



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

المجلة الدولية للمراجعة المالية العامة

تنفيذ التوصيات ومتابعة التدقيق

الربع الثاني 2024 - تنفيذ التوصيات ومتابعة التدقيق
المجلد 51، رقم 2

تصدر المجلة الدولية للتدقيق الحكومي كل ثلاثة أشهر باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية والألمانية والأسبانية والفرنسية نيابة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي). وتكرس المجلة، وهي جهاز رسمي تابع للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي)، جهودها للنهوض بإجراءات وتقنيات التدقيق الحكومي. الآراء والمعتقدات المعرب عنها هي آراء ومعتقدات المساهمين الأفراد ولا تعكس بالضرورة آراء أو سياسات المنظمة.

يدعو المحررون إلى تقديم المقالات والتقارير الخاصة والمواد الإخبارية التي ينبغي إرسالها إلى مكاتب التحرير على العنوان التالي

U.S. Government Accountability Office
441 G Street, NW, Room 7814
Washington, D.C. 20548
U.S.A.

البريد الإلكتروني: intosajournal@gao.gov

ونظراً لاستخدام المجلة كأداة تعليمية، فإن المقالات التي من المرجح أن يتم قبولها هي تلك التي تتناول الجوانب العملية لمراجعة حسابات القطاع العام. وتشمل دراسات الحالة، والأفكار حول منهجيات التدقيق الجديدة، أو تفاصيل حول برامج التدريب على التدقيق. أما المقالات التي تتناول الجوانب النظرية في المقام الأول فلن تكون مناسبة. توجد إرشادات التقديم على الموقع الإلكتروني <https://intosajournal.org/submit-an-article>.

يتم توزيع المجلة إلكترونياً على أعضاء الإنتوساي والأطراف المهمة الأخرى بدون تكلفة. وهي متوفرة على الإنترنت على الموقع intosai.org و intosajournal.org: الإلكتروني وعن طريق، الاتصال بالمجلة عبر البريد الإلكتروني على intosajournal@gao.gov.

مصدر صورة الغلاف: Adobe Stock Images، استوديو رامس

مجلس التحرير

مارغيت كراكر، رئيس، ريشنونغشوف، النمسا
كارين هوجان، المدقق العام للحسابات، كندا
نجيب القطاري، الرئيس الأول لديوان المحاسبة، تونس
جين ل. دودارو، المراقب المالي، الولايات المتحدة الأمريكية
الدكتور إلفيس أموروسو، المراقب المالي العام، فنزويلا

الرئيس

مايكل هيكس (الولايات المتحدة الأمريكية)

المحرر ونائب الرئيس

جيسكا دو (الولايات المتحدة الأمريكية)

الإدارة والعمليات

بيتر نوبس (الولايات المتحدة الأمريكية)
تونيتا جيليتش (الولايات المتحدة الأمريكية)

المحررون المساعدون

سكرتارية أرابوساي
سكرتارية أرابوساي
سكرتارية أرابوساي
الأمانة العامة للوكالة الدولية للطاقة الذرية
أمانة الأوروساي
الأمانة العامة لمنظمة OLACEFS
الأمانة العامة لباي
الأمانة العامة للإنتوساي
مكتب المراجع العام للحسابات، كندا
مكتب المراجع العام للحسابات، تونس
مكتب المراجع العام للحسابات، فنزويلا
مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية

جدول المحتويات

الافتتاحية

4	أهمية عمليات تدقيق المتابعة: مرئيات المدقق العام في تايلند
8	مقالة رئيسية- منهجيات تأثير التدقيق في التدقيق
16	التدقيق المتصل: التفكير المستقبلي لتعظيم الأثر
22	أبعد من الامتثال: رفع تأثير التدقيق من خلال المرئيات السلوكية
26	إغلاق حلقة التدقيق: منهجية لتتبع توصيات التدقيق
31	مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات
37	تحليل تطور التوصيات بشأن تدقيق الحكومة في بيرو ومتابعتها وأثرها
42	تنفيذ توصيات مكتب المساءلة الحكومية الأميركي ومتابعة التدقيق
45	بناء آليات تدقيق متابعة أكثر فعالية
48	تنفيذ التوصيات وتحديد أثر عمليات التدقيق: وجهات نظر من المكتب الوطني للتدقيق في مالطا
54	تحسين الكفاءة في تنفيذ توصيات التدقيق: التحديات والفرص
59	تنفيذ المداولات: دراسة حالة رقابة مالية في الإدارة الوطنية للبنى التحتية للنقل
65	تنفيذ التوصيات ومتابعة التدقيق: تحديث المستودعات الحكومية في المملكة العربية السعودية
71	المقال الرئيسي- مشاركة المجتمع المدني في متابعة مراجعة الحسابات
78	إطلاق العنان لإمكانات التدقيق العام
85	مشاركة المواطنين في رصد قرارات محكمة الحسابات الفيدرالية: الطريق إلى الشفافية والكفاءة في الإدارة العامة
89	مقالة رئيسية- نُهج مبتكرة لمتابعة التدقيق في الحسابات
99	التفكير على نطاق واسع! - اختبار نهج جديد للتوصيات
106	مقاييس تنفيذ التوصيات: الحدود الجديدة في قياس توصيات التنفيذ
111	خبرة مكتب تدقيق الدولة في جورجيا في الوقت الحقيقي
114	التحول الرقمي للديوان العام للمحاسبة: حلول مبتكرة لتنفيذ التوصيات ومتابعة التدقيق
	مساهمة خاصة
	دمج نظام مراقبة الأخلاقيات من خلال إطار إدارة النزاهة
	تسليط الضوء على بناء القدرات
	برنامج زماله المدققين الدوليين لمكتب المحاسبة الحكومي الأمريكي لعام 2024 بيني قدرات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول العالم
	تسليط الضوء على التنوع والإنصاف والشمول
	الحديث عن المساواة والدمج ومنع التحرش في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: تجربة محكمة الحسابات الفيدرالية في البرازيل
	تسليط الضوء على العلوم والتكنولوجيا
	التجارب على خوارزميات التدقيق والذكاء الاصطناعي في الحكومة الهولندية

الإفتتاحية

عمليات تدقيي ابيتابعة: مرئيات ابيدقي العام في تايلند أهمية

By Monthien Charoenpol

من إعداد: مونثين شراونبول، المدقق العام، مكتب التدقيق الحكومي في مملكة تايلند



مراجع العام للحسابات مونثين شراونبول المصدر: المراجع العام للحسابات في تايلند

بصفتي المدقق العام في تايلند، لاحظت عن قرب الدور الرئيسي الذي تؤديه عمليات تدقيق المتابعة في ضمان نزاهة الإدارة المالية الحكومية وفعاليتها. ويلتزم مكتب التدقيق الحكومي بإجراءات متابعة صارمة تدعم مهمتنا بموجب القانون الأساسي للتدقيق الحكومي 2561 لعام 2018.

وفي تايلاند، تتضمن المسؤولية الرئيسية للمدقق العام التدقيق في إنفاق الأموال العامة، وتقييم العمليات المالية، والتحقق من الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية وقرارات مجلس الوزراء والمعايير الحكومية ذات الصلة. ويشمل ذلك جمع الإيرادات وإدارة الأصول وحماية موارد الدولة.

وعندما تكشف عمليات التدقيق لدينا عن انتهاكات أو انحرافات عن الانضباط المالي - سواء كان ذلك بسبب عدم الامتثال للوائح المالية أو الإهمال أو سوء السلوك المتعمد - نجد أنفسنا مضطرين للتصرف. وبموجب قانون التدقيق الحكومي التايلاندي، نخطر الجهة الخاضعة للتدقيق لتصحيح المشكلة، وهو أمر قد ينطوي على إجراء تأديبي أو رد إلى الدولة ضمن إطار زمني محدد.

وتتسبب عملية المتابعة بأهمية أساسية. فإذا لم يمثل مسؤول جهة خاضعة للتدقيق دون أسباب مبررة، يطبق مكتب التدقيق الحكومي العقوبات الإدارية على النحو المبين في قانوننا. وتشمل هذه العقوبات التوبيخ، والكشف العلني عن سوء السلوك، والغرامات الإدارية التي لا تتجاوز راتب اثني عشر شهراً للفرد المخطئ. بالإضافة إلى ذلك، قد نوصي باتخاذ إجراء تأديبي أو طلب تعويض من المسؤولين الذين ينتهكون اللوائح المالية.



المراجع العام للحسابات مونتشن شارونبول المصدر: المراجع العام للحسابات في تايلاند

ويتمثل أحد الجوانب الرئيسية لعملية المتابعة التي نقوم بها في ضمان إمكان الطعن في أي عقوبات إدارية مفروضة أمام المحكمة الإدارية العليا في غضون تسعين يوماً. ويجب أن تنتظر مداوات المحكمة في سياسات التدقيق الحكومي ومعاييرها.

وتؤكد آلية المتابعة القوية هذه التزامنا بالشفافية والمساءلة. كما أنها بمثابة رادع ضد سوء الإدارة المالية وهي تعزز مبادئ الإدارة المالية الحكيمة.

وأثبتت إجراءات المتابعة الدؤوبة لمكتب التدقيق الحكومي فعاليتها في تعزيز الامتثال وضمان استخدام الموارد العامة بكفاءة وللأغراض المتوخاة منها. ولا يعالج نهجنا القضايا الفورية فحسب، بل يعزز أيضاً ثقافة التحسين المستمر ضمن الجهات الخاضعة للتدقيق.

وبينما نمضي قدماً، يبقى المكتب ملتزماً بتبادل أفضل ممارساتنا مع مجتمع التدقيق العالمي. ونحن نعتقد أنه من خلال التعاون وتبادل المعرفة، يمكننا بشكل جماعي تعزيز فعالية التدقيق في القطاع العام في جميع أنحاء العالم.

في الختام، ليست عملية المتابعة مجرد مطلب إداري، بل هي حجر زاوية للحكومة الفعالة. كما أنها تضمن أن تفضي عمليات التدقيق التي نقوم بها إلى تحسينات ملموسة ودعم ثقة الجمهور في الإدارة المالية الحكومية.

مونثين شراونبول

المدقق العام

مكتب التدقيق الحكومي في مملكة تايلند



فى أوائل عام 2024، لتولى منصبه، خضع المراجع العام للحسابات فى تايلاند السيد مونشان تشاروينبول لمراسم التقلدية للمراجع العام للحسابات، وهى ممارسة تعود إلى أكثر من 100 عام. المصدر : المراجع

مقالة رئيسية- منهجيات تأثير التدقيق في التدقيق

التدقيق المتصل: التفكير المستقبلي لتعظيم الأثر

By Loren Yager, Martin deAlteriis and Hannah Maloney

لؤلفان: لورين ييغر ومارتن دي ألتيرييس، مدربان في مركز التميز في مراجعة الحسابات؛ هانا مالوني،
مكتب المفتش العام للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية



المصدر: صور أدوبي ستوك، ياركي

لا يعكس المقال آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو مكتب المفتش العام الأمريكي أو حكومة الولايات المتحدة.

مقدمة

اكتسب العديد من مدققي الحسابات خبرة كبيرة في إجراء كل مرحلة من مراحل التدقيق، إلا أن هؤلاء المدققين أنفسهم غالباً ما يفقدون الزخم عندما يتعلق الأمر بالانتقال من مرحلة إلى أخرى. أحد أسباب ذلك هو أن المدققين يجب أن يحصلوا على التفاصيل الصحيحة لدعم النتائج والاستنتاجات المقنعة؛ ومع ذلك، فإن نفس التركيز على التفاصيل قد يمنع المدقق من النظر في كيفية تأثير القرارات في مرحلة ما على المرحلة التالية من التدقيق. وبالتالي، فبالإضافة إلى تطوير المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ كل مرحلة من مراحل التدقيق، يجب على المدققين أيضاً تطوير القدرة على التفكير المستقبلي للمساعدة في انتقال التدقيق بسلاسة من مرحلة إلى أخرى.

ولحسن الحظ، يمكن أن يساعد التدريب والأدوات والتمارين الفرق على تطوير المهارات اللازمة للحفاظ على الزخم بين المراحل وضمان تحقيق أكبر أثر من كل عملية تدقيق. ويتضح المفهوم العام في الشكل 1، حيث يتم تمثيل المراحل الرئيسية للتدقيق كقطع خارجية من الأحجية: صياغة الأهداف، ووضع المعايير، وجمع الأدلة، وتطوير الرسالة.



الشكل 1: التدقيق المتصل

يوضح اللغز كيف ترتبط كل مرحلة بشكل طبيعي بالمرحلة التالية. الرابط الكبير هو التأثير، والذي يجب أن يكون محورياً في أي تدقيق.

على سبيل المثال، يجب أن يتخذ فريق التدقيق قرارات بشأن الأهداف مع وضع المعايير في الاعتبار، بحيث لا يضطر الفريق إلى العودة إلى الوراء وإعادة التفكير في الأهداف إذا لم تتوفر المعايير القابلة للتطبيق. وبالمثل، ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعايير مع فهم نوعية وتوافر الأدلة التي ستكون ضرورية لإثبات الحالة والمضي قدماً في التدقيق. بعد ذلك، في حين يجب أن تتدفق الأدلة المجمعّة في رسالة متماسكة ومنطقية، فإن هذا الانتقال يتطلب تغييراً كبيراً في التفكير من التركيز على التفاصيل في الأدلة إلى "ماذا إذن" في الرسالة. وأخيراً، يجب أن ترتبط الرسالة بالأهداف وتعالج الغرض الأساسي من التدقيق. يمكن أن يؤثر أي خطأ في أي مرحلة على التأثير من حيث التوقيت أو متطلبات الموارد أو سلطة الرسالة أو قوة التوصيات. كما أن التأثير على معنويات الفريق ودوافعه يصبح أيضاً من الضائير المتبقية.

قد يبدو الأمر صعباً للغاية، ولكن الأدوات والمهارات المناسبة يمكن أن تساعد الفرق على إدارة جميع التحولات في عملية التدقيق.

صياغة الأهداف مع وضع المعايير في الاعتبار

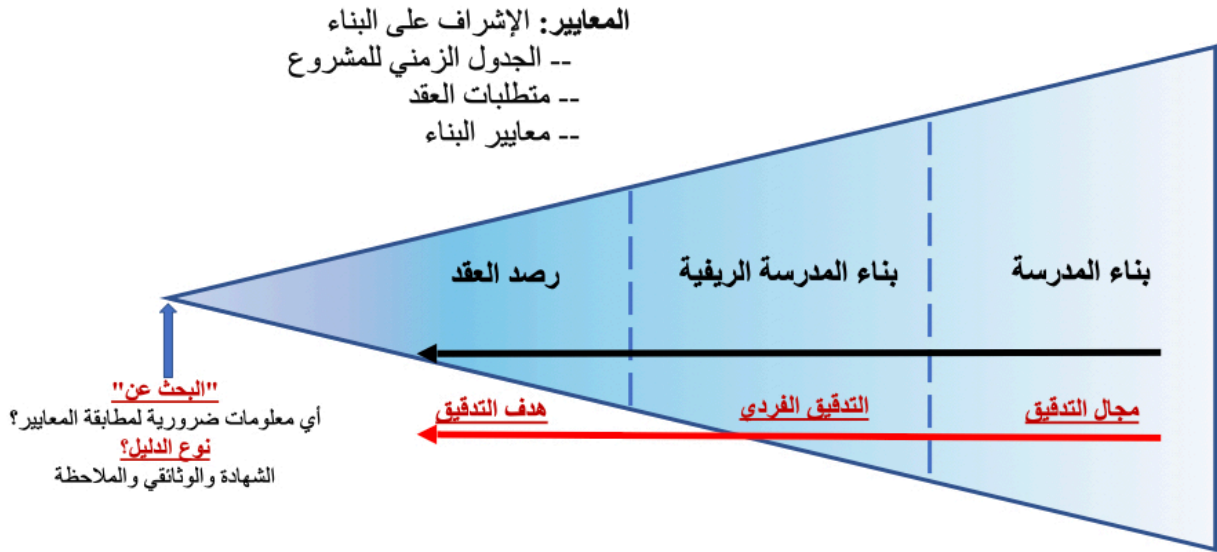
يبدأ التطلع إلى المراحل التالية من التدقيق عندما يقوم الفريق بصياغة أهدافه. وعلى الرغم من أنه ليس من الضروري أن تذكر أهداف التدقيق المعايير على وجه التحديد، إلا أنه من الممارسات الممتازة أن ينظر الفريق في المعايير التي قد تنطبق على الحالة. قد لا يكون من الممكن للفرق اتخاذ قرارات نهائية بشأن المعايير في هذه المرحلة المبكرة من التدقيق، ولكن التخطيط يكون متقدماً إلى حد كبير عندما تنظر الفرق في الاحتمالات المختلفة وما إذا كان يمكن إتمام تلك التقييمات بنجاح.

على سبيل المثال، قد ينظر فريق يخطط لإجراء تدقيق في بناء المدارس في البداية في معايير عديدة تتراوح بين المشتريات والامتثال البيئي. ومن شأن هذه المناقشة المبكرة أن تنبه الفريق إلى ضرورة تضييق نطاق المعايير قيد النظر لكي يتمكن الفريق من إحراز تقدم في المرحلة التالية. إذا قرر الفريق تضييق نطاق التركيز على مراقبة بناء المدارس، فقد تركز المعايير على مراحل المشروع وإعداد التقارير الدورية ومعايير البناء المحلية للبيئة التعليمية.

النظر في الأدلة المطلوبة للمعايير

يصبح الربط بين مراحل التدقيق أكثر أهمية عندما يقوم الفريق بتفقيح المعايير التي سيتم تطبيقها على هدف التدقيق. نظراً لأن كل هدف تقييمي ينطوي بالضرورة على مقارنة بين المعايير والحالة، فإن الأدلة التي تعتمد عليها المراجعة تتحدد من خلال اختيار المعايير. على سبيل المثال، إذا قرر الفريق التركيز على ما إذا كان بناء المدرسة يفي بالمواعيد النهائية المحددة، فإن المصدر الرئيسي للمعايير سيكون الجدول الزمني للمشروع. في هذا التدقيق، سيكون الدليل ذو الصلة هو ما إذا كان يتم الوفاء بمختلف المعالم الرئيسية في الجدول الزمني. يجب أن يفي بناء المدرسة بمعايير البناء المحلية

ومتطلبات العقد أيضاً، لذا يمكن أن تكون هذه أيضاً جزءاً من المعايير. كما هو موضح في الشكل 2، يمكن أن يساعد المخطط السهمي الفرق في تنقيح المعايير العامة مع زيادة التركيز على التدقيق.



الشكل 2: ربط المعايير بأدلة محددة

في التدقيق التقييمي مثل هذا المثال، ستستفيد فرق التدقيق من التفكير في الأدلة التي ستكون مطلوبة للتقييم مقابل المعايير المختارة. ومن الأساليب المفيدة تحديد "البحث عن الموانع" باستخدام أداة مماثلة للجدول 1، مصممة خصيصاً للمعايير المختارة.

غرفة الاجتماعات: معايير "البحث عن"

المعايير	"البحث عن" هذه الأنواع من الأدلة للمعايير		
	دليل الشهادة	الدليل التوثيقي	دليل الملاحظة
المعيار 1: تقارير تقدم العمل	✓	✓✓	✓
المعيار 2: المعاينات	✓	✓✓	✓✓
المعيار 3: أوامر التغيير	✓	✓✓	✓

الجدول 1: أدلة "البحث عن أدلة"

ويوضح الجدول رقم 1 أول قطع أولي في "البحث عن الأدلة" للتدقيق التقييمي لبناء المدارس. ويبين أن الفريق وجد أن الأدلة المستندية هي الأفضل لإثبات حالة المعايير الثلاثة المختارة. وبالإضافة إلى اجتماع قوي في الآراء حول قوة الأدلة وجودتها وتوافرها، يتيح هذا النوع من الجداول للفريق مواجهة أسئلة مثل ما إذا كان الفريق سيعتمد على عمليات التفتيش التي يقوم بها آخرون، أو ما إذا كان الفريق بحاجة إلى استخدام خبير مؤهل لإجراء ملاحظات وعمليات تفتيش مستقلة كجزء من عملية جمع الأدلة.

قد تتضمن التكرارات الإضافية لهذا الجدول المزيد من التفاصيل حول كل نوع من الأدلة وكيفية جمعها. على سبيل المثال، قد يقوم الفريق بوضع قائمة مرجعية أو أداة لجمع البيانات لمراجعة عمليات التفتيش المادية لضمان أن يكون الفريق منهجياً في نهجه. نظراً لأن جمع الأدلة مكلف ولا يمكن تكرار معظم الرحلات والمقابلات، فإن خطوات التخطيط الإضافية هذه تساعد على ضمان أن الفريق سيجمع أدلة كافية ومناسبة - ليس الكثير منها ولا القليل منها - ولا يترك الأمر للصدفة. إن الفريق الذي اعتاد على التفكير الاستراتيجي من خلال جمع الأدلة سيكون في وضع أفضل للمرحلة التالية من التدقيق: تطوير الرسالة.

تحويل طريقة التفكير من جمع الأدلة إلى تطوير الرسالة

وفي حين أن جمع الأدلة غالباً ما ينطوي على مجموعة من الجهود الموزعة بين أعضاء الفريق، فإن تطوير الرسالة يتطلب عقلية مختلفة حيث يجتمع أعضاء الفريق معاً مع رسالة شاملة للتدقيق وإجابة واضحة لكل هدف. وكما هو مبين بالتفصيل في الشكل 3، فإن المهام التي ينطوي عليها جمع الأدلة موجهة نحو التفاصيل وغالباً ما تتضمن تركيز أعضاء الفريق على

مهام محددة. وعلى النقيض من ذلك، فإن تطوير الرسالة يتطلب من أعضاء الفريق أنفسهم تحويل طريقة تفكيرهم إلى مهمة مختلفة تماماً تتمثل في اتخاذ قرار بشأن النتائج الرئيسية التي ستكون محورية في تقرير التدقيق. وتتضمن القرارات الصعبة في هذه المرحلة تحديد كيفية تلخيص الأدلة التي تم جمعها بشق الأنفس، أو إعادة تنظيمها، أو حذفها بالكامل في بعض الحالات.



تطوير الرسالة

- تتطلب الكتابة تحولاً إلى الرسالة الأوسع
- يجب أن يكون للفريق صوت واحد
- تضمين التوصيات للتطرق إلى النتائج



جمع الأدلة

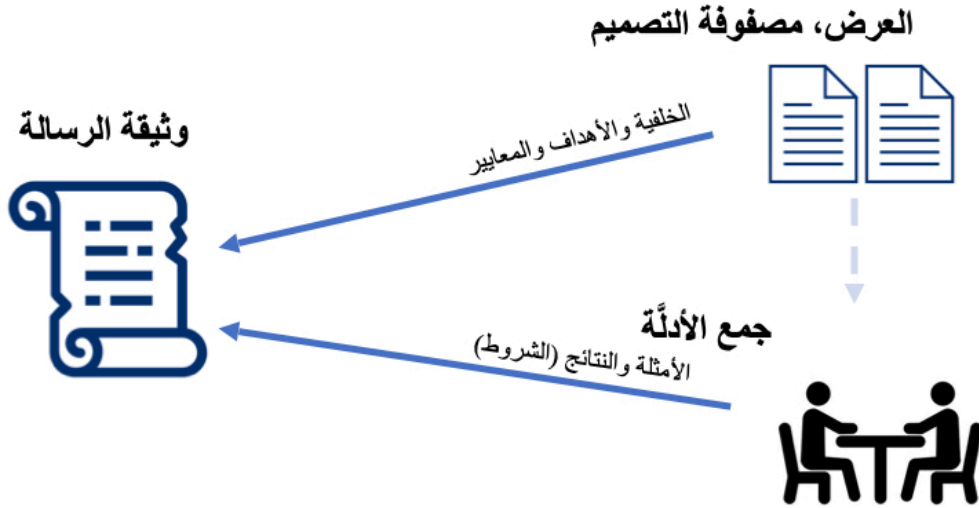
- يولد العمل الميداني حجماً ضخماً من المعلومات
- يركّز أعضاء الفريق على المهام المحددة
- يتطلب العمل الميداني انتباهاً للتفاصيل

الشكل 3: جمع الأدلة مقابل تطوير الرسالة

يمكن استخدام عدد من الأساليب للمساعدة في هذا التغيير في طريقة التفكير، وكلها تتطلب من أعضاء الفريق مواجهة قرارات صعبة حول أهم القضايا التي يريد الفريق تضمينها في التقرير. تتمثل إحدى أفضل الطرق في إنشاء مخطط تفصيلي للتقرير مع عناوين قائمة على الرسائل تشير إلى النتائج الرئيسية لكل هدف من الأهداف. وبالمثل، يشير العنوان العام لتقرير التدقيق إلى نبرة واتجاه العمل التالي. حتى إذا تم تغيير العنوان والعناوين أثناء عملية التحرير، فإن المخطط التفصيلي يخلق بداية للانتقال بين جمع الأدلة وكتابة التقرير. لا يخدم المخطط التفصيلي ذو العناوين البسيطة المستندة إلى الموضوع نفس الغرض لأنه يسمح للفريق بتأخير اتخاذ تلك القرارات الصعبة.

تشمل الأدوات الأخرى التي يمكن استخدامها نماذج مختلفة تتطلب من الفريق تقديم المعايير والحالة والسبب والنتيجة (CCCE)، أو سجل نتائج التدقيق (RAF)، والذي يتضمن تلك العناصر إلى جانب النتائج الرئيسية والأمثلة. يمكن استخدام هذه القوالب جنباً إلى جنب مع ممارسة تسمى "الكتابة على الجدران" حيث يمكن لأعضاء الفريق عرض جميع الأدلة وتنظيمها في سلسلة من الجلسات بدلاً من إرسال المواد المكتوبة ذهاباً وإياباً. أيًا كانت الأدوات أو التقنيات المستخدمة، فإن الجوهر هو أنه لا يمكن لأعضاء الفريق تجنب اتخاذ قرارات بشأن رسالة الصورة الكبيرة إذا أرادوا الانتقال بنجاح من جمع الأدلة إلى تطوير الرسالة وكتابة التقرير.

والخبر السار هو أن الكثير من المواد المتبقية من مواد التدقيق يجب أن تكون متاحة من المراحل الأولى من التدقيق، بما في ذلك الخلفية والأهداف والمعايير، كما هو موضح في الشكل 4. ويساعد الوصول إلى هذه المواد بشكل كبير في تجميع وثيقة الرسالة، ولكن يمكن أن تصبح أيضاً مصدر إلهاء إذا قضى الفريق وقتاً طويلاً في ضبط تلك الأقسام وتجنب القرارات اللازمة فيما يتعلق بالنتائج الرئيسية.



الشكل 4: تجميع مستند الرسالة

تحقيق الأثر من خلال التوصيات

على الرغم من أن منظمات التدقيق لديها العديد من الطرق لتحقيق أثر إيجابي، إلا أن تضمين توصيات قابلة للتنفيذ هو الطريقة الأكثر مباشرة لترجمة نتائج التدقيق إلى أثر. في هذه المرحلة من التدقيق، يجب أن يكون لدى الفريق جميع العناصر اللازمة لصياغة التوصيات، بما في ذلك الأدلة الكافية لدعم النتائج. يجب أن يواصل الفريق عملية التفكير المستقبلي من خلال التطلع إلى الإجراءات التصحيحية المطلوبة من الجهة الخاضعة للتدقيق. وهذا يتطلب من الفريق أن يفهم سبب النتائج، والذي قد لا يحظى أحياناً بالعناية الواجبة عندما يركز الفريق على جمع الأدلة لإثبات الحالة. وأحد أسباب ذلك هو أن السبب غالباً ما يتم اكتشافه وتوضيحه من خلال المقابلات وليس من خلال الأدلة المستندية، ولا يمكن أن تتم مناقشة السبب إلا بعد معرفة الحالة.

إن فهم السبب أمر ضروري لأن التوصيات وإجراءات الوكالة تكون أكثر فعالية إذا كانت تعالج السبب الجذري - وليس فقط الأعراض - للنتيجة. هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها للوصول إلى السبب الجذري، ولكن أحد أبسطها هو تطبيق "الأسباب الخمسة" الموضحة في الشكل 5. تعتبر هذه التقنية تذكيراً مفيداً بأن السبب الجذري قد يكون أكثر جوهرية من التفسير الأول أو الثاني، حيث يمكن أن تبدو العبارات الأولية للسبب وكأنها إعادة صياغة للنتائج.

من خلال السؤال المتكرر عن السبب، يمكن للفريق صياغة توصيات تعالج السبب الجذري بحيث تحل إجراءات الوكالة المشكلة الأساسية - وتعظيم أثر التدقيق.



الشكل 5: تقنية الأسباب الخمسة

استنتاج

إن تقرير التدقيق المؤثر هو أكثر من مجرد مجموعة من العناصر، فهو يتطلب عملية تدقيق مترابطة تضمن الانتقال السلس بين المراحل وتزيد من إمكانية التغيير الإيجابي في الكيان الخاضع للتدقيق. من خلال صياغة الأهداف مع وضع المعايير في الاعتبار، والنظر في الأدلة اللازمة لكل معيار، وتحويل العقلية من جمع الأدلة إلى تطوير الرسالة، تمتلك فرق التدقيق جميع العناصر اللازمة لكتابة التوصيات التي تعالج السبب الجذري للنتائج. توجه هذه التوصيات انتباه الوكالة إلى المشكلة الأساسية وتساعد على ضمان عدم تكرار عمليات التدقيق المستقبلية لنفس النتائج. وعلاوة على ذلك، يمكن للزخم المستمر والانتقال السلس بين المراحل أن يساعد فرق التدقيق على تجنب العوائق التي تؤخر عمليات التدقيق وتقلل من أهميتها وتؤثر على معنويات الفريق. يساعد التدقيق المترابط على ضمان تأثير كل عملية تدقيق فردية ويزيد من تأثير منظمة التدقيق ككل.

مقالة رئيسية- منهجيات تأثير التدقيق في التدقيق

أبعد من الامتثال: رفو تأثير التدقيق من خلال اورئيات السلوكية

By Carlos Morales Castro, Verónica Cerdas Benavides and Alexia Umaña Alvarado

من إعداد:

كارلوس موراليس كاسترو، مدير منطقة المتابعة، وأليكسيا أومانا ألفارادو، مشرفة منطقة المتابعة، وفيرونيكاسيرداس بينافيدس، مشرفة على التدقيق وعضو سابقة في برنامج القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة



المصدر: Adobe Stock Images

تعتبر الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من خلال عملها ملزمة بتعزيز التغييرات الإيجابية في حياة الأشخاص. ولتحقيق هذا الغرض، تبرز عملية التدقيق باعتبارها واحدة من أهم الأدوات المتاحة للأجهزة لزيادة توليد القيمة العامة. ومن خلال إتتمام عمليات التدقيق، يمكن للأجهزة تقييم ما إذا كان يجري تنفيذ العمليات وفقاً للمعايير النافذة، وتحديد تحسينات الأداء (بموجب المبادئ المعتادة للفعالية والكفاءة والاقتصاد)، أو الاستنتاج بناءً على المعلومات المالية للجهة

ومع ذلك، حتى في حال إجراء عملية تدقيق جيدة، يمكن كسر سلسلة القيمة التي تولدها إذا لم تنفذ الجهات الخاضعة للتدقيق التوصيات الصادرة عن الأجهزة أو لم يتم أخذها مع الالتزام الضروري لضمان استدامة الإجراءات التصحيحية المشار إليها. لذلك يعتبر تصميم توصيات التدقيق ومتابعتها عنصراً أساسياً لتعزيز أثر التدقيق. إذاً، كيف يمكن معالجة ذلك من منظور مبتكر؟ يكمن أحد الحلول الممكنة في تطبيق العلوم السلوكية

التحيزات المعرفية والتدقيق

كجزء من برنامج القادة الشباب للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لعامي 2022-2023 الذي تروج له مبادرة الإنفوساي للتنمية، طوّر مكتب المراقب العام في جمهورية كوستاريكا مشروعاً بعنوان *استخدام المرنّيات السلوكية وتحديد التحيزات المعرفية في عملية التدقيق من أجل تحسين تصميم توصيات التدقيق ومتابعتها*. ويهدف هذا المشروع إلى بناء قدرات فرقاء التدقيق لتحديد التحيزات المعرفية وتطبيق تقنيات المرنّيات السلوكية في عملية التدقيق، من أجل تعزيز التوصيات المصمّمة بشكل أفضل، والمتابعة الأكثر تعاطفاً وفعالية، وزيادة الامتثال للتوصيات من جانب الجهة الخاضعة للتدقيق. وكان يؤمل من المشروع تحويل رؤيتها من الفرض إلى الإقناع.

ولتحديد سياق موضوع المشروع، من الضروري الإشارة إلى ماهية التحيز المعرفي. وبحسب تشين (2022)، يشكّل التحيز المعرفي خطأً منهجياً في التفكير الذي يحدث عندما يعالج الأشخاص ويفسّرون المعلومات من حولهم، مما يؤثّر في تكوين الحكم وعملية صنع القرار. وقدّم هذا المصطلح في سبعينيات القرن العشرين عالماً النفس عاموس تفرسكي ودانيال كاهنمان، اللذان وضعوا الأسس لتطوير الاقتصاد السلوكي. وفاز دانيال كاهنمان على مساهماته في هذا المجال بجائزة نوبل في الاقتصاد في عام 2002. (تقاسم الجائزة مع الاقتصادي فيرنور سميث الذي نال تقديراً على مساهماته في الاقتصاد التجريبي).

يمكن لأي شخص نتيجة الطبيعة البشرية ارتكاب أخطاء في صنع القرار بسبب التحيز المعرفي. ومن خلال الاعتماد على الاختصارات العقلية (الاستدلال)، قد تقلل فرقاء التدقيق من قيمة الأدلة أو تبالغ في تقديرها أو تسيء تفسير المعلومات المتاحة. علاوةً على ذلك، يمكن أن تؤثر التحيزات المعرفية في الإدراك وتدفع الفرقاء نحو استنتاجات خاطئة. وتؤثر هذه الأخطاء المنهجية في التفكير أيضاً في التفاعلات مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات الخاضعة للتدقيق، والتي يمكن أن تؤثر في استعدادها لللاحق للامتثال لتوصيات التدقيق. لهذه الأسباب، تمحور هذا المشروع حول الوعي بهذه التحيزات غير الواعية.

