خسارة كارثية للاستخبارات البريطانية على الإطلاق، وهي أسوأ بكثير من قضية بيرغيس وماكلين (Burgess and MacLean) في خمسينيات القرن الماضي."

ولكن لجنة الاستخبارات والأمن تريد أن تعرف ما إذا كان السير لاين يسلّم بأن التشريعات باتت ضرورية في هذه الآونة لإنقاذ قدر أفضل من الرقابة التي يمارسها البرلمان والوزراء على النشاطات التي ينفذها المقر العام للاتصالات الحكومية. ويقول أحد أعضاء اللجنة بأن "نقاشاً محتدماً دار بين أعضاء اللجنة" حول هذه القضايا في الوقت الذي باشرت فيه إعداد توصياتها.

وسوف يمارس قدر أقل من الضغط بالنسبة إلى رئيسي الجهازين الآخرين. فالجهاز الذي يديره السيد باركر، جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5)، يُنظر إليه على نطاق واسع على أنه حقق نجاحاً ملحوظاً في منع الجهاديين من شن الهجمات بالقنابل في جميع أنحاء المملكة المتحدة على مدى السنوات القليلة الماضية.

ولفترة طويلة، كان جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6) يعيش التدايعات التي تمخضت عن التقييم المعيب الذي أصدره في العام 2002، والذي قال فيه إن العراق كان يمتلك أسلحة الدمار الشامل. وفي يوم الخميس، من المحتمل أن يتطرق استجواب السير جون ساويرز للقضايا الحالية، ولا سيما الطريقة التي ينظر فيها إلى التهديدات الناشئة التي يشكلها الجهاديون في سوريا وبلدان المغرب.

ويعتقد بعض المعلقين بأن الجلسة ستشكل اختباراً للجنة الاستخبارات والأمن ولرؤساء أجهزة الاستخبارات كذلك. ويعود السبب وراء ذلك إلى أن البعض يعتقد بأنها لم تملك القدرة على إخضاع تلك الأجهزة للمساءلة على الرغم من الصلاحيات الجديدة التي أوكلت إليها.

وقال ألان روزبرجر، محرر صحيفة الغارديان التي نشرت جانباً كبيراً من تسريبات سنودين، في مقالة نشرها مؤخراً بأن رئيس اللجنة لم يكن "طفلاً في العصر الرقمي، على أبسط تعبير". ويقول إن السير مالكولم، مثله مثل نظرائه في الكونغرس الأمريكي، "كان يمكن أن يبذل ما في وسعه لكي يفهم" بعض الوثائق التي تتناول نشاطات المقر العام للاتصالات الحكومية والتي سربها السيد سنودين.

غير أن السير مالكولم واثق من أن لجنة الاستخبارات والأمن باتت جهة قوية تتولى التحقيق مع الأجهزة الأمنية. ويقول بأن "جلسة الاستماع التي ستعقد يوم الخميس لن تكون بمثابة حدث مكتوب". "سيتوفر الوقت لطرح أسئلة لمتابعتها. ولن يكون رؤساء الأجهزة على علم بتلك الأسئلة سلفاً."

حقوق الطبع والنشر:

The Financial Times Limited 2015

## رؤساء أجهزة الاستخبارات

### السير جون ساويرز، رئيس جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6)، جهاز المخابرات الخارجية

سوف يشعر السير جون، الذي يبلغ السابعة والخمسين من عمره، بأريحية وبحبوبة أكثر من رئيسي الجهازين الآخرين عندما يمثل أمام لجنة الاستخبارات والأمن يوم الخميس. فهو معتاد على التعامل مع السياسيين والجمهور في الأحداث البارزة بعد أن خاض رحلة دبلوماسية حافلة أفضت به إلى تقلد أعلى المناصب في وزارة الخارجية. وقد عصفت المشاكل بالسنوات الأربع التي تقلد السير جون خلالها منصبه في رئاسة جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6). ويعود جانب من الأسباب وراء ذلك إلى ما انتهى إليه من إدارة الاعتراضات القانونية التي رفعت ضد جهازه

بسبب عمله السابق في العراق وليبيا. كما يتمتع السير جون بالاحترام في أوساط "داوننج ستريت"، ويُنظر إليه على أنه الشخصية القيادية في حكومة المملكة المتحدة بشأن السياسة المتصلة بإيران.

#### أندرو باركر، المدير العام لجهاز الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5)، جهاز الأمن الداخلي

بعد ستة أشهر فقط من تقلده منصبه، أثار السيد باركر الجدل الشهر الماضي بعد أدلى بخطاب قاس هاجم فيه صحيفة الغارديان بسبب نشر الوثائق المتعلقة بالعمليات التي ينفذها المقر العام للاتصالات الحكومية. ففي ذلك الخطاب، قال باركر إن التبريرات التي نشرها إدوارد سنودين، المتعاقد مع وكالة الأمن القومي، سببت "ضرراً فادحاً" للأمن القومي للمملكة المتحدة. ويتمتع السيد باركر، البالغ من العمر ٥١ عاماً، بلسان طليق يقول زملاؤه أنه ينم عن ملكة شخصية صعبة المراس. وقد عمل باركر في منصب مدير دائرة محاربة الإرهاب في جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5) في اليوم الذي قتل فيه تنظيم القاعدة ٥٢ شخصاً في لندن في يوم ٧ تموز/يوليو ٢٠٠٥. وحظي هذا الجهاز بمصداقية كبيرة في "وايت هول" بفضل الطريقة التي اعتمدها في احتواء التهديدات التي ما يزال الجهاديون يشكلونها منذ العام ٢٠٠٥.

#### السير لاين لوبان، مدير المقر العام للاتصالات الحكومية، جهاز الاستخبارات الإلكترونية

ما زال السير لاين يتولى رئاسة المقر العام للاتصالات الحكومية منذ العام ٢٠٠٨. وهو يميل إلى الانعزال على نحو يفوق نظيره اللذين يتراسان جهاز الاستخبارات الآخرين، وهو الوحيد الذي لا تعلم وسائل الإعلام البريطانية شيئاً عنه على الإطلاق. ومع ذلك، يُعتبر السير لاين رئيس الجهاز الذي سيوجه أكبر قدر من الأسئلة إليه للإجابة عنها، وذلك بخصوص الطريقة التي يعتمدها جهازه في تنفيذ عملياته. ويتبوأ المقر العام للاتصالات الحكومية صدارة الجدل السياسي بسبب التبريرات التي نشرها سنودين. ويتعاون هذا المقر مع وكالة الأمن القومي في الولايات المتحدة في جمع كميات هائلة من البيانات الشخصية على شبكة الإنترنت.



## المادة التدريبية (٦-٧)

مقتطفات من التقرير الصادر عن لجنة الاستخبارات والأمن في البرلمان البريطاني للعامين ٢٠١٢-٢٠١٣



### اللجنة البرلمانية

### المعنية بشؤون الاستخبارات والأمن

### التقرير السنوي ٢٠١٢-٢٠١٣

الرئيس:

فخامة السير مالكولم ريفكيند، عضو البرلمان

رُفِعَ إلى البرلمان بموجب أحكام المادة (٣) من القانون بشأن القضاء والأمن لسنة ٢٠١٣

وطلب مجلس العموم طباعته بتاريخ ١٠ تموز/يوليو ٢٠١٣

## اللجنة البرلمانية المعنية بشؤون الاستخبارات والأمن

فخامة السير مالكولم ريفكيند، عضو البرلمان (الرئيس)

فخامة هازيل بليز، عضو البرلمان

فخامة اللورد باتلر

فخامة السير مينيز كامبل

السيد مارك فيلد، عضو البرلمان

د. جوليان لويس، عضو البرلمان

اللورد لوثيان

تمثل اللجنة البرلمانية المعنية بشؤون الاستخبارات والأمن لجنة نظامية تابعة للبرلمان وتتولى المسؤولية عن الرقابة على أجهزة الاستخبارات في المملكة المتحدة. وقد سُكّلت اللجنة بموجب القانون بشأن أجهزة الاستخبارات لسنة ١٩٩٤، وجرى إصلاحها مؤخرًا بموجب القانون بشأن القضاء والأمن لسنة ٢٠١٣.

تتولى اللجنة الرقابة على نشاطات الاستخبارات والأمن التي تنفذها المملكة المتحدة، بما يشمل السياسات التي يعتمدها جهاز الاستخبارات العسكرية - القسم الخامس (MI5) وجهاز الاستخبارات العسكرية - القسم السادس (MI6) والمقر العام للاتصالات الحكومية ونفقاتها وإدارتها وعملياتها. كما تدقق اللجنة في عمل أقسام أخرى في أجهزة الاستخبارات التابعة للمملكة المتحدة، بما فيها منظمة الاستخبارات المشتركة والسكرتاريا الأمنية الوطنية في مكتب مجلس الوزراء، وإدارة الاستخبارات الدفاعية في وزارة الدفاع، ومكتب الأمن ومحاربة الإرهاب في وزارة الداخلية.

وتتألف اللجنة من تسعة أعضاء يجري اختيارهم من مجلسي البرلمان، وينتخب أعضاء اللجنة رئيسها. وتسري على أعضاء اللجنة أحكام المادة ١(ب) من القانون بشأن الأسرار الرسمية لسنة ١٩٨٩، وهم يُمنحون في العادة القدرة على الاطلاع على المواد بالغة السرية في سياق أداء مهامهم.

وتضع اللجنة أجندتها وبرنامج عملها بنفسها. وتحصل على الأدلة من وزراء الحكومة، ورؤساء أجهزة الاستخبارات والأمن، والمسؤولين من أجهزة الاستخبارات وغيرهم من الشهود حسبما تقتضيه الضرورة. وتلقى اللجنة الدعم والإسناد في عملها من سكرتاريا ومحقق مستقلين، وتستعين بالخبرات القانونية والمالية في المواضيع التي تستدعي ذلك.

وتعدّ اللجنة تقريرًا سنويًا حول أداء وظائفها، ويجوز لها إصدار تقارير حول تحقيقات بعينها. وتُحمى ('تُحجب') المواد الحساسة التي يمكن أن تقوض الأمن القومي من تقارير اللجنة قبل نشرها. ويستدل إلى هذا الحجب بالإشارة \*\* في متن النص. ويجوز لأجهزة الاستخبارات والأمن أن تطلب حجب المواد الحساسة الواردة في تقرير اللجنة، والتي من شأنها أن تقوض عملها، وذلك من قبيل الكشف عن أهدافها أو أساليبها أو مصادرها أو قدراتها العملية. وتدرس اللجنة هذه الطلبات المتصلة بحجب المواد على وجه وافٍ من التفصيل. وينبغي للأجهزة أن تثبت بصورة واضحة كيف يمكن لنشر المواد محل النظر أن تسبب الضرر قبل أن توافق اللجنة على حجبها. وتسعى اللجنة إلى التأكد من حجب الحد الأدنى فقط من النص الوارد في التقرير. وتعتقد اللجنة بأن الأهمية تقتضي تمكين البرلمان وعموم أفراد الجمهور من رؤية المواضيع التي تُحجب منها المعلومات، دون الإبقاء عليها في طي السر والكتمان. وهذا يعني أن التقرير المنشور هو نفسه النسخة السرية التي تُرسل إلى رئيس الوزراء (على الرغم من المعلومات المحجوبة منه): فليس هناك من تقرير 'سري'.

## المحتويات

٣٠	المادة (١): عمل اللجنة
٤٠	المادة (٢): الاستنتاجات الرئيسية بشأن أداء الأجهزة
٦٠	المادة (٣): تقييم الأجهزة للتهديد
٩٠	المادة (٤): محاربة الإرهاب
١٢٠	استجابة الأجهزة الأمنية
١٣٠	التعاون العملي
١٤٠	الشركاء فيما وراء البحار
١٥٠	الإرهاب المتعلق بإيرلندا الشمالية
١٦٠	إجراءات منع الإرهاب والتحقيق فيه
١٨٠	المادة (٥): أمن الفضاء الحاسوبي (السيراني)
١٨٠	الدفاع عن الفضاء الحاسوبي: الحكومة والصناعة
١٩٠	التشويش والفضاء الحاسوبي العسكري
٢٠٠	توفير الموارد لأمن الفضاء الحاسوبي
٢٣٠	المادة (٦): منع انتشار [الأسلحة]
٢٣٠	الاستخبارات المعنية ببرنامج إيران النووي
٢٤٠	سوريا
٢٥٠	كوريا الشمالية
٢٥٠	باكستان
٢٥٠	العمل المشترك: المحور الافتراضي
٢٧٠	المادة (٧): إسناد العمليات العسكرية
٢٧٠	أفغانستان
٢٨٠	توفير الموارد
٣١٠	المادة (٨): قضايا استخباراتية أعم
٣١٠	التشريعات
٣٢٠	لجنة الاستخبارات المشتركة
٣٤٠	المادة (٩): نفقات الأجهزة المشاريع الرئيسية
٣٥٠	المشاريع الرئيسية
٣٦٠	الكفاءة والتوفير
٤٠٠	الملاك الوظيفي
٤٢٠	المادة (١٠): إصلاح اللجنة المعنية بشؤون الاستخبارات والأمن
٤٥٠	الملحق (أ): الأهداف الإستراتيجية للأجهزة
٤٧٠	الملحق (ب): النطاق
٤٧٠	قائمة التوصيات والنتائج
٥٠٠	مسرد المصطلحات
٥٢٠	قائمة الشهود

## المادة (٩): نفقات الأجهزة

١٠١- في العام ٢٠١١-٢٠١٢، بلغ الحساب الموحد لأجهزة الاستخبارات نحو ٢ مليار جنيه إسترليني.<sup>١٠٧</sup>

٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠١٤/٢٠١٣	٢٠١٣/٢٠١٢	٢٠١٢/٢٠١١	
١,٨٨٣	١,٩٠٨	١,٩٩١	١,٩٢٨	الحساب الموحد لأجهزة الاستخبارات (مليون جنيه إسترليني) <sup>١٠٨</sup>
١٢٣	١٧١	٩٥	٧٠	تمويل أمن الفضاء الحاسوبي وتمويل وحدة القدرات الحيوية (مليون جنيه إسترليني) <sup>١٠٩</sup>

وجاءت النفقات الفعلية لكل جهاز في العام ٢٠١٢/٢٠١١ على النحو التالي:

- أنفق المقر العام للاتصالات الحكومية \*\*\* مليون جنيه إسترليني (ضمن حدود ٣,٠٪ من موازنته)
- أنفق جهاز الأمن \*\*\* مليون جنيه إسترليني (ضمن حدود ٩,٠٪ من موازنته)
- أنفق جهاز الاستخبارات السرية \*\*\* مليون جنيه إسترليني (ضمن حدود ٨,٠٪ من موازنته)

١٠٢- هذه هي السنة الثالثة من تسوية مراجعة الإنفاق للعام ٢٠١٠. وفي تقريرنا السنوي للعام ٢٠١١<sup>١١٠</sup>، عبّرنا عن قلقنا من أن التقليل الحقيقي الذي بلغ نحو ٣,١١٪ من الحساب الموحد لأجهزة الاستخبارات قد يؤثر على قدرة الأجهزة الثلاثة على تغطية التهديد. ولاحظنا أن عوامل من قبيل القيود المفروضة على رواتب موظفي القطاع العام وتوفير المشتريات كان يعني أن قدرات الخط الأول تحظى بالحماية على الرغم من التضخم.

١٠٣- أقر المراقب والمدقق العام حسابات الموارد للعام ٢٠١١-٢٠١٢ للأجهزة الثلاثة في شهر حزيران/يونيو ٢٠١٢. وأثار التدقيق الذي أجراه مكتب التدقيق الوطني جملة من المشاكل المتصلة بإدارة المالية والمحاسبة، والتي استدعت معالجتها. وتعلقت معظم هذه المشاكل بالالتزام بالمعايير المحاسبية، بينما اشتملت الملاحظات المهمة الأخرى التي أثارها المدققون على:

- عدة ملايين من الجنيهات التي دفعها جهاز الاستخبارات السرية في سياق عملية نفذها مع جهاز استخبارات أجنبي، حيث لم يجر توثيقها على نحو وافي.
- تجاوز الإنفاق على الإعلانات والتسويق السقوف التي حددتها الخزينة (حيث تخطى جهاز الاستخبارات السرية هذه السقوف في واحدة من حملات التجنيد الخارجية التي أطلقها، على الرغم من حصوله على الموافقة المطلوبة عليها بأثر رجعي في نهاية المطاف).
- معالجة غير دقيقة للالتزامات القائمة ذات الصلة بمدفوعات العملاء (جهاز الأمن).

