



# تجربة ديوان المحاسبة الأردني في التوظيف والاختيار



جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين

AUDIT BUREAU



ديوان المحاسبة





## تمهيد

- ❖ يعد توظيف الشخص المناسب في ديوان المحاسبة أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافه الاستراتيجية بفعالية .
- ❖ إن استخدام أدوات مثل إطار الكفاءة وتنفيذ عملية عادلة وشفافة هو مفتاح التوظيف الناجح.

## ماذا نعني بالتوظيف والاختيار:

→ العمليات الأساسية داخل إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على قدرة ديوان المحاسبة على القيام بعمله وإجراء عمليات تدقيق عالية الجودة ومشاركة فعالة في أداء المهام الرقابية التي تعتمد على كفاءة ومهارات الموظفين ونزاهتهم.

→ هما العمليتان اللتان تؤديان إلى وجود الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.



**تعليمات التعيين على الوظائف الأساسية  
ذات الطبيعة الخاصة في ديوان المحاسبة  
الصادرة بموجب أحكام المادة (187/و) من نظام  
الخدمة المدنية رقم (9) لسنة 2020 وتعديلاته**

## نطاق التطبيق:

- أ- تسري أحكام هذه التعليمات على شاغلي وظيفة "مدقق" وما يرتبط بها من وظائف رقابية في الديوان والمحددة في قرار مجلس الوزراء الصادر بهذا الشأن من حملة الشهادة الجامعية الأولى حداً أدنى (البكالوريوس).
- ب- يرفع الديوان لمجلس الوزراء قائمة بالوظائف الأساسية ذات الطبيعة الخاصة لإقرارها.
- ج- يتم التعيين على الوظائف الأساسية ذات الطبيعة الخاصة في الديوان بعقود ذات فئة ودرجة أو بعقود شاملة جميع العلاوات.

## آلية الإعلان والاستقطاب:

8

- أ- يقوم الديوان بإعداد بطاقة الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات للوظائف الأساسية ذات الطبيعة الخاصة وتعتمد من لجنة الموارد البشرية.
- ب- يحدد الديوان احتياجاته من الوظائف الأساسية ذات الطبيعة الخاصة بالاستناد إلى دراسات عبء العمل والمنهجيات والأساليب العلمية التي يصدرها ديوان الخدمة المدنية لهذه الغاية وبما ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للديوان والهيكل التنظيمي المعتمد.
- ج- يقوم الديوان بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية بالإعلان عن الوظائف الأساسية ذات الطبيعة الخاصة الشاغرة في الديوان، على أن يتضمن الإعلان كافة متطلبات وكفايات اشغال الوظيفة وفق بطاقة الوصف الوظيفي، وأية شروط إضافية أخرى والوثائق والمعززات المطلوبة، بالإضافة الى فترة استقبال الطلبات وذلك في صحيفتين محليتين يوميتين بالإضافة الى نشرها على الموقع الالكتروني للديوان.
- د- يتم استقبال الطلبات الكترونياً لدى الديوان خلال الفترة المعلن عنها وفق النموذج المعتمد من اللجنة لهذه الغاية.
- هـ- لا يسمح بالتقدم لأكثر من وظيفة واحدة ضمن نفس الاعلان كما لا يقبل أي طلب غير مكتمل للشروط والوثائق المطلوبة حسب الإعلان.
- و- تقوم الوحدة المختصة بالموارد البشرية في الديوان بتزويد ديوان الخدمة المدنية في اليوم التالي لآخر يوم لموعد انتهاء فترة تقديم الطلبات بكشف موقع ومختوم بأسماء الأشخاص المتقدمين على الوظائف المعلن عنها.



## فرز الطلبات:

- أ- تشكل في الديوان بقرار من الأمين العام لجنة لفرز طلبات المتقدمين على الوظيفة المعلن عنها وفق أحكام المادة (4) من هذه التعليمات، على أن يكون من بين أعضاء اللجنة مسؤول الوحدة المختصة بالموارد البشرية في الديوان وعضو من ديوان الخدمة المدنية.
- ب- تتولى لجنة فرز الطلبات تحديد مدى مطابقة المتقدمين لشروط ومواصفات إشغال الوظيفة المعلن عنها.
- ج- تقوم لجنة الفرز بتعبئة وتوقيع محضر فرز للطلبات يتضمن قائمة بأسماء طالبي التوظيف الذين انطبقت عليهم شروط اشغال الوظيفة وقائمة بأسماء الأشخاص المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم شروط اشغال الوظيفة مع بيان أسباب استبعاد الطلب وذلك خلال مدة أقصاها خمسة أيام عمل تبدأ من اليوم التالي لانتهاء استقبال الطلبات.

تتم المفاضلة بين المتقدمين لإشغال الوظيفة وفق نقاط تنافسية تبلغ مجموعها (100) نقطة، يخصص (80) نقطة منها للامتحان التنافسي و(20) نقطة للمقابلة الشخصية، وذلك وفقاً للإجراءات التالية:

أ- الامتحان التنافسي:

1. يقوم الديوان بعقد الامتحان التنافسي الذي يصممه لغايات تقييم الكفايات الوظيفية المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي والمنشورة في الإعلان، وله الاستعانة بالخبرات الفنية والخدمات اللوجستية المتوفرة لدى ديوان الخدمة المدنية لهذه الغاية.
2. يقوم الديوان بدعوة جميع المرشحين الذين انطبقت عليهم شروط إشغال الوظيفة لتقديم الامتحان عن طريق الإعلان في صحيفة يومية واحدة على الأقل، بالإضافة إلى نشر قائمة المدعوين على موقع الديوان الإلكتروني، وتقوم الوحدة المختصة بالموارد البشرية في الديوان بإبلاغ المرشحين هاتفياً و/أو عن طريق البريد الإلكتروني المدرج في طلب المرشح.
3. يعتبر المرشح الذي يتخلف عن حضور الامتحان التنافسي مستنكفاً ويلغى طلبه.
4. يتم استخراج نتائج الامتحان التنافسي خلال خمسة أيام عمل تبدأ من اليوم التالي لعقد الامتحان.

# آلية إعداد قائمة بأسماء الناجحين في الامتحان التنافسي مرتبة تنازلياً حسب نتيجة الامتحان:

11

أ- تقوم اللجنة بإعداد قائمة بأسماء الناجحين في الامتحان التنافسي مرتبة تنازلياً حسب نتيجة الامتحان.

ب- تقوم اللجنة بترشيح أربعة أشخاص بحد أقصى لكل وظيفة أو العدد المتوفر إذا كان أقل من ذلك من الناجحين الحاصلين على أعلى العلامات في الامتحان التنافسي لغايات دعوتهم للمقابلة الشخصية على أن لا تقل العلامة في الامتحان التنافسي عن (40) نقطة.

ج- في حال تساوي المرشحون في علامة الامتحان التنافسي فتعتمد اللجنة لغايات اختيار المرشحين للمقابلة الشخصية المعايير الترتيبية حسب أولويتها بالتسلسل التالي:

- 1- الشهادات المهنية والفنية ذات الصلة بالوظيفة المعلن عنها.
- 2- نطاق ومدة الخبرات العملية ذات الصلة بالوظيفة المعلن عنها.
- 3- التقدير في المؤهل العلمي المطلوب للوظيفة المعلن عنها.
- 4- الدورات التدريبية ذات الصلة بالوظيفة المعلن عنها.

- 1- تتم دعوة المرشحين للمقابلة الشخصية عن طريق الإعلان في صحيفة يومية بتاريخ ومكان ووقت انعقاد المقابلات وتقوم الوحدة المختصة بالموارد البشرية في الديوان بإبلاغ المرشحين المدعوين هاتفياً و/أو عن طريق البريد الإلكتروني لكل مرشح.
- 2- يعتبر المرشح الذي يتخلف عن الحضور للمقابلة الشخصية مستنكفاً.
- 3- تجري اللجنة المقابلات الشخصية مع المرشحين في المكان الذي يحدده الديوان وفقاً لنموذج المقابلات الشخصية الذي يعتمده الديوان بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية وتكون المقابلات مسجلة بالصوت والصورة.
- 4- يقوم كل عضو من أعضاء اللجنة بتدوين نتيجة التقييم بشكل منفرد لكل مرشح وفقاً للنموذج المشار إليه في البند (3) أعلاه.
- 5- يشترط أن لا تقل علامة المتقدم في المقابلة الشخصية عن (10) نقاط.
- 6- يقوم مقرر اللجنة باستخراج النتائج النهائية للمقابلات الشخصية لكل مرشح من خلال احتساب متوسط علامات التقييم لجميع أعضاء اللجنة.



## استخراج النتائج النهائية والاختيار:

- أ- تعتمد اللجنة النتائج النهائية للمرشحين وفقاً لمجموع نقاط الامتحان التنافسي ونقاط المقابلة الشخصية للناجحين، ويكون الاختيار لغايات التعيين للحاصل على أعلى مجموع للنقاط في الامتحان التنافسي والمقابلة الشخصية.
- ب- في حال تساوى المرشحون في مجموع النقاط يتم اعتماد المعايير الترتيبية حسب أولويتها بالتسلسل التالي:
- 1- مجموع النقاط في المقابلة الشخصية.
  - 2- نطاق ومدة الخبرات العملية ذات الصلة بالوظيفة المعلن عنها.
  - 3- التقدير في المؤهل العلمي للوظيفة المعلن عنها.
- ج- يتم إعلان النتائج النهائية على لوحة الإعلانات وعلى الموقع الإلكتروني للديوان خلال أسبوع من انتهاء المقابلات الشخصية.
- د- يتم دعوة من وقع عليهم الاختيار للتعيين عن طريق الإعلان في صحيفة يومية لاستكمال إجراءات التعيين حسب الأصول وتقوم الوحدة المختصة بالموارد البشرية في الديوان بإبلاغ من وقع عليه الاختيار هاتفياً و/أو عن طريق البريد الإلكتروني المدرج في طلب المرشح.
- هـ- إذا لم يقم المرشح باستكمال إجراءات تعيينه خلال سبعة أيام عمل من تاريخ تبليغه بذلك فيعتبر مستنكفاً عن التعيين.
- و- في حالة الاستنكاف يجوز للجنة اختيار المرشح الذي يلي المستنكف وفق مجموع النقاط التنافسية بحسب النتائج النهائية للامتحان التنافسي والمقابلات الشخصية.
- ز- يتم تبليغ ديوان الخدمة المدنية بموجب كتاب رسمي بقرار اللجنة المتضمن اختيار المرشح للتعيين.

## قرار لجنة الفرز

- أ- تكون قرارات لجنة الفرز ولجنة الموارد البشرية بالإجماع، وفي حال وجود أي خلاف بين الأعضاء فيرفع الأمر للرئيس ليتخذ القرار الذي يراه مناسباً.
- ب- للديوان وبعد التوافق مع ديوان الخدمة المدنية أن يقرر تطبيق تعليمات استقطاب واختيار وتعيين الموظفين في الوظائف الحكومية من الفئات الأولى والثانية والعقود الشاملة لجميع العلاوات الصادرة بموجب النظام على أي من الوظائف الأساسية ذات الطبيعة الخاصة المحددة في المادة (3) من هذه التعليمات.



# نظم إدارة الموارد البشرية استرشادا بدليل إدارة الموارد البشرية الصادر عن الإنتوساي - مداخلة حول تجربة مجلس المحاسبة الجزائري تونس من 22 إلى 26 يوليو 2024.

من إعداد:  
السيد كريم غلاب - فاضل  
السيدة فايزة خميسات - قاض

# عناصر المداخلة المحاسبة الجزائري

➔ الخطة الاستراتيجية لمجلس المحاسبة

الجزائري

➔ الحالة العملية : تجربة مجلس المحاسبة

الجزائري في مجال توظيف واختيار

الموارد البشرية





## مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

يمارس مجلس المحاسبة الجزائري مهامه الرقابية اعتمادا على مجموعة متجانسة ومختارة بعناية من القدرات البشرية الوطنية □ لكي تساهم في تنفيذ صلاحيات المجلس بالكفاءة والجودة المناسبة لها.