الشكل 1: الفوائد المحتملة لتطبيق المرنّيات السلوكية في عملية التدقيق



المصدر: مكتب المراقب العام في جمهورية كوستاريكا

الابتكار المنخفض التكلفة والعالي التأثير

لكل هذه الأسباب، برز تطبيق الأفكار السلوكية كابتكار منخفض التكلفة وإنّما عالي التأثير. وهذا الأمر مهم جداً بالنظر إلى الأزمة المالية في كوستاريكا، إذ بلغت نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي 61 في المئة (في ديسمبر / كانون الأول 2023). ويكاد يكون تطبيق المرنّيات السلوكية تدخلاً بتكلفة صفرية، والشرط الرئيسي هو الوعي وتبادل المعرفة.

إلى ذلك، يسمح مشروع كهذا للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في كوستاريكا بأن تكون مبتكرة بمعنى أوسع. فعادةً ما يميل الناس إلى ربط الابتكار بالتكنولوجيا، لا بل يذهبون إلى حد تحويلها إلى غرض بحد ذاته بدلاً من أن تكون أداة لحل المشكلات. وبحسب التعريف، يتعلّق الابتكار بتنفيذ تغييرات كبيرة في العمليات أو المنتجات أو الجهات بهدف تحسين النتائج. ويعزّز في هذه الحالة تحديد التحيزات المعرفية وتطبيق الأفكار السلوكية الموضوعية والحكم المهني، ويعزّز في الوقت نفسه فهماً أفضل داخل الجهة وخارجها.

في هذا السياق، قضت الخطوة الأولى بتعميم الإطار على فرق التدقيق. وجرى تنفيذ أنشطة لزيادة الوعي بمفهوم التحيز المعرفي وكيف يمكن أن يعرّض للخطر موضوعية فريق التدقيق وحكمه المهني. وتمّ شرح التحيزات المعرفية الرئيسية (مثلاً التحيز التأكيد، والتثبيت، وتحيز السلطة أو المعايير الاجتماعية) والعلاقة مع التدقيق. وكجزء من أنشطة التوعية هذه، جرى تنظيم ندوة عبر الإنترنت مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في تشيلي لمجتمع مجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بدول أمريكا اللاتينية والكاريبي (الأولاسافس)، وتمّ تطوير حلقة بودكاست خاصة.

Aplicar la metodología BASIC – las etapas claves

Lecciones de las ciencias conductuales para ...

CONDUCTA ANÁLISIS ESTRATEGIAS INTERVENCIÓN CAMBIO

B – Conducta	A – Análisis	S – Estrategias	I – Intervención	C – Cambio
<p>Preguntas guías:</p> <p>Cuales son las conductas relevantes?</p> <p>De estas conductas, cuales queremos cambiar?</p> <p>Cual es nuestro impacto deseado?</p> <p>Cual es el context que enmarca esta conducta?</p>	<p>Entender la conducta que queremos cambiar</p> 	<p>Desarrollar estrategias para abordar las conductas que queremos cambiar</p> 	<p>Hacer un piloto en el campo o laboratorio, controlando en la medida de lo posible otras variables</p> 	<p>Implementar a escala la medida, incorporándola en las políticas existentes o creando nuevas</p> <p>Monitorear a largo plazo y vigilar posibles consecuencias indeseadas</p> 

Improving audit impact through behavior...

CGR VOCES TRANSPARENTES EL PODCAST CGR

Special episode

Improving audit impact through behavioural insights

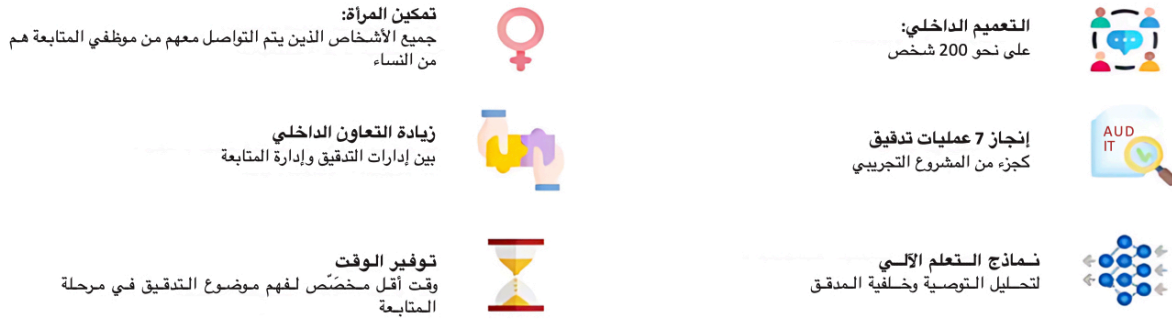
إلى ذلك، جرى تحديد السلوكيات التي تفوَّض تأثير التدقيق عند نقطة الاتصال الحرجة بين المدقق والجهة الخاضعة للتدقيق. واستناداً إلى هذه المعلومات، وضع مكتب المراقب العام في جمهورية كوستاريكا خطة تجريبية لتنفيذ استراتيجيات التدخل بشكل تعاوني. وأخيراً، جرى تحليل السلوكيات التي تؤثر في متابعة التوصيات، وتم اقتراح استراتيجيات للتخفيف من حدة الآثار على أساس "إطار الاهتمام وتكوين الاعتقاد والاختيار والتحديد" الذي وضعتة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وبمجرد تحديد المحطات الرئيسية في عملية التدقيق، وفقاً لمراحل مختلفة (التخطيط، والفحص، والتواصل، والمتابعة)، جرى تحديد الأنشطة التي تحظى بأعلى مقدار من التفاعل بين المشاركين في عملية التدقيق، وتم اقتراح استراتيجيات للتكثيف السلوكي لتعزيز مقدار أكبر من الموضوعية، والتواصل الحازم، وإقامة علاقة استباقية لا تنحصر بالجهات الخاضعة للتدقيق، بل أيضاً بين المجالات الداخلية التي تنطوي عليها دراسات التدقيق.

من النظرية إلى الممارسة

في هذا السياق، طُبِّقَ مكتب المراقب العام في جمهورية كوستاريكا التحسينات المقترحة الناجمة عن العمل التعاوني على 7 عمليات تدقيق أُجريت في عام 2023 ويضمُّ المكتب وحدات تنفيذية للتدقيق، فضلاً عن مجال متخصص لتطوير مرحلة المتابعة، تهدف إلى تعزيز التحسينات في الإدارة العامة. وبالنسبة إلى كل فريق من فرق التدقيق، تمَّ اختيار جهة اتصال من منطقة المتابعة للمساهمة في إدارة عملية متابعة توصيات التدقيق. وطلبت الفرق أيضاً تفاعلاً أوثق بين فريق التدقيق وفريق المتابعة من مرحلة مبكرة، بدلاً من نهاية مرحلة التواصل. وقد أتاح هذا النهج لكل من المدققين وفريق المتابعة اكتساب فهم أعمق لسياق المسائل المدققة فيها، وطبيعة الجهات وظروفها من أجل التقليل إلى أدنى حد من عدم اليقين وتعزيز التماسك الداخلي. كما أنه يسهل على موظفي المتابعة كيفية المساهمة في تطوير التدقيق ويعزز الكفاءة الداخلية من خلال تخصيص وقت أقل لفهم القضايا المدققة فيها.

الشكل 2: الأنشطة والنتائج الرئيسية



المصدر: مكتب المراقب العام في جمهورية كوستاريكا

في ما يتعلَّق بالصِّلات مع الجهات الخاضعة للتدقيق، عُقدت جلسات عمل لتشجيع استخدام لغة استباقية لإعادة تشكيل منظور الجهة الخاضعة للتدقيق وتحويل مفهوماً للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وقد سمح ذلك باعتبار التدقيق فرصة للتغيير، ونافذة فرصة للتحسين، وبتوليد تأثير للسكان الذين يطالبون بعمليات ومنتجات وخدمات عالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت مواءمة توقعات المدققين مع توقعات الجهات الخاضعة للتدقيق في إيجاد نقاط التقاء وتعزيز الحلول القصيرة الأجل.

وتمثَّل أحد التغييرات الأخرى الناجمة عن هذا المشروع في المشاركة في وضع توصيات بين فريق التدقيق وموظفي المتابعة عند صياغة نتائج التدقيق. وكان الهدف تعزيز الرغبة في التغيير، واقتراح بدائل حلول قابلة للتطبيق، وتوضيح

النتائج المرجوة، والحد من العبء المعرفي على الجهات الخاضعة للتدقيق وفرقاء التدقيق.

علاوةً على ذلك، يستخدم مكتب المراقب العام في جمهورية كوستاريكا الأدوات التكنولوجية والنماذج التنبؤية بشأن الامتثال للتوصيات، بالاستفادة من البيانات المتراكمة بشأن متابعة التوصيات لمواصلة تحسين صياغتها. على سبيل المثال، يساعد تحليل العدد الإجمالي للكلمات والمصطلحات المحددة (الأفعال المستخدمة) والمواعيد النهائية الممنوحة وخصائص المؤسسة في تحديد الاتجاهات التي قد تحدُّ من حركة المدققين أو تعوقهم دون إدراك. لذلك من الممكن استبدالها بتعزيز الالتزام وإلغاء فائض للمعلومات.

ويمكن أن تكون التوصية الأكثر تحديداً، والموجزة، والتي تُصاغ بالتوافق، باستخدام لهجة استباقية، والمقترنة بمزيد من التعاطف والمتابعة الوثيقة، عاملاً رئيسياً لتعزيز الامتثال لناحية الاقتناع، إلى جانب إمكان حدوث تغييرات مستدامة مع مرور الوقت.

وتشير النتائج الناجمة عن تنفيذ هذا المشروع إلى أنَّ التغيير حقيقي ومستصوب من جانب مختلف أصحاب المصلحة. ويتطلب الخوض في المرنّيات السلوكية تعديلات صغيرة وإنّما مهمة في تناول المدققين والجهات الخاضعة للتدقيق. ويعرّز هذا تبادل الخبرات وتنوع وجهات النظر، وإثراء منتجات التدقيق وتحفيز المساءلة، مع التركيز على إيجاد القيمة كجزء من التحسين المستمر الذي تسعى إليه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

المراجع

1. Chin, Angelina. Recognizing and Mitigating Cognitive Biases: A Threat to Objectivity. Florida: Internal Audit Foundation, 2022.

2. Organization for Economic Cooperation and Development. Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit. Paris, OECD Publishing, 2019, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>

مقالة رئيسية- منهجيات تأثير التدقيق في التدقيق

إغلاق حلقة التدقيق: منهجية لتتبُّ توصيات التدقيق

By Guy McClain

غاي ماكلين، دكتوراه، أستاذ مشارك في التدقيق، كلية إيلس للإدارة، كلية ميلسابس، الولايات المتحدة الأمريكية(1)



المصدر: صور أدوبي ستوك، فلاش فيكتور

المقدمة

تعدُّ عمليات التدقيق التي تُؤدِّيها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أدوات قيِّمة تساعد في تحديد المخاطر، وأوجه القصور ومجالات التحسين لمجموعة واسعة من البرامج الحكومية. وتسدُّ عمليات التدقيق هذه الفجوة بين السياسات والممارسات من خلال تقديم نتائج التدقيق في الوقت المناسب وردود فعل بناءً للجهات الخاضعة للتدقيق. وتتضمَّن هذه الملاحظات البناءة توصيات تهدف إلى تعزيز الأداء وتنفيذ التوصيات لضمان استيفاء السياسات و/أو المعايير. ويعتبر هذا الإغلاق لحلقة التدقيق خطوة أساسية ونهائية في عملية التدقيق.

غير أن إغلاق حلقة التدقيق قد يكون أقل فعالية إذا لم تقم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بتتبُّع حالة تنفيذ توصيات التدقيق. في الواقع، يحدِّد المبدأ 12 للمعايير الدولية لأجهزة الرقابة المالية قيمة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومنافعها، ويبرز أهمية تتبُّع توصيات التدقيق (المبدأ 1) والإبلاغ عنها (المبدأ 3). (2) ويعزِّز التتبُّع والإبلاغ ثقة الجمهور من خلال توفير الشفافية في العمل الذي تُؤدِّيهِ الأجهزة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تستخدم الأجهزة معلومات التتبُّع داخلياً لقياس الأداء، مما يعزِّز جهودها الخاصة لمراقبة الجودة.

ووجد مسح حديث أجرته مجموعة عمل الإنتوساي المعنية بتقييم السياسات والبرامج العامة أن 72% من المقيمين قد تابعوا تنفيذ توصيات التدقيق، في حين أن 45% منهم فقط قد نشروا معلومات بشأن التوصيات المنفذة. (3) لذلك يتم تنفيذ تتبُّع التوصيات بشكل عام، وإنما من دون أن تتم عادةً مشاركة النتائج. وهذا النقص في الشفافية مثير للقلق نظراً إلى وجود مجموعة متزايدة من الأبحاث الأكاديمية التي تظهر التأثير الإيجابي للكشف عن التنفيذ على الرأي العام للحكومات المحلية والخدمات العامة.

منهجية لتتبُّع توصيات التدقيق

يمكن أن يؤدي إيجاد منهجية لتتبُّع تنفيذ توصيات التدقيق إلى تعزيز الشفافية مع الجمهور وتحسين مراقبة الجودة الداخلية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وتشكِّل الخطوات التالية مبادئ توجيهية عامة بما أن كل جهاز أعلى سيواجه ظروفًا وتحديات فريدة. ويمكن أن تكون هذه المبادئ التوجيهية بمثابة نقطة انطلاق لصياغة طريقة تناسب الأجهزة ومؤسساتها.

الخطوة 1: شرح توصيات التدقيق

تتمتَّع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بمكانة تؤهلها لامتلاك المعلومات ذات الصلة التي قد لا تتوفر لدى مديري البرامج وغيرهم من الجهات الخاضعة للتدقيق. وقد يؤدي هذا النهج المنعزل تجاه البيروقراطية الحكومية إلى سوء فهم بين الأجهزة والجهات الخاضعة للتدقيق. لذلك من الأهمية بمكان أن تشرح الأجهزة توصيات التدقيق بالتفصيل. وسيساهم إشراك الجهة الخاضعة للتدقيق في المناقشات والغوص في البيانات في ضمان فهمها الكامل للقضايا الأساسية.

ويتمثل الهدف في أن تقرَّ الجهة الخاضعة للتدقيق بأهمية التوصيات وأن يقع تنفيذها ضمن نطاق سيطرتها. من ناحية أخرى، يمكن أيضاً للجهات الخاضعة للتدقيق أن تطعن في التوصيات. لذلك ينبغي أن تكون الأجهزة مستعدة للاستجابة على النحو المناسب بتقديم المزيد من الأدلة أو إجراء تعديل. وستستغرق عملية التفاوض هذه بعض الوقت، ولكن إذا تخلَّصت الأجهزة من التحديات التي تواجهها الجهات الخاضعة للتدقيق، واستطاعت أن تعارض التوصيات،

فإنَّ حلَّ هذا النقص قد يتأخَّر أو يكون غير ملائم نظراً إلى عدم وجود حوار مفتوح بين الأجهزة والجهات الخاضعة للتدقيق لفهم توصيات التدقيق بشكل كامل.

الخطوة 2: تصنيف التوصيات تبعاً لأولويتها وتحديد الأطر الزمنية للتنفيذ

تكتسب المصادر المختلفة للنتائج قيمة متميِّزة. وتُعدُّ تقييمات البرامج ومراجعات الأداء أدوات رئيسية لإدارة برامج الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، ولكنها تختلف من نواحٍ كثيرة. فعلى سبيل المثال، قد يستخدم تقييم البرامج بيانات نوعية، في حين ستستخدم مراجعات الأداء بيانات كميةً بحتة. وبغض النظر عن ذلك، في إمكان الأجهزة تصنيف التوصيات تبعاً لأولويتها استناداً إلى عوامل الخطر مثل التأثير المحتمل، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للجهات الخاضعة للتدقيق، وتكلفة التخفيف.

ويمكن أيضاً تصنيف التوصيات تبعاً لأولويتها بحسب الجداول الزمنية المختلفة المطلوبة لتنفيذ الجهات الخاضعة للتدقيق. ولا يمكن المبالغة في أهمية الجداول الزمنية. ويمكن أن يتطلَّب اختيار الفاصل الزمني الصحيح للجدول الزمني توازناً دقيقاً. وكلما طالت الفترة الزمنية، زاد احتمال نسيان المعلومات. وتميل الجداول الزمنية القصيرة للغاية إلى التقليل من أهمية المسألة لأنَّ التوصيات الجادَّة قد تستغرق وقتاً طويلاً لتصحيحها. وبغض النظر عن ذلك، إذا كانت الأجهزة قادرة في حدود ولايتها على تغيير الجداول الزمنية لمتطلبات التنفيذ، فينبغي أن يكون هناك مصدر تواصل واضح مع الجهة الخاضعة للتدقيق يشجِّع على المساءلة. وفي حين أنكم ترغبون في التعاون مع الجهة الخاضعة للتدقيق في هذه العملية (انظر الخطوة 1)، تنقل الجداول الزمنية مسؤولية الجهة الخاضعة للتدقيق عن تصحيح توصيات التدقيق.

وإذا كان ذلك ضمن ولاية الجهاز ونطاق مسؤولياته، فيمكن أن تساهم خطط العمل في ضمان تنفيذ التوصيات. وبمجرد وضع الأجهزة توصياتها بحسب الأولوية، يمكنها أن تضمن قيام الجهات الخاضعة للتدقيق بوضع خطط عمل واضحة ومفصَّلة بالاقتران مع الأجهزة والاتفاق معها لمعالجة كل قضية. وينبغي أن تتضمن خطة العمل هذه خطوات ومسؤوليات وموارد وجدول زمنية محدَّدة.

الخطوة 3: لا تصبحوا مدينين للتكنولوجيا

يمكن أن تعزِّز الأدوات التكنولوجية بشكل كبير جهود التتبع. ويمكن أن تساعد نظم إدارة الحالات المؤتمتة الجهاز على إدارة عمليات التدقيق المتعدِّدة وتوصياتها. غير أن أتمتة هذه العملية قد لا تكون متاحة إلا للأجهزة ذات الميزانيات الكبيرة والقوى العاملة الكبيرة.

ولا يتعلَّق تتبُّع توصيات التدقيق باختيار البرنامج المناسب. ويرتبط التتبُّع الفعَّال بالحفاظ على مساءلة وتوقعات واضحة، وهو ما يمكن القيام به باستخدام القليل من التكنولوجيا. ويمكن إنشاء نظام تتبُّع فعَّال باستخدام الحد الأدنى من التكنولوجيا مثل معالج النصوص، وجدول البيانات، والبريد الإلكتروني ونظام الملفات.

الخطوة 4: رصد التقدم من خلال ثقافة تحسين مستمر

يمكن أن تحقق الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أقصى استفادة من توصيات التدقيق من خلال إيجاد ثقافة تحسين مستمر. وهذه الثقافة هي عملية اكتساب المعرفة وابتكارها ومشاركتها وتطبيقها لتحسين أداء الجهة الخاضعة للتدقيق. وينبغي أن تشجّع الأجهزة الجهات الخاضعة للتدقيق على اعتبار التوصيات فرصاً للتعلم والنمو بدلاً من الانتقادات أو الإخفاقات. ويمكن أن يساهم هذا التحول الثقافي في ضمان معالجة توصيات التدقيق بشكل استباقي وفعال.

ويتطلب ابتكار هذه الثقافة جهداً منهجياً. ويمكن تيسير الأمر بتحديد أهداف التدقيق ومؤشراته ومقاييس التقدم المحرز. وينبغي أن تكيّف الأجهزة محتوى التواصل وأسلوبه مع احتياجات الجهة الخاضعة للتدقيق وتفضيلاتها. ويكمن الهدف في تشجيع الجهة الخاضعة للتدقيق على تحمّل المسؤولية عن توصيات التدقيق.

والرصد المنتظم ضروري لضمان أن تنفّذ الجهة الخاضعة للتدقيق التوصيات بفعالية. وتتضمن هذه العملية تتبّع التقدم المحرز وإجراءات الجهة الخاضعة للتدقيق، ومراجعة فعالية التغييرات المنفّذة، وتحديد أي ثغرات أو إجراءات إضافية مطلوبة لتلبية التوصيات، بحسب الحاجة. وينبغي عدم الخلط بين هذه الخطوة وعمليات تدقيق المتابعة التي قد يتعيّن على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تأديتها. وتتعلّق هذه الخطوة أكثر بالتواصل مع الجهة الخاضعة للتدقيق لتقييم التقدم وتقديم الدعم.

الخلاصة

تحدّد توصيات التدقيق المخاطر التي تواجه النجاح في إنجاز النتائج بما يتفق مع متطلبات السياسة والمتطلبات التشريعية، وتسلب الضوء على الإجراءات الرامية إلى التصدي لتلك المخاطر، وفرص التحسين. وباستخدام هذا الدليل المكوّن من أربع خطوات، يمكن أن تحوّل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة توصياتها الخاصة بالتدقيق من تحدّي إلى فرصة، وأن تدفع عجلة التحسين، وتعزّز إدارة المخاطر، وتضفي قيمة على البرامج الحكومية قيد التدقيق.

مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات

وأثرها تحليل تطور التوصيات بشأن تدقيو الحكومة في بيرو ومتابعتها

By Arturo Alejandro Zea Manrique

من إعداد: رتورو أليخاندرز زيا مانريكي

رئيس جهاز الرقابة المؤسسية التابع لحكومة أريكييا الإقليمية، مكتب المراقب العام لجمهورية بيرو



المصدر: أدوبي ستوك إيمجز

المقدمة

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من خدمات المراقبة في المجال الحكومي في بيرو هي الخدمات المسبقة، والخدمات المتزامنة، والخدمات اللاحقة.

وتُنَفَّذُ الرقابة المسبقة قبل إتمام أي دفعات مالية. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك الإذن المسبق المطلوب من مكتب المراقب العام لدفع تكاليف خدمات إضافية في مشاريع الاستثمار أو البناء.

من ناحية أخرى، يجري تطبيق الرقابة المتزامنة أثناء تنفيذ النفقات. ويتم تنفيذ هذه العملية في جميع مراحل المشروع الاستثماري، من التخطيط الأولي والتصميم، مروراً بإعداد الملف الفني، ووصولاً إلى التنفيذ والإغلاق النهائي للمشروع.

وأخيراً، يجري تنفيذ الرقابة اللاحقة بمجرد تنفيذ النفقات. وتتألف هذه المرحلة من ثلاث خدمات رئيسية هي عمليات التدقيق، وخدمات الرقابة المحددة، والإجراءات التلقائية اللاحقة. ويجري تصنيف عمليات التدقيق على وجه الخصوص إلى عمليات تدقيق مالي وفي الامتثال والأداء.

وتؤدي عمليات التدقيق هذه دوراً حاسماً في التحقق من الامتثال للإطار التنظيمي النافذ بموجب مبدأ الشرعية. بالإضافة إلى ذلك، فهي أساسية لتقديم التوصيات المتعلقة بالشروع في الإجراءات القانونية المدنية و/أو الجنائية و/أو الإدارية في حق الموظفين العموميين المسؤولين. وتكتسب أهمية موازية قدرتها على إصدار توصيات تستهدف مجالات التحسين في الإدارة العامة، مما يسهل وضع استراتيجيات فعالة لتحسين الموارد العامة.

عملية تطوير التوصية

في إطار عملية التدقيق، يتم وضع التوصيات في المراحل التالية:

1. تخطيط التدقيق في الامتثال: انطلاقاً من مرحلة التخطيط، يستخدم فريق التدقيق تقنيات مثل اختبارات الاستعلام والرقابة لاكتساب فهم شامل للجهة الخاضعة للتدقيق، بما في ذلك إطاره القانوني وتنظيمه وحوكمته وعملياته التجارية والمخاطر التشغيلية ومؤشرات الأداء. وفي هذه المرحلة، يجري أيضاً تقييم فعالية الضوابط الداخلية لتحديد إجراءات التدقيق اللاحقة. وهذه خطوة حاسمة لأنها ترسي الأساس الذي ستوضع على أساسه التوصيات النهائية.

2. تنفيذ التدقيق: خلال مرحلة التنفيذ، يجمع المدققون الأدلة والوثائق ذات الصلة لتمكينهم من تقييم ما إذا كانت الجهة تمتثل للقوانين والأنظمة والسياسات المعمول بها. وهذا هو المكان الذي يتم فيه تحديد النتائج وتقييم المخاطر والضوابط الداخلية. ويجري توثيق كل نتيجة بعناية مع الأدلة التي تدعم استنتاج المدقق.

3. إعداد تقرير التدقيق: بمجرد الانتهاء من جمع الأدلة والتحليل، يتم إعداد تقرير التدقيق. ولن يتضمن هذا التقرير النتائج والأدلة فحسب، بل سيشمل أيضاً التوصيات الرامية إلى تصحيح أوجه القصور التي جرى تحديدها، وتحسين العمليات، وتعزيز الضوابط الداخلية. وينبغي أن تكون هذه التوصيات واضحة وقابلة للتنفيذ وأن توفر مساراً واضحاً نحو تحسين إدارة الجهة الخاضعة للتدقيق، وأن تعجل، عند الاقتضاء، عملية اتخاذ الإجراءات القانونية أو الإدارية في حق المسؤولين والموظفين المشتبه في مسؤوليتهم المدنية أو الجنائية أو الإدارية.

إجراءات متابعة التوصيات

من الأساسي متابعة هذه التوصيات لضمان تنفيذها بفعالية والعمل على النحو المنشود. ويُقسم رصد تنفيذ التوصيات إلى عدة مراحل رئيسية ترمي إلى ضمان التنفيذ الفعال والمنهجي:

1. تسجيل التوصيات وتصنيفها: يجب تسجيل جميع التوصيات في تطبيق حاسوبي لمكتب المراقب العام. ويجري تصنيف التوصيات وفقاً لطبيعتها، سواء لتحسين الإدارة، أو لبدء إجراءات إدارية أو قانونية، أو لمعالجة الحالات التي تحددها الإجراءات التلقائية اللاحقة.

2. خطة العمل: ينبغي على الجهات وضع خطة عمل توضح بالتفصيل طريقة تنفيذها للتوصيات، وتحدد الإجراءات، والأطراف المسؤولة، والمواعيد النهائية والموارد اللازمة. ويجب مراجعة خطة العمل هذه وأن تتال موافقة جهاز الرقابة المؤسسية المقابل.

3. التنفيذ والرصد: تقع مسؤولية تنفيذ التوصيات على عاتق الجهة الخاضعة للتدقيق، في حين يقوم الجهاز برصد التقدم المحرز بنشاط. ويجب الاحتفاظ بسجل محدث لحالة تنفيذ كل توصية في تطبيق الحاسوب.

4. التقييم وإعداد التقارير: ينبغي أن يجري جهاز الرقابة المؤسسية تقييماً دورياً لحالة التنفيذ وأن يُعد تقارير نصف سنوية توزع التقدم المحرز والتحديات والنتائج المحققة. وهذه التقارير أساسية من أجل استمرار الرقابة التي يتولاها مكتب المراقب العام.

النشر والشفافية: ينبغي نشر حالة تنفيذ التوصيات وتقارير المتابعة على البوابة الإلكترونية للشفافية للجهة العامة، مما يضمن وضوح الرؤية والمساءلة أمام الجمهور.

وهذه العملية مصممة ليس فقط لتصحيح أوجه القصور التي تمّ تحديدها وإنما أيضاً لتعزيز القدرات الإدارية والتشغيلية للجهات العامة، وضمان الشفافية والكفاءة في إدارة موارد الدولة.

تنفيذ التوصيات: تقييم الأثر وإدارته

بهدف تقييم أثر تنفيذ التوصيات، تبدأ العملية بالتقارير الصادرة عن أجهزة الرقابة المؤسسية. وتُفصل هذه التقارير متابعة تنفيذ التوصيات في مختلف الجهات العامة. وتُجمع هذه المعلومات في نظم مكتب المراقب العام، ثم يجري جمع عملية التنفيذ والمتابعة وتحليلها. وبعد ذلك، تُرسل جميع هذه البيانات إلى نائب مدير الرصد والتقييم لتصميم استراتيجيات لتعزيز هذه العملية وتحسينها.

ونائب مدير الرصد والتقييم هو المكتب المسؤول عن الإشراف على تنفيذ التوصيات ومتابعتها على نطاق واسع. ويرصد هذا المكتب ويقدم بيانات إدارة موحدة تعكس التقدم المحرز في العملية. بالإضافة إلى ذلك، يقيم التقرير التقدم المحرز

في تنفيذ التوصيات والمشكلات التي تتم مواجهتها. وباستخدام هذه المعلومات، يضع المكتب استراتيجيات وإجراءات تهدف إلى زيادة فعالية التوصيات ويقدم معلومات ستكون بمثابة نقاط اهتمام لعمليات التدقيق المستقبلية.

وتكمن أهمية التوصيات في أنها تمثل نتيجة لعملية تدقيق دقيقة. وهي تنبثق مباشرة من النتائج المكتشفة، والتي تشمل تحديد المسؤوليات المحتملة والنقاط الحرجة للإدارة التي يمكن أن تولد مخالفات أو اكتشافات إضافية. إلى ذلك، فإنها تتيح للجهة الخاضعة للتدقيق الفرصة لتنفيذ التغييرات وتطبيق التحسينات أو التصحيحات المقترحة، وبالتالي تعزيز الإدارة الأكثر فعالية والامتثال للأنظمة.

نتائج تنفيذ التوصيات والتطلع إلى الأمام

رغم أهمية مضمون هذه التوصيات وجوهرها، لم يكن معدل التنفيذ مثالياً، ويرجع ذلك أساساً إلى عدم اتخاذ المسؤولين المكلفين إجراءات.

وأخيراً، من الأهمية بمكان التشديد على أن تعيين موظفين مكرّسين حصراً للتسجيل والمتابعة والتقييم والتنسيق مع الجهة الخاضعة للتدقيق داخل أجهزة الرقابة قد أظهر أثراً إيجابياً ومباشراً على تنفيذ التوصيات. ومنذ عام 2021، لوحظ اتجاه متزايد في النسبة المئوية للتوصيات المنفّذة، لاسيما بعد عام كان فيه عدد التوصيات غير المنفّذة أعلى. ويسلط هذا التغيير الضوء على فعالية تحديد أولويات المتابعة المنظمة والمنهجية ضمن الأهداف المؤسسية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات

تنفيذ توصيات مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي ومتابعة التدقيق

By Elizabeth M. Mixon and U.S. GAO

المؤلف: إليزابيث م. ميكسون، مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي



المصدر: صورة ملف مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية | www.gao.gov

تنجم عن عمل مكتب المساءلة الحكومية الأميركي بشكل روتيني توصيات لتحسين كفاءة البرامج الحكومية وفعاليتها، مما يؤدي إلى وفورات وتحسينات قابلة للقياس. ومنذ السنة المالية 2002، أسفر عمل المكتب عن منافع مالية بحوالي 1.38 تريليون دولار وأكثر من 28,000 برنامج ومنافع تشغيلية ساعدت على تغيير القوانين، وتحسين السلامة العامة وغيرها من الخدمات، وتعزيز إدارة أفضل عبر الحكومة. وفي السنة المالية 2023 وحدها، حقق عمل المكتب 70.4 مليار دولار من الفوائد المالية - أي عائد يبلغ حوالي 84 دولار لكل دولار مستثمر في المكتب. كما حدد المكتب 1,220 منفعة أخرى - تلك التي لا يمكن قياسها بالدولار ولكنها أدت إلى تحسينات في البرامج والعمليات عبر الحكومة. ومن الأمثلة على الإنجازات المحققة أخيراً ما يلي:

- إعادة مليارات من تمويل الإغاثة غير المستخدم لجائحة كوفيد-19. منذ مارس / آذار 2020، قدم الكونغرس أكثر من 4.6 تريليون دولار لمساعدة البلاد على الاستجابة لجائحة كوفيد-19 والتعافي منه. وفي فبراير / شباط 2023، أبلغنا أن الوكالات الاتحادية لم تستخدم أكثر من 90.5 مليار دولار من هذه الأموال اعتباراً من يناير / كانون الثاني 2023. وقدمنا تحديثات شهرية للكونغرس عن حسابات وكالة محددة بأموال غير مستخدمة. وفي يونيو / حزيران 2023، استخدم الكونغرس هذه المعلومات عندما أقرَّ قانون المسؤولية المالية لعام 2023 الذي طلب من بعض الوكالات إعادة حوالي 27.1 مليار دولار من هذه الأموال غير المستخدمة إلى الخزانة (-GAO-23-106647).
- تحسين الإشراف على مراكز المعيشة المجتمعية التابعة لوزارة شؤون المحاربين القدامى الأميركية: توفر وزارة شؤون المحاربين القدامى الرعاية لما يقارب 9,000 من المحاربين القدامى يومياً في 134 دار ترميز تديرها الوزارة - تُسمى مراكز المعيشة المجتمعية. وفي عام 2021، أوصينا بأن تعزز الوزارة نهجها في الإشراف على الرعاية ومعالجة شكاوى المقيمين في هذه المراكز. وفي السنة المالية 2023، اتخذت الوزارة عدداً من الخطوات للقيام بذلك. على سبيل المثال، قامت بتحسين طريقة التعرف على هذه المراكز في النظام الإلكتروني الذي تستخدمه لرصد سلامة المرضى. وسيساعد ذلك في تحديد مكان حدوث مشكلات سلامة المرضى بشكل موثوق وتحسين الإشراف على هذه المراكز (GAO-22-105142, GAO-22-104027).

ينطوي حوالي 60 في المئة من منتجاتنا على توصيات. ومنذ عام 2014، أصدرنا ما يقارب 1,300 توصية في المتوسط كل عام. ويتمتع الكونغرس وإدارة الوكالات الخاضعة للتدقيق بسلطة تقديرية بشأن تنفيذ توصياتنا، وقد نفذنا في المتوسط حوالي 77 في المئة من توصياتنا على مدى السنوات العشر الماضية. ونحن نركز الاهتمام على متابعة توصياتنا للمساهمة في ضمان تنفيذها بفعالية وفي الوقت المناسب.

