



الحالة العملية: للقاء التدريبي عن

بعد بالمملكة المغربية حول

موضوع: «آليات تنفيذ التوصيات

الرقابية»

حالة عملية حول - متابعة

توصيات بلدية "سن" -
السيد: أظفير محمد قاسم -

السيدة: بن خيرة عفاف - قاضية -

السيدة: ميمش دلال - مدققة مالية -

إعداد

وتقديم:

الفترة من 19 إلى 21

ماي 2026

من حيث المبدأ:
توصية بدون متابعة،
رقابة غير مكتملة.

الهيئة الخاضعة لتوصيات مجلس المحاسبة

- تم اختيار عينة من الهيئات العمومية التي خضعت لرقابة مجلس المحاسبة في مجال نوعية التسيير، و هي وحدة من الجماعات المحلية (بلدية "س")، و سنسقط عليها الآليات المعتمدة في متابعة تنفيذ التوصيات وفقا لما تقتضيه أحكام الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 17 يوليو 1995، المتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم.

الوثائق اللازمة لمتابعة تنفيذ التوصيات

نسخة من مذكرة التقييم المتعلقة برقابة نوعية التسيير للبلدية "س" و تتضمن جميع التوصيات الواجب تطبيقها

رسالة تبليغ الغرفة للهيئة الخاضعة للرقابة مع رسالة إشعار

نسخة من المداولة التي أجراها المجلس الشعبي البلدي لعرض محتوى المداولة

تقرير الأمر بالصرف حول مدى تطبيق التوصيات

جميع الوثائق التي تثبت إنجاز التوصيات

إجراءات أستلام تقرير تطبيق

بعد عملية رقابة نوعية التسيير حول التوصيات البلدية "س"، أسفرت العملية عن مذكرة تقييم X، حيث تم تبليغ البلدية "س" بتاريخ 22 يناير 2024، تم عرض المذكرة على هيئة المداولة البلدية بجلسة يوم 18 فبراير 2024 ضمن الأجال المنصوص عليها قانونا (شهران من تاريخ استلام المذكرة) وإخطار المجلس بذلك .

تم أستلام تقرير مدى تطبيق التوصيات مبلغ عن طريق كتابة ضبط الغرفة بتاريخ 26 فبراير 2024 مرفقا ذلك بالوثائق التي تثبت تطبيق التوصية.

تم تعيين مقرر لمتابعة التوصيات بمساعدة مدقق مالي بأمر تعيين من طرف رئيس الغرفة.

عرض التوصيات

□ تعلقت التوصيات التي تضمنتها مذكرات التقييم المبلغة إلى البلديات المعنية كما هو مفصل بالجدول الملحق، بالمحاور التالية:

- 06 توصيات في مجال الصفقات العمومية
- 03 توصيات في مجال تسيير الممتلكات
- ٥وصيتين (02) في مجال تحصيل الإيرادات
- توصية واحدة في مجال البيئة

تصنيف التوصيات

- تم تقييم مدى تطبيق التوصيات الصادرة عن مجلس المحاسبة، وفق معيارين: سرعة تطبيق التوصيات، من جهة، وإمكانية تطبيق التوصيات الصادرة، من جهة أخرى.

- ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

- □ التوصيات المطبقة كلياً، هي توصيات تم تطبيقها من طرف الهيآت المعنية، والتي قامت بتدارك النقائص المسجلة أثناء عمليات المراقبة، على غرار الالتزام بتطبيق القوانين و التنظيمات المتعلقة بتنفيذ الصفقات و الالتزام بالنفقات.

- □ التوصيات في طور التطبيق، وهي توصيات تتطلب وقتاً من أجل تنفيذها، وقد تم الشروع في تطبيقها، غير أنه لم يتم استكمالها بعد.

- التوصيات غير مطبقة: بسبب عدم إمكانية تطبيقها، أو رفض تقييمها أو بدون مبرر مع الالتزام بتطبيقها مستقبلاً.

جدول يوضح معالجة التوصيات



التوصيات غير المطبقة								النسبة %	التوصيات في طور التطبيق	النسبة %	التوصيات المطبقة جزئيا	النسبة %	التوصيات المطبقة كليا	عدد التوصيات الصادرة	تعيين البلدية
النسبة %	مجموع التوصيات غير المطبقة	النسبة %	بنون مبرور (مع الالتزام بالتطبيق مستقبلا)	النسبة %	عدم إمكانية التطبيق	النسبة %	رفض التطبيق								
16,66	01	-	01	-	-	-	-	%33,33	02	-	-	%50	03	06	الصفقات العمومية
-	00	-	-	-	-	-	-	%33,33	00	-	01	%66,00	02	03	تسيير الممتلكات والمقولات
%50,00	01	%00,00	00	%50	01	-	-	%50	01	-	-	%00,00	00	02	تحصيل الإيرادات البلدية
-	00	-	00	-	-	-	-	%100,00	01	-	-	%00,00	00	01	احترام الجانب البيئي
%16,66	02	%8,33	01	%8,33	01	-	-	%33,33	04	%8,33	01	%41,66	05	12	المجموع

النتائج المتوصل إليها

- توصيات يمكن تطبيقها في حينها: نشر الإعلانات الخاصة بالاستشارات عبر بلديات الولاية، مسك السجلات المحاسبية، جرد المقتنيات، احترام القوانين والتنظيمات في مجال الصفقات العمومية، استكمال الإجراءات الخاصة بتحصيل الرسم على الإعلانات والصفائح المهنية.
- توصيات تتطلب وقتا من أجل تطبيقها: مثل إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات
- توصيات لا يمكن تطبيقها: صعوبة تجديد عقود الإيجار السنوية لرفض المستأجرين تجديد العقود بسبب ضعف حركة النشاط.

الصعوبات المتعلقة بتنفيذ التوصيات

خلال تحليل الإجابات تم رصد الصعوبات التالية:

✓ ضعف تكوين المستخدمين في مجال الصفقات العمومية،

✓ صعوبة في تحصيل الإيرادات بسبب رفض بعض المواطنين التسديد مما يستدعي القيام

بإجراءات أخرى،

الخلاصة

يتبين من خلال ما سبق أن معظم التوصيات الصادرة عن مجلس المحاسبة، كانت محل تطبيق من طرف مسؤول الهيئة المعنية بنسبة 83%، منها 41% مطبقا كلياً، و8% مطبقة جزئياً و نسبة 33% في طور التطبيق، أما التوصيات المتمثلة في نسبة 16% والتي عرفت نقائص في تطبيقها تعود إلى أسباب حالت دون تطبيقها بالشكل الازم.

وعليه يمكن القول إن عمليات الرقابة التي قام بها مجلس المحاسبة، قد ساهمت بقدر كبير في:

- ✓ معالجة أسباب الاختلالات والنقائص المسجلة خلال عمليات المراقبة،
- ✓ تدعيم وسائل وآليات حماية الأموال العمومية للهيئات والجماعات التي تمت مراقبتها،
- ✓ المساهمة في تحسين الأداء وتقليل المخاطر.
- ✓ تعزيز الالتزام بالقوانين والتنظيمات وتقوية الرقابة الداخلية.

The background features a collection of colorful, abstract shapes including circles, ovals, and leaf-like forms in shades of green, purple, pink, and yellow. There are also small, light-colored 'X' marks scattered across the white background.

و تحية طيبة من الجزائر
إلى كل الإخوة المشاركين



دورة تدريبية عن بُعد حول موضوع
((آليات تتبع تنفيذ التوصيات الرقابية))
عن بُعد

للفترة من 19 الى 21 آيار 2026

ورقة عمل عن

تجربة ديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق



تعتبر دائرة التدقيق والمتابعة احدى دوائر ديوان الرقابة المالية، وهي الجهة المسؤولة عن متابعة نتائج التقارير الرقابية الصادرة عن دوائر التدقيق المعنية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مهمتها إبداء الرأي بشأن الإجراءات التصحيحية المتخذة من لدن الجهات الخاضعة للرقابة بصدد ما ورد في تلك التقارير من ملاحظات ومخالفات وتوصيات رقابية متعلقة بها. يولي الديوان اهتماماً كبيراً في موضوع متابعة نتائج تقاريره الرقابية المتمثلة بالملاحظات والمخالفات والتوصيات المتعلقة بها التي سبق وان شخّصت ضمن تقاريره الصادرة بهدف التأكد من قيام الجهات الخاضعة لرقابته باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة وتصفية تلك الملاحظات والمخالفات وتنفيذ التوصيات وبما يحقق الأهداف التي يقوم عليها عمل الديوان، ولتحقيق هذا الغرض قام الديوان باستحداث دائرة التدقيق والمتابعة بموجب نظامه الداخلي رقم (1) لسنة 2012 المنشور في جريدة الوقائع العراقية ذي العدد (4265) في (2013/1/28) مهمتها متابعة نتائج التقارير الرقابية الصادرة عن دوائر التدقيق المركزية والمحافظات، وقد باشرت بمهام عملها بتاريخ (2013/10/1)، كما أستحدث قسمين ضمن الدائرة القانونية في هذا الديوان هما (قسم متابعة المخالفات المالية، وقسم التحقيق الإداري) وذلك لتحقيق الغرض ذاته على وفق القواعد والضوابط التي يضعها مجلس الرقابة المالية الاتحادي او رئيس الديوان.

وقد حددت المادة (8) من النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية الاتحادية رقم (1) لسنة 2012 مهام دائرة التدقيق والمتابعة اذ نصت على (تمارس دائرة التدقيق والمتابعة متابعة تصفية الملاحظات الواردة في التقارير الرقابية عن طريق متابعة إجابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان وإصدار التقرير السنوي).

انواع نشاطات المتابعة للتقارير الرقابية التي تتبعها دائرة التدقيق والمتابعة

هناك ثلاثة انواع رئيسة تخص آليات تنفيذ نشاط المتابعة:

المتابعة عن كثب: يقصد بهذا النوع من المتابعة تقديم العون الفني للجهات الخاضعة للرقابة ومساعدتهم جنباً الى جنب في تنفيذ توصيات التقارير الرقابية عن طريق تحقيق الفهم الكامل لتلك التوصيات والتغلب على أي معوقات للتنفيذ الصحيح والمؤقت بدلاً من الإشارة الى تلكؤ الإدارة في التنفيذ.

المتابعة المكتبية: يقصد بهذا النوع من المتابعة هو الحصول على تقارير موثقة دورية متزامنة من الجهات الخاضعة للرقابة تتضمن مراحل التقدم في تنفيذ توصيات التقارير الرقابية ويكون هذا النوع من المتابعة بشكل تفصيلي يشمل جميع الإجراءات التي قامت بها تلك الجهات وقد يتطلب الأمر الى عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع المسؤولين المعنيين.

المتابعة الميدانية: يقصد بهذا النوع من المتابعة هو التحقق من تنفيذ توصيات التقارير الرقابية بشكل ميداني والتعرف على أي جوانب سلبية او مشاكل ظهرت لاحقاً وينبغي تنفيذ هذا النوع من المتابعة بعد مرحلة المتابعة المكتبية بعد مرور مدة زمنية مناسبة من تبليغ التوصيات حيث تمنح إدارة الجهات الخاضعة للرقابة متسع من الوقت للتنفيذ.

احتمالات متابعة التقرير الرقابي

الاحتمال الأول: غلق التقرير الرقابي، يكون في حالة تنفيذ التوصية الواردة في الملاحظة الرقابية.

الاحتمال الثاني: عدم استيفاء الملاحظة الرقابية بسبب عدم تنفيذ التوصية الواردة في الملاحظة الرقابية.

الاحتمال الثالث: تكرار عدم استيفاء الملاحظة الرقابية لأكثر من مرتين، وبهذه الحالة نوصي بأجراء التحقيق الإداري من قبل الوزارة المعنية لبيان أسباب عدم الاستيفاء وتحديد المقصر في ذلك، وبخلافه تحول الى هيئة النزاهة الاتحادية ومجلس الوزراء ومجلس النواب العراقي لاتخاذ اللازم بخصوص معالجتها ومحاسبة المسؤول عن تلك المخالفة.



الفترات الزمنية المحددة للإجابة على التقارير الرقابية

تضمنت مخرجات ديوان الرقابة المالية الاتحادي المتمثلة بالتقارير الرقابية الصادرة عنه فترات زمنية محددة الى الجهة الخاضعة لرقابته للإجابة على الملاحظات الرقابية الواردة في تقاريره واعلام دائرة التدقيق والمتابعة بذلك، والجدول أدناه يوضح الفترات الزمنية للإجابة على كل تقرير او كتاب متابعة او تحقيق اداري:

التحقيق بالملاحظات الرقابية يوم	المدة الزمنية للإجابة يوم	نوع (المخرجات) التقارير الرقابية
90	90	تقرير البيانات المالية
	30	تقرير نتائج الأعمال
	30	تقرير الزيارات الميدانية
	90	تقرير تقويم أداء البرامج والسياسات
	90	تقرير تخصصي
-	60	كتب المتابعة الصادرة من دائرة التدقيق
	90	والمتابعة

التقرير السنوي لديوان الرقابة المالية الاتحادي

طبقاً لمقتضيات المادة (28/اولاً/ أ) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة/2011(المعدل) يُعد تقرير سنوي يتضمن خلاصة لاهم الملاحظات والأنشطة للسنة المحددة والتي تخص كافة الجهات الخاضعة للرقابة، التي تضمنتها التقارير الرقابية الصادرة عن دوائر التدقيق كافة في بغداد والمحافظات، اذ تم استبعاد الملاحظات التي تم غلقها لمعالجتها من قبل الجهات الخاضعة للرقابة. ويقدم سنوياً الى مجلس النواب العراقي خلال (120) يوم من نهاية كل سنة.