البند 02 من المادة 28 من الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 17 يوليو سنة 1995 □  
والمتعلق بمجلس المحاسبة □ المعدل والمتمم ينص " يزود بالموارد البشرية والوسائل المالية والمادية الضرورية لعمله وتطوير نشاطاته"

استقطبت هذه الكفاءات على أساس اختبارات لذوي الخبرة المميزين □ وطبقا لشروط محددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها متماشية مع:

المعيار 150 "كفاءة مراجع الحسابات" الذي يركز على قدرة المراجع بجانب المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ومراعاة صلاحيات الأجهزة العليا

## الخطة الاستراتيجية لمجلس المحاسبة الجزائري:

تجسد تبني التخطيط الاستراتيجي كإطار لتسيير  
التغيير بالمجلس منذ سنة 2010 □ بتصميم  
وتتفيذ خطط استراتيجية تبناها المجلس بعد  
تقييم جدي أجري من قبل النظراء حول وضعية  
المجلس □ لتحديد الأهداف الواجب بلوغها  
والوسائل اللازمة لذلك وجعله مؤسسة تتحكم  
في المعايير المهنية للتدقيق والرقابة على  
الأموال العمومية □ ومن بين الأهداف تنمية  
الكفاءات المهنية



# مختصر الخطة الاستراتيجية لمجلس المحاسبة

الجزائري  
1. تنمية الكفاءات

المهنية



2- تحسين جودة  
النشاطات  
الرقابية



4- ترقية علاقات  
المجلس مع بيئته



3- تحديث خدمات  
الدعم للمؤسسة



5- تدعيم نظام  
الحكم الراشد  
داخل المؤسسة



# الهدف الرئيسي الأول: تنمية الكفاءات المهنية

ترمي الخطة الاستراتيجية لمجلس المحاسبة قصد تنمية الكفاءات

الهدف الفرعي  
رقم 04: توفير عمل  
ملائمة

- 10 توفير شروط مريحة داخل الجهاز
- 10 تطوير روح الانتماء إلى المجلس
- 10 تشجيع النشاطات الاجتماعية الرامية إلى المستخدمين.

الهدف الفرعي  
رقم 03: ترقية  
علاقات تبادل  
المعلومات بين  
مختلف هياكل

- 10 تطوير مبادرات الاتصال وتقاسم المعارف بين الغرف
- 10 إرساء آليات وثقافة التعاون بين الغرف وهياكل الدعم.

الهدف الفرعي  
رقم 02: تطوير  
سياسة تكوين  
تتلاءم مع  
احتياجات الجهاز

- 10 تحديد الاحتياجات فيما يخص التكوين على المدى القصير والمتوسط
- 10 تحديد سبل ووسائل التكوين
- 10 اعداد مخطط للتكوين متعدد السنوات ومخططات التكوين السنوية
- 10 اجراء تقييم دوري لأنشطة التكوين

الهدف الفرعي  
رقم 01: تبني  
ترتيبات التسيير  
التقديري للموارد  
البشرية

- 10 إعداد وضعية محينة
- 10 تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية □ فيما يتعلق بالعدد والتخصصات
- 10 اتخاذ التدابير التصحيحية
- 10 اقتراح شروط توظيف جديدة



# الحالة العمليّة

تجربة مجلس المحاسبة  
الجزائري في مجال توظيف  
واختيار الموارد البشرية



الحالة العملية: توظيف واختيار المدققين  
الماليين

الهيئة المنفذة: مجلس المحاسبة الجزائري □  
السنة المالية: عملية التوظيف أدرجت ضمن  
المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019

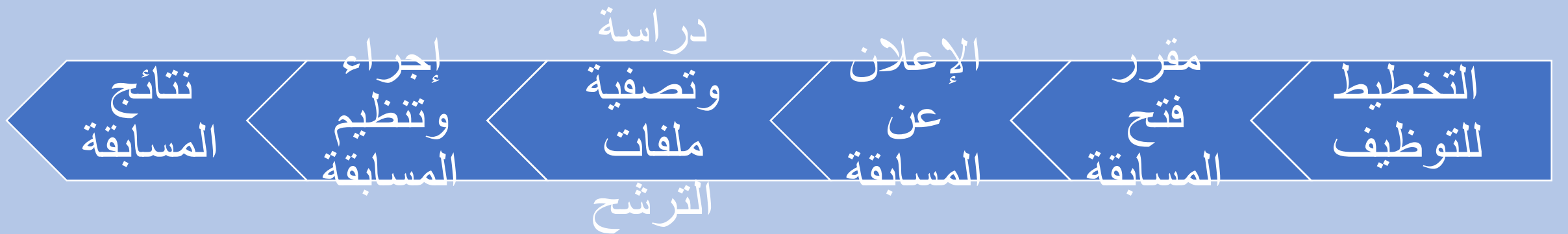
تاريخ الإعلان عن التوظيف: 16 ديسمبر 2019  
بالجرائد الوطنية وعبر موقع الانترنت لكل من  
مجلس المحاسبة الجزائري والمديرية العامة  
للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

عدد المترشحين الإجمالي: 2318 مترشح  
عدد المترشحين المقبولين: 1737 مترشح

عدد الناجحين: 49 مترشح ناجح



# أولاً: مسار عملية التوظيف والإختيار



# 1/ أسباب التوظيف والتخطيط له.

أدرجت عملية التوظيف ضمن المخطط السنوي التقديري لتسيير الموارد البشرية لسنة 2019 □ حيث أنّ هذه العملية كانت ضرورية قصد تدعيم التعداد البشري للمجلس وتوفير مهارات إضافية تساند المجلس ضمن مهامه الجديدة المتعلقة بالتصديق على حسابات الدولة □ خصوصا خضوعه للمبادئ النظامية والصدق والوفاء وهذا طبقا لأحكام القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم.

ونظرا لتجميد عمليات التوظيف واقتراح إنشاء مناصب مالية جديدة □ تم تنظيم عملية التوظيف تبعا لترخيص استثنائي من الوزارة الأولى □ حدد فيه عدد الموظفين المدققين الماليين كتوظيف خارجي على أساس



## 2/مقرر فتح المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق بسلك المدققين الماليين:

طبقا للمقرر رقم 130 المؤرخ في 28 نوفمبر 2019 قامت مصالح المجلس بفتح مسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق بسلك المدققين الماليين رتبة مدقق مالي □ والمتضمن الملف التعريفي لكيفية فتح المسابقة ووصف الكفاءات المطلوبة والمرتبطة بالوظيفة وهذا على النحو التالي:

■ توزيع عدد المناصب المطلوب شغلها (تسعة وأربعون (49) منصبا ماليا) كالآتي:

مقر مجلس المحاسبة: 35 منصبا ماليا □. الغرفة الإقليمية لبشار: منصبين ماليين (02) □. الغرفة الإقليمية لورقلة: منصبين ماليين (02) □. الغرفة

الإقليمية لآيت بوعبد الله: 02 منصبا ماليا □. الغرفة الإقليمية لتامسان:

■ **اختيار الكفاءات:** تفتح المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة مدقق مالي من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات الآتية (طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-286 المؤرخ في 15 غشت سنة 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة مجلس المحاسبة).

- العلوم الاقتصادية

- العلوم المالية

- علوم التسيير

- المحاسبة

- العلوم القانونية.

■ **محتويات ملف الترشيح:** يتكون من الوثائق التالية:

- طلب خطي للمشاركة

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية

- نسخة من المؤهل أو الشهادة المطلوبة والتي تكون مرفقة بكشف النقاط المتعلق

## ■ تشمل المسابقة الاختبارات التالية:

1. إختبار في الثقافة العامة (المدة 3 ساعات المعامل 2)
  2. إختبار اختياري (المدة 3 ساعات المعامل 3) في أحد المواد التالية:  
قانون الميزانية والمالية - القانون الإداري - قانون الإجراءات الجزائية
  3. إختبار اختياري (المدة 4 ساعات المعامل 4) في أحد المواد التالية:  
المحاسبة الوطنية - المحاسبة العمومية - رقابة وتدقيق
  4. إختبار في اللغة الأجنبية (فرنسية أو انجليزية) (المدة ساعتان المعامل 2).
- يحدد أجل التسجيلات في المسابقة على أساس الاختبارات خمسة عشرة (15) يوما ابتداء من تاريخ صدور أول اشهار في الصحافة المكتوبة.

كما بإمكان المترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة على أساس الاختبارات □ تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في هذا الطعن والرد على المعنيين قبل خمسة (05) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة.

وباعتبار سلك المدققين الماليين من الأسلاك الخاصة طبقا للقانون الأساسي للوظيفة العمومية □ فإنّ مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري تقوم بعملية

### 3/ الإعلان عن المسابقة.

تضمن الإعلان متطلبات شغل وظيفة المدقق المالي بكل شفافية وفي صياغة تسمح للمرشحين والكفاءات اللازمة بالمشاركة في التوظيف □ ما يؤدي إلى تحسين فرص جذب الفئة المستهدفة للمهمة.

عُمد الإعلان في الجرائد الوطنية وعبر موقع الانترنت لكل من مجلس المحاسبة الجزائري والمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بتاريخ 16 ديسمبر 2019 □ بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي قصد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المرشحين طبقا للمؤهلات المذكورة في الإعلان.

### 4/ مهام اللجنة التقنية المكلفة بدراسة وتصفية ملفات الترشيح للمسابقة.

قامت اللجنة التقنية والتي تضم ممثلين عن الإدارة وموظفي المجلس بفحص

## 5/ اجراء وتنظيم المسابقة.

أقيمت المسابقة بالمدرسة الوطنية للإدارة بتاريخ 26 و 27 فيفري 2020 □ لـ 1722 مترشح كقائمة أولية و 15 مترشح كقائمة إضافية بعد دراسة الطعون □ طبقا لبرنامج معدة مسبقا للاختبارات الكتابية للقبول □ تضم الاختبارات المذكورة في مقرر فتح المسابقة.

## 6/ نتائج المسابقة.

مع انتهاء العملية □ كان لابد من نشر نتيجة المسابقة في أسرع وقت ممكن وعدم السماح للمترشحين بالانتظار □ قصد تنفيذ عملية التوظيف والاختيار في شفافية لذا كان اعلان النتائج بتاريخ 29 ماي 2020.

تنازل ثلاثة (03) مترشحين عن مناصبهم ومترشحة (01) واحدة لم تلتحق بالدورة وبهذا يصبح العدد الإجمالي للمترشحين الناجحين والمتابعين للدورة التكميلية المتفحصين خمسة وأربعين (45) مترشحا من ضمناً عن تسعة



## ثانياً : التكوين المتخصص

### ومواصلة عملية الاختيار

بموجب القرار الوزاري المشترك الممضى من طرف رئيس مجلس المحاسبة والمدير العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 17 نوفمبر 2013 والذي يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق برتبة المدققين الماليين لمجلس المحاسبة ومحتوى برنامجه □ يلزم المترشحون الناجحون نهائياً في مسابقة التوظيف بمتابعة دورة تكوين متخصص محددة بمدة سنة (01) واحدة.

على هذا الأساس نظم التكوين على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة □ بشكل متواصل



تجدر الإشارة إلى أن دورة التكوين تزامنت مع جائحة كورونا مما سبب تأخرا في بداية هذه الدورة إلى غاية شهر فبراير سنة 2021.

على إثره أعدت تقارير نهاية التربص □ كما ألزم المتربصون في نهاية التكوين بإعداد مذكرة نهاية التكوين حول موضوع له صلة بالوحدات المدرّسة والمقررة في برنامج التكوين.

كما نظم امتحان نهائي شمل اختبارات كتابية وتطبيقية وذلك لتحديد الناجحين النهائيين في التكوين المتخصص □ ليتم بعد ذلك تعيينهم

بصفة مدققين مالمسن متر بصن



# برنامج التكوين المتخصص

ويمكن تلخيص برنامج التكوين المهنيين الممتد لسنة (06) أشهر في الجدول الآتي:

الرقم	الوحدات	دروس نظرية		دروس تطبيقية		الحجم الساعي الإجمالي	المعامل
		عدد الحصص	الحجم الساعي	عدد الحصص	الحجم الساعي		
1	المحاسبة العمومية	40	60 سا	30	60 سا	120 ساعة	6
2	قانون الميزانية والمالية	24	36 سا	12	24 سا	60 ساعة	3
3	تحليل الميزانية	10	19 سا و 30 د	5	10 سا و 30 د	30 ساعة	2
4	الرقابة والتدقيق	40	60 سا	14	60 سا	120 ساعة	6
5	الصفقات العمومية	12	18 سا	8	12 سا	30 ساعة	2
6	القانون الإداري	20	30 سا	-	-	30 ساعة	2





# تأثير المدقق المالي في الأعمال الرقابية بمجلس المحاسبة الجزائري:

يبلغ عدد المدققين الماليين بمجلس المحاسبة 59 مدقق ما نسبته 24,69 % من سلك

ممارسي الرقابة ضمن مجلس المحاسبة.

