



الجمهورية العربية السورية

الجهاز المركزي للرقابة المالية

الخطة الاستراتيجية

٢٠٢٢-٢٠٢٦

إحداث الفارق في حياة المواطن

الفهرس

الصفحة	العنوان
4	تعريف المصطلحات
6	الملخص التنفيذي لإعداد الخطة الاستراتيجية
7	رؤية الجهاز ومهمته وقيمه
10	رسم الإطار العام للخطة
12	كلمة السيد رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية
14	لمحة عن الجهاز وبيئة العمل
18	الهيكل التنظيمي
19	ملخص تقييم أداء الجهاز
23	نتائج تقييم أصحاب المصلحة
26	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)
28	تحديد القضايا الاستراتيجية

30	تحديد (الأثر - النواتج - المخرجات - القدرات)
33	القدرات التي سيتم دعمها
36	ملخص إطار النتائج
39	الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
44	الفرضيات والمخاطر
46	إطار مراجعة الخطة الاستراتيجية للجهاز (2022-2026)
53	ملحق

تعريف المصطلحات:

- 1- **الإستراتيجية:** هي بذل جهد تداولي ومنضبط بشأن إصدار القرارات والإجراءات الأساسية التي تحدد وتوجه ماهية الجهاز الرقابي وما يقوم به ولماذا يقوم به.
- 2- **الإدارة الإستراتيجية:** هي إدماج الاستراتيجية وتنفيذها بصورة مستمرة لتعزيز تحقيق رؤية الجهاز الرقابي و لدعم الجهاز في تلبية اختصاصاته وضمان خلق القيمة والمزايا للمواطنين.
- 3- **الأثر:** هو التغيير المجتمعي طويل الأمد الذي يهدف الجهاز الرقابي إلى تحقيقه في بلده ويود أن يسهم فيه بشكل غير مباشر والمرتببط برؤيته.
- 4- **النواتج:** هي تغيرات محددة وملموسة ومنشودة في بيئة القطاع العام للجهاز الرقابي وترتبط بالقضايا الإستراتيجية التي يواجهها الجهاز أو بأولويات قطاعية أو وطنية أوسع نطاقاً بشأن الإدارة المالية العامة أو الحوكمة.
- 5- **المخرجات:** هي النتائج التي تقع ضمن سيطرة الجهاز الرقابي والمنتجات المباشرة لعملياته التي يكون مسؤولاً عنها، وهي شرطاً مسبقاً للمساهمة بالنواتج وأفضل طريقة لممارسة التأثير وتسهيل تحقيق النواتج التي لا تخضع بالكامل لسيطرة الجهاز.
- 6- **القدرات:** هي الأطر والمهارات والمعارف والهياكل وطرق العمل التي تجعل الجهاز الرقابي فعالاً في تعبئة موارده المهنية والمالية والأنظمة والعمليات من أجل تحقيق مخرجاته المنشودة وتصنف إلى:
 - **قدرات مؤسسية:** الاستقلال وإطار العمل القانوني الذي يضمن مصداقية الجهاز وموضوعيته.
 - **قدرات تنظيمية:** حوكمة الجهاز ومنهجيات الرقابة وعملياتها والتخطيط للعمل الرقابي وقياس الأداء وضمان الجودة وقواعد السلوك المهني وآليات التواصل الداخلي وكل ما يدعم عمل الجهاز من أنظمة وبرامج وأدلة وقواعد.
 - **قدرات مهنية:** عدد كاف من العاملين وكفاءتهم وقدراتهم وإمكاناتهم القادرة على الاضطلاع باختصاصات الجهاز.
- 7- **أصحاب المصلحة / الأطراف ذات العلاقة:** أي شخص أو مجموعة أو منظمة أو عضو أو نظام بوسعه أن يؤثر أو يتأثر بأفعال وغايات وسياسات الجهاز، سواء كان مشاركاً بنشاط في عمل الجهاز أو متأثراً بنتائجه أو في موقع يمكنه من أن يؤثر في نجاحه.
- 8- **الرؤية:** تعبير عن المستقبل الذي يسعى الجهاز الرقابي إلى تكوينه وهو مبني على افتراضات معقولة حول المستقبل ويتأثر بحكم الجهاز بشأن ما هو ممكن وجدير بالاهتمام.

- 9- **المهمة:** هو بيان الغرض الذي يصف ما هو الجهاز الأعلى للرقابة وسبب وجوده ووصف أعماله والخدمات التي يقدمها ولمن تقدم.
- 10- **القيم:** مبادئ توجيهية تساعد على تحديد كيفية تصرف الجهاز بشكل جماعي في المجتمع وفي الأواسط التي يعمل بها، وهي قيم (فردية-تنظيمية-مجتمعية).
- 11- **القضايا الاستراتيجية:** هي التحديات الحاسمة التي تؤثر على رؤية الجهاز وعمله ومهمته وقيمة ومخرجاته والتي ينبغي مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن التوصل إليها من تحليل SWOT.
- 12- **تحليل SWOT:** هو تقنية تمكن الجهاز الأعلى للرقابة من فهم أفضل السبل لتنسيق ومواءمة قدراتها الداخلية وإمكاناتها وقيودها للاستجابة للمتطلبات والتحديات الرئيسية الناشئة عن البيئة الخارجية.
- 13- **الافتراضات:** هي اعتقادات أو مشاعر بأن شيئاً ما سيحدث أي القيود المحتملة التي تفرضها البيئة الخارجية مثل سلوك أصحاب المصلحة الخارجيين.
- 14- **المخاطر:** هي الأحداث التي يمكن - في حال وقوعها- أن تؤثر على مستوى المخرجات والنواتج في إطار الإدارة الاستراتيجية للجهاز وتعرض للخطر احتمال تحقيق التغيير المنشود.

الملخص التنفيذي لإعداد الخطة الاستراتيجية:

عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية على وضع خطته الاستراتيجية وفق منهجية محددة وواضحة استناداً إلى منهجية مبادرة "الاستراتيجية قياس الأداء والإبلاغ" التي تم تنظيمها بالتعاون ما بين مبادرة تنمية الإنتوساي والأرابوساي والتي شارك الجهاز بها بعد الاطلاع على أهدافها التي سُمكته من الارتقاء بأدائه لأفضل الممارسات.

بدأت المبادرة بعملية تقييم ذاتي للجهاز باستخدام إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة (SAI-PMF) للوقوف على الوضع الراهن للجهاز, ثم قام فريق التخطيط الاستراتيجي في الجهاز بتحديد أصحاب المصلحة الداخليين (الإدارة العليا- المدراء والمعاونين- المدققين الفنيين)، والخارجيين (مجلس الشعب- رئاسة مجلس الوزراء- السلطة القضائية- وزارة الإعلام- الجهات العامة)، بحيث تم أخذ آرائهم وتوقعاتهم بعدة طرق لاستقطاب المعلومات والاعتماد في وضع الخطة على ما تم تجميعه من كافة الأطراف, ومن ثم قام فريق التخطيط الاستراتيجي بالتحليل الرباعي الأبعاد (SWOT) الذي تم فيه تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات على مستوى أداء الجهاز ككل.

وقد تم عقد عدة اجتماعات مع قيادة الجهاز ووقفاً على رؤيتها المستقبلية بما يخص تطوير عمل الجهاز ومناقشة رؤيته ورسالته وقيمه، وتحديد القضايا الاستراتيجية.

وقد تمثلت رؤية ومهمة وقيم الجهاز كما يلي:

رؤية الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية ومهمته وقيمه:

تحدد الرؤية هدف الجهاز وحلمه الذي يريد تحقيقه مستقبلاً على المدى المتوسط أو البعيد، وتأتي المهمة لتضع الرؤية موضع التنفيذ وتتبع من صلاحيات الجهاز القانونية، حيث تتعلق كلاً من الرؤية والمهمة بماهية الجهاز الرقابي أي ما الذي يريد تحقيقه وما يريد القيام به، لتأتي القيم متمثلة بالمعتقدات والأفكار الضابطة للسلوك الذي يؤمن به الجهاز والتي تحدد كيفية تحقيق رؤيته ومهمته وبالتالي فإن القيم الصحيحة لا بد أن تؤدي إلى قرارات حكيمة وقد تم بالتنسيق بين فريق التخطيط الاستراتيجي والسيد رئيس الجهاز والإدارة العليا تحديد الرؤية والمهمة والقيم التي من شأنها أن تؤدي إلى كسب ثقة الجمهور وتعزيز دوره ومكانته كالتالي:

رؤية الجهاز الأعلى للرقابة

الجهاز المركزي للرقابة المالية مؤسسة رقابية نموذجية مستقلة يُحتذى بها تساهم في الحفاظ على المال العام وإحداث فرق في حياة المواطنين

يطمح الجهاز المركزي بأن يكون مؤسسة رقابية نموذجية مستقلة من خلال تحقيق الغاية أو الهدف المرجو من إحداثه والمتمثلة في ضبط استخدام الموارد العامة بكفاءة وفعالية لصالح المواطنين، وأن يكون قدوة للجهات العامة الأخرى لناحية تعزيز الشفافية والحفاظ على المصداقية ومكافحة الفساد وتعزيز ثقة الجمهور ومساعدة الحكومة على تعزيز الأداء بالشكل الذي يساهم في الحفاظ على المال العام وإحداث فرق في حياة المواطنين.

مهمة الجهاز المركزي للرقابة

الجهاز المركزي للرقابة المالية يعمل على تحقيق رقابة فعالة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسئولياتها من الناحية المالية ويختص بتدقيق حساباتها وتقديم تقارير وآراء مهنية فنية موضوعية إلى الأطراف ذات العلاقة.

تتمثل مهمة الجهاز من تحقيق رقابة فعالة على أموال الدولة وضمان استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية ضمن الانظمة والقوانين النافذة والعمل على متابعة أداء الجهات العامة لمسئوليته من الناحية المالية وتدقيق حساباتها وتقديم تقارير فنية إلى الأطراف ذات العلاقة.

قيم الجهاز المركزي للرقابة

السرية المهنية

حيث يجب على العاملين الفنيين في الجهاز المركزي الالتزام بعدم إفشاء أية معلومات يحصل عليها أثناء العملية الرقابية لأي طرف آخر إضافة إلى عدم إفشاء تلك المعلومات لغير المعنيين ولو كانوا من العاملين في الجهاز، والمحافظة على سرية الوثائق والتصريحات وبيانات المراجعة والتدقيق بما فيها النتائج والتوصيات لحين اعتمادها أصولاً من الإدارة المختصة، وعدم تسليم أو نسخ الوثائق الخاصة بأصحاب الشكاوي أو مرفقاتها للجهات العامة الخاضعة للرقابة أو للغير أو تداول البلاغات والوثائق التي ترد إلى الجهاز المركزي بغاية فحصها وتدقيقها، والالتزام بعدم المشاركة بأية تصريحات أو خطابات أو مؤتمرات صحفية بشأن مسائل تتعلق بعمل الجهاز المركزي دون الحصول على إذن مسبق من رئيس الجهاز أو من يفوضه بذلك .

الشفافية

حيث أنه على الجهاز المركزي الإعلان عن مهمته وقضايه الرئيسية وسياساته والمعايير المطبقة لديه وهذا يوجب على العامل الفني بأن يكون قدوة للآخرين في مجال تطبيق الأنظمة والقوانين وقبول مبدأ المساءلة في حدودها، والالتزام بالمعلومات التي تعرض والتي يحصل عليها العامل الفني دون حذف أي شيء منها أو تجاهل مستندات قد تؤثر على النتائج، وعرض أي ضغوط قد يتعرض لها العامل الفني على رئاسة الجهاز المركزي عن طريق إدارته وأن تكون المصلحة العامة هي غايته الأساسية، وأن يعلن للجهة الخاضعة للرقابة عن طبيعة وموضوع المهمة المكلف بها إضافة إلى التعامل بشفافية مع الآخرين أثناء أداء العمل بعيداً عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو الصداقة أو بالمفاهيم النفعية ودون تمييز والتقيد بالصلاحيات الممنوحة له بموجب القوانين وإجراءات العمل المعتمدة وفق التعليمات الصادرة عن الجهاز.

