

لقاء تدريبي حول آليات تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة في إطار المهتمات الرقابية

الجلسة الثانية

ذ. عبد الصمد الأزرق، منسق الاختصاصات القضائية وتتبع تنفيذ التوصيات
ذ. يوسف علمي مروني، قاضي مستشار بالتنسيقية العامة لأعمال المحاكم المالية (مكلف بتدبير
المنصة الرقمية لتتبع تنفيذ التوصيات).

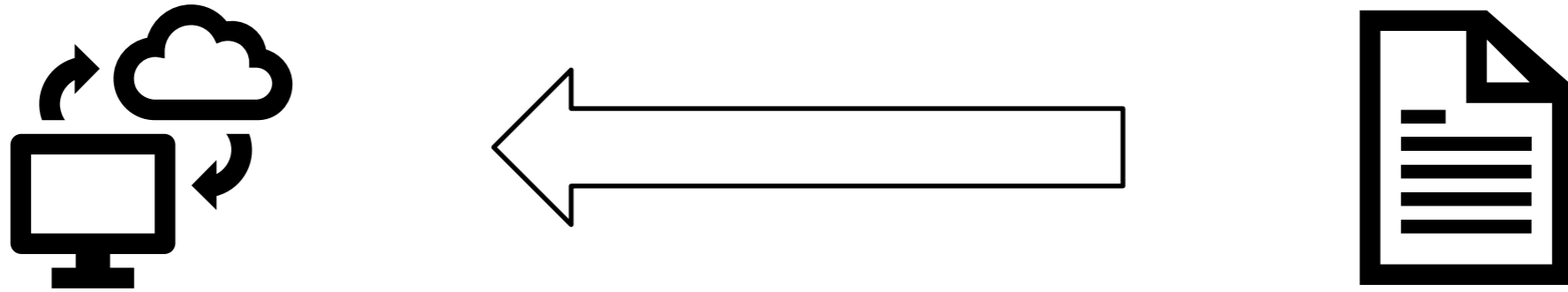
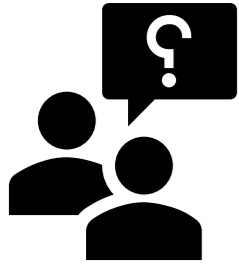
الأهداف الرئيسية للجلسة الثانية

إبراز القيمة المضافة للتتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات (مقارنة
بالتتبع المستندي التقليدي)

تقديم تصور حول الحلول الرقمية الممكنة لدعم الرصد والتتبع
الفعال لتنفيذ التوصيات

عرض حالات عملية لتجسيد الرصد الفعال لتنفيذ التوصيات

لماذا الانتقال من التتبع المستندي لتنفيذ التوصيات إلى التتبع الرقمي (القيمة المضافة) ؟



الرفع من فعالية التتبع من خلال الانتقال من منطق دوري إلى تتبع
مستمر وآني لكل توصية إلى غاية تنفيذها الكامل

كيف يتم ذلك ؟ 

كيف يمكن للحلول الرقمية الرفع من فعالية التتبع ؟

• تيسير التواصل مع الأجهزة العمومية المعنية بتنفيذ التوصيات (تجاوز إكراهات



المراسلات الورقية، وإمكانية تعبئة المعطيات بشكل آني ومستمر)

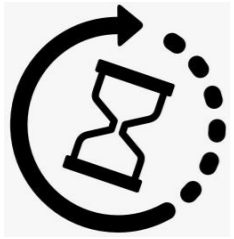
• تحسين استثمار المعلومات والمعطيات الواردة (أرشفة المعلومات وتجميعها ضمن



منصة موحدة، وهيكلتها بطريقة منهجية، وتحيينها بصفة دورية ومنتظمة)

كيف يمكن للحلول الرقمية الرفع من فعالية التتبع ؟

✓ تقليص الوقت اللازم لمعالجة المعطيات (إمكانية تتبع عدد مهم من التوصيات بشكل متزامن، ومقارنة مستويات التقدم في الإنجاز عبر السنوات، إلخ.)



✓ تقليص الموارد البشرية الضرورية لإعداد التقارير الخاصة بتتبع التوصيات



كيف يمكن للحلول الرقمية الرفع من فعالية التتبع؟

تحسين رصد تنفيذ التوصيات (توفير رؤية آنية وشاملة لمختلف مؤشرات
قياس الأداء المتعلقة بتنفيذ التوصيات)

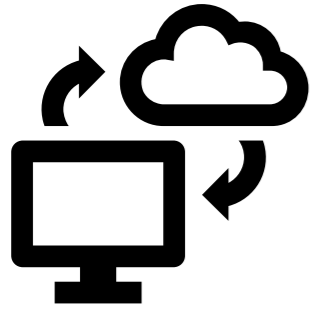


توسيع نطاق التتبع (استمرارية تتبع كل توصية على حدة إلى حين تنفيذها
الكلي، بخلاف التتبع المستندي الذي لا يتم إلا لمرات معدودة)؛





كيف يمكن تصور حلول رقمية فعالة لتتبع تنفيذ التوصيات؟



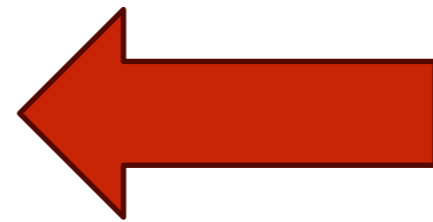
تحديد دقيق للأطراف المعنية (الأدوار والمسؤوليات)

تصور واضح لدورة حياة التوصية

ضبط للمعطيات اللازم تعبئتها

ضرورة مواكبة المتدخلين وبناء القدرات

فعالية التصميم التقني للمنصة



تحديد قبلي واضح ودقيق للمتطلبات
الضرورية بمختلف أبعادها
(التنظيمية والتقنية والبشرية ...)
من أجل إرساء حلول رقمية ملائمة

تحديد دقيق للأطراف المعنية وأدوارها

تتبع على مستوى استراتيجي
واتخاذ القرارات الكفيلة
بتنفيذ التوصيات



تقييم الإجراءات
المتخذة وقياس مدى
التقدم في تنفيذ
التوصيات

التفاعل المستمر مع المنصة من
خلال تعبئة وتحميل المعطيات
والإدلاء بالوثائق المثبتة

التتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات

تحديد دقيق لدورة حياة التوصية

إدراج التوصيات الصادرة ضمن المنصة فور انتهاء المهام الرقابية



قيام الجهاز المعني بوضع خطة عمل تعاقدية مفصلة لتنفيذ كل توصية (الإجراءات المزمع اتخاذها، والجدول الزمني المرتبط بها، إلخ.)



إبداء المدقق، على مستوى الجهاز الأعلى للمراقبة، رأيه حول خطة العمل المقترحة، بما يضمن واقعية الإجراءات المقترحة وقابلية تنفيذها ضمن الجدول الزمني (ضرورة التنسيق والتوافق مع الجهة المعنية)

التتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات

وضع رؤية تنظيمية فعالة للمنصة

تحديد نسب التقدم في الإنجاز بشكل دوري و تعبئة المنصة بالمعطيات الضرورية (الإجراءات المتخذة، والآثار، والإكراهات، إلخ).



قيام المدقق، بالتشاور مع الأجهزة المعنية، بإبداء رأيه بشأن اعتماد المعلومات أو تعديلها عند الاقتضاء

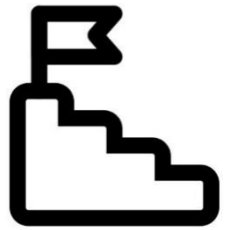


إعداد تقارير دورية بشأن مستوى تنفيذ التوصيات (قصد دعم تتبع الجهاز الأعلى للرقابة وتمكين السلطات المعنية من اتخاذ القرارات المناسبة)

التتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات

ضرورة مواكبة المتدخلين وبناء القدرات

اعتماد الإرساء التدريجي للمنصة: إطلاق مرحلة تجريبية تشمل عينة من المهمات (أو اختيار أجهزة عمومية منخرطة في التحول الرقمي)، بما يسمح باختبار المنصة، وتحسينها تدريجياً، وضمان تقبل المستخدمين وتمرنهم على استعمالها.



تعيين مخاطبين رسميين داخل الأجهزة العمومية: تحديد المسؤولين لدى الأجهزة العمومية المكلفين بالتنسيق والتواصل مع الوحدة المشرفة على المنصة، وتتبع إدخال المعطيات، وضمان احترام الجوانب التقنية والتنظيمية.



تعزيز التكوين والمواكبة المستمرة: تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف المستخدمين، وإعداد دلائل استعمال مبسطة، وتوفير دعم تقني دائم (الوحدة المكلفة بنظم المعلومات لدى الجهاز الأعلى للمراقبة)



التتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات

تحديد مكون إعداد التقارير "Reporting module"

- ضبط نماذج التقارير ودورياتها ونوعها (حسب احتياجات كل متدخل)؛
- تحديد مؤشرات قياس الأداء المعتمدة؛
- تطوير لوحات قيادة تفاعلية لدعم اتخاذ القرار؛
- إدماج مؤشرات التنبيه المبكر والإشعارات الآلية؛
- إدماج الرسوم البيانية والمؤشرات البصرية لتسهيل التحليل؛
- ...

كيف يمكن أن يتجسد الرصد الفعال لتنفيذ التوصيات؟ (حالات عملية)



- اعتماد نظام للتنبيهات الذكية (تعزيز التدخل الاستباقي)
- إعداد تقارير موجهة حسب الفاعلين (تستجيب لاحتياجات كل فئة)
- توفير لوحات قيادة تفاعلية تركز على مؤشرات أداء رئيسية (الاستغلال اللحظي للمعطيات ودعم اتخاذ القرار)

اعتماد نظام للتنبيهات الذكية (تعزيز التدخل الاستباقي)

- تمكين المنصة من إصدار تنبيهات تلقائية عند تسجيل تأخر في تنفيذ التوصيات مقارنة بالأجال المحددة؛
- برمجة مستويات مختلفة من التنبيهات حسب أهمية التوصية، وحجم التأخر المسجل، وكذا مستوى المخاطر المرتبطة بعدم إنجازها في الأجال المحددة أو الطابع الاستعجالي للتوصية؛

اعتماد نظام للتنبيهات الذكية (تعزيز التدخل الاستباقي)

- توجيه الإشعارات إلى مختلف الأطراف المعنية، بما يضمن تفاعلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة

- ✓ التدخل لمعالجة حالات عدم مباشرة أي تدابير لتنفيذ التوصيات؛
- ✓ التدخل خلال تسجيل ركود طويل في التقدم في تنفيذ توصيات منفذة جزئياً؛
- ✓ التدخل لتسريع تنفيذ توصيات ذات طابع استعجالي.

إعداد تقارير موجهة حسب الفاعلين (تستجيب لاحتياجات كل فئة)

- تخصيص التقارير وفق مستويات المسؤولية (استراتيجي أو تديرى/تشغيلي ...) بما يضمن مواءمتها مع انتظارات كل فئة.
- إتاحة استخراج تقارير دورية أو عند الطلب، مع إمكانية انتقاء المؤشرات ذات الصلة بكل طرف.
- اعتماد نماذج تقارير واضحة ومبسطة، تقدم المعطيات بشكل منظم (المؤشرات، والرسوم البيانية، والخلاصات ...)، بما يسهم في تسهيل قراءتها ودعم اتخاذ القرار بشكل فعال.

