الجمهورية العربية السورية
SYRIAN ARAB REPUBLIC



الجهاز المركزي للرقابة المالية
CENTRAL ORGANIZATION
FOR FINANCIAL CONTROL

تقرير عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية 2025

مديرية التخطيط والإحصاء
الجهاز المركزي للرقابة المالية - 2026

كلمة السيد رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية

بسم الله الرحمن الرحيم



أ. محمد عمر قديد
رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية

يسعدني أن أضع بين أيديكم تقرير عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية لعام 2025، الذي يوثّق حصيلة الجهود المؤسسية والرقابية المبذولة خلال عام حافل بالتحديات والتحولات، ويعكس التزام الجهاز بأداء رسالته الوطنية في حماية المال العام، وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية، وترسيخ قواعد الحوكمة الرشيدة.

لقد شكّل عام 2025 محطة مفصلية في مسيرة الجهاز، حيث شهد انطلاق مرحلة جديدة من التطوير المؤسسي، شملت إعادة الهيكلة التنظيمية، وتحديث الأنظمة والإجراءات، وتعزيز التحول الرقمي، وبناء القدرات البشرية، بما ينسجم مع المعايير الدولية الحديثة في العمل الرقابي، ويسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات.

وانطلاقًا من مسؤوليتنا القانونية والوطنية، واصل الجهاز تنفيذ مهامه الرقابية والتفتيشية على مختلف الجهات العامة، وأسهم في كشف العديد من المخالفات المالية والإدارية، ومتابعة استرداد الأموال العامة، وإحالة القضايا ذات الطابع المالي إلى الجهات القضائية المختصة، بما يعزز سيادة القانون ويحفظ حقوق الدولة والمجتمع.

كما أولينا اهتمامًا خاصًا بتطوير العنصر البشري، من خلال إحداث المعهد التخصصي للرقابة المالية، وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة، وربط التدريب بالمسار الوظيفي، إيمانًا منا بأن الاستثمار في الكفاءات الوطنية هو الركيزة الأساسية لبناء جهاز رقابي قوي ومستدام.

وفي مجال التحول الرقمي، عمل الجهاز على تطوير بنيته التحتية التقنية، وأتمتة عدد من الخدمات والمنصات، وتعزيز أمن المعلومات، بما يسهم في تسريع الإجراءات، وتحسين جودة البيانات، ورفع مستوى الشفافية والتكامل المؤسسي.

وإذ نعتز بما تحقق من إنجازات، فإننا ندرك في الوقت ذاته حجم التحديات القائمة، سواء على صعيد استرداد الأموال العامة، أو تطوير التشريعات، أو تعزيز كفاءة المتابعة والتنفيذ، وهو ما يدفعنا إلى مواصلة العمل الجاد لتجاوز هذه التحديات، وتحسين مستوى الأداء في المرحلة المقبلة.

وانطلاقًا من رؤيتنا المستقبلية، يواصل الجهاز خلال الأعوام القادمة جهوده في ترسيخ منهجية التدقيق المبني على المخاطر، وتعزيز ضمان الجودة، وتوسيع التعاون مع الأجهزة الرقابية العربية والدولية، بما يسهم في تبادل الخبرات، وتطوير الممارسات المهنية، والارتقاء بالعمل الرقابي إلى مستويات أكثر فاعلية وتأثيرًا.

وفي الختام، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع العاملين في الجهاز المركزي للرقابة المالية، على ما بذلوه من جهود مخلصة وتفانٍ في أداء واجبهم الوطني، كما أشكر الجهات المتعاونة معنا على دعمها وتفاعلها الإيجابي، مؤكدًا التزامنا الدائم بخدمة الصالح العام، وحماية مقدرات الوطن، وتعزيز الثقة بالمؤسسات الرقابية. نسأل الله التوفيق والسداد في أداء رسالتنا. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية

أ. محمد عمر قديد

الملخص التنفيذي

شـكّل عام **2025** مرحلة مفصلية في مسـار عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية، حيث تزامن تكثيف النشـاط الرقابي مع إطلاق مسار تحول مؤسسي شامل استهدف تطوير منهجيات العمل وتعزيز كفاءة الأداء الرقابي وتحسين أثره على حماية المال العام. ويسـتعرض هذا الملخص أبرز النتائج الرقمية والتحولات المؤسسـية والتحديات الرئيسـية، إضافة إلـى أولويات العمل لعام **2026**.

أولًا: أبـرز المؤشـرات الرقمية

أظهرت نتائج عام 2025 مستوىً مرتفعًا من الفعالية في كشف المخالفات المالية واتساع نطاق العمل الرقابي، حيث بلغ إجمالي المبالغ المكتشـفة والمطلوب استردادها نحو **680** مليار ليرة سـورية، وأكثر من **3.4** مليار دولار، ما يعكس توسع نطاق التدقيق وتعزيز القدرة على كشف المخالفات ذات الأثر المالي المرتفع.

في المقابل، بلغت المبالغ المستردة فعليًا نحو **168.5** مليار ليرة سورية، بنسبة استرداد عامة تقارب **25 %**، وهو ما يشير إلى وجود فجـوة بين حجم الاكتشـافات الرقابية والقـدرة على تحويلها إلى تحصيل مالـي مباشر خاصة في القضايـا المعقدة أو المرتبطة بالتعاملات الخارجية.

وشملت أعمال التدقيق أكثر من **2000** جهة عامـة في القطاعين الإداري والاقتصادي، إلى جانب تنفيذ مئات المهمات الرقابية والبعثات التفتيشية وإصدار عدد كبير من التقارير الرقابية والتحقيقية.

كما شهد العام نشـاطًا تحقيقيًا مكثفا تمثل في إنجاز **145** تقريرًا تحقيقيًا وإصدار **67** قرار حجز احتياطي بهدف حماية المال العام وضمـان عدم التصرف بالأصول محل التحقيق، إضافة إلى إحالة عدد من القضايا ذات الأثر المالي إلى القضاء المختص، وتعكس هذه المـؤشرات انتقال العمل الرقابي تدريجيًا من التركيز على الكشـف فقـط إلى تعزيز أدوات المتابعـة القانونية والإجراءات الاحترازية.

وتعاملـت إدارة الرقابة على صكوك العاملين مع حجم كبير من الصكوك الواردة من الجهات العامة، حيث بلغ عدد الصكوك الواردة **155,541** صكاً، تم تأشير **154,908** صكًا منها بعد التحقق من مطابقتها للأحكام القانونية والتنظيمية المعتمدة.

ثانيًا: أبرز التحولات المؤسسية

شهد عام **2025** إطلاق مسار تحول مؤسسي واسع داخل الجهاز شكّل أحد أهم ملامح العام، وتمثل في مجموعة من المبادرات الهيكلية والتنظيمية، أبرزها:

- اسـتحداث إدارة المخاطر وضمان الجودة، بما يؤسـس للانتقـال نحو التدقيق المبني علـى المخاطر وتوجيه الجهد الرقابي نحو المجالات الأعلى تأثيرًا ماليًا.

- إحداث المعهد التخصصي للرقابة المالية بهدف بناء منظومة تدريب مهني مستدامة ورفع كفاءة الكوادر الرقابية وفق المعايير المهنية الحديثة.
- تعزيـز البنية التقنية وتفعيل عدد من المنصات الإلكترونية الداعمة للعمل الرقابي، بما يسهم في تحسين كفاءة الإجراءات وتيسير الوصول إلى البيانات، ضمن مسار مستمر لاستكمال متطلبات التحول الرقمي المؤسسي.
- إعـادة الهيكلة التنظيمية ومراجعة النظام الداخلـي والتوصيفات الوظيفية بما يعزز وضوح الصلاحيات ويرفع كفاءة اتخاذ القرار المؤسسي.

وقـد أسهمت هذه التحولات في تعزيز جاهزية الجهاز للانتقال نحو نموذج رقابـي أكثر حداثة قائم على التكامل بين الرقابة والتحليل وإدارة المخاطر.

ثالثًا: أبرز التحديات

رغم النتائج الإيجابية المسـجلة، أظهرت تجربة عام **2025** مجموعة من التحديات الهيكلية التي تؤثر في تعظيم الأثر المالي للعمل الرقابي، ومن أبرزها:

- فجـوة الاسترداد المالي الناتجة عن طول فترة الإجراءات القضائية والتنفيذيـة وتعقيد القضايا الكبرى، خاصة المرتبطة بالعملات الأجنبية.
- بطء تنفيذ الأحكام والتوصيات الرقابية بسبب الحاجة إلى تنسيق أكبر مع الجهات القضائية والتنفيذية وتعزيز آليات المتابعة.

وتؤكد هذه التحديات أن المرحلة المقبلة تتطلب تعزيز التكامل المؤسسي بين المسـارات الرقابية والقانونية والتنفيذية لضمان تحويل نتائج التدقيق إلى أثر مالي ملموس.

رابعًا: أولويات عام 2026

استنادًا إلى نتائج عام **2025** وخطة العمل المعتمدة، تتركز أولويات الجهاز لعام **2026** حول خمسة مسارات رئيسية:

- رفع كفاءة متابعة تنفيذ التوصيات وتقليص فجوة الاسـترداد.
- تعميـم منهجيـة التدقيـق المبنـي على المخاطـر.
- استكمال مشاريع التحول الرقمي والربط الإلكتروني بين الفروع.
- تطويـر مؤشـرات قيـاس أثـر الرقابـة على المال العام.
- تعزيـز بنـاء القدرات البشريـة والتخصصـات الفنيـة.

تعكس نتائج عام **2025** جهازًا رقابيًا نشطًا وفاعلًا نجح في توسيع نطاق الكشف عن المخالفات المالية بالتوازي مع إطلاق تحول مؤسسي يهدف إلى تحديث أدوات العمل وتعزيـز الحوكمة المالية. ورغم استمرار بعض التحديات المرتبطة بالاسترداد والتنفيذ، فإن المؤشرات العامة تؤكد انتقال الجهاز نحو نموذج رقابي أكثر تكاملًا يركز على الأثر والاسـتدامة، بما يعزز دوره في حماية المال العام ودعم الإدارة المالية الرشيدة.

جدول المحتويات

القسم الأول: الأداء الرقابي لعام 2025 5

I الفصل الأول: نظرة عامة على أداء الجهاز المركزي للرقابة المالية 5

2 الفصل الثاني: أداء الرقابة على القطاع الاقتصادي 9

3 الفصل الثالث: أداء الرقابة على القطاع الإداري 11

4 الفصل الرابع: إدارة الشؤون الفنية والقانونية 13

5 الفصل الخامس: أداء الرقابة على صكوك العاملين 15

القسم الثاني: التحول المؤسسي والتطوير 16

6 الفصل السادس: إعادة الهيكلة والتطوير الإداري 16

7 الفصل السابع: إدارة المخاطر وضمان الجودة 17

8 الفصل الثامن: التحول الرقمي 18

9 الفصل التاسع: المعهد التخصصي للرقابة المالية 19

10 الفصل العاشر: الاتصال الحكومي والحضور الدولي 19

11 الفصل الحادي عشر: تعزيز الجاهزية المؤسسية عبر مديرية الدعم والتوريد 20

القسم الثالث: القراءة التحليلية الشاملة للأداء. 20

12 الفصل الثاني عشر: قراءة تحليلية للأداء المؤسسي لعام 2025 20

القسم الرابع: التحديات وأولويات 2026 27

13 الفصل الثالث عشر: التحديات الرئيسية للجهاز 27

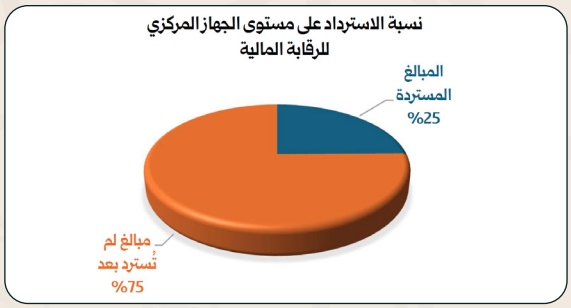
14 الفصل الرابع عشر: أولويات عام 2026 27

القسم الأول: الأداء الرقابي لعام 2025

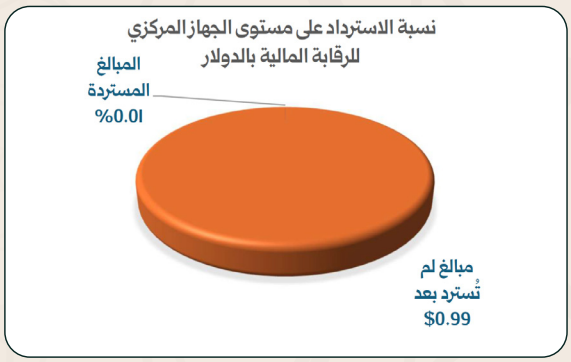
I . الفصل الأول: نظرة عامة على أداء الجهاز المركزي للرقابة المالية

I.I إجمالي النتائج المالية

يُظهر أداء الجهاز المركزي للرقابة المالية خلال عام **2025** قدرة واضحة على كشف المخالفات المالية، حيث بلغ إجمالي المبالغ المكتشفة والمطلوب استردادها نحو **680** مليار ليرة سورية، مقابل استرداد فعلي بلغ **168.5** مليار ليرة فقط، أي بنسبة استرداد عامة تقارب **25 %**. ويعكس هذا المستوى فجوة ملحوظة بين حجم المخالفات المكتشفة والقدرة على تحصيلها فعليًا.



