



ديوان المحاسبة الليبي
Libyan Audit Bureau

الخطة الاستراتيجية 2015-2019



ديوان المحاسبة الليبي
Libyan Audit Bureau

الخطة الاستراتيجية 2015-2019

كلمة الرئيس

أنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز وأصالة عن نفسي ونيابة عن أعضاء وموظفي الديوان يسرنا أن نعلن عن البدء في مسيرة التغيير في الديوان، بانطلاقته الى مرحلة جديدة تقودنا إلى العمل المهني الذي يحقق الفاعلية والتميز والجودة التي يصبوا إليها الجميع، وذلك من خلال اعتماد الخطة الاستراتيجية للديوان (2015 – 2019)، التي تعتبر بإذن الله بداية المرحلة والتي من المؤمل أن تحدث نقلة نوعية في عمل الديوان، من عمل يقوم على سياسات تقليدية تعتمد على الاجتهادات الشخصية وتدار وفقاً للأحداث والظروف، إلى عمل منظم يقوم على رؤية واضحة وأهداف محددة وواقعية، باستخدام وتسخير الوسائل والأدوات المتاحة بكفاءة عالية في تنفيذ الاختصاصات والوصول إلى ممارسات ومخرجات ذات فاعلية في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها الديوان .

إننا وإذ نعقد العزم على السعي قدماً لإنجاز هذا التحول باعتباره أساساً لنجاح أي مؤسسة فإننا نعول على المشاركة الفاعلة والتفاعل البناء من جميع أعضاء وموظفي الديوان بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، ونراهن على قدراتهم ورغبتهم في نجاح هذه الخطة، التي تعتمد عليهم بشكل اساسي في تنفيذ أغلب محتوياتها، وذلك لقناعتنا الكاملة بأن نجاح الخطة في تحقيق أهدافها يتطلب الإعداد الجيد والتطبيق السليم والمتابعة أثناء التنفيذ، ولهذا ومنذ بداية العام 2014م شرعنا في الإعداد لهذه الخطة والتعريف بها وبأهميتها وكنا حريصين على أن يتم إعدادها بكوادر الديوان من خلال اللجان والعرض في ورش عمل واجتماعات تشاورية شملت كافة الادارات والفروع بهدف أن تكون على درجة من الوضوح والشفافية وأن يشارك في إعدادها ومناقشة محتوياتها كل من له دور في تنفيذها.

وفي الختام فإني أؤكد على أن التخطيط السليم هو أساس النجاح وأن الأهداف هي المبتغى وعلى ذلك أدعو الجميع إلى العمل بروح الفريق الواحد في سبيل تحقيق هدفنا المنشود والوصول إلى رؤيتنا لهذه المؤسسة العريقة والتي أصبح كل الليبيون يعولون عليها باعتبارها الأداة التي يتم من خلالها الرقابة على المال العام والتأكيد على حسن استخدامه .

خالد أحمد شكشك

رئيس ديوان المحاسبة الليبي

المقدمة :

شهد ديوان المحاسبة كغيره من مؤسسات الدولة الليبية عدة تغيرات، وتأثر بحالات عدم الاستقرار منذ نشأته لأول مرة بموجب القانون رقم 31 لسنة 1955، فقد صدرت العديد من القوانين والتعديلات المتعلقة بعمله كنتيجة لنظام الحكم الشمولي السابق مما كان له الأثر على أداءه وفعاليتها ، وحيث أن الدولة الليبية تسعى خلال المرحلة الانتقالية عقب ثورة فبراير إلى التحرر بشكل كامل من تبعات ذلك النظام والتأسيس لنظام حكم يفصل بين السلطات ويقوم على اساس دولة المؤسسات وسيادة القانون، فقد تم إعادة تنظيم ديوان المحاسبة بصدور القانون رقم 19 لسنة 2013م، والذي اسند إليه العديد من الاختصاصات التي تهدف بشكل أساسي الى تحقيق الرقابة الفاعلة على المال العام ومؤسسات الدولة من جميع جوانبها سواء الرقابة المالية النظامية أو رقابة الأداء او رقابة الالتزام ، بالإضافة الى ما يتضمن ذلك من ممارسات ومهام تساعد في تدعيم الشفافية ومكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة وحفظ الاموال ومنع سوء استخدامها وغيرها من المهام، كما منح القانون للديوان بعض الأدوات التي تمكنه من تنفيذ هذه الاختصاصات ومن أهمها النصوص التي خولته بممارسة الأساليب الرقابية المختلفة ووضع الضوابط اللازمة لحفظ الأموال والممتلكات.

وفي سبيل مواكبة ديوان المحاسبة لهذا التحول وتمكنه من ممارسة اختصاصاته والوقوف على مسؤولياته سعت ادارته الى دعم الاستقرار وتطوير العمل في المؤسسة شاملا جوانب متعددة ارتبطت بكلا المستويين (المؤسسي والرقابي)، فضلا عن الموضوعات التي تهم الوطن والمواطن والتي تتطلبها تحديات المرحلة واضعة نصب العين ان يكون الديوان مؤسسة مهنية متميزة في إطار قانون تنظيمه ولائحته التنفيذية ومسترشدا بالمعايير الدولية الصادرة عن منظمة الإنتوساي، حيث تم تحديد منهاج العمل خلال المرحلة الانتقالية وفق مسارين متلازمين: (الأول) يتعلق بالعمليات التشغيلية التي تتطلبها تسيير النشاط من خلال التالي:

- ممارسة المهام الرقابية الفاعلة على المال العام وفقا للقانون وبما يتوفر من امكانيات وقدرات.
- إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية وفقا للمعايير الدولية لغرض القيام بالمهام الموكلة للديوان والتي أهمها ممارسة رقابته على الجهات الخاضعة وإعداد التقرير السنوي.
- دعم الثقة بالديوان كمؤسسة مهنية محايدة تهدف للرقابة على المال العام لدى مختلف أطراف المجتمع بشكل عام وبمؤسسات الدولة الخاضعة لرقابته بشكل خاص.
- اعادة الهيكلة والتنظيم الداخلي ووضع اللوائح والنظم الداخلية بشكل يضمن تسيير الاعمال بما يتماشى مع قانون تنظيمه، والمعايير الدولية.
- ايلاء أهمية خاصة لرفع الكفاءة من خلال تنفيذ بعض البرامج التدريبية الضرورية.

أما المسار (الثاني) فيتمثل في النظرة المستقبلية للديوان من خلال إعداد خطة استراتيجية يتم التعويل عليها في إحداث نقلة نوعية في تطوير قدرات الديوان وتعزيزها على المدى الطويل، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تمكن الديوان من التعامل مع المستقبل بنجاح، كما أنها ستزوده بالبيانات والمعلومات حول بيئته الداخلية والخارجية، لتعزز من قدرته على تحقيق التوافق بينهما والاستجابة بفاعلية للتغير البيئي وتعزز قدراته على تطوير ادائه، وستسهم كذلك في تهيئة موارده البشرية لمواكبة التوجه المستقبلي، إضافة الى انها تعتبر مؤشر لعملية تقييم أداء الموارد البشرية وتمثل مرشدا لتحديد الانحرافات لاستدامة التميز.

وفي هذا الاطار تم اعداد الخطة الاستراتيجية للديوان (2015-2019) وفق احدث الأساليب العلمية، من خلال تحديد الرؤية والرسالة والقيم التي يُطمح اليها، وتقييم الاحتياجات المؤسسية والفنية وتشخيص الوضع الحالي للديوان باستخدام أسلوب التحليل الرباعي، ومتابعة التنفيذ من خلال بطاقة الأداء المتوازن، كما حددت الأهداف الاستراتيجية للمرحلة حسب الأولويات التي تساهم في تنمية القدرات المؤسسية للديوان والرفع من جودة العمل الرقابي، حيث شملت الاستراتيجيات المؤسسية تهيئة البيت الداخلي وتحسين بيئة العمل، وتطوير الموارد البشرية والرفع من كفاءتها، وتطوير النظم الداخلية، وتفعيل التعاون والاتصال والتواصل المحلي والدولي، بالإضافة إلى تعزيز الثقة بالديوان واعماله، كما شملت الاستراتيجيات الرقابية تطبيق المعايير الدولية في مجالات الرقابة المالية ورقابة الاداء ورقابة الالتزام ووضع ادلة عمل فاعلة للممارسة العمل الرقابي وعمليات جمع وتحليل البيانات بالإضافة الى الرفع من مستوى المخرجات والتقارير ومتابعتها .

كما وُضعت البرامج والإجراءات التنفيذية للخطة وفق متطلبات الجودة التي حددتها المعايير الدولية والأدلة الاسترشادية للمنظمات المهنية الرقابية، كما تمت مراعاة ادراج البرامج التي تقدمها المنظمات والمؤسسات الاقليمية والدولية ضمن مبادراتها المختلفة، بالإضافة الى ما تم ابرامه من اتفاقيات دولية وعلى الأخص مبادرة الإنتوساي لتطبيق المعايير الدولية وفق آجال محددة، وعلى هذا النسق فقد تضمنت الخطة مصفوفة التنفيذ وأدواتها والجدول الزمني ومؤشرات الإنجاز .

وختاماً يجب التأكيد على أن تنفيذ هذه الخطة خلال الإطار الزمني لها سيُمكن الديوان من التغلب على العراقيل ويصبح في مرحلة متقدمة كمؤسسة متميزة سواء على مستوى مؤسسات الدولة أو على مستوى دواوين المحاسبة النظرية، كما أنه سيجعل الديوان قادراً على أداء مهامه بكل مهنية وسيكون داعماً لمؤسسات الدولة المختلفة من خلال التنبيه على الأخطاء وتقديم الاستشارات لمعالجتها في الأوقات المناسبة، وتقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها مساعدة تلك المؤسسات على تطوير أدائها، والأهم هو ترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية وإرساء ثقافة المحاسبة والمسؤولية.

فريق اعداد

الخطة الاستراتيجية 2015-2019

مراحل بناء الخطة الاستراتيجية

بُنيت الخطة الاستراتيجية للديوان من خلال عدة مراحل بدأت بتحديد كل من الرؤية والقيم ومن ثم بتقييم الوضع الحالي للديوان باستخدام التحليل الرباعي وحصر القضايا الاستراتيجية التي اعتمدت لتحديد صياغة الأهداف الرئيسية والفرعية والبرامج المراد تنفيذها والتي من شأنها أن تمكن من بلوغ تلك الأهداف، وقد انتهجت ادارة الديوان مبدأ المشاركة في اعداد الخطة مع كافة الإدارات والفروع التابعة له والتي كانت لها دور في بلورة وصياغة اهداف وبرامج الخطة.

