



11,708,370

Tunis



تونس

تشكيل مستقبل إيجابي باستخدام عمليات الإدارة الاستراتيجية في ظلّ التحديات والديمقراطية الناشئة - التجربة التونسية

تعبير فريق التخطيط الاستراتيجي التابع للجهاز الأعلى للرقابة في تونس، فإنه «في الوقت الذي يتعذر علينا فيه التنبؤ بالمستقبل على نحوٍ شامل ودقيق، يمكننا السعي إلى تبني آليات حوكمة مُكُنّنا من اعتماد المراقبة المستمرة للواقع وتغيير مسار العمل متى لزم الأمر. وفي الوقت الذي تواجه فيه تونس العديد من الصعوبات والتحديات ونقص تدفقات الأموال، يدفعنا التفاؤل -بشكلٍ عام- نحو الأمل في إمكانية التغيير وتحقيق مستقبل أفضل مما مضى.»



مقر ديوان المحاسبة بتونس

لقد انضم ديوان الرقابة التونسي إلى مبادرة الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير في عام 2021 بهدف تبني منهجيات متقدمة وتبادل الخبرات مع نظرائه (SPMR) من الأجهزة العليا للرقابة بالدول العربية الأخرى. وخلال فترة مشاركته، دائماً ما أشاد الديوان بقيمة الإدارة الاستراتيجية باعتبارها آلية تعمل على تعزيز الأثر الرقابي الإيجابي على بيئة القطاع العام.

بشموليتها واستمراريتها. ولقد ساعد ذلك (SPMR) لقد تميزت رحلة الجهاز الأعلى للرقابة في تونس مع مبادرة الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير الفريق على مواجهة جميع التحديات التي فرضتها البيئة الخارجية كجائحة كورونا وما أعقبها من انكماش اقتصادي، وكذلك حماية النظام الديمقراطي في البلاد. وكانت الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة من 2022 إلى 2026 بمثابة تنويع لهذا الجهد. وترتكز الخطة الاستراتيجية على ثلاثة أهداف.

المساهمة في المساءلة والشفافية بشأن التصرف في المال العام وتحسين أداء القطاع العام

ترسيخ ثقة المواطن التونسي في ديوان الرقابة وتعزيز تواصله وتفاعله مع بيئته

إنشاء هيئة قضائية مالية عادلة وفعالة

وللعمل على تسهيل تحقيق هذه الأهداف، يسعى ديوان الرقابة التونسي إلى نشر أدواته الرقابية الرئيسة وتعزيز شموليتها وفعاليتها وفق المعايير الدولية. كما يخطط الديوان أيضاً لرفع مستوى جهوده الخاصة من أجل أن يكون نموذجاً يُحتذى في مجالات الشفافية والمساءلة والنزاهة من جهة، ولتكتيف جهود مشاركة أصحاب المصلحة من جهة أخرى.



فريق قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة من الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة التونسي يشارك في ورشة عمل ألبوساني حول إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

وتجدر الإشارة إلى أن الدور القضائي الفريد للديوان قد تم تعزيزه في السنوات الأخيرة، وهو ما مثل أيضاً الدافع لتحقيق الهدف الثالث في الخطة الاستراتيجية الجديدة. يساهم الديوان بعمله في حماية الديمقراطية الناشئة في تونس من خلال ضمان إنفاذ أحكام قانون الانتخابات عبر مراقبة تمويل الحملات الانتخابية وكشف الانتهاكات ومعاينة مرشحيها.

تعتمد الخطة الاستراتيجية الجديدة على الأعمال التحضيرية ذات الأساس المتين. بدأ فريق مبادرة الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير في تونس بتكوين فهم شامل للأداء الحالي للجهاز الأعلى للرقابة، من خلال إكمال التقييم الذاتي للأداء عبر تبني إطار قياس الأداء الخاص بالجهاز. من ناحية أخرى سعى الديوان إلى التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الداخل والخارج من أجل فهم أفضل لتصور لأدائه الحالي وما يتوقعونه منه في المستقبل. وحيث أن دراسة الماضي هي نقطة الانطلاق نحو التخطيط للمستقبل، استعرض الفريق أيضاً الخطة الاستراتيجية السابقة وأنشطتها وما حققتها من أهداف. ساعد ذلك الفريق على فهم ما تم إنجازه وما يزال معلقاً، وكذلك تصميم حلول أفضل للمضي قدماً.

وقد أتاحت هذه النتائج الفرصة أمام الفريق من أجل وضع رؤية شاملة حول نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتحديد القضايا الاستراتيجية الرئيسة أو المسائل الهامة لدفع التوجّه الاستراتيجي الجديد للديوان. وقد كفلت جلسات العمل المكثفة المنعقدة مع أعضاء الجهاز الأعلى للرقابة في تونس ملكية تلك الرؤى من خلال اتباع نهج تشاركي في خطته الاستراتيجية الجديدة.