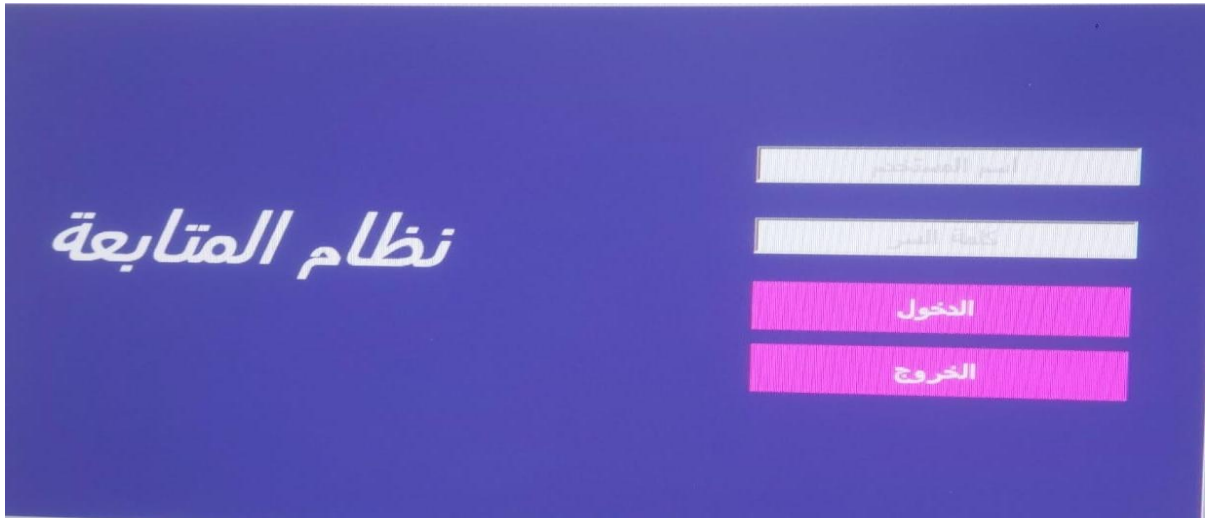
الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لمتابعة التقرير الرقابي في ظل التحول الرقمي

من خلال البرامج الإلكترونية المعتمدة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي/ دائرة التدقيق والمتابعة يتم متابعة مراحل الإجابة على الملاحظات الرقابية المثبتة في التقرير الرقابي الصادر من ديوان الرقابة المالية الاتحادي على الجهات الخاضعة لتدقيق الديوان من خلال الهيئات الرقابية العاملة فيه والتي تعمل على تدقيق مختلف الأنشطة والبيانات المالية والعقود وفقاً لقانون ديوان الرقابة المالية وقانون الدين العام وقانون الموازنة الاتحادية والقوانين والتعليمات النافذة. ويتم الاعتماد على برنامجين مهمين في متابعة مراحل إتمام دراسة الملاحظات الرقابية في التقرير الرقابي ومتابعة مدى التزام الجهات الخاضعة للتدقيق بتطبيق التوصيات الرقابية المثبتة بالتقرير الرقابي وتمثل بالآتي: -

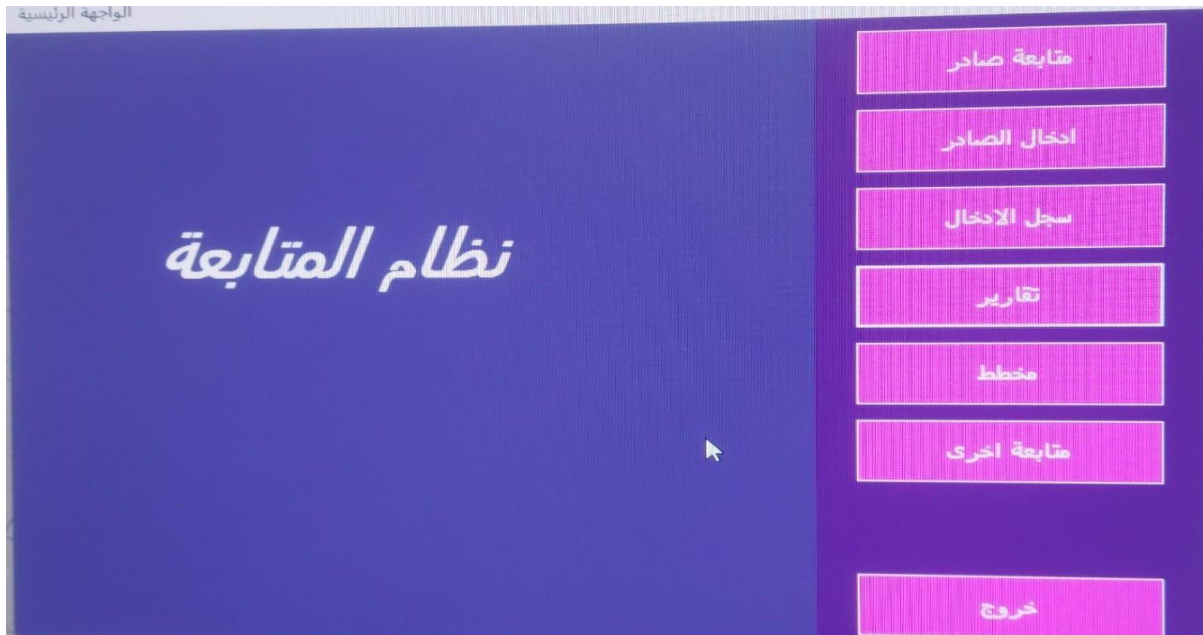
أولاً: برنامج المتابعة الإلكتروني

وهو من أهم البرامج في متابعة دورة حياة التقرير الرقابي من تاريخ إصداره ولغاية غلقه وما يتضمن من ملاحظات رقابية وكذلك الإجابة على الملاحظات المثبتة في التقرير الرقابي من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق ويثبت فيه كافة المعلومات التي يستفاد منها المدقق في متابعة ما الت اليه التوصيات الرقابية والاجابة على تلك التوصيات بتطبيق ومعالجة الملاحظات الرقابية ومن ثم غلق التقرير الرقابي او احالته الى جهات معنية لأجراء التحقيق اذا كان يتضمن شبهة فساد مالي او اداري او عدم معالجة التوصيات الرقابية من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق، ويتم تغذية البرنامج بكافة المعلومات المتعلقة بالتقرير الرقابي بعد اصداره من قبل ديوان الرقابة المالية على الجهة الخاضعة للتدقيق ضمن نطاق عمل دوائر الديوان ويتضمن رقم التقرير الرقابي وتاريخ التقرير الرقابي ورقم وتاريخ الإجابة من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق ورقم وتاريخ الكتب والمذكرات الصادرة الى الدوائر التدقيقية او المحاكم او هيئة النزاهة واي معلومات أخرى يستفاد منها المختص بمتابعة تنفيذ التوصيات الرقابية وتطبيقها من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق، وفي ادنا صور لمراحل الدخول لبرنامج المتابعة الإلكتروني:

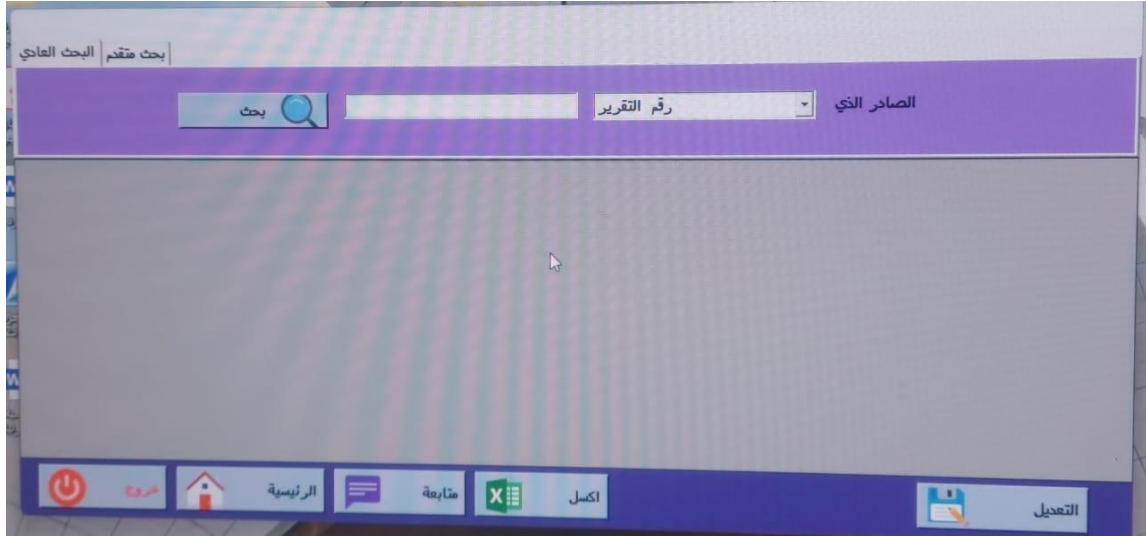
أ- الصورة ادناه تمثل المرحلة الأولى وهي واجهة البرنامج، وتحتوي على أربعة حقول افقية الحقل الأول يتضمن اسم سري والحقل الثاني يتضمن رقم سري خاص للدخول للبرنامج ولا يسمح بالدخول الا للموظف المخول بذلك لضمان سرية العمل الرقابي والملاحظات المثبتة في التقرير الرقابي الخاص بالجهات الخاضعة لتدقيق الديوان.



ب- المرحلة الثانية بعد ادخال الاسم والرقم السري للبرنامج تفتح نافذة مكونة من (7) حقول افقية كل حقل يتضمن معلومات معينة تخدم المختص بالمتابعة في انجاز عمله الرقابي وفي معرفة مدى تطبيق التوصية الرقابية



ج - عند اختيار الحقل الاول تنفتح نافذة تحتوي على حقلين وايجاز بحث. الحقل الافقي الاول يتضمن رقم التقرير الرقابي الصادر من ديوان الرقابة المالية على الجهات الخاضعة للتدقيق، والحقل الافقي الثاني يتضمن تاريخ اصدار التقرير الرقابي (سنة اصدار التقرير الرقابي) لمعرفة مدى استجابة الجهات الخاضعة للتدقيق على التوصيات الرقابية ومدى معالجتها لغرض غلق التقرير الرقابي او متابعة تنفيذ التوصيات الرقابية ومعالجتها بشكل نهائي .



د- بعد ادخال رقم التقرير الرقابي وتاريخه الصادر من ديوان الرقابة المالية الاتحادي تنبثق نافذة متكونة من (6) حقول افقية تتضمن رقم التقرير الرقابي وتاريخ الصادر وعنوان التقرير الرقابي والجهة الصادر عليه التقرير الرقابي والدائرة الرقابية المصدرة للتقرير الرقابي وعند الضغط على التقرير الرقابي تنبثق نافذة تتضمن المعلومات الكاملة لمراحل استجابة الجهات الخاضعة للتدقيق للتوصيات الرقابية المثبتة في كل ملاحظة رقابية تضمنها التقرير الرقابي الصادر عن ديوان الرقابة المالية بخصوص تدقيق نشاط معين وكما في صورة ادناه:

رقم التقرير الصادر	تاريخ التقرير الصادر	الموضوع	الملخص	دائرة التحقيق	الجهة الخاضعة للرقابة
001231/2023	2023-01-16	بناج تدقيق بحول الاجراء اليومي الى عقود وفقا لقراري مجلس الوزراء المرفعين لسنة /2019 لجامعة العرب (315,337) الاوسط الفعنية ويسكيلاريا		دائرة السادسة	جامعة العرب الاوسط الفعنية / مكتب رئيس الجامعة
001231/2026	2026-01-18	بناج اعمال الرقابة والتدقيق الالكتروني على قاعده بيانات (صحاا الاعمال الارهابية والاحطاء العسكرية)		دائرة الشؤون والدراسات	مؤسسة الشهداء - مكتب رئيس المؤسسة
001232/2019	2019-01-17	زيارة تفحيشية للقطاعات (الحلة , المحاول الكف) والمجازر التابعة لفرع نورج كهرباء بابل من 3/14 الى 30/9/2018		دائرة الثالثة	الشركة العامة لنورج كهرباء الوسط/ مكتب المدير العام
001234/2017	2017-01-18	بناج اعمال التخصصي على مشروع انشاء مقر مؤسسة الشهداء		دائرة الشؤون والدراسات	مؤسسة الشهداء - مكتب رئيس المؤسسة

هـ- تتضمن النافذة الأخيرة من البرنامج المعلومات الكافية عن التقرير الرقابي بعد ادخال رقم وتاريخ ذلك التقرير كما تم ذكره في فقرة (د) أعلاه حيث تنبثق نافذة تحتوي على عدة حقول تحتوي على رقم الكتاب الوارد من ديوان الرقابة المالية عند استلام كتاب الإجابة على الملاحظات الرقابية المثبتة في التقرير الرقابي الصادر عن الديوان من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق وتاريخ وارد الديوان بما يثبت حق الجهة الخاضعة للتدقيق بالإجابة على الملاحظات الرقابية ومدى تنفيذ التوصيات الرقابية ضمن المدد الزمنية المثبتة بالتقرير الرقابي وكذلك يتضمن الحقل الأفقي الثالث بالصورة ادناه رقم كتاب الإجابة الصادر عن الجهة الخاضعة للتدقيق وتاريخ ذلك الكتاب وكذلك اخر كتاب متابعة صادر عن الديوان بعد دراسة إجابة الجهة الخاضعة للتدقيق ومدى التزامهم بالتوصيات الرقابية ومعالجتهم الملاحظة الرقابية بصورة نهائية من ناحية الأثر القانوني او المالي او الإداري علماً عند تجاوز إجابة الجهات الخاضعة للتدقيق أكثر من إجابة على الملاحظات الرقابية ولم يتم التزامهم بالتوصيات الرقابية ومعالجة الملاحظات المثبتة بالتقرير الرقابي لأكثر من مرتين يتم إحالة التقرير الرقابي الى التحقيق من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق (الدائرة القانونية) المعنية في الجهات الخاضعة للتدقيق ويتم تزويد الديوان بمحضر تحقيق يتضمن نتائج وتوصيات اللجنة التحقيقية او الدائرة القانونية للوقوف على أسباب عدم الالتزام بالتوصيات الرقابية وعلق التقرير الرقابي بصورة نهائية .

واجهة المتابعة

ملاحظات	حالة الوثيقة	تاريخ	الرقم	نوع الوثيقة
صادر 6/11	القسم او الهيئة	2023-03-05	8769/2023	وارد
	غير مستوفي	2023-11-06	29246/2023	كتاب متابعة
	القسم او الهيئة	2024-01-07	914/2024	وارد

اخري | غلق المتابعة | المكبرات | الوارد | كتاب متابعة | التقرير الصادر

رقم وارد الديوان: 8769/2023

تاريخ وارد الديوان: 2023-03-05

رقم الكتاب: 1707

تاريخ الكتاب: 2023-02-22

حالة الكتاب: القسم او الهيئة

جهة المتابعة: المحافظات/18

الجهة المرسله: الاوسط التقنية / الرقابة والتحقيق الداخلي

ملاحظات: صادر 6/11

اضافة | افرغ

ثانياً – النظام الالكتروني (نظام الارشفة الالكترونية للتقارير الرقابية وكتب المتابعة الخاصة بها)

حيث يتم في هذا النظام ارفقة جميع التقارير الرقابية الصادرة عن ديوان الرقابة المالية على الجهات الخاضعة للتدقيق وكتب الإجابة لتلك الدوائر بعد دراستها من قبل اقسامهم المعنية بالإجابة على الملاحظات المثبتة بالتقرير الرقابي والتزامهم بالتوصية الرقابية ويتم ارسال الإجابة بكتاب رسمي يتضمن اوليات مرفقة تؤيد معالجة كل ملاحظة رقابية مثبتة بالتقرير الرقابي من خلال الالتزام بالتوصية الرقابية، حيث يتم تغذية هذا النظام من قبل قسم الارشفة الالكترونية في الديوان.

