

الجمهورية العربية السورية

رئاسة مجلس الوزراء

الجهاز المركزي للرقابة المالية

الرقم: ١٨ / ٢٠٣

التاريخ: ٢٨ / ٤ / ٢٠١٦

### السادة مبادرة تنمية الانتوساي

أرشانا شيرسات / نائبة المدير العام – مديرة تنمية القدرات

الموضوع: الخطة الاستراتيجية النهائية الموحدة وخطة العمل الفردية.

تحية طيبة وبعد،

استكمالاً لمتطلبات برنامج شهادة معايير الانتوساي المقدمة من قبل لجنة الانتوساي للمعايير المهنية ومبادرة تنمية الانتوساي، نرسل لكم الخطة الاستراتيجية النهائية الموحدة لتطبيق المعايير المهنية متضمنة خطة العمل الشاملة، وكذلك خطة العمل الفردية لتسيير تطبيق المعايير لكل مشارك في برنامج شهادة معايير الانتوساي. بالإضافة إلى تقارير الآي كات ومسودة الاستراتيجية وفق ردود الفعل الذي حصل عليه المشاركون في ورشة الكويت.

وهي كالآتي:

1- الخطة الاستراتيجية النهائية الموحدة.

2- خطة العمل الفردية لكل مشارك (وائل قادري- مايا غوجل- باسم القبلان).

3- المرفقات: الاستبيان ونتائج تحليل الاستبيان- الخطة الإستراتيجية للمنظمة الدولية

للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) 2011-2016.

بالإضافة إلى تقارير الآي كات ومسودة الاستراتيجيات المعدلة:

1- تقرير الآي كات ومسودة الإستراتيجية للرقابة المالية المفتش السيد/ وائل قادري.

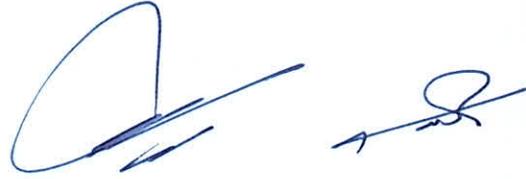
2- تقرير الآي كات ومسودة الإستراتيجية لرقابة الالتزام المفتش الأنسة/ مايا غوجل.

3- تقرير الآي كات ومسودة الإستراتيجية لرقابة الأداء المفتش السيد/باسم القبلان.

وذلك بعد أن تم تزويدهم بكافة المعلومات والموارد اللازمة ليتمكنوا من تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بجودة ونجاح.

رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية

الدكتور محمد العموري





الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية.

الخطة الاستراتيجية

٢٠٢٠-٢٠١٦

شباط ٢٠١٦

## الفهرس:

- كلمة رئيس الجهاز
- مقدمة.
- منهجية إعداد المخطط الاستراتيجي.
- تقييم الاحتياجات.
- ١. تحليل نتائج الاستبيان الموزع على المدراء ومعاوني المدراء والمفتشين.
- ٢. نتائج أداة تقييم الأي كات لأنواع الرقابة الثلاث (مالية-التزام-أداء).
- ٣. تحليل الرباعي الأبعاد (SWOT) الموحد.
- ٤. نتائج التحليل رباعي الأبعاد.
- ٥. تحديد الفجوات الرئيسية.
- ٦. تحديد أهم القضايا الاستراتيجية.
- الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية.
- أهم الخيارات الاستراتيجية.

- الأهداف الاستراتيجية الرئيسية وسياساتها والنتائج المتوقعة.
- الأهداف الفرعية لكل هدف استراتيجي.
- مقومات نجاح تحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي.
- خطة العمل الموحدة.
- الخطة التنفيذية التفصيلية لكل هدف استراتيجي.

كلمة رئيس الجهاز:

انطلاقاً من إيمان الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية بأهمية تطبيق المعايير الدولية للانتوساي وبناء نشاطه بطريقة منهجية وعلمية، وسعياً منه إلى تحقيق أفضل النتائج على كافة المستويات وخصوصاً التميز على المستوى المؤسسي للجهاز لتعزيز الكفاءة والفعالية ونشر مفهوم المساءلة والشفافية والنزاهة في إدارة المال العام. تم وضع الخطة الاستراتيجية هذه والتي تعد بمثابة الخطوة الأولى في تبني تطبيق المعايير الدولية للانتوساي وذلك ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة في الجهاز للارتقاء بمستوى العمل الرقابي في الجمهورية العربية السورية.

ولنعمل جميعاً على تحسين ممارسة السلطة والإدارة ولكن خيارنا العمل على تعميق التعاون والتنسيق وتعزيز قدراتنا على مجابهة التحديات.  
والله ولي التوفيق .....

رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية

الدكتور محمد رسول العموري

مقدمة:

استمراراً لمسيرة الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريّة بتطوير ورفع كفاءة وفعالية العمل الرقابي في ظل المستجدات الحديثة، يعمل الجهاز على تبني استراتيجية متطورة لتصويب المسار الرقابي مستنداً بذلك إلى المعايير الدولية للانتوساي لتفعيل العمل الرقابي وتنمية المفصر البشري فيه وزيادة كفاءة وفعالية النظم الإدارية والقيية المختلفة. لذلك حرص الجهاز على وضع الخطة الاستراتيجية لتسهم في تحسين وتطوير أداء العمل الرقابي وبالتالي بلوغ أهداف الجهاز في تحقيق الرقابة الفعالة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسؤولياتها من الناحية المالية.

ويتطلب تحقيق هذه الأهداف أن يكون الجهاز مستقلاً عن الجهات الخاضعة لرقابته وأن يتمتع بالحصانة والحماية ضد أي شكل من أشكال التأثير الخارجي وأن يتمتع بمفتمو الجهاز بالمؤهلات المهنية اللازمة والنزاهة الأخلاقية والحيادية والتعاون وتبادل المعرفة والخبرات مع الأجهزة العالمية والعربية المختصة في المجال الرقابي وضبط الجودة، وذلك إسهاماً في الرقي بمجالات العمل المختلفة وصولاً إلى إبداء رأي مهني معبر عنه بتقرير رقابي يتسم بالمهنية العالية والاستقلالية والمصداقية والموضوعية.

ويرى الجهاز أن تبني المعايير الدولية للانتوساي تمكن من الارتقاء بالمنتج الرقابي ويحقق التميز المهني المستدام لعمل الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريّة، وقد جاء إعداد هذه الخطة الاستراتيجية 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 إلى المهام والاختصاصات الموكلة إليه بموجب القانون ٦٤ لعام ٢٠٠٣. 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.

إن الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريّة يتطلع إلى الارتقاء بالعمل الرقابي ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عند تضافر الجهود من قبل جميع الأفراد العاملين في الجهاز من خلال ملاحظاتهم وآرائهم الهادفة لتطوير وتفعيل العمل الرقابي.

## الملخص التنفيذي:

عمل الجهاز على وضع الخطة الاستراتيجية استناداً إلى منهجية واضحة ومستندة إلى مبادرة تنمية الانتوساي (IDI) للتخطيط الاستراتيجي، كما تم الاستفادة من الخطة الاستراتيجية للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) لعام ٢٠١١-٢٠١٦ وذلك بهدف الوصول إلى خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة تلبى طموح واحتياجات الجهاز.