أولاً: تحديد الرؤية والرسالة والقيم:

الرؤية (Vision)

" ديوان متميز يعمل بكفاءة وفاعلية واقتصاد وفق افضل الممارسات الرقابية والمعايير المهنية "

الرسالة (Mission)

" تحقيق رقابة فعالة على المال العام وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة "

القيم (Value)

" الاستقلالية، الحياد، المصداقية، الموضوعية، النزاهة، الامانة، المهنية، التعاون "

ثانياً تحليل الوضع الحالي للديوان :

يعتبر التحليل الرباعي من ابرز الطرق في دراسة بيئة العمل الداخلية والخارجية حيث اعتمد الديوان عليه في تحليل وتشخيص مواطن الضعف والمشاكل التي تواجهه، بالإضافة الى تحديد العناصر والأدوات المساعدة التي يكن الاستفادة منها في مواجهة هذه المشاكل، ولغرض تسخير كل الإمكانيات والقدرات تم مشاركة الادارات والفروع في عملية التحليل الرباعي من حيث تحديد نقاط القوة - الضعف والفرص - التهديدات المحتملة، الأمر الذي سيعزز بصفة مباشرة تبني والتزام كل الجهات المعنية بتحقيق الأهداف المعتمدة ومختلف المشاريع المبرمجة، ويوضح الجدول التالي التحليل الرباعي (SWAT) الذي استخدم في تصميم وبناء الخطة الاستراتيجية للديوان المحاسبة الليبي (2015 – 2019) :

التحليل الرباعي SWOT
للخطة الاستراتيجية 2015-2019

البيئة الداخلية (Internal Environment)	
نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> وجود قيادة عليا طموحة اختصاصات وصلاحيات رقابية محددة وفق القانون مرتبات محفزة، ومستقطبة وجود بعض العناصر المؤهلة علميا ومهنيا 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف الكفاءة المهنية لعدد مؤثر من العناصر الفنية والنقص في الكوادر المتخصصة المؤهلة تنظيم اداري تقليدي يؤدي الى البطؤ والتدني في مستوى الاداء والخدمات الداخلية، وبيئة عمل غير ملائمة. عدم وجود نظام اتصال فعال بين مكونات الديوان فيما بينها أو مع الجهات الخارجية محليا ودوليا، انعكس على فقدان ثقة المجتمع بمؤسسات الدولة، ونقص الدعم الشعبي والرأي العام لأعمال ومخرجات الديوان ممارسات مهنية عشوائية غير فاعلة، تعتمد على الاجتهادات الشخصية تقارير ومخرجات ضعيفة وغير مؤثرة
البيئة الخارجية (External Environment)	
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> حاجة المجتمع الليبي إلى الشفافية والمسئولية والنزاهة في إدارة المؤسسات الحكومية. الدعم من سلطات الدولة (التنفيذية - التشريعية والقضائية). توفر العناصر المؤهلة علميا وعمليا في سوق العمل القدرة على بناء علاقات جيدة مع الاجهزة الرقابة الدولية. دعم محلي ودولي لإعادة تأهيل المؤسسات الحكومية. 	<ul style="list-style-type: none"> التجاذبات السياسية المزعزعة للاستقرار الوضع الأمني غير المستقر عدم وجود مؤسسات مهنية محلية تهتم بتطوير المهنة. ضعف نظم الرقابة الداخلية بالوحدات الحكومية. قلة أو إيقاف الدعم المالي لتنفيذ الخطة. عبئ كبير نتيجة ارتفاع مستوى الفساد وسوء ادارة وتنظيم مؤسسات الدولة عدم وجود المام كافي من شرائح المجتمع بمهام واختصاصات الديوان اعلام مشوه وغير نزيه

ثالثاً : تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية

يسعى الديوان من خلال الخطة الاستراتيجية الى تحقيق الأهداف التي يمكن بها الارتقاء بمستوى عمله وتطوير ادائه، ولقد تم صياغة الاهداف الاستراتيجية الرئيسية والفرعية والبرامج التنفيذية وفق برنامج زمني محدد على النحو التالي:

الأهداف الرئيسية

- 1- تطوير إدارة الموارد البشرية والرفع من كفاءتها.
- 2- تحسين البنية التحتية وتهيئة بيئة العمل الادارية .
- 3- تفعيل الاتصال والتواصل وتعزيز الثقة بالديوان.
- 4- تفعيل العمل الرقابي وفقا للمعايير الدولية.
- 5- تقييم ومتابعة مخرجات الاعمال الرقابية .

الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير إدارة الموارد البشرية والرفع من كفاءتها.

وهو المرتبط بأهم عناصر عمل الديوان وأدائه الاولى في تحقيق اهدافه والمتمثلة في العنصر البشري حيث تم تحليل وتشخيص مواطن الضعف ونقاط القوة وتحديد عناصر البيئة الداخلية التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق هذا الهدف من خلال التحليل الرباعي التالي:

التحليل الرباعي للهدف الاستراتيجي الاول

(Internal Environment) البيئة الداخلية	
(Weaknesses) نقاط الضعف	(Strengths) نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود استراتيجية تحدد الاحتياجات البشرية وآلية التعيين والاستقطاب - تشوه الكادر الفني والاداري من حيث الاعداد والتخصصات والنقص في الكوادر المتخصصة. - عدم وجود ملاك معتمد يلبي حاجة الديوان من التخصصات المطلوبة - عدم وجود وصف دقيق للوظائف ومتطلبات كل وظيفة - عدم وجود نظام للحوافز • ضعف الكفاءة المهنية لعدد مؤثر من العناصر الفنية والنقص في الكوادر المتخصصة المؤهلة - عدم وجود لائحة تنظم البرامج التدريبية - عدم وجود خطة استراتيجية للتدريب - عدم وجود نظام لتفعيل خطط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية - عدم وجود مكتبة وقاعات تدريب متطورة 	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع القيادة العليا • توفر مستوى معقول من الكفاءات القادرة على الالمام بالاحتياجات • وجود عناصر مؤهلة علميا ومهنيا • مرتبات محفزة تمكن من تنفيذ برامج تدريبية ذاتية
(External Environment) البيئة الخارجية	
(Threats) التهديدات	(Opportunities) الفرص
<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض مخصصات الديوان • عدم وجود مؤسسات مهنية محلية على مستوى عالي من الكفاءة والجودة مهتمة بتطوير المهنة. • نظام تعليمي جامعي ضعيف ولا يلبي احتياجات العمل الرقابي 	<ul style="list-style-type: none"> • توفر المراكز التدريبية في الداخل لتنفيذ برامج حتى المستويات المتوسطة • توفر العناصر المؤهلة علميا وعمليا في سوق العمل في بعض التخصصات التي يتطلبها عمل الديوان • القدرة على بناء علاقات جيدة مع الاجهزة الرقابية الدولية. • دعم محلي ودولي لإعادة تأهيل المؤسسات الحكومية.

ومن خلال هذا التحليل تم تجزئة الهدف الاستراتيجي الى مجموعة من الاهداف الفرعية والبرامج التنفيذية اللازمة لتحقيقها على النحو التالي:

1- الهدف الفرعي: وضع استراتيجية تحديد الاحتياج من الموارد البشرية وآلية التعيين والاستقطاب، والذي يمكن تحقيقه من خلال البرامج التنفيذية الآتية:

- برنامج مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي

ومن خلال هذا البرنامج سيتم العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي للديوان من حيث المستويات القيادية والمستويات التنفيذية وعلاقة الادارات الخدمية بالإدارات الفنية وكذلك مراجعة هيكلت الفروع، وتصميم الهيكلية المثلى التي يمكن عن طريقها ممارسة المهام الرقابية المسندة للديوان بكفاءة وفاعلية وأقل تكلفة.

- برنامج اعداد الملاك والتوصيف الوظيفي وسيتم من خلال هذا البرنامج اعداد واعتماد ملاك وظيفي مثالي للديوان وكذلك وصف وظيفي يحدد التدرج الوظيفي للموظفين والاعضاء والمستويات التعليمية والمهارات المطلوبة لكل وظيفة. اعداد بطاقات الوصف الوظيفي ، كما يهدف هذا البرنامج الى تقييم حجم المعرفة المهنية والمهارات لكل موظف او عضو بالديوان ومقارنتها مع المهارات المحددة بالوصف الوظيفي وبالتالي تحديد الفجوة المعرفية .
- برنامج نظام التدوير والتسكين على الوظائف الملائمة. وسيتم من خلال هذا البرنامج ربط الكفاءة المهنية والمهارات المكتسبة لدى العضو او الموظف بالوظيفة الاقرب الى مؤهلاته ومهاراته بحيث يتم تجسير الفجوة بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة لكل وظيفة (الشخص المناسب في المكان المناسب).
- 2- **الهدف الفرعي: تنمية مهارات العاملين واعداد كوادر محفزة ومؤهلة مهنيا، والذي يمكن تحقيقه من خلال البرامج التنفيذية الآتية:**
 - برنامج اعداد لائحة التدريب والذي سيتم من خلاله اعداد لائحة معيارية شاملة للتدريب توضح السياسات العامة والبرامج التدريبية المعتمدة والتي تتناسب مع العمل الرقابي، وكذلك الواجبات والحقوق للمتدرب وغيرها من الاجراءات.
 - برنامج اعداد خطة التدريب الاستراتيجية وسيتم من خلاله وضع سياسة تدريب تترجم رؤية الديوان على المدى الطويل، حيث تحدد الاحتياجات التدريبية لأعضاء وموظفي الديوان لتنمية وتطوير الموارد البشرية للديوان وسوف تستخدم الخطة التدريبية لتضييق الفجوة المعرفية بين المهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات المكتسبة لدى موظف او عضو الديوان
 - مشروع إنشاء مكتبة وقاعات تدريب متطورة إن استحداث مركز للتدريب ومكتبة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة المهنية وخلق روح الابتكار، وأحداث تعليم مستمر الذي بدوره سيساعد في تطوير الكوادر الفنية بالديوان علي زيادة قدراتهم وتوسيع مستوى معرفتهم بالتطورات التي تحدث في مجال المحاسبة والمراجعة وغيرها من المجالات المرتبطة بعمل الديوان.
 - وضع نظام الحوافز والتميز سيتم من خلال هذا البرنامج وضع نظام للحوافز والتميز بين اعضاء الديوان وفق اسس علمية سليمة تمكن ادارة الديوان من مكافاة الاعضاء المميزين ومنح الحوافز وفق معايير علمية وواضحة .