دراسات لحالات من الواقع العملي

أولاً: أسباب عدم استيفاء الملاحظات الرقابية

- ☞ عدم توثيق الإجابة بالأوليات التي تؤيد الالتزام بتوصيات الملاحظة الرقابية.
- ☞ عند قيام الجهة المعنية باتخاذ إجراء معين لمعالجة الملاحظات فلا يتم تصفية تلك الملاحظات لحين استكمال تلك الإجراءات.
- ☞ الأرصدة المجمدة والموقوفة لا يمكن استيفاؤها لحين تصفيتها ومعالجتها.
- ☞ أخطاء في المعالجات المحاسبية أو الإفصاح عن المعلومات لا تستوفى لحين تقديم ما يثبت تجاوز تلك الحالات.
- ☞ عدم الالتزام بضوابط الرقابة الداخلية، على سبيل المثال (عدم مسك سجل للموجودات الثابتة، ... الخ).
- ☞ أي فقرة ضمن التقرير الرقابي تتضمن توصيتها (تحميل المسؤولية التقصيرية) لا يمكن استيفاؤها لحين اتخاذ الإجراء إما بالتحقيق أو أي إجراء خاص بتحديد المسؤولية التقصيرية.
- ☞ الملاحظات التي يُطلب بها تحقيق لا يتم استيفاؤها لحين ورود نتائج التحقيق من الجهة الخاضعة للرقابة ومن ثم إحالتها إلى الدائرة القانونية في هذا الديوان لبيان الرأي ويعتمد رأي الدائرة القانونية والهيئة المختصة في هذا الديوان لتحديد مدى استيفاء الإجابة من عدمه.
- ☞ لا يتم استيفاء الإجابة على كتاب الإرسال (الموجه الى الوزير) لحين ورود الإجابة على التقرير التفصيلي.
- ☞ المخالفات المالية لا يمكن استيفاؤها لحين إزالة الأثر المالي المترتب عليها.

ثانياً: خطوات تساعد على استيفاء الملاحظات الرقابية

- ☞ عند توجيه التقرير لأكثر من جهة تتم الإجابة من قبل الجهة الرئيسية الموجه إليها التقرير بعد توحيد اجابات التشكيلات التابعة لها ولا تقبل الاجابات المتفردة والذي غالبا ما نلاحظه بتقارير تقويم الاداء التخصصي.
- ☞ الالتزام بالإجابة وفق الاستمارة المعممة والتي سبق وان تم الاشارة اليها والمتضمنة (تسلسل الملاحظة، مضمون الملاحظة، اجابة الجهة الخاضعة للرقابة أو الإجراءات المتخذة لمعالجة الملاحظات وتسلسل المرفق، رأي الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة). ويجب ان ترسل الاجابات الى الوزارة لتثبيت الرأي من قبلهم وترسل الاجابة الى هذا الديوان من قبل الوزارة.
- ☞ الالتزام وفق الفترة المحددة المثبتة نهاية التقرير الرقابي والتي تتراوح من (30- 90) يوماً وحسب نوع التقرير الرقابي.
- ☞ ان تعنون الإجابة الى ديوان الرقابة المالية/ دائرة التدقيق والمتابعة.

☞ الانتباه الى عدم ورود الاجابة مرتين كما في بعض الحالات من الوزارة أو من التشكيل التابع لها.

☞ التركيز على تصفية الملاحظات الخاصة بتسديد مستحقات الجهات الحكومية مثل (دائرة التقاعد العامة، الهيئة العامة للضرائب، ... الخ).

☞ في حالة وجود موقوفات من سنوات سابقة او ارسدة مخالفة لطبيعتها يجب ان تتخذ اجراءات لتصفيتها منها تشكيل لجان او الاستئناس برأي وزارة المالية لغرض المعالجة.

☞ مصادقة سجل التوحيد وفي حالة مصادقته يجب ان توثق الاجابة بتزويدنا بنسخة من الصفحة الأخيرة من السجل المصادق عليها من وزارة المالية.

☞ التأكد من ارسال مرافقات الاجابة الى الديوان، ففي احيان كثيرة لا ترد مع الاجابة اذ تشير الاجابة الى المرفق دون وروده.

☞ نؤكد على الاجابة على التقرير التفصيلي، اذ في احيان كثيرة ترد الاجابة على كتاب الارسال (ملخص بأهم الملاحظات الرقابية)، مما يؤدي الى إعادة الاجابة الى الجهة التي وردتنا منها وطلب الاجابة على التقرير التفصيلي لترد بعد فترة ويتم احوالها الى الهيئة المختصة لأعداد كتاب المتابعة، وهذا الاجراء يسبب ضياع الوقت والجهد.

المصادر

1. قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة/ 2011 (المعدل).
2. النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية الاتحادية رقم (1) لسنة/ 2012.
3. إعلان ليما بشأن المبادئ الأساسية للرقابة المالية في القسم (16).
4. دليل رقابة الأداء لدواوين المحاسبة والرقابة المالية في مجلس التعاون الخليجي، 2005.
5. معيار الانتوساي (INTOSAI).
6. الموسوي، علي. (2017). دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية في متابعة تقاريرها الرقابية وأثرها في تحقيق القيمة والمنفعة. العراق. بغداد.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



دورة تدريبية عن بعد حول موضوع

((آليات تتبع تنفيذ التوصيات الرقابية))

ورقة عمل عن

تجربة ديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق

من 19 الى 21 أيار 2026



نزاهة



شفافية

أعلى هيئة رقابية في العراق

دائرة التدقيق والمتابعة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي

هي الجهة المسؤولة عن متابعة نتائج التقارير الرقابية الصادرة عن دوائر التدقيق المعنية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مهمتها إبداء الرأي بشأن الإجراءات التصحيحية المتخذة من لدن الجهات الخاضعة للرقابة بصدد ما ورد في تلك التقارير من ملحوظات ومخالفات وتوصيات رقابية متعلقة بها



انواع نشاطات المتابعة للتقارير الرقابية

هناك ثلاثة انواع رئيسة لهذه الأنشطة يمكن بيانها بالآتي:

✍ **المتابعة عن كُتب:** تقديم العون الفني للجهات الخاضعة للرقابة ومساعدتهم جنباً الى جنب في

تنفيذ توصيات التقارير الرقابية

✍ **المتابعة المكتبية:** الحصول على تقارير موثقة دورية متزامنة من الجهات الخاضعة للرقابة

تتضمن مراحل التقدم في تنفيذ توصيات التقارير الرقابية

✍ **المتابعة الميدانية:** التحقق من تنفيذ توصيات التقارير الرقابية بشكل ميداني والتعرف على أي

جوانب سلبية او مشاكل ظهرت لاحقاً

احتمالات متابعة التقرير الرقابي

الاحتمال الأول: غلق التقرير الرقابي، يكون في حالة تنفيذ التوصية الواردة في الملاحظة الرقابية.

الاحتمال الثاني: عدم استيفاء الملاحظة الرقابية بسبب عدم تنفيذ التوصية الواردة في الملاحظة الرقابية.

الاحتمال الثالث: تكرار عدم استيفاء الملاحظة الرقابية لأكثر من مرتين، وبهذه الحالة نوصي بأجراء التحقيق الإداري من قبل الوزارة المعنية لبيان أسباب عدم الاستيفاء وتحديد المقصر في ذلك، وبخلافه تحول الى هيئة النزاهة الاتحادية ومجلس الوزراء ومجلس النواب العراقي لاتخاذ اللازم بخصوص معالجتها ومحاسبة المسؤول عن تلك المخالفة.



الفترات الزمنية للإجابة على التقارير الرقابية

التحقيق بالملاحظات الرقابية يوم	المدة الزمنية للإجابة يوم	نوع (المخرجات) التقارير الرقابية
90	90	تقرير البيانات المالية
	30	تقرير نتائج الأعمال
	30	تقرير الزيارات الميدانية
	90	تقرير تقويم أداء البرامج والسياسات
	90	تقرير تخصصي
-	60	كتب المتابعة الصادرة من دائرة التدقيق
	90	والمتابعة



التقرير السنوي لديوان الرقابة المالية الاتحادي

طبقاً لمقتضيات المادة (28/اولاً/ أ) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011(المعدل) يُعد تقرير سنوي يتضمن خلاصة لاهم الملاحظات والأنشطة للسنة المحددة والتي تخص كافة الجهات الخاضعة للرقابة، التي تضمنتها التقارير الرقابية الصادرة عن دوائر التدقيق كافة في بغداد والمحافظات، وقد تم استبعاد الملاحظات التي تم غلقها لمعالجتها من قبل الجهات الخاضعة للرقابة. ويقدم سنوياً الى مجلس النواب العراقي خلال (120) يوم من نهاية كل سنة.



الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في ديوان
الرقابة المالية الاتحادي لمتابعة التقرير
الرقابي في ظل التحول الرقمي

برنامج المتابعة الالكترونية

وهو من اهم البرامج في متابعة دورة حياة التقرير الرقابي من تاريخ إصداره ولغاية غلقه وما يتضمن من ملاحظات رقابية وكذلك الإجابة على الملاحظات المثبتة في التقرير الرقابي من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق ويثبت فيه كافة المعلومات التي يستفاد منها المدقق في متابعة ما الت اليه التوصيات الرقابية والاجابة على تلك التوصيات بتطبيق ومعالجة الملاحظات الرقابية ومن ثم غلق التقرير الرقابي او احالته الى جهات معنية لأجراء التحقيق اذا كان يتضمن شبه فساد مالي او اداري او عدم معالجة التوصيات الرقابية من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق

نظام المتابعة

اسم المستخدم

كلمة السر

الدخول

الخروج

نظام المتابعة

متابعة صادر

ادخال الصادر

سجل الادخال

تقارير

مخطط

متابعة اخرى

خروج

البحث العادي | البحث المتقدم

بحث



رقم التقرير



المصدر الذي



خروج



الرئيسية



متابعة



اكمل



التعديل



123

رقم التقرير

الصادر الذي

رقم التقرير الصادر	تاريخ التقرير الصادر	الموضوع	الملخص	دائرة التحقيق	الجهة الخاضعة للرقابة
001231/2023	2023-01-16	بناج تدقيق تحويل الاجراء الي عقود وفقا لقراري مجلس الوزراء المعروفين لسنة /2019 لجامعة العرات (315,337) الايوسط النعبيه وتنشكيلاتها		دائرة السادسة	جامعة العرات الاوسط النعبيه مكتب رئيس الجامعة
001231/2026	2026-01-18	بناج اعمال الرقابة والتدقيق الالكتروني على قاعدة بيانات (صحابا الاعمال الارهابية والاحطاء (العسكرية		دائرة الشؤون الفنية والدراسات	مؤسسة الشهداء - مكتب رئيس المؤسسة
001232/2019	2019-01-17	زيارة تفشيشية للقطاعات (الحلة ، المحاول الكف) والمخازن التابعة لفرع توزيع كهرباء بابل من 3/14 الى 2018/9/30		دائرة الثالثة	الشركة العامة لتوزيع كهرباء الوسط / مكتب المدير العام
001234/2017	2017-01-18	بناج اعمال التخصصي على مشروع انشاء مقر مؤسسة الشهداء		دائرة الشؤون الفنية والدراسات	مؤسسة الشهداء - مكتب رئيس المؤسسة



خروج



الرئيسية



متابعة



اكسل



التعديل

واجهة المتابعة

مفتوحة

نوع الوثيقة	الرقم	تاريخ	حالة الوثيقة	ملاحظات
وارد	8769/2023	2023-03-05	القسم او الهيئة	صادر 6/11
كتاب متابعة	29246/2023	2023-11-06	غير مستوفي	
وارد	914/2024	2024-01-07	القسم او الهيئة	

اخرى | غلق المتابعة | المذكرات | الوارد | كتاب متابعة | التقرير الصادر

8769/2023

رقم وارد الديوان

2023-03-05

تاريخ وارد الديوان

1707

رقم الكتاب

2023-02-22

تاريخ الكتاب

القسم او الهيئة

حالة الكتاب

المحافظات/18

جهة المتابعة

المرسلة / الاوسط التقنية / الرقابة والتدقيق الداخلي

الجهة المرسلة

صادر 6/11

ملاحظات



خروج



الشاشة الرئيسية



اضافة



افراغ

النظام الإلكتروني (نظام الارشفة الالكترونية للتقارير الرقابية

وكتب المتابعة الخاصة بها)

حيث يتم في هذا النظام ارشفة جميع التقارير الرقابية الصادرة عن ديوان الرقابة المالية على الجهات الخاضعة للتدقيق وكتب الإجابة لتلك الدوائر بعد دراستها من قبل اقسامهم المعنية بالإجابة على الملاحظات المثبتة بالتقرير الرقابي والتزامهم بالتوصية الرقابية ويتم ارسال الإجابة بكتاب رسمي يتضمن اوليات مرفقة تؤيد معالجة كل ملاحظة رقابية مثبتة بالتقرير الرقابي من خلال الالتزام بالتوصية الرقابية، حيث يتم تغذية هذا النظام من قبل قسم الارشفة الالكترونية في الديوان.

A magnifying glass with a silver rim and a black handle is positioned over a red circular area. The words "CASE STUDY" are printed in a bold, gold, serif font across the center of the red area. The background outside the red circle is a light beige, textured surface.

**CASE
STUDY**

أسباب عدم استيفاء الملاحظات الرقابية

➤ عدم توثيق الإجابة بالأوليات التي تؤيد الالتزام بتوصيات الملاحظة الرقابية.

➤ عند قيام الجهة المعنية باتخاذ إجراء معين لمعالجة الملاحظات فلا يتم تصفية تلك

الملاحظات لحين استكمال تلك الإجراءات.

➤ الأرصدة المجمدة والموقوفة لا يمكن استيفاؤها لحين تصفيتها ومعالجتها.

➤ أخطاء في المعالجات المحاسبية أو الإفصاح عن المعلومات لا تستوفى لحين تقديم ما

يثبت تجاوز تلك الحالات.

➤ عدم الالتزام بضوابط الرقابة الداخلية، على سبيل المثال (عدم مسك سجل للموجودات

الثابتة، ... الخ).

➤ أي فقرة ضمن التقرير الرقابي تتضمن توصيتها (تحميل المسؤولية التقصيرية) لا يمكن استيفاؤها حين اتخاذ الإجراء إما بالتحقيق أو أي إجراء خاص بتحديد المسؤولية التقصيرية.

➤ الملاحظات التي يُطلب بها تحقيق لا يتم استيفاؤها حين ورود نتائج التحقيق من الجهة الخاضعة للرقابة ومن ثم إحالتها إلى الدائرة القانونية في هذا الديوان لبيان الرأي ويعتمد رأي الدائرة القانونية والهيئة المختصة في هذا الديوان لتحديد مدى استيفاء الإجابة من عدمه.

➤ لا يتم استيفاء الإجابة على كتاب الإرسال (الموجه الى الوزير) حين ورود الإجابة على التقرير التفصيلي.

➤ المخالفات المالية لا يمكن استيفاؤها حين إزالة الأثر المالي المترتب عليها.