44 %

26

33

59

عدد الإجمالي للمدققين

رجال

نس

نسبة

على هذا الأساس  فإن المدقق المالي له تأثير بالغ على أعمال الرقابة التي يقوم بها المجلس  وعلى جودتها نظرا لمساره التكويني والمهني حيث يشارك في أعمال التدقيق والتحقيق  خصوصا ما يتعلق بتدقيق الصحة الحسابية للحسابات والوثائق الثبوتية  والقيام بالدراسة النقدية للحسابات وتقديم الملاحظات عن الأخطاء المسجلة في الكتابات المحاسبية وعن إنعدام الوثائق

# شكراً على حسن انتباهكم





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





**جمهورية العراق**

**ديوان الرقابة المالية الاتحادي**

# مقدمة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي

يعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي اعلى هيئة رقابية في العراق يرتبط بمجلس النواب العراقي (رقابة السلطة التشريعية على السلطة التنفيذية) وهو هيئة مستقلة مالياً وادارياً استناداً الى المادة (١٠٣) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ .





لديوان مهام ومسؤوليات كثيرة ورد ذكرها في قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل) منها يتولى الديوان الرقابة على :

- ١- المال العام اينما وجد وتدقيقه.

- ٢- اعمال الجهات الخاضعة لرقابته وتدقيقه في جميع ارجاء العراق بموجب احكام هذا القانون والقوانين النافذة.

اذ ان جميع الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة وتشكيلاتها تخضع لرقابة وتدقيق الديوان مهما كان نوع التمويل (مركزي، ذاتي) بالاضافة الى الجهات غير الحكومية التي ينص قانونها على خضوعها لرقابة وتدقيق الديوان.



تأسس الديوان في عام ١٩٢٧ م ويعد من اعرق الاجهزة الرقابية في المنطقة والشرق الاوسط. وان تطور عمل الديوان مر بمراحل كثيرة ومتعددة وفقاً للحقب الزمنية التي مر بها البلد وانعكس ذلك على نوعية وجودة الاداء ومخرجات العمل والمستفيدين من نتائج عملنا وتمثلت تلك المراحل بالتعديلات التي طرأت على القوانين التي تنظم عمل الديوان وصولاً الى القانون رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل).



إدارة  
الموارد البشرية





## أولاً: مقدمة

إن ديوان الرقابة المالية الاتحادي يسعى للتطوير من مهارات موظفيه وجعلهم على قدر عالٍ من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، فإنها تحتاج لقسم موارد بشرية يتميز بالدقة والكفاءة العالية، وهذا القسم هو الذي يعطي الموظفين قدرًا عاليًا من الشعور بالأمن الوظيفي من خلال عمل ما يتطلب للحفاظ على القوى العاملة لفترة طويلة من الزمن وذلك باتباع عدة أساليب تعطي الموظف شعورًا بالأمان والولاء والانتماء للمؤسسة ومن هذه الأساليب: تنظيم العلاوات والترفيعات لموظفين حسب استحقاقاتهم الوظيفية وفي الوقت المناسب لها.

تتضمن ادارة الموارد البشرية تنظيم ملفات الموظفين بما يتمثل بالبيانات الشخصية السرية والاقل سرية وكل ما يتعلق بالمعلومات الوظيفية والاساسية عن الموظف كما يتضمن اعداد التقارير والكشوفات الخاصة بكل مايتعلق بالخدمة الوظيفية للموظف(اجازة، علاوة، ترفيه، عقوبة، احتساب الخدمة والتدريب والتأهيل العلمي من خلال تحصيله الدراسي).



يعتمد ديوان الرقابة المالية ومنذ عام ١٩٩٨ على نظام اتمته حيث تطور هذا النظام الى عدة مراحل عبر السنوات ويشمل ادارة الموارد حالياً عدة انظمة منها فدرالية واخرى خاصة بالديوان حيث يشمل نظام الموارد البشرية الخاصة بالديوان واخرى خاصة بنظام التقاعد ونظام احتساب الخدمات المطلوبة (عقود، اجور) كما اعتمد الديوان على الارشفة الالكترونية للاضابير لكافة موظفيه من تاريخ تأسيسه ولغاية اليوم.



## ثانياً: استراتيجية ادارة الموارد البشرية

يعتمد ديوان الرقابة المالية الاتحادي خطة معاصرة طويلة المدى تتلائم مع مستجدات العمل الرقابي في كيفية توظيف قدرات الموارد البشرية حيث ان طبيعة العمل الرقابي تعتمد في جوهرها على العنصر البشري قبل كل شئ لغرض تحقيق اهدافه ورسالته في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ويتم ذلك من خلال اسلوب الشطر والدمج والاستحداث للهيئات الرقابية العاملة والاقسام وتوزيع نطاق العمل بين الهيئات المدمجة والمستحدثة ومع ازدياد مهام الديوان تم استحداث هيئات خاصة بالتكليفات الواردة للديوان من الجهات الرئاسية والقضائية والنيابية في ظل اعتماد خطط مكافحة الفساد.

اضافة الى ذلك يعتمد الديوان على الاعداد القياسية في حساب الطاقات للعناوين الوظيفية في كل هيئة لتحقيق توازن في انجاز الاعمال حيث تتكون الهيئة الرقابية من العناوين الوظيفية التالية:

■ رئيس هيئة اقدم أو رئيس هيئة.

■ م.رئيس هيئة.

■ رقيب مالي اقدم.

■ قانوني واحد او اكثر بغض النظر عن درجته الوظيفية.

■ رقيب مالي او معاون رقيب مالي

او ما يعادله واحد او اثنين حسب

نطاق العمل.



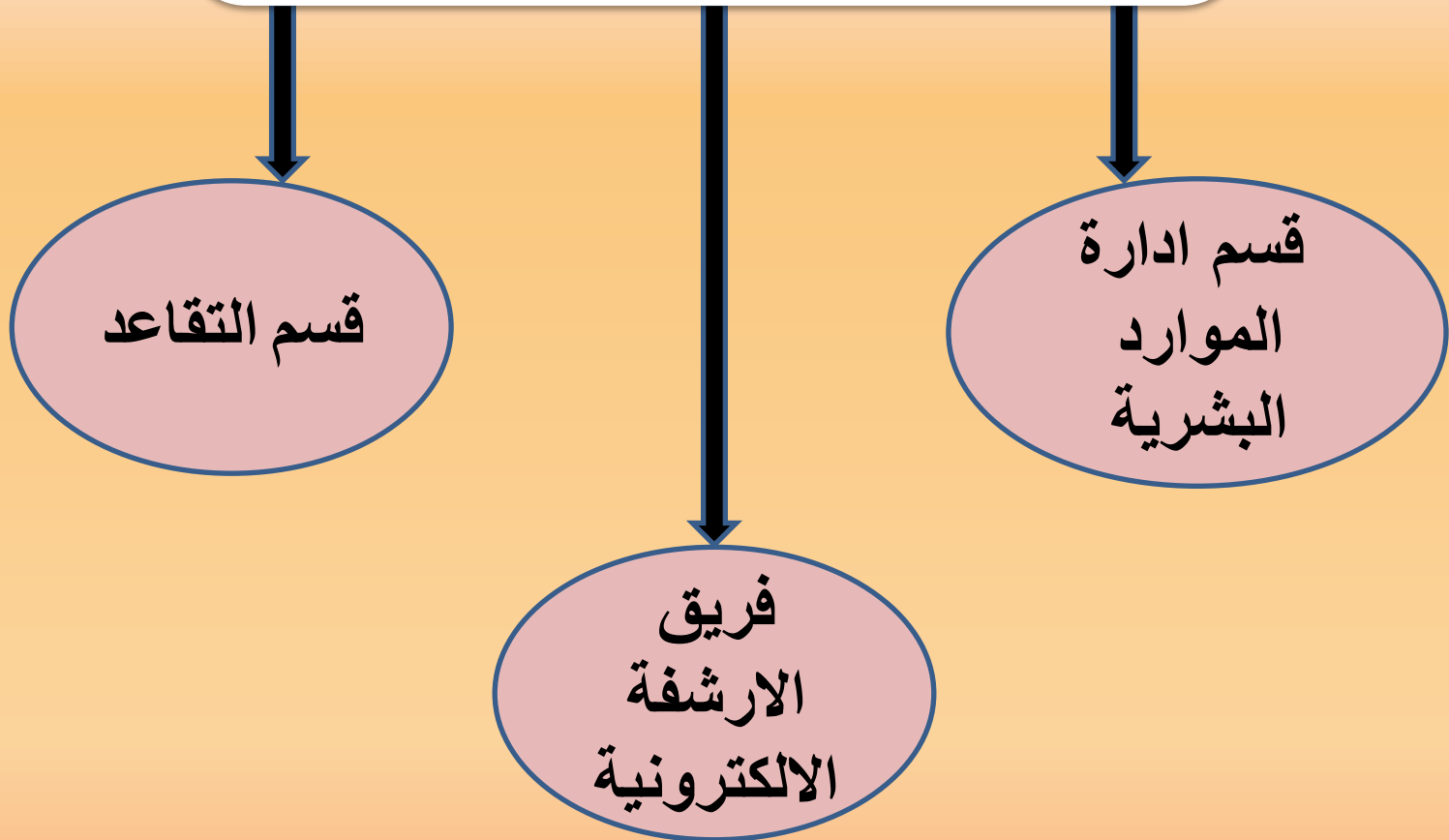
## ثالثاً: انشاء وحدة لإدارة الموارد البشرية

تم استحداث التشكيلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية استناداً لقانون استحداث التشكيلات الإدارية ودمجها وتعديل ارتباطها رقم (١٢) لسنة ٢٠١١ وقانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١.

### تتضمن الموارد البشرية:

- ١ - قسم إدارة الموارد البشرية
- ٢ - قسم التقاعد
- ٣ - فريق الارشفة الالكترونية

# الموارد البشرية





## رابعاً: ادارة الكفاءات

يسعى ديوان الرقابة المالية الاتحادي الى تطوير كفاءة موظفيه عن طريق تزويدهم ببرامج تدقيق يتم تحديثها دائماً اضافة الى اشراكهم في دورات تدريبية داخل وخارج العراق واطلاعهم على احدث البرامج التدريبية كلاً حسب اختصاص عملهم سواء كان رقابي او اداري اضافة الى عمل ورش وندوات ومقابلات لغرض تحديد الفجوات الموجودة.

قيام حملة الشهادات العليا في الديوان ومن لديهم القدرة على القاء المحاضرات للدورات التي يقيمها المركز التدريبي للجهات الخاضعة لرقابته مما يجعل موظفي هذا الديوان على تواصل مباشر مع موظفي الجهات الخاضعة لرقابته.



## خامساً: التوظيف والاختيار

تتولى ادارة الموارد البشرية في هذا الديوان قبل البدء بالتوظيف تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من خلال تحديد الاختصاصات والمؤهلات العلمية المطلوبة وتراعي توفير الدرجة والتخصيص المالي لإعداد الوظائف المراد اشغالها.

ثم تنتقل بعدها إلى مرحلة الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفقا للشروط التي تتطلبها الوظيفة منها (المؤهل العلمي، الخبرات،العمر....الخ ) وتحدد لاحقا موعد للمقابلة للاطلاع على سيرته الذاتية والتعرف على الخبرات والمهارات التي يمتلكها المتقدم والوقوف على امكانيته في إدارة الحديث ومدى تمكنه من ردود أفعاله عند مواجهة الضغط.

وبعد الانتهاء من هذه المرحلة يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين ويجري التوظيف بعد استكمال الفحص الطبي للوقوف على مدى لياقته للوظيفة وسلامته البدنية ومن ثم فتح ملف للموظف ويخضع لفترة تجربة سنة واحدة لمعرفة كفاءته والتزامه بالعمل وسلوكه مع زملائه وبانتهائها يستمر بالعمل بشكل دائمى .





## سادساً: إدارة الاداء

يعتمد ديوان الرقابة المالية الاتحادي على تقييم اداء موظفيه سنوياً وبصورة دورية ويعمل على تثمين جهود المتميزين منهم.

واختيار الاقسام المتميزة بأدائها من خلال النتائج السنوية لاداء الادارات العاملة فيها.



## سابعاً: ادارة التنوع فى الموارد البشرية

تسعى ادارة الموارد البشرية عند انتقاء موظفيها والتعامل معهم الى الحيادية دون تمييز وتدعم من يملكون الخبرة والكفاءة وتقوم بتطويرهم من خلال اشراكهم بفرق عمل جماعية وهذا يخلق بينهم روح المنافسة ويحفزهم على الإبداع ويسهم بمشاركتهم باتخاذ القرار وابداء الرأي ويطور من مهاراتهم وبالنتيجة ينعكس على أداءهم في المستقبل وبدورة يسهم في تحقيق اهداف الديوان .

## ثامناً: التعلم والتطوير

يحرص ديوان الرقابة المالية الاتحادي على توفير ملاكات تتمتع بدرجة عالية من المستوى التعليمي من خلال اتاحة الفرصة لموظفيها بأكمال الدراسات العليا وفي مختلف الاختصاصات دون تمييز.