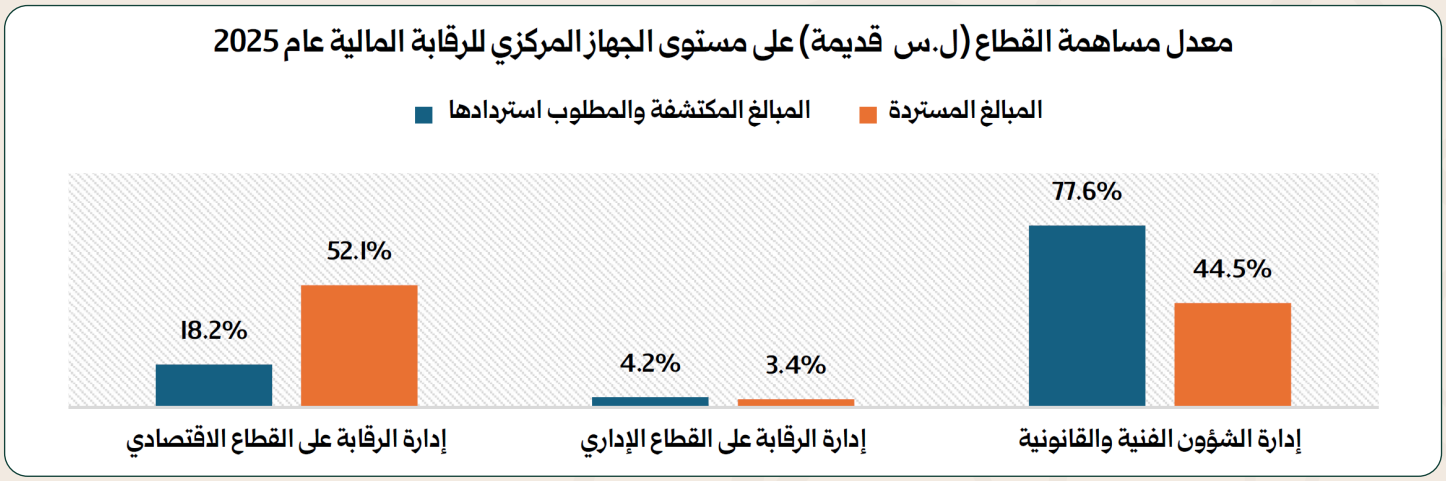
أما على مستوى العملات الأجنبية، فقد بلغت المبالغ المكتشفة بالدولار نحو **3.4** مليار دولار في حين لم تتجاوز المبالغ المستردة **329** ألف دولار، ما أدى إلى انخفاض نسبة الاسترداد إلى حدود **0.01 %** فقط. كما سجلت نسبة الاسترداد باليورو نحو **0.04%** من أصل مبلغ مكتشف بلغ نحو **158** مليون يورو، ولم تُسجل أي استردادات بالجنيه الإسترليني من مبلغ **2.9** مليون جنية إسترليني مكتشف. وتشير هذه النتائج إلى تحديات كبيرة في متابعة واسترداد الأموال المرتبطة بالعملات الأجنبية، سواء من حيث الإجراءات القانونية أو التنفيذية أو تتبع الأصول.



بصورة عامة، يمكن القول إن عام **2025** اتسم بفعالية رقابية مرتفعة في الكشف عن المخالفات، مقابل محدودية نسبية في تحويل هذه الاكتشافات إلى استردادات مالية فعلية.

2.I توزيع المبالغ حسب القطاعات

يتضح من توزيع المبالغ المكتشفة حسب القطاعات أن إدارة الشؤون الفنية والقانونية استحوذت على الحصة الأكبر من المخالفات المكتشفة بنسبة بلغت نحو **77.6 %** من إجمالي المبالغ، وهو ما يعكس تركّز القضايا المالية الكبرى ضمن نطاق اختصاصها. وجاء القطاع الاقتصادي في المرتبة الثانية بنسبة **18.2 %**، بينما شكّل القطاع الإداري نسبة محدودة لا تتجاوز **4.2 %** من إجمالي المبالغ المكتشفة.



وعلى مستوى الاسترداد، حصلت إدارة الرقابة على القطاع الاقتصادي على الوزن الأكبر أيضا، حيث ساهمت بنحو **52.1 %** من إجمالي المبالغ المستردة في الجهاز، في حين بلغت مساهمة إدارة الشؤون الفنية والقانونية نحو **44.5 %** والقطاع الإداري نحو **3.4 %**. ويعكس هذا التوزيع طبيعة القطاعين الاقتصادي والتحقيقي، بوصفهما الجهة التي تتركز فيها مخرجات العمل الرقابي والتحقيقي الاقتصادي، إذ تتجه غالبية الملفات المكتشفة في القطاعات الأخرى إلى المعالجة القانونية والتحصيل ضمنها.

رغم محدودية حجم المخالفات المكتشفة في القطاع الإداري، إلا أن نسبة الاسترداد ضمنه تُعد متوسطة نسبيًا مقارنة ببقية القطاعات، ما يعكس كفاءة أعلى في معالجة القضايا ذات الطبيعة الإدارية أو الأصغر حجمًا مقارنة بالقضايا التحقيقية.

3.1 تطور الأداء مقارنة بالعام السابق

تعتمد مقارنة الأداء بين عام **2025** وعام **2023** على قياس تطور المبالغ المكتشفة والمستردة، باعتبارها المؤشر الأكثر دلالة على فاعلية العمل الرقابي، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف بيئة العمل المؤسسي وآلية عرض القيم المالية خلال فترة المقارنة.

1.3.1 تطور الأداء بالليرة السورية

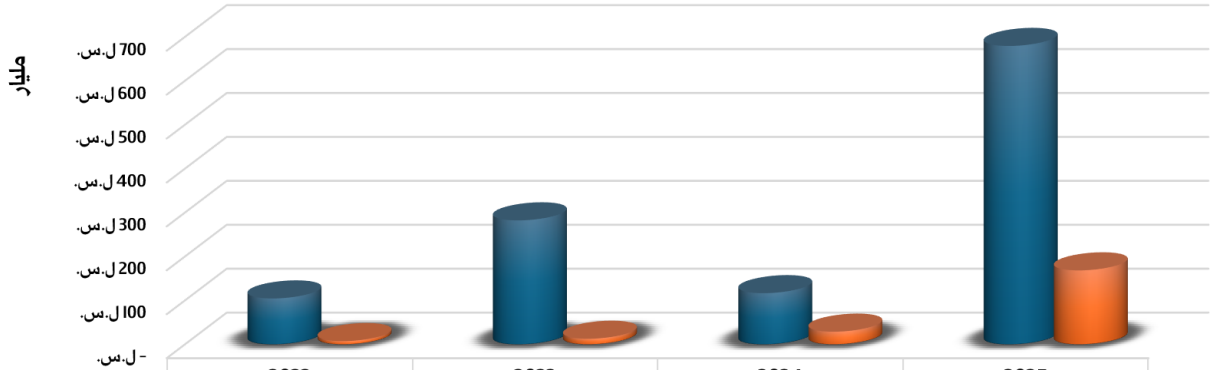
أظهرت نتائج عام **2025** تحسنًا ملحوظًا في حجم النشاط الرقابي مقارنة بعام **2023** [1]، حيث سجلت المبالغ المكتشفة بالليرة السورية نسبة زيادة بلغت **141 %**، بقيمة ارتفعت من **282.4** مليار ليرة سورية قديمة في عام **2023** إلى **680** مليار في عام **2025** ما يعكس توسع نطاق التدقيق وتعزيز القدرة على كشف المخالفات ذات الأثر المالي الأعلى، كما ارتفعت المبالغ المستردة بالليرة السورية بنسبة **483 %** مقارنة بعام **2023**، حيث بلغت **168.5** مليار ليرة سورية قديمة في عام **2025** وهو مؤشر مهم على تحسن فعالية متابعة تنفيذ النتائج الرقابية وتحويل مخرجات التدقيق إلى أثر مالي فعلي على الخزينة العامة.

---

1 – تمت المقارنة مع عام 2023 لاكتمال البيانات، في حين أن عام 2024 بياناته تتضمن الربعين الأول والثاني (وبعضها للثالث)، عليه تم تقدير القيم المتعلقة بالأرباع المفقودة وفقا للأرباع السابق بنفس العام.

ويـشير هذا الارتفاع إلـى تطور بين عمليتي الكشـف والتحصيل، بما يعكس انتقـال العمل الرقابي من التركيز على اكتشـاف المخالفات فقط إلى تعزيز مراحل المتابعة والتنفيذ.

المبالغ المكتشفة والمبالغ المستردة - ل.س قديمة

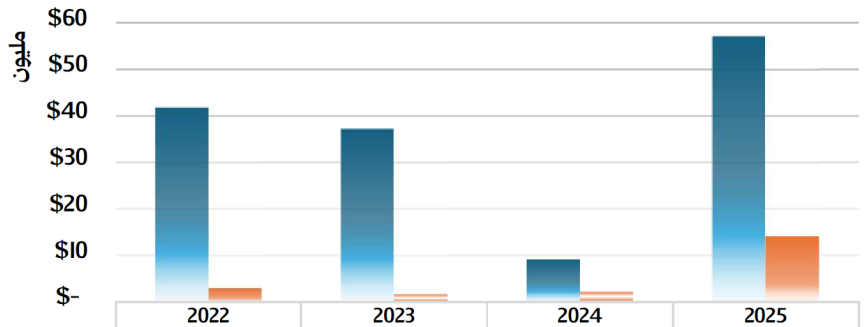


	2022	2023	2024	2025
المبالغ المكتشفة والمطلوب استردادها	104,653,712,254 ل.س	282,374,848,398 ل.س	116,607,297,823 ل.س	679,514,479,871 ل.س
المبالغ المستردة	7,488,263,834 ل.س.	12,885,234,992 ل.س.	28,924,800,604 ل.س.	168,537,841,613 ل.س

القيمة المعادلة للمبلغ بالدولار

بلغت نسـبة زيادة المبالغ المكتشـفة بالليرة السـورية والمعبر عنها بالدولار الأمريكي في عام **2025** مقارنة بعام **2023** نحو **54 %**، وهي زيادة ترتبط بشـكل رئيسي بإعادة التعبير عن القيم المالية بالليرة السورية وفق اختلاف سعر الصرف، بهدف إظهار القيمة الاقتصادية الحقيقية للمبالغ محل التدقيق.

القيمة المعادلة بالدولار للمبالغ المكتشفة والمبالغ المستردة بالليرة السورية القديمة



	2022	2023	2024	2025
المبالغ المكتشفة والمطلوب استردادها	$41,652,721	$37,092,285	$9,013,821	$56,991,905
المبالغ المستردة	$2,980,368	$1,692,583	$2,235,906	$14,135,523

في المقابل، سـجلت المبالغ المستردة بالليرة السـورية والمعبر عنها بالدولار الأمريكي ارتفاعًا كبيرا بلغت نسبته **348.10 %** مقارنة بعام **2023**، ما يعكس تحسـنا واضحًا في متابعة القضايا ذات البعد المالي المرتبط بالتقييم النقدي أو التسـويات المالية المقومة بعملات أجنبية.

تشير نسب الزيادة المسجلة في عام **2025** إلى تطور نوعي في الأداء الرقابي، يتمثل في:

- ارتفاع ملحوظ في القدرة على اكتشاف المخالفات المالية، كما يظهر من زيادة المبالغ المكتشفة.
- نمو المبالغ المستردة بوتيرة أعلى من نمو المبالغ المكتشفة، وهو ما يعكس تحسن فعالية مراحل المتابعة والتنفيذ مقارنة بالفترات السابقة.
- انتقال العمل الرقابي تدريجيًا من التركيز على الكشف إلى تعزيز الأثر المالي الفعلي عبر التحصيل.
- تحسن كفاءة الإجراءات اللاحقة للتقارير الرقابية، بما في ذلك المتابعة القانونية والتنفيذية.