توفير لوحات قيادة تفاعلية تركز على مؤشرات أداء رئيسية (الاستغلال اللحظي للمعطيات ودعم اتخاذ القرار)

- عرض مؤشرات أنية حول نسب تنفيذ التوصيات، مع تصنيفها حسب القطاعات أو الأجهزة العمومية المعنية
- إبراز المعطيات للمستخدمين من خلال واجهات بصرية مبسطة (رسوم بيانية، ومؤشرات تطور، ومقارنات زمنية)
- توفير رؤية شاملة ومحينة لتسهيل تحديد الأولويات والإجراءات اللازم اتخاذها في الوقت الملائم

الأهداف الرئيسية للجلسة الثانية

إبراز القيمة المضافة للتتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات (مقارنة بالتتبع المستندي التقليدي)

تقديم تصور حول الحلول الرقمية الممكنة لدعم الرصد والتتبع الفعال لتنفيذ التوصيات

عرض حالات عملية لتجسيد الرصد الفعال لتنفيذ التوصيات

لقاء تدريبي حول آليات تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة في إطار المهام الرقابية

الجلسة الثانية

تمرين تطبيقي حول إعداد خطة عمل لإرساء منصة رقمية لتتبع تنفيذ
التوصيات

تمرين تطبيقي حول إعداد خطة عمل لإرساء منصة رقمية لتتبع تنفيذ التوصيات

السياق:

أنتم مطالبون من طرف الجهاز الأعلى للمراقبة المالية والمحاسبية الذي تنتمون إليه بإعداد خطة عمل لإرساء منصة رقمية لتتبع تنفيذ التوصيات، بهدف تحسين فعالية التتبع وتعزيز أثر التوصيات.

المطلوب:

إعداد تصور متكامل لخطة العمل، مع مراعاة خصوصيات الجهاز الأعلى للمراقبة المالية والمحاسبية الذي تنتمون إليه

تمرين تطبيقي حول إعداد خطة عمل لإرساء منصة رقمية لتتبع تنفيذ التوصيات

يمكن الاستئناس بالمراحل التالية:

- المرحلة 1: تشخيص الوضع الحالي؛
- المرحلة 2: وضع نموذج لحكامة المنصة؛
- المرحلة 3: تصميم دورة حياة التوصية داخل المنصة؛
- المرحلة 4: تحديد المتطلبات البشرية؛
- المرحلة 5: تحديد المتطلبات التقنية؛
- المرحلة 6: تحديد مكون إعداد التقارير



منهجية صياغة التوصيات

ذ. حسن النمراي
قاضي من الدرجة الممتازة، منسق أعمال
الغرف القطاعية

الرباط، في 19 ماي 2026

منهجية صياغة التوصيات وفق المعايير المهنية

2

شروط وقواعد صياغة
التوصيات

1

توطئة عامة
لماذا إصدار التوصيات؟

تصميم
المدخلة

مناقشة خطة التنفيذ أثناء الاجتماع
الختامي

تحديد الجهة المكلفة
بالتنفيذ

4

تمارين تطبيقية

3

الهدف: التعرف على منهجية صياغة التوصيات والمبادئ الأساسية لها

توطئة عامة

1

توطئة عامة

- إصدار التوصيات ليس مجرد إجراء شكلي يختم التقارير الرقابية، بل هو الهدف الأسمى والغاية النهائية للعملية الرقابية
- التوصيات هي الجسر الذي يربط بين تشخيص الاختلالات والإصلاح المنشود
- بدون توصيات دقيقة وقابلة للتنفيذ، تظل التقارير الرقابية مجرد سرد للأخطاء دون تقديم حلول حقيقية.

مجموعة من المعايير
الدولية تبرز دور وأهمية
التوصيات



حسب معارفكم ما هي المعايير
الدولية التي تستند إليها
التوصيات؟

أهم المعايير الدولية

- [\(INTOSAI-P12\)](#) إحداه فارق فف ففاه المواطنف: ففك المعفار أن مشرففة الرقابة ففاس بقدرتها على ففوف الملاحظة إلى مقترح عملف ففحسن الففماف العامة، مما ففضمن للمواطن الاسففاة القصى من المال العام.
- [\(ISSAI 100\)](#) ففدم الففمة المضافة: ففرض هذا المعفار أن ففكون الففوصفاف بناءة وفففسفرف الففول وففعالج أسباب القصور.
- [\(INTOSAI-P20\)](#) فففل المفاسبة والمساءلة: الففوصفة هف "أداة ففياس" لمضى اسفجابة الإفاة لفصفف مسارها.
- [\(ISSAI 300 & 3000\)](#) ففزز الأءاء المفسساف: الففوصفة فف رقابة الأءاء لفففق الاقفصاء، الكفاءة، والففالة.



لماذا إصدار التوصيات؟

1. تحسين التدبير العمومي
2. تعزيز الحكامة والشفافية
3. تصحيح الاختلالات
4. استباق المخاطر والحد من آثارها
5. ضمان أثر المهمة الرقابية
6. إظهار قيمة الجهاز الأعلى للرقابة وإحداث الفارق في حياة المواطنين

-

2 منهجية صياغة التوصيات وفق المعايير المهنية

- أ. شروط / قواعد صياغة التوصيات
- ب. تحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ
- ت. مناقشة خطة التنفيذ أثناء الاجتماع الختامي

منهجية صياغة التوصيات وفق المعايير المهنية

2

أ. شروط/ قواعد صياغة التوصيات

ب. تحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ

ت. مناقشة خطة التنفيذ أثناء الاجتماع الختامي

شروط / قواعد صياغة التوصيات

1. استهداف الأهم والأولى
2. استهداف الأسباب
3. القيمة المضافة
4. غير عامة وغير دقيقة جدا
5. الوضوح
6. قابلية التنفيذ
7. قابلية التتبع
8. ذات علاقة بالخلاصات وملاحظات التقرير



1. استهداف الأهم والأولى

- عدم إغراق المدير بسيل من التوصيات الثانوية.
- التركيز على الاختلالات ذات الأثر المالي الكبير، أو التي تمس جوهر الخدمة العمومية، أو التي تشكل مخاطر عالية على استمرارية المرفق.
- تخضع عملية ترتيب الأولويات للمعايير التالية:
 - الأهمية النسبية
 - المخاطر الجوهرية
 - جوهر الخدمة العمومية
 - تجنب التشتت الرقابي
 - القيمة مقابل الجهد في التنفيذ.



الأهمية النسبية □

- المعيار ISSAI 100: الأهمية النسبية تتجاوز القيمة المالية الصرفة.
- التركيز على الثغرات التي تتسبب في هدر مالي جسيم أو ضياع مداخيل جوهرية على خزينة الدولة. (الأثر المالي)
- قد تكون القيمة المالية صغيرة، لكن الخلل يمس "نزاهة" المؤسسة أو يضرب "مبدأ المساواة" في الولوج إلى الخدمة العمومية، وهنا تصبح التوصية ذات أولوية قصوى. (الأهمية النوعية)

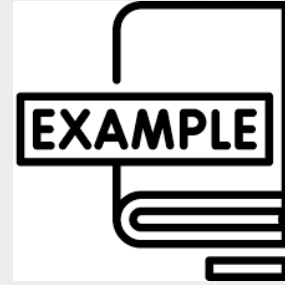
□ المخاطر الجوهرية

استناداً إلى منهجية الرقابة القائمة على المخاطر يجب إعطاء الأولوية ل:

- التوصيات التي تعالج مخاطر تهدد استمرارية المرفق العام.
- التوصيات التي تستهدف نقاط الفشل الوحيدة في الأنظمة التقنية أو الإدارية، والتي قد يؤدي انهيارها إلى شلل قطاعي كامل.

□ جوهر الخدمة العمومية

يجب أن تركز التوصيات على جوهر الخدمة (النتائج) لا العمليات الثانوية بهدف ضمان أن مجهود المدير في التنفيذ سينصبُّ على ما يحقق أقصى نفع للمواطن.



في قطاع الصحة، التوصية المتعلقة بروتوكولات علاج المرضى (جوهر الخدمة) مقدمة على التوصية المتعلقة بتنظيم أرشيف المراسلات الإدارية (عمل ثانوي).

□ تجنب التشتت الرقابي

لا يجب إغراق الجهة الخاضعة للرقابة بتوصيات كثيرة جداً، لأن ذلك يؤدي إلى:

- فقدان التركيز: حين يجد المدير نفسه أمام 30 توصية، فإنه قد يبدأ بالأسهل (والأقل أهمية) ويترك الجوهرى.
- ضعف الامتثال: كثرة التوصيات الثانوية تُعطي انطباعاً بأن الجهاز الرقابي يمارس الرقابة المجهرية، مما يولد مقاومة لدى الإدارة.

□ معيار القيمة مقابل الجهد في التنفيذ

عند ترتيب الأولويات:

- يجب مراعاة التوصيات التي تحقق أثراً سريعاً وعميقاً.
- يجب التمييز بين التوصيات "الهيكلية" التي تتطلب وقتاً طويلاً وتغييراً تشريعياً، وبين التوصيات "الإجرائية" التي يمكن أن تصحح مساراً خاطئاً فوراً وتوفر مبالغ طائلة.

2. استهداف الأسباب

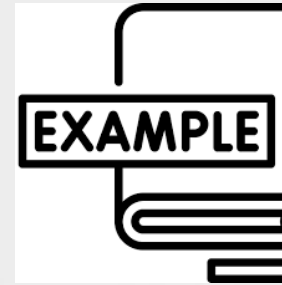
لماذا؟

Cause

- الكفاءة الميزانية: الحلول الجذرية توفر المال على المدى البعيد عبر منع تكرار الهدر.
- المصدقية الرقابية: عندما يقدم الجهاز الرقابي حلولاً بنوية، يُنظر إليه كـ "شريك استراتيجي" في الإصلاح وليس كـ "صائد أخطاء".
- تحقيق الأثر: المعيار INTOSAI-P12 يربط قيمة الجهاز بقدرته على منع وقوع الاختلالات مستقبلاً، وهو ما لا يتحقق إلا بمعالجة الأسباب.

2. استهداف الأسباب

- يجب أن تهدف التوصية إلى "التغيير المستدام". ولتحقيق ذلك، يجب على المراقب استخدام تقنيات تحليل الأسباب للوصول إلى السبب الحقيقي.
- ضرورة تبني منهجية 'التشخيص العميق':



التوصية التي تكتفي بطلب تصحيح خطأ حسابي هي توصية تنتهي بانتهاء العملية المحاسبية، أما التوصية التي تستهدف الثغرة في نظام الرقابة الداخلية، فهي تحصن المؤسسة من آلاف الأخطاء المماثلة التي قد تقع غداً.

2. استهداف الأسباب

يجب أن تكون التوصية "ذات توجه تصحيحي" هذا يعني أنها إذا عالجت الأخطاء (الأعراض) فقط، فهي "توصيات تسوية"، أما إذا عالجت الأسباب فهي "توصيات إصلاح".



Cause

الفرق بين "الأعراض" و"الأسباب"؟

- الأعراض: هي الأخطاء الظاهرة أو النتائج السلبية المرصودة (مثلاً: تأخر في تنفيذ مشروع).
- الأسباب: هي الاختلالات البنيوية في الأنظمة، المساطر، أو الكفاءات التي أدت لظهور تلك الأعراض.

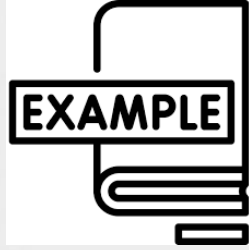
3. القيمة المضافة



- القيمة المضافة الجوهر الذي يُميز الرقابة الحديثة عن الرقابة الكلاسيكية
- التوصية التي لا تحمل قيمة مضافة هي عبء إداري وليست أداة إصلاح (INTOSAI-P12 و ISSAI 300)
- القيمة المضافة هي 'بصمة' الجهاز الرقابي في مسلسل الإصلاح.
 - يجب على المراقب أن يتجنب التوصيات التي تكتفي بـ "المطالبة بتطبيق القانون"
 - التوصية ذات القيمة المضافة هي التي تقترح "كيفية" تيسير تطبيق ذلك القانون
- التوصية الناجحة هي التي يقرأها المدير فيقول: 'هذا المقترح سيجعل عملي أسهل وأكثر كفاءة'، وهنا تكمن القيمة التي نص عليها المعيار INTOSAI-P12

3. القيمة المضافة

- تتحقق القيمة المضافة عندما تؤدي التوصية إلى تغيير ملموس يقع في أحد النطاقات الثلاثة التي حددها المعيار ISSAI 3000 : (الاقتصاد، الكفاءة، والفعالية).