تم استحداث مركز تدريبي في ديوان الرقابة المالية الاتحادي  
بموجب النظام الداخلي رقم (٨) لسنة ٢٠١٧ .



المركز التدريبي لديوان الرقابة المالية الاتحادي  
THE TRAINING CENTER OF F.B.S.A



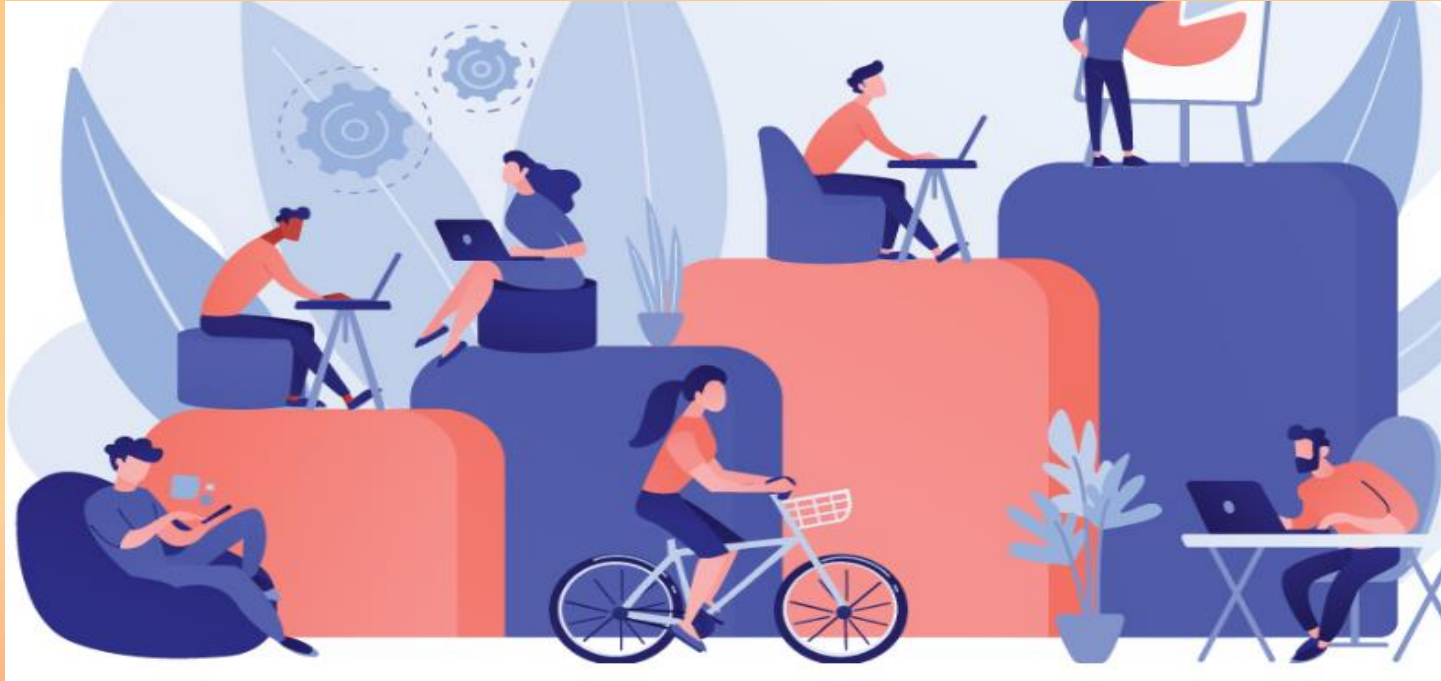
واسندت اليه مهمة تدريب وتأهيل العاملين في الديوان وكافة وزارات الدولة والقطاع الخاص في المجالات المتعلقة بالعمل الرقابي والمالي والمحاسبي والتخصصات ذات العلاقة بالاعتماد على اساليب ومناهج تدريبية علمية وعملية متطورة ويهدف الى بناء مهارات الموارد البشرية والمهارات الاخرى واعداد ملاكات تدريبية ذات خبرة معرفية ومهنية عالية اضافة اعداد وتطوير مناهج التدريب على اسس علمية وواقعية حديثة.

## تاسعاً: مساعدات وصحة ورفاه الموظفين

يحرص الديوان على توفير بيئة صحية تمكن الموظف من انجاز مهامه بأفضل مايمكن من خلال تأمين المتطلبات المعنوية والمادية لذلك له ولعائلته مما يجعله مؤهل للعمل في بيئة امنة وهادئة من خلال مايلي:-

١. المجال المادي: يحرص الديوان على دعم الموظفين العاملين من خلال صرف مخصصات للمهام الاستثنائية للاعمال التي يكلف بها خارج مهام عمله الاصلي.
٢. الحرص على منح العلاوات والترقيات وفقاً للاستحقاق القانوني دون تباطئ.
٣. انشاء الديوان جمعية استهلاكية توفر للموظف السلع والبضائع المنزلية والسيارات باقساط مريحة.

٤- قام ديوان الرقابة المالية الاتحادي بأنشاء مجمع سكني لموظفية  
يتم تسديد مبالغه على اقساط طويلة الامد لغرض توفير سكن ملائم له.  
اضافة الى ذلك يقوم الديوان بدعم بعض النشاط الترفيهي  
للموظف وعائلته عن طريق سفرات جماعية لتخفيف عبئ  
العمل عن كوادره.



## عاشراً: موظفو الاجهزة الرقابية المختصون في المستقبل

نظراً للتطورات التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات التي كان لها الدور الكبير والفعال في تذليل اغلبية الصعوبات التي واجهت العالم في الآونة الاخيرة وعليه نرى الاتي:-

□ ان تتمتع الاجهزة الرقابية بالمرونة في تقبل التطورات التكنولوجية وهذا ينعكس بدوره على الموارد البشرية في القطاع العام اضافة الى الجهات الخاضعة للرقابة والعمل على محو الامية الرقمية والتدريب على استخدام التكنولوجيا وتطوير مهاراتهم بها بجانب خبرتهم في مجال اختصاصهم وحالياً يشهد العراق حملة شاملة للأتمتة سواء في ديوان الرقابة المالية الاتحادي وكذلك جميع المؤسسات الخاضعة لرقابته كما في (الضريبة - الكمارك)....الخ.



شُكْرًا لِأَصْفَانِكُمْ





ديوان المحاسبة  
State Audit Bureau

الكويت 1964م - Since

20  
21

# دراسة استبيان الرضا الوظيفي بديوان المحاسبة الثاني



فريق قياس الرضا الوظيفي

# مقدمة

قام السيد / عصام بندر المطيري - الوكيل المساعد لقطاع الشؤون الإدارية و المالية و تقنية المعلومات في 18 نوفمبر 2019، بإصدار القرار رقم (167) لسنة 2019 لتشكيل فريق عمل قياس الرضا الوظيفي، بإشراف السيد / خالد عبد الحميد البغلي - مراقب مراقبة التعويضات وتخطيط القوى العاملة بإدارة الشؤون الإدارية وعضوية كل من:



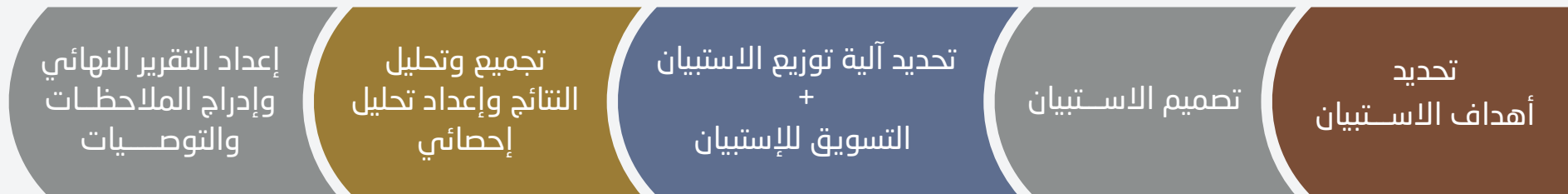
السيد/ يوسف محمد الحاضر	رئيس قسم التعويضات	رئيسا
السيد/ محمد يعقوب حاجيه	اختصاصي أول تعويضات	عضوا
السيد/ سعود عبدالعزيز العلي	اختصاصي تخطيط قوى عاملة	عضوا
السيدة/ دلالة عادل القلاف	منسق أول تخطيط قوى عاملة	عضوا
السيدة/ لجين يوسف العنجري	منسق أول تعويضات	عضوا

تم الاستعانة بالسيدة / شهد عوض - مهندس كمبيوتر مساعد من إدارة تقنية المعلومات، و السيدة / ديمه الكندري - مصمم جرافيك أول من إدارة الاعلام والعلاقات العامة ومركز المعلومات.



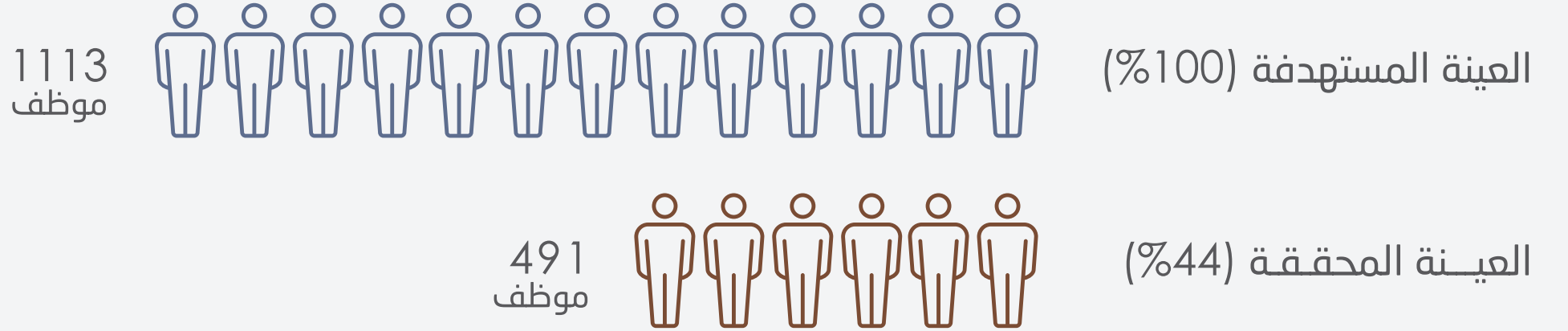
# مقدمة

ضمن الأنشطة المحددة لتحقيق الهدف الاستراتيجي الثاني من الخطة الاستراتيجية لديوان المحاسبة (2016-2020)، وبالأخص الهدف الفرعي رقم (3.2) الجهد الرئيسي (3.3.2) تطوير النظم الإدارية المطبقة لدعم التميز المهني المنشود، وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لموظفي الديوان بهدف رفع تحسين أداء الديوان وتفعيل دوره في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها، وتفعيل تواصل إدارة الشؤون الإدارية مع موظفي الديوان بجميع فئاتهم الوظيفية والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم ومستويات رضاهم، إضافة إلى اقتراحاتهم بهدف تطوير أداء الديوان ورفع مستوى الرضا والولاء المؤسسي، فقد قام فريق قياس الرضا الوظيفي بإعداد استبيان رضا الموظفين الثاني لقياس مدى التغيير في نسبة الرضا الوظيفي العام لدى موظفين الديوان وذلك خلال الفترة من 2019/12/23 وحتى 2020/3/31 وفقاً للآلية التالية:



# عينة المشاركين في الاستبيان

تم إتاحة الفرصة لجميع موظفي الديوان للمشاركة بالاستبيان خلال الفترة من (2020/1/26) وحتى (2020/2/6).