وما يزال العمل جارياً على معالجة هذه المشاكل، وتواصل الأجهزة الثلاثة تطوير أنظمتها المالية والإدارية بمساعدة من مكتب التدقيق الوطني.

<sup>١٠٧</sup> بالإضافة إلى موازنات الأجهزة، يشمل الحساب الموحد لأجهزة الاستخبارات تمويل البرنامج الوطني لأمن الفضاء الحاسوبي، وبنوداً من تمويل وحدة القدرات الحيوية وتمويل جانب بسيط من سكرتاريا الأمن القومي في مكتب مجلس الوزراء. وقد طرأت تغييرات على تسوية الحساب الموحد لأجهزة الاستخبارات منذ إعداد مراجعة الإنفاق في العام ٢٠١٠، بحيث بات يأخذ في الاعتبار التحويلات بين الدوائر. كما طرأت تقلبصات على التسوية بعد صدور بيان موازنة الخريف وبيان الموازنة الرئيسية عن المستشار.

<sup>١٠٨</sup> تسوية الحساب الموحد لأجهزة الاستخبارات - 'شبه النقد' (الموارد المرصودة لسقف نفقات الدوائر مضافاً إليها رأسمال سقف نفقات الدوائر، مع استبعاد تهالك الأسعار والنفقات المدارة على أساس سنوي والتمويل المخصص لأمن الفضاء الحاسوبي).

<sup>١٠٩</sup> الموارد المرصودة لسقف نفقات الدوائر مضافاً إليها رأسمال سقف نفقات الدوائر.

## المشاريع الرئيسية

١٠٤- ما تزال الأجهزة تنفق جزءاً معتبراً من موازنتها الكلية على المشاريع الرأسمالية. وتتعلق هذه المشاريع، بصورة رئيسية، بالتحسينات التي تدخل على أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعدات والسكن. وفي هذه السنة، قدم مكتب التدقيق الوطني المساعدة للجنة في تدقيق الشؤون المالية والإدارية في الأجهزة، بما شمله ذلك إجراء مراجعة تفصيلية للمشاريع الرأسمالية الكبرى أي كل جهاز.<sup>١١١</sup>

١٠٥- على وجه العموم، تسير معظم المشاريع الرأسمالية في الأجهزة الثلاثة في المسار الصحيح نحو إنجاز الأهداف الرئيسية ضمن حدود الموازنة، ويجري تنفيذها في الوقت المقرر. ووفقاً لأحدث المراجعات الرسمية،<sup>١١٢</sup> جرى تقييم جميع المشاريع تقريباً بأنها تقع في فئة 'اللون الأخضر' (تسير نحو تحقيق أهدافها بنجاح) أو 'اللون البرتقالي' (بعض التغييرات أو التحسينات مطلوبة). وفيما يلي ملخص بالاستنتاجات الرئيسية التي خرج بها مكتب التدقيق الوطني في مراجعته:<sup>١١٣</sup>

- تحقق معظم المشاريع الفوائد العملية المتوخاة منها في المقر العام للاتصالات الحكومية.<sup>١١٤</sup> وفي الوقت الذي تشهد فيه التكاليف المتوقعة تبايناً ملموساً عن الخطط الأولية (حيث يتأتى ذلك، في الغالب، بسبب تغير شروط المهمة خلال فترة المشروع)، هناك انخفاض صافٍ في الإنفاق في مجمل هذه المشاريع.
- يعمل جهاز الاستخبارات السرية على تنفيذ عدد من المشاريع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية. ومن بين المشاريع السبعة الكبرى التي ينفذها هذا الجهاز، جرى تقييم مشروعين بأنهما يقعان في فئة 'اللون البرتقالي' في المراجعات المبدئية الرسمية. وعلى الرغم من التأخير الثانوي وبعض المشاكل التي شابت المشاريع الأخرى، تحرز هذه المشاريع تقدماً مرضياً بمجموعها.
- يعمل الجهاز الأمني على تنفيذ ثمانية مشاريع رئيسية في هذه الآونة. وجرى تقييم نصف هذه المشاريع على أنها تقع في فئة 'اللون البرتقالي'. وتعكس هذه التقديرات، في جانب كبير منها، المشاريع المتأخرة عن مواعيدها: ويعود السبب وراء ذلك في العديد من الحالات إلى تأجيل المشاريع للسماح للجهاز بالتركيز على الألعاب الأولمبية. ومن ناحية التكاليف، تتماشى المشاريع بمجملها مع الموازنة (ومع أن أحد المشاريع يتجاوز الموازنة المرصودة له إلى حد كبير، فهو يتوازن مع مشروع آخر لم يبلغ حدود الموازنة المخصصة له).

١٠٦- أبدت اللجنة المعنية بشؤون الاستخبارات والأمن، على مدى سنوات عدة، اهتماماً أصيلاً ببرنامج سكوب لتكنولوجيا المعلومات (SCOPE IT project)، الذي تشرف وزارة الداخلية عليه. فقد سعى هذا البرنامج إلى إنشاء نظام أمن لتكنولوجيا المعلومات وربطه بين عدد من الإدارات والأجهزة الحكومية. وكان من المقرر إنجاز هذا البرنامج على مرحلتين. وبينما جرى إنجاز المرحلة الأولى بنجاح في أواخر العام ٢٠٠٧، فقد واجهت المرحلة الثانية المشاكل، مما حدا بمكتب مجلس الوزراء إلى التخلي عنها في شهر تموز/يوليو ٢٠٠٨. وفي الوقت الذي حققت اللجنة في هذا الفشل بشيء من التفصيل، فلم ننشر الاستنتاجات التي خلصنا إليها لأن الأطراف المعنية كانت مشتركة في قضية تحكيم. وقد اختتمت هذه المفاوضات وجرى التوصل إلى تسوية. ولذلك، فنحن قادرون على رفع تقرير باستنتاجاتنا، التي نوردتها في الملحق (ب).

<sup>١١١</sup> أُنجزت هذه المراجعة بناءً على البيانات التي قدمتها الأجهزة.

<sup>١١٢</sup> تُجرى المراجعات المبدئية (Gateway Reviews) على شكل تسلسل من 'بوابات الضمان، حيث تُقيم المشاريع بصورة مستقلة قبل إنجاز الأهداف الرئيسية التي تسعى هذه المشاريع إلى تحقيقها.

<sup>١١٣</sup> تستند هذه المراجعة إلى البيانات التي قدمتها الأجهزة.

<sup>١١٤</sup> ما يزال مشروع الحواسيب المكتبية (Desktop project) يواجه الصعوبات. وسوف نتطرق إلى هذه المسألة في وقتها.





## مصادر إضافية

- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، «دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة»، ٢٠١١، الفصل الثاني
- ”بناء النزاهة والحد من الفساد في قطاع الدفاع خلاصة وافية لأفضل الممارسات“، تحرير تودور تاغاريف، جنيف: منظمة حلف شمال الأطلسي-مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٠، الجزء الأول والثالث والرابع والفصل الثامن عشر.
- Le Principe de Transparence en Suisse et dans le Monde. Ed. Martial Pasquier. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2013. (Especially: Cottier, Bertil and Nicolas Masson. «Le domaine de la sécurité ou comment concilier confidentialité, légitime et transparence nécessaire».)
- Transparency International. Building Integrity and Countering Corruption in Defence and Security: 20 practical reforms. London: Transparency International, 2011.
- Transparency International. Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces. What makes a Good Code of Conduct? London: Transparency International, 2011.
- Hendrickson, Dylan, and Nicole Ball. Off-Budget Military Expenditure and Revenue: Issues and Policy Perspectives for Donors. London, King's College: DFID, 2002.

## الملحق (أ):

# معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني: اللقاء التدريبي المحلي

### مقدمة

### المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي

- الملاحظات العامة التي يبديها ديوان الرقابة المالية والإدارية والتوصيات الموجهة إليه.
- نشاطات الرقابة بين القانون والتنفيذ: عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية مع الأجهزة الأمنية.

أعدت الأهداف والمحتوى المقترح والنشاطات النموذجية والمصادر المقترحة أدناه لاستعراض الاقتراحات والأمثلة حول الطريقة التي يستطيع المدرب أن يعتمد عليها في إعداد المواد التدريبية لكي تتناسب مع السياق المحلي المحدد الذي يعمل فيه.

### الأهداف المتوخاة من التعلم

يملك المشاركون في اللقاء التدريبي القدرة على:

### الأسئلة المتخصصة

- ما الدور الذي يؤديه ديوان الرقابة المالية والإدارية؟
- ما التشريعات التي تحكم عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية؟

- ١- فهم الدور الذي يضطلع به ديوان الرقابة المالية والإدارية بصفته المؤسسة العليا الخارجية التي تمارس الرقابة وتنفذ أعمال التدقيق في السياق المحلي.
- ٢- التعرف على التشريعات التي تحكم عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية.

### نظرة عامة

المادة التدريبية المحلية (ل.٦-١) استبيان: الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية  
مصادر المدرب المحلية (ل.٦-١) نسخة ورقية من العرض التوجيهي: الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية



## وصف النشاطات النموذجية

### المواد

- مصادر المدرب المحلية (ل٦-١) نسخة ورقية من العرض التوجيهي: 'الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية'

اقتُبست النشاطات النموذجية التالية من المحتوى المحلي الذي أُعد لغايات استخدامه في اللقاءات التدريبية التي نُظمت في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونستعرض هذه النشاطات هنا باعتبارها نموذجًا يستطيع المدرب أي يعدله إذا رغب في ذلك.

### النشاط الأول: استبيان: 'الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية'

الوقت: ٣٠ دقيقة

يوزع المدرب نسخة من الاستبيان متعدد الاختيارات على كل متدرب. ويشتمل هذا الاستبيان على أسئلة حول الدور الذي يؤديه ديوان الرقابة المالية والإدارية، إلى جانب العلاقة القائمة بين الديوان والأجهزة الأمنية الفلسطينية. وعقب استكمال الإجابة عن هذا الاستبيان، يُطرح كل سؤال ورد فيه للنقاش بين جميع أفراد المجموعة المشاركة في اللقاء التدريبي لغايات بيانه وشرحه (٣٠ دقيقة).

### المواد

- المادة التدريبية المحلية (ل٦-١) استبيان: 'الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية'

### النشاط الثاني: عرض توجيهي: 'الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية'

الوقت: ٣٠ دقيقة

يقدم المدرب العرض التوجيهي (مصادر المدرب المحلية ل٦-١)، وي طرح الأسئلة على المتدربين ويجب عن الأسئلة التي يثيرونها.



## المادة التدريبية المحلية (ل.٦-١)

الاستبيان: 'الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية'

السؤال الأول: هل يفوض الدستور جهازاً بعينه بأداء وظيفة المدقق العام للدولة؟

- ١- يوجد نص دستوري
- ٢- لا يوجد نص دستوري
- ٣- بموجب تفويض قانوني فقط

السؤال الثاني: هل تخضع الأجهزة الأمنية للرقابة التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية؟

- ١- تخضع الأجهزة الأمنية للرقابة التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية
- ٢- لا تخضع الأجهزة الأمنية للرقابة التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية

السؤال الثالث: هل تخضع جميع الأجهزة الأمنية للرقابة التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية؟

- ١- تخضع جميع الأجهزة الأمنية للرقابة التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية
- ٢- لا تخضع جميع الأجهزة الأمنية للرقابة التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية
- ٣- حدد الاستثناءات الواردة في القانون أو سياق التنفيذ:

• القانون

• سياق التنفيذ

السؤال الرابع: هل يوفر القانون ما يكفي من الضمانات التي تمكن ديوان الرقابة المالية والإدارية من أداء عمله بصورة حيادية فيما يتصل بالأجهزة الأمنية؟ (استقلال مؤسسات الرقابة وحيادها)؟

- ١- نعم
- ٢- لا

السؤال الخامس: هل يوفر القانون الحصانة لديوان الرقابة المالية والإدارية بما يتيح له أداء عمله بصورة حيادية فيما يتصل بالأجهزة الأمنية؟ (الحصانة الممنوحة لطواقم الديوان)؟

- ١- نعم
- ٢- لا

السؤال السادس: هل يملك ديوان الرقابة المالية والإدارية إجراءات خاصة يطبقها عند ممارسة الرقابة على القطاع الأمني؟

- ١- نعم
- ٢- لا

**السؤال السابع:** هل توجد تدابير متصلة بالسرية بحيث يلتزم ديوان الرقابة المالية والإدارية بها وتشمل إعداد الخطط وتنفيذها ونشرها؟

١- نعم

٢- لا

- القانون (إعداد الخطط وتنفيذها ونشرها)
- سياق التنفيذ (إعداد الخطط وتنفيذها ونشرها)



## مصادر المدرب المحلية ل ٦-١

عرض توجيهي: 'الثغرات القانونية التي تشوب عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية'

### الثغرات القانونية من واقع أعمال التدقيق ديوان الرقابة المالية والإدارية

#### الاختصاص العام

- ضمان سلامة العمل والإستقرار المالي والإداري في كشف أوجه الإنحراف المالي والإداري.
- التأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين يمارس بأفضل طريقة وبأقل تكلفة ممكنة.

## الاختصاص

- مراقبة نفقات السلطة الوطنية وإيراداتها والقروض والسلف والمخازن والمستودعات.
- بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج.
- الكشف عن المخالفات المالية والإدارية والقانونية.
- يكون الديوان فيما يتعلق بالإيرادات وبالنفقات.
- يكون الديوان فيما يتعلق بحسابات الأمانات والسلف والقروض.

## الصلاحيات

- صلاحية التدقيق وطلب المعلومات.
- صلاحية الاطلاع.
- حق الاطلاع أو التحفظ.

## التزامات الديوان

- التقرير السنوي
- التقارير ربع السنوية أو عند الطلب

### التزامات الجهات:

- تقرير بشأن وضع الموازنة العامة.
- الحسابات الموحدة التمهيدية.
- الإبلاغ عن المخالفات المالية في الصرف.
- موافاة الديوان بالبيانات والمعلومات.
- موافاة الديوان بصورة عن العقود والاتفاقيات.

## نتائج أعمال الديوان تقارير الديوان الممارسة والقانون



## الاجهزة الامنية

- التبعية.
- الهياكل التنظيمية.
- الموازنة.
- الشؤون المالية (النفقات / الايرادات).
- المشتريات (قانون اللوازم العامة 9 / 1998).
- مراحل الشراء (التخطيط / الطرح / التقييم / الترسية / الاحالة / الاستلام).
- الرقابة على المشتريات.

## الشؤون الادارية

- ▶ قانون الخدمة في قوى الأمن..
- ▶ التعيين..
- ▶ الترقية.
- ▶ المساءلة.
- ▶ عقوبات انضباطية / عقوبات تأديبية / عقوبات المحاكم العسكرية.

## الاداء

- توفير الأمن والأمان للوطن والمواطن.
- بناء مؤسسة أمنية مهنية.
- التكامل ما بين قطاعي الأمن والعدل.
- تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية وعدالة.