وتشير هذه النتائج إلى أن التطور المسجل في عام **2025** لا يقتصر على توسيع نطاق الرقابة، بل يمتد إلى تعزيز قدرة الجهاز على تحويل نتائج التدقيق إلى استرداد فعلي للأموال العامة.

2.3.1 تطور الأداء بالدولار

أظهرت نتائج عام **2025** تغيرًا كبيرًا في حجم المبالغ المكتشفة والمعبر عنها بالدولار الأمريكي مقارنة بعام **2023**، حيث ارتفعت المبالغ المكتشفة والمطلوب استردادها من **823** ألف دولار في عام **2023** إلى نحو **3.4** مليار دولار في عام **2025**، مسجلةً ما يقارب **4000** ضعفًا، بحيث يعكس هذا الارتفاع الكبير توسع نطاق العمل الرقابي وقدرة الجهاز على كشف قضايا مالية ذات أثر مرتفع.

ورغم الزيادة الكبيرة في حجم المبالغ المكتشفة بالدولار، فإن مستويات الاسترداد ما تزال محدودة مقارنة بحجم تلك المبالغ، وهو ما يرتبط بطبيعة هذه القضايا التي غالبًا ما تتصل بتعاملات أو عقود ذات طابع خارجي، وتتطلب إجراءات قانونية ومالية أكثر تعقيدًا قبل الوصول إلى مرحلة التحصيل الفعلي.

وتعكس هذه المؤشرات عددًا من الدلالات الرقابية المهمة، أبرزها:

- اتساع قدرة الجهاز على كشف المخالفات المالية ذات البعد الدولي أو المرتبطة بالتعاملات المقومة بالعملات الأجنبية.
- تحسن نسبي في متابعة القضايا المالية التي تتطلب تسويات أو إجراءات قانونية معقدة.
- استمرار الحاجة إلى تعزيز أدوات التحصيل والمتابعة القانونية في القضايا ذات الطابع الخارجي.

وعليه، فإن تطور المؤشرات المالية المعبر عنها بالدولار خلال عام **2025** يعكس توسع نطاق الكشف الرقابي وازدياد القدرة على تتبع المخالفات المالية ذات الأثر المرتفع، بما يعزز دور الجهاز في حماية المال العام.

2. الفصل الثاني : أداء الرقابة على القطاع الاقتصادي

تمثل الرقابة على القطاع الاقتصادي أحد أهم مجالات عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية نظرًا لارتباطه المباشر بالمؤسسات الإنتاجية والشركات العامة والجهات التي تتعامل مع موارد مالية كبيرة وعقود ومشتريات واستثمارات متنوعة. ويكتسب تحليل أداء هذا القطاع أهمية خاصة لكونه يعكس مستوى المخاطر المالية في الاقتصاد العام، ومدى فاعلية الرقابة في كشفها واسترداد الأموال المرتبطة بها.

1.2 عدد المهمات الرقابية

نفذ الجهاز خلال عام **2025** ما مجموعه 584 مهمة رقابية في القطاع الاقتصادي، ما يعكس مستوى مرتفعًا من النشاط الرقابي الميداني. كما بلغ عدد التقارير المنجزة والصادرة **421** تقريرًا رقابيًا، وهو مؤشر على إنتاجية رقابية مرتفعة قياسًا بعدد المهمات المنفذة.

يدل هذا الحجم من النشاط الرقابي على توجه واضح نحو تكثيف الرقابة على الجهات الاقتصادية ذات الأثر المالي الكبير، كما يعكس انتقال العمل الرقابي من الطابع الروتيني إلى الطابع القائم على معالجة ملفات ذات قيمة مالية ومخاطر مرتفعة. وتبرز أهمية ذلك في ظل تعقيد العمليات المالية والتعاقدية في المؤسسات الاقتصادية العامة.

2.2 عدد الجهات المدققة

شملت أعمال التدقيق خلال عام **2025** ما مجموعه **706** جهات اقتصادية، وهو رقم يعكس اتساع نطاق الرقابة ليشمل معظم الجهات العامة ذات النشاط الاقتصادي، بما في ذلك المؤسسات والشركات والمنشآت التي تساهم الدولة في رأسمالها أو تقدم لها دعماً مالياً.

ويشير هذا الانتشار إلى قدرة الجهاز على تغطية شريحة واسعة من الجهات الاقتصادية، إلا أنه يسلط الضوء في الوقت ذاته على ضخامة حجم القطاع الاقتصادي الخاضع للرقابة، وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية وتقنية متقدمة لضمان جودة التدقيق واستمراريته.

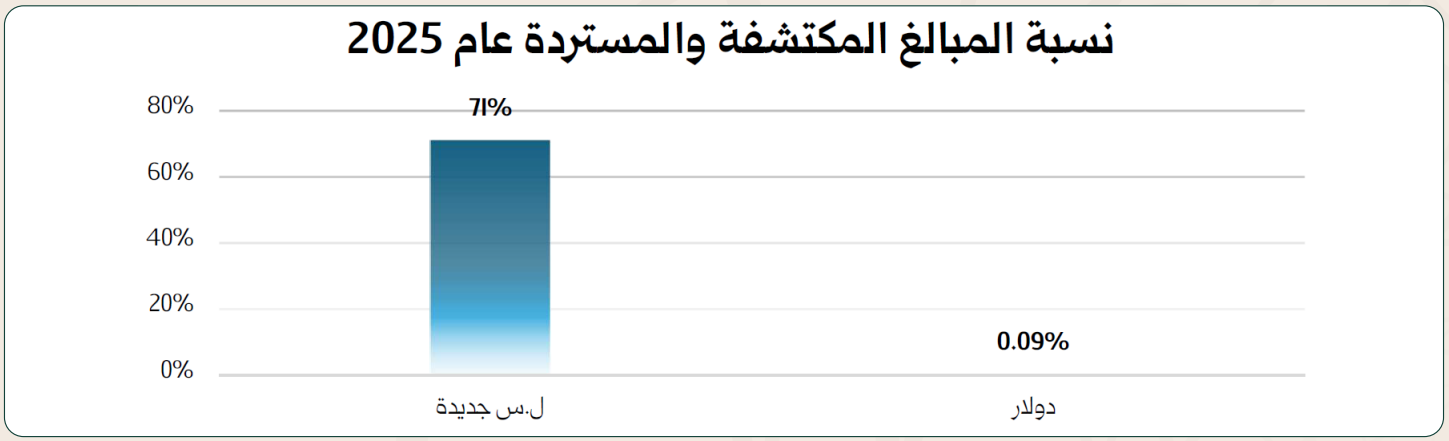
3.2 المبالغ المكتشفة والمستردة

بلغ إجمالي المبالغ المكتشفة والمطلوب استردادها في القطاع الاقتصادي خلال عام **2025** نحو: **123.7** مليار ليرة سورية و**24** مليون دولار أمريكي، ويمثل ذلك نحو **18 %** من إجمالي المبالغ المكتشفة بالليرة السورية على مستوى الجهاز، في حين يشكّل القطاع الاقتصادي **1%** من إجمالي المبالغ المكتشفة بالدولار. وتكشف هذه الأرقام عن أن القطاع الاقتصادي هو المصدر الرئيسي للمخالفات المرتبطة بالعملات الأجنبية، وهو ما يرتبط بطبيعة نشاطه القائم على الاستيراد والتعاقدات الخارجية والمشتريات الكبرى. مع الإشارة إلى أن الملفات التفتيشية تحال للشؤون الفنية والتحقيقية عند الضرورة، وهو ما يعكس ضخامة المبالغ المكتشفة بالدولار في الإدارة الفنية والتحقيقية وبالتالي حجم المخاطر المالية الكامنة في العمليات الاقتصادية العامة، سواء من حيث إدارة العقود أو تنفيذ المشاريع أو ضبط النفقات.

أمـا على صعيد التحصيل والاسترداد، بلغت المبالغ المستردة فعليًا في القطاع الاقتصادي **87.8** مليار ليرة سـورية و **20.6** ألف دولار أمريكي ويمثل ذلك نحو **52 %** من إجمالي المبالغ المستردة بالليرة السـورية على مستوى الجهاز، و **6 %** من إجمالي المبالغ المستردة بالدولار على مستوى الجهاز.

4.2 نسبة الاسترداد ضمن القطاع الاقتصادي

بلغت نسـبة الاسترداد في القطاع الاقتصادي **71 %** بالليرة السورية و**0.09 %** بالدولار الأمريكي من أصل المبالغ المكتشفة في القطاع الاقتصادي، ما يعكس وجود تحديات هيكلية في تحصيل الأموال المرتبطة بالمخالفات الاقتصادية الدولية.



ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل، أبرزها:

- تعقيد القضايا المالية والتعاقدية في المؤسسات الاقتصادية وإحالتها لإدارة الشؤون الفنية والتحقيقية.
- ارتباط بعض المخالفات بجهات متعددة أو بشركات متعاقدة.
- طول الإجراءات التنفيذية.
- صعوبة تتبع الأموال المرتبطة بالتعاملات الخارجية.

ويؤكد انخفاض نسبة الاسترداد بالدولار إلى مستويات شبه معدومة، وجود فجوة كبيرة بين الكشف والتحصيل في القضايا ذات البعد الخارجي أو المرتبطة بالعملات الأجنبية.

5.2 أبرز المخالفات

تعكس طبيعة المخالفات المكتشفة في القطاع الاقتصادي خلال عام **2025** تركّزًا واضحًا في القضايا ذات الأثر المالي الكبير، ومن أبرزها:

- استمرار التأخر في إعداد الحسـابات والقوائم المالية وعدم تسـوية الأرصدة والتشابكات المالية وإجراء المطابقات المصرفية وفق الأصول..
- عـدم التقيد بأحكام العقود والشراء، بمـا في ذلك تجزئة النفقات وتجاوز حـدود الشراء المباشر ووجود فروقات سعرية في بعض المشتريات.
- ضعف الالتزام بمبدأ الاستحقاق المحاسبي وعدم تحميل الإيرادات والنفقات للدورات المالية التي تخصها.
- قصور في إدارة المستودعات والمخزون وعدم معالجة المواد الراكدة والأرصدة المدورة من سنوات سابقة.
- عدم تسوية التأمينات والأمانات والتوقيفات المالية وفق القوانين والأنظمة النافذة.

- عدم تحويل الفوائض المالية واحتياطيات ارتفاع الأصول الثابتة إلى صندوق الدين العام.
- تجاوز السقوف النقدية المسموح بها للصناديق وعدم التقيد بأحكام إدارة النقدية.

وتشير هذه الأنماط إلى أن الجزء الأكبر من المخاطر المالية في القطاع الاقتصادي يرتبط بدورة الإنفاق العام وإدارة العقود والمشاريع، ما يستدعي تعزيز أدوات الرقابة الوقائية وليس فقط الرقابة اللاحقة.

3. الفصل الثالث: أداء الرقابة على القطاع الإداري

تُعد الرقابة على القطاع الإداري أحد المحاور الأساسية في عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية، نظرًا لاتساع نطاق الجهات الخاضعة له والتي تشمل الوزارات والإدارات والهيئات العامة والوحدات الإدارية المحلية والجهات الخدمية. ويتميز هذا القطاع بكثافة العمليات المالية والإجرائية اليومية، ما يجعله بيئة خصبة للمخالفات ذات الطابع الإداري والمالي، وإن كانت في الغالب أقل حجمًا من حيث القيمة مقارنة بالقطاع الاقتصادي، إلا أنها أكثر انتشارًا واتساعًا من حيث العدد.

1.3 عدد المهمات الرقابية

نفذ الجهاز خلال عام **2025** ما مجموعه **325** مهمة رقابية في القطاع الإداري، وإصدار **1162** تقريراً، وهو ما يعكس مستوىً مرتفعًا من النشاط الرقابي في هذا القطاع مقارنة ببقية القطاعات.
ويشير هذا الحجم من المهمات إلى تركيز الجهاز على الرقابة الشاملة على الأداء المالي والإداري للجهات الحكومية، بما يشمل تدقيق الحسابات، ومراجعة الإجراءات المالية، والتحقق من الالتزام بالأنظمة والقوانين النافذة. كما يعكس ارتفاع عدد المهمات طبيعة القطاع الإداري الذي يتسم بتعدد الجهات وتنوع العمليات المالية والإجرائية اليومية.