القيمة المضافة عبر	تركز التوصية	مثال	التوصية ذات القيمة المضافة	ماذا سيتحسن؟
توفير النفقات				
تجويد الأداء				
تعزيز الشفافية والحكامة				

القيمة المضافة عبر	تركز التوصية	مثال	التوصية ذات القيمة المضافة	ماذا سيتحسن؟
توفير النفقات	تقليص الهدر أو استرداد أموال مفقودة.	رصد استمرار دفع رسوم صيانة لمعدات تم الاستغناء عنها.	"إجراء جرد شامل للمعدات الخارجة عن الخدمة وفسخ عقود الصيانة المرتبطة بها فوراً، مع وضع بروتوكول سنوي لمطابقة جرد الأصول مع الالتزامات التعاقدية".	
تجويد الأداء	تحسين "المخرجات" مقابل "المدخلات"، أو ضمان تحقيق النتائج النهائية.	رصد بطء شديد في معالجة ملفات تعويضات المواطنين في مؤسسة اجتماعية.	رقمنة مسار معالجة الملفات واعتماد نظام لتتبع الأجال مع تفويض صلاحية التوقيع لرؤساء المصالح الإقليمية".	
تعزيز الشفافية والحكامة	وهنا نطبق المعيار ISSAI 20، حيث القيمة لا تُقاس بالمال فقط بل بـ "الثقة".	رصد غياب معايير واضحة لتوزيع المنح على الجمعيات.	وضع دليل مساطر يحدد شروط الاستحقاق ومعايير التنقيط، مع نشر لائحة المستفيدين والمبالغ الممنوحة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة".	

القيمة المضافة عبر

تركز التوصية

مثال

التوصية ذات القيمة المضافة

ماذا سيتحسن؟

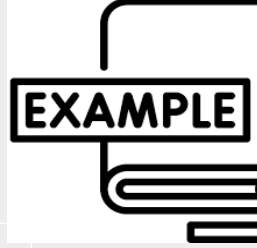
<p>توفير النفقات</p>	<p>تقليص الهدر أو استرداد أموال مفقودة.</p>	<p>رصد استمرار دفع رسوم صيانة لمعدات تم الاستغناء عنها.</p>	<p>"إجراء جرد شامل للمعدات الخارجة عن الخدمة وفسخ عقود الصيانة المرتبطة بها فوراً، مع وضع بروتوكول سنوي لمطابقة جرد الأصول مع الالتزامات التعاقدية".</p>	<p>توفير فوري في ميزانية التسيير وتقليص النفقات غير المبررة.</p>
<p>تجويد الأداء</p>	<p>تحسين "المخرجات" مقابل "المدخلات"، أو ضمان تحقيق النتائج النهائية.</p>	<p>رصد بطء شديد في معالجة ملفات تعويضات المواطنين في مؤسسة اجتماعية.</p>	<p>رقمنة مسار معالجة الملفات واعتماد نظام لتتبع الأجال مع تفويض صلاحية التوقيع لرؤساء المصالح الإقليمية".</p>	<p>تقليص زمن الاستجابة، رفع نسبة رضا المرتفقين، وتخفيف الضغط عن الإدارة المركزية</p>
<p>تعزيز الشفافية والحكامة</p>	<p>وهنا نطبق المعيار ISSAI 20، حيث القيمة لا تُقاس بالمال فقط بل بـ "الثقة".</p>	<p>رصد غياب معايير واضحة لتوزيع المنح على الجمعيات.</p>	<p>وضع دليل مساطر يحدد شروط الاستحقاق ومعايير التنقيط، مع نشر لائحة المستفيدين والمبالغ الممنوحة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة".</p>	<p>ضمان تكافؤ الفرص، منع المحسوبية، وتعزيز صورة المؤسسة أمام الرأي العام والشركاء.</p>

مصفوفة لتقييم التوصية قبل إدراجها في التقرير النهائي استئناسا بالمعيار GUID 3910

معيار القيمة المضافة	السؤال الجوهرى للمراقب	الأثر المتوقع
الأثر المالي	هل سيؤدي التنفيذ إلى توفير مباشر أو منع هدر مستقبلي؟	توفير ميزانيات ملموسة.
الأثر التنظيمي	هل ستعالج التوصية تداخلا في الاختصاصات أو خلل في المراقبة؟	استقرار مؤسساتي ووضوح في المسؤوليات.
أثر الجودة	هل سيؤدي التنفيذ إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن؟	قيمة مضافة اجتماعية (إحداث فارق في حياة المواطن).
أثر الامتثال	هل ستقلل التوصية من مخاطر المتابعات القانونية أو القضائية؟	حماية المسؤولين والمؤسسة من المخاطر القانونية.

4. غير عامة وغير دقيقة

- وفقاً للمعيار ISSAI 300، يجب أن تحترم التوصية استقلالية المدبر في اختيار "الوسائل" مع تحديد "النتائج" المطلوبة.
- تجنب العمومية: العبارات الفضفاضة تعفي المدبر من المسؤولية.
 - تجنب الدقة المفرطة: لا يجب أن تملئ التوصية تفاصيل تقنية هي من صميم عمل الخبراء داخل الإدارة.



"الصياغة المتوازنة"

صياغة خاطئة

تحسين منظومة التحصيل الضريبي".

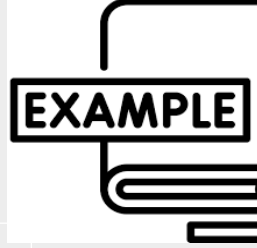
تجنب العمومية

تعيين الموظف (أ) في المكتب رقم (ب)
وإستخدام نظام الويندوز 11 حصراً".

تجنب الدقة المفرطة

4. غير عامة وغير دقيقة

- وفقاً للمعيار ISSAI 300، يجب أن تحترم التوصية استقلالية المدبر في اختيار "الوسائل" مع تحديد "النتائج" المطلوبة.
- تجنب العمومية: العبارات الفضفاضة تعفي المدبر من المسؤولية.
 - تجنب الدقة المفرطة: لا يجب أن تملئ التوصية تفاصيل تقنية هي من صميم عمل الخبراء داخل الإدارة.



"الصياغة المتوازنة"

تفعيل آليات التقاطع المعلوماتي بين قواعد بيانات المحافظة العقارية ومصالح الضرائب لضبط الوعاء الضريبي".

تعزيز الموارد البشرية للمصلحة المكلفة بالتدقيق الداخلي وتزويدها بالوسائل التقنية الكفيلة بضمان تتبع الآلي للمخزون".

صياغة خاطئة

تحسين منظومة التحصيل الضريبي".

يجب تعيين الموظف (أ) في المكتب رقم (ب) واستخدام نظام الويندوز 11 حصراً".

تجنب العمومية

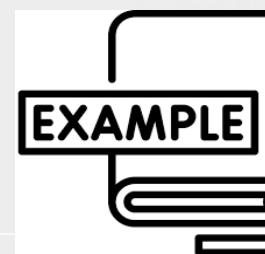
تجنب الدقة المفرطة

5.الوضوح

تنص معايير الإنتوساي على :

- أن يكون التقرير مفهوماً لغير المتخصصين.

- تجنب المصطلحات التقنية المعقدة أو العبارات الاحتمالية



صياغة واضحة

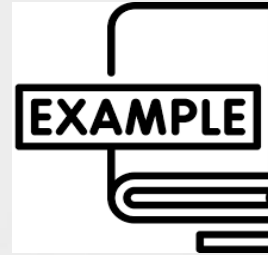
مراجعة نظام التمويين من خلال توحيد فترات إعلان طلبات العروض
لضمان تلبية الحاجيات قبل استنفاد مخزون الأمان.

صياغة غامضة

العمل على مراجعة النسق العام للطلبات
لضمان انسيابية التدفقات

6. قابلية التنفيذ

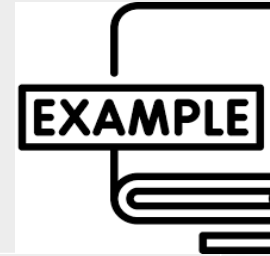
- الواقعية هي أساس "المصدقية الرقابية".
- التوصية التي تتجاهل السياق الاقتصادي أو القانوني تظل حبراً على ورق.
- يجب مراعاة الإمكانيات
- يجب احترام تدرج القوانين.



لا توصي بتغيير سن التقاعد في مؤسسة محلية لأن ذلك يتطلب تشريعاً وطنياً، بل أوصي بـ "وضع مخطط لتدبير نقل الكفاءات قبل إحالة الأطر على التقاعد".

7. قابلية التتبع

- هذا هو جوهر المعيار INTOSAI-P10 (إعلان المكسيك) الذي يركز على تتبع أثر الرقابة. لكي تكون التوصية قابلة للتتبع، يجب أن تبدأ بـ "أفعال إنجاز" لا "أفعال نوايا".
- أفعال النوايا (غير قابلة للقياس): "التفكير في"، "السعي إلى"، "الاهتمام بـ".
 - أفعال الإنجاز (قابلة للقياس): "إحداث"، "نشر"، "توقيع"، "تحيين"، "عقد".



صياغة قابلة للتتبع

إعداد واعتماد مخطط سنوي للتكوين المستمر يستهدف الكفاءات التقنية، مع حصر ميزانية خاصة له وقياس أثره على مردودية الشغيلة

صياغة ضعيفة

يجب الاهتمام أكثر بتكوين الموظفين". (كيف سنقيس "الاهتمام" عند العودة بعد سنة

8. علاقة التوصية بخلاصات وملاحظات التقرير

وفقاً لمنهجية الرقابة الدولية، يجب أن تتبع التوصية مساراً استدلالياً تصاعدياً يسمى بـ "سلسلة القيمة الرقابية"، والتي تتكون من أربعة حلقات مترابطة:

الملاحظة:	تعريف	الرابط
الملاحظة:	هي توصيف للواقع الميداني (ما هو كائن).	لا يمكن إصدار توصية حول "ضعف التكوين المستمر" إذا كان التقرير لم يتضمن ملاحظة مدعومة بالأرقام حول هذا النقص.
المعيار	هو المرجع القانوني أو المهني (ما يجب أن يكون).	التوصية تهدف دائماً إلى "ردم الفجوة" بين الواقع (الملاحظة) وبين المرجع (المعيار). إذا لم يحدد التقرير ما هو المعيار المنتهك، ستفتقر التوصية لسندها المرجعي
الخلاصة/الأثر	هي النتيجة المترتبة على الخلل (لماذا هذا الخلل مهم؟).	التوصية تُصاغ لتعالج الأثر السلبي المذكور في الخلاصة. فإذا كانت الخلاصة هي "ضياع حقوق مالي للمؤسسة"، يجب أن تكون التوصية "إجرائية" لاسترداد تلك الحقوق أو منع ضياعها مجدداً.
التوصية	هي الحل المقترح (كيف نصل لما يجب أن يكون).	يجب أن تكون التوصية استجابة مباشرة لـ "الأسباب الجذرية" التي فصلها التقرير في ملاحظاته.

أمثلة توضيحية للترابط المنطقي:

غياب الترابط (خطأ مهني)	ترابط سليم (وفق المعايير)	
رصد نقص في المعدات المكتبية في بعض المصالح الإقليمية	رصد تأخر في إنجاز 40% من الأوراق بسبب بطء مساطر أداء مستحقات المقاولات.	الملاحظة
ضعف ظروف عمل الموظفين	هذا التأخر تسبب في ذعائر التأخير بلغت 5 ملايين درهم (هدر مالي).	الأثر
"يجب مراجعة الهيكل التنظيمي للوزارة وإحداث مديريات جهوية جديدة	إرساء منظومة رقمية لتتبع آجال المصادقة على كشوفات الحساب ((Attachments، مع تحديد مسؤولية كل مصلحة في احترام الآجال القانونية للأداء".	التوصية
التوصية هنا "ضخمة" ولا علاقة لها بنقص المعدات المكتبية البسيط المذكور في الملاحظة	التوصية هي جواب مباشر على التأخر المذكور في الملاحظة.	