العمل مع الكونغرس

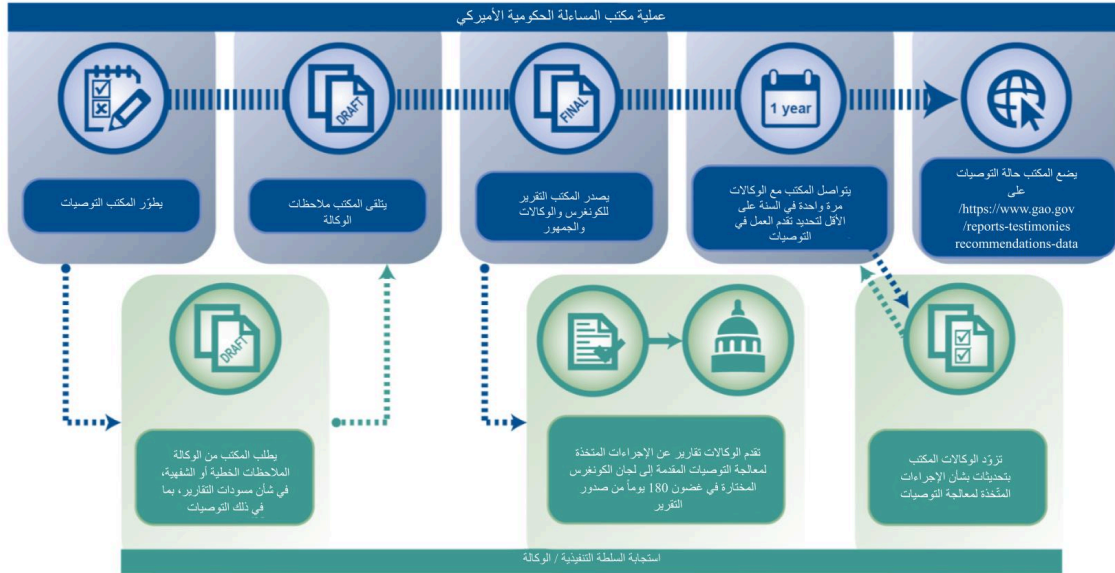


المصدر: صورة ملف مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية | www.gao.gov

يؤدي الكونغرس دوراً رئيسياً في توفير الإشراف والحفاظ على التركيز على توصياتنا لضمان تنفيذها وتحقيق النتائج المرجوة. بالإضافة إلى تقديم تقارير عن حالة التوصيات إلى الكونغرس، نعمل معه على استراتيجيات لمواصلة معالجة توصياتنا. وتشمل هذه الاستراتيجيات إدراج توصياتنا في التشريعات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للكونغرس استخدام ميزانيته والاعتمادات وعمليات الرقابة لتحفيز الوكالات على العمل على توصياتنا ورصد تقدمها. على سبيل المثال، يمكن للكونغرس عقد جلسات استماع تركز على تنفيذ توصيات مكتب المساءلة الحكومية، أو حجب الأموال عند الاقتضاء، أو اتخاذ إجراءات أخرى لتوفير الحوافز للعمل. علاوةً على ذلك، يمكن للكونغرس المتابعة أثناء عملية الاعتمادات وطلب تحديثات دورية.

العمل مع الوكالات

نحن نعمل مع الوكالات بشكل مستمر بشأن الفرص المتاحة لتحسين أداء البرنامج أثناء مسار عملنا في مجال التدقيق وبعده. ومن خلال التواصل مع مسؤولي الوكالة طوال عملية التدقيق، يمكن معالجة أوجه القصور المحددة في عملنا فوراً، دون انتظار صدور تقرير. ويسلط الشكل أدناه الضوء على الآليات التي نستخدمها للتأكيد على توصياتنا.



الد

المصدر: تحليل مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية | www.gao.gov

مراجعة الوكالة وملاحظاتها. نوفر لمسؤولي الوكالات فرصة لمراجعة مسودة تقريرنا وإبداء الملاحظات في شأنها، بما في ذلك التوصيات، قبل إصدارها في معظم الحالات. ومن خلال هذه العملية، قد يشير مسؤولو الوكالات إلى الخطوات التي يتخذونها أو يخططون لاتخاذها لمعالجة التوصيات، ونعكس هذه الخطوات في التقرير بحسب الاقتضاء. وإذا لم يوافق المسؤولون على توصياتنا، فيمكنهم تقديم الأساس المنطقي لأي خلاف مع نتائج تقريرنا. وبعد تلقي ملاحظات الوكالة، ندرس مضمونها، وننقح المسودة بحسب الاقتضاء، ونقدّم ملاحظات الوكالة في التقرير النهائي.

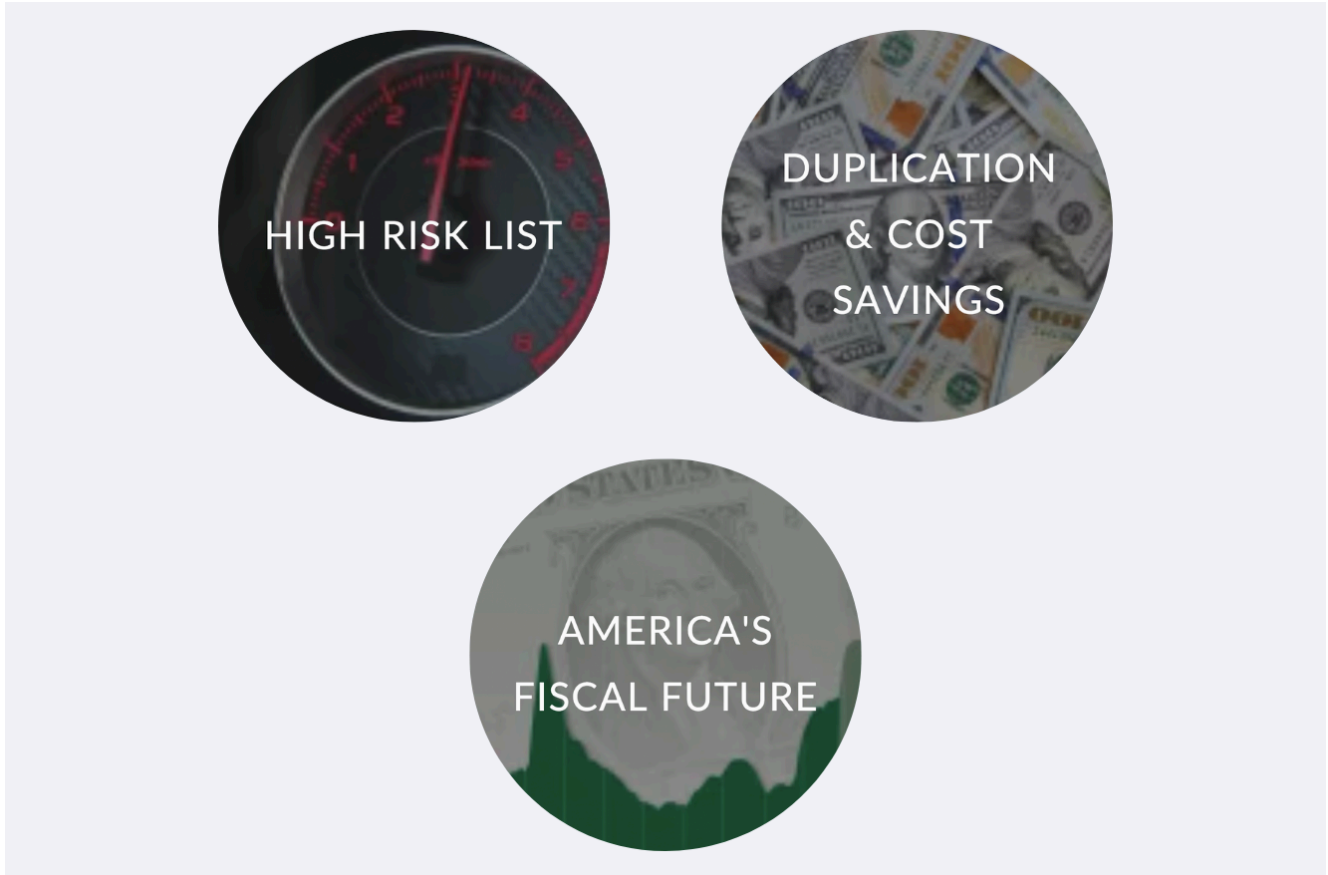
الوكالة ترفع تقاريرها إلى الكونغرس. عندما نصدر تقريراً يتضمن توصيات إلى مسؤول وكالة ما، يُطلب منه قانوناً تقديم بيان مكتوب بالإجراءات التي اتخذتها الوكالة بناءً على توصياتنا إلى الكونغرس في موعد لا يتجاوز 180 يوماً بعد تاريخ التقرير.

التواصل مع الوكالات. نتواصل مع الوكالات مرة واحدة في السنة على الأقل لتحديد مدى تنفيذها لتوصياتنا وما إذا كان يمكن أن تعزى المنافع إلى عملنا. وطوال هذه العملية، تعمل قيادتنا مع مسؤولي الوكالات للفت الانتباه إلى توصياتنا. ويقوم محللونا أيضاً بتحديث حالة التوصيات عند إتمام العمل ذي الصلة على موضوع معين.

التقرير بشأن حالة التوصية. يتم نشر تحديثات التوصيات على قاعدة بيانات عامة **(قاعدة بيانات التوصيات | مكتب المساءلة الحكومية الأميركي)** يمكن للكونغرس استخدامها للتحضير لجلسات الاستماع الرقابية ومداولات الموازنة. بالإضافة إلى ذلك، نقوم بتحديث حالة التوصيات عند إعداد الشهادات للكونغرس وكجزء من العمل المستمر ذي الصلة. ويكتسب استمرار الاهتمام بالتوصيات أهمية لأنّ الفشل في تنفيذ توصياتنا السابقة غالباً ما يكون عاملاً رئيسياً يؤدي إلى تصاعد القضايا إلى درجة تصبح فيها عالية المخاطر.

الإبلاغ عن التوصيات المفتوحة

بالإضافة إلى هذه العمليات، نسلط الضوء على التوصيات الهامة غير المنفذة التي نعتقد بأنها تستحق الاهتمام من جانب الكونغرس والوكالات في تقاريرنا الخاصة، بما في ذلك [تقريرنا الذي يصدر كل سنتين عن المخاطر العالية](#)، وتقاريرنا السنوية عن [التجزئة والتداخل والازدواجية والصحة المالية](#)، وفي [خطابات التوصية ذات الأولوية](#) الموجهة إلى مسؤولي الوكالات.



المصدر: صورة ملف مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية | www.gao.gov

[التقرير العالي المخاطر](#). نصدر تقارير كل سنتين لتحديث [قائمتنا العالية المخاطر](#)، والتي تحدّد العمليات الحكومية التي لديها نقاط ضعف في الاحتيال والهدر وإساءة الاستخدام وسوء الإدارة، أو التي تحتاج إلى التحول. ونجتمع بانتظام مع مكتب الإدارة والموازنة وكبار المسؤولين الماليين في الوكالات لمناقشة التقدم الذي تحرزه الوكالات لمعالجة هذه القضايا العالية المخاطر. وفي الآونة الأخيرة، في أبريل / نيسان 2023، أبلغنا أنه يتعيّن على الوكالات معالجة المئات من توصياتنا المفتوحة للتوصل إلى حلول دائمة لـ 37 منطقة شديدة الخطورة، وأنّ ثمة حاجة إلى التشريع في بعض الحالات. (1)

[تقرير التجزئة والتداخل والازدواجية](#). في كل عام، نقوم بالإبلاغ عن الفرص المتاحة للوكالات والكونغرس للحد من التجزئة والتداخل والازدواجية في البرامج الفيدرالية، بما في ذلك الخيارات المتاحة للوكالات لتوفير الأموال وزيادة

الإيرادات. وحتى أبريل / نيسان 2023، عالج الكونغرس والوكالات كلياً أو جزئياً 1,383 (73 في المئة) مسألة وتوصية من أصل 1,885، من بينها 1,239 بصورة كاملة و144 بصورة جزئية. (2)

تقرير الصحة المالية. في كل عام، تصدر تقريراً سنوياً عن صحة المالية العامة يدرس الوضع المالي الحالي للحكومة الفيدرالية ومسار المالية في المستقبل، في غياب تغييرات السياسة في الإيرادات والإنفاق على البرامج. وقد ذكرنا سابقاً أن الأمة تسير على مسار مالي غير مستدام بسبب عدم التوازن الهيكلي بين الإنفاق والإيرادات. (3) ويمكن أن يساعد تنفيذ توصياتنا في خفض العجز، رغم أن هذه الإجراءات وحدها ليست كافية لمعالجة الخلل المالي الخطير في البلاد. ومنذ عام 2017، اقترحنا أن يضع الكونغرس خطة لوضع الحكومة على مسار مالي طويل الأجل مستدام - حيث يؤدي الإنفاق الحكومي والإيرادات إلى نسبة مستقرة أو متناقصة من الديون التي يحتفظ بها الجمهور إلى الناتج المحلي الإجمالي في المدى الطويل.

GAO's Priority Open Recommendations

Our most important recommendations to help the federal government save money and improve government operations.

Our 2024 Update

GAO

المصدر: صورة ملف مكتب محاسبة الحكومة الأمريكية | www.gao.gov

خطابات التوصية ذات الأولوية. منذ عام 2015، أرسلنا خطابات توصية سنوية ذات أولوية إلى مسؤولي الإدارات أو الوكالات لتسليط الضوء على التوصيات التي يمكن أن توفر مبالغ مالية كبيرة، أو تحسين عملية صنع القرار في الكونغرس أو السلطة التنفيذية بشأن القضايا الرئيسية، أو القضاء على سوء الإدارة والاحتيايل وإساءة الاستخدام، أو ضمان امتثال البرامج للقوانين وإنفاق الأموال بشكل قانوني. (4) ولا تتضمن هذه الخطابات جميع توصياتنا المفتوحة ولكنها تبرز التوصيات التي نعتقد بأنها تستحق الاهتمام على سبيل الأولوية من جانب مسؤولي الوكالات.

ومع استمرار الضغوط المالية التي تواجهها الحكومة، تستمر أيضاً الحاجة إلى قيام الكونغرس والوكالات بتحسين كفاءة البرامج والأنشطة الحكومية وفعاليتها. وتوفر توصياتنا فرصة كبيرة لتحسين الوضع المالي للحكومة، وخدمة الجمهور بشكل أفضل، وجعل البرامج الحكومية أكثر كفاءة وفعالية.

الحواشي

1. GAO, High-Risk Series: Efforts Made to Achieve Progress Need to be Maintained and Expanded to Fully Address All Areas, GAO-23-106203 (Washington, D.C.: Apr. 20, 2023)
2. GAO, Additional Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication and Achieve Billions of Dollars in Financial Benefits. GAO-23-106089 (Washington, D.C.: June 14, 2023)
3. GAO, The Nation’s Fiscal Health: Road Map Needed to Address Projected Unsustainable Debt Levels. GAO-24-106987 (Washington, D.C.: Feb. 15, 2024)
4. **خطابات التوصية ذات الأولوية.**

مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات

بناء آليات تدقيق متابعة أكثر فعالية

By National Audit Office of the People's Republic of China

من إعداد: المكتب الوطني للتدقيق في الصين



المصدر: أدوبي ستوك إيمجز

المقدمة

يولي المكتب الوطني للتدقيق في الصين أهمية متساوية لكل من الكشف عن المشكلات في التدقيق وتصحيح المشكلات التي جرى تحديدها. ومن خلال التدقيق المعمق القائم على الأبحاث، بُدلت جهود استباقية لزيادة فعالية تدقيق المتابعة الذي يتضمّن مسؤوليات تنفيذية واضحة، وسير عمل تشغيلي، ونتائج ذات قيمة مضافة. وتهدف هذه الجهود إلى استكشاف إطار شامل لتدقيق المتابعة يجمع بين التصحيح المنتظم، ومبادرات التصحيح بحسب الموضوعات، والتصحيح المكثف لحالات الانتهاكات الكبرى، مما يعزّز صدقية التدقيق وكفاءته وفعاليتته. وفي الفترة الممتدة بين عامي 2021 و2023، ازداد بسرعة عدد النتائج المصححة للتدقيق التي توصلت إليها الجهات الخاضعة للتدقيق، حيث جرى وضع أو تحسين أكثر من 9,700 بنداً من بنود اللوائح، وتمت مساءلة نحو 27,000 شخص. ومن خلال تعزيز جهود تدقيق المتابعة، أدّى المكتب الوطني للتدقيق دوراً متزايد الأهمية في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية لدفع عملية التحديث الصينية. ويمكن أن تُعزى الإنجازات المذكورة أعلاه إلى العوامل التالية:

إيلاء أهمية كبيرة لتدقيق المتابعة ومتطلباته

في عام 2018، جرى إنشاء هيئة التدقيق المركزية، كهيئة تنسيق وتداولية، برئاسة الرئيس الصيني شي جين بينغ. ويتولّى رئيس الحكومة الصينية لي تشيانغ وأمين اللجنة المركزية لفحص الانضباط في الحزب الشيوعي الصيني لي شي منصبى نائب رئيس الهيئة. وتعد الهيئة اجتماعات سنوية للاستماع إلى تقارير عمل التدقيق وتعطي تعليمات في هذا الصدد، بما في ذلك عمليات المتابعة. وتطلب الهيئة أن تُتخذ تدابير حازمة للقضاء على الفساد وكذلك معالجة المشكلات القائمة منذ أمد طويل، وأن تعزّز الجهود المختلفة المبذولة لتحقيق ذلك التآزر. ويجب تكثيف المساءلة والضوابط التنظيمية واتخاذ المزيد من إجراءات المتابعة.

وتجري اللجنة الدائمة للمجلس الوطني لنواب الشعب، باعتبارها أعلى جهاز لسلطة الدولة في الصين، المداولات بشأن تقرير التدقيق الذي يقدّمه المكتب الوطني للتدقيق في يونيو / حزيران من كل عام. وتحدّد اللجنة متطلبات تدقيق المتابعة وتشرف على التقدم المحرز في تصحيح المشكلات العالقة التي جرى تحديدها من خلال التدقيق. بالإضافة إلى ذلك، تنتظر اللجنة الدائمة في ديسمبر / كانون الأول من كل عام في تقرير يصدره المكتب الوطني للتدقيق عن التقدم المحرز في عمليات التصحيح.

ويعقد مجلس الدولة، بوصفه أعلى جهاز إداري، اجتماعات تنفيذية بقيادة رئيس الحكومة لمناقشة وتنسيق عمليات تدقيق المتابعة سنوياً في يوليو / تموز. ويتعيّن على حكومات المقاطعات والإدارات المركزية الوفاء بمسؤولياتها في التصحيح، وبحلول نهاية سبتمبر / أيلول من كل عام، تبلغ نتائج التصحيح إلى مجلس الدولة مع نسخ إلى المكتب الوطني للتدقيق.

واستناداً إلى الخبرة المكتسبة من الممارسة السابقة، أصدرت الحكومة المركزية في يوليو / تموز 2021 تعميماً بشأن إنشاء وتحسين آليات طويلة الأجل لتصحيح المشكلات المحددة في تقارير التدقيق، وكان بمثابة إطار مؤسسي أساسي لتعزيز تدقيق المتابعة.

تحسين جودة توصيات التدقيق.

أدى تدقيق المتابعة إلى زيادة الطلب على جودة عمليات التدقيق. ومن الناحية العملية، يواصل المكتب الوطني للتدقيق تحسين منهجيات التدقيق، ودمج نهج قائم على الأبحاث في كل مرحلة من مراحل عملية التدقيق ككل. وعند النظر في نهج التدقيق كشرط أساسي مسبق، ينساب اختيار المشاريع وتنفيذها من الصورة الكبرى إلى السياسات، ومن ثم إلى المشاريع، وينتهي بالأموال. وإذا ما أخذ نهج التدقيق كمنهجية أساسية، يتدفق التحليل والتوصيات من الأموال إلى المشاريع، ومن ثم إلى السياسات وصولاً إلى الصورة الكبرى. وهذا أشبه بتسلسل موضوعات ثابت يمكن أن ينساب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وأن يتدرج من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في كلا الاتجاهين.

وطوال هذه العملية، يستمر المكتب في التركيز على جانبين رئيسيين. أولاً، يهدف البحث في نهاية المطاف إلى خدمة ممارسة التدقيق. ثانياً، يجب أن يكون اتجاه التدقيق القائم على الأبحاث متوافقاً مع الصورة الكبرى والخطط الاستراتيجية ومتطلبات السياسة للحكومة المركزية في ما يتعلق بالقطاعات والمناطق والصناعات التي سيتم التدقيق فيها، وكذلك السياق التاريخي والإنمائي والتجاري للجهات الخاضعة للتدقيق. ويضمن التدقيق القائم على الأبحاث استناد نتائج التدقيق إلى حقائق وبيانات ذات أدلة قوية، واستناد توصيات التدقيق إلى أسس جيدة ومدروسة ومتبصرة.

ويمكن هذا النهج المدققين من تقديم توصيات نوعية وعملية مع رؤية الصورة الكبرى، لتكون بمثابة أساس موثوق ومرجع هام لصنع القرار في الحكومة المركزية.

تحسين نظام المساءلة لتدقيق المتابعة.

بذل المكتب الوطني للتدقيق جهوداً كبيرة لإنشاء نظام شامل للمساءلة يضم مختلف أصحاب المصلحة في جميع المجالات. ويشمل هذا النظام ثلاثة جوانب رئيسية:

أولاً، مسؤوليات الجهات الخاضعة للتدقيق للتصحيح. يتولى مسؤولو الجهات الخاضعة للتدقيق المسؤولية الرئيسية عن معالجة المشكلات المحددة في عملية التدقيق. وهم يعطون الأولوية لتصحيح نتائج التدقيق من خلال إدراج هذا الإجراء في جدول أعمال اجتماعات القيادة والتأكد من أن التصحيح يحدث بطريقة أصيلة وكاملة ومتلائمة.

ثانياً، المسؤوليات الإشرافية للسلطات المختصة. تقوم مؤسسة التدقيق بإبلاغ السلطات المختصة بالمشكلات التي جرى تحديدها، والتي تكون مسؤولة عن الإشراف على عملية التصحيح، وضمان تنفيذ الجهات الخاضعة للتدقيق التغييرات اللازمة. ويجري إصلاح الآليات المؤسسية لمعالجة الأسباب الجذرية للمشكلات المشتركة والناشئة.

ثالثاً، حث مؤسسات التدقيق ورصد مسؤولياتها. تُقسّم التوصيات التي تقدمها مؤسسة التدقيق بعد التدقيق إلى ثلاث فئات: تلك المتعلقة بمسائل تتطلب (1) تصحيحاً فورياً، (2) مرحلياً، (3) تصحيحاً مستمراً. ويجوز لمؤسسات التدقيق إجراء تحقيقات خاصة في مجال التدقيق للتحقق مما إذا كانت عمليات التصحيح قد حدثت وتصحيح جميع المسائل المبلغ عنها، من أجل التوصل إلى استنتاجات بشأن نتائج التصحيح.

بناء إطار شامل لتدقيق المتابعة والتأثير.

أثبتت التجارب السابقة أنَّ الحل النهائي للعديد من نتائج التدقيق يعتمد على الجهود المشتركة لمختلف أصحاب المصلحة. ولا يمكن لجهة واحدة تحقيق ذلك. ويشكّل التآزر من خلال تعزيز التعاون بين الجميع وسيلة فعّالة لضمان اتّباع توصيات التدقيق.

وعلى مر السنين، عزّز المكتب الوطني للتدقيق التعاون مع لجنة الإشراف الوطنية، والمجلس الوطني لنواب الشعب، وأصحاب المصلحة، والهيئات الإشرافية الأخرى لبناء إطار شامل لتدقيق المتابعة يجمع بين التصحيح المنتظم، ومبادرات التصحيح التي تتناول موضوعات معيّنة، والتصحيح المكثّف لحالات الانتهاكات الكبرى. ويشدّد الإطار على التغطية الشاملة وإجراءات التصحيح المستهدفة، مع التركيز بوجه خاص على معالجة المشكلات البارزة.

وبالنسبة إلى التصحيح المنتظم، قام المكتب الوطني للتدقيق، استناداً إلى قائمة تضم أكثر من 30,000 مشكلة جرى تحديدها في عمليات التدقيق على مدى السنوات الماضية، بتوزيع بلاغات التصحيح على السلطات والإدارات المحلية ذات الصلة، وطلب من الجهات الخاضعة للتدقيق الوفاء بمسؤولياتها للتصحيح. ويتعيّن على الجهات الخاضعة للتدقيق إبلاغ المكتب عن نتائج التصحيح المنتظم بحلول نهاية سبتمبر / أيلول من كل عام.

وبالنسبة إلى مبادرات التصحيح التي تتناول موضوعات معيّنة، تجري الإدارات المعنية، بالتعاون مع مؤسسات التدقيق، عمليات التفتيش والإشراف على عمليات التصحيح في إطار موضوعات مختلفة. وتشمل الأمثلة المختارة ما يلي:

- أجرى المكتب العام لمجلس الدولة عمليات تفتيش خاصّة لفهم التقدّم المحرز في التصحيح، مع التركيز على مشكلات مثل التصحيح غير الملائم أو غير المتوافق أو المتأخّر.
- أشرفت لجنة الميزانية التابعة للجنة الدائمة للمجلس الوطني لنواب الشعب على تصحيح المشكلات المتعلقة الخاصة بديون الحكومة المحلية، ومدفوعات التحويل، والأصول المملوكة للدولة، وغيرها من المجالات، وأصدرت تقارير تداولت في شأنها اللجنة الدائمة.
- أجرى المكتب الوطني للتدقيق تحقيقات تدقيق خاصّة لفحص نتائج تصحيح أكثر من 2,170 مشكلة تم الإبلاغ عنها في السنوات الثلاث الماضية، وحدد بعض القضايا الشائعة مثل عمليات التصحيح غير الفعّالة والخاطئة والسطحية. وأصدر المكتب تقرير التحقيق في التدقيق وحثّ الجهات الخاضعة للتدقيق على اتّخاذ المزيد من إجراءات التصحيح. وقد تمّ الآن حل معظم المشكلات المحدّدة. وفي ما يتعلّق بالتصحيح المكثّف لحالات الانتهاكات الكبرى، أحال المكتب الوطني للتدقيق أكثر من 100 مشكلة كبيرة إلى لجان التفتيش التأديبية، وإدارات المالية، والسلطات الضريبية، وغيرها من الإدارات ذات الصلة لإجراء المزيد من التحقيقات والمساءلة على مدى العامين الماضيين، وتلقى تقارير الملاحظات المقدّمة من السلطات المختصة بشأن التقدّم المحرز أو نتائج التصحيح. وتمّ استرداد أو توفير أكثر من 68 مليار يوان (8.7 مليار يورو) من خلال استرداد الأصول وتدابير خفض التكاليف، في حين تمّت مساءلة الأشخاص المعنيين.

الخلاصة والمسار المستقبلي

إلى جانب الإنجازات المحققة في جهود الصين والتزامها بتدقيق المتابعة، فإن الاستكشافات من أجل الفعالية لا تتوقف أبداً. وفي الخطوة التالية، سيبدل المكتب الوطني للتدقيق في الصين، على أساس الخبرة المكتسبة، جهوداً جديدة لتحقيق أعلى فائدة ممكنة من نظام تدقيق المتابعة، وتيسير التعاون بين التدقيق وغيره من أشكال الرقابة، وذلك لوضع تدقيق المتابعة في الاعتبار عند تحديد التأثيرات الحقيقية وكفاءة الحوكمة.

مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات

تنفيذ التوصيات وتحديد أثر عمليات التدقيق: وجهات نظر من المكتب الوطني للتدقيق في مالطا

By Tanya Mercieca

من إعداد: السيدة تانيا ميرسيكا، مساعدة المدقق العام



المصدر: Adobe Stock Images

كيف تضع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التوصيات من خلال عملية التدقيق؟

تتمثل مهمة المكتب الوطني للتدقيق في مالطا في المساهمة في تعزيز المساءلة والملاءمة وأفضل الممارسات في العمليات الحكومية. ويتم تحقيق هذه المهمة باستمرار من خلال عدد كبير من عمليات التدقيق الخاصة بالامتثال أو المالي أو الخاصة بالأداء أو التحقيق في مختلف الوزارات والإدارات والجهات الحكومية.

ويتم وضع التوصيات من خلال عملية تدقيق منهجية، تبدأ بالتخطيط الشامل للتدقيق لتحديد مجالاته، استناداً إلى المخاطر في المقام الأول. وخلال العمل الميداني، تقوم فرق التدقيق بجمع الأدلة بطرق مختلفة، بما في ذلك المقابلات، ومراجعة الوثائق، وتحليل البيانات. ويتم بعد ذلك تحليل هذه الأدلة بدقة للكشف عن نقاط الضعف أو عدم الكفاءة أو عدم الامتثال للقواعد والأنظمة ذات الصلة. واستناداً إلى النتائج المنبثقة عن عمليات التدقيق هذه، يصوغ المكتب توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ وعملية تهدف إلى معالجة الأسباب الجذرية وتحسين العمليات.

وقبل نشر هذه التوصيات رسمياً، فإنها تخضع للمصادقة الداخلية، والتي تشمل في المقام الأول مراجعة الإدارة والإدارة العليا. وتُجرى أيضاً مشاورات مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة عبر تقديم رسالة إدارة لإبداء ملاحظاتهم، حيث أن مسؤوليتهم النهائية تقضي بتنفيذ التوصيات في أقرب وقت ممكن. وتشكل هذه التقارير أدوات أساسية لإعلام صانعي السياسات والجهات / الإدارات الخاضعة للتدقيق، فضلاً عن عامة الجمهور، بالمجالات التي تتطلب اهتماماً وتحسيناً داخل الحكومة.

كيف يتابع المكتب الوطني للتدقيق في مالطا الوكالات الخاضعة للتدقيق ويتراسل معها لتتبع تنفيذ التوصيات؟

بعد نشر التقرير السنوي للمكتب عن الأموال العامة، تضطلع مديرية أعمال الحوكمة، التي تعمل تحت إشراف مكتب الأمين الدائم الرئيسي، بدور أساسي في مراجعة التوصيات التي سلط عليها الضوء التقرير السابق. كما تقيم اتصالات قوية مع كل وزارة ذات صلة، وتجبرها على تقديم معلومات عن الإجراءات المتخذة أو المزمع اتخاذها استجابة لكل توصية. ويجري تكليف الوزارات بتنفيذ توصيات المكتب الوطني للتدقيق المقبولة في غضون 90 يوماً. ثم يجري نشر تقرير بعنوان "تقرير أعمال الحوكمة عن توصيات المكتب الوطني للتدقيق بشأن الأموال العامة" لهذا الغرض.

ويعتمد المكتب من جانبه عملية متابعة منهجية لرصد تنفيذ الجهات الخاضعة للتدقيق للتوصيات، بما يضمن المساءلة وتتبع التقدم المحرز مع الوقت. وفي إطار عملية المتابعة، يشير المكتب إلى تقرير أعمال الحوكمة ويتابع الإجراءات المبلغ عنها. كما تُجرى عمليات تفتيش مستقلة. ومن خلال هذه العملية الصارمة، يعزز المكتب فعالية العمليات الحكومية وكفاءتها، مع تحميل الجهات الخاضعة للتدقيق المسؤولية عن معالجة نقاط الضعف المحددة وتحسين العمليات الحكومية.

ويضع المكتب الوطني للتدقيق تقرير متابعة يتضمن معلومات عن تنفيذ التوصيات، ويحتوي على تفاصيل التقدم الذي تحزره الجهات الخاضعة للتدقيق، ومستويات التنفيذ، والتحديات التي تمت مواجهتها، والتوصيات المتعلقة باتخاذ المزيد من الإجراءات، حيثما اقتضى الأمر ذلك. وتعمل هذه التقارير على توفير الشفافية والمساءلة في عملية المتابعة.

وتشير تقارير المتابعة التي أصدرها المكتب الوطني للتدقيق خلال السنوات الأربع الماضية إلى أن 81% من التوصيات، في المتوسط، قد نُفذت جزئياً أو كلياً، أو كانت في طور التنفيذ من جانب الوزارات والجهات المعنية، في ما يتعلق بجميع عمليات التدقيق الواردة في المنشورات ذات الصلة.

كيف تحدّد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تأثير تنفيذ التوصيات على تحسين البرامج الحكومية؟

يضمن المكتب الوطني للتدقيق بصفته حارساً للشفافية والمساءلة ترجمة التوصيات إلى خدمات معززة للمواطنين المالمطين، لاسيما عندما يتعلّق الأمر بالتدقيق في الأداء. علاوة على ذلك، يؤدّي تنفيذ التوصيات في بعض الأحيان إلى تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف، وذلك تماشياً مع الالتزام الأساسي للمكتب بضمان استخدام أموال المكلفين بأفضل طريقة ممكنة وبما يتماشى مع القواعد والأنظمة السائدة.

ويقيس المكتب الفعالية عبر إتمام عمليات تدقيق متعمّقة، وتحليل مخصّصات الموازنة، وأنماط الإنفاق ونتائج البرامج. وفي نهاية كل عملية تدقيق، يُجري المكتب مسحاً مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لجمع بيانات نوعية عن فائدة التدقيق المحدّد والتوصيات المقدمة. إلى ذلك، يوفر الفحص الدقيق للسجلات المالية والعمليات التشغيلية ومؤشرات الأداء دليلاً ملموساً على الطريقة التي ساهمت بها التوصيات في تحسين البرامج الحكومية وضمان المساءلة وتعزيز التحسين المستمر.

مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات

تحسين الكفاءة في تنفيذ توصيات التدقيق: التحديات والفرص

By State Audit Office of Viet Nam

مؤرخة مكتب تدقيق طلال في فيتنام.



مراجعة الحسابات التابعون لـ SAV لتنفيذ تدقيق المتابعة في الموقع الميداني. المصدر: مكتب مراجعة حسابات الدولة في فيتنام

دور متابعة التدقيق

يعدُّ التنفيذ الناجح لتوصيات التدقيق مؤشراً رئيسياً لفعالية أنشطة التدقيق وكفاءتها. لذلك يؤدي رصد تنفيذ توصيات التدقيق ومعاينتها دوراً حاسماً في تقييم نوعية أنشطة التدقيق وفعاليتها وتأثيرها على إدارة الأموال والأصول العامة واستخدامها. ولا تبيّن هذه العملية مستوى الاتفاق من جانب الجهات الخاضعة للتدقيق فحسب، بل تحدّد أيضاً أسباب عدم تنفيذ أي توصيات تدقيق.