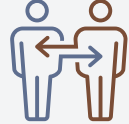



(لا يتضمن شاغلي الوظائف القيادية والوظائف المعاونة)



# عرض نتائج معايير الاستبيان

ترتيب المعايير التي حققت نسبة الرضا من الأعلى الى الأقل وهي كالتالي :

المعيار	2020	2019	نسبة التغيير
العلاقة مع الزملاء. 	90%	91%	↓ 1%
العلاقة مع الرؤساء. 	78%	74%	↑ 4%
بيئة العمل. 	73%	55%	↑ 17%

أعلى نسبة تغيير في الرضا الوظيفي

أدنى نسبة رضا

أعلى نسبة رضا

# عرض نتائج معايير الاستبيان

ترتيب المعايير التي حققت نسبة الرضا من الأعلى الى الأقل وهي كالتالي :

المعيار	2020	2019	نسبة التغيير
مناقشة تقييم الأداء من قبل المسئول المباشر.	73%	65%	↑ 8%
التظلم من القرارات الإدارية.	71%	55%	↑ 16%
الرضا عن الراتب والمزايا.	68%	70%	↓ 2%




أعلى نسبة تغيير في الرضا الوظيفي

أدنى نسبة رضا

أعلى نسبة رضا

# عرض نتائج معايير الاستبيان

ترتيب المعايير التي حققت نسبة الرضا من الأعلى الى الأقل وهي كالتالي :

المعيار	2020	2019	نسبة التغيير
وضوح المهام الوظيفية للموظف. 	64%	55%	↑ 9%
الاحتفاظ بالموظفين المتميزين. 	63%	59%	↑ 4%
الأنظمة الآلية ووسائل التكنولوجيا. 	63%	69%	↓ 6%




أعلى نسبة تغيير في الرضا الوظيفي

أدنى نسبة رضا

أعلى نسبة رضا

# عرض نتائج معايير الاستبيان

ترتيب المعايير التي حققت نسبة الرضا من الأعلى الى الأقل وهي كالتالي :

المعيار	2020	2019	نسبة التغيير
عناصر التقييم. 	62%	56%	↑ 6%
فهم الأهداف الاستراتيجية للديوان. 	61%	51%	↑ 10%
التوجيه أثناء سنة التقييم. 	61%	48%	↑ 13%




أعلى نسبة تغيير في الرضا الوظيفي

أدنى نسبة رضا

أعلى نسبة رضا

# عرض نتائج معايير الاستبيان

ترتيب المعايير التي حققت نسبة الرضا من الأعلى الى الأقل وهي كالتالي :

المعيار	2020	2019	نسبة التغيير
التدريب والتأهيل. 	60%	66%	↓ 6%
مستوى الرفاهية. 	50%	67%	↓ 17%
تكافؤ الفرص بين الموظفين. 	37%	33%	↑ 4%

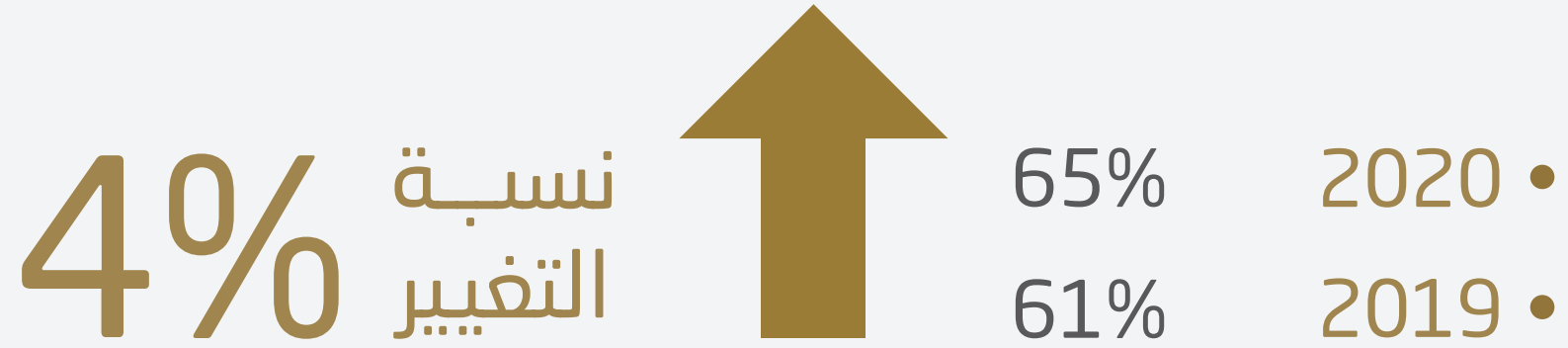
أعلى نسبة تغيير في الرضا الوظيفي

أدنى نسبة رضا

أعلى نسبة رضا



## معدل الرضا العام



● نلاحظ تحسن ملحوظ في نسبة الرضا الوظيفي في 10 معايير , و انخفاضه في 5 معايير.

# مقترحات المشاركين لتحسين الأداء

## بيئة العمل

- توفير البيئة المناسبة للمدققين داخل و خارج الديوان ( مكتب- كمبيوتر - تلفون).

## تقييم الأداء

- تطبيق منحنى الأداء على شاغلي الوظائف الإشرافية أسوة بالتنفيذية.
- إلغاء منحنى تقييم الأداء.
- إعادة النظر في نماذج تقييم الأداء و العناصر لتكون أكثر تفصيل لمختلف المسميات الوظيفية في الديوان  
مثل: نظام Kpi's مؤشرات قياس الأداء.
- تطبيق نظام التقييم العكسي ( تقييم الإشرافي من قبل موظفي الإدارة).
- التركيز على أداء الموظف بدلاً من التركيز على الحضور و الانصراف في عملية التقييم.
- الزام الإشرافي بمتابعة أداء الموظف كل 3 شهور من خلال نموذج خاص لتسهيل عملية التقييم و تحسين أداءه.

# مقترحات المشاركين لتحسين الأداء

## المزايا والحوافز

- المحافظة على المركز التنافسي للديوان بين الجهات الرائدة في الرواتب و المزايا ليكون من المراكز الخمس الأولى في سوق العمل الكويتي.
- إعادة النظر في أسس و ضوابط منح مكافآت الأعمال المميزة لموظفي الديوان. ( مثال: معايير محددة لقياس الإنجازات الهامة خلال السنة) .

## الأنظمة الآلية

- تطوير الأنظمة الآلية في الديوان لمواكبة أحدث التطورات في مجال العمل (بيئة لا ورقية).
- تفعيل الأنظمة الآلية بالديوان لتسهيل وسرعة إنجاز الأعمال (مثال: التوقيع الإلكتروني / المراسلات الإلكترونية) .

# مقترحات المشاركين لتحسين الأداء

## التدريب

- توفير دورات تخصصية تناسب جميع المجموعات الوظيفية بما يتناسب مع طبيعة عملهم.
- تكثيف الدورات التخصصية لشاغلي الوظائف الإشرافية لتطوير مهارات الإشراف و القيادة الفعالة.
- إضافة شهادات مهنية أخرى للوظائف الإدارية.
- تفعيل نظام التعليم المهني المستمر لجميع المجموعات الوظيفية.

## الرفاهية

- زيادة الأنشطة ( الترفيهية - الاجتماعية- الرياضية - الثقافية).
- توفير مرافق خاصة بالديوان ( حضنة - نادي صحي - أماكن استراحة - كافيتريا).
- توفير خدمات مثل (توفير مكتب تخليص المعاملات الحكومية - مكتب سفريات - ATM).

# مقترحات المشاركين لتحسين الأداء

## تكافؤ الفرص

- تطوير آلية اختيار المرشحين للوظائف الإشرافية ( مثال: وضع دورات تخصصية يتم من خلالها إعداد اختبارات و اجتيازها).
- إعادة النظر بضوابط و أسس اختيار الموظفين للعمل باللجان و فرق العمل.
- إعادة النظر في المزايا المالية الممنوحة لموظفي الديوان.

## معايير أخرى

- تواصل الإدارة العليا المباشر مع الموظفين للوقوف على أسباب عدم الرضا.
- عقد اجتماعات دورية لتحسين مستوى التواصل المهني بين الموظفين لبحث الملاحظات الخاصة بالعمل وإيجاد الحلول لها.
- تكرار الاستبيانات عن الرضا الوظيفي بشكل دوري.
- تدريب عملي متبادل بين القطاعات لتبادل الخبرات وبفرض التدريب العملي وفق خطة مدروسة.
- تبسيط الخطة الاستراتيجية وربط الخطط التشغيلية لها وتوفير نماذج عمل معتمدة مثل خطة التدقيق و مصفوفة المخاطر.



# التوصيات العامة

وضع خطة عمل لتطبيق الإجراءات التصحيحية لتنفيذ التوصيات المذكورة في التقرير والخاصة لكل معيار مع تحديد المسؤول عن التنفيذ والمدد الزمنية المحددة لذلك، مع رفع تقارير دورية لرئيس الديوان.

اعتماد أسلوب النشر والإفصاح عن النتائج وأساليب المعالجة من الإدارة العليا والتنسيق مع إدارة الإعلام و العلاقات العامة و مركز المعلومات لوضع خطة و آليات واضحة لنشر نتائج الاستبيان للموظفين.

إعادة النظر بنماذج تقييم الأداء وعناصرها بما يتلاءم مع التطور الحالي بالديوان و التأكيد على أهمية تأهيل الإشرافيين لإيجاد أدوات القياس الدقيقة و المحايدة للموظفين.

الاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بإعداد الكوادر الإشرافية إدارياً بما يتلاءم مع طبيعة العمل في هذا المجال و لا سيما بأن قد تكررت هذه الملاحظات في أغلب المعايير الخاصة بالدراسة.

# التوصيات العامة

تحديد مسار تدريبي لجميع المجموعات الوظيفية بالديوان أسوة بمجموعة الوظائف الرقابية لما يعود ذلك بالنفع على كافة العاملين بالديوان لتطوير مستوى أدائهم فنياً وإدارياً.

الأخذ بعين الإعتبار عند وضع خطة التعيين السنوي أن تتوافق مع الاحتياج الفعلي للوحدات التنظيمية و التنسيق مع الإدارة المختصة لتوفير بيئة عمل مناسبة و مريحة للموظفين.

أهمية إعادة تفعيل وتطوير كافة الأنظمة الآلية والربط بينها ولا سيما ان العديد من هذه الأنظمة غير محدثة منذ زمن طويل وتحتاج إلى مواكبة تطوير العمل بالديوان.

شكراً لحسن استماعكم



# اللقاء التدريبي حول "نظم إدارة الموارد البشرية استرشادا بدليل إدارة الموارد البشرية الصادر عن الإنتوساي"

الحمامات، 22 – 26 يوليو 2024

## أعضاء الفريق:

الأستاذ: ادريس عزيز مدير قطب الشؤون القانونية وشؤون القضاة  
السيدة: كريمة الحيرش منتدبة قضائية بقطب الموارد- قسم تدبير  
الموارد البشرية-

تدبير الموارد  
البشرية بالمجلس  
الأعلى للحسابات



## محاور العرض:

- التعريف بالمحاكم المالية
- المنهجيات المعتمدة في تدبير الموارد البشرية
- الخطة الاستراتيجية للمجلس من أجل تأهيل موارد البشرية

تدبير الموارد  
البشرية  
بالمجلس الأعلى  
للحسابات



# المحاكم المالية

مؤسسات دستورية تعمل على ترسيخ مبادئ الشفافية، المساءلة، النزاهة والحكامة الجيدة، وتصدر أعمالاً ذات أثر وقيمة مضافة، بهدف تحسين التزام الأجهزة العمومية بتطبيق القوانين والأنظمة ومبادئ حسن التدبير والمساهمة في مكافحة الفساد.



1960: إحداء اللجئة الوطنفة للءساباء من أجل ءصففة ءساباء المءاسبفن العمومفن؁ أف الأءء من ءانونفة وشرءفة العملفاء المضمنة بها.

1979 : إءءاء المءلس الأعلى للءساباء بموءب ءانون رقم 12-79 واءءباره ءهازا ءضائفاء مسءقلا مكلفا بءأمفن المراقبة العلفا على ءنففء ءوانفن المالفة.

1996:الارءقاء بالمءلس الأعلى للءساباء مصاف المؤسساء الءسءورفة وءكلففه بممارسة الرءابة العلفا على ءنففء ءوانفن المالفة مع ءءنصفص على إءءاء المءالس ءهوفة للءساباء لمراقبة ءساباء ءمءاءاء المءلفة وهفءاءها وكذا ءففة ءءبفر شؤونها.

2002 : صءور ءانون رقم 99-62 المءعلق بمءونة المءاكم المالفة الءف ءءء بوضوء اءءصاصاء وءنظفم وءسفر المءلس (الءاب الأول) والمءالس ءهوفة (الءاب الءانف) وكذا النظام الأساسف لقضاء المءاكم المالفة (الءاب الءالء).

2011: ءعزفء اسءءقلاء المءلس الأعلى للءساباء وءوره؁ باءءباره الهفة العلفا لمراقبة المالفة العموفة بالمملكة؁ فف مءال ءءعم وءمافة مباءئ وءفم الءكامة ءفءة والشفاففة والمءاسبة بالنسبة للءولة وباءف الأءهزة العموفة؁ وءءءم مساعءءه للبرلمان فف المءالاء المءعلقة بمراقبة المالفة العامة وللءكومة وكذا للهفءاء ءضائفة .

# ءءور الإءار المؤسساءف

- التدقيق والبت في الحسابات؛
- التسيير بحكم الواقع؛
- التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية.