ولضمان إعداد هذه الخطة تم تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي في الجهاز والذي قام بوضع الخطة بناءً على نماذج تقييم الاحتياجات من خلال مراجعة نتائج أداة التقييم الأي كات التي تم التوصل لها في كل نوع من أنواع الرقابة (مالية-التزام-أداء) وتجميعها على شكل نتائج موحدة، ومراجعة التحليل الرباعي الأبعاد (SWOT) لكل نوع من أنواع الرقابة (مالية-التزام-أداء) وإعداد تحليل رباعي الأبعاد إجمالي لأنواع الرقابة الثلاث، ومن ثم تخصيص نتائج التحليل الرباعي (SWOT) بشكل إجمالي والربط بين نتائج الأي كات ونتائج التحليل الرباعي لتحديد الفجوات الرئيسية في عمل الجهاز، بالإضافة إلى توزيع استبيانات على مدراء الإدارات والمفتشين.

كما تم مراجعة مسودات الاستراتيجية لكل نوع من أنواع الرقابة (مالية-التزام-أداء) مع الأخذ بالملاحظات والتعديلات التي قدمها المدربين والخبراء على المسودات في ورشة العمل التي أقيمت في دولة الكويت (١٥-٢٦ تشرين الثاني) ٢٠١٥. وقد تم عقد ورش عمل داخل الجهاز لمناقشة رؤية ورسالة الجهاز والأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية وتحليل الوضع الحالي.

وقد خلص الفريق إلى وضع خطة استراتيجية تحتوي على ثلاثة خيارات استراتيجية سيتم تطبيقها خلال السنوات الخمس القادمة. حيث نص الخيار الاستراتيجي الأول على: تطوير العمل المؤسسي في الجهاز، ويسعى الجهاز المركزي للرقابة المالية من خلال هذا الهدف إلى رفع مستوى جودة العمل الرقابي في كافة إدارته وأقسامه وفروعه في المحافظات، وذلك من خلال وضع سياسات تكفل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية. ويتضمن الخيار الاستراتيجي على

ثلاثة أهداف فرعية، الأول وضع نظام لرقابة الجودة يشمل كافة أعمال الجهاز، والثاني: تدريب المفتشين على نظام رقابة الجودة، والهدف الفرعي الثالث إنشاء مديرية لضمان الجودة.

أما الخيار الاستراتيجي الثاني فهو: تمكن مفهوم أخلاقيات المهنة لدى المفتشين، وعندها سيكون الجهاز مصدر للثقة والأمانة والمصادقية من خلال تبنيه وتطبيقه لقواعد السلوك المهني، حيث أن استقلالية المفتش وسلطته ومسؤولياته تضع متطلبات أخلاقية جسيمة على عائق الجهاز المركزي وعلى عائق المفتشين لديه لإنجاز العمل الرقابي بكل نزاهة وموضوعية وكفاءة وسرية. وينتج ضمن هذا الخيار الاستراتيجي الهدف الفرعي الأول: وضع قواعد للسلوك المهني، والهدف الفرعي الثاني هو تعريف المفتشين بقواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة.

أما الخيار الاستراتيجي الثالث فهو: تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير الدولية للانتوساي والذي يتضمن ثلاثة أهداف فرعية الأول: وضع دليل للرقابة المالية، والثاني: تدريب المفتشين على استخدام دليل الرقابة المالية. أما الهدف الفرعي الثالث هو: وضع دليل لرقابة الالتزام، والهدف الرابع هو: تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الالتزام. والهدف الفرعي الخامس هو: وضع دليل لرقابة الأداء، والسادس: تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الأداء، ويسعى الجهاز من خلال هذه الأهداف إلى تقييم تقارير رقابية ذات جودة عالية تتسم بالموثوقية والموضوعية والوضوح وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ وتقييم المواضيع الرقابية وإصدار التقارير ومتابعتها بالشكل الأمثل وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للانتوساي.

ولقد تم إعداد الأهداف الاستراتيجية الفرعية مرتبطة بالغايات الرئيسية للخيارات الاستراتيجية والتي تم بناؤها على مبدأ بحيث تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وملائمة للجهاز ومرتبطة بزمن محدد. ولتحقيق هذه الأهداف الفرعية تم تحديد مشاريع مختلفة ومن ثم تحويل هذه المشاريع إلى إجراءات وأشطة وبرامج، وقد تم تحديد مسؤوليات من سيفذها إضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والموارد المطلوبة للتنفيذ. وسيعمل الجهاز على تنفيذ الخطة الاستراتيجية إضافة للمراجعة الدورية بهدف تعديلها حسب المستجدات والتغيرات الطارئة.

## تعريف المصطلحات:

- الرؤية: التصور المستقبلي لما يجب أن يكون عليه الجهاز للرقابة المالية وما يسعى إلى تحقيقه، ويجب أن تكون الرؤية مكتوبة بشكل جيد وسهلة الفهم ومختصرة وواضحة ولم يسبق تحقيقها ولكن يمكن تحقيقها.
- الرسالة: تعبر الرسالة عن الهدف الذي من أجله أنشئ الجهاز المركزي للرقابة المالية.
- القيم الجوهرية: المفاهيم التي يعتبرها الجهاز ذات قيمة مثل: الأخلاقيات-ثقافة الجهاز-فلسفة العمل-قيم الأفراد أو الجهات التي يتعامل معها الجهاز.
- القضايا الاستراتيجية: أهم القضايا التي لها أثر مباشر على تحقيق رسالة الجهاز ويمكن التعرف عليها من خلال تقييم الاحتياجات الفعلية للجهاز، ويمكن الاعتماد عليها في تحديد الأهداف الرئيسية الواردة في المخطط الاستراتيجي.
- الأهداف الرئيسية: الأهداف التي يتم تنفيذها خلال فترة زمنية طويلة لتحقيق رؤية الجهاز في ظل رسالته وقيمه الجوهرية.
- السياسات العامة: تمثل الإطار المنهجي العام لتحقيق الأهداف والتوجهات في الخطة وهي تعبر عن قناعات أساسية لدى واضعي المخطط الاستراتيجي وصانعي القرار بأهمية وضع الهدف وبما ينسجم مع التشريعات والقوانين والأنظمة ورؤية الجهاز المستقبلية.
- النتائج المتوقعة: رؤية المخطط الاستراتيجي للأثار الإيجابية المستقبلية المترتبة على الهدف.
- الأهداف الفرعية: الأهداف التفصيلية المرتبطة بتحقيق كل هدف رئيسي وتؤثر على درجة نجاحه.
- الخطة التنفيذية: يحدد الجهاز خلالها المشاريع التي ينبغي إنجازها لتحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي ضمن الأولويات والموارد المادية والبشرية والفترة الزمنية المتاحة وعناصر النجاح المأمولة والمخاطر المحتملة.
- مؤشرات النجاح: تعبر عن الأهداف المرجوة من تنفيذ الهدف أو المشروع.

## منهجية إعداد المخطط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي لإعداد الخطة:

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى للجهة واختيار أفضل الوسائل لتحقيقها. وقد حرص الجهاز المركزي للرقابة المالية على إعداد الخطة الاستراتيجية إيماناً منه بأهمية تطوير عمل الجهاز لتحقيق التميز في أداءه، والاستفادة من التطوير المستمر لموارده البشرية في سبيل دعم وتعزيز كفاءة وفعالية عمل الجهاز في إدارة المال العام.