2.3 عدد الجهات المدققة

بلغ عدد الجهات التي خضعت للتدقيق ضمن القطاع الإداري خلال عام **2025** نحو **1594** جهة، وهو أعلى عدد من الجهات المدققة بين القطاعات، ما يعكس اتساع نطاق الرقابة على الجهات الإدارية والخدمية. ويؤكد هذا الرقم أن القطاع الإداري يمثل الشريحة الأكبر من حيث عدد الجهات الخاضعة للرقابة، الأمر الذي يتطلب جهدًا رقابيًا كبيرًا وموارد بشرية متخصصة لضمان تغطية شاملة ومستوى تدقيق كافٍ.

كما يعكس التوسع في التدقيق توجهًا نحو تعزيز الانضباط المالي والإداري في الجهات الحكومية وتحسين مستوى الالتزام بالأنظمة المالية والمحاسبية.

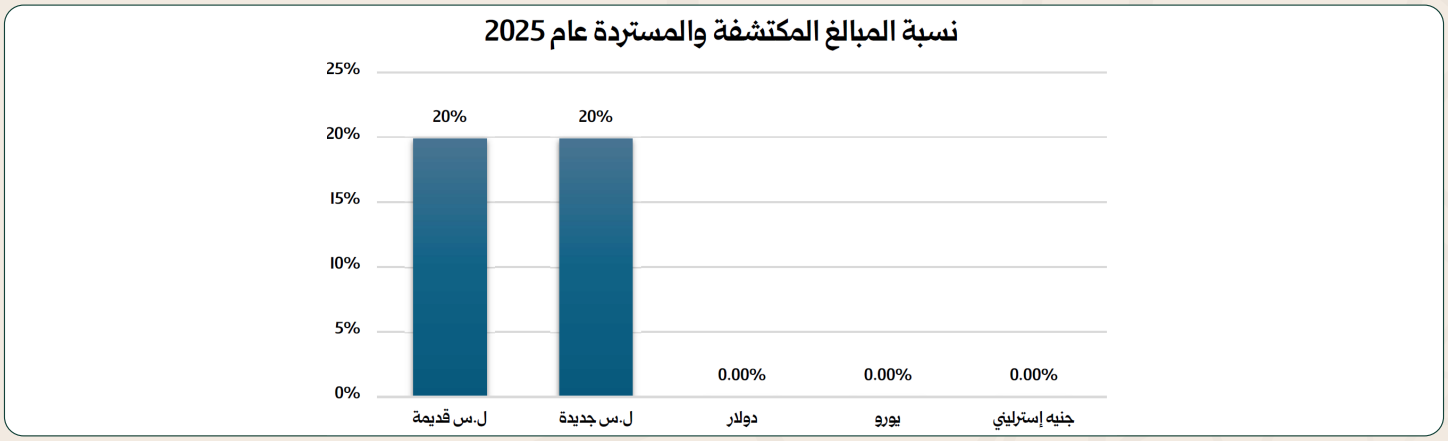
3.3. المبالغ المكتشفة والمستردة

أسفرت أعمال الرقابة في القطاع الإداري خلال عام **2025** عن اكتشاف مبالغ مالية مطلوب استردادها بلغت نحو **28.81** مليار ليرة سورية قديمة، و **4.40** مليون دولار أمريكي، **17.62** مليون يورو، **2.91** مليون جنيه إسترليني. في المقابل، بلغت المبالغ المستردة فعليًا **5.73** مليار ليرة سورية دون تسجيل استردادات تُذكر بالعملات الأجنبية.

ويمثل حجم المبالغ المكتشفة في القطاع الإداري نحو **4.2 %** فقط من إجمالي المبالغ المكتشفة بالليرة السورية على مستوى الجهاز، وهو ما يعكس أن المخالفات في هذا القطاع أقل من حيث القيمة المالية مقارنة بالقطاعين الاقتصادي والفني، لكنها أكثر انتشارًا من حيث التغطية.

4.3 نسبة الاسترداد في القطاع الإداري

بلغت نسبة الاسترداد في القطاع الإداري نحو **20 %** من إجمالي المبالغ المكتشفة بالليرة السورية ضمن القطاع، وهي ثاني أعلى نسبة استرداد بين جميع القطاعات خلال عام **2025**، ولكن دون المستويات المأمولة.



ويعكس هذا المستوى من الاسترداد عدة مؤشرات إيجابية، من أبرزها:

- مرونة نسبية في معالجة المخالفات الإدارية مقارنة بالقضايا الاقتصادية المعقدة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتنفيذية في الجهات الإدارية.
- محدودية تشابك القضايا مع أطراف خارجية دولية.
- إمكانية التسوية المالية المباشرة في العديد من الحالات.

5.3 أبرز المخالفات

أظهرت نتائج التدقيق في القطاع الإداري خلال عام **2025** أن طبيعة المخالفات تختلف عن نظيرتها في القطاع الاقتصادي من حيث الحجم والقيمة، لكنها تتسم بانتشار أوسع وتأثير مباشر على كفاءة الإنفاق العام والانضباط المؤسسي. ويمكن تصنيف أبرز المخالفات المكتشفة ضمن المحاور التالية:

- عدم الالتزام بتحويل اشتراكات التأمينات الاجتماعية وحصة صاحب العمل إلى الجهات المختصة وفق الأصول.
- وجود مخالفات في الأنظمة المالية والمحاسبية، شملت ضعف الالتزام بمسك السجلات المحاسبية والتعليمات المالية والاعتمادات المقررة بالموازنة.
- عدم التقيد بأحكام العقود والشراء، بما في ذلك اللجوء للتعاقد بالتراضي وتجزئة النفقات وعدم تصفية سلف الشراء أصولاً.
- عدم الالتزام بأحكام رسم الطابع وبعض الالتزامات الضريبية، ما أدى إلى ترتب غرامات تأخير في عدد من الجهات.
- قصور في إدارة المستودعات من حيث الجرد الدوري وتوثيق وإدخال المواد وفق الأنظمة النافذة.
- وجود أخطاء في التصنيف والتسجيل المحاسبي وعدم التقيد بالتعليمات الناظمة للعلاقة المالية بين الجهات العامة ووزارة المالية والجهاز المركزي للرقابة المالية.

تتميز المخالفات في القطاع الإداري بأنها أقل تعقيدًا قانونيًا وأسرع معالجة مقارنة بالقضايا الاقتصادية الكبرى، ما يشير إلى أن مكامن الخلل ترتبط غالبًا بضعف أنظمة الضبط الداخلي أو نقص الكفاءة الإدارية، وليس بالضرورة بوجود ممارسات احتيالية واسعة النطاق.

عليه، فإن تحسين نظم الرقابة الداخلية، وتعزيز التدريب المحاسبي، وربط الأداء المالي بالمساءلة الإدارية المباشرة، يحدّ من تكرار هذه المخالفات، ويحوّل الرقابة من أداة تصحيح لاحق إلى أداة وقاية مبكرة.

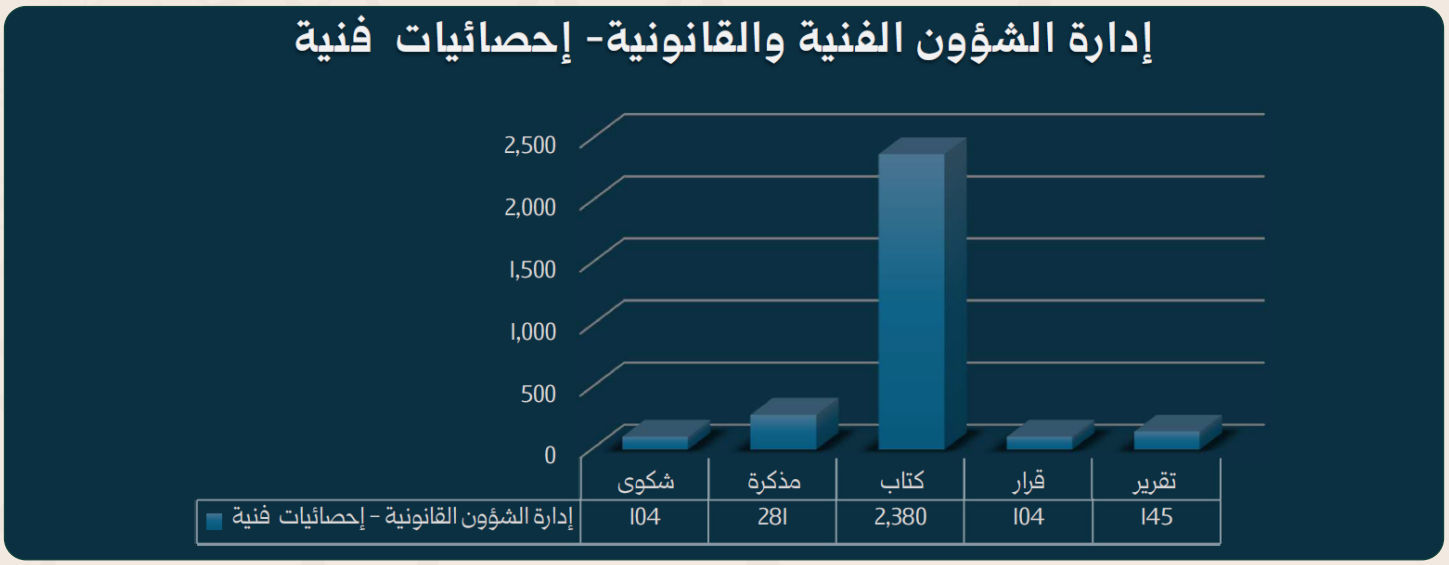
4. الفصل الرابع: إدارة الشؤون الفنية والقانونية

تُعدّ إدارة الشؤون الفنية والقانونية الذراع التحقيقي والقانوني للجهاز المركزي للرقابة المالية، وهي الحلقة التي تتحول فيها نتائج التدقيق إلى إجراءات قانونية ملزمة. ويظهر تحليل أدائها خلال عام **2025** أن هذه الإدارة كانت المحرك الأساسي للقضايا ذات الأثر المالي الأكبر على مستوى الجهاز.

1.4 عدد التحقيقات المنجزة

شهد عام **2025** نشاطًا تحقيقيًا مكثفًا تمثل في **145** تقريرًا تحقيقيًا منجزًا وصادرًا، **281** مذكرة تحقيق مرفوعة، ومعالجة أكثر من **2,380** كتاب وارد وصادر. تعكس هذه المؤشرات كثافة العمل الإجرائي المرتبط بمتابعة الملفات، كما تشير إلى أن الإدارة لم تقتصر على استقبال الشكاوى، بل تعاملت مع قضايا محالة من القطاعات الرقابية الأخرى.

يُلاحظ أن عدد مذكرات التحقيق يفوق عدد التقارير المنجزة، ما يدل على وجود قضايا متعددة المراحل تتطلب تحليلات فنية وقانونية متتابعة قبل إصدار التقرير النهائي.



2.4 المبالغ المكتشفة والمستردة

تعكس النتائج المالية لإدارة الشؤون الفنية والقانونية خلال عام **2025** الوزن الأكبر لهذه الإدارة ضمن منظومة الرقابة المالية، إذ تتول معالجة القضايا ذات الأثر المالي الأعلى على مستوى الجهاز، حيث بلغ إجمالي المبالغ المكتشفة والمطلوب استردادها **527** مليار ليرة سورية و **3.385** مليار دولار أمريكي و **140.77** مليون يورو.

وتمثل هذه القيم نحو **77.6 %** من إجمالي المبالغ المكتشفة بالليرة السورية على مستوى الجهاز، ونحو **99 %** من إجمالي المبالغ المكتشفة بالدولار، ما يؤكد أن الإدارة تتعامل مع القضايا الأكبر من حيث القيمة المالي، إضافة لتركيز الجهاز على متابعة القضايا التحقيقية بأولوية عالية نظرا لحجم المبالغ الكبيرة وأهميتها بما ينسجم مع رؤية الجهاز بالتركيز على الملفات ذات الأثر المالي الأعلى خلال عام **2025**.

ويعكس ذلك تركّز المخالفات الكبرى في الملفات التي تتطلب تحقيقًا فنيًا وقانونيًا معمقًا، خاصة القضايا المرتبطة بالعقود الكبرى والمشاريع والإنفاق العام، على صعيد المبالغ المستردة، بلغت المبالغ المستردة فعليًا **75** مليار ليرة سورية، **308** ألف دولار أمريكي، و **68.48** ألف يورو.