النزاهة

حيث أنه على موظفي الجهاز المركزي التصرف بما هو صحيح وعادل وبعيداً عن الأهواء والمصالح الشخصية وهذا يتطلب منهم :

الالتزام بمعايير التدقيق المعمول بها والمعايير الأخلاقية المتعارف عليها نصاً وروحاً، والالتزام بأعلى مستوى لمعايير السلوك المهني أثناء أداء العمل وفي علاقاته مع موظفي الجهات العامة الخاضعة للرقابة والابتعاد عن الشبهات للحفاظ على مبدأ الثقة، والامتناع عن اختيار مهام رقابية لأسباب تتعلق بتحقيق مصالح شخصية ومنافع خاصة أو للإضرار بأشخاص أو جهات معينة والابتعاد عن التوسط والمحسوبية، وعدم المشاركة عمداً في أي نشاط غير مشروع أو ارتكاب أي فعل يُعد معيباً للجهاز المركزي ويسئ إلى سمعته أو سمعة من يمارس مهنة الرقابة والتدقيق عموماً.

رسم الإطار العام للخطة الاستراتيجية:

بناءً على التحليل الرباعي حدد فريق التخطيط الاستراتيجي بالتشاور مع قيادة الجهاز قضيتين استراتيجيتين متمثلتين بـ:

- 1- كيف يمكن كسب المزيد من ثقة الجمهور والجهات الخاضعة للرقابة والحفاظ على هذه الثقة من خلال العمل على رفع جودة التقارير الرقابية وجعلها مرتبطة أكثر بتوقعات المستخدمين، والمزيد من ترشيد حوكمة الجهاز.
- 2- كيف يمكن استغلال اهتمام السلطة التشريعية والتنفيذية بقضايا مكافحة الفساد وبدور الجهاز المركزي للرقابة المالية لتحسين الإطار القانوني للجهاز ودعم استقلاليته إدارياً ومالياً.

وقد رأى الفريق وتحت إشراف القيادة أن هذه القضايا من شأنها أن توصل الجهاز إلى تحقيق الأثر المنشود وهو المساهمة في تعزيز النزاهة في القطاع العام وتحسين الخدمات العامة وإحداث أثر إيجابي في حياة المواطن.

وانطلاقاً من القضايا الاستراتيجية تم تحديد النواتج التي من شأنها أن تحدد التغييرات المنشودة في البيئة المباشرة للجهاز التي يرغب في التأثير عليها بحيث كان الناتج الأول تعزيز الصلة وثقة الجمهور في الجهاز المركزي للرقابة المالية وتم تحديد المخرجات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا الناتج. وقد تم تحديد القدرات التي سيتم دعمها لتنفيذ هذه المخرجات.

أما الناتج الثاني فهو تحسين مشاركة أصحاب المصلحة في المساءلة والحصول على دعمها لتحسين الإطار القانوني للجهاز ودعم قدراته، وقد تم تحديد المخرجات اللازمة وصولاً لهذا الناتج بضرورة إيجاد قنوات تواصل ولقاءات دورية مع السلطة التشريعية ووسائل الإعلام والجهات محل الرقابة وتعزيز التواصل مع الجمهور وكسب ثقته، وتم تحديد القدرات التي سيتم دعمها للوصول إلى هذه المخرجات.

وقد تم تحديد المدخلات اللازمة كموارد مالية وبشرية للقدرات اللازمة، ومن ثم تحديد الفرضيات والمخاطر التي من شأنها أن تساعد أو تعيق الجهاز على تحقيق استراتيجيته، وتحديد المؤشرات التي سيتم قياس مدى التقدم في تنفيذ الخطة على أساسها.

ويلخص الرسم التالي إطار نتائج الخطة الاستراتيجية للجهاز للسنوات (2022-2026) حيث يبين القدرات التي سيقوم الجهاز بدعمها خلال فترة الخطة بما سيتمكن من إنتاج المخرجات المستهدفة والتي من شأنها أن تجعل الجهاز يحقق نواتجه ومن ثم يساهم في الأثر المنشود.

الخطة الاستراتيجية للجهاز المركزي للرقابة المالية 2022-2026



كلمة السيد رئيس الجهاز:

بما أن بناء الأمم وتطورها مسؤولية عامة يلتزم بها الجميع ولا يُستثنى أحد من القيام بدوره فيها كلّ في مجاله وبقدر استطاعته، وحتى نصل للتطور الذي نسعى إليه و الذي سنسهر على تحقيقه والنزاهة التي لا بدّ أن تسود كافة قطاعات العمل وتكون أساساً ثابتاً فيها والتي تتركز كافة أعمال الجهاز الرقابية حول تحقيقها يسعدني أن أعلن انتهاء فريق التخطيط الاستراتيجي من إعداد الخطة الاستراتيجية بعد أن تم قياس أداء الجهاز وفق إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (SAI- PMF)، والتي سيكون لها الأثر البالغ في نتائج أعمال الجهاز المركزي المستقبلية وهدفها الأساسي



الارتقاء بمستوى ومهام أعماله لجعله قادراً على تحقيق أهدافه الرقابية بكل كفاءة وفعالية ويساهم بشكل مباشر أو غير مباشر بإحداث فارق في حياة المواطنين أولاً، وتعزيز الثقة بالجهاز المركزي للرقابة لتحقيق المساءلة والشفافية من جهة أخرى، وبما يساهم بشكل كبير في تقييم عمل الجهات العامة والسلطة التنفيذية وتقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد أصحاب القرار على اتخاذ قرارات أو إجراءات لتصحيح الانحرافات في الأداء في الوقت المناسب من جهة وضمان حسن استخدام الموارد المتاحة للحكومة من جهة أخرى، وهذا بدوره سينعكس إيجاباً على عملية التنمية الاقتصادية وبما يساهم في تحسين

الخدمات المقدمة للمواطنين باعتبار رضا المواطن هو البوصلة لقياس أداء السلطة التنفيذية.

حيث أن إعداد هذه الخطة الاستراتيجية جاء نتيجة لتضافر الجهود في الجهاز المركزي للرقابة المالية للوصول إلى الهدف الأساسي لعمل الجهاز وهو تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة في الجهات الخاضعة لرقابته وفقاً لأفضل الممارسات استناداً على المهام والاختصاصات الموكلة إليه بموجب القانون 64 لعام 2003، وذلك من خلال العمل على تطوير نهج الرقابة ورفع المستوى المهني في الجهاز ضمن الموارد والإمكانات المتاحة ليكون جهاز رقابي مهني يتمتع بالاستقلالية والحياد في ممارسة مهامه واختصاصاته، ويسهم في رفع كفاءة الأداء العام للجهات الخاضعة لرقابته.

ورغم وجود خطة استراتيجية سابقة (2016 – 2020) إلا أنها لم تحظَ بنصيب وافر من القدرات اللازمة لتنفيذ كامل ما ورد فيها نتيجة الظروف الاقتصادية والأوضاع السائدة حينها، آملين أن توضع هذه الخطة موضع التنفيذ كونه سينبثق عنها خطط تشغيلية وقياس مدى التقدم في تنفيذها بمؤشرات أداء موضوعة مسبقاً كما وسيتم الإبلاغ عن مدى التقدم المحرز في تنفيذها للمنظمة القائمة على البرنامج.

ختاماً أتوجه بالشكر والتقدير للمنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ARABOSAI) ومبادرة تنمية الانتوساي (IDI) على دعمهم ومساندتهم للأجهزة الأعضاء وعلى ما قدموه من نصح وإرشاد لفريق التخطيط الاستراتيجي المكلف بإعداد الخطة الاستراتيجية للجهاز المركزي للرقابة المالية في الجمهورية العربية السورية للفترة الزمنية (2022-2026)، ولفريق التخطيط الاستراتيجي المؤلف من السادة (تغريد علم، حسان منصور، رشا المصري) الذي عمل بجهود متواصلة ومتميزة وعلى مدى أشهر لإنجاز هذه الخطة آملين أن تكون نقطة الانطلاق الرئيسية لتطوير عمل الجهاز الأعلى للرقابة وصولاً إلى جعله نموذجاً يحتذى به وبما يساهم في تحسين الخدمات العامة والتأثير الإيجابي على رفاة المواطن السوري.

والله ولي التوفيق.

لمحة عامة عن الجهاز وبيئة العمل:

إن نظام الحكم في الجمهورية العربية السورية وفق الدستور السوري المعمول به حالياً بموجب المرسوم التشريعي رقم /94/ في 27 فبراير 2012 جمهورياً رئاسياً وينص أن السيادة للشعب واللغة العربية هي اللغة الرسمية للدولة.

ويتمتع (رئيس الجمهورية) بصلاحيات تنفيذية وإجرائية واسعة يساعده في أدائها مجلس الوزراء المعين من قبله وينتخب رئيس الجمهورية لمدة سبع سنوات من قبل الشعب.

(مجلس الشعب) هو السلطة التشريعية في البلاد منذ عام 1971 بموجب الدستور والمكون من 250 عضواً منتخبين لدورة أربع سنوات على أساس دائرة انتخابية هي المحافظة، ويتولى المجلس مهام السلطة التشريعية في الرقابة على عمل الحكومة وإقرار موازنة الدولة العامة والتصديق على المعاهدات الخارجية وله سلطة رقابية على الحكومة من خلال مساءلة الوزراء وحجب الثقة عن أحدهم، ومهمته الأساسية إقرار القوانين والتشريعات بيد أن لرئيس الجمهورية إصدار التشريعات التي تعامل معاملة القانون وذلك خارج أوقات انعقاد مجلس الشعب على أن يكون من حق المجلس مراجعتها في أولى جلساته.

(مجلس الوزراء) هو الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة ويتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه و28 وزير، ويشرف على تنفيذ القوانين والأنظمة ويراقب عمل أجهزة الدولة ومؤسساتها ويتبع الجهاز المركزي للرقابة المالية إدارياً لرئيس مجلس الوزراء.

(المحكمة الدستورية العليا) وهي السلطة القضائية ومقرها العاصمة دمشق مكونة من 11 عضو ومدة العضوية 4 سنوات قابلة للتجديد وتشمل القضاء العادي والإداري والاستثنائي، وتتولى المحكمة الدستورية العليا الرقابة على مجمل العملية التشريعية في البلاد ولها محاكمة الرئيس.

(الحزب الحاكم) في سوريا هو حزب البعث العربي الاشتراكي ويشكل مع ثمانية أحزاب أخرى جميعها يسارية تآلفاً يدعى الجبهة الوطنية التقدمية ولها ثلاثا مقاعد البرلمان، كان النظام السياسي مناطاً بحزب البعث الذي اعتبره دستور 1973 "القائد للدولة والمجتمع" لكن دستور 2012 عاد وفتح

المجال أمام التعددية السياسيّة في البلاد، حيث أصبحت الأحزاب السياسيّة المُرخّصة والتجمعات الانتخابية تسهم في الحياة السياسيّة الوطنيّة وعليها احترام مبادئ السيادة الوطنيّة والديمقراطية.

وبالنسبة (للتقسيمات الادارية) وبسبب كون سورية دولة مركزية الحكم فإن السلطات المحلية في المحافظات يقتصر دورها على تنفيذ قرارات الحكومة وتوجيهاتها وممارسة الرقابة الذاتية على هذا التنفيذ وإدارة بعض الخدمات العامة كالنظافة وإدارة الحدائق ووضع المخططات التنظيمية للمدن في المحافظة، وتتألف البلاد بحسب إحصائية 2017 من 14 محافظة يعيّن كل محافظ من قبل رئيس الجمهورية وتقسّم المحافظات إلى 68منطقة وتقسّم المناطق بدورها إلى 227 ناحية و157 مدينة و503 بلدة و701 بلدية، وإلى جانب المحافظ ينتخب في كل محافظة مجلس محافظة، وفي كل مدينة مجلس مدينة تُنظّم شؤونه واختصاصاته عبر قانون الإدارة المحلية الصادر في عام 2011.

تتولى (وزارة المالية) إعداد مشروع الموازنة العامة سنوياً في ضوء مصادر التمويل المُتاحة ومتطلبات الإنفاق العام، هذا المشروع يُقدّم للسلطة التنفيذية (رئاسة مجلس الوزراء) لتقوم بمناقشته ووضعه بصورته النهائية، ثم يُعرض ويُعتمد من قبل السلطة التشريعية (مجلس الشعب) ليصدر قانون الموازنة العامة من قبل السيد رئيس الجمهورية.

توجد لدى الجمهورية العربية السورية العديد من الهيئات التي تمارس (الرقابة) على جهات القطاع العام بالإضافة إلى الجهاز المركزي للرقابة المالية منها (الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، الهيئة العامة لغسيل الأموال ومكافحة الإرهاب)، حيث يوجد خطة تنسيق بين الجهاز المركزي والهيئة المركزية للرقابة والتفتيش بموجب قرار المجلس الأعلى للهيئة رقم 40/م.أ تاريخ 1982/10/5، أما الهيئة العامة لغسيل الأموال ومكافحة الإرهاب فلا يوجد لها أي علاقة مع الجهاز.