خطوات تساعد على استيفاء الملاحظات الرقابية

- عند توجيه التقرير لأكثر من جهة تتم الاجابة من قبل الجهة الرئيسية الموجه اليها التقرير بعد توحيد اجابات التشكيلات التابعة لها ولا تقبل الاجابات المتفردة والذي غالباً ما نلاحظه بتقارير تقويم الاداء التخصصي.
- الالتزام بالإجابة وفق الاستمارة المعممة والتي سبق وان تم الاشارة اليها والمتضمنة (تسلسل الملاحظة، مضمون الملاحظة، اجابة الجهة الخاضعة للرقابة أو الاجراءات المتخذة لمعالجة الملاحظات وتسلسل المرفق، رأي الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة). ويجب ان ترسل الاجابات الى الوزارة لتثبيت الرأي من قبلهم وترسل الاجابة الى هذا الديوان من قبل الوزارة.
- الالتزام وفق الفترة المحددة المثبتة نهاية التقرير الرقابي والتي تتراوح من (30- 90) يوماً وحسب نوع التقرير الرقابي.
- ان تعنون الإجابة الى ديوان الرقابة المالية/ دائرة التدقيق والمتابعة.
- الانتباه الى عدم ورود الاجابة مرتين كما في بعض الحالات من الوزارة أو من التشكيل التابع لها.

خطوات تساعد على استيفاء الملاحظات الرقابية

- التركيز على تصفية الملاحظات الخاصة بتسديد مستحقات الجهات الحكومية مثل (دائرة التقاعد العامة، الهيئة العامة للضرائب، ... الخ).
- في حالة وجود موقوفات من سنوات سابقة او ارصدة مخالفة لطبيعتها يجب ان تتخذ اجراءات لتصفيتها منها تشكيل لجان او الاستئناس برأي وزارة المالية لغرض المعالجة.
- مصادقة سجل التوحيد وفي حالة مصادقته يجب ان توثق الاجابة بتزويدنا بنسخة من الصفحة الأخيرة من السجل المصادق عليها من وزارة المالية.
- التأكد من ارسال مرافقات الاجابة الى الديوان، ففي احيان كثيرة لا ترد مع الاجابة اذ تشير الاجابة الى المرفق دون وروده.
- نؤكد على الاجابة على التقرير التفصيلي، اذ في احيان كثيرة ترد الاجابة على كتاب الارسال (ملخص بأهم الملاحظات الرقابية)، مما يؤدي الى إعادة الاجابة الى الجهة التي وردتنا منها وطلب الاجابة على التقرير التفصيلي لترد بعد فترة ويتم احوالها الى الهيئة المختصة لأعداد كتاب المتابعة، وهذا الاجراء يسبب ضياع الوقت والجهد.



شكراً لكرم استماعكم
ونتمنى لكم دوام
التوفيق والسداد



**الجهاز المركزي للمحاسبات
جمهورية مصر العربية
تجربة الجهاز حول آليات تنفيذ التوصيات الرقابية
اللقاء التدريبي حول موضوع « آليات تنفيذ التوصيات الرقابية »
خلال الفترة من 19 إلى 21 مايو 2026**

مايو 2026



متابعة تنفيذ توصيات عمليات المراجعة

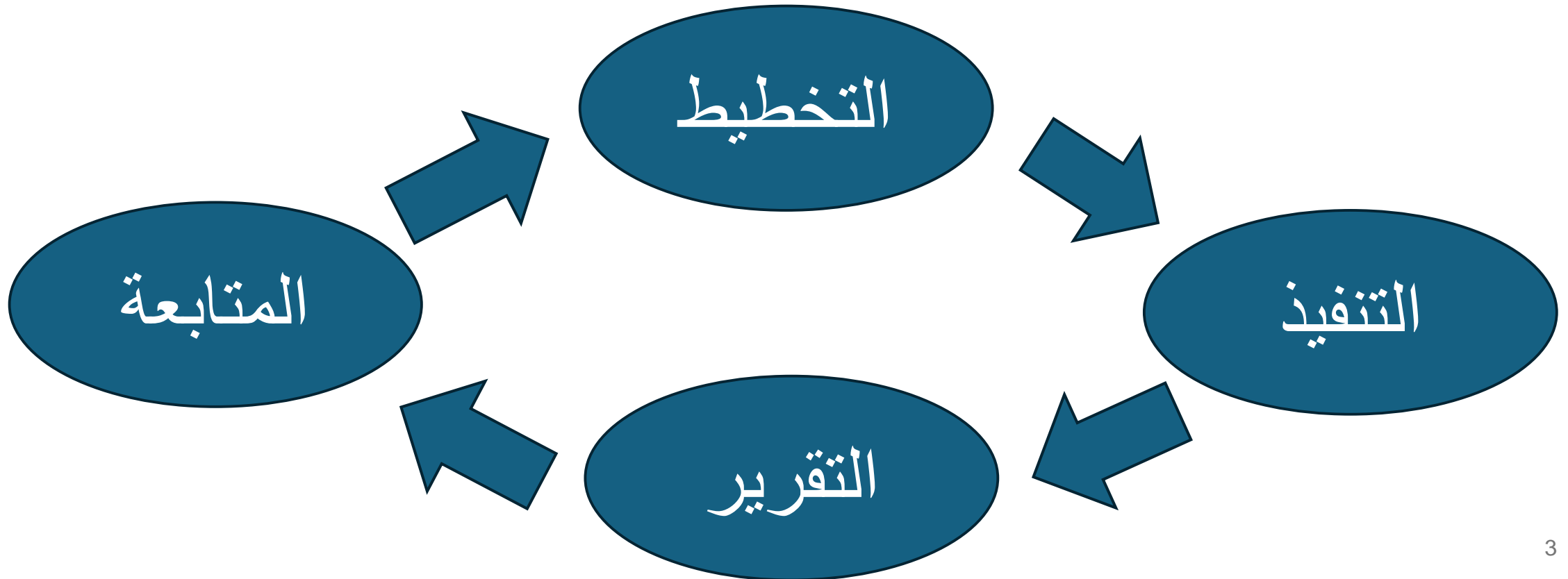


• تتركز أهمية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بصورة أساسية في حماية المال العام وضمان الشفافية وما يترتب عليه من أحداث فارق في حياة المواطنين وذلك من خلال تقاريرها الرقابية وإبداء مقترحاتها وتوصياتها للجهات الخاضعة لرقابتها ولن يتأتى ثمره هذا العمل بالاكتمال بتوجيه التوصيات والمقترحات لحل المشكلات وأوجه القصور المكتشفة، بل يجب متابعة استجابة الجهات الخاضعة للرقابة بتنفيذ التوصيات خلال فترات زمنية مناسبة.

• وتختلف أعمال المراجعة ومتابعة تنفيذ توصيات المراجعة على مستوى الأجهزة الرقابية العليا وفقاً للتفويضات والصلاحيات الممنوحة لها بموجب التشريعات والقوانين المنظمة.



مراحل عملية المراجعة بالجهاز المركزي للمحاسبات





متابعة توصيات المراجعة بالجهاز المركزي للمحاسبات

يولي الجهاز أهمية كبيرة لمرحلة متابعة تنفيذ توصيات المراجعة، وينظم آليات متابعة تنفيذ التوصيات في الجهاز ما يلي:

أطر تنظيمية أخرى
قرارات منظمة ،
كتب وتعليمات
ونشرات دورية

المعايير المصرية لرقابة
الأداء ورقابة الالتزام

معايير
المراجعة
المصرية

قانون الجهاز المركزي
للمحاسبات ومواد القوانين
الأخرى ذات العلاقة



1- قانون الجهاز المركزي للمحاسبات

يعد ايضاً من المخالفات الإدارية التأخير دون مبرر في ابلاغ الجهاز خلال الموعد المحدد في هذا القانون بما تتخذه الجهة المختصة في شأن المخالفات المالية التي تبلغ اليها بمعرفة الجهاز.

وفقا للقانون يعد عدم رد الجهات الخاضعة للرقابة على ملاحظات الجهاز أو مكاتباته بصفة عامة أو التأخر في الرد عليها عن المواعيد المقررة في القانون مخالفة إدارية وقد أوضح القانون أنه يعتبر في حكم عدم الرد الإجابات التي يتضح الغرض منها المماثلة أو التسوية.



2- معايير المراجعة المصرية

تضمنت معايير المراجعة المصرية العديد من الفقرات التي تؤكد على دور مراقب الحسابات (المراجع) بشأن متابعة تنفيذ التوصيات السابق ابلاغها للجهات الخاضعة لرقابة الجهاز للتحقق من اتخاذ اللازم بشأنها وما يجب عليه في حال عدم استجابة الجهة الخاضعة للرقابة لما ورد بالملاحظة من توصيات سواء من خلال التواصل مع المسؤولين عن الحوكمة أو من خلال الأثر على تقرير مراقب الحسابات.



3- المعايير المصرية لرقابة الأداء ورقابة الالتزام

المعايير المصرية لرقابة الالتزام

تضمن الإطار العام المصري لرقابة الالتزام فيما يتعلق بالمتابعة بأن:-

للجهاز دور في رصد الإجراءات التي تتخذها الجهة المسؤولة استجابة للمسائل المثارة في تقرير رقابة الالتزام. وتركز المتابعة على ما إذا كانت الجهة التي تم تقييم أدائها قد عالجت المسائل المثارة معالجة كافية، بما في ذلك أي آثار أوسع نطاقاً، وقد يستدعي الإجراء غير الكافي أو غير المرضي من جانب الكيان الخاضع للرقابة تقديم تقرير آخر من جانب الجهاز.

المعايير المصرية لرقابة الأداء

تضمن الإطار العام المصري لرقابة الأداء فيما يتعلق بالمتابعة بأن:-

يؤدي الجهاز دوراً أساسياً في رصد الإجراءات التي تتخذها الجهة المسؤولة استجابة للمسائل المثارة في تقرير رقابة الأداء. وتركز المتابعة على ما إذا كانت الجهة التي تم تقييم أدائها قد عالجت المسائل المثارة معالجة كافية، بما في ذلك أي آثار أوسع نطاقاً، وقد يستدعي الإجراء غير الكافي أو غير المرضي من جانب الجهة الخاضعة للرقابة تقديم تقرير آخر من جانب الجهاز.



4- الأطر التنظيمية

تضمنت العديد من الكتب والتعليمات والنشرات التي أصدرها الجهاز فقرات تؤكد على أهمية قيام المراجعين والمستويات الإشرافية بالجهاز بمتابعة تنفيذ الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز للتوصيات المبلغة إليهم وتحديد الملاحظات التي مازالت قائمة وذلك على مستوى فرق المراجعة ويؤخذ هذا الاعتبار عند تقييم اعمال المراجعين الخاضعين لمراجعة الجودة ومنها:

مراعاة تضمين التقارير
الملاحظات السابق
ابلاغها والتي مازالت
قائمة مع الاشارة الى
ذلك بالتقرير.

متابعة مدى استجابة
الجهات لكافة التوصيات
التي وردت بالتقارير
المبلغة للجهات الخاضعة
للرقابة.

متابعة قيام الجهات بالرد
على كافة الملاحظات التي
أثارها العضو بتقاريره
والتأكد من عدم إغفال
الرد على أي منها.

متابعة الجهات التي لم
يرد منها ردود وقيام
العضو باستعمالها في
المواعيد المقررة .



متابعة تنفيذ توصيات عملية المراجعة

يقوم الجهاز بمتابعة مدى تنفيذ توصياته المبلغة للجهات الخاضعة لرقابته والتي تستفر عن ما يلي:

1- منفذة كليًا .

2- منفذة جزئيًا.

3- لم يتم تنفيذها .

أما على مستوى الجهاز بشكل عام يتولى قطاع مختص بالجهاز متابعة تنفيذ التوصيات على المستوى الكلي.

حالة عملية متقدمة لمتابعة توصيات
المراجعة

خلفية الحالة:

قام جهاز أعلى للرقابة بمراجعة مشروع التحول الرقمي بالمخازن المركزية لإحدى الهيئات الخدمية، وأسفرت أعمال المراجعة عن عدد من الملاحظات الجوهرية المتعلقة بكفاءة النظام الرقابي وإدارة المخزون

طبيعة الجهة محل المراجعة:

- هيئة خدمية متعددة الفروع.
- تطبق مشروع تحول رقمي لإدارة المخزون.
- تمتلك مخازن مركزية وفرعية.
- ترتبط بعدة إدارات مالية وفنية.

الملاحظات الرقابية الرئيسية:

- عدم اكتمال الربط الإلكتروني بين الفروع.
- استمرار الدورة المستندية اليدوية.
- تأخر تحديث البيانات بالنظام.
- وجود فروق جرد متكررة بأصناف مرتفعة القيمة.
- ضعف الفصل بين الاختصاصات.

أسباب ظهور الملاحظات:

- ضعف التخطيط التنفيذي للمشروع.
- عدم وجود رقابة إشرافية فعالة.
- مقاومة التغيير داخل بعض الفروع.

أهداف مهمة المتابعة:

- التحقق من تنفيذ التوصيات
- قياس أثر التنفيذ على الرقابة الداخلية
- دعم متخذ القرار بمؤشرات واضحة

نطاق مهمة المتابعة يشمل:

- الأنظمة الإلكترونية.
- الجرد والتسويات.
- التقارير الرقابية.

- نقص التدريب على النظام الإلكتروني.
- ضعف مؤشرات قياس الأداء.

- تقييم كفاءة الإجراءات التصحيحية
- تحديد المعوقات التشغيلية

- إدارة المخزون.
- الرقابة الداخلية.
- التوصيات السابقة.

المنهجية المهنية للمتابعة:

- دراسة التقرير السابق.
- إعداد مصفوفة متابعة.
- عقد مقابلات مهنية.
- تحليل ردود الجهة.
- تنفيذ اختبارات رقابية.
- تقييم مستوى التنفيذ.

مصفوفة متابعة التوصيات:

1- التوصية: استكمال الربط الإلكتروني.
الإجراء المطلوب: تشغيل النظام بكافة الفروع.
حالة التنفيذ: منفذ جزئياً.

2- التوصية: معالجة فروق الجرد.

حالة التنفيذ: غير منفذ.

نتائج المتابعة الإيجابية:

- استكمال الربط الإلكتروني بنسبة 80%.
- انخفاض فروق الجرد بنسبة 35%.
- تفعيل صلاحيات الاعتماد الإلكتروني.
- تحسن سرعة استخراج التقارير.

نتائج المتابعة السلبية:

- استمرار بعض الفروع في استخدام النماذج اليدوية.
- عدم انتظام تقارير المخزون الراكد.
- ضعف تدريب المستخدمين.
- عدم وجود مؤشرات متابعة دورية.

تحليل مستوى تنفيذ التوصيات:

- منفذ بالكامل: 50%
- غير منفذ: 17%
- منفذ جزئيًا: 33%

يشير ذلك إلى وجود تحسن نسبي مع استمرار بعض أوجه القصور

تقييم الرقابة الداخلية:

تبين تحسن بعض عناصر الرقابة الداخلية، إلا أن استمرار الاعتماد الجزئي على الإجراءات اليدوية يؤثر على كفاءة النظام الرقابي ويزيد من مخاطر الأخطاء والتلاعب.

المخاطر المتبقية:

- مخاطر فقد البيانات.
- ضعف موثوقية التقارير.
- ضعف الرقابة الإشرافية.
- مخاطر التلاعب بالأرصدة.
- ارتفاع احتمالات الأخطاء البشرية.