## مصادر مقترحة

- ١- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، «دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة»، ٢٠١١، الفصلان الثالث والرابع.
- ٢- «التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن قطاع الأمن»، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٨، ص. ٩١-٧٧، ص. ٩١-٩٨.
- ٣- «مجموعة التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني»، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٢، ص. ٢٣-١٦.
- ٤- دولة فلسطين، ديوان الرقابة المالية والإدارية، القوانين والأنظمة المتعلقة بالرقابة المالية في فلسطين، ٢٢ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، وهي منشورة على الموقع الإلكتروني:

<http://saacb.ps/SaacbLaws.aspx>

# الرقابة المالية في أجهزة المخابرات



أداة



**DCAF**

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

أداة ٧

# الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

نيكولاس ماسون (Nicolas Masson)



**DCAF**

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## نبذة حول مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح القطاع الأمني. ويُعدُّ المركز الأبحاث حول الممارسات الفضلى المرعية في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المطبقة على المستويين الوطني والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية ويرعى البرامج التي توفر الاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضم شركاء مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية والأطراف الرئيسية التي تقدم خدمات الأمن والعدالة، كأجهزة الشرطة، والقضاء، وأجهزة المخابرات وأمن الحدود والجيش.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E

P.O. Box 1360

1202 Geneva

Switzerland

هاتف: ٠٠ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +٤١

فاكس: ٠٥ ٩٤ ٧٣٠ (٢٢) +١٤

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

### إخلاء طرف

نُشر هذا المؤلف بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. ويتحمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة وحده المسؤولية الحصرية عن محتوى هذا المنشور، ولا يفسر هذا المحتوى على أنه يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي في أي حال من الأحوال.



### المؤلف

نيكولاس ماسون (Nicolas Masson)

### هيئة التحرير

انتصار أبو خلف

ريغولا كاوفمان (Regula Kaufmann)

أرنولد ليتهولد (Arnold Luethold)

نيكولاس ماسون (Nicolas Masson)

خيرمان ريبس سواريز (German Reyes Suarez)

جين رايس (Jane Rice)

فيلكس توسا (Felix Tusa)

زولتان فينسيل (Zoltan Venczel)

### محرر السلسلة

جون ماك-أندرو (John McAndrew)

### التحرير والتدقيق

نديم عامر

انتصار أبو خلف

جون ماك-أندرو

### التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

### ترجمة

ياسين السيد

صورة الغلاف: © Creative Commons Licence، ٢٠١٥

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٢٢-٣٥٨-٨

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة،  
٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

## قائمة المحتويات

٥	شكر وتقدير
٦	مقدمة
٦	لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟
٦	ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟
٦	كيف أُعدت رزمة الأدوات؟
٦	المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني
٧	<b>استخدام رزمة الأدوات التدريبية</b>
٧	نظرة عامة
٧	علامَ تشتمل رزمة الأدوات؟
٧	مستخدم رزمة الأدوات
٧	الفئات المستهدفة
٨	استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب
٨	هيكلية اللقاء التدريبي العام
٨	أنواع النشاطات
٨	هيكلية اللقاء التدريبي المحلي
١٠	<b>الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: اللقاء التدريبي</b>
١٠	مقدمة
١٠	خطة اللقاء التدريبي
١٣	وصف النشاطات
١٥	المواد التدريبية
٣٠	مصادر المدرب
٣٣	مصادر إضافية
٣٤	<b>الملحق (أ): الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: اللقاء التدريبي المحلي</b>
٣٤	مقدمة
٣٥	وصف النشاطات النموذجية
٣٦	المواد التدريبية
٤٠	مصادر مقترحة

## شكر وتقدير

يوّد مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة أن يعبر عن امتنانه وتقديره للمساعدة التي أمدته بها الأفراد والمؤسسات الشريكة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وهؤلاء هم:

- ديوان الرقابة المالية والإدارية
- المجلس التشريعي الفلسطيني
- ديوان الرئاسة
- مجلس الوزراء
- وزارة المالية
- وزارة الداخلية
- الإدارة المالية المركزية (العسكرية)
- هيئة مكافحة الفساد
- قوات الأمن الوطني الفلسطيني



## مقدمة

### لماذا تُعتبر الرقابة المالية في القطاع الأمني مهمة؟

تشكّل الرقابة المالية في القطاع الأمني من الأدوات الرئيسية التي تكفل التأكد من إنفاق الأموال العامة التي ترصدها الدولة لضمان أمن رعاياها على نحو يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة والمحاسبة.

ومع ذلك، تتسم الإدارة المالية في مؤسسات القطاع الأمني بالغموض دون الشفافية في أحوال ليست بالقليلة. فحتى في الأنظمة الديمقراطية العريقة، غالباً ما يتم حجب الموازنات والعمليات المالية التي تخص الأجهزة المكلفة بإنفاذ القانون والجيوش وأجهزة المخبرات عن الرقابة العامة، وحتى عن الرقابة الرسمية الخارجية التي يمارسها البرلمان أو مؤسسات الرقابة في بعض الأحيان. وفضلاً عن ذلك، تحول النفقات الأمنية غير المتكافئة دون استخدام الأموال العامة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العديد من الدول النامية.

### ما الغاية من إعداد هذه الأداة؟

يمثل بناء القدرات المفاهيمية والفنية لدى المؤسسات المتخصصة ذات الصلة خطوة أساسية على صعيد تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني. وفي هذا السياق، تستهدف رزمة الأدوات المؤسسات المختصة بالرقابة المالية، والتي ترغب في:

- الاطلاع على الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ميدان الرقابة المالية في القطاع الأمني
- تطوير قدراتها المهنية على ممارسة الرقابة المالية على مؤسسات القطاع الأمني
- اعتماد موقف استباقي يمكّنها من تنفيذ أعمال الرقابة المالية الشاملة على مؤسسات القطاع الأمني
- التأكيد على السلطات الموكلة إليها في تدقيق الموازنات والعمليات المالية التي تنفذها مؤسسات القطاع الأمني.

### كيف أُعدَّت رزمة الأدوات؟

صُممت التمارين والمادة التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات هذه ضمن إطار عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة على تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني في الأراضي الفلسطينية المحتلة على مدى العامين ٢٠١٣

و٢٠١٤. ففي العام ٢٠١٣، يَسّر المركز إعداد تقييم للاحتياجات التدريبية لدى الجهات المعنية بممارسة الرقابة المالية، وتبع ذلك تنظيم دورة تدريبية استهدفت الموظفين العاملين في مؤسسات الرقابة المالية الرئيسية في الأراضي الفلسطينية المحتلة خلال العام ٢٠١٤. وقد أعدّ مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذه المادة التدريبية بالتعاون مع خبراء دوليين، وبدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.

وتشتمل الأدوات التي يضمها هذا الدليل التدريبي بين دفتيه على محور عام يمكن استخدامه في أي بلد تقريباً، وذلك في الحالات التي تستدعي بناء قدرات العاملين في قطاع الرقابة المالية فيه. كما تتضمن هذه الأدوات محوراً معدّلاً يتواءم مع السياق المحلي، حيث يستعرض أمثلة ونماذج من الدورة التدريبية المذكورة ومقترحات حول كيفية تعديل النشاطات والمواد لكي تتناسب مع السياق الذي يعمل فيه المدرب.

### المؤلفات الأخرى التي نشرها مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة في مجال الرقابة المالية في القطاع الأمني

نشر المركز، بالإضافة إلى رزمة الأدوات هذه، مواد مرجعية أخرى حول الرقابة المالية في القطاع الأمني، ومنها:

- ١- دليل: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، ٢٠١٢.
- ٢- دليل التشريعات السارية في فلسطين: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني، ٢٠١٣.
- ٣- الرقابة المالية في القطاع الأمني: مجموعة المعايير الدولية، ٢٠١٥.

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتحميل هذه المنشورات، وغيرها:

[www.dcaf.ch/publications](http://www.dcaf.ch/publications)

## استخدام رزمة الأدوات التدريبية

### نظرة عامة

ويمكن الاستعانة بهذه الأدوات في ورشات عمل مستقلة ومخصصة لكل موضوع على حدة، أو في دورة تدريبية شاملة.

صُممت رزمة الأدوات التدريبية هذه لكي تُستخدم كدورة تدريبية متكاملة، وهي تغطي ستة مواضيع مختلفة تتصل بالرقابة المالية وحكم القطاع الأمني. كما يمكن توظيف أي موضوع من هذه المواضيع الستة بصورة منفردة في لقاءات تدريبية مستقلة.

### مستخدم رزمة الأدوات

أعدت اللقاءات التدريبية التي تشملها رزمة الأدوات لكي يقرأها ويستخدمها المدربون، الذين يملكون الخبرة في مجال الرقابة المالية وحكم القطاع الأمني وإصلاحه.

### علام تشتمل رزمة الأدوات؟

تتضمن رزمة الأدوات التدريبية هذه أداة تمهيدية (الأداة الأولى) وست أدوات تدريبية تتناول الرقابة المالية في القطاع الأمني. وتشتمل كل أداة من هذه الأدوات على محور عام، تبلغ مدته ثلاث ساعات. وينطوي هذا المحور العام على مواد مطبقة على المستوى الدولي ويمكن استخدامها دون تعديل في أي سياق تدريبي. وفضلاً عن ذلك، تشتمل الرزمة على مقترحات ونشاطات نموذجية تستعرض مواد إضافية ومعقدة على نحو يتناسب مع السياق المحلي. وقد أعدت هذه المواد بطريقة تمكن المدرب من تناول القضايا المحلية المتصلة بالسياق الذي يقدم التدريب فيه. ومن المتوقع أن يستغرق اللقاء التدريبي المحلي ساعتين في مدته، مع أنه يمكن تمديد هذه الفترة بالقدر الذي يراه المدرب ضرورياً.

وتتألف رزمة الأدوات من الأدوات السبع التالية (بما فيها هذه الأداة):

### الفئات المستهدفة

تشمل الفئات التي تستهدفها الدورة التدريبية، التي تستعرضها رزمة الأدوات هذه، العاملين في مجال الرقابة المالية على المؤسسات العامة بصورة رئيسية، بما فيها مؤسسات القطاع الأمني. ويضم هؤلاء الممارسون على وجه الخصوص، مع أنهم لا يقتصرون على:

- أعضاء البرلمان والموظفين العاملين فيها، ممن يشاركون في أعمال الرقابة المالية ومراقبة الموازنات
- أعضاء الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة، ممن يملكون الخبرات ذات الصلة ويساندون أعمال الرقابة المالية
- أعضاء المستوى الإستراتيجي في مؤسسات الأمن والدفاع، ممن يتولون المسؤولية عن إعداد الموازنات وتنفيذها
- ممثلي السلطات التنفيذية، بما فيها الوزارات التي تشرف على تحضير موازنات الأمن والدفاع وتنفيذها
- الضباط والمدققين الذي يعملون المؤسسات الرئيسية في قطاعي الأمن والعدالة، والذين ينطوي دورهم على تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق الداخلي.

ويقرب العدد المثالي للمشاركين في الدورة التدريبية من ١٥ مشاركاً. ومع ذلك، يمكن تنظيم هذه الدورة بحيث تضم عدداً أكبر من المتدربين.

الأداة الأولى: استخدام رزمة الأدوات واكتساب مهارات التدريب

الأداة الثانية: المفاهيم والأطراف الرئيسية المعنية بالرقابة المالية في القطاع الأمني

الأداة الثالثة: إعداد الخطط المالية الإستراتيجية متوسطة الأمد في مؤسسات القطاع الأمني: الأدوات والأساليب

الأداة الرابعة: دورة الموازنة والقطاع الأمني

الأداة الخامسة: التدقيق والنزاهة في القطاع الأمني

الأداة السادسة: معالجة الثغرات القانونية في سياق ممارسة الرقابة المالية في القطاع الأمني

الأداة السابعة: الرقابة المالية في أجهزة المخبرات

- مقتطفات من المؤلفات ذات الصلة، أو المصادر التي تحيل عليها.

٥- تقدم مصادر المدرب معلومات مساندة للمدرب، وقد تتضمن:

- ملخصات حول الممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي
- أوراق الإجابات

٦- المصادر المقترحة تحتوي على مراجع للنشاطات.

### أنواع النشاطات

صُممت أنواع النشاطات التي تُرد في اللقاءات التدريبية على نحو يضمن مشاركة المدربين واندماجهم فيها. وفي هذا السياق، يُتوقع من المدربين تشكيل فهمهم الخاص للمفاهيم والمسائل التي تُعرض عليهم في هذه النشاطات. وغالباً ما يعني هذا الأمر تشجيع المدربين على العمل في مجموعات وتقديم التغذية الراجعة، بدلاً من تلقين المواضيع التدريبية لهم على نحو يفتقر إلى المشاركة.

ومع ذلك، يُنصح المدربون بإعداد عروض توجيهية على برنامج «باوربوينت» (PowerPoint). وفي هذا الإطار، تشتمل الأدوات التدريبية على مواد تتضمن عروضاً توجيهية يمكن للمدرب أن يعدلها ويطوِّعها حسب حاجته. ونشجع المدرب على استخدام أقل عدد ممكن من الشرائح في العروض التوجيهية، كما نوصيه باستخدام الصور أو أنواع أخرى من الوثائق التي يُحتمل أن تسترعي انتباه المشاركين وتستثير مشاركتهم الفاعلة في اللقاءات التدريبية. وقد يوزع المدرب على المدربين مادة مطبوعة من العرض التوجيهي قبل تقديمه لهم أو بعده. وفضلاً عن ذلك، فقد يطلب المدرب إلى المشاركين مناقشة سؤال ما في مجموعات زوجية قبل طلب التغذية الراجعة منهم.

### هيكلية اللقاء التدريبي المحلي

يشتمل اللقاء التدريبي المحلي على مواد وأهداف نموذجية يغطيها هذا اللقاء. وتشكّل هذه الهيكلية نموذجاً يسترشد به المدرب في السياق الخاص الذي يدرب فيه عندما يعمل على إعداد اللقاءات والمواد التدريبية التي تناسب السياق المحلي الذي يقدم التدريب فيه.

وتشبه هيكلية اللقاء التدريبي المحلي هيكلية اللقاء التدريبي العام (انظر أعلاه). وفي هذا السياق، يشتمل اللقاء المحلي على نشاطات نموذجية مقترحة عوضاً عن الخطة الكاملة للقاء التدريبي.

### استخدام رزمة الأدوات في السياق الذي يعمل فيه المدرب

مثلما ذكرنا أعلاه، تتألف الأدوات التي تشملها هذه الرزمة من لقاءات تدريبية عامة ولقاءات أخرى معدلة وتتواءم مع السياق المحلي. وقد صُممت اللقاءات التدريبية العامة، التي تضمها هذه الرزمة، على نحو يتيح استخدامها في أي سياق. ومع ذلك، ينبغي للمدرب أن يُجري تقييمًا للاحتياجات القائمة في السياق الذي يقدم التدريب فيه، إذا كان ذلك ممكناً. وبناءً على النتائج التي يخلص إليها هذا التقييم، يستطيع المدرب أن يحدد اللقاءات التدريبية التي سيستخدمها، واللقاءات التي تحتل مرتبة الأولوية واللقاءات التي يجب تعديلها. كما تستعرض اللقاءات التدريبية المحلية أمثلة وتقتراح الأهداف التي يسترشد بها المدرب في السياق المحلي الذي يعمل فيه.

وعند اختيار اللقاءات التي تتضمنها رزمة الأدوات، فليس بإمكان المدرب إلا أن يختار جزءاً من لقاء واحد أو أن يعيد ترتيب النشاطات التي يشملها إذا رغب في ذلك. ولكن ينبغي ألا يغيب عن بال المدرب أن بعض النشاطات التي ترد ضمن لقاء من اللقاءات التدريبية تتبع بعضها بعضاً، وغالباً ما يبني أحد النشاطات على النشاط الذي يسبقه.

### هيكلية اللقاء التدريبي العام

يتألف اللقاء التدريبي العام من العناصر الستة التالية:

١- **تورد المقدمة الأهداف المتوخاة من التعلم والأسئلة المتخصصة بشأن اللقاء التدريبي.** كما تشتمل على قائمة بالمواد والمصادر التي يستخدمها المدرب في هذا اللقاء.

٢- **تستعرض خطة اللقاء التدريبي نبذة شاملة عنه، وهي تمثل دليلاً يحتكم إليه المدرب في بلوغ فهم سريع للقاء.** كما تُستخدم هذه الخطة باعتبارها مرجعاً موجزاً يساعد المدرب على متابعة النشاطات ومواعيدها خلال اللقاء التدريبي.