وقد انتهج الجهاز في صياغة الخطة الاستراتيجية إلى مبادرة تنمية الانتوساي في منهجية التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحله، كما تم الاستفادة من الخطة الاستراتيجية للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي) لعام ٢٠١١-٢٠١٦، وذلك في إطار سعي الجهاز إلى الالتزام بالمعايير الفضلى في العمل الرقابي بجميع مراحله بما فيها التخطيط الاستراتيجي.

وقد تم تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي بناءً على توجيهات رئيس الجهاز لإعداد الخطة الاستراتيجية الموحدة لعمل الجهاز، وذلك بالتنسيق مع ميسري المعايير الذين شاركوا في ورشتي المغرب والكويت لعام ٢٠١٥ والذين أعدوا مسودة الخطة الاستراتيجية لكل نوع من أنواع الرقابة (مالية-التزام-أداء).

### تقييم الاحتياجات:

بالاستناد إلى مبادرة تنمية الانتوساي (IDI) في تقييم الاحتياجات، تم اعتماد نموذج مبادرة تنمية الانتوساي في تحديد الفجوات. كما تم الاستفادة من خبرة أعضاء فريق ميسري المعايير الذين شاركوا في ورشتي المغرب والكويت خلال عام ٢٠١٥، والذين أعدوا مسودة الاستراتيجية لكل نوع من أنواع الرقابة (مالية-التزام-أداء)،

وقد تم الأخذ بملاحظات السادة المدربين والخبراء على مسودات الاستراتيجية لكل نوع من أنواع الرقابة والتي تم إعطاؤها للميسرين في ورشة الكويت. كما تم توزيع استمارة استبيان على مدراء الإدارات وعلى المفتشين وذلك لتقييم الاحتياجات.

ويمكن أن نلخص الخطوات التي انتهجها فريق التخطيط الاستراتيجي في تقييم الاحتياجات كالآتي:

1. مراجعة نتائج أداة التقييم الأي كات التي تم التوصل لها في كل نوع من أنواع الرقابة (مالية-التزام-أداء) وتجميعها على شكل نتائج موحدة.
2. مراجعة تحليل الرباعي الأبعاد (SWOT) لكل نوع من أنواع الرقابة (مالية-التزام-أداء) وإعداد تحليل رباعي الأبعاد إجمالي لأنواع الرقابة الثلاث.
3. تلخيص نتائج التحليل الرباعي (SWOT) الإجمالي.
4. الربط بين نتائج الأي كات ونتائج التحليل الرباعي لتحديد الفجوات الرئيسية في عمل الجهاز.
5. تحليل نتائج استمارة الاستبيان الموزعة على مدراء الإدارات، ونتائج الاستبيان الموزعة على المفتشين في الجهاز لتقييم الاحتياجات.
6. تجميع الفجوات التي ظهرت في المجالات المختلفة.

### **بيان الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية:**

نمت صياغة رؤية الجهاز في ورشة عصف ذهني شارك فيها فريق التخطيط الاستراتيجي، كما تم الاستناد في صياغة الرؤية إلى ما ورد من السادة المدراء والمفتشين من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه، وبناءً على رؤية الجهاز تم صياغة رسالة الجهاز وقيمته الجوهرية.

## تحديد القضايا الاستراتيجية:

بناءً على نتائج أداة التقييم الأي كات وتقرير تقييم الاحتياجات تم تجميع الفجوات التي ظهرت في المجالات المختلفة في نطاق مسألة موحدة والتي تؤثر على أداء الجهاز والدور المتوقع منه.

## تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية:

بالاستناد إلى القضايا الاستراتيجية تم تحديد الأهداف الرئيسية للجهاز وذلك من خلال الربط بين القضايا الاستراتيجية ورؤية ورسالة الجهاز ، والأهداف الواجب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في الجهاز (حجم الجهاز - البيئة - الموارد - الخبرات).

## مناقشة الأهداف الاستراتيجية:

تم إجراء مناقشة للأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية مع كل مدير إدارة، وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على نتائج هذه الاجتماعات.

## المتابعة والتقييم:

تم إعداد نماذج لمتابعة تقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وسوف تقوم مديرية الدراسات والمتابعة بإعداد تقرير دوري حول مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

## التعريف بالخطة:

سيقوم الجهاز بنشر الخطة الاستراتيجية على موقعه الإلكتروني ، وسيقوم بإجراء ورشة عمل لموظفي الجهاز للتعريف بالخطة الاستراتيجية بجميع مكوناتها.

## تقييم الاحتياجات:

أولاً: تحليل نتائج الاستبيان الموزع على المدراء ومعاوني المدراء:

من خلال تحليل نتائج الاستبيانات الموزعة على المدراء ومعاوني المدراء تبين الآتي:

- ١- عدم معرفة المدراء ومعاونيهم بالمعايير الدولية للانتوساي.
- ٢- لا يتم تنفيذ المهام الرقابية وفق متطلبات المعايير الدولية للانتوساي، وإنما يتم وفق معايير غير مكتوبة.
- ٣- لا يتم تخطيط المهام الرقابية وفق متطلبات المعايير الدولية للانتوساي.
- ٤- عدم معرفة المدراء ومعاوني المدراء بأنواع الرقابة (مالية-أداء-التزام) وفق المعايير الدولية للانتوساي.
- ٥- يتم تغطية الخطة السنوية بالشكل الكمي أكثر من النوعي.
- ٦- يعود سبب عدم تنفيذ المهام الرقابية بالشكل المطلوب لعدم كفاية الموارد البشرية، وضعف كفاءة بعض المفتشين.
- ٧- عدم كفاية الحصانة القانونية الممنوحة للمدراء ومعاوني المدراء.
- ٨- عدم وجود سياسة واضحة متبعة في الجهاز للإشراف والمتابعة على التقارير الرقابية.
- ٩- عدم الاعتماد على أدلة رقابية خلال تنفيذ المهام الرقابية.
- ١٠- عدم وجود نظام لرقابة الجودة، وعدم وجود سياسات واضحة ومكتوبة لضمان جودة التقارير الرقابية والأعمال المنفذة.
- ١١- لا يوجد سياسة واضحة للتوثيق أدلة الرقابة.

ثانياً: تحليل نتائج الاستبيان الموزع على المفتشين:

من خلال تحليل نتائج الاستبيانات الموزعة على المفتشين تبين الآتي:

- ١- عدم معرفة المفتشين بالمعايير الدولية بنسبة ٩٢% من العينة.
- ٢- لا يتم تنفيذ عملية الرقابة وفق المعايير الدولية للرقابة.
- ٣- عدم كفاية الموارد البشرية والمادية لتنفيذ عملية الرقابة بالشكل المطلوب.
- ٤- عدم التمييز بين أنواع الرقابة (مالية - التزام).
- ٥- لا يتم تخطيط عملية الرقابة وفق متطلبات المعايير إنما يتم وضع جدول زمني.
- ٦- يتم تغطية الخطة السنوية بالشكل الكمي أكثر من النوعي.
- ٧- عدم كفاية الحصانة القانونية لضمان ممارسة المهام باستقلالية.
- ٨- يتمتع المفتشين بالحرية في كتابة التقارير وصياغة الملاحظات.
- ٩- عدم وجود رؤية واضحة لما يجب أن يتضمنه التقرير الرقابي.
- ١٠- عدم وجود نظام لرقابة الجودة.
- ١١- لا يوجد سياسة توثيق مكتوبة لأدلة الرقابة.
- ١٢- عدم كفاية الدورات التدريبية.

