



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —

المجلة الدولية للمراجعة المالية العامة

عدد خاص: استقلالية المؤسسات العليا للرقابة المالية

الربع الرابع من عام 2025 - عدد خاص: التركيز على استقلالية
المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات
المجلد 52 العدد 4

تصدر المجلة الدولية للتدقيق الحكومي كل ثلاثة أشهر باللغات العربية
والإنجليزية والفرنسية والألمانية والأسبانية والفرنسية نيابة عن
المنظمة الدولية لأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي).
وتكرس المجلة، وهي جهاز رسمي تابع للمنظمة الدولية لأجهزة العليا
للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي)، 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
G Street, NW, Room 7814 441
Washington, D.C. 20548
.U.S.A

البريد الإلكتروني: intosaijournal@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://intosaijournal.org/submit-an-article](https://intosaijournal.org/submit-an-article)

يتم توزيع المجلة إلكترونياً على أعضاء الانتوساي والأطراف المهمة
الأخرى بدون تكلفة. وهي متوفرة على الإنترنت على الموقع
الإلكتروني: intosaijournal.org و intosai.org. وعن طريق
الاتصال بالمجلة عبر البريد الإلكتروني على
[.intosaijournal@gao.gov](mailto:intosaijournal@gao.gov)

مصدر صورة الغلاف: Adobe Stock Images. Photos

مجلس التحرير

مارغيت كراكر، رئيسة، ريشونغشوف، النمسا
كارين هوجان، مراجع الحسابات العام، كندا
فضيلة الفرقوري، الرئيس الأول بالنيابة، ديوان المحاسبة، تونس
أوريس ويليامز براون، القائم بأعمال المراقب المالي العام، الولايات المتحدة
الأمريكية
غوستافو فيزكاينو جيل، المراقب العام للحسابات، فنزويلا

الرئيس

مارك كينان (الولايات المتحدة الأمريكية)

المحرر ونائب الرئيس

جيسيكا دو (الولايات المتحدة الأمريكية)

ضيف التحرير

دينيس غيتليف (فرنسا)

الإدارة والعمليات

تونيغا جيليتش (الولايات المتحدة الأمريكية)
جانيت أوينز (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

الافتتاحية

- 5 فهم عوامل السياق التي تؤثر في استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: المشروع العالمي لمبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

مقال رئيسي

مبادرات المنظمة الدولية للمراجعين العاميين للحسابات (INTOSAI) والمنظورات العالمية

- 9 بناء التحالفات، وتطوير المقاربات الإقليمية، ورفع مستوى الثقة العامة من أجل استقلالية أكبر للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: وجهات نظر لمعالي السيدة هيلين كلارك

- 13 تطوير نُهج ذات صلة ومبتكرة لدعم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: من آلية المناصرة الشريعة لاستقلالية الأجهزة إلى مسار عمل استقلاليها

- 18 المشروع العالمي: إعادة التفكير في استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

- 23 تعزيز استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من خلال قانون التدقيق العام النموذجي لمنظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية

- 26 استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - حجر الأساس لتطوير القدرات الفعالة في الأجهزة

- 33 مقارنة البنك الدولي بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من خلال مؤشر الاستقلالية

- 38 الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في قبرص ينظم فعالية رفيعة المستوى بشأن استقلالية الأجهزة في الاتحاد الأوروبي

تعمق في الاستقلالية

- 42 ثلاثة مفاهيم خاطئة بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

- 45 دراسة استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: تسليط الضوء على التدخل غير المباشر

إنشاء أطر قانونية قوية

- 50 إنشاء المكتب الوطني للتدقيق في مالطا: حماية استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ملحوظة في الدستور

- 55 الحفاظ على الاستقلالية: انتصارات هيئة التدقيق الملكية في بوتان وتحدياتها

- 60 تعزيز الاستقلالية: رحلة فيجي نحو قانون تدقيق حديث

- 63 مسار الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا للحفاظ على الاستقلالية

إصلاحات من أجل الاستقلال التشغيلي

- 67 الاستقلالية في التدقيق

- 70 تعزيز استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: التقدّم العالمي والتجربة السعودية

إصلاحات من أجل الاستقلال التشغيلي (تابع)

- 74 الاستقلالية من خلال الحوكمة
- 76 تعزيز الاستقلالية من خلال التدابير التشغيلية: تجربة محكمة حسابات ولاية غوياس
- 80 استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: التحديات والفرص
- الشراكات ومشاركة أصحاب المصلحة
- 86 الاستفادة من تحالف لإحداث التغيير وإشراك البرلمان في تلبية حاجة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في بليز لمزيد من الاستقلالية
- 91 25 عاماً في إقليم بولينيزيا الفرنسية: وجود واستقلالية معترف بهما
- الابتكار من أجل الاستقلال
- 95 تعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا: الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والابتكار الرقمي والنزاهة المؤسسية
- 99 التدقيق في الهيئات الحكومية الحساسة: إيجاد التوازن الصحيح بين الشفافية والأمن
- رحلات نحو الاستقلال
- 102 رحلة تطوير مؤسسي نحو إنشاء جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة متخصص ومستقل فعلياً: كيف أصبح الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في موزمبيق معياراً مرجعياً في التدقيق المتخصص وآفاقه
- 107 قرن من التغيير: رحلة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الألباني نحو الاستقلالية والتحديث
- 111 استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في نيبال: النجاحات والتحديات
- تسليط الضوء على التنوع والمساواة والشمول
- 114 القيادة النسائية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
- تسليط الضوء على بناء القدرات
- 123 مدققو الاسوساي الشباب يلتقون في الصين
- تسليط الضوء على العلوم والتكنولوجيا
- 129 تنظيم التشريع: كيف مارست محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية استقلاليته في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي في القطاع العام البرازيلي



إنار غوريسن، المدير العام لمبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية للمراجعين الحكوميين (INTOSAI). المصدر: مبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية للمراجعين الحكوميين (IDI)

فهم عوامل السياق التي تؤثر في استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: المشروع العالمي لمبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

من إعداد: إنار غوريسن، المدير العام لمبادرة الإنتوساي للتنمية

في أكتوبر/تشرين الأول 2022، بدأت مبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التعاون في جهد مشترك لاستكشاف التحديات التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في حماية استقلاليتها. وبدلاً من التركيز على الأطر القانونية فحسب، تلخّص الهدف في دراسة استقلالية الأجهزة من منظور أوسع وأكثر عملية، مع الأخذ في الاعتبار الضغوط غير الرسمية، والديناميكيات المؤسسية، والوقائع السياسية التي تؤثر في كيفية ممارسة الاستقلالية من الناحية العملية.

نتيجةً لهذا الفهم المشترك، أطلقنا المشروع العالمي لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وجمعت هذه المبادرة شركاء رئيسيين، بمن فيهم لجنة السياسات والشؤون المالية والإدارية التابعة للإنتوساي، والأمانة العامة للإنتوساي، وأمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي. ويعكس هذا النطاق الواسع من الشركاء الاعتراف بأن استقلالية الأجهزة تشكّل موضوعاً شاملاً يدعم أجندات أوسع نطاقاً مثل الحوكمة الرشيدة، ومكافحة الفساد، والشفافية المالية، والمساءلة العامة. ومن الضروري ضمان قدرة الأجهزة على العمل باستقلالية لبناء الثقة في المؤسسات العامة وتعزيز الأنظمة الديمقراطية.

ويتمثل الهدف الرئيسي للمشروع العالمي في تعزيز تنفيذ مبادئ إعلان مكسيكو من خلال توليد المعرفة والمرئيات بشأن كيفية تطبيق هذه المبادئ في الممارسة العملية.

لماذا يتم تضمين العوامل غير الرسمية في صميم المشروع العالمي لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟

استناداً إلى خبرة مبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في بلدان مختلفة، ندرك أنّ القواعد القانونية وحدها لا تفسّر بالكامل التحديات التي تواجهها الأجهزة. فهناك أيضاً العديد من العوامل غير الرسمية والسياسية التي تؤثر في مدى استقلالية الأجهزة بالفعل.

وتعتبر مبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على السواء أنّها حتى عندما يعتمد بلد معين قوانين قوية تحمي الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - وفقاً لمبادئ إعلان مكسيكو - فإنّ هذه القوانين لا تكفي دائماً لحماية الأجهزة من التهديدات ومخاطر الاستقلالية، إذ إنّ هناك أيضاً عناصر عملية أو فعلية أخرى تؤثر في السياق الذي تعمل فيه الأجهزة. ومن الجانب العملي، يجري تحديد مستوى استقلالية الأجهزة عادةً من خلال الإطار القانوني وطريقة استخدام السلطة التقديرية للأحكام القانونية، وكيفية تفاعل السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام مع الأجهزة.

وفي النقاشات الأولية، كان هناك تفاهم مشترك مفاده أنّ الأجهزة تتعرّض غالباً لضغوط متزايدة في البلدان التي تضعف فيها الضوابط والتوازنات الديمقراطية. وفي مثل هذه السياقات، شهدنا إقالة رؤساء أجهزة من دون مسوّغ قانوني، وخفضاً للموازنات بشكل كبير، واستخداماً لوسائل التواصل الاجتماعي لتسييس عمل الأجهزة، وتجاهلاً لتقارير التدقيق من جانب المؤسسات الرئيسية. لذلك باتت قدرة الأجهزة على مساءلة الحكومات ضعيفة إلى حدّ كبير. ويؤدّي هذا مع مرور الوقت إلى تقليص صلاحيتها وتقويض تأثيرها.

وترى مبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنّها من الضروري أن يستكمل فهم هذه العوامل غير القانونية تحليل القوانين. وبهدف فهم استقلالية الأجهزة فعلياً، من المهم أن ندرس الطريقة التي يُنظر بها إلى الأجهزة، وما هو متوقّع منها، ومقدار الضغوط السياسية التي تواجهها، وما إذا كان يُسمح لها بأداء وظيفتها من دون تدخل في الممارسة العملية.

ما نوع الأشياء التي سيساعدنا المشروع العالمي على فهمها؟

سيسلط المشروع العالمي الضوء على الأشكال المختلفة من التدخل الذي تواجهه الأجهزة، والحماية المتاحة لقياداتها، وعوامل السياق التي تحدّد استقلاليته وفعاليتها. وسيساعدنا أيضاً في توضيح الطريقة التي قد تشكّل بها السمعة وغيرها من الأدوات غير القانونية ضمانات، وكيف تتجلى التهديدات بشكل مختلف عبر البيئات الوطنية والسياسية. في ما يلي بعض الأمثلة:

ماذا يعني أن تتم حماية رئيس جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة، بالنظر إلى السياق الوطني؟
يكمّن الهدف النهائي لإعلان مكسيكو في ما يتّصل باستقلالية رئيس الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ضمان قدرته على الاضطلاع بواجباته من وجهة نظر قانونية وتقنية، بعيداً عن التدخل السياسي أو الانتقام. ولكن ما تعنيه "الحماية" عملياً يعتمد إلى حد كبير على السياق الوطني.

ويجب أن تأخذ هذه الحماية في الاعتبار كيفية تغيّر طبيعة تفاعلات رؤساء الأجهزة طوال مدة ولايتهم – ما ينطبق في بداية الولاية قد يختلف بشكل كبير عمّا ينطبق في نهايتها. فضلاً عن ذلك، غالباً ما تتفاوت فعالية تدابير الحماية خلال الدورة الانتخابية، حيث تفرض فترات معينة مخاطر أكبر.

ومن الأهمية بمكان أيضاً أن نضع في الحسبان التوقعات التي تحملها الجهات السياسية الفاعلة التي تعيّن رؤساء الأجهزة. ويمكن أن تحدّد هذه التوقعات كلاً من الاستقلالية المتصورة والفعالية للأجهزة، وأن تؤثر تالياً في أشكال الحماية الأكثر أهمية وضرورة.

ما مدى أهمية سمعة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة؟

السمعة شكل بالغ الأهمية من أشكال الحماية غير القانونية. فالجهاز الذي يحظى بتقدير كبير ويتمتع بسمعة عامة قوية وسجل ثابت من الاحترافية، أفضل تجهيزاً لتحمل الضغوط غير الرسمية والهجمات السياسية. ويؤدّي رئيس الجهاز دوراً أساسياً في بناء هذه السمعة.

فعندما يثق أصحاب المصلحة الرئيسيون – بمن في ذلك وسائل الإعلام، والمجتمع المدني، والشركاء الدوليون، والعموم – في نزاهة الجهاز واحترافيته في العمل، يصبح التدخل أكثر تكلفة على المستوى السياسي بالنسبة إلى الحكومات أو الجهات الفاعلة الأخرى. ويشكّل هذا النوع من "القوة الناعمة" حاجزاً في وجه النفوذ غير المبرّر ويعزّز موقف الأجهزة عندما تدافع عن استقلاليتها.

ورغم أنّه لا يمكن للسمعة أن تحلّ مكان الحماية القانونية، فإنّها قادرة على تعزيزها إلى حد كبير. وسيساهم المشروع العالمي في تكوين فهم أعمق للدور والمعنى والأهمية السياقية للسمعة في حماية استقلالية الأجهزة.

ما أنواع التدخلات غير المباشرة من الحكومات والجهات الخاضعة للتدقيق؟

غالباً ما تخضع الأجهزة لأشكال غير مباشرة من التدخل. وتشمل هذه المحاولات التشكيك في نتائج التدقيق، والهجمات العامة التي تهدف إلى تقويض صدقية المؤسسات، والاتصالات غير الرسمية (بما في ذلك المحادثات) التي تهدف إلى الضغط على موظفي التدقيق.

وسيساعد المشروع العالمي في تحديد الأنماط والشروط والظروف التي تحدث فيها هذه التدخلات وتنظيمها. وسيستكشف أيضاً الاستراتيجيات والتدابير المحتملة للتخفيف من تأثيرها السلبي على أداء الأجهزة واستقلاليتها.

ماذا يعني أن تكون مستقلاً مالياً في سياق من القيود المالية؟

يعكس تقرير التقييم العالمي الذي أعدته مبادرة الإنعاش والتنمية عموماً التحديات المتعلقة بتوفّر الموارد المالية (الموازنة) والموارد البشرية (التوظيف).

وسيساعدنا المشروع العالمي على أن نفهم بصورة أفضل:

- كيف تتقاسم السلطتين التنفيذية والتشريعية السلطة في تحديد الموازنة الوطنية، بما في ذلك موازنة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟
- ما العوائق العملية التي تحول دون أن يكون للأجهزة على عملية توظيف مناسبة؟
- كيف يتمّ تحديد الموازنات للهيئات العامة المستقلة الأخرى مثل المصارف المركزية، أو أمناء المظالم، أو السلطة القضائية، وما الذي يمكن أن تتعلّمه الأجهزة من ذلك؟
- ما الحجج التي تعطيها الحكومات لرفع أو خفض موازنة الأجهزة – وهل هذه الأسباب تقنية أو سياسية؟
- كيف يمكن للوقائع السياسية والقرارات التي تتخذ وراء الكواليس أن تؤثر في توفر الموارد للأجهزة؟

إلى ذلك، سيولّد المشروع العالمي معلومات نوعيّة وكميّة لدعم تطوير معرفة وتحليل أعمق بشأن استقلالية الأجهزة، بما في ذلك أساليب جديدة لتقييمها وقياسها.

وفي نهاية المطاف، سيوفّر المشروع أيضاً أساساً قوياً لإشراك الجهات الفاعلة الأخرى في منظومة المساءلة ووضع أجندة طويلة الأجل لدعم استقلالية الأجهزة.

مقال رئيسي مبادرات المنظمة الدولية للمراجعيين العاميين للحسابات (INTOSAI) والمنظورات العالمية



السيدة هيلين كلارك. المصدر: مبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية لمؤسسات الرقابة العليا

بناء التحالفات، وتطوير المقاربات الإقليمية، ورفع مستوى الثقة العامة من أجل استقلالية أكبر للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: وجهات نظر لمعالي السيدة هيلين كلارك

من إعداد: معالي السيدة هيلين كلارك، سفيرة النوايا الحسنة لمبادرة التعاون بين الانتوساي والجهات المانحة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

يستند هذا المقال إلى كلمة سجّلتها معالي السيدة هيلين كلارك في مؤتمر الإنتوساي الخامس والعشرين في شرم الشيخ في مصر في 31 أكتوبر/تشرين الأول 2025.

قطعت الإنتوساي شوطاً طويلاً منذ أول مؤتمر لها في كوبا في عام 1953. ويدلّ وجودها المستمر على القيمة الدائمة للتدقيق الخارجي وعلى أنّ الإنتوساي ذاتها كانت قادرة على الصمود أمام اختبار الزمن كمنظمة مهنية.

وتعتبر مداوات هذا المؤتمر وثيقة الصلة بالموضوع وتأتي في الوقت المناسب. فعدم الاستقرار الجيوسياسي، والحروب والنزاعات، والصدمات المناخية، والاضطرابات الرقمية، والأوبئة، وسواها تفرض المزيد من الضغوط على الموارد المالية العامة، وتقلص الحيز المالي المتاح، وتدفع عجلة التغيير في أولويات الإنفاق الحكومي، مما قد يؤثر في نهاية المطاف على تقديم الخدمات.

وتشكل الرقابة المستقلة على الإدارة المالية العامة جزءاً مهماً من الضوابط والتوازنات الموجودة في أي نظام. وتوفر الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الإشراف على انتظام الموارد العامة وملاءمتها واستخدام الحكومة لها، وتساهم في المساءلة العامة. فهي ركائز للشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة. ومع ذلك، فإنها لن تتمكن من أداء مهامها على النحو اللائق إلا إذا كانت تتمتع بمستويات مناسبة من الاستقلالية المؤسسية والتنظيمية والمالية عن الجهات التي تدقق فيها. وأعربت الإنتوساي عن هذه الحاجة لأول مرة في عام 1977 في إعلانها حول التوجيهات المتعلقة بالمبادئ الرقابية، المعروف أيضاً بإعلان ليما. ومنذ ذلك الحين، كررت العديد من الصكوك القانونية هذه الدعوة، بما في ذلك قرارين للجمعية العامة للأمم المتحدة.

بيد أن الأدلة التي نمتلكها تشير إلى أن نسبة ضئيلة فقط من الأجهزة العليا في البلدان النامية تفي بمعايير الاستقلالية المحددة في إعلان ليما ومكسيكو الصادرين عن الإنتوساي. فهي تفتقر غالباً إلى الاستقلالية اللازمة لأداء واجباتها، وهذا الاتجاه يسير في اتجاه معاكس وفقاً للبيانات الحديثة.

في عام 2023، أصدرت مبادرة الإنتوساي للتنمية تقرير التقييم العالمي الذي يصدر كل ثلاث سنوات. وقيس التقرير وقيّم التطورات والاتجاهات في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول العالم.

وفي إطار التقييم الثالث تالياً، تشير التقديرات إلى تراجع مستويات الاستقلالية. ولا تزال قدرة الأجهزة على الوصول إلى المعلومات في تراجع مستمر، فيما ازداد التدخل في تنفيذ الموازنة وتخطيط التدقيق. وأفاد عشرة في المئة من المشاركين في المسح العالمي لعام 2023 بحدوث تدخل ضد قيادات الأجهزة.

تم إنشاء آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في عام 2018 من خلال مبادرة التعاون بين الإنتوساي والجهات المانحة. وهي تؤيد استقلالية الأجهزة، وتعزز الوعي بشأن التهديدات والانتهاكات التي تتعرض لها. كما يمكنها التوسط في دعم الأجهزة التي تواجه تحديات تتعلق باستقلاليته. ويشير تحليل الحالات التي استرعت انتباه الآلية إلى اتجاهين رئيسيين:

1. لا تقتصر التهديدات التي تتعرض لها استقلالية الأجهزة بأي حال من الأحوال على البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل. وثمة أسباب متزايدة تدعو إلى القلق في بعض البلدان ذات الدخل المرتفع أيضاً حيث تتعرض الموانع المفترضة للفساد والمحسوبة لضغوط.

2. تشكل التهديدات التي تتعرض لها استقلالية الأجهزة عموماً جزءاً من مجموعة أوسع من التحديات التي تؤثر أيضاً في مؤسسات مستقلة أخرى. ويرتبط هذا بتدهور الظروف المحيطة بالمساءلة، بما في ذلك تقلص الحيز المدني الذي أصبح شائعاً للغاية هذه الأيام.

كيف يمكن مواجهة هذه الاتجاهات؟ اسمحوا لي أن أقترح بعض الطرق للمضي قدماً.

1. من شأن بناء التحالفات على المستوى العالمي أن يعزز الوعي بأهمية استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ويحسن إمكانات العمل الجماعي.

يجب أن يشمل بناء التحالفات شركاء التنمية والمنصات الأخرى ذات الصلة:

- تشكّل مبادرة التعاون بين الإنتوساي والجهات المانحة مكاناً طبيعياً لمناقشة هذه المسائل إذ يجمع بين الأجهزة والجهات المانحة. وتعمل خطة كينغستون للتنفيذ على تكثيف جهودها الرامية إلى تحقيق استقلالية الأجهزة.
- المشروع العالمي لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة هو جهد مشترك يبذله عدد من الشركاء لتطوير أساليب جديدة لتعزيز استقلالية الأجهزة، مع التركيز على العوامل غير الرسمية - خارج الأطر القانونية - التي تؤثر في طريقة تفاعلها مع السلطتين التنفيذية والتشريعية، والطريقة التي تؤثر بها هذه التفاعلات في استقلاليتها. وتتعاون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومبادرة الإنتوساي للتنمية، والأمانة العامة للإنتوساي، ولجنة السياسات والشؤون المالية والإدارية التابعة للإنتوساي، وأمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية في هذا السياق. وساهم صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في صياغة المشروع لضمان التوافق مع الأهداف العالمية المتعلقة بإدارة المالية العامة والشفافية المالية.

في المستقبل، لا بدّ أن تكون مثل هذه الشراكات شاملة للمجتمع المدني وأن توضع في سياقها مع قطاعات مثل الصناعات الاستخراجية والصحة حيث توجد مخاطر فساد كبيرة. وأنا أترأس مجلس إدارة المبادرة الخاصة بشفافية الصناعات الاستخراجية، التي تعمل من أجل الشفافية والحوكمة الرشيدة في هذا القطاع، وتضمّ المجتمع المدني كمكوّن رئيسي. ومن الأهمية بمكان أن تكون الأجهزة على دراية ببيانات الإفصاح عن المبادرة بشأن العقود والإيرادات والمدفوعات وملكية المستفيدين وغير ذلك، وأن تستخدمها.

2. تطوير مقاربات إقليمية تأخذ في الاعتبار السياق الذي تعمل فيه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتوجد أوجه التآزر اللازمة بين الجهات الفاعلة الإقليمية.

ستواجه الأجهزة داخل المنطقة نفسها في كثير من الأحيان حقائق وتحديات مماثلة - ولو أنّ السياقات قد تكون متنوّعة حتّى داخل المنطقة. وتقوم مجموعة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لدول الباسيفيك (الباساي) بعمل ممتاز في دعم أعضائها من خلال كونها منظمة متجاوبة يقودها الأعضاء. كما ساعدت العلاقات البناءة والدعم المتفاني من شركاء التنمية الإقليميين الرئيسيين مثل أستراليا ونيوزيلندا في تقوية الأجهزة في منطقة المحيط الهادئ.

وفي إفريقيا الناطقة باللغة الإنكليزية، تقوم منظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية أيضاً بعمل جدير بالثناء في مساعدة أعضائها، وقد وضعت أخيراً قانوناً نموذجياً للتدقيق يشكّل مورداً للمناصرة الاستباقية، حتّى خارج منطقة المنظمة.

3. رفع مكانة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة المستقلة على المستوى القطري لتعزيز الشرعية والدعم لأعمالها. الثقة العامة في أجهزة التدقيق الوطنية بالغة الأهمية في المناصرة الفعّالة لاستقلاليتها. وتشكّل السمعة القوية مورداً تستطيع الأجهزة الاعتماد عليه إذا تعرّضت استقلاليتها للخطر. لذلك لا ينبغي لمكاتب التدقيق العام أن تشعر بالخجل من أن تكون سبّاقة في رفع مكانتها.

وسيتّم الحفاظ على ثقة العموم عندما تكون تقارير التدقيق ذات نوعية جيّدة وتُقدّم في الوقت المناسب. ويتطلّب هذا احترافاً مهنيّاً متفانياً من جانب الموظفين ونظم الإدارة العالية الجودة. على سبيل المثال، ساعد نشر عمليات تدقيق جزم التحفيز المقدّمة خلال جائحة كوفيد-19 في رفع مكانة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على المستوى القطري.

ويتعيّن على الأجهزة أيضاً أن تركّز على إشراك أصحاب المصلحة وتفاعلاتهم مع الجهات الفاعلة الأخرى في منظومات المساءلة الوطنية. وتشمل هذه البرلمانات، ومكاتب أمناء المظالم، وغيرها من الهيئات القانونية، والجهات الفاعلة غير التابعة للدولة، مثل منظمات المجتمع المدني التي تركّز على الشفافية، ووسائل الإعلام الإخبارية.

ورغم أنّ التحديات الجيوسياسية الحالية لا ترسم صورة مبهرة للمستقبل، فمن الممكن أن نفخر جميعاً بالالتزام والمهنية والتأثير الذي تحقّقه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. فهي تجسّد القيم المؤسسية الأساسية التي تعمل على تحسين المجتمع من حولها وتعزيزه. وعلينا معاً أن نستمر في التكيّف والتطوّر، وبناء التحالفات، والاستفادة من المقاربات الإقليمية، وتعزيز الثقة في الأجهزة القوية المستقلة.



المؤلف، فريدي إيف نجيمبا، المصدر: مبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية (INTOSAI)

تطوير نُهج ذات صلة ومبتكرة لدعم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: من آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة إلى مسار عمل استقلاليته

من إعداد فريدي إيف نجيمبا، مدير عام مساعد، إدارة الحوكمة في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، مبادرة الإنتوساي للتنمية

تؤدي الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة دوراً حيوياً في مساءلة القطاع العام ونزاهته وشفافيته. وحتى تتمكّن الأجهزة من أداء دورها وبناء الثقة بين هيئات الدولة والمجتمع، يجب أن تكون مستقلة.

ويمكن فهم استقلالية الأجهزة على أنها قدرة الأجهزة على العمل بشكل مستقل عن الحكومة، دون تأثير ورقابة لا داعي لهما. ويعتبر ذلك شرطاً أساسياً لقيام الأجهزة بتنفيذ ولايتها بفعالية. ويحدّد إعلان مكسيكو للإنتوساي بشأن استقلالية الأجهزة ثمانية مبادئ، تُعرف بركائز الاستقلالية، كمعيار يمكن على أساسه تقييم استقلالية الأجهزة.

وتظهر البيانات الصادرة عن مبادرة الإنتوساي للتنمية والبنك الدولي أنّ الأجهزة في جميع أنحاء العالم تواجه تهديدات متزايدة لتشغيلها وتنفيذ مهام التدقيق باستقلالية.

على سبيل المثال، أظهر تقرير التقييم العالمي الأخير للإنتوساي أنّ ما لا يقل عن 40% من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة قد شهدت تدخلاً كبيراً في تنفيذ موازنتها، فيما قالت ما نسبته 44% منها فقط إنّها اختبرت بالكامل الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، بدون قيود، وبحريّة من أجل الوفاء بمسؤولياتها القانونية على النحو السليم - انخفاض كبير من نسبة 70% من الأجهزة التي أفادت بأنّها تتمتع بإمكان الوصول الكامل في عام 2017.

وبالمثل، ووفقاً لأحدث مؤشر للبنك الدولي بشأن استقلالية الأجهزة، تخضع معظم موازنات الأجهزة وتمويلها لموافقة المؤسّسات الحكومية المركزية المعنّية بوضع الموازنة، ولم يستوف المعايير المتعلّقة باستقلالية الموظفين سوى 22 بلداً من أصل 118 جرى تقييمها.

وكانت الإنتوساي، من خلال هيئاتها، نشطة جداً في مناصرة استقلالية الأجهزة. وقد تُوجت هذه الجهود باعتماد الإنتوساي إعلان ليما حول التوجيهات المتعلقة بالمبادئ الرقابية في عام 1977 وإعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة في عام 2007، واعترفت العديد من الصكوك بأهميّة استقلالية الأجهزة، بما في ذلك ثلاثة قرارات للأمم المتحدة وإعلانات سياسية رفيعة المستوى أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، كانت الجهود المبذولة لدعم استقلالية الأجهزة مدفوعة بتأدية أجهزة الرقابة لدور قيادي في مناصرة المزيد من الاستقلالية من خلال التغييرات التشريعية. ومع مرور الوقت، بات من الواضح أنّ التغييرات التشريعية ليست سوى عامل واحد في استقلالية الأجهزة. ويعرف المشهد السياسي والمؤسسي في جميع أنحاء العالم حالة تغير مستمر، ويمكن لمجموعة متنوّعة من الإجراءات التي تتخذها السّلطة التنفيذية أو التشريعية أن تهدّد جوانب مختلفة من استقلالية الأجهزة.

ويمكن أن تظهر هذه التهديدات بطرق متنوعة، مثل التعديلات على دستور البلاد، والتغييرات في الموازنة المقبلة، والتعديلات على قانون التدقيق، ومحاولات إقالة الرؤساء الحاليين للأجهزة أو تأخير تعيين رؤساء جدد. وفي حالات قليلة، كانت هناك مقترحات لإلغاء الأجهزة بالكامل كمؤسّسات مستقلة.

بروز آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

تسلط هذه المخاطر المستمرة الضوء على ضرورة قيام مجتمع الإنتوساي وأصحاب المصلحة المعنيين بتطوير أدوات ونُهُج لمساعدة الأجهزة على الاستجابة بسرعة وفعاليّة للتحديات التي تواجه استقلاليته.

وعلى هذا الأساس، جرى تطوير آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من خلال مبادرة التعاون بين الإنتوساي والجهات المانحة للمناصرة ورفع الوعي بالتهديدات والانتهاكات لاستقلالية الأجهزة، فضلاً عن دعم تلك التي تواجه تحديات تعترض استقلاليته.

وعلى مرّ السنين، تطوّرت الآلية من مبادرة تجريبية إلى آلية معروفة ومطلوبة. وقد جرى تبسيطها ضمن الإنتوساي ومجتمع المانحين واستفادت من الدعم الهائل من مختلف الجهات الفاعلة على غرار منظمات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية، مع تزايد تعقيد المسائل.

وعند النظر في تنفيذها على مرّ السنين، تظهر حقائق عدّة منها:

1. رغم أننا لا نرى سوى "غيض من فيض" لأننا لا نرصد سوى التهديدات المبلغ عنها ذاتياً، يشير التشتت الجغرافي للحالات إلى الطابع المعولم للمسألة بالاقتران مع تركيز أكبر في مناطق محدّدة للإنتوساي.
2. في مجالات التركيز، نرى ارتباطاً مع التهديدات التي تؤثر في المؤسسات المستقلة الأخرى، أي القضاء وتدهور الظروف المحيطة بالمساءلة، على غرار تقلص الحيز المدني.
3. من وجهة نظر مرتبطة بالمفاهيم، ترتبط التهديدات التي تواجه استقلالية الأجهزة عادةً بالتدخل التنفيذي. ومع ذلك، تسلط الأدلة التجريبية الضوء على عوامل محرّكة وزوايا إضافية يتمّ من خلالها تهديد استقلالية الأجهزة من الناحية العملية.
4. تطلّب التعقيد المتزايد للمسائل فهماً أعمق للسياق القطري والهيكل المؤسسي للأجهزة (الإطار والنموذج القانونيان)، وهو ما يمكن أن يأتي على حساب سرعة الاستجابة.
5. تتمحور معظم التهديدات حول مبادئ محدّدة للإنتوساي، بما في ذلك ضمان ولاية المدقق العام، والصلاحيات والولاية، والوصول في الوقت المناسب ودون قيود إلى المعلومات، فضلاً عن الوصول إلى الموارد البشرية والموارد المالية.
6. تكتسب الاستفادة من تأثير الجهات المانحة والتواصل أهميّة بالغة في مناصرة استقلالية الأجهزة. وبالمثل، تتطلب المناصرة الفعّالة على الصعيد القطري توسيع نطاق أصحاب المصلحة للتشاور معهم على الصعيد القطري، بل وحتىّ تجاوز البرلمانين ومنظمات المجتمع المدني لشمول السياسيين ووسائل الإعلام والجهات الفاعلة المؤسسية.

من المناصرة التفاعليّة إلى المناصرة الاستباقية: مسار عمل استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لمبادرة الإنتوساي للتنمية

أظهرت جميع هذه النتائج أهمية النهج التفاعلي من خلال آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، ولكنها تشير أيضاً إلى مسألة أكثر جوهرية.

في الواقع، رأينا حاجة إلى استكمال الدعوة المخصّصة والتفاعليّة المقدّمة من خلال الآلية مع نُهج مناصرة أكثر استباقية، مما من شأنه أن يدعم جهود الإنتوساي عبر تمكين نهج شامل وكامل لمناصرة استقلالية الأجهزة.

وفي هذا السياق، قمنا من خلال مسار عمل استقلالية الأجهزة لمبادرة الإنتوساي للتنمية ببذل جهودنا في المناصرة الاستباقية لاستقلالية الأجهزة، بما في ذلك من خلال تطوير نُهج ذات صلة ومبتكرة لدعم هذه الاستقلالية. وجرى استكشاف ثلاثة مسارات مترابطة على مرّ السنين.

يتعلّق المسار الأول بالمشروع العالمي لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والذي جاء نتيجة للشراكة بين مبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بمساهمة من الأمانة العامة للإنتوساي، ولجنة السياسات والشؤون المالية والإدارية التابعة للإنتوساي، وأمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية. ويأتي هذا المشروع انطلاقاً من إدراك الحاجة إلى المزيد من المناصرة وضرورة أن تستهدف وزراء المالية والبرلمانات. ومن خلال هذا المشروع، نهدف إلى وضع خطة عالمية بشأن استقلالية الأجهزة ستتجاوز النظر في العوامل الرسمية التي تؤثر عفي استقلالية الأجهزة.

ويرتبط المسار الثاني بتعزيز الدور الذي تضطلع به الوحدة القانونية في الأجهزة في حماية استقلالية هذه الأخيرة وتقويتها. وقد أظهرت مرئيات آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة أنه يجري تعزيز قدرتها على تحديد التهديدات لاستقلاليتها بشكل استباقي عندما يتوقّر لها دعم قانوني مخصّص يمكن أن يتّخذ شكل وحدة قانونية أو مستشار قانوني. ومن خلال مبادرة مخصّصة هي تعزيز الوحدات القانونية داخل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، ندعم الأجهزة في ترسيخ قدراتها القانونية أو تقويتها من ناحية، ونقدّم مدخلات خبراء لعمليات الإصلاح التشريعي للأجهزة من ناحية أخرى. ومن خلال هذه المبادرة، نستكشف أيضاً التفاعل بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والأجهزة القضائية وأجهزة إنفاذ القانون.

ويتعلّق المسار الثالث بتعزيز التعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى ضمن منظومة المساءلة وتعزيز القيمة العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتقوية سمعتها تجاه أصحاب المصلحة. ويستند هذا المسار إلى رؤية مفادها أن سمعة الأجهزة تشكّل أصلاً غير رسمي يمكنها أن تستفيد منه، عندما تكون استقلاليتها مهدّدة. ومن أجل تعزيز سمعة الأجهزة من خلال "مبادرة التعاون"، نعمل على تعزيز تفاعلات الأجهزة مع منظمات المجتمع المدني ووكالات مكافحة الفساد وغيرها. والواقع أنّ المشاركة الأخيرة في زامبيا وملاوي من خلال مشروع التعاون والعمل والحوار لتعزيز مشاركة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومنظمات المجتمع المدني المموّل من وزارة أوروبا والشؤون الخارجية الفرنسية، أو في مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في قطر، تظهر مقداراً كبيراً من الاهتمام من جانب جميع الأطراف المعنية.

وأخيراً، يتطلّب تعزيز استقلالية الأجهزة اتّباع نهج عملي شامل، وسنعمل باستمرار إلى جانب أصحاب المصلحة، ونشارك في منتديات ومنصّات ذات صلة، بما في ذلك مبادرة التعاون بين الانتوساي والجهات المانحة، لتبسيط استقلالية الأجهزة ووضعها في السّياق المناسب.

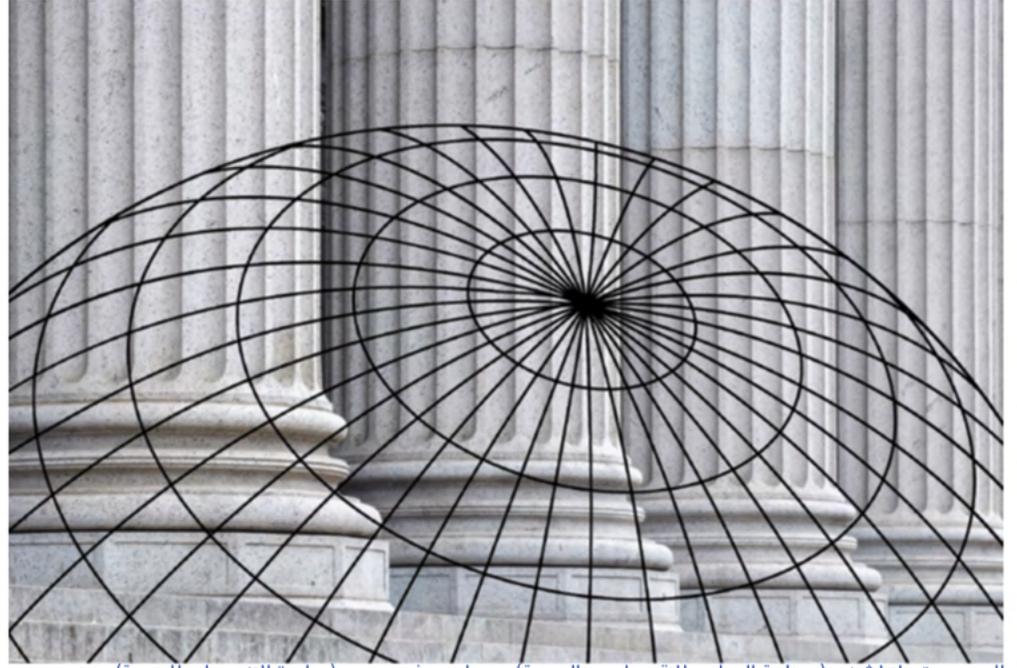


تعرف على المزيد عن SIRAM وشاهد الفيديو:



تعرف على المزيد عن استقلالية SAI وشاهد الفيديو:





المصدر: توزلا لاثيف (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) وبنجامين فوينتيس (مبادرة الإنتوساي للتنمية)

المشروع العالمي: إعادة التفكير في استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

من إعداد: توزلا لاثيف (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) وبنجامين فوينتيس (مبادرة الإنتوساي للتنمية)

في خضمّ المناخ السياسي المعقّد اليوم، وتراجع الثقة العامة في المؤسسات، وتقليص الموازنات الحكومية، تصبح استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة مهمة أكثر من أي وقت مضى في ضمان إدارة الحكومات للأموال العامة علناً وبكفاءة ولصالح المواطنين. إلا أنّه تبيّن لكلّ من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادرة الإنتوساي للتنمية أنّ الأجهزة تواجه عقبات كبرى - بل ومتزايدة في بعض الأحيان. وهذه التحديات ليست قانونية فحسب، بل هي عملية أيضاً - وخصوصاً في علاقاتها مع السلّطتين التنفيذية والتشريعية.

وحتى تعمل الأجهزة بفعالية وتؤدي مهمّتها، من المهم ضمان استقلاليتها. ومنذ تبني الإنتوساي لإعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة في عام 2007، اتّخذت العديد من البلدان خطوات لحماية الأجهزة رسمياً من التأثير الخارجي. ولكن في بيئة متزايدة التعقيد، حيث يمكن أن يتأثر الخطاب العام بتدفّقات المعلومات السريعة ووسائل التواصل الاجتماعي، قد لا تكون الحماية الرسمية وحدها كافية.

ويهدف المشروع العالمي لاستقلالية الأجهزة الذي تقوده منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادرة الإنتوساي للتنمية إلى استحداث مرئيات جديدة لهذه التحديات. ويتطلع المشروع إلى ما هو أبعد من الأطر القانونية لفهم الوقائع غير الرسمية والسياسية والمؤسسية التي تحدّد استقلالية الأجهزة من الناحية العملية. ويتلخّص الهدف من ذلك في تقديم التوجيه بشأن كيفية تطبيق مبادئ إعلان مكسيكو وحماتها في سياقات العالم الحقيقي.

التقرير المشترك لمبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

بعد نحو عامين من التخطيط والبحث والمشاورات وجمع البيانات، تعكف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادرة الإنتوساي للتنمية على إعداد تقرير مشترك من المقرر إنجازه في عام 2026. وسيتناول التقرير التحديات الواقعية التي تواجهها الأجهزة في العمل مع السلّطين التنفيذية والتشريعية، ويسلّط الضوء على التحديات والممارسات الجيدة والديناميكيات غير الرسمية.

إلى ذلك، سيعرض التقرير الممارسات الفعّالة التي ساهمت في استقلالية الأجهزة وفعاليتها وتأثيرها رغم الضغوط السياسية أو المالية، ويحدّد عوامل النجاح - مثل سبل الحفاظ على المشاركة البناءة مع الجهات الفاعلة المؤسسية مع حماية الاستقلالية المؤسسية في الوقت نفسه. ومن المتوقع أن تدعم هذه النتائج التعاون في المستقبل بين الشركاء الدوليين والمؤسسات الوطنية وتساعد في تعزيز بيئات أفضل للأجهزة للعمل بصورة مستقلة. ورغم أنّ التقرير مصمّم في الأساس للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، قد يقدّم أيضاً دروساً قيّمة لهيئات إشرافية مستقلة أخرى تواجه تحديات مماثلة، إذ يستند المحتوى إلى قيم مجتمع الإنتوساي ومبادئ إعلان مكسيكو.

وفي الفترة التي تسبق إصدارها، ستبقى مبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على اتّصال وثيق بمجتمع الإنتوساي لضمان مشاركة النتائج على نطاق واسع ودعم المتابعة المجدية على المستويين العالمي والوطني.

النتائج الأولية العامة من جمع البيانات

يشير التحليل الأولي للبيانات المجمّعة إلى عدة أنماط متكرّرة عبر المناطق. وتعكس هذه العوامل السياقات التي تعمل فيها الأجهزة، لاسيّما في ما يتّصل بالديناميكيات السياسية، وتوقعات أصحاب المصلحة، وتفاعلاتهم مع السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية.

وتستند هذه الملاحظات إلى وجهات النظر والخبرات التي تمّ الإبلاغ عنها من خلال عملية جمع البيانات ويجري تقديمها هنا لدعم إجراء المزيد من النقاشات والتحليلات.

الديناميكيات السياسية

وفقاً للبيانات التي تمّ جمعها من الأجهزة المشاركة، أفاد العديد منها بأنّه يعمل في بيئات سياسية أكثر مرونة وسريعة التغيير مقارنة بعام 2007، عندما جرى اعتماد مبادئ إعلان مكسيكو. وشدّد المجيبون على أنّ وسائل التواصل الاجتماعي تؤثر بشكل متزايد في الروايات والتصوّرات العامة. وفي هذا السياق، تشير البيانات إلى أنّ الضمانات القانونية وحدها قد لا تكون كافية لحماية استقلالية الأجهزة، إذ جرى اعتبار الصدقية والقدرة على التكيّف في مواجهة الضغوط غير الرسمية ذات أهميّة متزايدة.

التوقعات بشأن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

تشير البيانات إلى أنّه يُتوقع في كثير من الأحيان أن تسدّ الأجهزة ثغرات المساءلة، بينما تواجه مؤسسات أخرى، مثل البرلمانات أو هيئات التدقيق الداخلي، قيوداً تتعلّق بالقدرة و/أو الإمكانيات. وفي بعض الحالات، لاحظ المجيبون أنّ الأجهزة تتولّى مسؤوليات إضافية، بما في ذلك في المجالات المتعلقة بمبادرات النزاهة أو مكافحة الفساد. ورغم أنّ هذا قد يعكس ثقة قوية في الأجهزة، تشير البيانات أيضاً إلى مخاوف بشأن إجهاد الموارد والتأثير المحتمل على الاستقلالية.

العلاقات التنفيذية

مقارنةً بالسياق حول عام 2007، تظهر البيانات أنه قد يكون من الصعب الآن على الأجهزة تبرير الترتيبات المؤسسية مثل أطر الموازنة أو الأطر الإدارية المتميّزة، وخصوصاً في النقاشات مع وزارات المالية أو السلطات التنفيذية. وجرى الإبلاغ عن هذه الديناميكيات باعتبارها تؤثر في كيفية تفاوض الأجهزة على استقلاليتها التشغيلية.