الهدف الرئيسي الثاني: تطوير البنية التحتية وتهيئة بيئة العمل الادارية

وهو المرتبط بعمليات تطوير البنية التحتية وتهيئة بيئة العمل الادارية من خلال مجموعة من الاهداف الفرعية والبرامج التنفيذية، حيث ان تطوير وتهيئة بيئة العمل سوف يؤثر ايجابيا على اعمال الديوان ، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الرباعي للهدف الاستراتيجي الثاني :

التحليل الرباعي للهدف الاستراتيجي الثاني

(Internal Environment) البيئة الداخلية	
(Weaknesses) نقاط الضعف	(Strengths) نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> تنظيم اداري تقليدي يؤدي الى البطؤ والتدني في مستوى الاداء والخدمات الداخلية ، و بيئة عمل غير ملائمة عدم وجود ادلة نظام الجودة على المستوى المؤسسي عدم اعداد نظام لإدارة وتقييم الاداء عدم وضع لائحة للتفتيش الداخلي عدم اعتماد اعداد ادلة للسياسات والاجراءات الادارية والمالية عدم وضع نظام لمتابعة الاعمال الادارية والخدمات عدم وجود معايير للأداء والمتابعة للمستويات الإشرافية عدم تفعيل آليات واجراءات التفتيش الاداري والوظيفي عدم وجود دليل اجراءات معتمد للرقابة الداخلية تدني مستوى الميكنة وأنظمة ادارة المعلومات عدم وجود قاعدة بيانات رقمية المنظومات وقواعد البيانات الادارية غير متكاملة مستوى متدني لاستخدام المنظومات وقواعد البيانات الرقابية عدم وجود برنامج للصيانة والمتابعة للبرامج والاجهزة عدم وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة العامة والفروع عدم ملائمة المقرات الادارية للإدارة العامة والفروع مقر الادارة العامة للديوان غير مناسب ولا يستوعب كافة الادارات بعض مقرات الفروع تحتاج الى اعمال صيانة وتأثيث حاجة العاملين لتوفير خدمات مميزة عدم وجود خدمات الرعاية الصحية عدم توفير خدمات لاستخراج جوازات السفر والمستندات الرسمية عدم توفر خدمات مصرفية عدم وجود نادي بالديوان يضم كافة الاعضاء والموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع القيادة العليا توفر مستوى معقول من الكفاءات القادرة على الالمام بالاحتياجات وجود عناصر متحمسة للتغيير مرتبات محفزة تمكن من تنفيذ البرامج
(External Environment) البيئة الخارجية	
(Threats) التهديدات	(Opportunities) الفرص
<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود مؤسسات عامة على مستوى عالي من الكفاءة والجودة مهتمة بتطوير النظم والاجراءات. عدم الاستقرار في البيئة المحيطة. التجاوزات السياسية المزعجة للاستقرار الوضع الأمني غير المستقر قلة أو إيقاف الدعم المالي لتنفيذ الخطة. عدم الالمام الكلي بأهمية عمل الديوان اعلام مشوه وغير نزيه عدم توفر كل متطلبات التطوير في سوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> توفر بعض المراكز التدريبية في الداخل لتنفيذ برامج حتى المستويات المتوسطة توفر بعض العناصر في سوق العمل في بعض الاعمال التي يتطلبها عمل الديوان الحاجة الملحة للمجتمع الى خدمات الديوان. دعم محلي ودولي لإعادة تأهيل المؤسسات الحكومية.

وقد تم تحديد وصياغة الاهداف الفرعية وكذلك البرامج التنفيذية وفق الاتي :

1- **الهدف الفرعي: تطوير البنية الادارية،** ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الآتية:

- وضع ادلة نظام الجودة على المستوى المؤسسي
سيتم من خلال هذا البرنامج وضع ادلة لنظام الجودة على المستوى المؤسسي لضمان أن عمل الديوان يتميز بالجودة العالية وفقا للمعايير الدولية.
- اعداد نظام لإدارة وتقييم الاداء
سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد وتصميم نظام الاداء الاداري والفني لكافة العاملين بالديوان
- وضع لائحة التفتيش الداخلي
سيتم من خلال هذا البرنامج وضع واعتماد لائحة التفتيش الداخلي والتي تنظم وتوضح الية التفتيش على كافة الاعضاء والموظفين بالديوان .
- اعداد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية
سيتم من خلال هذا البرنامج اعتماد دليل السياسات المالية والادارية بحيث يتم اصدار كتيب دليل الاجراءات الادارية (دليل الترقيات والعلاوات ومنح العضوية...الخ) والمالية (جدول المرتبات ، العقوبات ، الخصم الرعاية الصحية...الخ) والدورات المستندية للنماذج المستخدمة يكون متاح لكافة الاعضاء والموظفين بالديوان.
- وضع نظام لمتابعة الاعمال الادارية والخدمية
سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد نظام لمتابعة الاعمال الادارية والخدمية من اجل التأكد من مدى تنفيذ هذه الاعمال ووصول الخدمات الى كافة الاعضاء والموظفين بالديوان .
- وضع معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية
سيتم من خلال هذا البرنامج وضع معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية والقيادية بالديوان سعيا للوصول الى تقييم سليم وواضح لكافة المستويات القيادية والاشرفية .
- تفعيل آليات واجراءات التفتيش الاداري والوظيفي
سيتم من خلال هذا البرنامج تفعيل آليات التفتيش الاداري والوظيفي وفق لائحة التفتيش الداخلي والتي تنظم الية التفتيش على كافة الاعضاء والموظفين بالديوان .
- وضع دليل اجراءات الرقابة الداخلية
سيتم من خلال هذا البرنامج وضع دليل اجراءات للرقابة الداخلية من حيث الدورات المستندية والنماذج المستخدمة وتفويض السلطات والمستويات المخولة بالاعتماد وغيرها .

- 2- **الهدف الفرعي: مراجعة وتطوير الميكنة وانظمة ادارة النظم، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الآتية:**
- الربط الشبكي لمقرات الديوان باستخدام تقنية الالياف البصرية
 - سيتم من خلال هذا البرنامج ربط كافة المنظومات المستخدمة بإدارات الديوان والفروع عن طريق استخدام تقنية الالياف البصرية.
 - انشاء مركز قاعدة بيانات رقمية
 - سيتم من خلال هذا البرنامج انشاء قاعدة بيانات رقمية ومركز للمعلومات لكافة المنظومات المستخدمة بالديوان.
 - تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية
 - سيتم من خلال هذا البرنامج استكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية والتي تظم منظومة شؤون العاملين ومنظومة الحضور والانصراف ومنظومة البريد الداخلي ومنظومة المرتبات ومنظومة خدماتي.
 - تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية
 - سيتم من خلال هذا البرنامج استكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية والتي تستخدم من كافة الادارات الفنية والتي تظم منظومة التكاليفات ومنظومة العقود ومتابعة الدفعات.
 - وضع برنامج للصيانة والمتابعة للبرامج والاجهزة
 - سيتم من خلال هذا البرنامج وضع برنامج للصيانة والمتابعة للبرامج والاجهزة بحيث يوضح هذا البرنامج الاحتياج من اجهزة الحاسوب وملحقاتها وفق خطة مدروسة توضح التقدم للأجهزة والية الاستبدال والاحلال وفق برنامج لتطوير الميكنة بالديوان.
 - تصميم نظام اتصال فعال بين الادارة العامة والفروع.
 - سيتم من خلال هذا البرنامج تصميم نظام اتصال فعال بين الادارة العامة والفروع يمكن من انسياب المعلومات والتقارير الفنية بين الادارات العامة والفروع.
- 3- **الهدف الفرعي: تجهيز مقرات ادارية ملائمة، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الآتية:**
- العمل على استكمال وتجهيز المقر الجديد للإدارة العامة للديوان
 - سيتم من خلال هذا البرنامج استكمال وتجهيز المقر الجديد للإدارة العامة للديوان بكافة التجهيزات الادارية والخدمية والتقنية اللازمة لعمل الديوان.
 - اجراء التحسينات اللازمة لمقرات الفروع
 - سيتم من خلال هذا البرنامج تطوير البنية التحتية الخاصة بالديوان من خلال تحسين بيئة العمل والمتمثلة في انشاء مقار وصيانة وتجهيز الموجود منها.
 - تفعيل خدمات الرعاية الصحية.
 - سيتم من خلال هذا البرنامج توفير الرعاية الصحية لكافة العاملين ولأفراد اسرهم والعمل على امكانية التعاقد مع بعض المستشفيات في الدول العربية او الاوروبية.

- فتح مكتب الاستخراج جوازات السفر والبطاقات الشخصية سيتم من خلال هذا البرنامج تسهيل خدمات استخراج جوازات السفر عن طريق فتح مكتب للجوازات والبطاقات الشخصية بالديوان.
- فتح وكالة مصرفية سيتم من خلال هذا البرنامج تسهيل تقديم الخدمات المصرفية عن طريق فتح وكالات مصرفية بالديوان بالإضافة الى تركيب الات السحب الآلي لبعض المصارف بالديوان.
- انشاء نادي بالديوان . سيتم من خلال هذا البرنامج انشاء نادي خاص بأعضاء الديوان اسوة بالمؤسسات الاخرى (نادي القضاة ، نادي الشرطة...الخ).

الهدف الاستراتيجي الثالث: تفعيل الاتصال والتواصل وتعزيز الثقة بالديوان

يهدف هذا البرنامج الى بناء علاقات جيدة مع الأجهزة العليا للرقابة الأخرى والتعاون علي المستوي الاقليمي والدولي ، كما يهدف الى العمل على تطوير وتحسين العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة بتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة من المنظمات المحلية والدولية ، وكذلك العمل على وضع سياسات النشر والتواصل مع الجهات ذات العلاقة ، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الرباعي.