وتمثل هذه القيم نحو **44.5 %** من إجمالي المبالغ المستردة بالليرة السورية عل مستوى الجهاز، ما يؤكد الدور المحوري للإدارة في تحقيق الأثر المالي المباشر للعمل الرقابي.

3.4 نسبة الاسترداد

بلغت نسبة الاسترداد ضمن إدارة الشؤون الفنية والقانونية **14 %** بالليرة السورية، وتُعد هذه النسبة محدودة قياسًا بضخامة المبالغ المكتشفة وتعقيد القضايا المرتبطة بها، حيث تتسم معظم الملفات التي تعالجها الإدارة بطابع قانوني وجزائي معقد يتطلب وقتا أطول للتحصيل النهائي.

أما بالعملات الأجنبية، فبلغت **0.01 %** بالدولار و **0.05 %** باليورو، ويظهر انخفاض نسب الاسترداد بالعملات الأجنبية استمرار التحديات المرتبطة بتتبع الأموال خارج النظام المالي المحلي أو المرتبطة بعقود وتوريدات خارجية.

4.4 قرارات الحجز الاحتياطي

في إطار حماية المال العام، تم إصدار **67** قرار حجز احتياطي، مقابل **37** قرار رفع حجز، ويعكس ذلك استخدامًا نشطًا للأداة الاحترازية لضمان عدم تهريب الأموال أو التصرف بالأصول قبل استكمال التحقيقات.
وتعدّ هذه القرارات مؤشرًا على جدية الجهاز في حماية الأموال العامة بشكل فوري، وعدم الاكتفاء بالمعالجة اللاحقة.

5.4 القضايا الكبرى ذات الأثر

اتسم عام 2025 بمعالجة قضايا كبرى ذات أثر مالي مرتفع توزعت على عدة وزارات، ومن أبرز أنماطها:

- مخالفات في العقود والمشتريات العامة تمثلت في التجزئة غير القانونية للعقود، وعدم التقيد بالشروط الفنية، وتنظيم عروض وفواتير ووثائق غير صحيحة.
- التلاعب بالسجلات والمخزون والمواد من خلال عدم دقة القيود، والتلاعب بالأرصدة، ومخالفات المستودعات والمحروقات.
- اختلاس واستيلاء على المال العام وسوء استخدام الصلاحيات الوظيفية لتحقيق منافع شخصية أو إلحاق الضرر بالمال العام.

- صرف نفقات وسلف مالية بصورة مخالفة للأصول وعدم استيفاء الضرائب والرسوم المترتبة قانوناً.
- مخالفات فنية في المواد والتجهيزات والعقود التنفيذية أدت إلى عدم مطابقة بعض الأعمال والمواد للمواصفات والمعايير المعتمدة.
- مخالفات إدارية وتنظيمية شملت مسك السجلات والوثائق الرسمية بصورة مخالفة للأنظمة والتعليمات النافذة.
- أضرار وخسائر لحقت بالجهات العامة نتيجة أعمال السرقة والتخريب والنهب التي رافقت مرحلة سقوط النظام البائد والتحرير.

اللافت في هذه القضايا أن معظمها يرتبط بإدارة العقود والمشتريات والضبط الداخلي، ما يشير إلى أن نقطة الضعف الرئيسية تكمن في مرحلة تنفيذ الإنفاق وليس في التخطيط فقط. كما أن بعض القضايا حملت طابعا جزائيًا واضحًا، ما استدعى إحالتها مباشرة إلى القضاء المختص.

6.4 الإجراءات القانونية المتخذة

اتخذت الإدارة خلال عام **2025** حزمة من الإجراءات القانونية الحازمة، أبرزها إحالة قضايا إلى القضاء المختص، وإصدار قرارات حجز احتياطي، ومنع مغادرة في بعض الملفات الحساسة، بالإضافة لفرض عقوبات مسلكية، وصرف أو إيقاف بعض العاملين، ومتابعة تنفيذ قرارات التحصيل، ويعكس هذا النهج انتقال الرقابة من مرحلة الكشف إلى مرحلة المساءلة الفعلية والتنفيذ القانوني.

5. الفصل الخامس: أداء الرقابة على صكوك العاملين

تُعد الرقابة على صكوك العاملين أحد المسارات الرقابية المهمة في عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية، نظرًا لارتباطها المباشر بالحقوق المالية للعاملين في الجهات العامة وما يترتب عليها من آثار مالية على الخزينة العامة. وتستهدف هذه الرقابة التأكد من سلامة القرارات المالية والإدارية المتعلقة بالرواتب والتعويضات والتسويات الوظيفية ومدى توافقها مع القوانين والأنظمة النافذة.

1.5 عدد الصكوك الواردة

بلغ عدد الصكوك الواردة إلى إدارة الرقابة على صكوك العاملين خلال عام **2025** نحو **155,541** صكًا، وردت من مختلف الجهات العامة الخاضعة لرقابة الجهاز، وتشمل الصكوك المتعلقة بالقرارات المالية والإدارية المرتبطة بشؤون العاملين.

2.5 عدد الصكوك المؤشرة

بلغ عدد الصكوك التي تم تأشيرها بعد تدقيقها والتأكد من مطابقتها للأنظمة والقوانين النافذة **154,908** صكًا، حيث تمت مراجعتها والتثبت من سلامة الإجراءات المالية والإدارية الواردة فيها.

3.5 عدد الصكوك غير المؤشرة

بلغ عدد الصكوك غير المؤشرة **633** صكًا، وذلك نتيجة وجود ملاحظات أو مخالفات تتعلق بعدم استيفاء الشروط النظامية أو الحاجة إلى استكمال بعض الوثائق والإجراءات قبل اعتمادها.

4.5 عدد الصكوك المحفوظة

بلـغ عدد الصكـوك المحفوظة **136,432** صكًا وفق الأصول المعتمـدة، وذلك بعد الانتهاء من تدقيقها أو اسـتكمال الإجراءات المرتبطة بها.

القسم الثاني : التحول المؤسسي والتطوير

6. الفصل السادس: إعادة الهيكلة والتطوير الإداري

يشـكّل عام **2025** نقطة تحول مؤسسـية في مسيرة الجهاز المركزي للرقابة المالية، حيث لم يقتصر العمل على تكثيف النشـاط الرقابـي، بل تزامن مع إعادة هيكلة شـاملة وتحديث في المنهجيات والأدوات، بما يعزز قدرة الجهاز على ممارسـة رقابة حديثة قائمة على المخاطر والتحول الرقمي والحوكمة الرشيدة.

1.6 مراجعة الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي

تمـت مراجعة الهيكل التنظيمي للجهاز بصورة شـاملة، بما يضمن وضوح خطوط الصلاحيات والمسـؤوليات، وتقليل التداخل الوظيفـي، ورفع كفاءة اتخاذ القـرار، كما تم العمل على إعـداد توصيفات وظيفية دقيقة وبطاقـات وصف وظيفي محدثة، وربطها بمؤشرات أداء واضحة لضمان المساءلة وتحسين الإنتاجية المؤسسية.
شهد عام 2025 إطلاق عملية إعادة هيكلة مؤسسية شاملة شملت:

- إعـداد مشروع قانون جديد للجهاز المركزي للرقابـة المالية، يهدف إلى تعزيز اسـتقلاليته، وتطوير أدواته الرقابية، وتنظيم آليات عمله بما يواكب التحولات المؤسسية والرقمية.
- مراجعة الهيكل الوظيفي والتنظيمي والنظام الداخلي.
- استحداث إدارات جديدة، أبرزها إدارة المخاطر وضمان الجودة، إدارة الرقابة على الأمن والدفاع.
- إدارة الرقابة على الصندوق السيادي، وتأسيس المعهد التخصصي للرقابة المالية.

ويعكس هذا المسـار انتقال الجهاز من نموذج تقليـدي قائم على الرقابة اللاحقة فقط، إلى نمـوذج أكثر حداثة يعتمد على إدارة المخاطر.

2.6 ضبط الأداء الوظيفي والانضباط المؤسسي

تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لضبط الأداء الوظيفي، أبرزها:

- تطبيق نظام البصمة لضبط الدوام.
- إعداد نموذج موحد لتقييم الأداء الوظيفي، وربط التقييم بالإنتاجية والكفاءة.
- تعزيز المتابعة الإدارية والانضباط المؤسسي.

كما تم إصدار قرارات ترفيع وتمديد وترقية وفق أسس موضوعية، بما يعزز الاستقرار الوظيفي ويرفع مستوى الأداء.

3.6 التنمية الإدارية واستقطاب الكفاءات وبناء القدرات

شهد عام **2025** تنفيذ برنامج متكامل لتطوير الموارد البشرية في الجهاز المركزي للرقابة المالية، بهدف تعزيز الكفاءة المؤسسية ورفع جودة الأداء الرقابي بما يتناسب مع اتساع نطاق العمل الرقابي ومتطلبات التحول المؤسسي.

فقد جرى تنفيذ عملية تقييم شاملة للعاملين استندت إلى معايير النزاهة المهنية والكفاءة الفنية والقدرة الإنتاجية والالتزام المؤسسي، وتم على ضوء نتائج التقييم إجراء تدوير إداري وفني واسع، وتكليف قيادات جديدة لعدد من المديريات والفروع، إضافة إلى إعادة توزيع الموارد البشرية بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي. كما تم إجراء مقابلات تقييم لعدد من العاملين وتنفيذ زيارات ميدانية لعدد من فروع الجهاز في المحافظات بهدف تعزيز المتابعة الميدانية وتحسين مستوى الأداء.

وشهدت مديرية التنمية الإدارية عددًا من الإجراءات التطويرية المهمة، تمثلت في مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للجهاز وإعادة هيكلة الملاك الوظيفي، إضافة إلى تقييم **126** عاملاً وتنفيذ زيارات ميدانية لعدد من الفروع. كما تم إصدار قرارات ترفيع لـ **49** عاملاً وتمديد لـ **147** عاملاً، وتمديد خدمة 29مفتشًا بعد التنسيق مع الجهات المختصة.

وفي إطار تطوير القدرات المهنية، تم تنفيذ **38** برنامجاً تدريبيًا وترشيح **70** موظفًا للمشاركة فيها، بنسبة زيادة بلغت **100 %** مقارنة بالعام السابق، إضافة إلى أرشفة **1016** إصبارة وظيفية وإعداد **629** بطاقة تفتيش إلكترونية ضمن إطار التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية.

كما عمل الجهاز على استقطاب الكفاءات وتعزيز البنية البشرية للعمل الرقابي، حيث تم استقبال طلبات إعادة العاملين المفصولين سابقًا ودراسة أوضاعهم، إضافة إلى إجراء مقابلات توظيف مع **108** متقدمين والتعاقد مع **40** عاملاً جديدًا وفق الاحتياجات الفعلية للجهاز.

7. الفصل السابع: إدارة المخاطر وضمان الجودة

يمثل استحداث إدارة المخاطر وضمان الجودة أحد أهم التحولات المؤسسية خلال عام **2025**، حيث انتقل الجهاز تدريجيًا من نموذج الرقابة التقليدية إلى نموذج التدقيق المبني على المخاطر.

1.7 مرحلة التأسيس

يمثل استحداث إدارة المخاطر وضمان الجودة أحد أهم التحولات المؤسسية خلال عام 2025، حيث انتقل الجهاز تدريجيًا من نموذج الرقابة التقليدية إلى نموذج التدقيق المبني على المخاطر، وتم إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر وضمان الجودة متضمنًا:

- قسم إدارة المخاطر
- قسم المعايير والتطوير المهني
- قسم توكيد الجودة

كما تم إعداد توصيف مبدئي للمهام والاختصاصات لضمان وضوح الأدوار وتكاملها مع الإدارات الرقابية الأخرى.

2.7 إعداد المنهجيات

تـم العمل علـى إعداد تصور متكامل لتدفـق العمليات بدءًا من تحليـل البيانات وتصنيف المخاطر وصـولاً للتقارير، ومراجعة السياسـات الحالية واقتراح تعديلات لتـبني التدقيق المبني على المخاطر، بالإضافة لإعداد اسـتبيانات لقيـاس جاهزية الكوادر لتطبيق المنهجية الجديدة.

3.7 إدماج مفهوم التدقيق المبني على المخاطر

بدأ الجهاز بوضع الأسس الأولية لتطبيق منهجية التدقيق المبني على المخاطر، بما يشمل:

- تحديد أولويات التدقيق وفق مستوى المخاطر.
- توجيه الموارد نحو الملفات الأعلى أثرًا.
- تحسين جودة المخرجات الرقابية.
- تعزيز الوقاية من المخالفات قبل وقوعها.