العلاقات التشريعية

رغم وصف إعلان مكسيكو البرلمانات بأنها حليف طبيعي للأجهزة، تشير البيانات الواردة من مناطق عدّة إلى أنّ هذه العلاقة قد تكون تحت ضغط. وتشمل العوامل المساهمة المحدّدة في البيانات:

محدودية القدرات البرلمانية

لاحظ المجيبون أنّ العديد من البرلمانات تفتقر إلى الخبرات أو الموارد الكافية لاستخدام تقارير التدقيق بفعالية في أنشطة الرقابة.

الاستقطاب السياسي

ذكرت العديد من الأجهزة أنّ من شأن الاستقطاب المتزايد أن يؤخّر التعيينات أو الإصلاحات القانونية، وقد يؤدي إلى تفسير نتائج التدقيق من منظور سياسي بدلاً من تعزيز الحوار في شأن السياسات.

الأطر القانونية المعقّدة

تكشف البيانات أنّ الإجراءات المتداخلة أو المبهمة لنشر التقارير أو متابعتها قد تفضي إلى حالة من عدم اليقين، وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى تفسيرات مختلفة بين الأجهزة والبرلمانات.

اختلال توازن السلطة

حتّى عندما تبدو القوانين متوازنة، لاحظ المجيبون أنّ السلطة التنفيذية تتمتع غالباً بمقدار أكبر من النفوذ والموارد، وهو ما من شأنه أن يؤثر في استقلالية موازنة الأجهزة وتعييناتها في المناصب القيادية.

السلطة القضائية

رغم أنّ إعلان مكسيكو لم يركّز على القضاء، تشير البيانات إلى أنّه يؤدي دوراً متنامياً في تحديد استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وخصوصاً من خلال التفسيرات الدستورية والقانونية. ومع ذلك، أعرب بعض المجيبين عن قلقهم بشأن اتّساق قرارات السلطة القضائية واستقلاليتها في سياقات معينة، مسلّطين الضوء على أهميّة وجود بيئة قانونية مستقرّة ومحايدة لحماية استقلالية الأجهزة.

الدروس الناشئة من البيانات

تؤكد النتائج التي توصلت إليها هذه المرحلة الأولية من جمع البيانات على العديد من الأفكار الراسخة، في حين تقدم أيضاً وجهات نظر جديدة بشأن كيفية عمل استقلالية الأجهزة من الناحية العملية.

الاستقلالية لا تعني العزلة

أكد المجيبون على أنّ الأجهزة لا تستطيع الدفاع عن استقلاليتها بمفردها، إذ جرى التّشديد على أهميّة الشراكات مع شركاء التنمية، والمجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، والشبكات العالمية، والبرلمانات، والمواطنين لرفع مستوى الوعي وتعزيز قيمة التدقيق الخارجي المستقل.

العوامل غير الرسمية مهمة

تشدد البيانات على أنّ القواعد والممارسات غير الرسمية تستكمل غالباً الأطر القانونية الرسمية. وأشار المجيبون إلى أنّ التشريعات الخاصة بالأجهزة كثيراً ما تتشكّل في فترات التغيير السياسي أو الإصلاح، وعندما تصبح القوانين قديمة، قد تنشأ آليات غير رسمية لسدّ الثغرات. وتعتبر هذه الديناميكيات غير الرسمية مهمة وينبغي الاعتراف بها عند تقييم استقلالية الأجهزة أو تعزيزها.

الاستقلالية مرتبطة بالقيمة والأهميّة

تشير البيانات عبر المناطق إلى ترابط وثيق بين الاستقلالية والأهميّة. ولاحظ المجيبون أنّه من شأن الثقة العامة والمؤسسية في الأجهزة أن تعزز استقلاليتهما. ويُنظر إلى الأجهزة التي تظهر شفافية ونزاهة ومساءلة في عملياتها باعتبارها أكثر صدقيّة وأفضل قدرة على حماية استقلاليتهما. وبهذا المعنى، فإنّ الشرعية والثقة عنصران أساسيان من عناصر الاستقلالية المؤسسية.

المشروع العالمي والإنكوساي الخامس والعشرون

بالإضافة إلى النتائج والمرئيات العامة المبيّنة أعلاه، قدّمت مبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ملخصاً إعلامياً للمشروع العالمي خلال الإنتوساي الخامس والعشرين. وتضمّن هذا الملخص النتائج الرئيسية المرتبطة بكل مبدأ من مبادئ إعلان مكسيكو، حيث قدّم لمحة عامة عن تنفيذ المشروع ونطاقه ومرئياته.

وشكّلت الفعالية الجانبية لمبادرة الإنتوساي للتنمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المناسبة الأولى لعرض نتائج المشروع العالمي علناً. وكانت الجلسة ديناميكية وتشاركية، وتضمّنت مداخلات لشركاء المشروع العالمي وأصحاب المصلحة.

معلومات إضافية

عملية جمع البيانات

المنهجية

بتوجيه من خبراء في مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي وباستخدام إطار مفاهيم وضعته جامعة أوصلو، استخدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادرة الإنتوساي للتنمية نهجاً بحثياً استكشافياً. وسيستفيد تقرير المبادرة والمنظمة من المدخلات من أربعة مصادر رئيسية للمعلومات:

1. الزيارات القطرية
2. ورش العمل الإقليمية
3. استبيانات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
4. مسوح أصحاب المصلحة

تركّز المنهجية على الجوانب غير الرسمية مثل الثقة، والتصورات، والتوقعات، والثقافة التنظيمية – وهي عوامل كثيراً ما تغفل عنها المراجعات الرسمية. وخلال الزيارات القطرية، أُجريت مقابلات شبه منظّمة باستخدام أسئلة مفتوحة. وجرى اعتماد النهج نفسه في ورش العمل الإقليمية لتشجيع وجهات النظر المتنوعة. كما تضمنت الاستبيانات مطالبات مفتوحة للسماح بتفكير أعمق.

وتّمّ إبلاغ المشاركين بأنّ إجاباتهم ستبقى مجهولة المصدر، ولن يتم ربط أي أسماء أو مؤسّسات أو معرّفات أخرى بملاحظاتهم. وكان هذا ضرورياً لإيجاد مساحة آمنة للمحادثات المفتوحة والصادقة، نظراً إلى الطبيعة الحساسة للموضوع.

وصف موجز للأنشطة

• الزيارات القطرية

- تمت زيارة سبع دول: إندونيسيا (الأسوساي)، وجامايكا (الكاروساي)، والأردن (الأرابوساي)، وليبريا (منظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية)، والمغرب (الأفروساي والأرابوساي)، وباراغواي (الأولاسيفس)، وأسبانيا (الأوروساي). وأجريت أكثر من 90 مقابلة مع مدققين، وموظفين عموميين، وبرلمانيين، وممثلين عن المجتمع المدني. وأعطت هذه الزيارات فكرة معمّقة عن الطريقة التي تعمل بها القواعد الرسمية – أو لا تعمل – من الناحية العملية.

• ورش العمل الإقليمية

- عُقدت ورش العمل الإقليمية في جيبوتي (المجلس الإقليمي لتدريب المؤسّسات العليا لمراقبة المالية العامة في بلدان إفريقيا جنوب الصحراء الناطقة باللغة الفرنسية)، والأردن (الأرابوساي)، وكاليدونيا الجديدة (الباساي)، والفلبين (الأسوساي). وضمّت هذه الاجتماعات أجهزة من مختلف المناطق لتبادل الخبرات والتأكيد على صحّة النتائج.

• استبيانات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

- جرى إرسال استبيان مفصّل إلى الأجهزة في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و21 بلداً غير أعضاء في المنظمة، وذلك بالشراكة مع مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي. وقد استكشف سبل الحماية القانونية، وتجارب التدخل، ونقاط القوّة المؤسسية، والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

• مسح أصحاب المصلحة

- تمّ إرسال المسوح أيضاً إلى أصحاب مصلحة خارجيين، بمن فيهم:
 - أعضاء الشبكة البرلمانية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
 - وظيفة التنسيق المركزي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
 - منظمات المجتمع المدني من خلال شراكة مع مشروع العدالة العالمية. وتمّ جمع أكثر من 1,700 رد من الخبراء القانونيين في 80 بلداً من خلال شبكة مشروع العدالة العالمية، مما وُقِر مرئيات قيّمة بشأن التصورات والديناميكيات المؤسسية.

الشراكة مع الجهات الفاعلة المعنية

ضمّ المشروع العالمي لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة مجموعة متنوعة من الشركاء لدعم تخطيطه وتصميمه وتنفيذه. وكانت هذه الشراكات مفيدة في تحديد اتجاه المشروع وضمان توافقه مع المعايير الدولية والممارسات الجيدة.

وأدت الأمانة العامة لإنتوساي دوراً رئيسياً في التأكيد على الأهميّة المستمرة لإعلان مكسيكو، وفي الوقت نفسه تشجيع استكشاف نُهج مبتكرة ومتكاملة لتعزيز استقلالية الأجهزة.

- ودعمت لجنة السياسات والشؤون المالية والإدارية التابعة لإنتوساي المشروع من خلال مؤسّستين من المؤسّسات الأعضاء:
 - الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية الذي وفر موارد مالية وخبرة فنية للزيارات داخل البلاد.
 - مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي الذي ساهم في التصميم العام للمشروع وتطوير منهجية جمع البيانات.

وقدّمت أمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية دعماً بالغ الأهميّة من خلال توفير المدخلات الاستراتيجية، والتوجيه الفني، والموارد المالية.

ومنذ البداية، اضطلع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أيضاً بأدوار مهمة، إذ ضمنا توافق المشروع مع الجهود الأوسع نطاقاً الرامية إلى تحسين إدارة المالية العامة وتعزيز الشفافية المالية.

مقال رئيسي مبادرات المنظمة الدولية للمراجعيين العاميين للحسابات والمنظورات العالمية (INTOSAI)



المصدر: AFROSAI-E

تعزيز استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من خلال قانون التدقيق العام النموذجي لمنظمة الأفروساى للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية

المؤلفون: أنيري لوبسر، وويناند وينتزل، وجوردون كاندورو

تواجه استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مختلف أنحاء إفريقيا ضغوطاً متزايدة. وفي بعض الحالات، أدت التحولات السياسية والأزمات المالية وتحديات الحوكمة إلى محاولات للحد من سلطة الأجهزة، أو تقييد القدرة على الوصول إلى الموارد، أو التدخل في ولاية المدققين العاميين. ولا تقوّض مثل هذه التهديدات صدقية الأجهزة فحسب، بل أيضاً قدرتها على تنفيذ عمليات تدقيق نزيهة تحمي الأموال العامة وتعزز الثقة في الحكومة. وفي هذا السياق، لا تشكّل الاستقلالية التشريعية والإدارية والمالية طموحاً نظرياً، بل هي ضرورة عملية بالنسبة إلى الأجهزة حتى تضطلع باختصاصاتها الدستورية من دون خوف أو محاباة.

وباعتبارها منظمة إقليمية، تؤدي منظمة الأفرواسي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية دوراً محورياً في إعداد الأجهزة الأعضاء فيها، والبالغ عددها 26، للاستجابة لهذه المخاطر. ومن خلال توفير الأدوات والإرشادات والمنصات للتعلم من الأقران، تساعد المنظمة الأجهزة الأعضاء على تحديد نقاط الضعف وتعزيز أطرها القانونية. ومن أهم المبادرات في هذا الصدد قانون التدقيق العام النموذجي الذي جرى تطويره بدعم من برنامج الحوكمة المالية الرشيدة في إفريقيا التابع للوكالة الألمانية للتعاون الدولي.

تشكّل المبادئ الثمانية لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، كما أوضحتها الإنتوساي، معياراً لإجراء مقارنة مرجعية عالمية. لكنّ التحدي بالنسبة إلى العديد من البلدان يكمن في ترجمة هذه المبادئ إلى أطر قانونية وطنية واضحة وشاملة وقابلة للتنفيذ. ويعالج قانون التدقيق العام النموذجي هذه الحاجة مباشرةً من خلال توفير إطار تشريعي قائم على أفضل الممارسات يتضمّن أحكاماً حديثة لحماية استقلالية الأجهزة وتعزيزها. وهو مصمّم كأداة عملية يمكن أن تستخدمها البلدان من أجل:

- صياغة تشريع تدقيق جديد في حالة عدم وجود تشريع قائم حالياً.
- مراجعة القوانين القائمة أو تعديلها لمعالجة الثغرات في الأطر القانونية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- إشراك البرلمانات ووزارات المالية والمجتمع المدني وأصحاب المصلحة الآخرين في بناء فهم مشترك لأهميّة الاستقلالية القانونية.

عملية تعاونية وتشاورية

في العام الماضي، نشرت منظمة الأفرواسي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية مشروع القانون النموذجي لعرضه على العموم، ودعت الأجهزة، والخبراء القانونيين، وأصحاب المصلحة المعنيين بالحوكمة في مختلف أنحاء المنطقة إلى إبداء ملاحظات تقييمية. واستناداً إلى هذه المدخلات، اجتمعت مجموعة من الخبراء القانونيين الإقليميين في جنوب إفريقيا لمراجعة مشروع قانون التدقيق العام النموذجي بالتفصيل ووضع في صيغته النهائية للنشر.

وركّز فريق الخبراء على ضمان أن يعكس الإطار المعايير الدولية وأن يستجيب في الوقت نفسه لحقائق الحوكمة في إفريقيا. وسلّطت المداولات الضوء على العديد من المسائل العملية التي كثيراً ما تواجهها الأجهزة، مثل:

- التمييز بين المدقق العام (الفرد) ومكتب التدقيق الوطني (الجهاز).
- توضيح علاقة المدقق العام وصلحياته ومسؤولياته.
- تحديد تعيين نائب المدقق العام ومدة ولايته.
- معالجة المفاهيم الخاطئة بشأن من هو المخول بالتوقيع على تقارير التدقيق.

وأكدت هذه النقاشات على أهميّة التوجيه الخاص بالسياق. وتحقيقاً لهذا الغرض، يتضمّن القانون النموذجي شروحات توضح كيف يمكن تكييف أحكام معيّنة مع بيئات قانونية ومؤسسية مختلفة.

من المبادئ إلى الممارسة

تطوّر منظمة الأفرواسي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية المزيد من التوجيهات بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والأطر القانونية، بما في ذلك اللوائح التنظيمية النموذجية، لاستكمال القانون النموذجي وتقديم المزيد من الدعم العملي. وستقوم هذه الأدلة والأدوات التكميلية بما يلي

- تحديد الأسس المفاهيمية للاستقلالية، استناداً إلى إعلانات ليما ومكسيكو والأمم المتحدة.
- تقديم نهج التقييم الذاتي لبناء القدرات المؤسسية للمنظمة لتحديد التهديدات التي تواجهها الاستقلالية والتخفيف من حدّتها.
- إجراء مقارنة مرجعية لأفضل الممارسات الإقليمية والعالمية ضمن مجتمع الإنترنتوساي.
- تقديم التوجيه بشأن ضمان وضوح دور مجالس الإدارة أو اللجان دون الإضرار باستقلالية رؤساء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- إعداد الأجهزة للتعامل مع أصحاب المصلحة التنفيذيين والتشريعيين عند تأييد الإصلاحات القانونية.

المسارات المستقبلية

يشكّل قانون التدقيق العام النموذجي أداة قوية تستخدمها الأجهزة وموَيِّدوها لدعم الإصلاحات التشريعية التي تقوِّي الاستقلالية، وتعزِّز الصدقية، وتزيد في نهاية المطاف من تأثير التدقيق العام. ومن خلال ترسيخ مبادئ الاستقلالية للإنّتوساي في قوانين وطنية قابلة للتنفيذ، تستطيع البلدان اتّخاذ خطوات حاسمة لضمان تمتُّع مؤسّسات التدقيق لديها بالحرية والاختصاصات والموارد اللازمة للاضطلاع بدورها الدستوري - من دون خوف أو محاباة.

وَجري إطلاق قانون التدقيق العام النموذجي رسمياً في المؤتمر الفني العشرين لمنظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية في 9 أكتوبر/تشرين الأول 2025. وفي إمكان العموم الاطلاع عليه على الموقع الإلكتروني للمنظمة: www.afrosai-e.org.za.

وفي سياق تبقى فيه استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تحدياً وانتصاراً في آنٍ معاً، يمثّل قانون التدقيق العام النموذجي للمنظمة مساراً مستقبلياً ملموساً - تحويل المبادئ إلى ممارسة والتطلّعات إلى ضمانات مؤسسية دائمة.



المصدر: INTOSAI CBC

استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة – حجر الأساس لتطوير القدرات الفعّالة في الأجهزة

من إعداد: لجنة بناء القدرات التابعة للإنتوساي

تحدّد الخطة الاستراتيجية للإنتوساي للفترة 2023-2028 تأييد استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ودعمها كأولوية مركزية. كما تسلّط الضوء على الطريقة التي تعمل بها الإنتوساي على تعزيز ودعم الجهود التي تبذلها الأجهزة لتحسين استقلاليته وحمايتها وتمكينها من العمل بحسب اختصاصاتها لصالح المواطنين.

وفي حين أنّ الخطة التشغيلية الأولى للهدف 2 – التي وضعتها في عام 2022 لجنة بناء القدرات التابعة للإنتوساي، والمنظمات الإقليمية التابعة للإنتوساي، ومبادرة الإنتوساي للتنمية، وأجهزة دعم الأقران، ومبادرة التعاون بين الانتوساي والجهات المانحة – لم تدرج الاستقلالية كمؤشر محدّد نظراً إلى المبادرات العديدة الجارية بالفعل عبر الإنتوساي، بات من الواضح منذ ذلك الحين أنّ الاستقلالية تشكّل موضوعاً متكرّراً هو في صلب كل تحدي من التحديات التي تواجهها الأجهزة تقريباً، بما في ذلك تطوير القدرات.



اجتماع لجنة بناء القدرات في لندن، 2025. المصدر: مجلة INTOSAI

وعند التفكير في هذا الإدراك المتزايد، تقدّم الخطة التشغيلية للهدف 2 للفترة 2026-2028، التي وافقت عليها اللجنة التوجيهية للجنة بناء القدرات في يونيو/حزيران من هذا العام، مؤشراً جديداً يركّز على استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة:

النسبة المئوية (%) للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التي لديها (أ) إطار قانوني يحدّد شروط الاستقلالية المالية والتشغيلية للأجهزة (ب) الاستقلالية في استخدام الموظفين

لا تعدّ استقلالية الأجهزة مبدأ قانونياً فحسب، بل تشكّل أيضاً شرطاً عملياً لتعمل الأجهزة على تطوير طاقتها وقدراتها والحفاظ عليها. وفي ما يلي بعض الأسباب العملية الرئيسية:

- توفير موارد ثابتة ويمكن التنبؤ بها لبناء القدرات - في غياب الاستقلالية المالية، قد تخضع الأجهزة لخفض تعسفي في الموازنة أو تأخير من جانب السلطة التنفيذية، مما يحدّ من قدرتها على الاستثمار في التدريب، أو أساليب التدقيق الحديثة، أو الأدوات الرقمية، أو تطوير الموظفين. ويتيح التمويل الذي يمكن التنبؤ به للأجهزة التخطيط لمبادرات بناء القدرات في المدى الطويل.
- القدرة على توظيف المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها - تضمن الاستقلالية التشغيلية للأجهزة القدرة على وضع سياسات الموارد البشرية الخاصة بها، وتوظيف المحترفين المؤهلين، ومكافأة الأداء. وفي غياب هذه الاستقلالية، قد تكون الأجهزة ملزمة بقواعد الخدمة العامة المقيدة أو التدخل السياسي، ممّا من شأنه أن يعوق قدرتها على اجتذاب المهارات النادرة.

- المرونة في العمليات والابتكار - تمكّن الرقابة المستقلة على العمليات الأجهزة من تحديث أساليب التدقيق التي تتبناها، واعتماد المعايير الدولية/المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، والمشاركة في التعاون الدولي لدعم التنمية.
- تعزيز المساءلة والصدقية - تشير الأجهزة المستقلة بشكل واضح، بما في ذلك على الصعيدين المالي والتشغيلي، إلى البرلمانات والمواطنين والشركاء الدوليين بأنّها مؤسسات مهنية تستحق الدعم. وتجذب هذه الصدقية دعم الجهات المانحة، وفرص التعاون الإقليمي، وتبادل المعرفة الذي يعزّز القدرات بشكل مباشر.

بناءً على هذا الالتزام بالهدف 2، يسلّط الجزء المتبقي من هذا المقال الضوء على بعض المبادرات التي عملت فيها لجنة بناء القدرات على التوعية، وتحديد التهديدات لاستقلالية الأجهزة ودعم الأجهزة في رسم مسارات مستدامة نحو الاستقلالية.

تحديات الالتزام بالمعايير الدولية: الاستقلالية كسبب جوهري

في اجتماع اللجنة التوجيهية للجنة بناء القدرات في عام 2023، سلّطت الكاروساي - بدعم من الباساي ومنظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية - الضوء على التحديات الملحة التي تواجهها الأجهزة في الدول الجزرية الصغيرة النامية وغيرها من البيئات المعقّدة. وفي حين كان التركيز الأولي على تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في هذه السياقات، أدركت لجنة بناء القدرات الحاجة إلى التعمّق في البحث للكشف عن الأسباب الجوهرية للصعوبات التي تواجهها هذه الأجهزة.

وحّدّ البحث العديد من المسائل المتكرّرة، بما في ذلك الموارد والقيود المالية، والثغرات في التوظيف والكفاءة، والقيود التكنولوجية، وتعقيدات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. ومع ذلك، خلصت إحدى الأفكار الرئيسية التي توّصلت إليها الدراسة إلى أنّ الافتقار إلى الاستقلالية الحقيقية - سواء على المستوى المالي أو التشغيلي - شكّل عائقاً أساسياً للتغلّب على هذه التحديات.

ولم تنشأ الاستقلالية كحلّ فحسب، بل أيضاً كشرط مسبق لتحسين المستدام. وأكّد البحث على أهمية السياسات القوية والأطر القانونية التي تضمن للأجهزة الاستقلالية في إدارة مواردها الخاصّة، وتوظيف العاملين المؤهّلين، والعمل في مأمّن من التدخل الخارجي. وأيدّ الباحثون بقوة استمرار دعم الأجهزة في جهودها الرامية إلى الدّفع باتجاه الإصلاحات القانونية التي تعزّز استقلاليتها، وتالياً تعزيز استقرارها التنظيمي وفعاليتها.

ولتوضيح الطبيعة الدقيقة لهذه التحديات، ذكرت بعض الأجهزة أنّها تتمتع باستقلالية مالية نظرية ولكنّها تفتقر إلى السلطة اللازمة لاستخدام الموظفين. وتمتّعت أجهزة أخرى بالاستقلالية في التوظيف ولكنّها كانت مقيدة بسبب نقص التمويل. وتعكس هذه الأمثلة الطبيعة المجزأة والسطحية غالباً للاستقلالية من الناحية العملية، وتعزّز الحاجة إلى نهج شامل لتقوية استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

الحفاظ على الاستقلالية في التدقيق في أموال الجهات المانحة

أثناء جائزة كوفيد-19، استضافت لجنة بناء القدرات ندوتين عبر الإنترنت ركّزت على كيفية تدقيق الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في أموال الجهات المانحة داخل بلدانها. ونظرت هذه الجلسات في التحديات والممارسات الجيدة والفرص، مع التركيز بشكل خاص على تعزيز التفاهم المتبادل والتعاون بين الأجهزة والجهات المانحة في سياق مساعدات التنمية والمساءلة المالية.

وكشفت النقاشات عن توتر خطير، ففي حين ترحب الأجهزة عموماً بتفويض التدقيق في أموال الجهات المانحة – إدراكاً منها لأهميته في ضمان الرقابة الشاملة على الموارد المالية العامة – قد تنطوي على هذا الدور مخاطر كبيرة على استقلاليتها.

ومن المبادئ الأساسية لاستقلالية الأجهزة القدرة على تحديد ما ينبغي التدقيق فيه وكيفية إجراء التدقيق، استناداً إلى تقييمات موضوعية للمخاطر والأهمية النسبية. غير أنّ هذه الاستقلالية كثيراً ما تتعرض للخطر عندما تبرم الجهات المانحة اتفاقات مع الحكومات تلزم الأجهزة بالتدقيق في أموال الجهات المانحة بموجب شروط محددة – مثل الجداول الزمنية الثابتة، أو المعايير المحددة، أو نماذج الإبلاغ التي تقع خارج نطاق الإجراءات العادية للأجهزة. وتقتض مضى مثل هذه المتطلبات المفروضة من الخارج قدرة الأجهزة على العمل بشكل مستقل واستراتيجي. كما يفرض التكيف مع توقعات الجهات المانحة المختلفة ضغوطاً على الموارد المالية والبشرية المحدودة، الأمر الذي يعوق قدرة الأجهزة على الوفاء بولايتها الأوسع نطاقاً ويحول دون تطوير قدرات مؤسسية مستدامة.

علاوةً على ذلك، نادراً ما تُكافأ الأجهزة بصورة كافية عن عمليات التدقيق هذه. وفي بعض الحالات، يجري تقديم التدريب بدلاً من الدعم المالي، ولكن التدريب المصمم بشكل ضيق لتلبية احتياجات الجهات المانحة كثيراً ما يفشل في بناء قدرة مؤسسية دائمة. ويهدد هذا النهج بتحويل الأجهزة إلى مقدمي خدمات لأجندات الجهات المانحة/الخارجية، بدلاً من اعتبارها مؤسسات مستقلة مسؤولة أمام المواطنين لتقديم القيمة في نطاق تفويضها الوطني. وإدراكاً لهذه المخاطر، أطلقت لجنة بناء القدرات مسار عمل مخصص لمزيد من التحقيق في هذه المخاوف. ويتم تشجيع الأجهزة على المساهمة في هذا العمل المستمر من خلال الاتصال بأمانة لجنة بناء القدرات (secretariat@intosai.org).



إيفا تيز، مديرة العلاقات الدولية في Riksrevisionen، تدير نقاشاً حول الحفاظ على الاستقلالية في مراجعة حسابات أموال المانحين خلال اجتماع لجنة بناء القدرات التابعة لمنظمة INTOSAI في لندن عام 2025. المصدر: مجلة INTOSAI.



؛ وكولينز أشيمونغ، رئيس الخدمات المهنية Riksrevisionen نانسي غاثونغو، المراجع العام لكينيا؛ وكارين نوردلوف، المستشارة الدولية الأولى في مكتب المفتش العام في الصندوق العالمي، يتحدثون في حلقة نقاش حول الحفاظ على الاستقلالية في مراجعة حسابات أموال المانحين خلال INTOSAI في لندن عام 2025. المصدر: مجلة INTOSAI اجتماع لجنة بناء القدرات التابعة لمنظمة

الاستقلالية في السياقات المعقدة والصعبة

من الصعوبة بمكان تحقيق الاستقلالية حيثما تكون الهشاشة السياسية والمؤسسية مرتفعة. ويتناول مسار عمل لجنة بناء القدرات الخاص بالأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في السياقات المعقدة والصعبة العديد من المسائل التي أثارها أعضاؤها، بما في ذلك تلك المتعلقة باستقلالية الأجهزة. ورغم هذا فإن إحراز التقدم أمر ممكن.

في فبراير/شباط 2024، شارك الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الصومال إنجازاته المتمثلة في تأمين إقرار قانون التدقيق رقم 14 (2023)، وهو إنجاز مهم نظراً إلى التعقيد السياسي في البلاد. ويعزز القانون الجديد المساءلة المالية والشفافية، ويشكّل خطوة مهمة نحو تحديث إطار الرقابة. وتطلبت هذه العملية مثابرة ومشاركة استراتيجية، فكانت بمثابة مثال على الطريقة التي يمكن بها المضي قدماً في الإصلاحات القانونية حتى في أكثر السياقات صعوبة. ويمكن الاطلاع على تسجيل الندوة عبر الإنترنت عن رحلة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الصومال والمرئيات الرئيسية على الموقع الإلكتروني للجنة بناء القدرات التابعة للإنيتوساي.

المبادرات الإقليمية الداعمة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

تؤدّي المنظمات الإقليمية دوراً حاسماً في دفع أجندة الاستقلالية إلى الأمام.

وفي اجتماع لجنة بناء القدرات في يونيو/حزيران 2025، عرضت منظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية جهودها المستمرة لمعالجة تحديات الاستقلالية التي تواجهها الأجهزة في منطقتها. واستناداً إلى النتائج التي توصل إليها المسح العالمي الذي أجرته الإنتوساي، وتقرير التقييم العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الصادر عن مبادرة الإنتوساي للتنمية، والتقييمات الذاتية التي أجرتها الأجهزة في المنطقة، حدّدت منظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية العديد من التهديدات المستمرة لاستقلالية الأجهزة. وتشمل هذه ما يلي:

- عدم كفاية الأحكام التشريعية التي تحمي الاستقلالية
- تفويضات التدقيق المحدودة
- الافتقار إلى الاستقلالية المالية والإدارية
- التفويضات والشروط غير الواضحة أو المقيدة للمدققين العاملين

وإدراكاً منها لبطء التحسينات التشريعية وعدم تنفيذ قوانين التدقيق الحالية في كثير من الأحيان على أرض الواقع، تبنت المنظمة نهجاً استباقياً واستراتيجياً لدعم أعضائها في تأمين استقلالية حقيقية.

ومن الأمور الأساسية في هذا الجهد تطوير هيكل قانون التدقيق النموذجي، على أساس الخبرة الإقليمية وبما يتماشى مع معايير الإنتوساي وأفضل الممارسات. ويهدف قانون التدقيق النموذجي هذا، الذي تمّت مشاركته لإبداء الملاحظات عليه أثناء اجتماع لجنة بناء القدرات، إلى توفير إطار واضح ومتوافق مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لتعديل التشريعات الوطنية. وتسعى منظمة الأفروساي للمجموعة اللغوية الفرعية للدول الناطقة باللغة الإنكليزية بذلك إلى تمكين الأجهزة من تأييد الإصلاحات التي تضمن استقلاليتهما في القانون والممارسة.

وبعيداً عن الصياغة التشريعية، تلتزم المنظمة بالتعاون مع أصحاب المصلحة على المستوى القطري لتعزيز استقلالية الأجهزة. كما تعمل بنشاط مع المنظمات العالمية والمؤسسات البحثية وشركاء التنمية لمشاركة عملها وتضخيم تأثيرها.

وفي أماكن أخرى، عملت الباساي على ترسيخ استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة باعتبارها أولوية استراتيجية في خطتها الاستراتيجية للفترة 2024-2034، إدراكاً منها بأنّ الاستقلالية شرط أساسي لبناء القدرة على التكيف لدى الأجهزة في منطقة المحيط الهادئ. ومن خلال دمج الاستقلالية في التخطيط الطويل الأجل، تشير الباساي إلى أنّ الاستقلالية ستبقى أساسية بالنسبة إلى أجندة التنمية في المنطقة خلال العقد المقبل.



لعام INTOSAI 2025 في اجتماع لجنة بناء القدرات التابعة لمنظمة PASAI تتحدث عن مبادرات PASAI إستر لاميكو-بوتوا، الرئيسة التنفيذية لأمانة
المصدر: مجلة INTOSAI 2025 في لندن. المصدر: مجلة



لعام INTOSAI 2025 تشارك تجربة مؤسسات التدقيق الحكومية في منطقة المحيط الهادئ مع اجتماع لجنة بناء القدرات التابعة لمنظمة PASAI
المصدر: مجلة INTOSAI. المصدر: مجلة INTOSAI 2025 في لندن. المصدر: مجلة

مقال رئيسي

مبادرات المنظمة الدولية للمراجعيين العاميين للحسابات والمنظورات العالمية (INTOSAI)



المصدر: البنك الدولي

مقاربة البنك الدولي بشأن استقلالية الأجهزة العليا للمراقبة المالية والمحاسبة من خلال مؤشر الاستقلالية

من إعداد: منى الشامي، كبيرة الأخصائيين في مجال الحوكمة، البنك الدولي

المقدمة

تشكل الأجهزة العليا للمراقبة المالية والمحاسبة حجر الزاوية في الإدارة المالية العامة والحوكمة الرشيدة. وتعتبر القدرة على العمل بشكل مستقل ضرورية لتحقيق الشفافية والمساءلة وحسن استخدام الموارد العامة. ويرى البنك الدولي أنّ استقلالية الأجهزة ليست مجرد طموح قانوني أو فني، بل إنّها تشكل أيضاً ضرورة تنموية. وتقضي مهمة الأجهزة ببناء الثقة في العموم، ومساءلة الحكومات، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، لاسيما هدف التنمية المستدامة رقم 16 بشأن السلام والعدل والمؤسسات القوية (الأمم المتحدة، 2015). غير أنّها لا تستطيع أن تفعل هذه الأشياء إن لم تكن مستقلة تماماً.

ينظر هذا المقال في أصول مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وهيكله، ويسلط الضوء على الاتجاهات والمرئيات الرئيسية من التقارير الأخيرة، ويناقش الآثار المترتبة على الأجهزة ومجتمع المانحين. كما يتطرق إلى التطورات والمرئيات الجديدة المهمة من التقارير الأخيرة، وينظر في فرص التعاون والتحسين المستمر في إطار السعي إلى أجهزة أكثر قوة واستقلالية في مختلف أنحاء العالم.

أصول مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

جرى تطوير مؤشر استقلالية الأجهزة استجابةً لاعتراف متنامٍ في أوساط مجتمع المساءلة الدولي بأن استقلالية الأجهزة هي على السواء ضرورية ولا تتحقق على نحو متساوٍ في مختلف البلدان والمناطق. ورغم التزام العديد من البلدان رسمياً باستقلالية الأجهزة، لم يكن هناك ما يكفي من البيانات المنتظمة القابلة للمقارنة لمعرفة مستوى الاستقلالية الفعلي وتتبع التقدم مع مرور الوقت.

واستكمل مؤشر استقلالية الأجهزة المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وأداة إطار قياس أداء الأجهزة للإنتوساي، وغير ذلك من الأدوات والنهج القائمة لتقديم مرئيات بشأن استقلالية الأجهزة. وكان من المفترض استخدامه لإرشاد فرقاء عمل البنك الدولي وشركاء التنمية وإعدادهم بشكل أفضل لدعم تقوية الأجهزة في البلدان المعنية والمساعدة في تركيز التعاون القائم بين الإنتوساي ووكالات التنمية لمعالجة قضية استقلالية الأجهزة العسيرة. وتولى تطوير هذا المؤشر فريق من خبراء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في البنك الدولي، وقام بمراجعتهم خبراء من مبادرة الإنتوساي للتنمية، ومكتب المساءلة الحكومية الأمريكي، وديوان المحاسبة الفرنسي، وجهاز التدقيق في غانا، والصندوق العالمي، ومكتب الخارجية والكومنولث والتنمية في المملكة المتحدة.

هيكل مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

يتضمّن مؤشر استقلالية الأجهزة 10 مؤشرات تستند إلى معايير وممارسات دولية وتعكس الطبيعة المتعددة الأوجه لاستقلالية الأجهزة. ويجري تجميع هذه المؤشرات استناداً إلى الأبعاد المهمة التالية:

- الإطار القانوني: إلى أي مدى تحمي دساتير البلدان وقوانينها استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟
- الاستقلالية المالية: قدرة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على التعامل مع أموالها الخاصة وتخصيص الموارد في المكان المناسب حسب الحاجة.
- الاستقلالية في التوظيف: صلاحية توظيف العمال المؤهلين والاحتفاظ بهم وإدارتهم من دون الكثير من المساعدة من مصادر خارجية.
- الاستقلالية التشغيلية: حرية تحديد أولويات التدقيق ومنهجيته وممارسات الإبلاغ.
- الوصول إلى المعلومات: الحق في الوصول إلى جميع السجلات والمعلومات اللازمة لإتمام عمليات التدقيق بشكل جيد.
- الإبلاغ والمتابعة: القدرة على الإبلاغ عن النتائج علناً وضمان تنفيذ التوصيات.

تجمع منهجية المؤشر بين التوثيق والحكم المهني، مع مبررات مكتوبة لكل علامة. وتعكس العلامة النهائية (10-0) مستوى استقلالية الأجهزة. ويسمح هذا النهج بفهم دقيق للعوامل النظامية وغير النظامية التي تؤثر في استقلالية الأجهزة في الأوضاع الفعلية.

الاتجاهات والمرئيات

الأنماط الإقليمية والعالمية

كشفت المؤشر الأول ضمن مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الذي صدر في عام 2021 عن فوارق كبيرة في استقلالية الأجهزة بين المناطق والبلدان. وقد بلغ بلدان فقط أعلى مستوى من الاستقلالية، مما يظهر التحديات المتبقية. وشملت بعض النتائج الرئيسية ما يلي:

نقاط الضعف في الاستقلالية المالية والاستقلالية في التوظيف: تفتقر العديد من الأجهزة إلى السيطرة على موازنتها وتواجه قيوداً في استخدام الموظفين المهرة واستبقائهم. وتقوّض هذه القيود قدرتها على إتمام عمليات تدقيق فعّالة والاستجابة للمخاطر الناشئة.

الاختلافات في الاستقلالية عبر المناطق: سجّلت بعض المناطق، مثل جنوب آسيا، علامات أعلى نسبياً، وخصوصاً في الاستقلالية التشغيلية ونطاق التدقيق، في حين سجّلت مناطق مثل إفريقيا جنوب الصحراء والشرق الأوسط مستويات أقل من الاستقلالية، وخصوصاً في أطر الاستقلالية المالية والقانونية.

تأثير الجهات المانحة في تعزيز الاستقلالية: أكّدت النتائج أنّ الأجهزة التي تتلقّى دعماً مستداماً من الجهات المانحة قد أظهرت تحسناً أكبر في أطرها القانونية، وقدراتها في مجال التدقيق، واستقلالياتها التشغيلية.

أكّد المؤشر الثاني ضمن مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الذي استُكمل في عام 2023، على أنّه رغم التقدّم الذي تم إحرازه - وخصوصاً في مجال الشفافية والاستقلالية التشغيلية - لا تزال هناك تحديات قائمة. وتستمر القيود المالية وتلك المتعلقة بالموظفين في إعاقة قدرة العديد من الأجهزة على العمل بشكل مستقل. وتشكّل الضغوط السياسية، والقيود المفروضة على الموارد، والثغرات في الأطر القانونية موضوعات متكرّرة في البلدان حيث تكون استقلالية الأجهزة أضعف.

التحسينات والتحديات الملحوظة

أظهر مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عدداً من الاتجاهات الإيجابية، مثل:

الحماية القانونية الأقوى: في العديد من البلدان، أُجريت تغييرات قانونية لتقوية الوعود الحكومية باستقلالية الأجهزة، والتي غالباً ما تصبح ممكنة بفضل المساعدة الفنية من الجهات المانحة.

المساءلة الأفضل: يزداد عدد الأجهزة التي تتوجّه إلى العموم وتشارك نتائجها، الأمر الذي يعمل على إيجاد ثقافة مساءلة.

الممارسات التشغيلية المحسّنة: بفضل البرامج التي تبني القدرات، يمكن أن تستخدم الأجهزة أساليب تدقيق حديثة ومعايير دولية.

غير أنّ التحديات لا تزال قائمة. وفي العديد من السياقات، تبقى الفجوة كبيرة بين الاستقلالية النظامية والممارسة الفعلية. ومن شأن المعايير غير النظامية، والديناميكيات السياسية، والموارد المحدودة أن تقوّض حتى أفضل الأطر القانونية تصميمياً.

الآثار المترتبة على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

إرشاد الإصلاح والحوار بشأن السياسات

بات مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أداة قيّمة للأجهزة، وصانعي القرار، وشركاء التنمية. ومن خلال تقديم تقييم واضح قائم على الأدلة لاستقلالية الأجهزة، يعمل المؤشر على إرشاد جهود الإصلاح والحوار بشأن السياسات على المستويين الوطني والدولي.

وبالنسبة إلى الأجهزة، يشكّل المؤشر معياراً مرجعياً للتقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي. فهو يساهم في تحديد مواطن القوة والضعف، وتصنيف الإصلاحات تبعاً لأولويتها، وتتبع التقدم مع مرور الوقت. وبالنسبة إلى الحكومات والمشرّعين، يسلّط المؤشر الضوء على أهمية وضع وإنفاذ تدابير حماية قانونية لاستقلالية الأجهزة.

حالات الاستخدام في التقييمات على المستوى القطري وتنسيق الجهات المانحة

يستخدم شركاء التنمية، بمن فيهم البنك الدولي، مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة للاسترشاد به في تصميم مشاريع الإدارة المالية العامة وتنفيذها. ويساعد المؤشر الجهات المانحة على توجيه دعمها إلى المناطق الأكثر احتياجاً له، وتنسيق الجهود مع الشركاء الآخرين، ورصد تأثير تدخّلاتهم.

على سبيل المثال، كثيراً ما تشتمل مشاريع الإدارة المالية العامة للبنك الدولي على مكّونات تهدف إلى تعزيز استقلالية الأجهزة، مثل دعم الإصلاحات القانونية، وتقديم المساعدة الفنية، وبناء القدرات المؤسسية. ويوفّر المؤشر إطاراً لقياس فعالية هذه التدخّلات وضمان مساهمتها في التحسينات المستدامة لاستقلالية الأجهزة.

الجهود الأوسع نطاقاً للجهات المانحة في دعم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

يلتزم البنك الدولي والجهات المانحة الأخرى بدعم استقلالية الأجهزة من خلال مجموعة متنوّعة من الآليات والشراكات:

التعزيز المؤسسي: يحتاج العديد من الأجهزة إلى الموارد المالية والفنية على السواء لنيل مقدار أكبر من الاستقلالية. وكثيراً ما تركز المشاريع التي تموّلها الجهات المانحة على تنمية القدرات المؤسسية للأجهزة، بما في ذلك الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية والتدريب.

المساعدة الفنية والإصلاحات القانونية: أدّت الجهات المانحة دوراً رئيسياً في مساعدة الأجهزة في صياغة التشريعات التي تدعم الاستقلالية.

المناصرة العالمية: طالما كان التعاون والمناصرة من جانب شركاء التنمية مؤثّرين. فقد ساهما في ترسيخ مبدأ الاستقلالية في الأطر العالمية مثل أجندة عمل أديس أبابا لتمويل التنمية (الأمم المتحدة، 2015؛ والإنتوساي، 2007).

التطلّع إلى المستقبل: المشروع العالمي بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

رغم التقدّم الكبير الذي تمّ إحرازه، لا تزال الرحلة نحو الاستقلالية الكاملة للأجهزة مستمرة. ولا تزال الضغوط السياسية، والقيود المفروضة على الموارد، والحواجز غير النظامية تشكّل تحديات كبيرة. ويدرك البنك الدولي أنّ تحقيق الاستقلالية الحقيقية مسعى طويل الأجل يتطلب التزاماً مستداماً من جميع أصحاب المصلحة.

والواقع أنَّ المشروع العالمي بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسب، بقيادة البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومبادرة الإنتوساي للتنمية، ومبادرة الإنتوساي للتنمية، ومكتب المساءلة الحكومية الأمريكي، يشكّل مرحلة جديدة في دعم الجهات المانحة. ولا تهدف هذه المبادرة إلى استكشاف الجوانب القانونية والنظامية للاستقلالية فحسب، بل أيضاً العوامل غير النظامية - مثل المعايير والتقاليد والعلاقات مع أصحاب المصلحة الحكوميين الرئيسيين - التي تؤثر في فعالية الأجهزة. ومن خلال معالجة قواعد اللعبة المكتوبة وغير المكتوبة، يسعى المشروع إلى دفع التغيير الهادف والدائم. وثمة فرصة متاحة لترقية منهجية مؤشر استقلالية الأجهزة استناداً إلى نتائج المشروع العالمي.

الخلاصة

تشكّل استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة، والنمو المستدام، والإدارة الفعّالة للأموال العامة. وزوّد مؤشر استقلالية الأجهزة الأسرة الدولية بأداة لتقييم الاستقلالية ومقارنتها وتعزيزها في مختلف أنحاء العالم. وستتمّ ترقيتها لتحسين تغطيتها ودقتها وقدرتها على الاستجابة لحقائق الحوكمة المتطورة. ويلتزم البنك الدولي وشركاء التنمية بمساعدة الأجهزة في نيل الاستقلالية التي تحتاجها لخدمة المصلحة العامة والمساهمة في بناء عالم أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة وازدهاراً.