الإطار القانوني

تمتثل عملية المعاينة والرصد وتسوية الشكاوى والتوصيات المتعلقة بالتدقيق في فيتنام لأحكام قانون تدقيق الدولة، والقرار رقم QD-KTNN/02/2022، والقرار رقم QD/10/2023 الصادرين عن المدقق العام. وتحدّد هذه الأنظمة بصورة شاملة مسؤوليات مكتب تدقيق الدولة في فيتنام وسلطاته وواجباته والجهات الخاضعة للتدقيق والأطراف الأخرى ذات الصلة. وتجدر الإشارة إلى أنه لتقارير التدقيق الصادرة عن المكتب أهمية إلزامية عند إصدارها والإفصاح عنها. وفي حين أنّ الجهات الخاضعة للتدقيق ملزمة بتنفيذ توصيات التدقيق، فإنّ لها أيضاً الحق في تقديم الشكاوى أو الطعون بشأن استنتاجات التدقيق وتوصياته. ويتولّى المكتب مسؤولية رصد عمليات المعاينة وتخطيطها وتنظيمها، إلى جانب حلّ الشكاوى والطعون من الجهات الخاضعة للتدقيق.

الإنجازات والتحديات

1. الإنجازات

تشير أنشطة الرصد إلى اتجاه إيجابي عموماً في معدل تنفيذ الجهات الخاضعة للتدقيق لتوصيات التدقيق مع زيادة سنوية. وتحقّق توصيات التسوية المالية عادة معدل تنفيذ يتجاوز 80٪ خلال السنة التالية للتدقيق ويستمر تنفيذها في السنوات اللاحقة. وعلى وجه التحديد، في عام 2023، بلغ معدل تنفيذ التوصيات المالية وغيرها من التوصيات 87.06٪، وهي زيادة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة. ومن بين هذه التوصيات، بلغت نسبة تلك الخاصة بزيادة الإيرادات وخفض النفقات 92٪ (كان متوسط فترة السنوات الخمس السابقة بين 75-80٪ فقط)، في حين بلغت التوصيات الأخرى 83٪.

2. التحديات

بيد أنّ عدداً صغيراً من التوصيات لا يزال غير مكتمل أو يواجه تأخيرات، حيث تتأثّر الأسباب الرئيسية من: الوحدات الخاضعة للتدقيق (حوالي 59٪)، ومكتب تدقيق الدولة (حوالي 1٪)، والأطراف ذات الصلة (حوالي 24٪) وغيرها من الأسباب، بما في ذلك التنظيم القانوني (حوالي 16٪). وتعوّق الأسباب التالية التنفيذ الفعال لتوصيات التدقيق:

1. (أ) الجهات الخاضعة للتدقيق: التردّد في تنفيذ أو تقديم التقارير والأدلة في الوقت المناسب، ومواجهة القيود المالية، والتصفية أو الإفلاس أو وقف الأعمال أو تعليق العمليات.

2. (ب) الوكالات والمنظمات والأفراد ذوو الصلة: عدم التنسيق والتعاون، إلى جانب فشل الوكالات الحكومية المعنية في الوفاء بمسؤولياتها المتعلقة بتنفيذ توصيات التدقيق بشكل مناسب.

3.ج) مكتب تدقيق الدولة في فيتنام: من العوامل المساهمة في عدم الكفاءة الافتقار إلى التصميم باهتمام والحس الاستباقي في رصد تنفيذ توصيات التدقيق الصادرة عن عدة وحدات فرعية، إلى جانب عدم متابعة التدقيق لتوصيات التدقيق.

4.د) اللوائح التنظيمية: يجب أن تتقيد الآليات والسياسات غير المتسقة التي عفا عليها الزمن وغير المناسبة للتطبيق العملي أو التي لا تغطي جميع القضايا الناشئة، وكذلك عملية تعديل السياسات وتحسينها، بإجراءات وبروتوكولات صارمة.

حلول تحسين الكفاءة

بهدف تعزيز كفاءة تنفيذ توصيات التدقيق، تُقترح الحلول التالية:

1.أ) تعزيز التصميم والالتزام السياسيين: يؤدي التزام القيادة دوراً حاسماً في تحسين جودة التدقيق من خلال الحثّ بنشاط على تنفيذ توصيات التدقيق ورصدها ومعاينتها.

2.ب) إنشاء نظم فعّالة لمتابعة التدقيق: يعدُّ وضع نظام متين لتتبع توصيات التدقيق أمراً حيوياً. ويشمل ذلك البحث في الإطار القانوني وتنقيحه لمعالجة التوصيات التي عفا عليها الزمن أو غير القابلة للتنفيذ، ومواءمة عمليات الرصد والمعاينة مع أفضل الممارسات الدولية، والمعايير الدولية للتدقيق، ومعايير التدقيق الحكومية.

3.ج) الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات: يعزّز تشجيع تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ قواعد بيانات شاملة الشفافية والتزام والإدارة الفعّالة لبيانات التدقيق، وتلبية متطلبات الإدارة.

4.د) تعزيز التعاون: يسهّل تحسين التنسيق مع الجهات الخاضعة للتدقيق والوكالات المنتخبة من الشعب جهود الرصد والحثّ وحل المشكلات في عملية تنفيذ توصيات التدقيق. كما أنّ تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع مراحل عملية التدقيق لا يزال أمراً أساسياً.

5.هـ) تطبيق العقوبات الإدارية: من شأن استخدام الأمر المتعلق بالعقوبات المفروضة على المخالفات الإدارية في مجال تدقيق الدولة بشأن تنفيذ استنتاجات وتوصيات التدقيق لمكتب تدقيق الدولة، الذي أصدرته اللجنة الدائمة للجمعية الوطنية، أن يعزّز الامتثال لتوصيات التدقيق.

الخلاصة

تشكّل نتائج تنفيذ خلاصات التدقيق وتوصياته تدابير لتقييم فعالية أنشطة التدقيق وكفاءتها. وقبل أي شيء، سيحدّد معدل وفعالية تنفيذ خلاصات التدقيق وتوصياته قيمة كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة وتأثيره المتوقع على اقتصاد البلاد وحياتها الاجتماعية. ولتحقيق ذلك، يجب أن تعطي خلاصات التدقيق وتوصياته الأولوية للدقّة والإقناع.

وإلى جانب الحلول الداخلية القويّة، ينبغي على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إيجاد تنسيق وثيق وفعّال مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الهيئات المنتخبة، ووكالات إدارة الدولة، والجهات الخاضعة للتدقيق، والوكالات الإعلامية، والمنظمات والأفراد ذوي الصلة.

مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات

تنفيذ ايداولات: دراسة حالة رقابة مالية في الإدارة الوطنية للبنى التحتية للنقل

By Walisson Alan Correia de Almeida and Luiz Fernando Ururahy de Souza

المؤلفون: واليسون ألان كورنيا دي ألميدا ولويس فرناندو أوروراهي دي سوزا، مراقبان فدراليان في الرقابة الخارجية، محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية



منظر جوي لطريق دوم بيدرو السريع في مدينة كامبيناس، البرازيل. المصدر: Adobe Stock Images. باولو

1 - المقدمة

توكل إلى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في البرازيل المعروف باسم " محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية" مهمة الإشراف على محاسبة الكيان الفدرالي وإدارته المالية والتشغيلية وإدارة الموازنة والأصول من أجل ضمان القانونية والشرعية والاقتصاد. ويمنح الدستور الفدرالي للعام 1988 محكمة الحسابات الفيدرالية صلاحية إنفاذ الامتثال للقانون عبر وضع مهل زمنية للتدابير التصحيحية الضرورية عند الكشف عن حالات غير قانونية.

كما تملك محكمة الحسابات الفيدرالية سلطة إصدار نوعين من المداوات: القرارات والتوصيات. القرارات تكون إلزامية وتستوجب من المتلقي اتخاذ خطوات فورية محددة لمنع حدوث مخالفات أو تصحيحها، أو إزالة مفاعيلها أو تفادي تنفيذ أفعال مخالفة للقانون ضمن إطار زمني منصوص عليه. أما التوصيات، من جهة أخرى، فهي تعاونية تقدم للمتلقي فرصاً للتحسين بهدف تعزيز الممارسات الإدارية أو السياسات العامة والبرامج الحكومية.

ويشكل الرصد أداة أساسية لمحكمة الحسابات الفيدرالية من أجل التحقق من تنفيذ القرارات والتوصيات وفعاليتها. وخلافاً للمتابعة التي تستوجب رقابة مستمرة للسياسات العامة والبرامج الحكومية، يقيّم الرصد بشكل خاص الالتزام بمداوات محكمة الحسابات الفيدرالية وأثرها.

تقدم هذه الدراسة تحليل حالة يهدف إلى تقييم تأثير قرار محكمة الحسابات الفيدرالية الذي صدر غداة عملية تدقيق خضعت لها إدارة حكومية حول الاستخدام الفعال للموارد العامة. وتستكشف هذه الدراسة كيف أثرت عملية الرصد من جانب محكمة الحسابات الفيدرالية في أداء الوكالة وتسعى إلى تحديد استراتيجيات ناجحة ومجالات تحتاج إلى التعزيز. والغاية هي استخلاص الدروس المستفادة والأفكار العملية التي من شأنها أن تفيده أجهزة رقابية عليا أخرى في مهامها الرقابية، فتشارك بالتالي في الخطاب الأوسع حول مساءلة القطاع العام وإدارة الموارد.

2 - سياق دراسة حالة

تدعى الإدارة التي تدير سياسة البنى التحتية للنقل في البرازيل "الإدارة الوطنية للبنى التحتية للنقل". وقد أجريت عملية تدقيق (العملية 4-068/2016-013) للتحقق من تنفيذ أعمال الصيانة في أجزاء من الطريق في إطار "البرنامج الوطني للإشارات والسلامة المرورية" (البرنامج القانوني-BR) بهدف تعزيز السلامة على الطرق السريعة الفيدرالية الخاضعة لسلطة الإدارة الوطنية للبنى التحتية للنقل.

وقد شكلت عملية التدقيق هذه استمراراً لعمليات سابقة استهدفت السلامة المرورية في المناطق التي تشهد نسبة عالية من الحوادث، وأظهرت عدة مخالفات مثل عدم الامتثال للمعايير التقنية (عرض المسلك، الارتفاع الإضافي عند المنحنيات، وجود أكتاف)، وقصور في عناصر السلامة والإشارات، ومشاكل تتعلق بالصيانة والنظافة.

وبالإضافة إلى ذلك، سُجِّلت حالات تأخير في إنجاز مشاريع تنفيذية، مما تسبب بتأخير إضافي في التحسينات في سلامة الطرقات. ورداً على ذلك، أُجرت محكمة الحسابات الفيدرالية عملية تدقيق جديدة بهدف إعادة تقييم سياسة سلامة الطرقات وتصحيح أوجه القصور التي تم تحديدها.

3 - وضع القرارات في خلال عملية التدقيق

المشكلة الأساسية التي تناولتها عملية التدقيق كانت إدراج أقسام من الطرقات بإدارة هيئات حكومية وأقسام أعطيت إلى القطاع الخاص في إخطار المناقصات للبرنامج القانوني. وعلاوةً على ذلك، راجعت عملية التدقيق نطاق أقسام الطرقات المغطاة غير المعبّدة أو حتى غير المنفذة.

وبالتالي قدّم المتنافسون اقتراحات تتضمن الخدمات طوال تمديد الطرق السريعة المذكورة في الإخطار. ولكنّ الفائزين كانوا ينفذون العقود جزئياً من دون تخفيض القيمة النسبية. وفي خلال عملية التدقيق، تمّ التحقق من أن هذه الحالات قد حصلت في عدة أقسام من البرنامج.

وفي ذلك الحين، نص القرار 265/2014 على المنهجية السائدة المستخدمة من جانب محكمة الحسابات الفيدرالية لوضع القرارات والتوصيات.

وكانت هذه القاعدة قد حاولت ضمان أن تكون القرارات واضحة وقابلة للتنفيذ وذات صلة بالنسبة إلى الإدارات المختلفة. وينبغي أن تصدر القرارات بمهل محددة للتنفيذ وإبلاغ محكمة الحسابات الفيدرالية بالتدابير المتخذة، أو، في بعض الحالات الأكثر تعقيداً، لتقديم خطة عمل تهدف إلى حل المشكلة وطلب تحديد الخطوات الواجب اتخاذها، والجهات المسؤولة ومهل التنفيذ.

كما نصت على أن القرارات يجب أن تعطي الأولوية لنواح تتعلق بتصحيح أوجه القصور الرئيسية التي حددتها عملية التدقيق، وأن تستند إلى وقائع برزت أو تحليلات أُجريت. وتسلط القرارات الضوء على "ما الذي" يحتاج إلى التحسين أو التصحيح من دون وصف "كيفية" القيام بمثل هذه المهام وأن يسبق ذلك تقييم لجدوى التنفيذ.

وبالتالي، حدد القرار 2.828/2016 - العام وجوب أن تعيد الإدارة الوطنية للبنى التحتية للنقل تقييم كافة العقود ضمن نطاق البرنامج القانوني-BR من أجل تحديد، وإن دعت الحاجة، إزالة القيم التي تشير إلى الخدمات على الطرقات السريعة الفيدرالية التي لم تنفذ أو هي قيد الإنشاء أو خارج نطاق صلاحيتها. وكانت المهلة الزمنية 60 يوماً.

ويتسق هذا القرار مع أهداف واحتياجات الإدارة الوطنية للبنى التحتية للنقل والبرنامج القانوني بحيث أنه سعى إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العامة مع الاستثمار في الخدمات التي هي ذات جدوى فعلياً وضمن نطاق صلاحية الإدارة.

كما تجدر الإشارة إلى أن القرار يركّز على إعادة تقييم العقود ذات الخدمات غير القابلة للتنفيذ بسبب وضع الطرقات السريعة، وهو يستند إلى وقائع برزت أو تحليلات أُجريت في تقرير المداولات، ويفسح بال مجال لإجراء التصحيحات وفقاً لتقدير الإدارة.

وإنما تجدر الإشارة إلى أنه لم يسبق ذلك كما ينبغي أي تقييم لجدوى التنفيذ كما يظهر من خلال مهلة الستين يوماً القصيرة الممنوحة. مما يفترض عدم الأخذ بعين الاعتبار لقدرات الإدارة التشغيلية والتحديات العملية التي قد تطرأ في خلال عملية إعادة التقييم كما سوف يظهر في ما بعد.

4 - رصد القرارات وتنفيذها

يشير الأمر الإداري 27/2009 إلى رصد القرارات والتوصيات، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ وصياغة التقرير وضمان الجودة. وطريقة محكمة الحسابات الفيدرالية الرئيسية للتفاعل مع الإدارات في خلال فترة الرصد هي عبر العملية الواجبة، وهي عملية تهدف إلى طلب الوثائق أو المعلومات الضرورية لمراجعة الحالات. كما يتضمن هذا الأمر تحديد المهل الزمنية لتقديم مثل هذه المعلومات أو الوثائق، ما هو أساسي لتوضيح الشكوك وجمع الاثباتات والتحقق من تنفيذ القرارات. والهدف من ذلك تحديد الوقائع بدقة من أجل توفير أساس متين لأحكام محكمة الحسابات الفيدرالية.

في الحالة التي تم رصدها، كانت المشكلة الأولية التقييم غير الكافي لجدوى تنفيذ القرارات. وقد أخفقت تلك العملية الرقابية في الأخذ بعين الاعتبار لقدرات الإدارة العملياتية والتحديات العملية المحتملة التي قد تظهر في خلال إعادة تقييم العقود.

أعطى للقرار الأصلي مهلة زمنية من 60 يوماً للتنفيذ، غير أنه لم يعتبر مكتملاً إلا سنة 2019، أي بعد حوالي 3 سنوات من القرار الأولي. وقد واجه التنفيذ عدة عقبات: نقص في الموظفين المؤهلين وأعباء الفريق الزائدة، البيروقراطية المفرطة والتي تتميز بالاجراءات الادارية المعقدة وتحتاج إلى موافقات متعددة، والتغييرات في الإدارة التي عطّلت استمرارية المعلومات وبدلت من الأولويات وأدت إلى اللغط بخصوص القرارات الأولية.

ومن أجل تخطي تلك العوائق، تم تمديد المهلة الزمنية وصدرت عدة عمليات واجبة. وهذا يدل على ضرورة أن تعيد محكمة الحسابات الفيدرالية تقييم إجراءاتها وتعزز التواصل والتنسيق مع الإدارات بدءاً بإصدار القرارات ووصولاً إلى رصدها وضمان تنفيذ أكثر فعالية وفي وقت مناسب أكثر.

5 - أثر البرنامج الخاضع للتدقيق

على الرغم من العوائق والتأخير، أفادت مداولات محكمة الحسابات الفيدرالية البرنامج القانوني-BR على وجه الخصوص، كما ورد في القرار 2019/2.232- العام. وقد أدى هذا التدخل إلى تحسينات ملحوظة في إدارة البرنامج وتنفيذه، مما عزز الفعالية.

وتم تحقيق وفورات مهمة في التكاليف عبر تعديل 57 من أصل 109 عقد، مما سمح بادخار حوالي 458 مليون ريال برازيلي (ما يعادل تقريباً 90 مليون د.أ. بحسب سعر الصرف بتاريخ أيار/مايو 2024). ويظهر هذا الانجاز تخصيصاً أفضل للموارد والتوفيق بين النفقات واحتياجات البرنامج الفعلية.

وعلاوةً على ذلك، كشفت هذه الجهود عن إمكانية تنفيذ خدمات غير منتظمة وسلطت الضوء على عيوب في البرنامج. وقد برهنت إجراءات محكمة الحسابات الفيدرالية التصحيحية التي تضمنت تعديلاً للقيم التعاقدية، التزاماً بالشفافية

والإدارة المسؤولة، مما خفض من مخاطر الخزينة. ولم تصحح هذه المقاربة المسائل العاجلة فحسب بل أرست أيضاً سابقة في إدارة الأموال العامة بفعالية أكبر، مما يضمن المساءلة ويخفض الخسائر المالية المحتملة إلى الحد الأدنى.

6 - بناء المداولات التشاركي

بهدف تعزيز فعالية الأعمال الرقابية وجودة المداولات، قامت محكمة الحسابات الفيدرالية بمراجعة منهجيتها عبر القرار 2020/315. ويشدد هذا التعديل على إشراك الجهات الخاضعة للرقابة في عملية المداولات من خلال مشاركة تقارير رقابية أولية تحتوي على مسودات توصيات أو قرارات والسعي إلى الحصول على تغذيتهم الراجعة بخصوص آثار التنفيذ العملية والبدائل ضمن فترة زمنية معقولة.

ويوصي القرار بإدراج ردود الجهات الخاضعة للرقابة في المسودات النهائية للمداولات. وفي حال حددت الجهات الخاضعة للرقابة آثار سلبية أو اقترحت حلولاً أكثر فعالية، يتعين على محكمة الحسابات الفيدرالية تبرير إبقائها للمقترحات الأولية. وتضمن هذه العملية نهجاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار مدخلات الخاضعين للرقابة في مداولات محكمة الحسابات الفيدرالية ويهدف إلى تحقيق عملية صنع قرار أكثر استنارة وفعالية تأخذ بعين الحسبان الجوانب العملية والتحسينات المحتملة المقترحة من قبل الجهات الخاضعة للرقابة.

7 - الدروس المستفادة والممارسات الفضلى

تبرز دراسة الحالة أهمية التقييم الصحيح لجدوى تنفيذ المداولات. إن التغاضي عن القدرات التشغيلية لإحدى الإدارات قد يؤدي إلى مهل زمنية غير واقعية وتأخيرات كبيرة. ومن الأساسي بالنسبة إلى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تحليل قدرة الإدارة الخاضعة للرقابة على تنفيذ التوصيات ضمن المهل الزمنية المحددة مع أخذ التحديات المحتملة بعين الاعتبار.

من أجل التخفيف من وطأة من هذه المسألة، قامت محكمة الحسابات الفيدرالية بتحسين تواصلها مع الإدارات الخاضعة للتدقيق، مما عزز الحوار البناء وسمح بتقديم الملاحظات والبدائل في خلال عملية التدقيق. التشديد على الشفافية وتبرير القرارات أمران أساسيان لبناء الثقة والتعاون ما بين الهيئات المختلفة. ويمكن لأجهزة رقابية عليا أخرى أن تعتمد هذا النهج فتشرك الإدارات الخاضعة للرقابة في عملية المداولات وتشجع الحوار القائم حالياً من أجل تعزيز كفاءة الرقابة المالية.

رغم التحديات التي تمت مواجهتها، لقد كان الأثر الإيجابي للرصد والتدقيق على البرنامج الخاضع للرقابة بارزاً وأدى إلى تحسينات واضحة في إدارة البرنامج وتنفيذه. كما نتج عن إعادة تقييم العقد وإعادة التفاوض بشأنه وفورات مهمة في التكاليف، مما أثبت فعالية عمليات الرصد والرقابة التي تقوم بها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تعزيز كفاءة التوزيع وضمان استخدام سليم للموارد العامة.



المؤلفان، واليسون آلان كوريا دي ألميدا (يسار) ولويس فرناندو أورورا دي سوزا (يمين). المصدر: المؤلفان، SAI Brazil

مقالة رئيسية- دراسات حالة قطرية: متابعة التدقيق والتوصيات

السعودية تنفيذ التوصيات ومتابعة التدقيق: تحديث استودعات الحكومية فو اوملكة العربية

By Abdulaziz S. Alarifi and Meshari A. Almunyif

شارك في الإعداد عبد العزيز العريفي ومشاري أ. المنيف، ديوان المحاسبة العام، الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية



المصدر: Adobe Stock Images. MaciejBledowski

الخلفية

في هذا العصر الذي يشهد تطورات سريعة في مجالات التكنولوجيا والتحديات الإدارية المتزايدة، ثمة حاجة متنامية لتحديث أنظمة التدقيق لتعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد العامة. واعتمدت المملكة العربية السعودية لعقود من الزمن على قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية التي اعتُمدت في عام 1983، والتي كانت في ذلك الوقت مناسبة وفعّالة وفقاً للمعايير والمتطلبات. وقد وفّرت هذه القواعد والإجراءات التي جرى تنفيذها تحت إشراف وزارة المالية أساساً متيناً لإدارة الموارد بكفاءة وفعالية. في هذا السياق، أدّى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في المملكة (الديوان العام للمحاسبة) دوراً محورياً في قيادة التحول الرقمي وتحديث الأنظمة من خلال المشاركة الفعّالة في إعادة هيكلة أنظمة المستودعات الحكومية وتطويرها. وتمّ إصدار آخر هذه اللوائح في عام 2020، ودخلت حيز التنفيذ بعد التواصل مع السلطات الحكومية، وأبرزها وزارة المالية من جهة، والسلطات العليا من جهة أخرى. وشملت هذه العملية إدخال أنظمة مؤتمتة متطورة، وتحسين الإجراءات الحكومية، وتفعيل الحوكمة الإدارية وفقاً لأفضل الممارسات، مما ساهم في تحسين العمليات والخدمات الحكومية بشكل كبير.

وتهدف هذه المقالة إلى توضيح كيفية دعم تنفيذ توصيات التدقيق بفعالية ومتابعة تنفيذها. ويشكّل هذا النهج مثلاً بارزاً على أهمية الابتكار والحوكمة واعتماد أفضل الممارسات في تحديث النظم الوطنية للتدقيق. وفي الماضي، واجهت إدارة المستودعات تحديات كبيرة ناجمة عن عدم وجود لوائح وإجراءات فعّالة، مما أثّر سلباً في كفاءة عمليات التخزين وفعاليتها، حيث تمثلت التحديات الرئيسية في جانبين أساسيين:

1. الجانب التنظيمي: اعتُبرت اللوائح المتبّعة منذ ثمانينيات القرن العشرين قديمة وغير مواكبة للتطورات الإدارية والمالية الحديثة.

2. جانب العمل: لم تكن هناك إجراءات عملية واضحة ومنظمة في الأساليب القديمة لإدارة المستودعات، ولم تكن الضوابط فعّالة على النحو المناسب، مما أدّى إلى سوء استخدام الموارد.

التوصيات المعتمدة:

من بين هذه التحديات، حدّد الديوان العام للمحاسبة توصيات عدّة جرى تنفيذها لتحسين إدارة المستودعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأنظمة المؤتمتة لإدارة المستودعات: في السابق، كانت إدارة المستودعات تعتمد على الإجراءات الورقية التي تلبي الاحتياجات الأساسية للتخزين والمتابعة. ومع ذلك، فإنّ هذه الإجراءات، رغم فعاليتها في ذلك الوقت، بدأت تظهر أوجه قصور مع تقدّم التكنولوجيا وزيادة متطلبات المراقبة والرصد، مما أدّى إلى تعقيدات لم تعد الأنظمة الورقية فعّالة معها.

ويلزم وضع نظام مؤتمت جديد لإدارة المستودعات للوفاء بالإجراءات الحديثة لإدارة المستودعات. كما ترافق هذا التحديث مع إضافة متطلبات لترميز عناصر المستودعات برمز الاستجابة السريعة، حيث يُعدُّ هذا من أهم وسائل تحسين الإشراف والرقابة على حركة العناصر وتسهيل الإجراءات. كما يوصي الديوان العام للمحاسبة المستودعات الحكومية باعتماد طريقة "الداخل أولاً يخرج أولاً" في إجراءات إدارة المستودعات.

بوابة التحويلات: جرى إنشاء صفحة جديدة على البوابة الإلكترونية للجهة الحكومية حيث يتم عرض العناصر البطيئة والمُعَادَة من مستودعات الجهة لتمكين الجهات الحكومية الأخرى من الاستفادة منها أو بيعها.

نماذج المستودعات: يجري تطوير نماذج إدارة المستودعات وأتممتها بالكامل بحيث يتم تسجيل عناصر المستودعات وتتبعها لزيادة القدرة على الإشراف عليها وتقليل الهدر المالي.

أتمتة نموذج عدّ المخزون وإجراءاته: إنَّ أتمتة إجراءات عدّ المخزون بجميع أشكاله، سواء كانت كاملة أو جزئية، دورية أو مستمرة، هي عملية تتمتع بالكفاءة والفعالية لناحية التكلفة. ويجري تفعيل إجراءات الحوكمة في عمليات عدّ المخزون وربطها بالنظم المؤتمتة.

وقد ساهمت هذه الأتمتة في تسريع عدّ المخزون وجعلت من السهل احتسابها بواسطة رموز الاستجابة السريعة، سيما وأنَّ نماذج عدّ المخزون مؤتمتة هي أيضاً. ويجعل هذا المصادقة الإلكترونية للنماذج أسهل لمشاركة نسخ من نماذج عدّ المخزون، وعدّ محاضر اللجنة، وإرسال التقارير النهائية إلى الديوان أوتوماتيكياً.

وترافقت جميع عمليات التطوير والتشغيل المؤتمت للمستودعات الحكومية المذكورة أعلاه مع استثمارات الديوان في تطوير نظام تدقيق متكامل يضمن الاستفادة القصوى من بياناته الضخمة. ويتكامل هذا النظام مع أنظمة المستودعات الخاصة بالجهات الحكومية وهو قادر على تفسير جميع نماذج المستودعات وتحليلها، وإصدار تقارير مفصلة تساعد في أداء عمليات التدقيق ووضع أنسب التوصيات للجهات الحكومية في ما يتعلق بالمخازن الحكومية.

تحديث الهيكل التنظيمي لوحدات المستودعات: مع تغيُّر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية، برزت الحاجة إلى هيكل تنظيمي أكثر مرونة وكفاءة. وقد أُعيدت هيكله وحدات المستودعات من الناحية التنظيمية لربطها بالإدارات الحكومية و/أو الشعب و/أو الإدارات التابعة لها، وهي الآن منظمّة على أساس عبء العمل ومتطلبات كل جهة حكومية. ويهدف هذا التحول الهيكلي إلى مواكبة التطورات المتسارعة وتعزيز الكفاءة الإدارية، حيث يتمُّ تحديد التبعية الإدارية لوحدة المستودعات بناءً على طبيعة المهام والتخصُّص والتركيبية الإدارية لكل جهة. ويسمح هذا التغيير بتوزيع المهام على نحو أكثر فعالية، وتعزيز الاستجابة السريعة للاحتياجات التشغيلية، والحد من البيروقراطية. وتعرِّز الصلة الوظيفية بين المستودعات والإدارات الأخرى، على غرار المشتريات والشؤون المالية، التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة، مما يسهل تبادل المعلومات ويحسن إدارة الموارد.

تحديث مسؤوليات موظفي المستودعات: جرى تنقيح مسؤوليات موظفي المستودعات الحكومية وبعض سندات الملكية. فعلى سبيل المثال، لم تعد هناك حاجة إلى وظيفة "كاتب بطاقات البنود". وحسب الاقتضاء لتلبية احتياجات التغيرات التكنولوجية، جرت أتمتة هذه الوظائف أو الأدوار، بالإضافة إلى تحويل الجهود والتركيز إلى مجالات أخرى من إدارة المستودعات الحكومية والإشراف على العمليات، مما ساهم في تطوير الموظفين، من حيث سرعة العمل ودقته/الأحكام

العامّة: نظراً إلى الخبرة المتراكمة لدى الديوان العام للمحاسبة في تطبيق أفضل الممارسات في مجال الإشراف، تمّت إضافة بعض الأحكام العامّة والهامة، وهي على سبيل المثال لا الحصر:

- وضع متطلبات الأنظمة المؤتمتة للمستودعات الحكومية لاستيعاب وإدارة جميع أنواع المستودعات وتصنيفها حسب النوع والموقع والحوكمة وتقسيم السلطات في الأنظمة المؤتمتة (مثل: مراقبة "الصّانع" و"المدقّق"); وعدم قبول التعديلات على المذكرات والمحاضر بعد الموافقة عليها؛ والتسجيل الفوري ومطابقة عمليات الاستلام والصرف؛ والقدرة على استخراج جميع أنواع التقارير؛ والمتطلبات الأخرى التي تضمن أقصى مقدار من الفوائد من أنظمة التخزين المؤتمتة.
- إضافة متطلبات المساحة والسلامة لوحدات المستودعات، مثل الاستخدام الأمثل للأرضيات والمساحات، وتوفير معدات المناولة وسهولة الحركة، وتجهيز المستودعات بأنظمة الحريق والأمن والسلامة، وغيرها من المتطلبات المهمة.
- فصل مكاتب الإدارة وموظفي الإمداد عن المستودعات، باستثناء مكتب أمين المستودع أو ضابط الحراسة، والتي قد تقع على مقربة من مناطق الاستلام والصرف. وتكفل هذه الأحكام العامّة الاستفادة القصوى من المستودعات والاستثمار الأمثل للأموال والجهود العامّة.

ويتجاوز دور الديوان الجوانب المالية ليشمل أيضاً التحقُّق من العديد من الجوانب غير المالية الحاسمة التي تؤثر في الأداء العام للمستودعات، بما في ذلك:

- مواقع المستودعات: تحليل ما إذا كانت المواقع مناسبة للوظائف المتوقّعة، مما يساهم في تحسين الكفاءة اللوجستية.
- الالتزام بتطبيق جميع المتطلبات: ضمان التزام جميع الجهات بالمعايير المعمول بها وأنظمة الأتمتة المعتمدة، وضمان الفعاليّة والتطوير المستمر.
- ملاءمة المستودع: تقييم مدى ملاءمة المستودعات لاحتياجات التخزين والتشغيل لضمان أقصى مقدار من الفعاليّة.
- كفاءة العنصر البشري المسؤول: التحقُّق من مستوى أداء الموظفين المسؤولين عن إدارة المستودعات وتقييم فعاليتهم ومؤهلاتهم لتأدية مهامهم

ومن خلال هذه الجهود، يعمل الديوان على تعزيز الإشراف والشفافيّة، وتحسين الأداء العام لوحدات المستودعات. ويسلط هذا الدور الشامل الضوء على أهمية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، ليس فقط كهيئة إشرافية، وإنما أيضاً كركيزة أساسية في دعم العمليات الحكومية وتحسينها.

من العناصر الأساسية لنجاح التوصيات المقترحة المتابعة الدقيقة لضمان تنفيذها الفعّال. في هذا السياق، يضطلع الديوان العام للمحاسبة بدور نشط في استعراض تنفيذ التوصيات من خلال التعاون المباشر مع الجهات الحكومية ذات الصلة. وتشمل المتابعة الزيارات الميدانية التي يقوم بها المتخصصون في الديوان للتحقق من تنفيذ اللوائح والإجراءات على أرض الواقع. إلى ذلك، يتمّ جمع الوثائق والأدلة اللازمة لتقييم مدى التقدم المحرز. ويجري تقديم تقارير دورية إلى الجهات العليا للتأكد من أنّ النتائج المتوقّعة تحقق الأهداف المرجوة وتحديد أي عقبات قد تؤثر في الفعاليّة المطلوبة.

الخاصة:

شهدت المستودعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية بفضل الأنظمة الحديثة وإدخال أدوار التدقيق والحوكمة. وتمكّنت الجهات الحكومية من تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والفعالية. وقد ساهم الرصد المستمر والتقييمات المكثفة بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمستودعات. ولم يؤدِّ هذا التحول إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية فحسب، بل رفع أيضاً مستوى استخدام الموارد، مما يدل على أهمية الدور الذي تؤديه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في تقديم التوصيات التي تضيف قيمة إلى الجهات الحكومية.



المؤلفان، عبد العزيز بن صالح العريفي (يسار) ومشاري بن علي المنيف (يمين). المصدر: المؤلفان، ديوان المحاسبة، المملكة العربية السعودية

مقالة رئيسية- مشاركة المجتمع المدني في متابعة مراجعة الحسابات

إطلاق العنان لإمكانات التدقيق العام

By Claire Schouten

من إعداد: كلير شوتن، شراكة الموازنة الدولية



**International
Budget
Partnership**

المصدر: شراكة الموازنة الدولية

مقدمة

يعدُّ استخدام الأموال والموارد العامة بكفاءة وفعاليةً أمراً أساسياً لجميع البلدان لتحقيق أهدافها الإنمائية. ويؤدّي المدقّون الحكوميون، بقيادة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، دوراً حاسماً في رصد استخدام هذه الموارد. وتُعدُّ الأجهزة جهات الرقابة العليا على الشؤون المالية الحكومية في البلدان المعنية، وهي مكلفة، غالباً من خلال الدساتير الوطنية، بالتدقيق في ما إذا كانت الحكومات تدير الأموال العامة بشكل صحيح. وتجري الأجهزة عمليات تدقيق مالية تفحص شرعية المعاملات المالية وعمليات تدقيق الأداء لتقييم ما إذا كان قد جرى استخدام الأموال العامة بكفاءة وفعالية. وتتضمن تقارير التدقيق الصادرة عن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة توصيات بشأن كيفية تحسين الإدارة المالية.

إلا أنه للأسف، لا تستجيب العديد من الحكومات إيجاباً لنتائج التدقيق وغالباً ما تتجاهل التوصيات المهمة. ومن شأن إقناع المزيد من الحكومات وتحفيزها على معالجة هذه النتائج أن يعزّز نظم التدقيق ونظم الموازنات الوطنية وكفاءتها.