“ وقد عبّر فريق التخطيط الاستراتيجي عن ذلك التعاون قائلاً: «لقد سمحت لنا هذه التجربة بمواءمة مهمتنا ورويتنا وقيمنا مع الطبيعة الخاصة لعمل الديوان وكذلك مع توقعات أصحاب المصلحة، وتعزيز الترابط فيما بينها؛ وهو ما سيساعدنا على الاستجابة بشكل أفضل للتحديات وإنشاء جهاز أعلى للرقابة يواكب التطور ويحدث فرقاً. ”

فريق التخطيط الاستراتيجي

وإيماناً بأن الإدارة الاستراتيجية تتطلب عمليات تنفيذ مُحكمة، فقد عمل فريق الجهاز الأعلى للرقابة في تونس بالتوازي على كلٍ من الاستراتيجية والخطة التشغيلية الأولى لعام 2021. وقد تلقى الفريق تعزيزات من إدارة الدعم بالديوان لأجل وضع خطة سنوية شاملة تحدد بمزيدٍ من التفصيل الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية على مدار عامها الأول.

تهدف الأنشطة المقترحة إلى تحسين عمليات الرقابة؛ بما في ذلك تحقيق مواءمة أفضل مع المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. كما تشمل أيضاً النهج القائم على المخاطر وإعادة النظر في المنهجيات القائمة من أجل تعزيز قدرة أعضاء الديوان. من ناحية أخرى، فقد ركزت الخطة التشغيلية على آليات تحسين عمليات التواصل الداخلي والخارجي، ونُهج ضمان الجودة، وتعزيز نظام الرقابة الداخلية للديوان، وكذلك تعزيز الإلمام بالتكنولوجيا وأدوات البرمجة. ومن خلال الاضطلاع بهذه الأنشطة، يهدف الديوان إلى تحسين صورته ودوره كمؤسسة نموذجية، مما يضيف قيمة إلى كفاءة القطاع العام ويدعم جوانب الشفافية والمساءلة.

ثمة العديد من العوامل التي ساهمت في تلك التجربة الإيجابية للجهاز الأعلى للرقابة في تونس مع الإدارة الاستراتيجية ؛ إذ لعب التزام الإدارة العليا للجهاز الأعلى للرقابة دوراً غاية في الأهمية. وبذات الأهمية كان حرص الفريق المشارك على تكوين فهم مشترك لطبيعة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها. لقد أتاح النهج التشاركي التوصل إلى اتفاق جيد حول الرؤية المشتركة للديوان، مع مراعاة البيئة الخارجية والداخلية. ومن المقرر أن تدعم المواءمة بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية، والصلة بين الخطة التشغيلية والموازنة عملية صنع قرار أفضل تراعي التداعيات المالية والأهمية الاستراتيجية للأنشطة. وفي النهاية، تبني الفريق نهجاً متكاملًا للمراقبة، وثغرة تتيج اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

“ كانت مشاركتنا في مبادرة الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير تجربة ممتازة وقيمة، إذ سمحت لنا بتحديث تقرير إطار قياس أداء الأجهزة العليا للرقابة لدينا والحصول على نظرة عامة موضوعية وشاملة حول الأداء الحالي للديوان. لقد دعمتنا مبادرة الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير في صياغة خططنا الاستراتيجية للفترة 2022-2026 جنباً إلى جنب مع الخطة التشغيلية لعام 2022. كما ساعدتنا ورش العمل التي شاركنا فيها على الإحاطة بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية وأهدافها ومزاياها؛ الأمر الذي مكّننا من الاستعداد جيداً لوضع الخطة، ومنحنا الفرصة لاستكشاف والتعلم من تجارب الأجهزة العليا للرقابة النظيرة من دول مختلفة. لقد كان لورش العمل تلك بُعداً آخر ذات أهمية كبرى وهو بناء علاقات استثنائية مع زملائنا من الأجهزة العليا للرقابة في الدول العربية وفريق مبادرة تنمية الإنتوساي. ”

فريق التخطيط الاستراتيجي

“ من ناحية أخرى، وصف السيد عبد الحكيم بن لزرق من مبادرة تنمية الإنتوساي عن هذه الشراكة قائلاً: «على الرغم من حدوث الأزمة الصحية العالمية وتأثيرها على استمرارية عمل المؤسسات، فقد حرص الديوان -طوال فترة مشاركته في مبادرة الاستراتيجية وقياس الأداء وإعداد التقارير- على الوفاء بتعهداته، والالتزام بالمسار المتفق عليه مع مبادرة تنمية الإنتوساي. هذا وقد أظهر فريق الديوان المشارك في المبادرة موضوعية مستمرة ومثابرة وتفانياً من أجل إنجاز عمله بأعلى جودة. وفي النهاية سوف تؤدي تلك الجهود ثمارها في تمكين صياغة مستقبل إيجابي بفضل عملية الإدارة الاستراتيجية رغم كل التحديات. ”

عبد الحكيم بن لزرق - مبادرة تنمية الإنتوساي

المؤلفون المشاركون

فضيلة قرقرى، عضو فريق SP من ديوان المحاسبة التونسي
نهاد معلول، عضو فريق SP من ديوان المحاسبة التونسي
عبد الحكيم بن الازرق، مدير أول ، مبادرة الإنتوساي للتنمية