الدعوة إلى العمل

ندعو الجميع في مجتمع الإنتوساي إلى العمل معنا لندفع قدماً قضية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة المستقلة والفعّالة والموثوقة في جميع أنحاء العالم.

المراجع

1. البنك الدولي، (2021). التقرير العالمي لمؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
2. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/supreme-audit-institutions-independence-index>
3. مبادرة الإنتوساي للتنمية (2023). تقرير التقييم العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (<https://gsr.idi.no>)
4. الإنتوساي، (2007). إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (مبدأ الإنتوساي 10).
<https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-10-mexico-declaration-on-sai-independence>
5. الأمم المتحدة، (2015). خطة عمل أديس أبابا لتمويل التنمية. <https://www.un.org/esa/ffd/ffd3>
6. مبادرة الإنتوساي للتنمية، (2024). مجموعة الموارد بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لقادة الأجهزة.
<https://sirc.idi.no/document-database/documents/intosai-publications/79-resource-kit-on-sai-independence-for-sai-leaders/file>
7. مجلة الإنتوساي، (2024). تطوير مناهج ذات صلة ومبتكرة لدعم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: مرئيات آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. <https://intosajournal.org/journal-entry/developing-relevant-and-innovative-approaches-to-support-sai-independence-insights-from-the-sai-independence-rapid-advocacy-mechanism-siram>



المشاركون في الحدث رفيع المستوى حول استقلالية هيئات مراجعة الحسابات في الاتحاد الأوروبي. المصدر: هيئة مراجعة الحسابات في قبرص

الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في قبرص ينظم فعالية رفيعة المستوى بشأن استقلالية الأجهزة في الاتحاد الأوروبي

من إعداد: أكييس كيكاس، مدير التدقيق، مكتب التدقيق في جمهورية قبرص

استضاف الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في قبرص فعالية رفيعة المستوى بشأن استقلالية الأجهزة في الاتحاد الأوروبي في بافوس في 15 أكتوبر/تشرين الأول 2024، ضمت متحدثين رئيسيين من المفوضية الأوروبية، ومبادرة تنمية الإنتوساي، ومبادرة دعم تحسين الحوكمة والإدارة/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجلس النواب في جمهورية قبرص. وشارك في الفعالية 21 جهازاً من الاتحاد الأوروبي و5 أجهزة من بلدان مرشحة ويُحتمل ترسيحها للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. وكان الغرض من الفعالية أن تعيد الأجهزة التأكيد على التزامها بحماية استقلاليتها، والتصدي للتحديات التي قد تشكل تهديداً لها، ومناقشة الحلول الممكنة.

وخلال الفعاليّة، قدّم مدير التدقيق في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة القبرصي السيد أكييس كيكاس الإصدارات المهنية المعمول بها في ما يتعلّق باستقلالية الأجهزة، فأكد أنّ استقلالية هيئات التدقيق ليست شرطاً فنياً فحسب، بل هي حجر الزاوية للديمقراطية وأداة حيوية لضمان نزاهة الإدارة العامة. لذلك من الأهمية بمكان الالتزام بالمبادئ المنصوص عليها في إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة. كما أشار إلى أنّ الجمعية العامة للأمم المتحدة تعترف في قرارها 66/209 لعام 2011 و69/228 لعام 2014 بالدور الذي تؤدّيه الأجهزة في تعزيز المساءلة الحكومية عن استخدام الموارد وأدائها في تحقيق أهداف التنمية. ومع إدراك ضرورة بقاء الاستقلالية هدفاً شاملاً لجميع الأجهزة، فإنّ القرارين يأخذان علماً أيضاً بإعلاني ليمّا ومكسيكو ويشجّعان الدول الأعضاء على تطبيقهما على نحو يتّفق مع هياكلها المؤسسية الوطنية. إلى ذلك، ذكّر السيد كيكاس المشاركين بأنّ أجندة عمل أديس أبابا بشأن تمويل التنمية، التي أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها 69/313 الصادر في عام 2015، تدعو الدول الأعضاء إلى الالتزام بتعزيز آليات المراقبة الوطنية، على غرار الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. ولضمان قدرة الأجهزة على تحقيق هذا الطموح، تشجّع الوثيقة الدول الأعضاء على إيلاء الاعتبار الواجب لاستقلالية الأجهزة وبناء قدراتها بطريقة تتّفق مع هياكلها المؤسسية الوطنية. وتمت الإشارة أيضاً إلى أنّ التطور المهم الذي طرأ على أجهزة الرقابة العليا في الاتحاد الأوروبي في السنوات الأخيرة يتمثّل في إدراج الالتزام بمبادئ الإنتوساي المذكورة أعلاه كشرط مسبق للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي بالنسبة إلى البلدان المرشحة. لذلك من الواضح أنّ هذه المبادئ هي الآن جزء لا يتجزأ من تشريعات الاتحاد الأوروبي، وعليه من المتوقع تطبيقها، مع مراعاة ما يقتضيه اختلاف الحال، في جميع الدول الأعضاء.



المصدر: هيئة التدقيق الحكومية القبرصية

وشرحت نائبة مدير مديرية التدقيق المشترك للتماسك في المفوضية الأوروبية السيدة أندرولا إيوانو دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة المستقلة في الحوكمة الرشيدة وسيادة القانون، مشددة على الفوائد الطويلة الأجل التي ستعود على كل من الأجهزة والعموم. وأشارت إلى أنّ الأجهزة تشكّل عنصراً أساسياً في إطار مكافحة الفساد، فهي تساهم في بناء النزاهة في التمويل العام، ولكنها تشكّل أيضاً جزءاً مهماً من الضوابط والتوازنات في النظم الوطنية. كما لفتت إلى أنّ المفوضية الأوروبية ترصد التطورات المتعلقة باستقلالية الأجهزة ومواردها وصلاحياتها في تقرير سيادة القانون الذي تعدّه سنوياً.

وأكد نائب رئيس اللجنة الدائمة لخطط التنمية ومراقبة الإنفاق العام في مجلس النواب في جمهورية قبرص السيد كريسييس بانتيليدس أنه بدون مساهمة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، لن تتمكن لجنة المراقبة البرلمانية من العمل، وأنّ ممارسة المراقبة البرلمانية ستكون منقوصة للغاية، إن لم تكن غائبة.

وقدّم المدير العام لمبادرة الإنتوساي للتنمية السيد إينار يوهان غوريسن نتائج تقرير التقييم العالمي الصادر عن الإنتوساي - قسم استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وهو عبارة عن تمرين لثلاث سنوات يهدف إلى إعطاء لمحة عن أداء الأجهزة وقدراتها. وأوضح السيد غوريسن أنّه قد تمّت ملاحظة تراجع عام في مؤشّر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، استناداً إلى مبادئ إعلان مكسيكو، مع وجود اتجاهات سلبية للأطر القانونية الملائمة (المبدأ 1)، والوصول إلى المعلومات (المبدأ 4) والاستقلالية المالية (المبدأ 8). كما أشار إلى ازدياد حالات التدخل التي تمّ الإبلاغ عنها في الأجهزة، لاسيّما في اختيار مجالات التدقيق. ولا يستطيع أكثر من نصف الأجهزة الاستئناف أمام المحكمة العليا في حالات التدخل، وقد أفاد 10% منها عن تعرّض رؤسائها للتدخل لدى ممارسة اختصاصاتهم.

وعرض السيد فريدي نديجيمبا، وهو كبير مديرين في مبادرة الإنتوساي للتنمية، على المشاركين مرثيات من آلية المناصرة السريعة لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التي تعتمدها المبادرة، فيما قدّمت نائبة رئيس برنامج مبادرة دعم تحسين الحوكمة والإدارة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية السيدة بيانكا بريتيشي المشروع العالمي للمنظمة ومبادرة الإنتوساي للتنمية بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.



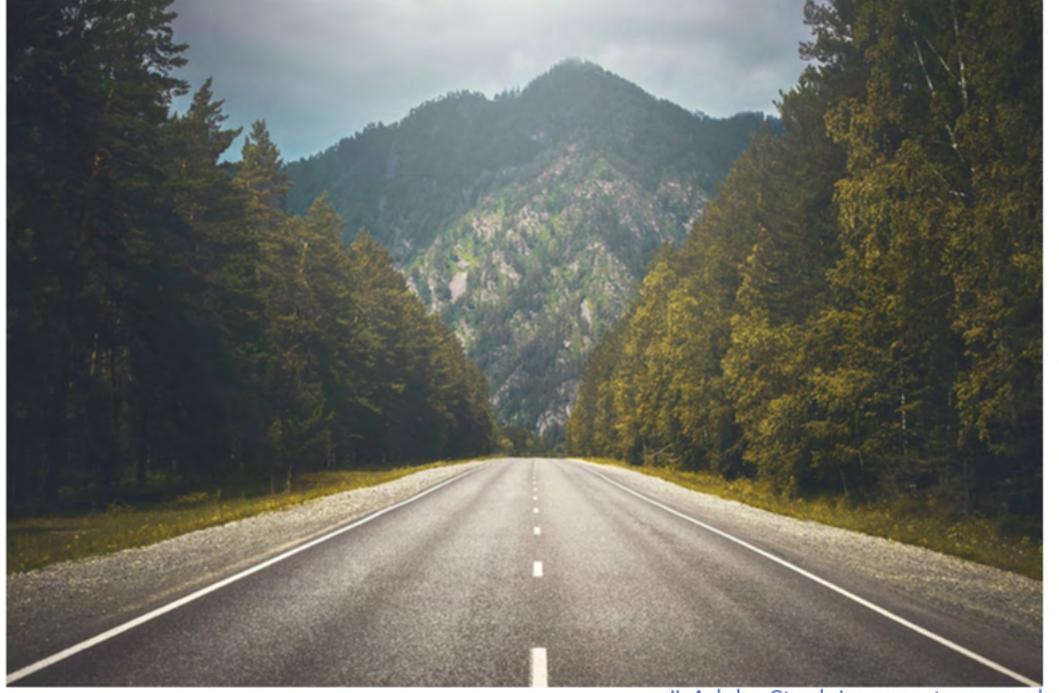
المصدر: هيئة التدقيق الحكومية القبرصية

وفي المناقشة التي تلت ذلك، اتفق المشاركون على أنّ إصدارات الإنتوساي القائمة، وخصوصاً إعلان مكسيكو، توّفر إطاراً متيناً لاستقلالية الأجهزة، وأكّدوا مجدداً التزامهم الثابت بمبادئ الاستقلالية الواردة في إعلان مكسيكو، باعتبارها حجر الزاوية لفعاليتها وصدقيتها، ولكنهم أقرّوا أيضاً بوجود تباين كبير في فعالية تنفيذ هذه المبادئ في الولايات القضائية المختلفة. كما أقرّوا بأهمية الإشارات الرسمية إلى معايير الإنتوساي في ما يتصل باستقلالية الأجهزة في تشريعات الاتحاد الأوروبي، ليس حصراً كشرط مسبق للانضمام بالنسبة إلى البلدان المرشحة، بل أيضاً بالنسبة إلى جميع الدول الأعضاء. فالاستقلالية بالغة الأهمية للأجهزة حتى تتمكّن من الاضطلاع بدورها على النحو الصحيح في توفير الإشراف على الإنفاق العام ودعم سيادة القانون. إلا أنه تجدر الإشارة إلى التحديات الرئيسية التالية:

- الوصول المقيد إلى البيانات.
- الاستقلالية المالية.
- الافتقار إلى الحصانة القانونية لرؤساء الأجهزة وأعضائها.

أقرّ المشاركون بأهمية التعاون بين الأجهزة في الاتحاد الأوروبي ومؤسساته، من خلال التبادل المنتظم للمعلومات، والمبادرات المشتركة، والمناصرة، وأعربوا عن التزامهم بتعزيز استقلالية الأجهزة على مستوى الاتحاد الأوروبي والمستوى الوطني. وجرى طرح الاعتبارات التالية للمناصرة بالنسبة إلى استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الاتحاد الأوروبي:

- تبادل المعرفة والتعلّم من الأقران، لدعم سياق الاستقلالية في الولايات القضائية المختلفة.
- تطوير قدرات محدّدة مثل القدرات القانونية ضمن الأجهزة لحماية استقلاليتها ومكانتها. ويتعين على الأجهزة مراجعة وتعزيز أطرها القانونية والمؤسسية القابلة للتطبيق على المستوى الوطني، وتأييد تقوية هذه الأطر من أجل حماية استقلاليتها.
- ينبغي اتّخاذ الخطوات اللازمة لتشجيع المفوضية الأوروبية على المطالبة صراحة بتنفيذ مبادئ استقلالية الأجهزة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. وهذا أمر ضروري لتيسير دور الأجهزة وتعزيزه وتمكينها من الاضطلاع بدورها في سيادة القانون بطريقة فعّالة. ويجب إضفاء الطابع المنهجي على تقييم استقلالية الأجهزة عبر إدراجها في تقرير المفوضية الأوروبية عن سيادة القانون، واستخدام النتائج كأساس للإصلاحات المستقبلية.
- توضيح وإظهار مساهمة الأجهزة في الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة بشكل أكثر فعالية. ويتعين على الأجهزة تعزيز جهودها في مجال التواصل لرفع مستوى الوعي العام بدورها وأهمية استقلاليتها.
- التعاون الدولي: يتعين على الأجهزة الاستمرار في التعاون مع المنظمات الدولية وغيرها من هيئات الرقابة لتعزيز الحوكمة الرشيدة والمساءلة.



المصدر: Adobe Stock Images, tarasov_VI

ثلاثة مفاهيم خاطئة بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

من إعداد فنسنت فريغون

الاستقلالية هي ما تحتاجه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من أجل الاضطلاع بدورها الحيوي في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة. غير أنَّ التدخل السياسي كثيراً ما يعرضها للخطر. فما الاستراتيجيات الأكثر فعالية لحمايتها؟ تشير الأبحاث إلى احتمال وجود بعض المفاهيم الخاطئة بشأن فعالية التدابير القائمة في هذا المجال الحيوي.

المفهوم الخاطئ رقم 1: المال سيشتري الرغبة

يمكن أن تؤثر عوامل اجتماعية واقتصادية مختلفة، مثل الناتج المحلي الإجمالي، في قدرة الحكومة على تخصيص الموارد الكافية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. لكن الافتراض بأن استقلالية الأجهزة تعتمد إلى حد كبير على مستوى دخل الحكومة هو مفهوم خاطئ، وفقاً لمؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة للبنك الدولي والذي قام بدراسة 118 بلداً. وتشير النتائج إلى أن العديد من الأجهزة في البلدان ذات الدخل المنخفض قد تفوّقت على نظيراتها في البلدان الأكثر ثراءً، وتفترض أن الاستقلالية مسألة اختيار وأولوية¹.

وبوسع الحكومات الرّغبة في تعزيز أجهزتها أن تضع تشريعات قوية لضمان استقلاليتها، مع وضع قوانين تحدّد سلطتها، واختصاصاتها، وحمايتها من التدخل التنفيذي أو السياسي. فهي تسمح لهذه المؤسسات وتشجّعها على النأي بنفسها عن السلطة التنفيذية، إلا عند الضرورة في عملها، لتعزيز الموضوعية.

على سبيل المثال، في جنوب إفريقيا، كان الدور الذي أدّاه الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة جزءاً لا يتجزأ من دستور البلاد منذ وضعه في عام 1911. وعندما دخل الدستور الجديد للبلاد حيّز التنفيذ في عام 1994، جرى توسيع نطاق دور المدقق العام لجنوب إفريقيا ومسؤولياته لتمكين المؤسسة من الوفاء بولايتها الدستورية. في الوقت نفسه، "اكتسبت المؤسسة الاستقلالية وتم فصلها عن القطاع العام، مما جعلها غير ملزمة بأي قواعد وأنظمة للخدمة العامة"، كما أوضح المتحدث باسم المدقق العام هارولد مالوكا². وتمكّن هذه الاستقلالية البنيوية المؤسسة من إدارة نفسها بموجب قانونها الخاص، ألا وهو قانون التدقيق العام، مما يعزّز استقلاليتها. وطبقاً لمؤشر البنك الدولي، فإنّ المدقق العام واحد من الهيئات الرقابية القليلة القادرة على التمتع بالاستقلالية الكاملة في الاضطلاع باختصاصاتها المتعلقة بالتدقيق.

المفهوم الخاطئ رقم 2: الطرق السريعة المعبّدة خالية من الحُفر

ثمّة مفهوم خاطئ آخر مفاده أن الاستقلالية القانونية تعادل الاستقلالية الفعلية. والواقع أن الإطار القانوني الراسخ هو بمثابة طريق سريع، إذ يمكنه تسهيل رحلة أسرع، ولكنّ العقبات - مثل الحُفر - قد تستمر في إعاقة التقدّم. وفي العمليات اليومية للأجهزة، قد تتعرّض الاستقلالية الفعلية للخطر بفعل الضغوط السياسية، أو نقص التمويل، أو القدرة المحدودة على الوصول إلى المعلومات. وكما تمّت الإشارة إليه في مراجعة أدبيات مبادرة الإنتوساي للتنمية، قد تناقض هذه المؤسسات أيضاً مسائل مثل نقص الموظفين، أو رفض توصياتها، أو الافتقار إلى الصدقيّة التي تعوق قدرتها على دفع التغيير الحقيقي³. وحتى تتمكّن الأجهزة من الوفاء بمهمّتها على نحو فعّال، فإنّها تعتمد على الدعم من مختلف أصحاب المصلحة، بمن فيهم البرلمان، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام. ففي جنوب إفريقيا، على سبيل المثال، يدعم البرلمان المدقق العام من خلال اللجنة الدائمة للمدقق العام.

المفهوم الخاطئ رقم 3: الاستقلالية لا تتوافق مع الالتزام

ثمّة اعتقاد خاطئ لدى بعض الجهات التنظيمية في المؤسسات العامة مفاده أن الأجهزة يجب أن تكون معزولة تماماً عن جميع أصحاب المصلحة لتخفيف التحيز السياسي المحتمل. ولكنّ تعزيز المشاركة المتوازنة مع المجتمع المدني والبرلمان والمنظمات الدولية من شأنه أن يعزّز استقلالية هذه المؤسسات وفعاليتها. ولا ينبغي أن ينظر السياسيون إلى الأجهزة باعتبارها خصوماً، بل يجب الاعتراف بها كحليف محايد هدفه تعزيز الخدمات والبرامج للمواطنين من خلال عملها في مجال التدقيق. ومن الممكن أيضاً أن يجني المسؤولون المنتخبون فوائد هذا التعاون شرط الامتناع عن التدخل في عمليات التدقيق.

ولتخفيف التهديد المتصوّر ضد الحكومات، يجري تشجيع الأجهزة على المشاركة بشكل أكثر تكراراً مع أصحاب المصلحة لتوضيح المهام والمسؤوليات والتحلي بمقدار أكبر من الشفافية في عملها. ويساعد الانفتاح أيضاً في بناء الثقة وإدارة التوقعات. وفي جنوب إفريقيا، على سبيل المثال، طوّر المدقق العام نظاماً خاصاً به للتعامل مع تحديات مثل المقاومة أو عدم التعاون من جانب الإدارات الحكومية أثناء عمليات التدقيق. وكما يلاحظ مالوكا، "في حين أنّ هناك العديد من آليات الرقابة التشريعية البرلمانية التي تحمي المدقق العام للعمل وفق اختصاصاته، على غرار قانون التدقيق العام لسنة 2004 واللجنة الدائمة للمدقق العام، فقد نجح المدقق العام على مر السنين في ترسيخ نهج تعاوني وتنموي مع الجهات الخاضعة للتدقيق". ولا يعمل هذا النهج على تخفيف حدّة التوتر فحسب، بل يعزّز أيضاً الحوار المثمر بين المدققين والجهات الحكومية، وكذلك أهمية التعاون في تحقيق هدف مشترك - تقديم الخدمات الفعّالة للمواطنين.

ويشكّل العمل مع وسائل الإعلام وسيلة أخرى بالغة الأهمية لتعزيز الاستقلالية. ورغم أنّ التقارير الإعلامية لا تتوافق دائماً مع وجهات نظر الأجهزة، فإنّها تؤدّي دوراً أساسياً في نشر نتائج التدقيق في المجال العام وتحفيز المسؤولين المنتخبين على الانتباه. وكثيراً ما تخشى الجهات المنظمة في المؤسسات العامة أن يؤدي السماح للأجهزة بالتواصل مع الصحافيين إلى تعريض الدعم العام للسياسيين للخطر، خصوصاً إذا تصدّرت أخبار سوء الإدارة العناوين. ومع ذلك، يدرك المشرّعون من ذوي الخبرة أنّ مثل هذه التقارير يمكنه أن يعزّز أيضاً مكانتهم العامة إذا أظهروا أنّهم يستجيبون للمخاوف وينفّذون التوصيات بفعاليّة.

وتعدّ التغطية الإعلامية أيضاً مؤشراً على مستوى استقلالية الأجهزة. وهذه هي الحال غالباً في جنوب إفريقيا، على حدّ قول الخبير هيرمان دي جاجر. فقد كتب أنّ المدقق العام "على استعداد لإطلاع العموم على سوء الإدارة وأوجه القصور التي تعيب المؤسسات الحكومية، مما يوضح بشكل أكبر أنّ المدقق العام لا يخجل من مواجهة مؤسسات الدولة والحكومة بسبب استقلاليته"⁴.

فنسنت فريغون خبير في مجال الاتصالات يعمل حالياً في مكتب المراجع العام للحسابات في كندا. كان يعمل في مبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية للمراجعين العاميين للحسابات (INTOSAI) في مدغشقر في عام 2025، عندما كُتب هذا المقال.

تمّ نشر هذا المقال لأول مرة في موقع SAI Monitor.

الحواشي:

1. World Bank. 2021. Supreme Audit Institutions Independence Index: 2021 Global Synthesis Report. Equitable.1 Growth, Finance and Institutions Insight;. © World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/36001> License: [CC BY 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)
2. IGO. مقابلة عبر البريد الإلكتروني مع المؤلف. المدقق العام لجنوب إفريقيا. 23 يوليو/تموز 2025. مُنِح الإذن بنشر المقال في مجلة الإنتوساي في 25 سبتمبر/أيلول 2025.
3. مبادرة الإنتوساي للتنمية. 2021. استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: مراجعة الأدبيات بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. 17 صفحة.
4. De Jager, Herman. Editorial: The Auditor General. Auditing SA. Summer 2006/7.4. <https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/3c9125f2-f7e9-480f-8f75-c71ea6df53e6/content>

مقال رئيسي تعمق في الاستقلالية



المصدر: Adobe Stock Images, Parradee

دراسة استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: تسليط الضوء على التدخل غير المباشر

من إعداد: نيكولاس لاغوس، مرشح لنيل درجة الدكتوراه، جامعة روتجرز / أوسفالديو رودلوف، محامي، ماجستير، مستشار دولي

المقدمة: أهمية استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

يشكّل مبدأ الاستقلالية حجر الزاوية للتدقيق في القطاع العام على نحو يتّسم بالصدقية. وتدعم الوثائق التأسيسية، مثل إعلان ليما (الانتوساي عام 1977) وإعلان مكسيكو (الانتوساي عام 2007) وقرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة الأساسية، بما في ذلك القرارين 66/209 (2011) و69/228 (2014)، والإعلان السياسي الصادر عن الدورة الاستثنائية لمكافحة الفساد، (2021) A/S-32/L.1، توافقاً عالمياً على أنّ الأجهزة العليا المستقلة القويّة هي ركائز أساسية للمساءلة الديمقراطية والثقة العامة.

ويعزّز حتمية الاستقلالية القوية الدور المتطوّر الذي تؤدّيه الأجهزة في الحوكمة الحديثة. وبدفع من إصلاحات الإدارة العامة (Bouckaert and Put 2016)، تجاوزت الأجهزة تركيزها التقليدي على النزاهة المالية لتصبح لاعباً رئيسياً في تقييم الاقتصاد، وكفاءة البرامج الحكومية وفعاليتها (Pollitt and Summa 1997) (Power 2009). وقد تبنت هذه المؤسسات وظائف حاسمة في مجال الحوكمة وتحليل السياسات، فعالجت مسائل معقّدة وحسّاسة سياسياً مثل جهود مكافحة الفساد (Dye and Staphenurst 1998)، وحماية البيئة (منظمة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لمجموعة الدول الناطقة بالبرتغالية 2023)، والمساواة بين الجنسين (الأولاسافس 2019). ومع تحوّل الأجهزة من جهات رقابية تقليدية إلى شركاء مؤثرين في الحوكمة، يكتسب عزلها عن الضغوط السياسية والإدارية أهمية أكثر من أي وقت مضى. ويوجد هذا التطور توتراً جوهرياً بين الحفاظ على الاستقلالية والتأثير المباشر على السياسات، الأمر الذي يتطلب من الأجهزة إدارة علاقاتها بعناية مع أصحاب المصلحة لضمان بقاء النتائج التي تتوصّل إليها محايدة وذات صدقية (Pierre and De Fine Licht 2017).

ورغم الاعتراف بمبدأ الاستقلالية على نطاق واسع، يبقى تقييم تنفيذه عبر الأجهزة صعباً. ويحلّل هذا المقال بيانات عالمية رئيسية لتسليط الضوء على الدروس وأفضل الممارسات لتعزيز الاستقلالية في مجتمع الإنتوساي.

إطارنا المستند إلى البيانات للتحليل: تقرير التقييم العالمي لمبادرة الإنتوساي للتنمية

يستند تحليلنا إلى بيانات من تقرير التقييم العالمي لمبادرة الإنتوساي للتنمية (مبادرة الإنتوساي للتنمية 2024) الذي يقدّم تقييماً عالمياً شاملاً لأداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وقدراتها.

غير أنّه من الضروري عند استخدام هذه البيانات الاعتراف بنقاط قوتها وقيودها. وتكمن القيمة الأساسية للتقرير في نطاقه الشامل وجمعه الموحد للبيانات، ممّا يسمح بإجراء مقارنات عالمية وإقليمية غير مسبوقه. وهذا من شأنه أن يسمح لمجتمع الأجهزة بتحديد الاتجاهات النظامية، والتحدّيات المشتركة، ومجالات القوة الجماعية. وعلى العكس من ذلك، يتمثل أحد القيود في اعتماد التقرير على البيانات التي أبلغت عنها الأجهزة ذاتياً. وبحسب الدراسات الأكاديمية، ثمة تمييز أساسي بين الأطر المؤسسية القانونية والحقائق الفعلية الأكثر دقة في العمليات اليومية (Blume and Voigt 2011). لذلك، لا يستخدم هذا المقال التقرير كحكم نهائي على أي جهاز منفرد، بل كمؤشّر يسلط الضوء على المشهد العام للاستقلالية ويوجّه المناقشة الجماعية وجهود بناء القدرات.

الرؤى والاستنتاجات الرئيسية من تقرير التقييم العالمي لعام 2023 لمبادرة الإنتوساي للتنمية

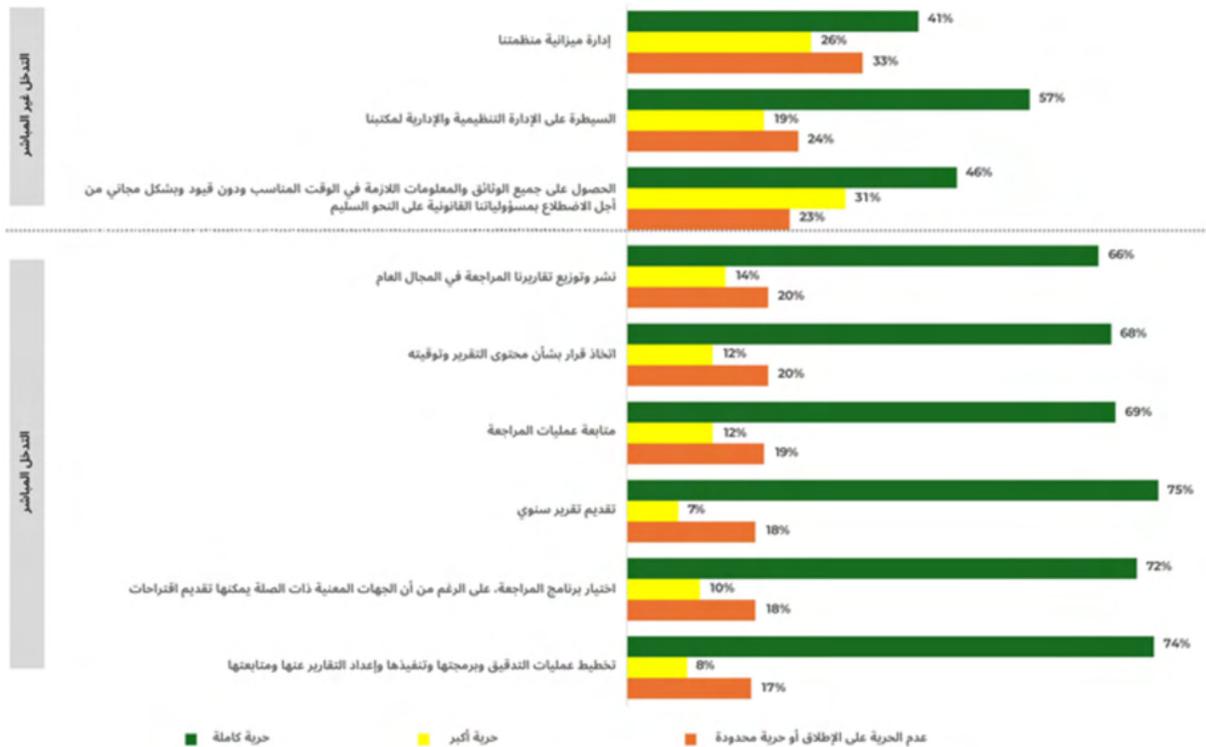
يقدّم التقرير التقييم الأكثر شمولاً لأداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على مستوى العالم. وما يثير الاهتمام بشكل خاص السؤال رقم 13، الذي أجاب عنه 166 جهازاً، والذي سأل إلى أي مدى كانت هذه الأجهزة خالية من التدخل التشريعي أو التنفيذي في الأنشطة الأساسية خلال فترة 2020-2022. وينقل هذا النهج المناقشة من المبادئ القانونية المجردة إلى مواقف ملموسة يتم فيها تقويض الاستقلالية، الأمر الذي يجعل من الممكن رؤية كيف يؤثر التدخل على الأجهزة من الناحية العملية.

ويحدّد السؤال تسعة أنشطة أساسية قد تتعرّض فيها الأجهزة للتدخل، والتي يمكن تجميعها تحليلياً في أشكال مباشرة وغير مباشرة. ويشير التدخل المباشر إلى القيود العلنية التي تضرب في صميم اختصاص الأجهزة ودور المساءلة العامة، ويتضمّن القيود المفروضة على اختيار برامج التدقيق، والتخطيط لعمليات التدقيق وإجرائها، وتقديم تقرير سنوي، واتخاذ قرار بشأن محتوى التقارير وتوقيتها، ونشر تقارير التدقيق في المجال العام، وتنفيذ عمليات تدقيق المتابعة. وعلى النقيض من ذلك، يجسّد التدخل غير المباشر الضغوط التي لا تتغير رسمياً اختصاص التدقيق ولكنها رغم ذلك تحدّ من استقلالية الأجهزة للأداء بفعالية. وتنعكس هذه التدخلات في القيود المفروضة على الوصول إلى الوثائق والمعلومات في الوقت المناسب ودون قيود، والقيود على إدارة موازنة المنظمة، والحدّ من السيطرة على الإدارة الإدارية والتنظيمية. ويؤكد هذا التمييز أنّه يمكن تقويض الاستقلالية ليس فقط من خلال التعديلات الواضحة على وظائف التدقيق، بل أيضاً من خلال قيود تشغيلية أكثر دقة تعمل بهدوء على إضعاف قدرة الأجهزة على العمل.

واستخدم سؤال المسح مقياساً ترتيبياً من أربع نقاط يتراوح بين "لا يوجد على الإطلاق" (1)، و"بدرجة محدودة" (2)، و"إلى حدّ أكبر" (3)، و"لأقصى حد" (4). ولأغراض تحليلية، تمّ الجمع بين الفئتين الأوليين (غير متحرّرين على الإطلاق ومتحرّرين بدرجة محدودة). وتعكس كلّ من الإجابتين وجود تداخل - سواء كان كاملاً أو جزئياً - ممّا يجعل تجميعها يعطي صورة أوضح للمواقف التي تواجه فيها الأجهزة قيوداً من الناحية العملية. وعلى العكس من ذلك، تظهر الفئتان الأخيرتان (متحرّرين إلى حد أكبر ومتحرّرين لأقصى حد) المواقف التي كان التدخّل فيها أقل بروزاً، الأمر الذي يجعل من الممكن التمييز بسهولة أكبر بين الأنشطة التي تكثُر فيها التحدّيات وتلك التي تكون فيها نادرة نسبياً.

وتظهر النتائج نمطاً ثابتاً عبر الأنشطة التسعة. وعند الحدود العليا، أفادت الغالبية الساحقة من الأجهزة بأنّها متحرّرة من التدخّل عند تنفيذ مهام التدقيق الأساسية، بما في ذلك تقديم تقرير سنوي (75%)، والتخطيط لعمليات التدقيق وإتمامها (74%)، واختيار برنامج التدقيق (72%)، ومتابعة عمليات التدقيق (69%). وعلى نحو مماثل، أشار أكثر من الثلثين إلى عدم التدخّل في اتخاذ القرارات بشأن محتوى التقارير وتوقيتها (68%) ونشر نتائج التدقيق (66%). وعلى العكس من ذلك، تتمّ ملاحظة أدنى مستويات التحرّر من التدخّل في الأبعاد غير المباشرة. فقد أفاد 41% فقط من الأجهزة بتحرّرها تماماً من التدخّل في إدارة الموازنة، ونحو 46% في الحصول على الوثائق والمعلومات في الوقت المناسب، ونحو 57% في التنظيم الإداري والتنظيمي. وتسلبت هذه النتائج الضوء على فارق واضح. ففي حين تستطيع غالبية الأجهزة تأدية وظائفها الرسمية في مجال التدقيق دون عوائق كبيرة، لا تزال نسبة كبيرة منها تواجه قيوداً في الظروف الداخلية والتشغيلية اللازمة لدعم هذه الوظائف بفعالية.

الصورة 1: مدى عدم التدخّل المبلّغ عنه في أنشطة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (2020-2022)



المصدر: تقرير التقييم العالمي لـ IDI لعام 2023

سبب أهمية التركيز على التدخل غير المباشر

لعمود من الزمن، أظهرت النقاشات الأكاديمية وإصلاحات الممارسين استقلالية الأجهزة باعتبارها ركيزة أساسية للتدقيق العام الفعال. وقد تركّز مقدار كبير من هذا الاهتمام على الاستقلالية السياسية الرفيعة المستوى - حماية الأجهزة من الضغوط السياسية العلنية، أو التدخلات غير المبرّرة لتجنّب التدقيق، أو القيود المفروضة على اختصاص التدقيق، أو القيود المفروضة على نشر التقارير. ورغم أنّ مثل هذه الأشكال من التدخل المباشر تبقى ذات صلة، تظهر البيانات أنّها ليست التهديدات الوحيدة، ولا بالضرورة الأكثر تكراراً، التي تواجهها الأجهزة في الممارسة العملية.

وتشدد الأدلة على أنّ التدخل غير المباشر يرسم على نحو متزايد معالم الأداء اليومي للأجهزة العليا للرقابة. ويتجلى هذا التدخل بطريقتين رئيسيتين. أولاً، هناك قيود مفروضة على الإدارة الداخلية، لاسيّما في ما يتصل بالموارد المالية والبشرية والتكنولوجية. ويؤدّي الحدّ من سيطرة الأجهزة على موازنتها إلى الحدّ من قدرتها على التخطيط والاستثمار في الأمدين المتوسط والبعيد، الأمر الذي ينجم عنه نقص في عدد الموظّفين، وصعوبات في الاحتفاظ بالموظّفين المؤهّلين، وعدم كفاية الوصول إلى التكنولوجيات الحديثة اللازمة لعمليات التدقيق المعقّدة. وتعمل هذه القيود على إضعاف القدرة المؤسسية من الدّاخل، وتقويض الفعاليّة تدريجياً حتّى عندما يضمن القانون الاستقلالية الرسميّة.

ثانياً، ثمة حواجز تحول دون الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبدون قيود، وهو أمر لا غنى عنه للوفاء بالمسؤوليات القانونية. وحتّى إذا منحت الأطر القانونية رسمياً صلاحيات واسعة النطاق، لا تستطيع الأجهزة تأدية عملها إذا تأخّرت الجهات الخاضعة للتدقيق في تقديم البيانات أو عرقلتها أو قدّمت بيانات غير مكتملة. وهذا من شأنه أن يقوّض جودة نتائج التدقيق ويقلّل من أهميتها بالنسبة إلى المساءلة وصنع السياسات. ومن الناحية العملية، تواجه فرقاً التدقيق هذه العقبات يومياً، وغالباً ما يكون تأثيرها مباشراً أكثر من التدخل السياسي الرفيع المستوى.

لذلك بينما يبقى من الضروري الاستمرار في تعزيز الضمانات القانونية والدستورية لاستقلالية الأجهزة، من المهم بالمقدار نفسه التركيز على الحقائق التشغيلية التي تواجهها. ويسمح التنبّه إلى الطريقة التي تتعامل بها الإدارة العليا وفرقاً التدقيق مع القيود الإدارية الداخلية والوصول إلى تحديّات المعلومات بإعطاء صورة أكثر اكتمالاً لما تعنيه الاستقلالية عملياً، وتحديد الأماكن التي تشتدّ فيها الحاجة إلى الإصلاحات.

الخلاصات

تواجه استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة اليوم تهديدات متنامية من خلال التدخل غير المباشر الذي يقوّض بهدوء وإنّما بثبات قدرتها على العمل. والواقع أنّ هذه الضغوط، التي تتجلى في القيود المفروضة على الموازنة، وتلك المفروضة على التوظيف والإدارة الداخلية، والعقبات التي تحول دون الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، تضرب عمليات الأجهزة في الصميم، وتضعف قدرتها على تأدية اختصاصاتها حتّى عندما تبدو الضمانات القانونية قوية. لذلك فإنّ التعرف على هذه الأشكال من التدخل ومعالجتها لا يقلّ أهمية عن حماية الأجهزة من الضغوط السياسية المباشرة.

ولا توجد وصفة سحرية واحدة لحلّ هذه التحديّات. ومع ذلك، لا بدّ من تطوير أطر تنظيمية أقوى تضمن استقرار الموازنة في المدى الطويل وتمنح الأجهزة حريّة أكبر لإدارة فرقائها من أجل ضمان استقلاليّتها التشغيلية. من ناحية أخرى، من الأهميّة بمكان تعزيز القدرة على الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبصورة كاملة. وتتيح الرقمنة المستمرة لبيانات الحكومة فرصةً واعدة. فبدلاً من الاعتماد على تقديم وثائق محدّدة، يمكن منح الأجهزة حقّ الوصول الآمن إلى قواعد البيانات بالكامل. وفي إمكان هذا التحوّل تعزيز كفاءة عمليات التدقيق وشموليّتها وحسن توقيتها مع إغلاق سبل التدخل غير المباشر من خلال العرقلة أو التأخير.

الأعمال المقتبس منها

- Blume, Lorenz, and Stefan Voigt. 2011. "Does organizational design of supreme audit institutions matter? A cross-country assessment." *European Journal of Political Economy* 27 (2): 215-229.
- Bouckaert, Geert, and Vital Put. 2016. "Managing Performance and Auditing Performanc." In *The Ashgate.2 Research Companion to New Public Management* eBook, by Tom Christensen and Per Lægreid, 223-236. London: Routledge.
- Dye, Kenneth M., and Rick Stapenhurst. 1998. "Pillars of Integrity: The Importance of Supreme Audit Institutions.3 in *Curbing Corruption*." sirc.idi.no. <https://sirc.idi.no/document-database/documents/development-partner-publications/43-pillars-of-integrity-the-importance-of-supreme-audit-institutions-in-curbing-corruption/file>
- Fredriksen, Camilla. 2023. "Global SAI Stocktaking Report 2023." idi.no. <https://idi.no/elibrary/global-sai-4-stocktaking-reports-and-research/2001-global-sai-stocktaking-report-2023-english/file>
5. تقرير التقييم العالمي للأجهزة العلاء للرقابة لعام 2023، مبادرة الإنتوساي للتنمية: https://idi.no/wp-content/uploads/2025/10/GSR2023_AR.pdf
6. الإنتوساي، 1977. "مبدأ الإنتوساي-1، إعلان ليما:" https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_1_ar_2019.pdf
7. 2007. "مبدأ الإنتوساي-10، إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة:" https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_10_ar_2019.pdf
8. OISC/CPLP. 2023. "Sumario Ejecutivo. Áreas protegidas: auditoria coordinada." https://agora-parl.org/sites/default/files/palop-publications/web-9-Sumário%20Ejecutivo%20ACAP_v09.pdf
9. Auditoría Iberoamericana sobre el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Igualdad ;(الأولاسافس 2019) OLACEFS; 2019.10 "de Género [olacefs.com. https://olacefs.com/gtg/wp-content/uploads/sites/12/2021/12/04-00-Informe-ODS-5-ESP.pdf](https://olacefs.com/gtg/wp-content/uploads/sites/12/2021/12/04-00-Informe-ODS-5-ESP.pdf)
11. Pierre, Jon, and Jenny De Fine Licht. 2017. "How do supreme audit institutions manage their autonomy and.12 impact? A comparative analysis." *Journal of European Public Policy* 26 (2): 226-245
13. Pollitt, Christopher, and Hilikka Summa. 1997. "Reflexive Watchdogs? How Supreme Audit Institutions Account.13 for Themselves." *Public Administration* 313-336
14. Power, Michael. 2009. "The Theory of the Audit Explosion." Em *The Oxford Handbook of Public Management* de.14 Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn e Christopher Pollitt, 326-344. Oxford University Press.- Prasad, Awadhesh. 2018. "Environmental Performance Auditing in the Public Sector." [taylorfrancis.com. 13 de June. https://doi.org/10.4324/9781351273480](https://doi.org/10.4324/9781351273480)

مقال رئيسي إنشاء أطر قانونية قوية



تشارلز ديغوارا، المراجع العام للمكتب الوطني لمراجعة الحسابات في مالطة. المصدر: المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في مالطة.

إنشاء المكتب الوطني للتدقيق في مالطا: حماية استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ملحوظة في الدستور

من إعداد: تشارلز ديغوارا، المدقق العام للمكتب الوطني للتدقيق في مالطا

تشكّل التشريعات الدستورية والقانونية لعام 1997 محطة حاسمة في تاريخ المكتب الوطني للتدقيق المالطي، الذي بدأ كإدارة تدقيق ضمن الخدمة العامة. وهذه المحطة التاريخية مماثلة لتأسيس إدارة التدقيق السابقة التي أنشأها أول حاكم بريطاني لمالطا، السير توماس ميتلاند، في عام 1814، ومنح الحماية الدستورية الأساسية لمدير التدقيق عندما باتت مالطا دولة مستقلة في عام 1964. وللاحتفال بهذه المحطة المهمة في عام 2022، قام المكتب الوطني للتدقيق في مالطا، من بين مبادرات أخرى، بإصدار كتاب علمي بعنوان "تدقيق الدولة في الأوقات الانتقالية - أفكار في شأن التغيير والاستمرارية والتحديات والفرص من مالطا وخارجها". ويتضمّن هذا الكتاب الذي وضعه البروفيسور إدوارد وارينغتون مجموعة من الدراسات التي تنظر في الأساس في الماضي والحاضر مع التركيز على مستقبل مؤسستنا. ويستند هذا المقال إلى مقدمة هذا الكتاب التي يمكن الوصول إليه على موقعنا الإلكتروني ([State-Audit-in-Times-of-Transition](#)).

في الواقع، ما من مبالغة في الأهمية الحاسمة التي يتّسم بها التشريع الذي وُضِعَ في يوليو/تموز 1997 بموافقة أعضاء الحكومة والمعارضة في البرلمان بالإجماع. فحتّى ذلك الحين، كانت إدارة التدقيق تخضع عموماً لرقابة وزارة المالية. ومع تعديل المادة 108 من الدستور ووضع قانون المدقق العام والمكتب الوطني للتدقيق لعام 1997، برز المكتب كمؤسسة إشرافية مستقلة بالكامل يقودها مدقق عام ونائب مدقق عام، واللذان يتطلّب تعيينهما دائماً دعم ما لا يقلّ عن ثلثي أعضاء البرلمان. وهناك بنود أخرى مهمّة في التشريع، مثل تلك المتعلقة بالتوظيف لصالح المكتب وتمويله، مما يعزّز الاستقلالية الكاملة للمكتب عن السلطة التنفيذية.