التوصيات الجديدة المقترحة:

- إيقاف الدورة اليدوية خلال 60 يومًا.
- إنشاء Dashboard لمتابعة التنفيذ.
- تعزيز دور المراجعة الداخلية.
- إعداد خطة تدريب إلزامية.
- ربط تقييم القيادات بمعدلات التنفيذ.

مؤشرات الأداء المقترحة:

- نسبة تنفيذ التوصيات.
- نسبة انخفاض فروق الجرد.
- نسبة استخدام النظام الإلكتروني.
- زمن معالجة الملاحظات.
- نسبة الالتزام بالتقارير الدورية.

دور المراجعة الداخلية:

- متابعة تنفيذ التوصيات شهرياً.
- تقييم فعالية الإجراءات التصحيحية.
- رفع تقارير للإدارة العليا.
- دعم تحسين الرقابة الداخلية.

الاستنتاج الرقابي المهني:

الإجراءات التصحيحية المتخذة ساهمت جزئياً في معالجة أوجه القصور، إلا أن عدم اكتمال التنفيذ واستمرار بعض الممارسات التقليدية يحد من تحقيق الأثر الكامل للتوصيات.

عرض حول تجربة المجلس الأعلى للحسابات في التتبع الرقمي للتوصيات

الجلسة الخامسة

د. سفيان العايدي، قاضي مستشار بالغرفة الرابعة بالمجلس الأعلى للحسابات (ممثل الغرفة في تنسيق وتتبع أشغال المنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات)

تصميم المداخلة

1 اختصاص تتبع تنفيذ التوصيات بالمجلس الأعلى للحسابات

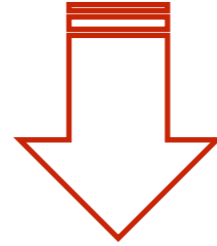
2 نبذة عن المنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات

3 الأطراف المعنية بالمنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات وأدوارها

4 آفاق ومجالات التطوير

عرض حول تجربة المجلس الأعلى للحسابات في التتبع الرقمي للتوصيات – الجلسة الخامسة

تولي المحاكم المالية عناية خاصة لتتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عنها، باعتباره اختصاصا قائما بذاته وآلية محورية لتعزيز القيمة المضافة لأعمالها الرقابية



المادة 3 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، كما وقع تغييره وتتميمه بموجب القانون رقم 55.16

في إطار استراتيجيتها للفترة 2022-2026، حرصت المحاكم المالية على مواصلة الارتقاء بجودة توصياتها، من خلال ترسيخ مقاربتها التشاورية مع الأجهزة المعنية أثناء إنجاز المهمات الرقابية، ولا سيما عبر مناقشة مشاريع التوصيات منذ مرحلة التقرير الأولي، وصولا إلى اعتماد صيغتها النهائية في إصدار التقرير النهائي.

نبذة عن المنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات

تاريخ إطلاق المنصة: 29 يونيو 2022



شكل هذا اللقاء فرصة للتعريف والتواصل
حول الإطار القانوني لتتبع التوصيات
ومختلف الوظائف العملية التي تتيحها هذه
المنصة.

نبذة عن المنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات

تضم 26 قطاعا
وزاريا



تاريخ تفعيل
المنصة: 29
يونيو 2022

تتبع تنفيذ ما
مجموعه 980
توصية

114 مهمة رقابية
برسم البرامج السنوية
للفترة 2019-2024

الأطراف المعنية بالمنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات



الأطراف المعنية بالمنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات وأدوارها

رئيس الغرفة



إحداث المهام الرقابية موضوع التتبع وتعيين المستشار المقرر المسؤول
عن تتبع كل مهمة.

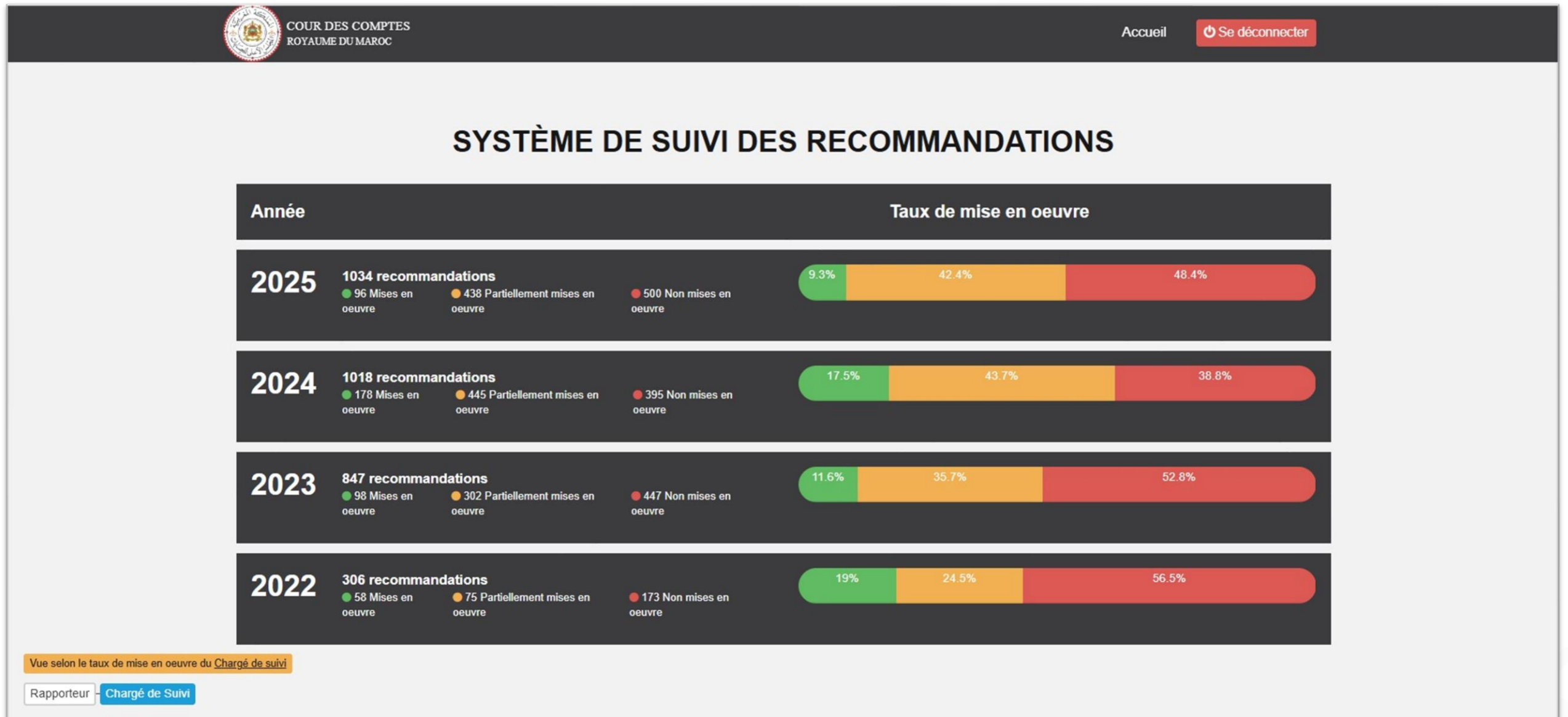
الأطراف المعنية وأدوارها

رئيس الغرفة

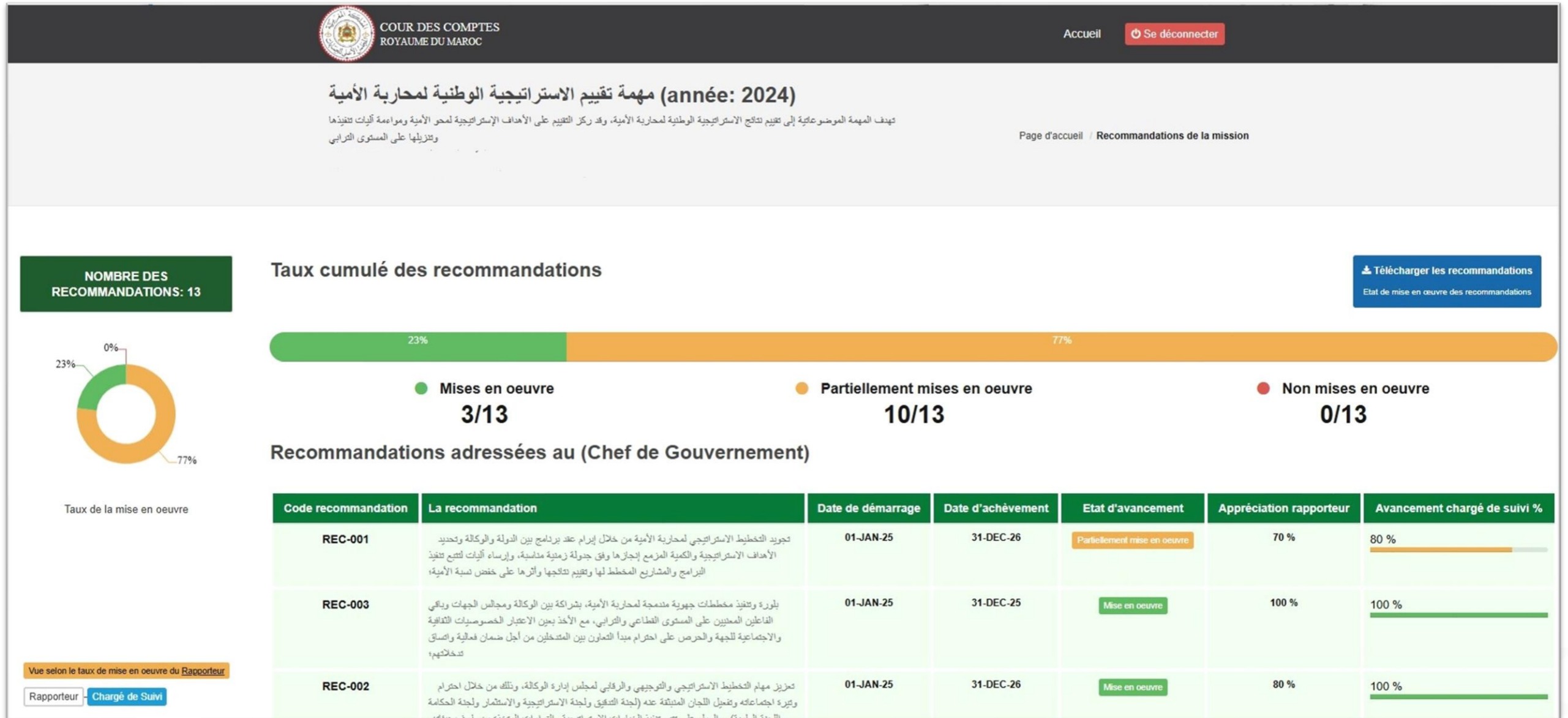
يقوم الرئيس بتتبع تقدم كل المهام الرقابية التابعة للغرفة والمدرجة في المنصة.

توفر المنصة لوحة قيادة تمكنه من معرفة بشكل آني معدل إنجاز كل توصية بالنسبة لكل مهمة رقابية، ومختلف مؤشرات رصد التقدم المحرز.

الأطراف المعنية وأدوارها رئيس الغرفة



الأطراف المعنية وأدوارها رئيس الغرفة



الأطراف المعنية وأدوارها

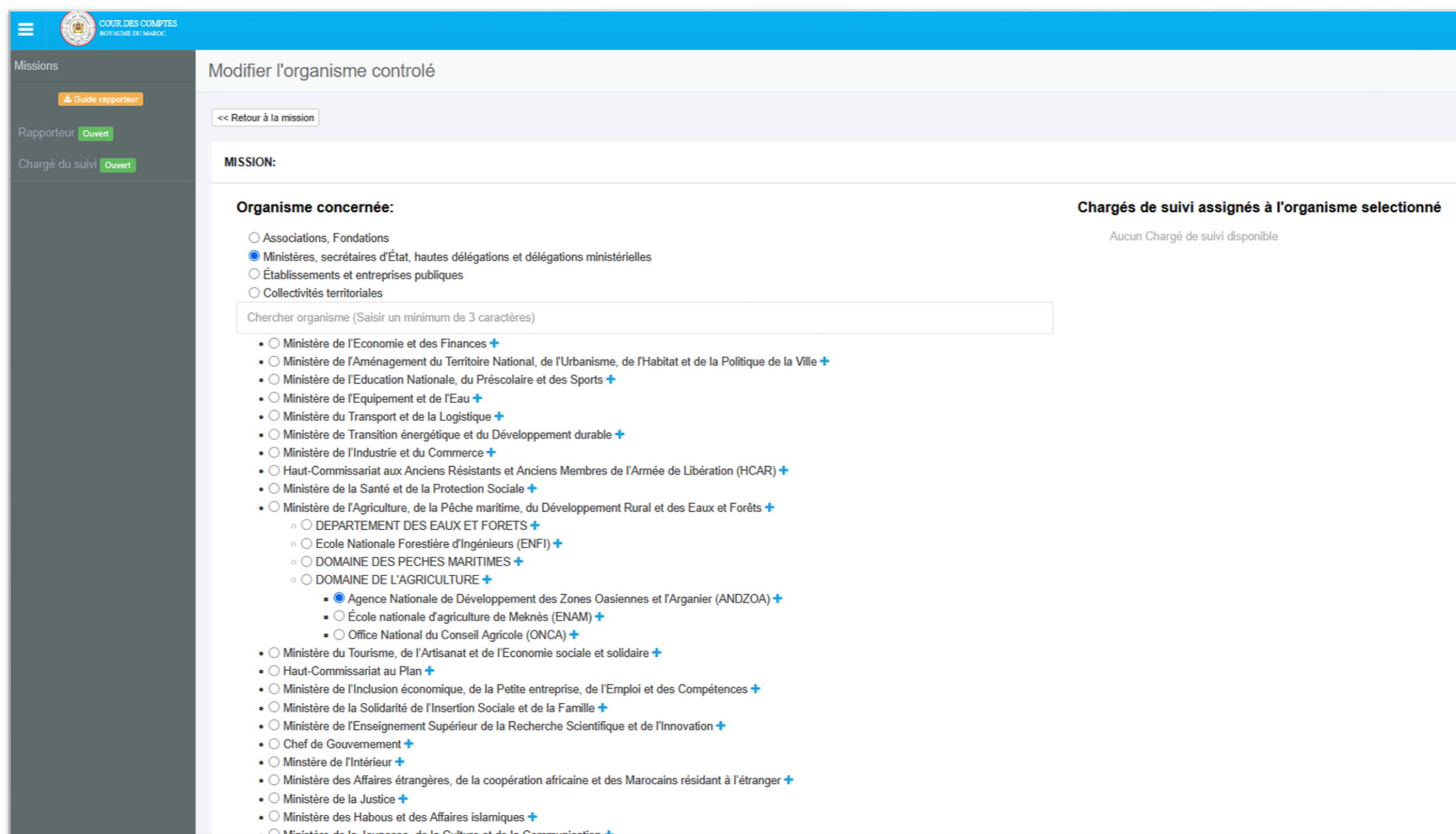
المستشار المقرر

يتوصل بإشعار في بريده الإلكتروني يشير إلى تكليفه بتتبع المهمة الرقابية المعنية.