٣- **يبين وصف النشاطات، وعلى وجه التفصيل، كيفية تنفيذ كل نشاط من النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي.**

٤- **توزع المواد التدريبية على المشاركين في أثناء النشاطات التي تنفذ في اللقاءات التدريبية.** وقد تشمل هذه المواد التي تنسم بسهولة تصويرها:

- أوراق العمل التي تبين المهام التي يجب على المدربين تنفيذها.
- أوراق العروض التوجيهية المعدة على برنامج "باوربوينت" (PowerPoint).
- ملخصات المعلومات المهمة.

ويتألف اللقاء التدريبي المحلي من المحاور الخمسة التالية:

- ١- **المقدمة:** تشتمل المقدمة على استعراض الأهداف المتوخاة من التعلم وتوجيه الأسئلة المركزة التي تتناسب مع السياق الذي يقدم المدرب تدريباته فيه. كما تتضمن المقدمة استعراض نظرة عامة حول المواد التدريبية والمصادر التي يستعين بها المدرب في اللقاء التدريبي.
- ٢- **النشاطات النموذجية:** وهذه عبارة عن نشاطات نموذجية ترتبط بالمحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي. ويمكن للمدرب أن يعدل هذا المحتوى لكي يتواءم مع السياق المحلي الذي يدرب فيه. ويشتمل المحتوى على وصف يبين كل نشاط تدريبي والوقت المخصص لتنفيذه.
- ٣- **المواد التدريبية النموذجية:** يوزع المدرب هذه المواد على المشاركين في أثناء تنفيذ النشاطات خلال اللقاء التدريبي. وتتسم هذه المواد بسهولة تصويرها.
- ٤- **المصادر النموذجية التي يستخدمها المدرب:** توفر هذه المصادر المعلومات المساندة التي يحتاج المدرب إليها.
- ٥- **المصادر المقترحة:** تمثل هذه المصادر مراجع يحتكم إليها المدرب عندما يلجأ إلى تعديل النشاطات النموذجية.

# الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: اللقاء التدريبي

## مقدمة

- مناقشة المنهجيات الجديدة المرعية في ممارسة الرقابة المالية في أجهزة المخابرات من أجل تطبيقها في سياق عملهم.

## الأهداف المتوخاة من التعلم

### الأسئلة المتخصصة

يوجه المدرب الأسئلة التالية خلال النشاطات التي ينطوي هذا اللقاء التدريبي عليها:

- ما هي المعايير الدولية المطبقة في الرقابة المالية في أجهزة المخابرات؟
- ما هي الوظائف التي تؤديها آليات الرقابة المالية الداخلية والخارجية في أجهزة المخابرات؟
- كيف يمكن إيجاد أو تحديد التوازن المطلوب بين ضمان مساءلة أجهزة المخابرات واحترام ضرورة مراعاة السرية في عملها؟
- كيف يمكن تطبيق المبادئ الناظمة لإعداد موازنة جهاز المخابرات والمنهجيات الجديدة المرعية في ممارسة الرقابة المالية فيه في السياق الواقعي الذي يعمل المتدربون فيه؟

يسعى هذا اللقاء التدريبي إلى تمكين المشاركين فيه من بلوغ فهم واف لأهمية الرقابة المالية في أجهزة المخابرات والدور الذي تضطلع به في الأنظمة الديمقراطية ومساهمتها في تعزيز الحكم الرشيد في القطاع الأمني بعمومه. ويتيح هذا اللقاء للمشاركين فيه فهم الدور الذي يؤديه في ممارسة الرقابة على جهاز المخابرات من الناحية المالية. وتشتمل أهداف التعلم المحددة التي ينجزها المتدربون في هذا اللقاء التدريبي على:

- اكتساب فهم واف للمعايير الدولية المطبقة في مجال الرقابة المالية في أجهزة المخابرات.
- التعرف على الوظائف التي تؤديها آليات الرقابة المالية الداخلية والخارجية في أجهزة المخابرات.
- فهم كيفية إيجاد التوازن المطلوب بين ضمان مساءلة أجهزة المخابرات واحترام ضرورة مراعاة السرية في عملها.
- القدرة على تطبيق المبادئ الناظمة لإعداد موازنة جهاز المخابرات في السياق الذي يعملون فيه.

## نظرة عامة

خطة اللقاء التدريبي: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

### وصف النشاطات

المادة التدريبية (١-٧): اختبار: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

المادة التدريبية (٢-٧): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

المادة التدريبية (٣-٧): سيناريوهات ونقاش: الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات

المادة التدريبية (٤-٧): دراسة حالة: إصلاح الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: حالة جنوب أفريقيا

مصادر المدرب (١-٧): معلومات إضافية تستطرد ما جاء في شرائح النسخة الورقية من العرض التوجيهي (المادة التدريبية (٢-٧)

مصادر المدرب (٢-٧): الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات. الإجابات عن الأسئلة الواردة في المادة التدريبية (٣-٧).

# خطة اللقاء التدريبي

## الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

أهداف اللقاء التدريبي		يملك المدربون القدرة على:	
1- الارتقاء بفهمهم للمعايير الدولية المطبقة في مجال الرقابة المالية في أجهزة المخابرات	وصف آليات الرقابة المالية الداخلية والخارجية في أجهزة المخابرات	1-1	1-1
2- فهم كيفية إيجاد التوازن المطلوب بين ضمان مساهمة أجهزة المخابرات واحترام ضرورة مراعاة السرية في عملها	تطبيق المبادئ الناظمة لإعداد موازنة جهاز المخابرات في السياق الذي يعملون فيه	2-1	2-1
3- إعداد منهجيات جديدة لتطبيقها في سياق عملهم الواقعي	الإطار المؤسسي الذي يتظم الرقابة المالية في أجهزة المخابرات على المستوى الوطني	3-1	3-1
	المراسات الدولية الفضلى المطبقة في ممارسة الرقابة المالية في أجهزة المخابرات	3-2	3-2
	إعداد موازنة جهاز المخابرات: الأدوات والإجراءات	3-3	3-3
	• الشفافية مقابل السرية في النظام الديموقراطي	3-4	3-4
	180 دقيقة	3-5	3-5
الوقت	الوقت		
الوقت	المحتوى الذي يغطيه الدورة التدريبية	الوقت	النشاط
١٥ دقيقة	مقدمة واختبار ما قبل اللقاء التدريبي	١٥ دقيقة	١
الوقت	وصف النشاط	الوقت	النشاط
١٥-٥٠	تقسيمية المجموعات والمواد	١٥-٥٠	١
الهدف (١-٥)	الهدف (١-٥)	الهدف (١-٥)	الهدف (١-٥)
يقدم المدرب، في النشاط الأول، نظرة عامة حول اللقاء التدريبي (أهميته، والأستئلة المتخصصة التي يجيب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له).	يقدم المدرب، في النشاط الأول، نظرة عامة حول اللقاء التدريبي (أهميته، والأستئلة المتخصصة التي يجيب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له).	يقدم المدرب، في النشاط الأول، نظرة عامة حول اللقاء التدريبي (أهميته، والأستئلة المتخصصة التي يجيب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له).	يقدم المدرب، في النشاط الأول، نظرة عامة حول اللقاء التدريبي (أهميته، والأستئلة المتخصصة التي يجيب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له).
ويوزع المدرب نسخة من <b>المادة التدريبية (٧-١)</b> على كل متدرب، ويُستخدم هذه المادة كإختبار أساسي قصير من أجل تقييم ما يملكه المشاركون من معرفة بالأسئلة بالرقابة المالية في أجهزة المخابرات وتعرفهم بفعوى اللقاء التدريبي. (ويُستخدم هذا الإختبار نفسه مرة أخرى كأداة تقييم مرحلة ما بعد التعلم في النشاط الخامس الذي يرد في نهاية اللقاء).	ويوزع المدرب نسخة من <b>المادة التدريبية (٧-١)</b> على كل متدرب، ويُستخدم هذه المادة كإختبار أساسي قصير من أجل تقييم ما يملكه المشاركون من معرفة بالأسئلة بالرقابة المالية في أجهزة المخابرات وتعرفهم بفعوى اللقاء التدريبي. (ويُستخدم هذا الإختبار نفسه مرة أخرى كأداة تقييم مرحلة ما بعد التعلم في النشاط الخامس الذي يرد في نهاية اللقاء).	ويوزع المدرب نسخة من <b>المادة التدريبية (٧-١)</b> على كل متدرب، ويُستخدم هذه المادة كإختبار أساسي قصير من أجل تقييم ما يملكه المشاركون من معرفة بالأسئلة بالرقابة المالية في أجهزة المخابرات وتعرفهم بفعوى اللقاء التدريبي. (ويُستخدم هذا الإختبار نفسه مرة أخرى كأداة تقييم مرحلة ما بعد التعلم في النشاط الخامس الذي يرد في نهاية اللقاء).	ويوزع المدرب نسخة من <b>المادة التدريبية (٧-١)</b> على كل متدرب، ويُستخدم هذه المادة كإختبار أساسي قصير من أجل تقييم ما يملكه المشاركون من معرفة بالأسئلة بالرقابة المالية في أجهزة المخابرات وتعرفهم بفعوى اللقاء التدريبي. (ويُستخدم هذا الإختبار نفسه مرة أخرى كأداة تقييم مرحلة ما بعد التعلم في النشاط الخامس الذي يرد في نهاية اللقاء).
يجمع المدرب الإختبارات من المشاركين دون أن يناقش إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيها. ويبين المدرب بأنه سيوزع الإختبار نفسه على المتدربين في نهاية اللقاء التدريبي وبأنه سيجيب عن الأسئلة التي يشملها من خلال محتوى المواد المطروحة في هذا اللقاء.	يجمع المدرب الإختبارات من المشاركين دون أن يناقش إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيها. ويبين المدرب بأنه سيوزع الإختبار نفسه على المتدربين في نهاية اللقاء التدريبي وبأنه سيجيب عن الأسئلة التي يشملها من خلال محتوى المواد المطروحة في هذا اللقاء.	يجمع المدرب الإختبارات من المشاركين دون أن يناقش إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيها. ويبين المدرب بأنه سيوزع الإختبار نفسه على المتدربين في نهاية اللقاء التدريبي وبأنه سيجيب عن الأسئلة التي يشملها من خلال محتوى المواد المطروحة في هذا اللقاء.	يجمع المدرب الإختبارات من المشاركين دون أن يناقش إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيها. ويبين المدرب بأنه سيوزع الإختبار نفسه على المتدربين في نهاية اللقاء التدريبي وبأنه سيجيب عن الأسئلة التي يشملها من خلال محتوى المواد المطروحة في هذا اللقاء.
ملاحظة: في سياق التحضيرات اللازمة لإنجاز هذا النشاط، يعدّ المدرب إجاباته الخاصة عن الإختبار القبلي لكي يتمكن من تصويب إجابات المتدربين في النشاط الخامس.	ملاحظة: في سياق التحضيرات اللازمة لإنجاز هذا النشاط، يعدّ المدرب إجاباته الخاصة عن الإختبار القبلي لكي يتمكن من تصويب إجابات المتدربين في النشاط الخامس.	ملاحظة: في سياق التحضيرات اللازمة لإنجاز هذا النشاط، يعدّ المدرب إجاباته الخاصة عن الإختبار القبلي لكي يتمكن من تصويب إجابات المتدربين في النشاط الخامس.	ملاحظة: في سياق التحضيرات اللازمة لإنجاز هذا النشاط، يعدّ المدرب إجاباته الخاصة عن الإختبار القبلي لكي يتمكن من تصويب إجابات المتدربين في النشاط الخامس.

<p>يقدم المدرب العرض التوجيهي (الشرائح ١-٨٨). ويغطي هذا العرض التوجيهي موضوع الرقابة المالية في أجهزة الخابرات، من حيث تعريفها والمبادئ التي تقوم عليها ومرحلتها، والأطراف الرئيسية المشاركة فيها، واليات إعداد موازنة جهاز الخابرات وآلياتها وأدواتها (المادة ٢٠٧).</p> <p>ويشجع المدرب جميع أعضاء المجموعة على طرح الأسئلة وابداء الملاحظات في أثناء هذا العرض التوجيهي. كما يمكن للمدرب أن يرجع إلى مصادر المدرب (١-٧) لإثراء مادة العرض التوجيهي بالزبد من المعلومات.</p>	<p>الأهداف (٤-١)</p>	<p>المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها</p> <p>المادة (٢٠٧): نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: الرقابة المالية في أجهزة الخابرات: المبادئ والآليات والأدوات</p> <p>مصادر المدرب (١-٧): معلومات إضافية تستلزم ما جاء في شرائح النسخة الورقية من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ٢٠٧).</p>	<p>عرض توجيهي: الرقابة المالية في أجهزة الخابرات: المبادئ والآليات والأدوات</p>	<p>٤٠ دقيقة</p>	<p>٢</p>
<p>يوزع المدرب على ثلاث مجموعات، ويوزع المدرب المادة التدريبية (٣-٧) على كل مجموعة منها. وتشتمل هذه المادة على سيناريو واحد يتضمن ثلاثة خيارات مختلفة. وتختار كل مجموعة واحدًا من الخيارات الثلاثة، وتناقشه وتعد ملخصًا من صفحة واحدة يشمل التوصيات التي خلصت إليها بشأنه. ويصف هذا الملخص الملاحظات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الرشح المثالي الذي اختاره أعضاء المجموعة للانضمام إلى عضوية لجنة برلمانية مختصة بالرقابة على جهاز الخابرات.</p> <p>وتتضمن المادة (٣-٧) قائمة مرجعية تشمل الأسئلة التوجيهية التي تسترشد بها المجموعات في صياغة ملخص الملاحظات الأساسية المذكور أعلاه. ويطلب المدرب من ممثلي كل مجموعة عرض ملخصها أمام مجموعة المدربين بكاملها.</p> <p>ملاحظة: في سياق التحضيرات اللازمة لإنجاز هذا النشاط، يستخدم المدرب مصادر المدرب (٢-٧) التي تتضمن الإجابات عن الحيارات المطروحة في السيناريوهات، إلى جانب الممارسات الدولية الفضلى. ويمكن المدرب أن يقرر ما إذا كان يريد أن يوزع مصادر المدرب (٢-٧) على المدربين في نهاية هذا النشاط.</p>	<p>الهدفان (٣-٢)</p>	<p>يتفق هذا النشاط في ثلاث مجموعات. تقدم مجموعات مختارة التغذية الراجعة أمام المجموعة بكاملها.</p> <p>المادة التدريبية (٣-٧): السيناريو والنقاش: الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز الخابرات</p> <p>مصادر المدرب (٢-٧): الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز الخابرات. الإجابات عن الأسئلة الواردة في المادة التدريبية (٢-٧)</p>	<p>سيناريو ونقاش: الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز الخابرات</p>	<p>٦٠ دقيقة</p>	<p>٣</p>
<p>يعمل المشاركون في نفس المجموعات الصغيرة الثلاث التي عملوا فيها في النشاط الرابع. ويوزع المدرب عليهم المادة (٤-٧)، التي تشتمل على مقتطفات من تقرير التقييم الصادر في جنوب أفريقيا حول مسألة أجهزة الخابرات.</p> <p>ويطلب المدرب من كل مجموعة أن تقرأ هذه المادة، ثم يطلب منها أن تحيب عن الأسئلة التوجيهية الثلاثة الواردة في المادة (٤-٧). وبناءً على إجابات المشاركين عن هذه الأسئلة، يطلب المدرب منهم أن يحددوا التوصيات التي يرونها من أجل تعزيز الرقابة المالية في جهاز أو أجهزة الخابرات العاملة في بلدهم.</p>	<p>الأهداف (٥-٣)</p>	<p>مجموعات صغيرة</p> <p>المادة التدريبية (٤-٧): دراسة حالة: إصلاح الرقابة المالية في أجهزة الخابرات: حالة جنوب أفريقيا</p>	<p>قراءة ونقاش: تعزيز الرقابة المالية في أجهزة الخابرات</p>	<p>٥٠ دقيقة</p>	<p>٤</p>
<p>يوزع المدرب نفس الاختبار الذي أداه المدربون في النشاط الأول (المادة ١-٧). وفي هذه المرة، يُستخدم هذا الاختبار كإداة لتقييم مرحلة ما بعد التعلم. ويناقش المدرب الإجابات مع جميع المشاركين بعد أن يكملوا الاختبار. وبينما المشاركون ما إذا كانوا قد تغيروا إجاباتهم عن الإجابات التي أدلوا بها في الاختبار القلبي. (وعلى المدرب أن يعد نسخة التي تشمل الإجابات الصحيحة عن أسئلة هذا الاختبار).</p> <p>وأخيرًا، يلخص المدرب النشاطات التي نُفذت خلال اللقاء التدريبي والنقاط الرئيسية التي تعلمها المدربون فيه. وللمدرب أن يختار استخلاص هذه المعلومات من المدربين أنفسهم.</p>	<p>الأهداف (٥-١)</p>	<p>المدرب مخاطبًا المجموعة بكاملها</p> <p>المادة التدريبية (١-٧): الاختبار الختامي: الرقابة المالية في أجهزة الخابرات</p>	<p>نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه وإجراء الاختبار الختامي</p>	<p>١٥ دقيقة</p>	<p>٥</p>



## وصف النشاطات

تعريفها، والمبادئ التي تقوم عليها، ومراحلها، والأطراف الرئيسية المشاركة فيها، وآلياتها وأدواتها (المادة ٧-٢).