والجهاز المركزي للرقابة المالية هو هيئة رقابية مستقلة ترتبط برئيس مجلس الوزراء وتهدف أساساً إلى تحقيق رقابة فعالة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسؤولياتها من الناحية المالية ويختص بتدقيق وتفتيش حساباتها، ويتألف من إدارة مركزية واثني عشر

فرع في المحافظات يتم تنظيمها وتحديد اختصاصاتها في النظام الداخلي للجهاز، ولم يحظَ الجهاز باستقلال مالي كما لم يتطرق الدستور السوري لذكره ويمارس اختصاصاته وفقاً للمرسوم رقم /64/ لعام 2003 على الجهات الآتية:

- الوزارات والإدارات والهيئات العامة ذات الطابع الإداري والجهات التابعة لها والوحدات الإدارية المحلية ومديريات الأوقاف والوحدات الحسابية المستقلة.

- المؤسسات والشركات والمنشآت العامة ذات الطابع الاقتصادي والوحدات الاقتصادية التابعة لها.

- أي جهة أخرى تقوم الدولة بإعانتها أو ضمان حد أدنى للربح لها.

- المؤسسات والشركات التي تساهم الدولة في رأسمالها بما لا يقل عن 25 بالمائة كحد أدنى وبما لا يتعارض مع صكوك إحداثها.

- الجهات التي تنص صكوك إحداثها على خضوعها لرقابة الجهاز.

اختصاصات الجهاز: يباشر الجهاز في مجال الرقابة وفقاً لما ورد في القانون رقم 64 لعام 2003 في المادة /3/ الاختصاصات الآتية:

- مراقبة حسابات مختلف أجهزة الدولة في ناحيتي الإيرادات والنفقات وذلك بمراجعة مستندات ودفاتر وسجلات المتحصلات والمستحقات العامة والنفقات العامة والتثبت من أن التصرفات المالية والقيود الحسابية الخاصة بالتحصيل أو الصرف تمت بصورة نظامية ووفقاً للقوانين والنظم المحاسبية والمالية المقررة وللقواعد العامة للموازنة العامة للدولة.

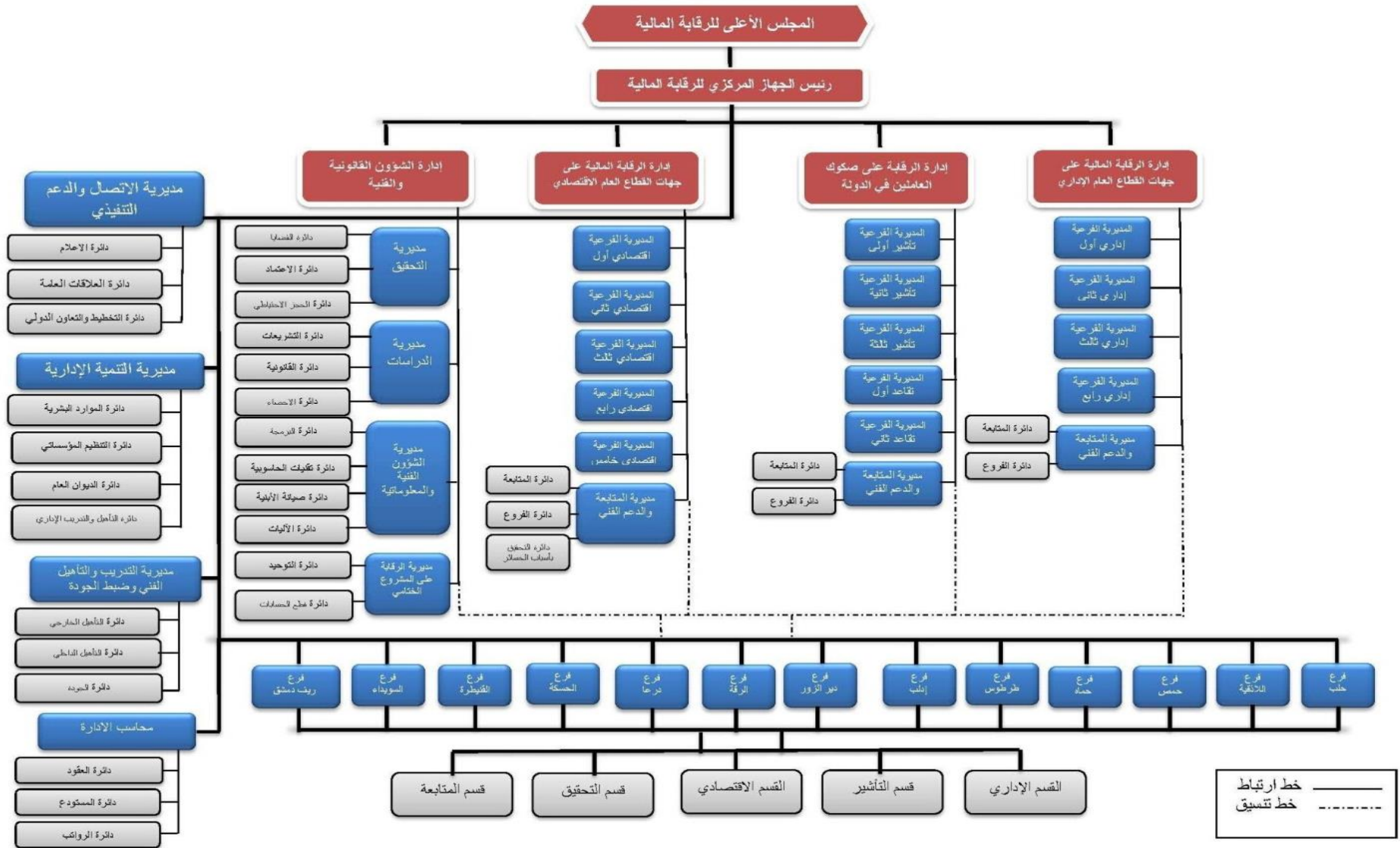
- الرقابة المسبقة لقرارات وحسابات المعاشات وتعويضات التسريح ومبالغ التأمين والإعانات والضمان الاجتماعي والتثبت من مطابقتها للقوانين والأنظمة الخاصة بها.

- الرقابة المسبقة للمراسيم والقرارات الخاصة بشؤون العاملين بالجهات العامة المشار إليها في المادة 3 فيما يتعلق بصحة التعيينات والعلاوات والنقل وإعادة للعمل وما في حكمها والتثبت من مطابقتها للموازنة العامة وللقوانين والأنظمة وذلك خلال شهر من تاريخ صدورها وبالشكل الذي تعتبر فيه رقابة الجهاز قاطعة لمدة الحصانة الإدارية للمرسوم أو القرار.

- مراقبة الصكوك المتعلقة بالترفيعات الدورية للعاملين في الدولة وذلك خلال سنة من تاريخ صدورها.

- مراجعة جميع الحسابات خارج الموازنة من أمانات وسلف وحسابات جارية والتثبت من صحة العمليات الخاصة بها ومن ان أرقامها مقيدة في الحسابات وأنها مؤيدة بالمستندات القانونية.
 - مراجعة القروض والتسهيلات الائتمانية التي عقدها الدولة وما يقتضيه ذلك التأكد من توريد أصل القرض وفوائده إلى خزانة الدولة في حالة الإقراض وكذلك سداد الدولة في حالة الاقتراض.
 - مراقبة قيود المستودعات وفحص دفاتها وسجلاتها ومستندات التوريد والصرف ودراسة أسباب ما يتلف أو يتكسد بها.
 - فحص سجلات ودفاتر ومستندات التحصيل والصرف وكشف حوادث الاختلاس والإهمال والمخالفات المالية والتحقق بها وبحث بواعثها وأنظمة العمل التي أدت إلى حدوثها واقتراح وسائل علاجها.
 - مراجعة الحساب العام لموازنة الدولة والهيئات العامة ذات الطابع الإداري والوحدات الإدارية المحلية ومديريات الأوقاف والحسابات والميزانيات الختامية لمؤسسات وشركات ومنشآت القطاع العام الاقتصادي للتعرف على حقيقة المركز المالي وفقا للمبادئ المحاسبية السليمة وإبداء الملاحظات بشأن الأخطاء والمخالفات والقصور في تطبيق القوانين والأنظمة على أن يبدي ملاحظاته بشأنها إلى هذه الجهات كما يبلغ الجهاز هذه الملاحظات في نفس الوقت إلى الوزير المختص وعلى الجهة المعنية إبلاغ الجهاز عن الإجراءات التي اتخذتها لتصحيح الخلل وذلك خلال شهر من تاريخ ورود ملاحظات الجهاز.
 - تدقيق المنح والإعانات والهبات المقدمة من الدول والمنظمات الدولية والإقليمية.
 - رقابة الكفاية والأداء والتحقق من ان استخدام الموارد المالية قد تم بأعلى درجة من الكفاية دون إسراف أو ضياع.
 - مراجعة السجلات المقرر إمساكها للخطط الاقتصادية والاجتماعية ومتابعة تنفيذها بما يحقق أهدافها.
 - يمارس الجهاز أعماله بطريق التدقيق والمراجعة وبتطبيق التفتيش وفقا للأحكام المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي ويقوم الجهاز بأعمال التفتيش من تلقاء نفسه أو بناء على طلب الجهات العامة أو بناء على إخبار صريح مقدم من قبل المخبر
- أنواع الرقابة التي يمارسها:** يقوم الجهاز بتنفيذ الرقابة المالية ورقابة الالتزام بشكل متزامن عند تنفيذ المهمات الرقابية ولكن دون تطبيق معايير الانتوساي، كما أنه يقوم بتنفيذ الرقابة المسبقة على صكوك العاملين في الدولة، والتحقق بالقضايا المثارة من قبله.

الهيكل التنظيمي للجهاز:



ملخص تقييم أداء الجهاز:

تم تقييم أداء الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية باستخدام إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (SAI-PMF) وفق الإصدار المُعتمد في مؤتمر الإنكوساي في 24 أكتوبر 2016، تم اتباع منهجية التقييم وفقاً للدليل المعتمد وإنجاز تقييم الأداء (تقييم ذاتي) من قبل فريق التقييم وقد ارتأت قيادة الجهاز ممثلةً برئيسها السيد محمد عبد الكريم برق ضرورة إجراء هذا التقييم للأسباب التالية:

- قياس أداء الجهاز المركزي في مقابل أفضل ممارسات (ISSAI) و (INTOSAI).
- وضع خط أساس لأداء الجهاز المركزي يمكن على أساسه قياس التحسن في المستقبل.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في عمل الجهاز بما يُفضي إلى تحديد الأولويات العاجلة لبناء القدرات وتنمية الموارد البشرية.
- توفير الأساس لإعداد خطة للبدء بوضع استراتيجية شاملة لبناء القدرات في المستقبل وتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة.
- الحصول على دعم خارجي في الجهود الموجهة لتطوير القدرات والمحافظة عليها، والحصول على ثقة المانحين وإطلاع الجهات الوصائية ووضعهم بصورة التحديات التي تواجه أعمال الرقابة الواجب مواجهتها.