فور دخوله إلى فضاءه على هذه المنصة، يجد المستشار المقرر المهمة التي تم تعيينه لتتبعها. في هذه المرحلة يتعين عليه القيام بأمرين أساسيين:

①

تعيين المكلف أو المكلفين بالتتبع من القطاعات الوزارية كما هو وارد في التقرير النهائي. وتتم هذه العملية بطريقة سهلة وآنية عبر اختيار القطاع أو القطاعات المعنية من القائمة المتواجدة مسبقا في المنصة.



COUR DES COMPTES
ROYAUME DU MAROC

Missions

Guide rapporteur

Rapporteur **Ouvert**

Chargé du suivi **Ouvert**

Modifier l'organisme contrôlé

<< Retour à la mission

MISSION:

Organisme concernée:

- Associations, Fondations
- Ministères, secrétaires d'État, hautes délégations et délégations ministérielles
- Établissements et entreprises publiques
- Collectivités territoriales

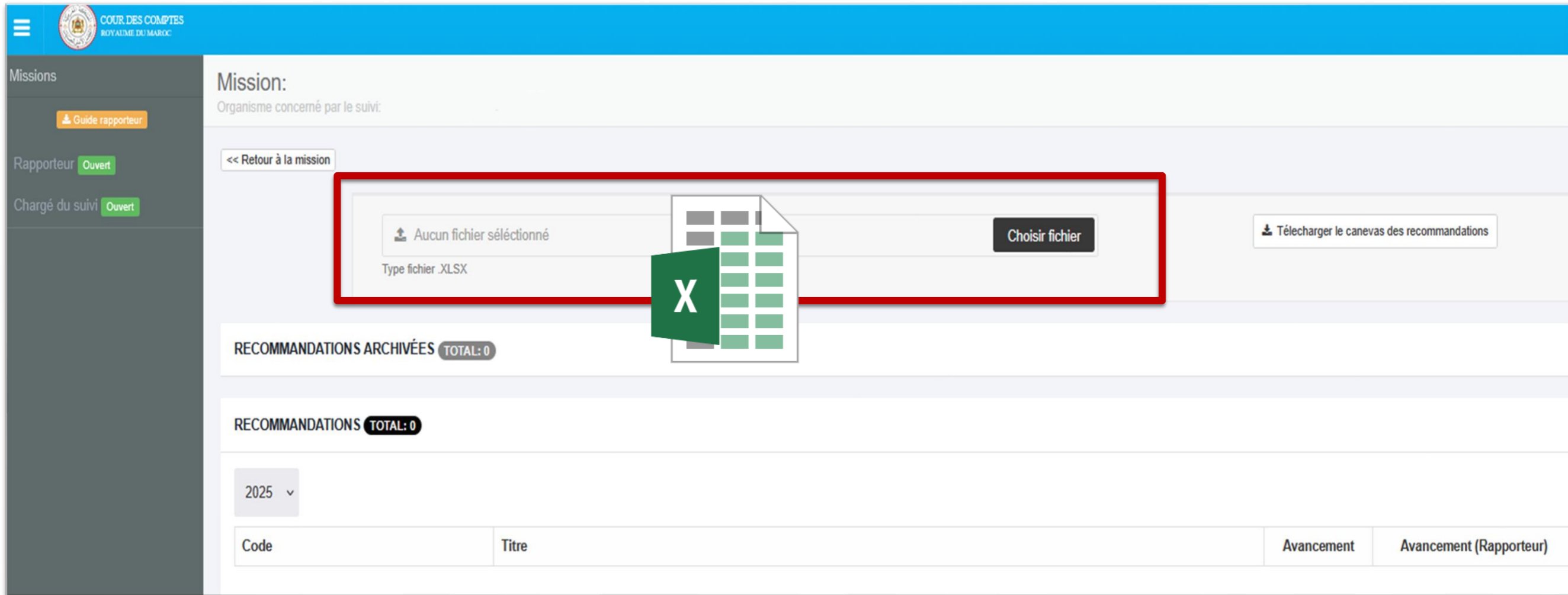
Chargés de suivi assignés à l'organisme sélectionné

Aucun Chargé de suivi disponible

Chercher organisme (Saisir un minimum de 3 caractères)

- Ministère de l'Economie et des Finances +
- Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville +
- Ministère de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports +
- Ministère de l'Équipement et de l'Eau +
- Ministère du Transport et de la Logistique +
- Ministère de Transition énergétique et du Développement durable +
- Ministère de l'Industrie et du Commerce +
- Haut-Commissariat aux Anciens Résistants et Anciens Membres de l'Armée de Libération (HCAR) +
- Ministère de la Santé et de la Protection Sociale +
- Ministère de l'Agriculture, de la Pêche maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts +
 - DEPARTEMENT DES EAUX ET FORETS +
 - Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs (ENFI) +
 - DOMAINE DES PECHES MARITIMES +
 - DOMAINE DE L'AGRICULTURE +
 - Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et l'Arganier (ANDZOA) +
 - École nationale d'agriculture de Meknès (ENAM) +
 - Office National du Conseil Agricole (ONCA) +
- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie sociale et solidaire +
- Haut-Commissariat au Plan +
- Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences +
- Ministère de la Solidarité de l'Insertion Sociale et de la Famille +
- Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de l'Innovation +
- Chef de Gouvernement +
- Ministère de l'Intérieur +
- Ministère des Affaires étrangères, de la coopération africaine et des Marocains résidant à l'étranger +
- Ministère de la Justice +
- Ministère des Habous et des Affaires islamiques +
- Ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication +

② إدخال التوصيات الواردة في التقرير النهائي في المنصة باستعمال ملف اكسيل يتم تنزيله مباشرة، وتاريخ تقديري لإنجاز كل توصية وذلك بالتشاور مع الجهة الخاضعة للرقابة. ويمكن للمستشار المقرر إدخال التوصيات بطريقة يدوية.



COUR DES COMPTES
ROYAUME DU MAROC

Missions

Guide rapporteur

Rapporteur Ouvert

Chargé du suivi Ouvert

Mission:

Organisme concerné par le suivi:

<< Retour à la mission

Aucun fichier sélectionné

Type fichier .XLSX

Choisir fichier

Télécharger le canevas des recommandations

RECOMMANDATIONS ARCHIVÉES TOTAL: 0

RECOMMANDATIONS TOTAL: 0

2025

Code	Titre	Avancement	Avancement (Rapporteur)
------	-------	------------	-------------------------

الأطراف المعنية وأدوارها

المكلفون بالتتبع (الجهات الخاضعة للرقابة)

بمجرد تأكيد الاختيار من طرف المستشار المقرر، وإدخال التوصيات، يتوصل المكلف أو المكلفين بالتتبع بإشعار في بريده الإلكتروني.

إدخال أجوبتهم في المنصة، ومختلف الأنشطة التي تم القيام بها لتنفيذ التوصيات. ويتم تعليق مختلف الأجوبة عبر تنزيل في المنصة للوثائق المثبتة لكل التدابير والإجراءات المتخذة.

تحديد نسبة مئوية تبرز مدى تقدم إنجاز كل توصية.

تحديد الأجل من طرف التنسيق العامة لأعمال المحاكم المالية

نموذج من شاشة تعبئة أجوبة المكلفين بالتتبع في المنصة

FICHE RECOMMANDATION		بطاقة التوصية	
Code recommandation 2025-CH4-MISSION-2-REC-001			
Date de démarrage prévisionnelle 01-06-2025	Date d'achèvement prévisionnelle 20-05-2026	تاريخ التنفيذ المتوقع	
Résultats escomptés	النتائج المتوقعة		
Résultats obtenus	النتائج المحققة		
Observations	ملاحظات عامة		
DOCUMENTS JUSTIFICATIFS		الوثائق المثبتة	
Document	Titre du document		
CALENDRIER EFFECTIF DE MISE EN OEUVRE		خطة عمل التنفيذ	
Pourcentage d'avancement 0 %	نسبة التقدم المنجز		
Ressources non budgétaires allouées			
Parties impliquées et responsable de la mise en œuvre	الأطراف المعنية والمسؤولة عن التنفيذ		
Actions entreprises par l'organisme pour l'implémentation des recommandations	الإجراءات المتخذة لتنفيذ التوصية		
CONSISTANCE (DÉTAIL) DES ACTIONS TOTAL: 0		تفاصيل الإجراءات المتخذة	
Consistance (détail) de l'action	Date de démarrage	Date d'achèvement effective	الميزانية المخصصة Budget alloué de l'action
الإجراء	pas de données		

الأطراف المعنية وأدوارها

المستشار المقرر

تبدأ في هذه المرحلة عملية تحليل وتقييم عناصر الأجوبة من طرف المستشار المقرر

دراسة الوثائق المثبتة والمعطيات المقدمة من أجل تقييم مدى تنفيذ التوصيات، يتم تصنيف التوصيات إلى ثلاث فئات: توصيات منفذة أو توصيات في طور التنفيذ، أو توصيات غير منفذة في حالة عدم اتخاذ أي مبادرة أو إجراء.

بإمكان المستشار المقرر، إذا اقتضى الأمر ذلك، القيام بزيارات ميدانية للتحقق من صحة التدابير المتخذة، والتركيز على الأثر الفعلي للتوصيات المنفذة والوقوف على الإكراهات التي حالت دون تنفيذ التوصيات الأخرى.

الأطراف المعنية وأدوارها

ينتج عن هذا التقييم تحرير بطاقة او تقرير مبسط لتتبع تنفيذ التوصيات المتعلقة بكل مهمة. يتم إنجازها وفق نموذج معين ومتفق عليه في الجهاز، والذي يتضمن على الخصوص:

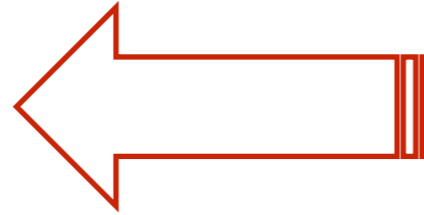
1. **حصيلة تنفيذ التوصيات**
2. **مدى تقدم إنجاز التوصيات مقارنة بالسنة السابقة**
3. **تقييم حصيلة التنفيذ من خلال التوصيات الأكثر أهمية وذات الأولوية**

وانطلاقاً من هذه التقارير المنجزة، تقوم التنسيقية العامة لأعمال المحاكم المالية بتحليل هذه البطائق وإعداد تقرير عام عن تنفيذ التوصيات يتم ادراجه في التقرير السنوي.

عرض حول تجربة المجلس الأعلى للحسابات في التتبع الرقمي للتوصيات – الجلسة الخامسة

الفصل الثالث: تتبع تنفيذ التوصيات

- أولاً. تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات..... 70
1. حصيلية تنفيذ التوصيات: 18% من التوصيات منجزة و47% في طور التنفيذ بزيادة خمس نقاط مقارنة مع السنة الماضية..... 70
 2. تقدم في تنفيذ 63% من التوصيات المنقولة من السنوات الماضية وانخفاض عدد التوصيات غير المنجزة بنسبة 38% مقارنة بالسنة الماضية..... 71
 3. عدم تسجيل أي تقدم في تنفيذ 37% من التوصيات المرحلة مقارنة بنسبة إنجازها في السنوات السابقة..... 72
 4. الحصيلية التفصيلية لتنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس في إطار المهمات الرقابية المنجزة برسم برامج أعماله السنوية من 2019 إلى 2024..... 76
 5. إبداء أثر إيجابي في عدة مجالات على إثر التنفيذ الكلي أو الجزئي لمجموعة من التوصيات..... 83
 6. إكراهات مرتبطة بمستوى التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بتنفيذ التوصيات..... 88
- ثانياً. تتبع تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات..... 89
1. الحصيلية العامة لتنفيذ التوصيات: تنفيذ 45% من التوصيات والشروع في إنجاز 43% منها..... 89
 2. تسجيل تحسن في تدبير المرافق العمومية المعنية وتعزيز تحصيل المدخلات وترشيد النفقات على المستوى الترابي على إثر تنفيذ توصيات صادرة عن المجالس الجهوية للحسابات..... 90
 3. إكراهات مرتبطة بمدى التنسيق بين الأطراف المعنية بتنفيذ التوصيات ومحدودية الموارد المالية والبشرية وصعوبات في تعبئة الوعاء العقلي..... 93



يمكن الاطلاع على التقرير في البوابة الالكترونية الرسمية للمجلس الأعلى للحسابات

<https://www.courdescomptes.ma>

آفاق ومجالات التطوير

توسيع نطاق استخدام المنصة تدريجيا ليشمل المؤسسات العمومية التابعة للقطاعات
الوزارية، والجماعات الترابية .

إعداد وتوليد تقرير تتبع التوصيات بصفة الكترونية.

العمل على تحسين منهجية احتساب نسب تنفيذ التوصيات، ووضع إطار
مرجعي لتقييم تنفيذ التوصيات.

عرض حول تجربة المجلس الأعلى للحسابات في التتبع الرقمي للتوصيات

الجلسة الخامسة

د. سفيان العايدي، قاضي مستشار بالغرفة الرابعة بالمجلس الأعلى للحسابات (ممثل الغرفة في تنسيق وتتبع أشغال المنصة الإلكترونية لتتبع التوصيات)

تجربة محكمة المحاسبات التونسية في متابعة نتائج أعمالها وتوصياتها



محتوى العرض

1. التحويل القانوني لمحكمة المحاسبات في مادة المتابعة
2. مهمّات المتابعة المنجزة والمبرمجة من قبل المحكمة
3. أثر مهام المتابعة
4. منصّة "تبّع" الرقمية

1. التحويل القانوني لمحكمة المحاسبات في مادة المتابعة

المستجدات في مادة المتابعة

- مهمة متابعة تقارير المحكمة من مشمولات الهيئة العليا للرقابة الإدارية والمالية
- تتولى المحكمة في بعض الأحيان متابعة التوصيات التي تحيلها لمصالح وزارة المالية بمناسبة إعداد التقرير المتعلق بمشروع قانون ختم الميزانية

قبل سنة 2019

- الفصل 16 من القانون الأساسي عدد 41 لسنة 2019 المؤرخ في 30 أبريل 2019 والمتعلق بمحكمة المحاسبات: "إقرار المتابعة كصلاحية جديدة"
- " تتولى محكمة المحاسبات متابعة نتائج أعمالها ومدى الأخذ بتوصياتها وفق الصيغ المقررة للرقابة على التصرف "

بعد سنة 2019

جميع التقارير الرقابية الصادرة عن
محكمة المحاسبات قابلة للمتابعة

للمحكمة ان تتابع نتائج اعمالها
وتوصياتها بالصيغة التي تراها مناسبة
بالاستئناس بالممارسات الفضلى من
حيث حجم التقرير المزمع متابعته
وحجم الملاحظات ومدى خطورتها
وأهمية التوصيات المضمنة وعدد
الهياكل المشمولة بالمتابعة ...