ويشجع المدرب جميع أعضاء المجموعة على طرح الأسئلة وإبداء الملاحظات في أثناء العرض التوجيهي. كما يمكن للمدرب أن يرجع إلى مصادر المدرب (٧-١) لإثراء مادة العرض التوجيهي بالمزيد من المعلومات ذات الصلة.

المواد:

- **المادة التدريبية (٧-٢):** نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: الرقابة المالية في أجهزة المخبرات: المبادئ والآليات والأدوات
- **مصادر المدرب (٧-١):** معلومات إضافية تستطرد ما جاء في شرائح النسخة الورقية من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ٧-٢)

### النشاط الثالث: سيناريو ونقاش: الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخبرات

يتوزع المدربون، في النشاط الثالث، على ثلاث مجموعات، ويوزع المدرب المادة التدريبية (٧-٣) على كل مجموعة منها. وتشتمل هذه المادة على سيناريو واحد يتضمن ثلاثة خيارات مختلفة.

وتختار كل مجموعة واحداً من الخيارات الثلاثة، وتناقشه وتعدّ ملخصاً من صفحة واحدة يشمل التوصيات التي خلصت إليها بشأنه. ويصف هذا الملخص المواصفات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في المرشح المقترح الذي اختاره أعضاء المجموعة للانضمام إلى عضوية لجنة برلمانية مختصة بالرقابة على جهاز المخبرات.

وتتضمن المادة التدريبية (٧-٣) قائمة مرجعية تشمل الأسئلة التوجيهية التي تسترشد بها المجموعات في صياغة ملخص المواصفات الأساسية المذكور أعلاه. ويطلب المدرب من ممثلي كل مجموعة عرض ملخصها أمام مجموعة المتدربين بكاملها.

**ملاحظة:** في سياق التحضيرات اللازمة لتنفيذ هذا النشاط، يستخدم المدرب مصادر المدرب (٧-٢) التي تتضمن

يتناول هذا القسم وصف النشاطات الواردة في خطة اللقاء التدريبي أعلاه على وجه أكبر من التفصيل.

### النشاط الأول: مقدمة واختبار قبلي

يقدم المدرب نظرة عامة حول اللقاء التدريبي (من حيث أهميته، والأسئلة المتخصصة التي يجب عنها، والنشاطات التي يتضمنها والأوقات المخصصة له). ويوزع المدرب نسخة من **المادة التدريبية (٧-١)** على كل متدرب. وتتضمن هذه المادة اختباراً أساسياً قصيراً يستهدف تقييم ما يملكه المشاركون من معرفة بالمسائل المتصلة بالرقابة المالية في أجهزة المخبرات وتعريفهم بفحوى اللقاء التدريبي. (ويستخدم هذا الاختبار نفسه مرة أخرى كأداة تقييم مرحلة بعد التعلم في النشاط الخامس الذي يرد في نهاية اللقاء).

ويجمع المدرب الاختبارات من المشاركين في اللقاء التدريبي دون أن يناقش الإجابات عن الأسئلة الواردة فيها، ويبين لهم بأنه سيوزع الاختبار نفسه عليهم في نهاية اللقاء التدريبي وبأنه سيجيب عن الأسئلة التي يشملها من خلال محتوى المواد المطروحة في هذا اللقاء. وبذلك، يتيح المدرب الفرصة للمشاركين لقياس المعارف التي اكتسبوها في نهاية اللقاء التدريبي بعد إعادة أداء هذا الاختبار.

**ملاحظة:** في سياق التحضيرات اللازمة لإنجاز هذا النشاط، يجب المدرب عن الاختبار القبلي لكي يتمكن من تصويب الإجابات التي يدلي بها المتدربون. وعضواً عن ذلك، يستطيع المشاركون تصحيح الاختبارات التي أدوها بأنفسهم في نهاية اللقاء التدريبي.

المواد:

- **المادة التدريبية (٧-١):** الاختبار القبلي: الرقابة المالية في أجهزة المخبرات

### النشاط الثاني: عرض توجيهي: الرقابة المالية في أجهزة المخبرات: المبادئ والآليات والأدوات

يقدم المدرب، في النشاط الثاني، عرضاً توجيهياً يغطي الجوانب التالية من الرقابة المالية في أجهزة المخبرات:



في اللقاء التدريبي. وفي هذا السياق، يمكن للمدرب أن يوزع الإجابات الصحيحة على المجموعة بكاملها بعد أن يكمل أعضاؤها الاختبار، وأن يدع المشاركين يصححون الإجابات التي أدلوا بها في الاختبار. وبدلاً من ذلك، بإمكان المدرب أن يصحح الاختبار وأن ينظر فيما إذا كان المشاركون قد غيروا إجاباتهم عن الإجابات التي أدلوا بها في الاختبار الذي وزعه عليهم قبل بداية اللقاء أم لا. كما يوزع المدرب الإجابات الصحيحة على المتدربين.

وأخيراً، يلخص المدرب النشاطات التي نُفذت خلال اللقاء التدريبي والنقاط الرئيسية التي تعلمها المتدربون فيه. وللمدرب أن يختار استخلاص هذه المعلومات من المتدربين أنفسهم.

المواد:

- **المادة التدريبية (١-٧):** اختبار: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

الإجابات عن الخيارات المطروحة في السيناريوهات، إلى جانب الممارسات الدولية الفضلى. وبإمكان المدرب أن يوزع **مصادر المدرب (٢-٧)** على المتدربين في نهاية هذا النشاط.

كما يستطيع المدرب، خلال التحضيرات التي يُجريها لتنفيذ هذا التمرين، الاستفادة من قراءة التقرير الموجز الصادر عن مركز جنيف للرقابة الديمقراطية حول «الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات»<sup>١</sup>.

المواد:

- **المادة التدريبية (٣-٧):** السيناريو والنقاش: الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات
- **مصادر المدرب (٢-٧):** الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات. الإجابات عن الأسئلة الواردة في المادة التدريبية (٣-٧)

### النشاط الرابع: دراسة حالة: إصلاح الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: حالة جنوب أفريقيا

يعمل المشاركون في نفس المجموعات الثلاث التي عملوا فيها في النشاط السابق. ويوزع المدرب عليهم **المادة التدريبية (٤-٧)**، التي تشتمل على مقتطفات من تقرير التقييم الصادر في جنوب أفريقيا حول مسألة أجهزة المخابرات (**المادة التدريبية (٤-٧)**).

ويطلب المدرب من كل مجموعة أن تقرأ هذه المادة، ثم يطلب من المجموعات أن تجيب على الأسئلة التوجيهية الثلاثة الواردة في المادة (٤-٧).

المواد:

- **المادة التدريبية (٤-٧):** دراسة حالة: إصلاح الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: حالة جنوب أفريقيا

### النشاط الخامس: نتيجة اللقاء التدريبي وتلخيصه وإجراء الاختبار الختامي

يوزع المدرب نفس الاختبار الذي أداه المتدربون في النشاط الأول (**المادة التدريبية (١-٧)**). وفي هذه المرة، يُستخدم هذا الاختبار كاختبار قصير يستهدف تقييم ما تعلمه المشاركون

<sup>١</sup> وهذا التقرير منشور على الموقع الإلكتروني للمركز:

<http://www.dcaf.ch/Publications/Parliamentary-Oversight-of-Intelligence-Services>



## المادة التدريبية (٧-١)

### اختبار: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

يمثل هذا الاختبار القبلي الذي يتناول الرقابة المالية في أجهزة المخابرات تقييماً ذاتياً للمعارف التي يملكها المدربون حول هذا الموضوع سلفاً. ويوزع المدرب الاختبار مرة أخرى على المتدربين في نهاية اللقاء التدريبي.

الاسم: .....

١- في بلدك، ما الأحكام التي ينص عليها القانون الناظم لعمل أجهزة المخابرات الرئيسية بشأن الرقابة على موازنتها؟

- ١) ينص القانون على أن الحكومة أو الرئيس وحده يمارس الرقابة على موازنة جهاز/أجهزة المخابرات
- ٢) ينص القانون على أن البرلمان وحده يمارس الرقابة على موازنة جهاز/أجهزة المخابرات
- ٣) ينص القانون على أن كلا الحكومة/الرئيس والبرلمان يمارسان الرقابة على موازنة جهاز/أجهزة المخابرات
- ٤) لا يورد القانون أي حكم بشأن الرقابة على موازنت أجهزة المخابرات

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٢- حسب الممارسات الدولية الفضلى، ينبغي الحصول على مصادقة البرلمان على موازنة جهاز/أجهزة المخابرات...

- ١) في نسختها التي تشمل البنود التفصيلية
- ٢) المصادقة عليها كبند واحد فقط (تصويت بـ'نعم' أو لا' على المبلغ الكلي للموازنة)
- ٣) في نسختها التفصيلية، مع استبعاد أسماء ضباط جهاز المخابرات (نسخة منقحة)
- ٤) في نسختها التفصيلية مع استبعاد أسماء ضباط جهاز المخابرات والأهداف العملية للجهاز (نسخة منقحة)

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٣- حسب الممارسات الدولية الفضلى، يجب أن تشمل الرقابة البرلمانية على موازنة أجهزة المخابرات:

- ١) مناقشة الموازنة أمام البرلمان بكامل هيئته، ويتبعها تصويت عام على الموازنة المرصودة لجهاز المخابرات
- ٢) مناقشة الموازنة أمام أعضاء بعينهم، ويتبعها تصويت عام على الموازنة المرصودة لجهاز المخابرات
- ٣) مناقشة الموازنة أمام أعضاء بعينهم، ويتبعها تصويت عام على الموازنة العامة، التي تشمل بنداً واحداً مخصصاً لجهاز المخابرات.
- ٤) لا تخضع الموازنة للمناقشة أمام البرلمان على الإطلاق

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٤- من الناحية المبدئية، المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات:

- (١) لا تملك القدرة على الوصول إلى أجهزة المخابرات على الإطلاق
- (٢) تملك قدرة محدودة على الوصول إلى أجهزة المخابرات (من خلال جلسات الاستماع المنعقدة خارج مقرات الأجهزة)
- (٣) تملك القدرة الكاملة على الوصول إلى مقرات أجهزة المخابرات، ولكنها لا تستطيع الاطلاع على وثائقها
- (٤) تملك القدرة الكاملة على الوصول إلى مقرات أجهزة المخابرات والاطلاع على وثائقها

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة

٥- ما هي مراجعة مدى امتثال جهاز المخابرات [مراجعة السجلات المالية للجهاز أو تدقيقها لقياس مدى التزامه بالقوانين ذات الصلة والتقييد بها]؟

- (١) مراجعة مدى امتثال الجهاز للقانون الدولي الإنساني
- (٢) مراجعة مدى امتثال الجهاز للوائح الداخلية
- (٣) مراجعة مدى توافق العمليات التي ينفذها الجهاز مع القوانين والأنظمة المالية المحلية
- (٤) مراجعة مدى امتثال الجهاز للقانون الدولي لحقوق الإنسان

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة

٦- في بلدك، من هي الجهة المسؤولة عن إعداد موازنة جهاز المخابرات، ولمن ترفعها؟

- (١) يرفع المحاسب الداخلي الموازنة إلى البرلمان
- (٢) يرفع المحاسب الداخلي الموازنة إلى الحكومة/الرئيس
- (٣) يرفع مدير جهاز المخابرات الموازنة إلى مجلس الوزراء
- (٤) يرفع مدير جهاز المخابرات الموازنة إلى الرئيس
- (٥) جهة أخرى: .....

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة

٧- في معظم الدول الديمقراطية، تمارس الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات بصورة رئيسية:

- (١) خلال مرحلة إعدادها فقط
- (٢) خلال مرحلة إقرارها وتقييمها
- (٣) خلال مرحلة تنفيذها فقط
- (٤) خلال مرحلة تقييمها فقط

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة

٨- في بلدك، أعضاء اللجنة البرلمانية المعنية بالرقابة على جهاز المخابرات...

- (١) جميعهم ينتمون إلى الحزب السياسي نفسه
- (٢) ينتمون إلى أحزاب سياسية مختلفة، بما فيها حزب المعارضة الرئيسي
- (٣) جميعهم مستقلون
- (٤) ليس هناك لجنة برلمانية معنية بالرقابة على جهاز المخابرات في بلدك

الإجابة بعد نهاية الجلسة	الإجابة قبل بداية الجلسة

٩- في العام ٢٠١٣، بلغت موازنة دوائر الاستخبارات في الولايات المتحدة الأمريكية...

- (١) بين ١-٣ مليار دولار
- (٢) بين ١٠-٢٠ مليار دولار
- (٣) بين ٣٠-٥٠ مليار دولار
- (٤) بين ٥٠-٧٠ مليار دولار

الإجابة قبل بداية الجلسة

١٠- في بلدك، تبلغ موازنة جهاز المخابرات الرئيسية (بالعملة المحلية)...

- (١) يرجى إيراد تقدير حسب علمك: .....

الإجابة قبل بداية الجلسة



## المادة التدريبية (٧-٢)

نسخة ورقية عن العرض التوجيهي: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: المبادئ والآليات والأدوات

المادة التدريبية ٧-٢ عرض تقديمي:

الإشراف على أجهزة المخابرات:  
المبادئ والآليات والأدوات

التعريف: ما هي أجهزة المخابرات؟

“أجهزة المخابرات هي مؤسسات حكومية تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي تهدد الأمن القومي وتحليلها ونشرها”.

المصدر: Born and Geisler Mesevage, *Introducing Intelligence Oversight*, Geneva: DCAF, 2012 (بورن وجايسلر ميسيفيج ، تعريف الرقابة على المخابرات، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، 2012)

## اربع مراحل أساسية لعمل المخابرات

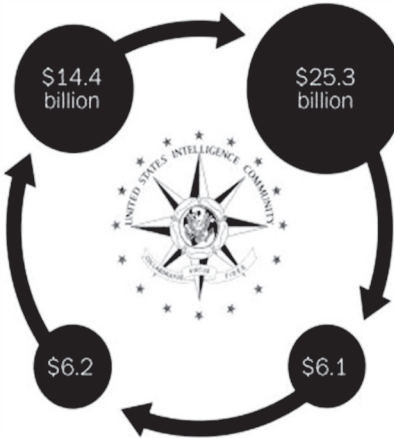
1. **الإدارة والدعم:** تحدد الخدمات ماهية المعلومات التي ينبغي جمعها في كل مجال من المجالات.
2. **جمع البيانات / العمليات:** المقابلات، والعمليات، السرية، والمراقبة وغيرها. وتُعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل المكلفة.
3. **معالجة البيانات / استخدامها:** فك الشيفرات، والترجمة، وتفسير الصور وغيرها.
4. **تحليل البيانات:** إعداد التقارير "الاستخباراتية النهائية".

