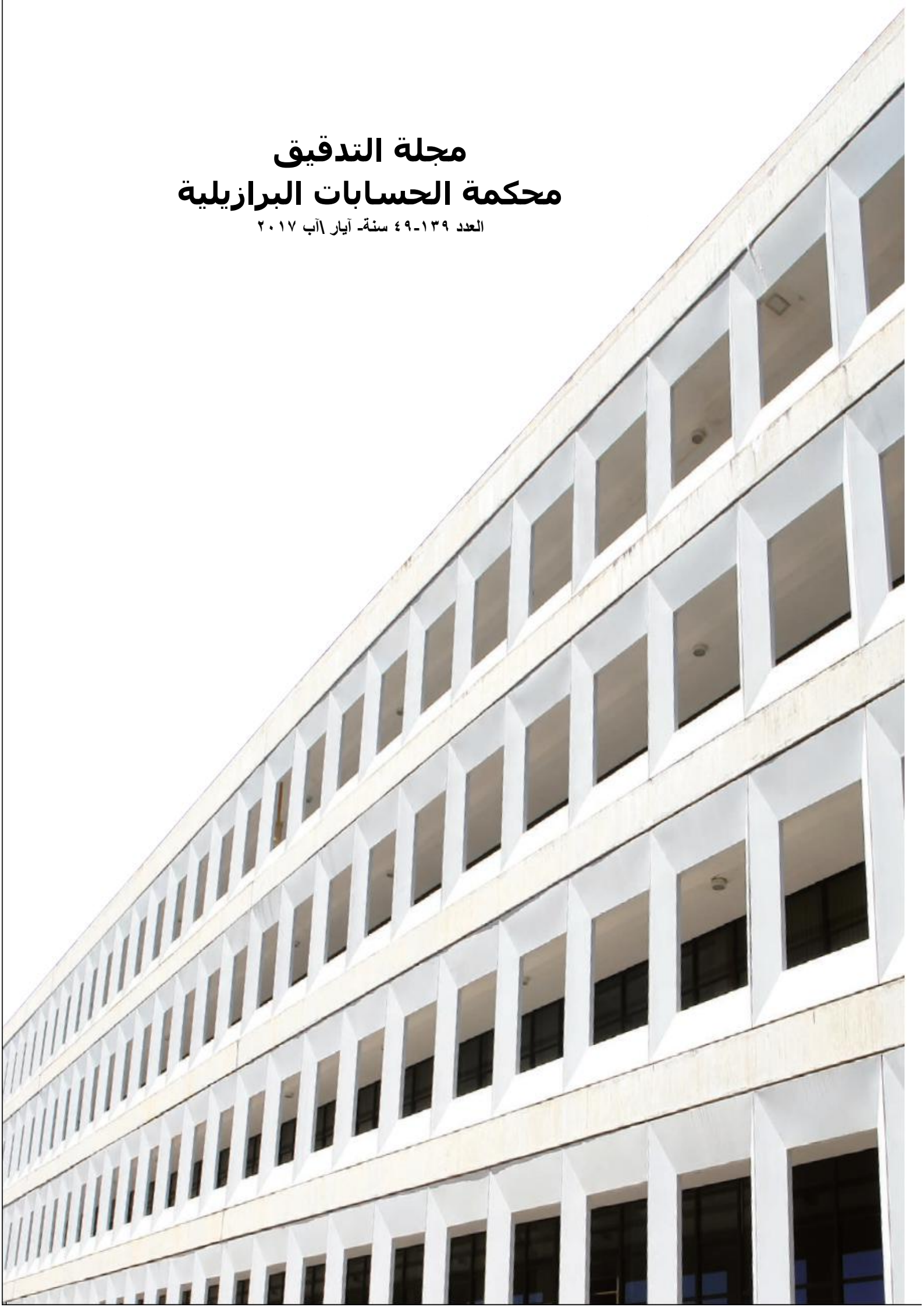


مجلة التدقيق محكمة الحسابات البرازيلية

العدد ٤٩-١٣٩ سنة- آيار آب ٢٠١٧



رسالة الى القارئ

يتناول هذا العدد من مجلة محكمة الحسابات الفدرالية كفاءة الإدارة العامة ودور محاكم الحسابات في ضمان تحقيق النتائج من الاستثمارات العامة لصالح المجتمع. ولاستعراض هذا الموضوع، أجرينا مقابلة مع الخبير الاقتصادي البارز بريسير بيريرا، وهو شخصية معروفة ومشهورة لا يختلف عليها اثنان في الامور السياسية والاقتصادية للبلد.

اجرى السيد بريسير بيريرا تقييما لتاريخ الإصلاح الإداري في ميدان الوظيفة العامة البرازيلية واقترح اتخاذ إجراءات جوهريّة لاستمرار نمو البلد نموًا ثابتًا.

تناول السيد (لويز أوتسو)، في عمود الرأي، وهو المنسق العام للرقابة الخارجية للكفاءة العامة في المحكمة الموضوع الرئيسي في هذا العدد ألا وهو مبدأ الكفاءة العامة. في سيناريو الأزمة المالية وتقييد الاستثمارات العامة، يقدم السيد لويز أفضل الممارسات والمبادرات من خلال الأجهزة الرقابية والتي تهدف إلى تحسين الإدارة العامة.

من أبرز نشاطات هذا الربع هي المنتدى الوطني الأول حول الرقابة، الذي عقد في معهد سيرزديللو كوريبيا في تشرين الأول ٢٠١٧ والاجتماعات والمحاضرات التي دعمها الجهاز الرقابي البرازيلي لمناقشة التعديل الدستوري ٩٥ والاجتماع الأول لمجموعة العمل حول تقييم كفاءة وجودة الخدمات العامة لمركز الدراسات العليا للجهاز الرقابي البرازيلي في مجال الرقابة والإدارة العامة وعرض تقرير السياسات والبرامج الحكومية.

تناقش المقالات عدة مواضيع. إن استقلالية المدققين هي موضوع المقال المقدم من قبل الوزير أوغستو شيرمان. كما يعرض هذا العدد مقالات عن تحديات المشتريات العامة. موضوع آخر هو تحليل السوق كأساس لعملية التخطيط للعقود الحكومية، بالإضافة إلى أهمية الدراسات الفنية الأولية وثيقة لإضفاء الطابع الرسمي على الطلب كعناصر أساسية للتخطيط للمشتريات العامة ونجاحها. كما يقدم هذا العدد مناقشة مهمة حول اختصاصات الضوابط الداخلية والخارجية في القطاع العام، مصحوبة بتحليل حالة مكتب المراقب العام لولاية بيرنامبوكو. وأخيرًا، يقدم هذا العدد حالة تحسين إجراءات العمل في الجهاز الرقابي لولاية سانتا كاتارينا بدءًا من تنفيذ ملفات القضايا الإلكترونية.

ارجو لكم وقتًا ممتعًا بصحبة هذا العدد.



خوزيه موشيو مونتيرو

رئيس محكمة الحسابات الفدرالية البرازيلية
رئيس تحرير مجلة محكمة التدقيق البرازيلية

ابرز النشاطات



ابرز النشاطات

الجهاز الرقابي البرازيلي يعقد
المنتدى الوطني الأول حول الرقابة.

الجهاز الرقابي البرازيلي يدعم
الجهاز الرقابي البرازيلي لمناقشة
التعديل الدستوري ٩٥.

مجموعة عمل مركز الدراسات
العليا للجهاز الرقابي البرازيلي
يناقش كفاءة وجودة الخدمات
العامة.

الجهاز الرقابي البرازيلي يقدم
تقرير السياسات والبرامج لسنة
٢٠١٧ إلى الكونغرس الوطني

رأي



رأي

لويز اكويسو

مكتب المنسق العام للكفاءة
العامة.

الكفاءة العامة

مقابلة



مقابلة مع السيد

بريسير بيريرا

خبير اقتصادي وعالم
سياسي واجتماعي

تحديات تواجه البرازيل في
اعقاب الإصلاح الإداري

المقالات



المقالات

أفكار حول استقلالية مدققي الحكومة الاتحادية

أوغستو شيرمان كافالكاتي

نشاط تحليل السوق لتخطيط المشتريات الحكومية

لويس كلاوديو دي أزيڤيدو تشافيس

الدراسات الفنية الأولية: نقاط الضعف في المشتريات العامة

أنطونيو فرانسيسكو دا كوستا

كارلوس ريناتو أروجو براغا

لويز غوستافو غوميز أندريولي

الرقابة الخارجية مقابل الرقابة الداخلية والإدارية: تحليل تضارب الاختصاصات المفترض بين مجلس العدالة الوطني ومكتب الحسابات الاتحادية.

أنجيريكو ألفيس باروسو فيلهو

تقييم الضوابط الداخلية في القطاع العام: حالة مكتب المراقب العام لدولة بيرنامبوكو

ريكاردو هنريك ميراندا دي أراوجو

شاؤل ديوجين أزيڤيدو سانتوس سوتو

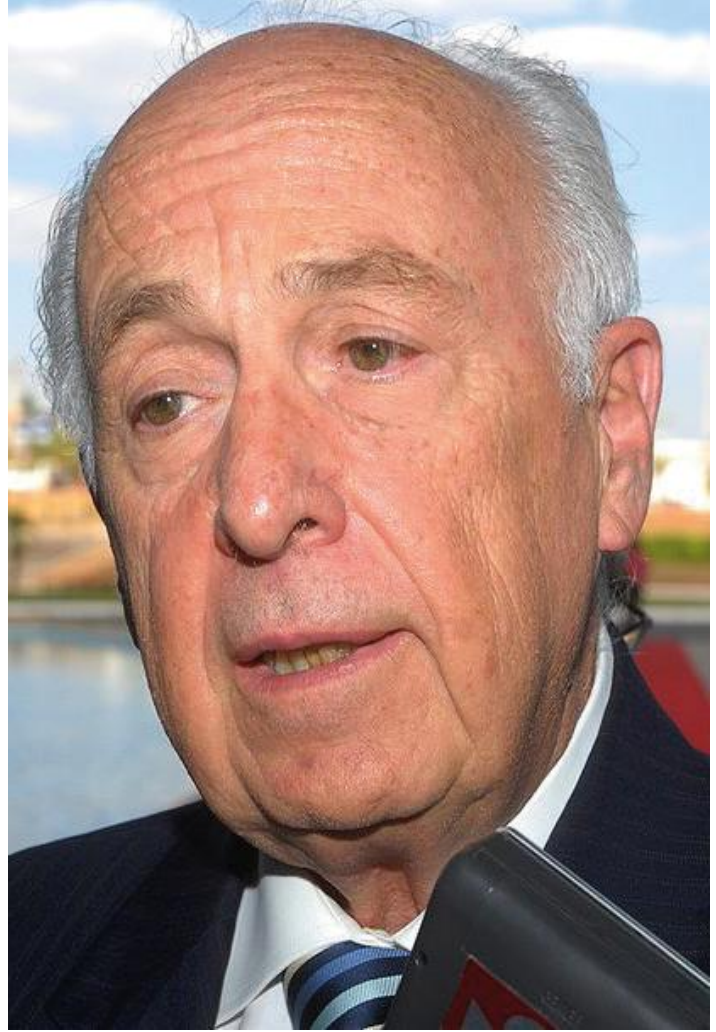
نمذجة العمليات التجارية في ضوء الحقوق الإجرائية في الجهاز الرقابي لولاية سانتا كاتارينا

ماريلا بيريرا

تحديات تواجه البرازيل في اعقاب الإصلاح الإداري

لقد كنت في طليعة الإصلاحات التي شهدتها أجهزة الدولة في التسعينيات، والتي جاءت ردا على الأزمات السياسية والاقتصادية المتعاقبة التي شهدتها البلاد. وبعد مرور عشرون عاما، هاهي البلاد تجابه مرة أخرى أزمات اقتصادية وسياسية. فهل ترى أن الدولة البرازيلية ستحتاج إلى إصلاحات جديدة للتغلب على الوضع الحالي؟

في تصوري انك إذا كنت تعمل على مستوى رفيع نسبياً من الإدارة، فلا يوجد امامك في اية دولة رأسمالية سوى عمليتي اصلاح فقط. بمعنى أن الدولة الرأسمالية ولدت استبدادية (توريثية)، بملوك ذوي سلطة مطلقة اقترنوا بالتجار الذين تحولوا لاحقا إلى صناعيين وموظفين حكوميين. ولم تكن المحكمة فيها تتألف من عناصر الجيش فقط، بل أيضا من بيروقراطيين أداروا الثروة العامة كما لو كانت ملكهم. وهذه هي الدكتاتورية بعينها. ثم جاء الإصلاح الأول، وهو الإصلاح البيروقراطي. ويعرف في اللغة الإنجليزية بإصلاح الخدمة المدنية، وبالفرنسية، إصلاح الوظيفة العامة، وبالبرتغالية إصلاح الإدارة العامة، أو الإصلاح البيروقراطي، وكان في غاية الأهمية. وهو الإصلاح الذي اخضعه ماكس وبيير للتحليل. بعدها، ومنذ ثمانينيات القرن الماضي بدأ الإصلاح الثاني، وهو الإصلاح الإداري في إنجلترا وأستراليا ونيوزيلندا. وكانت البرازيل من أوائل الدول التي بدأت الإصلاحات. وقد عم هذا الإصلاح في وقتنا الراهن جميع أرجاء العالم، وهو ينصب حاليا بوجه خاص على زيادة كفاءة الخدمات العامة للدولة.



بريسير بيريرا

خبير اقتصادي وعالم سياسي واجتماعي

السيد بريسير بيريرا خبير اقتصادي وعالم سياسي واجتماعي يحمل شهادة في إدارة الأعمال والقانون. تولى السيد كارلوس منصب وزير المالية سنة ١٩٨٧، ووزير الاصلاح الإداري والحكومي الفدرالي للفترة من ١٩٩٥ - ١٩٩٨، وهي الفترة التي كان مسؤولا فيها عن إجراء الإصلاح الإداري في البرازيل. في مقابلة له مع مجلة محكمة الحسابات البرازيلية قدم السيد بريسير بيريرا تقييما لتاريخ الإصلاح الإداري لكفاءة الخدمة العامة البرازيلية مقترحا اتخاذ تدابير جوهرية لكي تحقق البرازيل نموا ثابتا. كما تناول دور الأجهزة الرقابية في تحقيق درجة أكبر من الكفاءة في القطاع العام.

فالان، عندما يكون لدي نظام شامل سواء كان صحي أم تعليمي أم للضمان الاجتماعي أم لتحصيل الضرائب، فساحتاج الى الكفاءة، لان هذه القطاعات الضخمة من الخدمات العامة تغطي اعدادا كبيرة من الناس.

ما هي اهم أهداف الإصلاح الإداري؟

كان الهدف الرئيسي للإصلاح الإداري في سنة ١٩٩٥ هو اجراء تغيير طفيف على منطق الإدارة المستندة الى التدابير لتصبح الادارة المستندة الى النتائج والتنافس الإداري وتعزيز المنافسة الإدارية عبر تحقيق التفوق. وهذا يعني ان الجهاز الرقابي البرازيلي الذي يدقق، مثلا، على وزير الضمان

الاجتماعي، والذي يدقق بدوره على الوكالات الوطنية للضمان الاجتماعي، يقوم باجراء مقارنة بين الوكالات، ويدرس بموجب ظروف معينة المعايير والأهداف. فالمؤشرات هي نتاج المقارنة بينهما، والتي تعتبر أفضل بكثير من فرض شيء ما. ولكن التنافس على اساس تحقيق التفوق مسألة لا تحظى باعجاب البيروقراطيين. وكانت الأصعب بالنسبة لي، لأنني اقترحت ثلاثة أمور في إصلاح الإدارة ككل. فبدلا من تحليل الإشراف على التنظيم المادي والإشراف المباشر واجراءات التدقيق الصارمة المستندة الى العمليات، دافعت عن الإدارة المستندة إلى النتائج والتي حظيت بتأييد الجميع، علما انها تعني المنافسة الإدارية المستندة الى التفوق.

بعدها، بدأوا يفهمون بأن المنافسة في الحقيقة لاتكمن في منطق الموظفين العموميين، بل ينبغي ان تكون أساسية. وهذا الشيء تستخدمه الشركات على نطاق

واسع. أما القضية الثانية، فهي لكي تصبح أكثر كفاءة، فمت

بتصنيف الوكالات الى هيئات عامة حكومية، وهيئات عامة غير حكومية، وهيئات حصرية بالحكومة وغير حصرية بالحكومة. ثم قلت فيما يتعلق بالنشاطات غير الحصرية بالحكومة، لا يوجد سبب لتكون محصورة بالحكومة، ويمكن تنفيذها من قبل المنظمات الاجتماعية. لابل يمكن أن تكون أكثر كفاءة وأكثر مرونة، إذا تم تحويلها إلى منظمات اجتماعية.

كيف تقيّم تحقيق هذه الأهداف على مر السنين؟

جری ذلك بصورة أبطأ مما كنت اتوخاه. فما ان خرجت، ارتكبت خطأ. في النهاية، في كانون الثاني ٢٠٠٨، أي في آخر سنة من السنوات الأربع التي كنت فيها وزيراً، قلت لنفسي ما قلته للرئيس لاحقاً. قلت إنني أعتقد أن الكونغرس سيوافق على الإصلاح في نيسان، وأن الأفكار الجديدة كانت تنتشر بالفعل، وأن الناس كانوا على علم بكل ذلك، بحيث أصبح المبدأ الأساسي حينها هو تنفيذ الإصلاح. لم يكن لدى وزارة اصلاح الإدارة والدولة الفدرالية السلطة لتنفيذ الإصلاح، فقد كانت وزارة صغيرة جدا. في الولايات المتحدة، توجد دائرة، وقد دهشت جدا لأنني عندما ذهبت للحديث مع احد الاشخاص هناك طرحوا علي السؤال الاتي: هل تعرف ما هو مصدر سلطتي؟ اجبت بلا لا اعرف. فاردف أن سلطتنا هي مكتب مدير تخطيط الموازنة. فاجبته إرى من الأفضل نقلها إلى وزارة التخطيط، لأن لديهم موازنة. أما الآن فأعتقد إنني كنت مخطئاً لأن وزير التخطيط

لم يهتم أبداً بالإدارة العامة وفقدت القضية وضعها السابق وقل التركيز. على أية حال، أعتقد أن (الإصلاح) يحدث، لأنه حدث كثيراً على مستوى الدولة وكان أكثر ما يثير الإعجاب هو التغيير في الأوساط الأكاديمية. إن عدد الأوراق والأطروحات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه حول الإصلاح مذهل.

حسب رأيك، ما هي المقترحات التي تساعد على تعزيز الكفاءة في الإدارة العامة؟

تقدم مؤسسة Getúlio Vargas في ساو باولو دراسة جامعية لطلبة الجامعات حول الإدارة العامة منذ عام ١٩٧٠، ومنذ منتصف الثمانينيات، دراسة لطلبة الدراسات عليا. وقد كنت المنسق وقمت بإصلاح البرنامج بأكمله بعد أن كنت وزيراً للمالية عامي ٨٨ و١٩٨٩. قلت لزملائي أن لدينا عدد قليل جداً من الطلاب وهذا يعني أن الجميع يريد أن يكون طالب إدارة ولا أحد يريد أن يكون طالب إدارة عامة. لقد عرفت السبب بالفعل، إذ لم تكن هناك اختبارات الالتحاق بالخدمة المدنية. ما أعنيه هو أن هؤلاء الناس لا يشجعون اختبارات الخدمة المدنية، لانه لا يوجد طلب منتظم على الطلاب. وهكذا، عندما وصلت إلى هنا في وزارة المالية، قلت أريد إن أصدر مرسوماً. لقد قررت أن جميع الوظائف الحكومية يجب أن يكون فيها اختبارات قبول كل عام وأن هذه الامتحانات يجب أن تكون انتقائية بدلاً من وجوب الموافقة. تسلمت مناصبي وسرعان ما أنشأت الصيغة الخاصة بعدد الوظائف الشاغرة في امتحان القبول وصيغة كتابة إشعار الاختبار. حيث تأخذ

عدد الوظائف الشاغرة التي تحتاجها المهنة - دعنا نقول أن هناك ١٥٠٠ موظف في مهنة معينة. ثم تقوم بتقسيم ١٥٠٠ على متوسط عدد السنوات التي يبقى فيها الموظف في الوظيفة.

النتيجة هي عدد الوظائف الشاغرة التي يجب ان تفتح كل سنة. هذا يتاح لعدد الموظفين الذي يُمكنك من الحصول على نسبة متوازنة من حيث العمر وتعزيزه بموظفين جدد على اساس ثابت في هذا المجال الوظيفي. وانا أيضا ادعم الرواتب العالية للموظفين. ولكن في ذلك الوقت كان بطيئا جدا . لذلك، فأنتي اقترح هذين الإجراءين : اختبارات التأهيل العامة المنتظمة و زيادة الرواتب.

في هذا السياق الجديد، هل ما زالت الافتراضات حول الإصلاح الإداري قابلة للتطبيق او هل تحتاج الإدارة العامة للبحث عن اسس جديدة لاعادة تشكيل نفسها؟

انه يعتبر ساريا الا انه يشكل عائقا للإدارة. ينبغي عليكم دائما ان تجروا التحسينات فهناك مشاكل جديدة وتصورات جديدة ولكن تستمر المشكلة الأساسية في جعل الإدارة العامة أكثر كفاءة ككل من خلال التغييرات في اليات الإدارة. ماذا كان هدفي الرئيسي فيما يتعلق بكل هذا؟ لجعل الجهاز الحكومي أكثر كفاءة ، ولكن لماذا؟ برأيي، تعتبر الدولة الاداة الرئيسية للإجراءات الجماعية في الأمة البرازيلية. لذلك، انه من خلال الدولة فأنا انظر للاهداف السياسية العظيمة للمجتمعات الحديثة: الحرية والتنمية

الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة و الامن. تلك هي الاهداف الخمسة. اذا، ما هو الشيء الذي كنت مهتما به حينذاك وما زلت الى حد الان؟ كنت مهتما بشكل رئيسي في

زيادة حجم الدولة في القطاع الاجتماعي. لانه، برأيي، ان المجتمع العادل هو بالضرورة مجتمع يمتلك عبء ضريبي كبير ولديه نفقات كبيرة على الخدمات الصحية ، وعلى الخدمات الاجتماعية الكبيرة في الدولة.

" ينبغي عليكم دائما ان تجروا التحسينات فهناك مشاكل جديدة وتصورات جديدة ولكن تستمر المشكلة الأساسية في جعل الإدارة العامة أكثر كفاءة ككل من خلال التغييرات في اليات الإدارة."

قد وجه دستور ١٩٨٨ في هذا الاتجاه. وكنت بحاجة ، عندها ، الى اصفاء الشرعية على ذلك ، ولكن لماذا بالضبط؟ وذلك من الواضح ان الليبراليون يشعرون بالرعب من كل هذا. فهم يرغبون بدولة صغيرة جدا ممولة من قبل الضرائب التنافسية. وهذا ما يرغبون به ، بسبب ان الضرائب في البرازيل هي ضرائب تنافسية ، ولكن الدولة كبيرة ، وبشكل رئيسي في المجال الاجتماعي. في ١٩٨٥، فانها تراوحت ما بين ١١ و ١٢% من الناتج المحلي الاجمالي ، وقد ازدادت في الوقت الحاضر الى ٢٣ و ٢٤% ، لذلك تضاعفت ، ولكني كنت بحاجة الى اصفاء الشرعية عليها، وبعبارة اخرى كان علي ان اقف مع دولة

الرفاهية ضد اولئك السادة المنادين "لا نرغب بوضع المال الجيد على المال السيئ". فليس من الضروري ان يكون جميع الموظفين الحكوميين فاسدين وغير كفوءين". لمن اجل اظهار واعلان انهم ليسوا على حق، كان علي ان اثبت ان الدولة كفوءة في تقديم تلك الخدمات الاجتماعية الكبيرة. لذلك، فإن المال الذي اضعه في ذلك هو مال جيد وهو المنطق الرئيسي. عندها سأقول بأنني اخفقت على ما يبدو. ولماذا اخفقت؟ اعتقد بأنني لاحظت العديد من التحسينات. كان هذا الاصلاح حتميا وسيستمر لعدم وجود بديل عنه. ان الدول التي تأخرت في تلك الاصلاحات ، مثل المانيا وفرنسا، هي بالفعل تقوم بهذه الاصلاحات ايضا، كل واحدة بطريقتها، ولكن دائما في هذا الاتجاه. الان، المشكلة ان البرازيل تعرضت لازمة في السنوات الثلاثة الماضية. هيمن الليبراليون على البرازيل العازمين على اظهار ان دولة الرفاهية لم تنجح ويرغبون بتقليص حجم الدولة. تحقيقا لهذه الغاية، وافقوا على وضع سقف للموازنة التي تجمد الانفاق العام. سيواصل سكان البرازيل في النمو وسيستمر الناتج المحلي الاجمالي بالنمو على نحو متواضع، بسبب انه ينمو بشكل قليل ولكنه سيواصل النمو وستواصل خدمات التعليم والصحة والامن الاجتماعي والمساعدة الاجتماعية في التراجع. هذا ما يحدث. بالتالي، ومن هذا المنطلق ، اني اخفقت. مع ذلك، اني سعيد جدا بالاصلاح

الذي اوجدته ، والذي ساعدت على ايجاده وبعد كل ذلك فلقد تم ذكره وانجازه، ويمكنني القول اني استحوذت على قلوب وعقول المناصب العليا من الادارة العامة البرازيلية.