2 منهجية صياغة التوصيات وفق المعايير المهنية

أ. شروط / قواعد صياغة التوصيات

ب. تحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ

ت. مناقشة خطة التنفيذ أثناء الاجتماع الختامي

- ينص المعيار INTOSAI-P20 على أن الأجهزة العليا للرقابة يجب أن تساهم في إرساء نظم للمساءلة الواضحة.
- توجيه التوصية إلى "الإدارة" بصفة عامة يضعف مبدأ المساءلة
- المساءلة تتطلب وجود طرف محدد يمكن سؤاله في المستقبل: "لماذا لم تنفذ؟".
- يجب أن تحدد التوصية المستوى الإداري المسؤول.

□ السلطة والوسائل

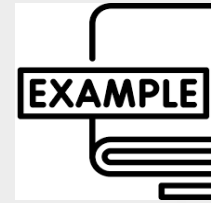
تشير أدلة الإنتوساي إلى أن نجاعة التوصية ترتبط بـ "قدرة" الجهة الموجهة إليها على إحداث التغيير.

يجب أن يمتلك "مالك الإجراء السلطة القانونية لاتخاذ القرار، والموارد (المالية والبشرية) لتنفيذه.

إذا كانت التوصية تتطلب رصد اعتمادات مالية ضخمة، فلا يمكن توجيهها لرئيس قسم، بل يجب توجيهها لـ "الأمر بالصرف" أو "مديرية الميزانية"، لأنها الوحيدة التي تملك سلطة تخصيص الموارد.

□ التوصيات المشتركة و"الجهة المكلفة"

- في حالة الاختلالات التي تتطلب تدخلاً من أطراف متعددة، توصي معايير الإنتوساي بتحديد "جهة مكلفة" الذي تدعمه معايير رقابة الأداء (ISSAI 3000) لتكون مسؤولة عن التنسيق، لتجنب تملص الأطراف من المسؤولية.
- يجب على المراقب تحديد جهة واحدة لتكون "المخاطب الرئيسي".



في توصية تتعلق بـ "رقمنة مسار المشتريات"، يتداخل عمل (مديرية النظم المعلوماتية) مع (مديرية المشتريات).
الصياغة المهنية: "يجب على مديرية المشتريات، بالتنسيق مع مديرية النظم المعلوماتية، إرساء منصة رقمية لتدبير الطلبات...". هنا تصبح مديرية المشتريات هي "مالك العملية" المسؤول عن النتيجة النهائية أمام الجهاز الرقابي.

□ ملاءمة الصلاحيات والتراتبية الإدارية

- يجب أن تحترم التوصية الهيكل التنظيمي للجهة الخاضعة للرقابة لضمان انسيابية التنفيذ.
- التوصية يجب أن تُحترم "قنوات السلطة". توجيه توصية لمؤوس لتغيير نظام يقع تحت سلطة رئيسه المباشر يجعل التوصية "غير قابلة للتنفيذ.
- يجب التأكد من أن الجهة المكلفة تملك قانونياً وإدارياً صلاحية اتخاذ القرار المطلوب.
- (مثلاً: لا يمكن تكليف قسم المشتريات بتغيير نظام التنقيط، فهذه مسؤولية مديرية الموارد البشرية).

2 منهجية صياغة التوصيات وفق المعايير المهنية

أ. شروط/ قواعد صياغة التوصيات

ب. تحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ

ت. مناقشة خطة التنفيذ أثناء الاجتماع الختامي

□ تفعيل مبدأ "التواجبية" والإنصاف

- وفقاً للمعيار **ISSAI 100**، يجب على الأجهزة العليا للرقابة منح الجهات الخاضعة للرقابة فرصة للتعليق على الملاحظات والتوصيات.
- الاجتماع الختامي ليس لإملاء الأوامر، بل لضمان أن التوصية فُهمت بشكل صحيح وأن الإدارة تقرُّ بجدواها.
- مناقشة الإجراءات العملية في هذا الاجتماع تمنع اعتراضات الإدارة اللاحقة بـ "عدم فهم القصد من التوصية" أو "استحالة التطبيق".



ضمان واقعية الأجال

- تشير معايير الإنتوساي إلى ضرورة وضع جداول زمنية منطقية تراعي سياق التدبير العمومي.

- التوصية التي لا ترتبط بأجل زمني محدد تفقد طبيعتها ك"أداة إدارة" وتحول دون إمكانية مساءلة المدير مستقبلاً خلال الاجتماع، يتم التوافق على تصنيف التوصيات حسب استعجالها:

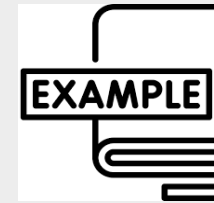
- توصيات فورية: معالجة خروقات قانونية جسيمة.

- توصيات مرحلية: مثل رقمنة مصلحة تتطلب مراحل (دراسة، طلب عروض، تنفيذ).

- توصيات استراتيجية: تتطلب دورات ميزانية كاملة أو تعديلات هيكلية.

□ الاتفاق على "مؤشرات التحقق

من الناحية المنهجية، يُستدل هنا بالمعايير المتعلقة بـ "أدلة الإثبات".
يجب أن يتفق الطرفان (المراقب والمدبر) في الاجتماع الختامي على ما سيُعتبر "دليلاً على التنفيذ".



إذا كانت التوصية هي "تفعيل المراقبة الداخلية"، يتم الاتفاق في الاجتماع على أن الدليل سيكون هو "تقارير التدقيق الداخلي الدورية المصادق عليها"، وليس مجرد "مذكرة مصلحة" تعلن إحداث القسم.

رصد وتحليل "معيقات التنفيذ" □

- يُعد الاجتماع الختامي فرصة لتطبيق المعيار ISSAI 3000 الذي يركز على فهم "السياق الإداري".
- قد تُبدي الإدارة خلال النقاش "إكراهات موضوعية" (نقص في النصاب القانوني، غياب اعتمادات مالية).
- النتيجة الرقابية: يمكن للمراقب تكييف صياغة التوصية لتصبح أكثر واقعية، أو تقسيمها إلى خطوات (مثلاً: القيام بدراسة أولية في السنة الأولى، ثم التنفيذ في السنة الثانية)، مما يضمن صدقية الجهاز الرقابي.



تمرین تطبیقی

4



المبادئ الأساسية لتتبع تنفيذ التوصيات

ذ. عبد الحفيظ بنطاهر
قاضي من الدرجة الممتازة، منسق أعمال
المجالس الجهوية للحسابات

الرباط، في 19 ماي 2026

المراحل الأساسية لتنفيذ مهمة رقابة الأداء

تتبع تنفيذ التوصيات شرط من شروط ومتطلبات أساسية للرقابة المالية السليمة في القطاع العام.
(إعلان مكسيكو بشأن الاستقلالية)



2

الأهداف

1

الأسس

تصميم
المداخلة

النطاق والآليات

المفهوم

4

3

الهدف: التعرف على المبادئ الأساسية لتتبع تنفيذ التوصيات

الأسس القانونية

في مجموعة من الدول، يعتبر تتبع تنفيذ التوصيات إحدى اختصاصات (صلاحيات) الجهاز الأعلى للمراقبة المالية والمحاسبة

لكن، هل يعني غياب المقتضى القانوني عدم إرساء آليات للتتبع؟

الأسس المعيارية

الإرشادات

GUID 3910

مفاهيم أساسية لرقابة الأداء

GUID 3920

عملية تدقيق الأداء

توجيهات وإرشادات بشأن سير عملية التتبع

المعايير

ISSAI 100

المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام

ISSAI 300

مبادئ رقابة الأداء

ISSAI 3000

معياري رقابة الأداء

تتبع نتائج رقابة الأداء والإبلاغ عن ذلك

المبادئ الأساسية

INTOSAI-P10

إعلان مكسيكو بشأن الاستقلالية (م 7)

INTOSAI-P12

قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة (م 3)

INTOSAI-P20

مبادئ الشفافية والمساءلة (م 3)

وجود آليات فعالة للتتبع

مفهوم تتبع التوصيات

عملية يقوم بها المراقبون لدراسة
الإجراءات التصحيحية المتخذة بناء على
نتائج رقابة الأداء

إصدار تقرير الرقابة ليس هو المرحلة الأخيرة
من عملية التدقيق، بل هناك تتبع أثر التدقيق

الإجراءات التصحيحية يمكن أن تتخذ من
طرف الجهاز المشمول بالرقابة أو أي طرف
آخر مسؤول عن ذلك

نشاط مستقل يزيد من قيمة عملية
الرقابة بتقوية تأثير الرقابة ووضع
الأساس للتحسينات المستقبلية في
أعمال الرقابة

التوصيات ليس لها معنى
إن لم تكن موضوع تتبع

أهداف تتبع التوصيات

مساعدة الحكومة
والسلطة التشريعية
(المتابعة ذات قيمة في
توجيه الإجراءات التي
تتخذها هاتان السلطتان)

رصد أثر المهمة الرقابية
وتعظيم هذا الأثر وزيادة
فعالية تقارير الرقابة

تحديد ما إذا كانت الجهة
المشمولة بالرقابة قد
عالجت المشاكل الكامنة
بشكل مناسب وصححت
الوضعية الأساسية بعد
فترة معقولة

بالنسبة لباقي مستعملي تقارير
الجهاز الأعلى للرقابة

بالنسبة للجهاز المشمول
بالرقابة

فائدة تتبع التوصيات

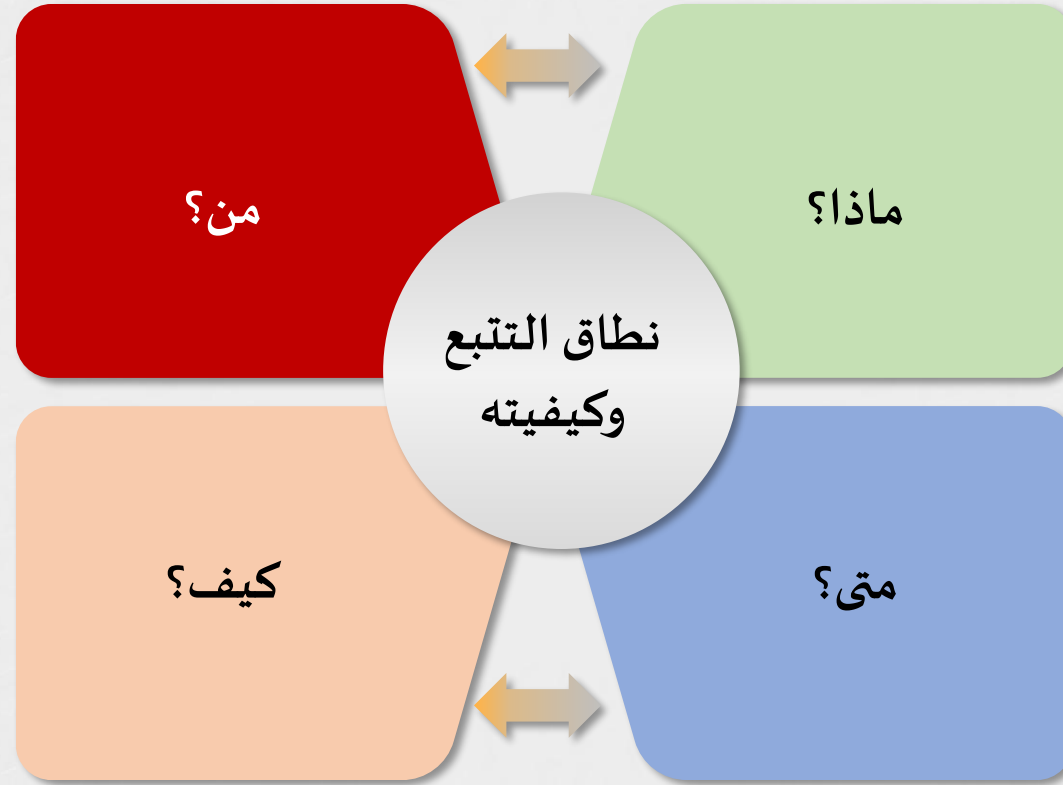
بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة

بالنسبة للأطراف الأخرى
(السلطة التشريعية، السلطة
التنفيذية...)