## ما هي تكلفة ذلك (الولايات المتحدة كمثال)؟

2. جمع البيانات  
تم تخصيص الجزء الأكبر من الإنفاق في موازنة عام 2013 - 49 في المائة من القيام بأنشطة مثل إجراء المقابلات والمراقبة الفنية والمادية والعمليات الخاصة بالموارد البشرية. ويتم جمع المعلومات باستخدام وسائل متعددة، على سبيل المثال من المصادر المفتوحة والسرية والإلكترونية والإقمار الصناعية.

3. معالجة البيانات واستخدامها  
تسفر المرحلة السابقة عن كميات كبيرة من البيانات غير المنقحة، والتي يجب معالجتها في شكل يمكن المحلل من استخدامها. وسيتم إنفاق ما يقرب من 12 في المائة من مبلغ قدره 52 مليار دولار على تقنيات تنقيح المعلومات، مثل رسائل فك التشفير، وترجمة عمليات البث، واستخدام الصور، وإعداد المعلومات للمعالجة بالكمبيوتر للتخزين والاستعداد.

FY 2013 congressional budget justification, intelligence, gov. office of the director of national intelligence  
المصادر:  
(مسوغ موازنة الكونغرس للسنة المالية عام 2013، المخابرات، مكتب مدير المخابرات الوطنية)



1. الإدارة والدعم  
سيتم استخدام ما يقرب من 28 في المائة من موازنة المخابرات لعام 2013 في المرحلة الأولى من دورة المخابرات. وخلال هذه المرحلة، تحدد أجهزة المخابرات القضايا أو المهام التي تحتاج إلى معالجة والمعلومات التي يجب جمعها.

4. تحليل البيانات  
سيتم إنفاق حوالي 12 في المائة من الموازنة على تحليل البيانات وتنقيحها لتحويلها إلى "منتجات" مخابراتية فالمعلومات التي تمت مراجعتها وربطها ببعض المصادر تسمى معلومات مخابراتية نهائية. وتُسلم هذه المعلومات النهائية إلى الرئيس ومستشاري الأمن القومي الرئيسيين باليد يوميًا. ويتخذ واضعو السياسات القرارات وفقًا لهذه التقارير. وقد تؤدي المعلومات المخابراتية النهائية إلى المزيد من الاستفسارات التي تبدأ الدورة من جديد.

ملاحظة: لم تُدرج بيانات نظام الإعاقة والقاعد الخاص بوكالة الاستخبارات الأمريكية

## لم تكون الرقابة المالية على أجهزة المخابرات أمرًا هامًا؟

1. الشرعية الديمقراطية لأجهزة المخابرات: التأكد من خضوع استخدام الأموال العامة للتدقيق في هذه الأجهزة.
2. الشفافية: التشجيع على إطلاق الحوار حول التمويل والسياسات التي تنفذها أجهزة المخابرات وأولوياتها (حق المواطنين في المعرفة).
3. منع وقوع المخالفات: التأكد من استخدام الأموال العامة بصورة مشروعة.
4. فعالية البيانات الاستخباراتية: الوقوف على أداء أجهزة المخابرات وفهمه (قيمة الأموال المنفقة).

## ما هي التحديات التي تواجه الرقابة المالية على أجهزة المخابرات؟

1. بعض البلدان (مثل الولايات المتحدة) تستثني جميع أجهزة المخابرات من القوانين التي تنظم استخدام الأموال العامة
2. أحيانًا لا تكون الموازنات الخاصة بالمخابرات موازنات شاملة
3. من الصعب إيجاد صلة واضحة بين المال المنفق على عمل المخابرات ونتائج هذا العمل
4. أحيانًا يدار المال الخاص بالمخابرات من قبل مجموعة صغيرة جدًا من الأشخاص مما يصعب تتبعه
5. غالبًا ما يتم حفظ المعاملات قيد السرية، دون سجلات
6. إساءة استخدام الأموال السرية وتضم: دفع أموال باهظة للأجهزة والمخبرين؛ واستخدام الأصول والاحتفاظ بها للاستخدام الشخصي؛ والانخراط في الأعمال التجارية الخاصة لتحقيق أرباح شخصية

## ما هي المستويات الستة الخاصة بالرقابة المالية على أجهزة المخابرات؟

1. الرقابة البرلمانية
2. الرقابة على الهيئات المستقلة: (المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات ومؤسسات أمناء المظالم ومفوضي المعلومات ولجان التحقيق ومن الممكن أن يكون: المقتش العام المستقل للمخابرات)
3. الرقابة الداخلية
4. المراقبة التنفيذية
5. المراجعة القضائية (من خلال المحاكمات، ومراجعة القرارات الإدارية، والتحقق من دستورية التدابير)
6. وسائل الإعلام والمجتمع المدني

مقتبس من: ورقة المعلومات الأساسية الخاصة بمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات (DCAF backgrounder, Parliamentary Oversight of Intelligence Services).

## ما هي الأدوات البرلمانية الخاصة بالرقابة المالية على أجهزة المخابرات؟

### الرقابة البرلمانية:

- من الضروري أن يكون للجان البرلمانية المشاركة في تدقيق موازنة المخابرات و/أو تعديلها و/أو التصديق عليها حق الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة والتي تشمل الأقسام السرية في الموازنة. وتشمل هذه اللجان:

➤ لجان الرقابة على أجهزة المخابرات

➤ لجان الموازنة

➤ اللجان الخاصة المخصصة



## ما هي لجان الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات (PIOCs)؟

- يمكن أن تتألف لجان الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات إما من أعضاء برلمانيين أو خبراء يعملون نيابة عن البرلمانات
- يتم تعيين أعضاء هذه اللجان والتصديق عليهم إما من قبل البرلمان بأكمله أو من السلطة التنفيذية
- عادةً ما تركز هذه اللجان على مراجعة أنشطة أجهزة المخابرات ومنها النشاط المالي
- في بعض الدول، تشارك هذه اللجان أيضًا في مرحلة اعتماد الموازنة
- عادةً ما يكون لديها الحق في الوصول إلى المعلومات السرية التي لا تتوفر لأعضاء البرلمان الآخرين
- توفر هذه اللجان منتدى لمناقشة المسائل المتعلقة بأجهزة المخابرات وتتعامل كمراكز معرفة وخبرة

المصدر: Wills, *Financial Oversight of Intelligence Services*, p. 161 and DCAF Backgrounder, *Parliamentary Oversight of Intelligence Services*. (ويلز، الرقابة المالية على أجهزة المخابرات، صفحة رقم 161 وورقة المعلومات الأساسية الخاصة بمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات)

## ما هو نوع المعلومات السرية التي تحصل عليها لجان المخابرات؟

- أولويات أجهزة المخابرات الوطنية الخاصة بالسلطة التنفيذية
- السياسات واللوائح التنفيذية لأجهزة المخابرات
- التقارير السنوية الخاصة بأجهزة المخابرات
- التقييمات الأمنية وتقييمات المخاطر الخاصة بالأجهزة
- الموازنات السنوية والتقارير المالية لأجهزة المخابرات
- التقارير الخاصة بالمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات حول الأجهزة
- أنشطة هيئات الرقابة المتخصصة على أجهزة المخابرات ونتائجها (إذا جددت)

المصدر: Nathan, *Intelligence Transparency, Secrecy and Oversight in a Democracy*, DCAF, 2012, p.61 (ناتان، شفافية المخابرات وسريتها والرقابة عليها في الدول الديمقراطية، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، 2012، صفحة رقم 61)

## ما الذي يحدد فعالية لجان المخابرات؟

- **الإمكانية:** موارد اللجان وصلاحيات التحقيق والوصول إلى المعلومات السرية
- **القدرة:** درجة امتلاك أعضاء اللجان للوقت والموظفين والخبرة اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم
- **الأسلوب:** تصميم أعضاء اللجان على الاضطلاع بمسؤولياتهم
- **السلطة:** قدرة اللجنة على التأثير في عملية الموازنة (خاصةً عندما يكون دورها استشارياً)

المصدر: Wills, *Financial Oversight of Intelligence Services*, p. 161 and DCAF Backgrounder, *Parliamentary Oversight of Intelligence Services*. (ويلز، الرقابة المالية على أجهزة المخابرات، صفحة رقم 161 وورقة المعلومات الأساسية الخاصة بمركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات)

## ما هو دور الهيئات المستقلة في الرقابة المالية على أجهزة المخابرات؟

المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات (SAIs).

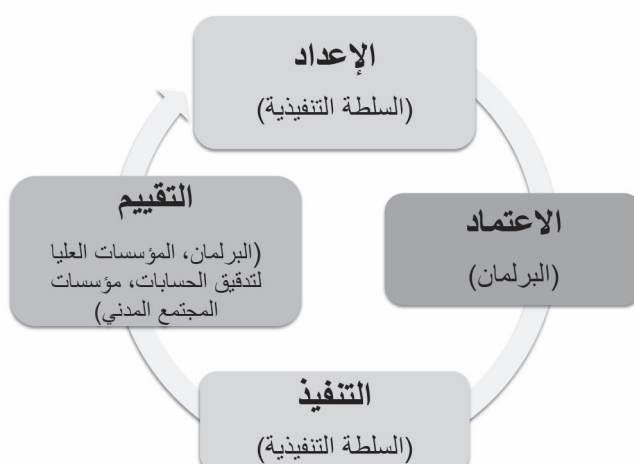
- عادةً ما تكون المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات هيئات خارجية رئيسية تقوم بالتدقيق في السجلات المالية لأجهزة المخابرات خلال مرحلة تقييم دائرة الموازنة
- تقوم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات بالتدقيق المالي وتدقيق الامتثال (الجانب القانوني) وتدقيق الأداء (القيمة مقابل المال)
- أحياناً تقدم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات آراءً حول صياغة الموازنات (مرحلة الاعتماد)
- يجب أن تكون بنود الموازنات الخاصة التي تظل قيد السرية ضد تدقيق المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات متاحة للبرلمان

## ما هو الدور الذي يلعبه موظفو المحاسبة الداخلية (المراقبون)؟

- تكمن مسؤولية المراقبين الداخليين في ضمان أن جهاز المخابرات يحافظ على السجلات المالية دقيقة ومنظمة
- وهو يضمنون أن الجهاز يمتلك لجميع اللوائح المعمول بها
- كما أنهم مسؤولون كذلك عن منع النفقات غير المصرح بها أو غير المنظمة أو المهدرة من جانب جهاز المخابرات، واتخاذ رد فعل إزاء ذلك إذا لزم الأمر
- يمكنهم أحياناً اتخاذ قرارات تأديبية ضد ضباط الجهاز الذين يتورطون في مخالفات مالية

المصدر: Wills, Aidan: *Financial Oversight of Intelligence Services*, p. 158 (ويلز، إيدان: الرقابة المالية على أجهزة المخابرات، صفحة رقم 158)

## ما هي مراحل الرقابة على موازنة أجهزة المخابرات.



## هل تنطبق الموازنة القائمة على الأداء على أجهزة المخابرات؟

- عندما تحدد إحدى الدول أهداف أجهزة المخابرات الخاصة بها بوضوح فإن تقييم تنفيذ الموازنة يكون أسهل
  - إلا أن الكثير يعتقدون أن الإعلان عن أهداف المخابرات للعامة سيفيد خصومهم
  - كما تحاول الدول كذلك فرض السرية على المدخلات (أي الوسائل والطرق والمصادر المستخدمة في جمع المعلومات)
- وكثيراً ، يتم الاحتفاظ بمخرجات عمل أجهزة المخابرات قيد سرية



## ما هي التوجهات المختلفة إزاء الإفصاح عن موازنة أجهزة المخابرات؟

1. نشر المبلغ الإجمالي المخصص لمجتمع المخابرات بالكامل فقط (المملكة المتحدة)
2. نشر المبلغ الإجمالي المخصص لكل جهاز من أجهزة المخابرات الوطنية (ألمانيا)
3. الإفصاح عن المبالغ المعينة التي تم تخصيصها لأهداف محددة، على سبيل المثال الموظفين، أو التكاليف التشغيلية، أو الاستثمارات، إلخ (فرنسا وأستراليا)
4. عدم نشر أي شيء (الولايات المتحدة الأمريكية)

## الشفافية في مقابل السرية: ما هي المعلومات التي يمكن الإفصاح عنها دون التسبب في وقوع أي أضرار؟

يمكن الإفصاح عن المعلومات التالية حيث أنه من غير المرجح أن تتسبب في وقوع أضرار للأفراد أو الدولة ككل:

- الأموال التي تنفقها الدولة على أجهزة المخابرات بشكل إجمالي
- توزيع الإنفاق الخاص بكل جهاز
- تفاصيل الإنفاق الخاص على الموظفين
- تكاليف التشغيل لكل جهاز
- نفقات رأس المال

المصدر:

Nathan, *Intelligence Transparency, Secrecy, and Oversight in a Democracy*, Geneva : DCAF, 2012  
ناتان، شفافية المخابرات وسريتها والرقابة عليها في الدول الديمقراطية  
(، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)، 2012)

## الشفافية في مقابل السرية: ما هي المعلومات التي يمكن حجبها؟

تظل المعلومات التالية سرية حيث أن الإفصاح عنها يمكن أن يتسبب في وقوع أضرار للأفراد أو الدولة ككل:

- هوية ضباط المخابرات (بخلاف رؤساء أجهزة المخابرات)
- هوية المخبرين التابعين لجهاز المخابرات
- التفاصيل التقنية الخاصة بالأساليب التشغيلية
- التفاصيل الخاصة بحماية الشخصيات المهمة
- العمليات والتحقيقات التي يتم تنفيذها في الوقت الراهن، بما في ذلك الأهداف أو المخرجات أو المعوقات
- هوية الأفراد الذين يكونون تحت المراقبة وبياناتهم الشخصية

المصدر: ناتان، شفافية المخابرات وسريتها والرقابة عليها في الدول الديمقراطية (*Intelligence Transparency, Secrecy, and Oversight in a Democracy*)، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)، 2012



## المادة التدريبية (٣-٧)

### سيناريو ونقاش: الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات

يتوزع المشاركون على ثلاث مجموعات. وتختار كل مجموعة العمل على أحد السيناريوهات الواردة أدناه. ويعمل أعضاء كل مجموعة معاً على الخروج بإجابة موحدة لمجموعتهم عن الخيار الذي يقررونه.

#### السيناريو: تنسيب ثلاثة من أعضاء البرلمان لممارسة الرقابة على موازنة جهاز المخابرات

يريد رئيس البرلمان أن يعقد جلسات استماع مع كبار ضباط المخابرات حول الموازنة المرصودة لجهازهم. ويتواصل رئيس البرلمان معكم بصفتكم خبراء أكاديميين مستقلين في ميدان الرقابة المالية، ويطلب منكم أن تعدوا توصيات بشأن اختيار ثلاثة من أعضاء البرلمان لكي ينضموا إلى عضوية اللجنة البرلمانية المختصة بالرقابة على جهاز المخابرات.

ويطلب رئيس البرلمان منكم أن تدرسوا تنسيب ثلاثة أعضاء على النحو التالي:

(١) تنسيب عضو من حزب المعارضة بصفته رئيساً للجنة المختصة بالرقابة على جهاز المخابرات (المجموعة الأولى)

(٢) تنسيب عضو سبق له أن عمل في جهاز المخابرات (المجموعة الثانية)

(٣) تنسيب عضو سبق له أن شغل منصب وزير الداخلية في حكومة الأغلبية السابقة (المجموعة الثالثة)

ويرغب رئيس البرلمان من كل مجموعة أن تخرج بتوصيات حول المؤهلات التي يجب أن يستوفها العضو الذي ترشحه، بحيث تستعرض فيها الأسباب التي تبين أن ذلك المرشح هو العضو المناسب للمشاركة في تلك اللجنة.

ويتعين على كل مجموعة أن تعمل على تحديد المؤهلات الواجب توفرها في كل مرشح من المرشحين الثلاثة. ويجب أن تأتي النتيجة التي تخلص إليها كل مجموعة في ملخص (من صفحة واحدة كحد أقصى) يشتمل على التوصيات التي ترفعها إلى رئيس البرلمان في هذا الخصوص. ويستعرض الملخص توصيات المجموعة بشأن المواصفات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في المرشح الذي تختاره ويبين الأسباب التي تبرهن على أنه هو العضو المناسب للانضمام إلى اللجنة الخاصة المذكورة. ويمكن استخدام القائمة المرجعية التالية باعتبارها أداة توجيهية في هذا المقام.