ما هي التطورات الرئيسية التي حققتها البرازيل من حيث الكفاءة منذ الاصلاح الاداري؟

اعتقد بأنه هذه هي التطورات. في الوقت الراهن ، تم تحديد الادارة حسب النتائج اكثر من ذي قبل، وان الرقابة الاجتماعية افضل من قبل وحيث كانت الرقابة الاجتماعية هذه بالفعل في مراحلها الاولى في ذلك الوقت. واقصد، ان كل ذلك تحسن كثيرا. تعتبر المنظمات الاجتماعية ، لاسيما في ساو باولو، ناجحة للغاية في كل من المستشفيات والمجالات الثقافية. في الاماكن اخرى ، لم تجري الامور كما ينبغي، بسبب عدم وجود اي حل سحري. فهي ببساطة عبارة عن الية اذا تم تدقيقها وادارتها بشكل جيد تعمل بشكل افضل من ذي قبل.

ماذا عن المعوقات؟

ان المعوقات هي صعوبات الطبيعة البشرية. نحن عرضة للفشل. لدي تصور بسيط جدا حول العملية الادارية. لا يوجد توجيه للطائرة عند وصولها الى وضع ارتفاع الطيران الثابت فالطائرة عندما تحلق على مسار ثابت وتصل الارتفاع المطلوب ، فأنها تطير بشكل مستقيم ، ولكنها في ذات الوقت تواجه قد بعض مطبات عنيفة . بمعنى اخر، ان اخر شئ يحصل في

الادارة هو التحليق على مسار ثابت فما زال عليك ان تجري تصحيحات طيلة سير الرحلة لان الامور تكون عرضة للخروج عن السيطرة . يعتبر اجراء هذه التعديلات تحديات يومية . فهناك بعض العقبات الرئيسية المستمدة من مصالح الناس و عليك تحفيزهم بطريقة صحيحة . وبمعنى اخر، تستمد الصعوبات من المحاولات الدائمة لنهب الممتلكات العامة.

كيف يمكن لمحكمة الحسابات الفيدرالية ومحاكم الحسابات الاخرى العمل من اجل دعم الحد من البيروقراطية والسعي لتحقيق المزيد من الجودة والكفاءة للخدمات العامة؟

انا اعتقد ان محكمة الحسابات يمكنها بالتاكيد المساعدة بجميع هذه الأمور. فأنتم لستم مهتمين فقط بالاحتيايل ، وانما ايضا بالكفاءة والفاعلية. تدور الفاعلية حول تحقيق السياسة العامة للهدف ، وتعمل الكفاءة ذلك بأقل كلفة.

" انا اعتقد ان محكمة الحسابات يمكنها بالتاكيد المساعدة بجميع هذه الأشياء. فأنتم لستم مهتمين فقط بالاحتيايل ، ولكن ايضا بالكفاءة والفاعلية."

والامر هكذا ، فكلا الأمران لا يتسمان بالسهولة. لقد ذكرتم الشئ الثالث انه انكم ستجرون التقييم للسياسات العامة. هناك مجموعة من الاقتصاديين المدربين و الخبراء الاقتصاديين في مجال الاقتصاد الجزئي . على اي

حال، لقد اكتشفت بأنهم ، مقيمي السياسة العامة بشكل اساسي. انهم يمتلكون المنهجية الكاملة ، والعديد من طرائق الاقتصاد السياسي لفعل ذلك. لذلك، ان محكمة الحسابات التي تنجز عملية تقييمها وتتواصل مع هؤلاء الاشخاص

وتستخدم وتكنولوجياهم سيكون امرا رائعا للغاية .

لقد كنتم تدعمون مشروع التنمية الجديد للبلد ، مشروع ناساو البرازيل ، والذي يدرج اجراءات اساسية للنمو الثابت . ما هي النقاط الاساسية لهذا المشروع الجديد؟

لقد كنت اقول لاكثر من عشر سنوات ان البرازيل تمتلك اقتصادا يكاد يكون راكدا. وذلك يعني انه ينمو بمعدلات منخفضة جدا. نمت البرازيل بين ١٩٣٠ و ١٩٨٠ ، حوالي ٤% لكل سنة للفرد و بين ١٩٥٠ و ١٩٨٠ بمعدل ٤,٥ % لكل فرد. منذ ١٩٨٠، انه ينمو بمعدل ١% لكل فرد . بالتالي ، كان الانخفاض هائلا الان ، منذ ٢٠١٤ ، كل هذا يعتبر واضحا. من سنة ٢٠١٥ فصاعدا ، دخلنا في ركود عميق بحيث اذا اضفنا معدلات النمو السلبية لتلك السنوات الاخيرة ، يصبح الامر اسوأ.

منذ ٢٠٠١، لقد شاركت في الاقتصاد الكلي التنموي ، او على نطاق اوسع، كان هذا هو الاسم الذي هو بالفعل مفهوم التنمية الجديد. انها محاولة لفهم لماذا تنمو البرازيل بشكل قليل جدا. ماهو سبب الاقتصاد الكلي من هذا ؟ بحسب فهمي ،فأن السبب الاساسي هو ان البرازيل لديها

الان نسب فائدة مرتفعة جدا واسعار صرف ذات قيمة كبيرة. على المدى الطويل، فإن النتيجة هي بمثابة احباط خطير للاستثمار . فبدون الاستثمار ، لن يكون هناك مدخرات وبدون الاستثمار والمدخرات لن يكون هناك نمو. ان الاستثمار يأتي قبل المدخرات ، وفقا لكينز. ولا يبدو ان البرازيل تستطيع الخروج من هذا الوضع. لقد انتقلت البرازيل الى النظام الاقتصادي الليبرالي ، قبل ان تتبنى ايدولوجية تنمية مابين عامي ١٩٣٠ و ١٩٩٠، حيث مرت بأزمة في الستينات من القرن الماضي وقد تم التغلب عليها وخلال الازمة الاخيرة في التسعينات التي لم يتم التغلب عليها. ثم جاءت النيوليبرالية، التي استولت على العالم الخارجي، حيث سيطرت الرأسمالية المالية و الجهات الساعية الى الربح على البرازيل ايضا خلال عشر سنوات من النمو. منذ ذلك الحين، ارتفعت اسعار الفائدة لدينا وازدادت اسعار صرف عملتنا. في النصف الشمالي من الكرة الارضية، قد دخل النيوليبراليين الماليين الساعين الى الربح في ازمة منذ عام ٢٠٠٨. منذ ذلك الوقت، اصبحت الامور اكثر تعقيدا بالنسبة لهم. ومنذ ٢٠١٦، دخلو في ازمة سياسية بسبب بريكست و ترامب. ولقد وصلنا حاليا ، وانطلاقا من عزمنا وحماسنا الكبير ، والاستعداد لانهاء الدولة البرازيلية وحصر جميع البرازيليين الى مجرد موظفين في الشركات متعددة الجنسيات.

نحن نعيش في عالم تسوده العولمة، حيث ان الدول تكون في تنافس شديد ، حيث تقود الولايات المتحدة الدول القوية والغنية ، والتي يكون لديها فائدة كبيرة في الاستحواذ على اسواقنا. في هذا السيناريو ، فأني اقول انه من اجل ان تتطور، تحتاج الى امة

قوية، ولذلك، يجب ان تكون قوميا بالمعنى الاقتصادي. ان النزعة القومية الاقتصادية هي مشابهة للايدولوجية الانمائية. تضيف هذه الايدولوجية الى القومية الاقتصادية شعورا بالاعتدال في تدخل الدولة بالاقتصاد.

" بحسب راي انه من اجل التطوير، تحتاج الى امة قوية، ولذلك، يجب ان تكون قوميا بالمعنى الاقتصادي. ان النزعة القومية الاقتصادية هي مشابهة للايدولوجية الانمائية. تضيف هذه الايدولوجية الى القومية الاقتصادية شعورا بالاعتدال في تدخل الدولة بالاقتصاد. "

لذلك، اذا كان هذا حقيقيا، نبداً بوضع خطة وفقا لاساسين، واحد يكون قريب من الركود الاقتصادي والاخر سياسيا. لقد عقدنا اجتماعا كمجموعة في بداية السنة واطلقنا اخيرا مشروع ناساو البرازيل. في المشروع اعلاه، ندعم ببعض الافكار العامة التي تعتبر ايضا من القيم ، وندافع عن فكرة الامة واقترحنا خمسة مواضيع للاقتصاد. بالطبع، هناك العديد من المجالات للتطوير ، ولكننا اخترنا واحدا لدينا معرفة جيدة به ولاجله نستطيع

اعطاء بعض المساهمات وايضا يعتبر مهما في ايماننا هذه. وما هي هذه المواضيع الخمسة؟ انها ترتبط بشكل وثيق بالاقتصاد الكلي التنموي.

ان الموضوع الاول هو المسؤولية المالية. وهو الاختلاف بيني وبين اصدقائي الكينزيين في هذا التشاور.

ومن بينهم، متبعي النظريات الكينزية السوقيين او الشعبين او التتموين للذين يعتقدون بأنه بإمكانهم حل جميع المشاكل البرازيلية والاقتصاد العالمي من خلال زيادة انفاق الدولة والتسبب بدخول الدولة في ازمة مالية.

يحدث ذات الشيء على الجانب الاخر، يعتقد خبراء الاقتصاد الليبراليين الارثوذكس انهم قادرين على حل جميع المشاكل عن طريق خفض نفقات الدولة والانهمك في عجز الحسابات لايجاد احتياطات خارجية وبالتالي تسديد دين البرازيل على الجانب الاخر. انه تحالف رائع بين هذين النقيضين. لذلك، (الموضوع) الاول هو اني بحاجة الى دولة قادرة . التي تكون قادرة على التدخل بفاعلية لدعم النمو الاقتصادي في البرازيل، لضمان ان المواضيع الخمسة للاقتصاد الكلي صحيحة ولذلك احتاج الى دولة لا تعاني من الافلاس . احتاج الى دولة معافاة من الناحية المالية . هذا هو الموضوع الاول. الثاني هو معدل الفائدة، والذي يجب ان يكون اقل بكثير. لا يوجد هنالك سبب يجعل معدل الفائدة ان يكون هكذا. برأيي ، تعتبر

نقطتين مؤنيتين حقيقتين اكثر من كافية.

ثالثا: يجب ان يكون لدينا فائض حساب صغير ، باعتبار ان الفائض الصغير يكون متوافق مع سعر الصرف الذي يكون تنافسيا للشركات المختصة بالتكنولوجيا في البرازيل، والشركات الصناعية. و لا يعتبر ذلك مشكلة بالنسبة للشركات المنتجة للسلع الأساسية حيث انها تمتلك مزايا طبيعية. تمنحهم الموارد الطبيعية (السلع) المزايا وفق نظرية ريكاردو ، مثل الدخل الريكاردوي. مع ذلك، يحتاج القطاع الثانوي في البرازيل الى التنافس مع الشركات الأجنبية، ولكنني لا اقصد بكلمة اجنبي الشركات المتعددة الجنسيات المذكورة هنا. كلمة اجنبية تعني الصناعات في الصين، وفي الولايات المتحدة او في الأرجنتين. تحتاج الصناعة البرازيلية الى التنافس معهم على قدم من المساواة. اني ادافع عن ان البرازيل لا تحتاج الى حماية لصناعتها، التي كانت ضرورية عندما بدأت عملية التصنيع في ثلاثينيات او أربعينيات القرن العشرين. لا توجد حاجة الى المزيد من سياسة الحماية لبعض الوقت الان، ولكن هناك حاجة الى شروط تنافس متساوية. عندما لاحظت ذلك، فهمت اخيرا تعبيراً يستخدمه الأمريكيون على نطاق واسع- لا اعرف ما اذا كان الانكليزيون يستخدمونه ايضا- " تكافؤ الفرص " ويقصد به ايجاد ظروف مساوية

للتنافس. بالنسبة لهم يعتبر هذا المفهوم مهما ونحن لا نعلم ذلك. اكتشفت ان ذلك يعتبر اساسيا ولا تمتلك صناعتنا هذه الظروف.

الموضوع الرابع هو استعادة القدرة الاستثمارية للدولة. الى جانب التعديلات المالية في الانفاق، اريد ان تكون الدولة قادرة على الاستثمار الى حد قليل. فلنقل، عشرون بالمائة من الانفاق الكلي . اخيرا، النقطة الخامسة تدور حول التوزيع. نريد نظام ضرائب تقدمي. هنالك ثلاثة طرق لتوزيع الدخل. الاولى زيادة الحد الأدنى من الاجور عندما يكون ذلك ممكنا.

"اني ادافع عن ان البرازيل لا تحتاج الى حماية لصناعتها، الذي كان ضروريا عندما بدأت عملية التصنيع في ثلاثينيات او أربعينيات القرن العشرين. لا توجد حاجة الى المزيد من سياسة الحماية لبعض الوقت في الوقت الراهن ، ولكن هناك حاجة الى شروط تنافس متساوية."

ولقد تم ذلك مؤخرا من قبل حكومة حزب العمل . لقد فعل ذلك غوتوليو منذ زمن بعيد . الطريقة الاخرى التي لم ينفذها حزب العمل ، ولكن عن طريق التحول الديمقراطي، كانت الزيادة في الانفاق الاجتماعي من ١٢،١١ الى ٢٤ . الطريقة الثالثة، التي لم تنفذ في البرازيل، هي تأسيس نظام ضرائب تقدمي. كنت اعلم ذلك منذ وقت بعيد، ولكن الحقيقة ان البرازيليين قد نسوا ذلك وتركت خارج جدول الاعمال في السنين الماضية.

بالطبع، تم استبعاد الموضوع من جدول اعمال الجناح اليميني ولكن ايضا استبعد من جدول اعمال الجناح اليساري. قبل اربع سنوات، وعن الطريق الصدفة، رأيت مقارنة بين السويد والولايات المتحدة حول توزيع الدخل قبل وبعد الضرائب. بعبارة اخرى، نحن على علم بأن السويد من اكثر الدول القائمة على المساواة في العالم. وان الولايات المتحدة، من بين الدول الغنية ، هي اسوأ بكثير ، كما تظهر الابحاث. يكاد يكون مؤشر جيني لكلا البلدين قبل الاستقطاع الضرائبي متساويا ، علما ان السويد تمتلك مؤشرا ادنى بقليل ، مع توزيع افضل ولكن لا شيء مهم. ولكن الاختلاف يتسع بعد الضرائب. لذلك، فان التأثير يكون قويا فعلا. تكون الضرائب في السويد تقدمية حيث ان الاغنياء يدفعون اكثر من الفقراء بالتناسب. وفي الولايات المتحدة والبرازيل تكون الضرائب تنازلية . بالتالي، يجب علينا ان ندرج هذا الموضوع على رأس جدول الاعمال المحلي.

فيما يتعلق بالضرائب التقدمية، والتي هي واحدة من مواضيع هذا المشروع، ما هي الاجراءات التي يمكن للحكومة الاتحادية اعتمادها لتنفيذها في اطار المشهد العام الحالي للازمة المالية؟

لا يوجد هناك سر حول ترسيخ نظام ضريبي تقدمي.

"تكون الصعوبة ذات طابع سياسي. لا احد يرغب بدفع الضرائب وخصوصا الاغنياء"

قد يكون واحد او اثنين و
ينبغي على محكمة الحسابات
ان تتبناه .

لم افكر مطلقا بما يكفي بهذا
الموضوع من اجل اعطاء
اجابة منطقية. الامر الرئيسي
هو انه لديك العديد من
الاهداف وان فهمي لذلك هو
ان المجتمعات الحديثة حددت
لنفسها الاهداف السياسية
الرئيسية المحددة. كان لديهم
بالفعل هدف الامن وفي القرن
الثامن عشر حددوا هدف
الحرية والليبرالية ، ثم هدف
التنمية الاقتصادية والقومية او
الايولوجية التنموية . من ثم
هدف العدالة الاجتماعية و
الاشتراكية واخيرا ، هدف
الحماية البيئية والحفاظ على
البيئة . لذلك، لدينا اربع
ايدولوجيات كبيرة وخمسة
اهداف. لم اعطي ايدولوجية
للامن. لكن يمكنني ذلك. فمع
وجود ذلك، توجد الدولة
لمساعدة الامة البرازيلية
للوصول الى اهدافها. لهذا
السبب، تحتاج للحصول على
اهداف وسيطة. بسبب ان تلك
الاهداف هي اهداف عامة جدا.
ما هي الاهداف الوسيطة التي
من اجلها احارب بشدة؟ انها
فائض حساب صغير ، لانني
اريد سعر صرف تنافسي. اذا
كان علي ان اختار هدفا واحدا
، سيكون هذا. ومن الغريب ،
ان الهدف الثاني الذي لم
نناقشه حتى الان، الذي هو
هدفي الوسيط، سيكون الغاية
لجميع التوبيبات ، وهو امر
يضطلع به الخبير الاقتصادي.
منع الدولة البرازيلية من اي
توبيب بحسب التضخم لانها
ستخفض من تكاليف السيطرة
على التضخم. انتم مجبرون
احداث ركود اقتصادي كبير .
بالتالي، ان الشئ المثير للانتباه
هو معرفة ما هو الهدف
الوسيط الاستراتيجي ، والذي

**الذين بالتاكيد لا يرغبون بدفع
الضرائب ، والان، هم
يمتلكون القوة ومع اخفاق
حكومة ديلما روزيف اعدوا
نشاطهم مره اخرى ، فلقد
خسروا في الانتخابات ،
ولكنهم وجدوا طريقة غير
ديمقراطية للإطاحة بالدولة "**

تبدأ اولا بضريبة الدخل ثم
ترفع نسبة ضريبة الدخل في
اجمالي الايرادات ، وفي
الوقت ذاته، تعمل على
تخفيض الضرائب المباشرة
مثل الضرائب المفروضة على
البضائع والخدمات، ضمن
امور اخرى. تكون الصعوبة
ذات طابع سياسي .لا احد
يرغب بدفع الضرائب
وخصوصا الاغنياء الذين
بالتاكيد لا يرغبون بدفع
الضرائب ، والان، هم
يمتلكون القوة فمع اخفاق
حكومة ديلما روزيف اعدوا
نشاطهم مره اخرى ، ولقد
خسروا في الانتخابات ،
ولكنهم وجدوا طريقة غير
ديمقراطية للإطاحة بالدولة ".
وبالإطاحة بالحكومة التي
انتخبت في السابق، الان هم
لديهم محفلهم الخاص ضد
البرازيل.

**نود ان نسمع منك بشكل
خاص حول اداء محكمة
الحسابات الفيدرالية (TCU) ،
وهي هيئة مهمتها تحسين
الادارة العامة من خلال
الرقابة الخارجية. بحسب
رايكم ،مالذي يمكن ان تكون
المساهمة الرئيسية لمحكمة
الحسابات الفيدرالية من اجل
تطوير ادارة عامة اكثر
كفاءة؟**

الكفاءة العامّة

عدم الكفاءة في القطاع العام هو احد الأسباب الرئيسية لسوء تقديم الخدمات وهدر الموارد. ان التحدي المتمثل في تلبية المتطلبات المتزايدة للمجتمع مع الكمية المحدودة للموارد المالية ، ينطوي بالضرورة على تحسين نوعية الإنفاق العام.

وعلى الرغم من اهميتها، لم يدرج المبدأ الدستوري للكفاءة بطريقة واضحة الا في الدستور الاتحادي لسنة ١٩٨٨ وإصدار التعديل الدستوري رقم ١٩ بتاريخ ٤ حزيران ١٩٨٨ . ادرجت الصيغة الاصلية للمادة ٣٧ من الدستور الاتحادي المبادئ التالية للإدارة العامة وهي : الشرعية و الموضوعية و الاخلاقيات والعلنية.

وفقا للمذكرة التوضيحية المشتركة بين الوزارات رقم ٤٩، المؤرخة في ١٨ اب ١٩٩٥ ، كان الهدف من التعديل الدستوري رقم ٩ لسنة ١٩٩٨ هو البحث عن اجوبة حول الركود الاقتصادي و الازمة المالية وازمة نمط تدخل الدولة في الاقتصاد وازمة جهاز الدولة نفسه وتدهور القدرة على العمل الاداري للدولة.

وفقا للمذكرة التوضيحية المذكورة ، سعى التعديل الدستوري رقم ٩ لسنة ١٩٩٨ الى "اعادة تنشيط القدرة على ادارة وصياغة وتنفيذ السياسات في جهاز الدولة

رأي



لويز اكويسو

مكتب المنسق العام للكفاءة العامة

(الفلاني) من اجل استمرار التنمية الاقتصادية وتلبية مطالب المواطنين من اجل افضل نوعية للخدمات العامة".

وفيما يخص مبادئ الكفاءة ، دعمت المذكرة التوضيحية:

ان زيادة الكفاءة في جهاز الدولة يعتبر امرا اساسيا للتغلب على الازمة المالية نهائيا(....)

وبحسب النتائج المتوقعة من اصلاح الاداري، من الجدير ذكر ما يلي:

- تضمين البعد الخاص بالكفاءة في الادارة العامة: يجب ان يثبت جهاز الدولة انه قادر على توليد المزيد من الفوائد على شكل تقديم خدمات للمجتمع مع الموارد المتاحة فيما يتعلق بدافعي الضرائب يصبح الموضوع أكثر أهمية مع التعديل الدستوري الأخير رقم ٩٥ في ١٥ ديسمبر ٢٠١٦ (EC/١٠١٦/٩٥)، الذي وضعت النظام المالي الجديد

، ووضع حدود لنفقات الدولة للسنوات العشرين المقبلة.

بالنظر إلى هذه المعلومات الاساسية ، فإن المساهمة في تحسين كفاءة ونوعية الخدمات هي واحدة من الاستراتيجيات الرئيسية للمبادئ التوجيهية للجهاز الرقابي البرازيلي في فترة السنتين الحالية

(٢٠١٧/٢٠١٨). عن طريق الأمر المؤرخ في ١٣ يناير ٢٠١٧، والذي يتعلق بتنفيذ إجراءات مراقبة تركز على تقييم الكفاءة وتحسين نتائج الأداء الحكومي". اصدر الوزير المتميز والرئيس ريموندو كارييرو تعليماته للامانة العامة للرقابة الخارجية للجهاز الرقابي البرازيلي . من بين تدابير أخرى:

(١) تحديد أولويات تنفيذ الاجراءات الرقابية:

(أ) تعزيز الزيادة من الكفاءة والتحسين من النتائج من السياسات والمنظمات العامة، خاصة في الاجراءات ذات

التاثير الاكبر على الرفاهية العامة.

(ب) التي تهدف إلى الحد من الهدر في الاستثمارات العامة مع التركيز بشكل خاص على توجيه التوبيخ والحد من حالات انحراف نفقات الدولة وضمان الأداء الفاعل للمحكمة في الوقت المناسب

وفقاً للدليل الاستراتيجي ، فقد تم تنفيذ اثنين من الابتكارات الادارية في ٢٠١٧. وهما تأسيس مكتب المنسق العام للرقابة الخارجية للكفاءة والشفافية في القطاع العام وهو جزء من المركز الاستراتيجي للرقابة الخارجية لامانة المحكمة وانشاء المجموعة المواضيعية لكفاءة وجودة الخدمات العامة ضمن مركز الدراسات المتقدمة في الرقابة والادارة التابع للمحكمة

وبتأسيس مكتب المنسق العام ، تهدف المحكمة الى تحديد وتنظيم الاجراءات والممارسات الجيدة والمنهجيات بالاضافة الى جمع إجراءات الرقابة التي تسهم في تحسين كفاءة وجودة الخدمات العامة من أجل تمكين تكوين فكرة نظامية عن أداء المحكمة في هذا الموضوع . اما المجموعة الموضوعاتية



فتهدف الى تعزيز التعاون بين المحكمة والمجتمع المدني من خلال ممثلي المجتمع العلمي والقطاع الانتاجي والقطاع الثالث بحثاً عن تعزيز آليات الرقابة التي تساهم في تحسين كفاءة الإدارة. لتحسين إجراءات التحكم المتعلقة بالموضوع ، فمن الضروري حصر مفهوم الكفاءة. نحن نعتمد كمفهوم عام احد اشكال الكفاءة الفنية .تعرف المحكمة بمسرد معانيها الكفاءة على النحو التالي:

العلاقة بين المنتجات (السلع والخدمات) الناتجة عن نشاط ما وتكاليف المدخلات المستخدمة في انتاجها في فترة معينة ، مع الالتزام بمعايير الجودة. (مسرد معاني الرقابة الخارجية ، ٢٠١٦)

من هذا التعريف ، يمكننا أن نستنتج أنه ، في ضوء مجموعة من المدخلات والمنتجات ذات الصلة ، تعتمد الكفاءة الفنية على

العوامل التالية غير المتقاطعة (أ) تقليل تكاليف إنتاج السلع والخدمات (الاقتصادية) ؛ (ب) زيادة السلع والخدمات المنتجة بنوعية مناسبة وفي الوقت المناسب (الوقت) ، لكمية محددة من المدخلات ؛ (ج) تحسين القدرة التنظيمية لتحسين توزيع المخاطر والمدخلات وأصول الإنتاج. إلى جانب هذا المفهوم ، من المهم إبراز الجانب الخاص

بكفاءة توزيع الموارد إلى درجة ان يؤدي عمل معين إلى نتائج ايجابية لا سلبية من وجهة نظر المجتمع.