وقد عملت شراكة الموازنة الدولية وشركاؤها في مختلف البلدان مع الأجهزة لتحليل متابعة التدقيق، وتحسين تواصل توصيات التدقيق، وتعزيز المشاركة بين الجهات الفاعلة الرئيسية في الرقابة من داخل الحكومة وخارجها لتعزيز العمل بشأن توصيات التدقيق.

يكن أحد العناصر الهامة في مناصرة نشر عمليات التدقيق في الوقت المناسب وزيادة شفافية الإجراءات التصحيحية التي تتخذها الحكومات لمعالجة النتائج السلبية للتدقيق. ونلاحظ بعض التقدم في أحدث مسح للموازنة المفتوحة، والذي يظهر زيادة طفيفة في نشر تقارير التدقيق في الوقت المناسب، مع نشر 81 من أصل 125 دولة (68٪) تقاريرها على الوقت.

وتعدُّ تقارير التدقيق في الجودة ضرورية أيضاً لتحديد الإصلاحات اللازمة لتعزيز نظم المالية العامة. وعلى النحو المبيّن في كتيب أعدته الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وإدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية وشراكة الموازنة الدولية، ينبغي أن توضح تقارير التدقيق سبب (أسباب) وكيفية تأثير (آثار) المشكلات المحددة (النتائج) على أداء الجهة الخاضعة للتدقيق، وطريقة معالجة تلك الأسباب من خلال إجراءات تصحيحية محدّدة (توصيات). ولا يتطلّب ذلك التركيز على نتائج التدقيق فحسب، بل أيضاً، حيثما ينطبق ذلك، على التوصيات التي صيغت لتصحيح الأوضاع الإشكالية. ومن الضروري تحديد أسباب وآثار نتيجة التدقيق في عملية التدقيق لإحداث تأثير في نهاية المطاف.



المصدر: شراكة الموازنة الدولية

في حين يجب أن تكون الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة مترابطة ضمن منظومة المساءلة، فهي تحتاج أيضاً إلى الاستقلالية عن السلطة التنفيذية. ومنذ إجراء آخر مسح للموازنة المفتوحة، نلاحظ انخفاضاً مثيراً للقلق في البلدان البالغ عددها 120 التي جرى تقييمها في كلتا الجولتين بالنسبة إلى استقلالية تعيين مسؤولي الأجهزة، من متوسط درجة 69 إلى 63. كما نلاحظ انخفاضاً مماثلاً في إقالة المسؤولين من مناصبهم، من 78 إلى 76.

تحقيق المساءلة من خلال عمليات التدقيق

من المسلم به على نطاق واسع عدم متابعة توصيات التدقيق، ولكن من الصعب تحديد مداها كميًا بما أن غالبية البلدان لا تحتفظ بسجلات للإجراءات الحكومية لحل هذه التوصيات. وكما هو مبين في الشكل أدناه، فإن احتمال أن تقوم الهيئات التشريعية أو الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بنشر تقارير المتابعة بشأن توصيات التدقيق أكبر منه لدى المديرين التنفيذيين.

النسبة المئوية للبلدان بحسب المنطقة التي تبذل فيها السلطة التنفيذية و/أو السلطة التشريعية أو الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة جهداً لمتابعة توصيات التدقيق

المنطقة	المتابعة التنفيذية لتوصيات التدقيق	المتابعة التشريعية أو من جانب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
شرق آسيا والمحيط الهادئ	69%	85%
أوروبا الغربية والولايات المتحدة وكندا	56%	89%
أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى	23%	73%
جنوب آسيا	25%	75%
أمريكا اللاتينية والكاريبي	18%	55%
إفريقيا جنوب الصحراء	20%	35%
الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	0%	0%

المصدر: شراكة الموازنة الدولية

ملاحظة: النسبة المئوية للبلدان بحسب المنطقة، والتي تُعدُّ تقارير تدقيق متاحة للجمهور، وتبذل بعض الجهد لمتابعة توصيات التدقيق.

هناك عدد قليل من الدراسات العالمية التي تبحث في سبب عدم متابعة الحكومات لتوصيات التدقيق. ويشير العديد من الخبراء إلى أن الحكومات لا تواجه عادةً ضغوطاً كافية داخلياً أو خارجياً من الهيئات التشريعية أو الجمهور لتنفيذ توصيات التدقيق. ويتفقون أيضاً على أن تحسين المساءلة يتطلب وجود جهات فاعلة أقوى في مجال الرقابة ونظم تعزيز المشاركة في ما بينها. من ناحية أخرى، قد يجد المسؤولون في عمليات التدقيق تهديداً لسلطاتهم بدلاً من أن تكون أدوات من شأنها أن تحسّن فعالية عملياتهم. وغالباً ما تكون الإجراءات الدفاعية من المسؤولين الحكوميين إلى نتائج التدقيق علامة على أنه سيتم تجاهل التوصيات.

العمل يتطلب جهداً من الجميع

تتطلب النظم الفعّالة للتدقيق والرقابة [إصلاحات](#) تتولاها كل الجهات الفاعلة في المنظومة. وسيتمتعون أن تعالج بعض الإصلاحات القيود التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مجال الموارد. لكن في إمكان الأجهزة والهيئات التشريعية والمجتمع المدني وشركاء التنمية أيضاً اتخاذ إجراءات أخرى لتحسين نقاط الضعف في أنظمة التدقيق والرقابة.

ويعدُّ وضع استراتيجيات تواصل بشأن النتائج الرئيسية والإجراءات العلاجية المستمدة من تقارير التدقيق وتنفيذها أحد الأساليب التي يمكن أن تستخدمها الأجهزة لتشجيع الحكومة على اتخاذ الإجراءات. وتظهر خبرتنا في [تعزيز التعاون](#) بين الأجهزة والمجتمع المدني في متابعة التدقيق [ودراسات الحالة](#) المتعلقة بعمليات التدقيق الناجحة من الأرجنتين والهند والفلبين كيف ساهمت استراتيجيات التواصل الفعّالة في إيجاد بيئة لا يمكن فيها للحكومات تجاهل نتائج التدقيق.

إلى ذلك، يمكن أن تساعد الأجهزة في التخفيف من بعض نقاط الضعف المحيطة بالتدقيق التشريعي في عمليات المراجعة. على سبيل المثال، يمكن لقيادة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة اتخاذ خطوات للحد من تسييس عمليات التدقيق عبر ضمان أن تكون نتائج التدقيق ذات صلة بصنّاع القرار، وأن يجري تقديمها بطريقة غير متحيّزة،

وأن تستند بوضوح إلى حقائق مثبتة. علاوةً على ذلك، يمكن أن تساعد الأجهزة الهيئات التشريعية على فهم تقارير التدقيق الفني، واقتراح الأسئلة بشأن التوصيات التي يمكن استخدامها لاستجواب المسؤولين التنفيذيين في جلسات الاستماع التشريعية، وصياغة الرسائل التي يمكن للهيئات التشريعية استخدامها لمتابعة حالة التوصيات. وضمن السلطة التشريعية، يمكن للقيادة أن تعطي الأولوية لمناقشات التدقيق وأن تقدم التوجيه بشأن التدقيق في المراجعة. ويمكن أيضاً ربط الرقابة على الموازنة والتدقيق باستخدام نتائج التدقيق للاسترشاد بها في مخصصات الموازنة اللاحقة. على سبيل المثال، في هولندا، يقدم رئيس الجهاز تقريراً إلى الهيئة التشريعية الوطنية في شأن "يوم المساءلة" الذي يُقام في مايو / أيار والذي يستعرض أداء كل وزارة. وبعد ذلك، يتم الاسترشاد بهذه المداولات في المناقشات المتعلقة بتخصيص الموازنة التشريعية في سبتمبر / أيلول.

كما يمكن أن تعمل الأجهزة العليا للتدقيق مع المجتمع المدني وأصحاب المصلحة الآخرين لإشراك وسائل الإعلام في مسألة عدم اتخاذ إجراءات بشأن نتائج التدقيق من جانب الحكومات أو الهيئات التشريعية. ويمكن للأجهزة وغيرها من الجهات الفاعلة وضع قواعد بيانات لفهرسة نتائج التدقيق والإجراءات العلاجية. فعلى سبيل المثال، لدى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في المملكة المتحدة متعقب للتوصيات لرصد ردود الحكومة على عمليات التدقيق التي تجريها. وفي ماليزيا، تتضمن لوحة القيادة الخاصة بالمراجع العام مخططاً عاماً بسيطاً لكل وزارة، يوضح عدد قضايا التدقيق ويشير إلى حالتها بحسب اللون. ويمكن للجمهور التنقل في قاعدة البيانات وليس فقط رؤية ملاحظات الوزارة، وكذلك إبداء ملاحظات مباشرة. كما تعمل الأجهزة في جورجيا وإندونيسيا والولايات المتحدة على الاستفادة من الرصد الإلكتروني لتحسين الإجراءات المتعلقة بعمليات التدقيق. ويمكن أن تساعد هذه الأدوات في لفت الانتباه إلى نتائج التدقيق التي يتم تجاهلها.

ويمكن أن تبعث الأجهزة العليا أيضاً رسائل دورية إلى مسؤولي الوكالات لإطلاعهم على التوصيات ذات الأولوية التي لا تزال مفتوحة في وكالاتهم وحثهم على الاهتمام الشخصي. ويمكن أن تستخدم الأجهزة معدلات تنفيذ توصيات التدقيق كمؤشرات أداء وأن تقدم تقارير عن تأثير التوصيات المنفذة، مما يمكن أن يوضح كيف يؤدي العمل إلى نتائج إيجابية. ويمكن أن تؤيد الأجهزة وغيرها من أصحاب المصلحة سن تشريعات تتطلب الإبلاغ عن الإجراءات التصحيحية التي تتخذها الحكومة استجابةً لعمليات التدقيق.

ويمكن أن تساعد المشاركة العامة، خصوصاً مع المجتمعات المهمشة، في جميع مراحل عملية التدقيق في تحديد موضوعات التدقيق الحرجة، وتوليد الأدلة للتحقيقات، ووضع توصيات ذات مغزى، وتبسيط نتائج التدقيق، وبناء الضغط من أجل اتخاذ الإجراءات. وفي الأرجنتين وكولومبيا وغامبيا وغانا ونيبال وبيرو والفلبين وسيراليون وجنوب إفريقيا وسريلانكا وتنزانيا وبلدان أخرى، شهدنا نتائج قوية عندما ضافرت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة جهودها مع المجتمع المدني لتعزيز المساءلة وتأثير عمليات التدقيق.

التوصيات

ستشهد السنوات المقبلة مواجهة البلدان لمطالب متعددة على الموارد العامة - إدارة أسعار الفائدة المرتفعة، والمخاطر الجيوسياسية، وازدياد نقاط الضعف المناخية. وتعتبر الاستثمارات لتقوية أجهزة الرقابة ضرورية لضمان استفادة الحكومات إلى أقصى حد من مواردها. ومن الضروري اتخاذ خطوات فورية للحفاظ على استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وتعزيز مشاركة الجمهور في عمليات التدقيق والرقابة، وتحسين مراجعة تقارير التدقيق ومتابعتها.

ونحثُ أجهزة الرقابة العليا على بذل كل جهد ممكن لنشر نتائج التدقيق وإنشاء آليات هادفة وشاملة للمشاركة المدنية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال العمل مع مجموعات المجتمع المدني لتحسين استهداف التدقيق، وتوسيع نطاق التغطية، وتعزيز القدرات.

وينبغي للهيئات التشريعية مراجعة تقارير التدقيق ومتابعتها وعقد جلسات استماع علنية مع الأجهزة والجمهور. وينبغي لها أيضاً أن تكفل تمتع الأجهزة بالولاية والاستقلالية والموارد اللازمة لإجراء ونشر عمليات تدقيق ذات صلة وعالية الجودة بشأن استخدام أموال الطوارئ.

ويتعين على المجتمع المدني أن يدافع عن استقلالية الأجهزة ويدعو الحكومات إلى التدرُّج عندما تكون استقلالية التدقيق مهددة. وينبغي أن ينخرط أيضاً مع الأجهزة العليا للتدقيق في حوار بشأن مجالات التدقيق ذات الأولوية والعالية المخاطر، وأن يعزِّز انتشار تقارير التدقيق وتوصياته، وأن يحثُّ السلطات التنفيذية على اتِّخاذ إجراءات بناءً على نتائج التدقيق.

وينبغي أن يستكشف الشركاء الإنمائيون فرص تقديم الدعم لجميع المؤسسات التي تشكِّل منظومة التدقيق والرقابة، وأن يتراجعوا عندما تتعرض استقلالية الأجهزة في البلدان الشريكة للخطر.

وأخيراً، ينبغي أن توجَّه الحكومات الجهات العامة الخاضعة للتدقيق لإتاحة جميع المعلومات للمدققين، واتِّخاذ الإجراءات المناسبة بشأن نتائج التدقيق.

ويمكننا معاً الاستفادة من نقاط قوتنا لإطلاق العنان لقوة عمليات التدقيق والرقابة العامة.

مقالة رئيسية- مشاركة المجتمع المدني في متابعة مراجعة الحسابات

مشاركة المواطنين في رصد قرارات محكمة الحسابات الفيدرالية:
الطريق إلى الشفافية والكفاءة في الإدارة العامة

By Klauss Nogueira

من إعداد: كلاوس نوغويرا، مدقق في وحدة التدقيق المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات التابعة لمحكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية



المصدر: Adobe Stock Images, Day Of Victory Stu

المقدمة

في عام 2023، أصدرت محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية، وهي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبية في البرازيل، 137 قراراً تضمّن مداولات وحداتها القضائية. وأسفرت هذه القرارات عن 1,110 بندا خاضعا للرصد، بما في ذلك القرارات والتوصيات. ويعتبر رصد تنفيذ هذه المداولات وأثرها عملية لا تقل أهمية عن عمليات التدقيق نفسها، وهي تتطلب جهداً كبيراً من الموارد العاملة في المحكمة.

وفي هذا الصدد، من الضروري أن تستفيد المحكمة من قوة ودعم مشاركة المواطنين في هذه المهمة لتعزيز إجراءات الرصد وتأهيلها بشكل كبير من خلال إشراك المواطنين في أنشطة الرقابة.

وعلى مدى السنوات الماضية، سعت المحكمة إلى تنفيذ استراتيجيات وآليات لمشاركة المواطنين في الرقابة الخارجية، مسترشدة بالإننتوساي ومجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة بدول أمريكا اللاتينية والكاريبي (الأولاسافس). وقد أقرّت هذه المؤسسات بأن مشاركة المواطنين أمر أساسي لتحسين الإدارة العامة والجودة المؤسسية. لذلك شجعت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على التفاعل مع الجهات الفاعلة الخارجية المهتمة بتعزيز المشاركة النشطة للمجتمع المدني، على النحو المنصوص عليه في [إعلان أسنسيون للأولاسافس لعام 2009](#)، و [إعلان بونتانا كانا للأولاسافس لعام 2016](#).

محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية تستكشف خيارات مبتكرة لإشراك المواطنين في رصد القرارات

في عام 2018، وفي إطار مسابقة داخلية للأفكار الرقابية المبتكرة، مُنحَ المقال المعنون "الرقابة الاجتماعية لمداولات محكمة الحسابات الفيدرالية" جائزة لاقتراحه أن يُتاح للمجتمع نظام تشاور لمداولات المحكمة غير السريّة، على صفحة على الإنترنت. وكان من شأن هذا النظام أن يسمح بإجراء مشاورات موحدة وفقاً لمعايير مختلفة، بما في ذلك الوظيفة الحكومية، والوكالة، والموضوع، وحالة الامتثال، والتاريخ، والعملية، إلخ. وعلى سبيل المثال، كان الاستعلام عن المداولات غير المراقبة لوكالة معينة ليؤدي إلى توجيه جميع القرارات والتوصيات المعلقة إلى تلك الوكالة، مع الإشارة إلى العملية والقرار الذي يؤيدها. ورغم عدم تنفيذ هذا الاقتراح، فقد أثار مزيداً من النقاش بشأن السبل التي يمكن بها للمحكمة أن تشرك المواطنين في الرصد.

وكان من شأن توفير هذه المعلومات في نظام عام وسهل الاستعمال أن يساهم في زيادة شفافية إجراءات المحكمة، فضلاً عن السماح لمنظمات المجتمع المدني بممارسة الرقابة الاجتماعية اللازمة، وحتى مساعدة الرقابة الخارجية في

إلى ذلك، كان من شأن توفر هذه المعلومات بشكل مفتوح أن يسمح للباحثين ومنظمات المجتمع المدني بإجراء تحليلاتهم لمجموعة بيانات التداول، باستخدام عمليات تكنولوجية مثل تقنيات استخراج البيانات والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، من بين أمور أخرى، بهدف إنتاج المعرفة عن خصائص المداولات مع معدلات تنفيذ أعلى أو أدنى، وتالياً الاندماج مجدداً في نظام الرقابة الخارجية.

محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية تضع مراسيم متعددة لتوجيه نهج مشاركة المواطنين

تماشياً مع هذا النهج المتبع إزاء مشاركة المواطنين، نشرت محكمة الحسابات الفيدرالية في عام 2018 أيضاً المرسوم 345/2018 الذي حمل الموافقة على دليل "محكمة الحسابات الفيدرالية والرقابة الاجتماعية"، والذي يهدف إلى وضع مبادئ توجيهية عامة للتفاعل مع الرقابة الاجتماعية، بالإضافة إلى توفير أساس لوضع استراتيجية شراكة مع المجتمع لمراقبة الإدارة العامة. وتوقعت هذه الوثيقة إمكان مساعدة منظمات المجتمع المدني في رصد إجراءات الجهات الخاضعة للتدقيق للامتثال لتقارير التدقيق. وبالاقتراح مع الاهتمام الإعلامي، يمكن لهذا الرصد أن يضغط على الجهات الخاضعة للتدقيق لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وفي عام 2023، وضع مرسوم Segecex رقم 24 المبادئ التوجيهية بشأن مشاركة المواطنين، مما شكّل خطوة هامة نحو تعميق التفاعل بين المحكمة والمجتمع. وأقرّ هذا المرسوم بأهمية مشاركة المواطنين في عملية التدقيق في الإدارة العامة ومراقبتها، وشجّع على التعاون وتبادل المعلومات.

ومن خلال هذه المبادئ التوجيهية، لا تهدف المحكمة إلى إعلام السكان وتوعيتهم بشأن حقوقهم وواجباتهم في التدقيق في الموارد العامة فحسب، بل أيضاً إلى فتح قنوات للمواطنين للمساهمة بنشاط في عملية الرقابة.

وفي ما يتعلق بمرحلتَي الإبلاغ والرصد، وضع المرسوم Segecex رقم 24 مبادئ توجيهية لوضع نسخ مبسّطة من التقارير التي تهم المواطنين وإشراك الجهات المعنية بمشاركتهم في رصد القرارات.

وأخيراً، أقرّ إعلان ليما لعام 2024، الصادر عن فريق عمل الإنتوساي المعني بمشاركة المواطنين والتفاعل مع المجتمع المدني، بالمشاركة النشطة للمواطنين والمؤسسات كعامل حاسم لزيادة نطاق التدقيق في القطاع العام وتأثيره.

محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية تطور إطاراً ومنصة رقمية للرصد التشاركي للمواطنين

استناداً إلى توجيهات مؤسساتين رئيسيتين هما الإنتوساي والأولاسافس، ومع إنشاء إطار تنظيمي داخلي من خلال المبادئ التوجيهية لمشاركة المواطنين، سعت المحكمة إلى تحقيق مشاركة المواطنين في الرقابة. في هذا السياق، جرى تنفيذ بعض الأعمال بالتعاون مع الرقابة الاجتماعية، مثل فريق العمل المعني بالمواطنين 2021، والتي قام فيها مواطنون متطوعون، تلقوا تدريباً على أيدي مدققين من وكالات الرقابة، بتقييم الشفافية السلبية والنشطة لبوابات الشفافية في البلديات.

وكشفت النتائج عن غياب واضح للبيانات، مما يصعب على وكالات الرقابة والمجتمع الرصد من خلال الرقابة الاجتماعية. وفي الحالات التي ظهرت فيها أدلة على حدوث مخالفات، تم إخطار السلطات المختصة باتخاذ الإجراءات المناسبة، مما أدى إلى فرض غرامات أو الاستبعاد من الوظائف العامة.











ولا يزال المشروع نشطاً، وفي عام 2023، نظم المرسوم Segecex رقم 24 الهيكل المستخدم في فريق العمل المعني بالمواطنين باعتباره النموذج المؤسسي الذي ينبغي أن تتبعه محكمة الحسابات الفيدرالية.

وفي سياق آخر، جرى تطوير منصة خدمات رقمية هي Conecta-TCU، بهدف توفير التفاعل مع المحكمة، والسماح بالوصول إلى المعلومات، وخدمة التواصل الإجرائي. وتتكون المنصة من عدة وحدات قيد التشغيل الفعلي، مخصصة للوكالات والجهات التي تتلقى قرارات المحكمة، وستسمح وحدة المواطنين، المقررة لعام 2025، بالوصول إلى بيانات كل من العناصر القابلة للرصد للمداولات.

ومع إمكان الحصول على معلومات موحدة عن جميع القرارات الصادرة عن المحكمة في مكان يسهل الوصول إليه، سيحقق المجتمع المدني المنظم مزيداً من الشفافية والمساءلة. وسيمكنهم هذا الوصول من رصد الإجراءات الحكومية بفعالية أكبر، وتأييد تحسين ممارسات الحوكمة، والمساهمة في مساءلة الموظفين العموميين عن قراراتهم ونفقاتهم.

Processo

Contextos de serviço

 Acórdãos	 Determinações, Recomendações e Certificações	 Processos
 Comunicações	 Autorizações de acesso a Declarações de Bens e Rendas (DIRPF)	 Cobranças executivas
 Fiscalizações	 Solicitações	 Pesquisa Integrada
 Informações Gerenciais		

المصدر: TCU البرازيل

تسعى محكمة الحسابات الفيدرالية في الوقت الراهن إلى التعاون مع الجهات التي تُعنى بالبيانات العامة والرقابة الاجتماعية لتحديد فجوات المعلومات في تواصل المحكمة مع المجتمع. ومن المتوقع أن يسفر هذا النهج عن توفير معلومات واضحة وميسرة، وإيجاد آليات تيسر التفاعل بين المحكمة والمواطنين.

الخلاصة

يُعتبر رصد قرارات محكمة الحسابات الفيدرالية بمشاركة نشطة من المواطنين أمراً بالغ الأهمية لتقوية الديمقراطية وتعزيز إدارة عامة أكثر شفافية وكفاءة وخضوعاً للمساءلة. وتشكّل المبادئ التوجيهية بشأن مشاركة المواطنين، والاعتراف بالرقابة الاجتماعية بوصفها عنصراً مكملاً أساسياً لعمل وحدة المحكمة، والجهود الدولية مثل إعلان ليمّا خطوات هامة في هذا الاتجاه.

علاوة على ذلك، يمكن أن يوفر تنفيذ الرصد التشاركي للمواطنين لنتائج التدقيق من جانب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أو منظمات التدقيق رؤى قيمة لتحسين الثقة العامة، وتعزيز المساءلة، وتحفيز ممارسات حوكمة أكثر فعالية على الصعيد العالمي. وينطوي تبني مشاركة المواطنين في عمليات التدقيق على إمكان تعزيز آليات الرقابة الديمقراطية وتحسين الجودة الشاملة لجهود تدقيق القطاع العام وتأثيرها في جميع أنحاء العالم.

ومن خلال تشجيع مشاركة المواطنين وتيسيرها، فإن محكمة الحسابات الفيدرالية لا توسّع نطاق قراراتها وفعاليتها فحسب، بل تساهم أيضاً في بناء مجتمع أكثر استنارةً وانخراطاً وقادرٍ على ممارسة دوره في مراقبة الإدارة العامة.

مراجع

1. الرقابة الاجتماعية لمداولات محكمة الحسابات الفيدرالية، Controle Social das Deliberações do TCU
2. المرسوم رقم 345/2018، Portaria 345/2018
3. مرسوم Segecex رقم 24/2023، Diretrizes sobre Participação Cidadã - Portaria 24/2023

مقالة رئيسية- نهج مبتكرة لمتابعة التدقيق في الحسابات

التفكير على نطاق واسع! - اختبار نهج جديد للتوصيات

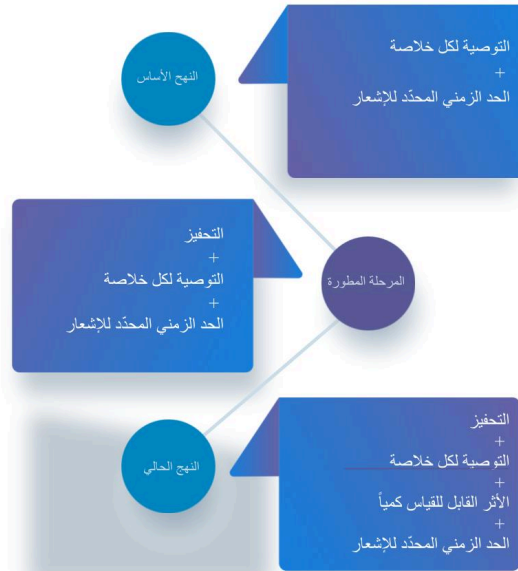
By State Audit Office of the Republic of Latvia, Agnese Jaunzem and Silvija Nora Kalnins

من إعداد: مكتب تدقيق الدولة في جمهورية لاتفيا أغنيس جونزيمي، مسؤولة قطاع التدقيق سيلفيغا نورا كالنينز، رئيسة قسم الاستراتيجية والعلاقات الدولية



المصدر: أدوبي ستوك إيمجز، فاديم

ويمكن وصف عملية تطوير توفير ورصد تنفيذ توصيات الجهاز اللاتفي بإيجاز في المراحل المبينة في الشكل 1، حيث يحدّد كل استنتاج، في أبسط مرحلة، توصية والحدّ الزمني الذي يتعيّن بموجبه الإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذ التوصية. وفي وقت لاحق، جرى إعداد هذا النهج بإضافة حافز إلى التوصية والحد الزمني. وجرى التوسّع في هذا (الأمر مع وضع وتطبيق طريقة لاحتساب الأثر الكمي لتوصيات التدقيق) في مجملها



الشكل 1

تشير إحصاءات الجهاز اللاتفي عن الفترة الاستراتيجية السابقة من عام 2018 إلى عام 2021 إلى نتائج جديرة بالثناء في مجال إدارة التوصيات. وعلى وجه التحديد، جرى تنفيذ ما معدله 94% من التوصيات سنوياً، مع تخصيص 2% فقط من وقت عمل دائرة التدقيق لإدارة التوصيات.

علاوة على ذلك، تبنيّ الجهاز اللاتفي ممارسة تقييم الأثر الناجم عن تنفيذ التوصيات. وقد جرى قياس الأثر وفقاً لثلاثة أنواع هي (1) تخفيض الإنفاق، (2) زيادة إيرادات الموازنة، (3) فوائد المستهلك. وتمّ الإبلاغ عن العائد المالي المحسوب (على كل يورو مستثمر في الجهاز اللاتفي) كجزء من نتائج التدقيق في التقرير السنوي للجهاز. ويقدم الجدول 1 بيانات عن العائد المالي في الفترة منذ إطلاق هذا النهج. ومن المهم ملاحظة الجانب التواصلي لهدف العائد المالي هذا. ورغم أنّ احتساب هذه القيمة معقّد، فإنّ عرض العائد المالي الفعلي هو عرض يمكن للجمهور وأصحاب المصلحة

الرئيسيين تعميمه وفهمه بوضوح. ويتيح ذلك للأطراف المهتمة الحصول على صورة شاملة عن القيمة التي يجلبها عمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى الموازنة الوطنية.

ولكن لا يمكن تحقيق هذا الهدف بدون دعم وتعاون الجهات الخاضعة للتدقيق. ومن خلال العمل معاً فحسب - كل من المدققين والجهات الخاضعة للتدقيق - يمكن تحقيق أقصى مقدار من التأثير.

الجدول 1: قيم مؤشر الأثر القابلة للقياس الكمي للفترة من 2018 إلى 2023.

السنة	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد التوصيات المنفذة	36	19	25	34	30	20
العائد المالي المخطط	1:1,5	1:1,7	1:1,9	1:2	1:2	1:2
العائد المالي الفعلي	1:4	1:4,6	1:4	1:4,4	1:5,6	1:3
مجموع الأثر القابل للقياس الكمي، بالمليون يورو	16,15	26,80	18,95	16,05	29,91	15,29

المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في لاتفيا

بقي الجهاز اللاتفي يقظاً رغم الأداء الجدير بالملاحظة في معدل تنفيذ الجهات الخاضعة للتدقيق للتوصيات. وسعى إلى تحسين نهجه في تقديم التوصيات وفقاً لأفضل الممارسات، باتخاذ خطوة أخرى عبر البحث في نظرية التغيير ومؤشرات الأداء والنظر في نجاح الأساليب في الأجهزة الأخرى، وأبرزها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ليتوانيا. ومن بين الأهداف الاستراتيجية الأربعة المحددة في استراتيجية الجهاز اللاتفي للفترة 2022-2025، ثمة هدفان متوافقان لمعالجة توصيات التدقيق وأثرها:

- يركّز الهدف الاستراتيجي الأول على تعزيز الإنفاق العام السليم لتحقيق أقصى مقدار من الفوائد للجمهور؛
- يتوق الهدف الاستراتيجي الثاني إلى زيادة أثر عمل مكتب تدقيق الدولة من أجل المصلحة العامة.

لذلك، وكجزء من استراتيجية 2022-2025، وضع الجهاز اللاتفي حلاً مفاهيمياً، وهو يقوم بتجريبه في عمليات التدقيق. ويستلزم هذا الحل تركيز عمل المكتب وعمل الجهة الخاضعة للتدقيق على تغيير ملموس وقابل للقياس، بدلاً من العمليات أو الإجراءات أو الأنشطة الجزئية.

ومن خلال هذا النهج المبين في الشكل 2، سيكون التغيير الإيجابي المحقق من تنفيذ التوصيات واضحاً ويسهل إبلاغ الجمهور به.



الشكل 2

يهدف هذا المفهوم إلى إدخال مبدأ جديد في عملية إدارة التوصيات: وتعتبر التوصية بحكم المنفذة عندما يؤدي تنفيذ الإجراءات المطلوبة إلى تغيير إيجابي ويساهم في تحقيق الفوائد للجمهور قدر الإمكان (الجدول 2).

الجدول 2: توضيح التغيير المفاهيمي.

التغيير المفاهيمي: التوصية المنفذة = الإجراءات المتخذة (تم حل أوجه القصور) + التغيير الإيجابي المحقق	الممارسة السابقة: التوصية المنفذة = الإجراءات المتخذة (تم حل أوجه القصور)
من خلال الاعتراف بتنفيذ التوصية والتغيير اللاحق، يمنح مكتب تدقيق الدولة "ختم الثقة"، مما يعني التأكيد على أن الإجراءات قد أسفرت عن النتيجة المرجوة.	أكد مكتب تدقيق الدولة أن الجهة الخاضعة للتدقيق قد اتخذت تدابير لضمان تنفيذ التوصية، ومن ثم أقر بأن التوصية قد نُفذت.

المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في لاتفيا

جرى بالفعل اختبار هذا الحل المفاهيمي في العديد من عمليات التدقيق في الامتثال والأداء. ويعتبر الشكل 3 بمثابة عرض موجز من التدقيق في أداء "الغابات البلدية - الاستخدام غير الفعال للموارد العامة". وكان الهدف من التدقيق في الأداء تقييم ما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها الجهات الخاضعة للتدقيق في ما يتعلق بمواردها الحرجية تتسم بالفعالية والكفاءة. وخلال مرحلة تخطيط التدقيق، يضع المدققون معايير تصف "كيف ينبغي أن يكون؟" (يتم إبلاغ الجهة الخاضعة للتدقيق بالمعايير)، وبعد الحصول على أدلة التدقيق، أجرى المدققون تقييماً يقارن بين "ماهية الوضع" و"كيف ينبغي أن يكون".

كيف ينبغي أن يكون؟ / معايير التدقيق

الخلاصة

يجب أن تمتلك الجهة الخاضعة للتدقيق معلومات كاملة وموثوقة عن موارد الغابات (يتم جرد جميع المناطق، وفق ما ينص عليه القانون)
للوحدة الخاضعة للتدقيق خطة لإدارة الغابات (طويلة المدى)
تقوم الوحدة الخاضعة للتدقيق بتنفيذ الأنشطة اللازمة في دورة إدارة الغابات وفقاً للمؤشرات التي تميز مجموعات الغابات، مما يزيد من إنتاجية مجموعات الغابات المُدارة (في لاتفيا، يتراوح مستوى دخل الغابات بين 200 و400 يورو للهكتار سنوياً)



* أو تحديد أوجه قصور كبيرة

الشكل 3

في تقرير التدقيق، يقدم المدققون توصيات لتسهيل تحقيق المعايير المعترف بها في التدقيق على أنها مستوفاة جزئياً أو غير مستوفاة. ويقدم الجدول 3 معلومات عن مثال خلص فيه التقييم إلى الاعتبار أنه لم يتم استيفاء المعيار في التدقيق.

الجدول 3: مثال على التوصيات والمؤشرات التي يتعين استيفاءها.

الموعد النهائي لتنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية	التغييرات			التوصية المقدمة
		القيمة المستهدفة	القيمة الأولية	المؤشر	
تحدد الجهة الخاضعة للتدقيق الموعد النهائي لتنفيذ التوصية بحلول الموعد النهائي المحدد لتنفيذ	اسم الجهة	مع اتجاه متزايد (يتراوح دخل الغابات في لاتفيا بين 200 و400 يورو/هكتار سنوياً)	القيمة الأولية المراد احتسابها (ل) م يتم تقديم هذه المعلومات أثناء عملية التدقيق	مستوى الدخل الحرجي للجهة الخاضعة للتدقيق *، يورو/السنة	تنفيذ الإجراءات اللازمة في إطار دورة إدارة الغابات وفقاً للمؤشرات التي تميز مواقع الغابات،

جميع الإجراءات				وتالياً زيادة كفاءة منصات الغابات المدارة والسعي إلى تحقيق أقصى قيمة في المستقبل
	زيادة بنسبة 25 % على الأقل	5067.56	مساحة الغابة المدارة، بالهكتار	
الموعد النهائي المحدد من جانب الجهة الخاضعة للتدقيق	اسم الجهة الخاضعة للتدقيق (المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات)		الإجراءات التي تحددها الجهة الخاضعة للتدقيق	

* سيكون هذا بمثابة مؤشر للجهاز اللاتفي لتحديد زيادة في الإيرادات (كأثر قابل للقياس الكمي).