- إبراز قيمة وفائدة الجهاز الأعلى للرقابة
- أهمية في مجال التعلم الداخلي وتطوير كل من الجهاز الأعلى للرقابة والجهة المشمولة بالرقابة

- تعزيز أثر مهمة الرقابة
- التعامل مع تقرير المراقبة بجدية أكبر
- الإبلاغ عن مستوى تنفيذ التوصيات

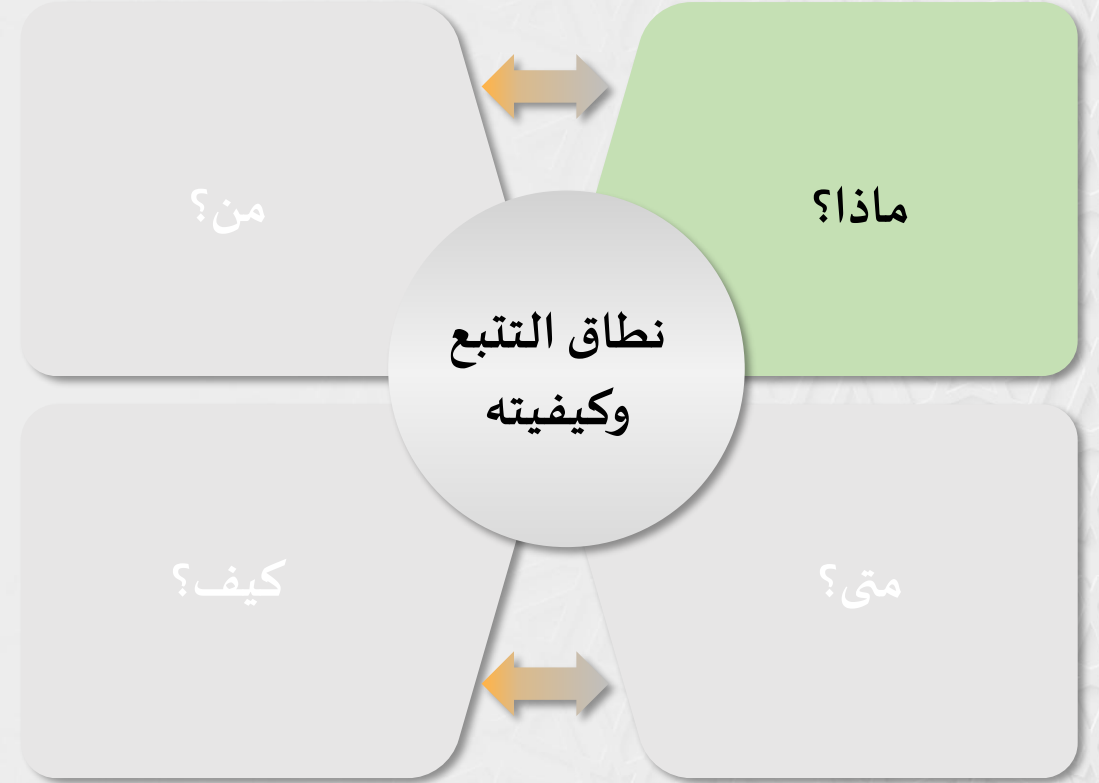
- تقييم الفوائد التي نشأت عن أعمال تقييم الأداء من حيث تحسين الخدمات العامة وجعلها أكثر كفاءة
- تتبع التوصيات يشكل مؤشراً لأداء الجهاز الأعلى للرقابة، وآلية لتتبع جودة العمل الرقابي



على ما ذا تنصب عملية التتبع؟

■ التوصيات التي أصدرها الجهاز الأعلى للرقابة، مع مراعاة:

- يجب التركيز على النتائج والتوصيات التي ما تزال ملائمة وقت التتبع
- على المدقق أن يقرر أي التوصيات (إن لم تكن كلها) سيتم تتبعها وكيف سيتم إجراء المتابعة (عن طريق رقابة جديدة أو إجراء مبسط)
- تحديد المعايير التي سيبنى عليها اختياره:
- ✓ تتبع التوصيات التي ما زالت ذات جدوى خلال مرحلة المتابعة
- ✓ أهمية التوصيات (أهمية المشاكل والمخاطر)

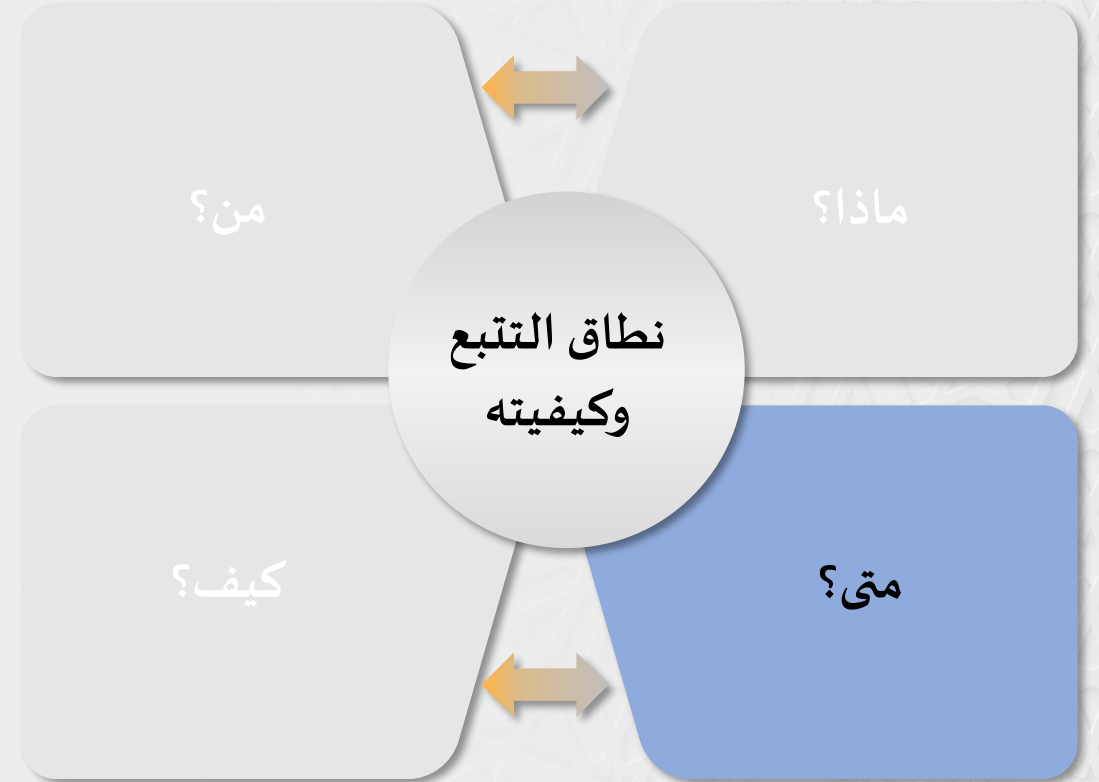


ما هو الوقت المناسب لإجراء عملية التتبع؟

- يتم إجراء التتبع بصفة دورية وفق الوتيرة التي يعتبرها الجهاز الأعلى للرقابة ملائمة بالنظر إلى استراتيجيته وصلاحياته
- حسب توصيات الرقابة المقدمة وطبيعتها:
 - فقد تتطلب بعض التوصيات فترة زمنية أطول للتطبيق (اعتماد نص قانوني)
 - بينما قد تتطلب توصيات أخرى فترات زمنية قصيرة (إجراء داخلي بسيط)
- تمنح مدة معقولة للجهاز المشمول بالرقابة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة

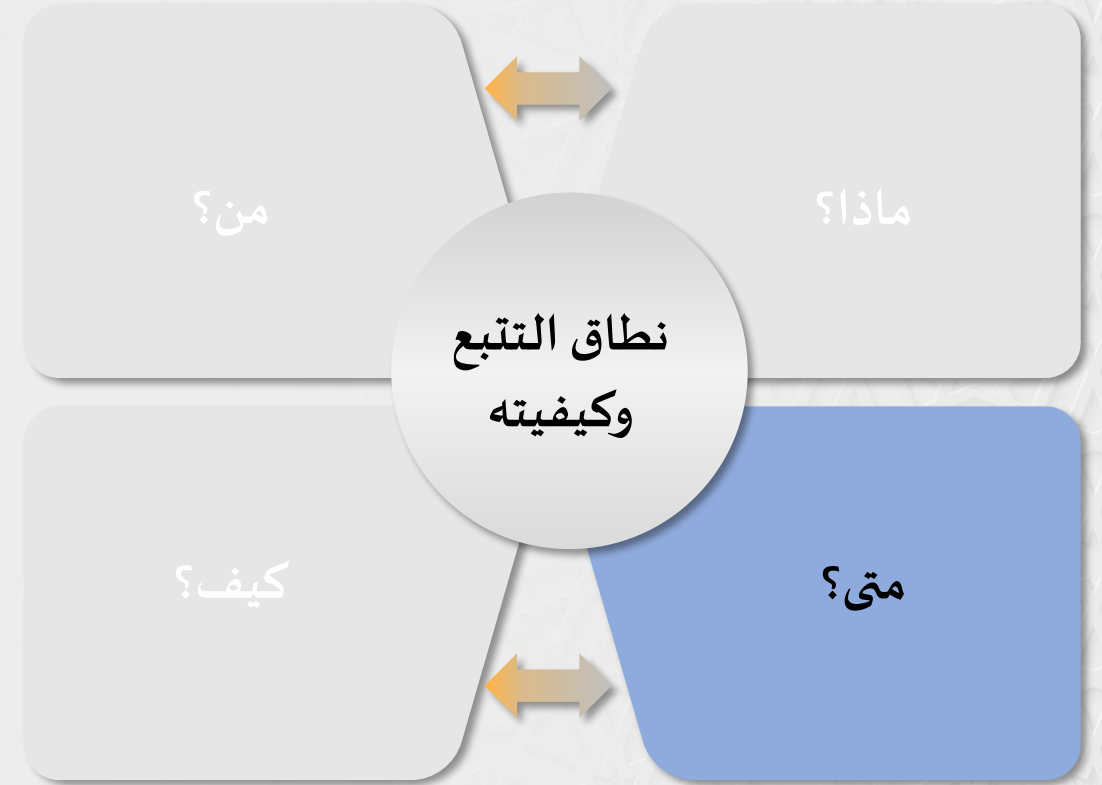
على أي أساس يمكن تحديد هذه المدة المعقولة؟

- مدة كافية لتنفيذ التوصيات
- ضرورة اتخاذ إجراءات مستعجلة لتفادي تفاقم الوضع
- طبيعة التوصية (سياقها، مضمونها...)
- جدوى التوصية....



