

دورة تدريبية في الحوكمة في القطاع العام: أطر النزاهة والمساءلة لكبار المسؤولين

1 – 5 نوفمبر 2026

الدوحة





دورة تدريبية في الحوكمة في القطاع العام: أطر النزاهة والمساءلة لكبار المسؤولين

المرجع: 23608_386 التاريخ: 1 - 5 نوفمبر 2026 المكان: الدوحة الرسوم: GBP 4300

ملخص البرنامج

الحوكمة في القطاع العام وأطر النزاهة والمساءلة لكبار المسؤولين محور دورة تدريبية تمتد 5 أيام لرؤساء الجهات وقيادات الرقابة وكبار المديرين الحكوميين بمستوى استراتيجي، ويخرج منها كل مشارك بخطة تحسين للحوكمة والنزاهة في جهة عامة واحدة. فالجهات العامة تؤمن على استخدام الموارد العامة بإنصاف، وتقوم هذه الثقة على اختصاصات واضحة وسلوك نزيه ومساءلة موثوقة. ويتدرج البرنامج من المبادئ إلى تشخيص ترتيبات الجهة، ثم إلى تصميم الضوابط والتقارير، وصولاً إلى التطبيق على جهة واحدة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في الحوكمة في القطاع العام.

المبررات المؤسسية

حين تغيب الحوكمة الواضحة في الجهة العامة، تتداخل الاختصاصات، وتبقى حالات تضارب المصالح دون تسجيل، وتصل التقارير إلى جهات الرقابة متأخرة، ويفقد المواطنون ثقتهم في طريقة اتخاذ القرار. أما القادة الذين يحددون الأدوار ويديرون مخاطر النزاهة ويرفعون تقاريرهم بوضوح فيتخذون قرارات أسرع، ويصمدون أمام تدقيق الجهات التشريعية والمراجعيين، ويبقون الخدمات موجهة نحو النتائج المتفق عليها.

- جودة القرار: تتحسن حين تكتب الأدوار والتفويضات ومسارات التصعيد وتختبر.
- التعرض لمخاطر النزاهة: ينخفض حين يعلن عن تضارب المصالح والهدايا وتراجع وتسجل.
- ثقة أصحاب المصلحة: ترتفع حين تصل تقارير الأداء والمخاطر إلى جهات الرقابة في وقتها.

المبادئ والأساس المعرفي

- International Framework: Good Governance in the Public Sector، وهو الإطار الدولي للحوكمة الرشيدة في القطاع العام: ينظم مراجعة النزاهة والانفتاح والنتائج والقدرات والمخاطر والمساءلة في الجلستين 1 و2.
- OECD Recommendation of the Council on Public Integrity، وهي توصية مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن النزاهة العامة: توجه تصميم منظومات النزاهة وإدارة تضارب المصالح في الجلستين 3 و4.
- INTOSAI-P 12، وهو مبدأ المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة في قيمة الأجهزة الرقابية ومنافعها: يوطر كيف تضيف جهات الرقابة قيمة عبر المساءلة والشفافية في الجلسة 2.



المشاركون المستهدفون

- رؤساء الجهات الذين يحددون الاختصاصات والتفويضات وخطوط رفع التقارير في مؤسساتهم.
- كبار المسؤولين الذين يسألون أمام الوزراء أو الجهات التشريعية أو المجالس عن النتائج والسلوك.
- قيادات الرقابة والتدقيق التي تختبر مدى سلامة حوكمة الجهات العامة.
- قيادات المخاطر والامتثال التي تقدم المشورة في النزاهة والرقابة الداخلية.

يخدم البرنامج الوزارات والهيئات التنظيمية ومقدمي الخدمات المملوكين للدولة وأجهزة الرقابة والمراجعة.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم اختصاصات الجهة العامة وأدوارها وصلاحيات القرار فيها.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مواطن الضعف في المساءلة والشفافية في الجهات العامة.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء إجراء متكامل للنزاهة وإدارة تضارب المصالح.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب فجوات الرقابة الداخلية في الجهات العامة بحسب أولويتها.
5. سيكون المشاركون قادرين على تصميم تقارير الرقابة على الأداء والمخاطر لصناع القرار الكبار.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير تحسينات الحوكمة أمام الوزراء والمجالس والمراجعين.

هيكل البرنامج

اليوم 1: مبادئ الحوكمة في القطاع العام والاختصاصات

ماذا تعني الحوكمة الرشيدة للجهة العامة، ومن يقرر ماذا؟

- تقييم ذاتي لمبادئ الحوكمة
- خريطة وضوح الاختصاصات والأدوار
- مصفوفة صلاحيات القرار والتفويض
- سجل أصحاب المصلحة وجهات الرقابة
- بطاقة قياس نضج الحوكمة

اليوم 2: المساءلة والشفافية ورفع التقارير

كيف تبين الجهات العامة للمواطنين وللرقابة ما أنجزته؟



- مخطط خطوط المساءلة
- قائمة فحص الإفصاح العام
- مراجعة محتوى التقرير السنوي
- إجراء التعامل مع طلبات الحصول على المعلومات
- خطة إشراك أصحاب المصلحة

اليوم 3: النزاهة وإدارة تضارب المصالح

كيف تحدد مخاطر السلوك وتحتوي قبل وقوع الضرر؟

- سجل مخاطر النزاهة
- نموذج إقرار تضارب المصالح
- تصميم قواعد الهدايا والضيافة
- بروتوكول قناة الإبلاغ عن المخالفات
- تحليل الاحتياجات التدريبية في الأخلاقيات

اليوم 4: الرقابة الداخلية والإشراف على الأداء والمخاطر

أي الضوابط والتقارير تخبر القادة بأن النتائج على المسار؟

- تكييف نموذج خطوط الدفاع الثلاثة
- مراجعة فجوات بيئة الرقابة
- إطار مؤشرات الأداء
- بيان شهية المخاطر للجهات العامة
- تصميم جدول أعمال لجنة الرقابة

اليوم 5: تطبيق الحوكمة في القطاع العام على جهة واحدة

هل خطة التحسين جاهزة لتعرض على وزير أو مجلس؟

- تطبيق بطاقة النضج من الجلسة 1 على الجهة المختارة
- اختبار سجل النزاهة من الجلسة 3 مقابل حالات واقعية
- فحص تصميم التقارير من الجلسة 4 مقابل احتياجات الرقابة
- تحديد المسؤولين ومواعيد المراجعة للإجراءات
- إنجاز خطة تحسين الحوكمة والنزاهة



المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات المبني على أوراق مجالس مجهولة المصدر، وملاحظات التدقيق، وملخصات حوادث النزاهة، وتقارير الأداء. يعمل المشاركون في فرق بأدوار قيادات الجهات والمراجعين وأعضاء الرقابة، ويختبر بعضهم تقييمات بعض، ويسجلون الدليل الذي قد يغير الاستنتاج. وتنتهي كل جلسة بموقف مكتوب موجز يغذي الخطة الختامية.

- نشاط مقترح: رسم صلاحيات القرار لاختصاص متداخل وحل التعارض بينها.
- نشاط مقترح: مراجعة حالة تضارب مصالح والتوصية بالاستجابة المناسبة.
- نشاط مقترح: عرض تصميم للتقارير أمام لجنة تؤدي دور لجنة الرقابة.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة لتحسين الحوكمة والنزاهة في جهة عامة واحدة. وتضم تقييمًا للنضج، وخريطة للأدوار وصلاحيات القرار، وسجلا لمخاطر النزاهة، وتصميما للتقارير، وجدولا للإجراءات بمسؤوليها. وتستخدم الخطة في إحاطة وزير أو مجلس، وفتح نقاش مع المراجعين، ومتابعة تنفيذ التحسينات المتفق عليها.

الأسئلة الشائعة

هل تناسب الحوكمة في القطاع العام المسؤولين الذين ليست لديهم خلفية قانونية أو رقابية؟

نعم، فالحوكمة في القطاع العام تشرح بلغة مبسطة للمسؤولين وقيادات الرقابة الذين يتخذون القرارات، ولا يفترض البرنامج مؤهلا قانونيا أو رقابيا.

على أي أطر تقوم الحوكمة في القطاع العام في هذا التدريب؟

تقوم الحوكمة في القطاع العام هنا على Public Integrity International Framework: Good Governance in the Public Sector على INTOSAI-P 12g OECD Recommendation of the Council on

كيف تستخدم الخطة الناتجة عن الحوكمة في القطاع العام في العمل؟

تستخدم خطة تحسين الحوكمة والنزاهة في إحاطة وزير أو مجلس، وفتح نقاش مع المراجعين، ومتابعة تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.



بماذا تختلف الحوكمة في القطاع العام عن برنامج في حوكمة الشركات؟

تركز الحوكمة في القطاع العام على الاختصاصات والمساءلة العامة والنزاهة في جهات تخدم المواطنين، بينما يركز برنامج حوكمة الشركات على المجالس والمساهمين وقانون الشركات.