## الاختصاصات القضائية

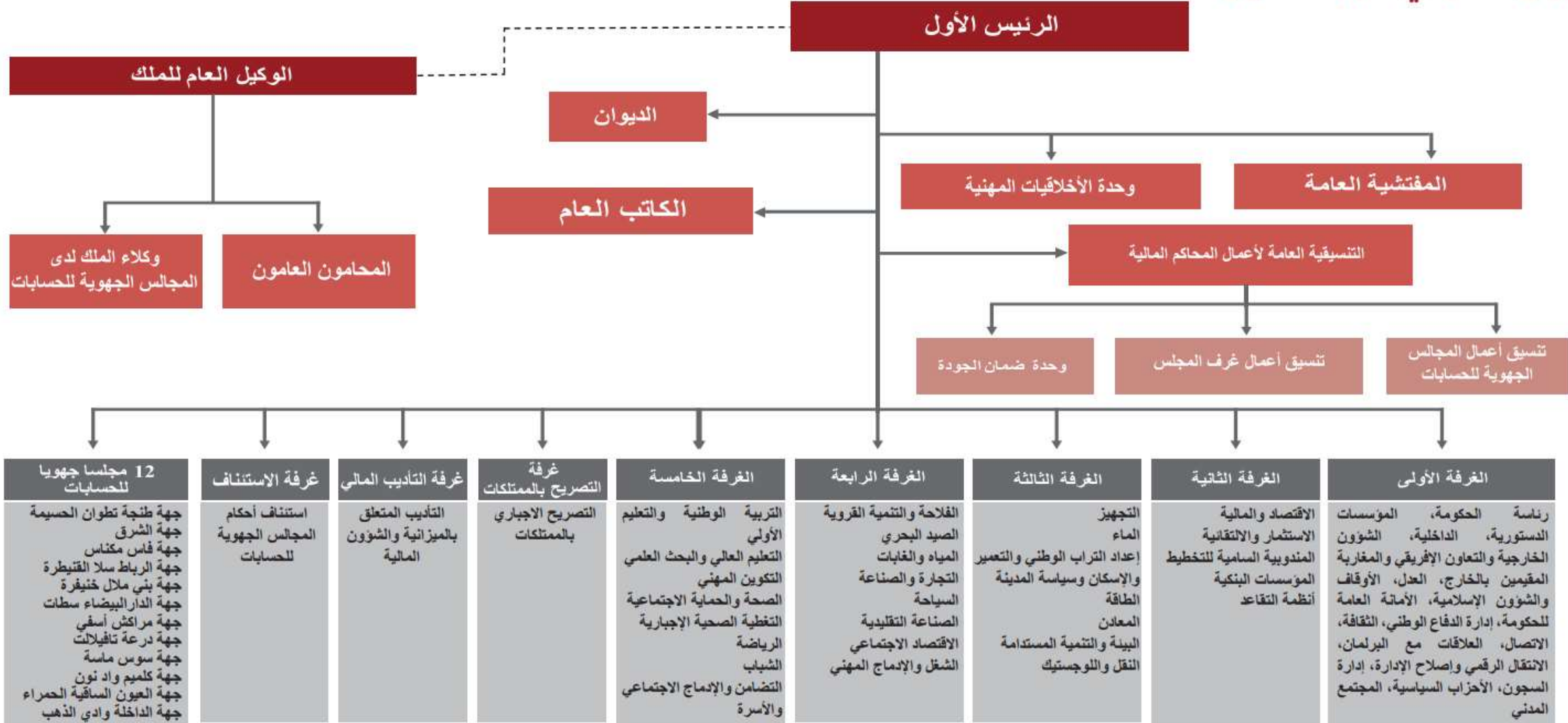
- مراقبة التسيير؛
- تقييم البرامج والمشاريع؛
- مراقبة استخدام الأموال العمومية؛
- تتبع ومراقبة التصريح الإجمالي بالامتلاكات؛
- تدقيق حسابات الأحزاب السياسية؛
- فحص النفقات المتعلقة بالعمليات الانتخابية.

## الاختصاصات غير القضائية

# الاختصاصات والمهام

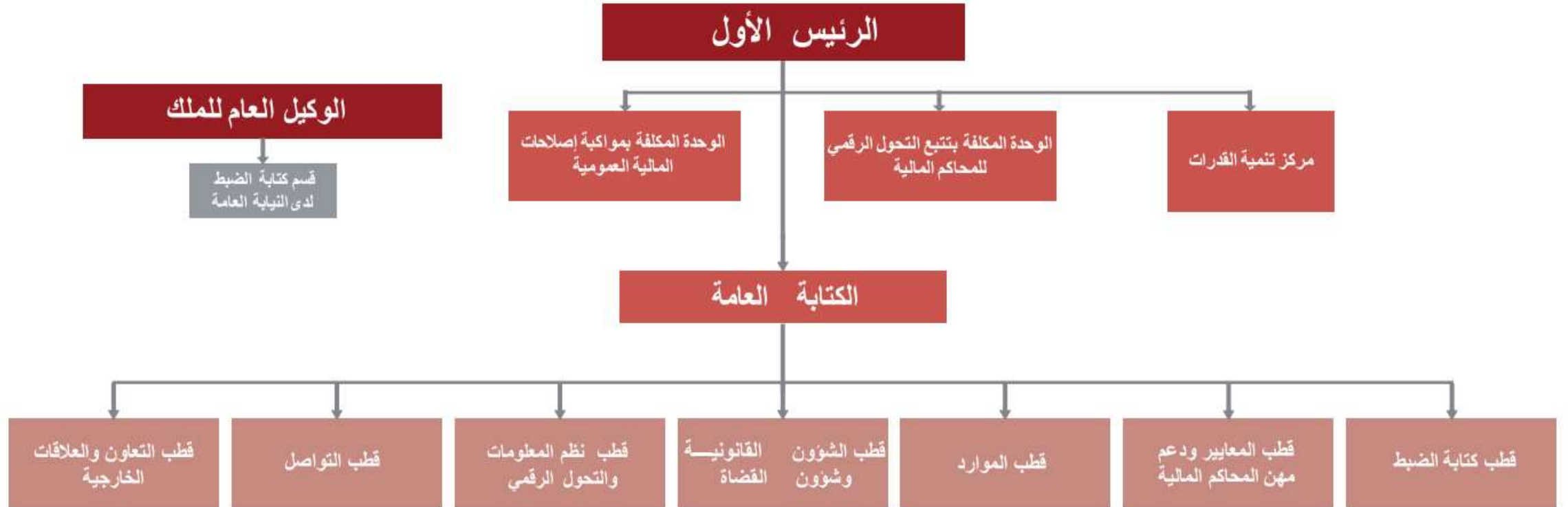
# التنظيم

## الهيكل التنظيمي : البنيات المهنية



# التنظيم

الهيكل التنظيمي : بنيات الدعم





إن نجاح الجهاز الأعلى للرقابة المالية في أداء مهامه وكسب ثقة جميع المتدخلين والشركاء وتحقيق الأثر الإيجابي لأعماله، يظل رهينا بتأهيل عناصره البشرية التي يجب أن تحظى بالعناية والتشجيع، وبالتالي لابد من إيلاء الأولوية لتحفيز وتطوير قدرات الموارد البشرية وحسن تدبيرها، لأنه في غياب مدققين أو مراجعين أكفاء يكون من الصعب تطبيق المعايير الرقابية من طرف الجهاز الأعلى للرقابة.

من هنا تبرز الأهمية لضرورة تثمين الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجية واضحة في هذا المجال، تأخذ بعين الاعتبار المعايير الدولية المعتمدة من طرف الإنتوساي، والتي من بينها دليل إدارة الموارد البشرية الصادر عن الإنتوساي، لاسيما المبدأ التوجيهي ISSAI 150 ، بما يتناسب مع طبيعة المهام والأهداف الاستراتيجية لكل جهاز أعلى للرقابة.

في هذا السياق، يشكل تأهيل العنصر البشري وتطوير قدراته أحد دعائم التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمحاكم المالية برسم الفترة 2022-2026 الرامية إلى تطوير أساليب عملها، والتي أفضت إلى تبني هيكلية جديدة خاصة بالبنيات والمصالح الإدارية التابعة للمجلس من أجل تدعيم المهام الوظيفية المنوطة بالغرف وبالمجالس الجهوية للحسابات.

# قسم تدبير الموارد البشرية(\*)



مصلحة العمل  
الاجتماعي



مصلحة الأجور



مصلحة تدبير  
المسار  
المهني  
للموظفين



مصلحة تدبير  
المسار  
المهني  
للقضاة

(\*) قرار السيدة الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات رقم 1648.22 الصادر في 20 من ذي القعدة 1443 الموافق ل 20 يونيو 2022 بتحديد تنظيم مصالح المحاكم المالية.

الإطار العام: الظهير الشريف رقم 58.008.1 الصادر في 04 شعبان 1377 الموافق ل 24 فبراير 1958 بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

النظام الأساسي لقضاة المحاكم المالية المنصوص عليه في الكتاب الثالث من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.02.124 بتاريخ فاتح ربيع الآخر 1423 الموافق ل 13 يونيو 2002.

طبقا للمادة 165 من القانون 62.99 سالف الذكر، يعين القضاة بظهير شريف ويرتبون في الدرجات التالية:

- ✓ خارج الدرجة: الرئيس الأول للمجلس والوكيل العام للملك لدى المجلس؛
- ✓ الدرجة الاستثنائية؛
- ✓ الدرجة الأولى؛
- ✓ الدرجة الثانية.

## هيئة القضاة

النظام الأساسي الخاص بهيئة كتابة الضبط بالمحاكم المالية، بناء على المرسوم رقم 2.21.345 الصادر في 05 من ذي القعدة 1442 الموافق ل 16 يونيو 2021.

تشتمل هيئة كتابة الضبط على الأطر التالية:

- ✓ إطار المنتدبين القضائيين والمدققين؛
- ✓ إطار المحررين القضائيين؛
- ✓ إطار كتاب الضبط.

## هيئة كتابة الضبط

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن صدور المرسوم رقم 2.21.345 سالف الذكر، جاء تفعيلا للمادة 106 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، وتم العمل به بدءا من فاتح يوليوز 2021 بفضل العناية الخاصة للسيدة الأستاذة الفاضلة زينب العدوي مباشرة بعد تعيينها من طرف صاحب الجلالة نصره الله في منصب الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات، وذلك حرصا منها على تشجيع الأطر العاملة بالمحاكم المالية.

# السند القانوني في تدير الموارد البشرية

# احصائيات

العدد الإجمالي	موارد بشرية في وضعية اللاحق	موارد بشرية في طور التكوين	المجالس الجهوية للحسابات	المجلس الأعلى للحسابات	الموارد البشرية
<b>412</b>	8	24	218	162	القضاة
<b>71</b>	0	15	36	20	المدققون
<b>257</b>	7	0	100	150	أطر الدعم
<b>740</b>	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>354</b>	<b>332</b>	العدد الإجمالي

# المنهجيات المعتمدة في تدبير الموارد البشرية



# تدبير التوظيف

بعد تحديد الحاجيات من الموارد البشرية بالاعتماد على آليات التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات والقيام بالإجراءات الإدارية المتعلقة بتدبير المناصب المالية، يباشر التوظيف بالمحاكم المالية عن طريق المباراة بالاعتماد على المنصات الالكترونية المعدة لهذا الغرض سواء خلال مرحلة تقديم الترشيحات أو مرحلة القيام بمعالجتها أو أثناء مرحلة تحديد النتائج النهائية .

## إطار كتاب الضبط

بعد النجاح في مباراة تفتح في وجه المترشحين الحاصلين على :  
- شهادة البكالوريا؛  
- شهادة نهاية التعليم الثانوي التأهيلي؛  
- شهادة التأهيل المهني المسلمة من طرف إحدى مؤسسات التكوين المهني؛  
- إحدى الشهادات أو الدبلومات المحددة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بإصلاح الإدارة طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.04.23 الصادر في 14 من ربيع الأول 1425 ( 4 ماي 2004).

## إطار المحررون القضائيون

بعد النجاح في مباراة تفتح في وجه المترشحين الحاصلين على :  
- شهادة التقني المتخصص؛  
- دبلوم الدراسات الجامعية العامة أو دبلوم الدراسات الجامعية المهنية؛  
- شهادة التقني المسلمة من طرف إحدى مؤسسات التكوين المهني؛  
- إحدى الشهادات أو الدبلومات المحددة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بإصلاح الإدارة طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.04.23 الصادر في 14 من ربيع الأول 1425 ( 4 ماي 2004).