كمثال على عدم الكفاءة التخصيصية يمكننا أن ندرج (أ) بناء محطة توليد الكهرباء بطاقة الرياح دون بناء خطوط النقل الخاصة بها مما يسبب عدم فاعليتها ،

وبالتالي هدر الموارد (ب) بناء مرافق المستشفيات دون شراء المعدات الخاصة بها ، مما يؤخر افتتاحها ومساعدة السكان ؛ و (ج) إنشاء ساحات كرة القدم لحدث معين في مناطق غير قادرة على استخدامها بعد هذا انتهاء الحدث مما يؤدي الى عدم فاعليتها واثقال كاهل الإدارة بتكاليف الصيانة. ومن أجل تقييم الكفاءة ، يمكن تطبيق طرق لا تعد ولا تحصى للتدقيق ، على سبيل المثال تقييم التكلفة والوقت الذي

يستغرقه لتقديم الخدمة أو تسليم خدمة جيدة للمجتمع وتحليل التجزؤ والتداخل والازدواجية و استخدام الاداة الاحصائية لتحليل اعداد البيانات و تحليل التكلفة- الفائدة وجدوى التكلفة. وبعض هذه الأساليب والتقنيات معروفة ومستخدمة على أساس يومي من قبل محاكم الحسابات ، على سبيل المثال ، في تقييم التكاليف في العطاءات والعقود والأشغال العامة .

يعتمد التحسين المستمر للكفاءة على تحسين القدرة المؤسسية لهيئات الإدارة العامة . يعد تضمين الكفاءة كمبدأ دستوري (الدستور الفدرالي ١٩٩٨/١٩) دليل قوي على أهمية الموضوع غير انه من الصعب الحصول على التحسينات الناتجة عن هذا المبدأ. على عكس ما قد يشير إليه المنطق السليم ، فإن السعي





والموازنة ، على الوفاء بالتزامات الوكالات .
 (و) الرقابة على الوكالات من قبل كونغرس أمريكا الشمالية مع دعم مكتب المساءلة الحكومي وإمكانية دمج الخطط الاستراتيجية الخاصة مع الموازنة.
 ز- التدريب على تنفيذ التدابير الناتجة عن القانونين
 (ح) التنفيذ من خلال التفاوض
 (ط) التنفيذ بشكل تدريجي وطريقة مرنة وبعد تنفيذ الارشادي .
 ومن احدى خصائص القانونين البارزة هي إمكانية المرونة التشريعية ، والتي تمكن التعامل مع اعمال الرقابة بطريقة أكثر ملاءمة ، من خلال قيام المديرين بجزء من اعمال الرقابة المنصوص عليها رسمياً بموجب القانون وتمكين اعتماد اعمال رقابية أكثر

بين شروطه الرئيسية ، نقوم بإدراج ما يلي:

- (أ) يجب أن تعد الوكالات الفيدرالية خطة استراتيجية ، تغطي فترة لا تقل عن خمس سنوات ، مع التركيز على تحقيق النتائج ، بما في ذلك مهمة الوكالة وأهدافها فيما يتعلق بإجراءاتها الرئيسية
 (ب) وخطط الأداء السنوية للبرنامج للسنوات المالية اللاحقة.
 (ب) يجب على السلطة التنفيذية إعداد أداء خطة اداء للحكومة الاتحادية للحكومة إلى السلطة التشريعية مع مقترح الميزانية .
 (ج) يجب على الوكالات الحكومية اعداد تقرير سنوي عن تحقيق أهداف الأداء للسنة المالية المترابطة
 (د) إمكانية المرونة التشريعية لتحسين الأداء .
 (هـ) تشرف السلطة التنفيذية ، من خلال مكتب الإدارة

إلى تحسين الكفاءة العامة يشكل تحدياً حتى بالنسبة لأكبر الدول تقدماً ، مثل الولايات المتحدة. في لسنة ١٩٩٣ ، أصدرت حكومة أمريكا الشمالية قانون يسمى قانون الأداء الحكومي والنتائج ويهدف إلى تعزيز أداء الوكالات الحكومية في البلاد. خضع القانون لتغييرات هامة في لسنة ٢٠١٠ ، مع نشر قانون تحديث قانون الاداء الحكومي لسنة ٢٠١٠ .

ان المساهمات الرئيسية للقانونين في تحسين القدرة التنظيمية للوكالات الحكومية في أمريكا الشمالية تتأتى من التركيز في هذين القانونين على النتائج ذات الصلة بالأهداف الإستراتيجية ، ومن تحديد الوسائل والعوامل الرئيسية من خارج الوكالة اللازمة لتحقيق هذه النتائج. من

ديناميكية ، ترتبط بإدارة المخاطر.

يمكن للممارسات الجيدة والنتائج المتعلقة بقانون الاداء الحكومي أن تكون مصدر إلهام للواقع البرازيلي ، طالما أنها تقدم إجراءات وتقنيات لإحداث تحسين مستدام للفعالية العامة. في بلدنا، هناك مساحة إضافية لهذا التحسن ، لا سيما فيما يتعلق بالقضاء على البيروقراطية والاستمرارية الإدارية.

ويعد المرسوم رقم ٩,٠٩٤ ، الصادر بتاريخ ١٧ يوليو ٢٠١٤ ، والذي ينص على تبسيط تقديم الخدمة العامة للمستخدمين دليلاً لاهمية الموضوع للحكومة الفدرالية. يهدف المرسوم المذكور إلى الحد من البيروقراطية وتعقيد العلاقة بين الحكومة والمواطنين وكذلك توفير أدوات جديدة للمواطنين للدفع بإجراءات لتحسين وزيادة كفاءة الدولة.

من خلال تقييم إمكانيات التخلص من البيروقراطية، يمكن لمحاكم الحسابات المساهمة في كفاءة الدولة على الأقل في اثنين من المجالات ذات الصلة (أ) الخدمات العامة المتاحة للمواطنين و (ب) زيادة القدرة التنافسية الاقتصادية للبلد. يمكن أن تتحقق المساهمات في نطاق عمليات التدقيق في وذلك : (١) لتبسيط

ضوابط هيئات الإدارة العامة من خلال تحليل الكلفة -الفائدة لأعمال الرقابة تلك (٢) تقليل التكرار والتداخل من خلال مشاركة قاعدة البيانات بين هيئات الإدارة العامة ؛ (٣) تبادل الحلول والأنظمة لتلبية الاحتياجات المماثلة - على سبيل المثال ، الإجراءات القضائية الإلكترونية في الهيئات الاتحادية والحكومية للسلطة التشريعية و (٤) تقليل الوقت والتكلفة التي تتخذها الهيئات والجهات للإجابة على الطلبات عن طريق تبسيط الإجراءات.

ان استمرارية الإدارة هي عامل آخر يمكن أن يسهم في الزيادة المستمرة للقدرات التنظيمية والكفاءة. و من خلال ضمان ادامة الخطط والأهداف الاستراتيجية والغايات في العديد من الإدارات المتعاقبة ، يمكن ان تساهم الهيئات والوكالات والجهات في تعزيز كفاءتها وقدراتها المؤسسية لتحقيق مزيد من النتائج مع الانفاق الكفوء على نحو متزايد للموارد.

ان الممارسات والمبادرات التي يتم تناولها هنا هي بعض الطرق الممكنة لمحاكم الحسابات للعمل من أجل تحسين الإدارة العامة للوفاء بالمهمة الصعبة المتمثلة في تحقيق المبدأ الدستوري للكفاءة العامة ، وتحسين قدرة هيئات الإدارة العامة. تعد هذه المهمة

اساسية بشكل خاص في السيناريو الحالي للأزمة المالية وحدود الإنفاق التي يفرضها الدستور البرازيلي ٢٠١٦ /٩٥

محكمة التدقيق البرازيلية تعقد المنتدى الوطني الأول للرقابة

ان السعي الى تحقيق الوقاية والعمل في مجالات أخرى الى جانب الرقابة والتصريف بطريقة متكاملة ، واعتماد رؤية منهجية ، وتمكين الفريق وتقييم الشفافية كان من بين المواضيع المطروحة التي تناولتها اللجان في المنتدى الوطني الأول للرقابة ، الذي عقد في معهد سيرزيديلو في ٢٥ و ٢٦ تشرين الأول ٢٠١٧. ومن بين القضايا الأخرى المطروحة هي الرقابة الداخلية والخارجية والمساءلة الإدارية ومؤشرات الحكم والإدارة والرقابة الاجتماعية ومكافحة الفساد.

وكان هدف هذا الحدث ، الذي بادر به ونسقه رئيس المحكمة الفيدرالية أوغستو نارديس هو توحيد جهود مختلف مؤسسات الرقابة الداخلية والخارجية للتركيز على العمل المشترك و اقتراح تشريعات جديدة وأنشطة بناء القدرات بالإضافة إلى نشر أفضل الممارسات في الإدارة.

قامت المؤسسات التي تدعم للمنتدى في نهاية الحدث بتقديم خطاب تعهد يتضمن تدابير توفير مزيد من التكامل بين الرقابة الخارجية والداخلية ، بهدف تعزيز الحوكمة والإدارة وآليات الرقابة على الإدارة الاتحادية العامة. تسعى هذه الإجراءات إلى تعظيم نتائج السياسات والبرامج لصالح المجتمع ككل.



محكمة التدقيق البرازيلية تعقد جلسة نقاش وحلقة دراسية حول

التعديل الدستوري رقم ٩٥

عقدت جلسة استماع علنية بتاريخ ٢٠١٧/١٨/١٠ في محكمة التدقيق البرازيلية لتسليط الضوء على الوضع الاجتماعي والأمن في البلاد. خلال جلسة النقاش، شدد وزير التخطيط والتنمية والإدارة ديبغو أوليفيرا على أن الضمان الاجتماعي هو القضية الأكثر إلحاحاً في السيناريو الحالي للضغوط المالية التي تواجهها البرازيل. وكان الهدف من جلسة الاستماع الذي اقترحه نائب رئيس المحكمة الوزير خوسيه ميشيو مونتيرو هو دعم تحليل الحالة ٢٠١٧/ ٠١٤,١٣٣. يهدف التدقيق إلى تقييم التدابير المعتمدة من قبل وكالات وفروع الحكومة لدعم الحد من الإنفاق كما هو مذكور في النظام المالي الجديد والمعتمد بموجب التعديل الدستوري رقم ٩٥.

خلال جلسة الاستماع تم تقديم دراسة حول الإنفاق على الضمان الاجتماعي بتكليف من رئيس المحكمة والوزير ريمندو كاريرا بإدارة قس الرقابة الخارجية - الضمان الاجتماعي والعمل والرفاهية. ووفقاً للمسح، تؤثر القضايا المتعلقة بالدورة الاقتصادية والمسائل الهيكلية والإدارية على الضمان الاجتماعي. في بدء جلسة الاستماع، أبرز الرئيس كاريرا التدابير التي اعتمدها المحكمة لتعزيز حدود الإنفاق.

لإثراء المناقشات قام معهد سيرزيدلو كوريا بتاريخ ٢٠١٧/٢٠/١١ بإصدار نسخة من برنامج النظام المعرفي بعنوان "المالية العامة والتعديل الدستوري ٩٥: التفسيرات والتحديات". تلخصت الفكرة في تقديم تحليل دقيق حول الموضوع إلى الموظفين، بهدف إعدادهم للتغييرات التي ستحدث في هذا المجال.

افتتح ماوريسيو واندرلي المدير العام لمعهد سرزيدلو كوريبا وعميد كلية الإدارة المالية و فابيانا بابتستوجي ومن المتحدثين في الحلقة الدراسية بيدرو جاكو ماسيل. وكيل وزير التخطيط الاستراتيجي حول السياسة المالية للخزانة الوطنية و ريكاردو جوميز دكتوراه في الإدارة العامة في جامعة برازيليا ومارسيو لوفين سوت الأمين العام للمجلس الأعلى لمحاكم العمل وريكاردو فولبي، مدير الموازنة واستشارية الرقابة المالية لمجلس النواب. وقد ادار جلسة النقاش وزير الدولة للتقييم الحكومي الشامل لمحكمة الحسابات الفيدرالية ليوناردو رودريجيز البرناز.



مجموعة عمل مركز الدراسات العليا للرقابة والادارة العامة (سيكاب) تبحث كفاءة وجودة الخدمات العامة

عقد مركز الدراسات العليا للرقابة والإدارة العامة التابع لمحكمة الحسابات الاتحادية في الجهاز الرقابي البرازيلي بتاريخ ٢٢/١٠/٢٠١٧ الاجتماع الأول لمجموعة العمل المواضيعية بشأن تقييم جودة وكفاءة الخدمات العامة.

أنشئ سيكاب بموجب قرار الجهاز الرقابي البرازيلي رقم ٢٦٣ لسنة ٢٠١٤ ونفذ في عام ٢٠١٧ ، وهو هيئة جامعية دائمة ذات طابع استشاري يهدف إلى مساعدة المحكمة البرازيلية على إنتاج ونشر المعرفة ذات الصلة بالرقابة الخارجية، واقتراح إجراءات مؤسسية لتعزيز نظام الرقابة والإدارة العامة وتعزيز التعاون والأبحاث والدراسات من بين أمور أخرى . يعمل معهد سيرزيلو كوريبيا كأمانة تنفيذية للمركز .

يعتمد المركز اعلاه على أربع مجموعات مواضيعية، والتي تجمع موظفي الجهاز الرقابي البرازيلي والأختصاصيين الخارجيين والمجتمع المدني وممثلي المجتمع الأكاديمي لدعم المركز لتخطيط وتنفيذ الإجراءات تحت التنفيذ. تشمل المجموعات المواضيعية حالياً تقييم كفاءة وجودة الخدمات العامة وتقييم نتائج السياسات والبرامج العامة وتعزيز الشفافية ومكافحة الاحتيال والفساد في الإدارة الاتحادية العامة وأداء محكمة الحسابات. كانت مجموعة العمل المواضيعية لتقييم كفاءة وجودة الخدمات العامة اولى المجموعات التي اجتمعت. وقد سعى الاجتماع إلى تحديد فرص العمل المشتركة واهتمام المشاركين بالواجبات وبأحداث معينة.

ومن بين المشكلات والإجراءات الرقابية الموازية لها التي عرضت على المجموعة كان ضعف نظام الرقابة الداخلية في الجهاز القضائي و خطر الفساد في حوكمة البنوك وانخفاض مصداقية المعلومات بشأن الأقساط الائتمانية والضريبية وانخفاض إمكانية استرداد الائتمان الضريبي والديون النشطة و أوجه القصور في إدارة العائدات الضائعة وارتفاع المخاطر امام أمن الطاقة البرازيلي وانخفاض الفاعلية والكفاءة في الإدارة العامة عند تنفيذ السياسات العامة.

كانت إحدى القضايا الرئيسية التي نوقشت خلال اجتماع المجموعة هي مشكلة تطوير الخدمات العامة في ظل الحد من الإنفاق الرئيسي بموجب التعديل الدستوري رقم ٩٥ الذي أنشأ النظام الضريبي الجديد. وبصرف النظر عن الموضوعات ذات الأولوية لعمل المحكمة البرازيلية فيما يتعلق بكفاءة الإدارة العامة ، ناقشت المجموعة أيضا الوسائل العملية لتشغيل الشراكات بين مركز الدراسات العليا للرقابة والادارة العامة والأوساط الأكاديمية.



الجهاز الرقابي البرازيلي يقدم تقرير السياسات والبرامج لعام ٢٠١٧ إلى المؤتمر الوطني

شارك الجهاز الرقابي البرازيلي في جلسة استماع علنية في اللجنة المشتركة للتخطيط والميزانية العامة والرقابة، بهدف تقديم تقرير السياسات والبرامج لعام ٢٠١٧. وعقدت الجلسة في ٢٨/٩/٢٠١٧.

وضع الأمين العام للرقابة الخارجية، كلاوديو كاستيلو برانكو، هيكل التقرير ونتائجه، وشدد على أهمية المؤتمر الوطني في القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المالية من خلال شرح التعليمات التي يحددها قرار المحكمة. تقدم الوثيقة الصادرة وفقاً لقانون إرشادات الموازنة، إعانات للعملية التشريعية لتخصيص الميزانية وتطوراتها.

تهدف المحكمة البرازيلية إلى وضع خطة عمل طويلة الأجل للبرازيل لتوحيد البرامج الحكومية في حزمة واحدة. وتحقيقاً لهذه الغاية، وضعت المحكمة نصب عينيها الإصدار السنوي لتقرير السياسات والبرامج (RePP) والمتابعة المنهجية لقرارات المحاكم المذكورة في التقرير (إجراءات الرقابة المتكاملة) والشراكات مع المؤتمر الوطني ومركز الحكومة والهيئات القطاعية لتوحيد المبادرات.

بعد مناقشة أوجه القصور في الخطط، أوصت المحكمة البرازيلية بإعداد خطة عمل تتضمن اتخاذ إجراءات لتعزيز الميزانية. بالإضافة إلى ذلك، ستواصل المحكمة المشاركة في جلسات الاستماع العامة من أجل مساعدة المؤتمر الوطني في قراراته، وفي المستقبل، تعزيز الحوكمة العامة.

وقد أجرى السيناتور داريو بيرغر، رئيس منظمة CMO، جلسة الاستماع. وكان من بين المشاركين الآخرين نائب كাকা ليو ومقرر قانون الميزانية السنوية (LOA 2018) والمنسق العام للرقابة الخارجية لنتائج السياسات والبرامج العامة في الجهاز الرقابي البرازيلي ومارسيلو باروس غوميز، وأمين التقييم الجزئي الحكومي للجهاز ليوناردو رودريغز البيرناس. كما رافق ممثلون عن الوحدات الفنية المسؤولة عن عمليات التدقيق المجمع في التقرير جلسة الاستماع العامة.

خلال المناقشات، أجاب الأمين العام على أسئلة أعضاء اللجنة حول التقرير وحول قضايا أخرى، مثل تقنين الخدمات الصحية، والضمان الاجتماعي، والأمن العام، ورياض الأطفال غير المكتملة والديون العامة. فيما يتعلق بجميع هذه القضايا، ذكر الجهاز الرقابي البرازيلي الأعمال التي تم الانتهاء منها مؤخراً أو تلك الجارية، مما يعني أن الجهاز مواكب لاحتياجات المؤتمر الوطني، الذي هو ممثل المجتمع البرازيلي.



رؤى حول استقلالية المدققين الاتحاديين

اوكوستو شيرمان كافالكاتي
تولى منصب وزير بديل
لمحكمة الحسابات البرازيلية
منذ عام ٢٠٠١. وهو حاصل
على شهادة البكالوريوس في
القانون وشهادة بكالوريوس
في الهندسة الإلكترونية
وحاصل على شهادة الرقابة
على العمليات من جامعة
البرازيلي، وكان مدقق في
الجهاز الرقابي البرازيلي
حيث شغل مناصب مستشار
ورئيس أركان مكتب المدعي
العام في الجهاز الرقابي
اعلاه. وعمل أستاذاً في
جامعة IDP و UniCeub
في مجالات القانون المالي
والقانون الضريبي الدستوري
والقانون الإداري



المستخلص

يهدف هذا المقال إلى دراسة استقلالية المدققين
الاتحاديين بموضوعية عند ممارسة مهامهم
المؤثرة لصالح المحكمة البرازيلية والبلاد.

المقدمة :

إن استقلالية المدققين الاتحاديين منصوص
عليها أساساً في القانون الأساسي للجهاز
الرقابي .
المادة ٨٦ و البند ١ ، كواجب لموظف مدني
يمارس أدواراً محددة للرقابة الخارجية.
وبهدف فحص أفضل للالتزام بالاستقلالية
وكيفية ارتباطه بمهمة المحكمة، استعنت
بالدستور وبالقانون الأساسي لمحكمة
الحسابات الاتحادية.

في المادة ٧١ من الدستور الاتحادي، وجدت ان
صلاحيات المحكمة الاتحادية وبالتالي
صلاحيات رؤسائها تقضي باصدار الاحكام
على الحسابات (البند الثاني)، والإشراف
(البنود الرابعة والخامسة والسادسة)، وفحص
شؤون الموظفين ومن بينها التعيين والتقاعد
والرواتب التقاعدية (البند الثالث) واصدار
العقوبات (البند السابع) واتخاذ الاجراءات
التصحيحية (البندين التاسع والعاشر)، وأخيراً،
ابداء الرأي مسبقاً بشأن الحسابات السنوية
لرئيس الدولية (البند ١).



القانون الاساسي للمحكمة، وجدت ان المادة ٦٥ قد نصت على تولي أمانة المحكمة البرازيلية مسؤولية تقديم الدعم الفني والإداري المطلوب لتنفيذ مهام الجهاز. وهو مانصت عليه بالمقابل المادة ٨٥ التي اكدت هذا الامر.

من ناحية، اوضحت هذه الأحكام أن الامانة العامة للمحكمة البرازيلية لا تؤدي ولا يمكن أن تؤدي أي مهام للجهاز وهيئاتها الجماعية ورؤسائها. ومن ناحية أخرى، تمارس الامانة مهام الرقابة الخارجية ذات الصلة التي تقدم الدعم الفني والإداري إلى الجهاز. وبالتالي، ضمن هذه الوظائف نحتاج إلى البحث عن حدود وقيود استقلالية المدققين الاتحاديين.

ومع مواصلي للبحث، اظهر القانون الاساسي للمحكمة البرازيلية أن مسؤولية الجهاز تقضي بان ينظم الامانة العامة التابعة له وفقاً لنظامه الداخلي (المادة ١، الفقرة ١٤)، وان يقدم مشروع قانون خاص بهيكله موظفيه (المادة ١، الفقرة ١٥). علاوة على ذلك، يتولى رئيس المحكمة مسؤولية اصدار قرارات الموارد البشرية ذات الصلة بموظفي الامانة العامة، بما في ذلك تعيين الموظفين واقتلتهم.

تستمد محكمة الحسابات الاتحادية والهيئات والوزارات الزميلة لها صلاحياتها من الدستور. لذلك، لا يمكن لقانون المحكمة ولا أية قانون آخر أن ينشئ أحكاماً مختلفة، تحت طائلة ارتكاب مخالفة جسيمة للدستور.

وكما هو متوقع، اكدت المادة ١ من القانون الاساسي لمحكمة الحسابات الفدرالية على أن جميع تلك المهام أو الصلاحيات المتعلقة باصدار الاحكام والإشراف وتقييم شؤون الموظفين والعقوبات واتخاذ الاجراءات التصحيحية وإبداء الرأي المسبق هي صلاحيات خاصة بالمحكمة البرازيلية وبالتالي بأعضائها.

وبما انها صلاحيات حصرية، فبالتالي لا يمكن نقلها لمدققي الحكومة الاتحادية، الذين بصفتهم موظفون مدنيون ممتازون يتولون تنفيذ مهام رقابية الخارجية المهمة، يساعدون بالتالي في تنفيذ صلاحيات المحكمة الاتحادية. يساعد هذا الإطار القانوني والدستوري على فهم استقلالية مدققي المحكمة وواطنها العام.

في ضوء اجراء تحليل اوسع لمهام مراقبي الحسابات الحكوميين المنصوص عليها في



التفويض، لإجراء عمليات تدقيق أو فحص أو طلبات التوضيح. يوضح هذا الأمر أنه من خلال تفويض مباشر أو غير مباشر من قبل رئيس الجهاز الرقابي البرازيلي يقوم مدقق الجهاز بإجراء عمليات التدقيق التي تعود لمسؤولية الجهاز . عند هذه النقطة ، أرى استقلالية فنية نسبية للمدققين فيما يتعلق بالتخطيط وإعداد الأعمال.