التحليل الرباعي للهدف الاستراتيجي الثالث

البيئة الداخلية (Internal Environment)	
نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود سياسات واستراتيجيات واضحة للنشر والتواصل <ul style="list-style-type: none"> - عدم تطوير مواقع الديوان الالكترونية - عدم وجود استراتيجية اعلامية واضحة - عدم وجود دليل للأنشطة والموضوعات الرقابية وجدولتها في برامج نقل المعرفة بالملتقيات وورش العمل - عدم وجود آلية لتلقي الشكاوي والتظلمات الداخلية - وضع آلية استقبال البلاغات المرتبطة بالمال العام والرد عليها • ضعف التواصل والتعاون الدولي والاقليمي سواء مع المنظمات العالمية او العربية او الاقليمية - تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي واعداد قاعدة بيانات متكاملة - عدم وجود دليل عمل لمكتب التعاون الدولي - عدم وجود استراتيجية للتواصل مع الأجهزة العليا للرقابة والمنظمات المهنية - عدم متابعة وتجديد العضويات الدائمة في المنظمات ولجانها وعدم وضع اليات فعالة للمشاركة وتبادل الادوار - عدم وجود سياسة واضحة لإعداد البيانات والمنشورات والتقارير ونشرها على المستوى الدولي 	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع القيادة العليا • توفر مستوى معقول من الكفاءات القادرة على الالمام بالاحتياجات • وجود عناصر متحمسة للتغيير • مرتبات محفزة تمكن من تنفيذ البرامج
البيئة الخارجية (External Environment)	
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض مخصصات الديوان • نظام تعليمي جامعي ضعيف ولا يلبي احتياجات العمل الرقابي • عدم وجود مؤسسات عامة على مستوى عالي من الكفاءة والجودة مهتمة بتطوير النظم والاجراءات. • عدم الاستقرار في البيئة المحيطة. 	<ul style="list-style-type: none"> • توفر المراكز التدريبية في الداخل لتنفيذ برامج حتى المستويات المتوسطة • توفر العناصر المؤهلة علميا وعمليا في سوق العمل في بعض التخصصات التي يتطلبها عمل الديوان

<ul style="list-style-type: none"> • التجاذبات السياسية، المزعزعة للاستقرار، والوضع الأمني غير المستقر • اعلام مشوه وغير نزيه • عدم توفر كل متطلبات التطوير في سوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على بناء علاقات جيدة مع الاجهزة الرقابة الدولية. • دعم محلي ودولي لإعادة تأهيل المؤسسات الحكومية.
--	---

وقد تم تحديد وصياغة الاهداف الفرعية وكذلك البرامج التنفيذية وفق الاتي :

1- الهدف الفرعي: وضع سياسات واستراتيجيات النشر والتواصل

يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الآتية :

- تطوير مواقع الديوان الالكتروني
- سيتم من خلال هذا البرنامج تطوير مواقع الديوان الالكتروني من خلال تحديث الاخبار ونشر نشاطات الديوان والاعلان عن البرامج والانشطة التدريبية وغيرها.
- وضع استراتيجية اعلامية
- سيتم من خلال هذا البرنامج وضع سياسة اعلامية تهدف الى تعزيز الترابط بين الديوان وكافة اطراف المجتمع عن طريق التواصل مع القنوات الاعلامية وغيرها.
- وضع دليل للأنشطة والموضوعات الرقابية
- سيتم من خلال هذا البرنامج وضع دليل للأنشطة والموضوعات الرقابية وجدولتها في برامج نقل المعرفة عن طريق اقامة الملتقيات وورش العمل .
- وضع آلية لتلقي الشكاوي والتظلمات الداخلية
- سيتم من خلال هذا البرنامج وضع آلية لتلقي الشكاوي والتظلمات الداخلية من العاملين من سوء المعاملة او تدني الخدمات المقدمة او غيرها من الشكاوي.

2- الهدف الفرعي: تعزيز التواصل والتعاون الدولي والاقليمي

يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الآتية :

- تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي
- سيتم من خلال هذا البرنامج تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي واعداد قاعدة بيانات متكاملة عن المنظمات الدولية الاقليمية وعضوية الديوان في المنظمات المهنية واللجان المنبثقة عنها.
- وضع استراتيجية التواصل مع الاجهزة العليا للرقابة والمنظمات المهنية
- سيتم من خلال هذا البرنامج وضع استراتيجية التواصل مع الاجهزة العليا للرقابة والمنظمات المهنية وذلك من خلال متابعة عضوية الديوان في المنظمات الدولية وتبادل الخبرات في المجالات الرقابية مع الاجهزة الرقابية على المستوى العربي او الاقليمي او الدولي .

3- الهدف الفرعي: تعزيز الثقة بالديوان واعماله

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الاتية :

- وضع الية استقبال البلاغات المرتبطة بسوء استخدام المال العام سيتم من خلال هذا البرنامج وضع الية استقبال البلاغات المرتبطة بسوء استخدام المال العام سواء كانت تتعلق بالفساد المالي او بوجود شبهة في ذلك وكذلك الية الرد والتعامل مع هذه البلاغات.
- وضع سياسة واضحة لنشر البيانات والتقارير سيتم من خلال هذا البرنامج وضع سياسة واضحة لنشر البيانات والتقارير سواء على المستوى المحلي او الدولي .

الهدف الاستراتيجي الرابع: تفعيل العمل الرقابي وفقاً للمعايير الدولية

من اجل تفعيل العمل الرقابي تبني الديوان مجموعة من الاجراءات والاهداف والتي من شأنها تعزيز العمل الرقابي وفقاً للمعايير الدولية، من حيث تعزيز الاستقلالية وتبني تطبيق المعايير الدولية الصادرة عن منظمة الإنتوساي ، الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الرباعي للهدف الاستراتيجي الخاص بتفعيل العمل الرقابي وفقاً للمعايير الدولية.

التحليل الرباعي للهدف الاستراتيجي الرابع

البيئة الداخلية (Internal Environment)	
نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع القيادة العليا • توفر مستوى معقول من الكفاءات القادرة على الالمام بالاحتياجات • وجود عناصر متحمسة للتغيير والتطوير • مرتبات محفزة تمكن من تنفيذ البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم كفاية النصوص القانونية التي تعزز استقلالية الديوان • عدم تطبيق المعايير الدولية لمجالات الرقابة المالية والالتزام والاداء - عدم تحديد فجوات التطبيق بتقييم مدى الالتزام بالمعايير الدولية - عدم وضع استراتيجية لتطبيق المعايير الدولية وخطّة التنفيذ • عدم وجود ادلة عمل للإجراءات الرقابية - عدم وجود ادلة لنظام الجودة على مستوى العملية الرقابية - عدم وضع ادلة لمراحل التخطيط لبرامج ومستهدفات المراجعة على مستوى الادارة او الفرع و على مستوى لجان الفحص - عدم وجود ادلة لإعداد وكتابة التقارير المالية وتقارير الاداء - عدم وجود نظام للمتابعة الفنية
البيئة الخارجية (External Environment)	
الفرص (Opportunities) □	التحديات (Threats)



<ul style="list-style-type: none">• تخفيض مخصصات الديوان• عدم وجود مؤسسات مهنية محلية على مستوى عالي من الكفاءة والجودة مهتمة بتطوير المهنة.• نظام تعليمي جامعي ضعيف ولا يلبي احتياجات العمل الرقابي• عدم الاستقرار في البيئة المحيطة.• التجاذبات السياسية المزعزعة للاستقرار، والوضع الأمني غير المستقر• عدم توفر كل متطلبات التطوير في سوق العمل.	<ul style="list-style-type: none">• توفر العناصر المؤهلة علميا وعمليا في سوق العمل في بعض التخصصات التي يتطلبها عمل الديوان• القدرة على بناء علاقات جيدة مع الاجهزة الرقابية الدولية.• توفر المراكز التدريبية في الداخل لتنفيذ برامج حتى المستويات المتوسطة• توفر العناصر المؤهلة علميا وعمليا في سوق العمل في بعض التخصصات التي يتطلبها عمل الديوان• دعم محلي ودولي لإعادة تأهيل المؤسسات الحكومية.• تبني بعض المنظمات الدولية لبرامج تطويرية في مجال العمل الرقابي.• عضوية الديوان في بعض المنظمات الاقليمية والدولية.
--	--

وقد تم تحديد وصياغة الاهداف الفرعية وكذلك البرامج التنفيذية وفق الاتي :

1- الهدف الفرعي: تعزيز استقلالية الديوان

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الاتية:

- اعداد مقترحات النصوص الدستورية المعززة للاستقلالية الدستورية سيتم من خلال هذا البرنامج تحقيق الاستقلالية التامة كما نصت عليها المعايير الدولية ويتم ذلك من خلال اعداد مقترحات تقدم الى لجنة صياغة الدستور لتضمين هذه المقترحات لمسودة الدستور .
- اعداد مقترح التعديلات القانونية التي تعزز من استقلالية الديوان سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد مقترح التعديلات القانونية التي تعزز من استقلالية الديوان وتقديمه للسلطة التشريعية .
- اعداد اللائحة التنفيذية للقانون رقم (19) لسنة 2013 وفق المعايير الدولية سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد اللائحة التنفيذية للقانون رقم (19) لسنة 2013 وفق المعايير الدولية واعتمادها من السلطة التشريعية .
- وضع قواعد السلوك المهني سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد مدونة السلوك المهني وتعميمها على كافة الاعضاء والموظفين بالديوان للالتزام بها .

2- الهدف الفرعي: تطبيق المعايير الدولية لمجالات (الرقابة المالية والالتزام والاداء)

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الاتية:

- تحديد فجوات التطبيق باستخدام ادوات (آي - كات) سيتم من خلال هذا البرنامج تحديد فجوات التطبيق بتقييم الالتزام بالمعايير الدولية عن طريق الميسرين باستخدام ادوات (آي - كات).