ما هو الوقت المناسب لإجراء عملية التتبع؟

- البرازيل: تحديد البرنامج الزمني للتتبع بعد تحليل مخطط العمل الموضوع من طرف الجهاز المشمول بالرقابة، أخذاً بعين الاعتبار آجال التنفيذ
- الولايات المتحدة الأمريكية: المدقق يقوم بزيارة للجهاز المشمول بالرقابة على الأقل مرة واحدة في السنة خلال الأربع سنوات التي تلي إصدار تقرير مراقبة الأداء
- جورجيا: يقوم المدققون بزيارة الجهاز مرتين في السنة استناداً إلى مخططات العمل، بالنسبة للمهام الرقابية الكبرى (توصيات استراتيجية) فإن التتبع يكون بعد سنوات من الرقابة، حسب الحالة
- الفلبين: يتم وضع مخطط العمل، داخل أجل 60 يوماً من التوصل بالتقرير. ويتم تتبع التنفيذ في نهاية السنة
- النرويج ومحكمة الحسابات الأوروبية: بعد ثلاث سنوات



من يقوم بعملية التتبع؟

- هل من المناسب أن يقوم بالتتبع نفس فريق العمل الذي أنجز المهمة الرقابية أو من المفيد إسناد التتبع إلى فريق آخر؟

فريق عمل آخر

أكثر
وحياد

موضوعية

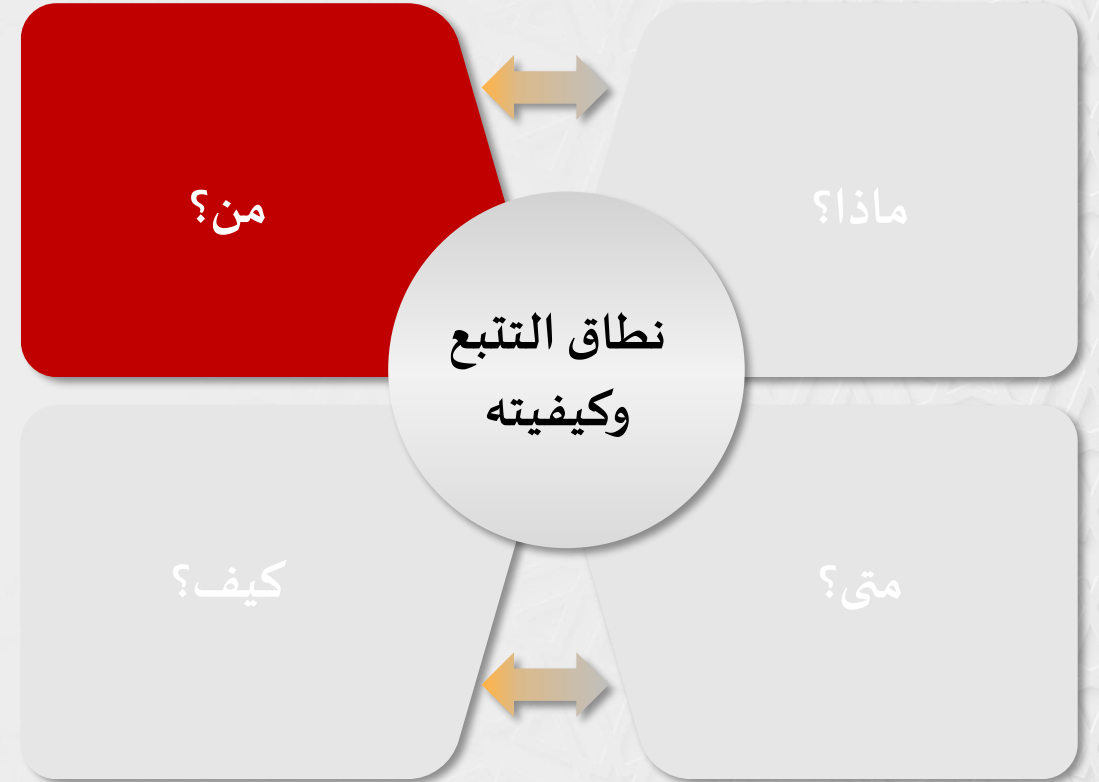
وقت إضافي للإلمام
بخصوصيات الجهاز
وسياق التوصيات

نفس فريق العمل

ضبط لنشاط الجهاز
وخصوصياته وخاصة
الجوانب المركبة وكذا
التوصيات

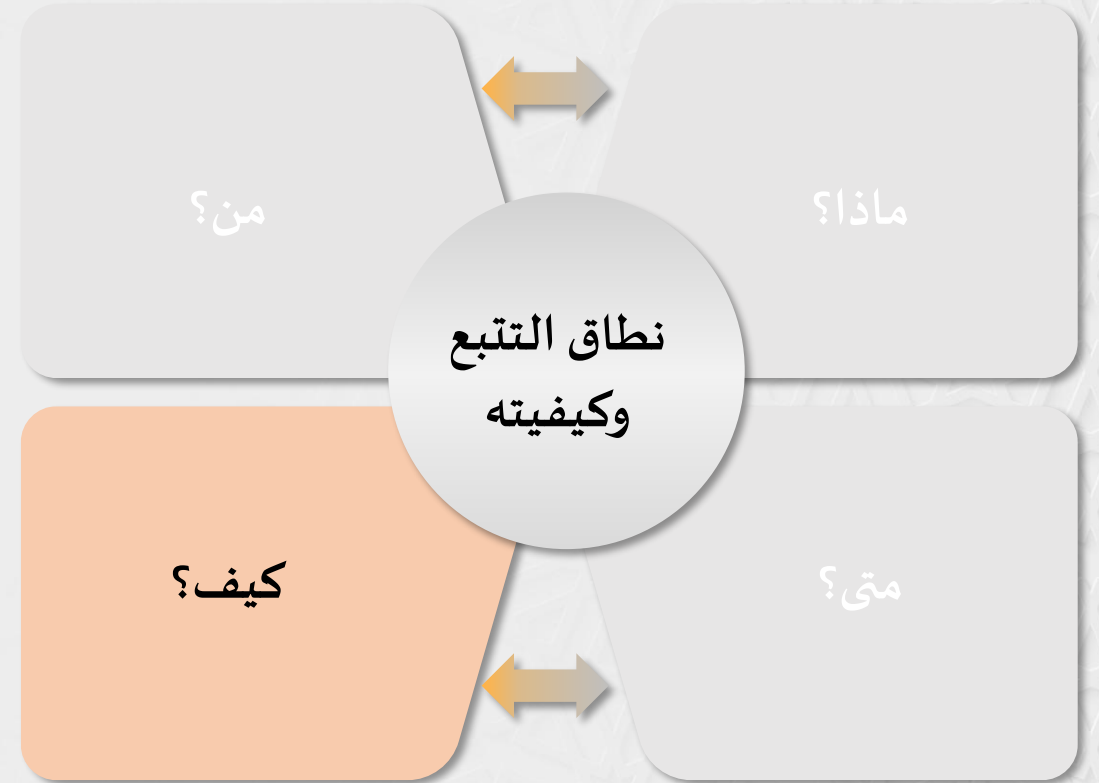
قد يثير مشكل الحياد.
التجرد. الموضوعية

فريق عمل مختلط؟؟



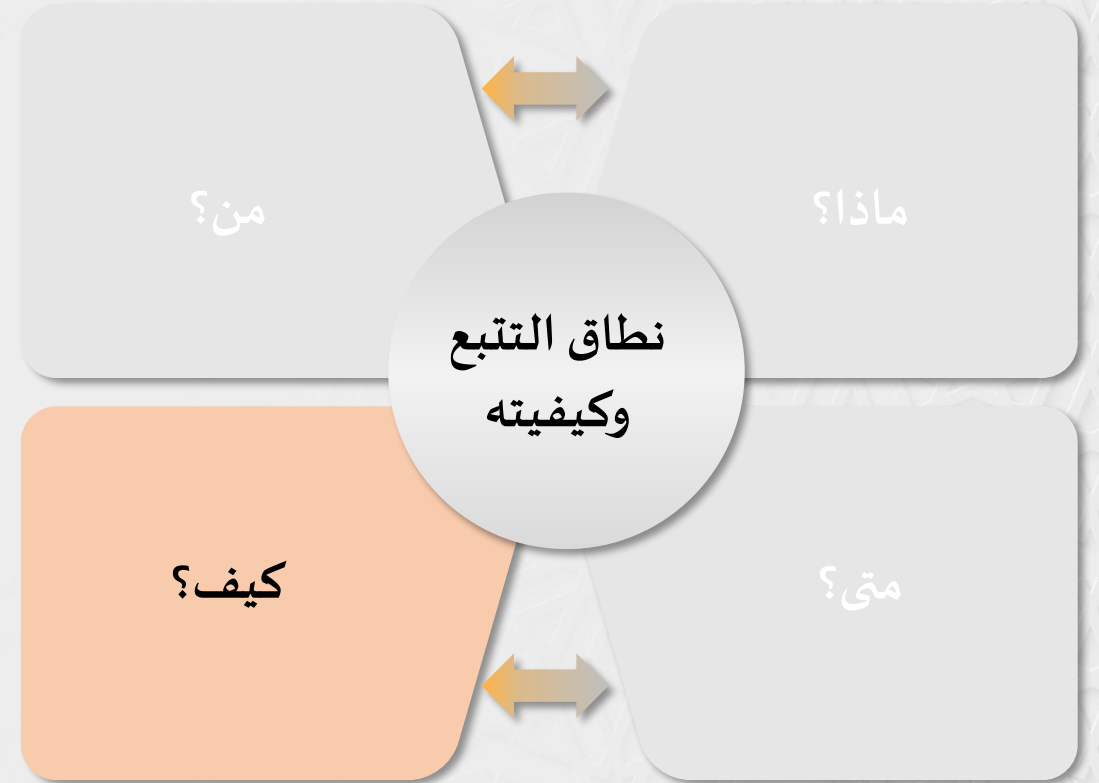
كيف تتم عملية التتبع؟

- وضع مسطرة للتتبع
- اعتماد مقارنة موضوعية ومستقلة في التتبع على غرار المنهجية المعتمدة في رقابة الأداء
- الإرشاد 3920 (الفقرة 152) يقدم عدة طرق للتتبع
- اختيار الطريقة الملائمة يرتبط بالمساطر المعتمدة من طرف الجهاز الأعلى وبأولوياته



كيف تتم عملية التتبع؟

- تحديد موعد من الأطراف المسؤولة بعد انصرام مدة معينة وذلك لأجل الوقوف على الإجراءات المتخذة والتأكد من أن التوصيات قد تم تنفيذها
- مطالبة الأطراف المسؤولة بإخبار الجهاز الأعلى، كتابة، بالإجراءات المتخذة
- اعتماد مكالمات هاتفية أو زيارات ميدانية محدودة من أجل تجميع المعطيات
- أن يكون الجهاز الأعلى على علم بتفاعلات الأطراف المسؤولة، السلطة التشريعية ووسائل الإعلام، وتحليل ما إذا كانت المشاكل التي تم رصدها قد عولجت بكيفية ملائمة أو لا
- إمكانية الحصول على معلومات إضافية من الرقابة المالية ورقابة الالتزام على المؤسسة
- إجراء مهمات للتتبع تفضي إلى إصدار تقرير جديد لتقييم الأداء.