وبفضل هذه التعديلات المهمّة، يمثل المكتب الوطني للتدقيق في مالطا لإعلاني ليمّا ومكسيكو بشأن وظائف الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة واستقلالياتها وأخلاقياتها. ومما لا شكّ فيه أنّ وظيفة التدقيق الخارجي المستقلة بالكامل هي وحدها القادرة على ضمان تقديم تقارير يُعتمد عليها وعادلة وجديرة بالثقة عن نتائج التدقيق وتوصياته.

وتوجّياً للإنصاف، ورغم القيود الواضحة المفروضة على استقلاليته ومواردها، اتّبعت إدارة التدقيق السابقة على نحو ثابت، وقدر الإمكان، سياسة إبلاغ عادل وموضوعي. وشكّلت منهجية التدقيق الأساسية وخبرة التدقيق في القطاع العام التي تراكمت على مدى مئة وخمسين عاماً نقطة انطلاق مفيدة للغاية للمكتب الوطني للتدقيق الذي أنشئ حديثاً. وأثبتت المعرفة المؤسسية والخبرة التي اكتسبها بعض أعضاء الإدارة، وبعضهم لا يزال في الخدمة في المكتب الوطني للتدقيق، أنّها مفيدة للغاية طوال هذا التحول التدريجي الحازم. لذلك ورث مكتبنا الأخلاقيات والقيم الأساسية لسلفه، وهو ملتزم بالاستمرار في إيلائها الاهتمام بما يتماشى مع المعايير الدولية للتدقيق في القطاع العام.

ومن المسؤوليات والصلاحيات المخوّلة لمكتب المدقق العام، أشدّد على الواجب الأساسي المتمثّل في تقديم ضمان عادل وصادق وموضوعي للبرلمان، وفي نهاية المطاف لمواطنينا، أصحاب المصلحة الرئيسيين، بأنّ الأموال العامة تُستخدم للغرض الذي نالت الموافقة على أساسه، وفقاً للقواعد واللوائح السائدة، وبأكثر الطرق الممكنة اقتصاداً وفعالية وكفاءة (ما يُعرف بالـ three e's باللغة الإنكليزية). ويشير مراقبو الحوكمة المعاصرة الآن إلى عنصرين إضافيين مهمّين هما "البيئة" و"الأخلاقيات"، وكلاهما باتا أوضح اليوم في أعمال التدقيق التي نقوم بها. ونحن نوذّي هذا الواجب المضني بشكل أساسي عبر اختيار مستقل تماماً لموضوعات التدقيق التي تشكّل خطة التدقيق الخاصّة بنا لسنة معينة. ويتطلّب هذا تشاوراً داخلياً دقيقاً وعملية تمييز تسترشد بمعايير معينة، مثل الأهمية النسبية والمخاطر. وفي هذا الصدد، طوّرنا داخل مكتبنا إطاراً شاملاً لتقييم المخاطر يعتبر مفيداً للغاية في تحديد خطة التدقيق الخاصّة بنا. ومن بين عناصر أخرى، تأخذ تقييمات المخاطر هذه في الاعتبار الأهمية المالية والحساسية الاجتماعية والاقتصادية لبرامج القطاع العام وأنشطته، فضلاً عن حالة المخاوف السابقة التي أثارها المكتب في الأعوام الأخيرة.



DOI Clodagh O'Neill

المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في مالطة مع فخامة رئيسة جمهورية مالطة، الدكتورة ميريام سبييتيري ديونو. المصدر: المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في مالطة.

أولتأدية عملنا بشكل جيّد، وبما يتّفق مع معايير التدقيق الدولية، يمنح التشريع الممكن المدقق العام وموظفي المكتب الوطني للتدقيق صلاحية الوصول بحريّة ضمن مهل معقولة إلى مثل هذه المعلومات من المسؤولين وغيرهم من الموظفين في الإدارات أو المكاتب الحكومية، أو الجهات الخاضعة لرقابته، والتي قد يطلبونها للتنفيذ السليم لوظائفهم وفقاً للقانون. ويحقّ للمكتب الوطني للتدقيق تلقي التقارير والشّروحات من هؤلاء الموظفين وسواهم حسبما يروونه ضرورياً لهذه الأغراض.

علاوةً على ذلك، ووفقاً للمادة الفرعية 108(12) من الدستور، لا يخضع المدقق العام ونائبه أثناء تأدية وظائفهما لسلطة أي شخص أو رقابته. ويعكس هذا الاستقلالية الكاملة التي يتمتّع بها المكتب الوطني للتدقيق، وهو شرط لازم مطلوب لتمكينه من تأدية مهامه الدستورية بأفضل طريقة ممكنة لناحية الموضوعية والاستقلالية.

وخلال فترة ولايتي الطويلة في هذا المكتب، كنت دائماً أعتقد بشكل قاطع أنّ موظفينا هم بلا شك الأصول الأكثر قيمة لدينا. وعليه يتعيّن علينا الاستثمار باستمرار في موظفينا المؤهلين تأهيلاً عالياً، خصوصاً من خلال توفير برامج التطوير المهني المصمّمة بشكل مناسب، لضمان امتلاكهم الأدوات المناسبة لتنفيذ أعمال التدقيق وفقاً لأعلى المعايير المهنية. ويحتاج المكتب الوطني للتدقيق إلى الأدوات المناسبة، على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، لضمان استعدادنا على النحو الواجب لمثل هذه التحديات الجديدة الناجمة عن هذه التغييرات المعقّدة، لاسيّما تلك التي تحدث داخل القطاع العام نفسه. وهذا يعني ضمناً إدخال تعديلات وابتكارات في الطّريقة التي يدير بها القطاع العام أعماله، خصوصاً استخدام إجراءات مشتريات عامة أكثر تعقيداً والنّهج على مستوى الحكومة ككل. ويعدّ امتلاك مثل هذه الأدوات شرطاً أساسياً لضمان تمّتع المؤسسة الوطنية للتدقيق بالاستقلالية التشغيلية الكاملة وقدرتها على ممارستها.

وفي أوقات تحول اجتماعي واقتصادي وثقافي وتكنولوجي معقّد، تكتسب العلاقات الخارجية لأي مؤسسة مقداراً أكبر من الأهمية، وربما لا تزيد عن علاقة المكتب الوطني للتدقيق مع قيادة الجهة الخاضعة للتدقيق، أو على وجه التحديد جهاز الخدمة العامة في مالطا. وبينما يحرص المكتب على حماية استقلاليتنا الدستورية والمهنية، فهو يسعى جاهداً إلى الحفاظ على علاقة عمل جيدة مع قيادة الجهاز، كما تلحظ بوضوح خطتنا الاستراتيجية للفترة 2024-2028، بعنوان "تعزيز تأثير التدقيق". وأشير هنا إلى مقدّمتي لها بقولي إنّ "الالتزام بالاستقلالية من الأمور الأساسية بالنسبة إلى أخلاقيات المكتب، وضمان إتمام عمليات التدقيق بنزاهة وموضوعية، بعيداً عن التأثيرات الخارجية..."

ويتمثّل جانب آخر من الاستقلالية الكاملة للمكتب في أنّه رغم كونه أصغر مؤسسة تدقيق وطنية ضمن الاتحاد الأوروبي، فقد بات حضورنا أكبر على الصعيد الدولي. ونحن نشطون جداً في العديد من مجموعات العمل الدولية، مثل لجنة الاتصال التابعة للاتحاد الأوروبي (وهي شبكة نشطة تتألف من رؤساء مؤسسات التدقيق الوطنية في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي)، وفي التدقيق البيئي للأوروساي، فضلاً عن مجموعات عمل التدقيق في تكنولوجيا المعلومات التابعة للاتحاد الأوروبي. ويكفي أن نذكر أنّنا استضفنا هذه السنة في مالطا الاجتماع الثالث والعشرين لمجموعة عمل الإنترنت المعنية بالتدقيق البيئي (يوليو/تموز 2025). كذلك نستعد حالياً، بالتعاون الوثيق مع ديوان مراجعي حسابات الاتحاد الأوروبي، لاستضافة لجنة الاتصال لهذه السنة في نوفمبر/تشرين الثاني 2025.

ويتوسّط المكتب شبكة من العلاقات المؤسسية، لاسيما مع الجهات الخاضعة للتدقيق، ويمتدّ الحق عبر الدولة. باختصار، أعرف أخلاقيات هذه العلاقات بالثقة والاحترام المتبادلين. وتعتبر القيم مترابطة، وتضمن الثقة والاحترام قبول تقارير المكتب ومهامه على النحو الواجب من قبل البرلمان، وكذلك من الجهات الخاضعة للتدقيق والعموم، والذين نسعى جاهدين لحماية مصالحهم، سيّما وأنّ العموم الذين يدفعون الضرائب هم من يمولون عمليات الحكومة في نهاية المطاف. وبطبيعة الحال، لا بد من اكتساب مثل هذه الثقة باستمرار، وهذا بدوره يعني أنّ عملنا كلّّه يجب أن يستند إلى القيم الأساسية المتمثلة في الموضوعية والعدالة من دون أي تحييز أو محاباة.

مما لا شكّ فيه أنّ المكتب الوطني للتدقيق قد تطوّر بشكل كبير على مدى السنوات الثماني والعشرين الماضية. وفي قولي هذا، أقدرّ عالياً الجهود التي بذلها أسلافي وجميع الموظفين الذين عملوا في المكتب. ويكفي القول إنّه قبل التعديلات التشريعية في عام 1997، لم يكن يُنشر إلا التقرير السنوي للحسابات العامة (الذي يتألف من التدقيق المالي للتقرير المالي للحكومة وعدد من عمليات التدقيق في الامتثال)؛ وقد جرى إصدار عدد قليل جداً من التقارير المستقلة. وفي الوقت الراهن، وبصرف النظر عن التقريرين السنويين اللذين يركّز أحدهما على الحسابات العامة والآخر على أعمال الحكومة المحلية، ينشر المكتب الوطني للتدقيق العديد من التقارير المستقلة، مثل تقارير التدقيق في الأداء، وتقارير التدقيق في تكنولوجيا المعلومات، وتقارير إجراءات التدقيق والتحقيقات الخاصة. وفي أغلب الأحوال، يتمّ نشر هذه الأخيرة بناءً على طلب لجنة الحسابات العامة، وهي لجنة برلمانية مختارة. علاوةً على ذلك، بدأ المكتب منذ نحو عقد من الزمن في إصدار تقارير متابعة التدقيق التي تركز على مدى تنفيذ التوصيات الرئيسية للمكتب في التقارير الصادرة في السنوات السابقة. ومما يعث على الارتياح أن نلاحظ أنّه قد جرى تنفيذ الغالبية العظمى من توصياتنا أو هي في طور التنفيذ.



المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في مالطة. المصدر: المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في مالطة

وأعتقد اعتقاداً راسخاً أنّ السبب الرئيسي لهذا التطور المهم هو عملية اختيار الموظفين الصّارمة والشفافة والتطلعية التي جرى تبنيها منذ إنشاء المكتب. وهذا جانب بالغ الأهمية من الاستقلالية الكاملة التي يتمتع بها المكتب، وفق ما تمت الإشارة إليه أعلاه. وأدى ذلك تدريجياً إلى تعيين موظفين مؤهلين مهنيّاً وأكفأء في مجال المحاسبة (للتدقيق المالي والتدقيق في الامتثال) وفي مجالات أكاديمية أخرى (للأنواع الأخرى من التدقيق). إلى ذلك، عملنا بجدّ لرفع الروح المعنوية وزيادة الدوافع لدى موظفينا، لاسيما خلال وقت مليء بالصّعوبات بالنسبة إلى المكتب، عندما لم تكن شروط المشاركة جذابة بما يكفي وكنا نفقد أشخاصاً جيّدين جداً من فريقنا. واليوم تراجع عدد الاستقالات من مكتبنا بشكل كبير.

وفي حين أنّ عدد موظفينا اليوم شبيه بما كان عليه قبل عقود من الزمان، فقد شهدت مهاراتهم وخبراتهم واحترافيتهم تطوراً ملحوظاً. وهذه إحدى النتائج الرئيسية للاستقلالية التي يتمتع بها مكتبنا.

في المحصلة، يعتبر المكتب الوطني للتدقيق وريث إحدى أقدم المؤسسات الحاكمة في مالطا. فهو بصفته تلك قد ورث المهمة الموكلة إلى مدقق الدولة، فضلاً عن الأخلاقيات الثابتة لسلفه، أي إدارة التدقيق. ويسعى المكتب من خلال عمله إلى ألا يكون الحارس السلبي لإرث ميت، بل يعمل على النقيض من ذلك على ترسيخ هذا الإرث بالتزام ونشاط استثنائيين، بهدف مساعدة الإدارة العامة في مالطا على الاضطلاع بمهمّتها المميّزة بإخلاص نحو الصّالح العام في ظل الظروف الصّعبة للقرن الحادي والعشرين. ويتمّ هذا في الأساس، من خلال التعزيز المستمر للحوكمة الرشيدة في مختلف أنحاء القطاع العام مع مراعاة الأولوية القصوى المعطاة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويجعلني هذا الالتزام الرّاسخ والنشاط على ثقة من أنّ المكتب الوطني للتدقيق، رغم التحديات التي يواجهها، سيستمر في تنفيذ تفويضه الدستوري بأفضل طريقة ممكنة. وسيصبّ ذلك في نهاية المطاف في مصلحة المواطنين الذين يطمح إلى خدمتهم.

تشارلز ديغوارا
المدقق العام
15/9/25



بيكرام غورونغ، مساعد المراجع العام، المصدر: هيئة المراجعة العامة للحسابات في بوتان

الحفاظ على الاستقلالية: انتصارات هيئة التدقيق الملكية في بوتان وتحدياتها

بيكرام غورونغ، المدقق العام المساعد، هيئة التدقيق الملكية في بوتان

المقدمة

تعتبر الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أساسية في الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية. وفي بوتان، تقوم هيئة التدقيق الملكية بالتدقيق في الموارد العامة، وتعتمد فعاليتها بشكل حاسم على الاستقلالية وسط الضغوط السياسية أو الاقتصادية أو المؤسسية. ويتناول هذا المقال التجارب الواقعية لهيئة التدقيق الملكية في بوتان، ويسلط الضوء على نجاحاتها في حماية استقلاليتها والتحديات المستمرة التي تواجهها، ويستمد مبررات من منشورات رسمية ومراجعات أقران وحالات تدقيق محدّدة.

الأسس القانونية والدستورية لاستقلالية هيئة التدقيق الملكية

استقلالية هيئة التدقيق الملكية راسخة بعمق في الإطار القانوني والدستوري لبوتان. ويجعل دستور بوتان (2008) وقانون التدقيق في بوتان لعام 2018 [1، 2] هيئة التدقيق الملكية سلطة مستقلة مع العديد من الضمانات الرئيسية:

- تعيين المدقق العام ومدة ولايته: يعيّن الملك المدقق العام من قائمة موصى بها بصورة مشتركة من شاغلي المناصب الدستورية الرئيسية، ممّا يضمن اختياراً غير منحاز. ويتمتع المدقق العام، الذي يقضي فترة ولاية ثابتة غير قابلة للتجديد مدّتها خمس سنوات أو حتى سن 65 عاماً، ولا يمكن إقالته إلا من خلال عملية عزل، بمقدار كبير من الأمن الوظيفي، ويبعد المنصب عن التدخّل السياسي [1، 2].
 - الاستقلالية الوظيفية: يمنح قانون التدقيق هيئة التدقيق الملكية استقلالاً وظيفياً كاملاً في جميع جوانب التدقيق - التخطيط والبرمجة والتحقيق وإعداد التقارير. وهو يفرض العمليات دون خوف أو محاباة أو تحييز، وينص صراحة على أنّ هيئة التدقيق الملكية لا تخضع للتوجيه الخارجي ما لم ينص القانون [2] على ذلك.
 - الوصول إلى المعلومات: يضمن الدستور وقانون التدقيق [1، 2] الوصول غير المقيّد إلى معلومات التدقيق الضرورية.
 - الإبلاغ والنشر: هيئة التدقيق الملكية ملزمة بالإبلاغ عن النتائج التي تتوصّل إليها من خلال تقارير تدقيق سنوية ترفعها إلى الملك، ورئيس الحكومة، والبرلمان، مع التمتع بكامل الحرية في المحتوى والتوقيت والنشر [1، 2].
 - الضمانات المالية: الدولة مفضّوة دستورياً بتوفير الاعتمادات المالية الكافية. ويؤمن هذا البند الأساسي التمويل المؤقت، ويضمن على الأقل موازنة العام السابق إذا تأخّرت الموازنة الوطنية، وتالياً تخفيف الضغوط المالية [2].
- تعمل هذه البنود مجتمعةً على حماية استقلالية هيئة التدقيق الملكية من التدخّل السياسي والاقتصادي والمؤسسي، وضمان دورها في دعم مساءلة القطاع العام وشفافيته.

تحديات استقلالية هيئة التدقيق الملكية

رغم إقرارها القانوني القوي، تواجه هيئة التدقيق الملكية العديد من التحديات:

- طلبات التدقيق البرلمانية: في حين تتحكم هيئة التدقيق الملكية في نطاق التدقيق، يفتقر الإطار القانوني إلى حق صريح للمدقق العام في رفض الطلبات البرلمانية لعمليات تدقيق محدّدة [3]. ورغم أنّ المدقق العام قاوم تاريخياً مثل هذه الضغوط، يبقى هذا الغموض نقطة ضعف محتملة للنفوذ الخارجي.
- التداخل مع هيئة الخدمة المدنية الملكية: يمنح قانون الخدمة المدنية الملكية هيئة الخدمة المدنية الملكية سلطة الإشراف على هيئة التدقيق الملكية، بما في ذلك الموافقة التنظيمية الداخلية وتفويضاً للتدقيق في هيئة التدقيق وموظفيها [3]. وهذا من شأنه أن يؤدّي إلى تضارب محتمل مع الاستقلالية الإدارية لهيئة التدقيق الملكية وتفويضها الأساسي في مجال التدقيق، إذ إنّها تشرك هيئة خارجية تتولى التدقيق في الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة نفسه، وهو ما من شأنه أن يهدّد استقلالية هيئة التدقيق الملكية في إدارة الموارد البشرية والحوكمة الداخلية.
- قيود الموازنة: رغم التفويض الدستوري بتوفير التمويل الكافي، كانت حصّة هيئة التدقيق الملكية في موازنة الدولة ضئيلة (0.36% إلى 0.38% بين عامي 2012-2015) [3]. ويمكن أن تؤثر تخفيضات الموازنة، مثل تلك التي حدثت أثناء جائحة كوفيد-19، بشكل كبير في قدرة هيئة التدقيق الملكية على إجراء عمليات تدقيق عالية الجودة، مما يحدّ من انتشارها وفعاليتها [3].

حالات توضح الاستقلالية وتأثيرها

هناك حالتان تجسّدان استقلالية هيئة التدقيق الملكية وتأثيرها الملموس على مساءلة القطاع العام:

الحالة 1: هيئة التدقيق الملكية تواجه مخالفات مالية بقيمة 2,840.092 مليون نغولتروم (السنة المالية 2022-23). تسلّط هذه الحالة الضوء على الدور الاستباقي الذي تؤدّيه هيئة التدقيق الملكية في المساءلة المالية. وفي السنة المالية 2022-23، نشرت الهيئة 456 تقرير تدقيق حدّدت مخالفات بقيمة إجمالية بلغت 2,840.092 مليون نغولتروم (حوالي 34 مليون دولار أمريكي) [4]. وتضمّنت هذه المخالفات ما يلي:

الوصف	النسبة المئوية من الإجمالي	المبلغ (مليون نغولتروم)	فئة المخالفة
نيّة متعمّدة للحصول على فوائد غير مستحقّة، أو دليل ظاهر على الاحتيال أو الخداع.	1.39%	39.604	الاحتيال والفساد
خروج عن القوانين والقواعد واللوائح التنظيمية والسياسات وإجراءات التشغيل الموحّدة والاتفاقات.	79.04%	2,244.80	عدم الامتثال للقوانين والقواعد واللوائح التنظيمية
التأثير المادي الذي يشكّل تهديداً محتملاً للأداء الاقتصادي والفعّال.	19.57%	555.683	أوجه القصور والهبوات والنواقص

يفضّل التقرير الإجراءات المطلوبة من الجهات الخاضعة للتدقيق، ويحدّد المسؤولين عن اتّخاذ القرارات والعقوبات والإجراءات التصحيحية. ويؤكّد الكشف العلني عن هذه النتائج، ونسب الاحتيال وعدم الامتثال إلى وكالات محدّدة، على الاستقلالية الوظيفية لهيئة التدقيق الملكية والتزامها بالشفافية، وهو ما يدفع المساءلة رغم الآثار المالية الكبيرة [4].

الحالة 2: مراجعة هيئة التدقيق الملكية للنظام القضائي (2019).

في إطار "مراجعة النظام القضائي والممارسات القضائية 2019"، وجدت هيئة التدقيق الملكية أنّ الأحكام القضائية غير متاحة للعموم إلى حد كبير [5]. وهذا التدقيق بالغ الأهمية، الأمر الذي يدلّ على استعداد هيئة التدقيق الملكية للتدقيق في السلطة القضائية، التي تشكّل فرعاً متساوياً، من دون خوف أو محاباة أو تحييز. وأدّت النتائج التي توصلت إليها هيئة التدقيق الملكية إلى تطورات إيجابية، إذ تمّ إنشاء وحدة للإعلام والتواصل في المحكمة العليا، وجرى فصل الخدمات القضائية عن هيئة الخدمة المدنية في بوتان في عام 2022 لتعزيز استقلالية القضاء [5]. وتجسّد هذه الحالة الدور القوي لهيئة التدقيق الملكية في تعزيز المساءلة والشفافية في جميع فروع الحكومة، حتى في المناطق الحساسة.

النماذج الناجحة والضمانات وجهود المناصرة

تنبع قدرة هيئة التدقيق الملكية على الحفاظ على الاستقلالية من:

- الأحكام القانونية المتينة: يوفّر التكريس الدستوري والأحكام المفصلة في قانون التدقيق في بوتان لعام 2018 ضمانات أساسية، بما في ذلك ضمان الحيافة للمدقق العام، والاستقلالية الوظيفية، والوصول المضمون إلى المعلومات، وتشكيل درعٍ واقٍ قوي [1، 2].
- الرقابة البرلمانية: تراجع لجنة الحسابات العامة في البرلمان تقارير هيئة التدقيق الملكية وتضمن المتابعة، وتوفّر المساءلة الخارجية وترجم ملاحظات التدقيق إلى إصلاحات ملموسة [1].
- المناصرة الاستباقية: أوصت مراجعة النظراء للإنتوساي (2016) بمواصلة تأييد تعزيز الاستقلالية القانونية والمالية، خصوصاً في ما يتعلق بطلبات التدقيق البرلمانية وتداخل هيئة الخدمة المدنية الملكية [3]. والواقع أنّ رفض هيئة التدقيق الملكية تاريخياً لبعض الطلبات البرلمانية، حتى من دون دعم قانوني صريح، يدلّ على تأييدها الداخلي والتزامها بتفويضها.

التأثير على مساءلة القطاع العام وشفافيته

تعرّضت استقلالية هيئة التدقيق الملكية بشكل مباشر فعالية التدقيق ومساءلة القطاع العام والشفافية. وتسلسل النتائج المتعلقة بالمخالفات المالية (2,840.092 مليون نغولتروم في السنة المالية 2022-23) والمراجعة القضائية الضوء على قدرة هيئة التدقيق الملكية على تحديد نقاط الضعف النظامية وتحميل الجهات العامة المسؤولية [4، 5]. ومن خلال الإبلاغ علناً عن الاحتيال، وعدم الامتثال، وعدم الكفاءة، توفّر هيئة التدقيق الملكية معلومات بالغة الأهمية للعموم والبرلمان، وتعرّضت الشفافية وتدفع الإصلاحات الضرورية. وتظهر إجراءات المتابعة والإصلاحات تأثيراً ملموساً على الحوكمة وإدارة الموارد في بوتان.

الاستراتيجيات والدروس المستفادة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأخرى

بالنسبة إلى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأخرى في البلدان النامية، توفّر تجربة هيئة التدقيق الملكية استراتيجيات عملية:

- إعطاء الأولوية لإطار قانوني قوي: تأييد وضع أحكام دستورية وتشريعية تضمن صراحة استقلالية الأجهزة، بما في ذلك ضمان الحيافة، والاستقلالية الوظيفية، والموارد المالية الكافية. وتعتبر هذه خط الدفاع الأول.
- تعزيز المناصرة الاستباقية: المناصرة الاستباقية للاستقلالية، خصوصاً عندما يكون هناك غموض قانوني. والواقع أنّ المواقف القائمة على المبادئ، حتى في غياب الدعم القانوني الصريح، يمكن أن تؤسّس للسوابق وتقوّي العزيمة المؤسسية.
- تعزيز العمل مع هيئات الرقابة: بناء علاقات قوية وتعاونية مع لجان الرقابة البرلمانية (مثل لجنة الحسابات العامة في بوتان) لضمان أن تؤدي نتائج التدقيق إلى اتخاذ إجراءات وإصلاحات ملموسة، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من تأثير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- تبني الشفافية في إعداد التقارير: نشر نتائج التدقيق علناً، حتى من القطاعات الحساسة، لبناء الثقة العامة وتوليد الضغوط الخارجية من أجل المساءلة. وتعتبر الشفافية أداة قوية.
- الاستثمار في بناء القدرات المستمر: الاستثمار في التطوير المهني وتبني تقنيات التدقيق الحديثة (مثل التدقيق الرقمي وتحليل البيانات) لتحسين جودة التدقيق وتأثيره. وهذا من شأنه أن يعزّز الصدقية والفعالية، كما اقترحت الإصلاحات الاستراتيجية التي أقرتها هيئة التدقيق الملكية.

الخلاصة

هيئة التدقيق الملكية في بوتان جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة نجح إلى حد كبير في الحفاظ على استقلاليته، رغم عمله في سياق بلدٍ نامٍ. فيفضل دعمه الدستوري والقانوني القوي، إلى جانب نهجه الاستباقي في التدقيق والإبلاغ، تمكّن من كشف مخالفات مالية كبيرة ودفع الإصلاحات حتى في مجالات حسّاسة مثل القضاء. وفي حين تستمرّ التحديات، خصوصاً في ما يتعلّق بالرقابة البرلمانية ودور هيئة الخدمة المدنية الملكية، تقدّم رحلة هيئة التدقيق الملكية دروساً قيّمة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مختلف أنحاء العالم. فالإطار القانوني القوي، والمناصرة المستمرة، والمشاركة الاستراتيجية مع الهيئات الرقابية، والشفافية الثابتة، باللغة الأهمية في حماية الاستقلالية وضمان المساءلة الفعّالة للقطاع العام.

المراجع

- Royal Audit Authority of Bhutan. (2018). Audit Act of Bhutan 2018. <https://www.bhutanaudit.gov.bt/wp-content/uploads/2020/07/Audit-Act-of-Bhutan-2018.pdf>
- Constitution of the Kingdom of Bhutan. (2008). Article 25. <https://www.bhutanaudit.gov.bt/wp-content/uploads/2020/07/Constitution-of-Bhutan.pdf>
- INTOSAI. (2016). Peer Review on the Independence of the Office of the Royal Audit Authority of Bhutan..3 https://www.bhutanaudit.gov.bt/wp-content/uploads/2020/11/Peer_Review_Bhutan_2016_english.pdf
- Deki, S. (n.d.). RAA Confronts Nu. 2,840.092 Million Financial Irregularities. Bhutan Today..4 [/https://www.bhutantoday.bt/raa-confronts-nu-2840-092-million-financial-irregularities](https://www.bhutantoday.bt/raa-confronts-nu-2840-092-million-financial-irregularities)
- BTI Project. (2024). BTI 2024 Bhutan Country Report. <https://bti-project.org/en/reports/country-report/BTN.5>

مقال رئيسي إنشاء أطر قانونية قوية



فييناو ناجيرا، المراجع العام للحسابات في فيجي. المصدر: مكتب المراجع العام للحسابات، فيجي

تعزيز الاستقلالية: رحلة فيجي نحو قانون تدقيق حديث

المؤلف: غريس توفاكاسيغا، مسؤولة الاتصالات الأولى، مكتب المراجع العام لفيجي

تعتبر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أساسية لضمان المساءلة والشفافية والحوكمة الرشيدة في القطاع العام. وبالنسبة إلى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في فيجي، كان هذا المبدأ في صميم رحلة طويلة وحاسمة لتحديث الإطار التشريعي الذي يوجّه عمله. وشكّل سنّ قانون التدقيق لعام 2025 محطة رئيسية تاريخية جسّدت المثابرة والتعاون والالتزام بحماية استقلالية مكتب المدقق العام في فيجي. ودخل القانون حيّز التنفيذ في مايو/أيار 2025.

سبب أهمية الاستقلالية

يضمن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة المستقل إدارة الموارد العامة بفعالية، وتحقيق البرامج الحكومية القيمة، واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموضوعية. وفي غياب الاستقلالية، سواء المؤسسية أو المالية أو التشغيلية، يواجه الجهاز خطر خسارة صدقيته وقدرته على العمل كحارس غير منحاز للمصلحة العامة.

وعلى الصعيد العالمي، فإنّ مبادئ استقلالية الأجهزة مكثّسة في إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (مبدأ المعايير الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 10) الذي اعتمدهه الإنتوساي. ويحدّد إعلان مكسيكو ثمانية مبادئ أساسية، بما في ذلك استقلالية الإطار القانوني للأجهزة، والاستقلالية المالية، والحرية في اختيار موضوعات التدقيق، والوصول غير المقيد إلى المعلومات. وباتت هذه المبادئ معياراً مرجعياً لقياس قوة الأجهزة في مختلف أنحاء العالم.

ولم يعكس قانون التدقيق في فيجي لعام 1969 هذه المبادئ بشكل كامل. وفي حين خدم البلاد بصورة جيدة لعقود من الزمان، فإنّه لم يستوعب التفويض المعزّز في دستور جمهورية فيجي لعام 2013، ولم يتوافق مع المعايير الدولية والتحديات الناشئة في القطاع العام.

رحلة طويلة من الإصلاح

كان الإقرار بأنّ قانون التدقيق في فيجي عفا عليه الزمن سبباً في انطلاق رحلة الإصلاح. وبدأت هذه الرحلة رسمياً في عام 2018، عندما عيّن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في فيجي، بدعم فني من رابطة المحيط الهادئ للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الباساي)، مستشاراً قانونياً لمراجعة قانون التدقيق لعام 1969. وجرى تكليف المستشار بإجراء مقارنة مرجعية لتشريعات فيجي على أساس أفضل الممارسات العالمية والتوصية بسبل لتعزيز ولاية جهاز فيجي، بما يتماشى مع دستور جمهورية فيجي لعام 2013 والمعايير الدولية.

وفي عام 2023، وافقت حكومة فيجي على عملية المراجعة، ووفّرت التفويض السياسي لدفع عجلة الإصلاح. وشكّل هذا نقطة تحول، حيث تحوّل الزخم من الأساس الفني إلى التشاور النشط والتطوير التشريعي.

والأهم من ذلك أنّ عملية الإصلاح لم تتمّ بمعزل عن الآخرين. وتتمت دعوة العموم إلى تقديم بيانات مكتوبة، وعُقدت ورش عمل استشارية بمشاركة ممثلين من الوزارات والإدارات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، وغيرها من المجموعات المهمة. وضمن هذا النهج الشامل أن تعكس مسودة المقترحات بيئة الحوكمة في فيجي وطموحات شعبها في ما يتصل بالمساءلة والشفافية.

وتمثّل عامل النجاح الرئيسي في هذا الإصلاح التشريعي في قدرة جهاز فيجي على الاستفادة من مشاركة أصحاب المصلحة. وخلال العملية، ساهم هؤلاء بإبداء ملاحظات مكتوبة وشفهية وشاركوا في ورش عمل استشارية حضورية.

وأدّت هذه المشاركة الواسعة النطاق إلى شعور بالمسؤولية المشتركة للإصلاح القانوني، وتأمين موافقة الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية. كما أكّدت على الدور الذي تؤدّيه المشاورات باعتبارها حجر الزاوية في الإصلاح الفعّال للحكومة. واستفاد مكتب المدقق العام من شراكته القوية مع الباساي، والتي وفّرت التمويل والدعم الفني طوال العملية. وسلّط هذا التعاون الضوء على تأثير التعاون الإقليمي في تقوية المؤسسات العامة، وأكّد على أهمية التضامن بين الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مختلف أنحاء منطقة المحيط الهادئ.

الاستقلالية المتزايدة: المؤسسية والمالية والتشغيلية

يعرّز قانون التدقيق لعام 2025 صلاحيات المدقق العام وواجباته، ويؤكد من جديد على صلاحيته في العمل، ضمن حدود القانون، من دون تدخّل. ومن السمات الرئيسية لهذا القانون بند الحصانة الذي يحمي المدقق العام والموظفين من أي مسؤولية عند الاضطلاع بواجباتهم الرسمية. ورغم أنّ القانون مقتضب مؤلّف من 26 مادة فقط في أكثر من 17 صفحة، تعزّزه أحكام دستورية قوية بشأن التعيين، والإقالة، والأجور، والاستقلالية، وولاية التدقيق، وجوانب الوصول إلى المعلومات والتمويل وحوكمة المكتب.

المثابرة والقدرة على التكيف

كانت الرحلة إلى تحقيق هذا الإنجاز طويلة وفي بعض الأحيان مليئة بالتحديات. فالإصلاح التشريعي معقّد بطبيعته، وهو يشتمل على جهات فاعلة متعدّدة، ونقاشات فنية، ومصالح متنافسة. واسترشد مكتب المدقق العام بولايته الدستورية وبالقناعة بأنّ الاستقلالية تشكّل ضرورة أساسية للتدقيق الفعّال، فبقي على المسار.

وينطبق هذا الأمر على كل مرحلة من مراحل العملية، من المراجعة القانونية إلى المشاورات على مستوى البلاد، إلى الزخم المبني على المناقشة البرلمانية. وتوازت قدرة جهاز فيجي على التكيف مع دعم أصحاب المصلحة، الذين أدركوا أنّ تعزيز استقلالية المدقق العام يتعلّق في نهاية المطاف بتعزيز الحوكمة في القطاع العام.

محطة رئيسية للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في فيجي

يشكّل قانون التدقيق لعام 2025 حقبة جديدة للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في فيجي. فهو يعمل على تحديث الإطار التشريعي، وإلغاء القوانين البالية، وتضمين أحكام أكثر قوة تعمل على تعزيز صلاحيات المدقق العام وواجباته واستقلاليته. وهو ليس محطة رئيسية قانونية فحسب، بل يشكّل أيضاً محطة رمزية، أي الاعتراف بأهمية التدقيق المستقل في بناء الثقة العامة والمساءلة.

ويساهم هذا الإنجاز أيضاً في تعزيز الزخم المتنامي في منطقة المحيط الهادئ نحو التوافق مع المعايير الدولية لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. ومن خلال تحديث قانون التدقيق، تنضم فيجي إلى بلدان أخرى في المنطقة وخارجها في إظهار التزامها بإعلان مكسيكو ومبادئ الإنتوساي.

وبالنسبة إلى فيجي، يذكّرنا هذا بأنّ المؤسّسات قادرة على النمو بشكل أقوى، وأكثر قدرة على التكيف، وفي موقع مناسب أكثر لمواجهة التغيير. وبالنسبة إلى مجتمع الأجهزة على مستوى العالم، يشكّل هذا مثلاً للطريقة التي يمكن بها للمثابرة والتعاون ومشاركة أصحاب المصلحة أن تحول مبادئ الاستقلالية إلى واقع مُعاش.

وبالنسبة إلى جهاز فيجي، تشكّل هذه المحطة الرئيسية خاتمة لرحلة طويلة وبداية فصل جديد، حيث لا تعتبر الاستقلالية مجرد مبدأ بل إنّها أساس عملي للمساءلة والشفافية والحوكمة الأفضل في خدمة شعب فيجي.



Office of the Auditor General

Republic of Fiji

Auditing for Better Public Sector

Performance and Accountability

المصدر: هيئة التدقيق الحكومية في فيجي



المصدر: مجلس مراجعة الحسابات لجمهورية إندونيسيا (BPK RI)

مسار الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا للمحافظة على الاستقلالية

من إعداد: ر. يودي رمضان بوديمان وتيغو ويدودو وشيرليتا نوروسيداه، الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا

طالما اعتُبرت استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة مبدأً أساسياً لضمان صدقية عمليات التدقيق في القطاع العام وفعاليتها. فمنذ اعتماد إعلان ليما في عام 1977، كان الإجماع العالمي واضحاً على أن الأجهزة لا تستطيع أداء مهامها الرقابية بفعالية دون درجة عالية من الاستقلالية، سواءً كان ذلك مضموناً رسمياً أو تتم ممارسته عملياً. ولا يقتصر دور الاستقلالية على الجانب التقني فحسب، بل يحمل أيضاً دلالة معيارية، إذ يُعزّز مساءلة الحكومات أمام المواطنين، ويساهم في تحقيق الهدف الأوسع المتمثل في تقوية المؤسسات، كما هو ملحوظ في أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، لاسيما الهدف السادس عشر المتعلق بالسلام والعدل والمؤسسات القوية.

من ناحية المفاهيم، تتسم الاستقلالية بتعدد أبعادها. وغالباً ما يجري التفريق بين الاستقلالية القانونية، المكرّسة في الدساتير والأطر القانونية، والاستقلالية الفعلية، التي تُعنى بالقدرة الحقيقية للأجهزة على العمل دون تدخل في الواقع العملي. وبينما تُضفي الاستقلالية القانونية الشرعية، فهي غير كافية ما لم تقابلها استقلالية فعلية تمكّن المؤسسات من العمل بشكل مستقل وإنفاذ نتائجها. ويُقدّم مجلس التدقيق لجمهورية إندونيسيا (الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا) نموذجاً توضيحياً لكيفية تفاعل هذين الجانبين. فرغم أنّ استقلالية الجهاز مكرّسة في الدستور الإندونيسي والتشريعات اللاحقة، تعيّن على المجلس تعزيز استقلاليته والدفاع عنها باستمرار من الناحية العملية من خلال الإصلاحات المؤسسية، والتواصل مع أصحاب المصلحة، والتخصيص الاستراتيجي للموارد.

توفّر الأطر التي وضعتها المنظمات الدولية معايير مرجعية مفيدة لدراسة استقلالية الأجهزة. ويحدّد إعلان مكسيكو للإنتوساي ثمانية مبادئ، تشمل ولاية تدقيق واسعة النطاق، والوصول غير المقيد إلى المعلومات، وحرية إعداد التقارير، بينما تحدّد مؤشرات استقلالية الأجهزة الصادرة عن البنك الدولي عشرة أبعاد للاستقلالية قابلة للقياس. وتؤكد هذه الأطر أنّ الاستقلالية ليست إنجازاً ثابتاً أو لمرة واحدة، بل هي عملية ديناميكية يجب حمايتها وتكييفها مع الظروف المتغيرة. وفي هذا السياق، يمكن فهم تجربة الجهاز الإندونيسي من خلال أربعة أبعاد مترابطة هي الاستقلالية التشغيلية، والاستقلالية المالية، والاستقلالية في التوظيف، وآليات ضمان المتابعة الفعّالة لتوصيات التدقيق. ويمكن الاطلاع على تفاصيل إضافية عن مؤشرات استقلالية الأجهزة الصادرة عن البنك الدولي على الرابط التالي: <https://bpk.id/appendix-BPK-Independence>.

تشكّل الاستقلالية التشغيلية أساس الاستقلالية. وفي إندونيسيا، لا يكفل الدستور هذه الاستقلالية فحسب، بل يُفضّلها أيضاً في القوانين، لاسيما قانون التدقيق الحكومي لعام 2004 وقانون الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة لعام 2006. وترسّخ هذه القوانين صلاحيات جهاز الرقابة وتؤكد مكانته المساوية لمؤسسات الدولة العليا الأخرى، مما يضمن عدم إخضاعها للسلطة التنفيذية. مع ذلك، لا بدّ من ترجمة الاستقلالية التشغيلية إلى واقع ملموس. وقد أجرى الجهاز إصلاحات تنظيمية جوهرية، شملت مراجعة التوزيع الداخلي للمهام بين أعضاء مجلس الإدارة، وإنشاء مديريات ومكاتب إقليمية جديدة لتلبية الاحتياجات الإدارية والإقليمية المستجدة. وفي بلد يضم أكثر من سبعة عشر ألف جزيرة، حيث يتعيّن على المدققين التكيّف مع الظروف المحلية المتنوعة، عزّزت هذه الإصلاحات استقلالية الجهاز من خلال تعميق فهمه للسياق المحلي (نوروسيداه، 2024). علاوة على ذلك، أصدر الجهاز لوائح داخلية تُفعل ولايته، بدءاً بمعايير التدقيق ومدوّنات أخلاقيات المهنة، وصولاً إلى الإجراءات التفصيلية لعمليات التدقيق الاستقصائية واحتساب خسائر الدولة. وتعمل هذه الأدوات على تعزيز الاحترافية والاتّساق والصدقية في ممارسات التدقيق.

وبالمقدار نفسه من الأهمية، لا تُمارس الاستقلالية التشغيلية بمعزل عن الأمور الأخرى، بل من خلال تفاعل مستمر مع أصحاب العلاقة الخارجيين. ويتعاون الجهاز الإندونيسي مع البرلمان، ووكالات إنفاذ القانون، والمنظمات المهنية، والمجتمع المدني لضمان شرعية نتائجها وقابلية تنفيذها. فعلى سبيل المثال، يعزز تعاونه مع البرلمان الصلاحية السياسية لتقارير التدقيق، بينما يدعم التعاون مع وكالات إنفاذ القانون تطبيق النتائج المتعلقة بالاحتيال أو الفساد. ومن خلال بناء شبكات دعم، لا يدافع الجهاز عن استقلاليته ضد أي تدخل محتمل فحسب، بل يضمن أيضاً أن يُترجم عمله إلى نتائج مساهمة ملموسة.

البعد الثاني هو الاستقلالية المالية، وهو أمر بالغ الأهمية، إذ بدون موارد كافية، تصبح الاستقلالية رمزية حصرًا. وتنصّ التشريعات الإندونيسية على ضرورة إدراج موازنة الجهاز كبنء مستقل في موازنة الدولة. مع ذلك، ومن الناحية العملية، كان تقديم الموازنة والموافقة عليها يتم في البداية عبر وزارات وسيطة، مما يتيح المجال لتأثير السلطة التنفيذية. وقد ساهمت الإصلاحات تدريجياً في الحد من نقطة الضعف هذه، عبر السّماح لجهاز الرقابة بتقديم موازنته مباشرة إلى البرلمان، على أن تقتصر النقاشات اللاحقة على وزارة المالية في المسائل الفنية فحسب. وعزّز هذا التعديل الاستقلالية المؤسسية وأسفر عن نتائج ملموسة، أبرزها زيادة الموازنة بنسبة 25% في عام 2025 مقارنةً بعام 2024. وبفضل ازدياد الموارد، تمكّن الجهاز من توسيع بنيته التحتية، والاستثمار في تقنيات التدقيق الحديثة، وتحسين الأجور، علماً بأنّ كل ذلك يعزّز قدرته المؤسسية على التكيّف.

ولا تقتصر الاستقلالية المالية على تأمين التمويل الكافي فحسب، بل تشمل أيضاً كيفية إدارة الأموال. وقد أثبت الجهاز حوكمة مالية رشيدة، بما يضمن توافق الموارد مع الأولويات الاستراتيجية وشفافية النفقات. ومن خلال إدارة موازنته بمسؤولية، يعزّز الجهاز صدقيته في مطالبة المؤسسات الأخرى بالمساءلة. لذلك تعدّ الاستقلالية المالية شرطاً أساسياً للنزاهة المؤسسية، وانعكاساً لها في الوقت نفسه.

يعدّ البعد الثالث، وهو الاستقلالية في التوظيف، بالغ الأهمية لضمان جودة أعمال التدقيق. فالموارد البشرية هي ركيزة القدرات المؤسسية، والقدرة على استقطاب الكفاءات وتطويرها واستبقائها أمر لا غنى عنه للحفاظ على الاستقلالية. وفي إندونيسيا، تتولى وزارة أجهزة الدولة وهيئة الخدمة المدنية الوطنية استخدام الموظفين العموميين مركزياً، ولكنّ الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة يشارك بفعالية في العملية عبر تحديد احتياجاته من الموظفين، وإجراء المقابلات، وضمان استيفاء المرشحين للمعايير المهنية، مما يساهم في تعزيز القدرات المؤسسية للجهاز بشكل ملحوظ.