- وضع استراتيجية تطبيق المعايير الدولية و خطة التنفيذ سيتم من خلال هذا البرنامج وضع استراتيجية تطبيق المعايير الدولية و خطة التنفيذ بالتعاون مع ميسري الإنتوساي والذين تم تدريبهم على تطبيق معايير الإنتوساي .
- 3- **الهدف الفرعي: وضع ادلة عمل للإجراءات الرقابية**
ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الآتية:
 - وضع ادلة نظام الجودة على مستوى العملية الرقابية سيتم من خلال هذا البرنامج وضع ادلة نظام الجودة على مستوى العملية الرقابية تضمن ان العمليات الرقابية تتم بجودة عالية ووفق للمعايير الدولية الصادرة عن منظمة الإنتوساي.
 - وضع ادلة لمراحل عمليات الفحص والمراجعة المالية النظامية سيتم من خلال هذا البرنامج وضع ادلة لمراحل التخطيط والاشراف والتنفيذ لعملية المراجعة على مستوى لجان الفحص والادارة او الفرع
 - وضع ادلة لمراحل عمليات رقابة الاداء للأنشطة المختلفة . سيتم من خلال هذا البرنامج وضع واختبار ادلة لمراحل التخطيط وكذلك وضع البرامج ومستهدفات رقابة الاداء من خلال تحديد الاولويات وأهداف الرقابة لكل نشاط وبرامج تحقيق الاهداف الموضوعية .
 - وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء سيتم من خلال هذا البرنامج وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء وذلك بضرورة الالتزام بالأسس والمعايير التي تنص عليها المعايير الدولية في اعداد وصياغة التقارير الرقابية.

الهدف الاستراتيجي الخامس : متابعة الاعمال الرقابية

ان متابعة الاعمال الرقابية يتم من خلال وضع برنامج فعال للتقييم الفني ونتائج العمل الرقابي للجهات الخاضعة للفحص والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الرباعي لهذا الهدف.

التحليل الرباعي للهدف الاستراتيجي الخامس

البيئة الداخلية (Internal Environment)	
نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وضع برنامج فعال للتقييم الفني ومتابعة اعمال المراجعين - عدم وضع دليل لمعايير التقييم للتقارير المالية - عدم وضع دليل لمعايير التقييم لتقارير الاداء • عدم وجود برنامج فعال لمتابعة نتائج العمل الرقابي مع الجهات الخاضعة للفحص - عدم وجود دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة - عدم وجود دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق 	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع القيادة العليا • توفر مستوى معقول من الكفاءات القادرة على الامام بالاحتياجات • وجود عناصر مؤهلة علميا ومهنيا • توفر مستوى معقول من الكفاءات القادرة على الامام بالاحتياجات • وجود عناصر متحمسة للتغيير • مرتبات محفزة تمكن من تنفيذ البرامج
البيئة الخارجية (External Environment)	



التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities) □
<ul style="list-style-type: none">• تخفيض مخصصات الديوان• نظام تعليمي جامعي ضعيف ولا يلبي احتياجات العمل الرقابي• عدم الاستقرار في البيئة المحيطة.• التجاذبات السياسية المزعزعة للاستقرار، والوضع الأمني غير المستقر• عدم توفر كل متطلبات التطوير في سوق العمل.	<ul style="list-style-type: none">• توفر المراكز التدريبية في الداخل لتنفيذ برامج حتى المستويات المتوسطة• توفر العناصر المؤهلة علميا وعمليا في سوق العمل في بعض التخصصات التي يتطلبها عمل الديوان• القدرة على بناء علاقات جيدة مع الاجهزة الرقابية الدولية.• دعم محلي ودولي لإعادة تأهيل المؤسسات الحكومية.

وقد تم تحديد وصياغة الاهداف الفرعية وكذلك البرامج التنفيذية وفق الاتي :

1- الهدف الفرعي: وضع برنامج فعال للتقييم الفني ومتابعة اعمال المراجعين

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج الاتية :

- اعداد دليل لمعايير التقييم للتقارير المالية
سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد دليل لمعايير التقييم للتقارير المالية وذلك لضمان مطابقتها للمعايير الدولية في اعداد التقارير المالية
- اعداد دليل لمعايير التقييم لتقارير الاداء
سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد دليل لمعايير التقييم لتقارير الاداء وذلك لضمان مطابقتها للمعايير الدولية في اعداد تقارير رقابة الاداء

2- الهدف الفرعي: وضع برنامج فعال لمتابعة نتائج العمل الرقابي مع الجهات الخارجية

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال البرامج التنفيذية الاتية :

- وضع دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة للفحص
سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد ووضع دليل عمل لمتابعة نتائج وتوصيات العمل الرقابي مع الجهات الخاضعة للفحص والمراجعة .
- وضع دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق
سيتم من خلال هذا البرنامج اعداد ووضع دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق

رابعاً : التنفيذ والمتابعة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

تم تصميم مصفوفة تنفيذ الخطة في شكل بطاقة الاداء المتوازن التي تعتبر من أهم ادوات ترجمة الخطط الى برامج تنفيذية حيث تربط الرؤية والرسالة بالاستراتيجية العامة على المدى الطويل مع البرامج التشغيلية على المدى القصير هي كذلك تحقق الرقابة الفاعلة وتمكن من متابعة الاداء وبرامج التنفيذ وفق الاهداف المخططة ، وقد تم تصميم واعداد البطاقة على النحو التالي:

مصفوفة التنفيذ الرئيسية

المخاطر	الاداة	مسؤولية التنفيذ	سنة الانجاز				مؤشرات النجاح	البرامج التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	الهدف الرئيسي	رقم					
			2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015										
التقيد بالإطار الزمني	شركة	الموارد البشرية			✓	✓	اعتماد هيكل تنظيمي للديوان	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي	وضع استراتيجية تحدد الاحتياجات البشرية وآلية التعيين والاستقطاب	تطوير إدارة الموارد البشرية والرفع من كفاءتها	1	استراتيجيات تنمية القدرات المؤسسية للديوان				
التقيد بالإطار الزمني	شركة	الموارد البشرية		✓	✓	اعتماد الملاك الوظيفي للديوان	اعداد الملاك الوظيفي									
التقيد بالإطار الزمني	شركة	الموارد البشرية		✓	✓	الانتهاء من اعداد بطاقات الوصف الوظيفي	اعداد بطاقات الوصف الوظيفي									
التقيد بالإطار الزمني	لجنة داخلية	الموارد البشرية			✓	تسكين العاملين حسب الملاك	وضع نظام تدوير وتسكين العاملين على الوظائف الملائمة									
-----	ادارة التدريب	الموارد البشرية			✓	صدور قرار اعتماد اللائحة	اعداد لائحة التدريب									
التقيد بالإطار الزمني	ادارة التدريب	الموارد البشرية			✓	صدور قرار اعتماد الخطة	اعداد خطة التدريب الاستراتيجية									
-----	لجنة الجودة	مكتب ضمان الجودة		✓	✓	اعتماد نظام الحوافز	وضع نظام الحوافز والتميز									
قلة الموارد المالية	//	مركز البحوث الموارد البشرية	✓	✓	✓	افتتاح مكتبة وقاعات للتدريب	إنشاء مكتبة وقاعات تدريب متطورة									
-----	//	لجنة الجودة			✓	✓	اعتماد ادلة نظام الجودة على المستوى المؤسسي	وضع ادلة نظام الجودة على المستوى المؤسسي	تطوير البنية الادارية	تطوير البنية الادارية وتهيئة بيئة العمل	2					
قلة الموارد المالية	شركة استشارية	الموارد البشرية			✓	✓	اعتماد نظام ادارة وتقييم الاداء	اعداد نظام ادارة وتقييم الاداء								
-----	//	مكتب التفتيش				✓	اعتماد لائحة التفتيش الداخلي	وضع لائحة التفتيش الداخلي								
-----	شركة	لجنة الجودة	✓	✓	✓	اعتماد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	اعداد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية									
-----	شركة	لجنة الجودة	✓	✓	✓	اعتماد نظام متابعة الاعمال الادارية والخدمية	وضع نظام متابعة الاعمال الادارية والخدمية									
-----	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	✓	✓	✓	اعتماد معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	وضع معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية									
-----	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	✓	✓		البدء في اجراءات التفتيش الاداري والوظيفي	تفعيل آليات واجراءات التفتيش الاداري والوظيفي									
-----	//	لجنة الجودة			✓	✓	اعتماد دليل اجراءات الرقابة الداخلية	وضع دليل اجراءات الرقابة الداخلية								
التقيد بالإطار الزمني	شركة	ادارة النظم			✓	✓	استخدام تقنية الالياف البصرية في ادارة النظم	الربط الشبكي لمقرات الديوان باستخدام الالياف البصرية					مراجعة وتطوير المكنة وأنظمة ادارة النظم			
التقيد بالإطار الزمني	ادارة النظم	ادارة النظم			✓	✓	بدء العمل بمركز قاعدة البيانات الرقمية	انشاء مركز قاعدة بيانات رقمية								