عدة آليات للتتبع

التتبع الإلكتروني

إجراء مهمة للتتبع

في إطار مهمة رقابية لاحقة

التتبع المستندي

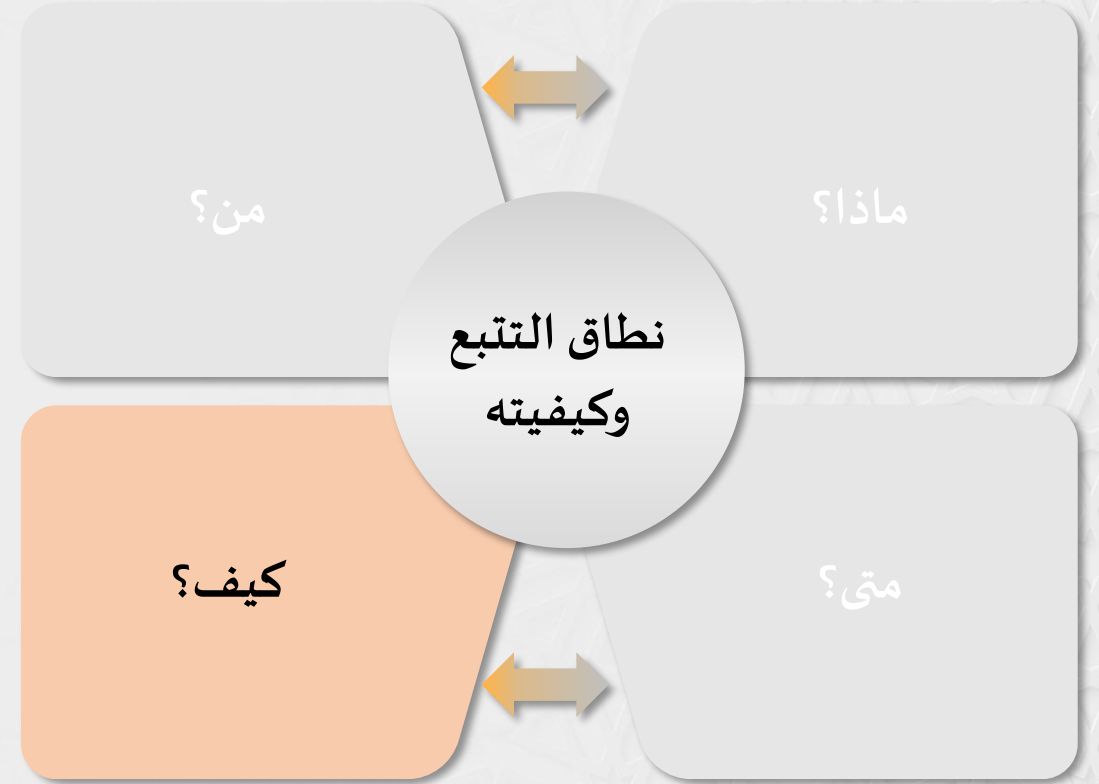
محددات الاختيار

اهتمام المحيط الخارجي

التدابير المنتظر اتخاذها

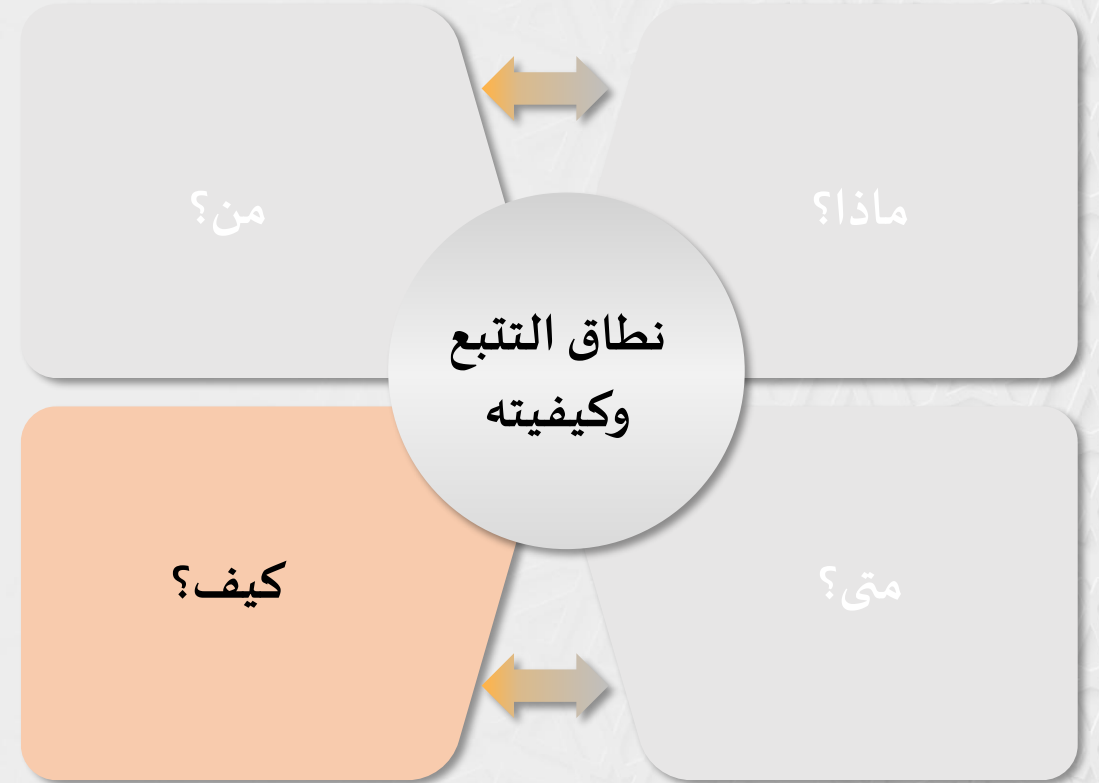
أهمية المشاكل المرصودة

أولويات الجهاز الأعلى



كيف تتم عملية التتبع؟

- لا يكفي أن تزود الجهة بإفادة مكتوبة ومعتمدة تفيد به استيفاءها لملاحظات وتوصيات الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، بل يتوجب الحصول على مستندات وبيانات تدعم إفادتها لتكون أدلة إثبات لدى المدقق كما هو الحال في مرحلة الفحص والتدقيق
- يتوجب توثيق كل اجتماع أو زيارة ميدانية
- ضرورة الحصول على إفادات مكتوبة ومعتمدة بشأن الأسباب وراء عدم استيفاء بعض أو كل التوصيات



بعض التجارب المقارنة

مكتب المساءلة الحكومي الأمريكي (GAO)

- الجهاز المشمول بالرقابة يقدم بياناً مكتوباً بالإجراءات التي اتخذها بناءً على توصيات المكتب إلى الكونغرس في موعد لا يتجاوز 180 يوماً
- التواصل مرة واحدة على الأقل في السنة مع الجهاز المشمول بالرقابة

مكتب المراقب العام بدولة البيرو

- إجراء تقييم دوريٍّ لحالة التنفيذ وإعداد تقارير نصف سنوية
- نشر حالة تنفيذ التوصيات وتقارير المتابعة على البوابة الإلكترونية

إعداد تقرير حول نتائج التتبع



التأكد من معالجة المشاكل

تقييم جودة العمل الرقابي

مراعاة نفس المبادئ كتلك المعتمدة في رقابة الأداء

هل المدة بين الإصدار والتتبع معقولة؟

ولولم ينص الإطار القانوني على ذلك

أهمية التوصيات تكمن في تتبع تنفيذها

عدم تنفيذ التوصيات السابقة غالباً ما يكون عاملاً رئيسياً يؤدي إلى زيادة المشاكل إلى درجة تصبح فيها عالية المخاطر

عادة ما ينظر إلى مدى أولوية مهمات التتبع كجزء من الاستراتيجية الشاملة للتدقيق المعتمدة من طرف الجهاز الأعلى

معايير اختيار التوصيات موضوع التتبع

تمارين تطبيقية

4

أسئلة مقترحة للمناقشة

1. بين إصدار التوصيات ومتابعة تنفيذها، كيف يمكن للأجهزة العليا للمراقبة الانتقال من التشخيص إلى التأثير الفعلي في بلورة السياسات العمومية وتنفيذها؟
2. ما هي في نظرك الأسباب التي قد تؤدي إلى عدم الاستجابة لتوصيات الأجهزة العليا للرقابة؟

شكرا
على حسن اهتمامكم

لقاء تدريبي حول آليات تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة في إطار المهتمات الرقابية

الجلسة الثالثة

ذ. عبد الصمد الأزرق، منسق الاختصاصات القضائية وتتبع تنفيذ التوصيات
ذ. يوسف علمي مروني، قاضي مستشار بالتنسيقية العامة لأعمال المحاكم المالية (مكلف بتدبير
المنصة الرقمية لتتبع تنفيذ التوصيات).

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات

التحديات المطروحة في تفعيل التتبع الرقمي لتنفيذ
التوصيات

الدروس المستخلصة بالنسبة للجهاز الأعلى
للمراقبة

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي تحسين دقة وموثوقية التقييم

تحسين جودة المعطيات من
خلال أرشفة البيانات وفق
منهجية محددة

تقليص الاعتماد على الوثائق
الورقية وتوفير قاعدة بيانات
موحدة وموثوقة

تعزيز الاعتماد على التحليل
الآلي للمعطيات

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي

- إتاحة فرصة لمراجعة نظام مراقبة الجودة المتعلق بإعداد وصياغة التوصيات؛
- ضبط وتوسيع المطلوب للتتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات؛
- خلق بيئة ذات طبيعة مؤسسية مكرسة لتتبع تنفيذ التوصيات ومحفزة على تنفيذها؛
- وضع إطار لتحديد آجال تتبع تنفيذ التوصيات؛
- توسيع إمكانيات جميع المعطيات ورصد وتحليل التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات؛
- تحسين أداء الجهات الخاضعة للمراقبة

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي

إتاحة فرصة لمراجعة نظام مراقبة الجودة المتعلق بإعداد وصياغة التوصيات

- كيف يتم إعداد وصياغة التوصيات؟
- هل هنالك استشارة للجهاز المعني بالمهمة الرقابية عند التحضير لمشاريع التوصيات؟
- كيف يتم إعمال آليات الإشراف داخل الجهاز الرقابي على عملية إعداد التوصيات؟
- هل هنالك تواجهاية مع الجهاز المعني بالمهمة الرقابية بشأن مشاريع التوصيات الأولية؟
-

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي

ضبط وتوسيع المطلوب للتتبع الرقمي لتنفيذ التوصيات

- هل التتبع يشمل جميع التوصيات الصادرة في تقارير المهمات الرقابية؟
- هل تتبع تنفيذ التوصية يتم لمرة واحدة أو بصفة متواترة إلى غاية تنفيذها الكلي؟
- هل التتبع يجب حصره على سؤال مدى تنفيذ التوصيات أم يتوسع إلى تقديم معطيات أخرى (مؤشرات، مقارنات على صعيد أفقي، مقارنات على صعيد زمني، أسباب عدم تنفيذ التوصيات أو تسجيل تعثر في تنفيذها، كلفة تنفيذ التوصيات، أثر تنفيذ التوصيات، المخاطر التي يتعرض لها الجهاز المعني بالمهمة الرقابية أو الضرر اللاحق به نتيجة عدم تنفيذ التوصيات...)?

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي

خلق بيئة ذات طبيعة مؤسسية مكرسة لتتبع تنفيذ التوصيات ومحفزة على تنفيذها

- تحديد واضح للجهات المكلفة بتنفيذ كل توصية وتتبع مراحل تنفيذها خطوة بخطوة
- تعيين مسؤولين بالأجهزة الخاضعة للرقابة مهمتهم تتبع تنفيذ التوصيات؛
- تحفيز الانخراط الجدي لتنفيذ التوصيات بالنظر إلى إمكانية اطلاع المسؤول الرئيسي على مختلف المؤشرات المعطاة من طرف المنصة حول مستوى التقدم في تنفيذ التوصيات

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي وضع إطار لتحديد آجال تتبع تنفيذ التوصيات

- كيف يتم تحديد أجل تتبع تنفيذ التوصيات؟
- ما هو الأجل المعقول لتنفيذ التوصيات؟
- هل الأجل مرتبط بجميع التوصيات الصادرة بتقرير المهمة الرقابية أو مختلف بحسب طبيعة كل توصية على حدة؟
- هل الأجل يتم تحديده بشكل تعاقدى من خلال جدولة زمنية ملتزم بها من طرف الجهاز المعني بالمهمة الرقابية متوافق بشأنها مع الجهاز الأعلى للرقابة؟

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي

توسيع إمكانيات تجميع المعطيات ورصد وتحليل التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات

- وضع إطار لتقييم نسبة تنفيذ التوصيات؛
- إمكانية التعامل مع قاعدة معطيات ضخمة ومعالجتها وإصدار مجموعة كبرى من المؤشرات و تحليل بيانات وإجراء مقارنات أفقية وتقييم التطورات المسجلة مقارنة بفترات زمنية سابقة؛
- تجميع المعطيات المتعلقة بأثر تنفيذ التوصيات (أثر مالي، أثر على مستوى أداء الخدمة العمومية أو المرفق العام، تحسين أنظمة الرقابة الداخلية...)؛
- تجميع المعطيات المتعلقة بأسباب عدم تنفيذ التوصيات (غياب التنسيق الكافي بين الأطراف المعنية بتنفيذ التوصية، استمرار الاختلالات المسجلة بالتقرير نتيجة عدم معالجة النقائص على مستوى نظام الرقابة الداخلي، محدودية القدرة على تعبئة موارد مالية لتنفيذ التوصية، محدودية الموارد البشرية...)؛
- تعزيز سرعة وفعالية رصد التقدم

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي على رصد التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات
تعزيز سرعة وفعالية رصد التقدم

تسريع عملية تجميع المعطيات
من مختلف الجهات المعنية

إمكانية التحيين المستمر
لمستوى تقدم تنفيذ التوصيات

تسريع وتسهيل عملية إعداد
التقارير الدورية

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي على رصد التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات

تحسين مؤشرات رصد التقدم

- التحديد الدقيق لنسبة تتبع تنفيذ التوصيات، وتصنيفها إلى: منجزة، أو في طور الإنجاز، أو غير منجزة، وذلك بالرغم من العدد المرتفع للتوصيات؛
- تحديد نسبة تنفيذ التوصيات المبرمج تنفيذها قبل تاريخ معين، اعتمادا على الجدول الزمني التعاقدية، مع تصنيفها حسب وضعية الإنجاز؛
- توزيع التوصيات في طور الإنجاز إلى فئات وفق مستوى التقدم المحقق في إنجازها، بما يسمح بتتبع أدق لمراحل الإنجاز.