وقد كانت نتائج التقييم وفقاً لمؤشرات أداء الجهاز كالتالي:

الاستنتاجات المستخلصة من تقرير تقييم أداء الجهاز المركزي للرقابة	الصف
<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود تفويض واسع وصلاحيات للاطلاع على كافة المعلومات في الجهات التابعة لرقابته. <p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - خلو الدستور الحالي لما يشير لعمل ودور الجهاز. - عدم استقلالية الجهاز بموجب قوانينه الناظمة. - عدم وجود صلاحيات لنشر التقارير الرقابية أو موافاة السلطة التشريعية بها. 	<p>القدرات المؤسسية</p>
<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود مدونة سلوك أخلاقيات المهنة فقط للعاملين الفنيين. - وجود مبادرات لتعزيز التواصل الداخلي ضمن الجهاز وفقاً لما ورد بنظامه الداخلي دون وجود نظام مراقبة للتنفيذ. - البدء بتطبيق الأرشفة الالكترونية ضمن حيز ضيق وإمكانيات الجهاز المتاحة. <p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود خطة استراتيجية ضمن فترة التقييم لم توضع في حيز التنفيذ. - وجود خطط سنوية تنسجم مع اختصاص الجهاز وهي دورية غير مرتبطة برؤية الجهاز ولا تُبنى على تقييم المخاطر وتوقعات أصحاب المصلحة ولا تتضمن مهمات لرقابة الأداء. - عدم تطبيق الرقابة الداخلية في مختلف أعمال الجهاز وعدم اعتماد نظام رقابة الجودة. - عدم اعتماد معايير وطنية تنسجم مع المعايير الدولية بتنفيذ كافة أنواع الرقابة (مالية والتزام وأداء) وبالتالي عدم الأخذ بالمخاطر والأهمية النسبية عند تنفيذ المهمات الرقابية. - لا يوجد نظام مالي خاص بالجهاز كونه يرتبط بالموازنة العامة للدولة. - حاجة الجهاز لتطوير البنى التحتية والتقنية لديه بما يخدم سير العمل ووجود عدة مراسلات بهذا الشأن. 	<p>القدرات التنظيمية</p>

<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اهتمام الجهاز بتعزيز مهنية العاملين وتطوير كفاءة موظفيه والحفاظ عليها عموماً. <p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يتم اعتماد نظام الفرق الرقابية لكافة أنواع الرقابة (مالية – أداء – التزام) بسبب قلة الموارد البشرية وعدم تطبيق المعايير. - لا يوجد استراتيجية في الجهاز للموارد البشرية للموظفين وهو يستند على قانون العاملين الأساسي في الدولة. - غياب الدورات المتخصصة بأنواع الرقابة: مالية – التزام – أداء كلّ على حدا. 	<p>القدرات المهنية</p>
<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود تغطية رقابية وفقاً لخطة الجهاز بنسبة 75% للرقابة المالية على مؤسسات القطاع العام الاقتصادي و70% لرقابة الالتزام على المؤسسات القطاع العام الإداري، أما بالنسبة لرقابة الأداء فقد تم تنفيذ مهمّات استثنائية عن الخطة كخطوة تجريبية ضمن المصارف العامة. - يوجد سلسلة إجراءات ضمن النظام الداخلي من شأنها تتبّع مدى التزام الجهات العامة بملاحظات الجهاز الواردة في التقارير. <p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم تخطيط وتنفيذ وتوثيق المهمات الرقابية وفقاً للمعايير الدولية لكافة أنواع الرقابة المنفذة (مالية، التزام، أداء) وعدم إصدار الرأي الرقابي إلا بعد سلسلة من الإجراءات. - لم ينص قانون الجهاز على جواز نشر التقارير الرقابية. 	<p>نتائج الرقابة (التغطية والتوقيت والجودة ومتابعة الجهاز الأعلى للرقابة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يقوم الجهاز بإعداد تقرير سنوي يضمن نتائج أعماله الرقابية يُقدّم للسلطة التنفيذية ولكنه غير مرتبط بالخطة الاستراتيجية لعدم وضعها حيز التنفيذ. 	<p>إعداد تقارير المساءلة</p>
<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تم فتح منبر للشكاوى على الموقع الرسمي للجهاز لاستقبال للشكاوى ومعالجتها سرياً. - يتم إرسال تقرير سنوي لأعمال الجهاز لشخص رئيس مجلس الوزراء سنوياً. - يتم نشر بعض القوانين والتعاميم على الموقع الرسمي للجهاز. <p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود استراتيجية محدّدة للتعامل مع أصحاب المصلحة. 	<p>تعامل الجهاز الأعلى للرقابة مع أصحاب المصلحة</p>

<ul style="list-style-type: none"> - يتم التعامل مع جهات القطاع العام بحدود التقارير الرقابية على أعمالهم. - لا يوجد تواصل مع السلطة التشريعية أو مع الجهات القضائية بخصوص مواضيع التحقيق المحالة إليهم. - لا يوجد تشريع قانوني يجيز نشر تقارير الجهاز. - لا يوجد متحدث رسمي باسم الجهاز تابع لمكتب إعلامي ضمنه. 	
النواتج	
<ul style="list-style-type: none"> - يوجد مساهمة إلى حد ما من قبل الجهاز في تعزيز المساءلة وترسيخ قيم النزاهة من خلال أعماله الرقابية المنفذة إلا أن أعماله لم تحظ بقسط كافٍ من الشفافية لعدم وجود ما يُجيز عملية نشر التقارير أمام الجمهور والتي من شأنه أن يعزز ويزيد من أثر وقيم الأعمال الرقابية المنفذة من قبله. 	المساهمة في الشفافية والمساءلة والنزاهة
<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد صلة بين أعمال الجهاز المركزي والسلطة التشريعية ممثلة بمجلس الشعب وإنما تنحصر صلته بشخص رئيس مجلس الوزراء الذي يُقدّم له التقرير السنوي متضمناً كافة نتائج أعمال الجهاز في مختلف القطاعات يتم تطبيق وتنفيذ كافة التوصيات الواردة بالتقارير الرقابية من قبل الجهات العامة ومتابعة ذلك من قبل الجهاز. 	المتابعة البرلمانية وتطبيق توصيات الرقابة من قبل السلطة التنفيذية
<ul style="list-style-type: none"> - لا يتم إجراء تقييم ضمن الجهاز أو تبني مؤشرات من شأنها قياس مدى تقييم أصحاب المصلحة ووجهة نظرهم بالجهاز كمؤسسة نموذجية وذو صلة. 	النظر إلى الجهاز على أنه ذو صلة ومؤسسة نموذجية
<ul style="list-style-type: none"> - من واقع صفحات التواصل الاجتماعي وما يتم نشره فإن الصفة العامة هي عدم وجود ثقة بالأنظمة المالية العامة المطبقة في جهات القطاع العام والمتهمة دائماً بالاحتيال والفساد لا سيما في ظل الأزمة الراهنة. 	ثقة الجمهور في الأنظمة المالية العامة
<ul style="list-style-type: none"> - من خلال تطبيق ملاحظات وتوصيات الجهاز الواردة بالتقارير الرقابية فإن التحسن بتطبيق القوانين والأنظمة السائدة ملحوظ إلى حد كبير ويتضح ذلك من خلال تقارير المتابعة التي يعدها الجهاز. 	تحسن الالتزام بالقوانين واللوائح

نتائج تقييم أصحاب المصلحة:

إيماناً من الجهاز المركزي للرقابة المالية بأن عملية التخطيط الاستراتيجي من الممكن أن تكون ذات صلة بشكل أكبر وقابلة للتنفيذ في حال تم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيين بتقييم وضع الجهاز الحالي، تم تحديدهم اعتماداً على الصلاحيات القانونية للتعامل مع الجهاز المركزي وتقاريره بموجب قوانينه الناظمة، و على المُعطيات التي تمت في الآونة الأخيرة والتي تعبر عن اهتمام بعض الجهات بأعمال الجهاز وتم تصنيفهم من حيث السلطة والاهتمام وإجراء مقابلات معهم ووضعهم في صورة الوضع الراهن للجهاز واستقطاب آرائهم في سبيل النهوض بأعمال الجهاز ضمن التخطيط الاستراتيجي لأعماله وذلك بالاعتماد على عدة طرق وأدوات لجمع البيانات (مقابلة شخصية، حلقات نقاش وجلسات عصف ذهني، الاستبيان) وقد أفضت عملية تحليل آراء وتوقعات أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم كالتالي:

أطراف خارجية: مجلس الشعب - رئاسة مجلس الوزراء - السلطة القضائية - الإعلام - الجهات العامة الخاضعة للرقابة.

أطراف داخلية: الإدارة العليا - المدراء ومعاونيهم - المفتشين الفنيين.

والتي تمحورت آراؤهم وتوقعاتهم كما هو مبين في الجدول الآتي:

تلخيص نتائج تحليل أصحاب المصلحة بشكل عام

التوقعات	الآراء
<p>ما هو الدور الذي يتوقع أصحاب المصلحة أن يضطلع به الجهاز في إطار الإدارة المالية العامة؟</p> <p>أطراف خارجية: من المتوقع أن يقوم الجهاز بتعزيز دوره في حماية المال العام ومكافحة الفساد من خلال تطوير نفسه ورفع كوارده بالخبرات اللازمة بهدف الارتقاء بأعمالهم وضمن الإنفاق من قبل الجهات العامة بما يلبي احتياجاتهم دون هدر وإسراف.</p> <p>أطراف داخلية: يسعى الجهاز لتدقيق النفقات العامة بنسبة 100% لضمان حماية المال العام من الهدر.</p>	<p>ماهي الآراء التي برزت بخصوص جودة وصلة مهمات الرقابة التي ينفذها الجهاز؟</p> <p>أطراف خارجية: إن المهمات الرقابية التي ينفذها الجهاز في ظل الظروف الراهنة ورغم وجود ثغرات في قانون الجهاز وقلة الموارد وكثرة عدد الجهات الخاضعة للتدقيق تتسم بالجودة وهي ذات صلة ولا شك أنها تمثل رقابة وقائية هدفها حماية المال العام.</p> <p>أطراف داخلية: تتسم التقارير إلى حد ما بالجودة ولا بد من السعي لتطوير أداء المفتشين ورفع جودة مخرجاتهم من خلال اعتماد معايير للرقابة وتفعيل دور مديرية ضمان الجودة.</p>
<p>ماهي الخدمات التي يتوقع من الجهاز تقديمها؟</p> <p>أطراف خارجية: ضرورة التركيز أكثر من قبل الجهاز على رقابة الاقتصاد والكفاءة والفعالية (رقابة الأداء) أكثر من الرقابة المالية. ضرورة إشراك الجهاز في لجان تعديل القوانين لتجاوز نقاط الضعف الموجودة فيها.</p> <p>نشر التقارير ونتائج أعمال الجهاز لضمان التواصل مع الجمهور عن طريق وسائل الإعلام.</p> <p>أطراف داخلية: السعي لتعديل قانون الجهاز وتحقيق استقلاليتة وتأمين الموارد اللازمة لعملية التدقيق وزيادة تحفيز المفتشين.</p> <p>تطبيق معايير تدقيق مهنية بحيث يتم توحيد نهج الرقابة في جميع إدارات الجهاز ومن قبل جميع المفتشين مع تطبيق مبدأ الأهمية النسبية والأخذ بالمخاطر عند تنفيذ إعداد الخطة السنوية وتنفيذ المهمات الرقابية. تحقيق الرقابة على أهداف التنمية المستدامة.</p>	<p>كيف يرى أصحاب المصلحة توصيات الجهاز؟</p> <p>أطراف خارجية: معظم توصيات الجهاز تنفذ 100% حيثما وردت للجهات العامة فهي تنسجم مع القانون وتصوب مسار عمل الجهات العامة وفق القوانين والأنظمة النافذة.</p> <p>عملية الرقابة فعالة وذات كفاءة في حال مارست صلاحيتها بشكل فعال وضمن ضوابط محددة وفي حال أخذت دورها الكامل بالتدقيق المالي دون أي ضغوطات.</p> <p>إن رقابة الجهاز تمثل بمعظمها رقابة التزام ولا تأخذ بروح القانون وأحياناً يكون الهدف الاصطياد وليس التصويب.</p> <p>أطراف داخلية: يوجد رضا تام عن التوصيات الواردة ضمن التقارير حيث أنها تنسجم مع القوانين والأنظمة النافذة وهناك طموح دائم للتحسين والارتقاء.</p>
<p>كيف يتوقع أصحاب المصلحة أن يسير الجهاز نفسه؟</p>	<p>كيف يرى أصحاب المصلحة مصداقية/موثوقية/أثر الجهاز؟</p>