ثالثاً: نتائج أداة التقييم الأي كات لأنواع الرقابة الثلاث (مالية-التزام-أداء):

من خلال مراجعة حالة التزام الجهاز المركزي للرقابة المالية على المستوى الثالث والرابع وعلى المستوى الثاني لأنواع الرقابة الثلاث فقد تبين لفريق التخطيط الاستراتيجي بأن الأسباب الرئيسة التي تجعل العملية الرقابية لا تتم بشكل يتوافق مع متطلبات المعايير الدولية للانتوساي هي:

١. عدم وجود أداة رقابية لأنواع الرقابة الثلاث (مالية-التزام-أداء).
٢. عدم وجود نظام رقابة للجودة.
٣. عدم وجود قواعد مكتوبة للسلوك المهني.
٤. ضعف سياسات التدريب والتأهيل المتبعة في الجهاز في إطار تطبيق المعايير الدولية للانتوساي.

لذلك يجب على الجهاز المركزي للرقابة المالية أن يصب تركيزه على:

- ١- إرساء التخطيط الاستراتيجي لعمل الجهاز ووضع خطط تنفيذية في ضوء الخطة الاستراتيجية.
- ٢- إعداد أداة رقابة بناءً على الممارسات المتلى وفقاً لمتطلبات المعايير الدولية للانتوساي.
- ٣- وضع آلية لنظام رقابة الجودة المستقل يشمل عمل الجهاز بأكمله.
- ٤- وضع قواعد للسلوك المهني.
- ٥- وضع سياسة للتطوير المهني المستمر.
- ٦- تنفيذ مزيد من البرامج التدريبية حول (التخطيط للرقابة، منهجية الرقابة، تقييم المخاطر، تحديد الأهمية النسبية، عملية جمع الأدلة، توثيق الأدلة، كتابة التقرير، ومتابعة التقرير).
- ٧- تحديد أهداف ومعايير شاملة لاختيار مواضيع الرقابة.

- ٨- تحسين طريقة إعداد التقارير ومحتواها.
- ٩- تفعيل سياسة تواصل ومتابعة مع الجهات الخاضعة للرقابة.
- ١٠- العمل على نشر تقارير الجهاز والربط بين نتائج الرقابة والمستخدمين المستهدفين.

رابعاً: تطبيق التحليل الرباعي على الأبعاد المؤسسية الأربعة لأنواع الرقابة الثلاث مالية-الترام- أداء (تحليل SWOT):

نقاط الضعف	البيئة الداخلية	نقاط القوة	الأبعاد المؤسسية
<p>1-عدم استقلالية الجهاز مالياً.</p> <p>2-عدم نشر تقارير الجهاز على السلطة التشريعية والجمهور.</p> <p>3-رفع عقوبات أصحاب المناصب إلى رئيس مجلس الوزراء.</p> <p>4-عدم تدقيق عمل الجهاز من مراقبين خارجين.</p> <p>5-حاجة الجهاز إلى بيئة مادية (مقر وتجهيزاته المكتبية) تلائم العمل الرقابي.</p>	<p>1-وجود إطار دستوري / نظامي/ قانوني واضح وقوي للجهاز لممارسة الرقابة الفعالة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسؤولياتها من الناحية المالية.</p>	<p>1-وجود قيادة مرنة وذات اختصاص.</p> <p>2-يساك المفتشون سلوك يدعم التعاون والعلاقات الجيدة فيما بينهم.</p> <p>3-المفتشون مدربون على التفسيرات القانونية والتشريعية.</p> <p>4-يملك المفتشون الرغبة في تطوير المهارات والمعارف لديهم.</p>	<p>الاستقلالية والإطار القانوني</p>
<p>1-عدم وجود قواعد مكتوبة للسلوك المهني.</p> <p>2-عدم وجود نظام لرقابة الجودة.</p> <p>3-عدم تطبيق منهجيات ومعايير الرقابة الدولية للانتوساي.</p> <p>4-عدم وجود دليل لعمل المفتش.</p> <p>5-عدم وجود نص قانوني خاص بتعيين العاملين الفنيين بالجهاز .</p> <p>6-عدم وجود استقلال مالي للجهاز.</p>	<p>1-وجود اتصالات مهنية مع الجهة الخاضعة للرقابة.</p>	<p>1-وجود قيادة مرنة وذات اختصاص.</p> <p>2-يساك المفتشون سلوك يدعم التعاون والعلاقات الجيدة فيما بينهم.</p> <p>3-المفتشون مدربون على التفسيرات القانونية والتشريعية.</p> <p>4-يملك المفتشون الرغبة في تطوير المهارات والمعارف لديهم.</p>	<p>العمليات الرئيسية للجهاز الأعلى للرقابة</p>
<p>1-غياب التخطيط الاستراتيجي في الجهاز.</p> <p>2-عدم وجود قواعد مكتوبة للسلوك المهني.</p> <p>3-عدم تطبيق الجهاز لمعايير والمنهجيات الدولية للانتوساي.</p> <p>4-قلة المهارات في تنظيم وتحضير وتوثيق أوراق العمل التي يمكن فهمها بسهولة.</p> <p>5-عدم وجود إجراءات محددة لتقييم المخاطر.</p> <p>6-عدم نشر التقارير على العموم.</p>			