المصدر: الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في لاتفيا

بناءً على ذلك، يجري تقديم هذا النموذج الذي يتضمّن التوصيات، إلى جانب مسودة تقرير التدقيق، إلى الجهة الخاضعة للتدقيق لمراجعته، ولكي تحدّد هذه الأخيرة الإجراءات التي يتعيّن اتّخاذها كجزء من عملية تنفيذ التوصيات.

تتمثّل الفكرة الأساسية للمفهوم المقترح في ما يلي:

خلال مرحلة تخطيط التدقيق، يضع المدقق معايير "كيف ينبغي أن يكون؟". بعد جمع أدلة التدقيق، يقرّر المدقق أنّ العمليات داخل الجهة الخاضعة للتدقيق لا تتماشى مع الأداء المتوقع.

بناءً على ما تقدّم، يجري تقديم التوصيات. وخلال فترة التنفيذ، تُمنح الجهة الخاضعة للتدقيق وقتاً إضافياً لتعزيز أدائها وتحسين مؤشرات من خلال التركيز على تحقيق القيمة المستهدفة للتغيير، بدلاً من التنفيذ النظامي لمختلف الإجراءات واحداً تلو الآخر.

بما أنّ البرلمان يطلب من الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في لاتفيا تقديم تقرير عن التقدم المحرز في تنفيذ توصيات التدقيق، فمن الأهمية بمكان التأكيد على أنّه مع الاحتفاظ بتفسير الحل المتوخى في المفهوم، ستقدّم الجهة الخاضعة للتدقيق تقريراً إلى مكتب تدقيق الدولة عن التقدم المحرز في تنفيذ جميع التوصيات المقدّمة خلال فترة السنوات الخمس المقبلة (بغض النظر عن الموعد النهائي لتنفيذ التوصية).

وباتّباع هذا الإطار الزمني، سيجري مكتب تدقيق الدولة تقييماً للتغييرات المحقّقة ويحدّد حالة التنفيذ (منفّذ، غير منفّذ، منفّذ جزئياً). وبعد انقضاء هذا الموعد النهائي، لن يواصل المكتب رصد أعمال الجهة الخاضعة للتدقيق في ما يتعلق بالتدقيق المحدّد.

ويجوز للمكتب، عبر تقييم النتائج المحتملة من تنفيذ التوصيات ومع الأخذ في الاعتبار اقتراحات البرلمان، أن يقرّر عدم تقييم التقدم المحرز في أنشطة الجهة الخاضعة للتدقيق. وبدلاً من ذلك، قد يختار إجراء تدقيق متابعة لتقييم التغييرات الإيجابية المحقّقة.

ومن خلال اعتماد هذا الحل المفاهيمي وتطبيقه، إلى جانب احتساب العائد المالي، يهدف الجهاز اللاتفي إلى الالتزام بضرورة إظهار التغيير الكمي والنوعي الناجم عن كل عملية تدقيق. وسيكون هذا النهج بمثابة حافز إضافي للجهات الخاضعة للتدقيق لزيادة التركيز على تحقيق تغيير ملموس وقابل للقياس، وتالياً تعظيم الفوائد للمجتمع من خلال الجهود التعاونية.

لمزيد من المعلومات، الرجاء الاتصال بالجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في لاتفيا عبر البريد الإلكتروني:
pasts@lrvk.gov.lv

مقالة رئيسية- نهج مبتكرة لمتابعة التدقيق في الحسابات

مقاييس تنفيذ التوصيات: الحدود الجديدة في قياس توصيات التنفيذ

By Dr. Sutthi Suntharanurak

من إعداد: الدكتور سوتثي سونثارانوراك (1)



المصدر: Adobe Stock Images. emerald_media

المقدمة

في إطار المشهد الديناميكي لإدارة القطاع العام، لا ينتهي السعي إلى تعزيز المساءلة والكفاءة والشفافية. ورغم أنّ المقاييس التقليدية وآليات الرقابة أساسية، فإنّها غالباً ما تقصّر في رصد التقدم المستمر في تنفيذ توصيات التدقيق.

وفي بحثي القصير الأخير، طرحت سؤالاً بحثياً بسيطاً: **كيف تقيس الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تنفيذ التوصيات؟** يجب أن يوفر نظام القياس أرقاماً ملموسة وقابلة للقياس مثل النسب أو المستويات أو النسب المئوية.

ومن النتائج المثيرة التي توصّلت إليها أنني سمّيت هذا النظام مقاييس تنفيذ التوصيات والتي تشمل معدل التنفيذ، وعلامة التأثير، والوقت المستغرق للتنفيذ. ويشكّل هذا النظام تطوراً في كيفية فهمنا وتحسين تنفيذ التوصيات الصادرة عن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وتوفر مقاييس تنفيذ التوصيات إطاراً شاملاً، وهي تتبّع فعالية هذه التطبيقات وتعزّزها.

الدافع لنهج جديد

يتأثّر معدل التنفيذ وعلامة التأثير والوقت المستغرق للتنفيذ من الحاجة الماسّة إلى تجاوز مجرد الامتثال نحو تغيير ذي معنى. وتفنقر التدابير التقليدية، التي تقتصر في كثير من الأحيان على معدلات الامتثال والنتائج الشائنية، إلى العمق الذي يعكس الأثر الفعلي للتوصيات وكفاءة تنفيذها.

وفي عصر تحظى فيه ثقة الجمهور بأهمية قصوى، توفر هذه المقاييس الجديدة وسيلة لتحديد مدى فعالية الجهود المبذولة لتحسين عمليات القطاع العام والإبلاغ عنها، وضمان ألا تنتهي التوصيات كمجرد تقارير تبقى حبراً على ورق، بل تُترجم إلى تحسينات ملموسة.

معدل
التنفيذ:

علامة
التأثير:

الوقت المستغرق
للتنفيذ:

مقاييس تنفيذ التوصيات

لماذا مقاييس تنفيذ التوصيات؟ النهج الشامل

يتأتى الدافع نحو تطوير مقاييس تنفيذ التوصيات من الحاجة المعترف بها إلى رؤية أكثر استمرارية وشمولية لكيفية تنفيذ التوصيات داخل جهات القطاع العام. ورغم أن المقاييس التقليدية مفيدة، فإنها غالباً ما تقدم منظوراً محدوداً - مع التركيز على الامتثال دون التقاط التأثير النوعي أو كفاءة عملية التنفيذ بشكل ملائم.

ومع ذلك، في أجواء تخضع فيها المساءلة العامة والاستخدام الأمثل للموارد لمزيد من التدقيق، تشكل مقاييس تنفيذ التوصيات دليلاً على الالتزام بالشفافية والتحسين الاستراتيجي والكفاءة التشغيلية.

ما الذي يشكل مقاييس تنفيذ التوصيات؟

بناءً على بحثي، تعتمد مقاييس تنفيذ التوصيات على ثلاث ركائز أساسية هي معدل التنفيذ وعلامة التأثير والوقت المستغرق للتنفيذ.

وفي العالم الحقيقي، يمكننا قياس نجاح جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة من خلال الثقة العامة، وقبول جهات التدقيق، وأصحاب المصلحة الآخرين. ويمكننا إيجاد عناصر مثل معدل التنفيذ، وقياس تأثير التدقيق، وحتى الجدول الزمني للتنفيذ.

أ

معدل التنفيذ

يحدّد **معدل التنفيذ** النسبة المئوية للتوصيات التي جرى تحقيقها بالكامل ضمن إطار زمني معين، مما يوفر مقياساً مباشراً للامتثال والاستجابة. على سبيل المثال، لنأخذ سيناريو يصدر فيه جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة ثلاث توصيات.

- **التوصية 1:** ينبغي أن تحسّن جهة التدقيق عمليات المشتريات لخفض التكاليف.
- **التوصية 2:** ينبغي أن تنفذ جهة التدقيق نظاماً جديداً لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز أمن البيانات.
- **التوصية 3:** ينبغي أن تضع جهة التدقيق سياسة للتدقيق المالي المنتظم وأن تنفّذها.

تعيين قيم معدل التنفيذ يتم احتسابها استناداً إلى النسبة المئوية للتوصيات التي جرى تنفيذها بالكامل. مثلاً:

- **التوصية 1:** نُفّذت بالكامل
- **التوصية 2:** نُفّذت جزئياً (اعتُبرت غير منفّذة بالكامل لاحتساب معدل التنفيذ)
- **التوصية 3:** نُفّذت بالكامل

احتساب معدل التنفيذ: نُفّذت توصيتان من أصل 3 توصيات تنفيذاً كاملاً، وعليه يبلغ معدل التنفيذ 67%. ويتمثّل هدف معدل التنفيذ في قياس النسبة المئوية للتوصيات التي نُفّذت بالكامل ضمن إطار زمني محدّد.

ويمكن أن يضع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة معايير وأن يطوّر تعريفاً لما "نُفّذ بالكامل". كما يمكن أن يحدّد بوضوح ما يُحتسب على أنه "نُفّذ بالكامل". ويمكن أن يشمل ذلك معايير مثل جميع الإجراءات المقترحة المكتملة، أو الأهداف المحقّقة، أو النتائج المحدّدة التي تمّ التوصل إليها.

ويمكن أن يضع الجهاز إطاراً زمنياً موحداً يتوقع أن تُنفّذ التوصيات ضمنه. ويمكن أن يختلف ذلك حسب طبيعة التوصية (مثلاً الأجل القصير في مقابل الأجل الطويل). كما يمكن أن يحدّد كيفية تتبّع التوصيات وحالة تنفيذها. وقد ينطوي ذلك على تقارير مرحلية منتظمة من الجهات التي خضعت للتدقيق أو على عمليات متابعة التدقيق.

علامة التأثير

المقياس الثاني، **علامة التأثير**، يحدّد قيمة نوعيّة لكل توصية على أساس قدرتها على تعزيز الكفاءة، والحد من الهدر، أو تحسين الفعاليّة. وهو يوفر فهماً لأهمية كل توصية. وعلامة التأثير هي قياس وزن التغيير.

ويعتبر فهم تأثير كل توصية أمراً بالغ الأهمية لتصنيف الجهود والموارد تبعاً لأولويتها. وتحدّد علامة التأثير قيمة نوعية، عادةً على مقياس من 1 إلى 5، لكل توصية على أساس قدرتها على تعزيز الكفاءة، أو تقليص الهدر، أو تعزيز الفعالية.

وتشبه علامة التأثير مفهوم **تأثير التدقيق**. ويستلزم هذا المقياس قيام المدققين بتحديد مدى تأثير كل توصية، عند تنفيذها، على الجهة الخاضعة للتدقيق. ويتمّ تخصيص علامات متميّزة لكل توصية لتعكس علامات تأثيرها المختلفة. ولا يتعامل نظام العلامات في جوهره مع جميع التوصيات بشكل موحد.

في البداية، يجري تعيين العلامات على مقياس من 1 إلى 5، حيث أنّ 1 يمثل الحد الأدنى من التأثير و5 الحد الأقصى من التأثير. ولناخذ مثالاً يتعلّق بجهة سبق أن أخضعت للتدقيق: يلاحظ المدقق أنّ تنفيذ التوصية الأولى يؤدي إلى تأثير يجري تصنيفه في المستوى 2. وستحقق التوصية الثانية، في حال تنفيذها، تأثيراً من المستوى 5، بينما تسجل التوصية الثالثة تأثيراً من المستوى 3.

لذلك، فإنّ مجموع نتائج التأثير المتوقع لعملية التدقيق هذه يبلغ $10 = 3 + 5 + 2$. ومع ذلك، فإنّ علامات التأثير الفعلية المحقّقة هي $5 = 3 + 0 + 2$ (في هذا السيناريو، لم تنفذ الجهة التوصية الثانية، وعليه لا يتراكم أي تأثير منها). ويوضح هذا المثال أنّ الجهة الخاضعة للتدقيق قد حقّقت تأثيراً يشكل 50% من نتائج التأثير المتوقعة، أي ما يعادل 5/10.

علامة التأثير الفعلي > المتوقع (علامة التأثير) (1)

من المعادلة (1)، يُعدّ تحديد علامات تقييم تأثير التدقيق أو التأثير مفيداً للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، حيث أنّه يحدّد مدى مساهمة توصياتها في تيسير إجراء تغييرات جوهرية داخل الجهات الخاضعة للتدقيق. ومن ثم، ينبغي أن يحسّن الجهاز علامة التأثير الفعلية الموضوعية مقارنةً بعلامة التأثير المتوقعة.

الوقت المستغرق للتنفيذ

يقيس **الوقت المستغرق للتنفيذ** سرعة الاستجابة، ويحتسب متوسط الوقت المستغرق من إصدار التوصية حتى تنفيذها الكامل. ويسلّط هذا المقياس الضوء على كفاءة عملية التنفيذ وسرعتها.

ويحدّد الوقت المستغرق للتنفيذ متوسط الوقت المستغرق من إصدار التوصيات إلى حين تنفيذها المبلغ عنه. مثلاً:

- التوصية 1: التنفيذ في غضون 6 أشهر.
- التوصية 2: بدأ التنفيذ ولكنه لم يكتمل؛ والمدة الحالية هي 8 أشهر.
- التوصية 3: التنفيذ في غضون 9 أشهر.

احتساب متوسط الوقت المستغرق للتنفيذ: $7.5 = 2 / (9 + 6)$ أشهر (يتم النظر في التوصيات المنفذة بالكامل فقط).

مساهمات معدل التنفيذ وعلامة التأثير والوقت المستغرق للتنفيذ

تقدّم هذه الأدوات مجتمعةً آراءً عديدة بشأن التقدم المحرز في التنفيذ. ويعزّز معدل التنفيذ المساءلة من خلال توفير معدل امتثال واضح. وتضمن علامة التأثير التركيز الاستراتيجي من خلال تسليط الضوء على تأثير التوصيات. ويشدّد الوقت المستغرق للتنفيذ على الكفاءة من خلال تتبّع سرعة التنفيذ. وهي تعزّز مجتمعةً الشفافية، وتوفّر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتيسرّ اتّباع نهج أكثر ديناميكية واستجابةً لتحسين القطاع العام.

مساهمة الوقت المستغرق للتنفيذ: رفع مستوى أداء القطاع العام

يساهم الوقت المستغرق للتنفيذ في القطاع العام بطرق عدّة رئيسية:

- تعزيز المساءلة: من خلال توفير مقياس شفاف وقابل للقياس الكميّ لكيفية تنفيذ التوصيات، يعزّز الوقت المستغرق للتنفيذ مساءلة جهات القطاع العام أمام كل من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والجمهور.
- التحسين الاستراتيجي: تكفل علامة التأثير إعطاء الأولوية للتوصيات ذات التأثير المحتمل الأعلى، وتوجيه عملية تخصيص الموارد الاستراتيجية والجهود المبذولة.
- الكفاءة التشغيلية: تسلط المبادرة الضوء على كفاءة عملية التنفيذ، وتشجّع الجهات على تبسيط إجراءاتها والحد من التأخير البيروقراطي.
- اتخاذ القرارات المستنيرة: تقدم مكونات مقاييس تنفيذ التوصيات مجتمعة رؤية متعددة الأبعاد لعملية تنفيذ التوصيات، مما يدعم اتّخاذ قرارات أكثر استنارة من جانب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والجهات التي تخضعها للتدقيق.

مساهمة الوقت المستغرق للتنفيذ			
تعزيز المساءلة	التحسين الاستراتيجي	الكفاءة التشغيلية	اتخاذ القرارات المستنيرة

الخلاصة

باختصار، تشكّل مقاييس تنفيذ التوصيات مجموعة تحويلية من المقاييس التي قد تعكس حقبة جديدة في مساءلة القطاع العام وكفاءته. ومن خلال اعتماد مقاييس تنفيذ التوصيات، يمكن للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والجهات الخاضعة للتدقيق على السواء ضمان عدم بقاء التوصيات مجرد اقتراحات، بل تطورها إلى تحسينات مؤثرة وملموسة. ويؤكد هذا النهج الشامل على الالتزام بالتميز. كما يدفع جهات القطاع العام نحو مستقبل يتسم بزيادة الشفافية والكفاءة والنمو الاستراتيجي.

الحواشي

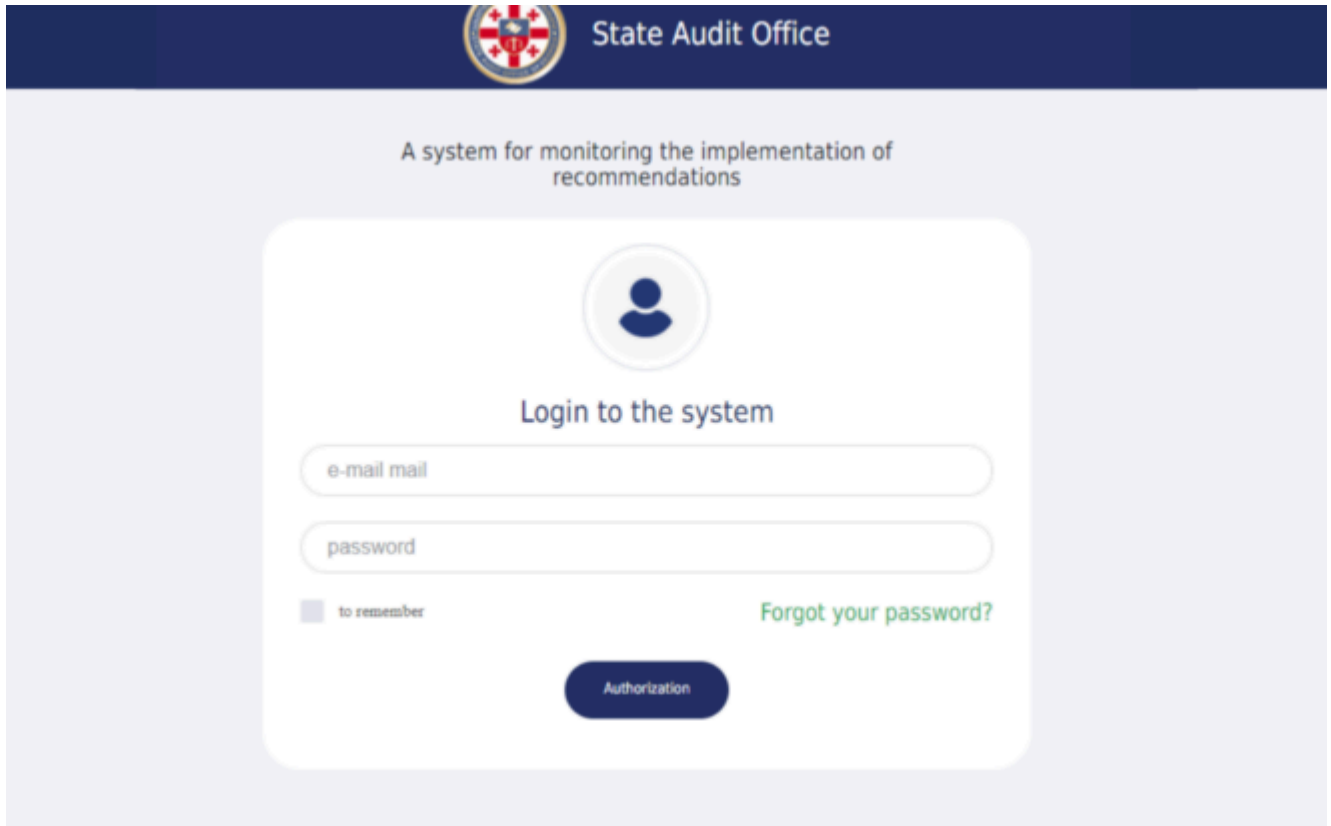
1. مدير مكتب الشؤون الدولية في مكتب تدقيق الدولة في مملكة تايلند لمزيد من المناقشة: sutthisun@gmail.com

مقالة رئيسية- نهج مبتكرة لمتابعة التدقيق في الحسابات

خبرة مكتب تدقيق الدولة في جورجيا في الوقت الحقيقي

By Tsothe Karkashadze and Salome Verulashvili

من إعداد: السيد تسوتين كاركاشادزه والسيدة سالومي فيرولاشفيلي، إدارة ميزانية الدولة والتحليل الاستراتيجي،
مكتب تدقيق الدولة في جورجيا



The screenshot shows the login page for the State Audit Office. At the top, there is a dark blue header with the State Audit Office logo and the text "State Audit Office". Below the header, the text "A system for monitoring the implementation of recommendations" is displayed. The main content area is a white rounded rectangle containing a user icon, the text "Login to the system", and two input fields for "e-mail mail" and "password". There is a "to remember" checkbox and a "Forgot your password?" link. A dark blue "Authorization" button is at the bottom.

المصدر: مكتب مراجعة حسابات ولاية جورجيا

المقدمة

برز مكتب تدقيق الدولة في جورجيا كمصدر إلهام للابتكار والمساءلة لتعزيز الإدارة المالية العامة الفعّالة. وبهدف الوفاء بولايته المتمثلة في تحديد أوجه القصور النظامية في الإدارة العامة ومعالجتها، تبنى المكتب تكنولوجيا مبتكرة، وأطلق مبادرة تحويلية لنظام تنفيذ توصيات التدقيق. وتستكشف هذه المقالة تأثير النظام، وهو منصة رائدة غيرت بشكل كبير عملية متابعة توصيات التدقيق في جورجيا.

أبعد من الرصد: كيف يمكن نظام تنفيذ توصيات التدقيق أصحاب المصلحة من تحقيق التغيير المنهجي

تتمثل مهمة مكتب تدقيق الدولة في جورجيا في تعزيز رفاه المواطنين من خلال عمليات تدقيق عالية الجودة وتنفيذ التوصيات تنفيذاً فعّالاً. واعترافاً بالدور المحوري للتكنولوجيا في تعزيز جهوده، بدأ تطوير نظام تنفيذ توصيات التدقيق باعتباره ضرورة استراتيجية. ويمثّل النظام المصمّم لتحديث عملية رصد تنفيذ التوصيات ورقمنتها تحولاً معيارياً في طريقة رصد توصيات التدقيق وتنفيذها.

وعلى مدى السنوات الماضية، أدّى تزايد حجم توصيات التدقيق إلى إجهاد آليات الرصد التقليدية، مما أدّى إلى حاجة ملحة إلى الابتكار الذي حثّ مكتب تدقيق الدولة في جورجيا على إعادة تحديد الممارسة المتبعة. ومع دمج نتائج التدقيق وخطط العمل المفصلة والتقارير المرحلية والأدلة في النظام، يعمل نظام تنفيذ توصيات التدقيق بوصفه محوراً مركزياً لتيسير متابعة التوصيات في الوقت الحقيقي.

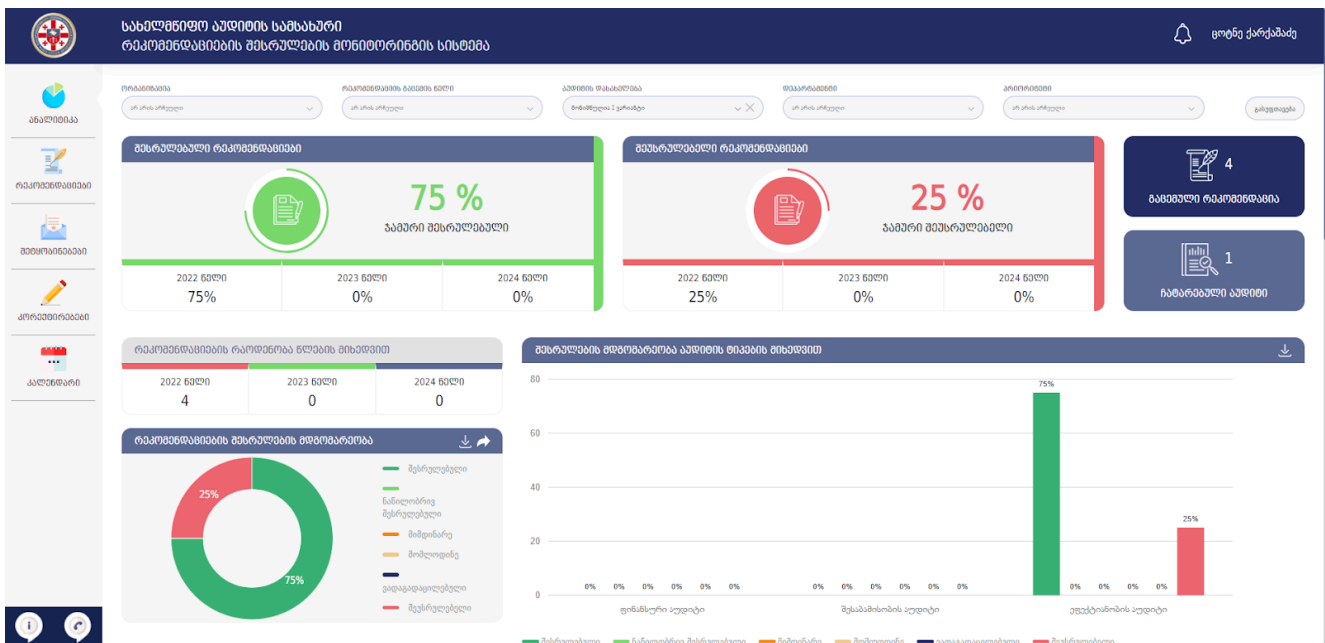
وتشمل السمات الشاملة للنظام توصيات التدقيق، والنتائج، وتقارير التدقيق الكاملة، وخطط العمل، وتحديثات الحالة، ومواد الأدلة، والبيانات التحليلية. ومن خلال الواجهات البديهية والتذكير الآلي، يضمن نظام تنفيذ توصيات التدقيق الالتزام بالجدول الزمنية، ويعزز المشاركة الاستباقية، ويقلل من التأخير في تقديم المعلومات أو الأدلة.

ويعرض التأثير التحويلي للنظام دوره كمحفّز للتغيير المنهجي أيضاً. ومن خلال توفير معلومات منسّقة ومحدّثة وتسهيل الوصول إليها، يمكن النظام المديرين التنفيذيين والبرلمان من اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز الكفاءة والفعالية في الإدارة العامة. ومن خلال إتاحة الوصول المتخصّص للجنة الشؤون المالية والميزانية التابعة للبرلمان، يساهم النظام في تعزيز الرقابة والمساءلة.

وبعد إطلاقه في عام 2021، فإن جميع الوزارات، والجمهوريتان المستقلتان ذاتياً، و51 بلدية وحتى العديد من الشركات المملوكة للدولة منخرطة في هذا النظام. ويجري رصد أكثر من 1,300 توصية صدرت في الفترة بين عامي 2021 و2024 في الوقت الحقيقي من خلال نظام تنفيذ توصيات التدقيق.

وقد عزز هذا النظام التواصل والتعاون بين المدققين والجهات الخاضعة للتدقيق. ومن خلال نظام تنفيذ توصيات التدقيق، تستطيع الجهات الخاضعة للتدقيق الإبلاغ عن التقدم الذي تحرزه في تنفيذ التوصيات، وتبسيط عملية الاتصال، وتحفيز بيئة حوكمة أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة. ولا يعزز هذا النهج كفاءة رصد تنفيذ التوصيات فحسب، بل يعزز أيضاً العلاقة بين مكتب تدقيق الدولة في جورجيا والجهات الخاضعة للتدقيق.

ومن النتائج الملحوظة للنظام ارتفاع عدد التوصيات التي نُفذت بنجاح. فعلى سبيل المقارنة، بعدما بلغ معدل التنفيذ 60% في عام 2021، دفع نظام تنفيذ توصيات التدقيق هذه النسبة إلى 74% في عام 2024. بالإضافة إلى ذلك، ارتفعت نسبة آراء المدققين المعدلة أو غير المعدلة في عمليات التدقيق المالي. وفي عام 2023، تلقت ما نسبته 73% من عمليات التدقيق المالي آراءً معدلة أو غير معدلة، مقارنة بنسبة 46% في عام 2021 قبل إطلاق نظام تنفيذ توصيات التدقيق، مما أدّى في المقابل إلى انخفاض عدد الآراء السلبية.



ومن خلال تمكين مكتب تدقيق الدولة في جورجيا من اعتماد نهج أكثر استراتيجية، يسهل نظام تنفيذ توصيات التدقيق وضع خطط عمل محددة الأهداف من قبل الجهات الخاضعة للتدقيق ذات النواتج والنتائج القابلة للقياس. ولا يعزز هذا التحول من مقياس قائم على الكمية إلى مقياس يركّز على النوعية فعالية تنفيذ التوصيات فحسب، بل يعزز أيضاً دور مكتب تدقيق الدولة في تعزيز المسؤولية والمساءلة ضمن القطاع العام.

ويتجاوز نظام تنفيذ توصيات التدقيق أتمتة العملية وتعزيز التواصل. وتولّد المنصة بيانات قيّمة عن تنفيذ التوصيات. وتتيح هذه البيانات للمكتب تحديد الاتجاهات في مختلف الجهات العامة، وتحليل التقدم المحرز مع مرور الوقت،

وتكثيف عمليات التدقيق المستقبلية وفقاً لذلك. ومن خلال الاستفادة من تحليلات البيانات، يكون المكتب أفكاراً عن فعالية استراتيجيات تنفيذ التوصيات، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة وتدخلات مستهدفة عند الحاجة. ويضمن هذا النهج القائم على البيانات أن تكون عمليات التدقيق المستقبلية مستهدفة استراتيجياً، مع التركيز على المجالات التي تنطوي على أعلى إمكانات التحسين. وفي نهاية المطاف، يشكل نظام تنفيذ توصيات التدقيق أداة قوية لدفع عجلة التحسين المستمر داخل القطاع العام، وتيسير اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

ويزداد التعاون بين مكتب تدقيق الدولة في جورجيا وبرلمانها قوة من خلال عمليات التدقيق التي تهدف إلى تحسين الإدارة العامة. ويؤدي نظام تنفيذ توصيات التدقيق دوراً هاماً في هذه العملية، حيث يشكل أداة إشراف هامة للجنة المالية والميزانية. ويكفل تعزيز العلاقات مع البرلمان في عملية التدقيق في تقارير المراجعة ومتابعة التوصيات المساءلة وزيادة معدل التنفيذ.

وفي الخلاصة، يمثل نظام تنفيذ توصيات التدقيق ابتكاراً تحويلياً إلى الأمام في الإدارة العامة لجورجيا. ومن خلال عمليات الإصلاح، وإعطاء الأولوية للتوصيات ذات الأثر الكبير، وتوليد بيانات قيمة، وإنشاء متابعة آنية، يمكن نظام تنفيذ توصيات التدقيق مكتب تدقيق الدولة في جورجيا من الوفاء بمهمته المتمثلة في تحسين نظام إدارة المالية العامة.

واستشرافاً للمستقبل، يخطط المكتب لتوسيع نطاق الوصول إلى النظام من خلال إتاحتها للجمهور. وسيجري تمكين المواطنين من مساءلة الوكالات العامة عن تنفيذ توصيات التدقيق، مما يعزز وجود إدارة عامة أكثر شفافية ومسؤولية.

عن الكاتبين:

السيد تسوتين كاركاشادزه، مسؤول إدارة ميزانية الدولة والتحليل الاستراتيجي، مكتب تدقيق الدولة في جورجيا

السيدة سالومي فيرولاشفيلي، محللة، إدارة ميزانية الدولة والتحليل الاستراتيجي، مكتب تدقيق الدولة في جورجيا

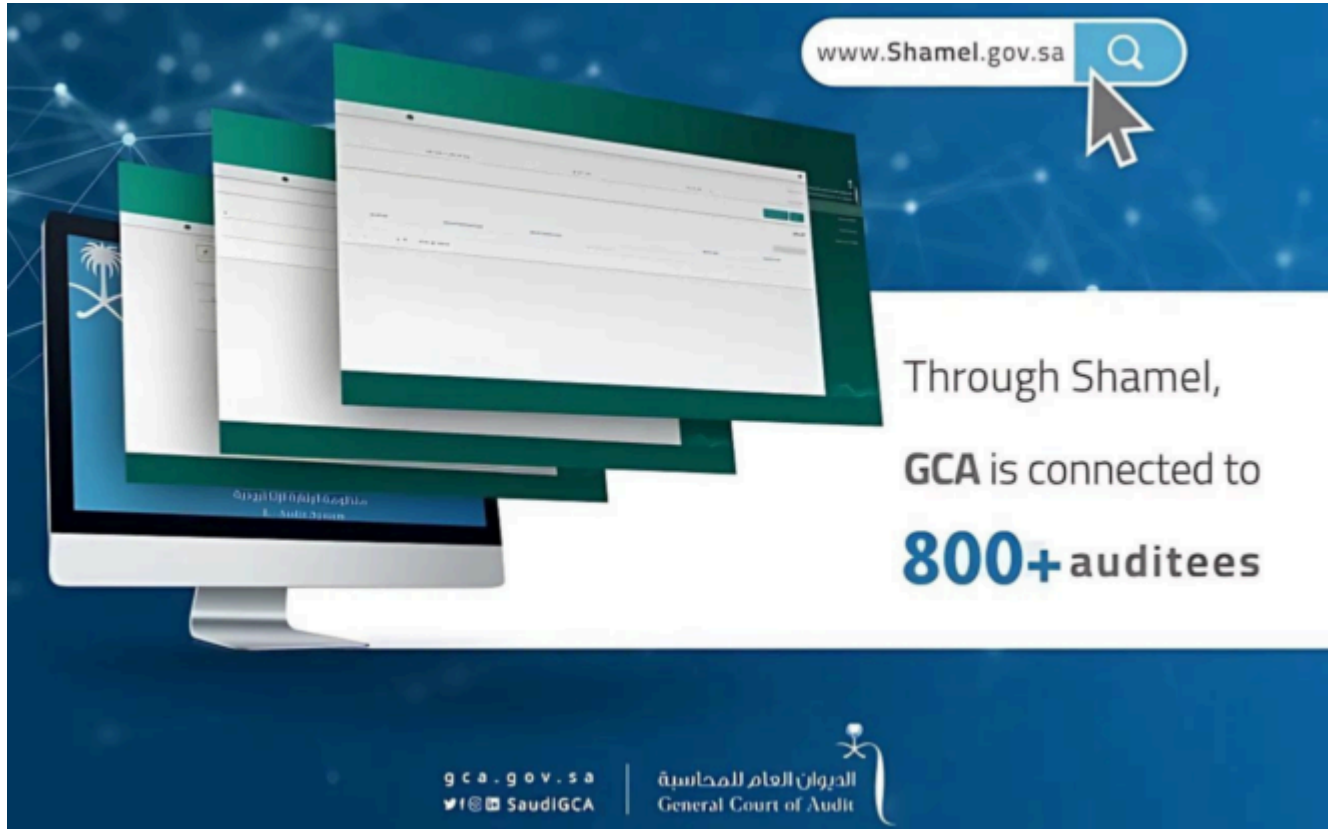
للاتصال: iroffice@sao.ge

مقالة رئيسية- نهج مبتكرة لمتابعة التدقيق في الحسابات

التحول الرقمي للديوان العام للمحاسبة: حلول مبتكرة لتنفيذ التوصيات ومتابعة التدقيق

By Ahmed AlQurashi

من إعداد السيد أحمد القرشي، محاسب عام معتمد، مدير التأمين في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في المملكة العربية السعودية



www.Shamel.gov.sa

Through Shamel,
GCA is connected to
800+ auditees

gca.gov.sa | SaudiGCA | الديوان العام للمحاسبة | General Court of Audit

المصدر: الديوان العام للمحاسبة، المملكة العربية السعودية

مقدمة

في السنوات الأخيرة، اتخذ الديوان العام للمحاسبة، وهو الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، تدابير لتعزيز إطاره، بهدف رفع قدرته الرقابية مع التركيز على الموضوعية والكفاءة والمهنية. وانطلاقاً من موقف استباقي، يلتزم الديوان بالتكيف مع التطور السريع في التدقيق المالي ومراقبة الأداء. واستفاد الديوان من التكنولوجيات والمنهجيات الحديثة لإتمام عمليات تدقيق ذات فعالية وجودة عالية، وضمان المواءمة مع المعايير والممارسات المعاصرة. من ناحية أخرى، شهدت الوكالات الحكومية والوزارات داخل القطاع العام في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة. وتماشى هذه الجهود مع الأهداف الطموحة المحددة في رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتعزيز كفاءة القطاع العام، ودعم التنمية المستدامة. (1)

واستجابةً للتحولات الديناميكية والتحديات التي تواجه مجال التدقيق، شرع الديوان العام للمحاسبة في مبادرة استراتيجية تركز على الحلول الرقمية تحت القيادة الحكيمة لصاحب السعادة الدكتور حسام العنقري. وهذا الإطار الذي يتميز بتبسيط التواصل، والتتبع المركزي (2)، وأدوات تحليل البيانات المتكاملة، لا يسهل إجراءات متابعة التدقيق الفعالة وتنفيذ التوصيات فحسب، بل يعزز أيضاً الشفافية والمساءلة والتحسين المستمر في عمليات القطاع العام.