الخطة الاستراتيجية 2015-2019

المخاطر	الأداة	مسؤولية التنفيذ	سنة الانجاز				مؤشرات النجاح	البرامج التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	الهدف الرئيسي	رقم
			2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015					
قلة الموارد المالية	خبير متعاون	ادارة النظم / الخدمات	✓	✓	✓	✓	تفعيل كافة المنظومات المستخدمة وقواعد البيانات الادارية	تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية			
التقيد بالإطار الزمني	لجنة	ادارة النظم / الادارات الفنية	✓	✓	✓		استكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية			
---	//	ادارة النظم			✓	✓	اعتماد برنامج الصيانة الدورية والسنوية	وضع برنامج للصيانة والمتابعة للبرامج والأجهزة			
-----	لجنة داخلية	ادارة النظم / مكتب الفروع			✓	✓	البدء في استخدام التقنية في التواصل بين الادارة العامة والفروع	تصميم نظام اتصال فعال بين الإدارة العامة والفروع			
قلة الموارد المالية	لجنة داخلية	الخدمات / العقود	✓	✓	✓	✓	استكمال الاجراءات الخاصة بتجهيز المبنى الاداري للديوان	العمل على تجهيز المبنى الجديد للديوان	توفير وتجهيز مقرات ملائمة		
قلة الموارد المالية	//	الخدمات / مكتب الفروع	✓	✓	✓	✓	حصر الفروع التي تحتاج الى صيانة والبدء في صيانتها	اجراء التحسينات اللازمة لمقرات الفروع			
قلة الموارد المالية	//	الموارد البشرية			✓	✓	توسيع نطاق الخدمات الصحية	تفعيل خدمات الرعاية الصحية			
---	//	الخدمات				✓	توفر خدمة استخراج جوازات السفر بالديوان	فتح مكتب استخراج جوازات السفر	تقديم خدمات مميزة للعاملين		
---	//	الخدمات			✓		البدء في تقديم الخدمات المصرفية	فتح وكالة مصرفية			
قلة الموارد المالية	//	الخدمات / العقود	✓	✓			افتتاح نادي الديوان	انشاء نادي بالديوان			
قلة الموارد المالية	شركة	مكتب الاعلام / المعلومات			✓	✓	افتتاح موقع الديوان رسميا	تطوير مواقع الديوان الالكترونية			
---	//	مكتب الاعلام		✓	✓		اعتماد استراتيجية اعلامية للديوان	وضع الاستراتيجية الاعلامية	وضع سياسات واستراتيجيات النشر والتواصل		
---	//	مركز البحوث			✓		اعتماد دليل للأنشطة والموضوعات الرقابية وجدولتها في برامج نقل المعرفة	وضع دليل للأنشطة والموضوعات الرقابية وجدولتها في برامج نقل المعرفة بالعمل			
---	//	الشؤون الادارية			✓		اعتماد آلية تلقي الشكاوي والتظلمات الداخلية	وضع آلية تلقي الشكاوي والتظلمات الداخلية			
---	//	م.التعاون الدولي			✓	✓	تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي	تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي واعداد قاعدة بيانات متكاملة	تفعيل الاتصال والتواصل وتعزيز الثقة بالديوان	3	
---	//	التعاون الدولي			✓	✓	اعتماد دليل عمل مكتب التعاون الدولي	اعداد دليل عمل لمكتب التعاون الدولي			
---	//	التعاون الدولي			✓	✓	اعتماد سياسة التواصل الخارجي	وضع استراتيجية التواصل مع الأجهزة العليا للرقابة والمنظمات المهنية			
---	//	التعاون الدولي			✓	✓	اعتماد آلية المشاركة في المحافل الدولية	حصر العضويات الدائمة في المنظمات ولجانها ووضع اليات فعالة للمشاركة وتبادل الادوار			
---	الادارات الفنية	مكتب الاعلام			✓	✓	اعتماد آلية استقبال البلاغات المرتبطة بالفساد	وضع آلية استقبال البلاغات المرتبطة بالمال العام والرد عليها	تعزيز الثقة بالديوان واعماله		
---					✓	✓	اعتماد سياسة نشر البيانات والتقارير	وضع سياسة لإعداد البيانات والمشورات والتقارير			

المخاطر	الأداة	مسؤولية التنفيذ	سنة الانجاز				مؤشرات النجاح	البرامج التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	الهدف الرئيسي	رقم		
			2019/2018	2018/2017	2017/2016	2016/2015							
---	لجنة	المكتب القانوني				✓	اعداد مقترح النصوص الدستورية المعززة لاستقلالية الديوان	اعداد مقترحات النصوص الدستورية المعززة للاستقلالية الدستورية	تعزيز استقلالية الديوان	4	استراتيجيات العمل الرقابي		
---	لجنة	المكتب القانوني				✓	اعداد مقترح التعديلات القانونية التي تعزز من الاستقلالية القانونية	اعداد مقترح التعديلات القانونية التي تعزز من الاستقلالية القانونية					
---	لجنة	المكتب القانوني				✓	اعتماد الاثحة التنفيذية للديوان	اعداد الاثحة التنفيذية وفقا للمعايير الدولية					
---	لجنة	مكتب التفتيش				✓	اعتماد قواعد السلوك الوظيفي	وضع قواعد للسلوك المهني					
التقيد بالاطار الزمني	لجنة الميسرين	مركز البحوث / مكتب الجودة		✓	✓	✓	اعداد تقرير الميسرين بتحديد فجوات التطبيق	تحديد فجوات التطبيق بتقييم مدى الالتزام بالمعايير الدولية عن طريق الميسرين باستخدام ادوات (آي كات)	تطبيق المعايير الدولية لمجالات الرقابة المالية والالتزام والاداء				
التقيد بالاطار الزمني	لجنة الميسرين	مركز البحوث / مكتب الجودة	✓	✓	✓		اعتماد استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ	وضع استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ					
التقيد بالاطار الزمني	لجنة الجودة	مكتب الجودة			✓	✓	اعتماد ادلة نظام الجودة على مستوى العملية الرقابية	وضع ادلة نظام الجودة على مستوى العملية الرقابية					
التقيد بالاطار الزمني	لجنة الجودة	مكتب الجودة	✓	✓	✓	✓	اعتماد ادلة مراحل التخطيط لبرامج ومستهدفات المراجعة	وضع ادلة مراحل عمليات الفحص والمراجعة المالية النظامية					
التقيد بالاطار الزمني	لجنة الجودة	مكتب الجودة	✓	✓	✓	✓	اعتماد ادلة اجرائية لمرحلة التخطيط والاشراف والتنفيذ لعملية المراجعة على مستوى لجان الفحص	وضع ادلة لمرحلة عمليات رقابة الاداء للأنشطة المختلفة	وضع ادلة عمل للإجراءات الرقابية				
التقيد بالاطار الزمني	لجنة الجودة	مكتب الجودة	✓	✓	✓	✓	اعتماد ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء					
التقيد بالاطار الزمني	لجنة	مكتب التفتيش / الادارات الفنية			✓	✓	اعتماد دليل لمعايير التقييم للتقارير المالية	اعداد دليل لمعايير التقييم للتقارير المالية	وضع برنامج فعال للتقييم الفني ومتابعة اعمال المراجعين	5	متابعة الاعمال الرقابية		
التقيد بالاطار الزمني	لجنة	مكتب التفتيش / الادارات الفنية			✓	✓	اعتماد دليل لمعايير التقييم لتقارير الاداء	اعداد دليل لمعايير التقييم لتقارير الاداء					
التقيد بالاطار الزمني	//	مكتب المتابعة / الادارات الفنية		✓	✓	✓	اعتماد دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة	وضع دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة	وضع برنامج فعال لمتابعة نتائج العمل الرقابي مع الجهات الخارجية				
التقيد بالاطار الزمني	//	مكتب المخالفات / مكتب المتابعة			✓	✓	اعتماد دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق	وضع دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق					

مصنوفة التنفيذ 2016-6/2015-6

رقم	الهدف الرئيسي	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	البرامج التنفيذية	مؤشرات النجاح	مسؤولية التنفيذ	الاداة	المخاطر
1	تطوير إدارة الموارد البشرية والرفع من كفاءتها	وضع استراتيجية تحدد الاحتياجات البشرية وآلية التعيين والاستقطاب	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي	اعتماد هيكل تنظيمي للديوان	الموارد البشرية	شركة	---
			اعداد لائحة التدريب	صدور قرار اعتماد اللائحة	الموارد البشرية	الموارد البشرية	---
			اعداد خطة التدريب الاستراتيجية	صدور قرار اعتماد الخطة	الموارد البشرية	الموارد البشرية	التقييد بالإطار الزمني
2	تطوير البنية الادارية وتهيئة بيئة العمل	التطوير التنظيمي	وضع ادلة نظام الجودة على المستوى المؤسسي	اعتماد دليل نظام الجودة على المستوى المؤسسي	لجنة الجودة	//	---
			اعداد نظام ادارة وتقييم الاداء	اعتماد نظام تقييم الاداء	الموارد البشرية	شركة استشارية	قلة الموارد المالية
			وضع لائحة التفتيش الداخلي	اعتماد لائحة التفتيش	مكتب التفتيش	//	-----
			اعداد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	اعتماد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	لجنة الجودة	شركة	---
			اعداد نظام لمتابعة الأعمال الإدارية والخدمية	اعتماد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والخدمية	لجنة الجودة	شركة	---
			وضع معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	اعتماد معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	---
			وضع دليل اجراءات الرقابة الداخلية	اعتماد دليل اجراءات الرقابة الداخلية	لجنة الجودة	//	---
			الربط الشبكي لمقرات الديوان باستخدام الالياف البصرية	استخدام تقنية الالياف البصرية في ادارة النظم	ادارة النظم	شركة	---
			انشاء مركز قاعدة بيانات رقمية	بدء العمل بمركز قاعدة البيانات الرقمية	ادارة النظم	ادارة النظم	---
			مراجعة وتطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية	تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية	ادارة النظم / الخدمات	خبير متعاون	---
مقرات ملائمة			وضع برنامج للصيانة والمتابعة للبرامج والاجهزة	اعتماد برنامج الصيانة الدورية والسنوية	ادارة النظم	//	---
			تصميم نظام اتصال فعال بين الإدارة العامة والفروع	البدء في استخدام التقنية في التواصل بين الإدارة العامة والفروع	ادارة النظم / مكتب الفروع	لجنة داخلية	-----
			العمل على تجهيز المبنى الجديد للديوان	استكمال الاجراءات الخاصة بتجهيز المبنى الاداري للديوان	الخدمات / العقود	لجنة داخلية	---
			اجراء التحسينات اللازمة لمقرات الفروع	حصر الفروع التي تحتاج الى صيانة والبدء في صيانتها	الخدمات / مكتب الفروع	//	---