<p>٧- عدم وجود مراجعة مستقلة للنظام العام لرقابة الجودة في الجهاز.</p> <p>١- غياب التخطيط الاستراتيجي في الجهاز.</p> <p>٢- عدم نشر التقارير على العموم.</p> <p>٣- ضعف سياسة التدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية في الجهاز.</p> <p>٤- عدم وجود تواصل مع الجامعات والمعاهد المتخصصة بالعمل الرقابي لضمان وجود افتتاهم أكاديمي بعمل الجهاز.</p> <p>٥- عدم وجود تواصل فعال مع منظمة الانتوساي.</p>	<p>١- يمتلك الجهاز آلية لرفع التقارير ومتابعة تنفيذ توصياته وملاحظاته بشكل فعال.</p> <p>٢- يرفع الجهاز تقريراً سنوياً بشأن نتائج أعماله إلى رئيس مجلس الوزراء مباشرة.</p>	<p>العلاقة مع الأطراف الخارجية</p>
<b>البيئة الخارجية</b>		
<b>التحديات</b>	<b>الفرص</b>	
<p>١- ارتباط الجهاز برئيس مجلس الوزراء.</p> <p>٢- عدم توفر الاستقلال المالي للجهاز.</p> <p>١- عدم وجود قوانين خاصة بالحكومة تخص عمل الجهاز.</p> <p>٢- محدودية الموارد المتاحة لتطوير عمل الجهاز.</p> <p>١- مخاطر الرقابة المتزايدة.</p> <p>٢- محدودية الموارد المتاحة لتطوير عمل الجهاز.</p> <p>٣- مقاومة تطبيق المعايير من قبل بعض المفتشين.</p> <p>١- عدم رفع التقرير السنوي إلى السلطة التشريعية.</p> <p>٢- عدم وجود نص تشريعي يتيح نشر نتائج أعمال الجهاز على العموم.</p>	<p>١- تدعم الإدارة الأداء القوي.</p> <p>٢- وجود اختصاصات واسعة للجهاز على جميع أجهزة الدولة بموجب قانون الجهاز ١٤ لعام ٢٠٠٣.</p> <p>١- دعم من السلطة التنفيذية للممارسات الرقابية الفعالة على أجهزة الدولة.</p> <p>٢- الاستفادة من الموقع الالكتروني لنشر إنجازات الجهاز الرقابية وتدعم المصدقية في عمل الجهاز والشفافية.</p> <p>١- يمكن وضع قواعد للسلوك المهني -نظام لرقابة الجودة -أداة رقابية دون أي ممانعة من قبل السلطات المختصة.</p> <p>٢- الاستفادة من التواصل المهني الجيد مع الجهات العامة لتطبيق مهمات رقابية نموذجية مستندة إلى المعايير الدولية للانتوساي.</p> <p>٣- الفهم الدقيق لعمل الجهات الخاضعة للرقابة.</p> <p>١- يمكن للجهاز إدخال تحسينات على إدارة المال العام في الدولة من خلال مشاركته في أعمال اللجان وتقاريره السنوية.</p>	<p>الاستقلالية والإطار القانوني والقيادة والحكومة الداخلية</p> <p>العمليات الرئيسية للجهاز الأعلى لرقابة</p> <p>العلاقة مع الأطراف</p>

	<p>٢-تشجيع الجهات الخاضعة للرقابة على إقامة التدريبات وورش العمل على القوانين والأنظمة المالية والمحاسبية بمشاركة الجهاز.</p> <p>٣- الاستفادة من الموقع الالكتروني لنشر إنجازات الجهاز.</p> <p>٤- الاستفادة من التواصل مع منظمة الانتوساي لتطوير عمل الجهاز.</p>	<p>الخارجية</p>
--	--	-----------------

### تبيين من خلال التحليل الرباعي (SWOT) على الأبعاد المؤسسية الأربعة لأنواع الرقابة الآتية:

تكمن نقاط قوة الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية في امتلاكه لإطار قانوني يمكنه من ممارسة الرقابة الفعالة على كافة أجهزة الدولة، ووجود قيادة مرنة ومتخصصة قادرة على اتخاذ القرارات الداخلية باستقلالية، كما يحافظ الجهاز على التواصل المهني الجيد مع جميع الجهات الخاضعة لرقابته. وقد تبين امتلاك الجهاز لكادر من المفتشين ذوي خبرة ومعرفة بالثبروعات والقوانين الناظمة لعمل الجهات العامة، ولديهم الرغبة في تطوير معارفهم ومهاراتهم التي يمتلكونها، ويسلكون سلوكاً يدعم التعاون والعلاقات الجيدة بين الزملاء.

أما فيما يتعلق بنقاط الضعف فقد تبين أنها متماثلة في جميع الأبعاد الأربعة ونورد هنا كالتالي:

- ١- تبعية الجهاز لرئيس مجلس الوزراء.
- ٢- عدم استقلالية الجهاز مالياً.
- ٣- عدم وجود نظام لرقابة الجودة.
- ٤- عدم وجود قواعد مكتوبة للسلوك المهني.
- ٥- عدم وجود دليل لعمل المفتش.
- ٦- عدم تطبيق المعايير والمنهجيات الدولية للانتوساي.
- ٧- غياب التخطيط الاستراتيجي في الجهاز.
- ٨- عدم وجود نص قانوني خاص بتعيين العاملين الفنيين بالجهاز.

٩- ضعف سياسات التدريب والتأهيل المتبعة في الجهاز لتنمية الكوادر البشرية.

١٠- عدم وجود إجراءات محددة لتقييم المخاطر.

١١- عدم وجود تواصل فعال مع منظمة الانتوساي.

أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فقد تبين أن هناك إمكانية لبعض الفرص التي يمكن للجهاز الاستفادة منها لتطوير العمل الرقابي مثل: وجود اختصاصات واسعة للجهاز على أجهزة الدولة بموجب القانون ٦٤ لعام ٢٠٠٣، ودعم من السلطة التنفيذية للممارسات الرقابية الفعالة. كما يمكن الاستفادة من التواصل المهني الجيد مع الجهات العامة لتطبيق مهمات رقابة نموذجية مستندة إلى المعايير الدولية حيث يمتلك المفتشون فهم دقيق لعمل هذه الجهات. كما يمكن للجهاز أن يشارك الجهات الخاضعة للرقابة في إقامة ورشات العمل والدورات التدريبية على استخدام الأنظمة والقوانين المالية والمحاسبية. بالإضافة إلى إمكانية تطوير عمل الجهاز المركزي من خلال التواصل الفعال مع منظمة الانتوساي والاستفادة من أدلة الرقابة المتوفرة لديها. كما يستطيع الجهاز الاستفادة من الموقع الالكتروني لنشر إنجازاته على العموم.

ورغم هذه الفرص إلا أنه هناك تحديات تواجه الجهاز وهي:

١- عدم توفر الاستقلال المالي للجهاز الذي يؤثر على محدودية الموارد المتاحة لتطوير عمله.

٢- عدم توفر قوانين خاصة بالحكومة في الجهاز.

٣- مخاطر الرقابة المترتبة.

٤- عدم وجود نص تشريعي يتيح نشر نتائج أعمال الجهاز على العموم.

مما سبق ومن خلال الجمع بين نتائج التحليل الرباعي الأبعاد ونتائج الاستبيان يمكن أن نحدد الفجوات الرئيسية في عمل الجهاز بالآتي:

الفجوات	المجال
<p>1- ارتباط الجهاز برئيس مجلس الوزراء.</p> <p>2- عدم توفر الاستقلال المالي للجهاز.</p> <p>3- عدم نشر تقارير الجهاز على الجمهور.</p> <p>4- عدم رفع تقارير الجهاز إلى السلطة التشريعية.</p> <p>5- عدم تدقيق عمل الجهاز من قبل مراقبين خارجيين.</p>	<p>الاستقلالية والإطار القانوني</p>
<p>1- عدم خضوع الجهاز إلى تقييم دوري من قبل جهات خارجية.</p> <p>2- عدم وجود قوانين خاصة بالحكومة.</p> <p>3- عدم وجود قواعد مكتوبة للسلوك المهني.</p> <p>4- عدم تبني تطبيق المعايير الدولية للانتوساي.</p> <p>5- عدم وجود نظام لرقابة الجودة على أعمال الجهاز كافة.</p> <p>6- لا يتوفر لدى الجهاز نظام لإدارة المعلومات.</p> <p>7- لا يوجد آلية موثقة لمراقبة جودة أعمال الرقابة المنجزة.</p> <p>8- ضعف سياسة استقطاب وتعيين الكوادر البشرية ذات المؤهلات العالية.</p> <p>9- عدم وجود سياسة للتعاقد مع الأطراف الخارجية.</p>	<p>القيادة والحكومة الداخلية</p>
<p>1- عدم وجود قواعد مكتوبة للسلوك المهني.</p> <p>2- عدم وجود أدلة رقابية تستند إلى المعايير الدولية للانتوساي.</p> <p>3- عدم وجود إجراءات محددة لتقييم المخاطر.</p> <p>4- عدم نشر التقارير على الجمهور.</p> <p>5- قلة المهارات في تنظيم وتحضير وتوثيق أوراق العمل.</p> <p>6- ضعف الموارد المتاحة لتطوير عمل الجهاز.</p>	<p>العمليات الرئيسية للجهاز الأعلى للرقابة</p>

