



# تركيز نظام الرقابة الداخلية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي



11 ديسمبر 2023

# تعريف الرقابة الداخلية



مجموع الإجراءات والعمليات التي يتم اعتمادها من قبل مختلف مستويات المسؤولية بهدف التحكم في المخاطر التي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف المضبوطة والمتعهد بها

# الإطار العام لتركيز الرقابة الداخلية بالإدارات العمومية

تطوير الرقابات  
لإضفاء أكثر  
مرونة على الرقابة  
القبلية والإعتماد  
على الرقابة  
البعدية

اعتماد الرقابة  
المعدلة يقتضي  
تطوير الرقابة  
الداخلية للتحكم في  
المخاطر المرتبطة  
بالتصرف المالي

منظومة التصرف  
في الميزانية حسب  
الأهداف  
- ضبط الأهداف  
الاستراتيجية أو  
العملية  
- تحديد مؤشرات  
قيس الأداء

الهدف من إرساء الرقابة الداخلية هو إعطاء أكثر ضمانة لتحقيق الأهداف التالية:

تحقيق أمثل للعمليات والأنشطة

01

مصادقية المعلومات المالية المتعلقة بالتصرف

02

احترام القوانين والتشريعات الجاري بها العمل

03



# تطوير الرقابة الداخلية



- تحسين الأساليب الإدارية وتبسيطها واعتماد تصور جديد لآليات العمل بالاعتماد على التطبيقات المعلوماتية وأدلة الاجراءات
- تحديد المسؤوليات
- ترشيد استغلال الموارد
- معالجة المخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرسومة.
- تبسيط اجراءات الرقابة المسبقة والتوجه نحو الرقابة المعدلة في مرحلة أولى والرقابة اللاحقة في مرحلة ثانية

# حوكمة منظومة الرقابة الداخلية بالوزارة

لجنة قيادة تركيز منظومة الرقابة الداخلية  
بالوزارة

على مستوى الوزارة

خلية فرعية  
لمتابعة تركيز  
منظومة  
الرقابة  
الداخلية  
ببرنامج القيادة  
والمساندة  
17 جانفي  
2023

خلية فرعية  
لمتابعة تركيز  
منظومة  
الرقابة  
الداخلية  
ببرنامج  
الخدمات  
الجامعية  
17  
جانفي 2023

خلية فرعية  
لمتابعة تركيز  
منظومة  
الرقابة  
الداخلية  
ببرنامج البحث  
العلمي  
17 جانفي  
2023

خلية فرعية  
لمتابعة تركيز  
منظومة  
الرقابة  
الداخلية  
ببرنامج التعليم  
العالي  
17 جانفي  
2023

على مستوى  
البرامج

## المرحلة التحضيرية لإرساء نظام الرقابة الداخلية:

01

تعيين ممثلين عن الإدارات مكلفين بتركيز نظام الرقابة الداخلية والتنسيق مع الوحدة

02

تأمين المساعدة الفنية والتكوين اللازمين لفائدة الإطار المشاركة في تركيز الرقابة الداخلية

03

إعداد نماذج لتطوير الرقابة الداخلية الخاصة بالإدارة المركزية

04

تصميم بوابة على الموقع [www.gbo.mes.rnu.tn/CI](http://www.gbo.mes.rnu.tn/CI)

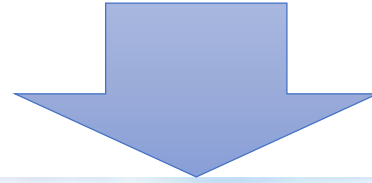
# أهم مراحل تركيز نظام الرقابة الداخلية

المنهجية المتبعة في تركيز منظومة الرقابة الداخلية:





# منهجية إعداد أدلة الإجراءات



## بطاقات للتعيمير



# بطاقة وصفية لبيئة عمل المسار

أهداف المسار

المتدخلون

الرهانات وأهم المعطيات

\*الإعتمادات المرصودة:

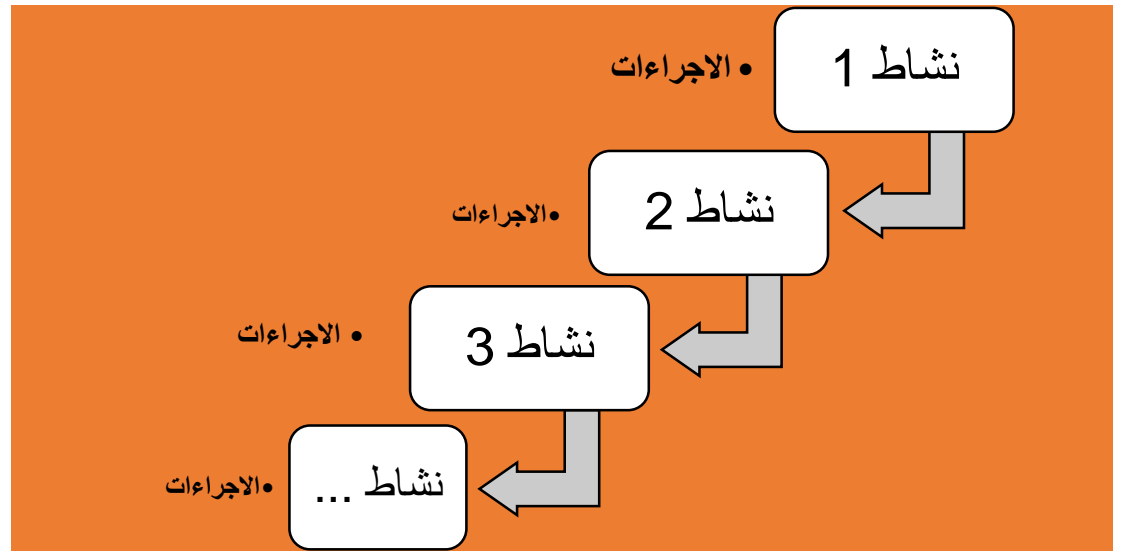
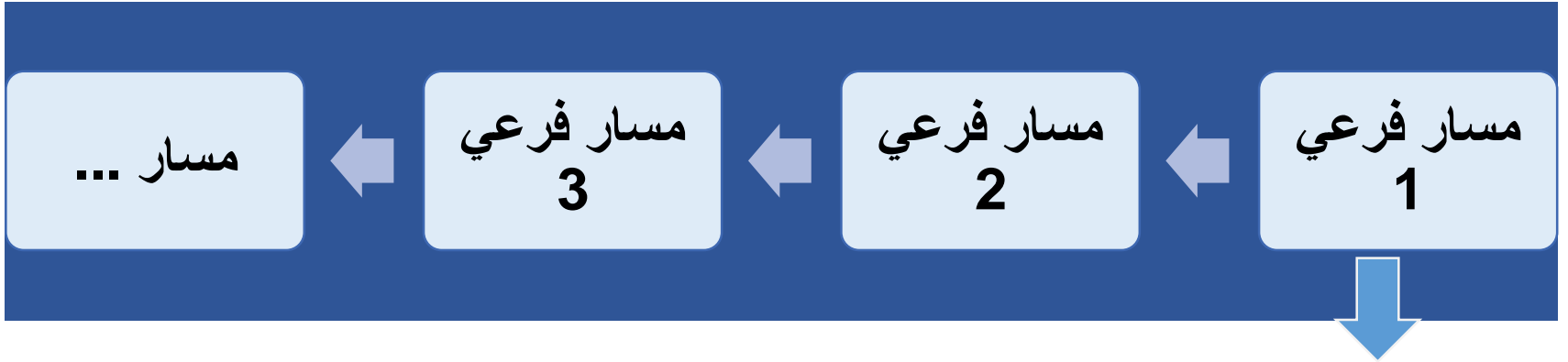
\*النصوص القانونية والترتيبية:

\*الوثائق المرجعية المعتمدة:

\*المنظومات الإعلامية:

\*أهم المشاكل والصعوبات

# بطاقة وصفية للمسار



# بطاقة وصفية للمسار

المنظومات المستعملة	المخرجات	الآجال	المسؤول	وصف النشاط	ع/ر	
					1	المسار الفرعي 1:
					2	
					3	
					4	
					5	
					6	



# بطاقة تحليل المخاطر للمسار



ع/ر	النشاط	المخاطر	الرقابة الحالية	تقييم الرقابة الحالية	الرقابة المقترحة
1					
2					
3					
4					



# مصفوفة تقييم مخاطر المسار

ترتيب الأولويات	الدرجة الاحتمال * التأثير	التأثير 1-4	الاحتمال 1-4	المخاطر	
				الخطر	ع/ع
					1
					2
					3

قبول الخطر (مع المراقبة)	1-2	
تقبل الخطر ومتابعته دوريا	3-4	
معالجة الخطر مع تدخل الإدارة (على مدى متوسط)	5-11	
معالجة الخطر بشكل عاجل	12-16	

				4	مستوى التأثير
				3	
				2	
				1	
4	3	2	1	احتمال حدوث الخطر	

# مقترحات لتطوير الرقابة الداخلية للمسار



المتدخلون	الآجال	الإجراء المقترح	المسار

# أمثلة من المسارات التي تم إنجازها على مستوى الإدارة المركزية





## بطاقة وصفية للمسار الفرعي 1: الإعداد المادي للتظاهرة

ع/ر	وصف النشاط/المرحلة	المسؤول	الأجال	المخرجات	المنظومات
1	تلقي ملف تنظيم تظاهرة	- طالب الخدمة - مكتب الضبط	طوال السنة		منظومة التصرف في المراسلات
2	- دراسة مكونات الملف	- ادارة الدعم والخدمات	من يوم إلى أسبوع		
3	- ضبط الحاجيات و تحديد المواصفات الفنية إعداد طلب أثمان للمزودين	- ادارة الدعم والخدمات - طالب الخدمة	من يوم إلى 04 أيام	-عناصر مرجعية - جدول تقديري للأثمان	
4	- القيام بإجراءات الإعلان عن المنافسة(استشارة أو طلبات أثمان)	- ادارة الدعم والخدمات	من يوم إلى يومين	مراسلات	منظومة التصرف في المراسلات
5	تلقي عروض الأثمان التقييم المالي و الفني للعروض	المزود حسب القيمة المالية للعروض - المكلف بالملف أو لجنة تقييم	من يوم إلى أسبوع	- تقرير فرز عروض أو جدول مقارنة الأثمان - محضر فتح العروض	
6	- إحالة الملف لإدارة الشؤون المالية	- إدارة الدعم والخدمات	من يوم إلى يومين	- ملف تام المكونات	منظومة التصرف في المراسلات