2. مهمّات المتابعة المبرمجة والمنجزة من قبل المحكمة

مهمة متابعة للتقرير السنوي العام الثالث والثلاثين لمحكمة المحاسبات في جزئه المتعلق بوكالة حماية وتهيئة الشريط الساحلي

قيس مدى تقدّم الوكالة في
تنفيذ التوصيات

مهمة متابعة مستندية تتخلّلها
أعمال رقابية

3 محاور أساسية: حماية الشريط
الساحلي والمنظومات البيئية الساحلية
والتصرف في الملك العمومي البحري
والتصرف الإداري والمالي

بسط المتابعة لتشمل القطاع
البيئي

المنهجية المعتمدة

حصر الملاحظات والتوصيات القابلة للمتابعة ضمن "جدول المتابعة"

تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس لكل ملاحظة وكل توصية وطلب قائمة الوثائق الرسمية اللازمة بما يضمن موضوعية وشمولية تقييم إنجازها

تجميع الوثائق المكتوبة الرسمية وتحليلها للتحقق من درجة التنفيذ الفعلي للملاحظات والتوصيات الواردة ضمن التقرير الرقابي موضوع المتابعة المستندية وتقييمها وفق معايير الكفاية والملاءمة والموثوقية انسجاما مع متطلبات ISSAI 100

توثيق نتائج المتابعة ضمن أدوات تضمن قابلية التتبع والشفافية حسب ما ورد بدليل GUID 3920 الذي أكد على أهمية توثيق مدى التقدم في معالجة الملاحظات وتحديد أثر التدقيق.

الاعتماد على التقدير المهني في تحديد مستوى تنفيذ التوصيات وتقييم المخاطر المتبقية

مهام المتابعة المنجزة

- المهمة النموذجية المتعلقة بالتصرف في التراث الأثري
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: التعليم العالي
- بلدية المنستير
- منظومة التحكّم في الطاقة
- المعهد الوطني للإحصاء

تمّت برمجة ثماني مهام متابعة خلال السنة
القضائية الجارية

3. أثر المتابعة

أثر المتابعة

تحسّن تفاعل الإدارة
العمومية مع توصيات
تقارير المحكمة

يمكن أن تفضي مهمة
المتابعة إلى اقتراح مهمة
رقابية عوضا عن مهمة
متابعة مع الأخذ بعين الاعتبار
عند البرمجة بترك مجال كاف
من الوقت للإدارة لتدارك
النقائص

في السابق: لم تكن هذه
التقارير محلّ اهتمام
مما أدّى إلى اللجوء
إلى متابعة ثانية وثالثة

مهمّة متابعة تقرير التراث الأثري نموذجاً

تحسّن أداء الهياكل المتدخّلة في مجال التراث الأثري بفضل المتابعة المنتظمة وهذا هو الأثر الذي تهدف إليه المتابعة

عدد المتابعة	نسبة الإنجاز (%)
الأولى	20
الثانية	45
الثالثة	55

4. منصّة "تَبّع"

الإطار العام

انطلاقها في تركيز
نظام معلومات مندمج

تجسيما لأهدافها
الاستراتيجية للفترة
2027-2022

انفتاح المحكمة على
محيطها باعتبارها
الجهاز الأعلى للرقابة

تطوير تطبيقات
تتماشى ومهام
المحكمة وخصوصيتها

استغلال تكنولوجيا
المعلومات الحديثة

رقمنة مسار الأعمال
الرقابية والقضائية

تطبيق مقتضيات
القانون الأساسي عدد
41 لسنة 2019

ملاءمة المعايير
الدولية

تطوير أداة لمتابعة أعمال المحكمة وتوصياتها وقياس أدائها

لماذا منصّة "تبع"

- 1- تكريس استقلالية محكمة المحاسبات من خلال تفعيل آليات فعالة لمتابعة نتائج أعمالها وقياس أدائها
- 2- رقمنة مسار التخطيط والتنفيذ الفعال لمتابعة أعمال المحكمة، بما يتلائم مع الإطار القانوني والترتيبي المعمول به والمعايير الدولية
- 3- تعزيز نجاعة أعمال المحكمة وتقليل الوقت والجهد
- 4- مزيد تكريس الشفافية بإرساء متابعة حينية وآلية لنسبة تنفيذ التوصيات
- 5- ضمان التنفيذ الفعال للتدابير التصحيحية وإرساء آليات تواصل مع الجهات محل الرقابة وسهولة تبادل المعطيات والوثائق من خلال الآليات التفاعلية المدرجة بالمنصة
- 6- تثمين تقارير المحكمة من قبل أصحاب المصلحة
- 7- توفير أداة للمساعدة على اتخاذ القرارات الناجعة من خلال توفير بيانات دقيقة ومحينة في الوقت المناسب.

المحكمة

أداة مساندة لأعمال قضاة المحكمة في مجال متابعة أعمالها

الجهات محل المتابعة

أداة تضمن سهولة تبادل المعطيات والوثائق من خلال الآليات التفاعلية المدرجة بالمنصة

أصحاب المصلحة

أداة تساعد على اتخاذ القرارات الناجعة على ضوء المعطيات والمؤشرات المضمنة بتقارير المحكمة

كل الشكر على حسن الانتباه



بسم الله الرحمن
الرحيم



اللقاء التدريبي عن بعد حول " آليات
تنفيذ التوصيات الرقابية "
تنظيم المجلس الأعلى للحسابات- المملكة المغربية

خلال الفترة 19 – 21 مايو 2026م

عرض ديوان المراجعة القومي

جمهورية السودان

المحتويات

- مقدمة
- دراسة الحالة
- النتائج والتوصيات
- مصادر المعلومات
- الخلاصة

تتولى إدارة الديوان مراجعة القوائم المالية للجهات الخاضعة للرقابة وذلك

- للتحقق من جودة نظام الرقابة الداخلية
- التحقق من مدى تطبيقه وتقييم فاعليته واتساقه.
- تحديد نقاط الضعف فيه ووضع التوصيات للمعالجة
- إتخذ ديوان المراجعة القومي في عام 2014م قراراً استراتيجياً بشأن عمل قاعدة بيانات لمتابعة تنفيذ التوصيات الصادرة عن الديوان بهدف :
 - - تغطية الفجوة على المستوى المؤسسي.
 - - إعداد تقرير تفصيلي عقب كل عملية مراجعة يتضمن النتائج والتوصيات.
 - - إرسال التقرير إلى الجهة المعنية وفقاً للأسس والمعايير المهنية المتعارف عليها

كما يقوم الديوان بمراجعة الأداء وفحص النظام بهدف تقييم موضوعي يتضمن إدارة الموارد بإقتصادية وكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف ويعد الديوان تقريراً سنوياً شاملاً بنقاط ونتائج مراجعة الجهات الخاضعة له ويُرفع إلى رئيس الجمهورية والمجلس الوطني (المستوى القومي).

والوالي والمجالس التشريعية الولائية (في الولايات) بحسب الحال خلال مدة لا تتجاوز تسعة أشهر من نهاية السنة المالية.

أهمية الموضوع

تُعتبر التوصيات الصادرة عن أجهزة الرقابة العليا (SAIs) المنتج النهائي الأهم لعمل المراجعة. لكن قيمة هذه التوصيات لا تكتمل إلا عندما تترجم إلى أفعال وتغيير فعلي على أرض الواقع. هنا تبرز الحاجة إلى آليات فعالة لتتبع تنفيذ التوصيات.

تواجه العديد من الأجهزة الرقابية الكثير من التحديات في هذا المجال، أبرزها:

- صياغة توصيات عامة غير قابلة للقياس.
 - عدم تحديد جهة واحدة مسؤولة بوضوح عن التنفيذ.
 - غياب وسائل موضوعية للتحقق من الإنجاز.
 - عدم متابعة التحديات التي تعترض التنفيذ.
- استجابة لهذه التحديات، طور ديوان المراجعة القومي (مصفوفة تتبع تنفيذ التوصيات) كأداة للحوكمة الذكية.

آلية متابعة التوصيات الرقابية

- يشكل المجلس الوطني (البرلمان) لجاناً متخصصة تضم عضويتها ممثلين عن المجلس، الجهات ذات الصلة ورؤساء القطاعات الرقابية بديوان المراجعة القومي .
- تقوم اللجنة بالتواصل مع مدراء الوحدات الخاضعة للمراجعة وذلك بهدف دراسة ومناقشة تقارير وتوصيات المراجعة بشكل مستفيض
- عقب انتهاء أعمال اللجنة يتولى مدير و الوحدات الخاضعة للمراجعة إعداد مصفوفة تنفيذية بفترة زمنية لتطبيق التوصيات المرصودة وتتم متابعة مستويات الإنجاز و الالتزام بهذه المصفوفة من خلال تطبيق آليات وطرق المتابعة المتنوعة المعتمدة.

وسائل متابعة تنفيذ والتوصيات



يتم الإعتماد على وسائل متنوعة لمتابعة تنفيذ التوصيات وتشمل:

• الاجتماعات الدورية:

عقد لقاءات مع الأطراف المسؤولة بعد فترة زمنية محددة للوقوف على الإجراءات المتجزة لتحسين الأداء وتحديد التوصيات التي تم تطبيقها فعلياً.

• المخاطبات الرسمية:

مطالبة الأطراف المسؤولة كتابياً من قبل الديوان بتقديم بيان حول الإجراءات التي اتخذت لمعالجة الفجوات والمشكلات الواردة في تقرير الرقابة أو المراجعة.

وسائل متابعة تنفيذ والتوصيات

• التواصل المباشر والزيارات:

إجراء مكالمات هاتفية أو زيارات ميدانية محددة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإجراءات الجهات الخاضعة للمراجعة أو الرقابة.

• المتابعة الإعلامية والمجتمعية:

الاطلاع المستمد والمنظم على ردود أفعال الأطراف المسؤولة والسلطة التشريعية ووسائل الإعلام، وتحليل مدى معالجة المشكلات المرصودة بشكل ملائم.

عرض مختصر لأهم أعمدة المصفوفة (10 أعمدة)



العمود	وظيفته في التتبع	لماذا مهم؟
1.	التوصية	ما الذي طلبناه؟
2.	الجهة المعنية	من المسؤول عن التنفيذ؟
3.	آليات التنفيذ	كيف سينفذون؟
4.	الفترة الزمنية	عام / مستمر / سنوي
5.	الآثار المتوقعة	لماذا نعمل هذا؟
6.	التحديات	ما الذي قد يعيق التنفيذ؟
		نقطة البداية
		لتحقيق مبدأ المساءلة
		المتابعة
		KPI (مؤشرات القياس)
		النتيجة المتوقعة
		إدارة المخاطر

المصفوفة صممت لتكون أكثر من مجرد قائمة توصيات. هي أداة حوكمة ذكية تجمع بين: من سيفعل؟ كيف سيفعل؟ متى؟ وكيف سنقيس النجاح؟



المجلس الأعلى للبيئة والموارد البيئية

الآثار المتوقعة من تنفيذ التوصية	الفترة الزمنية	آليات التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ	التوصية
1- تسريع تنفيذ مشروعات التكيف والتخفيف اللازمة لخفض الغازات المسببة للاحتباس الحراري. 2- زيادة الوعي البيئي والتنسيق بين الجهات ذات الصلة.	عام	- المراجعة الدورية للتشريعات تطبيق أحكام الاتفاقيات والبرتوكولات الدولية.	المجلس الأعلى للبيئة والموارد البيئية	إصدار تشريعات وطنية أو قانون خاص بالمناخ وتحديثه حتى يتوافق مع اتفاقية باريس بالتنسيق مع الجهات التشريعية

أثر تتبع التوصيات



أولاً: الأثر على الديوان (تجويد صياغة التوصيات)

- قبل تطبيق المصفوفة، كانت التوصيات (غالباً) فضفاضة مثل: تحسين التنسيق بين الجهات.
- بعد المصفوفة، أصبحت التوصية تحدد: من يتنسق مع من؟ كيف؟ ومتى؟ وكيف نقيس نجاح التنسيق؟

• في السابق: كان يُطلب (تعزيز التعاون بين الجهات البيئية).

- حالياً: تفعيل هيكل تنسيق مستمر يضم كل الجهات ذات الصلة مثلاً المجلس الأعلى للبيئة، وزارة الزراعة، وزارة الصناعة، مع اجتماعات ربع سنوية وتقارير مشتركة).

ثانياً: الأثر على الجهات الخاضعة للرقابة

بعد المصفوفة	قبل المصفوفة
ردود محددة بوسائل قياس	ردود فضفاضة ("تحت التنفيذ")
التزام بفضل الإشعارات الآلية	عدم الالتزام بالمواعيد
تقديم تحديات مع حلول مقترحة	إرجاع الفشل للتحديات فقط
إرفاق الأدلة بكل وسيلة قياس	صعوبة في تقديم الأدلة

مصادر المعلومات

- مصفوفة عمل لجنة التقرير السنوي لديوان المراجعة القومي للعام المالي 2024م الذي تمت إجازته من قبل المجلس السيادي (البرلمان سابقاً) .
- مشروع عمل قاعدة البيانات لتنفيذ التوصيات

الخلاصة



نلخص تجربتنا في الآتي :

1. تصميم مصفوفة المتبع قبل كتابة التقرير النهائي، وأشراك الجهات الخاضعة للرقابة في تحديد وسائل القياس إن أمكن.
2. تحويل التحديات إلى عناوين للحلول، كما في عمود (التحديات وسبل معالجتها).
3. البدء بالأتمتة البسيطة (Excel) مع قوائم منسدلة، اشتراطات على الخلايا وتنسيق شرطي).
4. إصدار تقرير سنوي يظهر :
 - عدد التوصيات المنفذة بالكامل.
 - عدد التوصيات قيد التنفيذ.
 - عدد التوصيات المتأخرة وأسباب التأخير.
 - تحديد فترة للتوصيات التي لم يتم تنفيذها.
 - الأثر المتحقق لكل توصية منفذة.

الخلاصة

- إن آليات تتبع تنفيذ التوصيات ليست مجرد إجراء إداري، بل هي جوهر التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الأثرية. مصفوفة التتبع التي قدمناها تدمج بين متطلبات الحوكمة (تحديد المسؤوليات، آليات التنفيذ، الأطر الزمنية) ومتطلبات القياس (وسائل قياس موضوعية). تجربتنا في تقرير المراجعة البيئية أظهرت أن هذه المصفوفة لا تحسن فقط أداء الجهات الخاضعة للرقابة، بل توجد صياغة التوصيات نفسها وتجعلها أكثر ذكاءً وفعالية.
- تطوير معايير مشتركة لتتبع تنفيذ التوصيات، كخطوة نحو رقابة أكثر فاعلية.