٧-ضعف سياسات التدريب والتأهيل في الجهاز.	
١-عدم نشر التقارير على العموم.	
٢-عدم وجود تواصل فعال مع منظمة الانتوساي.	
٣-ضعف الاهتمام بالبحث العلمي في الجهاز.	
	العلاقة مع الأطراف الخارجية

ومن خلال مراجعة العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطبيق المعايير الدولية للانتوساي مع الإدارة العليا والمتمثلة بالموارد-الحجم-الخبرات-البيئة، تبين أنه يعتبر الجهاز المركزي في سورية من الأجهزة الرقابية ذات الحجم الصغير فهو يملك موارد بشرية ومالية محدودة ومستوى متوسط من الخبرات، ويعمل في بيئة تسمح بتطبيق المعايير الدولية للانتوساي. وبناءً على ذلك يمكن تحديد أهم القضايا الاستراتيجية كالتالي:

الهدف الاستراتيجي	القضايا الاستراتيجية
تطوير العمل المؤسسي في الجهاز.	<ol style="list-style-type: none"> <li>١- عدم خضوع الجهاز إلى تقييم دوري من قبل جهات خارجية.</li> <li>٢- لا يتوفر لدى الجهاز نظام لإدارة المعلومات.</li> <li>٣- عدم التزام الجهاز بتطبيق المعايير الدولية للانتوساي.</li> <li>٤- عدم وجود نظام رقابة الجودة على مختلف وظائف الجهاز.</li> <li>٥- لا يوجد آلية موثقة لمراقبة جودة أعمال الرقابة المنجزة.</li> <li>٦- البيئة المادية لا تغطي متطلبات العمل الرقابي.</li> <li>٧- عدم توفر نظام لتوثيق الملفات في الجهاز.</li> <li>٨- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتبعة في الجهاز.</li> <li>٩- ضعف الاهتمام بالبحث العلمي ضمن الجهاز.</li> </ol>
تعزيز مفهوم أخلاقيات المهنة لدى المفتشين.	<ol style="list-style-type: none"> <li>١- عدم وجود قواعد مكتوبة للسلوك المهني.</li> <li>٢- عدم وجود قواعد خاصة بالحكومة.</li> </ol>

<p>تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير الدولية للاتقوساي.</p>	<p>١- عدم وجود أداة رقابية مستندة إلى المعايير الدولية للاتقوساي. ٢- ضعف تطبيق نظام ضمان الجودة على تقارير الجهاز. ٣- ضعف معرفة المفتشين بالمعايير الرقابية (مالية-أداء-التزام). ٤- ضعف الدورات التدريبية للمفتشين بالمعايير الدولية للاتقوساي. ٥- قلة المهارات لدى المفتشين في تنظيم وتحضير وتوثيق أوراق العمل.</p>
<p>العمل على تعزيز استقلالية الجهاز حسب متطلبات المعايير الدولية للاتقوساي.</p>	<p>١- عدم تمكن الجهاز من الحصول على الاستقلال المالي. ٢- ضعف قدرة الجهاز على استقطاب وتعيين والكفاءات والخبرات. ٣- ضعف سياسات التدريب والتأهيل المتبعة لتنمية الكوادر البشرية. ٤- موازنة الجهاز لا تغطي احتياجاته.</p>

رؤية الجهاز: التميز المهني المستدام للجهاز المركزي للرقابة المالية.

رسالة الجهاز: تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة في الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز وفقاً لأفضل الممارسات المهنية.

القيم الجوهرية: الاستقلالية-الشفافية-النزاهة-الحيادية-المساواة-المهنية-التميز-التعاون-الشراكة.

#### الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير العمل المؤسسي في الجهاز.
- الهدف الاستراتيجي الثاني: تمكين مفهوم أخلاقيات المهنة لدى المفتشين.
- الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير الدولية للائتوساي.

#### الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير العمل المؤسسي في الجهاز.
- الهدف الفرعي الأول: وضع نظام لرقابة الجودة يشمل كافة أعمال الجهاز.
- الهدف الفرعي الثاني: تدريب المفتشين على نظام رقابة الجودة.
- الهدف الفرعي الثالث: إنشاء مديرية لضمان الجودة.

أهمية الهدف: يسعى الجهاز المركزي للرقابة المالية إلى رفع مستوى جودة العمل الرقابي في كافة إدارته وأقسامه وفروعه في المحافظات، وذلك من خلال وضع سياسات تكفل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

الهدف الاستراتيجي الثاني: تمكين مفهوم أخلاقيات المهنة لدى المفتشين.

الهدف الفرعي الأول: وضع قواعد للسلوك المهني.

الهدف الفرعي الثاني: تعريف المفتشين بقواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة.

أهمية الهدف: يسعى الجهاز المركزي للرقابة المالية بأن يكون مصدر للثقة والأمانة والمصدقية من خلال تربيته وتطبيقه لقواعد السلوك المهني، لأن استقلالية المفتش وسلطته ومسؤولياته تضع متطلبات أخلاقية جسيمة على عاتق الجهاز المركزي وعلى عاتق المفتشين لإنجاز العمل الرقابي بكل نزاهة وموضوعية وكفاءة وسرية.

-الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير الدولية للانتوساي.

الهدف الفرعي الأول: وضع دليل للرقابة المالية وفقا للانتوساي.

الهدف الفرعي الثاني: تدريب المفتشين على استخدام دليل الرقابة المالية.

الهدف الفرعي الثالث: وضع دليل لرقابة الالتزام.

الهدف الفرعي الرابع: تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الالتزام.

الهدف الفرعي الخامس: وضع دليل لرقابة الأداء.

الهدف الفرعي السادس: تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الأداء.

أهمية الهدف: يسعى الجهاز المركزي إلى تقديم تقارير رقابية ذات جودة عالية وأن تتسم هذه التقارير بالموثوقية والموضوعية والوضوح وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ وتقييم المواضيع الرقابية وإصدار التقارير ومتابعتها بالشكل الأمثل وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للانتوساي.