استراتيجيات تنمية القدرات المؤسسية للديوان

رقم	الهدف الرئيسي	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	البرامج التنفيذية	مؤشرات النجاح	مسؤولية التنفيذ	الاداة	المخاطر
		خدمات مميزة للعاملين	تفعيل خدمات الرعاية الصحية	توسيع نطاق الخدمات الصحية	الموارد البشرية	//	
			فتح مكتب الاستخراج جوازات السفر	توفر خدمة استخراج جوازات السفر بالديوان	الخدمات	//	
3	تفعيل الاتصال والتواصل وتعزيز الثقة بالديوان	تعزيز التواصل والتعاون الدولي والإقليمي سواء مع المنظمات العالمية أو العربية أو الإقليمية	تطوير مواقع الديوان الالكترونية	افتتاح موقع الديوان رسميا	مكتب الاعلام / المعلومات	شركة	
			تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي واعادة قاعدة بيانات متكاملة	تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي	م.التعاون الدولي	//	
			اعداد دليل عمل لمكتب التعاون الدولي	اعتماد دليل عمل مكتب التعاون الدولي	التعاون الدولي	//	
			وضع استراتيجية التواصل مع الأجهزة العليا للرقابة والمنظمات المهنية	اعتماد سياسة التواصل الخارجي	التعاون الدولي	//	
			حصر العضويات الدائمة في المنظمات ولجانها ووضع اليات فعالة للمشاركة وتبادل الادوار	اعتماد اليات المشاركة في المحافل الدولية	التعاون الدولي	//	
			وضع آلية استقبال البلاغات المرتبطة بالمال العام والرد عليها	اعتماد آلية استقبال البلاغات المرتبطة بالفساد	مكتب الاعلام	الادارات الفنية	
4	تعزيز العمل الرقابي وفقا للمعايير الدولية	تعزيز استقلالية الديوان	اعداد مقترحات النصوص الدستورية المعززة للاستقلالية الدستورية	اعداد مقترح النصوص الدستورية المعززة لاستقلالية الديوان	المكتب القانوني	لجنة	
			اعداد مقترح التعديلات القانونية التي تعزز من الاستقلالية القانونية	اعداد مقترح التعديلات القانونية التي تعزز من الاستقلالية القانونية	المكتب القانوني	لجنة	
			اعداد اللائحة التنفيذية وفقا للمعايير الدولية	اعتماد اللائحة التنفيذية للديوان	المكتب القانوني	لجنة	
			وضع قواعد للسلوك المهني	اعتماد قواعد السلوك الوظيفي	مكتب التفتيش	لجنة	
			تطبيق المعايير الدولية لمجالات الرقابة المالية والالتزام والاداء	اعداد تقرير الميسرين بتحديد فجوات التطبيق	مركز البحوث / مكتب الجودة	لجنة الميسرين	
			وضع ادلة نظام الجودة على مستوى الرقابية	اعتماد نظام الجودة على مستوى الرقابية	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع ادلة مراحل عمليات الفحص والمراجعة المالية النظامية	اعتماد ادلة مراحل التخطيط لبرامج ومستهدفات المراجعة	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع ادلة مراحل عمليات رقابة الاداء للأنشطة المختلفة	اعتماد ادلة اجرائية لمرحلة التخطيط والاشراف والتنفيذ	مكتب الجودة	لجنة الجودة	

استراتيجيات العمل الرقابي

المخاطر	الاداة	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات النجاح	البرامج التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	الهدف الرئيسي	رقم
			لعملية المراجعة على مستوى لجان الفحص				
	لجنة الجودة	مكتب الجودة	اعتماد ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء			
	لجنة	مكتب التفتيش / الادارات الفنية	اعتماد دليل لمعايير التقييم للتقارير المالية	اعداد دليل لمعايير التقييم للتقارير المالية	وضع برنامج فعال للتقييم الفني ومتابعة اعمال المراجعين	متابعة الاعمال الرقابية	5
	لجنة	مكتب التفتيش / الادارات الفنية	اعتماد دليل لمعايير التقييم لتقارير الاداء	اعداد دليل لمعايير التقييم لتقارير الاداء			
	//	مكتب المتابعة / الادارات الفنية	اعتماد دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة	وضع دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة	وضع برنامج فعال لمتابعة نتائج العمل الرقابي مع الجهات الخارجية		
	//	مكتب المخالفات / مكتب المتابعة	اعتماد دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق	وضع دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق			

مصنوفة التنفيذ 2017-6/2016-6

رقم	الهدف الرئيسي	الاهداف الاستراتيجية الفرعية	البرامج التنفيذية	مؤشرات النجاح	مسؤولية التنفيذ	الاداة	المخاطر
1	تطوير إدارة الموارد البشرية ورفع من كفاءتها	وضع استراتيجية تحدد الاحتياجات البشرية وآلية التعيين والاستقطاب	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي	اعتماد هيكل تنظيمي للديوان	الموارد البشرية	شركة	-----
			اعداد الملاك الوظيفي	اعتماد الملاك الوظيفي للديوان	الموارد البشرية	شركة	-----
			اعداد بطاقات الوصف الوظيفي	الانتهاء من اعداد بطاقات الوصف الوظيفي	الموارد البشرية	شركة	
			وضع نظام تدوير وتسكين العاملين على الوظائف الملائمة	تسكين العاملين حسب الملاك	الموارد البشرية	لجنة داخلية	
			وضع نظام الحوافز والتمييز	اعتماد نظام الحوافز	مكتب ضمان الجودة	لجنة الجودة	-----
			تصميم نظام تفعيل خطط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية	البدء في العمل بتحديد الاحتياجات التدريبية	الموارد البشرية	شركة استشارية	
			إنشاء مكتبة وقاعات تدريب متطورة	افتتاح مكتبة وقاعات للتدريب	مركز البحوث الموارد البشرية	//	قلة الموارد المالية
2	تطوير البنية الادارية وتهيئة بيئة العمل	تنمية مهارات العاملين واعداد كوادر محفزة ومؤهلة مهنيا	وضع ادلة نظام الجودة على المستوى المؤسسي	اعتماد ادلة نظام الجودة على المستوى المؤسسي	لجنة الجودة	//	-----
			اعداد نظام ادارة وتقييم الاداء	اعتماد نظام ادارة وتقييم الاداء	الموارد البشرية	شركة استشارية	قلة الموارد المالية
			اعداد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	اعتماد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	لجنة الجودة	شركة	
			اعداد نظام متابعة الأعمال الإدارية والخدمية	اعتماد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والخدمية	لجنة الجودة	شركة	
			وضع معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	اعتماد معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	-
			وضع دليل اجراءات الرقابة الداخلية	اعتماد دليل اجراءات الرقابة الداخلية	لجنة الجودة	//	
			الربط الشبكي لمقرات الديوان باستخدام الالياف البصرية	استخدام تقنية الالياف البصرية في ادارة النظم	ادارة النظم	شركة	
			انشاء مركز قاعدة بيانات رقمية	بدء العمل بمركز قاعدة البيانات الرقمية	ادارة النظم		
			مراجعة وتطوير الميكنة وأنظمة ادارة النظم	تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية	ادارة النظم / الخدمات	خبير متعاون	
				تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	ادارة النظم / الادارات الفنية	لجنة	
				وضع برنامج للصيانة والمتابعة للبرامج والاجهزة	ادارة النظم	//	

استراتيجيات تنمية القدرات المؤسسية للديوان

رقم	الهدف الرئيسي	الاهداف الاستراتيجية الفرعية	البرامج التنفيذية	مؤشرات النجاح	مسؤولية التنفيذ	الاداة	المخاطر
3	تفعيل الاتصال والتواصل وتعزيز الثقة بالديوان	مقرات ملائمة	تصميم نظام اتصال فعال بين الإدارة العامة والفروع	البدء في استخدام التقنية في التواصل بين الإدارة العامة والفروع	ادارة النظم / مكتب الفروع	لجنة داخلية	-----
			العمل على تجهيز المبنى الجديد للديوان	استكمال الاجراءات الخاصة بتجهيز المبنى الاداري للديوان	الخدمات/ العقود	لجنة داخلية	
			اجراء التحسينات اللازمة لمقرات الفروع	حصر الفروع التي تحتاج الى صيانة والبدء في صيانتها	مكتب الفروع	//	
			تفعيل خدمات الرعاية الصحية	توسيع نطاق الخدمات الصحية	الموارد البشرية	//	
			فتح وكالة مصرفية	البدء في تقديم الخدمات المصرفية	الخدمات	//	
			تطوير مواقع الديوان الالكترونية	افتتاح موقع الديوان رسميا	مكتب الاعلام / المعلومات	شركة	
			وضع الاستراتيجية الاعلامية	اعتماد استراتيجية اعلامية للديوان	مكتب الاعلام	//	
			وضع دليل للأنشطة والموضوعات الرقابية وجدولتها في برامج نقل المعرفة والعمل	اعتماد دليل للأنشطة والموضوعات الرقابية وجدولتها في برامج نقل المعرفة	مركز البحوث	//	
			وضع آلية تلقي الشكاوي والتظلمات الداخلية	اعتماد آلية تلقي الشكاوي والتظلمات الداخلية	الشؤون الإدارية	//	
			تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي واعداد قاعدة بيانات متكاملة	تنظيم عمل مكتب التعاون الدولي	م.التعاون الدولي	//	
تعزيز التواصل والتعاون الدولي والاقليمي سواء مع المنظمات العالمية او العربية او الاقليمية	اعداد دليل عمل لمكتب التعاون الدولي	التعاون الدولي	//				
تعزيز الثقة بالديوان واعماله	وضع استراتيجية التواصل مع الأجهزة العليا للرقابة والمنظمات المهنية	التعاون الدولي	//				
تعزيز الثقة بالديوان واعماله	حصر العضويات الدائمة في المنظمات ولجانها ووضع اليات فعالة للمشاركة وتبادل الادوار	التعاون الدولي	//				
تعزيز الثقة بالديوان واعماله	وضع آلية استقبال البلاغات المرتبطة بالمال العام والرد عليها	مكتب الاعلام	الادارات الفنية				
تعزيز الثقة بالديوان واعماله	وضع سياسة واضحة لإعداد البيانات والمنشورات والتقارير ونشرها	مكتب الاعلام					
4	تفعيل العمل الرقابي وفقنا للمعايير الدولية	تطبيق المعايير الدولية لمجالات الرقابة المالية والالتزام والاداء	تحديد فجوات التطبيق بتقييم مدى الالتزام بالمعايير الدولية عن طريق الميسرين باستخدام ادوات (أي كات)	اعداد تقرير الميسرين بتحديد فجوات التطبيق	مركز البحوث / مكتب الجودة	لجنة الميسرين	
			وضع استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ	اعتماد استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ	مركز البحوث / مكتب الجودة	لجنة الميسرين	
			وضع ادلة نظام الجودة على مستوى العملية	اعتماد ادلة نظام الجودة على مستوى العملية الرقابية			

المخاطر	الاداة	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات النجاح	البرامج التنفيذية	الاهداف الاستراتيجية الفرعية	الهدف الرئيسي	رقم
				الرقابية	وضع ادلة عمل للإجراءات الرقابية		
	لجنة الجودة	مكتب الجودة	اعتماد ادلة مراحل التخطيط لبرامج ومستهدفات المراجعة	وضع ادلة لمراحل عمليات الضحص والمراجعة المالية النظامية			
	لجنة الجودة	مكتب الجودة	اعتماد ادلة اجرائية لمراحل التخطيط والاشراف والتنفيذ لعملية المراجعة على مستوى لجان الضحص	وضع ادلة لمراحل عمليات رقابة الاداء للأنشطة المختلفة			
	لجنة الجودة	مكتب الجودة	اعتماد ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء			
-	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش		وضع نظام للمتابعة الفنية			
	لجنة	مكتب التفتيش / الادارات الفنية	اعتماد دليل معايير التقييم للتقارير المالية	اعداد دليل معايير التقييم للتقارير المالية	وضع برنامج فعال للتقييم الفني ومتابعة اعمال المراجعين	متابعة الاعمال الرقابية	5
	لجنة	مكتب التفتيش / الادارات الفنية	اعتماد دليل معايير التقييم لتقارير الاداء	اعداد دليل معايير التقييم لتقارير الاداء			
	//	مكتب المتابعة / الادارات الفنية	اعتماد دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة	وضع دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة	وضع برنامج فعال لمتابعة نتائج العمل الرقابي مع الجهات الخارجية		
	//	مكتب المخالفات / مكتب المتابعة	اعتماد دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق	وضع دليل عمل لمتابعة ملفات القضايا مع جهات التحقيق			