ختاماً الشكر للزملاء في الأمانة العامة لأرابوساي
والمجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية على
حسن إدارة وتنظيم اللقاء
ولكم الزملاء ممثلي الأجهزة الرقابية من الدول
الشقيقة
و ~~على المتابعة والإصغاء~~ وأنتم
بخير



آليات تنفيذ التوصيات الرقابية

بشاير العيسى - مدقق أول 19-21 مايو

1 خطوات عامة حول الإجراءات التي يتبعها الديوان في المتابعة

2 متابعة تنفيذ التوصيات المتعلقة بالنظام الآلي

3 متابعة تنفيذ التوصيات المتعلقة بالمطابقة الشهرية للإيرادات

4 متابعة تنفيذ التوصيات المتعلقة بالتدريب على النظام الآلي

5 متابعة تنفيذ التوصيات المتعلقة بالتأمين على الأصول الثابتة

- 1 طلب خطة تنفيذ من الجهة ومراجعتها وتقييمها.
- 2 إجراء المعاينة الميدانية وفحص المستندات والأدلة.
- 3 تنفيذ اختبارات تفصيلية على عينات وتحليل البيانات.
- 4 تقييم كفاية التنفيذ ومدى معالجة الملاحظات.
- 5 توثيق نتائج المتابعة وتحديد حالة التوصية (تم التنفيذ / قيد التنفيذ / لم يتم التنفيذ).

السياق: النظام الآلي لإدارة خدمات أحد الجهات التعليمية وإيراداتها

نص الملاحظة



لوحظ عدم قدرة النظام الآلي على إنجاز العديد من الوظائف الأساسية اللازمة لإدارة الإيرادات والخدمات المقدمة من قبل أحد الجهات التعليمية على النحو التالي:

أوجه قصور النظام الآلي لأحد الجهات التعليمية:

تقارير إدارة الموارد



عدم القدرة على إصدار تقارير الإيرادات غير المحصلة والمسترجعة وغيرها.

رفع الحجز على الطلبة



عدم القدرة على رفع الحجز عن الطلبة المتأخرين عند سدادهم.

تقارير الرسوم التعليمية



عدم القدرة على إصدار تقارير تفصيلية لرسوم الخدمات التعليمية بحسب طبيعتها.

أرصدة الرسوم الدراسية



عدم القدرة على إصدار أرصدة الرسوم التي تُحصَل بنظام الأقساط (تُصدر يدوياً).

العمل مع المورد على تطوير النظام الآلي بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات عمليات أحد الجهات التعليمية وإحكاماً للرقابة عليها.

التوصيات

جاري العمل على تنفيذ التوصية ، قام الديوان بمتابعة تنفيذ التوصية من خلال مراجعة خطة التطوير المقدمة من إحدى الجهات التعليمية والتحقق من الإجراءات المتخذة، حيث تبين إعداد خطة عمل والبحث عن مورد بديل لاستكمال التطوير بعد انسحاب المورد (حسب الخطاب المُستلم في نوفمبر 2025)

متابعة تنفيذ التوصيات

المرجع: الفقرة (4-3-50) من الدليل المالي الموحد

نص الملاحظة



لوحظ عدم قيام احد الجهات التعليمية بإعداد المطابقة الشهرية بين أرصدة الإيرادات المسجلة في النظام الآلي مع تلك المسجلة بالأستاذ العام، الأمر الذي يحول دون اكتشاف الأخطاء والفروقات بين النظامين وتسويتها أولاً بأول، خلافاً للفقرة (4-3-50) من الدليل المالي الموحد.

الأثر:

عدم القدرة على اكتشاف الفروقات بين النظامين



يحول عدم إعداد المطابقة الشهرية دون اكتشاف الأخطاء والفروقات بين النظام الآلي احد الجهات التعليمية والأستاذ العام في حينها، ويعيق تحديد أسبابها وتسويتها أولاً بأول، مما يضعف الرقابة على الإيرادات المحصلة ودقة السجلات المالية.

وضع مراعاة الفصل بين المسؤوليات عند مطابقة رصيد الإيرادات في حساب الأستاذ العام بالنظام المالي المركزي مع الإيرادات الفعلية المحصلة بشكل شهري



إعداد المطابقات الشهرية بين أرصدة الإيرادات المسجلة في النظام الآلي مع تلك المسجلة بالأستاذ العام أولاً بأول، والتزاماً بتعليمات الفقرة (4-3-50) من الدليل المالي الموحد.

التوصيات

جاري العمل على تنفيذ التوصية؛ تُسَّق مع أحد الجهات الحكومية المعنية لتعديل تصنيف الإيرادات في الأستاذ العام، ويجري تحديث النظام الآلي للإيرادات لإعداد مطابقات شهرية مع الأستاذ العام.

متابعة تنفيذ التوصيات

السياق: عدم وجود خطة لتفعيل البند رقم (13) المتعلق بتدريب موظفي أحد الجهات الحكومية على استخدام النظام الآلي

نص الملاحظة



قام أحد الجهات الحكومية بالتعاقد مع المورد لتوفير وتشغيل النظام الآلي في 31 ديسمبر 2018، وذلك لمدة خمس سنوات وبتكلفة إجمالية بلغت 7,488,646 دينار. وعلى الرغم من مرور حوالي سنتين على البدء بتنفيذ العقد، لم تقم أحد الجهات الحكومية بوضع خطة لتفعيل البند رقم (13) المتعلق بتدريب الموظفين على استخدام النظام والذي ينص على أنه "للوزارة الحق في تحديد عدد معين من موظفي الجهاز خلال أي مرحلة من مراحل تنفيذ العقد ليتم تدريبهم من المورد..."، وذلك بما يضمن نقل مهمة تشغيل النظام لموظفي الجهة مع انتهاء العقد.

معطيات العقد:

التكلفة الإجمالية



7.5 مليون د.ب

مرّت دون خطة تدريب



سنتان

مدة العقد



5 سنوات



وضع خطة وبرنامج زمني لتدريب موظفي أحد الجهات الحكومية بالاتفاق مع المورد تفعيلاً للبند (13) من العقد، لضمان نقل مهمة تشغيل النظام لموظفي الجهة مع انتهاء العقد.

التوصيات

قام الديوان بمتابعة تنفيذ التوصية من خلال مراجعة إجراءات التدريب على تشغيل النظام والتحقق من تنفيذها على مراحل، حيث تبين تدريب الموظفين على استخدام النظام بشكل مستقل، إضافةً إلى إعداد خطة طويلة المدى لتدريب الكوادر الفنية لإدارة وصيانة النظام تمهيداً للإحلال التدريجي .

متابعة تنفيذ التوصيات

المرجع: الفقرة (19-2-22) من الدليل المالي الموحد

نص الملاحظة



لوحظ عدم قيام أحد الجهات الحكومية باتخاذ التدابير اللازمة للتأمين على أصوله الثابتة من أجهزة ومعدات، خلافاً للفقرة (19-2-22) من الدليل المالي الموحد التي توجب التأمين على الأصول الثابتة ضد المخاطر المحتملة.

التوصيات والمتابعة:

اتخاذ التدابير اللازمة للتأمين على الأصول الثابتة أحد الجهات الحكومية، التزاماً بالفقرة (19-2-22) من الدليل المالي الموحد.

التوصيات

تم تنفيذ التوصية ، قام الديوان بمتابعة تنفيذ التوصية من خلال مراجعة الإجراءات المتخذة، حيث تبين قيام الجهة بتنفيذ التدابير اللازمة للتأمين على الأصول الثابتة.

متابعة تنفيذ التوصيات



مملكة البحرين
دولة الرفاهية والتنمية الاقتصادية



شكراً لحسن استماعكم

بشاير العيسى - مدقق أول

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الجهاز المركزي للرقابة المالية في الجمهورية العربية السورية

بخصوص آلية تتبع التوصيات المتبعة حالياً لدى الجهاز المركزي:

نص قانون الجهاز المركزي للرقابة المالية على ما يلي:

أ- يجب على الجهة العامة أن تجيب على تقارير الجهاز وملاحظاته وأن تلبّي طلباته وأن تتخذ الإجراءات اللازمة لتحصيل المبالغ الضائعة والتي صرفت بغير وجه حق أو التي أهمل في تحصيلها أو بذر في استعمالها وذلك خلال شهر من تاريخ تبلغها.

ب- تعتبر من المخالفات المالية التي تستوجب التحقيق والمساءلة:

- عدم الرد على ملاحظات الجهاز أو مكاتباته بصفة عامة أو التأخر في الرد عليها بغير عذر مقبول ويعتبر في حكم عدم الرد أن تجيب الجهة العامة إجابة الغرض منها المماثلة أو التسوية.
- التأخير دون مبرر في إبلاغ الجهاز خلال الموعد المحدد بما تتخذه الجهة الإدارية المختصة بشأن المخالفة المالية التي يبلغها إليها الجهاز.

بناء عليه يقوم الجهاز المركزي بتتبع تنفيذ التوصيات الرقابية بشكل مستمر وليس لمرة واحدة وفي حال التأخر دون مبرر يتم اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بحق المعنيين بتنفيذ التوصية.

وفي إطار تعزيز فعالية العمل الرقابي وتعزيز أثر التوصيات الرقابية يولي الجهاز المركزي للرقابة

المالية في الجمهورية العربية السورية اهتماماً متزايداً بتطوير منهجيات المتابعة والتقييم في ضوء

الإطار القانوني الناظم لعمله وبما ينسجم مع التوجهات الحديثة في الممارسات الرقابية والمعايير

المهنية الدولية.

وعلى اعتبار أن تطبيق نموذج التدقيق الذكي داخل الأجهزة العليا للرقابة ، هو تحول مؤسسي

شامل يتطلب تهيئة تشريعية وتنظيمية وتقنية وجاهزية بشرية متكاملة. وليس فقط مشروعاً تقنياً

بنطاق محدود، فضلا عن أن أي خلل في إحدى هذه المتطلبات قد يؤدي إلى فشل التطبيق أو إلى إنتاج نظام تقني غير قادر على تحقيق أهدافه الرقابية. نجد أن الانتقال إلى نموذج التدقيق الذكي لا يمكن أن يتم دفعة واحدة، بل يتطلب نهجاً تدريجياً مرحلياً يراعي القدرات المؤسسية، والبيئة التشريعية، ومستوى النضج الرقمي للدولة.

وبما أن تجربة التحول الرقمي في الجهاز المركزي للرقابة المالية لا تزال في مراحلها الأولى فإن الجهاز يتجه تدريجياً نحو تطوير بيئة رقابية أكثر اعتماداً على المنهجيات الحديثة، وفي هذا السياق يعمل الجهاز على تطوير أدواته الرقابية من خلال إرساء ممارسات ترتبط بمنهجية التدقيق المبني على أساس المخاطر وتفعيل مفاهيم الأهمية النسبية والشك المهني باعتبارها عناصر أساسية لتحسين جودة التقارير الرقابية ورفع كفاءة تخطيط وتنفيذ المهام الرقابية، كما يشكل هذا التوجه خطوة تمهيدية نحو الانتقال التدريجي إلى الرقابة الرقمية وتطوير آليات أكثر فعالية لتتبع تنفيذ التوصيات وقياس أثرها بما يسهم في تعزيز جودة المخرجات الرقابية وتحسين أداء الجهات الخاضعة للرقابة ودعم الاستخدام الأمثل للموارد.

ولكم جزيل الشكر

آلية متابعة تنفيذ التوصيات

هيكـل الجهاز

► الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط والمتابعة

وتختص بإصدار الخطة السنوية للجهاز ومتابعة تنفيذ كل مهمة بحسب اللائحة التنفيذية للجهاز ، وتحليل تقارير التدقيق وإصدار الإحصائيات الرقابية.

► الإدارة العامة للرقابة على الجودة.

الإدارة المركزية المسؤولة عن تقييم الأداء الرقابي وضمان التزام المراجعين وفرق المراجعة بالمعايير المهنية للجهاز (دليل الأداء الرقابي الشامل والمرشد التفصيلية) والمعايير المهنية الدولية وتحليل تقارير التدقيق.

نتائج وتوصيات التدقيق

- ▶ يجب على الجهات الخاضعة للتدقيق الرد على ملاحظات الجهاز وتوصياته خلال فترة أقصاها شهرين من تاريخ إبلاغها بالتقرير، ما لم فتعتبر توصيات الجهاز مُلزمة.
- ▶ في حالة رد الجهة، يرد الجهاز على إجابات الجهة بمذكرة نهائية متضمنة الأخطاء والمخالفات التي لم يتم تسويتها ويطلب من الجهة اتخاذ الإجراءات اللازمة للمعالجة ومعاقبة المخالفين وفقاً للقوانين واللوائح النافذة خلال فترة شهر لإتمام ذلك.

متابعة تنفيذ التوصيات

▶ عند بداية تنفيذ كل مهمة تدقيق جديدة يقوم فريق المراجعة بالتحقق من مستوى تنفيذ توصيات عمليات التدقيق السابقة وإبلاغ مدير الرقابة بذلك.

- تم التنفيذ بالكامل

- تم التنفيذ جزئياً

- لم يتم التنفيذ

▶ تدرج الملاحظات الجوهرية التي لم يتم معالجتها بشكل مختصر بالكامل ضمن تقرير المهمة

الجديدة ويتم الإشارة في التقرير إلى أن الملاحظات المشار إليها قد تضمنها التقرير أو

التقارير السابقة ولم يتم معالجتها، كذلك يتم الإشارة إلى الملاحظات التي تم تنفيذها جزئياً.

التحديات

قصور فى القانون

▶ نظم قانون الجهاز متابعة تنفيذ التوصيات إلا أنه لا يتضمن نصوص قانونية واضحة للتفويض بالزام الجهات تنفيذ توصيات التدقيق.

▶ النتيجة:

قد تتأخر توصيات التدقيق ذات التأثير الكبير أو يتم تجاهلها من قبل الجهة لعدم وجود تبعات قانونية مباشرة.

التحديات

- ▶ التعقيد بين الجهات وتداخل اختصاصاتها : قد تتطلب توصية واحدة التنسيق بين عدة جهات حكومية، مما يترتب عليه تعقيد عملية تتبع تنفيذ التوصية.
- ▶ التغييرات الحكومية : تؤدي غالباً التغييرات الحكومية أو عدم الاستقرار السياسي إلى تجميد أو تأخير كبير في تنفيذ التوصيات خصوصاً تلك التي تحتاج إلى فترة طويلة الأمد لتنفيذها.
- ▶ عدم وجود نظام مؤتمت للرصد ومتابعة التنفيذ.

التحديات

النتيجة:

- ▶ قد يؤدي ذلك الى تنفيذ التوصيات ببطء، مما يُطيل الجدول الزمني إلى ما هو أبعد من اللازم.
- ▶ قد تُهمل الجهات الخاضعة للتدقيق أحياناً تقديم التقارير المطلوبة عن مستوى التنفيذ.
- ▶ تحظى عمليات التدقيق الجديدة بالأولوية، مما يؤدي إلى تأخيرات وإهمال الإجراءات التصحيحية من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق.

الاستراتيجيات

- ▶ رقمنة عملية المتابعة : الاستثمار في نظام متابعة لتنفيذ التوصيات.
- ▶ تعزيز صلاحيات الجهاز باتخاذ تدابير اكثر صرامة لتنفيذ توصيات نتائج التدقيق في سبيل الحفاظ على المال العام وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.