وتعرض كل مجموعة الملخص الذي أعدته أمام المجموعة بكاملها بعد تجهيزه.

## القائمة المرجعية للملخص التوصيات

### المعارف والخبرات:

- هل ستنسب أعضاء سبق لهم أن انتسبوا لعضوية البرلمان لفترة طويلة؟
- هل هناك مخاطر تفيد بأن هؤلاء الأعضاء يتمتعون بصلة وثيقة مع جهاز المخابرات؟
- ما الطريقة التي تراها للتعامل مع هذه المخاطر؟

### الخبرة والفحص:

- هل ستوصي بفحص سجلات أعضاء اللجنة الثلاثة؟
- هل سيعمل أعضاء اللجنة مع موظفيها، وهل ستخضع سجلات هؤلاء الموظفين للفحص أيضاً؟
- إذا كانت الإجابة بنعم، هل ستُنشر معايير الفحص المذكور؟

### تنوع الخلفيات:

- ما هي الخلفية السياسية التي يجب أن ينحدر منها العضو الذي تختاره؟
- على وجه التحديد، ما هي المؤهلات السياسية التي سترفع توصيتك بها إلى رئيس اللجنة؟
- ما هي اعتبارات التنوع الأخرى التي تأخذها في الحسبان؟

### التنازع:

- سبق لعدد من أعضاء البرلمان أن خدموا في أجهزة المخابرات. ما الفرضيات التي تؤيد تنسيب أحد هؤلاء لعضوية اللجنة أو الفرضيات التي تحول دون تنسيبه لها؟
- كان عضوان من أعضاء البرلمان وزيرين سابقين (لداخلية والعدل). ما الفرضيات التي تنسيب أحد هؤلاء لعضوية اللجنة أو الفرضيات التي تحول دون تنسيبه لها؟
- أنت على تواصل مع مكتب الرئيس/رئيس الوزراء، وهما يقدمان المساعدة لك في اختيار أعضاء اللجنة. ماذا تقول لهما؟

### صف مؤهلات المرشحين المحتملين الذين اختارتهم مجموعتك بإيجاز:

المرشح: الاسم المفترض، وخبرته وخلفيته وانتماءاته السياسية وانتماءاته الأخرى



## المادة التدريبية (٤-٧)

### دراسة حالة: إصلاح الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: حالة جنوب أفريقيا

- يُرجى قراءة المقتطفات التالية من تقرير التقييم الصادر في جنوب أفريقيا حول مساءلة أجهزة المخابرات في مجموعتكم. ناقشوا التقرير بعد قراءته كل في مجموعته، ثم أعدوا مجموعة تتألف من أربع إلى خمس توصيات بشأن إصلاح النظام الذي يطبقه بلدكم في مجال الرقابة المالية على أجهزة المخابرات. وقد تساعدكم الأسئلة التالية في صياغة التوصيات التي ترتئونها:
- **السؤال الأول:** بعد قراءة المقتطفات الواردة أدناه من التقرير المذكور، ما هي القواسم المشتركة التي وجدت أنها قائمة بين الوضع في جنوب أفريقيا والوضع في بلدك؟
  - **السؤال الثاني:** هل توافق على الإفصاح عن توزيع النفقات على أفراد الجهاز، والتكاليف التشغيلية والنفقات الرأسمالية التي يصرفها بلدك على جهاز المخابرات؟ اذكر المسوغات التي تبرر اختيارك.
  - **السؤال الثالث:** هل توافق على الاقتراح حول وجوب مناقشة موازنة جهاز المخابرات على وجه التفصيل أمام البرلمان، بحيث لا يبقى سوى بنود محددة لا تخضع للإفصاح؟ من هي جهة الرقابة الخارجية التي يجب أن تطلع على هذه البنود السرية؟

### التقصير في نشر موازنات أجهزة المخابرات والتقارير المالية في جنوب أفريقيا

” (...) لا تخضع الموازنة المرصودة لأجهزة المخابرات للتصويت فيما يتصل بالأموال التي يرصدها البرلمان لها على أساس سنوي. وعضواً عن ذلك، تظهر هذه الأموال كدفعة تحويلية تتألف من بند واحد في التصويت على الموازنة التي تعدها الخزينة العامة. ونتيجة لذلك، (...) لا تخضع أجهزة المخابرات للمساءلة المباشرة أمام البرلمان عن موازنتها وإنفاقها (...). ومن جملة القواعد الأساسية التي تحكم الإنفاق في الأنظمة الديمقراطية أن الحكومة لا تستطيع إنفاق الأموال إلا بعد أن تنال مصادقة البرلمان عليه. ومع ذلك، فبرلماننا لا يملك أي رقابة مباشرة على الموازنات المرصودة لأجهزة المخابرات والنشاطات التي تنفذها، وهو لذلك لا يستطيع المشاركة في حوار مدروس حول هذه المسائل. وتنسحب هذه القيود على عموم أفراد الجمهور، الذين تُستخدم الضرائب التي يدفعونها لتمويل أجهزة المخابرات.

وتقاوم أجهزة المخابرات في جميع أنحاء العالم الكشف عن موازنتها على اعتبار أن أجهزة المخابرات الأجنبية ستكتسب ميزة تنجح لها التفوق عليها. ونحن نعتقد بأن هذه الحجة مبالغ فيها إلى حد كبير. فالأجهزة الأجنبية لن تجني أي فائدة من معرفة مبالغ الأموال التي تنفقها دولة أخرى على جهاز المخابرات التابع لها. وفي الواقع، لن تتأتى أي فائدة أو ضرر من الإفصاح عن توزيع النفقات على أفراد هذا الجهاز وتكاليفه التشغيلية ونفقاته الرأسمالية. فلا يمكن أن يتقوض الأمن إلا من خلال الإفصاح الذي يأتي بقدر أكبر من التفصيل - وذلك بشأن الاستهدافات والمنهجيات والمصادر والمخرجات العملية والقيود (...).

(...) ويجب أن تخضع الأموال التي يقرها البرلمان كل سنة لأجهزة المخابرات للتصويت. وينبغي لهذه الأجهزة أن ترفع موازنتها السنوية وتقاريرها المالية إلى البرلمان. وفي هذا الإطار، لا يتوقع من تلك الأجهزة أن تفصح عن المعلومات التي يمكن أن تقوض عملياتها أو منهجياتها أو مصادرها (...).

مقتطفات من تقرير:

Intelligence in a Constitutional Democracy. Final Report to the Minister for Intelligence Services, the Honourable Mr Ronnie Kasrils, MP. Johannesburg, 10 September 2008, available: [www.lse.ac.uk/internationalDevelopment/.../ReviewCommSept08.pdf](http://www.lse.ac.uk/internationalDevelopment/.../ReviewCommSept08.pdf)





## مصادر المدرب (٧-١)

معلومات إضافية تستطرد ما جاء في شرائح النسخة الورقية من العرض التوجيهي (المادة التدريبية ٧-٢)

الشريحة ٤: كم يكلف ذلك؟ مثال من الولايات المتحدة الأمريكية

- في العام ٢٠١٣، نشرت جريدة «واشنطن بوست» (Washington Post)، وللمرة الأولى، طلب الموازنة الذي رفعته دوائر الاستخبارات الأمريكية إلى الكونغرس. وقد سرّب ضابط المخابرات السابق، إدوار سنودن (Edward Snowden)، الوثيقة.
- تكشف هذه الوثيقة عن أن المبلغ الإجمالي الذي رُصد لموازنة دوائر الاستخبارات كان ٥٢ مليار دولار. ويبين الرسم البياني الظاهر على هذه الشريحة أن أكثر المراحل المكلفة في الأعمال الاستخباراتية (نحو ٧٥٪ من الموازنة) تنحصر في المرحلتين الأوليين: الإدارة/التخطيط وجمع البيانات (العمليات الميدانية). ويُنفق ما يتبقى من بنود هذه الموازنة على تنقيح المعلومات (المرحلة الثالثة) وتحليلها (المرحلة الرابعة).

الشريحة ٦: ما التحديات التي تواجه الرقابة المالية في أجهزة المخابرات؟

- ١- على الرغم من التصريحات الأخيرة بشأن العمليات التي تنفذها أجهزة المخابرات، تتعامل العديد من الدول (كالولايات المتحدة) مع موازنة جهاز المخابرات باعتبارها موازنة لا تشكل جزءاً من الموازنات الحكومية.
- ٢- تعني الموازنات غير الشاملة وجود موازنات "سرية" أو "سوداء" تقع خارج إطار الرقابة العامة و/أو المؤسسية جنباً إلى جنب مع الموازنات المنشورة.
- ٣- مشكلة النتائج غير الملموسة: يصعب قياس الدور الذي أدته المعلومات الاستخباراتية لمنع وقوع الأحداث. ومن الشائع، في هذا المقام، لوم أجهزة المخابرات (والأموال المرصودة لها) عن الأحداث التي فشلت في الحيلولة دون وقوعها.
- ٤- ٤، ٥، ٦: تجدر الإشارة إلى إمكانية وقوع المخالفات على المستوى العملي (العملاء) أو على مستوى رأس الهرم التنظيمي (مدير الجهاز، الوزراء، الخ).

الشريحة ٧: ما المستويات الستة التي تؤلف الرقابة المالية في أجهزة المخابرات؟

- تركز هذه الجلسة على المستوى الأول والثاني والثالث بصورة رئيسية. ومن المفيد، كذلك أن نعرض على المستويين الرابع والخامس هنا، بالإضافة إلى المستوى الثالث.
- **النقطة الثالثة:** الرقابة الداخلية: يعمل في أجهزة المخابرات محاسبون/دوائر مالية تمسك الملفات المالية وتسجل المصاريف اليومية وفقاً لمجموعة من المبادئ التوجيهية الخطية التي تنظم استخدام الأموال. كما يُعدّ هؤلاء المحاسبون/الدوائر تقريراً مالياً سنوياً ويرفعونه إلى مؤسسات الرقابة الخارجية.
- **النقطة الرابعة:** الرقابة التنفيذية: يخضع المسؤولون التنفيذيون/مدراء الأجهزة/الوزراء للمساءلة عن أداء أجهزة المخابرات وعن استخدام الأموال المرصودة لها.
- **النقطة الخامسة:** المراجعة القضائية: في بعض الأحيان، يصرح القضاة/المحاكم بتنفيذ العمليات الاستخباراتية (مثل التنصت على المكالمات الهاتفية) و/أو يصدرن الأحكام على المخالفات القانونية التي يُزعم بأن أجهزة المخابرات ارتكبتها.

الشريحة ٨: ما الأدوات البرلمانية المستخدمة في إنفاذ الرقابة المالية في أجهزة المخابرات؟

- تؤدي لجان الرقابة على أجهزة المخابرات غالبية الأعمال المتصلة بالرقابة على هذه الأجهزة في معظم الدول الديمقراطية. وتمثل فرنسا أحد الاستثناءات في هذا المجال لأنها لا تعين مثل هذه اللجان. وعادةً ما تملك اللجان المذكورة القدرة على الاطلاع على المعلومات السرية (بما فيها بنود الموازنات الخاصة) التي لا يستطيع البرلمان الاطلاع عليها.

- قد لا يتوفر الوقت والخبرة للجان الموازنات لتدقيق الموازنات المرصودة لأجهزة المخابرات. وفي تلك الحالة، توظف هذه اللجان موظفين متخصصين (مقررين) لهذه الغاية. وفي بعض الأحيان، لا تستطيع اللجان المذكورة الاطلاع على المعلومات السرية.
- كما هو الحال في ألمانيا، تُعتبر اللجان الخاصة لجائناً سرية تتولى على وجه التحديد مراجعة سجلات أجهزة المخابرات، بما فيها الموازنات المرصودة لها. ويمكن أن تحظى هذه اللجان بصلاحيات تخولها إجراء التحقيقات المطلوبة.

#### الشريحة ١٢: ما الدور الذي تضطلع به الجهات المستقلة في الرقابة المالية على أجهزة المخابرات؟

- من جملة الجهات المستقلة الأخرى مؤسسات أمناء المظالم، ومفوضو المعلومات ولجان التحقيق الخاصة. وتعمل هذه الجهات بمجموعها على أساس مبادئ متشابهة تشترك فيها، حيث أنها:
  - تُعتبر مستقلة عن السلطة التنفيذية.
  - تنظر في شكاوى محددة يرفعها المواطنون أو أفراد الجهاز.
  - تملك صلاحيات تخولها إجراء التحقيق وتستطيع أن تعقد لجان الاستماع.
  - تُمنح الحرية الكاملة للاطلاع على المعلومات والوصول إلى المقرات.
  - تُصاغ استشاراتها في تقارير خطية تُنشر على الملأ أو تُرفع سرّاً إلى السلطة التنفيذية.
- حول الدور المحدد الذي تؤديه المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات:
  - عادةً ما تُجري المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات ثلاثة أنواع من المراجعات (النقطة الثانية):
  - تهدف المراجعة المالية إلى ضمان مساءلة المؤسسات المدقق عليها من خلال الاطلاع على سجلاتها ومعاملاتها المالية.
  - تتكفل مراجعة مدى الامتثال بتقييم ما إذا كانت النشاطات التي تنفذها المؤسسة ومعاملاتها المالية ونفقاتها تتوافق مع جميع القوانين والأنظمة السارية بشأن الموازنة والمساءلة المالية.
  - تُعنى تدقيق الأداء بالتأكد مما إذا كانت موارد المؤسسات منسجمة مع أهدافها السياساتية أم لا.

#### الشريحة ١٤: ما هي مراحل الرقابة على موازنات أجهزة المخابرات؟

- يراجع المدرب العرض التوجيهي الذي قُدّم في الأداة الثالثة: «ما هي دورة الموازنة؟» - وعلى المدرب أن يؤكد على أن الرئيس/السلطة التنفيذية قد يستبدل بعض المهام البرلمانية التقليدية في مرحلة إقرار الموازنة في حالة الرقابة على دورة موازنة جهاز المخابرات.
- تتولى البرلمانات، في معظم الدول الديمقراطية، تدقيق موازنات أجهزة المخابرات التي تعدها السلطة التنفيذية وتعديلها وإقرارها. ويجب أن تمر مرحلة إقرار موازنة جهاز المخابرات بإجراءات التدقيق التام الذي تجريه اللجان المتخصصة وأن تخضع لتصويت عام لإقرارها.
- في مرحلة تنفيذ الموازنة، تتولى اللجان البرلمانية الرقابة على تنفيذها من قبل أجهزة المخابرات. ولهذه اللجان أن تتخذ القرارات بشأن تخصيص أموال إضافية (كما يحدث عقب ارتكاب أعمال إرهابية، مثلاً).
- في مرحلة تقييم الموازنة (المراجعة اللاحقة)، تراجع اللجان البرلمانية (لجنة الموازنة أو لجنة الرقابة على جهاز المخابرات أو اللجنة الخاصة) الشؤون المالية في جهاز المخابرات على أساس المراجعات التي تنفذها المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات بصورة رئيسية، أو على أساس السجلات المالية لدى الجهاز بصورة مباشرة.



## مصادر المدرب (٧-٢)

### الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات. الإجابات على الأسئلة الواردة في المادة التدريبية (٧-٣)

يتوزع المشاركون على ثلاث مجموعات تعمل على سيناريوهات مختلفة في النشاط الثالث. وتشتمل مصادر المدرب هذه على الإجابات عن الأوضاع والأسئلة الواردة في السيناريوهات المذكورة. ويجب أن تساعد هذه المصادر المدرب في تيسير النقاشات التي تدور في سياق هذه السيناريوهات. وقد يرى المدرب توزيع نسخ عن هذه المصادر على المتدربين بعد استكمال تنفيذ النشاط الثالث.