وإلى جانب استخدام الموظفين العموميين، يتمتّع جهاز الرقابة بصلاحيّة التعاقد مع مدققين وخبراء خارجيين، مما يمنحه مرونة في تلبية متطلبات التدقيق المتخصصة أو الفنية. كما يعزز وجود مركز تدريب وتطوير متخصص القدرات الداخلية من خلال توفير برامج تطوير مهني مستمر. بالإضافة إلى ذلك، نجح الجهاز في المطالبة ببدلات متميزة لموظفيه، إدراكاً منه للمتطلبات الفريدة لعمل التدقيق، وحمايةً للنزاهة المهنية من خلال ربط الأجر بالمسؤولية. وتضمن هذه التدابير مجتمعةً عدم تقويض استقلالية التوظيف بسبب القيود البيروقراطية الأوسع، فضلاً عن تمكين الجهاز من الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة الفنية.

يتعلّق البعد الرابع بفعالية آليات متابعة توصيات التدقيق. ولا تنتهي الاستقلالية بمجرد إصدار التقارير، بل يجب أن تنعكس أيضاً في مدى تنفيذ التوصيات. وقد وضع جهاز الرقابة إجراءات واضحة تلزم الجهات الخاضعة للتدقيق بالردّ على التوصيات في غضون 60 يوماً. وتتمّ مراجعة هذه الردود والتدقيق فيها. ولتعزيز الكفاءة والمساءلة، استحدث الجهاز نظاماً متكاملاً لتكنولوجيا المعلومات يتعقب إجراءات المتابعة من وقت لآخر. ولا يعزّز هذا الابتكار الشفافية فحسب، بل يضمن أيضاً ترجمة نتائج التدقيق إلى تحسينات ملموسة في الحوكمة. كما مكّن النظام الجهاز من توليد بيانات بشأن معدّلات الامتثال، مما يعزّز بدوره رقابة البرلمان ويشجّع على مزيد من المساءلة بين الجهات الخاضعة للتدقيق.

تقدّم التجربة الإندونيسية العديد من الدروس الأوسع نطاقاً لدراسة استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وممارستها. أولاً، تعتبر الضمانات الدستورية والقانونية أساسية، ولكنها غير كافية بمفردها. ويجب ممارسة الاستقلالية وتعزيزها باستمرار من خلال الممارسات اليومية، والإصلاحات المؤسسية، والمشاركة الاستراتيجية. ثانياً، تتطلب الاستقلالية موارد كافية. فيدون موارد مالية وبشرية كافية، حتى أكثر المؤسسات استقلالية رسمياً تصبح معرّضة لخطر عدم الفعالية. ثالثاً، تعتبر مشاركة أصحاب المصلحة بالغة الأهمية. ولا تعني الاستقلالية العزلة، بل يتعين على الأجهزة إرساء علاقات بناءة مع مؤسسات أخرى، مما يزيد من شرعيتها ويسهل تطبيق ما توصلت إليه. رابعاً، يؤدّي الابتكار التكنولوجي دوراً متزايداً في حماية الاستقلالية من خلال تحسين الشفافية والكفاءة والمساءلة في عمليات التدقيق. وأخيراً، ينبغي فهم الاستقلالية على أنّها عملية مستمرة وليست غاية بحد ذاتها. فهي تتطلب يقظة دائمة، وتكيفاً، وتعزيزاً في مواجهة الديناميكيات السياسية والمؤسسية والاجتماعية المتغيّرة.

الخلاصة

بعد مرور ما يقارب خمسة عقود على إعلان ليما، لا يزال مبدأ استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أساسياً للحوكمة الفعّالة. وتُظهر تجربة الجهاز الإندونيسي أنّه في حين توفر الضمانات الدستورية أساساً متيناً، يتطلب التطبيق العملي للاستقلالية إصلاحات استراتيجية شاملة. ومن خلال الجهود المبذولة في مجال الاستقلالية التشغيلية، والترتيبات المالية، وسياسات التوظيف، وآليات المتابعة، نجح الجهاز في ترسيخ استقلاليته القانونية والفعليّة. ولم تعزّز هذه الإصلاحات صدقيته المحلية فحسب، بل ساهمت أيضاً في تحقيق الهدف العالمي المتمثل في تقوية المؤسسات في إطار الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة. فالاستقلالية، كما يتّضح في هذه الحالة، هي مبدأ قانوني وممارسة مؤسسية قائمة يجب حمايتها باستمرار للحفاظ على المساءلة والشفافية والنزاهة في إدارة المالية العامة.

المراجع

1. INTOSAI. (1977). The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts. International Organization of Supreme Audit Institutions.
2. الإنتوساي، (1977). إعلان ليما حول التوجيهات المتعلقة بالمبادئ الرقابية، المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
3. INTOSAI. (2007). Mexico Declaration on SAI Independence (INTOSAI-P 10). International Organization of Supreme Audit Institutions.
4. الإنتوساي، (2007). إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (مبدأ الإنتوساي 10)، المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
5. Nurosidah, Sherlita. (2024). Unveiling Challenges: Auditing Small Islands in the Indonesian Archipelago. International Journal of Government Auditing.
6. شيرليتا نوروسيدا ، (2024) إمارة اللثام عن التحديات: تدقيق الجزر الصغيرة في الأرخيبيل الإندونيسي، المجلة الدولية للرقابة المالية الحكومية Republic of Indonesia. (2004). Law No. 15 of 2004 on State Audit.
7. جمهورية إندونيسيا. (2004). القانون رقم 15 لعام 2004 بشأن تدقيق الدولة.
8. جمهورية إندونيسيا. (2006). Law No. 15 of 2006 on the Audit Board of the Republic of Indonesia.
9. جمهورية إندونيسيا. (2006). القانون رقم 15 لعام 2006 بشأن مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا.
10. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the UN General Assembly, A/RES/70/1.
11. الأمم المتحدة، (2015)، تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030. قرار اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة، القرار A/RES/70/1.
12. World Bank. (2021). Supreme Audit Institutions Independence Index (InSAI): Global SAI Independence Report. Washington, DC: World Bank.
13. البنك الدولي، (2021)، مؤشر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: التقرير التجميعي الشامل لعام 2021، واشنطن العاصمة، البنك الدولي.



كارولين سبنسر، المراجع العام لحسابات ولاية أستراليا الغربية. المصدر: مكتب المراجع العام لحسابات ولاية أستراليا الغربية

الاستقلالية في التدقيق

من إعداد كارولين سبنسر، المدققة العامة لغرب أستراليا.

الاستقلالية هي حجر الزاوية في التدقيق الفعّال.

وفي سياق دوري كمدققة عامة لغرب أستراليا، لا تعتبر الاستقلالية مجرد مفهوم ولكنها ممارسة تدعم كل عملية تدقيق ننجزها. وتضمن هذه الاستقلالية إتمام عمليات التدقيق دون تأثير أو تدخّل، وتالياً الحفاظ على ثقة البرلمان والمجتمع.

في غرب أستراليا، يجري تعيين المدقق العام لمدة 10 سنوات غير قابلة للتجديد، ويتمتع كموظف مستقل في البرلمان بسلطة تقديرية كاملة بشأن ما يجب تدقيقه، ومتى يتم إعداد التقارير وكيف، وما يجب تضمينه في التقارير.

وهذا من شأنه أن يسمح للمدقق العام بالاضطلاع بواجباته من دون الاهتمام بإعادة التعيين، وضمان أنّ القرارات تسترشد حصراً بالأدلة، والمصلحة العامة، والالتزام بضمان تأدية جهات القطاع العام المهمة التي نعهد لها بها نحن كمواطنين.

ويعزّز نموذج الحوكمة هذا الشفافية والمساءلة والثقة العامة. كما يوفّر الاستقرار والفرصة لقيادة جديدة في نهاية كل ولاية. وينصبُّ تركيزنا على توفير ضمانات مستقلة بشأن الإنفاق العام، مع تسليط الضوء على أوجه القصور في الإدارة العامة والنتائج الإيجابية التي تعترف بتقديم الخدمات الحكومية بفعالية وكفاءة. وتساهم نتائج التدقيق التي توصلنا إليها في إثراء التدقيق التشريعي والنقاش. ونحن نوفر المعلومات العملية التي غالباً ما تكون غير متاحة لأعضاء البرلمان واللجان البرلمانية. وفي هذا السياق، نعمل بمثابة عين البرلمان وآذانه.

إلى ذلك، نسعى جاهدين إلى التوصية بطرق يمكن من خلالها تحسين الجودة والمعايير عبر القطاع العام ككل وليس ضمن الجهات التي ندقق فيها فحسب. ومع ذلك، نعتمد على اللجان البرلمانية مثل لجنة الحسابات العامة التابعة للجمعية التشريعية في غرب أستراليا واللجنة الدائمة للتقديرات والعمليات المالية التابعة للمجلس التشريعي لضمان تصرّف الجهات وفقاً لتوصياتنا. وتعتبر اللجنتان مهمّتان لعمل المكتب وفعاليّته، ونحن مسؤولون أمام البرلمان من خلالهما.

يتضمّن قانون تعديل المدقق العام لسنة 2022 (قانون التعديل)، الذي أقرّه البرلمان في نوفمبر/تشرين الثاني 2022، والذي لم يُعلن بعد، أحكاماً تثير مقداراً كبيراً من القلق بشأن استقلالية المدقق العام. ويبدو أنّ هذه الأحكام تتعارض مع ضمان الاستقلالية الشاملة في التشريع الحالي، والذي ينصّ بوضوح على أنّ المدقق العام لا يخضع لتوجيهات من أي شخص في ما يتعلّق بما يجب التدقيق فيه أو إعداد التقارير بشأنه. ومن شأن هذه التغييرات أن تقلّل من فعالية الدور من خلال تقييد الحكم المهني والحدّ من القدرة على إعداد التقارير بحريّة من أجل المصلحة العامة.

وفي حين جرى تقديم قانون التعديل بنّيّة معلنة لتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة عبر الحكومة، خصوصاً من خلال توضيح صلاحيات الوصول إلى المعلومات، فإنّه يغيّر أيضاً الإطار التشغيلي للمدقق العام. والأهم من ذلك أنّه يفرض قيوداً على حرية التصرّف في إعداد التقارير، بما في ذلك القيود المفروضة على من قد يرفع تقاريره إليه ومن يمكنه الوصول إلى مسودات التقارير قبل نشرها.

وبصفتي المدققة العامة، شعرت بأنني ملزمة بإثارة المسائل علناً في التقارير السنوية لمكتب المدقق العام لفترة 2022-23 و2023-24، مع الإشارة إلى أنّه من شأن التعديلات أن تؤثر في القدرة على إحالة التقارير مباشرة إلى البرلمان بشأن الأمور التي يجب أن تتضمنها المصلحة العامة. ورغم انقضاء نحو ثلاث سنوات، لم يُعلن بعد عن قانون التعديل. ولا أؤيدّ أنا ومكّتي الإعلان بشكله الحالي ونرى أنّه من المناسب إخضاع التشريع لمراجعة دقيقة من جانب لجنة التدقيق المشتركة التابعة للبرلمان².

وبصفتنا مدققين، يتعيّن علينا أن نبقى متيقّظين ومجتهدين في نهجنا، وأن نكون حذرين ومحترمين في تعاملاتنا مع الحكومات والجهات. ورغم أنّ الأطراف قد تتفق في نهاية المطاف على الاختلاف، فمن الضروري أن نحافظ مكتبين على نهج "عدم المفاجآت" طوال عملية التدقيق من خلال الارتباط الاستباقي والشفاف على المستويات الوزارية والإدارية والبرلمانية. ويشكّل هذا المبدأ جزءاً أساسياً من فلسفتنا وممارستنا التشغيلية.

ورغم هذه الجهود، فمن المفهوم أن تتعامل الجهات الحكومية مع تقارير التدقيق بحذر، خصوصاً في ضوء التأثير المحتمل لنتائجنا في وسائل الإعلام ولدى العموم، والذين يعتبرون المقّمين النهائيين للأداء الحكومي. وحتّى نحافظ على صدقيتنا، علينا أن نبقى بعيدين عن السياسة. ومن الأهمية بمكان اتّباع نهج متّسق ومتوازن في إعداد التقارير، وكل ما يمكننا فعله هو التدقيق والإبلاغ عمّا هو أمامنا.

ويؤكد هذا على أهمية إعداد التقارير بصورة متوازنة، والذي يتضمّن الاعتراف المناسب حيثما كان ذلك واجباً. ورغم أنّ النتائج الإيجابية قد لا تجتذب المستوى نفسه من اهتمام وسائل الإعلام، فهي تعمل على الاعتراف بالحوكمة الفعّالة وتوفّر معياراً مرجعياً للممارسات الأفضل في القطاع.

ومن نقاط القوة التي تميّز نظامنا الديمقراطي قبول الحكومات للتدقيق المستقل في المسائل الأساسية للمصلحة العامة والالتزام بمعالجة التوصيات الرّامية إلى التحسين. وما من شيء من هذا القبيل واضح في ظل الأنظمة الاستبدادية. ويجب أن تستمر دولتنا في دعم تشريع قوي للتدقيق العام. كما يجب أن يبقى دور المدقق العام راسخاً في استقلالية لا لبس فيها ومكّوسة قانوناً لضمان قدرة كل من يشغل المنصب على الوفاء بواجباته أمام البرلمان وشعب غرب أستراليا بنزاهة وعدم انحياز وكفاءة.

الحواشي

1. مكتب المدقق العام، التقرير السنوي لمكتب المدقق العام 2022-23، الموقع الإلكتروني لمكتب المدقق العام، 27 سبتمبر/أيلول 2023، الصفحات 11، 110-111؛ مكتب المدقق العام، التقرير السنوي لمكتب المدقق العام 2023-24، الموقع الإلكتروني لمكتب المدقق العام، 26 سبتمبر/أيلول 2024، الصفحة 12. [📄](#)
2. وفقاً للقسم 48 من قانون المدقق العام لعام 2006. [📄](#)



المصدر: المحكمة العامة للمراجعة في المملكة العربية السعودية

تعزيز استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: التقدم العالمي والتجربة السعودية

من إعداد السيِّدة أريج موسى الجهني، الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية

المُقدِّمة

تؤدّي الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة دوراً محورياً في حماية الموارد العامة، وضمان مساءلة الحكومات وتعزيز الشفافية في إدارة الأموال العامة. ومن العناصر الأساسية لتحقيق هذا الدور استقلاليته عن التأثير الخارجي غير المبرّر، والتي تسمح لها بإتمام عمليات التدقيق بموضوعية وصدقية. وكما أكّدت توجيهات الإنتوساي، تعمل الأجهزة على نحو أكثر فعالية عندما تكون محميّة من التداخل، مما يسمح لها بوضع الاستراتيجيات المناسبة، والحصول على المعلومات اللازمة، والإبلاغ عن النتائج من دون قيود (الإنتوساي، 2019). ومن شأن النفوذ السياسي، والقيود المفروضة على الموازنة، والقدرة المحدودة على الوصول إلى السجلات، أن تقوّض جودة التدقيق وثقة الجمهور. ويتناول هذا المقال الطريقة التي نجح بها الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية في التغلّب على تحديات استقلاليته من خلال أطر نظامية قويّة وتنفيذ منضبط، وتقديم مرئيات عملية يمكن أن تعتمد عليها أجهزة رقابة عليا أخرى لتقوية الاستقلالية وتالياً تعزيز الحوكمة وثقة الجمهور.

تعزيز الاستقلالية: إصلاحات الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية

قبل عام 2019، كان الديوان العام للمحاسبة يعمل في إطار حوكمة وإطار مالي يرفع من خلالهما تقاريره إلى مجلس الوزراء، وكانت التعيينات في المناصب القيادية تتطلب قراراً وزارياً وموافقة من المقام السامي. ولكن في غياب إطار عمل واضح للتدقيق، كانت قدرة الديوان على التخطيط المنهجي وتصنيف عمليات التدقيق تبعاً لأولويتها مقيدة. وأتبع تخصيص الموارد قنوات ميزانية مركزية، مما شكّل خطراً على قدرة الديوان على التخطيط والعمل بشكل مستقل. ورغم أنّ هذه البنية وظيفية، فقد عرّضت المؤسسة للتأثير العام، الأمر الذي جعل عملها عرضة للضغوط الخارجية.

وتمّ إدخال إصلاحات كبيرة مع صدور مرسوم ملكي في عام 2020 تمّ بموجبه نقل التعيينات في المناصب القيادية إلى خادم الحرمين الشريفين. وشكّل ذلك تغييراً جذرياً في الحوكمة، مما أدّى إلى تقليص التأثير السياسي وتعزيز الاستقلالية التشغيلية. وشملت الأحكام الرئيسية تعيين الرئيس ونائب الرئيس بأمر ملكي، والاستقلالية المالية والإدارية بما يسمح للرئيس بإعداد الهيكل التنظيمي والموازنة واللوائح الداخلية لنيل الموافقة الملكية. وقد عملت هذه الإصلاحات على مواءمة الديوان العام للمحاسبة مع مبادئ الإنتوساي العشرة (الإنتوساي، 2019)، وترسيخ الاستقلالية في الأنظمة وترجمة الحماية النظامية إلى ممارسات تشغيلية يومية.

الاستقلالية التشغيلية في الممارسة العملية

ليست الاستقلالية في المملكة العربية السعودية نظامية فحسب، بل هي عملية أيضاً. ويضمن تفويض الديوان الوصول غير المقيد إلى السجلات، مدعوماً بالعواقب النظامية لعدم الامتثال. كما يوفر السلطة لتصعيد القضايا المعلقة إلى أعلى المستويات التنفيذية، وضمان المساءلة، في حين يؤدّي رفع التقارير المباشرة إلى خادم الحرمين الشريفين إلى تعزيز الضمانات المؤسسية ضد التدخل. وبين عامي 2020 و2025، مكّنت هذه الحماية فرقاء التدقيق من إتمام إجراءات خالية من التأثير غير المبرر، مما أدّى إلى تحسين جودة تقارير التدقيق وتواترها بشكل كبير.

وفي العمليات اليومية، يضمن الإطار النظامي والممارسات المؤسسية الوصول بلا قيود إلى السجلات الضرورية والعواقب الواضحة عندما تقاوم الجهات الخاضعة للتدقيق التعاون. ويمكن أن يرسل الديوان التقارير إلى أعلى سلطة والمشاركة مع الجهات الخاضعة للتدقيق لمعالجة النتائج، وتصعيد المشكلات عند حلها. ويعمل هذا المزيج من الضمانات النظامية والبروتوكولات التشغيلية على تحويل الاستقلالية النظامية إلى ممارسة فعّالة، وحماية الموضوعية، وحماية الموارد العامة، وتعزيز رؤية الديوان لتحقيق الريادة في التميز في التدقيق العام.

مع ذلك، لا تزال الضغوط المؤسسية الملازمة لعملية التدقيق قائمة. وغالباً ما تفضّل الجهات الخاضعة للتدقيق التقييمات التعاونية بدلاً من التقييمات النقدية. وقد استجاب الديوان من خلال ترسيخ عمله في المعايير الدولية، بما يتماشى مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والمعايير الدولية للتدقيق لضمان الموضوعية. كما استثمر في الخبرات المتخصصة في نظم تكنولوجيا المعلومات والأصول المالية ومراجعات العقود، وإعداد الفرقاء للتعامل مع عمليات التدقيق المعقّدة بثقة. وجرى تعزيز الشفافية من خلال رفع التقارير إلى خادم الحرمين الشريفين، وقد حافظ الديوان على حوار بناء مع الوزارات، بينما أوضح أنّ أحكام التدقيق النهائية تقع على عاتق المؤسسة وحدها. على سبيل المثال، ركّزت عمليات التدقيق في برامج تخصيص ومشاريع البنية التحتية الضخمة بشكل خاص على شفافية المشتريات، وتقييم الأصول، وامتثال العقود. وحتى عندما يتم الإبلاغ بوضوح عن النتائج الحساسة سياسياً، فإنّ هذا من شأنه أن يعزّز صدقية الديوان باعتباره حارساً محايداً للأموال العامة.



الشكل 1. تطوّر إصلاحات الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية (هيئة الخبراء، 2019؛ الديوان العام للمحاسبة، 2020).

المرئيات العملية لتعزيز استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

تظهر تجربة المملكة العربية السعودية ضرورة ترسيخ الاستقلالية في الأنظمة، ولكن لا بد وأن تكون أيضاً مستدامة في الممارسة اليومية، مما يعني أن الوصول إلى المعلومات والخبرات والأدوات أمر ضروري. والواقع أن الإصلاحات النظامية مثل التفويضات الصريحة، ومستويات الترابط الإداري الواضحة، والتعيينات في المناصب القيادية المحميّة، توفّر الأساس، ولكن لا بدّ من تعزيز هذه الإصلاحات من خلال الاستقلالية المالية والإدارية لحماية عملية صنع القرار الداخلي.

ولا تقلّ الاستقلالية التشغيلية أهمية، فهي تتطلّب الوصول المضمون إلى السجلات، والخبرة الفنية اللازمة لإدارة عمليات التدقيق المعقّدة، وإعداد التقارير بشفافيّة لأعلى مستويات الحكومة والعموم. وتعرّز الشفافيّة الصدقيّة، في حين أنّه من شأن المشاركة البناءة مع الجهات الخاضعة للتدقيق أن تعرّز الاستقلالية، ومن الضروري أن تحتفظ الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بالسيطرة الكاملة والقاطعة على إعداد التقارير عن النتائج التي تتوصّل إليها، من دون أي تدخل في المحتوى المادي للتقارير التي تصدرها. ولعلّ الأمر الأكثر أهمية هو أنّ القدرة على التكيف هي الأساس: فمع إصلاح الحكومات، يتعيّن على الأجهزة تطوير أساليبها وقدراتها حتى تبقى ذات صلة وصدقيّة.

وعلى هذا الأساس، انخرط الديوان بشكل استباقي في شبكات النظراء الدولية، بما في ذلك مبادرات الإنتوساي ومبادرة الإنتوساي للتنمية، كجزء من استراتيجيته الخاصّة لتعزيز الاستقلالية. ومن خلال هذه المشاريع، عمل الديوان على مقارنة ضماناته النظامية والمالية والتشغيلية بأفضل الممارسات العالمية وتكييف الدروس مع سياقها المحلي. وقد استفاد من تبادل الخبرات مع أجهزة عليا أخرى، وتعلّم كيفية إدارة التحديات مثل الضغوط السياسية، والقيود المفروضة على الموازنة، وعمليات التدقيق الحساسة. وعملت هذه التفاعلات على تعزيز صدقيّة الديوان واستقلاليته التشغيلية، وتعزيز استقلاليته بحكم الأمر الواقع، وتوفير القدرة على الوصول إلى التوجيه الفني، والأطر، والأدوات التي تستكمل الإصلاحات المحلية. ومن خلال دمج المرئيات من الشبكات العالمية في ممارساته الخاصّة، نجح الديوان في تحويل المشاركة الدولية إلى آلية ملموسة وعملية لدعم استقلاليته وتقويتها.

الخلاصة

ليست الاستقلالية عملية إصلاح تتمّ لمرة واحدة بل هي عملية مستمرة. وتظهر تجربة الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية أنّ الضمانات النظامية، والاستقلالية التشغيلية، والممارسات المؤسسية القوية يجب أن تعمل معاً لجعل الاستقلالية حقيقة واقعة. ومن خلال تحديد ولايات واضحة، وحماية التعيينات في المناصب القيادية، وضمان أطر الموازنة القويّة والتقارير الشفّافة، عمل الديوان على تعزيز قدرته على التدقيق من دون تدخّل وحماية الموارد العامة. ويبيّن نهجه الاستباقي، بما في ذلك الخبرات المتخصصة والمشاركة مع شبكات الأقران الدولية، كيف يمكن أن تعزّز التدابير العملية الاستقلالية في كل من النظام والممارسة. وتظهر هذه التجربة أنّ استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تصبح أقوى عندما تعمل التدابير النظامية والمؤسسية والتشغيلية معاً لضمان المساءلة والثقة العامة.

المراجع

- هيئة الخبراء (المملكة العربية السعودية). نظام الديوان العام للمحاسبة (بصيغته المعدلة بالمرسوم الملكي رقم م/178 تاريخ 2/12/1441هـ). الرياض هيئة الخبراء، 2020. https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/5dc538d4-5bbd-4995-8f0c-a9a700f2c88c/1?utm_source
- المؤسسة العامة للمراجعة (المملكة العربية السعودية). كتيب تعريف. الرياض: المؤسسة العامة للمراجعة، 2020. <https://www.gca.gov.sa/uploads/documents/Introductory.brochure.pdf>
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي). مبدأ الانتوساي 10: إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. فيينا: الانتوساي، 2019. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_10_ar_2019.pdf



المؤلفة، السيدة أريج موسى الجحاني. المصدر: المحكمة العامة للمراجعة

مقال رئيسي إصلاحات من أجل الاستقلال التشغيلي



فلاديمير فورونين، Adobe Stock Images، معبد غارني، أرمينيا. المصدر

الاستقلالية من خلال الحوكمة

من إعداد: زيرابر مخيتاريان، عضو مجلس إدارة غرفة التدقيق في أرمينيا، دكتوراه في الاقتصاد

إخلاء مسؤولية: الآراء الواردة في المقال هي آراء المؤلف ولا تمثل بالضرورة آراء غرفة التدقيق في أرمينيا.

شكّل إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة منذ اعتماده في عام 2007 محطة بارزة في مسيرة تعزيز استقلالية الأجهزة في مختلف أنحاء العالم. ومن خلال تدوين ثمانية مبادئ، نجح في إرساء إجماع عالمي مفاده أنّ الاستقلالية أساسية للتدقيق العام ذي الصدقيّة.

ورغم هذا، تركّز مبادئ الإعلان إلى حدّ كبير على البعد الخارجي والسّلبي للاستقلالية - ما يتعيّن على الآخرين (البرلمان، والحكومة) فعله أو الامتناع عنه. وينبغي أن تمنح الهيئات التشريعية الأجهزة تفويضاً واسعاً، واستقلالية مالية وإدارية، وقدرة غير مقيدة على الوصول إلى المعلومات. ويجب ألاّ تتدخل الحكومات بلا مبرّر في المجالات الموصوفة. وتبقى هذه الضمانات ضرورية، لاسيّما في السياقات حيث لا يزال العديد من الأجهزة في مختلف أنحاء العالم يواجه ضغوطاً خارجية مباشرة.

إلا أنّ هذا ليس سوى جانب واحد من المسألة. فالبعد الداخلي والإيجابي للاستقلالية - كيف يجري تصميم الأجهزة وإدارتها على المستوى المؤسسي - هو بالمستوى نفسه من الأهمية. فالاستقلالية لا تتعلّق بالضمانات الخارجية فحسب، بل أيضاً بالقدرة الداخلية على التكيّف. وقد تفشل المؤسسات التي تفتقر إلى الضوابط والتوازنات الواضحة في العمل، أو قد يُنظر إليها على أنّها تعمل بشكل مستقل - حتى ولو كانت تدابير الحماية الخارجية قائمة.

ويوضح الإصلاح الأخير لنموذج الحوكمة في غرفة التدقيق في أرمينيا كيف يمكن تفعيل هذا البعد. ففي السّابق، كان مجلس إدارتها يتألّف من سبعة أعضاء جميعهم من المديرين التنفيذيين، ويتولّى كل منهم تنسيق مختلف فرقاء التدقيق والمشاريع. واليوم، يضمّ مجلس الإدارة مديريين تنفيذيين وغير تنفيذيين، مع احتفاظ غير التنفيذيين منهم بالأغلبية في مجلس الإدارة. وتوفّر أربع لجان تابعة لمجلس الإدارة الآن إشرافاً منظّماً:

- اللجنة التنفيذية - تتألّف من رئيس مجلس الإدارة واثنين من أعضاء مجلس الإدارة. وينسّق كل من العضوين تدقيق الأداء أو إدارة التدقيق المالي/الامتثال.
 - لجنة الجودة - تتألّف من ثلاثة مديريين غير تنفيذيين، وتشرف على جميع مراحل مشاريع التدقيق، من التّخطيط إلى إعداد التقارير.
 - لجنة الأخلاقيات - تتألّف من ثلاثة مديريين غير تنفيذيين، وتتولّى مسؤولية الإشراف الأخلاقي عبر المؤسسة.
 - لجنة التدقيق - تتألّف من ثلاثة مديريين غير تنفيذيين، وتشرف على الإجراءات الداخلية للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة.
- ويضيف هذا النظام القائم على الضوابط والتوازنات داخل المؤسسات - أفقيّاً (بين لجان مجلس الإدارة) وعموديّاً (بين مجلس الإدارة والإدارة) - طبقة إضافية من الضمانات، ويعزّز استقلالية الجهاز.
- وبعد مرور نحو عقدين على إعلان مكسيكو، فإنّ الوقت مناسب للسؤال: هل يتعيّن علينا توسيع نطاق هذا المبدأ بالاستعانة بـ"المبدأ التاسع" - المبدأ الذي يضمن البعد الداخلي للاستقلالية من خلال الحوكمة؟



المصدر: المؤلفان، غوستافو فيليببي مينديز كوريا وأندريه دي أوليفيرا نافارو

تعزيز الاستقلالية من خلال التدابير التشغيلية: تجربة محكمة حسابات ولاية غوياس

من إعداد غوستافو فيليببي مينديز كوريا وأندريه دي أوليفيرا نافارو

تُعتبر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على نطاق واسع حجر الزاوية للإشراف العام الفعال. ورُكِّز إعلان ليما (مبدأ الإنتوساي-1) على أنه "لا يمكن للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن تنجز مهامها بموضوعية وفعالية إلا إذا كانت مستقلة عن الجهات الخاضعة للتدقيق ومحمية من التأثير الخارجي". وبناءً على هذا المبدأ، عملت محكمة حسابات ولاية غوياس على تحويل المبادئ الأساسية الخاصة بالمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى روتين تشغيلي ملموس. ولم يكن الهدف من هذه الجهود تعزيز الجودة المنهجية فحسب، بل أيضاً حماية الاستقلالية من الناحية العملية، وضمان بقاء أنشطة الإشراف مقاومة للضغوط السياسية والاقتصادية والمؤسسية.

من المبادئ إلى العمليات

يكمُن في صلب هذه المبادرة اعتماد التدابير التشغيلية، وهو إطار مصمّم لترجمة توجيهات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى ممارسات موحّدة وقابلة للتدقيق والتكرار. وتتألف كلّ عملية من ثلاثة عناصر تكميليّة:

1. تخطيط العمليات، الذي يحدّد سير العمل الكامل لكل عملية تدقيق، ويرسم بوضوح الخطوات والمسؤوليات.

2. تعليمات العمل، التي توفّر التفاصيل والمراجع الفنية والإرشادات العملية لتسهيل التنفيذ.

3. الإرشادات الوصفية، التي تقدّم نصائح مخصّصة لخصائص كل نوع من أنواع المشاركة في التدقيق.

ومن خلال دمج هذه الأدوات، عملت محكمة حسابات ولاية غوياس على توحيد تفعيل مبادئ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - وخصوصاً تلك المنصوص عليها في ما يُعرف بالمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 100²، والتي تؤكد على دور الأخلاقيات والاستقلالية في توجيه أعمال التدقيق. وما كان في الماضي مبادئ مجردة بات الآن جزءاً لا يتجزأ من مهام سير العمل اليومية. وهذا من شأنه أن يوفّر للمدققين دعماً منهجياً واضحاً، مع حمايتهم أيضاً من التعليمات الاستنسابيّة أو الممارسات غير المتّسقة.

تعزيز الاستقلالية من خلال الانضباط التشغيلي

تحوّلت التدابير التشغيلية إلى حاجز وقائي ضدّ الضغوط الخارجية. وفي الممارسة العملية، كثيراً ما تتجلى مثل هذه الضغوط من خلال التأخير في الاستجابة لطلبات التدقيق، أو محاولات الطعن في النتائج على أسس سياسية، أو الضغوط لتأجيل الاستنتاجات أو تخفيفها. وتمنع الهيكلية القياسية للتدابير التشغيلية مثل هذه التأثيرات من تغيير العملية. ويجري تحديد كل مرحلة - من تعريف المعايير إلى جمع الأدلة والإبلاغ عنها - مسبقاً وتوثيقها والسّماح بتتبّعها. وهذا من شأنه أن يصعّب التدخّل على الجهات الفاعلة الخارجية وأن يضمن اتّساق أحكام التدقيق والدفاع عنها.

إلى ذلك، تعمل التدابير التشغيلية على تعزيز الاستقلالية الداخلية. ومن خلال الحدّ من الاعتماد المفرط على التوجيه الهرمي، فإنّها تمكّن المدققين في المراحل المبكرة من مسيرتهم المهنية من العمل بشكل مستقل ضمن إطار منهجي قوي. فبدلاً من الاعتماد على التعليمات الذاتية، يمكن أن يراجع المدققون سير العمل القياسي الذي يؤسّس لحكمهم المهني. ويتماشى هذا مع دعوة إعلان ليما المدققين أنفسهم إلى التحرّر من النفوذ غير المبرّر، وضمان ألا تكون الاستقلالية مؤسسية فحسب، بل أيضاً تشغيلية.

التأثيرات الملموسة

أسفر إضفاء الطابع المؤسسي على التدابير التشغيلية عن نتائج رمزية وقابلة للقياس. ونجحت محكمة حسابات ولاية غوياس في الحصول على أربع شهادات أيزو - أيزو 9001 (إدارة الجودة)، وأيزو 14001 (الإدارة البيئية)، وأيزو 27001 (إدارة أمن المعلومات)، وأيزو 37001 (إدارة مكافحة الرشوة). وتشهد هذه الشهادات مجتمعةً على نضوج نظم الحوكمة والرقابة لديها، في حين تشير أيضاً إلى التوافق مع المقارنات المرجعية الدولية التي تتبناها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مختلف أنحاء العالم. وعلى المقدار نفسه من الأهمية، كان اعتماد التدابير التشغيلية سبباً في تعزيز صدقيّة عمليات التدقيق التي تقوم بها من خلال إثبات أنّ النتائج ليست نتاجاً لتقدير الفرد بل هي نتاج لعملية شفّافة وقابلة للتكرار.

وبالنسبة إلى المدققين، كان التأثير تحويلياً. فبدلاً من العمل بغموض، يستفيد صغار المدققين وكبارهم على السواء، من خارطة طريق منظمّة لدورة التدقيق. ويسمح هذا لهم بتوقع التحديات، والتخطيط للمراحل اللاحقة، وتوثيق القرارات الرئيسية. ومن خلال دمج الحكم المهني في إطار شفّاف، تعزّز التدابير التشغيلية الثقة والمساءلة. ومن الناحية العملية، يترجم هذا الاستقلالية إلى إشراف أكثر فعالية على المخالفات المرتبطة بكشوف الرواتب، وسوء احتساب رواتب التقاعد، وأوجه القصور في الضوابط الداخلية - وهي مسائل ذات عواقب مالية واجتماعية كبيرة.

التوافق مع الممارسات الدولية الجيدة

يتوافق نهج محكمة حسابات ولاية غوياس مع الممارسات الجيدة التي تعتمدها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على مستوى العالم:

- المكتب الوطني للتدقيق (المملكة المتحدة)³: يستخدم ملاحظات توجيهات المدققين والقوالب المنظمة مع عمليات تدقيق جودة مضمّنة.
- ديوان مراجعي حسابات الاتحاد الأوروبي (الاتحاد الأوروبي)⁴: يشغل منصة AWARE، ويضفي الطابع المركزي على المنهجية والتوثيق الإلزامي لتقييمات المخاطر.
- مكتب المدقق العام (كندا)⁵: يتطلّب التوثيق المنهجي للأدلة المتناقضة ودمج النتائج في مستودعات مركزية.
- مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي (الولايات المتحدة)⁶: من خلال الكتاب الأصفر، يفرض التوثيق الشفاف للأدلة والأحكام والاستنتاجات.

تسلط هذه التجارب الضوء على موضوعات مشتركة هي الرقمنة، والقوالب القياسية، وسجلات اتخاذ القرار، ومراجعات الجودة الاستباقية - كل العناصر المضمّنة في التدابير التشغيلية لمحكمة حسابات ولاية غوياس. وبهذا تكون محكمة الحسابات قد وضعت نفسها ضمن مجتمع عالمي من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الملتزمة بترسيخ الاستقلالية عملياً من خلال الدقة المنهجية.

التحديات والخطوات التالية: التحوّل الثقافي

رغم أنّ الإنجازات التقنية مهمة، فإنّ التحديّ التالي هو التحوّل الثقافي. ولا يمكن أن تحافظ التدابير التشغيلية على الاستقلالية إلا إذا تم تبنيها كأدوات أساسية على مستوى المؤسسة ككلّ. ويتطلّب هذا استثماراً مستمراً في:

- التدريب وبناء القدرات: ورش عمل منتظمة لضمان فهم جميع المدققين لمبادئ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتطبيقها العملي.
- تحديث التدابير التشغيلية من خلال حلقات إبداء الملاحظات: تعديلات استناداً إلى الدروس المستفادة أثناء تنفيذ عملية التدقيق، ممّا يضمن بقاء المنهجيات ذات صلة وديناميكية.
- التعلّم من الأقران وتبادل المعرفة: تشجيع الفرقاء على تبادل الخبرات والمعضلات، وترسيخ ثقافة الشك المهني والمساءلة الجماعية.
- ضمان الجودة: تعزيز فكرة الحفاظ على الاستقلالية ليس فقط من خلال مقاومة التأثير الخارجي وإنّما أيضاً عبر تقديم أعمال تدقيق عالية الجودة وذات صدقيّة.

في الأساس، لا ينبغي أن نعتبر الاستقلالية درعاً دفاعياً بل أداة بناءة. وتجعل التدابير التشغيلية الاستقلالية ملموسة من خلال تضمينها في سير العمل، ولكنّ الثقافة التنظيمية - التدريب المستمر والتحديث والتعاون - هي التي تضمن بقاءها نشيطة ومستدامة.

الخلاصة

توضح حالة محكمة حسابات ولاية غوياس كيف يمكن أن تترجم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة مثل الاستقلالية عملياً. وكان ترسيخ عمل التدقيق في التدابير التشغيلية الموحدة سبباً في تعزيز قدرة المحكمة على مقاومة الضغوط الخارجية، وتحسين الاستقلالية المهنية للمدققين، ورفع مكانتها من خلال الشهادات الدولية. والأهم من ذلك أنها أظهرت أن الاستقلالية ليست مجرد ضمانة دستورية، بل هي واقع عملي يحدّد الطريقة التي يتمّ بها تخطيط عمليات التدقيق وتنفيذها والإبلاغ عنها.

وكما يذكّرنا إعلان ليما، تعتبر الاستقلالية ضرورة لا غنى عنها للتدقيق الموضوعي والفعال. ومن خلال تحويل مبادئ المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى روتين تشغيلي ملموس، لم تتمكّن المحكمة من حماية استقلاليتها فحسب، بل عزّزت أيضاً التزامها بالشفافية والمساءلة والاستخدام المسؤول للأموال العامة. وتقدّم تجربتها نموذجاً قابلاً للتكرار للأجهزة في مختلف أنحاء العالم التي تسعى إلى إضفاء الطابع المؤسسي على الاستقلالية من خلال الإبداع المنهجي والتحوّل الثقافي.

المراجع

1. الإنتوساي، (1977/1998)، إعلان ليما حول التوجيهات المتعلقة بالمبادئ الرقابية (مبدأ الإنتوساي-1)، مُستخلص من: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/INTOSAI_P_1_ar_2019.pdf
2. الإنتوساي، (2013)، المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 100 – المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام. مُستخلص من: https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Fundamental-Principles-of-Public-Sector-Auditing_4_1.pdf
3. المكتب الوطني للتدقيق (المملكة المتحدة)، الملاحظات التوجيهية للمدققين ونظام إدارة الجودة، مُستخلص من: <https://www.nao.org.uk/code-audit-practice/guidance-and-information-for-auditors>
4. ديوان مراجعي حسابات الاتحاد الأوروبي. منهجية التدقيق ومنصة AWARE. مُستخلص من: <https://methodology.eca.europa.eu/aware/GAP/Pages/default.aspx>
5. مكتب المدقق العام في كندا، دليل المشاركة المباشرة، مُستخلص من: <https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodology/performance-audit/manual/index.shtm>
6. مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة، (2018)، معايير التدقيق الحكومية المقبولة عموماً (الكتاب الأصفر). مُستخلص من: <https://www.gao.gov/yellowbook>



مقر محكمة المراجعة في الرباط. المصدر: SAI Morocco

استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: التحديات والفرص

من إعداد: سمير دامو، كبير مستشارين؛ عبد الصادق تاديست، كبير مستشارين، المجلس الأعلى للحسابات - المملكة المغربية

المقدمة

عادت قضية استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى دائرة الضوء أكثر من أي وقت مضى، في سياق التغيرات والأزمات الجيوسياسية والاقتصادية والبيئية المعقدة والمتشابكة. وفي وقت تظهر فيه حاجة ملحة إلى مؤسسات رقابية مستقلة وفعالة، خصوصاً في ضوء الزيادة المطردة في الإنفاق العام ونمو الدين العام، إلى جانب النمو المحدود للعائدات، تواجه هذه المؤسسات ضغوطاً تقوّض استقلاليتها وتؤثر سلباً في قدرتها على أداء الأدوار المنوطة بها. واتخذت هذه الضغوط أشكالاً مختلفة، مثل خفض الميزانية أو عدم توفير الموارد الكافية لتنفيذ عملها، والتدخل في برامجها ونتائجها، وفي بعض الحالات فصل المسؤولين أو تأخير تعيينهم.

يهدف هذا المقال إلى دراسة تجربة المجلس الأعلى للحسابات في المملكة المغربية، بما في ذلك مؤسسات التدقيق الإقليمية (المشار إليها بـ"الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة" في بقية المقال)، في تعزيز استقلاليتها القانونية والفعليّة ضمن بيئة مؤسسية ومجتمعية تتسم بسلسلة من التحوّلات والتحديات وتحركها طموحات عديدة. وسيتمّ عرض هذه التجربة من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي سياسة الأجهزة في تعزيز استقلاليتها والعوامل التي تساهم في نجاحها، وتأثير تعزيز هذه الاستقلالية على عمل الأجهزة، والتحديات والتوقّعات المتعلقة بهذه التجربة.

ويستند هذا المقال إلى إطار الإنتوساي للإصدارات والتوجيهات المهنية، خصوصاً إعلان ليما (مبدأ الإنتوساي 1) وإعلان مكسيكو (مبدأ الإنتوساي 10)، فضلاً عن مبادئ ممارسة الأجهزة العليا للرقابة لمهامها القضائية (مبدأ الإنتوساي 50).

سياسة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من أجل تعزيز استقلاليتها وعوامل نجاحها

يمكن تلخيص هذه السياسة في أهمّ عناصرها التي تتمثّل في التطوّر التاريخي التراكمي، والرؤية الواضحة، وتقوية مواردها، والمبادرات الاستباقية.

المسار التاريخي التراكمي لتحقيق وتعزيز استقلالية المجلس الأعلى للحسابات بالمملكة المغربية

أتبع تأسيس استقلالية المجلس الأعلى للحسابات في المغرب وتقويتها مساراً تاريخياً تراكمياً، مرّ فيه بأربع مراحل أساسية:

1. لجنة حسابات تابعة لوزارة المالية حتى عام 1978،
2. مؤسسة مستقلة خاضعة للقانون وإتّما بصلاحيّات وقدرات محدودة (1979-1995)،
3. مؤسسة دستورية تتمتع بصلاحيّات واضحة، تدعمها أجهزة عليا للرقابة المالية والمحاسبة إقليمية لدعم الحوكمة المحلية (2010-1996)،
4. جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة يكرّس الدستور استقلاليته، وجرى توسيع نطاق صلاحيّاته منذ عام 2011 لحماية مبادئ وقيم الحوكمة الرشيدة والشفافيّة والمساءلة. ويكرّس الدستور مهمّة الجهاز في تلقيّ إعلانات الملكية الإلزاميّة وتتبعها ورصدها. كما أنيطت به مهمّة التصديق على حسابات الدولة بموجب القانون التنظيمي للمالية لعام 2015.

لذلك، وبفضل الإرادة السياسية لأعلى السّلطات في البلاد، بات الجهاز يتمتّع بالاستقلالية الكاملة في ممارسة سلطاته القضائية وغير القضائية. ويتولى قضاة مستقلون تنفيذ عمله تحت إشراف رئيس يعيّنه الملك بصفته رئيساً للدولة. كما أنّه جهاز مستقل عن البرلمان والحكومة والسلطة القضائية، وتخضع لإشرافه جميع الهيئات والمؤسسات العامة، فضلاً عن جميع المشاركين في إدارة الأموال العامة.

