



INTERNATIONAL JOURNAL

OF GOVERNMENT AUDITING

المجلة الدولية للمراجعة المالية العامة

التدقيق المالي وآليات الحوكمة الرشيدة: دراسات حالة قطرية

Q2 2026: التدقيق المالي وآليات الحوكمة الرشيدة: دراسات
حالة قطرية
المجلد 53 العدد 21

تصدر المجلة الدولية للتدقيق الحكومي كل ثلاثة أشهر باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية والألمانية والأسبانية والفرنسية نيابة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي). وتكرس المجلة، وهي جهاز رسمي تابع للمنظمة الدولية للأجهزة 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

مصدر صورة الغلاف: صور Adobe Stock، صور Randomic
الرقمية

مجلس التحرير

مارغيت كراكر، رئيسة، ريشنونغشوف، 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

جيسيك دو (الولايات المتحدة الأمريكية)

ضيف التحرير

دينيس غيتليف (فرنسا)

الإدارة والعمليات

تونيتا 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

رسالة من المجلة

- 5 **تأييد المساءلة المالية: كيف يقود الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الفلبين الرقابة العالمية على الدين العام وعمليات التدقيق التشاركية بين المواطنين الرؤاد**

مقال رئيسي

دراسات حالة قطرية: آليات الحكم الرشيد

- 9 **مراجعة الإنفاق على مبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل: دروس لضمان المساءلة في تخصيص الأموال الحكومية وإنفاقها**
- 14 **التدقيق في الإفصاح المالي: أفضل الممارسات والأثر في تقارير فئات القطاع العام**
- 20 **تأثير استخدام الحكومة للصناديق الائتمانية والصناديق على المساءلة المالية: تجربة مانيتوبا**
- 25 **إنفاذ عمليات التدقيق على الأشخاص: جعل تقارير التدقيق أكثر تفاعلاً وأهمية**
- 32 **قانون بنفورد كأداة لتخطيط التدقيق والرقابة: تحليل للنفقات البلدية**
- 40 **دور الديوان العام للمحاسبة في الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية: عمليات المراجعة المالية وآليات الحوكمة الرشيدة للأموال العامة**
- 46 **مكتب المدقق العام في جمهورية اتحاد ميانمار: تعزيز آليات التدقيق المالي لتحسين إدارة المالية العامة**
- 50 **تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال عمليات التدقيق المالي: التجربة الألبانية**
- الأطر الاستراتيجية للرقابة
- 54 **نموذج التدقيق القائم على الاستراتيجية: سفينة في بحر حكومي ديناميكي**
- 59 **تنفيذ مبادئ الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام: تجربة غرفة الحسابات في جمهورية أذربيجان**
- أفضل الممارسات في مجال المراجعة المالية والمساءلة عن الأموال العامة
- 67 **عمليات التدقيق المالي وآليات الحوكمة الرشيدة للأموال العامة: تعزيز المساءلة والشفافية وثقة المواطن من خلال الرقابة وأفضل الممارسات**
- 73 **عمليات التدقيق المالي وآليات الحوكمة الرشيدة للأموال العامة**

مساهمة خاصة

78 لمسة من المستقبل: قصة معهد IDI في تنمية أجيال من المتخصصين في التدريب والتعلم

تسليط الضوء على بناء القدرات

82 تبادل المعرفة يبني القدرات: المركز السعودي للمراجعة المالية والرقابة على الأداء

تسليط الضوء على العلوم والتكنولوجيا

85 نجاح تكنولوجيا التدقيق في أوساط مدققي القطاع العام المالي: الميراث الرئيسية والاتجاهات المستقبلية

رسالة من المراجعة



الرئيس جماليل أ. كوردوبا، لجنة مراجعة الحسابات بجمهورية الفلبين. المصدر: لجنة مراجعة الحسابات بجمهورية الفلبين.

تأييد المساءلة المالية: كيف يقود الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الفلبين الرقابة العالمية على الدين العام وعمليات التدقيق التشاركية بين المواطنين الرّواد

من إعداد: رئيس هيئة التدقيق في جمهورية الفلبين جماليل أ. قرطبة

تعتبر الرقابة المالية الفعّالة أساسية للحكومة الرشيدة. وتؤدي عمليات التدقيق المالي، وعمليات التدقيق في الدين العام، والآليات التي تتمحور حول المواطنين، أدواراً أساسية في ضمان مساءلة الأموال العامة وحماية النزاهة المالية. وتقدم الفلبين مثالاً دامغاً للطريقة التي يمكن بها لجهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة أن يكون قائداً عالمياً من خلال قيادة مبادرة إصلاح تدقيق رئيسية وتعزيز التعاون لتقوية الرقابة على الدين العام. ويقوم نهج التدقيق التشاركي للمواطنين ورئاسة مجموعة عمل الإنتوساي المعنية بالدين العام بتسليط الضوء على التزام هيئة التدقيق الفلبينية بالشفافية والمساءلة وإصلاح القطاع العام.

التدقيق التشاركي للمواطنين: ابتكار فلبيني في الحوكمة التعاونية

يمنح دستور الفلبين لعام 1987 هيئة التدقيق الفلبينية الصلاحية لتحديد نطاق التدقيق والفحص وكذلك التقنيات والأساليب اللازمة لعمليات التدقيق الخاصة بها. وبفضل هذا التفويض الدستوري، صمّمت هيئة التدقيق الفلبينية التدقيق التشاركي للمواطنين كجزء من إصلاحات الشفافية، ودمج منظمات المجتمع المدني، وقادة المجتمع، والمواطنين بشكل مباشر في عملية التدقيق. ويعدّ التدقيق التشاركي للمواطنين الذي أُطلق في عام 2012، واحداً من أكثر مبادرات المساءلة العامة تميّزاً والمُعترف بها في مختلف أنحاء العالم لتعزيز المشاركة المدنية.

وعلى نقيض عمليات التدقيق التقليدية التي يجريها المدققون حصراً، يجمع التدقيق التشاركي للمواطنين هؤلاء مع فرقاً هيئة التدقيق الفلبينية لتقييم المشاريع الحكومية الوطنية والمحلية. ويشمل ذلك التدقيق في المراكز الصحية في الوحدات الإدارية الصغرى، أو فحص برامج إدارة النفايات الصلبة، أو مراجعة استخدام صناديق الكوارث. فالمواطنون يوفّرون المعرفة المحلية والسياسات الحقيقي، في حين يوفّر مدققو هيئة التدقيق الخبرة الفنية والمعايير المهنية.

وينجم عن هذا التعاون عمليات تدقيق أكثر رسوخاً وصدقاً وشفافية وشمولية حول المجتمع. وتظهر الوكالات انفتاحاً أكبر على توصيات التدقيق عندما لا تبرز النتائج من المدققين حصراً بل أيضاً من المجتمعات التي تشملها بخدماتها. ومع مرور الوقت، عمل التدقيق التشاركي للمواطنين على تقوية الثقة المؤسسية، وتعزيز المشاركة المدنية، وتحسين المساءلة الشاملة في الحوكمة.

وتتضمّن الآثار القابلة للقياس للتدقيق التشاركي للمواطنين توصيات تدقيق ملائمة أكثر لناحية التوقيت، وتحسين الامتثال، وتقليص مخاطر عدم الكفاءة أو الفساد. وقد أعطت المجتمعات صلاحية مباشرة في الرقابة على الإنفاق العام، مبرهنَةً أنّ المساءلة تزدهر عندما يكون المواطنون مشاركين ممكنين.

واكتسبت هذه المبادرة مقداراً كبيراً من التقدير إذ حصدت جائزة النقاط المضيئة للشراكة الحكومية المفتوحة (2013)، وجائزة المبادرة العالمية للشفافية المالية الخاصة (2017)، وجائزة تأثير مبادرة الشراكة الحكومية المفتوحة لمنطقة آسيا والمحيط الهادئ (2021). وفي عام 2022، حصلت هيئة التدقيق الفلبينية على شهادة وطنية للشراكة الحكومية المفتوحة تقديراً لتجسيد الشفافية، والمشاركة المدنية، والاستخدام الفعّال للتكنولوجيا في الحوكمة. وتؤكد هذه الجوائز التقديرية على صدارة الهيئة في ريادة مقاربات التدقيق التشاركية عالمياً.

تعزيز الرقابة على الدين العام: قيادة هيئة التدقيق الفلبينية لمجموعة عمل الإنتوساي المعنية بالدين العام

وجّه الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في الفلبين منذ تولّيه رئاسة مجموعة عمل الإنتوساي المعنية بالدين العام في عام 2017 هذه الأخيرة في تعزيز معايير الجودة العالية، والأدوات، وبرامج بناء القدرات للأجهزة حول العالم.

وتعتبر إدارة الديون مجالاً متخصصاً بدرجة عالية يتطلب خبرة فنية، وأطراً مؤسسية سليمة، ومنهجيات تدقيق صارمة. وتحت قيادة هيئة التدقيق الفلبينية، أعطت مجموعة العمل الأولوية لما يلي:

- تطوير مواد إرشادية بشأن عمليات التدقيق في الدين العام،
- برامج التعلّم من الأقران وتبادل المعرفة،
- أنشطة بناء القدرات للتدقيق المالي، وفي الامتثال، والأداء للدين العام،
- التعاون الاستراتيجي مع الشركاء العالميين مثل مبادرة الإنتوساي للتنمية، وصندوق النقد الدولي، وبنك التنمية الآسيوي، والبنك الدولي، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وشراكة الموازنة الدولية.

من خلال هذه الجهود، تصبح الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأعضاء جاهزة بشكل أفضل لإتمام عمليات تدقيق مؤثرة للدين العام وإدارته، وتعزيز الشفافية المالية والمساءلة والاستدامة في المدى الطويل.

ومن أهم إنجازات مجموعة العمل وضع التوجيه 5250 بشأن التدقيق في الدين العام، والذي وافق عليه مؤتمر الإنتوساي في عام 2022. وبصفته المنتج الأول المتوافق مع إطار الانتوساي للمعايير المهنية، والذي جرى إعداده تحت قيادة هيئة التدقيق الفلبينية، يوفر التوجيه 5250 للأجهزة توجيهات أساسية بشأن:

- التدقيق في عمليات الاقتراض،
- تقييم معلومات الديون الكمية والنوعية،
- تقييم الأطر القانونية وممارسات الشفافية،
- مراجعة آليات إدارة المخاطر واستراتيجيات الدين.

إلى ذلك، ساهمت مجموعة عمل الإنتوساي المعنية بالدين العام في المنافع العامة العالمية لمبادرة الإنتوساي للتنمية في عام 2022 من خلال العملية المشتركة للتدقيق في إدارة الدين العام: دليل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. ويشكّل الدليل، الذي نُشر باللغات الإنكليزية والفرنسية والإسبانية والعربية، مرجعاً عملياً للمدققين في مختلف أنحاء العالم.

ويبقى بناء القدرات محوراً لمهمة مجموعة العمل. وتساعد الندوات عبر الإنترنت وورش العمل والمناقشات العالمية الأجهزة في معالجة الفجوات في القدرات، وتبادل أفضل الممارسات، والنظر في المخاطر المالية الناشئة. وفي مايو/أيار 2025، نظّمت مجموعة العمل بالاشتراك مع مبادرة الإنتوساي للتنمية سلسلة رئيسية من الندوات عبر الإنترنت بشأن استدامة الدين العام، شارك فيها خبراء من البنك الدولي، وبنك التنمية الآسيوي، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وشراكة الموازنة الدولية، فضلاً عن ممثلين من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الأرجنتين والبرازيل ومصر والهند. وعززت هذه المبادرة الحوار العالمي بشأن مخاطر الديون ودور الأجهزة في رصد الاستدامة.

ومن خلال هذه الجهود التعاونية، تساعد مجموعة العمل الأجهزة في تعزيز ممارسات التدقيق في الدين العام، وهي ضمانة لا غنى عنها للحوكمة المالية، لاسيّما في ظلّ ارتفاع مستويات الدين العالمي والتعقيد المتزايد للأدوات المالية.

ومع تطوّر البيئات المالية العالمية، تواجه الأجهزة تحديات جديدة. وتتطلب التحديات المرتبطة بالمناخ، والصدمات الاقتصادية، والفجوات في تشريعات الدين الوطنية نهجاً مبتكراً في التدقيق. واستجابةً لذلك، تتضمن خطة العمل الجديدة لمجموعة العمل والممتدة لثلاث سنوات تطوير منتجات معرفية خارج إطار إطار الانتوساي للمعايير المهنية تتناول:

- تحديات الدين العام المرتبطة بتغيّر المناخ،
- الفجوات بين تعريفات الدين الدولي والأطر الوطنية.

وتهدف هذه المبادرات إلى مساعدة الأجهزة على تعزيز منهجيات التدقيق وتعميق فهم نقاط الضعف المالية الناشئة، وضمان بقاء الرقابة على الدين مناسبة وقادرة على التكيف ومستجيبة.

الخلاصة

تقدّم هيئة التدقيق الفلبينية نموذجاً قوياً للطريقة التي يعمل بها التدقيق المالي، ومشاركة المواطنين، والتعاون العالمي الجماعي لتعزيز المساءلة والحوكمة الرشيدة. ومن خلال نهج التدقيق التشاركي، تمكّن الهيئة المواطنين من المشاركة بصورة مباشرة في عملية التدقيق، وتعزيز الشفافية والثقة في المؤسسات العامة. وتقوم الهيئة من خلال قيادتها لمجموعة العمل بدعم الأجهزة حول العالم في تقوية الرقابة على الدين وتعزيز الاستدامة المالية.

ومن خلال تأييد المساءلة المجتمعية والتعاون الدولي، تثبت الهيئة أنّ حماية الأموال العامة هي مسؤولية محلية ومسعى عالمي في الوقت نفسه. ويجسّد عملها الدور الحيوي للأجهزة في ضمان إدارة الموارد العامة بنزاهة واستخدامها بطرق تخدم الصّالح العام بصدق.

مقال رئيسي

دراسات حالة قطرية: آليات الحكم الرشيد



منظر جوي لموقع بناء المنازل النموذجية التابعة لبرنامج «مينها كاسا مينها فيدا»، في مدينة بومبيرا بولاية ساو باولو، المصدر: Adobe Stock Images, AlfRibeiro: البرازيل.

مراجعة الإنفاق على مبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل: دروس لضمان المساءلة في تخصيص الأموال الحكومية وإنفاقها

من إعداد: أندريه فارياس، كبير مدققين في محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية

ملخص

رغم أنَّ إجراءات التدقيق المالي في النفقات العامة تشكّل حجر الزاوية في مساءلة الحكومة، فإنَّ بعداً بالغ الأهمية للتمويل العام كثيراً ما يفلت من التدقيق، ألا وهو خسارة الإيرادات من خلال الإنفاق الضريبي. وفي الفترة 2023-2024، أجرى الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في البرازيل مراجعة للمزايا الضريبية الفيدرالية التي كشفت عن فجوات كبيرة في الحوكمة وعن مخاطر تهدّد الاستدامة المالية.

ويقدّم هذا المقال دراسة حالة لهذا التدقيق، من خلال تفصيل الطريقة التي قيّم بها جهاز التدقيق في البرازيل كفاءة برامج المزايا الضريبية وتأثيرها الاقتصادي الفعلي، بهدف تحسين الشفافية في التمويل العام. ويختتم المقال بشرح الدروس المستفادة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأخرى التي تسعى إلى تعزيز الإشراف على السياسة المالية بما يتجاوز إجراءات التدقيق المالي التقليدية.

المقدمة

طالما أدّت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة دور الوصي على الإنفاق العام. ولكن في عصر يتّسم بتزايد الضغوط المالية والاعتماد المتزايد على الحوافز الضريبية لتحفيز القطاعات الاقتصادية، يجب أن تطاول المسألة العامة أيضاً القرارات المتعلقة بالإيرادات. وكثيراً ما تؤدي الإعفاءات والحوافز الضريبية إلى خسارة الحكومات لإيراداتها بمقدار ما تنفقها بشكل مباشر. إلا أن هذه الخسائر نادراً ما تخضع للتدقيق أو الشفافية نفسها.

وإدراكاً لهذا الخلل في التوازن، باشر الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في البرازيل سلسلة من المراجعات بلغت ذروتها في تدقيق شامل للنفقات الضريبية الفيدرالية كجزء من تقييمها للحسابات الفيدرالية السنوية لعام 2023. وأثارت النتائج نقاشاً وطنياً وسلّطت الضوء على الإصلاحات العاجلة اللازمة لجعل الحوكمة المالية متماشية مع المبادئ الدستورية للكفاءة والشفافية والإنصاف.

الخلفية: نطاق النفقات الضريبية في البرازيل وحجمها

وفقاً لتقرير محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية لعام 2024 عن الحسابات الفيدرالية لعام 2023، خسرت الحكومة البرازيلية نحو 518.9 مليار ريال برازيلي (105 مليارات دولار أمريكي) من الإيرادات الضريبية بسبب مجموعة واسعة من الإعفاءات وبرامج الحوافز. ويمثل هذا الرقم 5.9% من إجمالي الناتج المحلي للبلاد، ونحو ربع إجمالي الإيرادات الحكومية.

والأمر الأكثر لفتاً للنظر هو أنّه جرى تقديم 32 برنامجاً جديداً للمزايا الضريبية في عام 2023 وحده، بتكاليف متوقعة بلغت 213.6 مليار ريال برازيلي حتى عام 2026. وأشارت المحكمة إلى أنّ العديد من هذه الحوافز قد افتقر إلى تقييمات الأثر المسبق، أو آليات المراقبة، أو المبررات الاجتماعية أو الاقتصادية الواضحة. وفي بعض الحالات، جرى تجديد الإعفاءات الطويلة الأمد رغم الأداء الضعيف الثابت في تقديم المزايا العامة المقصودة.

منهجية التدقيق

أجري التدقيق كجزء من تقرير محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية ورأيها الأولي بشأن حسابات الحكومة الفيدرالية، بقيادة الوزير فيتال دو ريغو. وتضمّن النطاق ما يلي:

- جرد جميع برامج الإنفاق الضريبي النشطة وتصنيفها.
- تحليل التأثير المالي المتوقع في مقابل المُحقّق باستخدام بيانات من جهاز الإيرادات الفيدرالية ووزارة الخزانة الوطنية.
- الفحص المتقاطع للمزايا الضريبية ونتائج السياسات، بما في ذلك استحداث فرص العمل، أو تنمية المناطق، أو النمو الصناعي.
- مراجعة الممارسات التشريعية المتعلقة بالموافقة على الحوافز الضريبية وتجديدها.
- المقارنة المرجعية الدولية، مع التركيز على المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في ما يتعلّق بالشفافية ومراقبة النفقات الضريبية.

النتائج الرئيسية

1. الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي ومعايير الأداء

لاحظت محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية أنه نادراً ما تُخضع السلطة التنفيذية سياسات الإنفاق الضريبي للدقة التخطيطية نفسها المطلوبة للإنفاق العام. وحددت قلة من البرامج أهدافاً أو مستهدفات قابلة للقياس أو مؤشرات أداء. نتيجة لذلك، شكّلت العديد من المزايا الضريبية إعانات شبه دائمة مع مقدار ضئيل من الإشراف أو الملاحظات على فعاليتها.

2. المخاطر المالية وقيود الميزانية

ساهم التوسّع غير المنضبط في الإنفاق الضريبي في الهشاشة الهيكلية للمالية العامة في البرازيل. وتجاوزت الإيرادات الضائعة التي بلغت 518.9 مليار ريال برازيلي كلّ الاستثمارات الفيدرالية إلى حدّ بعيد، وناфست فئات الإنفاق الإلزامية الرئيسية مثل رواتب التقاعد أو الرعاية الصحية. وتعمل هذه الديناميكية على تفويض صدقية الموازنة وتقييد الحيّز المالي المتاح للاستثمارات التقديرية.

3. التوزيع التراجعي للمزايا

أظهر التدقيق أنّ الحصة غير المتناسبة من المزايا الضريبية قد صبّت في صالح الشركات الكبرى والقطاعات الأغنى. على سبيل المثال، تلقّت شركة النفط المملوكة للدولة "بتروبراس" وشركة "فالي" العملاقة للتعدين 29.5 مليار ريال برازيلي و19.2 مليار ريال برازيلي تالياً في هيئة إعفاءات ضريبية، من دون عائدات عامة واضحة. من ناحية أخرى، استفادت شركات أصغر حجماً أو سكّان من الفئات الهشة بالحدّ الأدنى من البنية الضريبية القائمة.

4. ثغرات الحوكمة في العملية التشريعية

لفتت محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية إلى تقديم العديد من الحوافز الضريبية أو تمديدتها من خلال تدابير مؤقتة أو تعديلات في اللحظة الأخيرة في مناقشات الميزانية، متجاوزةً المراجعة المنظّمة. وافتقرت بعض البرامج إلى سقف للتكاليف أو بنود لإنهاء، الأمر الذي سمح لها بالاستمرار من دون مهلة محدّدة بلا إعادة تقييم.

التوصيات

أصدرت محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية، في إطار رأيها النهائي بشأن حسابات 2023 (القرار رقم 1534/2024 - الجلسة العامة)، توصيات ملموسة وقابلة للتنفيذ:

- فرض سقف احترازي على إجمالي النفقات الضريبية كنسبة مئوية من الإيرادات الفيدرالية.
- تعليق استحداث إعفاءات جديدة ما دامت الموازنة الفيدرالية تعاني من العجز.
- تفويض تقييمات الأثر السابقة واللاحقة لجميع برامج المزايا الضريبية، بما يتّفق مع المعايير الدولية مثل تلك التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وصندوق النقد الدولي.
- تعزيز الشفافية من خلال توسيع الإفصاح العام للمستفيدين، وتقديرات التكاليف المالية، والنتائج المتوقعة للسياسات الضريبية.
- إضفاء الطابع المؤسسي على آليات المراجعة الدورية للبرامج القائمة، بما في ذلك أحكام الإنهاء التلقائية، ما لم يتمّ تجديدها استناداً إلى الأداء.

تهدف هذه التدابير إلى إعادة التوازن إلى إطار الحوكمة المالية في البرازيل وتحسين فعالية أدوات التمويل العام وعدالتها.

التأثير العام وتأثير السياسات

ترتّب على نقاط الضعف التي حدّدها التدقيق في الإدارة والرصد الماليين لمبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل - وقد تبقى كذلك - العديد من العواقب على التأثير العام للبرنامج ونتائج السياسات:

- الضرر الذي يلحق بالشفافية والرقابة الاجتماعية: تقوُّص البيانات غير المتّسقة وغير الموثوقة بشأن كفاءة استخدام الأموال ونتائج البرنامج شفافيته وتصعّب عمليّة التدقيق. ويمنع هذا المجتمع - بما في ذلك المنظمات غير الحكومية، التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الرقابة الاجتماعية - من تتبّع السياسة العامة والتدقيق فيها.
 - صعوبة قياس الفعاليّة: يؤدّي الافتقار إلى الرصد القوي والمؤشرات الحديثة - مثل التغيّرات في عجز الإسكان - إلى إضعاف القدرة على تقييم ما إذا كان البرنامج يحقق أهدافه الأساسية بفعاليّة. ويقيّد هذا التحسينات في عملية صنع القرار والسياسات الرّامية إلى تلبية احتياجات السّكان على نحو أفضل.
 - خطر انقطاعات المشروع والأهداف غير المحقّقة: تشير الصّعوبات المالية وتوقّعات الإنفاق المتباينة إلى خطر توقّف البناء بسبب التوقّعات الخاطئة للمدفوعات النقدية. وتساهم مسائل مثل المدفوعات المتأخّرة للمتعاقدin والرّصد في غير وقته في تراكم المشاريع المتوقّفة، الأمر الذي يؤثّر بشكل مباشر على المستفيدين.
 - الاستخدام غير الفعّال للموارد العامة: تكشف مشكلات مثل الاستخدام غير السّليم للمستحقّات المتأخّرة، والنفقات من دون التزام مسبق، وأوجه القصور المحاسبية عن نواقص في الإدارة المالية. ويؤدّي الفشل في مراقبة أساس الاستحقاق إلى التقليل من قيمة الأصول الفيدرالية، ممّا يعقّد إدارة الأصول والإدارة المالية.
 - المساءلة المعرّضة للخطر: يضعف الافتقار إلى البيانات الموثوقة والرّصد الكافي قدرة الحكومة على إبلاغ المجتمع بشفافيّة ودقّة بشأن تنفيذ مبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل ونتائجها.
 - باختصار، تشير الدروس المستفادة إلى حاجة ملحة إلى تحسين إدارة المعلومات، ورصد النتائج، والإجراءات المحاسبية والمالية لضمان الشفافيّة والموثوقيّة والكفاءة والفعاليّة في مبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل وبرامج الإسكان في المستقبل.
- ### ما الذي يمكن أن تتعلّمه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الأخرى من عملية التدقيق هذه في مراجعة الإنفاق لمحكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية
- كشف التدقيق في مبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل، مع التركيز على إدارتها المالية، عن العديد من نقاط الضعف وسلّط الضوء على الدروس الرئيسية لإدارة البرامج العامة الواسعة النطاق:
- إدارة البيانات الحرجة والموحدة: كانت هناك اختلافات وتناقضات واسعة النطاق ومثيرة للقلق في البيانات المالية بين وزارة تنمية المناطق، وبنك كايكسا (المدير التنفيذي)، والوكلاء الماليين الآخرين. وأشار القرار إلى الغياب الواضح لإجراءات محاسبية واضحة وموضوعية ضمن البرنامج. ويدلّ هذا على الحاجة الملحة إلى خطّة مشتركة وقويّة لإدارة المعلومات لضمان توقّر بيانات متّسقة وموثوقة وفي الوقت المناسب.
 - رصد النتائج الأساسية وتقييمها: بعد مرور أكثر من عشر سنوات، كانت آليات تقييم النتائج لا تزال تعتبر في بدايتها. وسجّلت عملية تدقيق سابقة الرّصد غير المستقر لنتائج مبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل. وكان مؤشّر عجز الإسكان قديماً ويعود إلى عام 2015، ممّا أدّى إلى عرقلة أي تقييم للتأثيرات الأخيرة، الأمر الذي أظهر أنّه لا غنى عن الرّصد والتقييم المستمرين لتحسين السياسة العامة.

- الفصل المحاسبي الخاص بالبرنامج: لم يجد التدقيق أي فصل للحسابات داخل صندوق الإيجار السكني لشركات مبادرة الإسكان الوطنية في البرازيل والبرامج الفرعية للصندوق. ويمنع هذا البيانات الواضحة عن التكاليف الإجمالية ومصادر الأموال واستخداماتها لكل برنامج. ويذكرنا هذا بضرورة توزيع الموارد على برامج الإسكان المختلفة لأغراض الوضوح والإدارة الأفضل.
- التخطيط المالي وتخطيط الموازنة بعناية: رغم تحويل جزء من التحليل إلى إجراء آخر، أظهرت النتائج الأولية عدم كفاية موارد الموازنة الفيدرالية ومسائل مثل استخدام المبالغ المستحقة من السنوات السابقة. وتؤكد هذه النقطة على أهمية التخطيط الدقيق للموازنة والتخطيط المالي.
- الامتثال للمعايير المحاسبية للقطاع العام: يشكّل الفشل في استخدام أساس الاستحقاق لتسجيل المشاركة المالية لبعض المستفيدين في حسابات وزارة تنمية المناطق أيضاً انتهاكاً للقواعد المحاسبية للقطاع العام. وأدى هذا إلى التقليل من قيمة الأصول الفيدرالية وصعوبة التنبؤ بنتائج البرامج في المستقبل، الأمر الذي أظهر ضرورة مراعاة السجلات المحاسبية بدقة للمعايير حتى تعكس الحقوق والالتزامات بشكل صحيح.