مصنوفة التنفيذ 2018-6/2017-6

رقم	الهدف الرئيسي	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	البرامج التنفيذية	مؤشرات النجاح	مسؤولية التنفيذ	الاداة	المخاطر
1	تطوير إدارة الموارد البشرية والرفع من كفاءتها	وضع استراتيجية تحدد الاحتياجات البشرية وآلية التعيين والاستقطاب	اعداد الملاك الوظيفي	اعتماد الملاك الوظيفي للديوان	الموارد البشرية	شركة	-----
			اعداد بطاقات الوصف الوظيفي	الانتهاء من اعداد بطاقات الوصف الوظيفي	الموارد البشرية	شركة	
			وضع نظام الحوافز والتمييز	اعتماد نظام الحوافز	مكتب ضمان الجودة	لجنة الجودة	-----
2	تنمية مهارات العاملين واعداد كوادر محفزة ومؤهلة مهنيا	تطوير التنظيمي	اعداد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	افتتاح مكتبة وقاعات للتدريب	مركز البحوث الموارد البشرية	//	قلة الموارد المالية
			اعداد نظام متابعة الأعمال الإدارية والخدمية	اعتماد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والخدمية	لجنة الجودة	شركة	
			وضع معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	اعتماد معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	-
			تفصيل آليات واجراءات التفتيش الاداري والوظيفي	البدء في اجراءات التفتيش الاداري والوظيفي	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	-----
			تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية	تفعيل كافة المنظومات المستخدمة وقواعد البيانات الادارية	ادارة النظم / الخدمات	خبير متعاون	
			تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	استكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	ادارة النظم / الادارات الفنية	لجنة	
			مقرات ملائمة	العمل على تجهيز المبنى الجديد للديوان	الخدمات / العقود	لجنة داخلية	
			خدمات مميزة للعاملين	اجراء التحسينات اللازمة لمقرات الفروع	الخدمات / مكتب الفروع	//	
				انشاء نادي بالديوان	الخدمات / العقود	//	
				وضع الاستراتيجية الاعلامية	مكتب الاعلام	//	
3	تفعيل الاتصال والتواصل وتعزيز الثقة بالديوان	وضع سياسات واستراتيجيات النشر والتواصل	وضع سياسة واضحة لإعداد البيانات والمنشورات والتقارير ونشرها	اعتماد سياسة نشر البيانات والتقارير			
			تعزيز الثقة بالديوان واعماله				
4	تفعيل العمل الرقابي وفقا للمعايير الدولية	تطبيق المعايير الدولية لمجالات الرقابة المالية والالتزام والاداء	اعداد تقرير الميسرين بتحديد فجوات التطبيق	اعداد تقرير الميسرين بتحديد فجوات التطبيق	مركز البحوث / مكتب الجودة	لجنة الميسرين	
			وضع استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ	اعتماد استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ	مركز البحوث / مكتب الجودة	لجنة الميسرين	

المخاطر	الاداة	مسؤولية التنفيذ	مؤشرات النجاح	البرامج التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	الهدف الرئيسي	رقم
	لجنة الجودة	مكتب الجودة	اعتماد ادلة مراحل التخطيط لبرامج ومستهدفات المراجعة	وضع ادلة مراحل عمليات الفحص والمراجعة المالية النظامية	وضع ادلة عمل للإجراءات الرقابية		
	لجنة الجودة	مكتب الجودة	اعتماد ادلة اجرائية لمراحل التخطيط والاشراف والتنفيذ لعملية المراجعة على مستوى لجان الفحص	وضع ادلة مراحل عمليات رقابة الاداء للأنتشطة المختلفة			
	لجنة الجودة	مكتب الجودة	اعتماد ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء			
-	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش		وضع نظام للمتابعة الفنية			
	//	مكتب المتابعة / الادارات الفنية	اعتماد دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات الخاضعة	وضع دليل عمل لمتابعة الملاحظات والتوصيات مع الجهات الخاضعة	وضع برنامج فعال للتقييم الفني ومتابعة اعمال المراجعين	متابعة الاعمال الرقابية	5

مصفوفة التنفيذ 6-218-6-2019

رقم	الهدف الرئيسي	الأهداف الاستراتيجية الفرعية	البرامج التنفيذية	مؤشرات النجاح	مسؤولية التنفيذ	الاداة	المخاطر
1	تطوير إدارة الموارد البشرية والرفع من كفاءتها	تنمية مهارات العاملين وإعداد كوادر محفزة ومؤهلة مهنيا	إنشاء مكتبة وقاعات تدريب متطورة	افتتاح مكتبة وقاعات للتدريب	مركز البحوث الموارد البشرية	//	قلة الموارد المالية
			اعداد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	اعتماد ادلة السياسات والاجراءات الادارية والمالية	لجنة الجودة	شركة	
			اعداد نظام لمتابعة الأعمال الإدارية والخدمية				
			وضع معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	اعتماد معايير الاداء والمتابعة للمستويات الاشرافية	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	-
			تفعيل آليات واجراءات التفتيش الاداري والوظيفي	البدء في اجراءات التفتيش الاداري والوظيفي	مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	-----
			تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الادارية	تفعيل كافة المنظومات المستخدمة وقواعد البيانات الادارية	ادارة النظم / الخدمات	خبير متعاون	
			تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	استكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	ادارة النظم / الادارات الفنية	لجنة	
			العمل على تجهيز المبنى الجديد للديوان	استكمال الاجراءات الخاصة بتجهيز المبنى الاداري للديوان	الخدمات / العقود	لجنة داخلية	
			اجراء التحسينات اللازمة لمقرات الفروع	حصر الفروع التي تحتاج الى صيانة والبدء في صيانتها	الخدمات / مكتب الفروع	//	
			انشاء نادي بالديوان	افتتاح نادي الديوان	الخدمات / العقود	//	
2	تطوير البنية الإدارية وتهيئة بيئة العمل	مراجعة وتطوير الميكنة وأنظمة إدارة النظم	تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات	تفعيل كافة المنظومات المستخدمة وقواعد البيانات الادارية	ادارة النظم / الخدمات	خبير متعاون	
			تطوير واستكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	استكمال المنظومات وقواعد البيانات الرقابية	ادارة النظم / الادارات الفنية	لجنة	
			العمل على تجهيز المبنى الجديد للديوان	استكمال الاجراءات الخاصة بتجهيز المبنى الاداري للديوان	الخدمات / العقود	لجنة داخلية	
			اجراء التحسينات اللازمة لمقرات الفروع	حصر الفروع التي تحتاج الى صيانة والبدء في صيانتها	الخدمات / مكتب الفروع	//	
			انشاء نادي بالديوان	افتتاح نادي الديوان	الخدمات / العقود	//	
3	تطبيق المعايير الدولية لمجالات الرقابة المالية والالتزام والاداء	تطبيق المعايير الدولية	وضع استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ	اعتماد استراتيجية تطبيق المعايير الدولية وخطة التنفيذ	مركز البحوث / مكتب الجودة	لجنة الميسرين	
			وضع ادلة لمراحل عمليات الفحص والمراجعة المالية النظامية	اعتماد ادلة لمراحل التخطيط لبرامج ومستهدفات المراجعة	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع ادلة لمراحل عمليات رقابة الاداء للأنشطة المختلفة	اعتماد ادلة اجرائية لمراحل التخطيط والاشراف والتنفيذ لعمليات المراجعة على مستوى لجان الفحص	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	اعتماد ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع نظام للمتابعة الفنية		مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	-
4	تفعيل العمل الرقابي وفقا للمعايير الدولية	وضع أدلة عمل للإجراءات الرقابية	وضع ادلة لمراحل عمليات الفحص والمراجعة المالية النظامية	اعتماد ادلة لمراحل التخطيط لبرامج ومستهدفات المراجعة	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع ادلة لمراحل عمليات رقابة الاداء للأنشطة المختلفة	اعتماد ادلة اجرائية لمراحل التخطيط والاشراف والتنفيذ لعمليات المراجعة على مستوى لجان الفحص	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع واختبار ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	اعتماد ادلة اعداد التقارير المالية وتقارير الاداء	مكتب الجودة	لجنة الجودة	
			وضع نظام للمتابعة الفنية		مكتب التفتيش	مكتب التفتيش	-



الشروط والمحددات

إن من أهم التطورات العامة التي ممكن إن تغير أو تحدث تغير في مستوى أداء الديوان، أو التي من الممكن أن تؤثر على أداءه في المستقبل يمكن تلخيصها في الآتي:

- مدى تقبل الإدارة والعاملين بالديوان للأسلوب المستحدث لعمل الديوان والمنهجية الجديدة التي توضح رؤية الديوان وكذلك الإجراءات التي سوف تقود إلى بيئة عمل جديدة.
- مدى قدرة والتزام مراجعي الديوان بالالتزام والعمل بمعايير المراجعة الدولية وذلك للرقى بمستوي عملية المراجعة ومن ثم بمستوي عمل الديوان بصفة عامة.
- مدى توفر الدعم المالي المناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- الاستقرار الامني والسياسي الذي تمر به البلاد خلال هذه الفترة.

التنفيذ والمتابعة

يتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تشكيل لجنة دائمة من السادة:

السيد وكيل الديوان	رئيسا
مدير الادارة العامة للتخطيط والمعلومات	عضوا
مدير ادارة التدريب	عضوا
مدير الادارة المالية	عضوا
مدير مكتب الدراسات والبحوث	عضوا
السيدة آمال الاضر	مقررا

تتولى هذه اللجنة رسم السياسات العامة واجراء التعاقدات واقتراح تشكيل اللجان الفرعية ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع الادارات المختصة واعداد تقارير دورية بذلك.

ديوان المحاسبة الليبي

طرابلس / مايو 2015م