#### السيناريو: تنسيب ثلاثة من أعضاء البرلمان لممارسة الرقابة على موازنة جهاز المخابرات

**ملاحظة:** المقتطفات التالية مقتبسة عن التقرير الموجز الصادر عن مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة: "الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات"، ص. ٥.

#### فيما يتعلق بالمحافظة على المعارف والخبرات:

«يمكن لأعضاء البرلمان تيسير المحافظة على المعارف والخبرات من خلال وظائفهم التشريعية. بيد أن ذلك قد ينطوي على مجازفة؛ فقد يصبح هؤلاء الأعضاء مرتبطين بشكل وثيق مع أجهزة المخابرات، مما يمنع قيامهم بممارسة الرقابة على نشاطات تلك الأجهزة.»

#### فيما يتعلق بالخبرة والفحص:

«يتوجب أن يعمل لدى أعضاء البرلمان طواقم من موظفي الإسناد، ممن يتمتعون بالخبرة وممن خضعوا للفحص الأمني لمساعدتهم في مهام عملهم.»

«وفي حال فحص سجلات أعضاء اللجنة البرلمانية المختصة بالرقابة على أجهزة المخابرات، ينبغي ألا تكون معايير هذا الفحص سرية كما يجب أن تتسم بالوضوح، كما يجب أن تتيح إمكانية الاعتراض عليها.»

#### فيما يتعلق بتنوع خلفية الأعضاء:

«من ناحية نظرية، يجب أن يأتي أعضاء اللجان البرلمانية المختصة بالرقابة على أجهزة المخابرات من خلفيات تعكس التنوع السياسي والعرقي والديني في الدولة. وفي بعض الأنظمة، يتوجب أن يكون رئيس اللجنة البرلمانية المختصة بالرقابة على أجهزة المخابرات من حزب المعارضة.»

**فيما يتعلق بالحيلولة دون وقوع التنازع:** في العادة، لا يعمل الأعضاء السابقون في قطاع المخابرات والوزراء السابقون الذين تولوا المسؤولية عن هذا القطاع مع اللجنة البرلمانية المختصة بالرقابة على أجهزة المخابرات لفترة محددة من الوقت. ويجب تقييد دور السلطة التنفيذية في انتقاء أعضاء هذه اللجنة.»

#### مثال على المواصفات الواجب توفرها في العضو المحتمل:

اللقب	الإسم	الخبرة	الخلفية	الانتماء السياسي	انتماءات أخرى
السيدة	بترا سميث	خبرة ١٠ سنوات كعضو برلمان منتخبة، وسبق لها أن كانت عضواً في لجنة الأمن والداخلية على مدى سنتين، وعملت على مراجعة موازنة القوات المسلحة في العام ٢٠١٠	تحمل شهادة في الاقتصاد من كلية لندن للاقتصاد، ومتزوجة من موظف بنك.	عضو في الحزب الديمقراطي المستقل (وهذا الحزب لا يدخل في تشكيلة الائتلاف الحاكم)	عضو سابق في مجلس إدارة منظمة الشفافية بالملكة المتحدة (Transparency UK)، ولم يسبق لها أن انضمت إلى عضوية الحكومة أو خدمت في القوات المسلحة.



## مصادر إضافية

- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، «دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة»، ٢٠١١.
- بورن، هانس وغابرييل جيسلر، «الأداة ١: تعريف عن الإشراف على الاستخبارات»، «الإشراف على أجهزة الاستخبارات: رزمة أدوات»، تحرير بورن، هانس وإيدان ويلز، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٢.
- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، «التقرير الموجز: الرقابة البرلمانية على أجهزة المخابرات»، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٦.
- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، «التقرير الموجز: أجهزة المخابرات»، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٦.
- ناثان، لوري، «الأداة ٣: شفافية الاستخبارات وسريتها والإشراف عليها في نظام ديمقراطي»، «الإشراف على أجهزة الاستخبارات: رزمة أدوات»، تحرير بورن، هانس وإيدان ويلز، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٢.
- ويلز، أيدان، «الأداة ٨: الإشراف المالي على أجهزة الاستخبارات»، «الإشراف على أجهزة الاستخبارات: رزمة أدوات»، تحرير بورن، هانس وإيدان ويلز، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٢.

## الملحق (أ):

# الرقابة المالية في أجهزة المخابرات: اللقاء التدريبي المحلي

### مقدمة

٢- الخروج بحلول يطبقونها في أعمالهم من أجل الارتقاء بمستوى الرقابة المالية في أجهزة المخابرات.

أعدت الأهداف والمحتوى المقترح والنشاطات النموذجية والمصادر المقترحة أدناه لغايات استعراض الاقتراحات والأمثلة حول الطريقة التي يستطيع المدرب أن يعتمد عليها في إعداد المواد التدريبية لكي تتناسب مع السياق المحلي المحدد الذي يعمل فيه.

### المحتوى المقترح تغطيته في اللقاء التدريبي

- تحليل الإطار القانوني والمؤسسي الوطني/المحلي الناظم لإجراءات الرقابة المالية في أجهزة المخابرات.

### الأهداف المتوخاة من التعلم

يملك المشاركون في اللقاء التدريبي القدرة على:

- ما هو الإطار القانوني الناظم لإجراءات الرقابة المالية في أجهزة المخابرات في السياق الذي يعمل المتدربون فيه؟
- كيف يمكن الخروج بحلول وتطبيقها على السياق الذي يعمل المتدربون فيه؟

١- التعرف على فحوى الإطار القانوني الناظم للرقابة المالية في أجهزة المخابرات في السياق المحلي الذي يعملون فيه.

### الأسئلة المتخصصة

### نظرة عامة

### وصف النشاطات النموذجية

المادة التدريبية المحلية (ل.٧-١): اختبار: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

المادة التدريبية المحلية (ل.٧-١): تحليل الإطار القانوني والمؤسسي الناظم لإجراءات الرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية



## وصف النشاطات النموذجية

كل مجموعة من المجموعات سؤالاً واحداً (انظر الجدول أدناه) وإجاباته.

وعندما تكون المجموعات جاهزة، ييسر المدرب نقاشاً حول النتائج التي خلص إليها المتدربون في هذا التمرين (١٠٠ دقيقة).

**ملاحظة:** يجب توزيع عدد كافٍ من النسخ من كتاب «التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني»، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٨، من أجل إجراء هذا التمرين. ويمكن الاطلاع على الكتاب على موقع المركز على الإنترنت أيضاً.

### النشاط الثالث: الاختبار الختامي ومناقشة النقاط الرئيسية التي تعلمها المتدربون

**الوقت:** ٤٠ دقيقة

يوزع المدرب نفس الاختبار الذي وزّعه على المتدربين في النشاط الأول في هذا اللقاء التدريبي، مع الإجابات التي أعدها سلفاً له. ويخصص المدرب ١٠ دقائق للمتدربين لكي يقرأوا الأسئلة مرة أخرى والإجابة عنها في الإطار المخصص للاختبار الختامي. وعندما يكون جميع المتدربين جاهزين، يشرح المدرب الإجابات الصحيحة ويجيب عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون إذا استدعى الأمر ذلك (١٠ دقائق). ثم يطلب المدرب من كل مشارك أن يُطلع المجموعة على المجال الذي يعتقد بأنه تعلم شيئاً جديداً فيه خلال هذا اللقاء التدريبي (وذلك فيما يتصل بالسؤال المعني في الاختبار) (٢٠ دقيقة).

المواد:

• المادة التدريبية المحلية (٧-١): الاختبار: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

اقتُبست النشاطات النموذجية التالية من المحتوى المحلي الذي أُعد لغايات استخدامه في اللقاءات التدريبية التي نُظمت في الأراضي الفلسطينية المحتلة. ونستعرض هذه النشاطات هنا باعتبارها نموذجاً يستطيع المدرب أي يعدله إذا رغب في ذلك.

### النشاط الأول: الاختبار القبلي: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

**الوقت:** ١٠ دقائق

يوزع المدرب نسخة عن الاختبار القبلي حول الرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية على كل متدرب (١٠ دقائق). ويقيم هذا الاختبار ما يملكه المشاركون من معرفة سابقة بالمسائل المتصلة بالرقابة المالية في أجهزة المخابرات. ويجمع المدرب الاختبارات من المتدربين دون أن يناقش الإجابات عن الأسئلة الواردة فيها. كما يوزع المدرب الاختبار نفسه على المشاركين في نهاية اللقاء التدريبي.

المواد:

• المادة التدريبية المحلية (٧-١): الاختبار: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

### النشاط الثاني: تمرين جماعي حول تحليل الإطار الوطني الفلسطيني للرقابة المالية في أجهزة المخابرات: المبادئ والآليات والأدوات

**الوقت:** ١٠٠ دقيقة

المواد:

• المادة التدريبية المحلية (٧-٢): تحليل الإطار القانوني والمؤسسي الناظم لإجراءات الرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية

يعمل المشاركون في أربع مجموعات. وتتلقى كل مجموعة الجدول أدناه (المادة التدريبية المحلية ٧-٢)، الذي يتناول تحليل الإطار القانوني والمؤسسي الناظم لإجراءات الرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية. كما تتلقى



## المادة التدريبية المحلية (ل.٧-١)

### الاختبار القبلي: الرقابة المالية في أجهزة المخابرات

اسم المشارك: .....

١- ما الأحكام التي ينص عليها قانون المخابرات العامة الفلسطيني بشأن الرقابة على موازنته؟

- (١) ينص القانون على أن الرئيس وحده يمارس الرقابة على موازنة جهاز المخابرات العامة
- (٢) ينص القانون على أن الرئيس والمجلس التشريعي وحدهما يمارسان الرقابة على موازنة جهاز المخابرات العامة
- (٣) يحظر القانون على المجلس التشريعي ممارسة الرقابة على موازنة جهاز المخابرات العامة
- (٤) ينص القانون على عدم جواز ممارسة الرقابة على موازنة جهاز المخابرات العامة من أي جهة كانت

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٢- يجب الحصول على مصادقة المجلس التشريعي على موازنة جهاز المخابرات العامة...

- (١) ... في نسختها التي تشمل البنود التفصيلية
- (٢) ... المصادقة عليها كبند واحد فقط
- (٥) ... في نسختها التفصيلية، مع استبعاد أسماء ضباط جهاز المخابرات (نسخة منقحة)
- (٣) ... في نسختها التفصيلية مع استبعاد أسماء ضباط جهاز المخابرات والأهداف العملية للجهاز (نسخة منقحة)

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٣- تشمل الرقابة التي يمارسها المجلس التشريعي على موازنة جهاز المخابرات العامة:

- (١) مناقشة الموازنة أمام المجلس بكامل هيئته، ويتبعها تصويت عام على الموازنة المرصودة لجهاز المخابرات
- (٢) مناقشة الموازنة أمام أعضاء بعينهم، ويتبعها تصويت عام على الموازنة المرصودة لجهاز المخابرات
- (٣) مناقشة الموازنة أمام ثلاثة أعضاء، ويتبعها تصويت عام على الموازنة العامة، التي تشمل بنداً واحداً خاصاً بجهاز المخابرات.
- (٤) لا تخضع الموازنة للمناقشة أمام المجلس على الإطلاق

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٤- من الناحية المبدئية، ديوان الرقابة المالية والإدارية:

- ١) لا يملك القدرة على الوصول إلى جهاز المخابرات العامة على الإطلاق
- ٢) يملك قدرة محدودة على الوصول إلى جهاز المخابرات العامة (من خلال جلسات الاستماع التي تُعقد خارج مقره)
- ٣) يملك القدرة الكاملة على الوصول إلى مقر جهاز المخابرات العامة، ولكنه لا يستطيع الاطلاع على وثائقه
- ٤) يملك القدرة الكاملة على الوصول إلى مقر جهاز المخابرات العامة والاطلاع على وثائقه

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٥- ما هي مراجعة مدى امتثال جهاز المخابرات العامة [مراجعة السجلات المالية للجهاز أو تدقيقها لقياس مدى التزامه بالقوانين ذات الصلة والتقييد بها]؟

- ١) مراجعة مدى امتثال الجهاز للقانون الدولي الإنساني
- ٢) مراجعة مدى امتثال الجهاز للوائح الداخلية
- ٣) مراجعة مدى توافق العمليات التي ينفذها الجهاز مع القوانين والأنظمة المالية المحلية
- ٤) مراجعة مدى امتثال الجهاز للقانون الدولي لحقوق الإنسان

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٦- من الجهة المسؤولة عن إعداد موازنة جهاز المخابرات العامة، ولمن ترفعها؟

- ١) يرفع المحاسب الداخلي الموازنة إلى المجلس التشريعي
- ٢) يرفع المحاسب الداخلي الموازنة إلى الرئيس
- ٣) يرفع مدير جهاز المخابرات العامة الموازنة إلى مجلس الوزراء
- ٤) يرفع مدير جهاز المخابرات الموازنة إلى الرئيس

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------

٧- موازنة دوائر الاستخبارات في الولايات المتحدة الأمريكية...

- ١) بين ١-٣ مليار دولار
- ٢) بين ١٠-٢٠ مليار دولار
- ٣) بين ٣٠-٥٠ مليار دولار
- ٤) بين ٥٠-٧٠ مليار دولار

الإجابة قبل بداية الجلسة	الإجابة بعد نهاية الجلسة
--------------------------	--------------------------



٨- في معظم الدول الديمقراطية، تمارس الرقابة البرلمانية على موازنة جهاز المخابرات بصورة رئيسية:

- (١) خلال مرحلة إعدادها فقط
- (٢) خلال مرحلة إقرارها وتقييمها
- (٣) خلال مرحلة تنفيذها فقط
- (٤) خلال مرحلة تقييمها فقط

الإجابة بعد نهاية الجلسة	الإجابة قبل بداية الجلسة

٩- المبادئ التوجيهية الناظمة للإدارة المالية في جهاز المخابرات العامة:

- (١) تشكل جزءاً لا يتجزأ من قانون المخابرات العامة
- (٢) لوائح سرية، لا يطلع أي شخص من خارج الجهاز عليها
- (٣) قرارات يصدرها مدير الجهاز ويقرها الرئيس
- (٤) قرار تعدها منظمات المجتمع المدني

	الإجابة قبل بداية الجلسة

١٠- فحص سجلات الممثلين في لجنة الرقابة على جهاز المخابرات..

- (١) محظور بموجب القانون
- (٢) لا ينص قانون المخابرات العامة عليه
- (٣) ينص عليه قانون المخابرات العامة، غير أنه يتعلق بموظفي الجهاز دون غيرهم
- (٤) ينص عليه قانون المخابرات العامة باعتباره إجراءً إلزامياً

	الإجابة قبل بداية الجلسة



## المادة التدريبية المحلية (ل.٧-٢)

تحليل الإطار القانوني والمؤسسي الناظم لإجراءات الرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية

الإطار القانوني الناظم للرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية	الإطار المؤسسي الناظم للرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية
١- ما القوانين التي تحكم عمل أجهزة المخابرات الفلسطينية وهيكلتها وأهدافها؟ <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	٢- ما هي مؤسسات الرقابة الداخلية والخارجية التي ينص عليها قانون المخابرات العامة؟ <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
٣- ما القرارات التي تنظم العمليات المالية في جهاز المخابرات العامة على وجه التحديد؟ <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	٤- ما المؤسسات الرسمية وغير الرسمية الأخرى التي يجوز لها أن تمارس الرقابة المالية في أجهزة المخابرات الفلسطينية؟ <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>



## مصادر مقترحة

- ١- أندرسون، لينا، ونيكولاس ماسون ومحمد صلاح الدين، «دليل إرشادي: تعزيز الرقابة المالية في القطاع الأمني، جنيف، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة»، ٢٠١١.
- ٢- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، «مجموعة التشريعات الفلسطينية: الرقابة المالية والإدارية في القطاع الأمني»، جنيف ورام الله، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٣.
- ٣- مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، «التقرير الموجز: أجهزة المخابرات»، جنيف: مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٦.
- ٤- فريدريك، رولاند، وأرنولد ليتهولد وفراس ملحم، «التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني»، مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠٠٨.
- ٥- السلطة الوطنية الفلسطينية، قانون المخابرات العامة رقم (١٧) لسنة ٢٠٠٥.