الخلاصة

بينما تسعى الحكومات في مختلف أنحاء العالم إلى التوفيق بين الانضباط المالي والتنمية الشاملة، يصبح الإشراف على الإنفاق الضريبي أمراً حتمياً. وقد تعاملت محكمة الحسابات الفيدرالية البرازيلية مع هذه المسألة المعقدة باستراتيجية ثابتة، فقدّمت مرئيات عملية دفعت إلى إجراء إصلاحات حقيقية.

ويظهر هذا أنّه يمكن أن يكون الإشراف الضريبي فنياً وتحويلياً في الوقت نفسه. وبذلك لا تحمي المحكمة موارد عامة بالمليارات فحسب، بل تعزّز أيضاً أسس الحوكمة الديمقراطية.

وبالنسبة إلى مجتمع التدقيق الدولي، تؤكد هذه الحالة على ضرورة أن يتطعّ التدقيق الفعّال في التمويل العام إلى ما هو أبعد من الإنفاق إلى عالم الحوافز الضريبية المستتر غالباً وتأثيرها الحقيقي على المجتمع.



المصدر: المحكمة الاتحادية البرازيلية للمحاسبة



المصدر: Adobe Stock Images, FAHMI

التدقيق في الإفصاح المالي: أفضل الممارسات والأثر في تقارير فئات القطاع العام

من إعداد: الجهاز المركزي للمحاسبات في جمهورية مصر العربية

المقدمة

يشكل الإفصاح عن البيانات المالية جانباً مهماً لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتالياً مكافحة الفساد. وتؤدي عمليات التدقيق المالي التي تجريها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة دوراً فعالاً في التدقيق في هذه الإفصاحات. وسنتناول في هذا المقال التدقيق في إفصاحات تقارير فئات القطاع العام، ونقدم دراسة حالة بشأن عمليات الإفصاح هذه باعتبارها جانباً مهماً لتعزيز الشفافية والمساءلة.

ويحدد معيار المحاسبة الدولي في القطاع العام 18 مبادئ إعداد التقارير عن فئات القطاع العام، وينص على أن الإفصاح عن معلومات الفئات يعزز شفافية التقارير المالية ويمكن الجهة المعنية من الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بالمساءلة (معيار المحاسبة الدولي في القطاع العام 18، ب)، على أساس مناسب لتقييم الأداء واتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد.

المخاطر الكامنة في عرض المعلومات المالية حسب القطاع

يعتمد معيار المحاسبة الدولي في القطاع العام 18 نهجاً لتحديد مستوى التفاصيل المطلوبة لإعداد تقارير الفئات في الملاحظات التفسيرية للبيانات المالية.

ويتطلب المعيار تحديد المكان الذي تشكّل فيه الفئات نشاطاً مميزاً أو مجموعةً من الأنشطة لجهة معيّنة، والتي يكون من المناسب تقديم المعلومات المالية لها بشكل منفصل لأغراض تقييم الأداء السابق للجهة في تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد في المستقبل (معيار المحاسبة الدولي في القطاع العام 18,9).

وبموجب هذا المعيار، يتعيّن على جهات القطاع العام تحديد أنشطة أو مجموعات معيّنة من الأنشطة التي ينبغي إعداد التقارير بشأنها بشكل منفصل كفئات. ويساعد هذا الأمر في (أ) تقييم أداء الجهات، وإذا كانت قد حقّقت أهدافها في الماضي، و(ب) اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن طريقة تخصيص الموارد. كما يتم تشجيع الجهات على الكشف عن معلومات إضافية عن هذه الفئات التي يمكن إعداد التقارير بشأنها، على النحو الذي يحدّده المعيار أو الضروري للمساءلة واتخاذ القرار. (معيار المحاسبة الدولي في القطاع العام 18,13).

العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد المعلومات المالية للفئات

تتضمّن العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد ما إذا كانت المخرجات (السلع والخدمات) مترابطة ويجب تجميعها كفئات لأغراض إعداد التقارير المالية ما يلي:

(أ) الأهداف التشغيلية الأساسية للجهة المعنية والسلع والخدمات؛ والأنشطة المتعلقة بتحقيق كل هدف من هذه الأهداف؛ وما إذا كانت الموارد مخصصة وموازنتها معدّة على أساس مجموعات السلع والخدمات؛

(ب) طبيعة السلع أو الخدمات المقدّمة أو الأنشطة المنفّذة؛

(ج) طبيعة عملية الإنتاج و/أو عملية أو آلية تقديم الخدمات وتوزيعها؛

(د) نوع عميل السلع أو الخدمات أو مستهلكها؛

(هـ) ما إذا كان ذلك يعكس طريقة إدارة الجهة وطريقة إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالمعلومات المالية؛

(و) طبيعة البيئة التنظيمية (مثلاً الإدارة أو السلطة القانونية) أو القطاع الحكومي (مثلاً القطاع المالي أو المرافق العامة أو الحكومة العامة)، في حال الانطباق.

دراسة حالة

الحالة

الجهة (إكس) جهة تابعة للقطاع العام تطبّق معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام، ولديها عدد من الشركات التابعة وتقوم بإعداد بيانات مالية موحّدة. وعلى مستوى القوائم المالية الموحّدة، لديها عدد من الفئات تفصح عنها على مستوى النشاط ويجري التدقيق فيها وفقاً لمعايير التدقيق الدولية.

الإفصاحات

في ما يلي القسم الخاص بإفصاحات الفئات اعتباراً من 31 ديسمبر/كانون الأول 2024 و31 ديسمبر/كانون الأول 2023 للجهة (إكس)، والتي يتكوّن نشاطها الرئيسي من قطاعات تشمل إيرادات التبادل من النقل البري والنقل البحري والخدمات الأخرى، بالإضافة إلى الإيرادات غير التبادلية الممثّلة بالمنح التي تتلقاها من الدولة.

معلومات عن الفئات

الوصف	النقل البري (ألف جنيه)	النقل البحري (ألف جنيه)	الخدمات الأخرى (ألف جنيه)	المنح (ألف جنيه)	المجموع (ألف جنيه)
31-12-2024					
الإيرادات	14,000,000	22,700,000	3,700,000	600,000	41,000,000
الأجور	(3,000,000)	(6,000,000)	(1,100,000)		(10,100,000)
الإهلاك	(1,500,000)	(300,000)	(700,000)		(2,500,000)
الفائض	5,100,000	7,200,000	800,000	600,000	13,700,000
إجمالي أصول الفئات	22,000,000	20,000,000	10,000,000		52,000,000
إجمالي مطلوبات الفئات	15,000,000	500,000	3,000,000		18,500,000
31-12-2023					
الإيرادات	13,000,000	22,650,000	3,750,000	550,000	39,950,000
الأجور	(2,800,000)	(5,800,000)	(920,000)		(9,520,000)
الإهلاك	(1,525,000)	(215,000)	(720,000)		(2,460,000)
الفائض	4,800,000	7,300,000	830,000	550,000	13,480,000
إجمالي أصول الفئات	2,150,000	20,300,000	7,000,000		29,450,000
إجمالي مطلوبات الفئات	16,500,000	18,000,000	4,200,000		38,700,000

الإفصاح عن الإيرادات من مجموعات المنتجات الرئيسية والمناطق الجغرافية

الوصف	النقل البري (ألف جنيه)	النقل البحري (ألف جنيه)	الخدمات الأخرى (ألف جنيه)	المنح (ألف جنيه)	المجموع (ألف جنيه)
31-12-2024					
المجال 1	10,000,000	11,500,000	2,300,000	350,000	14,150,000
المجال 2	2,500,000	10,700,000	1,200,000	200,000	3,600,000
المجال 3	1,500,000	500,000	200,000	50,000	3,250,000
إجمالي الإيرادات	14,000,000	22,700,000	3,700,000	600,000	21,000,000
31-12-2023					
المجال 1	9,200,000	11,150,000	1,900,000	250,000	12,500,000
المجال 2	1,200,000	11,200,000	1,100,000	200,000	13,700,000
المجال 3	2,600,000	300,000	750,000	100,000	3,750,000
إجمالي الإيرادات	13,000,000	22,650,000	3,750,000	550,000	39,950,000

أعمال التدقيق

الأهمية النسبية

وفقاً لمتطلبات معيار التدقيق الدولي 320، وفي ضوء الدليل الإجرائي للتدقيق الصادر عن الجهاز المركزي للمحاسبات، حدّدنا الأهمية النسبية عند 1% من إجمالي الأصول والأهمية النسبية للأداء عند 80%.

التخطيط للتدقيق في القوائم المالية

خطّط الجهاز المركزي للمحاسبات للتدقيق في البيانات المالية وفقاً لمتطلبات معيار التدقيق الدولي 320. وفي إطار تحديد وتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية المادية (وفقاً لمتطلبات معيار التدقيق الدولي 315)، صمّمنا إجراءات التدقيق في الاستجابة للمخاطر التي جرى تقييمها (وفقاً لمتطلبات معيار التدقيق الدولي 330). وبناءً على تقديرنا المهني، حدّدنا الإجراءات الموضوعية التي يجب تنفيذها:

(أ) استخدام الإجراءات التحليلية كإجراءات موضوعية

(ب) اختبارات التفاصيل

صنّفنا مخاطر الأخطاء الجوهرية المادية في المعلومات المالية على أساس الفئات إلى:

- تحديد إدارة الفئات التي يجب الإفصاح عن المعلومات المالية الخاصة بها

- تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالمعلومات المُفصّل عنها

- تحديد إجراءات التدقيق التي سيتمّ تنفيذها لمعلومات فئة التدقيق

دليل التدقيق

استخدم الجهاز المركزي للمحاسبات التحليل الأفقي والعامودي للقوائم المالية المتعلقة بالفئات المُفصّل عنها من خلال مقارنة المعلومات المالية للجهة مع:

- معلومات مقارنة للفترات السابقة

- النتائج المخطّطة للجهة وفقاً للموازنات المعتمدة

اخبّرنا تفاصيل عيّنة من المعاملات المتعلقة ببيانات الفئات المُفصّل عنها وحصلنا على التأكيدات ذات الصلة، والتي استوفت تأكيداتنا بشأن "الاكتمال والحدوث والدقة والتصنيف". وقد ركّزنا على المعاملات في نهاية الفترة المالية وبداية الفترة المالية التالية لأنها تعتبر مسائل تفاقم مخاطر الأخطاء الجوهرية المادية.

مسائل التدقيق الرئيسية

حدّد الجهاز المركزي للمحاسبات عملية إعداد التقارير القطاعية كمسألة تدقيق رئيسية وفقاً لمتطلبات معيار التدقيق الدولي 701، نظراً إلى أهميّته الحاسمة في توفير المعلومات بشأن أداء الجهات. كما أنّها مهمّة كمجال يزداد فيه خطر الأخطاء الجوهرية المادية، خصوصاً في ما يتعلّق بالتقدير المهني للإدارة في تحديد الفئات التي يجب إعداد التقارير بشأنها.

ويتمّ الإبلاغ عن مسائل التدقيق الرئيسية في قسم منفصل من تقرير المدقق المستقلّ وفقاً لمتطلبات معيار التدقيق الدولي 701. ويمكن أن يتضمّن ذلك وصفاً لمسألة التدقيق الرئيسية، ألا وهو "عرض المعلومات المالية بشأن الفئات"، والذي يتضمّن:

- سبب اعتبار المعلومات المالية للفئات مسألة تدقيق رئيسية، من خلال توضيح أهميّة تقديم مثل هذه البيانات في تقييم أداء الفئات وتأثيرها على الشفافيّة والمساءلة، عبر توفير المعلومات المالية للهيئات الإشرافية على الجهة، وتمكينها من تقييم الأداء ومساءلة الإدارة.

- طريقة التّعامل مع الإفصاح عن المعلومات المالية بشأن الفئات من خلال شرح المنهجية المستخدمة للتحقّق من القوائم المالية المتعلقة بالفئات المُفصّل عنها ولمحة عامة موجزة عن الإجراءات المطبّقة.

تقرير المدقق المستقلّ

أصدر الجهاز المركزي للمحاسبات تقريراً مطوّلاً عن التدقيق في الجهة (إكس) وفقاً لمتطلبات معايير التدقيق الدولية والمتطلبات التنظيمية للجهة، عملاً بلوائحها المالية. وتضمّن التقرير:

- تقريراً غير معدّل عن البيانات المالية للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2024، وفقاً لمعيار التدقيق الدولي 700، مع تقديم مسائل التدقيق الرئيسية بشكل منفصل كما هو مطلوب في معيار التدقيق الدولي 701.

- ملخصاً تنفيذيّاً للملاحظات الواردة من عمليات التدقيق المالية والخاصة بالأداء، يتم إرساله إلى هيئات الإدارة والحوكمة بعنوان "لجنة البرنامج والموازنة".

الخلاصة:

يشكّل إعداد التقارير عن فئات التدقيق عنصراً بالغ الأهمية في التدقيق المالي في القطاع العام، ويمتدُّ إلى ما هو أبعد من مجرد الامتثال لتعزيز الشفافية والمساءلة. وتمكّن عمليات التدقيق هذه أصحاب المصلحة من تقييم تخصيص الأموال وكفاءة الإنفاق، وتعزيز صدقية التقارير المالية، ودعم الحوكمة المالية السليمة من خلال ضمان الاستخدام الأخلاقي والفعال للموارد.



هنريك سادورا، Adobe Stock Images، وينيبغ، مانيتوبا، كندا. المصدر

تأثير استخدام الحكومة للصناديق الائتمانية والصناديق على المساءلة المالية: تجربة مانيتوبا

من إعداد: إيف جينيست

المقدمة

في إمكان الحكومات على مستوى العالم أن تنشئ هياكل مالية مختلفة لفصل الأموال، وتخصيصها لأهداف محدّدة، وإدارتها نيابة عن أطراف أخرى. ويمكن أن تتخذ هذه الهياكل شكل أنواع مختلفة من الصناديق الائتمانية، والصناديق، والحسابات ذات الأغراض الخاصّة. ورغم أنّها توفر آليات تمويل بديلة مفيدة في ظروف معيّنة، قد تفرض أيضاً تحدّيات من منظور المحاسبة والتدقيق.

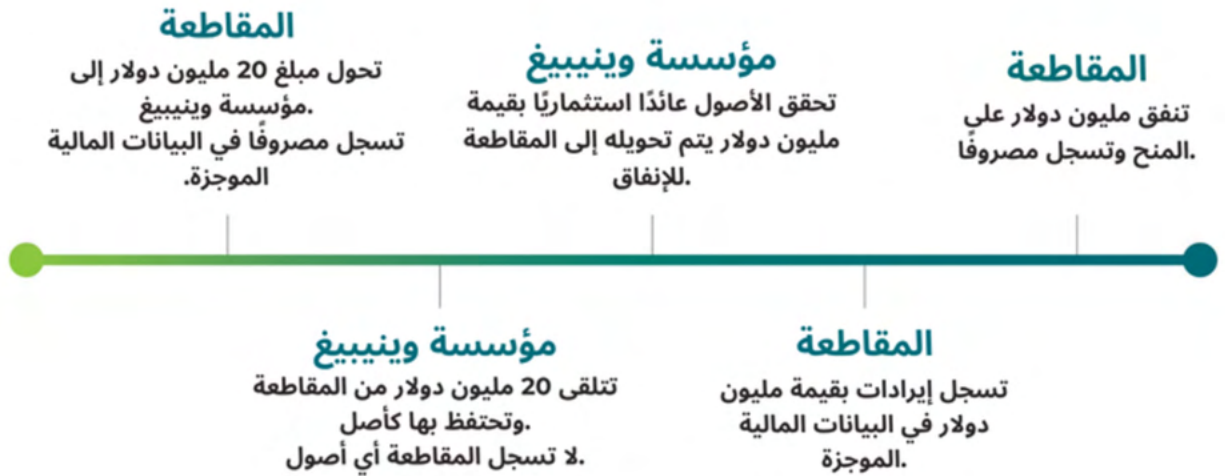
ويستكشف هذا المقال الاعتبارات والآثار والعواقب المترتبة على استخدام مثل هذه الآليات من خلال النظر في استخدام حكومة مقاطعة مانيتوبا (المقاطعة) لحسابات الائتمان. وعلى وجه الخصوص، توفر عمليات التدقيق التي يؤدّيها مكتب المدقق العام في مانيتوبا للشراكة بين المقاطعة ومؤسسة وينيبغ إطاراً مفيداً لدراسة هذه المسائل.

دراسة حالة: مؤسسة وينيبغ

في عام 2018، أنشأت المقاطعة أربعة حسابات ائتمان جديدة في مؤسسة وينيبغ لدعم مبادرات البرنامج المختلفة. وشكل هذا جزءاً من بنية معقدة من المنظّمات المتلقية، مع مستويات عدّة من الصناديق المنفصلة التي تتداخل في ما بينها، وتندرج ضمن مصطلح المؤسّسات المجتمعية. ومنذ عام 2018، جرى تخصيص 410 ملايين دولار من كيان الإبلاغ الحكومي للمؤسّسات المجتمعية في مانيتوبا. ومن المقرر أن تحتفظ هذه المنظّمات بمعظم هذه الصناديق بصورة دائمة. (مكتب المدقق العام في مانيتوبا، 2019) و(مكتب المدقق العام في مانيتوبا، 2021)

على سبيل المثال، يتم إنشاء كل صندوق أو حساب ائتمان في مؤسسة وينيبغ في البداية بتحويلات من المقاطعة. وفي أغلب الحالات، يكون التحويل الأولي في هيئة هبات – وديعة ضخمة ستكسب دخلاً استثمارياً يُستخدم بعد ذلك لغرض محدّد. وفي بعض الحالات، يعود الدخل كلّ عام إلى المقاطعة أو إلى جهة خاضعة للرّقابة في المقاطعة لاستخدامه لغرض معيّن خلال تلك السنة. وفي حالات أخرى، يتدفّق التمويل من مؤسسة وينيبغ إلى جهة خارج سيطرة المقاطعة لاستخدامه لغرض معيّن.

ولتوضيح الطريقة التي يمكن بها احتساب التحويلات إلى مؤسسة وينيبغ، يرد وصف لتحويل افتراضي بقيمة 20 مليون دولار في الرسم البياني. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا شكل واحد من أشكال تمويل عدّة أخرى، أحدها أنّ الأموال لا تتدفّق إلى الخلف (مكتب المدقق العام في مانيتوبا، 2021).



المصدر: إيف جينست

مزايا استخدام الصناديق الائتمانية والصناديق ذات الأغراض الخاصة

يمكن أن يساعد استخدام الصناديق الائتمانية والصناديق كأداة تمويل في تحقيق أهداف السياسات. كما يمكن أن تكون هذه الخيارات جذابة لصنّاع القرار الحكوميين لأنها توفر بعض المزايا. ومن الخيارات المتاحة مصدر تمويل مضمون ومتكرّر للبرامج التي تغطيها. وعلى غرار العديد من الإدارات العامة الأخرى، تشترط المقاطعة إبطال مفعول أي موارد (أموال) لم تستخدمها أي إدارة خلال السنة وعدم إنفاقها في السنة المالية التالية (حكومة مانيتوبا، 2025). ويتجنّب حساب الائتمان غير القابل للإلغاء هذا القيد.

ويمكن أيضاً اعتبار التأثير الطويل الأمد على الفائض أو العجز السنوي مفيداً لأنّ التمويل الطويل الأجل المقدم لغرض محدّد سيتسبّب في زيادة العجز أو خفض الفائض لمرة واحدة. وبعد إنشاء الصندوق، لن يكون هناك أي تأثير على صافي الفائض أو العجز السنوي. (مكتب المدقق العام في مانيتوبا، 2021)

ويزعم البعض أيضاً أنّ الصيغة التي تبنتها المقاطعة، من خلال تفويض إسناد المنح في العديد من الحالات، تشكّل وسيلة أكثر كفاءة (جهاز أبحاث الكونغرس، 2025) وفعالية (بيرسون، آي إي 2009) لإدارة المنح. وبوسع المؤسسات أن تنشئ آليات تخصيص عائدة لها وأن تتمتع بمقدار أكبر من المعرفة الراسخة باحتياجات المجتمعات ونوع التدخلات التي من شأنها أن تؤدي إلى أكثر النتائج نجاحاً.

الجوانب السلبية المحتملة لاستخدام الصناديق الائتمانية والصناديق ذات الأغراض الخاصة

بما أنّ آليات التمويل هذه تنحرف عن عمليات الموازنة المعتادة، يتعيّن على المقاطعة أن تأخذ في الحسبان المسائل والاعتبارات المؤثرة، من خلال النقاشات والموافقات والضوابط. وثمة مخاوف واضحة تتعلق بالأحكام والآليات المحاسبية التي ينبغي استخدامها لتوفير معالجة مناسبة لهذه المعاملات في البيانات المالية. ومن بين المسائل التي ينبغي النظر فيها، أوجز مكتب المدقق العام في مانيتوبا ما يلي (مكتب المدقق العام في مانيتوبا، 2021):

- النفقات المرتفعة في السنة الأولى: يؤدي استخدام الصناديق الائتمانية والصناديق ذات الأغراض الخاصة إلى الحدّ من التأثير على النتائج السنوية للأعوام المقبلة. ومع ذلك، فإنّ التأثير على البيانات المالية في السنة الأولى أعلى بكثير مقارنة بالسيناريو الذي تختار فيه المقاطعة تمويل هذه البرامج في كلّ سنة.
- السيطرة: ينزع النهج المعتمد مع صناديق مؤسّسة وينيبغ السيطرة من المقاطعة. لذلك، لم يتمّ تضمين الأصول في البيانات المالية. كما أنّه ينزع سلطة المقاطعة الأحادية الجانب في استخدام هذه الأموال لأغراض أخرى في المستقبل. وكما أشرنا سابقاً، يرقّر هذا النهج مصدراً مضموناً لتمويل هذه البرامج وأهدافها. ومع ذلك، فقد الإقليم مرونته مع هذه الصناديق وهو لا يستطيع استخدامها لغرض مختلف إذا تغيّرت الأولويات في المستقبل.
- تكلفة الهيكل: إذا كان يتمّ إنشاء هذه الصناديق عندما تكون المقاطعة في وضع عجز سنوي، فهذا يعني أنّها تُموّل من خلال زيادة القروض.

استخدام مضافة الجهود بين عمليات تدقيق الأداء والتدقيق المالي

من منظور المسألة المالية، ترتبط المسألة الأساسية بالسيطرة على الأموال. ورغم اعتبار هذه الأموال بمثابة هبات، تبقى أموالاً عامة تُنفق لصالح المواطنين. لذلك لا بدّ من توفير الضمانات اللازمة لتأمين تحقيق أهدافها (مكتب المدقق العام في كندا، 2005). في الواقع، لا تقتصر هذه المخاوف على القطاع العام، حيث لُوْجِظَ أنّ المؤسسات الخاصة قد تواجه أيضاً مشكلات ترتبط بالحوكمة. (غلوريا، م.ج.، 2022؛ مكتب المدقق العام – الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2020)

أظهرت عمليات تدقيق الأداء التي أُجريت في كندا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة أنَّ هذه المخاوف حقيقية وراسخة. على سبيل المثال، خلصت عملية تدقيق أُجريت أخيراً في كندا إلى أنَّ إحدى المؤسسات، وهي مؤسسة كندا لتكنولوجيا التنمية المستدامة، لم تكن تدير الأموال دائماً وفقاً لشروط وأحكام اتفاقيات المساهمة وولايتها التشريعية. ووجد التدقيق أنَّ بعض المشاريع الممولة كانت غير مؤهلة، وأنَّ تضارب المصالح كان يُدار بشكل سيئ، ولم يتم استيفاء العديد من المتطلبات القانونية. وانتهكت المؤسسة سياساتها الخاصّة بتضارب المصالح 90 مرة، ومنحت 59 مليون دولار لعشر مشاريع غير مؤهلة، وكثيراً ما بالغت في تقدير المنافع البيئية لمشاريعها. وبعد وقت قصير من تقديم التقرير، أعلن الوزير المختصّ إلغاء مؤسسة كندا لتكنولوجيا التنمية المستدامة. (مكتب المدقق العام في كندا، 2024)

واستناداً إلى هذه الأمثلة والمخاوف المحتملة الناجمة عن المخاطر الكامنة لهذه الآليات، خلص مكتب المدقق العام في مانيتوبا إلى إمكان اعتماد تدقيق في أداء استخدام الصناديق الائتمانية والصناديق لدراسة التداعيات المحتملة للملاحظات التي يتم إبدائها من خلال عمليات التدقيق المالي.

ونظرت خطة التدقيق هذه في مستويات عديدة من الاستفسارات التي يمكن أن تساهم في توضيح تأثير الصناديق الائتمانية والصناديق على جودة وطبيعة إدارات الأموال العامة الموزعة من خلال هذه الآليات. ورَكَز التدقيق على ما يلي:

- اعتبارات إدارة المخاطر: وفقاً لما أظهرته عمليات التدقيق المالي وتدقيق الأداء التي أجراها مكتب المدقق العام في مانيتوبا في ولايات قضائية أخرى، يجب أخذ العديد من العوامل في الاعتبار عند تحديد استخدام آليات التمويل هذه. ومن المهم أن يجري توثيقها وتحليلها بعناية من منظور إدارة المخاطر. وينبغي أيضاً النظر في حجم هذه المخاطر واحتمالية حدوثها وأي تدابير للتخفيف من حدّتها.

- الإرشادات المقدمة: يجري تحويل الأموال في إطار اتفاقيات يجب أن تتضمن توقّعات المساءلة بما يتّفق مع توجيهات حكومة المقاطعة في ما يتعلّق بترتيبات التمويل.

- استخدام الاتفاقيات مع الجهات المتلقية: يتعيّن على الحكومة أن ترصد هذه الاتفاقيات مع الجهات المتلقية لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المتوقّعة.

- توفّر معلومات المساءلة وجودتها: أخيراً، يجب أن تكون المعلومات التي يتمّ جمعها من خلال أنشطة الرصد التي تقوم بها الحكومة دقيقة وموثوقة، وأن يتمّ الإبلاغ عنها علناً. وينبغي أيضاً الإبلاغ عن غياب مثل هذه المعلومات وتفسيره.

ولا تزال أعمال تدقيق الأداء هذه مستمرة وسيتمّ إبلاغ الجمعية التشريعية في مانيتوبا بها في الفترة 2025-2026.

الخلاصة

قد تكون الصناديق الائتمانية والصناديق مفيدة وتشكّل آليات تمويل مشروعة للحكومات لأنّها توفّر مستوى معيّناً من المرونة والكفاءة قد يساهم في تحقيق أهداف السياسات. غير أنّها تثير أيضاً بعض المخاوف المحتملة في ما يتعلّق بالسيطرة من جانب الحكومة والمساءلة عن النتائج المحقّقة. وفي هذا الصّدد، يمكن أن تكون عمليات تدقيق الأداء امتداداً مثمراً لعمليات التدقيق المالي. وتشكّل عمليات تدقيق القوائم المالية وسيلة جيّدة لتقييم المعالجة المحاسبية لهذه الترتيبات، ولكنّها غير قادرة دائماً على التعمّق في المسائل التنظيمية "الأكثر ليونة" التي تخلق بين تحديات الأخلاقيات والكفاءة والحوكمة. ويمكن لعمليات تدقيق الأداء توسيع وتعميق مرئيات عمليات التدقيق المالي وتقديم توصيات من شأنها أن تعزّز المساءلة والحوكمة مع توفير دروس مستفادة مفيدة لضمان أن يكون التنفيذ المستقبلي لاتفاقيات التمويل هذه قوياً وتوفّر المساءلة المطلوبة لضمان تحقيق أهداف السياسة بنزاهة.

المراجع

1. جهاز أبحاث الكونغرس. الجامعات والتكاليف غير المباشرة للأبحاث الممولة فيدرالياً. 2025
 2. Glorya, M. J., Julia Kalmirah and Charlie Heatubun. 2022 "Funding for Sustainability: Three Challenges of Trust Fund Implementation in Papua, Indonesia" Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202209.0266.v1>
 3. حكومة مقاطعة مانيتوبا، دليل الإدارة المالية، 2025.
 4. مكتب المفتش العام، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تحسين التوجيه والبيانات والمقاييس من شأنه أن يساعد في تحسين مشاركة القطاع الخاص للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. 2020.
 5. مكتب المدقق العام في كندا. الفصل الرابع: مساءلة المؤسسات. 2005
 6. مكتب المدقق العام في كندا. التقرير رقم 6: مؤسسة كندا لتكنولوجيا التنمية المستدامة. 2024.
 7. مكتب المدقق العام في مانيتوبا. الحسابات العامة والبيانات المالية الأخرى. 2019.
 8. مكتب المدقق العام في مانيتوبا. الحسابات العامة والبيانات المالية الأخرى. 2021.
 9. مكتب المدقق العام في نيو برونزويك، مؤسسة نيو برونزويك للابتكار. 2009.
 10. مكتب المدقق العام في نوفا سكوتيا، كفاءة الصندوق الأخضر خلال العامين الأولين. 2023.
 11. مكتب المدقق العام في أونتاريو. الفصل الرابع: مؤسسة تريليوم أونتاريو. 2013
 12. Person, A.E. et al. Maximizing the Value of Philanthropic Efforts through Planned Partnerships between the U.S..12 Government and Private Foundations, Mathematica Policy Research Inc. 2009
- المتحدة، الرصد: تنظيم الصناديق الائتمانية للجهاز الوطني للصحة. 2014.

مقال ريبسي

دراسات حالة قطرية: آليات الحكم الرشيد



المصدر: Adobe Stock Images, Paulista

إنفاذ عمليات التدقيق على الأشخاص: جعل تقارير التدقيق أكثر تفاعلاً وأهمية

من إعداد: شاي سابير، نائب المتحدث الرسمي، مكتب مراقب الدولة وأمين المظالم في إسرائيل ورئاسة الأوروساي

المقدمة

تعمل أجهزة التدقيق كحارس للشفافية والمساءلة في المجتمعات المختلفة حول العالم. إلا أنّ عملها بقي لفترة طويلة متخفياً في لغة كثيفة، ومراجع قانونية، ومصطلحات فنية لا يستطيع العموم الوصول إليها إلى حد بعيد. ورغم أنّ تقارير التدقيق تتضمن نتائج يمكن أن تؤثر في كل مواطن - من تأخر وسائل النقل العام إلى فشل النظم الصحية - فإنّ غالبية الناس لا يقرؤونها أبداً. وفي عصر يُتوقع أن تكون فيه المعلومات فورية ومرئية وعاطفية، يتعيّن على أجهزة التدقيق في مختلف أنحاء العالم أن تعيد تصوّر الطريقة التي تقدّم بها أعمالها.

وقد شرع مكتب مراقب الدولة وأمين المظالم في إسرائيل (الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إسرائيل)، والذي يتولّى حالياً رئاسة الأوروساي، في مهمّة لتحقيق هذه الغاية. ومن خلال اعتماد أساليب إعلامية مبتكرة مثل الرسوم البيانية للفيديو، والمشاركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وحتى أدوات الذكاء الاصطناعي، يجسّد الجهاز حركة عالمية متنامية داخل مجتمع التدقيق لا تتمثّل في جعل تقارير التدقيق سهلة المنال فحسب، بل أيضاً جذابة ومحورها الإنسان ومؤثّرة.

سبب أهمية إمكان الوصول

ليست عمليات التدقيق في القطاع العام مجرد آليات مساءلة داخلية. فهي صوت العموم، وتقيّم ما إذا كانت الجهات الحكومية قد قدّمت الخدمات بشكل عادل وفَعّال وقانوني. إلا أنّه لا يمكننا الاعتماد على فرضيّة مفادها أنّ المواطنين العاديين سيقروّون التقرير بالكامل. في الواقع، ينبغي ألا يضطروا لذلك.

ولا يعتبر إمكان الوصول إلى التدقيق حلّاً وسطاً، بل أيضاً التزام. وإذا كان لنتائج التدقيق أن تحفّز الإصلاح، وأن تعمل على حشد طاقات المواطنين، وأن تؤثّر في صانعي القرار، فيجب أن تكون مفهومة. والأهم من ذلك، يجب أن يكون لها صدى مع التجربة الحيّة. في هذا السياق، يعني إمكان الوصول ما هو أكثر من التّرجمة أو التّنسيق. ويتعلّق الأمر بالأهمية والرّبط والإدماج.

Report of the State Comptroller of Israel – Cyber and Information Systems | November 2024

Key Figures

0

Israel has no **long-term national strategy** in artificial intelligence. The government did not approve a **comprehensive and individual master plan for the implementation**. Instead, over the years, it has approved programs in phases implemented slow, lacking, and does not meet the set schedules

only **1 NIS billion**

was approved by the government in two phases. most of the amount had not yet been realized. The approved budget is about a fifth of the recommended one by the Telem Committee in December 2020 and about a tenth of the "National Initiative" recommendation from September 2020

drop from **5th place** to **9th place**

in the Tortoise index out of 83 countries in 2019–2024. This is an international artificial intelligence, index whose ranking is based on – investment, innovation, and application

drop from **20th place** to **30th place**

in the Oxford index out of 193 countries in 2020–2023. This is an international artificial intelligence index regarding governmental readiness for artificial intelligence. In a sub-index measuring the government's artificial intelligence strategy and its digital capabilities, Israel dropped 33 places (from 35th to 68th) in these years

only **40%**

was realized of the first phase budget, the government approved for 2021–2023 (NIS 220 million out of about NIS 550 million). The realization rate refers to agreements that have been signed, of which tens of millions of NIS have not yet been executed or completed

only **11%**

the realization rate of the first phase in high-performance computing (supercomputer), which is about NIS 30 million out of the NIS 270 million approved

55%

of the budget allocated in the first phase for human capital was realized (about NIS 34 million out of NIS 62 million), focusing on the needs of academia but not to the industry needs

76%

the budget realization rate in natural language processing in Hebrew and Arabic. However, the realization rate includes an agreement for a language module for which there is a budgetary commitment that has not yet been realized

Abstract | Artificial Intelligence – National Preparedness

الأرقام الرئيسية الواردة في تقارير التدقيق بشأن الاستعداد الوطني للذكاء الاصطناعي (نوفمبر 2024). المصدر: هيئة الرقابة الحكومية وأمين المظالم في إسرائيل

إعادة صياغة ملخص التدقيق: من النص إلى السرد

كانت إعادة تصميم الملخصات التنفيذية من أكثر الخطوات التحويلية التي اتخذها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إسرائيل. وتقليدياً، كانت الملخصات طويلة ومقسمة إلى صيغ أكثر قابلية للفهم تتضمن:

- خلفية قصيرة لموضوع التدقيق
- الأرقام الرئيسية التي غالباً ما تعكس القصة بلمحة واحدة
- ملخص لإجراءات التدقيق
- نتائج واضحة ومصنفة تبعاً لأولويتها
- توصيات موجزة
- دعم المرئيات مثل الرسوم البيانية أو الصور الفوتوغرافية

لنتناول هنا التدقيق في الضرائب على العملات الرقمية التي نشرها رئيس الأوروساي ومراقب الدولة وأمين المظالم في إسرائيل، السيد ماتانياهو إنغلمان، في نوفمبر/تشرين الثاني 2024. وبدلاً من الخوض في التعقيدات القانونية، سلط ملخص التقرير الضوء على رقمين: يُقدّر عدد المتعاملين بالعملات المشفرة في إسرائيل بنحو 200,000، قدّم منهم نحو 500 فقط تقاريرهم إلى مصلحة الضرائب.

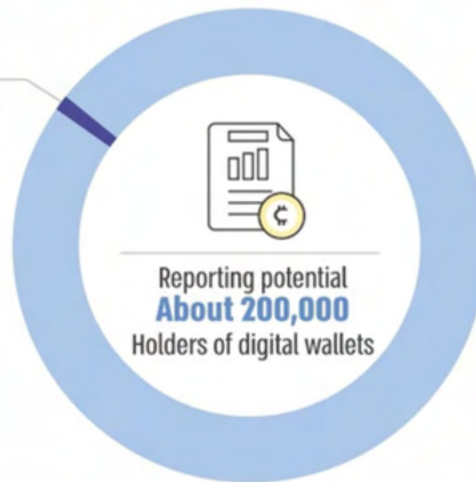
وأظهرت هذه الأرقام وحدها فجوة خطيرة في الامتثال، الأمر الذي جعل المسألة مفهومة وملفتة للانتباه على الفور - حتى بالنسبة إلى الشخص العادي.



Taxation of Digital Currencies

The Average Number of Annual Reports on Crypto Activity was Reported Out of the Estimated Minimum Reporting Potential for 2018–2022

Average annual number
of reporting entities
About 500 reporting entities
Constituting
a zero rate
of the reporting potential



According to data from the Tax Authority and the Chief Economist's report, processed by the Office of the State Comptroller.

رسم توضيحي من تقرير التدقيق حول الضرائب المفروضة على العملات الرقمية (نوفمبر 2024). المصدر: مكتب المراقب المالي العام وأمين المظالم في إسرائيل

قوة الفيديو: ما وراء الصفحة

للنص حدوده، وهنا يدخل الفيديو إلى المشهد. وفي السنوات الأخيرة، أثبت الفيديو أنه أداة قوية لتحويل عمليات التدقيق الفنية إلى قصص مقنعة عاطفياً.

لنأخذ على سبيل المثال التدقيق الموسع للعمل المناخي الوطني لحكومة إسرائيل. وفي مارس/آذار 2024، خلص التقرير إلى أن العمل المناخي الوطني في إسرائيل قد توقّف. فبدلاً من ضياع وثيقة طويلة في الأرشيفات البيروقراطية، جرى إطلاق نتائج التدقيق باستخدام رسم بياني قصير للفيديو. وقد أدّى طابعها الملحّ البصري إلى جانب الرسائل الواضحة إلى تغطية إعلامية واسعة النطاق، بل حتّى إلى المشاركة في السياسات.



رسم توضيحي من تقرير التدقيق حول الضرائب المفروضة على العملات الرقمية (نوفمبر 2024). المصدر: مكتب المراقب المالي العام وأمين المظالم في إسرائيل

على نحو مماثل، أدّى مقطع فيديو نُشِرَ مع التدقيق في جاهزية الذكاء الاصطناعي إلى مناقشة طارئة في مكتب رئيس الحكومة وفي الكنيست. وأدّت هذه المناقشة إلى تشكيل لجنة حكومية جديدة معنيّة باستراتيجية الذكاء الاصطناعي. وفي كلتا الحالتين، شهد نطاق التدقيق توسّعاً كبيراً – لأنّه كان مرئياً ومفهوماً ومُشاركاً.

إضفاء الطابع البشري على تقارير التدقيق: أصوات وراء النتائج

من المبادئ الأساسيّة في الاستراتيجية الإعلامية التي يتبنّاها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إسرائيل فكرة مفادها أنّه "وراء كل تقرير تدقيق هناك أشخاص". ويجعل هذا النهج الذي يركّز على الإنسان عمليات التدقيق العامة أقرب إلى قلب المشاهد.

وتوضح الحالات البارزة هذه القوة. وقدّمت شيلا إيساكوف، وهي إحدى الناجيات من العنف المنزلي، عملية التدقيق في العنف ضد المرأة. وروى أرييل، وهو تلميذ كان منبوذاً زملائه في المدرسة، النتائج التي توصل إليها تقرير عن حماية الأطفال على الإنترنت.



السيدة شيرا إيساكوف، التي ظهرت في الفيديو المصاحب لتقرير التدقيق حول ظاهرة العنف الزوجي (يونيو 2021). المصدر: هيئة الرقابة الحكومية وأمين المظالم في إسرائيل

قدّمت دوريت، وهي ناجية من الهجوم الإرهابي في مهرجان نوبا الموسيقي في 7 أكتوبر/تشرين الأول 2023، تقريراً عن خدمات الصحة العقلية بعد الصدمة.

وتحوّل هذه الشهادات عمليات التدقيق إلى سرديات. وهي تعطي صوتاً لمن لا صوت لهم وتجعل البيانات المجردة تبدو حقيقية وعاجلة. وبذلك، فإنّها تؤكد أيضاً على أهمية جهاز التدقيق نفسه.

توسيع القنوات: وسائل التواصل الاجتماعي وبرامج البودكاست

لا يرتبط الوصول إلى التقارير بالتنسيق فحسب، بل أيضاً بمقابلة الأشخاص أينما كانوا. ويعني هذا توزيع المحتوى عبر منصات متنوعة.

فالجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إسرائيل ناشط على منصات فيسبوك وإكس (تويتر سابقاً) وتليغرام ويوتيوب ولينكد إن وتيك توك وثيردز. وتتطلب كل شبكة مراسلات مخصصة: إنستغرام للمرئيات السريعة، ويوتيوب للشروح الأطول، وتيك توك للأفكار السريعة الواضحة، ولينكد إن للمشاركة على صعيد السياسات والمهنية.

واتّخذت أجهزة أخرى للرقابة المالية والمحاسبة عضو في الأوروساي خطوات مماثلة. فمكتب التدقيق الوطني في المملكة المتحدة يروج للتقارير من خلال لينكد إن وتويتر، فيما ينتج الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في النمسا برامج بودكاست مع المدققين، ويعمل جهاز إستونيا على تحديث مدوّنته الخاصة. وباتت إمكانية الوصول الآن ظاهرة متوقّعة على نطاق واسع.

Suhted avalikkusega

Pressiteated

Riigikontrolli blogi

Meediakajastus pressis ja ringhäälingus

Pöördumine riigikontrolli poole

Riigikontrolli pöördumised

Riigikontrolli blogi

2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | Kõik aastad

Elmsed 1 2 3 Järgmised

Kas järgmine Nordica ja arve maksumaksjale on juba teel?

20.12.2024 | Ermo Liedemann, vanemauditor

Olles auditeerinud nii Estonian Airi krahhi kui ka Nordica allakäiku, teeb nõutuks riigi äriühingute valitsemise eest vastutajate seisukoht, et süsteem töötab nagu kellavärk või kui lõpuks ebaõnnestumine ilmsiks saab, on süüdi alati keegi teine. Kui riigi omanikutunne ei parane, tulevad uued pankrotid ja kahjud pigem varem kui hiljem.

Loe edasi



Kas saamegi kiire interneti alles 2050. aastaks? Selles graafikus Eesti liigub

15.10.2024 | Toomas Viira, auditjuht

Eesti liikumine kiire interneti poole paistab olevat kõike muud kui kiire. Veelgi enam, ehkki kiire internet viimise iga Eesti inimeseni on olnud riskikes plaanides juba kaks aastakümnet, läheneb Eesti sellele teosammul ja tähtaegu pidevalt kaugemale tulevikku lükates. Et see nii ei juhtuks, oleks vaja märgatavalt suurendada rahastamist ja ehitustempot, saada oluliselt seigem pilt, millistele aadressidele tasub kiire interneti ühendusi ehitada ja millistele mitte, kes kiiret ühendust ootavad ning kuidas reguleerida võrkude hilisemat haldust.

Loe edasi



مدونة هيئة الرقابة الحكومية في إستونيا. المصدر: هيئة الرقابة الحكومية في إستونيا

آفاق جديدة: الذكاء الاصطناعي، والهواتف المحمولة، والوصول متعدد اللغات

الابتكار لا يقتصر على مقاطع الفيديو ووسائل التواصل الاجتماعي. تعمل منظمة SAI إسرائيل حالياً على تجربة أدوات تهدف إلى زيادة إمكانية الوصول بشكل أكبر:

1. تقارير المحمول الأولى: تقارير منظمة للقراءة على المحمول، مع الإدراك أنّ العديد من المواطنين يتجنبون بشكل متزايد الوصول إلى مواقع سطح المكتب الكاملة.

2. بوت المحادثة يعمل بالذكاء الاصطناعي: مشروع متطور يهدف إلى السماح للمستخدمين بطرح أسئلة بشأن عمليات التدقيق والتنقل بين النتائج عبر الذكاء الاصطناعي التحويلي.

3. التواصل المتعدد اللغات: إقراراً بالتنوع في إسرائيل، تُوزّع بعض التقارير الآن باللغة العربية – لاسيّما تلك التي تؤثر في المجتمعات المهمّشة.

حتى الأطفال يتم أخذهم في الاعتبار في هذه الاستراتيجية الشاملة. ويستكشف الجهاز في إسرائيل مقاطع فيديو ملائمة للأطفال، خصوصاً لعمليات التدقيق في التعليم أو البيئة أو السلامة عبر الإنترنت، لأنّ إمكان الوصول ينبغي ألا يبدأ في سن 18.



مقتطف من الفيديو حول «التظليل في الأماكن العامة الحضرية» (يوليو 2025). المصدر: مكتب المراقب المالي وأمين المظالم في إسرائيل

أفضل الممارسات للتدقيق الذي يمكن الوصول إليه

استناداً إلى التجارب في إسرائيل والممارسات المشتركة من جميع أنحاء العالم، إليكم خمس من أفضل الممارسات لجعل تقارير التدقيق أكثر سهولة:

1. تبسيط اللغة: تجنّب المصطلحات المستخدمة في التدقيق، واستعمال المفردات اليومية، والتركيز على التأثير وليس العملية.
2. عرض البيانات: ترجمة الأعداد إلى حركة، واستخدام الرسوم البيانية والرسوم المتحركة والرسوم البيانية.
3. سرد القصص الإنسانية: تضمين أصوات حقيقية، وربط النتائج بالتجارب الشخصية.
4. استخدام المنصات المتنوّعة: عدم الاعتماد على المواقع الإلكترونية، والذهاب إلى حيث يتواجد الجمهور – الهواتف المحمولة والشبكات الاجتماعية وبرامج البودكاست.
5. التصميم للتضمين: دراسة الأقليات اللغوية، والأطفال، والأشخاص ذوي الإعاقة، والتفكير في كل جمهور.

الخلاصة: من الرقابة إلى التوعية

لم نعد في عصر تستطيع فيه أجهزة التدقيق أن تتحدّث إلى المحترفين الحكوميين وحدهم. وإذا كان لعمليات التدقيق أن تخدم المجتمع، فيجب أن تتحوّل إلى أدوات للتواصل – وليس للإشراف فحسب.

ومن خلال اعتماد صيغ جديدة، وتضخيم الأصوات الحقيقية، ومقابلة الناس في مساحاتها الرقمية، يصبح في إمكان الأجهزة أن توسّع نفوذها إلى ما هو أبعد من التقارير التقليدية. فهي قادرة على دفع التغيير، واستعادة الثقة، وتذكير العموم بأنّ المساءلة ليست مجردة – بل هي شخصية.

فالمسار إلى الأمام واضح: إضفاء الطابع البشري على التقارير، وجعلها مرئية، وجعلها مهمة.



المصدر: Adobe Stock Images

قانون بنفورد كأداة لتخطيط التدقيق والرقابة: تحليل للنفقات البلدية

من إعداد: جورجيس ستيفانو، ماجستير، دكتوراه، رئيس قسم، ديوان التدقيق اليوناني -
مكتب المفوض في مقاطعة مسينيا

ملخص

تقدّم هذه الدراسة تطبيقاً عملياً لقانون بنفورد على بيانات الإنفاق في بلديّتين يونانيّتين، هما ميسيني وتريفيليا، بهدف تقييم مدى توافق هذه المعاملات المالية مع توزيعات الأرقام المتوقعة على النحو المحدّد في قانون بنفورد. ويكمن الهدف الأساسي في تقييم فائدة قانون بنفورد كأداة في عمليات التدقيق في القطاع العام وتحديد ما إذا كان بإمكانه رفع علامات التحذير للحثّ على المزيد من إجراءات التحقيق.

وقد طُبّقنا اختبارات Chi-square و Z-test على عقود الإنفاق من عام 2021 لقياس الامتثال لتوزيع قانون بنفورد للرقمين الأول والثاني. وجرى التعامل مع الانحرافات المهمة إحصائياً عن تكرارات الأرقام المتوقعة باعتبارها مؤشرات على المخالفات المحتملة، والتي تتطلب تالياً المزيد من مراجعة التدقيق.

وكشف التحليل أنّ قانون بنفورد قد يشكّل أداة تقييم أوليّة قيّمة في الكشف عن الحالات الشاذة. ويمكن للعقود التي تنحرف عن التوزيعات المتوقعة أن تفيد في تحديد أولويات التدقيق. وتظهر النتائج أنّ بلدية تريفيليا قد برهنت عن مقدار أكبر من الامتثال لقانون بنفورد، في حين سجّلت بلدية ميسيني انحرافات أكثر تكراراً ووضوحاً.

1. المقدمة

أدّى التقدّم في تكنولوجيا المعلومات إلى ارتفاع كبير في حجم البيانات المالية وتعقيدها. وفي إطار ممارسات التدقيق الحديثة، يجري استخدام التقنيات التحليلية بشكل متزايد لتبسيط عمليات التدقيق وتعزيز الكشف عن الحالات الشاذة والمخالفات في الإنفاق العام. وكما أشار دورتشي وهيلسون وباسيني (2004)، تعمل هذه التقنيات على تبسيط إجراءات التدقيق وتحسينها.

وتنظر هذه الدراسة في استخدام قانون بنفورد كوسيلة إحصائية لتحديد المخالفات في الإنفاق العام، وتحديدًا ضمن البيانات المالية لبلديتين. ويقيم البحث ما إذا كانت هذه النفقات تتماشى مع توزيع الأرقام المتوقعة بموجب قانون بنفورد وينظر في الآثار المترتبة على أي انحرافات ملحوظة.

وسبق أن جرى تطبيق قانون بنفورد في العديد من الدراسات للكشف عن التزوير في التمويل العام، بما في ذلك أعمال بارزة لكارسلاو (1988)، ونيجريني (2005)، وغيرها. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تطبيقها العملي لنماذج عدم الانتظام التوقعي لتقييم الشفافية في الإدارة العامة.

2. قانون بنفورد وأهميته في التدقيق

يتوقع قانون بنفورد توزيع تكرارات الأرقام في مجموعات البيانات التي تحدث بشكل طبيعي. ويفترض القانون الذي قدّمه سيمون نيوكومب (1881) ومن ثمّ وضعه فرانك بنفورد (1938) في صيغة رسمية، أنّ الأرقام الدنيا تظهر بشكل متكرر كأرقام بارزة. وقد جرى تطبيق القانون على مجموعات بيانات متنوعة مثل المعاملات المالية، وطول الأنهار، وأرقام السكّان.

وفي إعدادات التدقيق، أثبت الباحثون (دورتشي وآخرون، 2004؛ أركان، 2010؛ أريانساه وسودارتو، 2017) أنّه في إمكان قانون بنفورد تحديد مخالفات البيانات التي تستحق المزيد من التحقيق. وهو الآن مدمج في أدوات برامج التدقيق مثل ACL CaseWare.

وتتراوح التطبيقات بين سلامة بيانات تكنولوجيا المعلومات (ديبريسيني وغراي، 2010)، والكشف عن التزوير في الإحصاءات الوطنية (هولز، 2014)، وإعداد التقارير البيئية (ستورك، 2016)، وتحليل توزيع الانتخابات (ليمان وبوتشسلر، 2014). وقد أوصت كاي بي إم جي وغيرها من الشركات العالمية باستخدامه في التدقيق الجنائي (بافلوفيتش، 2019).

3. منهجية البحث

3.1 جمع البيانات

حلّلت الدراسة 129 عقداً من بلدية ميسيني و230 عقداً من بلدية تريفيليا، وتمّ استخراجها جميعها من منصّة المشتريات الإلكترونية اليونانية (بروميثياس). وتتضمّن هذه العقود نفقات عام 2021 التي بلغ مجموعها نحو 3.73 مليون يورو و10.22 مليون يورو تالياً.

3.2 النموذج الإحصائي

اعتمدنا اختبارات Z-test و Chi-square لقياس الانحرافات عن التوزيع المتوقع لقانون بنفورد للرقمين الأول والثاني. وتقيّم الاختبارات الفرضية الصفرية (H_0 : لا توجد مخالفات) في مقابل البديل (H_1 : المخالفات المحتملة). وجرى اعتماد مستوى أهمية $\alpha = 0.05$.

إلى ذلك، جرى استخدام توزيعات احتمالية بنفورد لتكرارات الأرقام كمرجع، واستندت القيم الحرجة إلى جداول إحصائية قياسية (القيمة الحرجة لاختبار $Z = 1.96$ ؛ والقيم الحرجة لاختبار $\text{Chi-square} = 15.507$ للرقم الأول، و 16.919 للرقم الثاني). 4. النتائج والمناقشة

4.1 بلدية ميسيني

لوحظت انحرافات كبيرة في تكرارات الأرقام. فبالنسبة إلى الرقم الأول (انظر الجدول 1)، تجاوزت القيم 1 و 2 و 9 عتبة القيمة الحرجة لاختبار Z . كما تجاوزت القيمة الإجمالية لاختبار $\text{Chi-square} (22.250)$ الحدّ الحرج، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية. كما لوحظت انحرافات مماثلة لقيم الرقم الثاني 3 و 8 (انظر الجدول 2). الجدول 1: توزيع الأرقام الأولى في نفقات بلدية ميسيني (2021).

الجدول أ: توزيع الأرقام الأولى في نفقات بلدية مسيني (2021).

الرقم الأول	عدد الملاحظات	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	القيمة الحرية لاختبار Chi- squa re
1	61	0.473	0.301	0.172	61	39	22	3.319	12.65 ₉	
2	13	0.101	0.176	-0.075	13	23	-10	2.812	4.148	
3	11	0.085	0.125	-0.04	11	16	-5	1.491	1.629	
4	14	0.109	0.097	0.012	14	13	1	0.278	0.177	
5	9	0.07	0.079	-0.00 ₉	9	10	-1	0.24	0.139	
6	6	0.047	0.067	-0.02	6	9	-3	0.906	0.808	
7	7	0.054	0.058	-0.00 ₄	7	7	0	-0.00 ₇	0.031	
8	6	0.047	0.051	-0.00 ₄	6	7	-1	0.033	0.051	
9	2	0.016	0.046	-0.03	2	6	-4	2.486	2.608	
المجموع	129	1	1	0	129	129	0	-	22.25	15.507

الجدول 2: توزيع الأرقام الثنائية في نفقات بلدية مسيني (2021).

الرقم الثاني	عدد الملاحظ ات	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	القيمة الدرجة لاختبار -Chi square
0	25	0.194	0.12	0.074	25	15	10	1.923	5.855	
1	10	0.078	0.114	0.036-	10	15	5-	1.413	1.506	
2	17	0.132	0.109	0.023	17	14	3	0.627	0.614	
3	7	0.054	0.104	0.05-	7	13	6-	2.362	3.068	
4	12	0.093	0.1	0.007-	12	13	1-	0.122	0.063	
5	14	0.109	0.097	0.012	14	13	1	0.278	0.177	
6	8	0.062	0.093	0.031-	8	12	4-	1.298	1.332	
7	16	0.124	0.09	0.034	16	12	4	1.019	1.66	
8	4	0.031	0.088	0.057-	4	11	7-	3.587	4.761	
9	16	0.124	0.085	0.039	16	11	5	1.185	2.312	
المجمو ع	129	1	1	0	129	129	0		21.348	16.919

4.2 بلدية تريفيليا

أظهرت البيانات انحرافات أقل. وتجاوزت حصراً قيمة الرقم الأول 2 (انظر الجدول 3) وقيم الرقم الثاني 4 و9 (انظر الجدول 4) عتبة القيمة الحرجة لاختبار Z. ومع ذلك، لم تتجاوز نتيجة اختبار Chi-square الإجمالية للرقم الأول (11.657) القيمة الحرجة، مما يعني التوافق العام مع قانون بنفورد.

الجدول 3: توزيع الأرقام الأولى في نفقات بلدية تريفيليا (2021)

الرقم الأول	عدد الملاحظات	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x ²	القيمة الحرجة لاختبار -Chi square
1	83	0.361	0.301	0.06	83	69	14	1.742	2.739	
2	30	0.13	0.176	0.046-	30	40	10-	2.007	2.713	
3	21	0.091	0.125	0.034-	21	29	8-	1.691	2.089	
4	22	0.096	0.097	0.001-	22	22	0	0.043-	0.004	
5	23	0.1	0.079	0.021	23	18	5	0.941	1.284	
6	12	0.052	0.067	0.015-	12	15	3-	0.87	0.755	
7	17	0.074	0.058	0.016	17	13	4	0.79	1.004	
8	14	0.061	0.051	0.01	14	12	2	0.486	0.439	
9	8	0.035	0.046	0.011-	8	11	3-	0.753	0.629	
المجموع	230	1	1	0	230	230	0		11.657	15.507

الجدول 4: توزيع الأرقام الثنائية في نفقات بلدية تريفيليا (2021).

الرقم الثاني	عدد الملاحظ ات	Po	Pe	Po-Pe	Fo	Fe	Fo-Fe	Z	x^2	القيمة الحرية لاختبار -Chi square
0	34	0.148	0.12	0.028	34	28	6	1.079	1.484	
1	30	0.13	0.114	0.016	30	26	4	0.636	0.545	
2	20	0.087	0.109	0.022-	20	25	5-	1.083	1.025	
3	26	0.113	0.104	0.009	26	24	2	0.327	0.181	
4	15	0.065	0.1	0.035-	15	23	8-	2.041	2.783	
5	15	0.065	0.097	0.032-	15	22	7-	1.85	2.395	
6	20	0.087	0.093	0.006-	20	21	1-	0.209	0.09	
7	19	0.083	0.09	0.007-	19	21	2-	0.289	0.14	
8	18	0.078	0.088	0.01-	18	20	2-	0.429	0.248	
9	33	0.143	0.085	0.058	33	20	13	2.357	9.253	
المجمو ع	230	1	1	0	230	230	0		18.144	16.919

4.3 مقارنة موجزة

أظهرت بلدية ميسيني انحرافات أكثر أهمية وعديدة للموقعين الرقميين، مما يشير إلى مخاطر أعلى لحدوث مخالفات. وتضمنت ما يقارب 74.10% من قيم عقود ميسيني أرقاماً يعثرها الشك، مقارنةً بنحو 22.03% بالنسبة إلى تريفيليا (انظر الجدول 5). وتدعم هذه النتائج استخدام قانون بنفورد في تصنيف جهود التدقيق تبعاً لأولويتها وتحسين تخصيص الموارد.

الجدول 5: العقود الصادرة التي تختلف الأرقام الأولى فيها مع قانون بنفورد

أرقام عدم المطابقة	العقود (عدد)	العقود (يورو)	% إجمالي العقود	
الرقم الأول	1 و 2 و 9	76	2,433,183.67 يورو	65.18
الرقم الثاني	3 و 8	11	333,030.90 يورو	8.92
الرقم الأول	2	30	782,085.53 يورو	7.65
الرقم الثاني	4 و 9	48	1,469,650.74 يورو	14.38

5. الخلاصة

يؤكد التحليل قيمة قانون بنفورد كأداة تدقيق أولية للإنفاق العام. وسجلت بلدية ميسيني انحرافاً أكبر وقد تشكل تالياً مخاطر تدقيق أعلى. ومع تحديد انحرافات ذات دلالة إحصائية، والتي تعدّ مؤشرات لمخالفات محتملة، يصبح في إمكان جهات التدقيق العام أن تحدّد الحالات لمراجعة التدقيق. ويتيح قانون بنفورد تحديد الأولويات استناداً إلى البيانات في تخطيط التدقيق، وتقديم مؤشرات الشفافية ودعم القرارات الاستراتيجية.

ويمكن أن تعمل الأبحاث المستقبلية على توسيع مجموعة البيانات إلى مزيد من البلديات لوضع مؤشر شفافية يعتمد الامتثال لقانون بنفورد كمتغيّر أساسي.

المراجع

1. Benford, F. (1938). The Law of Anomalous Numbers. Proceedings of the American Philosophical Society.
2. Carlsaw, C. (1988). Anomalies in Income Numbers: Evidence of Goal-Oriented Behavior. The Accounting Review.
3. Durtschi, C., Hillison, W., & Pacini, C. (2004). The Effective Use of Benford's Law to Assist in Detecting Fraud in Accounting Data. Journal of Forensic Accounting.
4. Nigrini, M. (2011). Forensic Analytics: Methods and Techniques for Forensic Accounting Investigations. Wiley.
5. Pavlovic, V. (2019). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities. Case Study.
6. Sartori Cella, R., & Zanolli, E. (2018). Benford's Law and Transparency: An Analysis of Municipal Expenditure. Brazilian Business Review.
7. Yudhistira, & Nengzih, N. (2021). Benford's Law Analysis to Determine Audit Priorities. Saudi Journal of Economics and Finance.



المصدر: المحكمة العامة في المملكة العربية السعودية

دور الديوان العام للمحاسبة في الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية: عمليات المراجعة المالية وآليات الحوكمة الرشيدة للأموال العامة

من إعداد الأستاذ محمد عادل المالكي، مراجع أول في الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية

المقدمة

تشهد محاسبة القطاع العام في المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً، مع الانتقال من المحاسبة القائمة على النقد إلى المحاسبة على أساس الاستحقاق الكامل. ويمثل هذا التحول ركيزة استراتيجية من ركائز رؤية 2030 التي تتضمن مشاريع رأسمالية واسعة النطاق. وفي ضوء هذا التحول، يجب أن تتطور عمليات المراجعة المالية إلى أدوات استباقية قادرة على تحديد المخاطر، والمساعدة في إعادة توجيه الموارد العامة نحو أولويات المواطنين، بدلاً من أن تكون مجرد ممارسة سلبية في نهاية العام. وفي استجابة لهذه التغييرات، اضطلع الديوان العام للمحاسبة في المملكة بدور استراتيجي متزايد في تعزيز الرقابة المالية والمساءلة العامة.

ويتناول هذا المقال الدور الحاسم الذي يؤديه الديوان العام للمحاسبة في تعزيز مساءلة القطاع العام في المملكة من خلال النظر في أفضل الممارسات. كما يسلط الضوء على الجهود التي يبذلها الديوان وسوء الإدارة المالية، فضلاً عن الآليات التي يعتمد عليها لضمان الاستخدام الفعّال للأموال الحكومية. ومن خلال دراسات الحالة، يوضح الديوان التأثير الإيجابي لأعمال المراجعة المالية التي يتولاها الديوان على المواطنين والتنمية الوطنية.

أفضل الممارسات لإتمام عمليات المراجعة المالية للقطاع العام

شهد الديوان العام للمحاسبة تطورات مهمة في تعزيز عمليات المراجعة المالية في القطاع العام من خلال تطوير منهجية مراجعة مالية حديثة تتماشى مع المعايير الدولية للمراجعة المالية، وتبني التحوّل الرقمي، وتقديم منصة تدريب شاملة لتعزيز قدرات المراجعين.

وتسترشد منهجية المراجعة المالية للديوان بمبادئ أساسية مثل الاستقلالية المؤسسية، والوصول إلى البيانات في الوقت الحقيقي، وعمليات المراجعة القائمة على المخاطر. وتبدأ كل عملية مراجعة مالية بتقييم منظم للمخاطر يتماشى مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (مواد غير مؤرخة صادرة عن الإنتوساي)، يُستكمل بتحليل للاتجاهات التاريخية مستمد من منصة المراجعة الرقمية "شامل" التابعة للديوان العام للمحاسبة والتي تستفيد من البيانات الضخمة، والمستمدة من بوابة إدارة المشتريات والمدفوعات على مستوى الحكومة "اعتماد" وغيرها من المنصات الوطنية. ولا يضمن هذا النهج أن تكون عمليات المراجعة المالية موضوعية فحسب، بل أيضاً موجهة استراتيجياً إلى المناطق العالية التأثير، الأمر الذي يشكل العمود الفقري للحكومة المالية ذات الصدقية.

وعملت "شامل" على تعزيز كفاءة عمليات المراجعة ودقتها واستجابتها بشكل كبير. ومن خلال التكامل السلس مع المنصات الوطنية مثل "اعتماد"، يستطيع مراجعو الديوان الوصول إلى المعاملات والبيانات المالية في الوقت الحقيقي، ممّا يسمح لهم بالتحقق من قيم العقود، وجداول الدفع، وجداول الزمنية للمشاريع مقارنة بالسجلات المالية الفعلية. وتتضمن المنصة مجموعة واسعة من الوظائف الذكية - بما في ذلك إنشاء المهام آلياً، والتحليلات المستندة إلى الذكاء الاصطناعي، وأدوات إعداد التقارير المتكاملة - التي تعمل على تبسيط سير العمل وتقليل الجهد اليدوي. وتتمثل إحدى ميزاتها بما يُعرف بـ "ARIF"، أي منسق الذكاء الاصطناعي للديوان، وهو مساعد ذكي يعمل بالذكاء الاصطناعي ويستخدم معالجة اللغات الطبيعية لتزويد المراجعين بردود فورية وشخصية على الأسئلة لدعمهم أثناء عمليات المراجعة.

علاوة على ذلك، يتطلب تعزيز جودة المراجعة والمحافظة على التوافق مع المعايير الدولية للقطاع العام استثماراً مستداماً في تطوير مهارات المراجعين. ويعالج الديوان هذه المسألة من خلال التدريب المهني المستمر في مجالات مثل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وتالياً تعزيز قدراتها الفنية ودعم الاتساق مع المعايير العالمية.

وكجزء من هذا الالتزام، أطلق الديوان منصة مكتبة الدورات الذكية، وهي منصة تدريب رقمية مصممة لتعزيز التعلم المستمر وتعظيم تأثير التكنولوجيا الحديثة. ويمكن الوصول إليها بواسطة الأجهزة الذكية، وهي تعمل على تحسين تجربة المستخدم، وتوسيع نطاق الوصول إلى موارد التعلم، ودعم النمو المهني المخصص. وتستضيف المنصة حالياً أكثر من 100 مقرر تدريبي متخصص تغطي ممارسات المراجعة، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والمواضيع الفنية ذات الصلة، إلى جانب أكثر من 20 مسار تعليمي منظم مصمم خصيصاً لأدوار المراجعة الوظيفية.

دور المراجعة المالية في مكافحة الفساد وسوء الإدارة المالية

لا تقتصر عمليات المراجعة المالية على الكشف عن الأخطاء المالية، بل تساعد أيضاً في كشف سوء السلوك المالي من خلال تعزيز المساءلة عبر الجهات العامة. ويؤدي الديوان دوراً حاسماً في هذه العملية، ويكشف بانتظام عن المعاملات العالية المخاطر بالاستفادة من الأدوات الرقمية المتقدمة ضمن منصة "شامل".

ويساهم الديوان في مكافحة الفساد وسوء الإدارة المالية من خلال تنفيذ سياسة تصعيد منظمة تحتم على الجهات الخاضعة للمراجعة تقديم جميع المستندات المطلوبة في غضون 7 أيام عمل، والرد على نتائج المراجعة في غضون 30 يوماً. ويضمن إطار الاستجابة هذا عدم تجاهل نتائج المراجعة بل ترجمتها إلى إجراءات تصحيحية. وتعزز استقلالية الديوان دوره في إنفاذ المساءلة وتسمح له بتصعيد المسائل المتعلقة إلى السلطات المعنية عند الضرورة.

وفي الحالات التي تنطوي على مخاوف مالية خطيرة أو تجاوز إداري، يؤدي عدم الامتثال إلى تصعيد تلقائي إلى هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة). وتتم مشاركة الاستثناءات المادية التي تحددها منصة "شامل" من خلال قنوات رقمية آمنة. ويعمل الخط الساخن الوطني للمبلغين عن المخالفات (980) على تغذية بلاغات المواطنين في هذا النظام. وتتلقى نزاهة ما معدله 47,000 تقريراً سنوياً، يتطلب جزء منها مشاركة الديوان العام للمحاسبة في الوقت المناسب لتقديم مدخلات الخبراء، لاسيما في الحالات التي تنطوي على اختلاس ورشوة، وإساءة استغلال السلطة والمناصب، وسوء سلوك مالي (العربية، 2024).

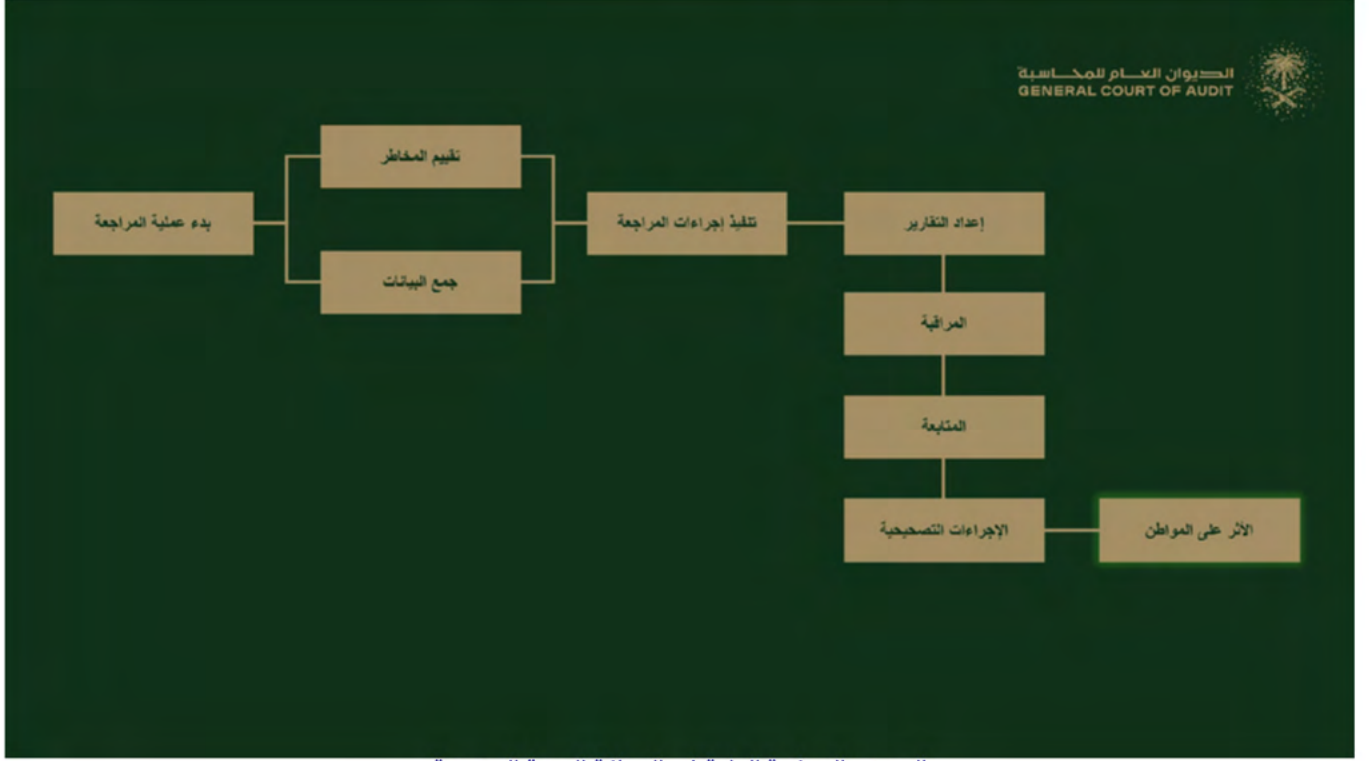
آليات وأطر لضمان المساءلة في تخصيص الأموال الحكومية وإنفاقها

وضع الديوان العام للمحاسبة إطاراً متكاملاً للمساءلة يغطي دورة الموازنة ككل، من الاعتمادات إلى التنفيذ. ويتألف هذا الإطار من العديد من الآليات المترابطة، بما في ذلك الرصد المالي في الوقت الحقيقي، ونظم متابعة المراجعة، وبروتوكولات تصعيد الرقابة، وأدوات إعداد التقارير العامة المصممة لضمان الشفافية والإنفاذ في جميع مراحل إدارة المالية العامة.

ويندرج في صميم هذا الإطار نظام تتبع توصيات المراجعة. وتراقب هذه الأداة باستمرار حالة توصيات المراجعة وتربطها مباشرة بقرارات الصرف المالي. وعندما تبقى المسائل العالية المخاطر بلا حل، يخطر نظام تتبع توصيات المراجعة وزارة المالية - التي قد تعلق أو تشترط الإفراج عن الأموال إلى أن يتم تأكيد إجراء التصحيحي (القرشي، 2024). وتعمل هذه الآلية على تحويل الإجراءات التصحيحية للجهة الخاضعة للمراجعة إلى أولوية مالية، وتعزيز المساءلة في مرحلتي التخطيط والتنفيذ للأموال العامة.

ومن العناصر الأساسية الأخرى في هذا الإطار الشفافية على أعلى مستويات الحوكمة. ويقدم الديوان العام للمحاسبة تقريره السنوي مباشرة إلى خادم الحرمين الشريفين، مشدداً على دوره المحوري في تعزيز الشفافية والمساءلة ضمن نظام الإدارة المالية العامة في المملكة. وتقدم هذه التقارير لمحة عامة استراتيجية عن مدى التزام الجهات بالأولويات المالية وما إذا كان الإنفاق العام متوافقاً مع أهداف التنمية الوطنية. ويعزز مستوى الترابط الإداري المباشر هذا مساءلة الجهات العامة في كيفية إدارة الموارد العامة واستخدامها.

دراسة حالة آليات الحوكمة الرشيدة للأموال العامة الناجحة



المصدر: المحكمة العامة في المملكة العربية السعودية

في المملكة العربية السعودية، يؤدّي الديوان العام للمحاسبة دوراً أساسياً في دعم التحسينات التشغيلية والمالية عبر القطاع العام. ومن خلال تشجيع الاستخدام الفعّال للموارد العامة، يضمن الديوان توافق الإنفاق مع الأولويات الوطنية وتحقيق نتائج قابلة للقياس للمواطنين. وتماشياً مع توجيه الإنتوساي 5260، الذي يؤكّد على أهمية تعزيز وظائف المراجعة الداخلية كعنصر أساسي للحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر، يدعم الديوان بفعالية المبادرات التي تبني قدرات الرقابة الداخلية ضمن أجهزة الجهات الحكومية (الإنتوساي، 2019).

وتوضح الحالة التالية كيف يساهم الديوان في تطوير نظم المراجعة الداخلية في القطاع العام - خصوصاً داخل الوزارات المسؤولة عن تقديم الخدمات الاجتماعية الحيويّة للعموم.

دراسة حالة: تعزيز الرقابة المالية من خلال قدرات المراجعة الداخلية في القطاع العام

كجزء من الالتزام المستمر للديوان العام للمحاسبة بتعزيز حوكمة الأموال العامة، أقام الديوان شراكة مع وزارات مختلفة في القطاع العام لتعزيز قدرات المراجعة الداخلية. وركّز هذا التعاون على بناء هيكليّات داخلية تدعم المساءلة وتحسّن الإشراف على البرامج ذات الصلة المباشرة بالمواطنين.

وتضمّنت المبادرة تصميم خارطة طريق لوضع برامج تدريبية متخصصة، تهدف إلى تزويد الموظفين في مختلف الوزارات بالمعرفة والأدوات اللازمة لتنفيذ عمليات مراجعة داخلية فعّالة. وجرى تصميم البرنامج ليعكس البيئة التشغيلية والمالية الخاصّة بالقطاع العام، ويساعد في إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الرقابة الداخلية والمراجعة المالية السليمة (الديوان العام للمحاسبة، 2023).

نتيجةً لذلك:

- تلقت الوزارات توجيهات منظّمة لتطوير وظائف مراجعة داخلية أكثر فعالية.
- تم إطلاق خطط تدريب خاصّة بقطاعات محدّدة لتحسين مهارات فرقاء المراجعة الداخلية في مجال المراجعة المالية.
- تم إرساء أساس أقوى للمساءلة الداخلية والإشراف على البرامج.

في حين ركّزت المبادرة على بناء قدرات المراجعة الداخلية، تكمن قيمتها في المدى الطويل في تحسين الأداء الإجمالي والإدارة المالية داخل القطاع العام. ومع تعزيز ممارسات المراجعة المالية، تصبح الوزارات في وضع أفضل يسمح لها بإدارة الموارد العامة، وتعزيز عملية تقديم الخدمات، وتطوير برامج أكثر استجابة وفعالية – وهو ما يعود بالفائدة في نهاية المطاف على المواطنين الذين يعتمدون على هذه الخدمات.

الخلاصة: هيئة مراجعة استراتيجية للمساءلة المالية والحوكمة

برز الديوان العام للمحاسبة باعتباره حجر الزاوية في نظام الحوكمة المالية في المملكة العربية السعودية، بما أنّ له دوراً كبيراً في تعزيز المساءلة والحوكمة في الإنفاق العام. ومن خلال دمج الأدوات الرقمية المتقدمة، مثل "شامل" ونظام تتبّع توصيات المراجعة، والالتزام بالمعايير الدولية للرقابة المالية، نجح الديوان في تحويل المراجعة المالية إلى أداة استباقية لتحسين القطاع العام. ومع تقدّم المملكة العربية السعودية في تحقيق أهداف رؤيتها لعام 2030، سيستمر الديوان في العمل كأداة تمكين حيوية للإصلاح، والمساعدة في مواءمة الإدارة المالية مع الأولويات الوطنية وثقة العموم.



المؤلف، السيد محمد المالكي. المصدر: المؤلف

المراجع:

1. الإنتوساي. (مواد غير مؤرخة). المبادئ التوجيهية للرقابة المالية. [/https://www.issai.org](https://www.issai.org)
2. القرشي، أ. (2024). التحول الرقمي للديوان العام للمحاسبة: حلول مبتكرة لتنفيذ التوصيات ومتابعة المراجعة المالية. مجلة الإنتوساي. <https://intosaijournal.org/journal-entry/gcas-digital-transformation-innovative-solutions-for-recommendation-implementation-and-audit-follow-up/>The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens | IFPP. (n.d.). <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens>
3. العربية. (2024، فبراير 25). 3 مدن سعودية الأعلى في نسب بلاغات الفساد [corruption complaints Three Saudi cities reported the highest rates of]. <https://www.alarabiya.net/saudi-today/2024/02/25/3-%D9%85%D8%AF%D9%86-%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B3%D8%A8-%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF>
4. الديوان العام للمحاسبة. (2023). كتيب تمهيدي للديوان العام للمحاسبة. <https://www.gca.gov.sa/uploads/documents/Introductory.brochure.pdf>
5. الإنتوساي. (2019). <https://www.issai.org/pronouncements/guid-5260-governance-of-public-assets>



المصدر: مكتب المراجع العام لاتحاد ميانمار

مكتب المدقق العام في جمهورية اتحاد ميانمار: تعزيز آليات التدقيق المالي لتحسين إدارة المالية العامة

من إعداد: مكتب المدقق العام في جمهورية اتحاد ميانمار

المقدمة

في سياق الإصلاحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية الجارية في ميانمار، تتزايد توقعات العموم في ما يتعلق باستخدام الفعّال للموارد المملوكة للمواطنين والإدارة المالية العامة السليمة من جانب الحكومة.

وتنشط الإدارات والمؤسسات الحكومية في الاضطلاع بمسؤولياتها لدعم التنمية الوطنية وتلبية توقّعات المواطنين. وتماشياً مع هذا الأمر، يعتبر مكتب المدقق العام في جمهورية اتحاد ميانمار نفسه مؤسسة تحمي المصالح العامة وتعزّزها، وتضع الأولويات الوطنية ورفاه المواطنين في صلب مهمّتها. وباعتباره الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، فإنّه يؤدي دوراً محورياً في الإشراف على تنفيذ البرامج والأنشطة الحكومية لضمان تحقيقها نتائج فعّالة على النحو المنشود والمساهمة في تحسين الإدارة المالية العامة. ويلتزم المكتب بإتمام عمليات التدقيق باحترافية وكفاءة، مع تركيز قويّ على خدمة المصلحة العامة.

مسؤوليات التدقيق لمكتب المدقق العام في جمهورية اتحاد ميانمار

يتعيّن على نظم الإدارة المالية العامة في الإدارات والمؤسسات الحكومية في القطاع العام، إلى جانب أعمال الموظّفين العموميين، دعم مبادئ المساءلة والشفافيّة. وتعني هذه الأخيرة أن يتمّ إطلاع العموم على طريقة استخدام الأموال العامة وكيفيّة أداء المؤسسات. أما المساءلة فتعني أنّ المسؤولين عن إدارة الموارد العامة مسؤولون عن أفعالهم، ويتعيّن عليهم اتّخاذ التدابير التصحيحيّة عند الضرورة. وتعتبر هذه المبادئ ضروريّة للإدارة الفعّالة والمسؤولية للمالية العامة.

ويتولى المكتب، إلى جانب مكاتب التدقيق في المناطق، مسؤوليّة إعداد التقارير بشأن مدى فعاليّة استخدام الأفراد والمؤسسات المسؤولية للموارد العامة المخصّصة للجهات المملوكة للدولة. لذلك يوفرّ المكتب الإشراف الخارجي الذي يُعتبر أساسيّاً لتعزيز نظام إدارة المالية العامة. وفي كل وزارة ومؤسسة، يتولى إعداد القوائم المالية المحاسبون المعنيون وتصدر بموافقة الإدارة. ويتحمل المدققون مسؤولية فحص دقّة واكتمال هذه البيانات المالية ومعلومات الموازنة ذات الصّلة من خلال مراجعة المستندات المساندة. ويتعيّن عليهم بعد ذلك إبداء رأي التدقيق بشأن ما إذا كانت البيانات المالية معروضة بنزاهة، من الجوانب الماديّة كلّها، وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية المعمول به.

الإطار القانوني للتدقيق

بههدف دعم التنفيذ الفعّال لمسؤوليات المدققين، جرى وضع قانون المدقق العام للاتحاد في عام 2010، وتمّ بعد ذلك تعديله في أعوام 2013 و2014 و2018. وجرى تقديم هذه التعديلات لمعالجة الاحتياجات والتحدّيات الناشئة، بهدف تعزيز كشف الهدر والتسرّب والأضرار والخسائر وسوء استخدام الأموال العامة ورصدها في الوقت المناسب، فضلاً عن تعزيز التعاون العام في عمليات التدقيق، وحماية المصلحة العامة، وتقوية فعاليّة أنشطة التدقيق، وضمان التوافق مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وأفضل الممارسات الدولية.

ويجري مكتب المدقق العام التدقيق وفقاً لقانون المدقق العام للاتحاد. ووفق ما جاء في المادة 11 من القانون، تقضي المسؤولية الأساسيّة للمدقق العام للاتحاد بالتدقيق في حسابات الإيصالات والمدفوعات للدولة. ويتناول القسم 11 ما مجموعه 27 واجباً محدّداً. ولتنفيذ هذه المسؤوليات بفعاليّة، وضع المكتب رؤية واضحة، وحدّد المهام، وصاغ السياسات والاستراتيجيات ذات الصلة. وينفّذ المكتب عمليات التدقيق بكفاءة وفعاليّة، بما يتماشى مع توقّعات العموم في ما يتّصل بالحكومة الرشيدة والحكومة النظيفة.

إصلاح مكتب المدقق العام

كجزء من جهود الإصلاح التي يبذلها مكتب المدقق العام، نفّذ العديد من المبادرات الرئيسيّة. وتشمل هذه التدابير تعديل قانون المدقق العام للاتحاد لتقوية الإطار القانوني، وتفويض المسؤوليات الموسّعة إلى المدققين العامين ومسؤولي التدقيق في المناطق والولايات لتعزيز الرقابة اللامركزية، وصياغة الخطط الاستراتيجية للفترة 2018-2022 و2023-2027، والمشاركة في الجهود الرّامية إلى اعتماد المعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق، والمشاركة في مبادرات إصلاح الإدارة المالية العامة.

واعتباراً من عام 2025، أنشأ المكتب 410 مكاتب تدقيق في مختلف أنحاء البلاد، بما في ذلك مكاتب المدقق العام في المناطق والولايات، فضلاً عن مكتب التدقيق في ناي بي تاو. ويتولّى المكتب مسؤولية التدقيق في 16,304 جهة على مستوى البلاد، وتدعمه قوة عاملة قوامها 3,651 موظف تدقيق و851 موظفاً غير متخصّص في التدقيق، بما مجموعه 4,502 موظف.

عمليات التدقيق المالي والرقابة على الموازنة لمكتب المدقق العام

وفقاً لأحكام قانون موازنة الاتحاد، يقوم مكتب المدقق العام بمراجعة حسابات الإيصالات والمدفوعات للاتحاد، وما إذا كانت التدابير قد أُخذت للحصول بشكل كامل على الإيصالات الواردة في تقديرات الموازنة، وما إذا كانت الأموال الخاضعة للعقوبات الواردة في تقديرات الموازنة تُستخدم بفعالية. كما يقدم تقريره مرة واحدة في السنة على الأقل بشأن الوضع غير الاعتيادي إلى أعلى سلطة في الدولة، وذلك من وقت إلى آخر.

ووفقاً لقانون المدقق العام للاتحاد، يتحقق مكتب المدقق العام ومكاتب التدقيق بمستوياتها المختلفة ممّا إذا كانت الإيرادات التي يتم جمعها من المواطنين، ومصادر الدخل الأخرى، والمنح أو القروض الأجنبية خلال السنة المالية تُستخدم بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة والكفاءة والتأثير لصالح البلاد. كما تقيّم المكاتب مدى مساهمة هذه الأموال في المصلحة العامة والوطنية وتتولى إعداد التقارير في هذا الشأن. وأثناء عمليات التدقيق، يتم اعتماد قانون موازنة الاتحاد، وقانون موازنة المناطق أو الولايات، وقانون الخطة الوطنية، وقانون خطة المناطق، وقانون ضريبة الاتحاد، وقانون إدارة الدين العام، والقواعد المالية واللوائح والإجراءات والتوجيهات ذات الصلة المتعلقة بالموازنة كمعايير تدقيق للتقييم.

وعند إعداد التقارير عن نتائج التدقيق التي لا تتفق مع المعايير المعمول بها، يجري تقييم موازنة الاتحاد لتحديد ما إذا كانت الجهات على مستوى الاتحاد تستخدمها بشفافية وفعالية. كما تُقدّم النتائج سنوياً إلى أعلى سلطة في الولايات. وبالمثل، يجري تقييم موازنة المناطق/الولايات لتحديد استخدامها بشفافية وفعالية من جانب الجهات في المناطق/الولايات، مع تقديم النتائج إلى حكومات المناطق/الولايات المعنية.

ما وراء عمليات التدقيق المالي

أجرى مكتب المدقق العام في السابق عمليات تدقيق مالي وتدقيق في الامتثال والأداء لتقييم فعالية عمليات الحكومة وكفاءتها وإدارتها. وفي الوقت الراهن، جرى توسيع نطاق التدقيق ليشمل عمليات التدقيق في الوقت الحقيقي، والتي تسمح بالكشف عن المخالفات في الوقت المناسب أثناء العمليات الجارية، وعمليات تدقيق تكنولوجيا المعلومات التي تقيّم موثوقية نظم المعلومات الحكومية وأمنها وفعاليتها.

وبعيداً عن أعمال التدقيق التي يقوم بها، يوفر المكتب خدمة فريدة من خلال إبداء الملاحظات وتقديم التوصيات بشأن المسائل المحاسبية والمالية، واللوائح والإجراءات المالية، وعملية المشتريات للجهات الحكومية، بهدف تعزيز إدارة المالية العامة. وتساعد هذه النصيحة الاستباقية، التي يجري تقديمها عند الطلب، الجهات على تجنب المشكلات، وتخفيف المخاطر، وتحسين النتائج، واغتنام الفرص عند وضع سياسات أو إجراءات أو مشاريع أو مبادرات أخرى جديدة. إلى ذلك، فإنّها تضمن التوافق مع السياسات والإجراءات واللوائح المعمول بها.

علاوةً على ذلك، يقدم معهد المحاسبة والتدقيق المتقدم التابع لمكتب المدقق العام مقررات تدريبية في مجال المحاسبة، بما في ذلك برامج خاصة بدبلوم المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ودبلوم المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. كما تجري مكاتب المدقق العام في المناطق والولايات تدريباً أساسياً على المحاسبة. وتهدف هذه المبادرات التدريبية إلى صقل مهارات المحاسبين المحترفين الذين يتمسكون بالمعايير الأخلاقية ويعززون مقداراً أكبر من الشفافية في إعداد التقارير المالية داخل المؤسسات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، جرى تدريب موظفي مكتب المدقق العام على عمليات التدقيق المالي القائمة على المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لتمكينهم من إتمام عمليات التدقيق والإبلاغ وفقاً للمعايير الدولية. نتيجةً لذلك، جرى تنفيذ عمليات التدقيق المالي القائمة على المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في ما نسبته 100% من مكاتب التدقيق منذ السنة المالية 2022-2023، بعد وضع خطة تعميم على مستوى البلاد والتنفيذ العملي لعمليات التدقيق. كما يساهم المكتب في بناء القدرات عبر تطوير منهج المحاسبة والتدقيق لأكاديمية الإدارة المالية العامة التابعة لوزارة التخطيط والمالية ومن خلال تعيين محاضرين لتقديم هذه الموضوعات.



حفل اختتام دورة دبلوم معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (الدفعة الثانية، المستوى الأول). المصدر: مكتب المراجع العام للاتحاد الميانماري

الخلاصة

يساعد إتمام عمليات التدقيق المالي في ضمان استخدام الأموال العامة بشفافية، وتالياً دعم منع الفساد، والحدّ من الخسائر والهدر، وتعزيز ثقة الجمهور. لذلك تعمل ميانمار على تعزيز الممارسات المالية الشفافة من أجل دفع عجلة التنمية المستدامة، بينما تستمرّ التحسينات الجارية في الحوكمة في تقوية إدارة المالية العامة.



المصدر: الهيئة العليا لمراجعة الحسابات في ألبانيا

تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال عمليات التدقيق المالي: التجربة الألبانية

من إعداد: لورينا ليتشي

المقدمة

الإشراف المالي الفعال ركن أساسي من أركان الحوكمة الرشيدة. ويؤدي جهاز الدولة الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ألبانيا دوراً بالغ الأهمية في حماية الموارد العامة، وتعزيز المساءلة، وتقوية الثقة في المؤسسات العامة. ويتناول هذا المقال النتائج الرئيسية لأنشطة التدقيق التي تولّاها الجهاز في عام 2023، ويقيم تأثيرها على حوكمة القطاع العام، ويحدّد أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها عبر الأجهزة الأعضاء في الإنتوساي.

نطاق التدقيق والأهداف الاستراتيجية

يعمل الجهاز الألباني في إطار استراتيجي يتمشى مع مهمته القاضية بدعم الرقابة البرلمانية وضمان استخدام الأموال العامة بكفاءة وفعالية وبصورة اقتصادية. ويجري تتبع ثلاثة أهداف استراتيجية شاملة من خلال مؤشرات الأداء. وفي عام 2023، أصدر الجهاز 71 رأي تدقيق مالي، الأمر الذي يؤكد التزامه بالمساءلة.

وشملت مجالات التركيز الرئيسية للتدقيق ما يلي:

- تنفيذ الميزانية: تحديد المخالفات في تخطيط الإنفاق وتنفيذه، بما في ذلك الالتزامات غير المصرح بها والمتأخرات.
- الرقابة على المشتريات: أوجه القصور المتكررة في ممارسات المشتريات العامة بسبب عدم الامتثال للإجراءات، مما يؤثر في القيمة مقابل المال.
- إدارة الإيرادات: الكشف عن الإيرادات المفقودة بسبب المخالفات في تحصيل الضرائب والرسوم الجمركية.

التدابير التصحيحية ومعدلات التنفيذ

أسفرت عمليات التدقيق عن 1,024 إجراء موصى به، مصنفة على أنها تدابير مالية تصحيحية، وتعويضات عن الأضرار، وتأديبية وإدارية. وأظهر التحقق من تنفيذ التوصيات نتائج مختلطة:

- تم قبول 98% من التدابير التصحيحية المالية، ولكن جرى تنفيذ 17% فقط منها بالكامل.

- تم قبول 94% من تدابير التعويض عن الأضرار، مع معدل تنفيذ كامل بلغ 32%.

- عكست التدابير التأديبية والإدارية انخفاضاً نسبياً في مستوى التنفيذ، الأمر الذي يشير إلى التحديات التي تواجه التنفيذ والمتابعة.

التأثير المؤسسي والتعاون القانوني

أحال الجهاز الألباني 67 تقرير تدقيق إلى النيابة الخاصة لمكافحة الفساد والجريمة المنظمة و24 حالة إضافية إلى مكاتب النيابة العامة المحلية. وتظهر هذه الحالات تعاون الجهاز ودوره في مكافحة الفساد وإنفاذ المساءلة بما يتجاوز التدابير الإدارية. المشاركة العامة والشفافية:

تزداد مشاركة المواطنين مع الجهاز الألباني بشكل مستمر، كما يتضح من 368 طلب معلومات وشكوى في عام 2023 - تتعلق في المقام الأول بعمليات الحكومة المحلية. واستجاب الجهاز فوراً لجميع الحالات القابلة للتنفيذ، مما ساهم في تعزيز صدقيتها العامة المتنامية.

التقييمات الخارجية والاعتراف

أصدرت مبادرة دعم التحسين في الحوكمة والإدارة، وهي مبادرة مشتركة بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والاتحاد الأوروبي، تقريراً في عام 2023 بشأن مبادئ الإدارة العامة، واعترفت بالجهاز الألباني بموجب المبدأين 16 و31 باعتباره جهة فاعلة جديرة بالثقة وقادرة على تعزيز تقديم الخدمات بفعالية والنزاهة المالية. وأظهرت بيانات المسح ما يلي:

- اعتبر 58.6% من المشاركين في المسح الجهاز الألباني مؤسسة المساءلة المحلية الأكثر فعالية، متجاوزاً البرلمان (49.5%).

- بقيت تصوّرات الشفافية والمساءلة للحكومات المركزية والمحلية منخفضة (نحو 40%)، الأمر الذي عزّز الحاجة إلى تدخلات الجهاز.

أفضل الممارسات والدروس المستفادة

1. التوصيات المستندة إلى الأدلة: يعتمد الجهاز الألباني نهجاً منظماً للتوصية بالإجراءات التصحيحية وتتبعها. وقد يشكّل هذا نموذجاً قابلاً للتكرار للأجهزة الرقابية التي تهدف إلى تعزيز عمليات المتابعة.
2. الواجهة القانونية: تعمل الحالات المنهجية إلى هيئات مكافحة الفساد والمدّعين العامين المحليين على تعزيز التأثير الرادع للأجهزة الرقابية. ويمكن إضفاء الطابع الرسمي على هذا التعاون من خلال بروتوكولات مشتركة بين الأجهزة.
3. التواصل العام: يعزّز التعامل السريع والشفاف مع شكاوى المواطنين الثقة والشرعية – وهي ممارسات من شأنها أن تعزّز مكانة الأجهزة باعتبارها جهة حامية عامة.
4. رصد الأداء: يدعم التقييم الذاتي الدوري والتتبع الاستراتيجي من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية النضوج المؤسسي والمواءمة مع معايير الإنتوساي.



استطلاع الرأي حول الثقة في الحوكمة لعام 2023. المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

الخلاصة

تجسّد تجربة الجهاز الألباني في عام 2023 الدور الهام للأجهزة الرقابية في تعزيز النزاهة والانضباط المالي والثقة في الحوكمة العامة. وفي حين تستمر التحديات على صعيد التنفيذ والإنفاذ، تشكّل عمليات التدقيق المنظّمة، والتعاون بين القطاعات، والمشاركة العامة الركائز التي يقوم عليها نجاحها. وتقدّم هذه الممارسات مرثيات قيّمة للأجهزة النظيرة الملتزمة بتحسين نتائج القطاع العام من خلال الإشراف المالي.

المراجع

1. جهاز الدولة الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ألبانيا. (2023). تقرير الأداء السنوي.
2. مبادرة دعم التحسين في الحوكمة والإدارة/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2023). تقرير الرصد: مبادئ الإدارة العامة – ألبانيا.
3. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (الإنْتوساي). المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 12: قيمة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومنافعها.



المصدر: Adobe Stock Images, TarikVision

نموذج التدقيق القائم على الاستراتيجية: سفينة في بحر حكومي ديناميكي

من إعداد: أخسانول خاك وكاندرا هابساري سوسيلو، مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا (الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في إندونيسيا)

المقدمة

ينص دستور جمهورية إندونيسيا على أنَّ مجلس التدقيق فيها هيئة مستقلة، وهو ما يعكس إعلان ليما الصادر عن الإنتوساي (1977)، والذي يؤكد على أهمية الاستقلالية القانونية والتنظيمية والتشغيلية في ضمان المساءلة. غير أنَّ المشهد السياسي والمؤسسي المتطور في إندونيسيا يفرض تحديات على هذا التفويض. وأطلقت العملية الانتقالية الرئاسية في عام 2024 دورة تنمية جديدة بموجب القانون 25/2004 الذي يلزم كل إدارة بإعداد خطة تنمية وطنية متوسطة الأجل تتماشى مع خطة التنمية الوطنية الطويلة الأجل. واشتملت هذه العملية على إعادة هيكلة وزارية، وإنشاء هيئات جديدة، وإطلاق مبادرات رائدة، مثل برنامج الوجبات المغذية المجانية، بما يعيد تشكيل ترتيبات الحوكمة وأولويات التدقيق.

وتحدّد خطة التنمية الوطنية الطويلة الأجل للفترة 2025-2045 أربعة أهداف استراتيجية هي تحقيق مستويات الدخل في البلدان المتقدّمة، والحدّ من الفقر وعدم المساواة، وتعزيز الريادة العالمية، وتقوية رأس المال البشري. ويتطلّب تحقيق هذه الأهداف حوكمة قوية، وكفاءة في استخدام الموارد، وإشرافاً فعّالاً. إلّا أنّ التحوّلات السياسية، والإيديولوجيات المتحوّلة، وإعادة الهيكلة الإدارية، كثيراً ما تعوق استمرارية السياسات، الأمر الذي يؤدّي إلى تعقيد التخطيط الطويل الأجل. وفي هذا السياق الديناميكي، تبرز أسئلة بالغة الأهمية: كيف يستطيع مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا حماية استقلاليته الوظيفية، وكيف يمكن لنهج التدقيق الذي يتبنّاه أن يبقى مستجيباً ومناسباً لأجندة التنمية المتغيّرة؟

الأولويات الوطنية ودورها

بالنسبة إلى مجلس التدقيق، يعني هذا ضمناً أنّ استراتيجيات التدقيق يجب أن تبقى قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات الجارية. وفي سياق التنمية المتطوّر اليوم، تظهر العديد من الآثار المترتبة على دورها ونهجها، والتي يمكن تأطيرها من خلال أربع أولويات وطنية رئيسية على النحو المبين أدناه:

1. التحوّل الاقتصادي والاستثمارات العالية القيمة: يؤدّي رفع الدخل إلى مستويات الدول المتقدّمة إلى استثمارات ضخمة في البنية التحتية، والسياسة الصناعية، والابتكار. ويتعيّن على مجلس التدقيق أن يضمن كفاءة هذه الاستثمارات وشفافيتها وتأثيرها، الأمر الذي يتطلّب عمليات تدقيق تتجاوز الامتثال إلى التقييمات القائمة على المردودية والنتائج.

2. التنمية الاجتماعية والحدّ من الفقر: سيجري تنفيذ الجهود الرامية إلى الحدّ من الفقر وعدم المساواة من خلال البرامج الاجتماعية الموسّعة، والإعانات، وصناديق التنمية المستهدفة. ويتعيّن على مجلس التدقيق أن يقيّم تصميم البرامج، وسلامة التنفيذ، وتوزيع المنافع، مع التركيز بشكل أكبر على الفعاليّة والإنصاف، وليس فقط الانتظام المالي.

3. المشاركة العالمية والتأثير الدولي: تعني مشاركة المتزايدة لإندونيسيا في المنتديات والمبادرات الدولية ضمناً المزيد من الإنفاق عبر الحدود، وتمويلًا مرتبطاً بالدبلوماسية، وشراكات عالمية. وسيكون لازماً على مجلس التدقيق أن يضمن المساءلة في التعاون الدولي، بما يتفق مع معايير التدقيق الدولية وتوقعات الشفافية.

4. رأس المال البشري والقدرة التنافسيّة: يتطلّب الاستثمار العام الهائل في التعليم والصحة وتنمية القوى العاملة الاستعانة بنهج تدقيق قادرة على تقييم النتائج الاستراتيجية الطويلة الأجل والجاهزيّة المؤسسية. ويعتبر ضمان جودة هذه البرامج وتأثيرها عنصراً رئيسياً في تحقيق الرؤية البعيدة المدى لخطة التنمية الوطنية الطويلة الأجل.

ولا تتطلّب معالجة هذه الآثار أساليب تدقيق تكيفيّة فحسب، بل أيضاً مواءمة مؤسسية. لذلك فإنّ ضمان الترابط بين الخطة الاستراتيجية لمجلس التدقيق والخطة الاستراتيجية الوطنية الأوسع نطاقاً بالغ الأهمية لترسيخ وظائف التدقيق في مسار التنمية في إندونيسيا في الأمد البعيد.

مواءمة الخطة الاستراتيجية المؤسسية مع الخطة الاستراتيجية الوطنية

استناداً إلى المرسوم الرئاسي رقم 80 لعام 2025، يتعيّن على المؤسسات الحكومية الإندونيسية أن تعدّ خطأً استراتيجية مدّتها خمس سنوات تتماشى مع خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل المستمدّة من خطة التنمية الوطنية الطويلة الأجل لعام 2045. وتمثّل خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل للفترة 2025-2029 المرحلة الأولى من هذه الأجندة، والتي تؤكّد على الحدّ من الفقر، وتنمية رأس المال البشري، والنمو الاقتصادي المستدام (بإيناس، 2024).

وتماشياً مع هذه الأولويات، تهدف الخطة الاستراتيجية لمجلس التدقيق إلى تعزيز قيمة التدقيق وتأثيره من خلال تعزيز القدرة المؤسسية، وتعميق جودة التدقيق، ودمج الابتكار الرقمي. ويعمل المجلس كوصي ثابت على المساءلة وشريك يتطلع إلى المستقبل في دفع أجندة التنمية في البلاد. وانطلاقاً من هذا التفويض المزدوج، فإن جهازنا عازم على ترسيخ سمعته كمؤسسة ذات صدقية وجديرة بالثقة ومؤثرة يحدّد عملها بصورة مباشرة نجاح الأهداف الوطنية. وينشط هذا الطموح من خلال ثلاث مهام محدّدة:

1. ضمان سلامة وتأثير الإدارة المالية للدولة وإعداد التقارير؛

2. دفع مكافحة الفساد مع تمكين الدولة من استرداد خسائرها من سوء الإدارة المالية؛

3. دعم الحوكمة المستقلة والشفافة والقابلة للمساءلة بالفعل

4.

تشكّل هذه المهام الأساس الذي يركز عليه تطوير نموذج التدقيق القائم على الاستراتيجية، وهو إطار يهدف إلى توسيع دور التدقيق من مجرد الامتثال والضمان، نحو التحوّل إلى أداة استراتيجية تدعم إصلاح الحوكمة، وتدفع المساءلة، وتساهم بشكل مباشر في أولويات التنمية الوطنية.



الشكل 1. مثلث نهج التدقيق القائم على الاستراتيجية. المصدر: مجلس التدقيق بجمهورية إندونيسيا

الكرامة والتأثير: نموذج التدقيق القائم على الاستراتيجية
يعتبر إيليم (2016) أنَّ القيمة الحقيقية للسياسة لا تكمن في رؤيتها المكتوبة بل في عزيمة أولئك الذين ينفذونها. وبتكرار هذه الأمر، يشدّد مبدأ الإنتوساي 12 على أنَّ الأجهزة تضفي قيمة من خلال التأثير على حياة المواطنين.

وانطلاقاً من هذه المبادئ، يهدف نموذج التدقيق القائم على الاستراتيجية إلى رفع مستوى التدقيق من الامتثال الروتيني إلى أداة تدعم التنمية الوطنية بنشاط.

وتتجسّد الروحية المؤسسية المذكورة في القسم السابق في شعار BPK Bermartabat dan bermanfaat، أي مجلس التدقيق في إندونيسيا الموقر، مجلس التدقيق في إندونيسيا المؤثر. وهذه عبارة قصيرة وبسيطة تجسّد التزامنا كمؤسسة موقرة وكقوة لإحداث تغيير حقيقي في الحوكمة المالية العامة. وتعكس كلمة Bermartabat التزامنا الراسخ بالاستقلالية والنزاهة والمهنية، وهي قيم ترسخ صدقيتنا وثقتنا العامة. وتعكس الكلمة غرضنا ألا وهو أنَّ عملنا يجب أن يتجاوز الشكليات، فينتج مرئيات وتوصيات من شأنها أن تعمل على تحسين الحوكمة، وتعزيز الخدمات العامة، وخدمة الشعب في نهاية المطاف.

التدقيق القائم على الاستراتيجية في سياق القطاع العام

عند الخوض في التفاصيل، نرى أنه يمكن التوصل إلى تدقيق مؤثر من خلال التركيز على ثلاث نقاط رئيسية:

1. الخطة الوطنية للحكومة وبرامجها ذات الأولوية: يبدأ أساس التدقيق القائم على الاستراتيجية بفهم واضح لخطة التنمية الوطنية للحكومة (على سبيل المثال خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل/خطة التنمية الوطنية الطويلة الأجل) وبرامجها ذات الأولوية. وتحدّد هذه الوثائق رؤية الحكومة ورسالتها وأهدافها القابلة للقياس في المديين المتوسط والبعيد. وهي تحدّد مجالات التركيز مثل الحدّ من الفقر، وتطوير البنية التحتية، والتحوّل الرقمي، والتعليم، والصحة، والاستدامة. ومن خلال مواءمة عمليات التدقيق مع هذه الأولويات، يضمن الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أنَّ يدعم عمله الأهداف الوطنية ويوفّر المساءلة عن استخدام الأموال العامة في المجالات الاستراتيجية.

2. الخطة الاستراتيجية المؤسسية: يتعيّن على الجهاز نفسه، حتّى يبقى فعّالاً ويحافظ على أهميّته، أن يعمل في إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم تترجم تفويضها الدستوري إلى أولويات قابلة للتنفيذ. ويشمل ذلك تحديد أهداف لتحسين جودة التدقيق، واعتماد منهجيات جديدة، وتقوية القدرات المؤسسية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتشجيع الابتكار. وتعمل الخطة الاستراتيجية كبوصلة لتوجيه المؤسسة في تحديد المجالات التي ينبغي التدقيق فيها، والقدرات التي يجب بناؤها، وكيفية الاستجابة للمخاطر الناشئة وتحديات الحوكمة. وعندما تتماشى الخطة الاستراتيجية المؤسسية مع أجندة التنمية الوطنية، فإنّها تعزّز تماسك تدخلات التدقيق وتأثيرها.

3. موضوع التدقيق المهم والمستهدف بشأن المسائل الاستراتيجية الرئيسية: يؤكّد نهج التدقيق القائم على الاستراتيجية على اختيار الموضوعات المتوافقة مع المسائل الاستراتيجية الرئيسية – مثل تغيّر المناخ، والتحوّل الرقمي، وعدم المساواة، والدين، والحوكمة – من خلال التخطيط القائم على المخاطر، والتشاور، وتحليل الاتجاهات. ويضمن هذا قدرة مجلس التدقيق على توفير الرقابة والمرئيات، وتعزيز الصدقية، والأهمية، والدّالة بشأن النتائج العامة.

التنفيذ: التدقيق على الموضوعات لعام 2025 بشأن التنمية البشرية والاستقرار الغذائي

كجزء من نهج التدقيق القائم على الاستراتيجية، يجري مجلس التدقيق في إندونيسيا حالياً عمليات تدقيق على الموضوعات تتماشى مع الأولويات الوطنية للحكومة، وتستهدف على وجه التحديد مجالات التنمية البشرية والأمن الغذائي. وتم اختيار هذه الموضوعات نظراً إلى أهميتها الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة في خطة التنمية الوطنية المتوسطة الأجل وخطة التنمية الوطنية الطويلة الأجل. وبدلاً من التركيز على كل جهة من الجهات على حدة، فإن عمليات التدقيق مصممة لتقييم تماسك السياسات، وفعالية التنفيذ، والتنسيق بين الوكالات عبر العديد من الوزارات والوحدات الحكومية.

وينقسم كل موضوع إلى مجموعة من "المكاسب السريعة" التي تمثل مبادرات عالية التأثير من المتوقع أن تحقق نتائج قابلة للقياس خلال إطار زمني أقصر. ولفهم الإطار الكامل للتنفيذ، فإن عمليات التدقيق هذه لا تتم على مستوى الحكومة المركزية فحسب، بل أيضاً على مستوى المكاتب في المناطق التابعة للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، والتي تتولى تقييم التنفيذ على المستوى المحلي، بما في ذلك البلديات، والمناطق، بل وحتى القرى.

ويدعم نموذج التدقيق المتكامل هذا ركائز الرقابة والبصيرة والاستشراف، أي توفير الضمانات بشأن الشرعية والأداء، ووضع تقييمات قائمة على الأدلة لتنفيذ البرامج، وتحديد المخاطر أو المسائل الشاملة التي قد تؤثر في النتائج الطويلة الأجل. وفي نهاية المطاف، يعكس هذا التزام مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا بتقديم نتائج تدقيق هادفة ومهمة وتطلعية تدعم تحسين الحوكمة والخدمات العامة عبر مستويات الحكومة كافة.

الخلاصة

في عصر الأولويات الوطنية المتطورة والمشهد المؤسسي المتغير، يمثل اعتماد نموذج التدقيق القائم على الاستراتيجية التزاماً تقدماً بكل من الكرامة المؤسسية والتأثير العام، مع ترسيخ عمله في ركائز الرقابة والبصيرة والاستشراف، والتوافق مع الأولويات الحكومية الرئيسية والموضوعات الاستراتيجية. ويضمن مجلس التدقيق في جمهورية إندونيسيا محافظة عمليات التدقيق على أهميتها وبقائها مستجيبة وموجهة نحو تحقيق النتائج. ومن خلال مبادرات مثل عمليات التدقيق على الموضوعات بشأن التنمية البشرية والاستقرار الغذائي، يظهر المجلس كيف يمكن أن تكون أجهزة التدقيق المستقلة ليس مجرد حارس للمساءلة العامة بل أيضاً شريكاً استراتيجياً في التنمية الوطنية. ومع استمرار المجلس في الاضطلاع بمهمته باستقلالية ونزاهة واحترافية، فإنه يفي بوعده المزدوج بأن يكون موقراً في المكانة ومؤثراً في الخدمة.



المصدر: غرفة الحسابات بجمهورية أذربيجان

تنفيذ مبادئ الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام: تجربة غرفة الحسابات في جمهورية أذربيجان

من إعداد: تيمرلان يوسف زادا، رئيس جهاز الموظفين، ونارمين جافاروفا، مستشارة، غرفة الحسابات في جمهورية أذربيجان

تطوير الوثيقة الاستراتيجية الرئيسية للجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة

على مدى الأعوام العشرين أو الخمس وعشرين الماضية، كانت الإدارة الاستراتيجية مقبولة على نطاق واسع باعتبارها واحدة من طرق تحديث السياسة العامة. وتعكس الخطة الاستراتيجية لغرفة الحسابات للفترة 2021-2025، والتي تحدّد تطوير الغرفة في المدى الطويل، رؤيتها، ورسالتها، وقيمها الأساسية، ونتائجها ومخرجاتها، والأنشطة ذات الصلة. وقد جرى تطويرها استناداً إلى تقييمات الخبراء الدوليين وتوصياتهم، والممارسات التقدمية، و"دليل الإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة"، ومبدأ الإنتوساي رقم 12 (قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - إحداث الفارق في حياة المواطنين). وتشكّل الخطة الاستراتيجية خارطة طريق لعمليات غرفة الحسابات من عام 2021 إلى عام 2025، وهي تهدف إلى تقوية القدرات المؤسسية وتعزيز دور التدقيق العالي الجودة في إدارة المالية العامة والإشراف عليها، من خلال زيادة المشاركة مع البرلمان والحكومة والمجتمع.

تنفيذ الخطة الاستراتيجية لغرفة الحسابات

بهدف تنفيذ الخطة الاستراتيجية لغرفة الحسابات للفترة 2021-2025، جرى وضع خطة تشغيلية سنوية تغطي جميع النتائج والمخرجات. وتتضمن هذه الخطة تدابير تهدف إلى معالجة نقاط الضعف والثغرات المحتملة في مختلف مجالات النشاط، وتحسين الأداء في مختلف الأبعاد – المؤسسية والتنظيمية والمهنية.

النتائج هي تغييرات استراتيجية متوسطة وطويلة الأجل في البيئة الخارجية القريبة للمؤسسة وبين أصحاب المصلحة فيها. ويمكن أن تساهم المؤسسة بشكل كبير في هذه التغييرات (ولكن لا يمكنها التحكم بها بشكل كامل). وحددت غرفة الحسابات النتائج النهائية لخطةها الاستراتيجية ما يلي:

- المساهمة في تعزيز مساءلة التمويل العام وتقوية المسؤولية المالية؛
- تعزيز الثقة في أنشطتها.

المخرجات هي النتائج التي تكون تحت سيطرة المؤسسة. وحددت غرفة الحسابات ما يلي كنتائج وبسيطة لخطةها الاستراتيجية:

- توسيع نطاق تدقيق الأداء،
- تحسين اختيار وتغطية عمليات التدقيق المالي وعمليات التدقيق في الامتثال،
- تحسين جودة عمليات التدقيق.

تحقيق النتائج المتوسطة يعتمد على قدرة المؤسسة، والتي تتألف من ثلاثة أبعاد متميزة: المؤسسية والتنظيمية والمهنية.



المصدر: غرفة الحسابات بجمهورية أذربيجان

تندرج "الأنشطة" في صلب الخطة التشغيلية. ويكمن الشرط الأكثر أهمية لهذا العنصر في قدرته على المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية. وتظهر التحليلات أنَّ أحد أوجه القصور الرئيسية في الخطط الاستراتيجية للعديد من الأجهزة يتمثل في الغالب في إدراج الأنشطة الروتينية (اليومية).

رصد الخطة الاستراتيجية لغرفة الحسابات ومساءلتها



وفي غرفة الحسابات، جرى وضع نظام للمؤشرات لرصد تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ويتضمن هذا النظام أكثر من 90 مؤشر أداء رئيسي. فهو يحدّد وتيرة التقييمات والأهداف الكميّة والنوعية التي يتعيّن تحقيقها.

ولضمان أن يكون تنفيذ الأنشطة المخطّطة قابلاً للقياس، يجري في نهاية كل عام تقييم التنفيذ الفعلي من خلال مقارنته بالمؤشرات المخطّط لها.

وجرى تضمين قسم مخصّص لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في تقارير الأنشطة السنوية لغرفة الحسابات للفترة 2021-2024، وهي أوّل ممارسة من نوعها في البلاد. بالإضافة إلى ذلك، وللمرة الأولى في أذربيجان، تمّ ربط إعداد التقارير عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية أيضاً بمؤشرات الميزانية.

وكما هو مبين في الجدول 2، تجاوز تنفيذ الأنشطة مستوى تنفيذ الموازنة.

الجدول 1. تنفيذ الخطة التشغيلية وموازنة الخطة الاستراتيجية، %

2024	2023	2022	
91.60%	91.70%	81.30%	الخطة التشغيلية
86%	83.30%	80.00%	الموازنة

علاوةً على ذلك، بقيت حالة التنفيذ الإجمالية للمؤشرات ضمن إطار الرصد عند 80% أو أكثر خلال هذه السنوات، مما يشكل مؤشراً إضافياً للتنفيذ الفعّال للخطة الاستراتيجية، لكونه أعلى من مستوى تنفيذ الموازنة المقابل.

واعترفت المنظمات الدولية (مثلاً مبادرة الإنتوساي للتنمية) بممارسة غرفة الحسابات لإعداد التقارير عن خططها الاستراتيجية، باعتبارها واحدة من أفضل الممارسات في هذا المجال، وتمّت التوصية بها لأجهزة عليا أخرى للرقابة المالية والمحاسبة. وحتى أنّ غرفة الحسابات شاركت كخبيرة في مشاريع تهدف إلى وضع عمليات مماثلة في الأجهزة العليا للرقابة في بلدان أخرى.

الجدول 2: مقتطف من حالة تنفيذ إطار رصد الخطة الاستراتيجية لعام 2024

المؤشر	مخطط	تنفيذ	الحالة
حصّة الإيرادات التي جرى تحليلها في الرّأي مقارنةً بإجمالي إيرادات موازنة الدولة	96.00%	97.80%	
حصّة النفقات التي جرى تحليلها في الرّأي مقارنةً بإجمالي نفقات موازنة الدولة	75.00%	85.50%	
النّظر في توصيات غرفة الحسابات الواردة في تقرير مجلس الوزراء	نعم	نعم	
حصّة عمليات تدقيق الأداء من إجمالي عمليات التدقيق	12.50%	13.00%	
معدّل نشر الحافظة (خطة العمل للعام المنصرم)	63%	64.30%	
معدّل تنفيذ توصيات قرارات مجلس الإدارة بشأن تدابير الرقابة	65%	(معلومات العملية) 70%	
حصّة عمليات التدقيق والتدابير الأخرى التي خضعت لمراقبة الجودة من إجمالي الأنشطة	100%	98%	
درجة غرفة الحسابات على مؤشر الموازنة المفتوحة	89	100	

كما ذكرنا سابقاً، يركّز هذا المقال بشكل أكبر على المراحل التالية من الإدارة الاستراتيجية، خصوصاً على الرصد. وفي هذا الصدد، يصبح تحديد المؤشرات المناسبة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف أمراً بالغ الأهمية. ويسلّط المقال الضوء أيضاً على أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية في الأنشطة المختلفة ويؤكد على أهمية تتبّع حالة التنفيذ باستخدام هذه المؤشرات. والهدف من ذلك هو دعم المؤسسات العامة في تنفيذ هذه العملية والمساهمة في تحسين نظم المؤشرات المستخدمة.

وتطبّق غرفة الحسابات مؤشرات النتائج لقياس تأثير عملها من خلال استخدام مبادئ الإدارة الاستراتيجية في كل من وظيفتها الأساسية - التدقيق العام - والأنشطة الأخرى.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ بعض المؤشرات غير مدرجة في إطار رصد الخطة الاستراتيجية، إما لأنّ غرفة الحسابات لا تملك سيطرة مباشرة على جمع البيانات ذات الصلة أو لأنّ مثل هذه المؤشرات لا يمكن التخطيط لها مسبقاً. مثلاً: التوصيات ذات التأثير المالي - مثل استرداد الأموال العامة، أو توفير التكاليف، أو منع الإفراط في الإنفاق، أو زيادة الإيرادات العامة؛ والتوصيات ذات التأثير الإجرائي أو تأثير الامتثال (أي تلك التي ليس لها تأثير مالي مباشر) - مثل تحسين الامتثال القانوني أو اعتماد مستندات تنظيمية جديدة. ورغم أنّ هذه المؤشرات هي من بين المؤشرات الرئيسية لنشاط التدقيق، فإنّها لا تشكّل جزءاً من إطار الرصد للخطة الاستراتيجية. ومع ذلك، فإنّ البيانات المتعلقة بهذه المؤشرات مدرجة في تقارير الأنشطة السنوية.

لذلك يمكن أن نستنتج أنّه لا يمكن تطبيق جميع المؤشرات الجيدة لرصد تنفيذ الوثائق الاستراتيجية.

ومن أهم الجوانب المتعلقة بإطار الرصد التحديد الصحيح للمؤشرات. وقد يؤدّي الفشل في تحديد المؤشرات المناسبة إلى إحراز تقدّم كبير دون أن يلاحظه أحد، حتّى عندما يبدو معدّل تنفيذ الخطة الاستراتيجية مرتفعاً.

ويجب أن ترتبط المؤشرات ارتباطاً مباشراً بالقدرات والمخرجات والنتائج. ويمكن التعبير عنها من الناحية الكميّة أو النوعية. ومن السهل نسبياً قياس المؤشرات الكميّة. من ناحية أخرى، تميل المؤشرات النوعية إلى أن تكون وصفيّة أكثر بطبيعتها وغالباً ما تتطلّب معايير إضافية للقياس. ومن الممارسات الناجحة الجمع بين كلا النوعين من المؤشرات في إطار الرصد.

ويمكن أن يؤثّر تضمين مؤشرات كثيرة جداً في إطار الرصد سلباً على عملية الرصد (أي أنّ النظام يجب أن يبقى قابلاً للإدارة). وفي هذا الصدد، يعدّ من الأمثل تحديد مؤشرين إلى 3 مؤشرات لكل نتيجة، ومؤشراً إلى مؤشرين (أحياناً 3 إلى 4) لكل نتيجة. إلى ذلك، يمكن أيضاً إدراج المؤشرات المتعلقة بالقدرات في الإطار ذي الصلة.

ويرجع إدراج العديد من المؤشرات في إطار الرصد من جانب غرفة الحسابات إلى أسباب مختلفة. وبشكل عام، يعكس هذا التطبيق لأول مرة لإطار قائم على النتائج، مع خطط لتحسين عدد المؤشرات في الوثائق الاستراتيجية المستقبلية. ويشمل أيضاً استخدام المؤشرات التي لا تقيس النتائج والمخرجات فحسب، بل أيضاً القدرة، وتأخذ في الاعتبار قدرة الغرفة على جمع البيانات ذات الصلة ضمن إطار زمني قصير. ونذكر على سبيل المثال مؤشرات مثل عدد عمليات التدقيق، ونسبة تقارير التدقيق المنشورة إلى إجمالي الحافظة، وعدد التوصيات الصادرة ومعدّل تنفيذها، وعدد أنشطة التدقيق الخاضعة لرقابة الجودة، وكلّها تحت السيطرة المباشرة للمؤسسة.

في الوقت نفسه، يمكن تصنيف المؤشرات في إطار الرصد على أنها "جيدة" أو "ضعيفة". ويقدم الجدول أدناه بعض الأمثلة عن أنشطة التدريب.

الجدول 3: المؤشرات الجيدة والضعيفة (باستخدام أنشطة التدريب كمثال)

النتيجة المتوقعة من الاستراتيجية	المؤشر الضعيف	الضعف	المؤشر الجيد	الفائدة
موظفون أكفاء في التدقيق المالي	عدد الموظفين الذين تلقوا تدريباً على التدقيق المالي	عدم وضوح نوع التدريب المقصود؛ والافتقار إلى التحديد	عدد الموظفين المجازين في الإنفاق العام والمساءلة المالية في التدقيق المالي	يعكس الكفاءة والمؤهلات والخبرات المطلوبة؛ مع ذكر الشهادة
ارتفاع عدد المشاركين في تدريب التدقيق المالي ذي الجودة	ارتفاع عدد التدريبات	غامض - عدم وضوح ما هو التدريب المحدد المشار إليه	نسبة الموظفين الذين أكملوا تدريب الإنفاق العام والمساءلة المالية إلى إجمالي الموظفين في هذا المجال / عدد الموظفين المجازين في الإنفاق العام والمساءلة المالية كنسبة من إجمالي الموظفين في هذا المجال	

بالنسبة إلى الأجهزة التي اعتمدت الإدارة الاستراتيجية حديثاً، قد يكون استخدام المؤشرات الرديئة مقبولاً في الأعوام الأولى، وإنّما ينبغي الاستعاضة عنها بمؤشرات أفضل بمرور الوقت.

الوثائق الاستراتيجية الأخرى لغرفة الحسابات

في الأعوام الأخيرة، وسّعت غرفة الحسابات ممارساتها الإدارية الاستراتيجية عبر مجالات مختلفة. وكان الهدف من ذلك ضمان هيكلة الأنشطة في جميع المجالات وتنفيذها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للجهاز في المدى المتوسط وتقييمها استناداً إلى مؤشرات الأداء. ويشمل ذلك وضع وتنفيذ استراتيجية إعلامية، واستراتيجية تدريب، واستراتيجية موارد بشرية.

لذلك نستطيع أن نستنتج أنّه في إطار تنفيذ المبادئ الرّامية إلى إيجاد القيمة للمجتمع وتعزيز جودة حوكمة القطاع العام، يجري التأكيد مرّة أخرى على دور الإدارة الاستراتيجية. وتعتزم غرفة الحسابات مواصلة جهودها الرّامية إلى مشاركة ممارساتها النموذجية مع أجهزة أخرى في القطاع ذي الصلة لتعزيز اعتماد نهج الإدارة الاستراتيجية على نطاق أوسع.

المراجع:

1. بول جويس - الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام؛
2. جون م. برايسون - التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية؛
3. دليل الإدارة الاستراتيجية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؛
4. إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة؛
5. مبدأ الإنتوساي رقم 12 (قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - إحداث الفارق في حياة المواطنين).



المصدر: صور Adobe Stock، جيرابونغ

عمليات التدقيق المالي وآليات الحوكمة الرشيدة لأموال العامة: تعزيز المساءلة والشفافية وثقة المواطن من خلال الرقابة وأفضل الممارسات

من إعداد: مي الرّومي - كبيرة مدققي نظم معلومات - ديوان المحاسبة في الكويت

المقدمة

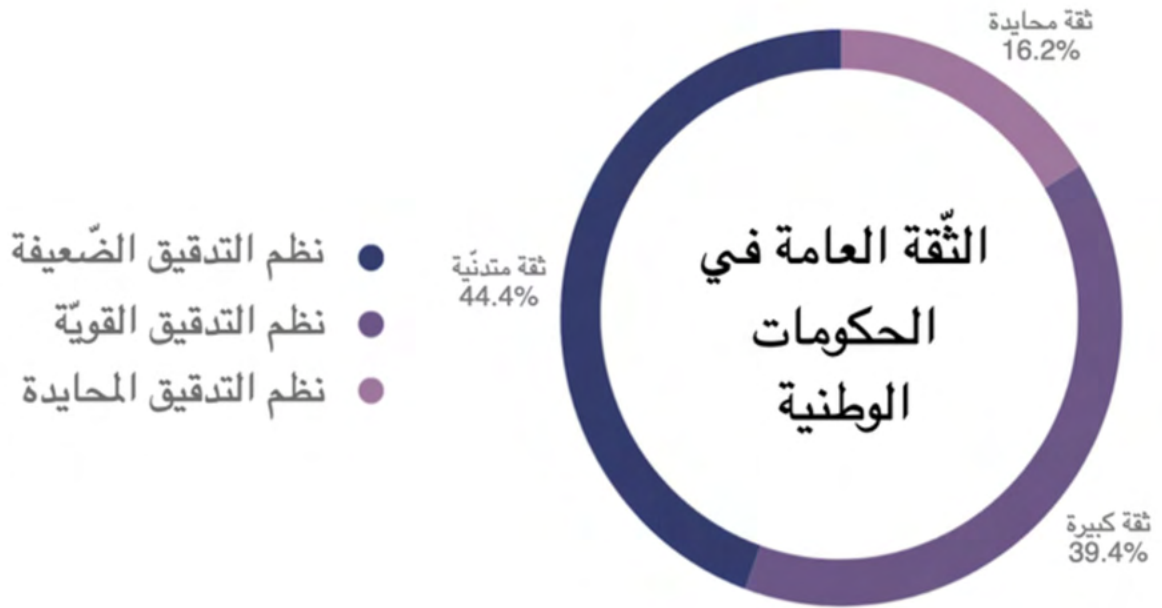
تعتمد الحوكمة الرشيدة على الإدارة الفعّالة والشفّافة للأموال العامة. وازدادت عمليات التدقيق المالي وآليات الرقابة أهمية مع ارتباط الثقة العامة ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة المالية. وتهدف عمليات التدقيق والآليات هذه إلى تحقيق غرضين رئيسيين هما الكشف عن الفساد وسوء الإدارة ومنعهما، فضلاً عن تعزيز الشفافية وتقوية المؤسسات من أجل تحقيق فوائد ملموسة للمواطنين.

ويستعرض هذا المقال المسائل الفنية والعملية الخاصة بالتدقيق المالي والآليات الأخرى التي تحكم الأموال العامة. ويناقش أفضل الممارسات في مجال التدقيق المالي في القطاع العام، ودور التدقيق في مكافحة الفساد، والأطر التي تدعم المساءلة. كما يقدم أمثلة عن الطريقة التي يمكن أن تعزز بها عمليات التدقيق المالي الحوكمة ورفاه المواطنين.

دور التدقيق المالي في حوكمة القطاع العام

يمكن تعريف عمليات التدقيق المالي على أنها تقييمات منهجية للبيانات والعمليات المالية العامة لتحديد مدى الامتثال للمتطلبات القانونية والمعايير التنظيمية والمبادئ الأخلاقية. وتساعد عمليات التدقيق هذه القطاع العام على تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من التقارير المالية للتأكد من دقتها للحفاظ على سلامتها
 - الحد من التزوير وسوء الإدارة وسوء الممارسة من خلال ضمان الفحص الدقيق للعمليات المالية
 - توجيه أفضل لاتخاذ القرارات المالية، مما يؤدي إلى تعزيز تخصيص الموارد
 - دعم الشفافية من خلال السماح للجمهور بالوصول إلى نتائج التدقيق
- تثبت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2024 بشأن "محركات الثقة في المؤسسات العامة"، إلى جانب دراسات أخرى، أن ثقة العموم في الحكومة ترتبط ارتباطاً مباشراً بتدابير الشفافية والمساءلة. وتشكل نظم التدقيق المالي القوية عنصراً أساسياً بين هذه التدابير. وتظهر البيانات المعروضة في الشكل 1 أن البلدان التي تعتمد نظم تدقيق فعالة تحافظ على مستويات ثقة عامة أقوى، ولكن النظم التي تقوم على أساليب تدقيق ضعيفة تميل إلى إنتاج درجات ثقة أقل.



الشكل 1: توزع الثقة العامة في الحكومات الوطنية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2024)

يتعيّن على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ومكاتب التدقيق الوطنية إجراء عمليات تدقيق مستقلة للجهات الحكومية. كما يتعيّن على السلطة التنفيذية البقاء منفصلة عن هذه المؤسسات لأنّ مثل هذه الاستقلالية تضمن موضوعيّة أعمال التدقيق التي تنجزها وصدقيتها.

أفضل الممارسات لإتمام عمليات التدقيق المالي في القطاع العام

ينبغي تنفيذ أفضل الممارسات التالية لرفع أثر عمليات التدقيق المالي إلى أقصى حدّ:

- الالتزام بالمعايير الدولية: يتعيّن على القطاع العام أن يتبنّى المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة للإنتوساي، إذ إنّها توفر التوجيه لأنشطة تخطيط التدقيق وتنفيذها وإعداد التقارير بشأنها ومتابعتها لوضع ممارسات تدقيق متسقة وذات صدقيّة.
- النهج القائم على المخاطر: ينبغي أن يوجّه المدققون جهود التدقيق نحو المجالات التي تنطوي على أعلى مستويات المخاطر بدلاً من اعتماد إجراءات موحّدة لجميع الحالات. على سبيل المثال، يمكن أن يطبّق المدققون المزيد من إجراءات التدقيق على عقود المشتريات الكبرى، ومشاريع البنية التحتية وتوزيع الهبات، حيث أنّ هذه المجالات تنطوي على مخاطر أعلى من سوء الإدارة أو المخالفات.
- إعداد التقارير في الوقت المناسب ووضعها في متناول الجميع: يجب توفير إمكان الوصول غير المقيد إلى تقارير التدقيق، والتي يجب نشرها على وجه السرعة. وينبغي تحسين وضوح مثل هذه التقارير من خلال الملخصات التنفيذية والبيانات المرئية لمساعدة أصحاب المصلحة غير التقنيين على فهم المعلومات بشكل أفضل.
- مشاركة الجهات المعنية: يتعيّن على المدققين حضور الاجتماعات مع الهيئات التشريعيّة ومنظمات المجتمع المدني وممثلي وسائل الإعلام لشرح النتائج التي توصّلوا إليها وتشجيع النقاشات العامة بشأن نتائج التدقيق. وهذا من شأنه أن يعزّز المساءلة ويوسّع نطاق تأثير عمليات التدقيق إلى ما هو أبعد من الدوائر الفنية.
- آليات المتابعة القويّة: يجب ألا تنتهي عمليات التدقيق بتقرير. وينبغي على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إنشاء نظم رصد لتتبع توصيات التدقيق بشكل مستمر من خلال مقاييس الأداء والجداول الزمنية المحدّدة.

التدقيق كأداة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة المالية

يستنزف الفساد وسوء الإدارة المالية الموارد العامة، ويضرّ بثقة العموم، ويعرقل التنمية. وتشكّل عمليات التدقيق المالي خطّ الحماية الأول ضدّ مثل هذه التهديدات من خلال أداء أدوارها الأساسيّة التي تشمل:

1. كشف المخالفات: تكشف عمليات التدقيق الحالات الشاذّة في السجلات المالية والتي تتضمن الأخطاء والنفقات غير المصرّح بها والضوابط الداخلية الضعيفة. ويؤدّي تحديد مثل هذه المشكلات إلى تحقيقات إضافية، ومحاكمات محتملة، وإجراءات إصلاحية.
2. تعزيز الضوابط الداخلية: غالباً ما تقترح توصيات التدقيق إدخال تحسينات على نظم الرقابة الداخلية، بما في ذلك الفصل بين الواجبات، وتعزيز التوثيق، وعمليات التفويض المناسبة، ممّا يقلّل من فرص التزوير.
3. تشجيع ثقافة النزاهة: مع مرور الوقت، يعمل التطبيق المتّسق لعمليات التدقيق على ترسيخ ثقافة المساءلة في مختلف المؤسسات العامة. ويظهر الموظفون مقداراً أكبر من الحذر والاجتهاد نظراً إلى إمكان خضوع أنشطة عملهم لتقييم مستقل ومراجعات داخلية.

4. دعم الإجراءات القانونية والتأديبية: تسمح عمليات التدقيق التي تكشف عن أنشطة غير قانونية بتطبيق عقوبات قانونيّة وإداريّة. وهذا من شأنه أن يعزّز سيادة القانون ويشير إلى عدم التسامح مطلقاً مع إساءة استغلال المناصب العامة.

آليات المساءلة وأطرها في إدارة الأموال العامة

تحقق عمليات التدقيق المالي الغرض المتوخى منها على أفضل نحو عندما تعمل ضمن إطار حوكمة شامل. وينبغي أن تعمل الآليات والأطر التالية إلى جانب عمليات التدقيق المالي لترسيخ المساءلة:

1. نظم الإدارة المالية العامة: تتضمن نظم الإدارة المالية العامة تخطيط الموازنة وتنفيذها والمحاسبة وإعداد التقارير. وتسمح بيانات الإنفاق العام في الوقت الحقيقي المنبثقة من نظام إدارة مالية عامة متكامل بإجراء عمليات تدقيق أكثر كفاءة ودقة.
2. الرقابة التشريعية: يجب منح البرلمانات ولجان التدقيق صلاحية مراجعة تقارير التدقيق إلى جانب صلاحية استدعاء المسؤولين وإنفاذ الإجراءات التصحيحية. ومن شأن مثل هذه التدابير أن تعزز المساءلة وتقليل حالات سوء السلوك.
3. بوابات الشفافية: يسمح عرض الإنفاق الحكومي في الوقت الحقيقي على المنصات الرقمية بتعزيز الرقابة العامة وثقة العموم. وتمكن البيانات المواطنين وكذلك المنظمات الرقابية والصحافيين من الإبقاء على مساءلة الحكومة.
4. حماية كاشفي المخالفات: تؤدّي الآليات الداخلية التي تسمح بالإبلاغ عن المخالفات المالية دون الكشف عن هوية كاشفيها دوراً بالغ الأهمية. وكثيراً ما يشكل كاشفو الفساد المصدر الأولي للكشف عن سوء السلوك، فيما تعمل آليات الحماية التي يستخدمونها على تعزيز معدلات الإبلاغ.
5. مشاركة المجتمع المدني: تضطلع المنظمات الوطنية ومجموعات المناصرة والأوساط الأكاديمية بدور محوري في تفسير نتائج التدقيق، واثقيف العموم، والضّغط من أجل الإصلاح.
6. آليات التنفيذ والرصد القائمة على تكنولوجيا المعلومات: توفر الأدوات والنظم الرقمية طريقة فعّالة لتنفيذ أطر الحوكمة. وتسمح مثل هذه الأدوات والنظم بتتبع الإصلاح بدقّة عبر الحدّ من الأخطاء وأتساق البيانات مع توفير قدرات رقابة في الوقت الحقيقي. ويؤدّي الجمع بين نظم الإدارة المالية العامة وبوابات الشفافية وعمليات التدقيق إلى مساءلة أفضل مع دعم التحسين المستمر.

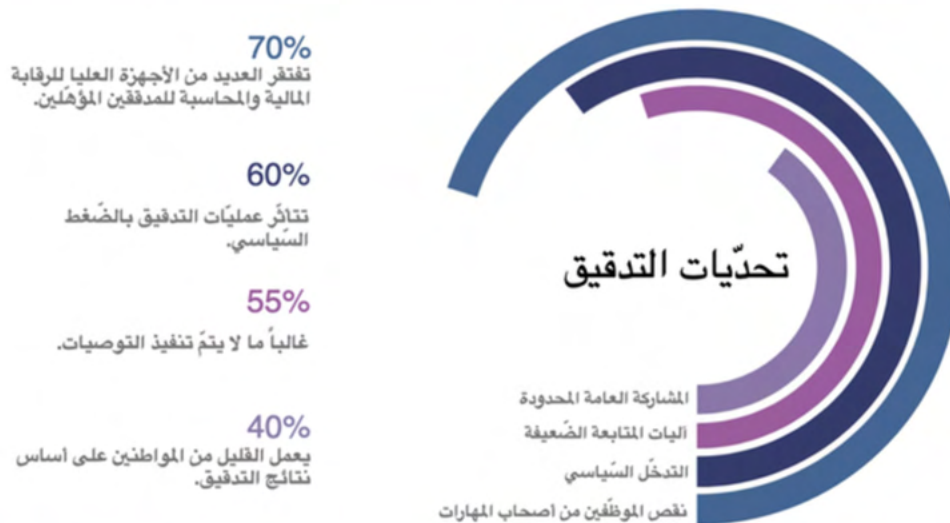
دراسات الحالة: تأثير عمليات التدقيق المالي الفعّالة

- المملكة العربية السعودية: التحوّل الرقمي للديوان العام للمحاسبة: قاد رئيس الديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية الدكتور حسام العنقري عملية تحوّل كبرى للديوان لتعزيز قدراته في مجال التدقيق. وأطلق الديوان منصة التدقيق الإلكتروني "شامل" التي دمجت أساليب التدقيق المستندة إلى الذكاء الاصطناعي مع أدوات تحليل البيانات. ومكّن التحوّل الرقمي الوصول إلى البيانات في الوقت الحقيقي مع تحسين التواصل بين الديوان والجهات الخاضعة للتدقيق وتعزيز الرقابة المالية لتحقيق أهداف رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية.
- الكويت: تعزيز استقلالية المدققين من خلال حوكمة تكنولوجيا المعلومات: بحثت دراسة أجريت في عام 2023 في الطريقة التي تعمل بها المصارف الإسلامية الكويتية على تحسين استقلالية المدققين الخارجيين من خلال تنفيذ أطر حوكمة قويّة لتكنولوجيا المعلومات. ووضعت المصارف سياسات واضحة في مجال تكنولوجيا المعلومات وحصلت على التزام على مستوى الإدارات ومقاييس موحّدة لإيجاد بيئة تدعم ممارسات التدقيق الموضوعيّة والمستقلّة. وأثبتت الدراسة أنّ تدابير حوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤدّي دوراً كبيراً في تمكين المدققين من العمل بشكل مستقلّ، مما يؤدّي إلى تحسين جودة التدقيق المالي وموثوقيّته في القطاع المصرفي الكويتي.