تميّزت كلّ من هذه المراحل بمحطّات رئيسية وتوجّهات شكّلت استراتيجيات الجهاز لتعزيز استقلاليته وأدائه، كما هي حال استراتيجيته الحالية لفترة 2022-2026.

تعزيز استقلالية التخطيط والبرمجة

ساعدت استراتيجية 2022-2026 في تعزيز استقلالية الجهاز المغربي في التخطيط والبرمجة. وضمنت هذه الاستراتيجية التوازن والتكامل في ممارسة الصلاحيات الدستورية والقانونية كافّة التي يتمتّع بها هذا الجهاز بهدف تعزيز وحماية مبادئ وقيم الحوكمة الرشيدة، والشفافيّة، والمساءلة للدولة والهيئات العامة الأخرى. كما عزّز عمله عبر إدراج سلسلة من المشاريع والمبادرات ذات الصلة، مثل رصد الإصلاحات ومشاريع البنية التحتية العامة، وتوضيح معايير البرمجة، وتحسين جودة العمل المنشور وحمايته من الاستخدام غير اللائق.

وأخذت هذه الاستراتيجية في الاعتبار الاتجاهات الرئيسية في البلاد ومستوى نضوج الجهاز المغربي. وكان للتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة، لاسيما الحكومة والبرلمان، تأثير مفيد لناحية فهم استراتيجية الجهاز، والمساعدة في تمكينه بالموارد البشرية والمادية، والاستجابة بشكل إيجابي لمبادراته. وأدّى هذا إلى جمع الاستقلالية القانونية مع الاستقلالية الفعلية.

تعزيز استقلالية موارد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة

عمل المجلس الأعلى للحسابات في المغرب بشكل مستمر على تعزيز استقلالية موارده البشرية، إذ يقوم الملك بتعيين قضاة، ولا يمكن نقلهم أو إقالتهم، ويديرهم مجلس داخلي منتخب على رأسه رئيس المجلس، وهم ملزمون بمدونة أخلاقيات تجعل من الاستقلالية والموضوعية إحدى ركائزه الأساسية.

وتمكّن المجلس من زيادة موارده البشرية بين عامي 2021 و2024 من 621 إلى 738 موظفاً، بارتفاع مقداره 20%، حيث يمثل المدققون جزءاً كبيراً من هذه الزيادة، بعدما ارتفع عددهم من 338 إلى 412، أو ما يقارب 22%. وشهد عام 2025 اتجاهاً مماثلاً مع استخدام 103 موظفين، 43 منهم كانوا مدققين يمتلكون مهارات وتخصّصات مختلفة في تكنولوجيا المعلومات والهندسة وعلوم الإدارة والاقتصاد والقانون، وغيرها من المجالات.

وكان هذا الاستخدام مصحوباً بتدابير تحفيزية مثل تحسين وضعهم المالي، وإنشاء إطار خاص لمكتب كتبة المحاكم، ووضع استراتيجية للتعليم المستمر، من بين أمور أخرى. كما جرى أخيراً إنشاء هيكل إداري حديث يتمحور حول العديد من الأقطاب والهيكل الإدارية. كما تمّ رفع عدد الفروع داخل الغرف بهدف استكمال هيكلها المؤسسي وتعزيز مؤهلاتها المهنية.

وبالنسبة إلى الموارد المالية، تمكّن المجلس الأعلى للحسابات من زيادة ميزانيته بنسبة 36% بين عامي 2021 و2025، بمعدّل سنوي بلغ 9% 4. وقد خصّص الجزء الأكبر من هذه الزيادات لتحسين عمل المجلس، وظروف عمله، وموارده البشرية. إلى ذلك، جرى تخصيص جزء منها لتعزيز التعاون الدولي، لاسيما مع استضافة المجلس للأمانة العامة للأفروسي (منذ يوليو/ تموز 2025) وأمانة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة صاحبة الصلاحيات القضائية (أكتوبر/تشرين الأول 2024).

المبادرات الاستباقية لتعزيز الاستقلالية

إدراكاً منه لأهمية إطلاق مبادرات استباقية لتعزيز استقلاليته من أجل تحسين أدائه وتأثيره، وبعد عقدين من الممارسة العملية، عمل المجلس الأعلى للحسابات في المغرب على تقديم مقترحات لتعديل المدونة القانونية التي تحكمه، بهدف توسيع صلاحياته وأساس الخاضعين لإشرافه، وتطوير إجراءاته، ودعم صلاحيات التحقيق والتدقيق لقضاة، وتنويع مخرجاته ومضاعفة آثاره القانونية أو المادية، وغيرها من المجالات التي لا تزال تؤكّد عليها مبادئ الإنوساي بشأن الاستقلالية.

وفي السياق نفسه، يعمل المجلس أيضاً على المساهمة في تعديل القانون الخاص بالإفصاح الإلزامي عن الأصول والإطار القانوني المتعلق بنظام مساءلة المسؤولين الحكوميين، والتخطيط لوضع نصوص تنظيمية لإضفاء الطابع المؤسسي على العلاقة مع السلطة القضائية ومكتب المدعي العام.



SAI Morocco: السيدة زينب العداوي، الرئيسة الأولى لمحكمة المراجعة، تقدم تقرير الستين 2023-2024 إلى البرلمان. المصدر

تأثير تعزيز استقلالية المجلس الأعلى للحسابات على عمله

انعكست سياسة تعزيز استقلالية المجلس الأعلى للحسابات في المغرب في تحسين عمله، وتقوية أدائه، وتعزيز تأثيره على الدولة والمجتمع على مستويات متعدّدة أهمّها:

تحسين البرمجة

أعطيت الأهمية لرصد الإصلاحات البنوية والبرامج العامة التي تعتمد عليها السلطات العامة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، مثل الحماية الاجتماعية الشاملة، وإصلاح نظام الاستثمار، وإعادة هيكلة المحفظة العامة، والإصلاح الضريبي، وإدارة المياه، والجهوية المتقدّمة. وأضفى الدّعم الذي يقدّمه المجلس لهذه المشاريع الكبرى قيمة على معالجة القيود والعقبات التي تحول دون استكمالها بتكلفة وجودة وإطار زمني في حدود المعقول.

تحسين الأداء وتعزيز النتائج وتقوية التواصل

ساهم تعزيز الاستقلالية بشكل مباشر في تطوير أنشطة رصد الأداء والأنشطة القضائية التي يَصطلع بها المجلس الأعلى للحسابات. نتيجةً لذلك، بلغ معدّل التوصيات التي نفّذها المجلس كلياً أو جزئياً خلال الفترة 2021-2024 نحو 80% ٥.

وارتفع إجمالي الغرامات والمبالغ التي أمر المجلس باستردادها من مرتكبي المخالفات المالية والمتعلّقة بالموازنة بنحو 117% خلال الفترة الممتدّة من عام 2020 حتّى عام 2024. بالإضافة إلى ذلك، ازدادت مبالغ العجز المفروضة على المحاسبين العموميين بشكل كبير خلال الفترة نفسها لتصل إلى 144%.

في السياق عينه، بذل المجلس جهداً ملحوظاً لتحسين قابليّة قراءة تقاريره وجودتها من خلال تقليص حجمها وتحسين محتواها. والواقع أنّ حجم التقرير السنوي كان أقل من 340 صفحة في عام 2024، بعدما كان عدد صفحاته يتجاوز 1,500 صفحة في الأعوام السابقة. وتركز التقارير الآن على القضايا الأفقية على المستويين الوطني والمحلي، وهي مصحوبة بملخصات مصوّرة لتسهيل فهم النتائج التي تتوصّل إليها.

التحديات والفرص

ساهمت سياسة المجلس الأعلى للحسابات القائمة على تعزيز المصلحة الوطنية، والأداء المتوازن، والشراكة مع جميع أصحاب المصلحة، في الحفاظ على استقلاليته وتعزيزها. إلا أنه يجب تعزيز هذا المسار وتقويته عبر معالجة ثلاثة تحديات رئيسية:

إعداد قيادة استراتيجية

رغم الجهود المبذولة، ما زال يتعيّن على المجلس الأعلى للحسابات أن يقوم بصورة ملحة بتطوير القيادة الاستراتيجية على مستوى مناصب المسؤولية في غرفه المختلفة، والأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الإقليمية، والهياكل الإدارية، والتي من شأنها أن تحمل شعلة الاستمرارية في تعزيز استقلالية المجلس ومساهمته الفعّالة في إنجازات التنمية في البلاد. ولن يكون هذا ممكناً إلا إذا كانت هذه القيادة قادرة على إطلاق مبادرات استباقية ووضع استراتيجيات لرصد التغيير وإدارته، ومواءمة الموارد لتحقيق الأهداف الطموحة، وإدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة.

إرساء أسس الرقابة المتكاملة

يفرض أحد جوانب استقلالية المجلس الأعلى للحسابات في المغرب، ألا وهو تنوع صلاحيّاته، تحدياً يتعلّق بكيفية ممارسته بفعاليّة وكفاءة. لذلك اعتمد المجلس إشرافاً متكاملًا في الأعوام الأخيرة. ومع ذلك، ما زال يتعيّن أن يطور النهج معييره الخاصّة ويقوم بتوطيدها في الممارسة العملية ومن حيث الموارد البشرية. ويراهن المجلس أيضاً على مواجهة هذا التحدي عبر تعزيز هذا النهج من الناحية القانونية من خلال مشروع القانون قيد الدراسة حالياً لإصلاح القانون الذي يخضع له المجلس.

زيادة تأثير عمل المجلس الأعلى للحسابات على المواطنين

تعتبر ترجمة استقلالية المجلس الأعلى للحسابات وتقويتها بالنسبة إلى جودة عمله، بحيث يكون له تأثير أكبر على المجتمع والمواطنين ويساهم في الحدّ من الفوارق بين المناطق والاجتماعية، عملية مستمرة تتطلّب جهداً متواصلاً. وسيكمن النجاح في مواجهة هذا التحدي في زيادة الأهمية الفعلية للمجلس بالنسبة إلى المجتمع والمواطنين، فضلاً عن تعزيز شرعيته الدستورية والمؤسسية.

الخلاصة

منذ عام 1960، نجح المجلس الأعلى للحسابات في المملكة المغربية في بناء استقلاليته وجعله أكثر استجابةً لمعايير الإنتوساي من خلال عملية تاريخية تراكمية، مستفيداً من التطورات الدستورية والمؤسسية التي مرّت بها البلاد. إلا أنّ المجلس يعتزم الاستمرار في تعزيز استقلاليته واستثمارها في أداء أكثر توازناً لبرامجه وأنشطته بما يتماشى مع مصالح الدولة والمجتمع من ناحية، وزيادة تأثير أنشطته من خلال تنفيذ مخرجاته من ناحية أخرى. ويؤدّي استكمال تنفيذ استراتيجية 2022-2026 وتقييمها وإعداد الاستراتيجية اللاحقة إلى فرصة ذهبية لتحقيق هذا الهدف.

المراجع

1. انظر، على سبيل المثال:

2. تقرير التقييم العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لعام 2023، مبادرة الإنتوساي للتنمية.

3. بيان صادر عن سفير النوايا الحسنة للتعاون بين الجهات المانحة للإنتوساي بشأن استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بالنسبة إلى التطورات الأخيرة في غامبيا. 17 سبتمبر/أيلول 2025. متاح على الموقع: <https://www.idi.no>

4. الخطة الاستراتيجية للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة للفترة 2022-2026، الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة 2022. [🔗](#)

5. تقارير المجلس الأعلى للحسابات في المغرب عن الفترة الممتدة من عام 2018 حتى عام 2024، متاحة على الموقع الإلكتروني للمجلس: www.courdescomptes.ma

6. قوانين المالية للأعوام 2021 و2022 و2023 و2024 و2025، نُشِرت على الموقع الإلكتروني لوزارة المالية المغربية: <https://www.finances.gov.ma>

7. تقارير المجلس الأعلى للحسابات في المغرب عن الفترة الممتدة من عام 2018 حتى عام 2024، متاحة على الموقع الإلكتروني للمجلس: www.courdescomptes.ma

8. تقارير المجلس الأعلى للحسابات في المغرب عن الفترة الممتدة من عام 2018 حتى عام 2024، متاحة على الموقع الإلكتروني للمجلس: www.courdescomptes.ma

9. تقارير المجلس الأعلى للحسابات في المغرب عن الفترة الممتدة من عام 2018 حتى عام 2024، متاحة على الموقع الإلكتروني للمجلس: www.courdescomptes.ma



(OAGB) المراجع العام ماريا رودريغيز. المصدر: مكتب المراجع العام لبليز

الاستفادة من تحالف لإحداث التغيير وإشراك البرلمان في تلبية حاجة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في بليز لمزيد من الاستقلالية

من إعداد: ماريا رودريغيز، المدققة العامة في بليز

لا يعتبر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في بليز مؤسسة مستقلة تماماً. فرغم أنّ ولايته القانونية تسمح بإجراء عمليات تدقيق حسب الضرورة، يعتمد المكتب على الوزارات المختصة في تعيين الموظفين والموافقة على الموازنة. وفي مارس/آذار 2025، جرى تعييني مدققة عامة جديدة، وقد خصّصت الأشهر الستة الأولى من ولايتي لإقامة جلسات توعية مع مختلف أصحاب المصلحة لتقديم الحوار بشأن السبب الذي يحتم على الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في بليز تعزيز استقلاليته.



GSAI Master Plan

SAI Belize

*A document guiding partners in establishing collaboration and
crafting SAI capacity development support*

المصدر: هيئة التدقيق الحكومية في بليز

أطلق الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في بليز تحالفاً لإحداث التغيير وإشراك برلمان البلاد في مناقشة حاجة الجهاز لمزيد من الاستقلالية. وبدأت هذه العملية بقبول المشاركة في مشروع مبادرة المساءلة العالمية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة بمبادرة الإنتوساي للتنمية في ديسمبر/كانون الأول 2022. وتهدف المبادرة إلى تعزيز قدرات الأجهزة وأدائها من خلال حشد دعم مستقر طويل الأجل لتنمية القدرات. وبعد فترة وجيزة، أعدّ الجهاز خطة رئيسية تحدّد مكونات المشروع ومذكرة تفاهم، وانخرط في مشروع مدّته سنتين سيدعمه في أولوياته الخاصّة بالتنمية الاستراتيجية. وبعد ذلك، دخل الجهاز بنجاح في شراكة نظير إلى نظير مع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الهند.



#3 Hummingbird Avenue, P.O. Box 7,
City of Belmopan, Belize, C.A.
Tel: 501-828-4362
Email: auditorgeneralbelize@audit.gov.bz

CIRCULAR MEMORANDUM

NO. 3 OF 2025

MY REF: GEN/3/01/25 (03) Vol. II

FROM: Auditor General, Office of the Auditor General

TO: Office of the Governor General, Chief Justice, Solicitor General, Financial Secretary, Cabinet Secretary, Chief Executive Officers and Heads of Department

Subject: **TIMELINE FOR DETAILED ACTIVITIES FOR EXAMINATION OF
AUDIT REPORTS BY THE JOINT PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE**

Date: March 19, 2025

المصدر: هيئة التدقيق الحكومية في بليز

تمثل أحد مكونات أولويات مشروع مبادرة المساءلة العالمية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة بمبادرة الإنتوساي للتنمية لجهاز بليز بـ "تعزيز استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وإطارها القانوني". وبموجب هذا المكون، كُلف الجهاز بإبلاغ أصحاب المصلحة بالتزاماته الدستورية. وفي مارس/آذار 2025، أصدر الجهاز مذكرة تعميمية موضوعها الجدول الزمني للأنشطة التفصيلية لتنظر لجنة الحسابات العامة المشتركة في تقارير التدقيق. وقدّمت هذه المذكرة التعميمية المتطلبات القانونية والأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة الرئيسيين مثل البرلمان لدى اضطلاعهم بدورهم في النظر في التقارير السنوية للمدقق العام. وتمّت مشاركة هذه المذكرة باستخدام نظام الشبكة الداخلية لحكومة بليز وجرى توجيهها لمكتب الحاكم العام، ورئيس القضاة، والمحامي العام، وأمين المالية، وأمين عام مجلس الوزراء، والمسؤولين التنفيذيين في كل وزارة مختصة ومسؤولي الإدارات. كما تمّ وضع المذكرة على جميع منصات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بجهاز بليز وعلى موقعنا الإلكتروني الرسمي. وبعد ذلك، وللمرة الأولى، دُعي مكتب المدقق العام إلى تقديم عرض عن أدواره ووظائفه خلال ورشة عمل توجيهية لكبار الشخصيات والوزراء في أبريل/نيسان 2025. وفي ذلك الاجتماع، أكّدت للبرلمان، بصفتي المدققة العامة المعيّنة حديثاً، على أننا نتشارك أهداف الشفافية والمساءلة نفسها.



المصدر: هيئة التدقيق الحكومية في بليز

وفي مايو/أيار 2025، أصدر المكتب مرة أخرى مذكرة تعميمية أخرى موضوعها الجدول الزمني لتقديم البيانات المالية السنوية وقام بتوزيعها. وسمح ذلك لأصحاب المصلحة والأطراف المهتمة والعموم بالاطلاع على المتطلبات القانونية في ما يتعلق بالدور الدستوري لمكتب المدقق العام، فضلاً عن اللاعبين الرئيسيين الآخرين في دورة المساءلة.



#3 Hummingbird Avenue, P.O. Box 7,
City of Belmopan, Belize, C.A.
Tel: 501-828-4362

Email: auditorgeneralbelize@audit.gov.bz

CIRCULAR MEMORANDUM

NO. 4 OF 2025

MY REF: GEN/3/01/25 (04) Vol. II

FROM: Auditor General, Office of the Auditor General

TO: Office of the Governor General, Chief Justice, Solicitor General, Financial Secretary, Cabinet Secretary, Chief Executive Officers and Heads of Department

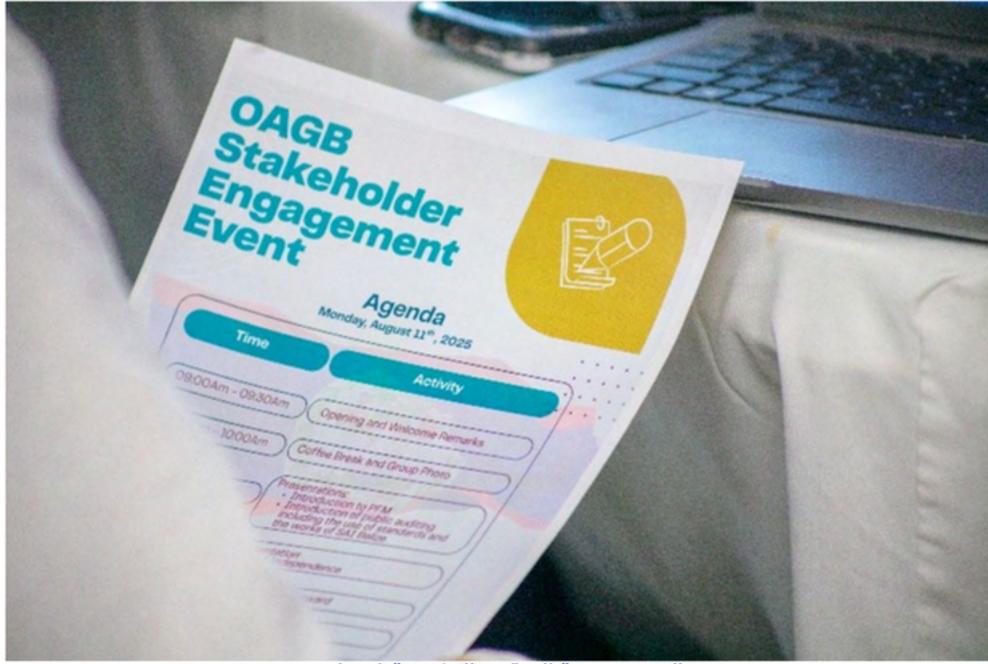
Subject: **TIMELINE FOR SUBMISSION OF ANNUAL FINANCIAL STATEMENTS**

Date: May 12, 2025

المصدر: هيئة التدقيق الحكومية في بليز

وفي يونيو/حزيران 2025، شارك المكتب في المنتدى الذي نظّمته رابطة الكومنولث البرلمانية لأعضاء البرلمان، والتي كانت ندوة عُقدت في مرحلة ما بعد الانتخابات. وعرض المكتب فيها دوره في دعم إشراف لجنة الحسابات العامة المشتركة على الإنفاق العام، وكيفية تنفيذ عملها، وأهمية المتابعة في الوقت المناسب لتوصيات لجنة الحسابات العامة المشتركة وتتبع التنفيذ من جانب الإدارات الحكومية، والتحديات المشتركة في العلاقة بين اللجنة والتدقيق، والتفكير في تعزيز التعاون بين مكتب المدقق العام والجمعية الوطنية. وحتى الآن، كان النقاش مفتوحاً جداً بين الطرفين، مدفوعاً بتطور التواصل والتفاهم.

في إطار مشروع مبادرة المساءلة العالمية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الخاصة بمبادرة الإنتوساي للتنمية، أقام مكتب المدقق العام فعالية لإشراك أصحاب المصلحة في أغسطس/آب 2025. وقد عزّزت هذه المشاركة تبادل المعرفة بشأن إدارة المالية العامة، وإدخال التدقيق العام، بما في ذلك استخدام المعايير وأعمال التدقيق التي يتولاها جهاز بليز مع أصحاب المصلحة المدعويين. وأخيراً، وبدعم من مبادرة الإنتوساي للتنمية وشريكنا للدعم الفني، أي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الهند، قدّمنا عرضاً عن استقلالية الجهاز، ومتطلبات الأجهزة وفقاً للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وشارك في هذه الفعالية كبار أعضاء البرلمان، بمن فيهم أعضاء لجنة الحسابات العامة المشتركة، وأعضاء في مجلس الشيوخ، وأعضاء في مجلس النواب. وقد تقبلوا المعلومات والمعرفة المشتركة التي حصلوا عليها. كما استضفنا ممثلين من إدارة المحاسب العام، والذين يرتبطون بشكل مباشر بوظائف مكتب المدقق العام. وأخيراً، ضمنا ممثلين من الوكالات المانحة لفهم التحديات التي تواجهنا كبذل وكجهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة.



المصدر: هيئة التدقيق الحكومية في بليز

ويعتبر جهاز بليز في مرحلة مبكرة من رحلته نحو استقلالية الأجهزة، ولكننا نأمل في مواصلة التقدم الإيجابي الذي أحرزناه في إيجاد مقدار أكبر من الوعي بقيمة مكتب المدقق العام ودوره. وتتضمن الخطط المستقبلية للجهاز دمج النتيجة الاستراتيجية لتعزيز استقلاليته في خطته الاستراتيجية المقبلة لفترة 2026-2030. ومن خلال هذه النتيجة الاستراتيجية، نهدف إلى مواصلة العمل نحو التوعية بأهمية استقلالية الجهاز والبرلمان والموظفين. ويركز الجهاز أيضاً على العمل مع السلطات المعنية المسؤولة عن شؤون الموظفين والتمويل، حيث أنه لا يزال يعتمد على هذه السلطات للحصول على الأموال ووظائف الموارد البشرية الرئيسية مثل استخدام الموظفين. هناك أيضاً خطط لعقد حدث آخر لإشراك أصحاب المصلحة حول الإدارة المالية العامة (PFM) كجلسة متابعة في فبراير 2026، بدعم من وكيل مانح حضر الحدث الأخير لإشراك أصحاب المصلحة. سيستهدف حدث تبادل المعرفة بين أصحاب المصلحة موظفي هيئة مراجعة الحسابات العليا في بليز وموظفي المحاسب العام وأعضاء اللجنة المشتركة للحسابات العامة. وستكون هذه جلسات فنية تهدف إلى التوعية وتعزيز المعرفة حول هذا الموضوع.

وأدت الشراكة بين جهاز بليز، ومبادرة الإنتوساي للتنمية، وجهاز الهند إلى مباشرة مكتبنا مناقشة الاستقلالية. وبدعم من هذه الشراكة، تستمر رحلة جهاز بليز نحو الاستقلالية من خلال مشاركتنا لأدوارنا وتوقعاتنا، ووظائفنا وتحدياتنا لإظهار لماذا ينبغي أن تكون الاستقلالية الكاملة إحدى نتائجنا.



جان لوك لو ميرسييه، رئيس غرفة الحسابات الإقليمية لفرنسا البولينية. المصدر: غرفة الحسابات الإقليمية لفرنسا البولينية

25 عاماً في إقليم بولنيزيا الفرنسية: وجود واستقلالية معترف بهما

من إعداد: جان لوك لو ميرسييه، رئيس غرفة الحسابات في إقليم بولنيزيا الفرنسية

تتخذ غرفة الحسابات في إقليم بولنيزيا الفرنسية التي أنشئت في عام 1990 من بابيتي (ناهيتي) مقرّاً لها منذ عام 2000. ومنذ ذلك الحين، أدّت بصفتها جهازاً أعلى للرقابة المالية والمحاسبة وظائفها القضائية والخاصة بالتدقيق. وتساهم الغرفة التي تضمّ 13 موظفاً، من بينهم ستة قضاة، في إعلام المواطنين وتحسين الإدارة المحلية العامّة.

1. عمل أثبت استقلاليته

تتبع هذه الاستقلالية من أحكام قانون الاختصاصات المالية، ومن برنامج تقرّره المحاكم بحريّة، بناءً على خيارات مرتبطة بالتحديات التي تواجه الإقليم والحاجة إلى التواجد في مجموعات الجزر الخمس جميعها. علاوةً على ذلك، فإنّ التجديد النسبي للقضاة (معظمهم لم يمض على وجودهم في الإقليم أكثر من ثلاث سنوات)، وإن كان ذلك صعباً في بعض الأحيان، يساهم أيضاً في هذه القدرة على التعامل مع القضايا بمنظور جديد.

على مدار 25 عاماً، أصدر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أكثر من 270 تقريراً بشأن إدارة السلطات العامة البولينية. وبينما كان إقليم بولنيزيا الفرنسية، أي السلطة الحكومية المحلية التي تحظى بصلاحيات واسعة نظراً إلى تمتّعها بحكم ذاتي، الجهة الأكثر خضوعاً للتدقيق، قام الجهاز أيضاً بالتدقيق في العديد من الهيئات العامة الأخرى أو الهيئات التي تتلقّى تمويلًا عاماً (البلديات، والجمعيات، والشركات شبه العامة، وما إلى ذلك). ومع إصدار 18 تقريراً في عام 2024، جرى تحقيق الأهداف المتعلقة بتحديات الرقابة وتوزيعها الجغرافي. وقد استلزم ذلك، في ظل نظام قضائي ذي موارد بشرية محدودة، أن يكون برنامج كل قاضٍ "موضوعياً"، إذ تولّى القاضي نفسه معالجة القضايا الاجتماعية والصحية.

وعلى مدى سنوات عدّة، كانت هذه التقارير مصحوبة بتوصيات تسمح بتقديم خدمة أكثر فعالية وكفاءة للمواطنين. وفي عام 2023، كان معدّل تنفيذ هذه التوصيات قريباً من 75%.

على سبيل المثال، كان من بين الموضوعات التي تناولها جهازنا الأعلى للرقابة أخيراً، تلك المتعلقة بـ"سياسة الشباب" و"الاقتصاد الأزرق" و"سياسة السياحة في الإقليم"، والتي تعدّ الموارد الأساسية للمنطقة، وهي كلّها بمثابة أدوات مفيدة لصنع القرار على المستوى الإقليمي.

إضافةً إلى هذا العمل الذي يحظى الآن بتقدير واسع في جميع أنحاء الإقليم ويذكر في الصحافة المحلية نحو 250 مرة سنوياً، حرص جهاز بولنيزيا الفرنسية على التعاون مع هيئات مالية أخرى، مثل ديوان المحاسبة الفرنسي ونظيره في نومييا، أي غرفة الحسابات الإقليمية في كاليدونيا الجديدة، في مشاريع مشتركة تتناول قضايا تتجاوز حدود بولنيزيا. والهدف من ذلك هو بناء ثقافات عمل مشتركة ومعالجة القضايا بطريقة أكثر شمولية. فعلى سبيل المثال، تعاون الجهاز مع نظيره في كاليدونيا الجديدة لمعالجة قضايا مثل "منع العنف ضد المرأة" و"مكافحة السمّة بين الشباب"، وهما مشكلتان شائعتان بشكل خاص في مجتمعات أوقيانوسيا (البولينيزية والميلانيزية).

تسمح استقلالية الجهاز بإصدار تقارير موضوعية وكميّة وغير منحازة، تُزوّد المواطنين بمعلومات موثّقة ومدقّقة، وهي ثمرة أشهر من التحقيق والتشاور مع الجهة الخاضعة للتدقيق. وفي عصر وسائل التواصل الاجتماعي، اكتسبت الغرفة مكانة جهة ثالثة موثوقة، وهي المكانة التي حظيت بها على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية بين مواطني هذا الإقليم.



غرفة الحسابات الإقليمية لفرنسا البولينية. المصدر: غرفة الحسابات الإقليمية لفرنسا البولينية

2. الابتكار والتكيف المستمران

على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، تطوّر جهازنا ليتكيف مع مجتمع سريع التغير. فعلى سبيل المثال، يسعى الجهاز إلى مزيد من الانفتاح على المجتمع المحلي.

وينطبق هذا بشكل خاص على اختيار الموضوعات التي يقترحها المواطنون. وفي هذا الصدد، اعتمد جهاز بولنيزيا الفرنسية "منصة المواطنين" التي أطلقها ديوان المحاسبة الفرنسي في عام 2022. وتتيح هذه المنصة للمواطنين التعبير عن آرائهم في القضايا التي تهمهم. وتناول الموضوعان الأخيران قضايا اقتصادية مثل "الإعفاء الضريبي المحلي" و"ضريبة التنمية المحلية"، علماً بأنّ المواطنين يعتبرون هذه الأخيرة أحد أسباب ارتفاع الأسعار في الإقليم.

إلى ذلك، فقد خطى الجهاز أخيراً خطوةً رائدةً بطلبه من رئيس بولنيزيا الفرنسية تقديم ثلاثة أو أربعة موضوعات تدقيق سنوياً، يختار الجهاز واحداً منها. وانطلاقاً من حرصه على مصالح المواطنين، يسعى الجهاز في بولنيزيا الفرنسية إلى الحفاظ على استقلاليته والعمل كشريكٍ للبلاد، من خلال تقديم خبراته في القضايا التي يرغب الأخير في الاستفادة فيها من قدرته على إجراء تحليلات مهنية وشاملة وغير منحازة.

وفي حين تمكّن جهازنا من بناء علاقات ببناء مع شركائه المؤسسيين والمواطنين على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، فقد نفذ أيضاً ابتكارات وتغييرات داخلية تهدف إلى تحقيق تنوّع وشموليّة أكبر.

في هذا الإطار، بلغ الجهاز هدفه المتمثّل في تحقيق المساواة بين الجنسين ضمن كوادره (بما في ذلك بين قضااته). وتُعد هذه الخطوة الضرورية والمشروعة جوهر "مشروع 2025" الشّامل الذي يقوده الرئيس الأوّل لديوان المحاسبة الفرنسي بيار موسكوفيتشي.

وحرصاً على إتاحة المعلومات لجميع البولنديين الناطقين باللغة التاهيتية، تُرجمت ملخصات التقارير إلى لغة "ريو تاهيتي" على مدار السنوات الأربع الماضية. ويهدف الجهاز إلى إيصال رسالته إلى جميع سكان الإقليم، وهي خطوة يسهّلها وجود التاهيتيين ضمن فرق عمل الغرفة.

وأخيراً، يلتزم الجهاز بالتعاون مع شركائه، بالمضي قدماً نحو التحول الرقمي، مع هدف من ثلاثة أبعاد هي تبسيط عمليات التبادل وتأمينها، وتيسير البحث، والحدّ بشكل كبير من استهلاك الورق وتالياً تقليل أثره البيئي.

طوال 25 عاماً، استرشد الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في بولنيزيا الفرنسية بثلاث عبارات هي الاستقلالية، والجدوى، وعدم الانحياز.

وقد التزم الجهاز بتوفير المعلومات خارجياً وإجراء إصلاحات داخلية لمواكبة المجتمعات التي تشهد تحولات عميقة، والسكان الذين تتزايد مطالبهم من صانعي القرار العام.

جان لوك لو ميرسييه، رئيس غرفة الحسابات في إقليم بولنيزيا الفرنسية



المصدر: Adobe Stock Images, Semoga

تعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا: الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي والابتكار الرقمي والنزاهة المؤسسية

من إعداد: أخسانول خاق ونيومان آدي سوريادينا وإندرا مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا (الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا)

ليست الاستقلالية مجرد مبدأ نظري في حوكمة مؤسسات التدقيق المالي التابعة للدولة، بل هي شرط مطلق لتحقيق مساءلة عامة جديرة بالثقة. والاستقلالية هي الركيزة الرئيسية لمبدأ الإنتوساي 10. ويؤكد هذا المبدأ على أن مجلس التدقيق الإندونيسي لا يمكن أن يكون موضوعياً وفعالاً إلا إذا كان مستقلاً عن الجهات الخاضعة للتدقيق ومحتمياً من التأثيرات الخارجية. وتشكل الثقة العامة أعظم الأصول لأي مؤسسة حكومية. وتنشأ هذه الثقة من ركيزة أساسية واحدة هي الاستقلالية، أو على وجه التحديد حرية العمل بموضوعية وأمانة وبعيداً عن الضغوط من أي طرف. وتعتبر استقلالية الجهاز الإندونيسي الأساس الذي يستند إليه الاعتراف بنتائج التدقيق والثقة بها وإحداث تأثير حقيقي على تحسين الحوكمة المالية للدولة.

يتناول هذا المقال ثلاثة جوانب رئيسية لتعزيز استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا هي التخطيط الاستراتيجي، وتكنولوجيا المعلومات، وإنفاذ النزاهة. وتكمل هذه الجوانب الثلاثة بعضها البعض لأن كلاً منها يؤدي دوراً متميزاً، إذ يعوض كلٌّ منها عن أوجه قصور الجانبين الآخرين - يوفّر التخطيط الاستراتيجي التوجيه، وتعزّز تكنولوجيا المعلومات النظم، وتشكّل النزاهة أساساً أخلاقياً. كما يشكّلان معاً منظومة متماسكة، ممّا يمكّن الجهاز من الاضطلاع بوظيفته الرقابية بشكل مستقل مع الحفاظ على صلة عمله وكرامته وفائدته للأمة، فضلاً عن المساهمة في منع الاحتيال.

الخطة الاستراتيجية: الاستقلالية المستهدفة

ليست الخطة الاستراتيجية التي يتبناها الجهاز مجرد وثيقة تخطيط، بل هي بوصلة للاستقلالية. ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي القائمة على المخاطر والمتوافقة مع خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل ورؤية إندونيسيا الذهبية لعام 2045، يضمن الجهاز توجيه أجندة التدقيق نحو القضايا الاستراتيجية الوطنية، وليس حصرها بالمطالب السياسية القصيرة الأجل.

ويجري الحفاظ على الموضوعية نظراً إلى تحديد تركيز التدقيق من خلال تحليل شامل للمخاطر، بما في ذلك تحديد المخالفات المحتملة، وتقييم أولويات التدقيق، وتوزيع المصالح العامة. ومن الأمثلة الملموسة على إجراءات الجهاز تنفيذ تخطيط التدقيق القائم على المخاطر في الوثيقة المخصصة للخطة الاستراتيجية لفترة 2020-2024، ووضع برنامج تدقيق شامل لعدة قطاعات، وترتيب قضايا الطاقة والبيئة الاستراتيجية تبعاً لأولويتها. وعلى هذا، فإنّ اتجاه التدقيق ليس بعيداً عن التدخل الخارجي فحسب، بل إنّه يركّز أيضاً وفعالياً على أكثر المجالات الاستراتيجية التي تؤثر في الإدارة المالية للدولة. وتزداد الشفافية لأنّ الجمهور يستطيع تقييم مدى اتّساق أجندة الجهاز مع أهداف التنمية الوطنية من خلال النشر المفتوح لخطة التدقيق، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط، وتقديم تقارير أداء واضحة.

وبفضل الوثيقة المخصصة للخطة الاستراتيجية، لا تعتبر استقلالية الجهاز بحكم القانون (دستورية) فحسب، وإنّما أيضاً بحكم الأمر الواقع (عملية). ويعني هذا أنّ تحرّر الجهاز من التدخل غير مضمون دستورياً على الورق فحسب، بل إنّ الخطة الاستراتيجية توفّر في الممارسة اليومية توجيهاً ملموساً للمدققين للعمل بصورة مستقلة، وبعيداً عن الضغوط السياسية، وبتوجيه نحو المصلحة العامة. ومع وجود آلية تخطيط استراتيجي شفافة وقابلة للقياس وقائمة على المخاطر، تتجاوز الاستقلالية المعايير القانونية ويتم تنفيذها فعلياً في عملية اختيار أهداف التدقيق، وتحديد الأولويات، وإعداد التقارير القابلة للتدقيق علناً.

تقنية المعلومات: ركيزة الاستقلالية الرقمية

يجلب العصر الرقمي تحديات وفرصاً لاستقلالية الجهاز الإندونيسي. ويجعل استخدام تحليلات البيانات الضخمة والتدقيق الإلكتروني والذكاء الاصطناعي ولوحات المعلومات الرقمية عملية التدقيق أكثر استقلالية وسرعة ودقّة. ويقلل الوصول المباشر إلى البيانات المدققة من اعتماد المدققين على الجهات الخاضعة للتدقيق، على سبيل المثال، من خلال تنفيذ عمليات التدقيق الإلكترونية، التي تسمح للمدققين بتنزيل بيانات المعاملات في الوقت الحقيقي من الوزارات/الوكالات أو الحكومات المحلية. وبفضل هذه الآلية، لم يعد المدققون ينتظرون الوثائق المادية أو التقارير اليدوية من الجهات، بل يحصلون بدلاً من ذلك على البيانات مباشرة من النظام المالي للدولة. وهذا من شأنه أن يعزّز الاستقلالية من خلال ضمان جودة أدلة التدقيق، وتسريع العملية، وتقليل فرص تدخل الجهات الخاضعة للتدقيق. وتعمل الشفافية الداخلية من خلال لوحة معلومات أداء في الوقت الحقيقي على تعزيز نزاهة المدققين، حيث يمكن لكل من الإدارة والمدققين رصد تحقيق مستهدفات التدقيق مباشرة، وتقديم توصيات المتابعة، واستخدام الموارد. وتسمح هذه الآلية بكشف الانحرافات أو التأخيرات المحتملة في وقت مبكر، وتالياً الحفاظ على ثقافة المساءلة والنزاهة.

وتعمل التكنولوجيا كضمان للاستقلالية، إذ لم تعد عملية التدقيق تعتمد على الوثائق اليدوية المعرضة للتلاعب، بل باتت تعتمد بدلاً من ذلك على نظم رقمية موضوعية ومحمية. وتتضمن الأمثلة الملموسة في الجهاز تطوير نظام معلومات رصد المتابعة، ونظام تطبيق التدقيق المستخدم أثناء عملية التدقيق، واستخدام تطبيقات التدقيق الإلكتروني لجمع البيانات الإلكترونية بشكل مباشر. وتعزّز هذه الابتكارات استقلالية المدققين مع تحسين جودة نتائج التدقيق.

إنفاذ النزاهة: ركائز تعزيز الاستقلالية

لا تُعرّف استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا باعتبارها تحرراً من تدخل السلطات التنفيذية أو التشريعية أو القضائية فحسب، بل إنها تستند أيضاً إلى نزاهة داخلية قوية. وتتضمن هذه النزاهة الالتزام بمدونة الأخلاقيات والسلوك المتسق بما يتماشى مع القيم التنظيمية والشفافية في إعداد التقارير، والمساءلة عن إجراءات كل مدقق. وفي غياب النزاهة، تفقد الاستقلالية معناها، إذ يمكن اعتبار كل قرار تدقيق يتم إصداره منحازاً، أو عرضة لخطر مصالح معينة، أو عرضة لتضارب مصالح يقوّض صدقية المؤسسة.

ويشكّل تطبيق النزاهة الركيزة الأخلاقية لمدققي الجهاز لتنفيذ تفويضهم الدستوري بموضوعية ونزاهة ومهنية. وتضمن النزاهة عدم إغراء المدققين بضغوط سياسية أو اقتصادية أو شخصية. وكمثال ملموس على ذلك، نفّذ الجهاز منطقة نزاهة نحو منطقة خالية من الفساد في وحدات عمل مختلفة، وأنشأ نظام كشف عن المخالفات للإبلاغ الآمن عن الانتهاكات، ودمج تقرير أصول الحالة الإلكترونية. وبهذه الخطوات الملموسة، تصبح الاستقلالية التي أيدها الجهاز كاملة – سواء من الناحية القانونية (استناداً إلى الأنظمة والدستور) أو من الناحية الفعلية (في الممارسة اليومية).

تأثير الاستقلالية على فعالية التدقيق ومنع الاحتيال

ترتبط استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة ارتباطاً مباشراً بفعالية التدقيق وتساهم بشكل كبير في الحوكمة المالية للدولة، وتحسين السياسة العامة، وثقة أصحاب المصلحة. ويجري تحديد جودة التدقيق من خلال كفاءة المدققين واستقلالياتهم، مع كون الاستقلالية عاملاً رئيسياً يؤثر في موضوعية تقرير التدقيق وصدقته (دي أنجيلو، 1981).

ولا تعزز استقلالية الجهاز فعالية التدقيق فحسب، بل تؤدي أيضاً دوراً في منع الاحتيال والفساد. وتمكّن استقلالية المدققين من تنفيذ إجراءات التدقيق المشكوك فيها والكشف الفعّال عن الاحتيال (كنيتشل وآخرون، 2013). وتشير إحدى النتائج المفاجئة إلى أنّ معدلات الفساد تميل إلى الانخفاض في البلدان التي تضم أجهزة رقابة عليا مستقلة (توما، 2017). وبوسع الأجهزة التي تتمتع بمقدار كبير من الاستقلالية المؤسسية أن تصدر توصيات أكثر وضوحاً في مجال التدقيق، وتدفع تحسينات كبيرة في الإدارة المالية، وتقلل من إهدار موازنة الدولة (هاي وكورديري، 2018). ويمكن لعمليات التدقيق والتوصيات من الجهاز تحسين الإدارة المالية للدولة وقمع الاحتيال (إندرا وآخرون، 2022). وعندما تكون الاستقلالية منخفضة، يظهر ميل إلى تجاهل توصيات التدقيق أو الاستجابة لها بشكل رمزي.

وتحسّن استقلالية الجهاز الإندونيسي امتثال الجهات متابعة توصيات التدقيق. وكشف التقرير الموجز لنتائج التدقيق للفصل الأول من عام 2024 نجاح الجهاز في توفير الموارد المالية للدولة بشكل كبير. وتمكّن الاستقلالية القوية التي يتمتع بها الجهاز الجهات الخاضعة للتدقيق من متابعة النتائج بفعالية. علاوةً على ذلك، تسمح استقلالية المدققين لهم بالكشف عن النتائج بشكل صارم وشامل دون ضغوط من أصحاب المصلحة.

وتؤثر الاستقلالية أيضاً على الإدراك العام. فقد أظهر مسح أجراه معهد المسح الإندونيسي في عام 2022 أنّ الثقة العامة في الجهاز قد بلغت 72%، وهي نسبة أعلى من العديد من مؤسسات الدولة الأخرى. ويساهم إدراك استقلالية مدققي القطاع العام بشكل مباشر في زيادة الشرعية المؤسسية بالنسبة إلى العموم والبرلمان (بوتري وأوتاما، 2021).

الخلاصة

سيستمر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا في تعزيز استقلاليته لدعم تفويضه باعتباره مدقق الدولة الخارجي في إندونيسيا، وتالياً التأثير في جودة التدقيق والمساهمة في منع الاحتيال. وتتمّ تقوية الاستقلالية من خلال وضع خطة استراتيجية قائمة على المخاطر، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز النظم، ودعم النزاهة كأساس أخلاقي، كما جاء في إعلان ليما (1977). ولا تعتبر تقوية استقلالية الجهاز التزاماً قانونياً فحسب، بل هي أيضاً مسعى أخلاقي لضمان صون كرامة هذه المؤسسة وبقيتها موثوقة ومفيدة للأمة. ويشمل ذلك ترجمة قيمة الاستقلالية في ثقافة العمل اليومية للمدققين، والشجاعة في رفض التدخل، والثبات في الحفاظ على النزاهة رغم الضغوط الخارجية. وعلى هذا فإنّ الاستقلالية لا تُفسّر باعتبارها مبدأً دستورياً فحسب، بل باعتبارها أيضاً ممارسة ملموسة تدعم شرعية الجهاز في نظر العموم على الصعيد الوطني والأسرة الدولية.