في المادة ١١ من القانون الاساسي للمحكمة البرازيلية، نرى أيضا أن من مسؤولية رئيس الجهاز الرقابي، بصفته مقرراً، أن يترأس رفع الدعاوى القضائية، بما في ذلك عمليات التدقيق، وتقديمها لغرض تقييمها من الهيئة المشتركة أو المجلس أو المحكمة بأكملها، إما عن طريق التصويت أو المداولة. هذه المهمة خاصة بالمقرر خلال جميع مراحل القضية، ولا يمكن تنفيذها من قبل مدققي الجهاز الرقابي. ولا يمكن أن يكون الأمر على عكس ذلك، لأنه وفقاً لهذا المنظور، فإن الوزير يمثل رئيس المحكمة الذي يملك الصلاحيات.

تقع على عاتق الأمانة العامة وموظفيها مسؤولية التصرف في القضايا المرفوعة ، بما في ذلك اجراء عمليات التدقيق، على الرغم من عدم ترؤسها بغض النظر عن مرحلة الإجراءات. وتنص المادة ١١ على أن المقرر

ونتيجة هذه الأحكام هي أن استقلالية المدققين ليس ذا طابع وظيفي أو إداري لأنه في هذا الصدد ، فإن تنظيم الأمانة العامة ، فضلاً عن هيكله وتوظيف الموظفين ، من صلاحيات الجهاز الرقابي و رئيسه. ومع ذلك ، يمكن نقل بعض هذه الأمثال المتعلقة بالموظفين إلى مدققين من خلال التفويض . بما أن المدققين يقومون بوظائف فنية وإدارية ، ولأن الاستقلالية ليست ذات صلة بالأمر الأخير ، فيمكن للمرء أن يستنتج أن هذا الاستقلال يقتصر على الوظائف الفنية فقط .

متابعة لموضوع التحليل، لاحظت أنه في المادة ٤١ ، الفقرة ١ ، نص القانون الاساسي للجهاز الرقابي البرازيلي على أن يقوم موظفو الامانة العامة للمحكمة وبالتالي مدققو الحكومة، بإجراء عمليات الفحص والتدقيق. ولكن، هذا لا يعني نقل، ولا يمنح القدرة لنقل حيازة صلاحية الاشراف التي تعود حصراً بالمحكمة وبموظفيها إلى الأمانة العامة أو إلى موظفيها، على النحو الوارد في الدستور.

وهذا اشارت اليه بوضوح المادة ٨٧ من القانون الاساسي للمحكمة البرازيلية، التي نصت على وجوب أن يكون موظفو الأمانة العامة معتمدين بالضرورة من قبل رئيس المحكمة أو رئيس الوحدة الفنية، عن طريق

التدقيق أو الموظف الفني المسؤول عن تحليل القضية ، وكذلك على رأي الرؤساء المباشرين للوحدة الفنية. في ممارسة هذه الوظيفة ، يبدو أن الاستقلال الفني الكلي للمدققين الاتحاديين غير قابل للنقاش.

في رأيي ، تكمن الاستقلالية الفنية والاستقلالية لمدققي الحكومة الفيدرالية في الحرية الشاملة في التحليل والقناعة فيما يتعلق بالوقائع التي يحققون فيها ، والتي تتجسد في التقرير الذي يصدرونه ويوقعون عليه. و هذا كالتزام مكفول بموجب المادة ٨٦ - البند الأول من القانون الاساسي للجهاز الرقابي البرازيلي .

باختصار ، استنتاجي هو أنه لمساعدة محكمة الحسابات الفيدرالية وأعضائها على انجاز مهامهم فإن لمدققي الحكومة الفيدرالية أدوار رقابية خارجية مهمة ذات طبيعة فنية وإدارية.

فيما يتعلق بالوظائف الإدارية ، فإن الاستقلالية ليست قضية ذات صلة.

في الوظائف الفنية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم وإعداد العمل ، يتمتع المدققون باستقلالية فنية نسبية بالنظر إلى امتيازات كل من رئيس محكمة الحسابات البرازيلية ورئيس أمانة المحكمة والمقرر الذي يرأس القضية ، والذي يشرعن التدخل في مثل هذه الأنشطة ، إذا لزم الأمر.

ومع ذلك ، فإن لمدققي الحكومة الفيدرالية استقلالية فنية كاملة عند تحليل قضية ما و في قناعاتهم حول الوقائع قيد التحقيق ، والتي يجب الإفصاح عن نتائجها في التقارير والآراء التي تنتجها وتوقعها وبالتالي فهم مسؤولون عنها بشكل كامل.

ان الاستقلالية الفنية الكاملة هي واجب مدقق الحكومة الفيدرالية أكثر من كونها حق وهذا هو السبب في أنها تعامل على أنها التزام في المادة ٨٦ ، البند الأول ، من القانون الاساسي للجهاز الرقابي البرازيلي. يتمثل هذا الواجب بشكل أساسي في التعبير عن الآراء حول القضية الخاضعة للتحليل

له صلاحيات ترؤس القضية بأكملها ، من البداية إلى النهاية. ولذلك ، فإن اختصاص المقرر لرئاسة القضية هو وحده. وهو شامل ويشمل القضية بأكملها ، من التخطيط إلى اصدار الحكم.

مع ذلك، فإن للأمانة وموظفيها بعض المهام ذات الصلة خلال سير القضية. فالأمانة العامة مثلا، لديها استقلالية تنظيم عملها لتوفير الدعم الفني الى جميع المقررين وتلبية احتياجاتهم، للتوفيق بين احتياجات مقرر معين واحتياجات الآخرين .

بالرغم من ذلك، فإن هذه الاستقلالية ليست مطلقة ولا يعني ذلك أنه لا يمكن للمقرر في ظروف معينة تبني أو طلب اتخاذ إجراءات يراها ضرورية لانسيابية العمل من خلال رئيس الإدارة المقابل له أو رئيس المحكمة.

في فرضية كهذه، فإن تبني التدابير هو واجب وليس خيار للمقرر أثناء العمل كرئيس للقضية، ويهدف إلى تجنب الاضرار المحتمل بسرعة العمل وجودته.

أفهم أن مثل هذه الإجراءات لا تعد بأي شكل من الأشكال تدخل غير قانوني في عمل الأمانة بسبب كونها معتمدة بدعم من رئيس الإدارة نفسه أو في حال رفضه أو لديه خلاف مع المقررين الآخرين ، فهي معتمدة من قبل رئيس المحكمة الذي هو في نفس الوقت رئيس الأمانة.

في ضوء هذه الظروف، استنتج أن استقلالية المدققين الاتحاديين فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم عمليات التدقيق ذات طابع نسبي وفني.

واستمراراً لتحليلي، أرى أن المادة ١ الفقرة ٣ البند ١ من القانون الاساسي للمحكمة البرازيلية، نصت على أن تقرير المقرر يجب أن يتضمن، كقسم مطلوب، استنتاجات القضية. وتستند هذه الاستنتاجات إلى تقرير فريق

التنفيذية ، برازيليا ، DF ، 1988. متاح باللغة
البرتغالية على العنوان التالي:

>

[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/co
nstituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/co
nstituicao/constituicao.htm) تم الحصول
عليها في ١ اب ٢٠١٧

القانون البرازيلي رقم ٨٤٤٣ الصادر في ١٦ يوليو
لعام ١٩٩٢ - القانون الأساسي لمحكمة الحسابات
الفيدرالية - القانون الأساسي للجهاز الرقابي
البرازيلي. الجريدة الرسمية للاتحاد ، السلطة التنفيذية
، برازيليا ، DF ، 1992. متاح باللغة البرتغالية على
العنوان

>

[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/lei
s/L8443.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/lei
s/L8443.htm). تم الحصول عليها في ١ اب
٢٠١٧

القائمة حصرياً على الأدلة التي جمعوها وعلى
القانون وعلى وعيهم الخاص ، دون أي تأثير آخر.

ويعتبر واجب الاستقلالية هذا ذو أهمية قصوى
بالنسبة للوفاء بالمهمة الدستورية لمحكمة الحسابات
الفيدرالية. وهي امر اساسي لخروج محكمة
الحسابات بقرارات فنية وعادلة وحكيمة ومتوازنة
مما يسهم في تعزيز مصداقية المحكمة بين الهيئات
العامة على مر السنين. وسأشرح ذلك . يحدث هذا
بشكل رئيسي ، كقاعدة عامة ، يتم اتخاذ القرارات
الجماعية من قبل المحكمة بعد مواجهة أربعة أو
خمس آراء مستقلة ، ثلاثة منها من مدققي الحكومة
الفيدرالية.

وأخيراً ، أود أن أقول إن مدققي الحسابات الحكوميين
الفيدراليين يؤدون عملهم بتميز ، وهذا هو السبب في
أنهم قد منحوا الاعتراف الواجب من قبل محكمة
الحسابات الفيدرالية والإدارة العامة بشكل عام
والمجتمع البرازيلي.

المصادر

البرازيل دستور جمهورية البرازيل الاتحادية في ٥
أكتوبر ١٩٨٨. الجريدة الرسمية الاتحادية ، السلطة



نشاط تحليل السوق لتخطيط المشتريات الحكومية

لويس كلاوديو



متخصص في
القانون الإداري ،
وأستاذ في الكلية
الوطنية للخدمات
الحضرية (Ensur)
، ومحاضر في عدد
من الجامعات
الرصينة

الكلمات المفتاحية: المشتريات ، المرحلة الداخلية ،
مسح الأسعار.

١- مقدمة

باستثناء عقود الخدمات والأعمال الهندسية ، التي تقدم الاجابات بأساليبها الخاصة ، فقد تم تناول التسعير لغرض التخطيط للعقود ، في معظم الوكالات والهيئات العامة ، بموجب معادلة مبسطة وغير واقعية: يجب إجراء المسح بثلاثة عروض اسعار في الأقل ، وبالتالي فهم العروض المقدمة من قبل أي أطراف قد تكون مهمة. وعليه ، من السهل إدراك الدرجة التي تكون بها هذه الطريقة عرضة للخطأ (والتي تستمر حتى اليوم في العديد من ارجاء هذا البلد الكبير).

في المقام الأول ، لا يتم الزام شركة القطاع ذي الصلة ، بمجرد استشارتها ، بتقديم "عرض أسعار" وليس من النادر أن تعارض ذلك ، سواء كان هذا العمل يتطلب منها قضاء وقت ثمين فقط لتقديم أسعار أولية ، أو ما إذا كان التاجر لا ينوي توقع السعر للإدارة أو منافسيه. وثانياً ، لأن من يستجيبون للطلب يدركون أن الهدف هو المساهمة في آلية شراء في المستقبل ، وبالتالي ليس لديهم أي مصلحة في تقديم أي معلومات يمكن الاعتماد عليها. وبالتالي ، فإن المعلومات كقاعدة هي وهمية: فالأسعار ذات الهامش الكبير ستشهد تلاشياً لذلك الهامش عند المنافسة.

وبالنظر إلى مدى تعقيد هذا النشاط وأهميته ، نفضل عدم تناوله ببساطة مفردة "عروض الأسعار أو الدراسة الاستقصائية" ، لأن هذا يشير إلى نشاط أولي. وان ما يعده الموظف (أو ما يجب ان يعده) هو "تحليل السوق" الفعلي اي تحقيق فعلي في ظروف السوق فيما يتعلق بالمادة الذي سيتم وضعها في منافسة.

كما أن تعبير "عرض الأسعار" غير مناسب ، لأنه يجب فهمه على أنه معلومات مقدمة من مقاول في هذا القطاع. لذلك ، لن يشمل التعبير المعلومات المستحصلة من مصادر اخرى . وفي هذا الصدد ، نفضل أيضاً استخدام التعبير "المقاييس أو بيانات

نبذة مختصرة

منذ بدء سريان قانون رقم ٨٦٦٦ / ١٩٩٣ ، كانت هناك مناقشات حول مرحلة عملية الشراء التي تتعلق بمسح الأسعار. بسبب الغياب الكامل للتنظيم ، لعدة سنوات ، فإن تحديد المنهجية الواجب إتباعها لتنفيذ هذا الطور الهام من المرحلة الداخلية لعملية الشراء قد تُرك لتقدير الوكلاء العاميين (مديرين ووكلاء الشراء ، وحتى المعاونين القانونيين). من المهم أن نقر بأن هذا النشاط له أهمية إستراتيجية رئيسية في عملية الشراء وإدارة موازنة الوكالة ، حيث أن الدراسة الاستقصائية الضعيفة للأسعار ستخلق فرصة للدخول في عقود مبالغ في سعرها اذ ان مسوحات الأسعار التي لا تتوصل الى سعر السوق الفعلي قد تجعل من تنفيذ العقود امراً غير عملي ، وبالتالي تقيد الآلية. يجب الاعتراف بأن ذلك يعد نشاطاً معقداً للغاية و يتطلب مهارة من جانب الوكلاء العاميين. وحتى في وقتنا الحالي وبموجب شروط التعليمات رقم 5/2014 . ، ما زال الموظف الذي يقوم بالتنظيم مفتقراً إلى المبادئ التوجيهية المتعلقة بالطرق التي يمكن اعتمادها من أجل التوصل إلى التخطيط المالي المناسب للعقد. ان هذا الجانب بالتحديد هو الذي سيتم تناوله هنا ، وذلك لتزويد الموظفين العموميين المسؤولين عن هذا النشاط بالحد الأدنى من البيانات لأداء واجباتهم بشكل جيد.



كمعلومة منفصلة عن باقي المعلومات ؟ هل ينبغي أن تكون الأسعار التي يتم الحصول عليها باللجوء الى شبكة الإنترنت تشمل الشحن؟ وعندما يعلن عن ان الشحن مجاني ، هل يمكن استخدامه؟ سيتم تناول ذلك أدناه.

٢- استحصال المعلومات من مصادر مسح متعددة

١-٢ المناقصات المنهية مؤخرًا

كما ذكر أعلاه ، من بين معلومات أخرى يمكن استخدامها كمصادر للتسعير ، يمكن استخدام نتائج العطاءات الأخيرة للوكالة نفسها وغيرها من الوكالات والكيانات العامة ، وفقا للتعليمات رقم ٥.

المادة ٢ يتم إجراء مسح الأسعار باستخدام أحد المعايير التالية: (النص الوارد في التعليمات المعيارية رقم ٧ ، بتاريخ ٢٩ اب ٢٠١٤).

(....)

ثالثًا - عقود مماثلة من مؤسسات عمومية أخرى جارية أو أبرمت في غضون مائة وثمانين (١٨٠) يوماً قبل تاريخ مسح الأسعار

وقانون الجهاز الرقابي البرازيلي رقم ٢٠١٤/١٢٨ :

المادة ٩ يجب احتساب تقدير سعر المواد والمعدات والمدخلات والخدمات التي يتم استئجارها من أجل تجهيز السلع أو المرافق على أساس المتوسط الحسابي البسيط لما لا يقل عن ثلاثة (٣) مراجع للأسعار تم

التسعير". وبالطبع نظراً لان كل معلومة يتم الحصول عليها من مجموعة متنوعة من المصادر تمثل البيانات التي يجب معالجتها لتكوين جدول بيانات أسعار السوق. وبالتالي ، فإن ما يقوم به الموظف العمومي المسؤول عن هذا النشاط هو "تحليل السوق" الذي يسمح بجمع "مقاييس التسعير أو البيانات".

مع صدور التعليمات المعيارية رقم ٥ في ٢٧ حزيران ٢٠١٤ ، تم في النهاية صياغة معايير جديدة لتحديد عملية التقصي في السوق بهدف تخطيط عملية تقديم العطاءات العامة. تورد المادة ٢ المصادر التي يلجأ لها لغرض استحصال المشورة والتي يمكن أن تكون بمثابة أساس لجمع المعلومات ، بما في ذلك: العقود الأخيرة للوكالة التي تمت فيها الدعوة لتقديم العطاءات وعطاءات وعقود الوكالات العامة الأخرى و الجداول الرسمية أو المنشورات المتخصصة والانترنت. ينص مرسوم الجهاز الرقابي البرازيلي رقم ١٢٨ ، الصادر في ٢٤ مايو ٢٠١٤ ، على أنه يمكن الحصول على معلومات التسعير عن طريق الرجوع الى مصادر لغرض استحصال المشورة بشكل مباشر أو عبر الهاتف. غير انه وفيما يتعلق بما يحدث من تطورات على صعيد هذه المسألة ، فان أي من هذه اللوائح لا تعنى بالتفصيل بكيفية معاملة كل من هذه المصادر. في العطاءات التي اجريت مؤخراً هل يتحتم ان تستخدم فقط أوطأ العطاءات أو متوسط جميع الأسعار المصنفة ، أو كل من الأسعار المصنفة

"كافية لتأكد ان متوسط هذه الأسعار غير مناسب لتمثيل الأسعار المعتمدة في السوق.

قررت المحكمة ، بعد قبولها عرض القاضي المبلغ ، أن تقرض على الأطراف المسؤولة الغرامة الجزائية المنصوص عليها في المادة ٥٨ من القانون رقم ١٩٩٢/٨٤٤٣. السابقة القانونية المذكورة : قرار المحكمة رقم ١٠٨٨ لعام ٢٠٠٧ - قرار الاستئناف في الجلسة العامة رقم ٢٠١٣/٤٠٣ - الجلسة الاول ١٣,٣١٩ / ٠١٣ / ٢٠١١-٦ ، وزير الإفتاء والتون أليнкаر رودريغز ٢٠١٣/٥/٢.

وسنشرع الان في تناول المنهجية التي سيتم اعتمادها في دراسة النتائج المستحصلة على أساس عمليات تقديم العطاءات السابقة ، لتحديد السوق في عملية الشراء.

تتمثل التوصية الأولى في تفضيل استخدام نتائج العطاءات للوكالات الأخرى الموجودة في نفس منطقة المؤسسة التي تجري المسح. في الواقع ، فإن تكلفة النقل ، وخاصة في البرازيل ، لها تأثير قوي على السعر النهائي. يجب على المرء أيضا الانتباه إلى الهدف المؤسسي للوكالة التي شملتها الدراسة الاستقصائية. فينبغي بقدر الإمكان أن يشبه هدف المؤسسة التي تنفذ المسح ، أي إذا كانت المادة المشتراة لها صلة بمنطقة عملها . إذا كانت الشركة العامة للصحة تعزز الحصول على منتجات كيميائية لاستخدامها في محطات معالجة المياه ، فمن المحتمل أن تتبنى شركات أخرى من نفس القطاع نفس الكميات المعتادة والتقريبية. في حالة أخرى ، لن يكون من المعقول أن تقوم وكالة ما ، على سبيل المثال ، محكمة تعزز الحصول على الأدوية لمخزن القسم الصحي لها ، بمقارنة الأسعار بعملية شراء يقوم بها إلقسم الصحي البلدي ، أو مستشفى كبير لتميز ملف شراء الوكالتين.



الحصول عليها ، بشكل منفصل أو مشترك ، عن طريق مسح اسعار السوق في وكالات أو هيئات الإدارة العامة.

الفقرة ١ في احتساب المتوسط الحسابي البسيط المشار إليه في الفقرة الرئيسية ، ينبغي استبعاد القيم المبالغ فيها وغير المعقولة التي قد تغير بشكل كبير الاتجاه الجوهرى لنتيجة المثال.

(....)

الفقرة ٤ لأغراض هذا الأمر ، يتم التثبيت من الأسعار التي تعتمد وكالات أو هيئات الإدارة العامة ، على سبيل المثال لا الحصر ، من خلال نتائج إجراءات تقديم العطاءات الأخيرة ، وعمليات الشراء والعقود التي أبرمت مؤخراً ، والأسعار المسجلة في سجلات الأسعار الفعلية. أو الأسعار المعتمدة في العقود الجاري تنفيذها.

كما نلاحظ ، فإنه على الرغم من كلا النصين المعياريين اللذين يشيران إلى نتائج عمليات تقديم العطاءات (في حالة التعليمات رقم ٥ ، بشكل غير مباشر) لا يوجد أي إشارة على الإطلاق إلى المنهجية التي ينبغي تطبيقها على استخدام العملية الأخيرة والتي اعددها ، من وجهة نظري ، واحدة من أفضل المصادر التي يمكن الرجوع لها بهدف استحصال المشورة . هل يجب فقط استخدام سعر الفائز بالعطاء أو متوسط جميع الأسعار المصنفة أو كل من الأسعار المصنفة كبيانات مستقلة؟

بيد انه وقبل الخوض في مزايا المنهجية الواجب استخدامها في تقييم السعر المقدر باستخدام مصدر عمليات تقديم "العطاءات" ، تجدر الإشارة إلى الآتي: أياً كانت البيانات التي تم جمعها ، بغض النظر عن المصدر الذي تم الرجوع له (عمليات تقديم عطاءات او موردين او محاضر نظام سجلات الأسعار او عقود الوكالات الأخرى او الإنترنت) ، من الأهمية بمكان أن يتم إجراء تحليل دقيق وبطريقة تجنب مسالة وجوب ادراج الأسعار المتضاربة أو غير العملية أو المبالغ فيها بالنسبة إلى المادة المراد استئجارها في ذاكرة الحساب مما يولد نتيجة غير حقيقية فيما يتعلق بمتوسط السوق.

وقد ورد النص الآتي في إرشادات الجهاز الرقابي البرازيلي :

يتطلب مسح السعر الذي يسبق اعداد موازنة العطاءات تقييماً دقيقاً للمبالغ الموجودة ، من أجل استبعاد تلك التي تظهر فرقاً كبيراً عن المبالغ الأخرى ، والتي لهذا السبب تؤثر سلباً على تقدير السعر المرجعي. ووفقاً لما ذكره المدعي ، ثبت أن تقدير السعر الذي يتضمنه المشروع الأساسي لتقديم العطاءات غير متنسق ، حيث أظهرت المبالغ التي تم مسحها تغيرات كبيرة في الأسعار وهي

R\$ 1.300,00	الشركة ط	٩
R\$ 1.350,00	الشركة ي	١٠

من النتيجة يمكن ملاحظة ان الأسعار النهائية بين الفائز و الترتيب السادس متقاربة جداً، مما يدل على أن المنافسة كانت صعبة. من المرتبة السابعة فصاعداً، تصبح الأسعار النهائية متباعدة. في هذه الحالة، ليس من المعقول استخدام كل من الأسعار الستة الأولى، كبيانات منفصلة. أما البقية، بعد أن أصبحت بعيدة عن المركز الأول في الترتيب، فيمكن أن يشيروا إلى أنهم لم يتنافسوا في العطاءات وأن أسعارهم لا تزال تحتوي على "اسعار زائدة عن الحد" بالنسبة الى الأسعار الأولية. إن أفضل أداة لإجراء هذا التقييم في العطاءات الإلكترونية هي المحضر، حيث أنه يظهر السجلات التاريخية لتطور العطاءات طوال مرحلة التنافس، مما يشير إلى الأسعار التي تظل ثابتة وتلك التي تتنافس بفاعلية.

دعونا نفترض أنه، إلى جانب ذلك، ان المحلل قد تلقى اقتراحين من المجهزين. فستكون النتيجة النهائية للمسح كما يلي:

الشكل ٢:

البيانات المجموعة بناء على العطاء وعروض الاسعار من المجهزين

البيانات المجمعة	المصدر	
R\$ 1.000,00	العطاءات الإلكترونية رقم ١- الشركة أ	١
R\$ 1.050,00	العطاءات الإلكترونية رقم ٢- الشركة ب	٢
R\$ 1.080,00	العطاءات الإلكترونية رقم ٣- الشركة ج	٣
R\$ 1.084,00	العطاءات الإلكترونية رقم ٤- الشركة د	٤
R\$ 1.085,00	العطاءات الإلكترونية رقم ٥- الشركة هـ	٥
R\$ 1.110,00	العطاءات الإلكترونية رقم ٦- الشركة و	٦
R\$ 1.100,00	المجهز ١	٧
R\$ 1.150,00	المجهز ٢	٨
R\$ 1.082,37	متوسط السوق	
ملاحظة توضيحية		
الأسعار النهائية، من الترتيب ٧ إلى ١٠ في العطاءات الإلكترونية رقم ١-٦، لم يتم اعتبارها، حيث اعتبرت متناقضة مقارنة بالكل.		

بغض النظر عن هذه الطريقة، يمكن استخدام السعر الفائز فقط كبيانات منفصلة، والمتوسط من الدرجة الثانية إلى السادسة في الترتيب، وعروض أسعار الموردين:

يجب على المحلل أن يعمل على التحقق مما إذا كان موضوع المناقصة يشبه ذلك الذي سوف ستجريه منظمته من حيث الخصائص الفنية والكميات.