ويُعد هذا التحول خطوة استراتيجية نحو رفع كفاءة العمل الرقابى وتعظيم أثره على المالية العامة.

8. الفصل الثامن: التحول الرقمي

شـكّل التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسـية فـي تطوير العمل المؤسسي خـلال عام 2025، حيث تم تنفيـذ حزمة متكاملة من المشاريع التقنية الداعمة للعمل الرقابي والإداري.

1.8 تطوير البنية التحتية التقنية

- جرد كامل للأجهزة والمعدات التقنية.
- تحديث نسبة كبيرة من العتاد والتجهيزات.
- تزويد الجهاز بمئات الحواسيب والطابعات الحديثة.
- رفع مستوى الجاهزية التقنية إلى مستويات متقدمة.

2.8 الأنظمة والمنصات الرقمية

تم تنفيذ مجموعة من المشاريع الرقمية، أبرزها:

- إطلاق الموقع الإلكتروني الرسمي.
- إطلاق منصة الشكاوى.
- إنشاء ديوان المراسلات الإلكتروني.
- إنشاء منصة تعليمية رقمية للمعهد الرقابي.

3.8 أمن المعلومات

تم إعداد سياسات متكاملة لأمن المعلومات تهدف إلى:

- حماية البيانات والأصول الرقمية.
- تعزيز أمن الشبكات.
- رفع مستوى الوعي الأمني لدى العاملين.
- ضمان استمرارية العمل الرقمي.

9. الفصل التاسع: المعهد التخصصي للرقابة المالية

شهـد عام **2025** إحـداث المعهد التخصصي للرقابة المالية بموجب القرار رقم **/451** تاريـخ **5-8-2025**، في خطوة استراتيجية لتعزيـز الكفاءة المهنية وبنـاء منظومة تدريبي رقابي حديثة. يشـكل إحداث المعهد التخصصي للرقابـة المالية أحد أهم المنجزات الاستراتيجية لعام **2025**، كونه يؤسـس لمنظومة تدريب رقابي مستدامة قائمة على المهنية والتخصص. يهدف إحداث المعهد إلى رفع كفاءة الكوادر الرقابية، وبناء مسـار مهني تدريبي مسـتدام، ومواكبة المعايير الدولية في التدريب الرقابي، ودعم التحول المؤسسي للجهاز. وعمل المعهد على:

- تجهيز برامج تدريبية تأسيسية وتخصصية مبنية على احتياجات الجهاز.
- تصميم منصة تعليمية إلكترونية لدعم التدريب المرن.
- إعداد النظام الداخلي والهيكل التنظيمي للمعهد.
- إعداد خطة استراتيجية وتشغيلية لعام **2026**.
- تجهيز برنامج تأهيلي لـ **113** مفتش معاون ونحو **40** من العائدين إلى العمل.
- ربط نتائج التدريب بالمسار الوظيفي للعاملين الفنيين.

ويمثل المعهد ركيزة أساسية لضمان استدامة الكفاءة الرقابية ورفع جودة الأداء الفنى مستقبلاً.

10. الفصل العاشر: الاتصال الحكومي والحضور الدولي

عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية خلال عام **2025** على تعزيز حضوره المؤسسي عل المسـتويين المحلي والدولي، انطلاقًا من إدراكه لأهمية التواصل المؤسسي وتبادل الخبرات في تطوير منظومة الرقابة المالية وتحسين جودة الممارسات المهنية.

فقد شـارك الجهاز في مؤتمر **INCOSAI** العالمي الذي يعدّ أحد أهم المحافل الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، حيث يتيـح هذا المؤتمـر تبادل التجارب والـخبرات بين الأجهزة الرقابية في مختلف الدول ومناقشـة التوجهـات الحديثة في مجال الحوكمة المالية والتدقيق الحكومي.

كما عزز الجهاز تواصله مع منظمة الإنتوساي (**INTOSAI**)، التي تمثل المظلة الدولية للأجهزة العليا للرقابة، إضافة إلى التواصل والتعاون مع عدد من الأجهزة النظيرة، من بينها ديوان المحاسـبة في دولة قطر، بما يسهم في تبادل المعرفة المهنية والاستفادة من التجارب الدولية في تطوير أساليب العمل الرقابي.

وفـي إطـار الحضور المـهني على المسـتوى الإقليمـي، تم اعتمـاد ثلاثة أبحـاث علميـة فائزة في مسـابقة منظمة الأربوسـاي (**ARABOSAI**)، وهو ما يعكس مسـتوى المشـاركة العلمية والمهنية لكوادر الجهاز في تطوير الفكـر الرقابي وتبادل المعرفة مع الأجهزة الرقابية العربية.

وعلـى الصعيد المحلي، اضطلعـت مديرية الاتصـال الحكومي بدورهم في تعزيـز التواصل المؤسسي مـع الجهات الحكومية والجمهور، حيث تم اسـتقبال **261** شكوى واردة إلى الجهاز والعمل على معالجة **152** شكوى منها خلال العام، إضافة إلى إصدار **324** كتابا رسميًا ضمن إطار التنسـيق المؤسسي ومتابعة القضايا الرقابية المختلفة. ويعكس هذا النشـاط اتسـاع دور الاتصال الحكومـي بوصفه أداة داعمة للعمـل الرقابي، ليس فقط فـي إدارة التواصل المؤسسي، بل أيضا في تعزيز الشـفافية وتلقي الملاحظات والشكاوى التي قد تسهم في كشف المخالفات أو تحسين الأداء المؤسسي.

وبصـورة عامـة، يؤكد هذا الحضور المحلي والدولـي أن الجهاز يعمل ضمن إطـار تفاعلي مع البيئة الرقابيـة الإقليمية والدولية، ويحرص على الاسـتفادة من تبادل الخبرات والمعايير المهنية الحديثة بما يسهم في تطوير أدواته الرقابية وتعزيز دوره في حماية المال العام.

11. الفصل الحادي عشر: تعزيز الجاهزية المؤسسية عبر مديرية الدعم والتوريد

إلى جانب مسارات التحول الرقمي وبناء القدرات البشرية، شهد عام **2025** تعزيزًا ملموسا في البنية التشغيلية للجهاز من خلال تفعيل دور مديرية الدعم والتوريد، بما أسهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية وتوفير البيئة المناسبة لتنفيذ العمل الرقابي بكفاءة واستدامة، وقد ركزت جهود المديرية على إعادة تأهيل وتجهيز البنية المادية للجهاز، شملت أعمال تجهيز الأبنية والمقار الإدارية وتحسين بيئة العمل، إضافة إلى تأمين الآليات والتجهيزات اللوجستية اللازمة لدعم تنفيذ المهمات الرقابية في المركز والفروع.

ويُعد هذا المسار جزءًا مكملًا للتحول المؤسسي، حيث لم يقتصر التطوير على الجوانب التنظيمية والتقنية، بل شمل أيضا إعادة بناء المقومات التشغيلية الأساسية التي تمكّن الجهاز من أداء مهامه بكفاءة أعلى، وتدعم استدامة العمل الرقابي في مختلف الظروف.

القسم الثالث: القراءة التحليلية الشاملة للأداء

12. الفصل الثاني عشر: قراءة تحليلية للأداء المؤسسي لعام 2025

يمثل عام **2025** عامًا انتقاليًا في مسار العمل الرقابي للجهاز المركزي للرقابة المالية، إذ لم يقتصر على تحقيق نتائج رقمية، بل كشف بصورة واضحة طبيعة التحديات الهيكلية المرتبطة بحماية المال العام، ودرجة التعقيد في منظومة الاسترداد والتنفيذ، ومستوى التفاوت في الأداء بين القطاعات.

يشكّل تحليل الأداء المؤسسي لعام **2025** خطوة أساسية لفهم عمق النتائج الرقابية المتحققة وتقييم أثرها الفعلي على حماية المال العام. ويستند هذا الفصل إلى قراءة تكاملية للمؤشرات المالية والرقابية والمؤسسية بهدف استخلاص الدلالات الاستراتيجية وتحديد مجالات التحسين المستقبلي.

1.12 فجوة الاسترداد المالي

تُظهر نتائج العمل الرقابي لعام **2025** وجود فجوة واضحة بين حجم المبالغ المكتشفة والمبالغ المستردة فعلياً، ما يعكس محدودية تحويل مخرجات العمل الرقابي إلى أثر مالي ملموس. ولا يرتبط هذا التباين بضعف في عمليات الكشف أو التدقيق، بقدر ما يرتبط بفعالية المراحل اللاحقة، ولا سيما إجراءات المتابعة القانونية والتنفيذ والتحصيل، ويعكس ذلك وجود اختلال في تكامل سلسلة القيمة الرقابية، حيث تنتقل القضايا من مرحلة الكشف إلى التحقيق والمعالجة القانونية دون أن يقابل ذلك كفاءة مماثلة في مرحلة التحصيل، الأمر الذي يؤدي إلى تأخر استرداد الأموال العامة.

كما تتأثر فجوة الاسترداد بطبيعة القضايا محل المعالجة، إذ تتسم نسبة كبيرة منها بالتعقيد القانوني والتشابك الإجرائي، خاصة في القطاعات المرتبطة بالعقود والمشاريع والتعاملات ذات الطابع التجاري أو الدولي، ما يطيل أمد المعالجة ويؤخر الوصول إلى التحصيل الفعلي. ويُضاف إلى ذلك أن جزءاً من القضايا قيد المعالجة يعود لفترات زمنية سابقة، الأمر الذي يزيد من صعوبة تحصيل الأموال المرتبطة بها نتيجة تقادم الإجراءات، وتغير الأوضاع القانونية والمالية للأطراف المعنية، وتعقّد عمليات التتبع والتنفيذ. كما تتأثر عمليات التحصيل في بعض الحالات بقيام الأطراف المعنية بإخفاء الأموال أو نقلها أو تهريبها، بما يعيق إجراءات التتبع والتنفيذ ويحد من إمكانية استردادها في الوقت المناسب.

وعلى الرغم من تأخر التحصيل الفعلي في عدد من القضايا، إلا أن الجهاز يعتمد بشكل منهجي على اتخاذ إجراءات تحفظية، وفي مقدمتها الحجز الاحتياطي على الأموال والأصول، بما يحد من مخاطر التصرف بها أو تهريبها، ويؤمّن قاعدة قانونية لتنفيذ قرارات التحصيل عند استكمال الإجراءات القضائية، إلا أن هذه الإجراءات تبقى ذات طابع مؤقت ولا تشكل بديلاً عن كفاءة أنظمة التحصيل والتنفيذ.

مديرية التخطيط والإحصاء

1.1.12 أسباب الفجوة

تعود فجوة الاسترداد المالي إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، أبرزها:

- معالجة قضايا تعود لفترات زمنية سابقة، حيث ترتبط هذه القضايا بدرجة أعلى من التعقيد نتيجة تقادم الإجراءات، وتغير الأوضاع القانونية والمالية للأطراف المعنية، ما يزيد من صعوبة التحصيل.
- قيام بعض الأطراف المعنية بإخفاء الأموال أو نقلها أو تهريبها، بما يعيق إجراءات التتبع والتنفيذ ويحد من إمكانية استرداد الأموال في الوقت المناسب.
- تعقيد القضايا الكبرى المرتبطة بالعقود والمشاريع والاستثمارات العامة.
- طول الإجراءات القضائية والتنفيذية اللازمة لتحصيل الأموال.
- تشابك المسؤوليات بين عدة أطراف في بعض القضايا.
- صعوبة تتبع الأموال المرتبطة بالتعاملات الخارجية أو الشركات المتعاقدة.

2.1.12 أثر الفجوة على المالية العامة

رغم نجاح الجهاز في كشف مبالغ مالية كبيرة، فإن انخفاض نسب الاسترداد الفعلي يحدّ من تحقيق الأثر المالي المباشر لنتائج العمل الرقابي، من حيث سرعة إعادة الأموال إلى الخزينة العامة والاستفادة منها في الوقت المناسب.

كما يؤدي استمرار هذه الفجوة إلى بقاء جزء من الأموال محل المخالفات دون تحصيل لفترات زمنية ممتدة، وما يرافق ذلك من زيادة الجهد الإداري والقانوني اللازم لمتابعة القضايا واستكمال إجراءات التحصيل. وفي المقابل، تسهم الإجراءات التحفظية المتخذة، مثل الحجز الاحتياطي والإجراءات القضائية، في حماية الأموال العامة والحد من ضياعها، بما يضمن الحفاظ على الحقوق المالية للدولة إلى حين استكمال إجراءات التحصيل.

3.1.12 طبيعة المبالغ المكتشفة وقابليتها للتحصيل

تجدر الإشارة إلى أن المبالغ المكتشفة والمطلوب استردادها الواردة في هذا التقرير لا تمثل تقديرات جزافية، بل تستند إلى إجراءات تدقيق وتحقيق أصولية تتم وفق الأطر التشريعية الناظمة لعمل الجهاز المركزي للرقابة المالية. حيث يتم تثبيت أي مبلغ مكتشف بعد استكمال المراحل التالية:

- التدقيق المالي والمحاسبي وفق الأصول المهنية.
- التحقق من المخالفة استنادًا إلى القوانين والأنظمة النافذة والعقود والوثائق الرسمية.
- إعداد تقارير رقابية وتحقيقية مفصلة ومدعمة بالأدلة.
- منح الجهة المعنية حق الرد والتوضيح قبل تثبيت النتائج نهائيًا.
- اعتماد النتائج من المستويات الرقابية والقانونية المختصة في الجهاز.

وبناءً عليه، فإن المبالغ المكتشفة تُعد مطالبات مالية نظامية مثبتة رقابيًا وقانونيًا، وليست تقديرات تفاوضية أو تقديرية، كما لا تُسجَّل أي مبالغ ضمن نتائج الجهاز إلا بعد استكمال المسار المهني والقانوني للتحقق.
أما من حيث قابليتها للتحصيل، فتختلف بحسب طبيعة كل قضية، إذ إن جزءًا من هذه المبالغ يكون قابلاً للتحصيل المباشر، بينما يرتبط جزء آخر بمسارات قضائية أو تسويات قانونية أو إجراءات تنفيذية تستغرق وقتًا أطول. وبالتالي فإن انخفاض نسب الاسترداد في بعض الحالات لا يرتبط بسلامة تثبيت المخالفة، بل بطبيعة الإجراءات القانونية والتنفيذية اللاحقة.
كما يلتزم الجهاز المركزي للرقابة المالية بمعايير النزاهة المهنية والرقابة المؤسسية متعددة المستويات، بما يضمن سلامة الإجراءات ومنع أي ممارسات فردية خارج الأطر القانونية، ويعزز الثقة بنتائج العمل الرقابي بوصفه عملا مؤسسيًا قائمًا على الأدلة والضوابط النظامية.

2.12 أثر التحول المؤسسي

شهد عام 2025 إطلاق مسار تحول مؤسسي واسع داخل الجهاز، شمل إعادة الهيكلة واستحداث إدارات جديدة وإطلاق التحول الرقمي والمعهد التخصصي.

1.2.12 أثر التحول الرقمي على الأداء

شهد عام **2025** تقدماً ملموساً في مسار التحول الرقمي داخل الجهاز تجسّد في تطوير البنية التقنية وإطلاق مجموعة من الأنظمة والمنصات الإلكترونية الداعمة للعمل الرقابي، شملت منصة التبليغ واستقبال الشكاوى، ومنصة التعليم عن بعد، ونظام المراسلات الإلكترونية، إلى جانب تطوير الموقع الإلكتروني للجهاز. ومن المتوقع أن تسهم هذه المنظومة في تقليص الزمن اللازم لتداول المراسلات ومعالجة القضايا، وتحسين دقة وسهولة الوصول إلى البيانات، وتعزيز القدرة على تتبع الإجراءات الرقابية ومراحلها المختلفة، إضافة إلى توسيع قنوات تلقي البلاغات ورفع جاهزية الكوادر الرقابية. كما يُتوقع أن ينعكس ذلك على تحسين كفاءة تنفيذ الأعمال الرقابية وتسريع الإنجاز ورفع جودة المتابعة، وتعزيز مستوى التنسيق الداخلي وتكامل المعلومات، وذلك مع استكمال تكامل الأنظمة الإلكترونية وتوسيع الربط مع قواعد البيانات الحكومية.

2.2.12 تأثير إدارة المخاطر على جودة العمل

بدأ الجهاز خلال عام **2025** بتأسيس منظومة للتدقيق المبني على المخاطر، وهو تحول نوعي من شأنه توجيه الجهد الرقابي نحو بؤر الهدر المالي الأعلى، إن القيمة الحقيقية للرقابة اللاحقة لا تقتصر على مراجعة الماضي، بل تمتد لتوجيه المستقبل، حيث تؤدي الملاحظات الرقابية المتراكمة إلى بناء ثقافة مؤسسية أكثر التزامًا، تجعل من الامتثال المالي سلوكا استباقيًا لدى الجهات العامة، ومن المتوقع أن يسهم هذا التوجه في رفع كفاءة تخصيص الموارد الرقابية وتحسين جودة نتائج التدقيق.

3.2.12 الفجوة بين الوضع الحالي والمستهدف

رغم التقدم المحقق، لا تزال هناك فجوة بين الوضع الحالي والمستهدف في مجالات التحول الرقمي وإدارة المخاطر والتكامل المؤسسي. ويعود ذلك إلى حداثة هذه المبادرات وحاجتها إلى استكمال البنية التقنية والتشريعية وبناء القدرات البشرية اللازمة.

3.12 الأثر العام للرقابة على المال العام

لم يعد قياس فعالية العمل الرقابي يقتصر على حجم المخالفات المكتشفة أو عدد التقارير الصادرة، بل يرتبط بدرجة التأثير الفعلي للرقابة في حماية الموارد العامة وتحسين كفاءة إدارتها داخل الجهات الحكومية. وتُظهر نتائج عام 2025 أن أثر الجهاز المركزي للرقابة المالية تجاوز الإطار التقليدي للكشف والمعالجة، ليُحدث تغيرات ملموسة في السلوك المالي والإداري على مستوى المؤسسات العامة.

1.3.12 تعزيز حماية المال العام

أسهمت أعمال الجهاز خلال عام **2025** في كشف مخالفات مالية كبيرة واتخاذ إجراءات قانونية لحماية المال العام وتعزيز الحوكمة والشفافية، بما في ذلك الحجز الاحتياطي والإحالات القضائية، وهو ما يعزز من دور الرقابة كأداة حماية وقائية.
يمثل استرداد الأموال العامة أحد أهم النتائج الملموسة للعمل الرقابي، إذ لا يقتصر أثره على تصحيح المخالفات المالية فحسب، بل ينعكس بصورة مباشرة على المجتمع وعلى حياة الأفراد. فالأموال التي يتم استردادها تعود في نهاية المطاف إلى الخزينة العامة، بما يتيح توجيهها مجددًا لدعم الخدمات الأساسية والمشروعات العامة التي تمس حياة المواطنين اليومية، كما يسهم استرداد الأموال في الحد من الهدر المالي وتعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة، الأمر الذي يساعد على تحسين مستوى الخدمات في مجالات حيوية مثل التعليم والصحة والبنية التحتية والخدمات البلدية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز شعور المواطن بأن المال العام يُدار بمسؤولية وأن هناك منظومة رقابية تعمل على حمايته واستعادته عند حدوث أي تجاوز.
ومن جانب آخر، يعزز استرداد الأموال ثقافة المساءلة والنزاهة داخل المجتمع، إذ يبعث برسالة واضحة مفادها أن المخالفات المالية لا تمردون محاسبة، وأن المال العام يخضع لحماية مؤسسية فعالة. ويسهم ذلك في رفع مستوى الثقة بين المواطنين والمؤسسات العامة، ويعزز القناعة بأن الرقابة المالية تمثل أداة أساسية لحماية الموارد الوطنية وتحقيق العدالة في إدارتها.
وعليه، فإن استرداد الأموال العامة لا يمثل مجرد إجراء مالي أو قانوني، بل هو عنصر أساسي في تعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يخدم مصلحة المجتمع والفرد على حد سواء.

2.3.12 تحسين كفاءة الإنفاق العام

أظهرت الملاحظات الرقابية دورًا واضحًا في تصحيح آليات الصرف والتعاقد وإعادة ضبط الإجراءات المالية داخل عدد كبير من الجهات العامة. ولم يقتصر الأثر على استرداد الأموال، بل امتد إلى تقليل احتمالات الهدر مستقبلاً عبر تحسين جودة القرارات المالية وتعزيز الالتزام بالضوابط النظامية.

3.3.12 طبيعة المبالغ المكتشفة وقابليتها للتحصيل

ساهمت التقارير الرقابية والمتابعة المستمرة في ترسيخ مفهوم المساءلة المؤسسية، بحيث أصبحت الرقابة عنصرًا داعمًا لتحسين الأداء وليس مجرد آلية للمحاسبة. وقد انعكس ذلك في تحسن الالتزام بالإجراءات المحاسبية والمالية وتراجع تكرار بعض المخالفات الإجرائية.

4.3.12 تغيير السلوك المؤسسي للإدارة المالية

أدت كثافة العمل الرقابي وتراكم نتائجه إلى رفع مستوى الحذر الإداري داخل الجهات العامة، حيث أصبحت العديد من الجهات تبادر إلى مراجعة إجراءاتها المالية مسبقًا تجنبًا لوقوع المخالفات. ويعكس ذلك تحول الرقابة من أداة تصحيح لاحق إلى عامل مؤثر في تشكيل السلوك الإداري الرشيد. وبذلك يمكن القول إن الأثر الحقيقي للرقابة خلال عام **2025** تمثل في تعزيز استدامة الإدارة المالية وتحسين جودة استخدام الموارد العامة، بما يرسّخ دور الجهاز المركزي للرقابة المالية كركيزة أساسية في دعم الحوكمة المالية وحماية المال العام ضمن مرحلة التحول المؤسسي التي تشهدها الإدارة العامة.

مديرية التخطيط والإحصاء

4.12 التقييم العام للأداء الرقابي لعام 2025

يشكّل عام **2025** محطة مفصلية في مسار عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية، إذ تزامن تكثيف النشاط الرقابي مع عملية تطوير مؤسسي شاملة هدفت إلى تعزيز الحوكمة وحماية المال العام ورفع كفاءة الأداء الرقابي وفق معايير أكثر حداثة وفاعلية.

1.4.12 التقييم العام للأداء

- حقق الجهاز فعالية مرتفعة في اكتشاف المخالفات، خاصة في قطاع الشؤون الفنية والقانونية.
- توجد فجوة واضحة بين الاكتشاف والاسترداد، سواء بالليرة السورية أو بالعملات الأجنبية.
- يحقق القطاع الإداري كفاءة جيدة نسبيًا في الاسترداد، لكن تأثيره محدود لانخفاض حجم المخالفات فيه.
- تمثل قضايا العملات الأجنبية نقطة ضعف رئيسية في منظومة الاسترداد، ما يشير إلى تحديات قانونية أو تنفيذية أو تتعلق بتتبع الأصول خارج النظام المالي المحلي

يعكس أداء عام **2025** جهازًا رقابيًا فعالًا في الكشف عن المخالفات المالية، لكنه يواجه تحديات ملموسة في تحويل نتائج الرقابة إلى استردادات مالية فعلية، خاصة في القضايا الكبيرة وذات الطابع الدولي. ويبرز ذلك الحاجة إلى تعزيز أدوات المتابعة القانونية والتنفيذية، وتطوير آليات استرداد الأموال، ولا سيما المرتبطة بالعملات الأجنبية والقضايا الكبرى.

2.4.12 تقييم الأداء الرقابي

القطاع الاقتصادي

يعكس أداء الرقابة على القطاع الاقتصادي خلال عام **2025** نشاطًا رقابيًا كثيفًا وفعالية واضحة في كشف المخالفات المالية، خاصة تلك المرتبطة بالعملات الأجنبية والعمليات الكبرى. إلا أن المؤشرات تظهر في المقابل فجوة بين حجم المبالغ المكتشفة والمبالغ المستردة فعليًا، ما يحدّ من الأثر المالي المباشر للعمل الرقابي.

ويشير ذلك إلى ضرورة الانتقال من نموذج الرقابة الكاشفة إلى نموذج أكثر تكاملًا يربط بين الكشف والتنفيذ والتحصيل، من خلال تعزيز التنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وتطوير أدوات تتبع الأموال، وتبني منهجيات رقابة قائمة على المخاطر تستهدف بؤر الهدر المالي قبل تفاقمها، وبذلك، فإن تحسين كفاءة الاسترداد في القطاع الاقتصادي يمثل أحد أهم التحديات الاستراتيجية لتعظيم أثر العمل الرقابي خلال الأعوام المقبلة.

القطاع الإداري

يعكس أداء الرقابة على القطاع الإداري خلال عام **2025** كفاءة رقابية مرتفعة من حيث التغطية أكبر للجهات الحكومية وسرعة معالجة المخالفات المالية. وقد ساهم ذلك في تحقيق ثاني أعلى نسبة استرداد على مستوى القطاعات، ما يعزز الأثر المالي المباشر للعمل الرقابي في هذا المجال.
ومع ذلك، فإن حجم المبالغ المستردة ضمن الرقابة على القطاع الإداري لا تشكل سوى **3.4 %** من حجم المبالغ المستردة على مستوى الجهاز بالليرة السورية.

إدارة الشؤون الفنية والقانونية

تشير المعطيات إلى أن إدارة الشؤون الفنية والقانونية تمثل المحور الأكثر تأثيرًا ماليًا داخل الجهاز، إذ تستحوذ على الوزن الأكبر من المبالغ المكتشفة على مستوى القطاعات، وقد أظهرت الإدارة في عام **2025** نشاطًا تحقيقيًا مكثفًا واستخدامًا فعالًا للأدوات القانونية الاحترازية، إضافة لمعالجة لقضايا ذات أثر مالي كبير وانتقالًا واضحًا نحو تعزيز الردع والمساءلة، وجاء هذا الوزن الأكبر من توجه الجهاز في عام **2025** بإعطاء الأولوية لإنجاز الملفات المتعلقة بالتحقيق والشؤون القانونية لما لها من أثر مالي كبير.

ومع ذلك، فإن ضخامة القضايا وتعقيدها تتطلب في المرحلة المقبلة تعزيز أدوات التحقيق المالي المتخصص وتسريع التنسيق مع الجهات القضائية، وتطوير آليات تتبع الأموال لتقليص الفجوة بين الاكتشاف والاسترداد، لتعاملها مع القضايا الأكبر ماليًا والأكثر تعقيدًا قانونيًا، ما يجعل أثرها على المال العام هو الأعلى بين الإدارات.

وفي المقابل، فإن رفع نسبة الاسترداد في هذا القطاع تحديدًا سيُحدث أكبر تأثير مالي مباشر على مستوى الجهاز ككل، نظرًا لضخامة المبالغ محل المعالجة.

3.4.12 التوزع القطاعي للمخالفات المالية

أظهرت نتائج التحقيقات الرقابية خلال عام 2025 أن المخالفات المالية ذات الأثر الكبير تركزت في عدد من القطاعات الحكومية المرتبطة بالإنفاق العام والعقود والتوريدات وإدارة الموارد. وقد شملت هذه المخالفات جهات تابعة لعدد من الوزارات، من بينها الاقتصاد والصناعة، والإسكان والأشغال العامة، والإعلام، والصحة، والمالية، والاتصالات، والإدارة المحلية، والطاقة.

م	الوزارة	الجهات التابعة	المبلغ ل.س قديمة	المبلغ بالدولار
.1	الاقتصاد والصناعة	الشركة العامة للملبوسات الجاهزة (الشرق) مؤسسة الحبوب المؤسسة العامة للتجارة الخارجية	15,152,237,352	11,988
.2	الإسكان والأشغال العامة	المؤسسة العامة للإسكان	15,800,000,000	—
.3	الإعلام	دار البعث للطباعة	10,000,000,000	—
.4	الصحة	مشفى البيروني	9,000,000,000	—
.5	المالية	المؤسسة العامة السورية للتأمين	9,000,000,000	—
.6	الاتصالات	الشركة السورية للاتصالات المؤسسة السورية للبريد	8,000,000,000	—
.7	الطاقة	الشركة السورية للنفط	—	519,582
.8	الإدارة المحلية	محافظة ريف دمشق	4,000,000,000	—

وتبين من خلال التحقيقات أن طبيعة المخالفات تنوعت بين التلاعب في السجلات المالية والإدارية، وتنظيم محاضر أو وثائق غير صحيحة، وإبرام عقود أو استدراج عروض غير نظامية، إضافة إلى صرف مبالغ غير مستحقة أو سوء إدارة الموارد العامة. كما ظهرت مخالفات مرتبطة بإدارة المخزون والمواد الاستراتيجية، والتأخر في تنفيذ العقود، ووجود فروقات في الأسعار أو المبالغة في التكاليف.

كما كشفت التحقيقات عن حالات تتعلق بسوء إدارة المشتريات العامة والتوريدات، وعدم الالتزام بالمواصفات الفنية أو الأسعار السائدة في السوق، إضافة إلى مخالفات تتعلق بإدارة الأصول العامة أو استغلال الدعم الحكومي بصورة غير قانونية.

وقد اتخذ الجهاز المركزي للرقابة المالية حيال هذه القضايا مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية، شملت إحالة عدد من الملفات إلى القضاء المختص، وفرض الحجوزات الاحتياطية على الأموال المنقولة وغير المنقولة، ومنع بعض المعنيين من مغادرة البلاد، إضافة إلى اتخاذ عقوبات مسلكية وإدارية بحق المسؤولين عن المخالفات.

وتؤكد هذه النتائج أهمية استمرار توجيه الجهود الرقابية نحو القطاعات الأكثر تأثيرًا على المال العام، خاصة تلك المرتبطة بالعقود والتوريدات والمشروعات العامة، مع تعزيز آليات الرقابة المسبقة واللاحقة بما يسهم في الحد من المخالفات وتحسين كفاءة إدارة الموارد العامة.

4.4.12 التوجهات الاستراتيجية للمرحلة المقبلة

استنادًا إلى نتائج عام **2025**، يتجه الجهاز إلى تعزيز نهج رقابي أكثر تكاملًا يركز على:

- توسيع تطبيق التدقيق المبني على المخاطر.
- تعزيز أدوات تتبع الأموال واستردادها، خاصة في القضايا الكبرى.
- تقليص الفجوة بين المبالغ المكتشفة والمستردة.
- تطوير التكامل المؤسسي مع الجهات القضائية والتنفيذية.
- دعم التحول الرقمي وبناء قواعد بيانات رقابية مترابطة.
- تأهيل الكوادر البشرية وتمكينها.

تعكس نتائج عام 2025 جهازًا رقابيًا نشطًا وفاعلًا تمكن من كشف مخالفات مالية كبيرة وتعزيز إجراءات حماية المال العام، بالتوازي مع إطلاق مسار تحول مؤسسي نحو رقابة أكثر حداثة وفاعلية، ورغم استمرار فجوة الاسترداد المالي، فإن المؤشرات العامة تؤكد تحسن جودة العمل الرقابي واتساع أثره المؤسسي، ما يهيئ لمرحلة أكثر تطورًا تقوم على التكامل بين الكشف والوقاية والتحصيل، وتعزيز الدور الاستراتيجي للرقابة في دعم الاستقرار المالي وترسيخ مبادئ الحوكمة والانضباط المالي.

القسم الرابع: التحديات وأولويات 2026

13. الفصل الثالث عشر: التحديات الرئيسية للجهاز

تعكس كلا من إنجازات الجهاز خلال عام **2025** وخطة العمل لعام **2026** إدراكًا مؤسسيًا واضحًا لطبيعة التحديات التي تواجه الجهاز، سواء كانت داخلية مرتبطة بالموارد والتنظيم، أو خارجية متصلة ببيئة العمل الرقابي والجهات الخاضعة. وفي ضوء نتائج **2025**، يمكن قراءة هذه التحديات ضمن محورين أساسيين:

1.13 التحديات الداخلية

تتمثل أبرز التحديات الداخلية في:

- النقص في الأبنية المخصصة للجهاز في المركز وبعض المحافظات.
- وجود فجوة فعلية بين الطاقة البشرية الفنية المتاحة والطاقة اللازمة لتنفيذ أعمال الخطة ومعالجة التراكم الرقابي.
- عدم تناسب المدد المعيارية المعتمدة مع المدة الفعلية اللازمة لإنجاز التدقيق بشكل مهني.
- محدودية التدريب الرقابي التخصصي على الأساليب الحديثة وفق المعايير الدولية.

2.13 التحديات الخارجية

تتمثل أبرز التحديات الخارجية في:

- ضعف القدرات المالية والمحاسبية والإدارية لدى عدد من الجهات العامة.
- تأثير قرارات الدمج والاستثمار على القوائم المالية وصعوبة معالجة التراكمات السابقة.
- ضعف تعاون بعض الجهات العامة مع مفتشي الجهاز، ولا سيما في الجوانب اللوجستية، بالإضافة للتأخر في إنجاز قرارات القبول نتيجة عدم التزام بعض الجهات بالبلاغات والتعاميم النافذة.
- فقدان جزئي أو كلي للوثائق في بعض الجهات العامة نتيجة الأضرار التي لحقت بمقارها.
- التداخلات بين عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية والهيئة المركزية للرقابة والتفتيش.

14. الفصل الرابع عشر: أولويات عام 2026

استنادًا إلى خطة **2026**، ونتائج عام **2025**، تتحدد أولويات عام **2026** ضمن خمس مسارات مترابطة تستند على أولويات بإنجاز المهمات التفتيشية بدءاً بالدورة المالية للعام 2024 ثم إنجاز التراكم عن دورات تسبق عام **2024** ومن ثم البدء بدورة العام **2025**.

1.14 رفع نسبة الاسترداد

يمثل تقليص فجوة الاسترداد أولوية مركزية، من خلال:

- تطوير آلية متابعة تنفيذ التوصيات الرقابية.
- تحسين التنسيق مع القضاء وإدارة قضايا الدولة.
- إنشاء قواعد بيانات مركزية للقضايا.
- تتبع مراحل التنفيذ بشكل دوري، واعتماد تقارير دورية لقياس نسب التنفيذ.
- الهدف ليس فقط زيادة نسبة الاسترداد رقميًا، بل تسريع دورة التحصيل وتحويل الأثر الرقابي إلى أثر مالي مباشر.

2.14 الانتقال التدريجي نحو اعتماد منهجية التدقيق المبني على المخاطر كمدخل رئيسي لتخطيط وتنفيذ الأعمال الرقابية

تشير الخطة عام **2026** إلى إعداد سجل مخاطر مؤسسي وإعداد سجلات مخاطر لجهات خاضعة، ما يؤسس لمرحلة انتقالية نحو رقابة استباقية. يمثل عام **2026** نقطة الانطلاق الفعلية لتعميم:

- سجلات المخاطر.
- اختيار عينات التدقيق وفق الأهمية النسبية.
- تطبيق ضمان الجودة على التقارير.
- مواءمة العمل مع المعايير الدولية.

3.14 استكمال الأتمتة والربط الإلكتروني

يشكل التحول الرقمي أحد أهم مرتكزات **2026**، عبر:

- ربط جميع الفروع بشبكة خاصة موحدة.
- تفعيل السيرفر المركزي.
- تطبيق سياسات أمن المعلومات.
- استكمال الأرشفة الإلكترونية.
- استكمال تطوير وتفعيل الأنظمة البرمجية الداخلية، مع بدء استخدامها في دعم بعض عمليات العمل الرقابي.

ويمثل ذلك انتقالًا من إدارة ملفات تقليدية إلى بيئة رقابية رقمية متكاملة.

4.14 تطوير مؤشرات قياس الأثر

تضمنت خطة الجهاز المركزي للرقابة المالية لعام 2026 إعداد أدلة مؤشرات أداء وقياس KPI's على مستوى الإدارات والجهاز ككل. يمثل ذلك خطوة استراتيجية نحو:

- قياس جودة العمل وليس فقط كميته.
- تقييم الاستجابة لدى الجهات الخاضعة.
- قياس أثر الرقابة على الانضباط المالي.
- تطوير تقارير تحليلية دورية

يؤكد مسار 2026 أن الجهاز لا يتعامل مع التحديات بوصفها معيقات، بل باعتبارها مجالات تطوير، فالانتقال من كشف المخالفات إلى ضمان استردادها، ومن التدقيق التقليدي إلى الرقابة المبنية على المخاطر، ومن العمل الورقي إلى البيئة الرقمية، ومن قياس الإنجاز إلى قياس الأثر، يشكل مسار التحول الحقيقي الذي سيحدد ملامح الأداء الرقابي في المرحلة القادمة.

الجمهورية العربية السورية
SYRIAN ARAB REPUBLIC

الجهاز المركزي للرقابة المالية
CENTRAL ORGANIZATION
FOR FINANCIAL CONTROL

تقرير عمل الجهاز المركزي للرقابة المالية 2025

مديرية التخطيط والإحصاء
الجهاز المركزي للرقابة المالية - 2026