### مقومات نجاح تحقيق أهداف المخطط الاستراتيجي:

الخطوة الاستراتيجية للجهاز ليست مجرد صياغة وثيقة بقدر ما هي تصور للوضع المستقبلي المأمول والذي سيتم ترجمته لوراع ملموس خلال فترة زمنية. وتتميز الخطوة الاستراتيجية للجهاز بإشراك الإدارات والمديريات في مراحل إعداد الخطوة، وذلك بهدف الالتزام بمسار أكثر دقة في التخطيط وجعل الالتزام مسؤولية جماعية بحيث يكون كل فرد في الجهاز مسؤول عن تنمية روح القيادة الاستراتيجية ومقتنع بالفوائد التي يمكن أن نحصل عليها في تعزيز رؤية ورسالة الجهاز وقيمه الجوهرية من خلال تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

ويمكن أن تلخص أهم مقومات نجاح الخطوة الاستراتيجية:

- ١- دعم الإدارة العليا في الجهاز لتحقيق أهداف الخطوة الاستراتيجية.
- ٢- الحصول على الاستقلال المالي لتحقيق أهداف الخطوة الاستراتيجية.
- ٣- التعريف والتوعية بالخطوة الاستراتيجية على المستوى الداخلي للجهاز ومع الأطراف ذات العلاقة.
- ٤- التزام جميع الإدارات في الجهاز بتنفيذ الخطوة التنفيذية.
- ٥- تفعيل الجهود لمتابعة وتقييم الخطوة وإعطاء تغذية عكسية لتوضيح أسباب الانحرافات عن الخطوة.
- ٦- متابعة تنفيذ الخطوة للتأكد من أن مسار العمل يتم وفق المخطط الاستراتيجي.

نورد في الجدول التالي أهم الأهداف الاستراتيجية للجهان والأهداف الفرعية والسياسات العامة والنتائج المتوقعة:

رقم الهدف	الهدف الاستراتيجي	الهدف الفرعي	السياسة العامة	النتائج المتوقعة
الهدف الأول	تطوير العمل المؤسسي في الجهان .	تدريب المفتشين على نظام رقابة الجودة.	يسعى الجهاز المركزي للرقابة المالية إلى رفع مستوى جودة العمل الرقابي في كافة إدارته وأقسامه وفروعه في المحافظات، وذلك من خلال وضع سياسات تكفل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد نظام رقابة جودة لعمل الجهاز .</li> <li>- رفع مستوى العمل الرقابي المنجز في الإدارات والأقسام والفروع.</li> <li>- تحسين جودة التقارير الرقابية الصادرة عن الجهاز .</li> </ul>
		إششاء مديرية لضمان الجودة.		
الهدف الثاني	تمكين مفهوم أخلاقيات المهنة لدى المفتشين .	وضع قواعد للسلوك المهني .	يسعى الجهاز المركزي للرقابة المالية بأن يكون مصدر للثقة والأمانة والمصدقية من خلال تتيبه وتطبيقه لقواعد السلوك المهني، وذلك لأن استقلالية المفتش وسلطته ومسؤولياته توضع متطلبات أخلاقية جسيمة على عاتق الجهاز المركزي وعلى عاتق المفتشين لديه لإنجاز العمل الرقابي بكل نزاهة وموضوعية وكفاءة وسرية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مفتشون يتمتعون بنزاهة وموضوعية واستقلالية ويمارسون العمل الرقابي بكفاءة عالية وسرية.</li> <li>- يسلك المفتشون سلوكاً موضوعياً وحيداًياً .</li> <li>- جودة وصدق في العمل الرقابي .</li> <li>- الثقة في المفتش وصله وبالتالي زيادة الموثوقية في عمل الجهاز .</li> </ul>
		تعريف المفتشين على قواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة .		
الهدف الثالث	تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى	وضع دليل للرقابة المالية استناداً للمعايير	يسعى الجهاز المركزي إلى تقديم تقارير رقابية ذات جودة عالية وأن تتسم هذه التقارير بالموثوقية والموضوعية والوضوح وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ وتقييم المواضيع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق المعايير الدولية للالتساي للرقابة المالية-الالتزام</li> </ul>

<p>الأداء.</p> <p>- تخطيط وتنفيذ عمليات الرقابة وتقييمها ومتابعتها استناداً إلى المعايير الدولية للرقابة المالية- الالتزام-الأداء.</p> <p>- تقارير تتسم بالموثوقية والموضوعية والوضوح وذات جودة عالية.</p> <p>- كادر مدرب على استخدام المعايير الدولية للرقابة المالية-الالتزام-الأداء.</p>	<p>الرقابية وأصدار التقارير ومتابعتها بالشكل الأمثل وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للاتقوساي.</p>	<p>الدولية للاتقوساي.</p> <p>تدريب المفتشين على استخدام دليل الرقابة المالية.</p> <p>وضع دليل لرقابة الالتزام استناداً للمعايير الدولية للاتقوساي.</p> <p>تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الالتزام.</p> <p>وضع دليل لرقابة الاداء استناداً للمعايير الدولية للاتقوساي.</p> <p>تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الاداء.</p>	<p>المعايير الدولية للرقابة.</p>
---	--	---	----------------------------------

خطة العمل الموحدة:

	الجدول الزمني					المخرجات النهائية للمشروع	الهدف الفرعي (المشروع)	الخيار الاستراتيجي
	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦			
				✓	✓	اعتماد نظام لرقابة الجودة	وضع نظام رقابة جودة لكافة أعمال الجهاز.	تطوير العمل المؤسسي
			✓			كادر مدرب على نظام رقابة الجودة	تدريب المفتشين على نظام رقابة الجودة.	
						رفع مستوى العمل الرقابي في كافة مديريات وأقسام الجهاز. تحسين جودة التقارير الرقابية.	إنشاء مديرية لضمان الجودة.	
			✓	✓		دليل قواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة.	وضع قواعد للسلوك المهني.	تعزيز مفهوم أخلاقيات المهنة لدى المفتشين
			✓			مفتشين لديهم معرفة كافية بقواعد السلوك المهني.	تعريف المفتشين على قواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة.	
						جودة وصدق وثقة في العمل الرقابي.		
			✓			دليل رقابة مالية.	وضع دليل للرقابة المالية استنادا إلى المعايير الدولية للاتوساي.	تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير
			✓	✓		تطبيق المعايير الدولية للرقابة المالية.		



## الخطط التنفيذية للخيارات الاستراتيجية:

### الخطة التنفيذية للخيار الاستراتيجي الأول: تطوير العمل المؤسسي في الجهاز:

التقييم	الموارد	الشخص / الأشخاص المسؤولين [من المسؤول عن التنفيذ؟]	الجدول الزمني [متى سيقع التنفيذ؟]	المشروع [ما الذي سيقع تنفيذه؟]
<p>كيف سيتأكد الجهاز من التقدم في التنفيذ؟ ما هي مقاييس/مؤشرات التقييم؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد المسودة الأولى لنظام رقابة الجودة خلال ستة ونصف.</li> <li>• المصادقة على نظام رقابة الجودة من قبل المجلس الأعلى خلال ستة أشهر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير عدد ٢</li> <li>• معاون مدير عدد ٢</li> <li>• مفتش أول عدد ٢</li> <li>• تأمين المكان المناسب للفريق ومزود بكافة التفتيات اللازمة.</li> <li>• الاستعانة بخبير مختص برقابة الجودة.</li> </ul>	الإدارة العليا	٢٠١٦-٢٠١٧	وضع نظام رقابة جودة لكافة أعمال الجهاز
<p>تدريب ١٥ مفتش أول قبل نهاية عام ٢٠١٨.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدرسين عدد ٢</li> <li>• قاعة مجهزة للتدريب ومزودة بكافة التفتيات.</li> <li>• ٣٠٠,٠٠٠ ل.س لتغطية تكاليف التدريب (قاعة-مطبوعات).</li> </ul>	إدارة التدريب والتأهيل في الجهاز	٢٠١٨	تدريب المفتشين على نظام رقابة الجودة