## إطار المنتدبون القضائيون والمدققون

- من بين خريجي المدرسة الوطنية العليا للإدارة.  
- بعد النجاح في مباراة تفتح في وجه المترشحين الحاصلين على :  
- دبلوم الدراسات العليا المعمقة أو دبلوم الدراسات العليا المتخصصة أو شهادة الماستر أو الماستر المتخصص أو الإجازة في الدراسات الأساسية أو الإجازة المهنية؛  
- إحدى الشهادات أو الدبلومات المحددة بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بإصلاح الإدارة طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.04.23 الصادر في 14 من ربيع الأول 1425 ( 4 ماي 2004).

## الملحقون القضائيون

- بعد النجاح في مباراة يشارك فيها حملة إحدى الشهادات التي يتم تحديدها بواسطة أمر للرئيس الأول من بين الشهادات التي تسمح ولوج درجة مرتبة في سلم الأجور رقم 11 أو درجة معتبرة في حكمها وذلك طبقا للنصوص التنظيمية الجاري بها العمل.  
- بناء على المؤهلات من بين المترشحين الحاصلين على دبلوم المدرسة الوطنية العليا للإدارة والمختارين حسب الإستحقاق من بين الخريجين المتفوقين لهذه المؤسسة وذلك في حدود ربع المناصب المالية الشاغرة المتبارى بشأنها. ( المواد 171 ، 172 و 173 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية).



# تدبير التوظيف

## ➤ التوظيف المباشر (هيئة قضاة المحاكم المالية)

المتعلقة، تتعبد، مهظف، الادارات العمومية ومستخدم، المؤسسات  
والمقاهلات العمومية في، داحت، قاض، من الدوحة الاستثنائية أه قاض،  
من الدوحة الأهل، المستهف، للشهط المنصص، علما في، المادة 169  
من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

## ➤ التوظيف بموجب عقد أو رسالة التزام

تهظف أعما، بمهحب عقهد خاضعة للقانون العام مع تطبيق  
التشريعات الجاري بها العمل، وأعضاء الديوان أو المكلفون بالدراسات.



# تقييم الأداء

يخضع القضاة والموظفون العاملون بالمحاكم المالية للتقييم والتنقيط بشكل سنوي من طرف السلطة المفوض لها، حيث يسهر قسم تدبير الموارد البشرية على إعداد وإرسال بطاقات التقييم والتنقيط الفردية للمعنيين بالأمر بواسطة قواعد البيانات المحينة بشكل دوري ومستمر، ويجب أن يعكس هذا التقييم القيمة الحقيقية لكفاءة ومهنية ومردودية المعنيين بالأمر بكل موضوعية.

# تقييم الأداء : الترقى في الرتبة

## هيئة كتابة الضبط

الرتبة	النسق السريع	النسق المتوسط	النسق البطئ
الرتبة 1 إلى 2	سنة	سنة	سنة
الرتبة 2 إلى 3	سنة	سنة ونصف	سنتان
الرتبة 3 إلى 4	سنتان	سنتان ونصف	3 سنوات
الرتبة 4 إلى 5	سنتان	سنتان ونصف	3 سنوات ونصف
الرتبة 5 إلى 6	سنتان	سنتان ونصف	3 سنوات ونصف
الرتبة 6 إلى 7	سنتان	3 سنوات	أربع سنوات
الرتبة 7 إلى 8	سنتان	3 سنوات	أربع سنوات
الرتبة 8 إلى 9	سنتان	3 سنوات	أربع سنوات
الرتبة 9 إلى 10	سنتان	3 سنوات	أربع سنوات

## هيئة القضاة(\*)

### -القضاة من الدرجة الثانية:

الرتبة	سير الترقى السريع	سير الترقى المتوسط	سير الترقى البطئ
الرتبة 1 إلى 2	النقطة الممنوحة: 3 سنة	النقطة الممنوحة: 2 سنة	النقطة الممنوحة: 1 أو 0 سنة
الرتبة 2 إلى 3	سنة	سنة	سنة
الرتبة 3 إلى 4	سنتان	سنتان ونصف	3 سنوات
الرتبة 4 إلى 5	سنتان	سنتان ونصف	3 سنوات ونصف
الرتبة 5 إلى 6	سنتان	سنتان ونصف	3 سنوات ونصف
الرتبة 6 إلى 7	سنتان ونصف	3 سنوات	أربع سنوات
الرتبة 7 إلى 8	3 سنوات	3 سنوات ونصف	أربع سنوات ونصف
الرتبة 8 إلى 9	3 سنوات ونصف	أربع سنوات	أربع سنوات ونصف
الرتبة 9 إلى 10	3 سنوات ونصف	أربع سنوات	أربع سنوات ونصف
الرتبة 10 إلى الاستثنائية	3 سنوات ونصف	أربع سنوات	أربع سنوات ونصف

- القضاة من الدرجة الاستثنائية والدرجة الأولى: تتم الترقية من رتبة إلى الرتبة

الموالية كل سنتين.

(\*) المرسوم رقم 2.82.147 المؤرخ في 13 يناير 1983 بتحديد كيفية تقييم نشاط قضاة المجلس الأعلى للحسابات وترقيتهم في الدرجات والرتب

# تقييم الأداء : الترقى في الدرجة

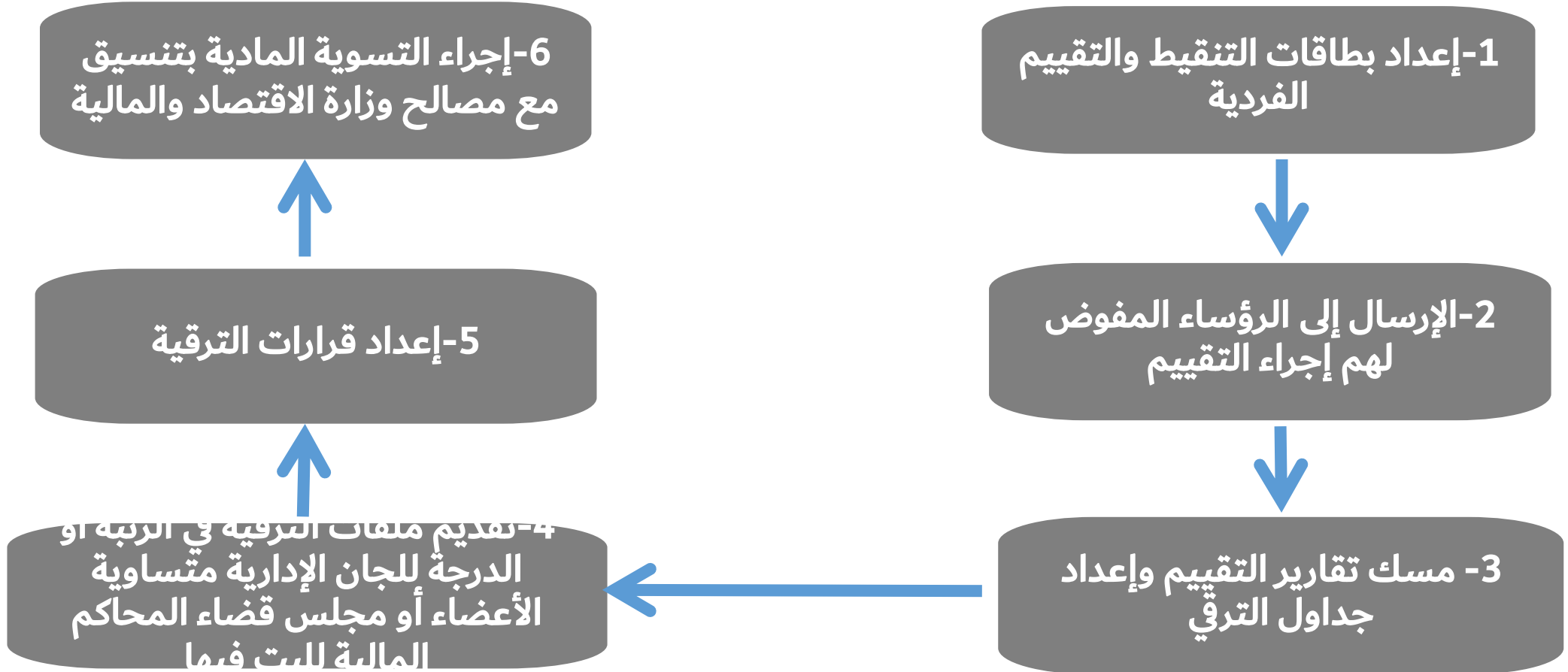
## هيئة كتابة الضبط

- ❖ النجاح في امتحان الكفاءة المهنية، في حدود % 18 سنويا من عدد الموظفين المستوفين لأقدمية لا تقل عن 6 سنوات من الخدمة الفعلية في درجتهم.
- ❖ عن طريق الاختيار، بعد التقييد في جدول الترقى، في حدود % 18 سنويا من عدد الموظفين المستوفين لأقدمية لا تقل عن 10 سنوات من الخدمة الفعلية في درجتهم.
- ❖ ترقية المنتدبون القضائيون من الدرجتين الأولى والثانية والمحربين القضائيين من الدرجة الأولى، إلى الدرجة الموالية عن طريق الاختيار في حدود % 36 سنويا بعد التقييد في جدول الترقى، واستيفاء الشروط النظامية.
- ❖ النجاح في مباريات مهنية تفتح في وجه موظفي هيئة كتابة الضبط الحاصلين علي إحدى الشهادات المطلوبة للتوظيف في الدرجات المتبارى بشأنها.

## هيئة القضاة

- ❖ الترقى من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى:  
الترتيب في الرتبة السابعة وأقدمية خمس سنوات بصفة مستشار ثان، للتقييد في لائحة الأهلية.
- ❖ الترقى إلى الدرجة الاستثنائية:  
استيفاء شرط الأقدمية لخمس سنوات بصفة مستشار أول، للتقييد في لائحة الأهلية.

# تقييم الأداء



# تدبير الوضعيات

- وضعية القيام بالوظيفة؛
- وضعية الإلحاق؛
- وضعية التوقف المؤقت عن العمل؛
- الوضع رهن الإشارة (وضعية لا يخضع لها قضاة المحاكم المالية).



# النظام المندمج INDIM@J لتدبير الوضعيات الإدارية

Sous Ordonnateur : COUR DES COMPTES => Utilisateur : Y\_OULARBI (Ordonnateur : ORGANISME - COUR DES COMPTES )

Eenêtre

Gipe Ordonnateur web (Version V9.970.100, Maj du 27/01/2020 [Parametrage: 20/09/2023])



## INDIMAJ

### Identification

Deconnexion

Email: [redacted]@courdescomptes.ma

Departement

Ordonnateur

Sous Ordonnateur

Choix

Choix Arbre

Dernière Situation

Loi cadre

Gestion des actes

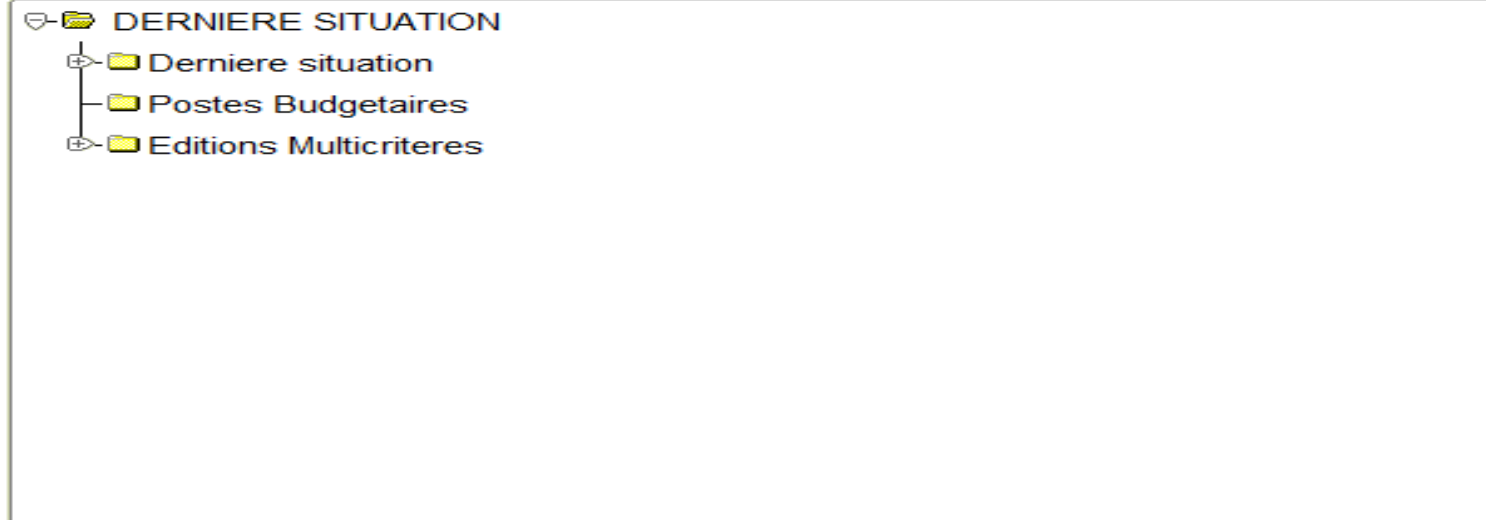
Codification

G R H

Modules particuliers

Administration

Quitter l'application



[Changement de mot de passe.](#)

[Renseigner l'Email](#)

Contact : [equipe\\_indimaj@tgr.gov.ma](mailto:equipe_indimaj@tgr.gov.ma)

[TELECHARGER MANUEL DE PROCEDURE CV04](#)

# تدبير الرخص

طبقا للفصل 39 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، وبناء على المادة 197 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يحق لكل قاض أو موظف في وضعية مزاولة النشاط أن يستفيد من الرخص التالية :

1. **الرخص الإدارية:** التي تشتمل على الرخص السنوية والرخص الاستثنائية أو الرخص بالتغيب؛

2. **الرخص الممنوحة لأسباب صحية** وتشمل:

أ- رخص المرض القصيرة الأمد؛

ب- رخص المرض المتوسطة الأمد؛

ج- رخص المرض الطويلة الأمد؛

د- **الرخص بسبب أمراض أو إصابات ناتجة عن مزاولة العمل؛**

3. **الرخص الممنوحة لأجل الولادة؛**

4. **رخص بدون أجر.**

# العقوبات التأديبية

الخطورة على:

- الإنذار؛

- التوبيخ؛

- تأخير الترقية في الرتبة لمدة لا تتجاوز سنتين؛

- الحذف من قائمة الأهلية؛

- الإقصاء المؤقت عن العمل لمدة لا تتجاوز ستة أشهر مع الحرمان من الأجرة

باستثناء التعويضات العائلية.