# بطاقة ادارة المخاطر للمسار الفرعي1: الإعداد المادي للتظاهرة

ع/ر	وصف المرحلة	المخاطر	الرقابة الحالية	تقييم الرقابة الحالية	الرقابة المقترحة
1	- تلقي ملف تنظيم تظاهرة	-عدم احترام الأجل الجاري بها العمل	المتابعة المباشرة	تحكم ضعيف	-إعداد مذكرة للتصيص على الأجل وطريقة إرسال الملف
		- إجراءات غير موثقة (الإعلام بالتظاهرة عن طريق الهاتف)	التثبت مع الهيكل طالب الخدمة	تحكم متوسط	- مصادقة كتابية من طالب الخدمة
2	-دراسة مكونات الملف	- غياب الدقة في تحديد الحاجيات - عدم استكمال الوثائق خاصة موافقة السيد الوزير	المتابعة المباشرة	تحكم ضعيف	-إفراد إدارة الدعم والخدمات بانجاز هذا النوع من النفقات -اعتماد مثال موحد لطلب الأثمان من قبل الإدارة
3	- ضبط الحاجيات وتحديد المواصفات الفنية -إعداد طلب أثمان للمزودين	-عدم تلاءم المواصفات مع الحاجيات -تغيير الحاجيات بصفة طارئة : الأجل، التقديرات المالية، الإجراءات المعتمدة ، توفر الحاجيات)	التثبت المباشر مع المستفيد(طالب الخدمة)	تحكم متوسط	-إعداد مذكرة لتحديد الوثائق اللازمة للملف(البرنامج ، عدد المشاركين،تبرير عدم اللجوء إلى الفضاءات العمومية،قائمة المشاركين وصفتهم...) -تكوين فني وتقني للمكلفين بالملف -اعتماد مثال موحد لطلب الأثمان من قبل الإدارة
4	-القيام بإجراءات الإعلان عن المنافسة(استشارة أو طلبات أثمان)	إجراءات غير موثقة	وصولات استلام ممضاة من قبل المزودين في حالة استشارة بالفاكس أو البريد الإلكتروني	تحكم جيد إلا في حالة الاستشارة المباشرة يكون التحكم ضعيفا	-مصادقة الرئيس المباشر على قائمة المزودين -توثيق الاستشارة عن طريق البريد الإلكتروني،فاكس، مكتب الضبط
		-عدم شفافية الاستشارة	إمضاء الرئيس المباشر	تحكم متوسط	-اعتماد لجنة تقييم تظم أكثر من شخص لامضاء تقرير التقييم أو جدول المقارنة
		-عدم المساواة بين المزودين أمام الطلب العمومي	إمضاء الرئيس المباشر	تحكم متوسط	-توسيع أعداد المزودين -إعداد قاعدة معطيات تخص المزودين يتم تحيينها بصفة دورية
5	- تلقي الأثمان - التقييم المالي و الفني للعروض	-عزوف المزودين عن المشاركة - ورود عروض أثمان بعد الأجل	المتابعة المباشرة	تحكم ضعيف	
		- عدم اعتماد معايير موضوعية للتقييم	إمضاء الرئيس المباشر على تقرير فرز العروض أو جدول مقارنة الأثمان	تحكم جيد	

# برنامج عمل المسار الفرعي 1: الإعداد المادي للتظاهرات

## الإجراء المقترح

## المسار الفرعي

اعداد مذكرة تنص على:

-إفراد إدارة الدعم والخدمات بإنجاز هذا النوع من النفقات

-تحديد الآجال

-طريقة إرسال الملف

-الوثائق المكونة للملف (البرنامج، عدد المشاركين، تبرير عدم اللجوء إلى الفضاءات العمومية، قائمة المشاركين وصفتهم...)

-إعداد بطاقة طلب تنظيم تظاهرة تضم كل المعطيات الخاصة بالتظاهرة، المكلف بالتظاهرة الراجع بالنظر لطالب الخدمة.

-تعزيز الفريق المكلف بتنظيم التظاهرات بإطارين (02) من رتبة متصرف أو ملحق ادارة مع النظر في إمكانية إعادة توزيع المهام.

-تأمين دورات تكوينية تقنية لفائدة الأعوان

المسار

الفرعي 1:

الإعداد المادي

للتظاهرات

- اعتماد مثال موحد لطلب الأثمان من قبل الإدارة

- توثيق الاستشارة عن طريق البريد الإلكتروني، فاكس، مكتب الضبط

- إعداد قاعدة معطيات تخص المزودين يتم تحيينها بصفة دورية

- مصادقة الرئيس المباشر على قائمة المزودين والتثبت من وثائق الدعوة للمنافسة

- اعتماد لجنة تقييم للعروض تضم أكثر من شخص

- مصادقة الرئيس المباشر على تقرير فرز العروض أو جدول مقارنة الأثمان

# برنامج عمل المسار الفرعي 1: إعداد وإنجاز إصلاح وصيانة وسائل النقل

المسار الفرعي	الإجراءات المقترحة	
	-صياغة أنموذج طلب صيانة	
	-إمضاء الإذن بمأمورية من قبل رئيس مصلحة المستودع	
	برمجة تكوين للميكانيكيين في الاختصاص (خاصة بالنسبة للسيارات ذات التكنولوجيا الحديثة)	
	-إعداد قاعدة معطيات تخص المزودين يتم تحيينها بصفة دورية	
	-مصادقة الرئيس المباشر على قائمة المزودين والتثبت من وثائق الدعوة للمنافسة	
	-اعتماد لجنة تقييم للعروض تضم أكثر من شخص مع حضور عضو مختص في المجال	
	-مصادقة الرئيس المباشر على تقرير فرز العروض أو جدول مقارنة الأثمان	
المسار الفرعي 1 إعداد وإنجاز إصلاح وصيانة وسائل النقل	-إحاق مغازة قطع الغيار بالمغازة المركزية	
	-اعتماد منظومة التصرف في المخزون	
	-اقتناء منظومة التصرف في أسطول السيارات	
	-تولي مصلحة المشتريات إجراءات اقتناء قطع الغيار من إعداد لطلب الأثمان وتلقي عروض الأثمان وإعداد جدول مقارنة الأثمان.	
	-القيام باستشارة لاقتناء قطع الغيار باعتماد إجراءات موثقة وشفافة	
	-تكليف عون مختص للتثبت في قطع الغيار	
	-الشروع في الإصلاح بعد التأشيرة المسبقة لمراقب المصاريف العمومية	
	-بالنسبة للنيابات اعتماد قائمة تقديرية في الأشغال قبل إنجاز الأشغال	

# برنامج عمل المسار الفرعي 1: إصلاح وصيانة وسائل النقل

## الإجراءات المقترحة

## المسار الفرعي

-إجراء استشارة لدى ورشات الإصلاح للسيارات التي تتجاوز الخمس سنوات والتي لا يتسنى إصلاحها

-النظر في إمكانية القيام باستشارة إطارية تخص قطع الغيار

-تفعيل منظومة متابعة السياراتGPS ومنظومة التصرف في السيارات

-استرجاع قطع الغيار التي تم استبدالها وتوثيقها واقتراح بيعها أو إتلافها مع إمضاء المحضر

تحديد مدة زمنية للتجربة قبل مصادقة طالب الخدمة على الإصلاح

## المسار الفرعي 1

إعداد وانجاز إصلاح وصيانة وسائل النقل



## توصيات

اعتماد تمشي تدريجي

لها انعكاس مباشر

الانطلاق بمسارات

انخراط للهيكل المعنية ورئيس البرنامج

حسن التواصل مع كل الأطراف المتدخلة

التحسيس بأهمية الرقابة الداخلية

تبسيط المفاهيم وتجنب الخلط مع التفقد والتدقيق

الاتصال حول النتائج المحققة

اعتماد التشاركية كمبدأ خلال كامل المسار

تعميم التكوين لفائدة المتدخلين

اعداد نماذج مبسطة

المتابعة المستمرة من قبل وحدة التصرف حسب الأهداف والدورية من قبل لجنة تركيز الرقابة الداخلية

# المنهجية المقترحة لإعداد دليل إجراءات لمناظرة إعادة التوجيه

دراسة المسارات على مستوى كل جامعة مع أفراد مسار مناظرة إعادة التوجيه في الإختصاصات الطبية  
بدليل خاص

تحديد الإجراءات وضبط الوثائق + تحديد المخاطر وآليات الرقابة

اقتراح تطوير المسار ( معالجة المخاطر - آليات الرقابة- تغيير الإجراءات- رقمنة الإجراءات ... )

ارسال التقارير للوزارة لإعداد تقرير تألفي

تنظيم ورشة عمل لتوحيد الإجراءات ومعالجة المخاطر وتوحيد الوثائق وطرق العمل

إعداد مشروع دليل إجراءات موحد

المصادقة على دليل الإجراءات



الرزنامة؟





مع الشكر على حسن الانتباه

[www.gbo.mes.rnu.tn/CI](http://www.gbo.mes.rnu.tn/CI)