المراجع

1. BPK RI. (2024). Summary of Semester Audit Results I Year 2024 (Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester, IHPS I.1 Tahun 2024). Retrieved from <https://www.bpk.go.id/iHPS>
2. الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في جمهورية إندونيسيا. (2024). ملخص نتائج تدقيق الفصل الأول لعام 2024 (IHPS I Tahun 2024). أُجذ من <https://www.bpk.go.id/iHPS>
3. DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183–199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
4. Hay, D. C., & Cordery, C. J. (2018). The value of public sector audit: Literature and history. *Accounting and Business Research*, 48(5), 514–530. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470153>
5. Indra, I., Iskak, J., & Khaq, A. (2022). Enhancing the Role of the Audit Board of the Republic of Indonesia in Fraud Detection. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 8(2), 131–143. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v8i2.935>
6. INTOSAI. (1977). The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts. International Organization of Supreme Audit Institutions
7. الإنتوساي. (1977). إعلان ليما حول التوجيهات المتعلقة بالمبادئ الرقابية، المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
8. INTOSAI. (2019). Mexico Declaration on SAI Independence (INTOSAI-P 10). International Organization of Supreme Audit Institutions
9. الإنتوساي. (2019). إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (مبدأ الإنتوساي 10). المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
10. Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Audit quality: Insights from the academic literature. *The Accounting Review*, 88(4), 931–965. <https://doi.org/10.2308/accr-50438>
11. Toma, S. (2017). The role of Supreme Audit Institutions in fighting corruption. *Acta Universitatis Danubius*.11 (Economica), 13(3), 181–193



المصدر: Adobe Stock Images, Song_About_Summer

التدقيق في الهيئات الحكومية الحساسة: إيجاد التوازن الصحيح بين الشفافية والأمن

من إعداد محمد س. الحربي، الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية

المقدمة

تشكل استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة عنصراً أساسياً لضمان فعالية التدقيق. وهي تضمن أن تكون نتائج التدقيق موضوعية وذات صدقية وخالية من التأثير الخارجي. فالاستقلالية تعزز ثقة العموم في عملية التدقيق وتقوي آليات المساءلة في الحكومة. لكن عند التدقيق في جهات حكومية حساسة، على غرار وكالات الأمن القومي، يمكن أن تواجه استقلالية الأجهزة تحديات كبيرة.

وغالباً ما تواجه عملية التدقيق مقاومة من الجهات المكلفة بالتعامل مع الأنشطة البالغة الحساسية والمعلومات السريّة. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى توتر بين متطلبات أمن الدولة والتزامات المساءلة العامة. وينظر هذا المقال في هذه المعضلة المعقدة، ويحدّد العواقب المترتبة على الوصول المحدود إلى التدقيق، ويقترح مجموعة من الحلول المبتكرة والحساسة للسياق لحماية استقلالية عملية التدقيق والأمن الوطني على السواء.

معضلة التدقيق في الجهات الحساسة

ينطوي التدقيق في المؤسسات المسؤولة عن الدفاع الوطني والأمن الداخلي على تحديات. وكثيراً ما تدير هذه الجهات قسماً كبيراً من الموازنة العامة، ولكنها تعمل خلف طبقات من السريّة النظامية والتشغيلية. ورغم أنّ السريّة ضرورية للأمن القومي، يمكن استخدامها - عمداً أو بلا قصد - للحدّ من الوصول إلى عمليات التدقيق.

وفي حين أنّ الوكالات الأمنية تعتبر مشاركة المعلومات الحساسة، حتّى مع هيئات تدقيق موثوقة، خطراً محتملاً، تبقى الحاجة إلى الإشراف على أمن الدولة بالغة الأهمية. وكثيراً ما تعتبر الوثائق السريّة، وخصوصاً تلك المتعلقة بعقود الدفاع، والعمليات الاستخباريّة، وشراء الأسلحة، حساسة للغاية بحيث لا يمكن إفشاؤها. وقد يزعم المسؤولون أنّ مخاطر الاختراق الأمني تفوق فوائد الإشراف الخارجي.

غير أنّ غياب الإشراف الفعّال يثير قلقاً بالغاً. وتتلقّى وكالات الدفاع والأمن عادةً الحصة الأكبر من التمويل الحكومي. وفي غياب التدقيق الكافي، ثمة خطر حقيقي يتمثّل في عدم الكفاءة، أو سوء الإدارة، أو حتّى الفساد. لذلك من الأهميّة بمكان وضع آليات إشرافيّة تحمي المسؤولية المالية والشفافيّة، مع تطبيق ضمانات قويّة لحماية المعلومات الحساسة. ويضمن تحقيق هذا التوازن الأمن الوطني وحقّ العموم في المساءلة، مما يسمح بتجنّب العوائق الخطيرة وتعزيز مقدار أكبر من الثقة في عملية الحوكمة.

التأثير على استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

يفرض هذا النزاع القائم تحدياً مباشراً لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وعندما تقيد الجهات الوصول إلى المعلومات أو تمنعه - سواء بحكم تقديرها أو بحكم النظام - فإنّ هذا يقوّض قدرة الأجهزة على تأدية اختصاصاتها المتمثّلة في ضمان الشفافيّة والمساءلة والحوكمة الفعّالة. ووفقاً لإعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، يشكّل الوصول إلى المعلومات مبدأ أساسياً يدعم استقلالية الأجهزة في الاضطلاع بمسؤولياتها الإشرافية. ويؤكد الإعلان على ضرورة تمكين هيئات التدقيق من الوصول دون عوائق إلى جميع المعلومات ذات الصلة اللازمة لإتمام عمليات التدقيق بفعاليّة، بغضّ النظر عن طبيعة الجهات التي تدقق فيها.

وعندما يكون الوصول إلى المعلومات مقيداً، لا يحدّ هذا من قدرة الأجهزة على تقييم ما إذا كانت الموارد العامة تُدار بكفاءة وأخلاقية فحسب، بل يعوق أيضاً قدرتها على الإبلاغ عن النتائج التي تشكّل أهمية حاسمة بالنسبة إلى ثقة العموم. وتوضح المبادئ الواردة في إعلان مكسيكو أنّه حتّى يتسنى للأجهزة الحفاظ على استقلاليتها، يجب أن تتمتع بالحق في الوصول إلى المعلومات اللازمة لتأدية اختصاصاتها من دون تدخّل من الجهات السياسيّة أو المؤسّسية. ويؤدّي الفشل في ضمان هذا الوصول إلى إضعاف الإشراف، وتضاؤل المساءلة، واحتمال تآكل ثقة العموم في الأجهزة والحكومات التي تقدّم لها الخدمات على السواء.

المسار المستقبلي: التوفيق بين الاستقلالية والأمن القومي

بدلاً من أن تستبعد الشفافيّة والأمن أحدهما الآخر، ينبغي أن تسعى الحلول إلى استيعاب كلّ منهما. والواقع أنّ عدداً من البلدان وهيئات التدقيق الدولية تجرّب بالفعل نماذج تضمن الإشراف وتحمي السريّة في الوقت نفسه.

[1. تأسيس فريق تدقيق خاص

بهدف معالجة التوتر بين المخاوف المتعلقة بالأمن القومي والحاجة إلى استقلالية التدقيق، يمكن تنفيذ نهج متوازن عبر تصنيف حسابات أو نفقات أو أصول معيّنة إلى فئات سريّة وغير سريّة. ومن شأن هذا أن يسمح بالإشراف المستهدف، مع الاستمرار في حماية المعلومات الحساسة.

ويمكن تعيين فريق تدقيق خاص، مزوّد بالتصاريح الأمنية اللازمة، لمراجعة الحسابات السريّة. وسيُتاح لهذا الفريق حقّ الوصول الحصري إلى المعلومات الحسّاسة، وإتمام عمليات التدقيق بموجب بروتوكولات صارمة لضمان الأمن. ويمكن عندها لفرقاء من هذا النوع إصدار تقارير مجمّعة تحافظ على الشفافيّة دون المساس بالتفاصيل السريّة.

2. تعزيز الصلاحيات النظامية

من الضروري وجود إطار نظامي قويّ لرسم حدود حماية المعلومات والوصول إليها ضمن أي نظام. وهو يتضمّن الأنظمة واللوائح التي تحمي البيانات الحسّاسة، وتضمن السريّة مع منح المؤسّسات أيضاً سلطة إدارة هذه المعلومات ضمن الحدود النظامية. ولا يحمي هذا الإطار الخصوصية والأمان فحسب، بل يبنّي الثقة أيضاً، ويوفّر الراحة للذين يشاركون معلومات حسّاسة من خلال التأكيد لهم على الحماية النظامية ضد إساءة الاستخدام. وفي نهاية المطاف، يوازن الإطار بين الحاجة إلى الشفافيّة ومتطلّبات الحفاظ على السريّة عند الضرورة.

ويعمل الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية بموجب أحكام نظامية صارمة تتطلّب الحفاظ على السريّة في ما يتعلّق بمعلومات الجهات الخاضعة للتدقيق. وتوفّر هذه الأطر النظامية، مثل المواد أو البنود المحدّدة في أنظمتها النافذة، تأكيداً واضحاً بأنّ جميع المعلومات الحسّاسة التي يتم الإفصاح عنها أثناء عملية التدقيق ستكون محميّة. وتريح هذه الضمانات النظامية الجهات الخاضعة للتدقيق، إذ يمكنها الوثوق بعدم الإفصاح عن بياناتها السريّة. وفي الوقت نفسه، تمنح هذه الضمانات الديوان العام للمحاسبة سلطة إجراء عمليات التدقيق بشكل فعّال ومستقل، مما يضمن إمكان وصول المدققين إلى المعلومات الضرورية مع الحفاظ على السريّة وتأمين سلامة عملية التدقيق.

الخلاصة

تعتبر استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة جزءاً لا يتجزّأ من الإدارة المالية العامة الشفّافة ولا يمكن المساومة عليها. ولكنّ التدقيق في أجهزة الدفاع والأمن الوطني يفرض معضلة تتطلّب نهجاً مرناً ومبتكراً.

وبدلاً من التنازل عن الإشراف، يتعيّن على الأجهزة تأييد إصلاحات نظامية تعزّز المساءلة، من دون تعريض السريّة للخطر. وتحمي هذه الاستراتيجيات نزاهة عمليات التدقيق وتعمل أيضاً على تعزيز حوكمة أفضل، والحدّ من المخاطر المالية، ودفع ثقة العموم.

ومع توسّع التحديات الأمنية العالمية ونمو الموازنات الدفاعية، لا يتمثّل المسار المستقبلي في الاختيار بين الاستقلالية والأمن، بل في إيجاد أطر قويّة تعمل على دمج كلّ من الأولويتين.



المؤلف، محمد س. الحربي. المصدر: المؤلف.



المصدر: SAI موزمبيق (Tribunal Administrativo de Moçambique)

رحلة تطوير مؤسسي نحو إنشاء جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة متخصص ومستقل فعلياً: كيف أصبح الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في موزمبيق معياراً مرجعياً في التدقيق المتخصص وآفاه

من إعداد: ستيفانو كابيولو

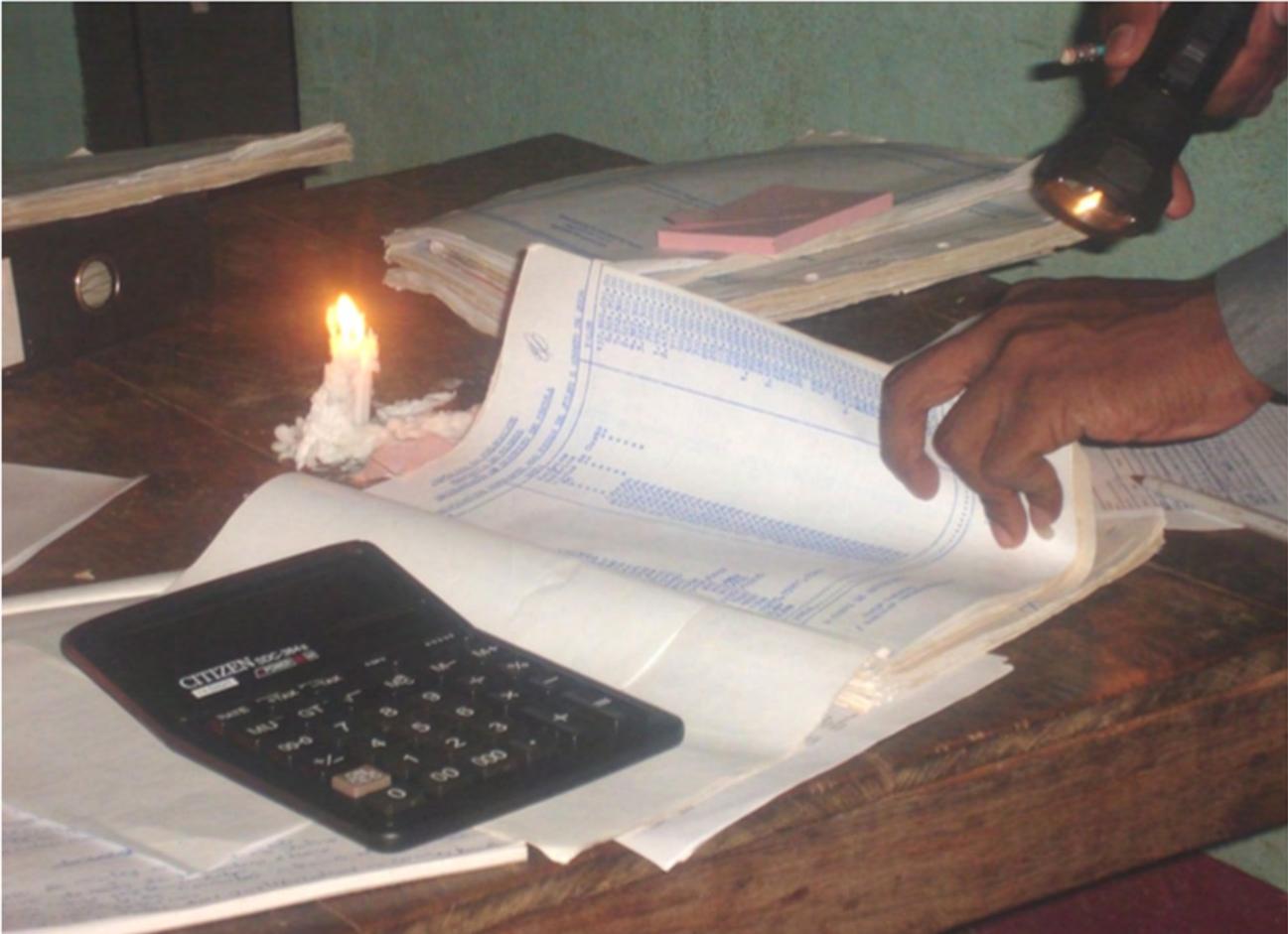
لا يزال الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في موزمبيق يعمل في ظل نموذج هجين موروث من الحقبة الاستعمارية يشبه النموذج القضائي. وتجمع المحكمة الإدارية في موزمبيق ثلاث محاكم متميزة ضمن هيكل تنظيمي واحد، ممثل بالغرف التابعة له. وتركز الغرفتان الأولى والثانية على التقاضي الإداري والتقاضي الضريبي والجمركي توالياً. وتؤدي الغرفة الثالثة وظائف جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة. ورغم عملية التطوير المؤسسي الواضحة والثابتة في السنوات الأخيرة، تمثلت العقبة الرئيسية التي حالت دون تقدّمها في هيكليتها الهجينة. ويعوق هذا التكوين الاستقلالية التنظيمية والمالية والوظيفية للمؤسسة، والذي يشكل الأساس الذي يقوم عليه الأداء الفعّال للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة وفق ما جاء في إعلان ليما لعام 1977. لذلك لا يوجد في موزمبيق أي جهاز أعلى للرقابة عامل بكامل طاقته يلبي توصيات الأمم المتحدة، والإنتروساي، وأفضل الممارسات الدولية.

وقامت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، وهي شريك تقني رئيسي للمحكمة الإدارية منذ عام 2006، بإعداد هذا المقال. ويستمر دعم الوكالة من خلال برنامج الحوكمة المالية الرشيدة، وهو عبارة عن تعاون بين جمهورية موزمبيق، والوكالة الألمانية للتعاون الدولي، والسفارة السويسرية، والاتحاد الأوروبي. ورغم التحديات المؤسسية التي تواجهها المحكمة الإدارية والنابعة من هيكلها الهجين، فقد نجحت إلى حد كبير في تعزيز وظيفتها للمراقبة الخارجية. وقد بلغ هذا التقدم، الذي كان مدفوعاً بمضاهرة الجهود مع مختلف الشركاء، ذروته مع الإجماع على أعلى مستويات الحكومة على ضرورة إنشاء جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة مستقل بالكامل ومتخصص، وهي محكمة الحسابات في موزمبيق. وتغطي الفقرات أدناه رحلة التطوير المؤسسي هذه، وتسلط الضوء على المراحل الرئيسية في الجدول الزمني، والتحديات، وأهمية الإصلاح الدستوري الحالي الجاري.

وفي بداية التعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، ركزت الغرفة الثالثة في المحكمة الإدارية عملياتها الكاملة على المراقبة المسبقة على القوانين والعقود، وهي عملية تحقق أولية تضمن الامتثال القانوني والخاص بالموازنة. وفي ذلك الوقت، لم تكن المحكمة الإدارية قد أجرت سوى عدد محدود من عمليات التدقيق ولم تقم قط بالتدقيق في حسابات الحكومات المحلية. وبحلول عام 2026، شهدت صلاحيات المؤسسة تحوُّلاً كبيراً، إذ باتت 80% من أنشطتها مكرّسة الآن للتدقيق وإصدار الأحكام. وتجري المحكمة الإدارية حالياً عمليات تدقيق مستمرة على مستويات الحكومة كافة - المركزية وفي المناطق والمقاطعات وعلى الصعيد البلدي. وتمثل أحد المؤشرات الواضحة لهذا التحوُّل في ارتفاع عمليات التدقيق من 35 عملية أجريت في عام 2006 إلى 600 عملية في عام 2010. وحتى تاريخه، أجرت المحكمة الإدارية ما يزيد عن 8,000 عملية تدقيق منذ عام 2006.



أول عمليات تدقيق أجريت في المقاطعات على ضوء الشموع، مما يوضح الظروف الصعبة التي واجهها المدققون (مثل محدودية الكهرباء وصعوبة الطرق، إلخ). المصدر: ستيفانو كابيلو، GIZ



أول عمليات تدقيق أجريت في المقاطعات على ضوء الشموع، مما يوضح الظروف الصعبة التي واجهها المدققون (مثل محدودية الكهرباء وصعوبة الطرق، إلخ). المصدر: ستيفانو كابيلو، GIZ

تعزيز ثقافة المساءلة

في عام 2007، قدّمت 107 جهات عامّة فقط حساباتها إلى المحكمة الإدارية، أي ما شكّل أقل من 8% من العدد الإجمالي للجهات العامة. وفي واقع الأمر، لم تكن أي جهة افتراضياً مسؤولة أمام المحكمة الإدارية. وبحلول عام 2025، باتت الجهات العامة جميعها تقدّم حساباتها الإدارية إلى المحكمة الإدارية، وإن كان ذلك لا يزال في هيئة مادّيّة. ومع ذلك، يجري حالياً تنفيذ مبادرة رائدة هي "نظام التقديم الإلكتروني للحسابات العامة"، وهو ما يمثل تحوّلاً نموذجياً في الإدارة المالية العامة في موزمبيق.

اعتماد عمليات تدقيق الأداء

على مدى العقد الماضي، نجحت المحكمة الإدارية في تطوير قدراتها في مجال التدقيق بشكل كبير، فانتقلت من مؤسّسة تركز في المقام الأول على الامتثال إلى مؤسّسة تجري عمليات تدقيق متخصصة في قطاعات بالغة الأهمّيّة. وبدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي والشراكات الدولية، نجحت المحكمة الإدارية في تطوير خبراتها في مجال الأشغال العامة، والصناعات الاستخراجية، وعمليات التدقيق البيئي، بما يتّفق مع المعايير العالمية ويعالج تحديات الحوكمة الفريدة في موزمبيق. وعملت هذه المبادرات على تعزيز الشفافيّة والمساءلة والنقاش العام بشأن إدارة الموارد، الأمر الذي شكّل تحوّلاً محورياً في الدور الذي تضطلع به المحكمة الإدارية باعتبارها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في البلاد.

ومن خلال مبادرة رائدة للوكالة الألمانية للتعاون الدولي مع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في المنطقة، أنشأت المحكمة الإدارية في موزمبيق قطاع تدقيق الأشغال العامة في عام 2009. وقامت بتوظيف مهندسين ومهندسين معماريين جرى تدريبهم من خلال اتفاقيات تعاون مع محاكم حسابات أخرى. واليوم، بات هذا القطاع راسخاً وهو يجري عمليات تدقيق لمشاريع بنية تحتية معقدة، مثل الطرق السريعة. وجهزت الوكالة المحكمة الإدارية بمختبر لتدقيق الأشغال العامة، وهو الوحيد من نوعه لدى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في إفريقيا.



مختبر الأشغال العامة التابع لـ TA، الذي تم افتتاحه في عام 2018 وهو الأول من نوعه في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. المصدر: ستيفانو كابيولو، GIZ

في عام 2015، بدأت المحكمة الإدارية في التدقيق في الصناعة الاستخراجية وأدخلت فصلاً حصرياً عن الصناعة الاستخراجية في تقريرها السنوي ورأيها بشأن تنفيذ الموازنة العامة للدولة، بهدف تغطية سلسلة القيمة الكاملة لهذا القطاع. ويجري إعداد هذا الفصل ونشره سنوياً، بما في ذلك على الإنترنت. وتشمل مجالات التركيز الرئيسية تحليل التكاليف القابلة للاسترداد في مشاريع الغاز الطبيعي (حدّد التقرير الأول مليار دولار أمريكي غير مؤكدة من جانب حكومة موزمبيق)، ومدفوعات الإتاوات، وحسابات المكاسب الرأسمالية، وتحليل آلية تقاسم إيرادات الموارد حيث يتم تخصيص 2.75% من ضرائب الإنتاج الناجمة عن استغلال الموارد المعدنية للتنمية المحلية. وكان إدراج هذه المسائل في تحليلات المحكمة الإدارية سبباً في تعزيز الحوار العام بشأن الحوكمة في قطاع الصناعات الاستخراجية في البلاد، وتالياً تعزيز الشفافية والمساءلة.

وفي ما يتصل بموضوع المناخ والبيئة، جرى التوقيع على اتفاقية تعاون بين المحكمة الإدارية ومحكمة حسابات الأمازون في البرازيل، لتطوير عمليات التدقيق البيئي. وشاركت المحكمة في أول عملية تدقيق منسقة للمناطق المحمية، إلى جانب أجهزة رقابة عليا من خمس دول إفريقية ناطقة بالبرتغالية، بتنسيق من محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي. وفي المجال البيئي، ومع التركيز على تغيير المناخ، طبقت المحكمة الإدارية أداة الماسح المناخي للإنترنت في عام 2024، والتي تقدّم لمحة عامة عن حوكمة البلاد، وسياساتها العامة، وتمويل المناخ. ونتيجة لهذا العمل، كانت المحكمة الإدارية هي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الإفريقي الوحيد الذي قدّم تجربته خلال فعالية جانبية نظمتها الإنترنت في باكو.

استشارة بشأن الإصلاحات القانونية المرتبطة بالمحكمة الإدارية والدفاع عن استقلاليتها

في عام 2024، هدّد اقتراح تشريعي استقلالية المحكمة الإدارية من خلال السعي إلى تقليص سلطتها إلى حد كبير. وكان الاقتراح يهدف إلى إلغاء إشراف المحكمة على الجهات الأساسية ونقل صلاحيات التدقيق والحكم إلى المحاكم الإدارية في المناطق. وكان هذا التحرك غير المسبوق ليؤسس محاكم حسابات دون وطنية في دولة موحدة، وهي بنية فريدة على مستوى العالم ومن المرجح أن تقوّض استقلالية المحكمة الإدارية، وتضعف دورها كجهاز أعلى مركزي للرقابة المالية والمحاسبة، وتفوّت قدراتها الإشرافية. وهددت مثل هذه التغييرات بتآكل قدرة المحكمة الإدارية على ضمان الحوكمة المالية المستقلة والمتسقة في مختلف أنحاء موزمبيق، مما من شأنه أن يعرّض الموارد المالية العامة إلى انعدام الكفاءة ويحدّ من المساءلة. وقدمت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، بالتعاون الوثيق مع شركاء رئيسيين، لاسيّما صندوق النقد الدولي، دعماً استشارياً قوياً لمواجهة هذه المقترحات. وطوّرت الوكالة من خلال خدماتها الاستشارية رأياً فنياً شاملاً عزّز موقف المحكمة الإدارية. وكان هذا الرأي مفيداً في المناقشات البرلمانية، إذ تناولته باستفاضة لجاناً فنية مختلفة. ومن خلال هذه الجهود الاستشارية المتضافرة والشراكات الاستراتيجية، تمّ الحفاظ بنجاح على كفاءات المحكمة الإدارية واستقلاليتها، وحماية دورها المحوري في إطار الحوكمة المالية لموزمبيق، وضرورة إنشاء جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة حديث ومستقل.

نحو إنشاء محكمة الحسابات في موزمبيق

كان إنشاء محكمة الحسابات في موزمبيق تنويحاً لسنوات من بناء القدرات المؤسسية وتأكيداً على الإقرار العام المتزايد بأنّ نظم المراقبة القويّة والناضجة أساسية للتنمية الديمقراطية والنمو الاقتصادي وتعزيز الرفاه الاجتماعي. ومنذ عام 2008، كانت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي رائدة بين شركاء التعاون في تأييد إصلاح التصميم المؤسسي للمحكمة الإدارية، وتحويل غرفة الحسابات العامة إلى جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة قائم بذاته يراعي المعايير الدولية ومستقل ومتخصّص. وقد عكست أحدث خطة استراتيجية للمحكمة الإدارية الحاجة إلى إنشاء محكمة حسابات مخصّصة لمعالجة القيود والتحديات التي يفرضها الهيكل المؤسسي الحالي. وأعدّت الوكالة دراسة شاملة عن هذه المسألة التي تمّت مناقشتها على نطاق واسع مع الحكومة والسلطة القضائية والسلطة التشريعية ومنظمات المجتمع المدني. وبرز إجماع فني وسياسي في ما يتصل بهذه الحاجة، وقد عبّر عنه على الأخصّ خطاب تنصيب رئيس الجمهورية في يناير/كانون الثاني 2025 والموقف الموحد الذي تبنته جميع الأحزاب السياسيّة في البرلمان. ويتطلّب الإصلاح تعديلاً دستورياً قدّمت بشأنه المحكمة الإدارية اقتراحاً إلى الحكومة في 30 يونيو/حزيران 2025، بعدما جرى تطويره استناداً إلى دراسة الوكالة الألمانية للتعاون الدولي. وبمجرد إنشاء محكمة الحسابات في موزمبيق، سيحقّق الإشراف على التدقيق الخارجي قفزة نوعيّة، أكثر أهمية من التقدم الذي شهدناه حتى الآن، مما يشكّل خطوة حاسمة في تعزيز الاستقلالية المؤسسية.



المصدر: Adobe Stock Images, Tupungato

قرن من التغيير: رحلة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة الألباني نحو الاستقلالية والتحديث

من إعداد: الدكتور إكسهسيلا نانو، مديرة التواصل والعلاقات الدولية، الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ألبانيا

المقدمة

تشكّل استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ركيزة قدرتها على حماية الموارد العامة، وتعزيز الشفافية، وتقوية الثقة في الحكومة. لذلك من المسلّم به على نطاق واسع في مجال التدقيق الدولي أنّه من دون الاستقلالية المؤسسية والمالية والتشغيلية، تتعرّض نتائج التدقيق وتوصياته لخطر التأثير أو التقليل من شأنها أو تجاهلها، الأمر الذي يقوّض المساءلة. لذلك من خلال أطر مثل إعلاني ليما ومكسيكو، جرى التأكيد بثباتٍ على أنّ الأجهزة المستقلة هي دعائم أساسية للحكومة الديمقراطية. غير أنّ الاستقلالية ليست حالة ثابتة لأنها تتطلب الحماية والتكيف مع الوقائع الديناميكية.

في هذا السياق، في 20 مايو/أيار 2025، احتفل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ألبانيا بمرور 100 عام على تأسيسه، مما شكّل مناسبة مهمة عكست رحلته المعقّدة نحو الاستقلالية المؤسسية. فعلى مدى قرن من الزمان، عمل الجهاز في ظل نظم سياسية مختلفة إلى حد كبير، من الملكية إلى نظام شيوعي خاضع لسيطرة محكمة، وأخيراً ديمقراطية نامية ذات طموحات متزايدة تتوق إلى الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة. وعلى مر السنين، واجه الجهاز العديد من التحديات في الحفاظ على استقلالته وتعزيزها، والتي حدّدت هويته المؤسسية ووجّهت جهوده نحو التحديث والمواءمة الدولية. ويتطرّق هذا المقال إلى المسار التاريخي للجهاز الألباني، مع تحليل استقلالته في كل مرحلة، ويستخلص النقاط الرئيسية بشأن الشروط القانونية والهيكلية والمهنية اللازمة لحماية استقلالية الجهاز وتقويتها في سياق الحوكمة الديمقراطية وتكامل الاتحاد الأوروبي.

من حكومة مستقلة جديدة إلى الشيوعية

وُضعت أسس الرقابة المالية في ألبانيا بعد فترة وجيزة من إعلان الاستقلال في عام 1912، عندما أدركت الحكومة المشكلة حديثاً أنّ إدارة الموارد المالية العامة لا تتطلب جمع الأموال وإنفاقها فحسب، بل ضمان المساءلة أيضاً. وتضمّنت الجهود المبكرة لإنشاء هيكل رقابة اقتراح إنشاء مجلس حكماء في المجلس الوطني الألباني في عام 1912 لدعم مساءلة الحكومة، رغم أنّ هذه الهيئة لم تعمل قط. وفي السنوات التالية، بُدلت العديد من الجهود لإضفاء الطابع الرسمي على آليات الرقابة المالية، لاسيّما من خلال التطورات التشريعية في أوائل عشرينيّات القرن الماضي، بما في ذلك اقتراحات لإنشاء هيئة أكثر تنظيماً لرصد إيرادات الدولة ونفقاتها، ولكن هذه المؤسسة عملت تحت وصاية السلطة التنفيذية، مما حدّ من استقلاليتها.



المرسوم بقانون الصادر في 20 مايو 1925 بشأن إنشاء مجلس الرقابة. المصدر: المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات في ألبانيا

وفي عام 1925، شكّل إنشاء مجلس مراقبة الموارد المالية في ظل الجمهورية البرلمانية محطة مؤسسية رئيسية. وكان ذلك بمثابة البداية الرسمية للرقابة على المالية العامة في ألبانيا. وقد مُنح المجلس، الذي أُسس على غرار ديوان المحاسبة الفرنسي، وظائف تدقيق وقائية وكبحية، وتمّ إضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال النظام الأساسي، الأمر الذي منحه وضعاً دستورياً. ورغم تأسيسه الرسمي وإطارة القانوني، استمرّ المجلس في الاعتماد على السلطة التنفيذية وكان رئيس الجمهورية يعيّن أعضائه. كما كان وجوده بمثابة غرض إداري وأداة لتعزيز سلطة الدولة في وقت اتّسم بالمركزية السياسية. واستمرّ هذا الإطار حتى الفترة الملكية (1928-1939)، بعدما استبدل الملك دستور عام 1925 بالنظام الأساسي للمملكة الألبانية، والذي عزّز الوضع الرسمي لمجلس المراقبة من خلال القول صراحةً إنّه مستقل في ممارسة واجباته. ولكن رغم هذا الاعتراف على الورق، بقي الواقع على حاله إلى حدّ كبير، حيث عمل المجلس تحت تأثير كبير من الإدارة الملكية.

وخلال الحقبة الشيوعية من عام 1945 حتى عام 1991، عملت هيئة الرقابة على التدقيق دون أي استقلالية مؤسسية، تحت أسماء وهيكل تنظيمية مختلفة. وتمّ استيعاب وظيفة التدقيق في الآلية الأوسع لمراقبة الدولة، إذ جرى تكليف مؤسسات مثل لجنة مراقبة الدولة ومن ثمّ هيئة التفتيش التابعة للدولة بالإشراف على النشاط المالي في توافق صارم مع التوجيهات الحزبية مع ضمان الامتثال للخطط الاقتصادية المركزية. وعكست إعادة الهيكلة المتكرّرة والتفويضات المحدودة افتقارها إلى الاستقلالية، وكان مفهوم التدقيق الخارجي المستقل، وفق التعريف السائد اليوم، غائباً طيلة هذه الفترة.

الطريق نحو الاستقلالية والاتحاد الأوروبي

في أعقاب انهيار النظام الشيوعي المركزي وفترة انتقالية مضطربة في أوائل تسعينيات القرن العشرين، بدأ ترسيخ أسس الحوكمة الديمقراطية في ألبانيا. واعتمد البرلمان الألباني قانوناً جديداً في عام 1997، سمّى المؤسسة رسمياً بالمؤسسة العليا لمراجعة حسابات الدولة. وأدخل القانون تغييرات مهمة تتماشى مع معايير التدقيق الدولية. أما في عام 1998، وفي أعقاب الأزمة السياسية والاقتصادية الحادة في عام 1997، فجرى لأول مرة ترسيخ أسس استقلالية المؤسسة العليا للتدقيق في ألبانيا رسمياً في الدستور من خلال المواد من 162 إلى 165. وحدّد الدستور سلطة المؤسسة ووظائفها، ونطاق أنشطة التدقيق، والتزامات إعداد التقارير، وعلاقتها بالبرلمان. والأهم من ذلك أنّ الدستور ينصّ على انتخاب الرئيس من جانب البرلمان وليس السلطة التنفيذية، الأمر الذي يعزّز الفصل بين السلطات. وفي عام 2000، تمّ إدخال تعديلات على القانون الأساسي لعام 1997 ليعكس هذه الأحكام الدستورية.

وجرى تحقيق المزيد من التقدّم في عام 2014 مع صياغة القانون رقم 154/2014 واعتماده، بدعم من المديرية العامة للموازنة التابعة للمفوضية الأوروبية، ومبادرة دعم تحسين الحوكمة والإدارة، وبعثة الاتحاد الأوروبي في تيرانا. وأدّى هذا الإطار القانوني الجديد إلى جعل المؤسسة متوافقة تماماً مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وبموجب هذا القانون، اكتسب الجهاز الألباني سلطة تحديد أجندة التدقيق بشكل مستقل، ورفع التقارير مباشرة إلى البرلمان، ونشر النتائج التي توصل إليها، وتعزيز مقدار أكبر من الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العامة. كما أكد من جديد على وظائفه كهيئة غير مسيّسة وغير حزبية.

وعلى مرّ السنين، أولى الجهاز أيضاً أهمية كبيرة لتبادل الخبرات والتعاون مع المؤسسات النظيرة، معتبراً إياها عنصراً حيوياً في النمو المؤسسي والتطوير المهني. وبصفته عضواً في كل من الأوروساي والإنتوساي، شارك الجهاز بانتظام في مبادرات مشتركة، وبرامج تدريبية، ومجموعات عمل موضوعية، ومراجعات أقران. وتوفّر هذه المنصّات فرصاً قيّمة لتبادل أفضل الممارسات، ومواءمة المنهجيات مع المعايير الدولية، والبقاء على اطلاع على الاتجاهات الناشئة في مجال التدقيق في القطاع العام. ويتماشى هذا النهج بقوة مع شعار الإنتوساي (الخبرة المتبادلة تفيد الجميع) الذي يعكس الاعتقاد الأساسي بأنّ المعرفة المشتركة والتعاون يعزّزان فعاليّة جميع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. ومن خلال هذه المشاركة، لا يعمل الجهاز الألباني على تعزيز قدراته فحسب، بل يساهم أيضاً في المهمة العالمية المتمثّلة في تحسين الحوكمة الرشيدة.

فضلاً عن ذلك، ومع استمرار ألبانيا في رحلتها نحو عضوية الاتحاد الأوروبي، اكتسبت استقلالية مؤسساتها الرقابية وفعاليتها، وخصوصاً الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، مقداراً أكبر من الأهمية الاستراتيجية. وأكّدت المفوضية الأوروبية، في تقاريرها المرحلية السنوية، باستمرار على دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة باعتبارها حارساً للمساءلة العامة، والشفافية، وسيادة القانون. ويعدُّ الجهاز الألباني المستقل من الناحيتين الوظيفية والتشغيلية مرجعاً أساسياً للمقارنة المعيارية للتوافق مع الفصل 32 للاتحاد الأوروبي، أي الرقابة المالية، والتي تقيّم قدرة دولة مرشحة على إدارة الأموال العامة والتدقيق فيها وفقاً لمعايير الاتحاد الأوروبي.

الخلاصات

بينما يحتفل الجهاز الألباني بالذكرى المئوية لتأسيسه، تؤكّد رحلته على أنّ الاستقلالية عملية مستمرة لتعزيز القدرة على التكيف في مواجهة الضغوط الناشئة. وليست هذه الذكرى السنوية مجرد احتفال بمسيرة طويلة، بل هي تذكير بأنّه يجب اكتساب استقلالية الأجهزة وحماتها وتعزيزها باستمرار. وفي حين أرسى دستور عام 1997 وقانون عام 2014 أسساً قانونية متينة، فإنّ الاستقلالية الحقيقية تعتمد أيضاً على الموارد الكافية، ورأس المال البشري الماهر، والتنفيذ المتسق لتوصيات التدقيق. وبالتطلع إلى المستقبل، سيتوقّف تحديد دور الجهاز الألباني على فعاليته في التكيف مع التحديات الجديدة. وتتطلب الطبيعة المتطورة لحوكمة القطاع العام، بما في ذلك التعقيد المتزايد في النظم المالية، والرقمنة، والتحديات العابرة للحدود، أن تعمل الأجهزة باستمرار على تنقيح أساليبها وتوسيع مجالات خبرتها. ومن خلال تعميق التعاون مع النظراء الدوليين، والانخراط مع المجتمع المدني، والحفاظ على الشفافية، يمكن أن يضمن الجهاز الألباني أنّ سنواته المئة المقبلة لن تتسم بالاستقلالية النظامية فحسب، بل أيضاً بتأثير ملموس في حماية المصلحة العامة وتعزيز المساءلة الديمقراطية.



المصدر: Adobe Stock Images، كريس

استقلالية الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في نيبال: النجاحات والتحديات

بمن إعداد: ماهيشوار كفيل

أساس الاستقلالية

يُعرّف مصطلح "استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة" بالقدرة على إنجاز المهام بموضوعية وفعالية والحماية من التأثير الخارجي. ويجب أن ينص الدستور على هذه الاستقلالية، أو الدرجة اللازمة من الاستقلالية، ويمكن تحديد التفاصيل في التشريع، وينبغي ضمان اختصاص تدقيق الاستقلالية (إعلان ليما لعام 1977). وتشير الاستقلالية التنظيمية إلى الاستقلالية المالية والتنظيمية والإدارية (إعلان مكسيكو، لعام 2007). ويتحقق هذا من خلال تطبيق المبادئ الأساسية، والوسائل المختلفة، والضمانات التي تعزز المساءلة وتضمن الشفافية.

(7) نائب المدقق العام السابق، مكتب المدقق العام في النيبال، والمدقق العام بالإنبابة في الفترة من أغسطس/آب 2023 إلى يناير/كانون الثاني 2024. 

الإطار الدستوري والقانوني

كُلف دستور نيبال لعام 2015 وقانون التدقيق لعام 2019 المدقق العام بمراجعة حسابات الحكومة. ووفقاً للمادة 240 من الدستور، يعيّن الرئيس المدقق العام بناءً على توصية المجلس الدستوري. وتتسم عملية تعيين رئيس الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة بشفافية عالية. ووفقاً للمادة 241، للمدقق العام اختصاص واضح لمراجعة الحسابات على جميع مستويات الحكومة مع إيلاء الاعتبار الواجب للانتظام والاقتصاد والكفاءة والفعالية والملاءمة. وعلى نحو مماثل، حدّد قانون التدقيق لعام 2019 بوضوح التدقيق الحكومي، وتدقيق المتابعة، والموضوعات التي يتعيّن تدقيقها، وأنواع التدقيق وما إلى ذلك. لذلك، فإنّ النص الدستوري والقانوني مفوّه بوضوح لمكتب المدقق العام في نيبال.

نجاحات الاستقلالية

يحدّد الدستور بوضوح المؤهلات اللازمة لتعيين المدقق العام في نيبال، وأجره، وإقالته. وعلى وجه التحديد، تحدّد المادة 241 من الدستور وظائف المدقق العام وحقوقه وواجباته. وتجوز إقالة المدقق العام من منصبه باتّباع الإجراءات نفسها المعتمدة في إقالة أحد قضاة المحكمة العليا.

ويتمتع المدقق العام بتفويض وصلاحيّة واسعتين لتنفيذ عمليات التدقيق المالي وفي الامتثال والأداء وعمليات التدقيق الخاصّة لجميع المكاتب على جميع مستويات الحكومة مع إيلاء الاعتبار الواجب للانتظام والاقتصاد والكفاءة والفعالية والملاءمة. ويتمتع المدقق العام بصلاحيّة الوصول غير المقيد إلى المستندات المتعلقة بالحساب. فهو لديه الحقّ والالتزام بإعداد تقرير التدقيق. ويقدم المدقق العام تقريره السنوي إلى الرئيس، ويرسل الرئيس هذا التقرير السنوي إلى البرلمان عبر رئيس الحكومة، ويرسل البرلمان هذا التقرير إلى لجنة الحسابات العامة لمناقشته.

ويتمتع المدقق العام بالاستقلالية التشغيلية لإعداد واعتماد خطة التدقيق السنوية، وخطة التدقيق على مستوى الوزارة، وخطة التدقيق على مستوى الجهة. ويحدّد المدقق العام أهداف التدقيق ونطاقه ومنهجيته على أساس الأولوية من خلال تقييم أداة تقييم المخاطر، ويعدّ خطة التدقيق. ويتمتع المدقق العام بصلاحيّة إتمام تدقيق المتابعة. وبالمثل، في التدقيق في الأداء، قد يجري المدقق العام تدقيق المتابعة خلال فترة 3 أو 4 سنوات.

ويتمّ تحميل مكافآت المدقق العام ومرافقه الأخرى والنفقات الإدارية لمكتب التدقيق مباشرةً للصندوق الموحد ولا تحتاج إلى موافقة البرلمان. ويتمتع المدقق العام باستقلالية إدارية في ما يتعلّق بتعيين موظّفيه ونقلهم وتحديد مهامهم. وعلى أساس هذه الحقائق والمعلومات، فإنّ الأحكام الواردة في إعلاني ليما ومكسيكو، وجميع الشّروط اللازمة للاستقلالية، تثبت أنّ المدقق العام في نيبال يتمتّع بدرجة كبيرة من الاستقلالية.

تحديات الاستقلالية

رغم ذلك، هناك العديد من التحديات والعقبات التي تحول دون التنفيذ الفعلي لاستقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على المستوى المطلوب. وتعتبر الاستقلالية الحقيقية أساسيّة لكي يتمكّن مكتب المدقق العام من أداء واجباته ووظائفه بفعاليّة، وهو ما يساهم بشكل مباشر في تعزيز المساءلة، والشفافية، والقيمة في مقابل المال، وحماية الأصول العامة. وتتلخّص التحديات الرئيسية للحفاظ على الاستقلالية في الاستقلالية الإدارية والمالية. وينصّ الدستور بوضوح على تعيين رئيس الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أو المدقق العام في نيبال، وأجره، وغير ذلك من التسهيلات، والإقالة، واختصاصات التدقيق. ويخضع المدققون لقانون الخدمة المدنية، ووفقاً لهذا القانون، يتولّى تعيين المدققين أمين سر وزارة المالية بعد الانتهاء من عملية الاختيار وتوصي بهم لجنة الخدمة العامة. ويجري تقييم أداء كبار المسؤولين في مكتب المدقق العام من جانب كبير أمناء حكومة نيبال. وبالمثل، تنفّذ وزارة المالية مراقبة الموازنة من خلال سقف الموازنة، والموافقة عليها، وتحويلها، ومراقبتها، وما إلى ذلك. لذلك تفرض هذه العوامل تحديات كبيرة على الاستقلالية الإدارية والمالية واستقلالية التدقيق الحكومي.

المسار المستقبلي

ليست التحديات التي تواجه مكتب المدقق العام في نيبال والتي تؤثر في استقلاليته مجرد تدبير يتعلّق بالموازنة والإجراءات الإدارية، بل إنّها تشكّل تأثيرات أساسية على مبادئ الشفافية والمساءلة والثقة العامة التي تقوم عليها الحوكمة الديمقراطية. ولتحسين استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتقويتها، يتعيّن على مكتب المدقق العام في نيبال أن ينتبه إلى قيم الاستقلالية ومنافعها، وأن يركّز على المبادئ الأساسية، ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الخطة الاستراتيجية للإنتوساي للفترة 2023-2028). وعلى نحو مماثل، يتعيّن على مكتب المدقق العام أن يركّز أيضاً على القدرة المؤسسية، وتأثير التدقيق للجهاز، وحوكمته، والقدرة المهنية، ودور الجهاز في السيطرة على الاحتيال والفساد (تقرير التقييم العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لعام 2023).

الخلاصة

ليست استقلالية مكتب المدقق العام إنجازاً جامداً، بل هي شرط ديناميكي يتطلّب يقظة مستمرة لركائز الاستقلالية كافة، بما في ذلك المساءلة، والشفافية، والمعايير الديمقراطية، والثقة، والقيمة في مقابل المال. ومن الضروري تعزيز النجاحات، وعدم إنكار المساءلة والحوكمة الرشيدة، وجعل ديمقراطياتنا أقوى وأكثر مرونة، والتخفيف من التحديات في المستوى المطلوب من الاستقلالية.

المراجع

1. إعلان ليما حول التوجيهات المتعلقة بالمبادئ الرقابية، عام 1977، الإنتوساي.
2. إعلان مكسيكو بشأن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لعام 2007، الإنتوساي،
3. الخطة الاستراتيجية للإنتوساي للفترة 2023-2028،
4. تقرير التقييم العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لعام 2023، مبادرة الإنتوساي للتنمية،
5. دستور نيبال لعام 2015. لجنة القانون في نيبال،
6. قانون التدقيق في نيبال لعام 2019، لجنة القانون في نيبال،
7. التقرير السنوي للمدقق العام لسنة 2025، مكتب المدقق العام، نيبال.



المؤلف، ماهيشوار كافلي. المصدر: ماهيشوار كافلي.

والشمول تسليط الضوء على التنوع والمساواة



القيادة النسائية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

من إعداد: عزيزة مساعف، رئيسة وحدة الأخلاقيات بالمجلس الأعلى للحسابات في المغرب

التمثيل النسائي على مستوى العالم

وضع إعلان بيجنغ لعام 1995 خارطة طريق للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ومنذ ذلك الحين، تدرك الأسرة الدولية على نحو متزايد أنّ القيادة النسائية أساسية لتطوير الاستراتيجيات والبرامج العامة، حتى يتسنى تمثيل حقوق جميع أفراد المجتمع وأولوياتهم واحتياجاتهم تمثيلاً عادلاً.

غير أنّه بعد مرور 30 عاماً، لم يتمكّن أي بلد في العالم بعد من تحقيق المساواة الكاملة بين الجنسين، كما جاء في تقريرنا الفجوة العالمية بين الجنسين لعام 2025. وفي عام 2025، وصل متوسط "مؤشر الفجوة بين الجنسين" إلى 68.8% لجميع البلدان البالغ عددها 148. ورغم إحراز تقدّم كبير، فإن سدّ الفجوة بين الجنسين قد يستغرق عقوداً من الزمان قبل أن يتحقّق. ولدى القوى العاملة في القطاع العام، تشكّل النساء 50% من الموظفين، ولكنهن يشكّلن 28.8% فقط من القيادات العليا. ومن شأن تعزيز التمثيل النسائي في القيادة أن يعزّز توقّر المواهب ويدعم النمو في المدى الطويل.

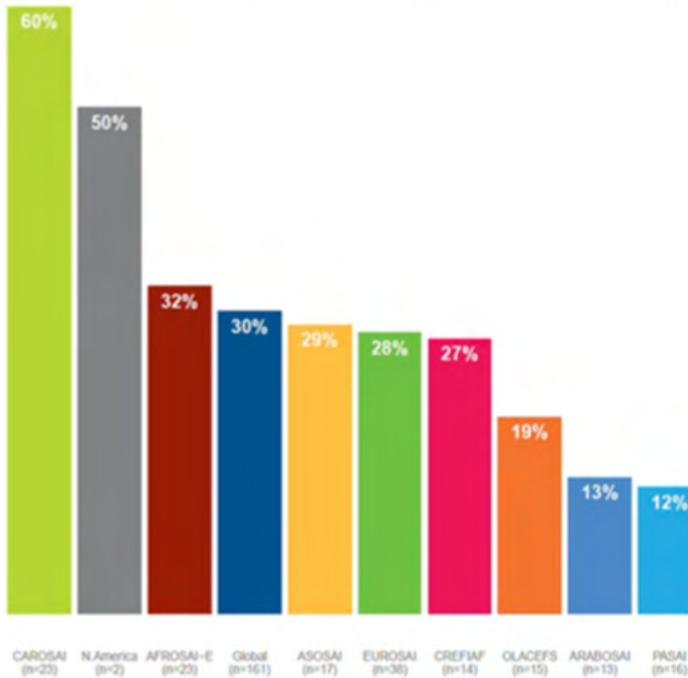
النسائي في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

لا تزال الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في مختلف أنحاء العالم تواجه تحديات في تحقيق المساواة بين الجنسين، رغم التقدم الملحوظ في تعزيز إدماج المرأة ضمن هيكلها التنظيمية.

ووفقاً لتقارير التقييم العالمية للأجهزة التي وضعتها مبادرة الإنتوساي للتنمية، في الفترة الممتدة بين عامي 2014 و2023، ارتفع متوسط تركيبة الإناث من العدد الإجمالي لموظفي الأجهزة من 37% إلى 51%. ومع ذلك، ثمة اختلافات عبر مناطق الإنتوساي. على سبيل المثال، شكّلت النساء 35% فقط من موظفي الأجهزة الأعضاء في الأرابوساي في عام 2023.

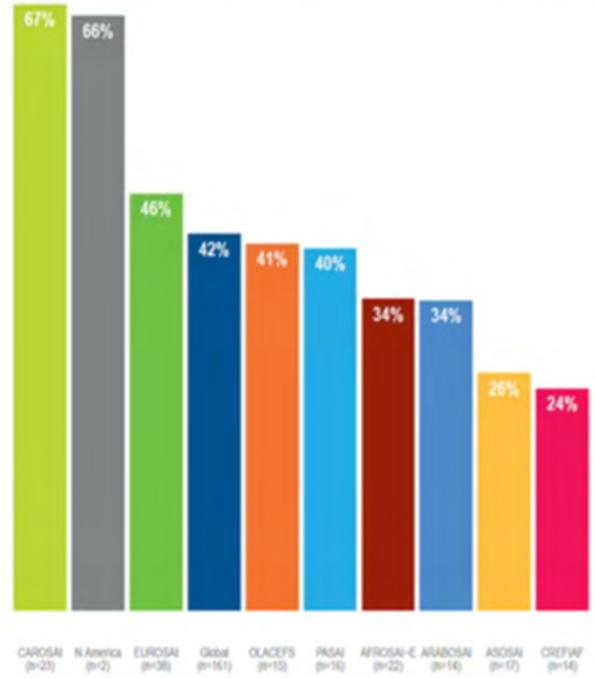
ولا يزال التمثيل النسائي على صعيد رؤساء الأجهزة محدوداً. ففي عام 2023، وصلت نسبة رئيسات الأجهزة إلى 30%. وعلى مستوى المناطق، احتلت الكاروساي الصدارة بنسبة 60%، في حين حلت الأرابوساي في المرتبة ما قبل الأخيرة بنسبة 13% (انظر الرسم البياني، تقرير التقييم العالمي 2023). كما ازدادت نسبة الإناث في الإدارة العليا من إجمالي الموظفين بشكل طفيف، حيث ارتفعت من 39% في عام 2020 إلى 44% في عام 2023. ومرة أخرى، جاءت الكاروساي في المقدمة مع نسبة 71%، وكانت النسبة الأدنى للآسوساي مع 25%، فيما سجّلت الأرابوساي نسبة 31% (انظر الرسم البياني، تقرير التقييم العالمي 2023).

نسبة رؤساء مؤسسات الرقابة العليا من الإناث



المصدر (المصادر): الاستطلاع العالمي IDI 2023؛ المنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية (INTOSAI)

نسبة النساء من بين رؤساء المؤسسات العليا للرقابة المالية وكبار المديرين فيها



المصدر (المصادر): الاستطلاع العالمي IDI 2023؛ المنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية (INTOSAI)

المصدر: استطلاع IDI العالمي 2023، INTOSAI

التحديات والتقدم الذي أحرزته القيادات النسائية في المجلس الأعلى للحسابات في المغرب

بين عامي 2000 و2015، سجّلت تركيبة الإناث من العدد الإجمالي لموظفي المجلس الأعلى للحسابات في المملكة المغربية ارتفاعاً طفيفاً من 25% إلى 28%، تركّز في موظفي المساندة. وارتفع تمثيل الإناث في أوساط الموظفين الفنيين من 12% إلى 19% ومن 41% إلى 48% لدى موظفي المساندة. غير أنّه خلال العقد الماضي، ارتفعت نسبة تركيبة الإناث بشكل كبير إلى 39% في عام 2025 (28% من الموظفين الفنيين و51% من موظفي المساندة في عام 2025).

ولا يزال التمثيل النسائي دون المستوى المطلوب في المجلس الأعلى للحسابات، وخصوصاً بالنسبة إلى الموظفين الفنيين. بيد أنّ معدل 39% يشكل نسبة أفضل قليلاً من نسبة منطقة الأرابوساي (35%) التي ننتمي إليها، فضلاً عن المعدّل الوطني الحالي للنساء في الإدارة العامة (36%).

ويظهر المجلس التزاماً قوياً بالعدالة والمساواة وإدماج النوع الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية، بما يتفق مع الأولويات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة. ويُتاح التوظيف بالتساوي لجميع المرشحين، حيث يعتمد الاختيار والتعيين على الكفاءة والمؤهلات حصراً، رغم غياب أي استراتيجية رسمية للتعيين في مناصب المسؤولية.

وكان تعيين السيدة زينب العدوي في منصب الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات في عام 2021 محطة رئيسية في مسيرة تقدم القيادة النسائية. والسيدة العدوي هي أول امرأة تتولى قيادة هذه المؤسسة منذ إنشائها في عام 1979، مما شكّل لحظة تحوّل للمساواة بين الجنسين في الحوكمة العامة المغربية.

واعترافاً بأهمية المساواة بين الجنسين، وقيمة القيادة النسائية، ودور الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في القيادة بالقدوة، عملت الرئيسية الأولى على تشجيع المشاركة النسائية في القيادة. نتيجةً لذلك، ارتفعت نسبة النساء في الإدارة العليا بشكل ملحوظ، ولو أنّها تبقى دون المستوى المنشود، كما هو مبين في الجدول المقابل.

لذلك تعتبر مسيرة المجلس الأعلى للحسابات المغربي، شأنه بذلك شأن أقرانه الآخرين في مجتمع الإنتوساي، طويلة لتحقيق المساواة بين الجنسين. غير أنّه يمكن تقصير هذه المسيرة إلى حد كبير بفضل الإرادة والالتزام المعلنين والمؤكّدين للرئيسة الأولى والإدارة العليا بتشجيع الكوادر النسائية والشبابية ودعمها لاغتنام الفرص في المناصب الإدارية المتوسطة والعليا.

التحديات العالمية في القيادة النسائية واستراتيجيات التقدم

في حين يُعزى انخفاض التمثيل النسائي في المناصب القيادية في بعض الأحيان إلى عوامل جوهرية - مثل محدودية الرؤية المهنية، أو الرقابة الذاتية، أو الإحجام عن ممارسة السلطة الهرمية - تشير الأبحاث إلى أنّ الاختلافات بين الجنسين في الطموح الوظيفي متواضعة نسبياً. لذلك فإنّ سوء التمثيل النسائي المستمر في القيادة يفسّره على نحو أفضل استمرار وجود حواجز "السقف الزجاجي"، والمتجذّرة في كل من المعايير الاجتماعية والثقافية والممارسات التنظيمية التقليدية ضمن الإدارة العامة.

وللتغلب على هذه التحديات، من الأهمية بمكان أن نؤكّد من جديد على حق المرأة في الوصول إلى المناصب العليا وتعزيز أماكن العمل الدامجة الخالية من القوالب النمطية. ويتعيّن على صانعي القرار أن يعملوا على زيادة الوعي بالحواجز المهنية، وتوفير الإرشاد لمساعدة النساء على بناء الثقة، ودعم إعادة إدماجهن بعد إجازة الأمومة للحفاظ على المواهب. ومن الضروري تبني نظرة طويلة الأمد لمساهمات النساء وتعزيز ثقافة التشجيع لدعم المساواة بين الجنسين في القيادة.

تدابير تعزيز القيادة النسائية والمساواة بين الجنسين في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

شكّل إعلان ومنصّة عمل بيجنغ العلامة الفارقة في الالتزام بالمساواة بين الجنسين. وقد تُرجم هذا الأمر في أجندة الأمم المتحدة لعام 2030، وبصورة خاصّة في هدف التنمية المستدامة 5، وهو هدف طموح يسعى إلى "تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات"، من بين أهداف التنمية المستدامة البالغ عددها 17 والتي تُعنى بكل مجالات التنمية. ودعت الأمم المتحدة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى المساعدة في تتبّع التقدّم المحرز في تحقيق مستهدفات محدّدة، والتدقيق في البرامج الوطنية التي تدعم أهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك الهدف 5.

ووفقاً لمبدأ الإنتوساي 12 بشأن "قيمة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفائدتها: إحداث فارق في حياة المواطنين"، يتعيّن على الأجهزة، وحتّى تكتسب الثقة والصدقية، أن تكون مؤسّسات نموذجية، وقدوة يمكن أن تتعلم منها المؤسّسات الأخرى في القطاع العام. وفي حالة هدف التنمية المستدامة 5 على وجه التحديد، تسعى الأجهزة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية للنساء فيها، وفي المنظمات الخاضعة للتدقيق. وتتضمّن استراتيجية الإنتوساي بشأن المساواة بين الجنسين تعزيز هذا المبدأ داخل الأجهزة ومن خلال أعمال التدقيق، مع التّركيز على التنوّع والدمج والتمكين. بالإضافة إلى ذلك، تنفّذ مبادرة الإنتوساي للتنمية ومناطق الإنتوساي مبادرات وتقدّم الدعم للأجهزة للمساعدة في إضفاء الطابع المؤسّسي على الاستجابة للمنظور الجنساني في الحوكمة ودمج النوع الاجتماعي في إجراءات قياس الأداء وعمليات التدقيق

زيادة التوعية الجندرية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

- 40% من الأجهزة تدخل المساواة بين الجنسين في خططها الاستراتيجية.
- 30% من الأجهزة لديها سياسة خاصة بالنوع الاجتماعي.
- 30% من الأجهزة الأعضاء في الأولاسيفس لديها سياسة خاصّة بالنوع الاجتماعي. وعلى النقيض من هذا، يعتمد 14% و11% فقط من أجهزة الأرابوساي والباساي توالياً هذه السياسة.
- 38% منها عيّنت جهة اتصال لشؤون النوع الاجتماعي، وهي زيادة كبيرة مقارنة بنسبة 25% في عام 2020.
- في الأولاسيفس، تضمّن نسبة 87% من الأجهزة جهة اتصال لشؤون النوع الاجتماعي، فيما تبلغ النسبة 73% لدى المجلس الإقليمي لتدريب الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في إفريقيا جنوب الصحراء الناطقة بالفرنسية، و57% لدى الأرابوساي.

مقابلات مع الرئيسة الأولى للمجلس الأعلى للحسابات في المغرب وثلاثة من القيادات النسائية فيه



السيدة زينب العدوي، الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات في المملكة المغربية

كقائدة أنتى، ما التحدي الأكثر أهمية بالنسبة إليك؟

بصفتي أول امرأة تتولى منصب رئيسة المجلس الأعلى للحسابات في المغرب، فإنَّ التحدي الأكبر الذي يواجه أي قائد لهذه المؤسسة المرموقة، بصرف النظر عن جنسه، يتمثل في القدرة على توحيد الأشخاص حول رؤية وقيم مشتركة.

وقد شعرت أيضاً كامرأة بالمسؤولية عن تعزيز ثقافة شاملة وعادلة من دون التنازل عن التميّز أو الجدارة.

عندما تواجهين تحديات، ما الذي يشجّعك على المضي قدماً؟

ما يجعلني أمضي قدماً، حتّى في الأوقات الصّعبة، هو الإيمان العميق بمهمّة مؤسّستنا: المساهمة في تحسين حياة مواطنينا

كما أنّ الاعتراف بأنّ عملنا يخدم المصلحة العامة وأنّ لخطواتنا المهنية تأثير أوسع على مجتمعنا، يعطي معنى لكل جهد ويحوّل التحديات إلى حوافز.

ما النصيحة التي تسدينها لزيادة عدد القيادات النسائية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟

هناك العديد من الآليات لتعزيز القيادة النسائية، ولكنّ أياً منها لن ينجح فعلاً ما لم تؤمن النساء أنفسهنّ بقدرتهنّ على الإلهام، والقيادة، وإحداث الفارق. فالثقة في النفس هي أساس القيادة برمتها.



السيدة فاطمة بوزور، رئيسة غرفة انضباط الموازنة والانضباط المالي

كقائدة أنتى، ما التحدي الأكثر أهمية بالنسبة إليك؟

باعتباري أول امرأة تتولّى قيادة غرفة انضباط الموازنة والانضباط المالي في المجلس الأعلى للحسابات في المغرب، تمثل التحدي الذي واجهته في الاستفادة من خبرة الغرفة كغرفة تتمتع باختصاص قضائي من أجل ضمان جودة مخرجاتها، وتوفير الإشراف المهني لفريقي مع الحفاظ على جوّ من الاحترام المتبادل والودّ.

عندما تواجهين تحديات، ما الذي يشجّعك على المضي قدماً؟

ما يشجّعني على التغلّب على الصّعوبات التي أواجهها هو في المقام الأول تشجيع قيادتنا، ودعم عائلتي، والسّرور والرضا اللذين أشعر بهما عند تحقيق أهدافي، والأهم من ذلك كله، الشعور بخدمة بلدي من خلال العمل الذي أقوم به بتفانٍ.

ما النصيحة التي تسدينها لزيادة عدد القيادات النسائية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟

يتعيّن على النساء في الأجهزة صقل مهارتهنّ، وأن يثبتن مقداراً كبيراً من الاحترافية والقدرة على العمل في فريق، من أجل تأكيد أنفسهنّ من خلال صفاتهنّ الإنسانية والمهنية.



السيدة سليمة شفيقي، رئيسة المجلس الجهوي للحسابات لجهة الرباط-سلا- القنيطرة

كقائدة أنتى، ما التحدي الأكثر أهمية بالنسبة إليك؟

باعتباري قائدة أنتى، كان التحدي الأكبر الذي واجهته النجاح في مهمتي المتمثلة في الاستفادة من الخبرات السابقة، من أجل رفع مكانة مؤسستنا في الإطار المؤسسي للمنطقة، وضمان الإشراف على الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة ضمن المنطقة.

وتمثل التحدي الآخر، وليس أقلها أهمية، في تقدير التزام فريقتي بتأسيس ثقافة إصغاء وتبادل وثقة وتضامن. بالنسبة إليّ، عنى هذا تثبيت إيمان راسخ بالذكاء الجماعي ومواءمة جميع الإجراءات الإدارية مع نهج قائم على الحلول والنتائج حديث واستدلاليّ بصورة مشتركة.

عندما تواجهين تحديات، ما الذي يشجّعك على المضي قدماً؟

في مواجهة الصعوبات، قوّتي الدافعة هي أن أبقي متفائلة دائماً وأؤمن بمستقبل أفضل. فمهننتنا غير عادية لأنها تمنحنا الفرصة للمساهمة في تغيير حياة المواطنين والمساهمة في تحقيق العدالة لهم.

وتسمح لنا عمليات التدقيق التي نجريها برؤية التأثير الملموس للعمل العام على حياة الأشخاص. فهي تساهم في منع أوجه القصور وتصحيحها وحتى دفع التغييرات في اللوائح والقوانين. ورؤية هذه النتائج كل يوم تعطينا الدافع لمواصلة المضي قدماً.

ما النصيحة التي تسدينها لزيادة عدد القيادات النسائية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟

من أجل تعزيز القيادة النسائية، نحتاج لمشاركة وتنمية الشغف بالمهنة، والإحساس بالمخاطر والتحديات التي يتم قياسها. وعلينا أن نكون دائماً قدوة، وأن نأخذ زمام المبادرة ونبتكر ونثابر، وألا نستسلم أبداً. ومن الضروري أيضاً أن نتقبل التعامل مع الاختلافات.

ويتعيّن علينا أن نجسّد التعاطف والقيم الأخلاقية، وأن نتحد حول أفكار وأهداف مشتركة. ويجب أن نعرف كيف نخدم المجموعة وندعم القضايا النبيلة، مع تقدير قيمة التّشاور وتعزيز روحية الفائدة للجميع كمبادئ توجيهية. ويجب أن نتعلّم أن نكون حمائيين وحازمين، أي "قبضة حديدية في قفّاز مخملي".



السيدة مباركة الإفريقي، مدعية عامة في المجلس الجهوي للحسابات لجهة الدار البيضاء - سطات

كقائدة أنثى، ما التحدي الأكثر أهمية بالنسبة إليك؟

كقائدة أنثى، التحدي الأكبر الذي أواجهه هو أن أكون قادرة على إدارة القوالب النمطية القائمة جنباً إلى جنب مع أدوار القيادة الاعتيادية. ومن الضروري على الدوام إثبات قدرة النساء على التصرف "كقائدات حقيقيات" قدرات على إدارة واتخاذ القرارات الصحيحة، حتى بالطريقة نفسها التي يتصرف بها زملاؤهن الذكور أو ببساطة بطريقة مختلفة.

عندما تواجهين تحديات، ما الذي يشجّعك على المضي قدماً؟

ما يشجّعني على المضي قدماً هو الأمل والمسؤولية والبيئة الإيجابية. وأعني بذلك الأمل في رؤية الأشياء تتغير في بيئة عملنا. والمسؤولية هي أن أكون قائدة مثالية ومصدراً دائماً للإلهام للزميلات الشابات، ليس من حيث المهارات المهنية فحسب بل أيضاً من حيث العلاقات الإنسانية والقدرة على التكيف. وأخيراً، ما يشجّعني هو كوني محاطة بعائلتي وأصدقائي وزملائي الذين يجلبون طاقة إيجابية إلى حياتي.

ما النصيحة التي تسدينها لزيادة عدد القيادات النسائية في الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؟

من أجل تعزيز القيادة النسائية في الأجهزة، علينا العمل بالتوازي على تشجيع النساء على الوصول إلى مناصب المسؤولية المختلفة، وخصوصاً المناصب الإدارية العليا، وتوفير القيادات النسائية من خلال الدعم المستمر للتغلب على التحديات المتأصلة التي يمكن أن يواجهنها، فضلاً عن التركيز على بناء القدرات المهنية والشخصية للنساء.

ومن المهم أن نشدد على أن "النساء القادرات والأكفاء وحدهنّ قادرات على قيادة التغيير الحقيقي على أرض الواقع".



المؤلفة، عزيزة مسعف رئيسة قسم الأخلاقيات، محكمة الحسابات المغربية

الحواشي

1. تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي.



ASOSAI المصدر: أمانة

مدققو الآسوساي الشباب يلتقون في الصين

من إعداد: الأمانة العامة للآسوساي

عُقدَ أول اجتماع لبرنامج التميّز للشباب التابع للآسوساي في نانجينغ وشنغهاي في الصين في فترة 22 و26 سبتمبر/أيلول 2025. وشارك في البرنامج أكثر من 90 مدققاً من الشباب من 42 جهازاً أعلى للرقابة المالية والمحاسبة.

ألقي المضيف السيد هو كاي، المدقق العام للمكتب الوطني للتدقيق في الصين والأمين العام للآسوساي، إلى جانب ثلاثة ضيوف شرف آخرين، هم رئيس الغرفة العليا للتدقيق في جمهورية كازاخستان، السيد أليخان سمايلوف؛ ورئيسة مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا، السيدة إسما ياتون؛ ورئيس ديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق، السيد عمّار خلف، كلمات رئيسية في حفل الافتتاح وعقدوا جلسة حوارية مع المدققين الشباب.



المصدر: أمانة ASOSAI

النقاشات حول الموضوع

تضمّن البرنامج موضوعين رئيسيين هما صقل المهارات المهنية وتبني الابتكار التكنولوجي. وخلال يومين، أجرى المشاركون العديد من النقاشات الجماعية، وتبادلوا وجهات النظر بشأن بناء كفاءات التدقيق الأساسية، وناقشوا دراسات حالة عن تطبيق الأدوات التكنولوجية في ممارسات التدقيق.



المصدر: أمانة ASOSAI

المناصرة

المناصرة الدولية للمدققين الشباب في الآسوساي: صقل المهارات المهنية وتبني الابتكار التكنولوجي موضوع اعتُمد في البرنامج، مع دعوة مدققي الآسوساي الشباب إلى تعزيز الاحترافية والخبرة من خلال الالتزام باختصاص الرقابة الاقتصادية والتركيز على مسؤوليات التدقيق الأساسية. ومن خلال تعزيز كفاءة الحكومة وشفافيتها ومساءلتها، تهدف أجهزة التدقيق إلى تعزيز تحديث النظام والقدرة على الحوكمة في آسيا والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.



المصدر: أمانة ASOSAI

الحوار مع رؤساء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

خلال الحوار مع رؤساء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، طرح المشاركون أسئلة شملت جوانب عملية وحياتية مختلفة، بما في ذلك الصفات التي تجعل المدقق متميزاً، والتحديات التي تواجهها الأجهزة في عصر المعلومات، والابتكارات التكنولوجية التي يتم تطبيقها في عمليات تدقيق القطاع العام. وقد عكس الحوار التحول الذي طرأ على تفكير التدقيق، والابتكار في تقنيات التدقيق، وتعزيز مهارات التدقيق بين المدققين الشباب في العصر الرقمي، فضلاً عن التفكير الثاقب لرؤساء الأجهزة.



المصدر: أمانة ASOSAI

الحوار مع المدققين الشباب المحليين

عُقدت جلسة حوار حضورية بين المشاركين والمدققين الشباب من مكتب التدقيق البلدي في شنغهاي، لمناقشة ضرورة قيام المدققين الشباب وقدرتهم، ليس حصراً على استكشاف التقنيات المتطورة وتتبع التطور في المجالات الناشئة، بل أيضاً التركيز على منطق الخوارزميات المختلفة وإدارة البيانات للحفاظ على موثوقية التدقيق.



المصدر: أمانة ASOSAI

الاجتماع مع طلاب برنامج الماجستير في التدقيق

التقى المشاركون أيضاً بطلاب دوليين من برنامج الماجستير في التدقيق، أتوا من أجهزة عليا للرقابة المالية والمحاسبة في بلدان نامية للحصول على درجة الماجستير في التدقيق في جامعة نانجينغ للتدقيق. وقد تناولوا أساليب وممارسات تدقيق مختلفة في بلدانهم.



المصدر: أمانة ASOSAI

بناء الصداقة

جرى تنظيم مجموعة متنوعة من الأنشطة الاجتماعية والثقافية للمشاركين للتقارب وبناء الصداقات. وفي 22 سبتمبر/أيلول، زرع المشاركون أشجاراً في أكاديمية التدقيق التابعة للمكتب الوطني للتدقيق في الصين، فقاموا بإنشاء حديقة صداقة كرمز للتضامن بين الشباب.



المصدر: أمانة ASOSAI

جرى تقديم برنامج التميّز للشباب التابع للأسوساي كاستجابة للمبادرة التي تحددها الخطة الاستراتيجية للأسوساي (لفترة 2022-2027) والإجماع الذي توصلت إليه جمعيتها العامة. وأعرب المشاركون عن تقديرهم الكبير للبرنامج لأنه يوفر منصةً تعلّم متساوية ومتبادلة للمدققين الشباب في آسيا، ويسدّ الفجوة في الأنشطة الشبابية ضمن الأسوساي، ويظهر جهودها في بناء منظمة إقليمية نموذجية.



المصدر: Adobe Stock Images, peshkova

تنظيم التشريع: كيف مارست محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية استقلاليتها في مواجهة تحديات الذكاء الاصطناعي في القطاع العام البرازيلي

من إعداد: ديفغو فارياس، وكلاوس نوغيرا، وبيدرو كوتينيو فيلهو، وثاشيو سكاندارولي،
مدققون في وحدة التدقيق المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات التابعة لمحكمة
الحسابات الفيدرالية البرازيلية

1. المقدمة: مفترق طرق الابتكار والاستقلالية

أدى التوسع السريع للذكاء الاصطناعي في القطاع العام إلى رسم حدود جديدة للرقابة
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. وفي خضمّ الوعود بزيادة الكفاءة والمخاطر الكبيرة
التي تهدد الأخلاقيات والشفافية والمساءلة، يتطلّب الدور الذي تؤديه الأجهزة تمييزاً فنياً
واستقلالية مؤسسية.

واصطلعت محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية بدور قيادي عملي في هذا السياق. وبعيداً عن تطبيق الذكاء الاصطناعي في عملياتها الخاصة، أثرت المحكمة بشكل فعّال على منظومة القطاع العام من خلال مشاركة شفرة المصدر لأدواتها مع مؤسسات أخرى. ومن الأمثلة على ذلك ChatTCU، وهي أداة دعم توليدية قائمة على الذكاء الاصطناعي، تّمت إتاحة شفرتها للعموم للسّماح لوكالات أخرى بتطوير تطبيقات مخصّصة.

وتمتدّ قيادة المحكمة أيضاً إلى المجال التنظيمي. ففي عام 2024، قدّمت المحكمة الملخّص التنفيذي "مخاطر تنظيم الذكاء الاصطناعي في البرازيل" إلى الكونغرس الوطني، محدّرة من الآثار السّلبية المحتملة للتنظيم الرديء المعايير، داعيةً إلى تبني نهج متوازن وسليم تقنياً. وجرى تعميم المنشور على نطاق واسع وقد ساهم في ترسيخ دور المحكمة كصوتٍ مستقلٍ وموثوقٍ في إدارة التقنيات الناشئة.

وتشمل هذه القيادة أيضاً تكنولوجيات ناشئة أخرى. ونشرت المحكمة ملخّصاً تنفيذياً بشأن سلسلة الكتل (بلوك تشين) لتقييم كلٍّ من المخاطر والإمكانات في القطاع العام. وتوضح هذه المنشورات، إلى جانب الإجراءات الملموسة لتبادل المعرفة والتكنولوجيا، كيف تمارس المحكمة استقلاليتها بشكل بناء، وتقدّم حلولاً تقنية حتّى في البيئات التنظيمية التي تعتبرها الشّكوك.

ويعرض هذا المقال تجربة محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية كمثال على أنّ الاستقلالية ليست حصراً مقاومة للضغوط الخارجية، بل أيضاً قدرة على العمل باستقلالية، واتّساق تقني، وشعور بالمسؤولية العامة في مواجهة التحدّيات التكنولوجية.

2. محكمة الحسابات الفيدرالية كقائد فني: استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع العام ونشره

برزت محكمة الحسابات الفيدرالية كمرجع وطني ودولي في استخدام الذكاء الاصطناعي لتعزيز أنشطة التدقيق والرقابة. ومنذ إطلاق ChatTCU في مارس/آذار 2023، تمّ اعتماد الأداة على نطاق واسع داخليا، لمساعدة المدققين والموظفين في تحسين العمليات والكفاءة. وبحلول مايو/أيار 2025، كان لدى ChatTCU أكثر من 2,700 مستخدم نشط، يمثلون حوالي 90% من القوى العاملة في المحكمة.

وبعيداً عن الاستخدام الداخلي، اعتمدت المحكمة نهجاً تعاونياً من خلال مشاركة شفرة مصدر ChatTCU مع مؤسسات عامة أخرى. واعتباراً من منتصف عام 2025، وقّعت 136 مؤسسة – بما في ذلك وكالات عامة، وهيئات تنظيمية، ومجالس مهنية، وجامعات، ودواوين تدقيق – اتّفاقيات لتبني هذه التكنولوجيا. كما أدّت المبادرة إلى إبرام اتّفاق رسمي لنقل التكنولوجيا مع الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في هندوراس ومكتب المراقب العام في شيلي.

ويعكس هذا التزام محكمة الحسابات الفيدرالية بالابتكار ودورها كمحفّز للتحوّل الرقمي في القطاع العام. ومن خلال تمكين الوصول على نطاق واسع إلى أسس ChatTCU، تعمل المحكمة على تعزيز قيادتها الفنية وروحها التعاونية.

ويعرّز الاعتراف الدولي بالمحكمة موقفها. ففي إبريل/نيسان 2024، اعترفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالمحكمة باعتبارها الجهة الحكومية الوحيدة التي بلغت مرحلة متقدّمة في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، مستشهدة بـ ChatTCU كنموذج للابتكار والكفاءة.

وفي عام 2025، تمّ إدراج رينيريو لايت، سكرتير الرقابة على تكنولوجيا المعلومات والتطوّر الرقمي في المحكمة، في قائمة أقوى 100 شخص نفوذاً في العالم في مجال الذكاء الاصطناعي المطبّق على القطاع العام. ويؤكّد هذا الاعتراف على ريادة المحكمة في الموازنة بين الإبداع والأخلاقيات والرقابة الفعّالة على القطاع العام. ويستند نهجها إلى مبادئ أخلاقيات الخوارزميات، والشفافية، والمساءلة، والتي توجّه كل من التطوير الداخلي والتقييم الخارجي لأدوات الذكاء الاصطناعي.

3. سلسلة الكتل (بلوك تشين) وتوسيع الدور التنظيمي لمحكمة الحسابات الفيدرالية

يتجلى موقف المحكمة المبتكر والمستقل أيضاً في اعتمادها تقنيات ناشئة أخرى، على غرار بلوك تشين. وفي عام 2020، أصدرت المحكمة الملخص التنفيذي "نشر تكنولوجيا بلوك تشين" الذي يوفّر إطاراً لتوجيه المؤسسات العامة في تطوير مشاريع بلوك تشين، استناداً إلى الخبرة الوطنية والدولية.

وشدّد المنشور على أنّ تبني بلوك تشين يجب أن يتّبع تقييم جدوى، مدعوماً بتحليل للتكاليف والفوائد، ومواءمة المشكلات، وهياكل الحوكمة القوية. كما حدّر من مخاطر الاستثمار العام غير الفعّال إذا جرى تبني بلوك تشين لمجرد حدثها، من دون مبرر تقني قوي.

ومن المخاطر الرئيسية التي تمّ تسليط الضوء عليها الافتقار إلى إطار قانوني موحد، وهو ما قد يؤدي إلى عدم يقين قانوني، وتفسيرات متباينة، وسوء تخصيص للأموال العامة. وتوصي الوثيقة بتكييف استخدام بلوك تشين على أساس قيمة عامة يمكن إثباتها والتخطيط الدقيق لمتطلبات التشغيل البيئي والأمن والاستدامة.

كما أكّدت المحكمة على أنّ بلوك تشين ليست حلاً عالمياً. وتعتمد قابلية تطبيقها على ظروف محدّدة، مثل الحاجة إلى سجلات غير قابلة للتغيير وثقة لامركزية.

ومن الجدير بالذكر أنّ التقرير توقّع الدور المحتمل للحكومة الفيدرالية كمزوّد للبنية التحتية العامة لحلول بلوك تشين. وتجسّدت هذه الرؤية في أبريل/نيسان 2022 مع إنشاء شبكة بلوك تشين البرازيلية (RBB)، التي جرى تنسيقها بواسطة خدمة معالجة البيانات الفيدرالية (Serpro) وبنك التنمية الوطني (BNDES)، بمشاركة من مختلف الجهات الحكومية. وتعمل هذه المبادرة الرائدة على تعزيز الدور الذي تضطلع به محكمة الحسابات الفيدرالية كمروّج للممارسات التنظيمية السليمة، حتّى في ظل المشهد التكنولوجي غير المؤكّد والمتطوّر، وتحدّد كيف يمكن ممارسة الاستقلالية المؤسسية من خلال إنتاج معرفة عامة مؤهّلة.

4. منشور "مخاطر تنظيم الذكاء الاصطناعي في البرازيل"

في إبريل/نيسان 2024، قدّمت محكمة الحسابات الفيدرالية إلى الكونغرس الوطني الملخص التنفيذي "مخاطر تنظيم الذكاء الاصطناعي في البرازيل"، وهي وثيقة فنية أعدت لدعم النقاش التشريعي بشأن هذا الموضوع من خلال عرض ومناقشة المخاطر التنظيمية الرئيسية وتأثيراتها المحتملة على الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي في البرازيل.

وحدّد المنشور تسعة مخاطر رئيسية يمكن تجميعها في أربع فئات:

1. تقييد الإبداع والتحول الرقمي – بما في ذلك تثبيط الإبداع، والتأخير في التنفيذ، وتقييد قدرة الدولة على التحوّل الرقمي.

2. تركيز السوق واستبعاد الجهات الفاعلة الصغيرة – يشمل الحواجز التي تعوق الشركات الناشئة، والمزايا التنظيمية التي تتمتع بها الاحتكارات أو احتكار القلّة، والتحديات التي تواجه الاحتفاظ بمواهب الذكاء الاصطناعي.

3. التنظيمات الرديئة المعاييرة وعدم اليقين القانوني – بما في ذلك النماذج التنظيمية العتيقة أو غير الفعّالة، والتعريفات القانونية العامة التي تؤثر في مجالات غير ذات صلة، والقواعد غير المتوافقة مع حقائق الذكاء الاصطناعي (مثل قانون حقوق الطبع والنشر).

4. عدم التوافق المؤسسي والدولي – يتضمّن الصراع بين الهيئات التنظيمية، والافتقار إلى القدرات الفنية بين الهيئات التنظيمية، وعدم التوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

وباستخدام لغة واضحة وسهلة المنال، مصحوبة برسم بياني توضيحي، ساعد منشور محكمة الحسابات الفيدرالية في رفع مستوى الوعي بالمخاطر التي تفرضها التنظيمات الرديئة التصميم. ولم يقترح قواعد جديدة، بل قدّم تنبيهاً فنياً ومساهمة مؤسسية في الحوكمة العامة. وقد أكد نشره في سياق حساس سياسياً على دور المحكمة كمؤسسة محايدة وإثبات استباقية.

5. المعضلات القائمة: بين الإبداع والضغط الخارجية

أدت مبادرات الذكاء الاصطناعي التي أطلقتها محكمة الحسابات الفيدرالية إلى وضوح وثناء وكذلك إلى تحديات مؤسسية كبيرة. وقد لقي هذا المنشور عن المخاطر التنظيمية للذكاء الاصطناعي ترحيباً من القطاعات الفنية، ولكنه أثار ردود فعل متباينة من جانب المشرّعين والمسؤولين التنفيذيين الذين دعوا إلى تنظيم أكثر صرامة أو مركزية.

وفي هذا السياق، كان لزاماً على المحكمة أن توازن بين موقف استباقي وضرورة الحفاظ على الحياد الفني. ومن خلال الدعوة إلى اتباع نهج تنظيمي حكيم قائم على الأدلة، نجحت المحكمة في تخفيف المخاطر المتعلقة بالسمعة وتجنب تصور التحيز السياسي.

وعلى الصعيد الداخلي، تطلّب نشر أدوات مثل ChatTCU أيضاً الحذر لتجنب تصورات الترويج الذاتي أو الاعتماد غير المبرر على التكنولوجيا بدلاً من الأساليب التقليدية. وقد عالجت المحكمة هذه المخاطر من خلال إصدار شفرة المصدر، واستضافة النقاشات العامة، وإتاحة استراتيجياتها لنقد الخبراء والنقد الدولي.

وتوضح هذه المعضلات أنّ الاستقلالية ليست مجرد مفهوم قانوني أو رسمي، بل هي ممارسة مستمرة للحوكمة المؤسسية، خصوصاً عندما تنطوي تحديات الابتكار على توقعات ثابتة.

6. المسارات المستقبلية: الاستقلالية كأصل تنظيمي

تشير خبرة محكمة الحسابات الفيدرالية في مجال الذكاء الاصطناعي إلى دروس قيّمة لأجهزة عليا أخرى للرقابة المالية والمحاسبة تواجه تحديات مماثلة في ظل التغيير التنظيمي والتكنولوجي.

فأولاً، يتطلّب العمل في بيئات تنظيمية ناشئة مزيجاً من المعرفة الفنية، والتوقيت الاستراتيجي، والحصافة المؤسسية. وتظهر قيادة المحكمة في إنتاج التوجيهات - مثل الملخص التنفيذي لتنظيم الذكاء الاصطناعي - أنّه من الممكن التأثير على السياسة العامة مع الحفاظ على الحياد والصدقية المؤسسية.

وثمة ممارسة أخرى قابلة للتكرار هي شفافية الخوارزميات. فمن خلال إطلاق شفرة مصدر ChatTCU ودعم تكييفها من جانب مؤسسات أخرى، تعمل المحكمة على تعزيز ثقافة التعاون مع تجنب الاحتكارات التكنولوجية. ويدلّ هذا على أنّ الاستقلالية هي الاستقلالية اللازمة للقيادة بمسؤولية، وليس التصرف بشكل منعزل.

وأخيراً، يعزّز الإصغاء النشط إلى المجتمع المدني والحوار مع الخبراء والجامعات والمنظمات الدولية شرعية إجراءات الرقابة. وتؤكد هذه الاستراتيجيات على قيمة الاستقلالية باعتبارها أصلاً تنظيمياً - وهو ليس شرطاً ضرورياً حتى تتمكن الأجهزة من الإشراف على أكثر التحديات العامة تعقيداً فحسب، بل أيضاً للمساهمة في إيجاد الحلول لها.

7. الخلاصة

تثبت تجربة محكمة الحسابات الفيدرالية الأخيرة أنَّ الاستقلالية المؤسسية لا تقتصر على مقاومة التدخّل الخارجي فحسب، بل تتناول أيضاً القيادة الفنية، والمساهمة في السياسة العامة، والعمل باتّساق بين الخطاب والممارسة.

ومن خلال الجمع بين الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي والموقف النقدي والتعاوني في التعامل مع التشريعات الناشئة، أكّدت المحكمة من جديد على استقلاليته الوظيفية والتزامها بالمصلحة العامة. وتعبّر منشوراتها وتحليلاتها الفنية بشأن تنظيم الذكاء الاصطناعي وتبني بلوك تشين في الإدارة العامة بشكل ملموس عن الاستقلالية التي تتطلّع إلى الخارج، بالاستفادة من المنظومة العامة الأوسع نطاقاً.

وتوضح حالة محكمة الحسابات الفيدرالية أنَّ القيادة في المجالات الحساسة، عند ممارستها بحكمة وشفافية وبناءً على أسس فنية، يمكن أن تعزّز شرعية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وتأثيرها. وفي عالم سريع التغيّر، يعتبر الحفاظ على الاستقلالية أكثر من مجرد مقاومة، فهو الاستعداد للعمل بحكمة وشجاعة عندما يكون التقاعس مكلفاً للغاية.

المراجع

1. محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية تدعم المؤسسات في تنفيذ أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي. متوقّر على: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/instituicoes-parceiras-recebem-suporte-tecnico-para-implementacao-do-chattcu>
2. محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية ومكتب المراقب العام في شيلي توقّعان اتفاقية للتعاون في مجال التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-e-controladoria-geral-do-chile-firmam-acordo-para-cooperacao-em-tecnologia-e-ia>
3. اعتراف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - الذكاء الاصطناعي التوليدي لمكافحة الفساد والنزاهة في الحكومة. متوقّر على: https://www.oecd.org/en/publications/generative-ai-for-anti-corruption-and-integrity-in-government_657a185a-en.html
4. Government AI 100 Award – Apolitical. متوقّر على: <https://apolitical.co/list/en/government-ai-100-2025>
5. الملخّص التنفيذي - نشر تقنية بلوك تشين. متوقّر على: https://portal.tcu.gov.br/data/files/59/02/40/6E/C4854710A7AE4547E18818A8/Blockchain_sumario_executivo.pdf
6. مخاطر تنظيم الذكاء الاصطناعي في البرازيل - الملخّص التنفيذي. متوقّر على: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/sumarios-executivos/riscos-da-regulacao-da-inteligencia-artificial-no-brasil>
7. شبكة بلوك تشين البرازيلية. العرض المؤسسي. متوقّر على: <https://www.gov.br/rbb>



INTERNATIONAL JOURNAL
— OF GOVERNMENT AUDITING —