لغرض تحليل السوق، قد يتم اعتبار الأشياء متماثلة عندما لا يؤثر الاختلاف من حيث الخصائص الفنية تأثيراً كبيراً على سعرها النهائي. على سبيل المثال، إذا كانت الوكالة تنوي الحصول على حاسوب محمول، فإن اختلاف أداء المعالج يؤدي إلى تأثير كبير على السعر، ولا يحدث ذلك مع سعة القرص الصلب. وفيما يتعلق بالكميات، فإن التوافق يتعلق بفرق بين العنصر المراد الحصول عليه وذلك الذي تم إجراء المسح عليه والذي لن يؤثر على السعر في ضوء وفورات الحجم. لا يتم تغيير سعر وحدة قلم الحبر بشكل ملحوظ (أو تغييره على الإطلاق) عن طريق شراء من مائة إلى ألف وحدة. أما إذا كان الشيء المراد شرائه مكيف هواء، نوع سبيلت 21.000BTUs، فإن سعر الوحدة سينتثر بالتأكيد وعلى نحو كبير.

بمجرد أن يتم التحقق من توافق موضوع مناقصة، يأتي وقت جمع البيانات التي تم الحصول عليها.

لا يتعامل أي من المعايير المشار إليها هنا مع هذه التفاصيل. لذلك، وبالنظر إلى واجب التحقق في البيانات التي تم جمعها (السابقة القانونية لجهاز الرقابة البرازيلي المذكور)، ينبغي أن يسود الحس السليم.

لا يتطرق أي من المعايير المشار إليها هنا مع هذا التفصيل. لذلك، ومع الأخذ بعين الاعتبار مهمة مناقشة البيانات التي تم جمعها (انظر الى المحكمة الاتحادية للحسابات TCU السابقة المذكورة اعلاه)، ينبغي أن يسود المنطق السليم. من الجدير بالذكر أن المحلل لن يكون ملزماً بجمع البيانات عن السعر النهائي للفائز فقط. في الواقع، كما هو موضح أدناه، من الممكن أيضاً عدم استخدام سعر الفائز. لناخذ مثلاً افتراضياً على تقديم العطاءات بطريقة الكترونية، والتي صنفت نتيجتها النهائية عشرة عروض.

الشكل ١:

البيانات المجموعة بناء على العطاءات

التصنيف	العرض النهائي	
١	الشركة أ	R\$ 1.000,00
٢	الشركة ب	R\$ 1.050,00
٣	الشركة ج	R\$ 1.080,00
٤	الشركة د	R\$ 1.084,00
٥	الشركة هـ	R\$ 1.085,00
٦	الشركة و	R\$ 1.110,00
٧	الشركة ز	R\$ 1.200,00
٨	الشركة ح	R\$ 1.250,00



الشكل ٣:

المادة ٢ تنفذ دراسة استقصائية للأسعار من خلال أحد المعايير التالية: (الصيغة المعدلة للتعليمات المعيارية رقم ٧ ، ٢٩ أب ٢٠١٤)

خارطة الاسعار البديلة

[...]

II - المشتريات المماثلة للكيانات العامة الأخرى التي هي اما قيد التنفيذ أو انجزت خلال مائة وثمانين (١٨٠) يوماً قبل تاريخ الدراسة الاقصائية للأسعار؛ (تم تعديله بواسطة التعليمات المعيارية رقم ٣ ، ٢٠ نيسان ٢٠١٧)

و، في قانون المحكمة الاتحادية للحسابات TCU رقم ٢٠١٤/١٢٨:

المادة ٩، الفقرة ٤ لأغراض هذا القانون، تتضح الأسعار المعمول بها في الوكالات أو الكيانات التابعة للإدارة العامة من ضمن أمور أخرى، من خلال نتائج إجراءات العطاءات الأخيرة وعمليات الاستحواذ والعقود المفترضة مؤخرًا، والأسعار المسجلة في محاضر سجلات الأسعار الفعلية، أو الأسعار المعمول بها في العقود الجارية. (التأكيد مضاف)

يمكن ملاحظة أن التعليمات المعيارية (IN) رقم ٢٠١٤/٥ لا تشير بشكل صريح إلى استخدام محضر سجلات الاسعار كمصدر مفيد، حيث يشير القانون رقم 128/2014 لمحكمة الاتحادية للحسابات اليه في الحكم المسجل. هذا لا يعني أن التعليمات المعيارية رقم ٢٠١٤/٥ لا تعترف بهذا المصدر باعتباره موثوقا ، حيث إنها تستخدم المصطلح العام "مشتريات مماثلة للكيانات العامة الأخرى [...]". وبما أنه لا يوجد أي تحفظ، فإن التفسير سيكون

البيانات المجمعة	المصدر	
R\$ 1.000,00	١	العطاءات الالكترونية رقم ١- السعر الفائز أ
R\$ 1.081,80	٢	العطاءات الالكترونية رقم ١- متوسط من الثاني الى السادس
R\$ 1.100,00	٣	المجوز ١
R\$ 1.150,00	٤	المجوز ٢
R\$ 1.082,95	متوسط السوق	
	ملاحظة توضيحية	
	الأسعار النهائية، من المرتبة ٧ إلى ١٠ في العطاءات الإلكترونية رقم ١-، لم يتم اعتبارها، حيث اعتبرت متناقضة فيما يتعلق بالكل.	

مع ذلك، إذا كانت نتيجة العطاء النموذجي قد حددت سعرًا للفائز عند مستوى أدنى بكثير من الآخرين، فقد يشير هذا إلى أن الفائز قد سجل سعرًا غير قابل للتطبيق. في هذه الحالة تحديداً، من المستحسن للغاية عدم استخدام سعر الفائز لأن هذا يشير إلى ان البيانات بعيدة كل البعد عن البيانات ككل الموجودة في العطاء، ومن اجل الاستفادة فقط من الأسعار الأخرى.

٢,٢ الاسعار المسجلة في المحاضر

ينظم استخدام محاضر سجل الأسعار للوكالات والكيانات الأخرى كمصدر لجمع بيانات التسعير بموجب التعليمات المعيارية (IN) 5/2014-MPOG / SLTI

بالضرورة شاملاً، ففهم أن هذا الحكم يشمل جميع أشكال العقود في الإدارة العامة.

مع ذلك، فإن استخدام السعر المسجل في المحضر يستحق رعاية خاصة، بالإضافة إلى ما سبق توضيحه في حالة استخدام نتائج العطاءات. والسبب هو أن استخدام نظام الأسعار المسجلة قد سجل سلسلة من الاختلالات، مما تجذب انتباهاً كبيراً، بما في ذلك جزء من محكمة الحسابات الفيدرالية. وتتعلق الاختلالات بالدرجة الأولى بدرجة عدم اليقين التي يسببها نظام المشتريات هذا في سوق المشتريات الحكومية.

تنفذ العديد من العطاءات بدون تخطيط مسبق مبينة أن هذه هي الطريقة الأكثر ملاءمة لتحقيق مصالح الإدارة بشكل كامل، ويتم تقديمها بمعيار كمي يخلو من الحد الأدنى لمستوى الدقة. تقوم العديد من الوكالات والكيانات بدعوة مقدمي العطاءات الذين يهدفون إلى تسجيل الأسعار على الافتراضات التي لم يتم وضعها في التشريع المعني، و وضع حدود كمية يتم تسجيلها دون الالتزام الكبير بالطلب الحقيقي من وكالة التعاقد. بالإضافة إلى ذلك، وللأسف، فإن الدعوات إلى المزايدة التي تنص على الحد الأدنى من كميات التجهيز وجدول التسليم تعتبر نادرة. وبهذه الطريقة، تصبح الأعمال غير مؤكدة بالنسبة لمنظم الأعمال، والقاعدة التجارية المقبولة عموماً هي أنه كلما زاد عدم اليقين في العمل، كلما ارتفعت تكلفته.

تخيل في حالة دعوة إلى تقديم عطاء التي تهدف إلى تسجيل أسعار مشتريات مستقبلية لمنتج معين بكميات لا تقل عن ألف وحدة وبحد أقصى ٥ آلاف وحدة، بدون تحديد الحد الأدنى من كميات التجهيز وجدول التسليم. فإذا صاغ صاحب المشروع العرض، معتمداً على عملية بيع التي تكون مقاربة للحد الكمي

المسجل، إلا أن وكالة التنفيذ التزمت بالحد الأدنى من الكمية، فسوف يصبح سعر الوحدة غير مربح. وبإدراك ذلك، فإن صاحب المشروع يضيف إلى السعر زيادة توفر له أماناً أكبر، مما يقلل من خطر الخسارة في العلاقة التجارية، حيث أنه لن يكون من الممكن، خلال المدة الفعلية لمحاضر الاجتماعات، تعديل أسعارها.

حول هذا الشرط نظام الأسعار المسجلة إلى شكل أكثر تكلفة للمشتريات. وليس لأي سبب آخر، أصرت المحكمة الاتحادية للحسابات TCU أنه ينبغي للوكالات والكيانات اعتماد تدابير تجعل من الممكن تحديد أعمال التخطيط لهذا النوع من المشتريات:

تسجيل الأسعار الذي تم الحصول عليه عن طريق المزايدة الإلكترونية [...] فقط إذا ثبت أن هذا هو الخيار الأكثر اقتصاداً للإدارة. (قرار الاستئناف رقم ٢٠٠٩/٩٨٤، الجلسة العامة)

لذلك، أعتقد كذلك أنه ينبغي تحديد، كشرط لاستمرارية العطاءات الإلكترونية، بأن الوكالة أو الكيان يجب أن ترفق بالإجراء الإداري الدافع الفعلي لمثل هذا العطاء الذي يجب أن ينفذه نظام الأسعار المسجلة، وفي نفس الوقت احالة نسخة من هذه الوثيقة إلى هذه المحكمة. علاوة على ذلك، يجب أن تحدد الوحدة متى يجب أن توضح دوماً أسباب استخدام سجلات الأسعار في عمليات تقديم الأسعار المستقبلية. (قرار المحكمة رقم 2006.2 / 401، الجلسة العامة)

لذلك، فإن الحكم الوارد في البند الرابع من المادة ٢ من المرسوم رقم ٢٠٠١/٩٣١٣١، الذي ينص على إمكانية اعتماد نظام الأسعار المسجلة حيثما لا يمكن تحديد الكميات التي ستطلبها الإدارة مسبقاً، لا يمكن





المادة ١٠ يمكن إجراء مسوحات الأسعار في السوق على شبكة الإنترنت، عبر الهاتف، أو عن طريق البريد الإلكتروني أو المراسلات، أو في المنشورات المتخصصة، وشخصيا للموردين عن طريق ممثل لإدارة الـ TCU، امتثالا للإرشادات التالية:

أولاً - في حالة مسح الأسعار الذي يتم في المتاجر على الإنترنت، يجب أن تقتزن نسخة من الصفحة التي تم البحث عنها، حيث السعر، ووصف البضاعة، وتاريخ المسح المذكور يجب ان يقتزن مع السجلات.

وكما لوحظ ، فإن التوصية المنهجية الوحيدة المتعلقة باستخدام شبكة الانترنت هي التوصية المنصوص عليها في المادة ٤ من IN / MP رقم 5 ، 27 يونيو ٢٠١٤. في حالة قانون TCU رقم 128/2014، تقع التوصية على الجانب الرسمي لسجل الاستطلاع الذي تم تنفيذه. أما بالنسبة للمنهجية المستخدمة، فلا يوجد حكم فيها . ومع ذلك، من الواضح أن استخدام شبكة الانترنت كمصدر للحصول على معلومات خاصة بالأسعار يتطلب الكثير من سائر اشكال الرعاية الاخرى. بدءا من التوجيه المنصوص عليه في IN.5 / MP / 2014 المذكور هنا، سوف ننتقل إلى الأدلة الارشادية لاستخدام هذا المصدر الممتاز للحصول على المعلومات .

يبدو أن القاعدة المذكورة أعلاه تشير إلى ما هو واضح. تنص على أنه لا يجوز إجراء البحث عن البيانات على شبكة الانترنت في مواقع المزادات أو وساطة المبيعات. هذا لا يمكن أن يكون أكثر معقولة.

فهمة على أنه تفويض للإدارة بعدم تحديد ، ولكن باعتبارها تقديرا ، الكميات التي يمكن شراؤها خلال

المدة الفعلية لسجلات الأسعار الدقيقة. فمن غير المعقول الاعتقاد بأنه بموجب هذا الحكم، يهدف المرسوم إلى تفويض الإدارة بعدم اختيار أفضل عرض لشراء السلع و / أو الخدمات، وخرق المبادئ الدستورية. (قرار المحكمة رقم ١٠٠،١ / ٢٠٠٧ الجلسة العامة)

في ضوء هذه الملاحظات، يُنصح بأن يكون الوكيل، المسؤول عن جمع أسعار السوق، عندما يواجه بمحاضر فعالة لسجلات الأسعار، والتي يكون لمحتواها خصائص مشابهة للخصائص التي يُراد تعيينها، مهتما بالتحقق من المدير إذا كان المحاضر قد تولدت عن نشاط تجاري، خاصة في حالة المحاضر التي تكون فترتها على وشك الانتهاء. من الممكن، وليس من النادر أن تظل المحاضر فعالة، وتظهر كمحاضر سارية المفعول في النظام، بينما في الواقع لا يتم استخدامها من قبل المدير أو المشارك ولا حتى أحداث اضافات خارجية.

إذا كانت المحاضر، وإن كانت سارية المفعول، لا تولد أعمالاً تجارية، فإن التوصية هي عدم استخدامها، لأنه من المحتمل ألا يتحمل المستفيد السعر المسجل، مما يشير إلى أن هذا السعر خارج سعر السوق.

المصدر: الاسعار التي تم الحصول عليها من شبكة الانترنت

فيما يتعلق باستخدام شبكة الانترنت، فإن اللوائح المعمول بها حالياً، IN 5/2014-MPOG / SLTI و قانون TCU 128/2014، تقدم على التوالي ما يلي:

المادة ٢ ينفذ مسح الأسعار باستخدام أحد المعايير التالية: (الصيغة المعدلة للتعليمات المعيارية رقم ٧ ، ٢٩ آب ٢٠١٤)

[...]

ثالثاً - دراسة منشورة في وسائط اعلام متخصصة أو مواقع إلكترونية متخصصة أو على نطاق واسع شريطة أن يحتوي على تاريخ ووقت الوصول؛ أو (كما تم تعديله بواسطة التعليمات المعيارية رقم ٣ ، ٢٠ نيسان ٢٠١٧)

[...]

المادة ٤ لا يجوز الاعتراف بالتقديرات السعرية التي تم الحصول عليها في المزاد أو مواقع وساطة المبيعات.



يمكن العثور فيه على الإعلان ، وهو العرض في نهاية المطاف.

كما هو الحال في استخدام العطاءات ومحاضر سجلات الأسعار والعقود مع الوكالات العامة الأخرى ، يجب إجراء المقارنة على أساس التشابه بين خصائص وكميات المادة المزمع الحصول عليه ، والذي يجب أن يكون تقريبياً أكثر قدر الإمكان ، وبالتالي فقد اعتبر الموضوع الذي تم الإعلان عنه للخصائص التقنية لا تتباعد إلى درجة تؤدي إلى اختلافات كبيرة في السعر.

فيما يتعلق بالكميات ، فإن الأسعار على الموقع الإلكتروني لا تكون مناسبة عندما يكون الشراء من قبل الوكالة العامة ذو حجم كبير. ويرجع هذا إلى أن السعر على الويب لا يُحسب على أساس اقتصاديات المستوى القياسي ، أي أنه لا يشجع على تخفيض قيمة الوحدة وفق الكمية المزمع الحصول عليها. ولذلك ، فإن شبكة الإنترنت سيتم استخدامها لشراء كميات صغيرة. ويكون الموظف المسؤول هو من يحدد كل حالة يمكن اعتبارها "كمية متوافقة".

من الامور الأخرى الهامة التي على المحلل الاهتمام بها هي فيما يخص وضع الأسعار. في المجال المفتوح للشبكة هناك مساحة لعدد من العروض والأسعار المدعومة ، إما من قبل الشركة المصنعة ، أو عن طريق الموقع الإلكتروني على هذا النحو. ولهذا السبب ، يجب إيجاد أسعار مخفضة ، على وجه التحديد لأنها لا تمثل "السلوك الطبيعي" للسوق ، بل هي حالة معينة ومحددة. يجب تجنب الإعلانات مثل: "من..... من خلال".

وينبغي الأخذ بعين الاعتبار مسالة إدراج كلفة الشحن في السعر المعلن للمنتج. ومن المعروف أن كلفة نقل أو توزيع البضائع تؤثر بشكل كبير على السعر النهائي للمنتج. مع ذلك ،

وبالتالي ، إذا كان البحث يهدف إلى التحقيق في "سلوك" السوق الفعلي ، فمن الواضح أن مصادر الحصول على المعلومات يجب أن تكون مناسبة. لا يجب الخلط بفهم المناسب على أنه غير صحيح . فالمناسب ، يجب أن يفهم كمصدر يمثل قطاع المبيعات التجارية المعتادة. ان مواقع شبكة الانترنت الخاصة بالمزاد ، وتلك المتعلقة بعمليات الوساطة التبادلية أو المبيعات - على سبيل المثال ، OLX ، Mercado Livre - هي مصادر صحيحة ، ولكنها غير مناسبة لغرض جمع البيانات. والسبب في ذلك هو أن الأفراد العاديين يعملون مع تبادل وبيع المنتجات المستخدمة (على الرغم من أنهم قد يكون لديهم أيضاً متاجر رسمية في التسجيلات الإعلانية).

للحصول على المعلومات ، يجب البحث عن الأسعار المعلنة على مواقع التجارة الإلكترونية المعروفة على نطاق واسع ، على سبيل المثال لا الحصر ، Shoptime.com و Americanas.com. ان المواقع الإلكترونية الرسمية للمحلات التجارية التي تعلن عن منتجاتها في شبكة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم هي أيضا تعتبر مناسبة.

لا توجد عقبة في استخدام مواقع البحث ، مثل Buscapé أو Bondfaro ، لأن هذه الأدوات تعمل كمرشح كبير لمعلومات المبيعات حول منتج معين ، حيث تقوم بإجراء بحث على جميع مواقع البيع.

بالتأكيد ، إن استخدام هذه الأداة سيسرع العملية ، ولكن عند العثور على النتائج ، يجب على الشخص المسئول عن البحث أن يذهب إلى موقع البائع لطباعة صفحته ، لأنه المكان الذي

أ) عبر وسائل الإدراج في جدول البيانات للتكاليف و هيكلية الأسعار ، وفقا لتكلفة البنود التابعة للخدمة ويمكن استبعادها بدوافع في عمليات الشراء حيث تعطي طبيعة المادة تفاصيل غير عملية أو غير ضرورية للتكاليف لتقييم إمكانية اعتماد الأسعار المُجربة.

ب) عن طريق استبيان مرير للأسعار المُجربة في السوق لعمليات شراء مماثلة ، أو ، أيضا، عن طريق اعتماد اعداد منتظمة من المؤشرات القطاعية ، وجداول الشركات المصنعة، ومبالغ مرجعية رسمية ، ورسوم عامة وما يعادلها بحسب الحالة.

يحدد جدول البيانات للتكاليف ، في الأساس ، مجموعتين رئيسيتين من النفقات: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة. تشير التكاليف المباشرة إلى النفقات التي يجب أن تتحملها الشركة ، والتي تستمد مباشرة من العقد. وبعبارة أخرى ، هي مجموعة النفقات التي تتحملها الشركة فقط إذا أُدرجت في تنفيذ العقد.

في عقد خاص بالتنظيف والمحافظة على الصحة والوقاية، فإن المواد المستخدمة هي تكلفة مباشرة ، حيث تتحملها الشركة فقط إذا ما أبرمت العقد . بمجرد انتهاء مدة العقد (أو بعد عدم الحصول على العطاء)، لن يتم حينئذ صرف المبالغ المرتبطة بهذه التكلفة يتم إدراج التكاليف التالية في قائمة التكاليف المباشرة: التكاليف المتعلقة بالعمالة المستخدمة في شكل مخصص ، والنفقات المتكبدة بسببها ، المواد ، والمدخلات ، الملابس الخاصة ، ومعدات الحماية الفردية والمعدات (في هذه الحالة ، كلفة الاندثار) ، الضريبة المفروضة على الخدمة و / أو المواد المستخدمة ، من بين أمور أخرى. إن التكاليف غير المباشرة هي تلك التي تشير إلى النفقات الناشئة عن الهيكل التشغيلي للشركة نفسها ، والتي يتم تحملها بصرف

لا يمكن للمحلل أن يتطابق مع السعر المعلن ، إذا كان السعر يتأثر بالشحن. يجب أن يتم تنفيذ الإجراءات على الموقع كما لو كانت عملية الشراء تتم لغاية احتساب الشحن للحصول على السعر النهائي.

٢-٣ جداول بيانات تكلفة العقود الأخرى

وكما هو معروف على نطاق واسع ، يجب تقدير تكاليف اتفاقيات الخدمة عن طريق جدول بيانات لهيكلية التكاليف ، على النحو المنصوص عليه في القانون رقم ٨،٦٦٦ ، بتاريخ ٢١ حزيران ١٩٩٣:

المادة ٧ تلتزم المناقصات المتعلقة بتنفيذ الاشغال والخدمات بأحكام هذه المادة وبالتحديد بالتسلسل التالي:
الفقرة ٢ لا يجوز طرح الأعمال والخدمات للمناقصة إلا في الحالات التالية:

[...]

٢ - هناك ميزانية مفصلة في جداول البيانات التي تعبر عن هيكلية جميع تكاليف الوحدات.

وفي التعليمات رقم ٢ في ٣٠ نيسان ٢٠٠٨:

المادة ١٤ تُسبق التوريدات الخاصة بتقديم الخدمات دائما بعرض المشروع الأساسي أو الشروط الرئيسية ، ويفضل أن يتم إعدادها بواسطة فني ذو مؤهلات مهنية ذات صلة بخصائص الخدمة المراد استحصالها وينبغي تبرير المشروع أو المدة والموافقة عليها من قبل السلطة المختصة.

يجب أن تحتوي المادة ١٥ من المشروع الأساسي أو الشروط الرئيسية على:

[...]

١٢ - أن التكلفة التقديرية للشراء، الحد الأعلى للقيمة العالمية والشهرية التي تم وضعها نتيجة تحديد العناصر التي تتكون منها أسعار الخدمات، تعرف على النحو التالي:





التي تمتلكها الشركة (تأجير العقارات والتأمين ورواتب الموظفين الإداريين).

وبالتالي ، فإن الإدارة المتعاقدة يمكنها من خلال التكاليف المباشرة أن تعزز الرقابة المالية على العقد. من الجائز الاستنتاج بأن جدول بيانات التكلفة سيستخدم بشكل متزامن مع التخطيط لإدارة المشتريات والعقود. تماشياً مع ذلك ، في وقت تجديد أو تمديد العقد ، سيكون من الممكن تماماً التحقق من الارتفاع الفعلي للتكاليف المباشرة.

ويحدث ان معظم الوكالات والكيانات العامة ، عند القيام بنشاط مسح السعر لسياسات اتفاقيات الخدمة ، لا سيما تلك التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية لها ، تعتمد الطريقة الخاطئة لتقييم القيمة التقديرية للمشتريات ، مع التركيز على المستند الى تقديم جداول بيانات للتكاليف خالية من المحتوى لشركات القطاع ذي الصلة لكي يتم إرجاعها بعد ملئها حسب الأصول.

ومن الواضح أن هذا ليس هو أنسب طريقة لتقييم القيمة التقديرية للمشتريات. إذا سمحت الإدارة للشركات نفسها بتحديد تكلفتها المباشرة ، فإنها تمكن الأخيرة من رفع هذه التكاليف عن عمد، وتحديد الربح على ما ينبغي أن يكون تكلفة مباشرة ، كما هو موضح في المثال السابق.

لذلك ، يجب على الإدارة نفسها ، من خلال خبرائها الفنيين ، أن تحقق في السوق فيما يتعلق بكل تكلفة وحدة لمعرفة متوسط سعر العمالة المستخدم، والمواد ، والمدخلات ، و معدات الحماية الفردية ، وحساب استهلاك المعدات ، وجميعها من نفس مصادر المسح التي سيتم استخدامها إذا كانت الإدارة ستحصل على هذه المواد مباشرة.

ومن مصادر البيانات المهمة للغاية لتحديد الأسعار في هذه المشتريات هي العقود التي تنفذها كل من الوكالة التي تروج للشراء ، و الوكالات والكيانات الأخرى. ويندرج مصدر المعلومات ضمن نفس القواعد التي سبق ذكرها في التعليمات رقم ٥ والامر رقم ٢٠١٤/١٢٨ على التوالي:

النظر عن تنفيذ العقد أو استلامه أو الاثر المترتب . وتشكل هذه نفقات عن استئجار المكتب الرئيسي للشركة وفروعها ، فضلاً عن هيكلها المادي (الأثاث والمعدات) ، المركبات المملوكة أو المؤجرة ، تكاليف الماء والكهرباء والإنترنت والهاتف ، العمل الإداري ، وامتيازات الأعضاء ، والضرائب على المبيعات ... إلخ. في جدول البيانات للتكاليف ، يتم تحديد التكاليف غير المباشرة تحت بند العلاوة والنفقات العامة .