وتمّ جمع البيانات المتعلقة بفعالية إطار الديوان العام للمحاسبة في وضع وتنفيذ التوصيات ومتابعة التدقيق، إلى جانب تأثيره على تحسين البرامج الحكومية، من خلال إتمام مسح. وقد جرى توزيع المسح على ما مجموعه 141 مشاركاً، هم عبارة عن موظفي الديوان (60) والجهات التي يخضعها الديوان للتدقيق (81). وترد استبيانات المسح والردود عليها في الملحقين 1 و2.

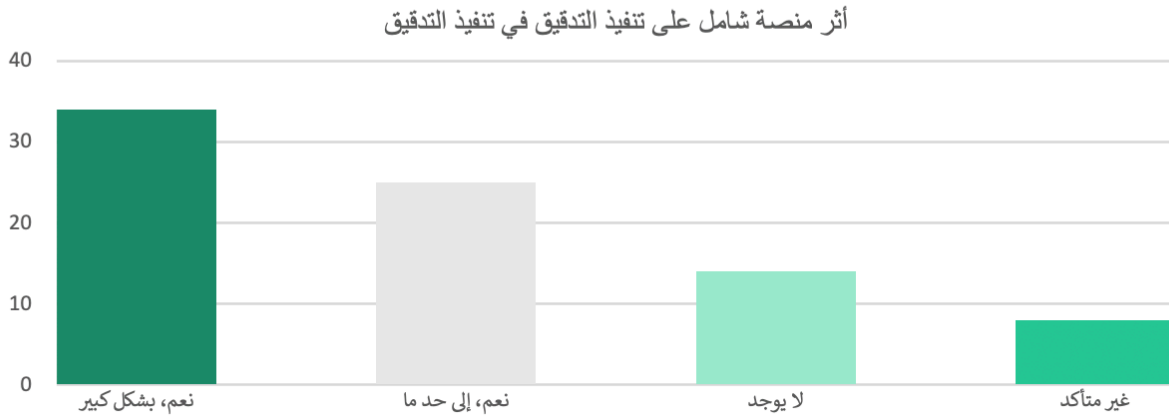
تطوير التوصيات من خلال عملية التدقيق:

في حين أن هناك تقنيات رئيسية لإجراء عمليات متابعة التدقيق، بما في ذلك إنشاء قنوات تواصل، وتحديد مواعيد نهائية للمتابعة المستهدفة، واستخدام أوراق التتبع، وإجراء زيارات ميدانية واجتماعات مع المسؤولين عن الحوكمة وأصحاب المصلحة، من المهم تسليط الضوء على الدور المركزي لإدخال بوابة شامل ضمن الديوان العام للمحاسبة. وتأتي في طليعة هذا المسعى التحويلي بوابة شامل، وهي منصة رقمية تهدف إلى أتمتة عمل الديوان. وهي توفر حلاً رقمياً يجمع بين تقنيات تنفيذ التوصيات التي جرى تحديدها بعد التدقيق وإجراء عمليات متابعة التدقيق، وتالياً تعزيز الكفاءة والاستخدام. وقد عززت شامل قدرة الديوان على تحسين إجراءات متابعة التدقيق وتنفيذ التوصيات من خلال عملية التدقيق على النحو التالي:

- التواصل المبسط: تسهّل بوابة شامل تبادل البيانات المتعلقة بالتدقيق بين أصحاب المصلحة داخل الجهات الخاضعة للتدقيق، ممّا يعزّز قنوات التواصل. ويكفل ذلك تعميم التوصيات وإجراءات المتابعة بكفاءة وفعالية. ويوضح الرسم البياني 1 أنّ شامل قد حسّنت بشكل كبير قدرة الديوان على تعزيز التنسيق والتواصل بين الإدارات في تنفيذ توصيات

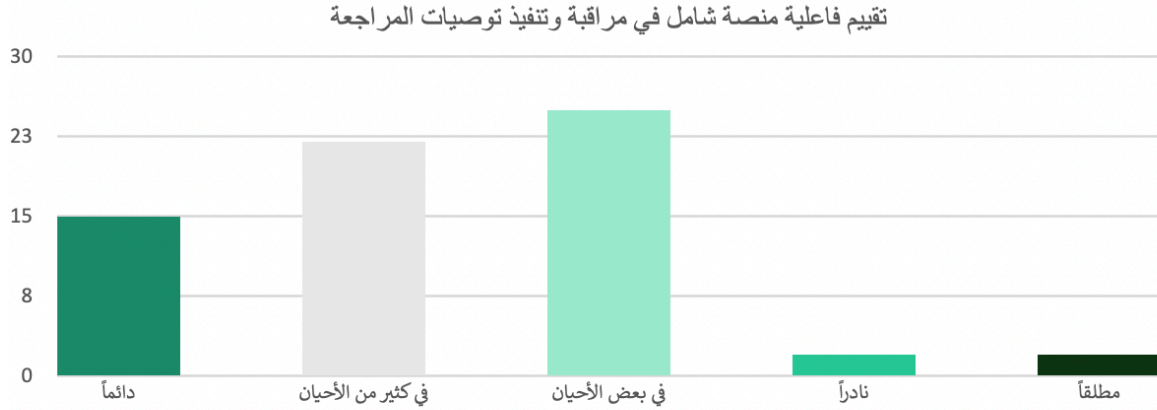
التدقيق. ومن بين الجهات الخاضعة للتدقيق المشاركة في المسح، أبلغت الغالبية (74٪) عن تأثير إيجابي كبير لبوابة شامل، فيما أشار 17٪ فقط إلى عدم وجود تأثير وعبر 10٪ عن عدم اليقين.

الرسم البياني 1: هل تعتقد أن منصة شامل قد سهلت التنسيق والتواصل بشكل أفضل بين الإدارات أو الوحدات المختلفة داخل مؤسستك في تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات؟



- المنصة المركزية: من خلال توفير منصة واحدة للأنشطة المتعلقة بالتدقيق، تقوم بوابة شامل بتبسيط عملية تتبع التوصيات وإجراءات المتابعة. ويمكن للمدققين أن يرصدوا بسهولة حالة التوصيات والمتابعة، مما يضمن التنفيذ في الوقت المناسب. ووفقاً للبيانات الواردة في الرسم البياني 2، يرى 94٪ من المجيبين أن منصة شامل أكثر فعالية في تنفيذ التوصيات والملاحظات أثناء عمليات الرصد. وتُعزى هذه الفعالية العالية إلى السمات الرئيسية للبوابة، بما في ذلك فعاليتها وكفاءتها وموثوقيتها، والتي أدت دوراً محورياً في تنفيذ الديوان بنجاح لتوصيات التدقيق.

الرسم البياني 2: ما مدى فعالية معدل التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات والتغذية الراجعة التي تقدمها عملية المراجعة للجهة أثناء عمليات المراقبة من خلال منصة شامل؟



- الدمج والتدريب: يُستكمل دمج أكثر من 800 من الجهات الخاضعة للتدقيق في نظام شامل بدورات تدريبية شاملة. ويؤكد هذا النهج الاستباقي الالتزام بإشراك الجهات الخاضعة للتدقيق في عملية التدقيق، وتعزيز ثقافة التعاون والشفافية والمساءلة. ومن شأن ضمان كفاءة جميع أصحاب المصلحة في استخدام المنبر بفعالية أن يمكن الجهات الخاضعة للتدقيق من المشاركة بنشاط في عملية التدقيق وتولي مسؤولية تنفيذ التوصيات.



An electronic audit system that automates GCA's core functions and exchanges data and financial documents with the auditees

Provides audit programs in an automated, joint, and interactive work environment, in addition to communicating audit findings to auditees in accordance with the best international audit standards

Prepares audit plans for GCA's respective departments



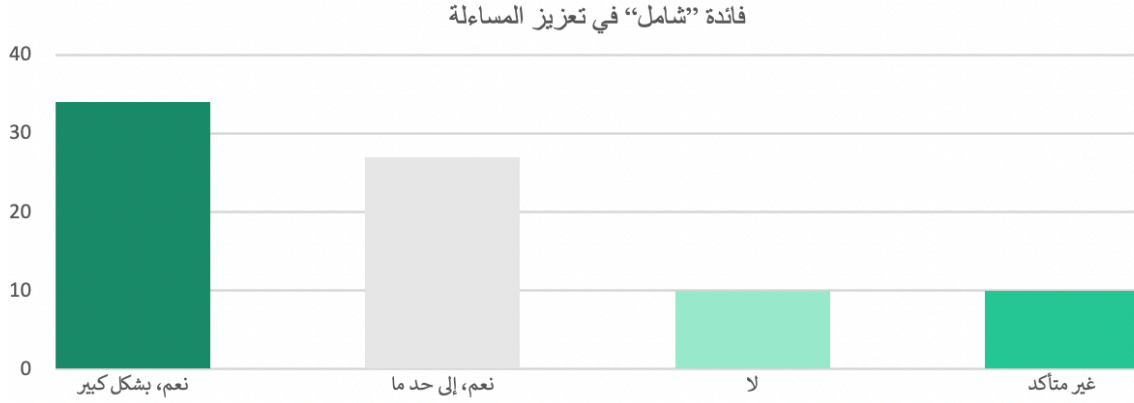
Linked
Auditees



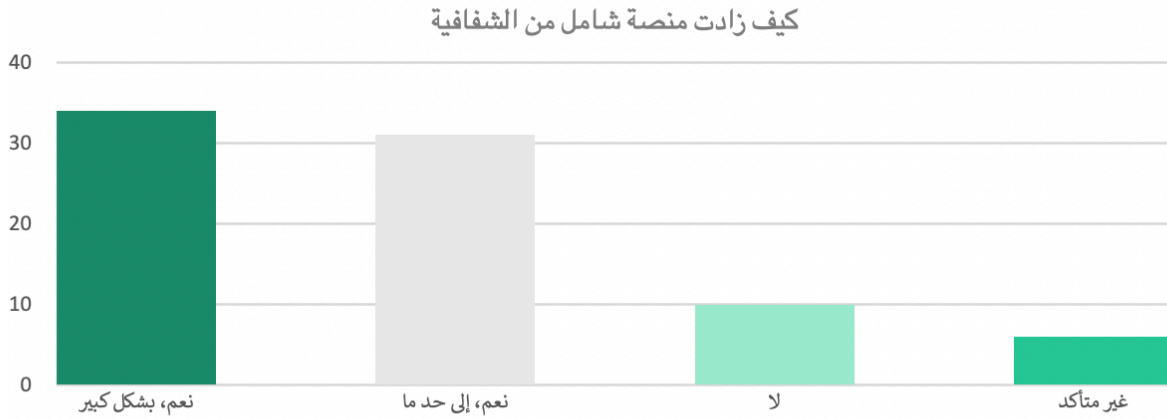
Exchanged
Procedures

توفر بوابة شامل أدوات متقدمة لتحليل البيانات، مما يمكن فريق التدقيق من الاستفادة من مرئيات مستندة إلى البيانات في تقييم أداء الجهات الخاضعة للتدقيق. وبالإضافة إلى قدرات تحليل البيانات، تقدم شامل بوابة تفاعلية تهدف إلى تبسيط التواصل والتعاون في ما يتعلق بنتائج التدقيق بين فريق التدقيق والجهات الخاضعة للتدقيق. ويسلط الرسمان البيانيان 3 و4 الضوء على تعزيز المساءلة والشفافية وتبسيط التواصل الذي تيسره شامل بين الجهات الخاضعة للتدقيق. وفي الرسم البياني 3، أشار 76٪ من المجيبين إلى أن المنصة قد حسنت المساءلة في ما يتعلق بتنفيذ التوصيات وتحقيق الملاحظات من جانب الديوان العام للمحاسبة. وقال 12٪ فقط إنها غير فعالة، فيما كان 12٪ غير متأكدين. من ناحية أخرى، يبين الرسم البياني 4 أن معظم الجهات الخاضعة للتدقيق (65 من أصل 81) تعتقد أن بوابة شامل تعزز الشفافية داخل هيكلها التنظيمية في ما يتعلق بعملية المراجعة وتنفيذ التوصيات. ومع ذلك، تعتقد بعض الجهات الخاضعة للتدقيق (10 من أصل 81) بأنه لم يكن لشمالي تأثير على الشفافية، في حين لم تكن جهات أخرى (6 من أصل 81) متأكدة من تأثير شامل على الشفافية ضمن هيكلها التنظيمية.

الرسم البياني 3: هل تجد منصة شامل مفيدة في تعزيز المساءلة داخل مؤسستك فيما يتعلق بمتابعة التدقيق وتنفيذ التوصيات؟



الرسم البياني 4: هل زادت منصة "شامل" من نسبة الشفافية حول عملية المراجعة وتنفيذ التوصيات واستكمال ملاحظات ديوان المحاسبة داخل الجهة الخاضعة للمراجعة؟



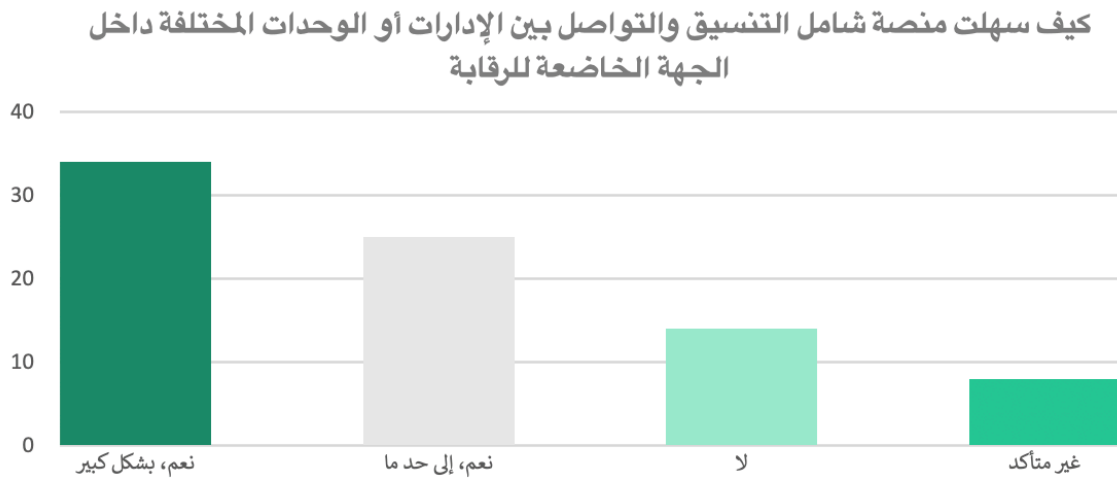
المتابعة والمراسلات مع الجهات الحكومية والوزارات لتتبع تنفيذ التوصيات:

تعد المتابعة والمراسلات مع الهيئات الحكومية والوزارات لتتبع تنفيذ التوصيات من الجوانب المحورية للرقابة على التدقيق، والتي تيسرّها بوابة شامل بشكل كبير.

- تسهيل التنسيق والتواصل: تعمل بوابة شامل كأداة متعددة الأوجه بين الديوان العام للمحاسبة والجهات الحكومية. وتتيح أدوات التواصل المضمّنة في المنصة المراسلات والتحديثات وطلبات التوضيح الفعّالة في ما يتعلق بجهود تنفيذ

التوصيات. وكما هو مبين في الرسم البياني 5، أفادت غالبية الجهات الخاضعة للتدقيق (59 من أصل 81) بأن بوابة شامل كانت مفيدة في تسهيل التنسيق والتواصل بين مختلف الإدارات أو الوحدات داخل الجهة الخاضعة للتدقيق لتنفيذ التوصيات واستكمال ملاحظات الديوان. ويمكن للهيئات الحكومية والوزارات، بما في ذلك تلك المكلفة بالحوكمة، إبداء الملاحظات، أو طلب التوجيه، أو طلب توضيحات بشأن توصيات محددة مباشرة من خلال المنصة. وأفاد 14 من أصل 81 جهة بأنه لم يكن للمنصة أي تأثير في تيسير التنسيق والتواصل ضمن هيكلها التنظيمي، في حين أن 8 جهات من أصل 81 جهة لم تكن متأكدة من ذلك.

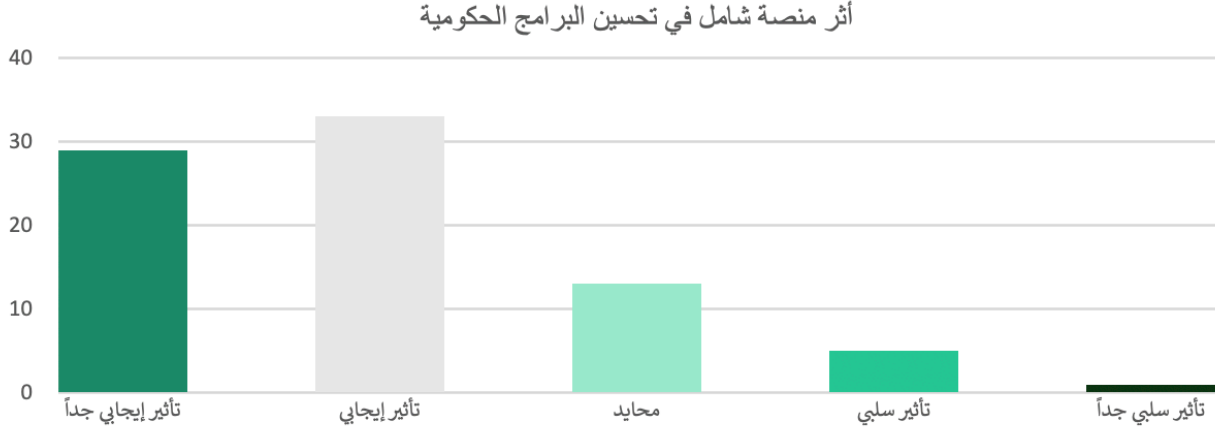
الرسم البياني 5: هل تعتقد أن منصة شامل قد سهلت التنسيق والتواصل بين الإدارات أو الوحدات المختلفة داخل الجهة الخاضعة للرقابة لتنفيذ التوصيات واستكمال ملاحظات ديوان المراقبة العامة؟



- **إدارة المهام وتتبع التقدم:** تعمل وظيفة إدارة المهام في بوابة شامل على تمكين الديوان العام للمحاسبة من تحديد المسؤوليات والمواعيد النهائية، ورصد حالة مهام تنفيذ التوصية. علاوة على ذلك، تقدم المنصة مؤشرات شاملة وبيانات مفصلة لتقييم الأداء، مع عرض ملاحظات الديوان بطريقة واضحة وتتيح الوصول إليها. وتكفل هذه الوظيفة تنفيذ التوصيات وحلها بفعالية في الوقت المناسب. ومن خلال تقديم رؤية شاملة لحالة كل مهمة، تشجع شامل الإدارة الاستباقية والتحسين المستمر، وتعزيز المساءلة والكفاءة.
- **التقارير والمرئيات:** توفر قدرات بوابة شامل في مجال إعداد التقارير معلومات شاملة عن التقدم المحرز في جهود تنفيذ التوصيات، مما يوفر لأصحاب المصلحة مرئيات واضحة في شأن حالة كل توصية والتقدم المحرز والمهام المتبقية. ومن خلال ميزات المتكاملة والواجهة السهلة الاستخدام، تعزز البوابة الشفافية والمساءلة والكفاءة في عملية المتابعة، مما يساهم في نهاية المطاف في تحسين الحوكمة وأداء القطاع العام.(3)

تحديد تأثير كيفية تحسين البرامج الحكومية من خلال تنفيذ التوصيات:

الرسم البياني 6: كيف تقيّم الأثر العام لمنصة شامل في تحسين البرامج الحكومية داخل الجهة الخاضعة للرقابة؟



كما هو مبين في الرسم البياني 6 أعلاه، أسفر تنفيذ التوصيات عقب عمليات التدقيق التي أُجريت من خلال منصة شامل عن تحسينات ملحوظة في البرامج الحكومية. وأفادت 77% من الجهات الخاضعة للتدقيق التي شاركت في المسح أنّ بوابة شامل قد أدت بشكل كبير إلى تحسين البرامج الحكومية داخل هيكلها التنظيمي. وعلى النقيض من ذلك، أشارت 7% فقط إلى تأثير سلبي، في حين بقيت 16% محايدة. وأكد معالي رئيس الديوان العام للمحاسبة الدكتور حسام العنقري على إنجازات بوابة شامل في تسهيل التعزيز الفعّال للبرامج الحكومية من خلال التبادل السلس للبيانات والوثائق بين الأطراف، إلى جانب الإبلاغ المؤتمت لنتائج التدقيق والرؤية الشاملة للملاحظات ومؤشرات الأداء المقابلة لها. ولا يؤدي هذا الدمج إلى تسريع عملية التدقيق فحسب، بل يضمن أيضاً التواصل الفعّال ورصد التوصيات، مما يعكس التزام الديوان بالجودة والكفاءة في إجراءات الرقابة.(4)



منظومة الرقابة الإلكترونية
E - Audit System

E-Audit System (Shamel)

an affiliated platform of  **الديوان العام للمحاسبة**
General Court of Audit

The system aims to automate the work of the General Court of Audit by exchanging data and information, while providing a fast and secure interactive environment for reporting audit results and receiving responses from auditees. This is achieved through a linking tool that is connected to the Government Secure Network (GSN).

Shamel enables auditors to



Implement and follow up
on audit tasks



Access necessary documents



Exchange data and information with auditees

www.Shamel.gov.sa



Through Shamel,
GCA is connected to
800+ auditees

gca.gov.sa
SaudiGCA

الديوان العام للمحاسبة
General Court of Audit



خاتمة

في الختام، يشكّل استخدام منصة شامل خطوة تحويلية إلى الأمام في مجال الرقابة على التدقيق وتنفيذ التوصيات داخل الوكالات الحكومية والوزارات. ومن خلال تعزيز التواصل السلس، وتسهيل إدارة المهام، وتقديم مرئيات قيّمة بواسطة الإبلاغ الشامل، تعزّز شامل بشكل كبير كفاءة عملية التدقيق وفعاليتها، فضلاً عن دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤكّد أهميتها في تحسين الحوكمة وتحسين تخصيص الموارد العامة بأقصى مقدار ممكن.

المراجع

الديوان العام للمحاسبة "الديوان العام للمحاسبة" عصر جديد ... مع رؤية مليئة بالطموحات".
<https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf>, 2023

رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية "لحة عاملة عن رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية"
www.vision2030.gov.sa, 2016; <https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview>

الديوان العام للمحاسبة. (2024، مارس). رئيس الديوان العام للمحاسبة يفتتح نظام التدقيق الإلكتروني (Shamel 2.0). تم الاستخراج من <https://www.gca.gov.sa/NewsDetails?id=2397&callback=1&lang=en>

الحواشي

1. Saudi Vision 2030, "Saudi Vision 2030 Overview," www.vision2030.gov.sa, 2016, [./https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview](https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview)
2. الديوان العام للمحاسبة، "الديوان العام للمحاسبة" عصر جديد ... مع رؤية مليئة بالطموحات"، <https://www.gca.gov.sa/Uploads/Documents/Introductory.brochure.pdf>, 2023
3. الديوان العام للمحاسبة، "الديوان العام للمحاسبة" عصر جديد ... مع رؤية مليئة بالطموحات.
4. الديوان العام للمحاسبة. (2024، مارس). رئيس الديوان العام للمحاسبة يفتتح نظام التدقيق الإلكتروني (Shamel 2.0). تم الاستخلاص من <https://www.gca.gov.sa/NewsDetails?id=2397&callback=1&lang=en>

مساهمة خاصة

دمج نظام مراقبة الأخلاقيات من خلال إطار إدارة النزاهة

By I Nyoman Wara, Moh. Iqbal Aruzzi and Teguh Widodo

من إعداد: أي نيومان وارا، تي ه وييدودو، ومحمد إقبال أروزي



المصدر: INTOSAI

المقدمة: الممارسات الجيدة لنظم مراقبة الأخلاقيات

تشتمل المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على معايير النزاهة والأخلاقيات والمبادئ التوجيهية للأجهزة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وينصّ المبدأ الأول في شأن إعلان ليمان على أنه يجب أن يتمتع أعضاء الأجهزة ومدققوها بالمؤهلات والنزاهة الأخلاقية المطلوبة للقيام بواجباتهم. وينصّ المعيار الدولي 100 بشأن المبادئ الأساسية للتدقيق في القطاع العام على ضرورة أن تضع الأجهزة العليا للرقابة إجراءات ذات صلة بالأخلاقيات التنظيمية ومراقبة الجودة وتحافظ عليها لضمان امتثالها ومدققها للمعايير والأخلاقيات والأحكام القانونية. إلى ذلك، يؤكد المعيار الدولي 130 الخاص بمدونة الأخلاقيات على ضرورة قيام الأجهزة بتنفيذ نظام لمراقبة الأخلاقيات يتضمّن استراتيجيات وسياسات وإجراءات محدّدة. وتعتبر هذه العناصر العملية، مثل التدريب المنتظم على الأخلاقيات، والمبادئ التوجيهية الأخلاقية الواضحة، ونظام الإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية، حاسمة لتوجيه السلوك الأخلاقي وإدارته ومراقبته، مما يجعل تنفيذ نظم مراقبة الأخلاقيات عملية ملموسة وفعّالة.

وتستخدم بعض البلدان والمنظمات مصطلحات مختلفة لنظم مراقبة الأخلاقيات في سياقات أوسع. على سبيل المثال، نشرت الحكومة الأسترالية إطاراً لمكافحة الاحتيال، وهو في الأساس نظام لمراقبة الأخلاقيات يتضمّن العناصر الرئيسية لمكافحة الاحتيال، وهي قواعد الاحتيال والسياسات والمبادئ التوجيهية الخاصة به. كما أصدرت أستراليا نظاماً لمكافحة الغش والفساد، وهو مصطلح آخر لنظام مراقبة الأخلاقيات، يتألف من التخطيط والوقاية والكشف والاستجابة. في الوقت نفسه، نشر مكتب المراقب والمدقق العام في نيوزيلندا في عام 2022 إطاراً للنزاهة، وهو أيضاً مصطلح آخر لنظام مراقبة الأخلاقيات، يتضمّن الأنشطة الرئيسية وطرق العمل اللازمة لبناء النزاهة والحفاظ عليها في جميع أقسام المنظمة. ونشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2017 مخطط استراتيجي للنزاهة العامة، وهو في الأساس نظام لمراقبة الأخلاقيات يتضمّن ثلاث ركائز رئيسية هي النظام والثقافة والمساءلة. ونشرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي معيار أيزو 37001:2016 الخاص بنظم إدارة مكافحة الرشوة، وهو مرادف لنظام مراقبة الأخلاقيات الذي ينظم المتطلبات والمبادئ التوجيهية لإنشاء نظم إدارة الرشوة في المنظمة وتنفيذها وتحديثها وتحسينها. ونشرت لجنة المنظمات الزراعية للجنة توريدواي وجمعية محققي الاحتيال المعتمدين الدولية بصورة مشتركة دليلاً لإدارة مخاطر الاحتيال، وهو نظام مراقبة أخلاقيات يحتوي على مكونات الحوكمة، وتقييم مخاطر الاحتيال، وأنشطة مكافحة الاحتيال، والتحقيق في الاحتيال والإجراءات التصحيحية، وأنشطة الرصد.

تنفيذ نظام لمراقبة الأخلاقيات في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا

من الناحية العملية، نفذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا (مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا) العديد من الأدوات المطلوبة في نظام مراقبة الأخلاقيات. وقد بدأ الزخم في التزامه باعتماد مدونة الأخلاقيات وتنفيذها بإصدار القانون رقم 15 لعام 2006 بشأن مجلس التدقيق. وفي عام 2007، وضع الجهاز

الإندونيسي مدونة الأخلاقيات التي جرى تعديلها باستمرار بحسب الحاجة في عامي 2011 و2016، وأخيراً في عام 2018.

علاوةً على ذلك، لا يكفُّ الجهاز الإندونيسي عن تطوير مختلف أدوات إنفاذ النزاهة، بما في ذلك برامج مراقبة الرضا، وتوفير قنوات الإبلاغ عن المخالفات، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية، وقياس مخاطر النزاهة وتقييمها، وتنفيذ إدارة المخاطر. كما قدّم الجهاز بشكل استباقي دورات تدريبية منتظمة مختلفة بشأن الأخلاقيات والنزاهة لمدقيقيه. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك وحدة عمل خاصة مسؤولة عن إتمام عمليات التدقيق وإنفاذ القوانين ضد انتهاكات النزاهة، بما في ذلك انتهاكات مدونة الأخلاقيات، والغش، والإجراءات التأديبية. وأنشأ الجهاز أيضاً مجلساً فخرياً معنياً بمدونة الأخلاقيات لضمان الامتثال لمدونة الأخلاقيات الخاصة به.

ومع ذلك، وحتى وقت قريب، لم يدرج الجهاز الإندونيسي تلك الصكوك في شكل صريح كنظام لمراقبة الأخلاقيات أو إطار للنزاهة يدمج جميع مكونات النظام وأدواته وينسّقها. ويصعب غياب الإطار فهم مكونات مراقبة النزاهة وتعميمها وتنفيذها. وقد بات هذا الأمر مسألة مهمة عندما مواجهة ظروف قد تؤدي إلى تعطيل استقلاليته ونزاهته واحترافيته.

تطوير إطار إدارة النزاهة في الجهاز الإندونيسي

اتخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا مبادرة استراتيجية لتطوير نظام لإدارة النزاهة كجزء من خطته الاستراتيجية للفترة 2020-2024. وفي منتصف عام 2022، قرر الجهاز تنفيذ "ثلاثية تطوير النزاهة" ونظام مكافحة الاحتيال لتعزيز تنفيذ قيمه الأساسية المتمثلة بالاستقلالية والنزاهة والاحترافية. ويهدف هذا النهج إلى منع انتهاكات النزاهة وكشفها والاستجابة لها بسرعة من خلال تنفيذ نظام لمراقبة الاحتيال، وجعل الإدارة العليا تعمل كرائد في مجال النزاهة، وتعزيز الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة. وتتكون الثلاثية من تعليم النزاهة، وتطوير نظام النزاهة، وإنفاذ النزاهة، ومن المتوقع أن تجعل المنظمة قادرة على التكيف وعلى منع انتهاكات النزاهة وكشفها والاستجابة لها بسرعة.

ثلاثية تطوير النزاهة



الشكل 1. ثلاثية تطوير النزاهة

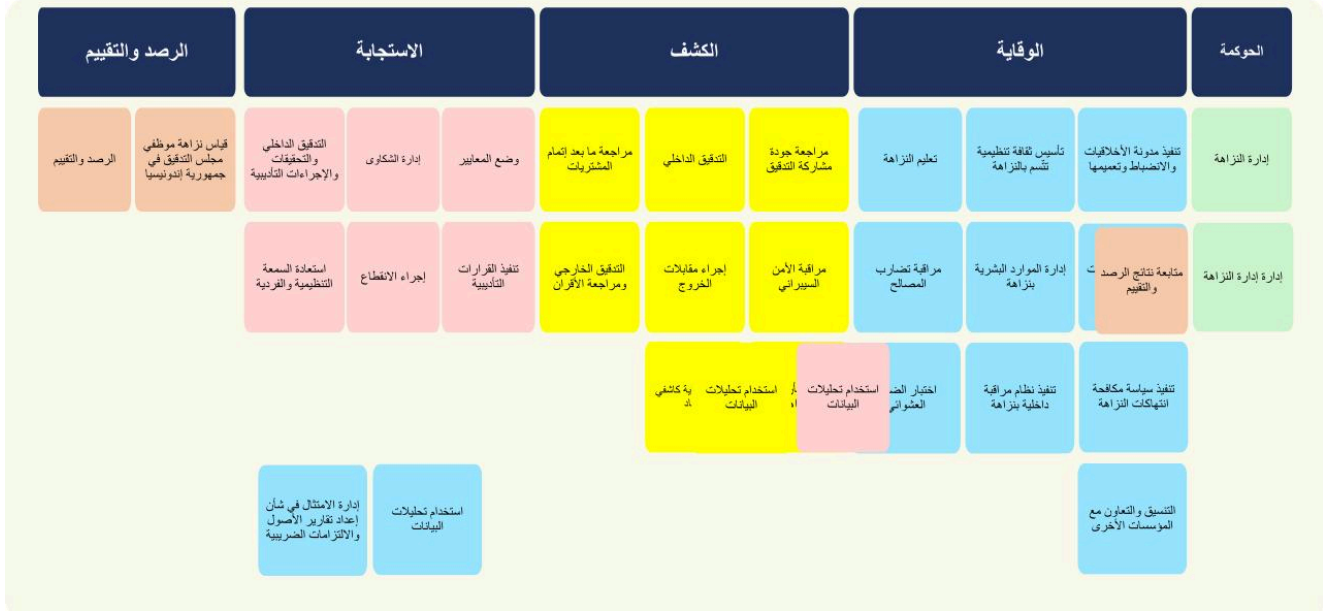
بعد عملية مطوّلة من الدراسة المتأنية، جرى تفعيل ثلاثية تطوير النزاهة في نظام لمراقبة الأخلاقيات يُعرف بإطار إدارة النزاهة. ووافق مجلس إدارة الجهاز الإندونيسي على الإطار في يناير / كانون الثاني 2024.