<p>أطراف خارجية: ينبغي أن يسعى الجهاز لتعديل القانون بحيث يحقق استقلاليته عن السلطة التنفيذية، مما يجعل أثره أكبر وصلاحياته أوسع. أن يسعى لتغطية أعماله إعلامياً لزيادة الشفافية والمصداقية وتعزيز أثره أمام الجمهور والرأي العام. تدريب وزيادة كفاءة المفتشين والسعي لاستقطاب الموظفين من ذوي الخبرات. توحيد نهج العمل الرقابي والتركيز على تطبيق مبدأ الأهمية النسبية.</p> <p>أطراف داخلية: وضع معايير تدقيق وطنية منسجمة مع معايير الانتوساي وتطوير أدلة العمل وفقها. تفعيل مديرية ضمان الجودة. تطبيق مبدأ الأهمية النسبية والمخاطر عند إعداد الخطط السنوية. تدريب مفتشي الجهاز ورفع كفاءتهم.</p>	<p>أطراف خارجية: تتسم تقارير الجهاز بالمصداقية والموثوقية في معظمها كما أنها تُحدث أثراً هاماً في حماية المال العام ومكافحة الفساد وضمان التزام الجهات العامة بالقوانين والأنظمة ومنع الهدر والحد من الاحتيال. هناك أثر للتقارير الرقابية على أداء الجهات العامة الخاضعة للتدقيق فهي تحسن العمل وتزيد الخبرة من خلال تلافي الأخطاء المكتشفة مستقبلاً وإصدار تعليمات ومقترحات في ظل التوصيات والمقترحات الواردة في التقارير تفيد في تطوير العمل وأداء العاملين.</p> <p>أطراف داخلية: إن مصداقية أعمال الجهاز وموثوقيتها وأثر الجهاز سيزداد حتماً في حال تم تلافي بعض الثغرات الموجودة في القانون الناظم لعمل الجهاز وتمكن من تحقيق استقلاليته، وفي حال تم تنفيذ العمل الرقابي في ظل معايير منسجمة مع المعايير الدولية. كما أن أثر الجهاز ومصداقية عمله سيبدو جلياً في حال تم تفعيل نشر التقارير وكان على تماس مباشر مع الجهات المستفيدة عموماً.</p>
<p>ماهي المهمات الرقابية المتوقعة؟</p> <p>أطراف خارجية: ضرورة التركيز أكثر من قبل الجهاز على رقابة الاقتصاد والكفاءة والفعالية (رقابة الأداء) أكثر من الرقابة المالية. أن يشارك في دراسة مشاريع القوانين قبل تعديلها لتجاوز نقاط الضعف الموجودة فيها. إشراك مفتشي الجهاز عند إصدار أو تعديل التعليمات الناظمة لعمل الجهات العامة في بعض الحالات المتعلقة بالعمل المالي المباشر من خلال تبادل وجهات النظر والوصول إلى ما يحسن العمل.</p> <p>أطراف داخلية: تنفيذ الرقابة على أهداف التنمية المستدامة.</p>	

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

بعد أن قام الجهاز بتقييم ذاتي لأدائه وتحليل أصحاب المصلحة أجرى فريق التخطيط الاستراتيجي التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، انطلاقاً من أهمية هذا التحليل في توجيه الجهاز لأفضل طريقة لتنسيق قدراته الداخلية وإمكاناته وقيوده للاستجابة للمتطلبات والتحديات الناشئة عن البيئة الخارجية، إضافة إلى فعاليته في تحديد القضايا الاستراتيجية، حيث أفضى التحليل إلى النتائج التالية:

نقاط الضعف: الجوانب السلبية الحالية الأساسية المتعلقة بأداء الجهاز المركزي للرقابة المالية والتي تقع ضمن سيطرته:	نقاط القوة: الجوانب الإيجابية الحالية الأساسية المتعلقة بأداء الجهاز المركزي للرقابة المالية والتي تقع ضمن سيطرته:
<ol style="list-style-type: none"> 1- عدم تطبيق معايير الانتوساي عند إجراء مهمات الرقابة. 2- عدم إمكانية تفعيل رقابة الجودة ومديرية ضمان الجودة. 3- مواضيع وأنواع الرقابة غير مرتبطة بتوقعات المستخدمين بشكل وثيق. 4- عدم إمكانية تفعيل وتطبيق رقابة الأداء. 5- قلة عدد الكوادر الفنية قياساً بعدد الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز. 6- لا يوجد استراتيجية موارد بشرية خاصة بموظفي الجهاز. 7- المنهجية المعتمدة للرقابة لا تعتمد على تقييم المخاطر. 8- غياب نظام لإدارة المخاطر والأزمات داخل الجهاز. 9- عدم وجود ربط شبكي داخلي وخارجي. 10- غياب نظام لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- قدرة الجهاز على تغطية نسبة عالية من تدقيق البيانات المالية للجهات الخاضعة لرقابته، ورقابة صكوك العاملين في الدولة. 2- تواصل الجهاز مع الجهات الخاضعة لرقابته من خلال إعلامهم بالتقرير الرقابي. 3- وجود متابعة فعالة لتوصيات الجهاز. 4- وجود كوادر فنية متخصصة بالرقابة المالية ورقابة الالتزام. 5- قدرة الجهاز على تدريب شريحة كبيرة من الكوادر الفنية المختصة بالعمل الرقابي. 6- وجود قيادة مرنة ومختصة وتسعى دوماً للتطوير. 7- صلاحيات واسعة وتفويض قوي ضمن الإطار القانوني الناظم لعمل الجهاز التدقيقية والتحقيقية. 8- وجود هيكل تنظيمي ووصف وظيفي ضمن النظام الداخلي، ومدونة للسلوك الأخلاقي. 9- يوجد خطة تدريب سنوية لتنمية القدرات ضمن الجهاز. 10- وجود سلسلة من الاجراءات لمراجعة التقرير قبل اصداره. 11- يوجد أدلة لكل إدارة ضمن الجهاز حسب الاختصاص.

<p>التحديات: الظروف أو العوامل التي تقع خارج سيطرة الجهاز المركزي للرقابة المالية وقد تؤثر سلباً على أدائه:</p>	<p>الفرص: الظروف أو العوامل التي تقع خارج سيطرة الجهاز المركزي للرقابة المالية وقد تؤثر إيجابياً على أدائه:</p>
<p>1-عدم النص على إحداث الجهاز ودوره ضمن دستور البلاد المعمول به حالياً.</p> <p>2-استقلالية منقوصة إدارياً لجهة ارتباط الجهاز برئيس مجلس الوزراء.</p> <p>3-عدم استقلالية الجهاز مالياً.</p> <p>4-عدم إشراك الجهاز بتعديل القوانين الناظمة لعمل الجهات الخاضعة لرقابته.</p> <p>5-بعض الثغرات في القانون الناظم لأعمال الجهاز لجهة:</p> <p>* التحقيق مع أصحاب المناصب.</p> <p>* عدم وجود ما يجيز نشر التقارير الرقابية.</p> <p>* عدم كفاية الحصانة القانونية لضمان ممارسة المهام باستقلالية.</p> <p>6-عدم وجود الامكانيات المادية اللازمة (بنية تحتية-حواسيب...)</p> <p>7-عدم وجود دعم من أي جهة مانحة.</p> <p>8-الإجراءات الوقائية والحجر الصحي الذي تم أثناء جائحة كورونا.</p>	<p>1-وجود توجه قوي وفعال ودعم من قبل السلطة التشريعية والتنفيذية لمحاربة الفساد وإشراك الجهاز بعدة قضايا منها.</p> <p>2-الجمهور والجهات الخاضعة للرقابة تثق بالجهاز المركزي للرقابة المالية.</p> <p>3-وجود تواصل فعال مع المنظمة العربية للأجهزة العليا ومشاركة الجهاز في الدورات التدريبية حضورياً وعن بعد التي تقام من قبل المنظمة ومبادرة تنمية الانتوساي.</p> <p>4-فتح المجال لإشراك الجمهور في التبليغ عن قضايا فساد محتملة من خلال الموقع الإلكتروني.</p> <p>5-اهتمام الحكومة بأهداف التنمية المستدامة.</p> <p>6-السعي لتطوير العمل والتعلم الإلكتروني أسوة بباقي الأجهزة العربية من خلال توقيع اتفاقية مع الجامعة الافتراضية لاستغلال منصتها الإلكترونية.</p>

تحديد القضايا الاستراتيجية:

تمثل القضايا الاستراتيجية التحديات والقيود التي تُعتبر مهمة لوجود الجهاز وأهميته وتميزه، وهي أحد النواتج الرئيسية لتحليل SWOT التي يحتاج الجهاز لمراعاتها فيما يتعلق بتحقيق رؤيته ومهمته واختصاصه، وهي النتيجة النهائية لتقارب الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية المنبثقة عن التحليل، وبالتنسيق مع قيادة الجهاز تم تحديد القضايا الاستراتيجية من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

القضايا الاستراتيجية للجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية

القضية الاستراتيجية الثانية

كيف يمكن استغلال اهتمام السلطة التشريعية والتنفيذية بقضايا مكافحة الفساد وبدور الجهاز المركزي للرقابة المالية لتحسين الإطار القانوني للجهاز ودعم استقلالته إدارياً ومالياً؟

القضية الاستراتيجية الأولى

كيف يمكن كسب المزيد من ثقة الجمهور والجهات الخاضعة للرقابة والحفاظ على هذه الثقة من خلال العمل على الرفع من جودة التقارير الرقابية وجعلها مرتبطة أكثر بتوقعات المستخدمين، والمزيد من ترشيد حوكمة الجهاز؟

يتميز الوضع الراهن بتفشي الفساد الذي أصبح مستشرياً في شتى القطاعات، وتبعاً لذلك أصبح من أولويات السلطة التشريعية والتنفيذية مكافحة الفساد بكل أشكاله، وقد لمس الجهاز من خلال تحليل أصحاب المصلحة الذي تم إجراؤه خلال بداية عام 2021 أن السلطة التشريعية ووسائل الإعلام والجهات العامة أصبحت واعية بالدور الذي يمكن أن يلعبه الجهاز في الحد من الفساد وبضرورة دعمه حتى يتمكن من لعب هذا الدور، إلا أن الجهاز المركزي للرقابة المالية يفتقر إلى الإطار القانوني الذي يمكنه من أداء مهامه باستقلالية كافية حيث ليس للجهاز الاستقلالية اللازمة لجهة تبعيته للسلطة التنفيذية ورفع تقاريره إليها مما يؤدي دون إمكانية التواصل مع السلطة التشريعية إضافة إلى تبعيته مالياً للموازنة العامة للدولة مما يشكل عائقاً لتنفيذ خطته لاسيما تطوير البنى التحتية وتأمين الموارد اللازمة لرفع مستوى الأداء والتدريب الكافي، فكيف يمكن التواصل مع السلطة التشريعية والتنفيذية وغيرها من أصحاب المصلحة بشكل فعال بحيث يمكن استغلال اهتمامها بقضايا مكافحة الفساد وبدور الجهاز المركزي للرقابة المالية لتحسين إطاره القانوني ودعم استقلاليته المالية والإدارية.

يحظى الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريا بثقة الجهات الخاضعة للرقابة وثقة الأطراف ذات العلاقة عموماً حيث يتم تنفيذ توصيات الجهاز وفق تحليل أصحاب المصلحة، لكن في الواقع لا يقوم الجهاز حالياً بعمله الرقابي وفق متطلبات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة وهو يفتقد إلى الأدلة الرقابية المنسجمة مع هذه المعايير علاوةً عن عدم تفعيل عمل دائرة ضمان الجودة رغم وجودها ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد حديثاً داخل الجهاز، كما عبرت الأطراف ذات العلاقة عن ضرورة قيام الجهاز بمهام رقابية تركز على تقييم الأداء من حيث الاقتصاد والكفاءة والفعالية، بالإضافة لوجود حاجة لتنفيذ مهام رقابية تقيم مدى التقدم في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة التي التزمت بها الحكومة وبالتالي فإن عمل الجهاز على الرفع من جودة أعماله الرقابية خلال الدورة الاستراتيجية القادمة من خلال الالتزام بتطبيق متطلبات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ومن خلال إجراء مهام رقابية تستجيب لتوقعات أصحاب المصلحة من شأنه أن يحافظ ويدعم ثقة الجمهور والأطراف ذات العلاقة في الجهاز.

تحديد (الأثر، النواتج، المخرجات، القدرات):

الأثر: كما تم الإشارة سابقاً أنه يمثل التغيير المجتمعي طويل الأمد الذي يهدف الجهاز الرقابي إلى تحقيقه في بلده ويود أن يسهم فيه بشكل غير مباشر والمرتبط برؤيته.

وقد تم تحديد الأثر المنشود للجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية " المساهمة في تعزيز النزاهة في القطاع العام وفي تحسين الخدمات العامة بما من شأنه ان يؤثر إيجابيا على رفاهية المواطن السوري".

أما **النواتج** فهي تمثل تغيرات محددة وملموسة ومنشودة في بيئة القطاع العام للجهاز الرقابي وترتبط بالقضايا الاستراتيجية التي يواجهها الجهاز أو بأولويات قطاعية أو وطنية أوسع نطاقاً بشأن الإدارة المالية العامة أو الحوكمة. وقد تم تحديدها ضمن الخطة الاستراتيجية للجهاز:

النتائج الأولى- تعزيز الصلة وثقة الجمهور في الجهاز المركزي للرقابة المالية: ويتم ذلك من خلال العمل على تحسين مخرجات الجهاز التي تمثل النتائج التي تقع ضمن سيطرة الجهاز الرقابي والمنتجات المباشرة لعملياته التي يكون مسؤولاً عنها، وتكون شرطاً مسبقاً للمساهمة بالنواتج وأفضل طريقة لممارسة التأثير وتسهيل تحقيق النواتج التي لا تخضع بالكامل لسيطرة الجهاز وتم تحديد المخرجات اللازمة لتحقيق نواتج الخطة الاستراتيجية كالتالي:

1- تقارير رقابة مالية ورقابة التزام ذات جودة أفضل والبدء بتطبيق معايير الانتوساي، وتقارير رقابة الأداء بحيث تكون منسجمة مع معايير

الانتوساي: يطمح الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية أن يكون قادراً خلال فترة التخطيط الاستراتيجي إضافة لأعماله الروتينية على إنتاج مجموعة من المخرجات متمثلة بتقارير رقابة مالية والالتزام وأداء منسجمة مع معايير الانتوساي مستفيداً من إطاره القانوني وتفويضه الواسع، ووجود قيادة مرنة تسعى دائماً للتطوير والنهوض بأداء الجهاز إلى أعلى المستويات، ووجود كادر فني مؤهل أكاديمياً من خلال تنفيذ الجهاز المركزي لبرنامج الماجستير المهني للرقابة والتدقيق لعدد كبير من العاملين الفنيين لديه. وهذا يستدعي توافر المقدرة لديه لتنفيذ العمل الرقابي وفق معايير

الانتوساي وتعديل أدلة العمل الحالية بما ينسجم معها، والعمل على تفعيل وحدة مراجعة ضمان الجودة الموجود حالياً ضمن الهيكل التنظيمي، وتشكيل فريق خاص برقابة الأداء.

2- تدقيق شامل لصكوك وعقود العاملين في الدولة: في الرقابة المسبقة التي ينفذها الجهاز على الصكوك الخاصة بشؤون العاملين لدى الجهات العامة محل الرقابة يسعى الجهاز أن يكون قادراً على إنجاز تدقيق كافة الصكوك وعقود العاملين في الدولة بذات الكفاءة ودون تراكم.

3- تقارير تحقيق موازية نسبياً لتوقيت صدور المخالفات التي استوجبت التحقيق في تقارير التدقيق: يطمح الجهاز أن تكون تقارير التحقيق الصادرة عن مديرية التحقيق لديه موازية زمنياً بشكل نسبي ودون تراكم لتوقيت ضبط المخالفات الوارد ضمن تقارير التدقيق وذلك في سبيل التحقق منها بشكل فعال واستبعاد الأثر السلبي لها بشكل أسرع.

4- تقارير خاصة متعلقة بقضايا مكافحة الفساد: يطمح الجهاز أن يكون قادراً على تغطية قضايا مكافحة الفساد المثارة مجتمعياً أو عبر منبر المواطن الموجود حالياً على الموقع الإلكتروني وإصدار تقارير خاصة بها، وبالتالي تشكيل فريق خاص لمتابعة تلك القضايا.

5- تقارير حول تنفيذ أهداف التنمية المستدامة: ويسعى الجهاز للرقابة على تنفيذ بعض أهداف التنمية المستدامة وتشكيل وحدة مختصة بذلك لديها الخبرة والدراية بهذا النوع من الرقابة.

6- تقارير دورية حول أدائه: من أجل متابعة حسن تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجهاز والخطط التشغيلية المنبثقة عنها لا بد من إجراء تقارير تقييم أداء دورية لأعمال الجهاز وقياس مدى التقدم المحرز، وهو ما يستلزم وجود نظام لإدارة المخاطر والأزمات ونظام لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ولتحقيق هذه المخرجات لا بد من السعي لزيادة عدد المدققين والعمل على تدريبهم ليكونوا قادرين على تنفيذ الأعمال المنشودة بالجودة المرجوة والاستعانة بخبرات مختصة، والاستفادة من التواصل الفعال والصلة مع المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة وتبادل الخبرات.

الناتج الثاني-تحسين مشاركة أصحاب المصلحة في المساءلة والحصول على دعمها لتحسين الإطار القانوني للجهاز ودعم قدراته واستقلاليتيه ويتم ذلك من خلال المخرجات التالية:

7- قنوات تواصل ولقاءات دورية مع السلطة التشريعية: وفي سبيل تحسين مشاركة أصحاب المصلحة في المساءلة والحصول على دعمهم لتحسين الإطار القانوني للجهاز لا بد من محاولة السعي لإيجاد قنوات تواصل أو عقد لقاءات دورية مع السلطة التشريعية وهذا ما يستدعي ضرورة وجود سياسات وإجراءات واضحة وتكليف جهة مختصة لديها الكفاءة اللازمة للقيام بذلك.

8- تواصل مع وسائل الإعلام: لا بد من تعزيز القدرات الحالية للجهاز المتمثلة بوجود دائرة إعلام ضمن الهيكل التنظيمي الجديد من خلال العمل على تفعيلها ووضع سياسات وإجراءات خاصة للعمل بموجبها.

9- تواصل فعال مع الجهات محل الرقابة: لا بد من وجود سياسات وإجراءات واضحة ومحددة وذلك في ظل وجود سياسة فعالة حالياً لمتابعة مدى تنفيذهم للملاحظات الواردة بتقارير الجهاز، وتعزيز المشاركة في الندوات وورشات العمل مع الجهات محل الرقابة.

10- تعزيز التواصل مع الجمهور وكسب ثقته: لا بد من العمل على وجود إطار تشريعي يسمح بنشر تقارير الجهاز وإطلاع الجمهور على أعماله وإنجازاته، وإقامة ندوات تعريفية عن دور الجهاز ومهامه.

وإن جميع ما ذكر من شأنه أن يساهم في دعم الجهاز ومساندته لتغيير إطاره القانوني بحيث يوفر له الاستقلالية الإدارية والمالية وأن يكون عاملاً فعالاً في تحقيق الأثر المنشود الذي يسعى الجهاز لتحقيقه على المدى الطويل وهو أن يكون قادراً على المساهمة في تعزيز النزاهة في القطاع العام وتحسين الخدمات العامة بما من شأنه أن يؤثر إيجاباً على رفاهية المواطن السوري.

القدرات التي سيتم دعمها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:

القدرات كما تم ذكره سابقاً هي الأطر والمهارات والمعارف والهياكل وطرق العمل التي تجعل الجهاز الرقابي فعالاً في تعبئة موارده المهنية والمالية والأنظمة والعمليات من أجل تحقيق مخرجاته المنشودة وتصنف إلى:

- **قدرات مؤسسية:** الاستقلال وإطار العمل القانوني الذي يضمن مصداقية الجهاز وموضوعيته.
- **قدرات تنظيمية:** حوكمة الجهاز ومنهجيات الرقابة وعملياتها والتخطيط للعمل الرقابي وقياس الأداء وضمن الجودة وقواعد السلوك المهني وآليات التواصل الداخلي وكل ما يدعم عمل الجهاز من أنظمة وبرامج وأدلة وقواعد.
- **قدرات مهنية:** عدد كاف من العاملين وكفاءتهم وقدراتهم وإمكاناتهم القادرة على الاضطلاع باختصاصات الجهاز.

وقد تم تحديد القدرات التي سيتم دعمها لتحقيق المخرجات والتي تتضمن التغيرات المستهدفة والتي تقع ضمن سيطرة الجهاز كالتالي:

المخرجات	القدرات التي سيتم دعمها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
1-1 تقارير رقابة مالية ورقابة التزام ذات جودة أفضل والبدء بتطبيق معايير الانتوساي.	<ul style="list-style-type: none"> - البدء تدريجياً بتبني معايير الانتوساي. - أدلة عمل رقابي معدلة بما ينسجم مع المعايير. - دائرة ضمان الجودة مفعلة. - استراتيجية واضحة لتطوير مهارات العاملين الفنيين. - الملاك العددي (الهيكل الوظيفي) للجهاز معدلاً بما يضمن تأمين العدد الكافي من العاملين الفنيين.
1-2 تقارير رقابة أداء.	<ul style="list-style-type: none"> - تبني معايير رقابة الأداء وإعداد دليل. - فريق مختص برقابة الأداء وتدريبه.

<ul style="list-style-type: none"> - الملاك العددي (الهيكل الوظيفي) للجهاز معدلاً بما يضمن تأمين العدد الكافي من العاملين الفنيين. - الاستقلال المالي لتأمين الموارد اللازمة ودعم البنى التحتية. 	<p>3-1 تدقيق شامل لصكوك وعقود العاملين في الدولة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الملاك العددي (الهيكل الوظيفي) للجهاز معدلاً بما يضمن تأمين العدد الكافي من العاملين الفنيين. - وضع دليل خاص بمديرية التحقيق والتدريب عليه. - الاستقلال المالي للاستعانة بخبرات وتأمين الموارد اللازمة ودعم البنى التحتية. 	<p>4-1 تقارير تحقيق موازية نسبياً لتوقيت صدور المخالفات التي استوجبت التحقيق في تقارير التدقيق.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فريق مكلف بمتابعة قضايا مكافحة الفساد. - منهجية لتدقيق قضايا مكافحة الفساد بناءً على تقييم المخاطر والأهمية النسبية والتدريب عليه بإشراف مختصين 	<p>5-1 تقارير تركز على قضايا مكافحة الفساد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فريق مختص بالرقابة على أهداف التنمية المستدامة ضمن كل إدارة فرعية. - الخبرة والدراية في الرقابة على أهداف التنمية المستدامة. - تعزيز المشاركة في الندوات وورشات العمل مع الأجهزة النظيرة لتبادل الخبرات والمعرفة عن طريق المنظمة. 	<p>6-1 تقارير حول تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أتمتة عمل الجهاز. - نظام لإدارة المخاطر والأزمات. - نظام لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية. 	<p>7-1 تقارير دورية حول أداء الجهاز.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - إطار قانوني للجهاز معدل بما يحقق الاستقلال المالي والإداري ويسمح بالتواصل. - سياسات وإجراءات واضحة للتواصل مع السلطة التشريعية. - جهة مختصة مكلفة بالتواصل مع السلطة التشريعية ولديها الكفاءة اللازمة للقيام بمثل هذا العمل. 	<p>1-2 تواصل ولقاءات دورية مع السلطة التشريعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دائرة إعلام مفعلة وفق الهيكل التنظيمي الجديد. - سياسة وإجراءات للتواصل مع وسائل الإعلام عبر مكتب إعلامي 	<p>2-2 تواصل مع وسائل الإعلام.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - سياسات وإجراءات للتواصل مع الجهات العامة. - مشاركة أفضل في الندوات وورشات العمل مع الجهات محل الرقابة. 	<p>3-2 تواصل فعال مع الجهات محل الرقابة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إطار تشريعي يسمح بنشر نتائج أعمال الجهاز. - إقامة ندوات تعريفية عن دور الجهاز ومهامه. - فتح باب الشكاوى ومعالجتها ونشر نتائج الرقابة عليها. 	<p>4-2 تعزيز التواصل مع الجمهور وكسب ثقته.</p>

ملخص إطار النتائج:

يلخص الجدول التالي إطار النتائج للخطة الاستراتيجية (2022-2026) وهو يبين الأثر الذي سيسعى الجهاز للمساهمة فيه خلال فترة الخطة الاستراتيجية من خلال النواتج التي سيعمل على تحقيقها، وسيحقق الجهاز النواتج بفضل المخرجات التي سينتجها والتي تستوجب دعم مجموعة من القدرات يفصلها الجدول أدناه:

القدرات اللازمة	المخرجات	النواتج	الأثر
<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ الرقابة وفق معايير الانتوساي. - أدلة عمل منسجمة مع المعايير - وحدة مكلفة بمراجعة ضمان الجودة. - زيادة عدد المدققين وتدريبهم. 	1-1 تقارير رقابة مالية ورقابة التزام ذات جودة أفضل والبدء بتطبيق معايير الانتوساي.	1-تعزيز الصلة وثقة الجمهور في الجهاز المركزي للرقابة المالية.	المساهمة في تعزيز النزاهة في القطاع العام وفي تحسين الخدمات العامة بما من شأنه ان يؤثر إيجابيا على رفاهية المواطن السوري.
<ul style="list-style-type: none"> - تبني معايير رقابة الأداء. - دليل عمل لرقابة الأداء وفق المعايير. - فريق مختص برقابة الأداء. 	1-2 تقارير رقابة أداء.		
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة عدد العاملين في قطاع مراقبة الصكوك. - دعم البنى التحتية والموارد اللازمة. 	1-3 تدقيق شامل لصكوك وعقود العاملين في الدولة.		

		<p>1-4 تقارير تحقيق موازية نسبياً لتوقيت صدور المخالفات التي استوجبت التحقيق في تقارير التدقيق.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة عدد العاملين الفنيين في مديرية التحقيق. - إصدار دليل عمل يتضمن إجراءات محددة. - دعم البنى التحتية وتنظيم دورات تدريبية خاصة للقوانين الناطمة بإشراف خبرات قانونية.
		<p>1-5 تقارير تركز على قضايا مكافحة الفساد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - فريق مختص بمتابعة قضايا الفساد المثارة مجتمعياً. - دورات تدريبية بإشراف مختصين. - وضع منهجية مبنية على تقييم المخاطر والأهمية النسبية.
		<p>1-6 تقارير حول تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - فريق مختص بالرقابة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة ضمن كل إدارة فرعية. - الخبرة والدراية في الرقابة على أهداف التنمية المستدامة. - تعزيز المشاركة في ورشات العمل مع الأجهزة النظرية عن طريق المنظمة.
		<p>1-7 تقارير دورية أداء حول الجهاز.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - أتمتة أعمال الجهاز. - نظام لإدارة المخاطر والأزمات. - نظام لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

<p>2-تحسين مشاركة أصحاب المصلحة في المساءلة والحصول على دعمها لتحسين الإطار القانوني للجهاز ودعم قدراته.</p>	<p>1-2 قنوات تواصل ولقاءات دورية مع السلطة التشريعية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تعديل الإطار القانوني للجهاز بما يحقق الاستقلال الإداري والمالي ويسمح بالتواصل. - سياسات وإجراءات واضحة حول كيفية التواصل مع السلطة التشريعية. - جهة من داخل الجهاز مكلفة بالتواصل مع السلطة التشريعية ولديها الكفاءة اللازمة للقيام بهذا العمل.
	<p>2-2 تواصل مع وسائل الإعلام.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل دور دائرة الإعلام وفق الهيكل التنظيمي الجديد. - سياسات وإجراءات للتواصل مع وسائل الإعلام عبر مكتب إعلامي.
	<p>2-3 تواصل فعال مع الجهات محل الرقابة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ إجراءات لتحسين جودة التقارير. - سياسات وإجراءات للتواصل مع الجهات العامة. - تعزيز المشاركة في الندوات وورشات العمل مع الجهات محل الرقابة.
	<p>2-4 تعزيز التواصل مع الجمهور وكسب ثقته.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - إطار تشريعي يسمح بنشر تقارير الجهاز. - إقامة ندوات تعريفية عن دور الجهاز ومهامه. - فتح باب للشكاوى ومعالجتها ونشر نتائج الرقابة عليها.

الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية:

أوضحت قرارات تخصيص الموارد المالية للجهاز المركزي الصادرة عن وزارة المالية عبر السنوات من 2018 ولغاية 2021 أن الجزء الأعظم منها مخصص للرواتب والأجور والتعويضات الخاصة بالعاملين لدى الجهاز، وأن كتلة الموارد المخصصة لدعم البنى التحتية ضئيلة جداً بحيث أنها غير كافية لتلبية متطلبات تطور البنى التحتية، ودعمه بالموارد التقنية اللازمة وقد تطورت في عام 2021 بنسبة عالية نتيجة تخصيص موارد خاصة لترميم فرع الجهاز في حلب، إضافة إلى زيادة رواتب العاملين في الدولة في عام 2021.

حيث كانت الموارد المالية المتاحة ضمن الموازنة العامة للجهاز من 2018 ولغاية 2021 كالتالي:

العالم	إجمالي الموارد المخصصة (مليون ل.س)	نسبة التطور
2018 أساس	1,188	
2019	1,226	%3.2
2020	1,333	%8.7
2021	2,415	%81.2

وبالنسبة للموارد البشرية المتاحة حالياً ضمن الهيكل الوظيفي:

باقي العاملين	عاملين فنيين	
234	791	العدد الحالي
342	910	الملاك
108	119	الشواغر

في ضوء ما ذكر أعلاه لا بد للجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية كي يكون قادراً على تنفيذ خطته الاستراتيجية أن تتوفر لديه الموارد المالية والبشرية اللازمة لسد الفجوات في القدرات كي يمكنه إنتاج المخرجات المستهدفة ومن ثم تحقيق النواتج المحددة. إلا أنه واجهت فريق التخطيط الاستراتيجي صعوبة في التنبؤ بالموارد المستقبلية اللازمة لدعم القدرات لاسيما المالية منها وذلك بسبب غياب الاستقلال المالي للجهاز إضافة للظروف الاقتصادية السائدة التي تمر بها سورية، إضافة للتضخم السائد وتدني قيمة العملة السورية.

أما بالنسبة للموارد البشرية فيمكن للجهاز سد الفجوة الموجودة حالياً عن طريق استخدام عاملين فنيين جدد في ظل وجود شواغر في الملاك العددي يمكن استغلالها.

ففي سبيل أن يكون قادراً على تطبيق معايير الانتوساي ضمن مخرجاته المتمثلة في تقارير الرقابة المالية والالتزام يجب أن تتوفر لديه موارد مالية كافية للاستعانة بخبرات مختصة بتطبيق الرقابة وفقاً للمعايير، والموارد اللازمة لتدريب وتأهيل العاملين الفنيين لديه ليكونوا قادرين على التدقيق وفقاً لها، ولهذا لا بد من زيادة الاعتماد الخاص ببند (الخبراء والاختصاصيين والمهنيين) وبند (التدريب والتأهيل) ضمن الموازنة السنوية للجهاز واستغلاله بالشكل الأمثل، وما يدعم هذا التوجه وجود موارد بشرية مؤهلة أكاديمياً ضمن الجهاز وتتطلع لتطوير أدائها.

كما أن تعديل أدلة العمل الرقابية الحالية لتنسجم مع المعايير المعتمدة تحتاج إلى تكاليف مالية إدارية وحوافز تشجيعية للفرق المشكلة من ضمن الكوادر الحالية التي ستتولّى التعديل وهذه الموارد المالية متوفرة في موازنة الجهاز وتحتاج لاستغلالها بشكل كلي.

وبغية تفعيل دور دائرة ضمان الجودة الواردة ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للجهاز لابدّ من توفّر البنى التحتية اللازمة حيث أن البنى المتوفرة حالياً لا تلبي حاجات العمل الرقابي بشكل عام ولا تتسع لمزيد من الاختصاصات، إضافةً إلى ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة لتأمين المستلزمات التقنية لدائرة ضمان الجودة، وأن يستغل الجهاز الموارد المالية الحالية للاستعانة بخبرات خارجية، ومن أجل تغطية كافة الأعمال الرقابية بما فيها ضمان الجودة لابد من ضرورة تعبئة الشواغر في الملاك الحالي ودعمه بكوادر إضافية.

وإن أحد أهم القدرات اللازمة لتنفيذ مخرجات الخطة الاستراتيجية هو تنفيذ الجهاز مهمات خاصة برقابة الأداء والتي هي أحد اختصاصاته الواردة في قانونه، وذلك من خلال تبني معايير رقابة الأداء من ضمن المعايير المختارة وإعداد دليل خاص بها وتشكيل فريق عمل مختص برقابة الأداء وتدريبه، وهو ما يتطلب تكاليف إضافية للاستعانة بخبرات خارجية مختصة لإعداد الدليل وموارد مالية لازمة للتدريب إضافة للموارد الحالية مع إمكانية تخصيص فريق من الكوادر الحالية خاص برقابة الأداء.

وفي مجال الرقابة المسبقة المتعلقة بتأشير صكوك العاملين وبغية تحسين واقع العمل الحالي والتمكن من تدقيق كافة صكوك وعقود العاملين دون تأخير أو تراكم لا بد من استغلال الملاك العددي الحالي وهو ما يتطلب تكاليف مالية إضافية لتغطية رواتب العاملين المضافين في حال تم الإعلان عن مسابقة لتوظيف فنيين إضافيين، وتأمين البنى التحتية اللازمة والموارد المادية اللازمة لتأمين المستلزمات التقنية.

وفي مجال التحقيق بالمخالفات الواردة في تقارير التدقيق وبهدف الوصول لتقارير موازية نسبياً لتوقيت صدور المخالفات لابد من دعم الموارد البشرية الحالية عن طريق ملء الشواغر وتأمين الموارد المالية اللازمة لدعم البنى التحتية والمستلزمات التقنية، وإعداد دليل عمل خاص يتضمن إجراءات عمل

محددة وهو ما يتطلب موارد مالية متوافرة إلى حد ما ضمن موازنة الجهاز تغطي متطلبات إعداد الدليل بما فيها الاستعانة بخبرات وتنظيم دورات تدريبية خاصة وموارد مالية تغطي حوافز الفنيين الذين سيتم تكليفهم بإعداد الدليل.

وبهدف تغطية قضايا مكافحة الفساد المثارة مجتمعياً لا بد من تشكيل وحدة مكلفة بمتابعة هذه القضايا، وهو ما يتطلب تخصيص موارد بشرية من ضمن الكوادر الحالية عن طريق إعادة التوزيع تنظيمياً، إضافة لضرورة إعداد دليل إجراءات معتمد للتدقيق وفق المخاطر وتنظيم برنامج تدريبي متقدم عن المخاطر والأهمية النسبية وذلك من ضمن الموارد المتاحة في الموازنة السنوية للجهاز.

وتماشياً مع التوجهات العامة للدولة بما يخص تنفيذ أهداف التنمية المستدامة لا بد من تحديد مسار ضمن الإدارات المختلفة للجهاز يتضمن الأهداف التي تنفذ في جهات القطاع العام المكلفين بالرقابة عليها، وذلك من أجل إدراج الرقابة على أهداف التنمية المستدامة المحددة ضمن الخطط السنوية لكل إدارة، بما يفضي إلى تغطية هذه المواضيع من خلال المهمات الرقابة وهذا ما يستدعي زيادة المدد المعيارية اللازمة، إضافة إلى ضرورة المشاركة في الندوات وورشات العمل مع الأجهزة الرقابية الأكثر تطوراً في هذا السياق لاكتساب الخبرة والدراية، إلا أن موضوع المشاركة في الندوات يحتاج لموارد مالية من أجل تأمين البنى التحتية والموارد التقنية اللازمة في حال الحضور عن بعد، وموارد مالية للمشاركة حضورياً في ورشات العمل التي تنظم في الخارج حضورياً.

وإن إعداد نظام لإدارة المخاطر والأزمات لمواجهة الظروف الاستثنائية يستلزم الربط الشبكي خارجياً بعد إبرام اتفاقيات مع جهات القطاع العام، ولا بد لتقييم أعمال الجهاز ضمن تقارير دورية من وضع مؤشرات للعمل عليها وتكليف فريق مختص بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وانطلاقاً من كون الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية لا يتمتع بالاستقلالية الإدارية (كونه يتبع لرئيس مجلس الوزراء) ولا يتمتع بالاستقلال المالي (كونه مقيد بالموازنة العامة للدولة والقرارات الصادرة عن وزارة المالية بما يخص ضبط النفقات) وذلك بموجب قانونه، فإن هذا يستدعي ضرورة تعديل قانون الجهاز الحالي الأمر الذي يتطلب تشكيل لجنة مختصة وهو ما تم تنفيذه خلال عام 2021.

كما أن قانون الجهاز الحالي لا يسمح بالتواصل إلا مع السلطة التنفيذية وهو ما يحتم ضرورة لحظ ذلك عند تعديل القانون، إضافة إلى وضع سياسات واضحة للتعامل مع أصحاب المصلحة بما فيهم السلطة التشريعية ووسائل الإعلام، والعمل على تفعيل دور دائرة الإعلام المدرجة ضمن الهيكل التنظيمي الجديد وذلك بعد رصد الموارد المالية اللازمة لتجهيز بنى تحتية وموارد تقنية لازمة لتفعيل الدائرة.

وإن تعزيز أطر التواصل مع جهات القطاع العام يستلزم تحسين جودة التقارير الرقابية المرسلة إليهم، وهو ما يتطلب اتخاذ بعض الإجراءات التنظيمية لجهة تعديل المدد المعيارية المخصصة لتغطية العمل الرقابي على هذه الجهات حسب طبيعة وحجم أعمال كل جهة، مما يستدعي ضرورة رفد الجهاز بكوادر فنية إضافية وذلك بعد ملّ الشواغر المتاحة ضمن الملاك الحالي من أجل ضمان تغطية كافة الأعمال الرقابية، وتفعيل دور دائرة ضمان الجودة الموجودة حالياً ضمن الهيكل التنظيمي.

كما أن المشاركة في الندوات وورشات العمل مع الجهات محل الرقابة من خلال الكوادر الفنية المتاحة حالياً والقادرة على إحداث أثر إيجابي من شأنه أن ساهم في تعزيز التواصل مع تلك الجهات.

وبهدف تعزيز التواصل مع الجمهور وكسب ثقته لا بد من تفعيل دور الجهاز مجتمعياً من خلال الاستجابة بفعالية وسرعة للقضايا المثارة والحالات الطارئة ووضع منهجية لاختيار المواضيع بناءً على تقييم المخاطر والأهمية النسبية وتعديل القانون بحيث يسمح بنشر نتائج الرقابة عليها، وهذا ما يتطلب إدخال خطط طارئة ضمن الخطط التشغيلية، وموارد مالية للاستعانة بخبراء لإعداد منهجية لتقييم المخاطر والأهمية النسبية والتدريب عليها لا سيما لجهة وجود منبر للمواطن يمكن استقبال الشكاوى عليه وموارد بشرية من ضمن الكوادر الفنية الحالية قابلة للتطوير.

الفرضيات والمخاطر:

حتى يمكن تحقيق إطار النتائج للخطة الاستراتيجية 2022-2026، تم افتراض الظروف المساعدة داخلياً وخارجياً التي من الممكن أن تساعد الجهاز على تحقيق التغيير المنشود، مع مراعاة المخاطر التي قد تواجهه في تحقيق هذا التغيير داخلياً وخارجياً.

وتمثلت أهم الفرضيات والمخاطر كما يلي:

أهم الفرضيات للوصول إلى دعم للقدرات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:

- وجود دعم ومساندة من قبل المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأربوساي).
- وجود قدرة وقناعة لدى المدققين بتطبيق المعايير الدولية للانتوساي.
- وجود تمويل مناسب ضمن الموازنة يلبي احتياجات العاملين الفنيين التدريبية وتكاليف الاستعانة بخبراء داخلياً وخارجياً.
- تجاوب من قبل الجهات الخاضعة للرقابة.
- وجود عدد كافي من المدققين وتدريبهم في مجال رقابة الأداء.
- تعميم الفائدة من قبل المدققين المشاركين في ورشات العمل على فئة واسعة من المدققين.
- الحصول على دعم من جهات مانحة.
- عقد اتفاقات ومذكرات تفاهم مع الأجهزة النظيرة.
- علاقات تواصل ومشاورات مستمرة مع الجهات ذات العلاقة.

أهم المخاطر التي يمكن أن تحد من تحقيق إطار النتائج للخطة الاستراتيجية:

- عدم القدرة على تأمين بنى تحتية تلبى كافة متطلبات العمل الرقابي.
- عدم وجود تجاوب ودعم من قبل الجهات الوصائية بما يخص الحصول على الاستقلال المالي والإداري ويسمح بالتواصل.
- عدم القدرة على توجيه جهود الجهاز وفقاً للمخاطر المحتملة والأهمية النسبية.
- مغادرة المدققين الكفؤين بسبب ضعف الموارد المالية.
- عدم كفاية المدد المعيارية المخصصة للمهام الرقابية في ظل ضخامة عدد الجهات العامة الخاضعة لرقابته.
- عدم إظهار دور الجهاز بشكل جلي من خلال موقعه الإلكتروني المعتمد بما يخص المواضيع الرقابية المكتشفة من قبله.

إطار مراقبة الخطة الاستراتيجية للجهاز 2022-2026

نظام الرصد وإعداد التقارير:

آ-المؤشرات: من المبرمج أن يتم رصد تنفيذ عناصر الخطة الاستراتيجية من خلال عدة مؤشرات حيث تم تحديد المؤشرات التالية علماً أنه سيتم إدراج قيمة خط الأساس والمعالم المرحلية والأهداف الواردة في الجدول أدناه في نهاية سنة 2022 بعد توفر المعلومات اللازمة من واقع التقرير السنوي الذي سيصدر عن مديرية الدراسات والمتضمن خلاصة أعمال 2021.

الناتج الأول: تعزيز الصلة وثقة الجمهور في الجهاز المركزي للرقابة المالية.							
تعريف المؤشر	مقياس المؤشر	خط	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	الهدف
		الأساس	المرحلي	المرحلي	المرحلي	المرحلي	نعام
		2021	نعام 2022	نعام 2023	نعام 2024	نعام 2025	2026
تقييم عدد الشكاوى المقدمة للجهاز .	عدد الشكاوى التي تم تقديمها للجهاز .						
المخرج	مقياس المؤشر	خط	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	الهدف
		الأساس	المرحلي	المرحلي	المرحلي	المرحلي	نعام
		2021	نعام 2022	نعام 2023	نعام 2024	نعام 2025	2026
تقارير رقابة مالية ورقابة التزام ذات جودة أفضل والبدء بتطبيق معايير الانتوساي .	قياس مدى التقدم المحرز بتنفيذ المعالم المرورية باتجاه تنفيذ الأنشطة المقترحة بالخطط التشغيلية بما يخص تطبيق المعايير .						
	عدد تقارير الرقابة المالية المنفذة /إجمالي الجهات الواجب تدقيقها .						

						عدد تقارير رقابة الالتزام المنفذة / إجمالي الجهات الواجب تدقيقها.	
						تناقص عدد قرارات القبول المتراكمة باتجاه الصيغة النهائية المعتمدة.	
						انخفاض حجم التراكم المحاسبي المنجز خلال العام.	
						انخفاض حجم التراكم الرقابي المنجز خلال العام.	
						عدد المخالفات الجوهرية المكتشفة والمحالة لمديرية التحقيق.	
						تقارير رقابة أداء وفق معايير الانتوساي	
						قياس مدى التقدم المحرز بتنفيذ المعالم المرحلية باتجاه تنفيذ الأنشطة المقترحة بالخطط التشغيلية بما يخص تطبيق المعايير.	

						عدد الصكوك المؤشرة/ إجمالي عدد الصكوك الواجب تأشيرها خلال عام	تدقيق شامل لصكوك وعقود العاملين في الدولة
						انخفاض حجم التراكم للصكوك غير المؤشرة.	
						عدد تقارير التحقيق المنجزة في عام/ عدد المواضيع المحولة خلال العام نفسه.	تقارير تحقيق موازية نسبياً لتوقيت صدور المخالفات
						مجموع المبالغ المستردة/ مجموع المبالغ المطالب بها.	
						انخفاض عدد مواضيع التحقيق المتراكمة.	
						عدد المواضيع التي تم حفظها/ عدد المواضيع المنجزة تحقيقياً.	
						عدد المواضيع التي تم تغطيتها رقابياً / إجمالي عدد المواضيع المثارة مجتمعياً.	تقارير تركز على قضايا مكافحة الفساد.

						المبالغ المكتشفة والمطالب باستردادها	
						عدد المشاركات في ورشات عمل الرقابة التعاونية مع المنظمة.	تقارير حول أهداف التنمية المستدامة
						عدد تقارير منجزة تتضمن رقابة على أهداف التنمية المستدامة.	
						تقارير أداء فردية للعاملين وفق معايير التقييم المعتمدة. تقارير نصف سنوية لمتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية.	تقارير دورية عن أداء الجهاز
						تقرير سنوي يتضمن كامل إنجازات الأنشطة الرقابية وغير الرقابية.	
<p>النتائج الثاني: تحسين مشاركة أصحاب المصلحة في المساءلة والحصول على دعمها لتحسين الإطار القانوني للجهاز ودعم قدراته.</p>							
الهدف	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	خط	مقياس المؤشر	تعريف المؤشر
لعام	المرحلي	المرحلي	المرحلي	المرحلي	الأساس		

2026	عام 2025	عام 2024	عام 2023	عام 2022	2021		
						لقاءات أو ورشات عمل تتضمن استقطاب آراء ومقترحات التحسين من قبل أصحاب المصلحة.	استقصاء مدى تقدير أصحاب المصلحة لأعمال الجهاز وتوصياته.
						عدد الكتب والمراسلات الصادرة لرئاسة مجلس الوزراء.	
						عدد المواضيع المطالب بها والتي تمت الاستجابة إليها من قبل الجهات الوصائية.	
الهدف	المعلم	المعلم	المعلم	المعلم	خط	مقياس المؤشر	المخرج
عام	المرحلي	المرحلي	المرحلي	المرحلي	الأساس		
2026	عام 2025	عام 2024	عام 2023	عام 2022	2021		

						عدد اللقاءات الرسمية مع السلطة التشريعية	قنوات تواصل مع السلطة التشريعية
						عدد المواضيع التي تم تكليف الجهاز بتغطيتها من قبل السلطة التشريعية.	
						زيادة عدد المواضيع التي تم تغطيتها إعلامياً الخاصة بعمل الجهاز.	تواصل مع الإعلام
						زيادة عدد اللقاءات المنظمة مع شخصيات من الجهاز.	
						عدد التوصيات المنفذة/ إجمالي التوصيات الجوهرية.	تواصل مع جهات محل الرقابة
						عدد الورشات واللقاءات المنظمة مع جهات القطاع العام.	
						عدد الشكاوى المعالجة/ إجمالي عدد الشكاوى الواردة	تواصل مع الجمهور

						نسبة الزيادة في عدد الشكاوى المقدمة للجهاز بشكل رسمي.
						عدد المواضيع التي تم إعلام الجمهور بها سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.

ب_الإبلاغ:

من أجل تتبع وإبراز التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية سيتم إعداد تقارير دورية تبين مستوى بلوغ النتائج المباشرة (المخرجات) والتغييرات المرحلية المتوقعة (النواتج)، وسترفع هذه التقارير للقيادة حيث ستمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة حول توجيه وتنفيذ وضمان استمرار عملية التعلم نحو تحقيق نتائج استراتيجية الجهاز

ملحق: نتائج التقييم وفقاً لمؤشرات أداء الجهاز

نورد فيما يلي نتائج تقييم أداء الجهاز الذي نُفذ على أعمال الجهاز 2020 وفق منهجية /SAI-PMF/ علماً أنها خضعت للمراجعة المستقلة من قبل (IDI) وتم إجراء التعديلات المطلوبة وصدر بيان المراجعة بتاريخ 2022/5/23.

النتيجة الاجمالية	الأبعاد				الاسم	المؤشر
	iv	lii	li	i		
المجال (أ) الاستقلالية والإطار القانوني						
1	1	2	1	1	استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة	SAI-1
3		2	4	3	اختصاص الجهاز الأعلى للرقابة	SAI-2
المجال (ب) الحوكمة الداخلية وقواعد السلوك المهني						
1	1	0	2	0	دورة التخطيط الاستراتيجي	SAI-3
0	0	0	0	0	بنية الرقابة التنظيمية	SAI-4
					مهام الرقابة الخارجية	SAI-5
2			2	2	القيادة والتواصل الداخلي	SAI-6
1			1	1	التخطيط الشامل للرقابة	SAI-7
المجال (ج) جودة الرقابة وإعداد التقارير						
1		1	0	2	التغطية الرقابية	SAI-8
1		3	0	0	معايير الرقابة المالية وإدارة الجودة	SAI-9
0		1	0	0	عملية الرقابة المالية	SAI-10
2		3		2	نتائج الرقابة المالية	SAI-11

0		0	0	0	معايير رقابة الأداء وإدارة الجودة	SAI-12
1		2	1	0	عملية رقابة الأداء	SAI-13
0		0		0	نتائج رقابة الأداء	SAI-14
1		2	0	0	معايير رقابة الالتزام وإدارة الجودة	SAI-15
0		1	0	0	عملية رقابة الالتزام	SAI-16
2		3		2	نتائج رقابة الالتزام	SAI-17
					معايير الرقابة القضائية وإدارة الجودة	SAI-18
					عملية الرقابة القضائية	SAI-19
					نتائج الرقابة القضائية	SAI-20
المجال (د) الادارة المالية والأصول وخدمات الدعم						
3		4	2	2	الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم	SAI-21
المجال (هـ) الموارد البشرية والتدريب						
2	2	2	0	3	إدارة الموارد البشرية	SAI-22
3	3	3	3	3	التطوير المهني والتدريب	SAI-23
المجال (و) الاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة						
0	0	1	0	0	الاتصالات مع السلطات القضائية والتنفيذية والتشريعية	SAI-24
1			1	1	الاتصالات مع وسائل الإعلام والمواطنين ومنظمات المجتمع المدني	SAI-25