من المهم أن نوضح أنه بالإضافة إلى الغرض من التخطيط المالي للمشروع - للتحقق من التكلفة المحتملة للعقد الذي سيتم طرحه للمناقصة - فإن تحليل السعر النهائي في جداول بيانات التكلفة يحقق أيضاً هدف السماح للإدارة بالتحكم في تكلفة العقد ، وإمكانية التعرف على علامات عدم القدرة على تطبيق العروض ، وتجنب المغالاة في تكاليف الوحدة ، أو ممارسة ما يسمى "لعبة جداول البيانات". مثال بسيط سيوضح هذا المفهوم بشكل جيد.

تخيل أن شركة تابعة لقطاع التنظيف والمحافظة على الصحة والوقاية تقدم عرضاً حيث تسعر تكلفة وحدة واحدة من الملابس (بدلة) بسعر ٦٠ ريال برازيلي . وسيكون من الممكن لجهة التعاقد أن تتحقق من ذلك من السوق سواء كان هذا السعر متوافقاً مع الممارسة الحالية الفعلية. إذا كانت نتيجة هذا التحقيق تكشف أن متوسط سعر هذه المادة لا يتجاوز نطاق ثلاثين ريال برازيلي ، فسيكون من الممكن التفاوض على سعر العقد ، مما يقلل من قيمة المادة .

ومع ذلك ، فإن هذه المقارنة ممكنة فقط فيما يتعلق بالتكاليف المباشرة للعقد ، لأنه من أجل مقارنة التكاليف العامة ، سيكون

من الضروري أن يقوم المدير بجمع مجموعة من المعلومات التي لا يمتلك سلطة للتدخل فيها ، مثل: قيمة جميع عقود الشركة الجاري تنفيذها ، مع تحديد معدلات العلاوات والتكاليف غير المباشرة الخاصة بها ، وقيمة كل نفقات التشغيل

المادة ٢ يتم إجراء مسح الأسعار باستخدام أحد المقاييس التالية:
(الصيغة المعدلة بالتعليمات المعيارية رقم ٧ ، ٢٩ أب ٢٠١٤)

[...]

٣ - المشتريات المماثلة لتلك التي لدى الجهات العامة الأخرى وهي إما جارية أو مبرمة في غضون مائة وثمانين (١٨٠) يوماً قبل تاريخ مسح الأسعار ،

المادة ٨ يتم إعداد تقديرات الأسعار المتعلقة بالعمل للخدمات المستعان بتقديمها بمصادر خارجية على أساس جدول تحليلي للعمل وتكاليف هيكلية المدخلات ، ويجب أن تلتزم بالمعايير التالية:

أولاً - يتم تحديد أجور موظفي المتعاقد بناءً على اتفاقية توظيف جماعية أو ميثاق الفئة المهنية ذات الصلة ،

ثانياً - إذا كان هناك أكثر من فئة واحدة في نفس عملية الشراء ، فسيتم تحديد الأجور على أساس الاتفاق الجماعي أو ميثاق كل فئة مهنية ،

ثالثاً - في حالة عدم وجود اتفاقية توظيف جماعية أو اتفاق فئة مهنية ، فسيتم تحديد الأجور على أساس متوسط الأسعار التي يتم الحصول عليها من مسح السوق ، وأمن مصادر متخصصة ، أو في شركات القطاع الخاص ذات الصلة بالمادة موضوع المناقصة ، أو في الوكالات العامة ،

رابعاً - تحدد الرسوم والضرائب الاجتماعية وفقاً لقوانين خاصة، و

خامساً - سيتم وضع مبالغ المدخلات بناءً على استبيان الأسعار، وفق المواد من ٩ إلى ١١ لهذا الأمر ، أو بالأسعار المحددة في الصكوك القانونية ذات الصلة.

الفقرة ١ إذا لم يكن هناك اتفاقية توظيف جماعية أو ميثاق ، يمكن تحديد قيمة قسيمة الوجبة على أساس المتوسط الحسابي البسيط للمبالغ المدفوعة لما لا يقل عن ثلاثة (٣) عقود لمحكمة الحسابات الفيدرالية (TCU) أو وكالات وكيانات الإدارة العامة الأخرى.

الفقرة ٢ يمكن تثبيت مبالغ المدخلات كنسبة مئوية من مبالغ الأجور لمقدم الخدمة ، مع استخدام نفس النسبة المئوية لعقد سابق لنفس المادة كمرجع .

الفقرة ٣ إن الدعوات الى المناقصة تشترط ان يحدد السعر المعروف تكاليف وصولات النقل والوجبات.

الفقرة ٤ يجب أن تنص الدعوات الخاصة بالمناقصات والعقود على أن دفع وصل النقل والوجبات يكون إلزامياً ، بغض النظر

عما إذا لم يكن منصوصاً عليه بموجب اتفاقية التوظيف الجماعية أو ميثاق الفئة المهنية .

الفقرة ٥ يجب أن تنص الدعوات الى المناقصة على أن قيمة اجور موظفي المتعاقد لا تقل عن تلك المنصوص عليها في اتفاقية التوظيف الجماعية أو ميثاق الفئة المهنية ، أو ، عند الاقتضاء ، المبلغ الذي تحدده الإدارة.

الفقرة ٦ لأسباب فنية ، مبررة حسب الأصول ، يجوز تحديد الأجور بمبالغ أعلى من تلك المحددة في اتفاقية التوظيف الجماعية أو الميثاق .

وبالنظر إلى أن الخدمات الرئيسية التي يتم الاستعانة بمصادر خارجية لها تكون شائعة في الغالبية العظمى للوكالات العامة (التنظيف ، المراقبة ، خدمات الهاتف ، الاستقبال ، إدارة المصاعد، صيانة المباني ، الدعم الإداري) ، لن يكون من الصعب العثور على معايير تسعير جيدة من هذا المصدر.

وبالتالي ، يمكن احتساب متوسط تكلفة كل وحدة من جدول البيانات استناداً إلى جداول بيانات التكلفة الخاصة بعقود الوكالات الأخرى التي تكون سارية المفعول.

العنصر الوحيد الذي لا يمكن مقارنته كما هو موضح سابقاً هو العلاوات والتكاليف المباشرة. ولكن يمكن توقع هذه التكلفة على أساس متوسط المعدل المتحقق من عدة عقود تم إجراء استبيان حولها.

مع هذه المنهجية ، سيكون لدى الإدارة توقعات تقريبية أقرب إلى واقع السوق ، بالإضافة إلى منع الشركات من ممارسة لعبة زيادة الأسعار أو جداول البيانات.

٣ - الخلاصة

وبالتالي ، عند استخدام بيانات التسعير التي تم الحصول عليها من خلال المشتريات الحديثة ، المعتمدة من الوكالة نفسها أو من وكالات وكيانات أخرى:

- أ- يفضل أن تكون العطاءات التي تم إجراء بحث بشأنها هي تلك التي أجرتها الوكالات والكيانات الموجودة داخل نفس المنطقة ولها مهمة مؤسسية مماثلة لتلك التي قامت بها الوكالة التي تجري المسح ،
- ب- يمكن استخدام البيانات المتعلقة بالأسعار المصنفة ، سواء بشكل منفصل ، أو بمتوسط مأخوذ من تلك التي تم تصنيفها .
- ت- يعتمد استخدام البيانات التي يتم جمعها على التقييم الدقيق السابق ، لتجنب البيانات المبالغ فيها أو الأسعار غير المعقولة ،

عندما يتم الحصول على بيانات التسعير من محضر سجل الأسعار ، يجب على الموظف المسؤول، بعد التحقق من انها تشير الى موضوع له خصائص مشابهة لتلك المراد استحصالها ، ان يستفسر من الوكالة التنفيذية ما إذا كانت المحاضر تستمر في خلق الأعمال للحصول على أمان أكبر من البيانات الخاصة بهم.

أما بالنسبة للأسعار التي تم جمعها في المسح على شبكة الإنترنت:

- أ- أن عمليات المسح على شبكة الإنترنت تكون مفيدة بشكل خاص لشراء المنتجات بكميات صغيرة ، حيث أن المرء لا يستطيع حساب السعر النهائي على أساس وفورات الحجم ،
- ب- يجب الاطلاع على مواقع التجارة الإلكترونية المعروفة على نطاق واسع ، أو مواقع الويب الخاصة بالموردين أنفسهم ،
- ت- لا يجوز استخدام مواقع الويب للتوسط في المبيعات أو المزاد ،
- ث- يجب أن تكون خصائص المادة مشابهة لخصائص المادة المطلوب الحصول عليها من قبل الإدارة ،
- ج- يجب ألا يتم جمع الأسعار الترويجية ، لأنها لا تمثل "السلوك الطبيعي" للسوق ،
- ح- السعي الى شمول الشحن في السعر النهائي ، بحيث يشمل السعر تكلفة توزيع المنتج. لهذا الغرض ، يكفي أن يقوم المحلل بتنفيذ إجراءات الشراء (كما لو كان هو المستهلك) ، حتى يتم حساب شحن المنتج.

وأخيراً ، عندما يتعلق استبيان الأسعار باتفاقية الخدمة ، يجب على الموظف المسؤول أن يمنع ارسال جدول بيانات التكاليف فارغاً بحيث يتم ملؤه بواسطة شركات القطاع ذي الصلة وعليه ان يواصل دراسة كل فقرة للعثور على القيمة الإجمالية المقدره.

دراسات فنية أولية: نقاط الضعف في المشتريات العامة

لويس جوستافو غوميز
متخصص في قانون
البيئة الاجتماعية من
الجامعة البابوية
الكاثوليكية في بارانا ،
حاصل على علوم
الطيران من اكااديمية
القوة الجوية البرازيلية
(افا) وفي القانون من
كلية دي ديريتو دي
كوريتيبا. ومدقق
حكومي فدرالي في
المحكمة الفدرالية
للحسابات .



أنطونيو فرانسيسكو دا كوستا
حاصل على شهادة
الماجستير في القانون العام
من جامعه دا باهيا الاتحادية.
تخرج من جامعه الاتحادية
ريو غراندي دو سول
والاداره العامة لشركه
اسكولا دي جوفيرينو دي
ميناس. بروفيسور في
القانون الإداري وقانون
الشركات. مدقق حكومي
فدرالي في المحكمة
الفيدرالية للحسابات



كارلوس ريناتو اروجو
براغا
متخصص في المحاسبة
والموازنة العامة من جامعه
دي برازيليا وفي تعليم
البالغين من مبادرة تنمية
الإنتموساي . تخرج في
الهندسة من قسم معهد
الهندسة العسكرية حاصل
على الشهادات المهنية في :
© CISA ، © ICRC ، ©
© CGAP ، © CCSA ،
© CRMA and JRC © .
ومدقق حكومي فدرالي في
المحكمة الفدرالية
للحسابات





الخلاصة

فان النمو الاقتصادي كان أكبر بحدود ٥ % (فراكا ، ٢٠١٦).

وأظهرت الدراسة الاستقصائية لكريدي سويس كذلك ان البرازيل في المرتبة ٢٨ من اصل ٣٩ بلد فيما يخص كفاءه الانفاق العام. وإذا تم تحليل مجالات الصحة والتعليم بشكل منفصل ، فان وضع البلد سيثبت بانه غير مؤات بشكل اكبر ، حيث تشغل البرازيل المرتبتين ٣٤ و ٣٣ على التوالي (بحسب فراكا ، ٢٠١٦). ويجب الاتعزي عدم كفاءه القطاع العام البرازيلي إلى حالات الانحرافات التي تنجم عن الاحتيال والفساد فقط . فالكثير منها يعزي إلى عدم الكفاءة في اداره المشتريات ، على سبيل المثال ، غياب التخطيط السنوي لمشتريات المؤسسات وبشكل أكثر تحديدا عدم كفاية التخطيط لكل عمليه شراء.

وقد تبين من عمليات الفحص المنتظمة والمتواصلة للمحكمة الفيدرالية للحسابات ان الافتقار إلى التخطيط يعتبر سبب متكرر لنقاط الضعف في المشتريات العامة (قرارات الاستئناف ٢٠١٥/٢،٣٢٨ و ٢٠١٦/٢،٣٣٩ ، كلاهما من قبل هيئه الطعون الكاملة الخاصة بالمحكمة الفيدرالية للحسابات).

ولذلك فان الغرض من هذه الدراسة هو عرض الدراسات الفنية الاوليه و الوثائق الرسمية للطلب ، كعنصرين اساسين لتخطيط المشتريات العامة ونجاحها. وفي هذا الصدد ، فانه يبين عمليه المشتريات العامة كمسار عمل يتكون من مراحل مترابطة ، ولكل منها خطوات محددة : مدخلات ونتائج . وبالتالي سنتطرق الى الوثيقة الرسمية

الغرض من هذه الدراسة هو عرض الدراسات الفنية الاوليه ووثيقة الطلب الرسمية باعتبارهما عنصرين اساسين للتخطيط ونجاح المشتريات العامة . وفي هذا الصدد ، فانها تقدم المشتريات العامة كمسار عمل يتكون من مراحل مترابطة لكل واحدة منها خطوات محددة :المخرجات والنتائج . وبالتالي فاننا سنتطرق الى وثيقة الطلب الرسمي كاول جهد لنجاح المشتريات وللمضي قدما في بحث الدراسات الفنية الاوليه التي تبين المطلب القانوني لصياغتها في المشتريات العامة ومحتواها ومستوى التفصيل الكافي وصعوبات الصياغة السليمة.

المصطلحات الرئيسية : الحوكمة والكفاءة والمشتريات العامة والدراسات الفنية الاوليه ووثيقة الطلب الرسمية.

١- المقدمة

ووفقا للمقالة المنشورة في فولها ديساو باولو ، فان القطاع العام في البرازيل يَنفق بشكل سيء. " فلقد خفض الجمع ما بين الانفاق العام العالي وغير الكفوء من نمو البرازيل". فوفقا لنفس المقالة وبناءا على البيانات من كريدي سويس ، ما بين ١٩٩٩ و ٢٠١٤ ، وعلى الرغم من ان انفاق القطاع العام كان ٣٨,٣ ٪ من الناتج المحلي الإجمالي ، فان متوسط معدل النمو في البرازيل كان ٣,١ ٪ من اقتصادها. وفي بلدان الأسواق الناشئة الأخرى وعلى الرغم من ان الانفاق في القطاع العام كان اقل بكثير بحوالي ٢٥% من الناتج المحلي الاجمالي ،

الذين يمكن أيضا ان يكونوا من الداخل أو الخارج يعتبرون مصدر المدخلات والذين يقدمون شيئا ما لكي تبدأ العملية.

وفقا لـ NBR ISO 9001 (الرابطة البرازيلية للمعايير الفنية ، ٢٠١٥ ب) ، في البحث عن الجودة ، من المهم أن تكون المنظمات الخاصة أو العامة ، قادرة على عرض عمليات عملها بشكل صحيح التي تسعى إلى تحديد الخطوات والمدخلات و المنتجات التي تنشأها . إن المناسبات التي تُنتج فيها المؤسسات التي لديها نفس الأهداف الاجتماعية مخرجات مختلفة لاتعتبر نادرة وذلك لحقيقة بسيطة ان احداها تدير عمليات العمل الخاصة بها بشكل افضل عن غيرها.

عناصر العملية

ان مايسمى بالادارة من خلال عملية او ادارة العمليات التجارية (BPM) هو "نهج منظم للإدارة تتعامل مع العمليات التجارية كأصول والتي تعمل مباشرة على تنشيط إمكانات أداء المؤسسة التي تعزز التفوق التنظيمي وسرعة أداء الأعمال" (البرازيل ، ٢٠١٣ ، ص ١٣). (ABNT NBR ISO 9000) وكنهج للعملية تتعامل مع مبادئ ادارة الجودة التي تدرك ان مسار العمل هي أحد الأصول التي تتمثل في ادراك انه - بالإضافة إلى الآلات والمركبات والأثاث والعقارات والأوراق المالية - فهو من الأصول القيمة لنجاح المؤسسة. ومع ذلك ، كم عدد المؤسسات التي تحافظ على سرية اليات عملها الامر الذي يمثل الفرق الرئيسي عند مقارنتها بمنافسيها ؟

يمكن اعتبار العمليات هرمية ، بدءاً بالمعالجة الشاملة ، تليها العمليات او العمليات او المراحل الفرعية للأنشطة والمهام (الشكل ٢). لا تشير هذه النظرة الهرمية إلى الأهمية ولكن إلى مستوى التفاصيل التي يريد المرء التعامل معها. ان عملية التخطيط الشاملة هو عرض أكثر عمومية لهذه العملية والتي عادة ماتتكون من عدة عمليات . ان المهام هي مجموعة من التعليمات التي يمكن تنفيذها مباشرة.

عرض هرمي للعمليات

عملية التخطيط الشاملة للمشتريات العامة

للطلب كاول جهد يبذل للوصول الى مخرجات ناجحة في عملية الشراء بهدف المضي قدما لبحث الدراسات الفنية الاولية التي تبين المطلب القانوني لصياغتها في المشتريات العامة ومحتواها ومستوى التفصيل الكافي وصعوبات صياغتهم المقبولة.

ونامل ان تسهم هذه السطور الموجزة بالنقاش بشأن اهمية الدراسات الفنية الاولية في تحسين المشتريات العامة وبالتالي كفاءة الخدمات العامة .

٢- المشتريات العامة باعتبارها مسار عمل

لا يلخص شراء أحد الأصول أو التعاقد على اعمال الإنشاء أو الخدمات اجراء تقديم العطاءات أو اجراء الشراء المباشر. ينبغي ان تعتبر المشتريات العمومية كعملية تبدأ من وقت طلب السلع أو اعمال البناء أو الخدمات التي سيتم شراؤها لغاية وقت تسليم الحلول المستحصلة التي تنتج عنها نتائج تليبي الحاجة التي تسببت بتحقيق العملية المذكورة انفا .

ان اعتبار المشتريات العامة كعملية تعني ادراك وجود سلسلة من الأنشطة والمدخلات والمخرجات المحددة بوضوح بحيث أن كل نشاط يعتمد على ما يسبقه. "العملية" هي مجموعة من أنشطة مترابطة أو تفاعلية التي تحول المدخلات (المدخلات) الى نتائج (مخرجات). (المؤسسة البرازيلية للمعايير الفنية 2015). ولهذا تتضمن العملية "مجموعة منظمة من أنشطة العمل ، في وقت ومكان محدد مع بداية ونهاية بالإضافة الى مدخلات ومخرجات محددة بشكل جيد . و تهدف إلى انشاء نتائج للمؤسسة وقد تكون موجودة على مستويات مختلفة من التفاصيل والتي ترتبط عادةً ب المجالات الإدارية ذات وظائف داعمة و اساسية " (BRASIL ، 2013c ، p.13).

ان العناصر التي يمكننا تحديدها في هذه العملية : المدخلات والمعالجة والإنتاج والموردين والملاء (الشكل ١). ان المدخلات هي المنتجات أو المعلومات اللازمة لبدء العملية. والمعالجة هو مجموعه الانشطة المنفذة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. المخرجات هي النتائج (المنتجات أو المعلومات) التي سيتم تسليمها للملاء الذين يمكن ان يكونوا من الداخل أو الخارج. ان الموردين

ان العملية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تتلقى مدخلات وتحولها إلى منتج موجه لتلبية احتياجات العميل (داخلي أو خارجي). تشير العملية او المرحلة الفرعية "إلى جزء محدد من العملية ، يتألف من مجموعة من الأنشطة التي تستلزم مدخلاتها الخاصة وينتج عنها نتائج فرعية تساهم في المنتج الاخير للعملية". النشاط هو مجموعة من المهام التي بدورها ، هي أصغر قسم للعمل ، وهو تقسيم النشاط الذي يتسم بروتين أو إجراء روتيني (PALUDO، 2013، pp. 343).

ويمكن فهم المشتريات العامة على انها عملية متسلسلة تتكون من ثلاث مراحل: التخطيط للمشتريات واختيار الموردين وأداره العقود (الشكل ٣). وهذه المراحل مترابطة وتعتمد نتائج المرحلة اللاحقة على نتائج العملية التي تسبقها. يحصل تخطيط المشتريات باعتباره مدخلات على طلب (حاجة العمل) ويعد باعتباره مدخلات اشعارا كاملا للعطاء التنافسي بما في ذلك شروط المرجعية او المشروع الرئيسي للمشتريات. يتلقى في مرحلة اختيار المورد باعتباره مدخلات اشعارا كاملا للعطاء التنافسي (ناتج مرحله التخطيط) وينتج عنه كمدخلات العقد الموقع (قواعد التوظيف ولكن الفائز بالعطاء هو الذي سيقوم بذلك الأداء وفقا للقواعد). وبدوره، تتلقى ادارة العقد كمدخلات العقد الموقع وتعد حلا باعتباره مخرجات الذي تنبثق منه النتائج التي تلي الحاجة المتأتمية من المشتريات. ان احدى مراحل تخطيط المشتريات هي اعداد الدراسات الفنية الاولية.

٣- الطلب الرسمي لبدء عملية الشراء

إن الحصول على ماتنوي اقتناءه يبدأ بعملية الشراء. وبتعبير أدق ، سوف يبدأ الطلب بمرحلة التخطيط للشراء. ان طلب الشراء المصاغ بشكل صحيح يعتبر أول جهد لضمان أن المؤسسة تقوم بعملية شراء جيدة. تصور أنه بعد مراحل تخطيط الشراء واختيار مورد ، يصل المرء الى استنتاج بأن الحل المتداول عدم ملائمتها لاحتياجات المشتري.

ان قطاع المشتريات عاده ليس هو الذي ينفذ مرحلة اختيار المورد ، بالتالي فان هذه الفجوة – ادراك ان المطالبة بالحصول على حل معين واستلام غيره يعتبر امرا محتملا لا يمكن تجاهله.

ان الهدف من إضفاء الطابع الرسمي على الطلب هو منع هذا الاختلال ويكفل ضمان أن الحل

مطلوب من قبل قطاع معين مفهوما بشكل كامل من قبل القطاعات التي ستخطط لعملية الشراء واختيار المورد وإدارة العقد. ان اعضاء الطابع الرسمي ينبغي تنفيذه من خلال وسائل "وثيقة طلب رسمي - DOD" والتي وفقا للمادة ٩ من التعليمات المعيارية ٢٠١٤/٤ من سكرتارية اللوجستيات وتكنولوجيا معلومات ، لوزارة التخطيط (IN-SLTI4/2014) ، هي "الوثيقة التي تحتوي على تفاصيل حول حاجة المجال الذي يطلب الحل الواجب توافرها من خلال ابرام العقد".

من المؤكد ان هذا المعيار يهدف إلى تنظيم حلول تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشراء في سياق السلطات التنفيذية الفيدرالية ، ولكن يمكن أيضاً تنفيذ هذه الإرشادات في عمليات الشراء الأخرى. ان المحكمة الفيدرالية للحسابات (TCU) ، في وثيقة تحمل عنوان " المخاطر والرقابة في المشتريات" (RCP) قد اوصت باستخدام وثيقة رسمية للطلب DOD بغض النظر عن نوع الشراء المقصود ، شريطة أن يؤدي عدم وجود اعضاء الطابع الرسمي على الطلب إلى مخاطر عالية في تنفيذ عملية الشراء التي لا تفي باحتياجات المؤسسة. وللد من هذه المخاطر ، توعد المحكمة الفيدرالية للحسابات بانه ينبغي بالإدارة العليا للمؤسسة بنشر المعايير التي تعد الشرط بأن تبدأ جميع المشتريات بطلب شراء رسمي والتي ينبغي أن يقوم بها المستشارون القانونيون عند تقديم اجراءات العطاء او عملية الشراء المباشرة ومنع تطورها في حال فقدان هذه الوثيقة (BRASIL، 2014b). ومن هذا المنطلق ، في القرار الأخير من المحكمة الفيدرالية للحسابات TCU ، قرار الاستئناف ٢٠١٦/١٨٤٠ – يكامل هيئتها ، ان "عدم إضفاء الطابع الرسمي على طلب الشراء على النحو الواجب المدعوم من المجال المطالب بعملية الشراء الممتثلة للمبادئ التوجيهية للمعلومات في صياغة الدراسات التقنية الاولية التي تخالف دليل الفعاليات الاقتصادية" لم يتم اهمالها.

تتطلب التعليمات المعيارية ٢٠١٤/٤ من سكرتارية اللوجستيات وتكنولوجيا المعلومات ، لوزارة التخطيط (IN-SLTI4/2014) المذكورة آنفاً ، في مادتها ١١ الحد الأدنى لمحتوى وثيقة الطلب الرسمية التي يجب ملؤها من قبل الجهة المطالبة للحل: الحاجة إلى الشراء ، مع مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والدافع وبيانات النتائج التي ستحققها المشتريات وتحديد مصدر الأموال



بخطة من أموال الميزانية لضمان الوفاء بالالتزامات.

ستبدء وثيقة إضفاء الطلب الرسمية بعملية تخطيط الشراء ، والتي تحتاج عادة إلى أن ينفذها فريق ، لأن تخطيط المشتريات يتطلب مهارات متعددة التي لا يمكن أن يتقنها عادة شخص واحد. على سبيل المثال ، لتوظيف خدمة إعلانية لحملة ترويج ، يلزم توافر مهارات في ثلاثة مجالات على الأقل: الإعلان والتطعيم والعطاءات والعقود التنافسية . يجب على الممثل ، الذي يحدده القطاع صاحب الطلب في وثيقة الطلب الرسمية أن يشارك أيضا في تخطيط المشتريات.

وهكذا ، فإن الجهد الأول الذي ينبغي أن تقوم به المؤسسات من أجل توظيف جيد هو أن تشرط البدء في عملية الشراء من خلال وثيقة الطلب الرسمية باعتبارها وثيقة رسمية وموحدة تحتوي على الأقل على العناصر المذكورة أعلاه. والجهد الثاني نحو التحسين هو صياغة دراسة فنية أولية - مرحلة تخطيط الشراء.

٤. الدراسات الفنية الأولية

ووفقاً لدليل الممارسات الجيدة في مجال شراء حلول تكنولوجيا المعلومات ، من قبل المحكمة الفيدرالية للحسابات TCU ، فإن "صياغة الدراسات الفنية الأولية تشكل الخطوة الأولى في تخطيط المشتريات (التخطيط الأولي)". ووفقاً للدليل أيضا ، فإن الدراسات التقنية الأولية تعمل على (أ) ضمان الجدوى الفنية للمشتريات ، فضلا عن معالجة تأثيرها البيئي ؛ (ب) إثبات الشروط المرجعية أو

للمشتريات ؛ ومصدر الجهة المجال المطالب لتشكيل فريق التخطيط. وينبغي ملاحظة أن هذه العناصر ، إلى جانب تحديد اضعاف الجانب الرسمي وتحديد هوية صاحب الطلب بوضوح ، تسمح بالفعل بإجراء التحليل الأول لما يعتزم استخدامه فيما يخص التوافق الاستراتيجي

يجب أن تتماشى الحاجة إلى الشراء مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي تظهر اي من الأهداف التخطيط الإستراتيجي تسهم في تحقيقها . تساعد عملية المواءمة هذه في نشر التخطيط الاستراتيجي نفسه ضمن المؤسسة . يلزم الشراء المقصود لغرض تنظيمي جهة الطلب التي يجب أن تكون الجهة المسؤولة عن اعداد وثيقة الطلب الرسمية ان تجسد مدى اهمية هذه المشتريات في تحقيق المهمة المؤسسية .

ان الدافع وراء ما سيتم الحصول عليه هو الواجب القانوني للشخص الذي يدير الشؤون العامة ، حيث أن السبب هو ان الظروف الواقعية والقانونية التي تؤدي إلى ممارسة العمل ، هو أحد عناصر صلاحية العمل الإداري. ان اثبات ذلك ، كمبدأ يلزم الإدارة العامة مبين في المادة ٢ وفي المادة ٥٠ من القانون رقم ٩ ، ١٩٩٩/٧٨٤ ، الذي ينص على وجوب إثبات صحة الأعمال الإدارية بمصدر الحقائق والأسباب القانونية

كما أن الإشارة إلى مصدر الأموال مطلوبا من الناحية القانونية ، لأنه وفقا للقانون ٨ رقم ١٩٩٣/٦٦٦ ، والمادة ٧ ثالثا والمادة ١٤ ، لا يمكن توظيف أعمال البناء والخدمات والمشتريات إلا

المشروع الأساسي ، الذي لا يتم صياغته إلا إذا كان التوظيف مجدياً، وكذلك خطة العمل ، في حالة تقديم الخدمات " (البرازيل ، ٢٠١٢ ، الصفحة ٣٩).

ان صياغة الدراسات الفنية الاولى هو واجب مفروض على الإدارة العامة. وفقاً للمادتين ٧ و ٦ ، تاسعاً ، من القانون ٨ رقم ١٩٩٣/٦٦٦ ، يسبق توظيف المصنفات والخدمات صياغة مشروع أساسي ، والذي يفهم على النحو التالي:

مجموعة من العناصر الضرورية والكافية ، بمستوى مناسب من الدقة ، لوصف العمل أو الخدمة ، أو مجموعة من الأعمال أو الخدمات التي هي موضوع الشراء ، مصاغة على أساس مؤشرات الدراسات الفنية الأولى التي تضمن الجدوى الفنية والمعالجة السليمة للتأثير البيئي للمشروع ، ويمكن من تقييم تكلفة العمل ، وتعريف الطرق وفترة التنفيذ ، والتي ينبغي أن تشمل العناصر التالية. [تؤكد]

حسب التعريف المذكور أعلاه ، يمكن الاستدلال على أن الدراسات الفنية الاولى ETP هو عنصر تحكم ، والذي يسعى إلى تقليل اثنين من المخاطر على الأقل: الإدارة التي تحاول توظيف شيء غير عملي تقنياً أو يهدد البيئة.

من خلال قراءة الحكم المذكور أعلاه ، فإن المنطق الذي يطرح نفسه هو أن جميع المشتريات يجب أن يسبقها مشروع أساسي وأن جميع المشاريع الأساسية يتم صياغتها استناداً إلى الدراسات الفنية الاولى ETPs. وبالتالي ، فإن التسلسل الزمني المنصوص عليه في التشريع يتكون في البداية من صياغة الدراسات الفنية الاولى ETP ثم إعداد المشروع الأساسي (مستندا إلى الدراسات الفنية الاولى ETP) ، وبالتالي ، التعاقد (على أساس المشروع الأساسي).

ان القانون رقم ١٠ ، ٥٢٠ / ٢٠٠٢ ، الذي يتطرق إلى طريقة الشراء الإلكتروني للسلع والخدمات المشتركة يوضح الحاجة إلى هذه الاداة عند تقديمها في مادته الثالثة / ثالثاً بينما لا يظهر مصطلح "الدراسات الفنية الأولى" في أحكامه مع مراعاة انه في المرحلة التحضيرية من الشراء الإلكتروني ينبغي ذكر سجلات الإجراءات "العناصر الفنية التي لا غنى عنها" والتي تستند إليها".

أن القانون ١٢، ٤٦٢ / ٢٠١١ ، الذي اسس النظام التفاضلي للمشتريات العامة ، في مادته ٢ رابعاً ، قدم كذلك متطلبات الدراسات الفنية الاولى ETP التي تسبق صياغة المشروع الأساسي. وعلى هذا الغرار فان القانون ١٣ رقم ٢٠١٦/٣٠٣ الذي وضع اللوائح القانونية للشركات الحكومية ينص أيضاً في المادة ٤٢ / ثامناً ، على متطلبات الشراء التي ينبغي ان تسبق الدراسات الفنية الاولى بالإضافة الى توضيح بان هذا سيدعم صياغة المشروع الأساسي بالطريقة نفسها المنصوص عليها في القانون رقم ٨ / ١٩٩٣/٦٦٦ . وعلاوة على ذلك ، فإن الدراسات الفنية الأولى لن تثبت المشروع الأساسي فحسب ، وانما الشروط المرجعية وخطة العمل كذلك (في هذه الحالة ، عند التعاقد على خدمات ، وفقاً للمرسوم ٢ ، ١٩٩٧/٢٧١).

في سياق محكمة الحسابات الفيدرالية ، من الممكن تصور سوابق موحدة تتعلق بمتطلبات الدراسات الفنية الأولى ، سواء لشراء أعمال البناء أو الخدمات أو المشتريات (قرار الاستئناف رقم ٣ ، ٢٠١٦/١١٥ – بكامل هيئتها ؛ قرار الاستئناف ٢١٢ / ٢٠١٧ – بكامل هيئتها ؛ قرار الاستئناف ٦٨١ / ٢٠١٧ – الجلسة الأولى ؛ قرار الاستئناف ١ ، ٢٠١٧/١٣٤ - الجلسة الثانية).

ينطبق شرط الدراسات الفنية الاولى ETP أيضاً على حالات الشراء المباشر ، او التنازل أو عدم وجود احتياج للعطاءات التنافسية. لا تقتصر عناصر عملية الشراء المباشر على تلك المنصوص عليها في المادة ٢٦ من القانون ٨ ، ١٩٩٣/٦٦٦ (توصيف حالة الطوارئ أو الخطورة ، سبب اختيار المورد أو المنفذ ، تسوية الأسعار ، وثيقة الموافقة على مشاريع البحوث ، المبررات والتصديق على اجراء التنازل والنشر المُقر في الجريدة الرسمية). تنص المادة ٣٨ من القانون ٨ ، ١٩٩٣/٦٦٦ على أن "تبدأ عملية الشراء بفتح الإجراءات الإدارية ، التي يتم تقديمها حسب الأصول ، مسجلة ومرقمة ، و تحتوي على التفويض المعني ، وتوضيحا مختصراً عن موضوعها وأموالها الخاصة بالانفاق "، وترفق في تاريخ لاحق لهذا الإجراء عدة عناصر ، من بينها ، كما هو منصوص عليه في البند السادس " الآراء الفنية أو القانونية الصادرة بشأن الشراء أو التنازل أو عدم وجود احتياج للعطاءات التنافسية "، مما يدل على أن عمليات التنازل وعدم الحاجة لا تعتبر عمليات مستقلة (FERNANDES ، 2009 ، ص ٦٤١).

هذا هو المفهوم الذي اعتمده المحكمة الفيدرالية للحسابات TCU لفترة طويلة ، كما رأينا في تصويت القاضي المبلغ بقرار ١٩٩٦/٢٣٣ - الجلسة الأولى:

بناء على ذلك ، فإن إجراءات المشتريات ، بالمعنى الأوسع ، كما هو مذكور في القانون ، تشمل كلا من المشتريات المباشرة وتلك التي تتم وفق إجراءات المناقصة التنافسية المسبقة (...). ومع ذلك ، إذا كان واجب المدير وهدفه هو ضمان أفضل عرض للوكالة ، يجب ألا تكون الأعمال السابقة سوى جزء من العملية التي تضيف كذلك وكما تقتضيه الحالة العناصر المبينة في الفقرة الأولى ، البنود من الأول إلى الثالث للمادة ٢٦ من القانون رقم ٩٣ / ٦٦٦ ، ٨ . في هذا السياق ، يجب أن نستنتج أنه لا توجد عمليات مستقلة للتنازل وعدم تقديم العطاءات التنافسية ، وبالتالي ، تطبق الأحكام الواردة في الفقرة الرئيسية من المادة ٣٨ .

ولذلك ، فإننا نستنتج أنه في العطاءات التنافسية والمشتريات المباشرة ، تعتبر العناصر مثل المشروع الأساسي أو شروط المرجعية لاغنى عنها . علاوة على ذلك ، وبالنظر إلى أنه وفقا للأحكام التي تم تحليلها في هذا القسم ، ينبغي صياغة هذه العناصر على أساس الدراسات الفنية الأولية ETP ، فإن النتيجة المنطقية هي أن صياغة الدراسات الفنية الأولية ETP تعتبر ضرورية في أي عملية شراء ، بغض النظر عما إذا كان اختيار الجهاز هو من خلال العطاءات التنافسية أو المشتريات المباشرة.

إن المتطلبات الإلزامية وترتيب إنتاج المشاريع الأساسية للدراسات الفنية الأولية ETP (أو الشروط المرجعية) والعقود مدرجة بشكل أكثر وضوحًا وصراحة في المعايير غير القانونية التي تحكم مشتريات تكنولوجيا المعلومات (SLTI IN) 4/2014 ، قرار مجلس القضاء الوطني والقرار ٢٠١٣/١٨٢ من المجلس الوطني للوزارة العامة (٢٠١٣/١٠٢). تستمد هذه الحقيقة من الحاجة إلى تحديد عمليات الشراء بصيغة مسار عمل وليست مختصة بمواضيع تكنولوجيا المعلومات التابعة لها ، كما يمكن ان نفهم في البداية. ويدعم هذا التأكيد ، على سبيل المثال ، في حقيقة أن مشروع التوجيه المعياري الذي سيحل محل التعليمات المعيارية الحالية لسكرتارية اللوجستيات وتكنولوجيا المعلومات التابعة لوزارة التخطيط ٢٠٠٨/٢

(لخدمات التعاقد بشكل عام) ، والتي تم تقديمها للتشاور العامة في اب ٢٠١٦ ، تحتوي على أحكام مماثلة.

٤-١ ما الذي يجب أن تحتوي عليه الدراسات الفنية الأولية ETP؟

بما أن الطلب على الدراسات الفنية الأولية ETP يعتبر واجب قانوني لإثبات المشتريات العامة ، فإن القانون لا ينص صراحة على مضمونه. بالإضافة إلى الإشارة في تعريف المشروع الأساسي (المادة ٦ ، البند IX) ، فإن القانون رقم ٨، ١٩٩٣/٦٦٦ يشير مرة أخرى إلى الدراسات الفنية الأولية ETPs في المادة ٤٦ ، عندما يتناول استخدام أنواع الشراء "أفضل التقنيات" أو "التقنية و السعر" للتعاقد على العمل الذي هو في الغالب فكريا ، مثل صياغة الدراسات الفنية الأولية ETPs. ولسوء الحظ ، لا يذكر القانون ١٩٩٣/٨٦٦٦ صراحة الدراسات الفنية الأولية الا في هذه النقطتين ، حيث أنه ، كما يتضح في RCA ، (البرازيل ، ٢٠١٤) وفي دليل شراء تكنولوجيا المعلومات (البرازيل ، ٢٠١٢) ، ان جميع المحتويات المقترحة لدراسات الفنية الأولية ETPs على هذا القانون ، ولذلك هناك العديد من الإشارات غير المباشرة إلى الدراسات الفنية الأولية ETPs.

من المعروف أن الدراسات الفنية الأولية ETPs تهدف إلى ضمان الجدوى الفنية للمشتريات ومعالجة التأثير البيئي ، مما يدعم الشروط المرجعية والمشروع الأساسي وخطة العمل. وبالتالي ، يجب أن يكون محتوى الدراسات ETP كافياً لضمان أنه يحقق أهدافه المنصوص عليها في القانون.

في سياق ال المحكمة الفيدرالية للحسابات TCU ، كان الاقتراح الخاص بتقليل مخاطر ضعف محتوى ETPs هو التعليمات بحيث يجب على الوكالات الحاكمة العليا (OGS) (أولئك الذين لديهم صلاحية تنظيم موضوعات معينة) تحديد محتوى الدراسات التقنية الأولية ، والتي ستكون بمثابة نقطة انطلاق لفريق تخطيط المشتريات.

يبين RCA_ البرازيل ٢٠١٤ ب ودليل مشتريات تكنولوجيا المعلومات (البرازيل ، ٢٠١٢) بعض العناصر التي يجب أن تكون جزءاً من الدراسات الفنية الأولية ETP. كما تم نشر وثائق أخرى بهدف تحديد محتوى هذه الدراسات ETPs ، على سبيل المثال ، الدليل السريع للتشاور السريع لمحكمة العدل

العليا (STJ) حول الموضوع (البرازيل) ،
[٢٠١٦].

في حين أن غالبية هذه الوثائق تم إنشاؤها لتوجيه مشتريات تكنولوجيا المعلومات ، يمكن للمرء أن يلاحظ أنه ، من المحتوى المطلوب للدراسات ETPs ، فهي تطبق أيضا على المشتريات الأخرى. هذا لان RCA يقترح محتويات مماثلة ، والتي تم تصميمها لمشتريات كل نوع من المواد.

يجب على المدير العام أن يوضح ما هي الحاجة إلى الحل الذي سيتم التعامل معه الذي يؤكد السعي إلى تحسين سير العمل ، ويثبت أن الشراء ضروري.

يجب أن يثبت المدير العام مواعمة مشتريات معينة مع خطط الوكالة ، وكما على سبيل المثال ، مع أهداف الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. يقود هذا الجهد المدير إلى التفكير في المدى الذي سيسهم فيه الحل المراد شراؤه في تحقيق مهمة الوكالة. (البرازيل ، ٢٠١٤ ب).

جدول رقم ١

محتويات الدراسة الفنية الاولية

دليل TCU و RCA الخاص بمشتريات تكنولوجيا المعلومات	IN-SLTI 4/2014	STJ الدراسات الفنية الأولية: دليل الاستشارات السريعة
- الحاجة إلى الشراء	- تعريف و تحديد احتياجات الأعمال وأنواع التكنولوجيا	وثيقة طلب رسمي - DOD - الحاجة إلى الشراء
- توافق خطط الوكالة	- تقييم الحلول المختلفة	- التوافق بين شراء الحل والخطط الإستراتيجية المؤسسية
- مستلزمات المشتريات	- التحليل والمقارنة بين التكاليف الإجمالية للحلول المحددة	- النتائج المقصودة
- العلاقة بين الطلب المخطط له وكمية كل صنف	- الاختيار والمبررات للاختيار	تحليل الجدوى الاقتصادية من المشتريات - مستلزمات المشتريات
- دراسة استقصائية للسوق	- تقييم الاحتياجات	- دراسة استقصائية للطلب
- مبررات لاختيار نوع الحل الذي سيتعاقد عليه	- تسوية بيئة الوكالة	- دراسة استقصائية للسوق
- تقديرات الأسعار الأولية	- تقييم وتعريف الموارد البشرية والمادية لتنفيذ وإدامة الحل	- اختيار ومبررات الحل الأكثر ملاءمة
- وصف الحل ككل	- تعريف الآليات لاستمرارية توريد الحل ، في حالة حدوث توقف تعاقدي	- مبررات لصالح أو ضد دفع الحل على أقساط
- مبررات لصالح أو ضد دفع الحل على شكل أقساط	- إعلان الجدوى الاقتصادية من الشراء	- تدابير لضبط بيئة الوكالة
- النتائج المقصودة		- إيضاح الموازنة المقدرة
- تدابير لضبط بيئة الوكالة		- إعلان بشأن ما إذا كان الشراء مجددا أم لا.
- تحليل المخاطر		خطة الاستدامة - استراتيجية استقلالية المحكمة فيما يتعلق بالطرف المتعاقد
- إعلان حول ما إذا كان الشراء مجددا أم لا		- استراتيجية الانتقال والانتهاء التعاقدية
		- إستراتيجية من أجل الاستمرارية في حالة حدوث أي توقف محتمل للعقد
		- الموارد البشرية والمادية اللازمة لاستمرارية العمل
		استراتيجية الشراء - نموذج تنفيذ وإدارة العقد
		تحليل المخاطر - تحليل المخاطر

، يشار إلى صيغ دفع الاقساط المذكورة في RCA: القسط الرسمي (أكثر من مناقصة واحدة أو حكم قضائي لكل بند) أو مادة (ترخيص مشاركة الجمعية أو تنفيذ المشتريات الفرعية).

ما هي النتائج المرجوة من عملية الشراء التي ينبغي التركيز عليها أيضًا في الدراسات الفنية الأولية ETP ، التي تتضمن ان انتظام نتائج العقد الذي تم تنفيذه لا يقتصر على التحقق من الجوانب الرسمية. في مرحلة تخطيط المشتريات هذه ، يجب أن يكون واضحًا في الدراسات الفنية الأولية ETP أن هدف الإدارة ، من خلال شراء الحل ، بخصوص الاقتصاد والفعالية والكفاءة واستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بشكل أفضل ، بما يشمل التأثيرات البيئية الإيجابية (...) وكذلك ، اذا كان ذلك مناسباً ، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات ، في تلبية الحاجة إلى الشراء " (البرازيل ، 2014b).

يجب أن يتضمن محتوى الدراسات ETP أيضًا التحقق من الترتيبات الخاصة بكفاية بيئة الوكالة ، لتلقي الحل الذي سيتم شراؤه . هل سيكون من الضروري تغيير أو إجراء تركيبات كهربائية؟ هل المجال المادي مناسب؟ (البرازيل ، 2014b). ليس من النادر ، على سبيل المثال ، شراء المعدات بدون بنى تحتية مناسبة لتشغيلها ، مما يؤدي إلى هدر كمية كبيرة من الاموال .

وأخيرًا ، إلى جانب عناصر الدراسات الفنية الأولية ETP ، يجب إجراء تحليل للمخاطر قبل الشراء التي تحدد المخاطر وتقييم احتمال وقوعها وتأثيراتها ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التي ستكون مطلوبة

سواء من اجل شراء حلول تكنولوجيا المعلومات أو للحلول الأخرى ، يجب تحديد متطلبات الشراء ، بما في ذلك الحد الأدنى من متطلبات الجودة ، حتى تكون قادرة على معرفة أي عرض سيكون أكثر فائدة للإدارة. ويجب إجراء تحليل بين الطلب المخطط وكمية كل صنف من أجل تجنب التعديلات التعاقدية غير الضرورية ، أو حتى الحاجة إلى إجراء عطاءات تنافسية جديدة ، مع ما يترتب على ذلك من خسارة متلاحقة للجدول الاقتصادي (البرازيل ، 2014b).

ان معرفة السوق من أجل معرفة الحلول التي تليها حاجة الإدارة جنباً إلى جنب مع تبرير اختيار نوع الحل للتعاقد تعتبر عناصر أساسية لأي عملية اقتناء ، حيث أنه من غير الممكن شراء شيء بدون معرفة "ما هو معروض في السوق" وبدون الاختيار بين الخيارات المتاحة.

تعتبر تقديرات الأسعار الأولية بدورها لاغنى عنها بقدر ما سيكون من الضروري معرفة ما إذا كانت هناك موارد كافية للمضي قدماً في عملية الشراء.

يجب وصف الحل بالكامل في الدراسات الفنية الأولية ETP ، ليس فقط لتوجيه صياغة العروض من قبل مقدمي العطاءات ، ولكن أيضًا لتقليل مخاطر عدم تلبية الإدارة لاحتياجاتها بسبب ان جزء أساسي من الحل لم يكن قد تم أخذه بالحسبان (برازيل ، ٢٠١٤ ب).

إن تحليل دفع قسط المادة ، لتقرير ما إذا كان يجب أن يتم دفع مبلغ المواد على دفعات ، وإذا كان الأمر كذلك ، بأي طريقة كانت ، هو إجراء يسعى إلى تحقيق مبدأ المساواة في المشتريات. وفي هذا الصدد





تقليل المخاطر المحددة (البرازيل، 2014b).

ان هذه العناصر الخاصة بالدراسات الفنية الاولية ETPs تعتبر ضرورية لذلك في النهاية وفي مرحلة صياغة الدراسات الفنية الاولية ينبغي على فريق تخطيط المشتريات أن يعلن ما إذا كان الشراء مجددا أم لا . في حال كان مجددا ، تبدأ صياغة المشروع الأساسي ، أو بنود المرجعية أو خطة العمل.

٤-٢ المستوى الملائم للتفصيل

ربما تكمن هنا صعوبة تحديد الحد الأدنى من المحتوى الخاص بالدراسات الفنية الاولية ETP ، نظراً لأن مستوى تفصيل الدراسات ETPs يجب أن يتنوع وفقاً لمخاطر الشراء الذي سينفذ. كما مبين في بداية القسم ٤ ، فإن الدراسات الفنية الاولية ETPs هي آلية تحكم ، وبالتالي ، ينبغي ان يكون

مستوى تفاصيلها متناسباً مع المخاطر ، وفقاً للمادة ١٤ من مرسوم القانون رقم ٢٠٠/١٩٦٧.

لذا ، على سبيل المثال ، بالرغم من أن انقطاع خدمات تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يؤدي إلى توقف في تقديم الخدمات العامة ، فإن مثل هذه المشتريات عادة ماتتطلب جهوداً أكبر ، بما في ذلك المعيارية منها ، بالنسبة الى تعريف المحتوى الدراسات ETPs ، كما مبين في INV. SLTI 4/2014 (الجدول ١) ٢٠١٤. وبالمثل ، فإن أعمال الإنشاءات الهندسية المعقدة تستحق المزيد من التفاصيل في الدراسات الفنية الاولية ETP ، والتي تطبق أيضاً عند شراء المواد بكميات كبيرة وتعقيدها.

يمكن ملاحظة أنه من غير المستحسن حذف عناصر من محتوى الدراسات الفنية الاولية عندما يكون للمشتريات مستوى اقل من المخاطر ، لأنه ، كما ذكر أعلاه ، ان RCA (البرازيل ٢٠١٤ ب) ودليل شراء تكنولوجيا المعلومات (البرازيل ، ٢٠١٢) تبين الالتزام القانوني لإنتاج هذه المعلومات. وبالتالي ، فإن طريقة تبسيط الدراسات الفنية الاولية ETPs في تقليل المشتريات ذات مستوى اقل من المخاطر تكمن في تنفيذ أنشطتها بطريقة أكثر بساطة. خذ على سبيل المثال ، تحليل السوق من خلال البحث عن حلول. إذا كانت المشاركة تمثل خطراً رئيسياً ، ينبغي استثمار المزيد من الوقت في الحصول على معلومات من السوق

وتحليل الخيارات المتاحة (في حالة الخطر الشديد ، على سبيل المثال ، ربما يجب الرجوع إلى جميع الحلول المعروفة). ومع ذلك ، إذا تم تقييم الشراء على أنه ذو مخاطر منخفضة ، يمكن إجراء هذا التحليل بطريقة أكثر بساطة (ربما باستخدام الحل الوحيد الذي تم التعاقد عليه حالياً وبدل آخر ، على سبيل المثال). ومع ذلك ، يجب الإشارة إلى أنه في كلتا الحالتين يجب إجراء تحليل للسوق.