وإطار إدارة النزاهة عبارة عن إطار يستخدمه الجهاز الإندونيسي كمرجع للحفاظ على النزاهة. ويشمل ذلك تطوير ثقافة نزاهة تنظيمية، ومنع انتهاكات النزاهة وكشفها ومراقبتها، واتخاذ إجراءات ضدها بطريقة شاملة وقابلة للقياس. كما يشمل استيعاب جميع مبادرات إدارة النزاهة الجارية حالياً وتلك التي يطورها الجهاز الإندونيسي. ويحتوي الإطار على استراتيجيات وسياسات لتوجيه ثقافة النزاهة التنظيمية وإدارتها وإنفاذها وتحفيزها. وتتمثل أهداف الإطار بما يلي:

1. إظهار ثقافة تنظيمية تدعم القيم الأساسية للمنظمة، ألا وهي الاستقلالية والنزاهة والاحترافية؛
2. تنسيق جميع أدوات أو مكونات مراقبة النزاهة في إطار إدارة النزاهة؛
3. زيادة الشفافية والمساءلة في الحوكمة والوقاية والكشف والاستجابة لانتهاكات النزاهة، فضلاً عن رصد وتقييم إدارة النزاهة في المنظمة.

ويتألف إطار إدارة النزاهة من خمسة مكونات رئيسية وثلاثة وثلاثين مكوناً فرعياً، والتي يمكن تصوّرها بسهولة في خارطة الإطار. وهذه الخارطة أداة مفيدة تبسط وتشرح الأجزاء المختلفة للإطار. وقد جرى إنشاء كل مكون في الجهاز أو يتم العمل على بنائه وتطويره. ويجري تصميم خارطة إطار إدارة النزاهة لتزويد المستخدمين وأصحاب المصلحة بفهم واضح ودقيق للإطار بطريقة سريعة وموجزة.

مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا إطار إدارة النزاهة



الشكل 2. خارطة إطار إدارة النزاهة

يضمن مكوّن حوكمة إدارة النزاهة أن يجري تنفيذ كلٍّ من مكونات إدارة النزاهة والمكونات الفرعية والأدوات ورصدها وتقييمها من جانب الأطراف المسؤولة داخل المنظمة.

ويجري تصميم مكوّن منع انتهاكات النزاهة للحد من مخاطر انتهاكات النزاهة التي قد تحدث. ويستخدم نهج النموذج المكوّن من ثلاثة مستويات لمنع انتهاكات النزاهة، بما في ذلك تطوير نزاهة عالية وثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة والمحافظة عليهما.

ويشكّل كشف انتهاكات النزاهة أداة تم إنشاؤها لتحديد أي انتهاكات سلامة لم يتم اكتشافها من قبل، مما يتيح اتخاذ إجراءات علاجية فورية. وهذا أمر أساسي لأنّه حتّى مع وجود تدابير وقائية شاملة، هناك دائماً احتمال حدوث فساد وغش وغير ذلك من انتهاكات النزاهة. ومن خلال الكشف عن هذه الانتهاكات في أقرب فرصة، يمكن أن يتخذ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا إجراءات سريعة للتصدي لها.

وتهدف الاستجابة لمكوّن انتهاكات النزاهة إلى معالجة الانتهاكات المحتملة. ويعتبر الإنفاذ ضرورياً لدعم القيم الأساسية للجهاز، والحفاظ على سمعته وصدقيته، وتعويض أي خسائر قد تنجم عن هذه الانتهاكات.

أما رصد مكوّن إدارة النزاهة وتقييمه فهو عملية مستمرة للرصد والقياس والتقييم لكل مكوّن من مكونات إطار إدارة النزاهة.

ويتم تنفيذ هذه المكونات الخمسة المترابطة في عمليات الأعمال اليومية للجهاز الإندونيسي بشكل متكرر، وقد تعمل المكونات بشكل جيد فقط إذا كانت مدعومة بمكونات أخرى.

الخلاصة والمسار المستقبلي

جرى تطوير إطار إدارة النزاهة ضمن سياسة عدم التسامح المطلقة حيال انتهاكات النزاهة. ومع ذلك، لا يستبعد تنفيذ الإطار احتمال حدوث انتهاكات للنزاهة لأن هذه الانتهاكات قد تحدث بسبب الفرص والدوافع والترشيد والضغط وعوامل أخرى تأتي من أي فرد يؤثر في قرار الموظف بارتكاب انتهاكات النزاهة. ويمكن أن يساعد إطار إدارة النزاهة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا على تنفيذ خطط معقولة ومتناسبة لمنع انتهاكات النزاهة وكشفها والتصدي لها.

ويتعيّن على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة أن يعترف بأنّ النزاهة عملية مستمرة تتطلب تكيّفًا مستمرًا، وأنّ التحسين هو درس حاسم للمنظمات العالمية. ويضمن تبني ثقافة التحسين المستمر بقاء مبادرات النزاهة ذات صلة وفعّالة في مواجهة التحديات المتطورة.

ومن الأهمية بمكان أن يكون لدى الجهاز الإندونيسي استعداد للاعتراف بهذه التحديات وأن يفهم الجمهور مبدأ دعم النزاهة. والهدف من ذلك هو إبقاء التوقعات العامة ضمن حدود معقولة وإظهار فهمها العميق لتعقيدات الحفاظ على النزاهة في المؤسسات العامة. ويلتزم الجهاز الإندونيسي بمعالجة هذه المسائل من خلال التحسين المستمر لنظام إدارة النزاهة.

وكوثيقة قائمة على المبادئ، سيتم تنفيذ مكونات إطار إدارة النزاهة ومكوناته الفرعية باستمرار باستخدام العديد من أشكال الأدوات التي تتكيّف مع الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لبيئاته الداخلية والخارجية.

عن الكتاب:

يشغل أي نيومان وارا حالياً منصب المدير العام للتدقيق التحقيقي والمفتش العام السابق للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا. ولديه خبرة واسعة في عمليات التدقيق التحقيقي والتدقيق الجنائي، وكذلك في التدقيق المالي والخاص بالأداء.

تتغوه ويبدو هو حالياً مفتش إنفاذ النزاهة في المفتشية العامة في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا. وقد حصل على درجة الدكتوراه في الموازنة من كلية الحكومة في جامعة برمنغهام في المملكة المتحدة في عام 2017.

محمد إقبال أروزي هو حالياً رئيس فرع ميدان في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا. وقد نال درجة الدكتوراه في المحاسبة والإدارة المالية من جامعة لوبورو في المملكة المتحدة في عام 2019. وركّز بحثه على نظام كشف الفساد كأداة لبرنامج مكافحة الفساد.

المراجع

- .1 Australian Standards. 2021. 8001-2021 Fraud and Corruption Control Standards
- .2 Cotton, D. L., Johnigan, S., & Givarz, L. (2023). Fraud Risk Management Guide (2nd ed.). ACFE-COSO
- .3 CSC Australia. 2021. Fraud and Corruption Control System. Commonwealth Superannuation Corporation
- .4 Australian Government. 2017. Fraud Control Framework. <https://www.ag.gov.au/sites/default/files/2020-03/CommonwealthFraudControlFramework2017.PDF>
- .5 CAG - NZ (Controller and Auditor General - New Zealand). 2022. Putting Integrity at the Core of How Public Organisations Operate - an Integrity Framework for the Public Sector. <https://oag.parliament.nz/good-practice/integrity/integrity-framework/docs/integrity-framework.pdf>
- .6 ISO (International Organization for Standard). 2016. ISO 37001 Anti-Bribery Management System-Requirements with Guidance for Use, First Edition, ISO
- .7 INTOSAI. 1998. P1 - The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts. <http://internationalbudget.org/wpcontent/uploads/LimaDeclaration.pdf>
- .8 .INTOSAI. 2019a. ISSAI 100 - Fundamental Principles of Public-Sector Auditing
- .9 INTOSAI. 2019b. ISSAI 130 - Code of Ethics. sai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_130/ISSAI_130_en.pdf
- .10 Law Number 15 of 2006 on the Audit Board, Law of the Republic of Indonesia (2016). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/40184/uu-no-15-tahun-2006>
- .11 OECD. (n.d.). Integrity Framework. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/44462729.pdf>
- .12 OECD. 2017. OECD Recommendation on Public Integrity. OECD Publishing. [/https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation](https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/integrity-recommendation)
- .13 .SAI Indonesia. 2018. The Code of Ethics of SAI Indonesia

تسليط الضوء على بناء القدرات

برنامج زمالة المدققين الدوليين لمكتب المحاسبة الحكومي الأمريكي لعام 2024 يبني قدرات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول العالم

By Brenda Fernandez and Mark Keenan

بقلم بريندا فرنانديز ومارك كينان



**International Auditor
Fellowship Program**

U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE

في 11 يوليو، تخرّج 16 مهنيًا دوليًا من المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات من برنامج زمالة مراجعي الحسابات الدوليين التابع لمكتب مساءلة الحكومة الأمريكية. ويمثل الزملاء الـ 2024 دول ألبانيا والأرجنتين والبرازيل وجورجيا والهند وكوسوفو ومدغشقر وملايو ونيبال ورواندا وسيراليون وجنوب أفريقيا وسريلانكا وتنزانيا وأوغندا وأوكرانيا.



صورة مجموعة IAIFP 2024، من اليسار إلى اليمين: ديوغراتيوس ب. شايو (تنزانيا)، ريجلز غوزي (ألبانيا)، مبيكو مبيبي (جنوب أفريقيا)، كلاوديا تيرينتي (الأرجنتين)، دوناتا أويمانا (رواندا)، مارسيلو ليتي فريري (البرازيل)، كريستوفر نيل ماكانغا (أوغندا)، شوبهانجي جويتا (الهند)، إندرا بادميني ثينا جاماج (سريلانكا)، إيدونا أبازي ديمولي (كوسوفو)، تيكلا أونيانا (جورجيا)، أونيسا توراي (سيراليون)، هينيتسوا س.ف. هاريمالالا راليماموا (مدغشقر)، ويوليا لوميكو (أوكرانيا)، وفكتوريا بواز (ملايو)، وساتيا ثابا (نيبال).

وقد اختارت الزميلة شوبهانجي غويتا من الهند لإلقاء كلمة التخرج، وأثنت على "شبكة الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين والتجربة الكاملة للتعلم إلى جانب زملاء من 16 دولة مختلفة من جميع أنحاء العالم، وتبادل الرؤى حول ثقافات بلداننا وأجهزتنا العليا للرقابة المالية، وتوسيع آفاقنا كمدققين." وأضافت أن "العملية برمتها قد زودتنا بالأدوات والثقة لقيادة التغيير ودفع عجلة التقدم داخل مؤسساتنا العليا للرقابة المالية والمحاسبة".



تم اختيار شوبهانغي غوبتا من الهند من قبل صفها لإلقاء كلمة التخرج.

وقد حضر الزملاء الحفل بينما كان أفراد العائلة والأصدقاء والزملاء ومجموعة كبيرة من موظفي مكتب المساءلة العامة الذين دعموا البرنامج يشاهدون الحفل ويهنئونهم شخصياً وافتراسياً. وقد أعرب الزملاء عن امتنانهم للفرصة الفريدة التي أتيحت لهم للمشاركة في برنامج التدريب المكثف والمتعدد الأوجه الذي ينظمه مكتب المساءلة العامة لمدة 3 أشهر من مقره في واشنطن العاصمة. وبإدراج برنامج هذا العام، يكون 657 مسؤولاً من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من 111 دولة قد تخرجوا من برنامج الزمالات الدولية لمراجعة الحسابات.

ويعدّ البرنامج الدولي للمحاسبة والمساءلة برنامجاً مرموقاً ومعترفاً به عالمياً، وهو أحد الطرق الرئيسية التي يوفر من خلالها مكتب المساءلة الحكومية الدولية تنمية قدرات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في جميع أنحاء العالم. وهو مصمم للمهنيين من المستوى المتوسط إلى الأعلى من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة للمساعدة في تعزيز قدرة مؤسساتهم على أداء مهامهم وتعزيز المساءلة والحوكمة في جميع أنحاء العالم. يستكشف الزملاء مجموعة متنوعة من تقنيات ومناهج التدقيق مع التركيز على المهارات المطلوبة لإجراء عمليات تدقيق الأداء. كما يشاركون في التدريب داخل الفصول الدراسية، ويتعلمون ممارسات التدقيق والإدارة الرئيسية، ويضعون استراتيجيات لتنفيذ التغيير ونقل المعرفة داخل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة بهم.

يتم إقران كل زميل مع أحد كبار موظفي الهيئة العامة للمحاسبة الذي يعمل كمرشد مهني، بالإضافة إلى فريق من موظفي الهيئة العامة للمحاسبة متعدد التخصصات الذين يدعمون الزملاء بطرق مختلفة طوال فترة البرنامج. ويقوم كل زميل بتطوير ورقة استراتيجية تنظيمية لتنفيذها عند عودته إلى الهيئة العليا لمراجعة الحسابات. وشملت موضوعات

ورقة الاستراتيجية تعزيز متابعة التوصيات، وتحسين نظم مراقبة جودة التقارير، واستخدام التدقيق في الوقت الحقيقي، وتعزيز عملية تحديد نطاق التدقيق ومنهجيته.

وفي كلمته أمام الزملاء في حفل التخرج، أكد جين ل. دودارو، المراقب المالي العام للولايات المتحدة، على أهمية البرنامج، مشيراً إلى

“يوفر لكم هذا البرنامج منصة فريدة من نوعها لتتعلموا من مكتب المساءلة العامة، كما يوفر لكم منصة فريدة من نوعها ليتعلم منكم العاملون في مكتب المساءلة العامة. وأمل أن تكون الروابط التي أقمتوها خلال فترة وجودكم هنا - سواء مع زملائكم في البرنامج أو مع موظفي مكتب المساءلة العامة - رصيماً قيماً لكم أثناء تقدمكم في حياتكم المهنية.”

وأضاف السيد دودارو: “نحن نتطلع إلى مواصلة علاقات التعاون معكم وأتمنى لكم التهئة على إتمام هذا البرنامج. إنه إنجاز عظيم ولديكم الكثير لتفخروا به.”



المراقب المالي العام الأمريكي جين دودارو يرحب بالزملاء خلال يومهم الأول في البرنامج.

تسليط الضوء على التنوع والإنصاف والشمول

الحديث عن المساواة والدملاً ومذلاً التحرش فلاً الأجهزة العليا للرقابة الآلية والأحاسبة: تجربة محكمة الحسابات الفيدرالية فلاً البرازيل

By Valéria Cristina Gomes Ribeiro, Marcela de Oliveira Timoteo and Cláudia Gonçalves Mancebo

من إعداد: مارسيليا دي أوليفيرا تيموتيو، كلوديا غونكاليس مانسيبو، فاليريا كريستينا غوميز ريبيرو



المصدر: أدوبي ستوك إيمجز

تدرك المؤسسات التي تبدأ في تطوير جهودها بشأن مسائل مثل المساواة بين الجنسين والتنوع والدمج ومنع التحرش أنه من الطبيعي أن تنشأ داخل القوى العاملة مقاومة وانزعاج وأسئلة. وهذا أمر طبيعي ومشروع، كما هو الحال في أي عملية تنظيمية تنطوي على الابتكار أو التغيير.

بالإضافة إلى ذلك، تبدأ المبادرات المتعلقة بهذه المسائل عموماً من خلال عمليات التدريب والتوعية التي تشمل مقالات في النشرات الإخبارية الداخلية، والمحادثات، والمقررات. وينشأ تحدٍ كبير خلال هذه العملية: كيف يمكن إشراك الموظفين الأقل اهتماماً أو الأكثر مقاومةً لمثل هذه الإجراءات التعليمية؟

كما أن محكمة الحسابات الفيدرالية في البرازيل التي تعمل على دمج الأشخاص ذوي الإعاقة منذ عام 2015، وبعدها كثفت إلى حد كبير الإجراءات الأخرى في مجالات الإنصاف والتنوع والدمج، ومنع التحرش ومكافحته في العاملين الماضيين، قد اضطرت إلى مواجهة هذه المسألة. عموماً، كلما جرى الترويج لحدث أو تدريب بشأن هذه الموضوعات، كان الجمهور يتألف أساساً من أشخاص كانوا مشاركين بالفعل في المسائل التي يجري تناولها.

وبدلاً من إجبار الموظفين على المشاركة في الإجراءات، تقرُّ ثقافة المؤسسة وأسلوب إدارتها بالحاجة إلى نهج أكثر حساسيةً وفعاليةً لمعالجة هذه المسائل الحاسمة في تعزيز بيئة صحية. وهذا يجعل من الضروري استخدام استراتيجية أخرى تصل إلى عدد أكبر من الناس وتعزز ثقافة الاحترام وعدم التمييز على نحو أكثر فعاليةً.

وشملت الاستراتيجية إدراج هذه الموضوعات في فرص أخرى حيث يكون وجود الموظفين إلزامياً بالفعل مع ارتفاع معدل الحضور تاريخياً من خلال ورش العمل والمحادثات لفتح مناقشة تتناول التنوع والإنصاف والدمج مع الموظفين. وفي ما يلي أبرز الإجراءات الرئيسية التي اتخذت في هذا الصدد في عامي 2023 و2024:

1. ورش عمل بشأن موضوعات التنوع والدمج والوقاية ومكافحة التحرش في حدث خاص بالتكامل للأمانة العامة للإدارة، جمع 250 موظف قطاع عام من الفرع الإداري لمحكمة الحسابات الفيدرالية

2. ورشة عمل بشأن موضوع البيئة الصحية والمستدامة في اجتماع رؤساء الوحدات الإدارية، قامت بمعالجة المسائل المتعلقة بالتمييز والتحرش والاعتداء لثة مدير

3. ورشة عمل بعنوان مكافحة التحرش وتعزيز الدمج: كيف يرتبط هذا بي؟ في برنامجي الدمج اللذين تم تنفيذهما في عام 2023 للترحيب بـ70 مدقق رقابي خارجي فيدرالي جديد ودمجهم

4. خطاب عام بعنوان دور القادة في تعزيز مكان عمل صحي ومنتج ومستدام خلال مؤتمر المديرين لعام 2023، حضره 150 من كبار المديرين وقدمه مافوان أودارا، وهو أحد الخبراء البارزين في البرازيل في التنوع والدمج، وعالم نفس حائز على ماجستير في علم النفس

5. ورشة عمل على الإنترنت بعنوان **البيئة الصحية والمستدامة - المساواة والتنوع والدمج داخل المنظمات** كجزء من "الحوار الحضري"، وهو حدث متكرر يجمع فريق من إدارة التدقيق للبنية التحتية الحضرية والمياه (حوالي 50 شخصاً) لمناقشة المسائل ذات الصلة بعمل الإدارة وأنشطتها

وخلال هذه الاجتماعات، دُعِيَ المشاركون إلى التفكير في حالات التحرش الأخلاقي والجنسي، والعنصرية، والتمييز ضد ذوي الإعاقة، والتحيز الجنسي، ورهاب المثلية الجنسية، والتمييز ضد المسنين من خلال المحادثات ودراسات الحالة. ومن خلال الانخراط في التمارين التي تعزز التحليل الذاتي والتعاطف، ينتقل المشاركون من النظرية إلى الممارسة. ويغطي المحتوى إحصاءات الإدارة العامة البرازيلية الوطنية والمحددة على السواء، وأشرطة فيديو لزيادة الوعي، والإعلان عن إجراءات الإدارة، والسياسات، واللوائح، والحالات الحقيقية المجهولة الهوية.

وتلقت الفرقاء المسؤولة عن هذه الإجراءات ردود فعل إيجابية للغاية. بالإضافة إلى المشاركة النشطة للمشاركين، أظهرت تقييمات ردود الفعل أن النشاط يحظى بقبول قوي من الجمهور.

ومن حيث النتائج، تشجّع مثل هذه الفعاليات الأشخاص على الشعور بمزيد من الراحة في مناقشة هذه المسائل والمشاركة طوعاً في أنشطة تدريبية أخرى حول الموضوعات نفسها.

ومن النتائج الإيجابية الأخرى التي يمكن التأكيد عليها أنه نتيجة للترويج الإعلامي الداخلي وتداعيات الأحداث، يطلب المديرون من المسؤولين عن المبادرات تنفيذ إجراءات مماثلة مع فرقائهم.

بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعات الأقليات، مثل النساء، والسود، ومجتمع الميم، والأفراد ذوي الإعاقة، يقولون إنه من المهم طرح هذه المسائل على الطاولة داخل المنظمة من خلال هذه الدورات التدريبية. وتتيح هذه الفرصة للكثيرين التعبير عن وجهة نظرهم والتحدث بصراحة عن المسائل التي كانت لفترة طويلة تعتبر من المحرمات داخل المؤسسة. ويميل هذا إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والأمان النفسي في بيئة عملهم.

وتشمل الدروس المستفادة البارزة ما يلي:

- أهمية دعم الإدارة العليا لمقترحات معالجة هذه الموضوعات في المناسبات التقليدية التي يحضرها على نطاق واسع موظفو القطاع العام
- أهمية الجهات التنظيمية التي تتعامل مع هذه المسائل والقادرة على تلبية احتياجات التوعية والتدريب، مثل اللجنة التقنية المعنية بالإنصاف والتنوع والدمج التابعة لمحكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية واللجنة الفنية لمنع ومواجهة التحرش الأخلاقي والتحرش الجنسي والتمييز
- الحاجة إلى نهج شامل عند معالجة موضوعات مثل التحرش والتمييز، والمساواة بين الجنسين والعرق، ودمج الأشخاص ذوي الإعاقة
- أهمية وجود مدربين لديهم معرفة متعمقة بهذه الموضوعات وقدرة على التعامل مع وجهات نظر متنوعة

وأخيراً، تؤكد تجربة محكمة الحسابات الفيدرالية في البرازيل أن التغييرات الثقافية تتطلب وقتاً وجهداً، وأن زيادة الوعي بالمسائل الحساسة في المنظمة تتطلب من القادة اتباع نهج حازم وخلاق ومبتكر، على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي. نتيجة لذلك، نحن قادرون على بناء بيئات عمل أكثر صحة وشمولية للجميع.

تسليط الضوء على العلوم والتكنولوجيا

للتجارب على خوارزميات التدقيق والذكاء الاصطناعي في الحكمة الهولندية

By Esther Meijer-van Leijsen PhD and Colin van Noordt

من إعداد كولن فان نوردت دكتوراه، وإستير ميهير لايسن دكتوراه، ديوان المحاسبة الهولندي



المصدر: أدوبي ستوك إيمجز

الأساس المنطقي لخوارزميات التدقيق والذكاء الاصطناعي

يتيح تطبيق الخوارزميات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في الحكومة العديد من الفرص لتحسين العمليات الحكومية، وتقديم الخدمات العامة، ومشاركة المواطنين، والمساهمة في حل التحديات الاجتماعية. نتيجةً لذلك، أصبح هذا النوع من التكنولوجيا على نحو متزايد جزءاً أكثر أهمية من طريقة عمل الحكومات. ومع ذلك، ينطوي إدخال الذكاء الاصطناعي أيضاً على مخاطر إذا لم يتم نشره بشكل مسؤول. على سبيل المثال، قد يحتوي الذكاء الاصطناعي على تحيزات تؤدي إلى نتائج تمييزية أو قد لا تكون البيانات الشخصية محمية بشكل كافٍ. وقد يؤدي الافتقار إلى الشفافية عند استخدام التكنولوجيا إلى تحديات في مجال الحوكمة.

عملية تدقيق الخوارزميات

في عام 2021، وضع ديوان المحاسبة الهولندي [إطار تدقيق للخوارزميات](#). ويغطي الإطار كلاً من الأنظمة البسيطة القائمة على القواعد والأنظمة الأكثر تعقيداً القائمة على التعلم الآلي. وهو إطار متعدد التخصصات، بما في ذلك المعايير المتعلقة بالحوكمة والخصوصية والنموذج والبيانات، فضلاً عن الضوابط العامة لتكنولوجيا المعلومات. وفي [مقال](#) سابق في هذه المجلة، وصفنا الأساس المنطقي والخلفية وراء إنشاء الإطار.

في عام 2022، استخدمنا إطار التدقيق هذا [للتدقيق في تسع خوارزميات](#) تستخدمها الحكومة الهولندية. ووجدنا أن 3 من أصل 9 خوارزميات مدققة تلبّي جميع المتطلبات الأساسية. أما السّنة المتبقية فلم تفعل ذلك وعرضت الحكومة لمخاطر مختلفة: من السيطرة غير الملائمة على أداء الخوارزمية وتأثيرها على التحيز، وتسريب البيانات والوصول غير المصرح به.

ومنذ عام 2022 فصاعداً، نقوم بتدقيق الذكاء الاصطناعي كجزء من عمليات التدقيق السنوية لدينا. وهذا يسمح لنا بتكوين فهم أفضل لما تقوم به هذه الخوارزميات حقاً، وكيف تضمن الحكومة الحكم على نشرها وكيف يتم تجنب العواقب السلبية. وتتضمن هذه المقالة الخبرات العملية في القيام بذلك وتقدم العديد من الدروس المستفادة.

التقييم التدريجي للذكاء الاصطناعي

نحن نشكّل رأينا في استخدام الخوارزميات وتقنيات الذكاء الاصطناعي على النحو التالي:

1. فعالية الضوابط: نقوم بمراجعة فعالية جميع الضوابط المدرجة في إطار التدقيق لدينا استناداً إلى الوثائق المقدّمة والمقابلات التي أجريت. ويجري تقييم عنصر التحكم على أنه "فعال" أو "فعال جزئياً" أو "غير فعال".

2. المخاطر المتبقية: نقوم بتصنيف المخاطر المتبقية على أنها متدنية أو متوسطة أو عالية. وتكون المخاطر المتبقية عالية دائماً إذا كانت الضوابط غير فعّالة. ويمكن تخفيض تصنيف المخاطر إلى متوسطة أو متدنية استناداً إلى السياق و/أو التدابير التكميلية الأخرى.

3. الخلاصة: نقوم بعد ذلك بتشكيل استنتاجنا وتحديد ما إذا كان استخدام الخوارزمية يتوافق أم لا مع المتطلبات المنصوص عليها في إطار التدقيق لدينا.

4. الرأي النهائي: في حال عدم امتثال الخوارزمية لإطار التدقيق، نفرّر ما إذا كنا سنخصّص اعتباراً أو قصوراً للوزير وهذا رأي شامل.

التجارب العملية مع خوارزميات التدقيق

في حين أنّ معايير الحوكمة غالباً ما تكون عامة إلى حد ما، فإن هذه الجوانب شاملة لجميع المجالات وتشكّل أساساً مركزياً في عمليات التدقيق. وكما لاحظ أحد المدققين لدينا:

“في كثير من الأحيان، عندما حدّدنا وجود مشكلات في جوانب الحوكمة أثناء عمليات التدقيق التي أجريناها، فقد ظهرت أيضاً في المجالات الأخرى.”

على سبيل المثال، إذا لم يتم رصد أداء الخوارزمية بشكل ملائم، فغالباً ما لا تستطيع الجهات الخاضعة للتدقيق تقديم أدلة عن تخفيف المخاطر على مستوى نموذج الخوارزمية أيضاً. وقد يتم تضخيم هذه المخاطر إذا جرى إسناد تطوير الخوارزمية وإدارتها إلى جهة خارجية. ومع ذلك، نرى أنّ العمل مع شريك خارجي لا يلغي مسؤوليات التحكم في خوارزمياته من الإدارات العامة.

وكشفت عمليات التدقيق لدينا عن مجموعة واسعة من ممارسات الخصوصية المختلفة بين المؤسسات الحكومية. وتتراوح هذه بين المنظمات التي أكملت تقييمات تأثير حماية البيانات الشاملة ومسؤوليات البيانات المحددة بوضوح والمنظمات التي تكافح من أجل الامتثال للمتطلبات القانونية. وكثيراً ما كان لدى الفئة الأخيرة تراكم في الخوارزميات غير المؤثقة بالمقدار الكافي والموارد المحدودة لمعالجة هذا التراكم. ووجدنا منظمة واحدة تعمل على إنهاء أكثر من خمسين تقييم مختلف بواسطة فريق صغير فقط. وهناك أيضاً مجموعة متنوعة من التفسيرات العميقة للمواطنين في ما يتعلّق باستخدام البيانات الشخصية. وفي بعض الحالات، وجدنا فقط معلومات عامة على المواقع الإلكترونية، في حين توفّرت في حالات أخرى أداة مخصصة للمواطنين للحصول على هذه الفكرة. وعلى الجانب المشرق، لاحظنا تأثيراً واضحاً لعمليات التدقيق لدينا على هذه الممارسات المتباينة:

“نتيجة لعمليات التدقيق التي أجريناها، أصبحت الخصوصية أولوية أعلى وحقّقت المنظمات قفزات نوعية في وثائق معالجة البيانات بعد عمليات التدقيق هذه.”

أثناء تدقيق البيانات وجوانب النمذجة، واجهنا مشكلتين رئيسيتين. أولاً لا توجد حالياً طرق موحدة للتخفيف من المخاطر، مثل كيفية معالجة التحيزات أو اختيار النماذج. ثانياً يتم تطوير الخوارزميات بانتظام في بيئة منعزلة. نتيجة لذلك، قد يكون من الصعب نقل رغبات الأعمال إلى فريق التطوير. ويحدث العكس أيضاً، على سبيل المثال عندما لا يتم إبلاغ قرارات النمذجة بطريقة قابلة للتنفيذ بالنسبة إلى المتخصصين الآخرين، مثل أولئك الذين لديهم خلفية قانونية أو في الإدارة.

وتظهر تجاربنا في التدقيق العام في تكنولوجيا المعلومات أهمية أخذ الوقت الكافي لشرح إطار التدقيق لمسؤولي تكنولوجيا المعلومات المعنيين. ومن المهم بالمقدار نفسه تحديد نطاق عنصر التدقيق، مثل مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات لنظم تكنولوجيا المعلومات وسلسلة تقديم الخدمات الشاملة. ويمكن أن يساهم تحديد هذا النطاق في تحديد الأطراف المعنية، وتحليل من هو المسؤول عن عنصر معين. ولكن الأهم من ذلك هو أن إطار التدقيق ما هو إلا أداة وليس هدفاً في حد ذاته. وشدد أحد أعضاء فريقنا:

“ما من خوارزمية أو نظام نكء اصطناعي مكرّر، وقد يكون من الضروري إدخال تعديلات على الخصوصيات والمخاطر والاحتياجات الفريدة حتى يمكن تطبيقها بشكل هادف وفعال”.

ورغم المجالات المتخصصة أثناء تدقيق الخوارزميات، فإن التكامل في ما بينها هو المفتاح. وكما يلخص مدير المشروع:

“يتطلب تدقيق الذكاء الاصطناعي مقداراً كبيراً من العمل الجماعي ومشاركة الأفكار في ما بينهم. وهذا أشبه بقطع مختلفة من اللغز معاً. فما من مجال يمتلك الصورة الكاملة”.

ولا ينبغي أبداً التقليل من أهمية هذا التكامل طوال عملية التدقيق وعبر الجدول الزمني. ويتطلب التدقيق الشامل للخوارزمية أن تجتمع كل جهات النظر معاً. ويعتبر العمل معاً في فريق متعدد التخصصات شرطاً مسبقاً مهماً لإتمام تدقيق ناجح.

التأثير والمنظورات المستقبلية

نتيجة لعمليات التدقيق التي أجريناها، لاحظنا تحولاً واضحاً في الاستخدام المسؤول لنظم الذكاء الاصطناعي في الحكومة الهولندية. وكان لعمليات التدقيق التي أجريناها تأثير مباشر على الجهات الخاضعة للتدقيق، لاسيما عند اكتشاف أوجه قصور. ويمكن لهذه المنظمات أن تطلق نداءً للتخفيف من مخاطر أنظمة الذكاء الاصطناعي المنتشرة بشكل أكثر فعالية. في الوقت نفسه، لاحظنا تأثيراً أوسع على المجتمع الهولندي. وكان إطار التدقيق لدينا أساساً للمبادئ التوجيهية الإضافية للاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في هولندا، في القطاعين العام والخاص على السواء. لذلك فإن الدور الخاص والمستقل والجدير بالثقة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في هذا الموضوع الناشئ مساهمة جديرة بالملاحظة في مشهد الحوكمة للذكاء الاصطناعي.

وبما أنَّ المجال لا يزال يتطور، فنحن كذلك. ونحن نراقب عن كثب التطورات في الذكاء الاصطناعي التوليدي، لأنها ستؤثر بالتأكيد في العمليات الحكومية. وبالمثل، سيجري تطبيق قانون الذكاء الاصطناعي الصادر عن المفوضية الأوروبية قريباً، مع إدخال قواعد جديدة بشأن الذكاء الاصطناعي. وستخضع نظم الذكاء الاصطناعي العالية المخاطر بشكل خاص لعدة متطلبات قانونية جديدة. وسيتعين على إطار التدقيق لدينا أن يراعي هذه الجوانب أيضاً. مع ذلك، حتى مع هذه التطورات، فمن المهم عدم انتظار ذلك. فأنظمة الذكاء الاصطناعي قيد الاستخدام بالفعل الآن وأكبر نصيحة لدينا هي مجرد المباشرة بتدقيق الذكاء الاصطناعي!



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —

