



الندوة السنوية

الرابعة عشرة لديوان المراقبة العامة

بعنوان:

دور حوكمة الأجهزة الحكومية
في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠



قاعة الملك فيصل بفندق الإنتركونتيننتال

المملكة العربية السعودية، الرياض

١١ شعبان ١٤٣٨ هـ - ٧ مايو ٢٠١٧ م

**الندوة السنوية الرابعة عشرة لديوان المراقبة العامة:
" دور حوكمة الأجهزة الحكومية في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ "**

مقدمة:

تعتبر حوكمة الأجهزة الحكومية في الآونة الأخيرة أسلوباً علمياً معتبراً يتم من خلاله تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة التابعة للقطاع العام، بحيث تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها التأكد من موثوقية وعدالة الإدارة، علاوة على كونها تمثل أداة فعالة للتأكد من ملاءمة السلوك الإداري للمسؤولين الحكوميين في أداء مهامهم، وتقليل المخاطر الناتجة عن الفساد الإداري والمالي. من ناحية أخرى، يعمل جهاز المراقبة الحكومي -المتمثل في ديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية- على تقوية الحوكمة عن طريق زيادة قدرة الأجهزة الحكومية العليا والرأي العام على مراقبة الأنشطة الحكومية ومحاسبة المسؤولين. بالتالي، يتوقع أن يقوم جهاز المراقبة الحكومي بدور رئيس في تحديد وتفعيل آليات الحوكمة اللازمة، الأمر الذي يعكس أهمية دعم الجهاز وتمتعه بكامل الصلاحيات ذات العلاقة والتي تمكنه من أداء هذا الدور على أكمل وجه.

يعتبر موضوع حوكمة القطاع العام في السعودية من أهم المواضيع التي يجب أن تُعطى الحيز والمساحة الكافية للنقاش والتطوير على كافة المستويات المحلية. إذ أن تطوير وتطبيق آليات الحوكمة الملائمة للبيئة المحلية سوف يساهمان بشكل رئيس في تجاوز الكثير من التحديات التي تواجه ليس فقط تحقيق رؤية ديوان المراقبة العامة، وإنما يتجاوز ذلك إلى تحقيق رؤية القيادة والمواطنين بشكل عام، بحيث يتماشى هذا التوجه تماماً مع الإصلاحات والتطورات التي شهدتها البلاد مؤخراً بمتابعة مباشرة من قيادتها الرشيدة. كان ذلك جلياً من خلال تبني مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة سمو ولي العهد هيكلاً وآليات الحوكمة في تحقيق "رؤية السعودية ٢٠٣٠". في ذات السياق، يأخذ هذا الموضوع حيزاً هاماً في رؤية ديوان المراقبة العامة والتي تنص على أن الديوان يعمل على "... ترسيخ مبادئ الشفافية والحوكمة والمساءلة". لذلك، يعتبر موضوع الندوة من المواضيع الجوهرية على المستوى الوطني، ويعكس بعداً استراتيجياً محورياً في تطوير عمل ديوان المراقبة العامة.

إن المرحلة الحالية تشهد تطورات جوهرية غير مسبقة في المملكة العربية السعودية، من أهمها إعادة النظر في الشكل السابق للإنفاق والأداء الحكومي. وجاء موضوع الندوة السنوية الرابعة عشرة للديوان ليطمأنى مع تلك التطورات ومحاولة الخروج بتوصيات من شأنها إبراز وبلورة دور آليات الحوكمة في رفع كفاءة الإنفاق العام، وتحسين أداء الأجهزة الحكومية من خلال إعادة النظر في هيكلتها الإدارية والرقابية، وبالتالي المساهمة الجوهرية في تحقيق "رؤية السعودية ٢٠٣٠".

تعتبر كفاءة الإنفاق العام هي الوسيلة المستدامة لرفع مستوى الأداء وتخفيض التكاليف، ولكن ذلك يعتمد وبشكل أساسي على وجود وتبني هيكل حوكمة متين وإجراءات رقابية محكمة. وهو ما ناقشته الندوة واستعرضته إيماناً بأهميته ومكانته الجوهرية، خصوصاً في هذا الوقت المهم، من خلال إبراز دور ديوان المراقبة العامة والأجهزة الرقابية الأخرى في التحول نحو قطاع عام يدار بكفاءة وشفافية عالية. كما استهدفت الندوة الوقوف على العناصر الرئيسة المساعدة في رفع قيمة أنشطة المراجعة والمراقبة الحكومية. وقد تم استقطاب مجموعة رائدة من المتحدثين من داخل وخارج المملكة وبخلفيات متعددة من مسؤولين ومشرعين وباحثين متخصصين شاركوا في جلسات النقاش بالندوة، وذلك في سبيل تحقيق أهداف الندوة بالخروج بتوصيات ومقترحات قيمة وقابلة للتطبيق للمساعدة في استيعاب أهمية مفهوم حوكمة الأجهزة الحكومية في معالجة التحديات المستقبلية ورفع كفاءة الإنفاق العام، والوقوف على أفضل الممارسات الإقليمية والعالمية من أجل إيجاد خارطة الطريق نحو النموذج الأمثل للتطبيق في البيئة السعودية، وذلك بعد الأخذ في الاعتبار خصوصيتها الثقافية والحضارية وأيضاً خصائصها السياسية والاقتصادية. علاوة على ذلك، تناولت محاور الندوة ضرورة إبراز دور ديوان المراقبة العامة في صياغة مفهوم حوكمة القطاع العام داخل السعودية، وتطوير وتطبيق آليات الحوكمة اللازمة للتحول نحو بيئة حكومية أكثر كفاءة.

محاوِر الندوة والمتحدثون:

المحور الأول: أفضل الممارسات العالمية في حوكمة الأجهزة الحكومية، والنموذج الأمثل للبيئة المؤسسية والثقافية للمملكة العربية السعودية.

إدارة جلسة المحور:

- معالي الدكتور/ محمود محيي الدين، نائب رئيس البنك الدولي لأجندة تنمية ٢٠٣٠، وعلاقات الأمم المتحدة، والشراكات.

المتحدثون:

- معالي الدكتور/ حارب بن سعيد العميمي، رئيس ديوان المحاسبة – الإمارات العربية المتحدة، ورئيس المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإنٹوساي).
- معالي الدكتور/ عبد بن عبد الحميد الخرابشة، رئيس ديوان المحاسبة – المملكة الأردنية الهاشمية.
- معالي الشيخ / بندر بن محمد آل ثاني، رئيس ديوان المحاسبة – دولة قطر.
- معالي الدكتور/ بدران بن عبد الرحمن العمر، مدير جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية.
- السيد/ نيكولاي ماليشف، رئيس قطاع السياسات التنظيمية، في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

تناول المحور الأول العناصر التالية:

- التركيز على مفهوم الحوكمة في السياق الدولي، وماذا تعني الحوكمة الجيدة مع استعراض نظريات الحوكمة في القطاع العام والتطبيق الأفضل للممارسات الدولية ومراعاة العوامل والظروف الثقافية الخاصة بالمؤسسات المحلية المؤثرة بها، وذلك لإيجاد النموذج الأمثل للتطبيق في البيئة السعودية. وحيث إن المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع العام عموماً تتميز باختلاف أشكالها النظامية والتنظيمية تبعاً لاختلاف البيئة المؤسسية والثقافية في الدول التي تنتمي إليها، فإنه لا يوجد نموذج حوكمة موحد يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه في جميع دول العالم.
- استعراض ومناقشة نظريات الحوكمة المختلفة وممارساتها المتعددة سواءً في الدول المتقدمة أو النامية، خاصة ما يتعلق منها بدول الشرق الأوسط، بالإضافة إلى ممارسات الحوكمة في القطاع الخاص المحلي، في محاولة للوصول إلى نموذج حوكمة الأجهزة الحكومية الأمثل والقابل للتطبيق في البيئة المحلية باعتبار الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية للمملكة العربية السعودية.
- المفاهيم الرئيسية في الحوكمة كالنزاهة ومكافحة الفساد.
- الإجابة عن تساؤلات أخرى، منها: كيف يمكن للحوكمة زيادة مشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار؟ وهل مفهوم الحوكمة يعني أنظمة وتشريعات أقل؟ أم بيئة نظامية أكثر فاعلية؟ وماهي التحديات التي سوف تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المملكة العربية السعودية؟

المحور الثاني: استراتيجيات نحو حوكمة عامة فعّالة ومستدامة: محددات وآليات. إدارة جلسة المحور:

- البروفيسور/ مايكل بارزلي، أستاذ الإدارة العامة في كلية لندن للاقتصاد - المملكة المتحدة.
المحدثون:

- معالي الأستاذ/ محمد بن طلال النحاس، محافظ المؤسسة العامة للتقاعد - المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ محمد بن عبد الله آل عباس، عضو مجلس الشورى - المملكة العربية السعودية.
- البروفيسور/ ستيفن كلمان، أستاذ الإدارة العامة في جامعة هارفارد - الولايات المتحدة الأمريكية.
- البروفيسور/ جيرى ستوكر، أستاذ الحوكمة في جامعة ساوثامبتون - المملكة المتحدة.
- البروفيسور/ ستيفن أوسبرن، أستاذ الحوكمة في جامعة أدنبرة - المملكة المتحدة.

تناول المحور الثاني العناصر التالية:

- الفرص الحقيقية والمتاحة للجهات الرقابية والتشريعية في المملكة العربية السعودية لتطوير وتطبيق استراتيجيات الحوكمة اللازمة للمرحلة الانتقالية والمتمثلة في رؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال استعراض المتطلبات الإدارية والقانونية جنباً إلى جنب والآليات المتاحة لذلك.
- مناقشة القضايا المتعلقة بتطوير آليات الحوكمة الفعّالة من خلال الوقوف على الهيكل التنظيمي للمؤسسات والأجهزة الحكومية في البيئة المحلية.
- دراسة تضارب المصالح بين المسؤولين الحكوميين وأصحاب المصالح والدور المتوقع أن تلعبه الحوكمة في تخفيف تضارب المصالح، الأمر الذي يظهر ضرورة أخذ إدارة المخاطر وأدوات تقييم الأداء في الاعتبار عند تصميم أو إعادة تصميم أي سياسات أو تشريعات جديدة بهذا الخصوص، ويتجلى خلال ذلك الدور المهم لأجهزة مراجعة الحسابات والرقابة على الأداء.
- إبراز الدور المهم لحوكمة الأجهزة الحكومية من خلال أجهزة مراجعة الحسابات والرقابة على الأداء، حيث أن مراجعة الحسابات هي حجر الأساس لأي نموذج حوكمة محكم، من خلال إعطاء تقييم موضوعي لكفاءة استثمار الموارد لتحقيق الغايات والأهداف المؤسسية التي خصصت من أجلها، وديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية يساعد الأجهزة الحكومية المختلفة في تحسين العمليات التشغيلية والوصول إلى مستويات عليا من النزاهة والشفافية، وإعطاء القيادة الرشيدة والرأي العام موثوقية أعلى في سياسات ومخرجات تلك الأجهزة.
- إبراز طبيعة الدور الذي يجب أن تقوم به الأجهزة الرقابية في استحداث هيكل واستراتيجيات حوكمة الأجهزة الحكومية، وكيف يمكن تطوير الهيكل الحالي وتحسينه لزيادة الفعالية ومعالجة المشاكل الهيكلية والبيروقراطية التي من شأنها إضعاف الكفاءة سواء في إنفاق أو إدارة تلك الأجهزة.
- تزويد المهتمين بتوصيات نحو خارطة طريق واضحة لتطبيق أحدث نموذج حوكمة وأكثر فاعلية في ظل التطوير الشامل الذي تشهده الأجهزة الحكومية حالياً.

المحور الثالث: دور حوكمة الأجهزة الحكومية في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحسين تنافسية القطاع الخاص.

إدارة جلسة المحور:

- سعادة الدكتور/ رجا بن مناحي المرزوقي، رئيس المجلس النقدي الخليجي.

المتحدثون:

- سعادة الأستاذ/ عبد المحسن بن عبد العزيز الفارس، الرئيس التنفيذي لمصرف الإنماء، المملكة العربية السعودية.
- سعادة الأستاذ/ محمد بن عبد الله القويز، نائب رئيس هيئة السوق المالية السعودية، المملكة العربية السعودية.
- السيد/ تيموثي كالن، رئيس قطاع صندوق النقد الدولي في دول الخليج العربي ومبعوث الصندوق لدى المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ أنور شاه، مستشار البنك الدولي، رئيس مركز الاقتصاديات العامة – الصين.
- الدكتور/ سيرجيو سيبرا، أستاذ الإدارة والسياسات العامة، جامعة أوكسفورد، المملكة المتحدة.

تناول المحور الثالث العناصر التالية:

- أهمية تطبيق مفاهيم الحوكمة في المؤسسات الحكومية المختلفة ودورها في تعزيز كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية في القطاع العام، الأمر الذي قد يساهم بشكل مباشر في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي التزمت برفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر، وأطلقت برنامج (اتزان) ليكون مناهجاً تسيير عليه في تخطيط البرنامج وتنفيذه من خلال إجراء مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة واللوائح المالية في جميع الأجهزة الحكومية للتحويل من التركيز على سلامة الإجراءات إلى مفهوم فعالية الصرف وارتباطه بتحقيق أهداف محددة يمكن قياس فاعليتها بما يحفظ استدامة الموارد والأصول والموجودات، ونشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين مختلف المستويات الإدارية في الجهات الحكومية ابتداءً من المسؤول الأول لكل جهة وتحسين الأداء في الإدارات المالية وإدارات المراجعة الداخلية.
- الدور المحوري المتوقع من حوكمة الأجهزة الحكومية نحو تحقيق المكاسب المتنوعة المتوقع أن تنعكس على المجتمع وقطاعات الأعمال المختلفة من تطبيق آليات الحوكمة المختلفة على مؤسسات القطاع العام، ولتحقيق خدمات قطاع عام أفضل لابد من شفافية أكثر، وحوكمة فعالة تعني بيئة اقتصادية عادلة ومستدامة، وتساهم في تعزيز الاستثمار المحلي، وجذب الاستثمار الخارجي من خلال توليد الثقة والثبات.

التوصيات:

أسفر الطرح والنقاش والمداولات عن خروج الندوة بالتوصيات الآتية:

١. ضرورة تحقيق الاستقلال الإداري والمالي والتنظيمي الكامل لديوان المراقبة العامة، وفقاً لمبادئ إعلاني ليما ومكسيكو، وقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم [٢٠٩/٦٦/أ] وتاريخ ٢٢/٩/٢٠١١ م، لضمان قيامه بمسؤولياته تجاه تعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في الجهات المشمولة برقابته على أكمل وجه.
٢. وضع إطار تنظيمي موحد لحوكمة الجهات الحكومية، على أن تُعد كل جهة دليل إجراءات خاص بها بما يتفق مع طبيعة نشاطها، ويتولى ديوان المراقبة العامة متابعة التزامها به.
٣. تشكيل لجنة مراجعة مستقلة في كل جهة حكومية، تساهم في تحسين كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية، وتعزز موضوعية وكفاءة التدقيق الداخلي والخارجي.
٤. ضرورة تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية، من خلال قيام كل جهاز حكومي بنشر تقارير الأداء وقواعد وأدلة العمل وكافة المعلومات التي تهم الأطراف المستفيدة، بما لا يتعارض مع الأنظمة والسياسات العامة للدولة.
٥. ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي تبادل وتكامل الأنظمة والبيانات بين الجهات الحكومية.
٦. قيام كل جهة حكومية بإصدار دليل داخلي لتطبيق مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة الموافق عليها بقرار مجلس الوزراء رقم [٥٥٥] وتاريخ ٢٥/١٢/١٤٣٧ هـ، وبما يتناسب مع الطابع الوظيفي أو المهني والظروف الخاصة بها.
٧. تصميم وتنفيذ برامج علمية وتدريبية من قبل الجامعات السعودية والمعاهد المتخصصة، لرفع مستوى الوعي ونشر ثقافة الحوكمة بين موظفي القطاع العام والمواطنين.
٨. ضرورة رفع كفاءة الإيرادات والمستحقات الحكومية، والاستفادة من الخدمات التي تقدمها شركات المعلومات الائتمانية، عند تعامل الجهات الحكومية مع الشركات والمؤسسات والأفراد.