- قطر: الرقابة المعززة بالذكاء الاصطناعي في هيئة تنظيم مركز قطر للمال: اعتمدت هيئة تنظيم مركز قطر للمال الذكاء الاصطناعي في مهامها الرقابية والمالية، واستخدمت أدوات صنع قرار معززة بالذكاء الاصطناعي لتحسين رصد الهيئات المالية، والتعجيل بمراجعة الامتثال التنظيمي، وتعزيز دقة تقييمات المخاطر. ويتمشى هذا التغيير مع تحرك قطر الاستراتيجي نحو الحوكمة القائمة على البيانات، والنزاهة المالية، وتنفيذ التكنولوجيا في الإشراف الاستباقي على التدقيق.

التحديات والفرص

- تواجه عمليات التدقيق المالي عقبات كثيرة رغم مزاياها المتعددة، مثل ما يلي:
- تعاني أجهزة التدقيق في البلدان النامية من نقص في الموظفين المدربين وعدم ملائمة الأدوات.
- يقوّض التدخل السياسي والافتقار إلى الاستقلالية صدقية عمليات التدقيق وفعاليتها.
- يُعزى ضعف إنفاذ توصيات التدقيق إلى غياب آليات المتابعة الملائمة.
- يجري تقييد المشاركة العامة في بعض المجالات لأنّ الناس لا يدرون بتقارير التدقيق وطريقة استخدامها لإنفاذ المساءلة.
- تواجه الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة هذه العقبات المتكررة التي تحدّ من فعاليتها التشغيلية. وتظهر المشكلات الأكثر شيوعاً في الشكل 2، والتي تتضمن عدم كفاية الموظفين، والتدخل السياسي، ونظم المتابعة غير الملائمة.
- يمكن أن تعالج العديد من الحلول هذه التحديات، بما في ذلك:
- استخدام أدوات متقدمة تطبق الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين تخطيط التدقيق وكشف المخاطر وتحليل التزوير.
- التعاون الدولي مع أجهزة التدقيق والوكالات المانحة، ممّا يسمح بتطوير بناء القدرات.
- تحسين الأداء من خلال عمليات تقييم الأقران والمقارنات المرجعية.
- الاستفادة من التكنولوجيا وتطبيقات الهاتف المحمول الحديثة لتمكين الرقابة المالية في الوقت الحقيقي.



الشكل 2: التحديات الأكثر شيوعاً التي تواجهها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (مبادرة الإنتوساي للتنمية، 2020)

الخلاصة

تشكّل عمليات التدقيق المالي التي تتّبع أفضل الممارسات وتعمل بشفافية أدوات أساسية لتعزيز الحوكمة الرشيدة للأموال العامة. وتمكّن عمليات التدقيق هذه الأجهزة من حماية مواردها مع الكشف عن أوجه القصور ومنع الفساد. وتجعل المشاركة العامة المدمجة مع التكنولوجيا الحديثة وأطر الرقابة القوية عمليات التدقيق هذه محرّكات أكثر فعالية للمساءلة.

المراجع

1. المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 100: المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام. [/https://www.issai.org/pronouncements/issai-100-fundamental-principles-of-public-sector-auditing](https://www.issai.org/pronouncements/issai-100-fundamental-principles-of-public-sector-auditing)
2. المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 200: المبادئ الأساسية للرقابة المالية. <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2020/12/ISSAI-200-Financial-Audit-Principles.pdf>
3. المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 300: مبادئ رقابة الأداء. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-300-performance-audit-principles>
4. المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 400: مبادئ رقابة الالتزام. <https://www.issai.org/pronouncements/issai-400-compliance-audit-principles>
5. الموقع الإلكتروني الرسمي للإنتوساي. [/https://www.intosai.org](https://www.intosai.org)
6. دليل النزاهة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html
7. مؤشرات النزاهة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. [/https://oecd-public-integrity-indicators.org](https://oecd-public-integrity-indicators.org)
8. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2024). مسح بشأن محرّكات الثقة في المؤسسات العامة. <https://www.oecd.org/gov/trust-in-government.html>
9. مبادرة الإنتوساي للتنمية (2020). تقرير التقييم العالمي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. <https://gsr.idi.no/gsr2020>
10. ويكيبيديا (2025). حسام بن عبد المحسن العنقري.
11. https://en.wikipedia.org/wiki/Hussam_bin_Abdulmohsen_Alangari Hossain, I. (2024). Transition to AI-Augmented Decision-Making in Financial Supervision دراسة حالة في هيئة تنظيم مركز قطر للمال. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/1ab74b73-c3b1-41c0-8249-e5f3a2e8f056>



المصدر: Adobe Stock Images, Artbibun

عمليات التدقيق المالي وآليات الحوكمة الرشيدة للأموال العامة

من إعداد: سامر أحمد (مدقق داخلي معتمد، مدقق نظم معلومات معتمد، مدير أمن عام معتمد، محاسب مالي)، مدير عام تكنولوجيا المعلومات، الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في باكستان

الحوكمة الرشيدة للأموال العامة

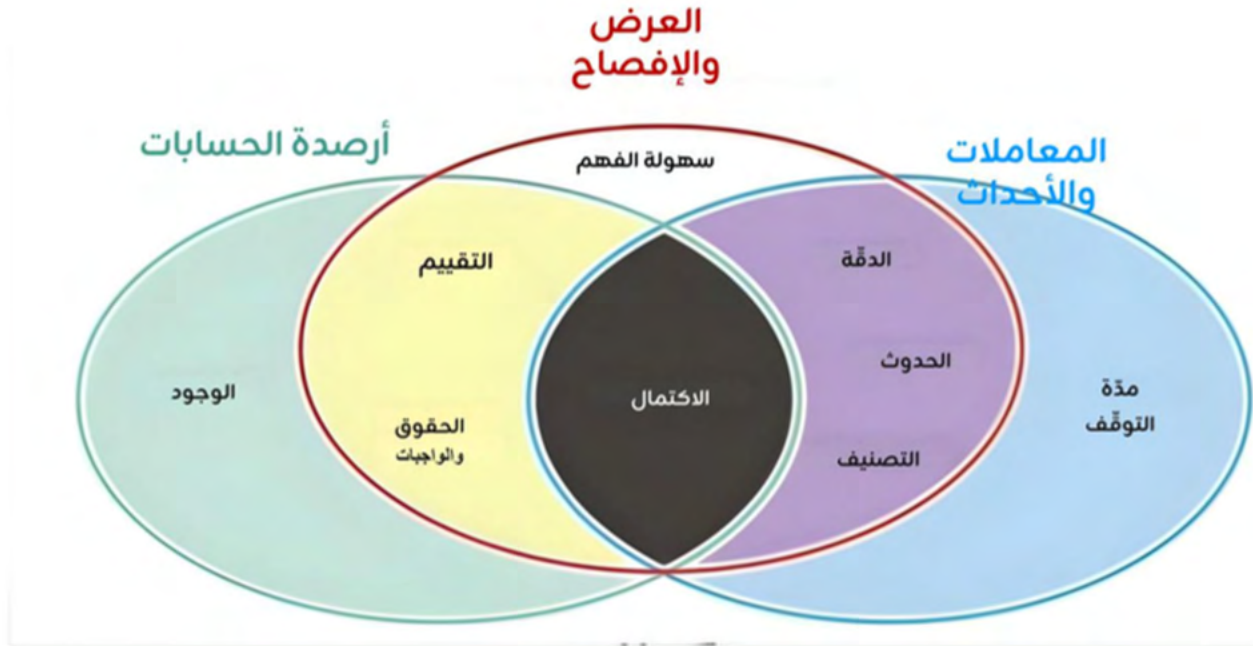
تُستخدم الأموال العامة لتمويل الأنشطة الحكومية وتوفير المنافع والخدمات العامة مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والبنية التحتية، والدفاع، وبرامج الرعاية الاجتماعية. وتدير الجهات الحكومية هذه الأموال عادةً وهي تخضع لقواعد ورقابة صارمة لضمان استخدامها بالطريقة الأكثر ملاءمة. وتناقش الحوكمة الرشيدة، وخصوصاً ما يتعلق بالأموال العامة، المبادئ والممارسات التي تضمن إدارة الموارد بشكل مناسب وواضح وبما يحقق المصلحة العامة. وبشكل عام، تتضمن الحوكمة الرشيدة المبادئ الأساسية التالية:

- المساءلة: صانعو القرار مسؤولون عن قراراتهم وهم أيضاً مسؤولون أمام ممثلي العموم أو أصحاب المصلحة الآخرين؛
- الشفافية: تكون القرارات والإجراءات والعمليات التنظيمية متاحة للتدقيق والمراجعة ويجري تعميمها بوضوح؛
- الاستجابة: تنتج العمليات والمؤسسات منتجات أو خدمات لأصحاب المصلحة في غضون فترة زمنية معقولة؛
- حكم القانون: يجري تطبيق الأطر القانونية بشكل عادل وخصوصاً تلك المتعلقة بحقوق الإنسان؛
- المشاركة: أي إتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة في عملية صنع القرار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- الإنصاف والشمولية: لجميع فئات الأشخاص، خصوصاً الفقراء، فرص للتقدم أو على الأقل للحفاظ على مكانتهم؛ وأخيراً،
- الكفاءة والفعالية: يجري إنتاج المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات المجتمع بأقل ما يمكن من التكلفة والوقت.¹

تضمن الحوكمة الرشيدة للأموال العامة تقديم الخدمات والثقة والاستقرار الاقتصادي. فهي تقلل من الهدر، وتمنع الفساد، وتضمن أن توفر الأموال العامة الفوائد للمجتمع ككل.² وبينما ننظر في الحوكمة الرشيدة للأموال العامة، من الممكن أيضاً الرجوع إلى أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، لأنها تصف أهدافاً محدّدة، ومستهدفات ذات صلة، ومؤشرات للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، تُعتبر الصحة السليمة والرفاه، والتعليم الجيد، والمساواة بين الجنسين، وتمويل المناخ، والحدّ من التفاوت بين الناس، أهداف التنمية المستدامة الأكثر أهمية والتي يجب أخذها في الاعتبار عند إنفاق الأموال العامة.³

عمليات التدقيق المالي

تتمحور عمليات التدقيق المالي حول تقييم صحة تأكيدات الإدارة. وتُقسم هذه التأكيدات إلى الفئات التالية: (1) المعاملات والأحداث؛ (2) العرض والإفصاح؛ (3) أرصدة الحسابات. وهناك في المجموع تسعة أنواع من التأكيدات في الفئات الثلاث كلها، ولكن "الاكتمال" هو التأكيد الوحيد المشترك بينها جميعها. ويتم هنا عرض الفئات وأنواع التأكيدات الخاصة بها.⁴



1. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ التابعة للأمم المتحدة (الإسكاب).

2. المرجع نفسه.

3. أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

4. CIA, Gleim study material 2023.

يقوم التدقيق المالي (يُسمى أحياناً التدقيق المالي المعتمد أو تدقيق الشهادات) بمراجعة وتقييم البيانات المالية لمؤسسة معينة في ما يتعلق بجميع التأكيدات التسعة المذكورة أعلاه. وتتم مراجعة الميزانية العمومية، وبيان التدفقات النقدية، وحساب الأرباح والخسائر، والملاحظات على البيانات المالية وتقييمها على أساس هذه التأكيدات. وأثناء إجراء التدقيق المالي لنفقات الأموال العامة، يقيم المدققون ما إذا كانت المعاملات المالية دقيقة، وما إذا كانت المعاملات قد تمت نتيجة بعض الأحداث الماضية، وما إذا كانت المعاملات مصنفة ومكتملة وضمن مدّة التوقّف. وعلى نحو مماثل، يبدي المدققون الماليون ملاحظاتهم على الفئتين المتبقيتين والتأكيدات المتداخلة لكلّ منهما. وأخيراً، يتمّ إبداء رأي (غير مشروط أو مؤهل أو سلبي أو إخلاء مسؤولية عن الرأي) بشأن البيانات المالية ككل.

عمليات التدقيق الداخلي

يؤدّي التدقيق دوراً حاسماً في مكافحة الفساد من خلال تحسين الشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين والقواعد واللوائح. ويوفر التدقيق الخارجي ضماناً مالياً مستقلاً للمؤسسات لتحديد أي تناقضات قد تؤدّي إلى ممارسات فاسدة أو احتيالية. من ناحية أخرى، تتضمن الآليات المستخدمة في التدقيق الداخلي الكشف والوقاية. وتساعد وظيفة التدقيق الداخلي في تحديد عدم الامتثال للقوانين والقواعد واللوائح. إلى ذلك، يكشف التدقيق الداخلي علامات التحذير والمعاملات المشبوهة في القوائم والسجلات والبيانات المالية. وفي معرض تقييم المخاطر وآليات الرقابة الداخلية، يقيم المدققون تصميم الضوابط الداخلية وفعاليتها، مع التأكيد من وجود تدابير سلامة ضد الممارسات الفاسدة. وتعتبر مراقبة الامتثال، والإبلاغ عن المخالفات، وتعزيز الثقافة الأخلاقية آليات أخرى تندرج ضمن مجال التدقيق الداخلي.

متطلبات عمليات التدقيق الفعالة

قبل المباشرة بأي عملية تدقيق، بما في ذلك التدقيق المالي، يتعيّن على المدققين الامتثال لسمات وخصائص معينة كما هو موضح في "إعلان ليمّا"، والمعروف أيضاً بمدونات الأخلاقيات. وتتضمن مدونات الأخلاقيات هذه النزاهة؛ والثقة والصدقية؛ والاستقلالية والموضوعية والتجرد؛ والحياد السياسي؛ والسريّة المهنية؛ والكفاءة؛ وتجنّب تضارب المصالح؛ والتطوير المهني. وبعد استيفاء متطلبات مدونة الأخلاقيات، يتعيّن على المدققين تلبية المتطلّب الأساسي الثاني وهو اتّباع معايير التدقيق التي وضعتها الإنتوساي لإجراء التدقيق. وتتضمن هذه المعايير المبادئ الأساسية، والمعايير العامة، والمعايير الميدانية، ومعايير إعداد التقارير. وتستخدم معايير الإنتوساي في أداء دورة التدقيق الخاصة بالتدقيق المالي ويرد ملخص لها أدناه.٥

• تخطيط التدقيق

- تحديد أهداف التدقيق ونطاقه
- فهم أعمال الجهة
- تقييم الأهمية النسبية والدقّة المخططة ومخاطر التدقيق
- فهم هيكل الرقابة الداخلية للجهة
- تحديد المكونات
- تحديد التدقيق المالي والامتثال لأهداف السلطة وظروف الخطأ/المخالفات
- تقييم المخاطر المتأصلة والضابطة
- تحديد اختبار الرقابة الداخلية والإجراءات التحليلية والاختبارات الموضوعية للتفاصيل

• تخطيط النشاط والموارد

- تطوير برنامج التدقيق
- تحديد متطلبات الموارد وتوقيتها

5. دليل التدقيق المالي، الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في باكستان. 

- العمل الميداني
 - تنفيذ برنامج التسويق
- التقييم
 - اختتام أعمال التدقيق
- إعداد التقارير
 - إصدار التقارير
- المتابعة
 - المتابعة مهمة في التقارير

الآليات الأخرى لضمان الحوكمة الرشيدة للأموال العامة

تؤدي الحوكمة الرشيدة للأموال العامة إلى تحسين عملية صنع القرار، والاستخدام الفعال للموارد العامة، وتعزيز عمليات المساءلة عن إدارة هذه الموارد. ويتطلب ضمان الشفافية والمساءلة في تخصيص الأموال والنفقات الحكومية وجود آلية تجمع بين البنية المؤسسية، والإطار القانوني، وأفضل ممارسات الرقابة. ولهذا الغرض، تُستخدم الأطر والآليات المذكورة أدناه على نطاق واسع.

- إطار الإدارة المالية العامة: هذا هو النظام الأساسي لإدارة الأموال العامة، وهو يشمل، من بين أمور أخرى، إعداد الموازنة (أي التخطيط وتحديد الأولويات)؛ وتنفيذ الموازنة (أي إنفاق المال العام وفقاً للخطة الموضوعية)؛ والرصد والتقييم (أي متابعة النتائج والتأثيرات).
- الرقابة التشريعية: تقوم لجنة برلمانية (مثل لجنة الحسابات العامة) بمراجعة تقارير التدقيق المختلفة وتحمل المسؤولين العموميين المعنيين المسؤولية. وقد تتطلب القوانين موافقة برلمانية مسبقة على أنواع مختلفة من الإنفاق من الأموال العامة.
- الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة: يجري الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة (أي مكتب المدقق العام) عمليات تدقيق للإنفاق الحكومي ويحيل النتائج إلى ممثلي العموم. وتتضمن الأنواع النموذجية من عمليات التدقيق التي يتولاها مكتب المدقق العام المصادقات المالية، والامثال للسلطة، وتدقيق الأداء.
- وكالات مكافحة الفساد: هي الهيئات التي تتمتع بصلاحيات متخصصة للتحقيق في اختلاس الأموال العامة وإساءة استخدامها وتنفيذ قوانين مكافحة الفساد. وفي باكستان، تتعامل منطمتان على المستوى الاتحادي مع الفساد وغسيل الأموال، وهما وكالة التحقيق الاتحادية ومكتب المساءلة الوطني. وعلى مستوى المقاطعات، هناك إدارات لمكافحة الفساد.
- نظم المشتريات والمشتريات الإلكترونية: تساعد قوانين المشتريات وتطبيقات المشتريات الرقمية في منع المحسوبية والتزوير. ومن شأن فتح العطاءات وإتاحة المعلومات للعموم في ما يتعلق بمنح العقود أن يعزز العدالة والشفافية في إنفاق الأموال العامة.

- نظم معلومات الإدارة المالية: تقوم هذه النظم الآلية بتتبع تدفق الأموال من التخصيص إلى الإنفاق في الوقت الحقيقي تقريباً. وهي تعتبر مفيدة للغاية في تتبع المعاملات المالية والتصديق عليها، مما يسهل تقييم مبالغ الأصول في السجلات المالية والتأكيد على صحتها والتحقق منها.
- الأطر القانونية والتنظيمية: تشكل القوانين المتعلقة بالمالية العامة، واللوائح المرتبطة بالمشتريات، والقوانين المتعلقة بمكافحة الفساد أساساً للمساءلة. وتحدد هذه القوانين واللوائح العقوبات المفروضة على إساءة استخدام الأموال العامة وسبل الانتصاف.
- الرقابة على المجتمع المدني ووسائل الإعلام: تساعد المنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام في رصد الإنفاق الحكومي لكشف القضايا المتعلقة بالشفافية. وتستطيع الصحافة الاستقصائية كشف اختلاس الأموال العامة.
- التدقيق التشاركي للمواطنين: هذا شكل جديد من أشكال التدقيق حيث يشارك المواطنون في تحديد النتائج أثناء إجراء التدقيق. وبوسع المواطنين المشاركة في التدقيق في الإنفاق الحكومي على الخدمات والمشاريع من خلال تبادل المعلومات المفيدة والمؤهلة والمدعومة بشكل جيد بشأن تنفيذ الخدمات.

الخلاصة والتوصيات

أثناء أداء أي نشاط، هناك دائماً خطر عدم تحقيق أهداف النشاط. وللتخفيف من المخاطر، يتعين على صانعي القرار تنفيذ آليات رقابية لإدارة المخاطر ضمن مستوى مقبول. على سبيل المثال، قد يفشل إنفاق الأموال العامة لتحسين أحوال الناس في تحقيق أهدافه. وللتخفيف من خطر الفشل هذا، تشكل عمليات التدقيق المالي والآليات الأخرى المعروضة أعلاه آليات للرقابة. ومع ذلك، فإن لجميع آليات الرقابة قيود متأصلة، مثل التواطؤ بين الموظفين و/أو أصحاب المصلحة؛ وتجاوز الإدارة؛ وتغيير الظروف. ويتعين على صانعي القرار التركيز على منع التواطؤ بين الموظفين الذين يتعاملون بالأموال العامة والقضاء عليه. علاوةً على ذلك، يجب تبني سياسة عدم التسامح مطلقاً حيال تجاوز الإدارة. إلى ذلك، من شأن مراقبة الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة عن كثب أن تساعد صانعي القرار في الاستجابة على النحو اللائق وفي الوقت المناسب. وعليه، يمكن بلوغ الحوكمة الرشيدة للأموال العامة من خلال أدوات مثل عمليات التدقيق وغيرها من الآليات، لدعم رفاه العموم.

المراجع

1. CIA Gleim Material, 2023 edition.
2. دليل التدقيق المالي، الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في باكستان.
3. Sawyer's Internal Auditing, 7th Edition (2019).
4. The Gardeners of Governance A Call to Action For Effective Internal Auditing by Rainer Lenz and Barrie Enslin, 2025.
5. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ التابعة للأمم المتحدة (الإسكاب).
6. أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.



أرشنا شيرسات. المصدر: مبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية للمراقبة المالية الحكومية (INTOSAI)

لمسة من المستقبل: قصة معهد IDI في تنمية أجيال من المتخصصين في التدريب والتعلم

المؤلفة: أرشنا شيرسات، نائبة المدير العام لمبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية للمراقبة المالية الحكومية (INTOSAI) (IDI)

«أنا أ لمس المستقبل. أنا أُدرّس.»- هكذا قالت كريستا ماكوليف، وهي معلمة تم اختيارها للمشاركة في برنامج «المعلم في الفضاء» التابع لوكالة ناسا عام 1986، مؤكدةً على التأثير العميق الذي يمارسه المعلمون في تشكيل الأجيال القادمة والمبتكرين والقادة. ويعكس شعارها فلسفةً مفادها أن التدريس عملية مستمرة مدى الحياة، وله تأثير كبير، وغالبًا ما يشكل المستقبل

لذا، لن يكون من المستغرب إذن أنني، وأنا أجلس لأدون أفكارٍ وتجاربٍ الأعز على قلبي حول مسيرتي مع مبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية لمراقبة الحسابات الحكومية (INTOSAI) (IDI)، أن تكون القصة الأبرز التي تتبادر إلى ذهني هي تلك التي تتناول مسيرة المبادرة في تنمية الكوادر البشرية — من أخصائيي التدريب، وأخصائيي التعلم الإلكتروني، وأخصائيي التعلم المدمج، والميسرين.

إنها قصة تمتد عبر السنوات التي قضتها منظمة IDI في كندا والنرويج؛ قصة أثرت في حياة المئات وفي العديد من مؤسسات المراجعة العليا للحسابات (SAIs) في جميع مناطق INTOSAI. إنها قصة صمدت أمام اختبار الزمن من خلال قدرتها على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة؛ حيث تطورت من التركيز على تنمية الأفراد إلى تنمية المؤسسات من أجل الاستدامة وتحقيق الأثر المطلوب. وهي قصتي أنا أيضًا!

الحصول على شهادة أخصائي تدريب معتمد من IDI

تعرفتُ على النهج المنهجي الذي تتبعه معهد IDI في مجال التدريب في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أثناء دراستي لكيفية إجراء التدقيق المالي في الأكاديمية الوطنية للتدقيق والمحاسبة في شيملا. وفي عام 2002، رشحتني الهيئة العليا للمراجعة المالية في الهند للمشاركة في برنامج IDI-ASOSAI الذي يهدف إلى إعداد الدفعة الثانية من المتخصصين في التدريب لصالح ASOSAI. وتلا ذلك سبعة أسابيع من التجربة التي غيرت مسار حياتي. كان من الرائع التفاعل والتعلم مع أكثر من 30 مشاركًا من هيئات التدقيق العليا في جميع أنحاء منطقة الرابطة الآسيوية لهيئات التدقيق العليا (ASOSAI). وكانت تلك أول تجربة لي في رؤية مثل هذا التنوع في هيئات التدقيق العليا واللغات والثقافات وممارسات التدقيق. وقد قام فريق تيسيري من الدفعة الأولى من المتخصصين في التدريب التابعين للرابطة الآسيوية لهيئات التدقيق العليا للمراجعة (ASOSAI) بتيسير رحلتنا التعليمية في مبادئ ونظريات تعليم الكبار، وتحليل احتياجات التدريب، وتصميم الدورات وتطويرها، ومهارات التيسير. وقد تعلمنا من خلال الممارسة؛ حيث مارسنا وطبقنا معارفنا ومهاراتنا. وما ألهمني لم تكن الكفاءات الفنية فحسب، بل القيم والصفات الشخصية التي أظهرها معلمي.

لقد أظهروا ثقتهم بقدراتنا وخبراتنا، وخلقوا لنا بيئة آمنة للتعلم، واستمعوا إلى أفكارنا ومشاعرنا، وطرحوا أسئلة تحفز على التفكير. كان بإمكاننا دائمًا الوثوق بهم لتقديم ملاحظات تفتح آفاقًا جديدة، وأتيحت لنا الفرصة لتطبيق ما تعلمناه من خلال تصميم تدريب على التدقيق. في نهاية الأسابيع السبعة، حصلتُ على شهادة أخصائي تدريب معتمد من IDI، وأصبحتُ جزءًا من مجتمع إقليمي وعالمي من أخصائيي التدريب، وقد غيّر ذلك حياتي! أروي هذه القصة لأنها ليست قصتي فحسب، بل قصة معظم أخصائيي التدريب المعتمدين من IDI.

تخريج أجيال جديدة من المتخصصين في مجال التدريب

في الفترة من عام 1998 إلى عام 2015، أنشأت مبادرة IDI مجتمعات من المتخصصين في التدريب باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية والإسبانية والروسية في جميع مناطق المنظمة الدولية للمحاسبة العامة (INTOSAI). وقام هؤلاء المتخصصون بعد ذلك بتصميم وتطوير وتنفيذ مبادرات تدريبية وتعليمية في مؤسسات التدقيق العليا (SAIs) التابعة لهم، ولمنطقتهم، وللمبادرة IDI. وقد ردوا الجميل بالمساهمة في إعداد دفعات لاحقة من المتخصصين في التدريب، ونموا ليصبحوا قادة في هيئات التدقيق العليا، حيث تولى بعضهم مناصب رؤساء لهذه الهيئات وأعضاء في الإدارة العليا لها. كما انضم بعضنا إلى معهد IDI!!