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي على رصد التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات

تحسين مؤشرات رصد التقدم

- مقارنة نسبة التقدم في تنفيذ التوصيات مع السنوات السابقة، بهدف إبراز تطور الأداء واتجاهات التحسن أو التراجع؛
- احتساب مؤشر الرصيد المرحل للتوصيات على المنصة، والذي يعكس عدد التوصيات التي لا تزال قيد التنفيذ أو غير منجزة ولم يتم إغلاقها بعد؛
- تجميع وتحليل الأثر المحقق والإكراهات الكامنة وراء عدم تنفيذ التوصيات، من أجل تحديد العوامل المفسرة لتعثر التنفيذ واستثمارها في تحسين الأداء.

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي على تحسين أداء الجهات الخاضعة للرقابة

دعم عملية اتخاذ القرار

تمكين المسؤولين من رؤية
شاملة وآنية لوضعية التنفيذ
من أجل تحديد نقاط التعثر

توفير لوحات قيادة تفاعلية
تلخص بشكل دقيق مستوى
التقدم في تنفيذ التوصيات

تحديد أولويات التدخل بناء
على مستوى الإنجاز والأثر
والمخاطر

الأثر المتوقع للتتبع الرقمي على تحسين أداء الجهات الخاضعة للرقابة

تعزيز التنسيق مع الجهاز الأعلى للرقابة

توفير فضاء رقمي مشترك
للتتبع تقدم إنجاز التوصيات،
يتيح لجميع الأطراف الاطلاع
على نفس المعطيات المحيطة

تحسين قنوات التواصل
وتسهيل تبادل المعطيات بشكل
منظم وموحد

توحيد مفاهيم ومؤشرات تتبع
تنفيذ التوصيات لضمان انسجام
الممارسات وتقوية القدرات
المشتركة



ما هي التحديات المطروحة؟

- أهمية الضبط القبلي والدقيق لكافة المتطلبات الوظيفية والتنظيمية والتقنية المرتبطة بمنصة التتبع الرقمي
- تفاوت جودة التوصيات من حيث الوضوح، والقابلية لقياس التقدم في التنفيذ
- صعوبة تأطير منهجية احتساب نسبة تقدم تنفيذ التوصيات، خاصة بالنسبة للتوصيات متعددة المراحل



ما هي التحديات المطروحة ؟

- محدودية الانخراط الفعلي للأجهزة المعنية، مما يؤثر على مدى احترام الآجال المحددة لتعبئة المعطيات داخل المنصة وتحيينها :
- ✓ التزام غير كاف للمسؤول الرئيسي عن الجهاز العمومي من أجل حث العاملين بالجهة المعنية على ضمان التعبئة المنتظمة للمنصة وجودة المعطيات المحملة؛
- ✓ صعوبات مرتبطة بقدرة المكلفين بتدبير المنصة على الحصول على المعطيات الضرورية، خصوصا عند غياب أنظمة معلومات داخلية مندمجة أو ضعف التنسيق الداخلي.
- ✓ مقاومة التغيير لدى بعض الجهات المستعملة للمنصة



ما هي التحديات المطروحة؟

- تفاوت مستويات النضج الرقمي بين الأجهزة العمومية (عدم مواكبة البعض منها لمتطلبات التحول الرقمي الذي تفرضه المنصة)؛
- المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني (ضرورة حماية المعطيات المتداولة عبر المنصة من مخاطر الاختراق أو التسريب أو الاستغلال غير المشروع)؛
- إدماج الذكاء الاصطناعي في التتبع الرقمي للتوصيات، مع الحفاظ على التوازن بين الاستغلال الفعال للإمكانات التي يتيحها وضرورة الإبقاء على التقدير البشري في تقييم مستوى التنفيذ.

الدروس المستخلصة بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة

- أهمية إصدار توصيات واضحة وقابلة للقياس والتنفيذ وفق المعايير المهنية المعمول بها
- تحديد دقيق لمحتوى البيانات الواجب تعبئتها داخل المنصة، بما يشمل الإجراءات، والأثر، والإكراهات إلخ، لضمان جودة المعطيات.
- أهمية إضفاء الطابع التعاقدى على الإجراءات المزمع اتخاذها لتنفيذ كل توصية، والأجال الزمنية المرتبطة بها، بما يضمن تعزيز قابلية التتبع والمساءلة.

الدروس المستخلصة بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة

- ضرورة تصنيف التوصيات داخل المنصة حسب درجة أهميتها والأثر المتوخى منها، من أجل التركيز على الأولويات وتوجيه جهود التتبع نحو التوصيات ذات القيمة المضافة العالية؛
- الأخذ بعين الاعتبار قابلية تطوير المنصة الرقمية بما يسمح بتكيفها المستمر مع تطور حاجيات التتبع وتحسين الأداء الوظيفي؛
- أهمية مواكبة المكلفين بتدبير المنصة لدى الجهات المعنية بتنفيذ التوصيات عبر الدعم التقني والتنظيمي المستمر لضمان حسن استعمال المنصة وفعالية إدخال المعطيات، والتفاعل معهم وفق منهج تواصل مؤطر من أجل استقاء مقترحاتهم واحتياجاتهم لتطوير المنصة (تنظيم لقاءات تواصلية بشكل دوري).

الدروس المستخلصة بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة

- اعتماد آليات للمراقبة والتحقق من موثوقية المعطيات والوثائق المحملة على المنصة (من خلال، على سبيل المثال، فتح إمكانية تعبئة المدقق لنتائج التتبع الميداني لتنفيذ التوصيات)؛
- أهمية تحديد مؤشرات موحدة لقياس الأثر الناتج عن تنفيذ التوصيات.
- ترابط المنصة مع الأنظمة المعلوماتية الأخرى للجهاز الأعلى للرقابة من أجل ضمان الاستغلال الأمثل للمعطيات الواردة بها في وظائف أخرى (تقييم المخاطر خلال برمجة المهمات الرقابية مثلا)



لقاء تدريبي حول آليات تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة في إطار المهام الرقابية

الجلسة الثالثة

20 ماي 2026



تحرير تقرير حول تتبع تنفيذ التوصيات

ذ. عبد الحفيظ بنطاهر
قاضي من الدرجة الممتازة، منسق أعمال
المجالس الجهوية للحسابات

ذ. حسن النمراي
قاضي من الدرجة الممتازة، منسق أعمال
الغرف القطاعية

الرباط، في 21 ماي 2026

2

كيفية الإبلاغ عن نتائج التتبع

1

الأسس

تصميم المدخلة

مضمون وبنية التقرير

أهمية إعداد تقرير التتبع

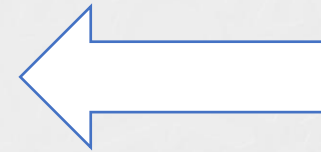
4

3

الهدف: التعرف على منهجية إعداد تقرير تتبع تنفيذ التوصيات



إلزامية إعداد تقرير حول نتائج تتبع تنفيذ التوصيات



المعايير الدولية

المضمون

▪ ترفع الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة تقارير تتبعها إلى السلطة التشريعية أو إحدى لجانها أو إلى مجلس إدارة الجهة المشمولة بالرقابة، حسب الحالة، للنظر فيها، واتخاذ إجراءات بشأنها، حتى في الحالات التي يكون فيها للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة سلطة قانونية خاصة بها للمتابعة وفرض العقوبات

▪ على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وحسبما يكون مناسبة، التقدم بتقاريرها بشأن إجراءات المتابعة التي تتخذها فيما يتعلق بتوصياتها

▪ يجب على المدققين أن يتابعوا نتائج وتوصيات الرقابة السابقة عند اللزوم. ويجب إعداد التقارير عن المتابعة بصورة مناسبة لتوفير التغذية الراجعة للهيئة التشريعية إلى جانب الاستنتاجات والآثار المترتبة على جميع الإجراءات التصحيحية المعنية؛ إن أمكن

▪ وعلى الجهاز الأعلى للرقابة أن يرفع إن أمكن تقريراً إلى السلطة التشريعية حول الاستنتاجات والآثار بخصوص كافة الإجراءات التصحيحية ذات الصلة

الأسس المعيارية

INTOSAI-P10

إعلان مكسيكو بشأن الاستقلالية

INTOSAI-P12

قيمة منافع الأجهزة العليا للرقابة

ISSAI 300

مبادئ رقابة الأداء

ISSAI 3000

معياري رقابة الأداء

نشر التقرير يساهم في تكريس هذه
الشفافية

الشفافية

السلطة التشريعية، السلطة
التنفيذية، مجلس الإدارة، الرأي
العام...

توفير معلومات للأطراف ذات العلاقة

إبراز الأثر على الجهاز المشمول
بالرقابة

إبراز فائدة الجهاز الأعلى للمراقبة

يساعد على تعزيز موارد الجهاز
الأعلى

تعزيز مصداقية الجهاز الأعلى

فائدة الإبلاغ عن
نتائج
عمليات المتابعة

كيفية تقديم النتائج

في إطار تقرير منفصل

في إطار التقرير السنوي

بشكل مجمع (تقرير واحد)
انطلاقاً من التتبع على مستوى
كل جهاز خاضع للمراقبة

بشكل فردي (حسب كل جهاز)
مشمول بالرقابة

كيف تقدم النتائج؟

■ في حال الإبلاغ عن نتائج عمليات التتبع بصورة مجمعة، فيمكن تقديم تحليلات بخصوص مختلف عمليات التدقيق، مع إمكانية الإشارة الجوانب والتوجهات المشتركة لبعض المجالات التي قدمت بشأنها نتائج التتبع.

■ كيفما كانت طريقة التقديم، فإن تقارير التتبع يجب أن تكون متوازنة وأن تقدم الملاحظات ونتائج التتبع بكيفية موضوعية وبتجرد وحياد.

المضمون

- التوصيات المنفذة كلياً
- التوصيات المنفذة جزئياً
- توصيات في طور التنفيذ
- التوصيات غير المنفذة (رغم انقضاء الأجل المحدد)
- التوصيات التي لم تعد ذات موضوع

- إبراز أهم التوصيات المنفذة (ذات البعد الاستراتيجي)
- إظهار الأثر:
 - الأثر المالي
 - أثر يمكن تقييمه (تقليص آجال معالجة ملفات)
 - أثر لا يمكن تقييمه (تحسين آليات سلامة العاملين)

- إبراز أهم التوصيات غير المنفذة (ذات البعد الاستراتيجي) وكذا أهم المخاطر المترتبة عن ذلك
- استعراض أهم أسباب عدم التنفيذ

أهم عناصر التقرير

تصنيف التوصيات حسب مستوى التنفيذ

مظاهر التحسينات

مظاهر عدم الاستجابة

تعقيبات الأجهزة المشمولة
بالرقابة

تقديم عام
(موضوع رقابة الأداء،
منهجية التتبع،...)

بنية التقرير

الخلاصة العامة (يمكن التوصية
بإجراء مهمة رقابية جديدة)

نتائج التتبع
(تصنيف التوصيات،
التحسينات، عدم
الاستجابة...)

■ مواصلة متابعة تتبع التوصيات غير المنفذة كليا والتي ما تزال ذات موضوع

■ يمكن إعادة صياغة بعض التوصيات

■ أهمية الإبلاغ عن نتائج تتبع التوصيات بالکیفیه الملائمة

■ الإبلاغ عن نتائج تتبع التوصيات يمكن أن يكون موضوع تقرير مجمع أو تقرير منفرد يهتم كل جهاز على حدة

■ تقرير التتبع يخضع لنفس معايير إعداد تقارير مراقبة الأداء

شکرا
علی حسن اہتمامکم