2- العقوبات التأديبية من الدرجة الثانية التي تشمل بحسب درجة الخطورة على:

- القهقرة في الدرجة مع أو بدون ضياع كل أو جزء من الأقدمية المحصل عليها

في الدرجة السابقة؛

- إحالة القاضي إلى التقاعد بصفة تلقائية أو قبول انقطاعه عن العمل إذا لم يكن له الحق في معاش تقاعد؛

طبقاً لمقتضيات الفصل الرابع من الكتاب الثالث من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية؛ يعتبر كل إخلال من قاضي المحاكم المالية بواجباته المهنية أو بالشرف أو الوقار أو الكرامة أو بقواعد كتمان السر المهني أو عدم تقيده بالتزام التحفظ خطأ من شأنه أن يعرضه لعقوبة تأديبية.

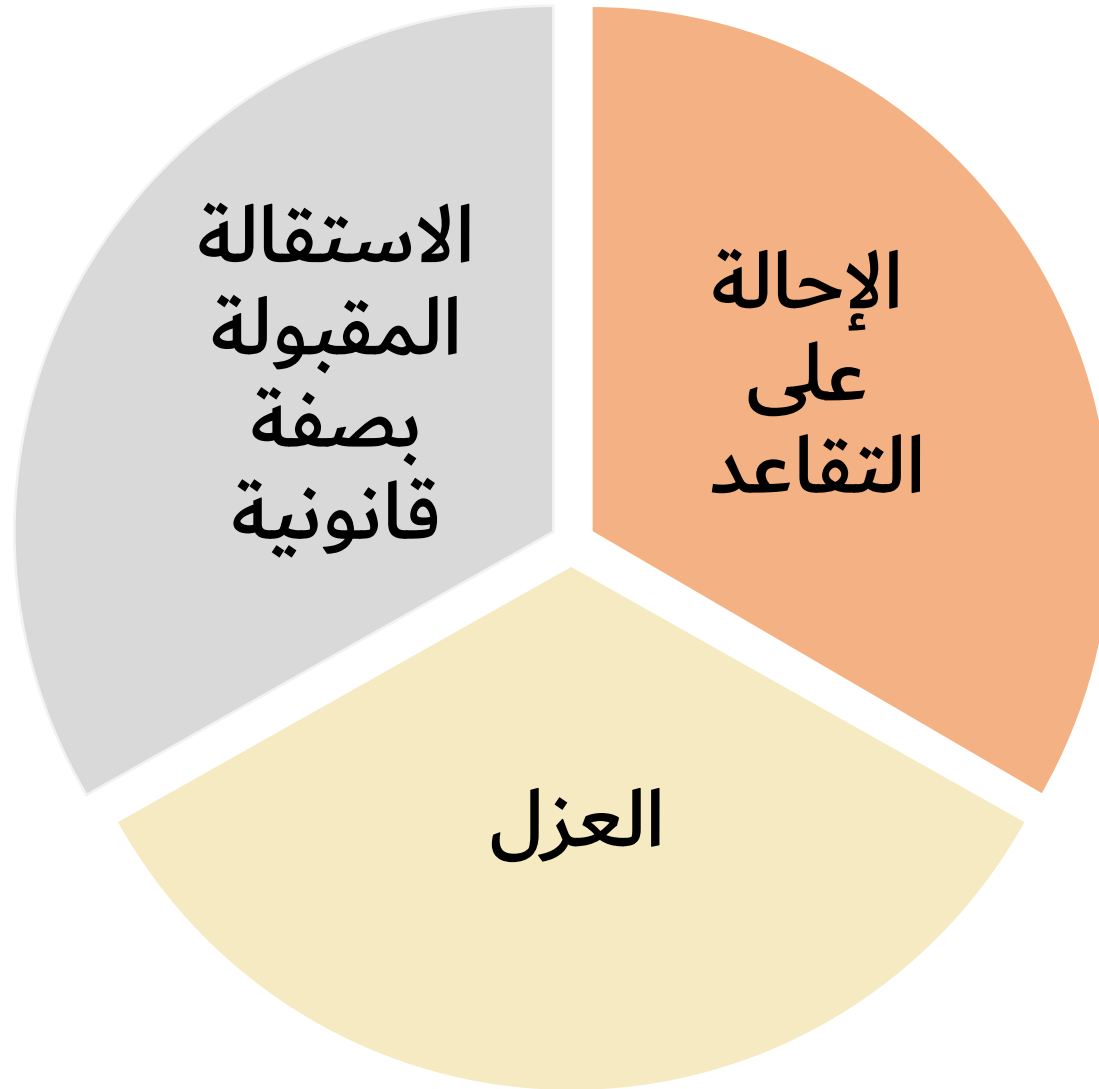
# العقوبات التأديبية

تشتمل العقوبات التأديبية المطبقة على الموظفين على ما يلي، وهي مرتبة حسب تزايد الخطورة:

- الانذار؛
- التوبيخ؛
- الحذف من لائحة الترقى؛
- الانحذار في الرتبة؛
- القهقرة في الدرجة؛
- العزل من غير توقيف حق التقاعد؛
- العزل المصحوب بتوقيف حق التقاعد.

طبقاً لمقتضيات الباب الخامس من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتم في حالة الخطأ الغير الجسيم توجيه توبيخ أو إنذار إلى الموظف، أما في حالة الخطأ الجسيم يتم عرض ملفه على أنظار المجلس التأديبي من أجل اقتراح العقوبة التأديبية.

# تدبير نهاية الحياة الإدارية



الانقطاع النهائي عن العمل المؤدي إلى الحذف من الأسلاك، وفقدان صفة قاضي أو موظف بالمحاكم المالية ينتج عن إحدى الأحوال التالية:

# تدبير نهايه الحياه الإداريه: المنصه الإلكترونيه للصندوق المغربي للتقاعد

## CMR



### Plateforme e-Retraite des services en ligne

EH EL HIRECH KARIMA

← Accueil E-retraite

#### ← Menu

- Situation des affiliés
- Suivi des dossiers
- Suivi des événements
- Demandes de prestations en masse
- Simulateur de remboursement
- Téléchargement d'attestations
- Assistance

#### Situation des affiliés

Nom complet

4 caractères min ...

N° CIN

4 caractères min ...

Matricule TGR

4 caractères min ...

Nom Prénom	N° CIN	Matricule TGR	Details
------------	--------	---------------	---------



Veillez chercher par nom/prénom/Cin d'affilié/Matricule TGR.



# تدبير نهايه الحياه الإداريه: المنصه الإلكترونيه للنظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد RCAR



فصلي كوتديا وكوتديا  
0701 3660 267  
ARABIE SAOUDITE - SAUDI ARABIA

HOTLINE :0537-267-267

BIENVENUE COMPTES DES COUR مرحبا



MISE À JOUR SITUATION

PRISE DE RENDEZ-VOUS

E-AFFILIATION

E-DÉCLARATION

E-VERSEMENT

SIMULATION  
INDIVIDUELLE DES  
DROITS

FONDS DOCUMENTAIRE  
(GED RCAR)

RÉCLAMATIONS

SUIVI DES RÉCLAMATIONS

MODIFICATION MOT DE  
PASSE

Veillez transmettre au RCAR les déclarations de vos salariés

## NOUVEAU:

Nous vous invitons à utiliser le nouveau E-VERSEMENT comme justificatif électronique de versement, qui remplace l'ancien justificatif de versement vr1-format papier.  
Pour plus de renseignement, veuillez télécharger le guide d'utilisation en cliquant sur le lien suivant:

[Télécharger le guide d'utilisation E-VERSEMENT](#)

Liste des notifications transmises par le RCAR

Date Notification	Sujet	Documents attachés
07/03/2024 02:43:27	Lot N°: web_000183660002_C_000000000000_2024_3_14 est traité	
12/02/2024 08:37:45	Lot N°: web_000183660002_C_000000000000_2024_2_12 est traité	
12/02/2024 08:40:27	Lot N°: web_000183660002_C_000000000000_2024_2_11 est traité	
15/01/2024 01:31:32	Lot N°: web_000183660002_G_000000000000_2024_1_10 est traité	
15/01/2024 01:34:25	Lot N°: web_000183660002_G_000000000000_2024_1_9 est traité	
15/01/2024 01:27:07	Lot N°: web_000183660002_G_000000000000_2024_1_7 est traité	
15/01/2024 01:26:45	Lot N°: web_000183660002_G_000000000000_2024_1_6 est traité	
09/01/2024 12:46:20	Lot N°: web_000183660002_C_000000000000_2024_1_5 est traité	
09/01/2024 02:48:40	Lot N°: web_000183660002_C_000000000000_2024_1_4 est traité	
09/01/2024 11:07:31	Lot N°: web_000183660002_C_000000000000_2024_1_3 est traité	

1

2

TRAITEMENT DES DÉCLARATIONS

CONSULTATION ET SUM

# الخطة الإستراتيجية للمجلس في مجال تأهيل موارده البشرية



# تأهيل الموارد البشرية

تطوير أساليب

اشتغال

المحاكم

المالية

إرساء التحول

الرقمي

تثمين الموارد

البشرية

للوظائف والكفاءات عند التوظيف، مع استهداف بعض الفئات التي تتوفر على تجارب في مجالات معينة كمهن المستقبل والقطاعات المتطورة؛

• تشجيع التكوين وتبني برامج للتدريب على القيادة لبناء القدرات القيادية؛  
• تطوير أليات تدبير الكفاءات والمهارات من خلال العمل على إعداد دليل المهن والكفاءات؛

• اعتماد نظام خاص لتحفيز أداء القضاة والموظفين؛

• خلق بيئة عمل ايجابية ودعم التوازن

تثمين الموارد البشرية

تأهيل الموارد البشرية

# تأهيل الموارد البشرية

## إرساء التحول الرقمي

- ترسيخ الثقافة الرقمية بالمحاكم المالية من خلال اعتماد التقنيات الجديدة في ممارسة المهام الموكولة إليها؛
- تطوير آليات التواصل بين مختلف مكونات المحاكم المالية؛
- تبسيط المساطر وتعزيز مستوى تحليل المعطيات؛
- دعم مبدأ التغيير للتكيف مع التكنولوجيات واستراتيجيات العمل الجديدة.

- إنشاء وحدة مكلفة بالمعايير المهنية والجودة واعتماد نظام واضح لضمان الجودة وتقييم المخاطر؛
- إحداث مركز للتكوين وتقوية القدرات المهنية لدعم مؤهلات ومعارف القضاة والموظفين وتحسينها؛
- إحداث بنية تعنى بدعم الأخلاقيات وتبني ميثاق للمبادئ والالتزامات الأخلاقية لقضاة المحاكم المالية؛
- استعمال الدلائل المهنية من طرف القضاة والمدققين؛
- تحديد بعض مؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق الأهداف الداخلية.

تطوير  
أساليب  
اشتغال  
المحاكم  
المالية

تأهيل  
الموارد  
البشرية



شکرا

علی

انتباهکم