رحلة شركة IDI في تنمية متخصصي التدريب والتعليم الإلكتروني والتعليم المدمج



المصدر: مبادرة التنمية التابعة للمنظمة الدولية للمراقبة المالية الحكومية (INTOSAI)

التكيف مع التغيرات التي تطرأ مع مرور الزمن: تبني الرقمنة في مجال التعلم

وتماشياً مع التطورات العصرية، بدأت IDI في تجربة التعلم الإلكتروني وانتقلت من التدريب المستقل إلى مبادرات تنمية القدرات. وقمنا بتحويل نموذج المتخصصين في التدريب المباشر إلى نموذج يجمع بين التدريب الحضوري والتدريب عبر الإنترنت، بهدف إعداد الجيل القادم من المتخصصين في التعلم الإلكتروني، والمتخصصين في التعلم المدمج، ومسؤولي أنظمة إدارة التعلم (LMS). في عام 2015، أطلقنا نظام إدارة التعلم (LMS) الخاص بـ IDI. وبحلول عام 2019، كنا قد قمنا بتدريب 136 مسؤولاً عن نظام إدارة التعلم (LMS) و104 متخصصين معتمدين في التعلم الإلكتروني عبر مناطق INTOSAI، بالإضافة إلى 32 متخصصاً معتمداً في التعلم المدمج في ASOSAI. على مر السنين، ساعدنا كل من المناطق والمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في بناء وإدارة أنظمة إدارة التعلم. كما قمنا بتأليف كتاب دراسي لمتخصصي التعلم الإلكتروني «مبادرة الاختيار المسبق - IDI»

ورغم التغيرات التي طرأت على الأشكال والمنصات وطرق تقديم البرامج، إلا أن جوهر فلسفة التدريب والقيم التي تتبناها منظمة IDI ظل على حاله. فقد حافظت المنظمة على نهجها الذي يركز على المتعلم ويقوم على التيسير، والذي يهدف إلى تمكين النساء، والاندماج، واحترام التنوع والسياسات القطري.

المرونة في عصر كوفيد: تفاعلات صحية عبر الإنترنت

إن هذا الاستثمار في الموارد البشرية والبنية التحتية للتعليم الرقمي هو ما ساعدنا على الحفاظ على مرونتنا خلال فترة جائحة كوفيد. وكان من المشجع رؤية موظفي معهد IDI ومجموعات الخبراء لدينا يتكيفون بحيوية مع أنشطة تنمية القدرات والتفاعلات عبر الإنترنت! وفي أعقاب هذه التجربة، قمنا بتأليف كتاب «التفاعلات الصحية» الذي يوثق تجاربنا وتوصياتنا بشأن التفاعل عبر الإنترنت.

من الأفراد إلى المؤسسات: اتباع نهج تيسيري في تنمية القدرات

منذ عام 2005، بدأت منظمة IDI في الانتقال من التدريب المستقل إلى تقديم دعم أكثر شمولاً للأفراد والعمليات والمؤسسات. وبغض النظر عن موضوع الدعم أو طبيعته، فإن مهارات ونهج التيسير هما اللذان أديا إلى التمكين والتغيير المستدام. وإدراكاً منا لقوة نهج التيسير، قمنا بدمجه في معظم مجموعات الموارد المتنامية لدينا. وبدأنا في تجربة تطوير مجموعات من ميسري المعايير الدولية لنظام ضمان الجودة في المؤسسات (ISSAI) – وهم أشخاص يتمتعون بمعرفة عميقة بتنفيذ هذه المعايير ومهارات التيسير. كما أدرجنا التدريب السريع على مهارات التصميم والتيسير كجزء من جميع برامج تدريب الموجهين لجميع الخبراء في IDI.

لعبت مجموعات المتخصصين لدينا في مجالي التدريب والتعلم الإلكتروني دوراً رئيسياً من خلال مساهمات عينية هائلة في تصميم وتطوير وتنفيذ مبادرات رئيسية مثل شهادة PESA للمراجعين، وبرنامج «القادة الشباب في الهيئات العليا للمراجعة» (SAI Young Leaders)، وممارسات المراجعة المستدامة. والأهم من ذلك، أن النهج التيسيري الذي تتبعه IDI يوجه جميع تصاميمنا في مجال تنمية القدرات – فنحن نعمل على تمكين المشاركين وتيسير عملهم بدلاً من الاكتفاء بتزويدهم بالموارد.

إعادة تصور التعلم والنمو: تنمية خبراء تطوير الكفاءات المهنية

مع استمرارنا في تطوير العناصر التي تؤثر على المستقبل – مثل اعتماد المعيار الدولي ISSAI 150 بشأن تطوير كفاءات المدققين، وظهور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وطبيعتهما المتغيرة باستمرار، والنظام العالمي المعقد والمضطرب، والمتطلبات الرامية إلى عدم إهمال أي فرد – فإننا نعيد تصور الجيل القادم من المتخصصين في مجال التعلم. ولإعداد جيل من المتخصصين في التعلم جاهز لمواجهة المستقبل، نعمل حالياً على تصميم «شهادة عالمية للمتخصصين في تنمية الكفاءات المهنية»

في الختام، وبمناسبة الذكر للأربعين لتأسيس معهد IDI، أود أن أحيي جميع أساتذتي وأتوجه بخالص الشكر إلى أجيال المتخصصين في مجالي التدريب والتعلم، وجميع العاملين في معهد IDI، وجميع شركائنا داخل منظمة INTOSAI وخارجها، وجميع خبراءنا الذين بذلوا قصارى جهدهم في تنمية الأفراد والمؤسسات. وأود أن أختتم كلمتي بوعدهم بأننا سنواصل التأثير في المستقبل من خلال رعاية الأجيال القادمة من أولئك الذين يعملون على تنمية الآخرين. فلتنمو جماعتنا!



المركز السعودي للمراجعة
المالية والرقابة على الأداء

المصدر: هيئة مراجعة الحسابات العامة في المملكة العربية السعودية

تبادل المعرفة يبني القدرات: المركز السعودي للمراجعة المالية والرقابة على الأداء

من إعداد: فهد الحربي

تتمتع الهيئات الرقابية العليا في المملكة العربية السعودية بالاستقلالية التامة في أداء واجباتها، رغم بعض التحديات التي قد تواجهها، مثل تداخل الصلاحيات وتضارب الأدوار بين جهات متعددة، والافتقار إلى مهارات تكنولوجيا المعلومات المتخصصة لمواكبة رصد التقنيات الإلكترونية والعملات الرقمية، أو خبراء الطب الشرعي للكشف عن التلاعب المالي المعقد مثل غسيل الأموال، فضلاً عن نقص المتخصصين في إدارة المشاريع أو مهندسي البنية التحتية لتحديد الحد الأدنى والاستخدام الأمثل للحديد والأسفلت وغيرها من المواد الخاصة بالبناء والتنفيذ والتصميم.

كما تعمل البيروقراطية ومقاومة التغيير والتنمية ضمن النظام على إضعاف الشفافية، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعسفية وتوزيع غير عادل للوظائف والحوافز المالية. وهذا من شأنه أن يعرض المراجعين للإغراءات أو الضغوط التي تؤدي إلى الإحباط والاستقالات المتكررة، الأمر الذي يؤثر في جودة المخرجات ومتابعة المهام.

ومن الصعوبات التي تواجه المراجعين التوقعات العالية لبعض الأطراف المتضررة، والتي قد تتجاوز قدرات هيئات المراجعة، أو تصوّر الرقابة باعتبارها خصماً أو تهديداً، بدلاً من كونها أداة للإصلاح والتحسين. لذلك بات من المهم دراسة المخاطر المرتبطة بالحوكمة الداخلية حتى يكون للمركز معايير واضحة للشفافية والمهنية والنزاهة.

وأعطت حكومة المملكة العربية السعودية للديوان العام للمحاسبة أهمية كبيرة باعتباره أعلى هيئة إشرافية مالية ومحاسبية في المملكة، كما يظهر في التشريعات والاستقلالية وبناء القدرات والتحديث المستمر لنظامها، بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، والتطوير الرقمي والتقني، والتعاون الدولي. نتيجة لذلك، أصبح الديوان واحداً من أهم الهيئات الرقابية وأكثرها تقدماً في المنطقة، وذلك تماشياً مع رؤية 2030 التي تركز على الشفافية والحوكمة المالية العامة. وقد مُنح صلاحيات واسعة لمراجعة الحسابات الختامية للهيئات الحكومية والشركات المملوكة للدولة، والتي سيزداد عددها عندما يتم تنفيذ نظام التخصيص بالكامل.

وأطلق الديوان العام للمحاسبة العديد من المنصات الداخلية، مثل:

- "الوثيقة" لتخزين جميع المراسيم واللوائح والتشريعات والقواعد والتعاميم الصادرة عن المقام السامي للعودة إليها،
- منصة "همة وصقل" للتدريب والتطوير والتعليم والمتابعة وتسجيل الابتكارات،
- منصة "صون" للحفاظ على الحقوق والمزايا المهنية والفكرية للمراجعين،
- منصة "شامل" لمتابعة أعمال المراجعة المالية وتطبيق اللوائح إلكترونياً،
- منصة "عارف" لتقديم الدعم المهني والفكري للمراجعين.

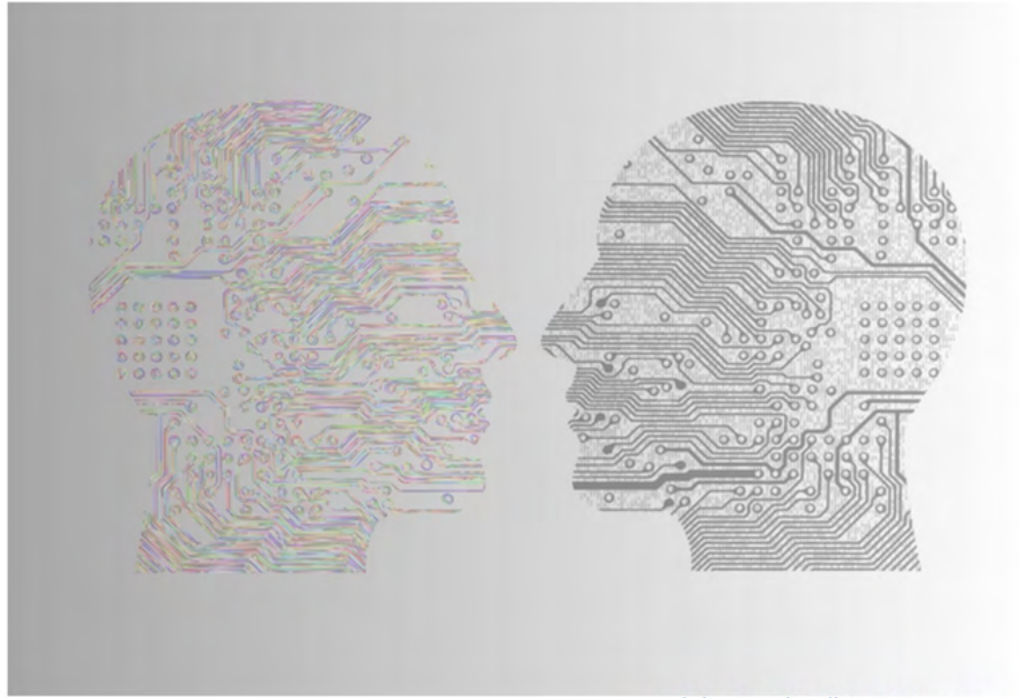
أسّس المركز السعودي للمراجعة المالية والرقابة على الأداء كمركز وطني لبناء القدرات وتطوير الكفاءات في مجال المحاسبة والمراجعة المالية العامة، ودعم الالتحاق بالدراسات العليا والتأهيل المهني (مثل شهادات المحاسب العام المعتمد، والمراجع الداخلي والمعتمد، والهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين). وفتح المكتب آفاقاً للتعاون الدولي والإقليمي من خلال استضافة وتروؤس اجتماعات الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (الإنٹوساي والأرابوساي) للمشاركة بفعالية في تبادل الخبرات والمعايير الدولية. وهو يعمل على مبدأ الشفافية وتعزيز النزاهة، فيعدّ تقريره السنوي ويرفعه مباشرة إلى خادم الحرمين الشريفين للمساهمة في حماية المال العام.

ويسعى المركز إلى تحقيق التحوّل الرقمي الكامل والاعتماد على التكنولوجيا من خلال تحليل البيانات الضخمة لفحص المعاملات بسرعة وتتبع العمليات المالية في الوقت الحقيقي من خلال نظم آلية متّصلة.

وباستخدام قواعد البيانات الحكومية لإبراز مؤشرات العدالة في الموازنات وضمان توزيع الموارد المالية بشكل عادل وعدم إمكان التلاعب بها، يتولّى المركز المهام التالية:

- الكشف عن الأخطاء في منح بعض العقود المهمة،
- ضمن العقود، تحديد أوجه القصور ونقاط الضعف في تنفيذ البنود، أو الازدواجية والتكرار لضمان كفاءة الأداء وجودته،

- مراجعة الحسابات وانتظام أوامر الدفع،
- مراجعة عقود الاستشارات، وتحديد الإدارات التي تطلبها،
- مراجعة القيمة المضافة والفوائد المترتبة على مثل هذه المشاورات،
- والتأكد من استلام جميع شهادات الإنجاز والمخرجات واعتمادها.
- فحص ومراجعة حسابات الشركات المملوكة للدولة وأنظمتها ولوائحها،
- دعم صندوق الاستثمارات العامة في تنفيذ استراتيجيات الاستثمار وآليات الحوكمة، ومتابعة تحصيل عائدات الاستثمار المتأخرة أو المعلقة.
- دراسة قضايا الفساد المالي باحترافية وحكمة.
- إعداد تقارير مالية وإدارية شاملة توضح أسباب المخالفات وآثارها. ويدعم هذه التقارير نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية وأوامره وتشريعاته. ويقدم تقرير المركز النتائج إلى صانعي القرار لضمان إنجاز العمل لمعالجة أوجه القصور، وفهم الدروس المستفادة لضمان عدم تكرارها.
- وتشكل استقلالية الهيئات العليا للرقابة المالية والمحاسبة وسيلة لضمان النزاهة والشفافية وحماية الأموال العامة، وتوفر وسيلة عملية لفتح آفاق أمام الهيئات التنظيمية لتصبح أكثر فعالية. ويؤدي الترابط بين الإدارات، والتواصل الفعال، وتوزيع المهام وفقاً للقدرات، ونقل المعلومات، والمراجعة التشاركية التي تشمل على خلفيات وخبرات متعددة، إلى تقليص التحيز، وتعزيز الإبداع، والعمل كمصدر علمي وعملي لتوليد أفكار جديدة تجعل من المحاسبة والمراجعة المالية أداة استراتيجية للإصلاح والتنمية.



المصدر: صور Aliste7484، Adobe Stock

نجاح تكنولوجيا التدقيق في أوساط مدققي القطاع العام الماليزي: المرئيات الرئيسية والاتجاهات المستقبلية

من إعداد: الدكتورة فريدة بينتي فيرانكوتي، رئيسة قسم التدقيق الداخلي وزارة الإسكان والحكومة المحلية في ماليزيا

المقدمة

أدت الطرق الجديدة لممارسة الأعمال في البيئة الرقمية إلى اعتماد ممارسات التدقيق الحالية، وتحديداً في التدقيق المالي، ووجهت وظيفة التدقيق إلى مسار جديد. ويتعين على المدققين التعامل مع التغييرات الناجمة عن التقنيات (ين، وهوانغ، ولي، وهسيا، 2006). بناءً عليه، أدى هذا الأمر إلى ضرورة وجود إجراءات تدقيق وتقنيات وأدوات جديدة لتقييم الضوابط للتخفيف من مخاطر الأعمال الجديدة (ماسلي، وبيترز، وريتشاردسون، 2010). علاوةً على ذلك، تنصّ معايير التدقيق بوضوح على ضرورة تطبيق الضوابط المستندة إلى الحاسوب وتقنيات التدقيق بمساعدة الحاسوب بمجرد استخدام عملاء التدقيق لنظم المؤسّسة المتقدمة واعتمادهم بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات (عبد المحمدي وبوس، 2009).

ويتعيّن على المدققين دمج تطبيقات برامج التدقيق الفائقة التطوّر (تكنولوجيا التدقيق) في عملية التدقيق. وهذا يشجّع المدققين على تأدية عملهم في بيئة إلكترونية والسّماح بعملية تدقيق أكثر كفاءة وفعاليّة (براون ودايفس، 2003).

وتسلّط الأبحاث الحديثة الضوء على فجوة كبيرة بين الكفاءة والإدراك في ما يتعلّق بتكنولوجيا التدقيق لدى الممارسين. وفي حين يقرّ المدققون بالأهمية الاستراتيجية لهذه الأدوات، تبقى كفاءتهم الفنية غير كافية. لذلك يلزم إجراء تدخلات تربوية مستهدفة لمواءمة قدرات الممارسين مع متطلبات القطاع (فيليتشيانو وس، وكويك، ر، 2022).

سبب أهمية تكنولوجيا التدقيق

في حين بدأ مدققو القطاع العام المالىزي يستخدمون التكنولوجيا في مهام التدقيق في عام 1980، أعربت قيادة الإدارة الوطنية للتدقيق في ماليزيا عن قلقها إزاء نقص استخدام التكنولوجيا في أوساط المدققين (بوانغ، 2015). فرغم استخدام التكنولوجيا، لا يزال مدققو القطاع العام يواجهون تحدّيات ممّا هو متوقّع من الإدارة والمعايير المهنية (فيرانكوتي، 2009). ولاحظت ورقة بحثية في عام 2015 أنّ مدققي القطاع العام لا يستخدمون التحليلات على البيانات غير المنظمة في إجراء البحث في البيانات وجمع أدلة التدقيق بسبب محدودية الخبرة الفنية ومواجهة مشكلات متعلّقة بتعقيدات النظام، والبيانات من مصادر ومنصّات مختلفة، وقدرات الموارد البشرية وطاقاتها، وقضايا المسؤولية والتوافق (بوانغ، 2015).

مع ذلك، يظهر استخدام تكنولوجيا التدقيق اتّجهاً تقدّميّاً بعد جائحة كوفيد-19. وأكّد الاتحاد الدولي للمحاسبين والمعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة في عام 2022 على وجود تحوّل كبير نحو استخدام تقنيات التدقيق المتكاملة في إدارة المالية العامة. لذلك، ثمة حاجة إلى تقييم فعالية تكنولوجيا التدقيق أثناء مهمة التدقيق. ومن شأن هذا أن يمكّن أجهزة التدقيق من التأكّد ممّا إذا كان المدققون قادرين على تأدية المهمة المطلوبة وتقديم أعمال تدقيق الجودة. وحتى يكون تطبيق تكنولوجيا التدقيق أداة فعّالة لمهمة التدقيق، من الضروري تطوير العوامل التي تقيس نجاح تكنولوجيا التدقيق وفهمها بشكل أفضل.

لمحة عامة عن البحث

نموذج نجاح نظم المعلومات

مع استمرار المؤسّسات في الاستثمار بشكل كبير في نظم المعلومات لتحسين تقديم الخدمات وتعزيز أداء الأفراد والمؤسّسات، يعتبر تقييم الاستثمار في نظام المعلومات أساسيّاً لتبرير أهميّة جودة المؤسّسات وقدرتها التنافسية وكفاءتها والمساهمة فيها. ويتضمّن نموذج نجاح نظام المعلومات ثلاثة عناصر هي إنشاء نظام معلومات، واستخدام النظام، وعواقب استخدام هذا النظام.

تصميم البحث

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها مقارنة المستخدمين بشأن التقنيات الفعّالة على قدرة هذه التقنيات على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للمدققين وتحسين جودة التدقيق.

ويشير نجاح تكنولوجيا التدقيق في هذه الدراسة إلى فعاليّة التكنولوجيا/النظام من وجهة نظر المستخدم تجاه أدائه الوظيفي، ويعتزم المتغيّر التابع قياس أداء تكنولوجيا التدقيق في تعزيز الأداء الوظيفي للمدققين إلى جانب تحسين جودة التدقيق الممكن بالتكنولوجيا.

طريقة البحث

تمّ جمع البيانات من مدققي القطاع العام الذين يؤدّون مهمة التدقيق الممكنة بالتكنولوجيا في الإدارة الوطنية للتدقيق في ماليزيا في فترة 2016 من خلال استبيانات تُدار شخصياً (ورقية) وتتمّ إدارتها إلكترونياً. ومن إجمالي 1,504 استبيانات جرى توزيعها، تمّ اعتبار 309 استبيانات صالحة واستُخدمت لمزيد من التحليل.

النتائج الرئيسية

من عينة هذه الدراسة التي شملت 309 مشاركين، كان لدى حوالي 45.0% خبرة في استخدام تكنولوجيا التدقيق لمدة تزيد عن 5 سنوات، فيما كان من المتصور أن 62.1% من المدققين الذين شملهم المسح يمتلكون مهارات كافية في تكنولوجيا المعلومات.

وأظهرت النتائج أن جودة النظام وجودة المعلومات والفائدة المتصورة ورضا المستخدم والتأثير الفردي هي مقاييس صحيحة وموثوقة لنجاح تكنولوجيا التدقيق.

إلى ذلك، أدرك مدققو القطاع العام أن تكنولوجيا التدقيق الأعلى جودة، مثل النظم التي توفر معلومات مفيدة ومحدثة، تعزز من إدراكهم لفائدة هذه التكنولوجيا. وهذا بدوره يعزز رضاهم ويؤثر إيجاباً في أدائهم الوظيفي.

التأثير المهني: خارطة الطريق المستقبلية لمشروع رقمنة الإدارة الوطنية للتدقيق

تحت القيادة الجديدة للمدقق العام في ماليزيا، داتوك سيري وان سورايا وان محمد رادزي، تشهد الإدارة الوطنية للتدقيق أكبر تحول رقمي في تاريخها الذي يمتد إلى 120 عاماً. والتزم المدقق العام بالانتقال من أخذ العينات التقليدية إلى نظام قائم على البيانات مع رؤية "للقمنة الكاملة" بحلول عام 2025-2026، والذي تُطلق عليه تسمية مبادرة رقمنة الخدمة العامة أو «Projek Pendigitalan Jabatan Audit Negara»، والتي تشير إلى «مشروع رقمنة إدارة المراجعة الوطنية» (الإدارة الوطنية للتدقيق، 2026).

وتنعكس العناصر الرئيسية ل مبادرة رقمنة الخدمة العامة في طرح العديد من النظم الرقمية العالية التأثير مثل:

- نظام التدقيق الذاتي الإلكتروني: جرى إطلاقه لأتمتة تدقيق نحو 2,000 شركة مرتبطة بالحكومة.

- لوحة معلومات المدقق العام: توفير رصد في الوقت الحقيقي لمسائل التدقيق.

- التدقيق الوطني "غرفة الحرب": إنشاء "غرفة حرب" رقمية مركزية ومرافق مماثلة في مكاتب الإدارة الوطنية للتدقيق في جميع الولايات لدعم رصد البيانات في الوقت الحقيقي والتدقيق العالي التأثير.

- نظام تطوير رأس المال البشري: نظام مخصص لإدارة عملية صقل المهارات الرقمية لأكثر من 2,000 مسؤول في الإدارة الوطنية للتدقيق.

ويجري تعزيز التزام المدقق العام بالتعديلات التي أُدخِلت في عام 2024 على قانون التدقيق لعام 1957 والتي تمكّن المدقق العام من التدقيق في أي جهة تتلقّى أموالاً عامة. والواقع أن هذا التعهد الواسع النطاق كان ليصبح مستحيلًا من دون نظام التدقيق الذاتي الإلكتروني في إطار مبادرة رقمنة الخدمة العامة. وضمّمت الأدوات الرقمية لتسهيل نهج "اتباع المال العام"، وضمان تتبّع كلّ الأموال عبر المنصّات الرقمية لتحديد التسرّبات وأوجه القصور. ويعكس التزام المدقق العام محوراً استراتيجياً نحو التحوّل إلى مؤسسة توزّع الصلاحيات على جهات عديدة في العصر الرقمي، بهدف القضاء على الأخطاء البشرية والتأخيرات اليدوية، مع زيادة التأثير الرادع ضد سوء الإدارة المالية في القطاع العام.

ومع الالتزام الكبير للمدقق العام، ينبغي لمطوّري نظم مبادرة رقمنة الخدمة العامة التّركيز على جودة التطبيق المتعلّق بخصائصه ومخرجاته. ويجب أن يركّز مطوّرو النظم على تطبيق/تكنولوجيا التدقيق لتكون سهلة الاستخدام وسهلة التعلّم.

ويجب أن يركز فريق مبادرة رقمنة الخدمة العامة على تطوير تقنيات التدقيق القادرة على توليد المعلومات التي تلبي متطلبات المدققين بشكل مناسب. ويجب تحديث المعلومات وأن تكون دقيقة وأن يجري تقديمها في الوقت المناسب. ومن شأن الحصول على معلومات دقيقة أن يؤثر في إدراك المدققين لمدى فائدة تطبيق التدقيق أثناء التدقيق الممكن بالتكنولوجيا. وعندما يدرك المدققون أن تقنيات التدقيق تمكنهم من تأدية مهامهم بسرعة وكفاءة أكبر، وتحسين وظائفهم، فإنهم سيحرصون على استخدام تكنولوجيا التدقيق. وهذا من شأنه أن يحسن فعالية التكنولوجيا في وظائفهم، وأن يعزز رضا المدققين حيال استخدام تكنولوجيا التدقيق بشكل أكثر تكراراً، وأن يحسن أداء التدقيق الممكن بالتكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، من شأن رضا المدققين عن كفاءة تكنولوجيا التدقيق وفعاليتها أن يحفز الاستخدام الناجح للتكنولوجيا أثناء مهمة التدقيق. نتيجة لذلك، يمكن لاستخدام المدققين للتكنولوجيا أن يزيد من كفاءة أدائهم الوظيفي وإنتاجيته وفعاليتها، وهو ما يمثل بدوره نجاح تكنولوجيا التدقيق.

ويتعين على الإدارة وفريق مبادرة رقمنة الخدمة العامة التأكيد على توعية المدققين لتجاوز مقاومة التكنولوجيا. إلى ذلك، واستناداً إلى البحث، ينبغي توفير التدريب الكافي للمدققين لضمان تطوير قدرات المعرفة والكفاءات المناسبة المتعلقة بتكنولوجيا التدقيق، مما يعزز الإدراك أن تقنيات التدقيق مفيدة ونافعة للمدققين.

المراجع

- Abdolmohammadi, M. J., & Boss, S. R. (2009). Factors Associated with IT Auditing by Internal Auditors.1
International Journal of Auditing, 13(3), 209-225
- Braun, R. L., & Davis, H. E. (2003). Computer-assisted audit tools and techniques: analysis and perspectives.2
Managerial Auditing Journal, 18(9), 725-731
- Buang, A. (2015). Leveraging Technology to Enhance Audit Quality and Effectiveness. In 6th ASOSAI Symposium,3
Kuala Lumpur, Malaysia
- Feliciano, C., & Quick, R. (2022). Innovative Information Technology in Auditing: Auditors' Perceptions of Future.4
Importance and Current Auditor Expertise. Accounting in Europe, 19(2), 311-331.
<https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2046283>
- الاتحاد الدولي للمحاسبين والمعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة (2022). مؤشّر مساءلة القطاع العام الدولي: تقرير الوضعيّة 2022. الاتحاد الدولي للمحاسبين.
- National Audit Department. (2026, January 26). Majlis Peluncuran Sambutan 120 Tahun Jabatan Audit Negara.6
<https://www.audit.gov.my/index.php/sorotan-aktiviti/2578-majlis-peluncuran-sambutan-120-tahun-jabatan-audit-negara>
- Masli, A., Peters, G. F., Richardson, V. J., & Sanchez, J. M. (2010). Examining the potential benefits of internal control.7
monitoring technology. The Accounting Review, 85(3), 1001-1034
- Veerankutty, F. (2009). Information technology (IT) related auditing in Malaysian public sector: an empirical study.8
of national audit department of Malaysia. Unpublished thesis, University Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia
- Yen, C.C., Huang, S.M., Li, C.L. and Hsiah, Y.C. (2006), "Application, influence and impact of Sarbanes-Oxley Act",9
Computer Auditing Journal, Vol. 15, pp. 1-11



INTERNATIONAL JOURNAL

— OF GOVERNMENT AUDITING —