تعديل النظام الداخلي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير مقر مناسب لعمل المديرية.</li> <li>• تجهيزات مكتبية.</li> <li>• كوادر بشرية (مدير - معاون - مفتشين)</li> </ul>	الإدارة العليا	٢٠١٩	إنشاء مديرية لضمان الجودة.
-----------------------	--	----------------	------	----------------------------

الخطة التنفيذية للخيار الاستراتيجي الثاني: تمكين مفهوم أخلاقيات المهنة:

التقييم	الموارد	الشخص / الأشخاص المسؤولين	الجدول الزمني	المشروع
<p>كيف سيتأكد الجهاز من التقدم في التنفيذ؟ ما هي مقاييس/مؤشرات التقييم؟</p>	<p>[الموارد البشرية/الموارد المالية/المعدات/الأدوات وما إلى ذلك]</p>	<p>إمن المسؤول عن التنفيذ؟</p>	<p>[متى سيقع التنفيذ؟]</p>	<p>[ما الذي سيقع تنفيذه؟]</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد المسودة الأولى لقواعد السنوك المهني خلال سنة ونصف.</li> <li>المصادقة على قواعد السنوك المهني من قبل المجلس الأعلى خلال ستة أشهر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وكيل في الجهاز.</li> <li>مدير عدد ٢</li> <li>معاون مدير عدد ٢</li> <li>مفتش أول عدد ٢</li> <li>تأمين المكان المناسب للتدريب ومزود بكافة التفتيات اللازمة.</li> </ul>	<p>الإدارة العليا</p>	<p>٢٠١٧-٢٠١٦</p>	<p>وضع قواعد لسنوك المهني</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء ورش عمل ل ٢٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٨.</li> <li>إجراء ورش عمل ٢٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٩.</li> <li>إجراء ورش عمل ٢٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠٢٠.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>٢٠٠,٠٠٠ ل.س لتغطية التكاليف (مكان الورش-تجهيزات-مطبوعات).</li> <li>٢ مدرسين.</li> </ul>	<p>إدارة التدريب والتأهيل في الجهاز</p>	<p>٢٠٢٠-٢٠١٨</p>	<p>تعريف المفتشين بقواعد السنوك المهني</p>

الخطة التنفيذية للخيار الاستراتيجي الثالث: تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير الدولية للاتقوساي:

المشروع	الجول الزمني	الشخص / الأشخاص المسؤولين	الموارد	التقييم
[ما الذي سيقع تنفيذه؟]	[متى سيقع التنفيذ؟]	[من المسؤول عن التنفيذ؟]	[الموارد البشرية/الموارد المالية/المعدات/الأدوات وما إلى ذلك]	كيف سيتأكد الجهاز من التقدم في التنفيذ؟ ما هي مقاييس/مؤشرات التقييم؟
وضع دليل للرقابة المالية	٢٠١٦-٢٠١٧	الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير عدد ٢</li> <li>• معاون مدير عدد ٢</li> <li>• مفتش أول عدد ٢</li> <li>• تأمين المكان المناسب للفريق ومزود بكافة التفتيات اللازمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد المسودة الأولى لدليل الرقابة المالية خلال سنة ونصف.</li> <li>• المصادقة على دليل الرقابة المالية من قبل المجلس الأعلى خلال ستة أشهر.</li> </ul>
تدريب المفتشين على استخدام دليل الرقابة المالية	٢٠١٨-٢٠٢٠	إدارة التدريب والتأهيل في الجهاز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ٥٠٠,٠٠٠ ل.س لتغطية تكاليف التدريب (مكان الدورة- تجهيزات-تكلفة مدرسين-مطبوعات).</li> <li>• ٣ مدرسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٨.</li> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٩.</li> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠٢٠.</li> </ul>

الخطة التنفيذية للخيار الاستراتيجي الثالث: تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير الدولية للاتوساي:

التقييم	الموارد	الشخص / الأشخاص المسؤولين	الجدول الزمني	المشروع
<p>كيف سيتأكد الجهاز من التقدم في التنفيذ؟ ما هي مقاييس/مؤشرات التقييم؟</p>	<p>[الموارد البشرية/الموارد المالية/المعدات/الأدوات وما إلى ذلك]</p>	<p>[من المسؤول عن التنفيذ؟]</p>	<p>[متى سيقع التنفيذ؟]</p>	<p>[ما الذي سيقع تنفيذه؟]</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد المسودة الأولى لدليل رقابة الالتزام خلال سنة ونصف.</li> <li>• المصادقة على دليل رقابة الالتزام من قبل المجلس الأعلى خلال ستة أشهر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير عدد ٢</li> <li>• معاون مدير عدد ٢</li> <li>• مفتش أول عدد ٤</li> <li>• تأمين المكان المناسب للفريق ومزود بكافة التقنيات اللازمة.</li> </ul>	<p>الإدارة العليا</p>	<p>٢٠١٦-٢٠١٧</p>	<p>وضع دليل لرقابة الالتزام</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٨.</li> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٩.</li> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠٢٠.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ٥٠٠,٠٠٠ ل.س لتغطية تكاليف التدريب (مكان الدورة- تجهيزات-تكلفة مدرسين-مطبوعات).</li> <li>• ٣ مدرسين.</li> </ul>	<p>إدارة التدريب والتأهيل في الجهاز</p>	<p>٢٠١٨-٢٠٢٠</p>	<p>تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الالتزام.</p>

الخطة التنفيذية للخيار الاستراتيجي الثالث: تطوير التقارير الرقابية لتكون مستندة إلى المعايير الدولية للاتقوساسي :

المشروع	الجدول الزمني	الشخص / الأشخاص المسؤولين	الموارد	التقييم
وما الذي سيقع تنفيذه؟]	متى سيقع التنفيذ؟]	إمن المسؤول عن التنفيذ؟]	الموارد البشرية/الموارد المالية/المعدات/الأدوات وما إلى ذلك]	كيف سيتأكد الجهاز من التقم في التنفيذ؟ ما هي مقاييس/مؤشرات التقييم؟
وضع دليل لرقابة الأداء	٢٠١٦-٢٠١٧	الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير عدد ٢</li> <li>• معاون مدير عدد ٢</li> <li>• مفتش أول عدد ٤</li> <li>• تأمين المكان المناسب للفريق ومزود بكافة التفتيات اللازمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد المسودة الأولى لدليل رقابة الأداء خلال سنة ونصف.</li> <li>• المصادقة على دليل رقابة الأداء من قبل المجلس الاعلى خلال ستة أشهر.</li> </ul>
تدريب المفتشين على استخدام دليل رقابة الأداء.	٢٠١٨-٢٠١٩	إدارة التدريب والتأهيل في الجهاز	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ٥٠٠,٠٠٠ ل.س لتغطية تكاليف التدريب (مكان الدورة- تجهيزات-تكلفة مدرين-مطبوعات).</li> <li>• ٣ مدرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٨.</li> <li>• تدريب ١٠٠ مفتش قبل نهاية عام ٢٠١٩.</li> </ul>