٤-٣ الصعوبات في صياغة دراسات فنية اولية جيدة

على الرغم من صياغة الدراسات الفنية الاولية ETPs التي تشكل واجباً قانونياً ، لا تزال هناك العديد من العوائق التي يتعين على المؤسسات التغلب عليها حتى يتسنى لها المساهمة في المزيد من المشتريات العامة الفعالة.

إن عدم توحيد ذلك التي يجب أن يتضمن في الدراسات الفنية الاولية ETPs يعتبر واحداً منها. لقد سعت المحكمة الفيدرالية للحسابات TCU لتدارك هذه الفجوة من خلال المبادئ التوجيهية ، وكما على سبيل المثال ان RCA. و المبادرات المحددة لبعض المؤسسات العامة التي نشرت لوائح داخلية تُعنى بصياغة الدراسات الفنية الاولية ETP وتحديد محتواها الأدنى ، كما في حالة محكمة العدل العليا (الجدول ١) ، إلى علاج هذه الفجوة.

ان المسألة الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الدراسات الفنية الأولية ETPs هي أنه يجب أن يقوم بها فريق متعدد التخصصات.

ان جودة تخطيط المشتريات يعتمد على الفريق المعين للقيام بها. لذلك ، ينبغي اختيار الفريق بعناية، لذلك تعتمد جودة تخطيط المشتريات على الفريق المعين للقيام بها. لذلك، يجب اختيار الفريق بعناية، بحيث يكون لديهم، ككل، معرفة بالتشريعات الإطارية القانونية، والسوابق، والحل الذي سيستخدم، واللوائح الداخلية للوكالة التي تؤثر على الشراء (مثل PSI)، و ممارسات الوكالة التي قد تؤثر على الشراء (مثال: نموذج المصطلح المعتمد في الوكالة) (البرازيل ، ٢٠١٢ ، ص ٥٢).

نص المعيار IN-SLTI 4/2014، في المادة ٢، IV، على أعضاء فريق تخطيط المشتريات والخبير الفني والموظف الذي يفهم تقنيًا ما سيتم شراؤه والاداري أي موظف المنطقة الإدارية الذي لديه اطلاع على قوانين العطاءات والعقود التنافسية والطرف صاحب الطلب اي الموظف الذي يمثل المنطقة التي طلبت الحل والذي يعرف المشكلة التي يجب حلها مع التوريدات.

أن الافتقار إلى تخطيط التوريدات والثقافة المتفاعلة للإدارة العامة، سواء كان ذلك بسبب افتقارها إلى التخطيط، أو بسبب التدفق غير المتوقع للأموال، هما أيضاً عنصران يعوقان صياغة منصات التجارة الإلكترونية ETPs . وفقا لمسح المحكمة، قرار الاستئناف ٢٠١٥/٢٦٢٢ ، الذي تم عمله مع ٣٧٦ منظمة تابعة للإدارة العامة الاتحادية، فقط ٤٦٪ من المنظمات تؤدي عملية تخطيط التوريدات، والمصادقة على خطة المشتريات (أو وثيقة ماثلة) ل مدة لا تقل عن عام واحد، ويتم نشر ٢٧٪ فقط من الخطط المعدة على الإنترنت. "

من الضروري أن يكون لدى المنظمات خطة سنوية لمشترياتها. في قرار الاستئناف رقم ٣٤٨،٢ / ٢٠١٦ - أعربت المحكمة عن الحاجة إلى تخطيط المشتريات لمعالجة، على الأقل:

صياغة بمشاركة ممثلين من مختلف قطاعات المنظمة وثيقة تجسد خطة المشتريات، تتضمن، لكل عملية شراء، معلومات مثل: وصف الشيء، الكمية

المقدرة للمشتريات، القيمة المقدرة، تحديد هوية المشتري، وتبرير الحاجة، والفترة التقديرية للمشتريات (على سبيل المثال، الشهر)، والبرنامج / الإجراءات التي تحملها (أ) عن طريق الشراء، والهدف (الأهداف) الاستراتيجية المدعومة من قبل المشتريات؛

ان واحدا من متطلبات منصات ETPs هو أنه لا بد من إثبات أن عمليات الشراء تتماشى مع خطط المنظمات - الخطة الاستراتيجية والمشتريات واللوجستيات وغيرها من الخطط المحددة. ومع ذلك، إذا كان الافتقار إلى التخطيط هو الفكرة الرئيسية للمنظمات، فإن عدم نشر الخطط التي تمت صياغتها يصبح عقبة أخرى أمام صياغة المنصات ETPs. ولكي يكون هناك توافق في المشتريات مع خطط المنظمة، من الضروري على الأقل أن يكون فريق التخطيط الذي سيضع الـ ETPs على علم بهذه الخطط من أجل إبداء رأيهم حول جدوى الشراء، ولا سيما توضيح كيفية المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة.

قد يتحسن سيناريو الصعوبة في صياغة ETPs من خلال تشجيع المشتريات القياسية من قبل الوكالات الحكومية العليا (OGS)، بحيث أن الإدارة العامة، في أغليبتها، يجب أن تشتري السلع والخدمات والأعمال بمواصفات قياسية. في هذه الحالة، يجب تنفيذ الجزء الذي يتطلب مجهودًا أكبر لصياغة منصات ETPs مرة واحدة فقط، من أجل تحديد المواصفات القياسية (على سبيل المثال، تحليل السوق، مواصفات المتطلبات، مقاييس أسعار الوحدات، وغيرها)، للذين سوف يستخدمون معايير





وبالنسبة للنتائج الناجحة للمشتريات، لوحظ أن الجهد الأول ينبغي أن يكون هو إضفاء الطابع الرسمي على الطلب من خلال وثيقة رسمية، موقعة من جانب المنطقة الطالبة، وتشمل: منطقة الطلب؛ الحاجة إلى الشراء، مع مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ بيانات النتائج التي ستحققها المشتريات؛ الإشارة إلى مصدر الأموال اللازمة للمشتريات؛ وإشارة إلى الطرف الطالب لتكوين فريق التخطيط. وقد تم التأكيد على أن هذه الوثيقة، التي ستبدأ عملية المشتريات، لها صلة بالطريقة التي يجب أن يفهم بها الحل المطلوب بشكل كامل من قبل الفريق الذي سيؤدي عملية الشراء. كما تم التأكيد على أنه من المستحسن أن تقوم المؤسسات العامة رسمياً بتأسيس الالتزام بصياغة وثيقة رسمنة الطلب، وتخطيط الحد الأدنى من محتواها.

وقد قيل إن ETPs، التي هي نتاج الخطوة التالية لعملية تخطيط الشراء، ينبغي أن تكون العنصر الذي يعتمد عليه فريق التخطيط، من خلال تحليل المخاطر، في اتخاذ قرار لصالح أو ضد أداء المشتريات. ولوحظ أنه على الرغم من شرطه القانوني لجميع المشتريات، بما في ذلك تلك التي تتم عن طريق الشراء المباشر، فإن القانون لا ينص صراحة على محتواه، على الرغم من أن الجهود التي بذلتها بعض المنظمات، مثل المحكمة الاتحادية للحسابات، قد تم التحقق منها. بمعنى تحديد المحتوى الأدنى للدراسة التقنية الأولية.

تماشياً مع مبدأ الكفاءة، تم التأكيد على أن مستوى تفصيل ETPs يعتمد على مخاطر الشراء،

المواصفات يجب إعداد الجزء المفقود، والذي يميل إلى تتطلب جهد أقل (تبرير الحاجة، والكميات المقدرة، وغيرها). إن دراسة التقييس، وعلاقته مع الـ ETPs وتأثيرها في مكاسب الكفاءة هو موضوع يجب مناقشته بمزيد من التفصيل في الوقت المناسب.

وأخيراً، من الجدير بالذكر أنه من المتوقع أن يكون الجهد المبذول لصياغة ETPs للمشتريات التي يتم تنفيذها لأول مرة أكبر من ذلك المطلوب للمشتريات التي أصبحت بالفعل روتيناً للوكالة، والتي تم الاعتماد عليها بالفعل على ETP السابق كنقطة بداية. بالنسبة للمنظمات التي لا تمارس حتى الآن صياغة ETPs، ربما تكون أفضل طريقة هي تنظيمها في المقام الأول للمشتريات التي تنطوي على مخاطرة كبيرة لاستمرارية أعمالها.

٥- الاستنتاج

تناولت هذه المقالة الدراسات الفنية الأولية منصات (ETP). بدءاً من وثيقة رسمنة الطلب (DOD)، كان الهدف هو تقديم أهمية وثيقة رسمنة الطلب و ETPs لتحقيق نتيجة ناجحة للمشتريات العامة.

وبدأت تقترح مراقبة المشتريات العامة كالية عمل ذات مراحل مترابطة، كل منها يحتوي على مدخلات ومنتجات محددة بدقة. وسلطت الضوء على أهمية المدير العمومي فيما يتعلق بعملية الشراء كأصل ثمين بالنسبة للمنظمة، التي ستشهد تحسنها المستمر.

حيث لا يمكننا أن نغفل حقيقة أن هذه هي آلية رقابة، وبالتالي يجب أن يكون مستوى التفاصيل تكون متناسبة مع الخطر. يمكن ملاحظة أنه من غير المستحسن حذف عناصر من محتويات ETPs في المشتريات ذات مخاطرة أقل، بل للقيام بأنشطتها بطريقة أكثر بساطة.

بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد الحد الأدنى من المحتوى الخاص بـ ETPs، ذكر أن النجاح في صياغتها لا يزال يعتمد على التغلب على بعض العقبات في المنظمات العامة، مثل الحاجة إلى فرق متعددة التخصصات لصياغتها، ونقص تخطيط المشتريات العامة، وغياب الإفصاح عن الخطط المؤسسية (اللازمة لفحص المواءمة بين المشتريات ومهمة المنظمة).

وأخيراً، فقد تم التكهّن بأن سيناريو الصعوبة في صياغة ETPs يمكن أن يتحسن من خلال تشجيع توحيد المشتريات من قبل OGS، وعلاوة على ذلك، فإن الجهد المبذول لأداء ETPs للمرة الأولى يكون عادة أعلى بالمقارنة مع تلك الصفقات التي أصبحت بالفعل روتيناً للوكالة. وأشار كذلك إلى أنه بالنسبة للمنظمات التي لا تمارس بعد صياغة ETPs، قد يكون أفضل طريقة هي استقاؤها في المقام الأول من عمليات الشراء التي تنطوي على مخاطرة أكبر لاستمرارية أعمالها.

الرقابة الخارجية بالمقارنة مع الرقابة الداخلية والإدارية: تحليل التضارب المحتمل في الاهلية بين المجلس الوطني للعدالة (CNJ) ومحكمة الحسابات الفيدرالية (TCU)

١. المقدمة

وفقا للوزير أرماندو بادين (٢٠٠٩ ، ص ٣٠) (١) التعديل الدستوري رقم. ٤٥، من ٣٠ ديسمبر ٢٠٠٤، أعلن واحدة من أهم جوانب الإصلاح الدستوري للقضاء البرازيلي: إنشاء المجلس الوطني للعدالة (CNJ). وقد قصد هذا الإجراء، من بين أمور أخرى، التغلب على الطبيعة المحبطة التي قوضت السمعة العامة لمؤسسات العدالة.



انجيركو الفيس باروسو

المستخلص

ان الغرض من هذه المقالة هو مناقشة الصراع بين قرارات CNJ و TCU على أساس الحجج الرئيسية المستخدمة من قبل كل وكالة للدفاع عن سيادة السابق على اللاحق. وقد تميز الصراع على أساس أن هذه القرارات ذات طبيعة متميزة، واحدة مستمدة من الرقابة الداخلية والإدارية، والأخرى، من الرقابة الخارجية. وقد اكتسب النقاش أهمية، لأن المجلس، عندما نسب إلى نفسه لقب وكالة محددة للرقابة على السلطة القضائية، قد جازف في اختصاص مخالفة وصدور القرارات الصادرة عن محكمة الحسابات، وهو امتياز - وليس امتيازاً - لا يدعم، من حيث المبدأ، الدستور الاتحادي لعام ١٩٨٨.

كلمات البحث: TCU. CNJ. تعارض القرارات.

السلطة القضائية المسئولة، ملاحظات بادن (٢٠٠٩). تم وضع مهمة "مراقبة الأداء الإداري والمالي للسلطة القضائية" وفق (الفقرة ٤ ، المادة ١٠٣- ب من الدستور الاتحادي)، وتتمثل مهام المجلس الوطني للعدالة (CNJ) في المصادقة على أن المادة ٣٧ تلتزم وتحدد الشرعية للأعمال الإدارية التي يمارسها أعضاء أو أجهزة السلطة القضائية، دون المساس بصلاحيات الجهاز الرقابي البرازيلي (TCU) (البند الثاني من الفقرة ٤ المذكورة آنفاً).

يمارس الفرع التشريعي، بمساعدة من الجهاز البرازيلي، عملاً بالمادة ٧٠ و ٧١ من الدستور الاتحادي، المراقبة الخارجية للإدارة العامة، ويحق له كذلك تعليق الإجراءات والعقوبات المختلفة. هناك حالات في هذا السياق إذ قد تتعارض قرارات المجلس الوطني للعدالة مع تلك الصادرة عن الجهاز البرازيلي، والعكس بالعكس، عندما يكون الغرض منها هو إبطال أو تعليق الأفعال والعقود الإدارية، حيث لكليهما صلاحية مراقبة الشؤون المالية والإدارية. وفقاً للصياغة الدستورية، ينبغي أن يتم تنفيذ قرارات المجلس الوطني للعدالة دون المساس بصلاحيات الجهاز الرقابي البرازيلي. بهذا الصدد، كيف يتم حل التضارب بين قرارات كلتا الوكالتين؟ ما هو الموقف الذي يجب أن يسود في حالة وجود تصريحات متباينة؟



الإدارية ، وهي العملية الرقابية على الشرعية والاستحقاق- التي تمارسها الإدارة العامة على

أنشطتها، وتهدف إلى الامتثال بالقوانين ، بالإضافة إلى معايير الحاجة للخدمة والمتطلبات التقنية و الاقتصادية. إنها تستمد من واجب صلاحية مراقبة الذات (autotutela)، كما نوها لها المؤلف.

يقدم دي بييترو (٢٠١٤، الصفحة ٨١١) وصفاً مماثلاً للرقابة الإدارية، ويصفه بأنه من النوع الداخلي، وهذا مستمد من صلاحية التحكم في الذات (autotutela)، التي تسمح للإدارة العامة بمراجعة قوانينها الخاصة ، وفقاً للأسبقيات القانونية للمحكمة الفيدرالية العليا (STF) ٣٤٦ و ٤٧٣ ، تماشياً مع المادة ٥٣ من القانون رقم ٩،٧٨٤ ، من ٢٩ كانون ثاني ١٩٩٩ ، الذي ينص على الأحكام في نطاق الإدارة الاتحادية.

تمارس السلطة التشريعية الرقابة التشريعية ضمن الحدود المبينة في الدستور الاتحادي لعام ١٩٨٨ (CF / ١٩٨٨) ، والتي تتناول الجوانب الشرعية والتوافق العامة ، وفقاً لمايرليس (٢٠٠٩ ، الصفحة ٧٠٨-٧٠٩). تكمن وجهة نظر دي بييترو (٢٠١٤ ، صفحة ٨٢٣-٨٢٥) في جانبين: سياسي ، حيث يتم تقييم قرارات الإدارة العامة بما في ذلك المرتبط بالتوافق والفرص ، والجانب المالي ، حيث من الملاحظ أن العناصر الرئيسية التي يتعين التحكم بها هي جوانب القانونية والشرعية وفعالية التكلفة والإخلاص الوظيفي والأمانة لنتائج برامج العمل.

تُعرف الرقابة القضائية ، بدورها ، هي الرقابة التي تمارسها أجهزة السلطة القضائية على الأعمال الإدارية للإدارة العامة لجميع الفروع ، وفقاً لميريليس (٢٠٠٩ ، الصفحة ٧١٥). وهو مشتق

يقتصر هدف هذه المقالة على تحليل صلاحيات الوكالات التي تسبب بتضارب القرارات. أي أن المجلس الوطني للعدالة لديه ، إلى جانب رقابة الأداء الإداري ، واجبات أخرى من التصحيح والانضباط ، وهي اختصاصات لا تتفق مع تلك التي وضعها الجهاز البرازيلي ، وبالتالي لا يتم إدراجها في مركز الإجراءات.

٢ - الضوابط الإدارية والخارجية والداخلية والصلاحيات ذات الصلة في الدستور الاتحادي لعام ١٩٨٨ (CF / ١٩٨٨)

يبدأ هذا الموضوع بمفاهيم معينة مُقدمة بشكل موضوعي، وهي مرتبطة بتطوير العمل: احدها الرقابة ، والتي ، وفقاً لهيلي لوبيز ميريليس (٢٠٠٩ ، ص ٦٧١) ، "عبارة عن هيئة الإشراف والتوجيه والتصحيح وأن يكون هناك فرع أو وكالة أو هيئة تمارس صلاحياتها على السلوك الوظيفي لشخص آخر "تُعرف ماريا سيلفيا زانيليا دي بييترو (٢٠١٤ ، ص ٨٠٩) "رقابة الإدارة العامة كتحويل الإشراف والتصحيح التي تمارسها عليها وكالات السلطة القضائية والتشريعية والتنفيذية" ، سعياً إلى تمسكها بممارسات نظامها القانوني.

من الواضح أن كلا المفهومين اللذين طورهما المؤلفان يركزان على جوانب الرقابة والتصحيح، وكذلك، إلى حد ما، العمل الهرمي لبعض الوكالات على الآخرين ، وعلى فرع واحد على الآخر. يذكر

دي بييترو وجود عدة معايير لتصنيف المراقبة. أحدها يسلط الضوء على ممارسة الوكالة ، وبالتالي يتم الإشارة إلى الإدارية والتشريعية والقضائية. وتناقش ميريليس (٢٠٠٩ ، ص ٦٧٦) الرقابة

من دور القانون ويرتكز، في القانون البرازيلي، على احتكار الوظيفة القضائية (سلطة قضائية واحدة) من قبل السلطة القضائية، والملاحق الإضافية دي بيترو (٢٠١٤، صفحة ٨٢٧).

وتتسم الرقابة الخارجية، وفقا لميريليس (٢٠٠٩، ص ٦٧٣-٦٧٤)، بإجراءات لفرع أو وكالة دستورية مستقلة على الأمور الإدارية للفروع الأخرى والذين يعملون كوكلاء للعمل الذي تمت مراقبته. بدورها، تتحقق الرقابة الداخلية في عمل المراقبة الموجه نحو ممارسات فرع أو الإدارة التي تنتمي إليها يتم وضعها ضمن هيكلية وكالة المراقبة نفسها، وهو صلاحية الرقابة الإدارية، ملاحظات افاندرو مارتينز غيرا (٢٠٠٥، ص ٩٣ و ٢٦٢).

وبالتالي يتم توضيح المفاهيم السابقة التي تركز على الهدف من العمل: (١) وجود الرقابة الإدارية، على سبيل المثال، عندما تقرر المحكمة الاتحادية العليا (STF) ومكتب المستشار العام للحكومة الاتحادية (AGU) إلغاء الإجراءات الإدارية التي منحت فيها الامتيازات لموظفيهم المعنيين، لوجود خلل فيها، (٢) يمارس المجلس الوطني (CN) بمساعدة الجهاز البرازيلي (TCU)، الرقابة الخارجية أو الرقابة التشريعية على أعمال الفرع التنفيذي، وكذلك الإشراف الذي تقوم به محكمة الحسابات على وكالات السلطة القضائية، (٣) تتم الرقابة الداخلية بدورها عن طريق عملية التدقيق التي تجريها الإدارة الاتحادية للرقابة الداخلية في وزارة المالية، أو عند قيام المجلس الوطني للعدالة "CNJ" بإجراء عمليات تفتيش في وكالة أخرى تابعة للسلطة القضائية. عند التدقيق في / CF 1988، هناك العديد من الإشارات إلى "الرقابة الداخلية" و "الرقابة الخارجية"، ولكن ليس بشكل مباشر المصطلح الكامل "للرقابة الإدارية".

يستخدم مصطلح "الرقابة الخارجية" في معالجة موضوعين مختلفين، أحدهما يهتم بمضمون المحاسبة والإشراف المالي والإداري، ويكون تحت مسؤولية الفرع التشريعي وبمساعدة الوكالات المتخصصة للحسابات، والأخر الرقابة على عمل الشرطة، ويتولى مكتب المدعي العام مسؤوليته. يكون الأول هو المعنى الذي يتناول هذا العمل.

تبين المادة ٣١، الفقرة ١، بأن الإشراف في البلدية يجب أن يمارسه الفرع التشريعي، من خلال الرقابة الخارجية، ونظام الرقابة الداخلية للفرع التنفيذي للبلدية. في الفقرة السالفة الذكر، ثبت أن الرقابة الخارجية تصبح فعالة بمساعدة محاكم الحسابات في الولايات أو مجالس محاكم حسابات البلديات. وعلاوة على ذلك، يتم الإشارة للمادتين ٧٠ و ٧١ من الوثيقة CF / 1988، لغرض الإشراف داخل الحكومة الاتحادية، ولنظام الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية لكل فرع. وفي شروط CF / 1988، يجري المجلس الوطني عملية الرقابة الخارجية بالمعنى الدقيق، والذي يتجسد بمساعدة الوكالات المتخصصة، مثل المحاكم ومجالس الحسابات. وفقا لغيرا (٢٠٠٥، الصفحة ٩٣)، يمارس القضاء الخارجية، في أوسع معانيها. وبموجب المادة ٧١، الفقرة الرئيسية، من الوثيقة CF / 1988، إن الإشراف المباشر وغير المباشر على الحكومة الاتحادية وكيانات الإدارة، فيما يتعلق بالقانونية والشرعية والفعالية من حيث التكلفة وتنفيذ الإعانات والتنازل عن الإيرادات يتم بواسطة المجلس الوطني، من خلال الرقابة الخارجية، ونظام الرقابة الداخلية لكل فرع.





الإدارة الاتحادية للرقابة الداخلية وقسم التدقيق الوطني في نظام الصحة العامة (Denasus) من جهات مركزية في النظام المذكور أعلاه، وإلى جانب ذلك، الوكالات القطاعية. من خلال تفعيل المادة ٧٥، من CF / 1988 سوف تطبق، حسب مقتضى الحال، القواعد الدستورية للحكومة الاتحادية التي تشير إلى تنظيم وتكوين وإشراف محاكم الحسابات في الولايات والمقاطعة الاتحادية، والمحاكم ومجالس المحاسبة في البلديات.

في ما يتعلق بالأحكام الانتقالية للمادة CF / 1988، من الفقرة ٢، المادة ١٦، يشار إلى مصطلحات "الرقابة الخارجية" لمعالجة المحاسبة والرقابة المالية والموازنة والأصول في المقاطعة الفيدرالية، والتي سيتم تنفيذها من قبل مجلس الشيوخ الاتحادي، بمساعدة من المحكمة الاتحادية للحسابات في المنطقة الاتحادية، حتى يتم تهيئة المجلس التشريعي. عند الإشارة إلى واجبات المجلس الوطني للعدالة، فإن CF / 1988، في فقرتها ٤ و البند ٢ من المادة ١٠٣-ب، تؤهلها لمراقبة الأداء الإداري والمالي للسلطة القضائية، مما يعني أنها من الداخل ضمن نطاق الرقابة الداخلية والإدارية. في هذا الصدد، فإن STF، في الحكم على العمل المباشر بعدم الدستورية (ADI) ذو الرقم ٣،٣٦٧، يعرّفها على أنها رقابة داخلية نموذجية. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم منح الصلاحية للامتثال بالمادة ٣٧ وتقييم شرعية الأعمال الإدارية التي تمارس في سياق الفرع المذكور.

من بين الواجبات المختلفة لمحاكم الحسابات في ممارسة الرقابة الخارجية، كما هو منصوص عليه في المادة ٧١ من CF / 1988 (ملاحظة: باعتبارها وكالة تابعة للجنة CN)، يمكننا تسليط الضوء على البنود ٩ و ١٠، والتي تضيي الشرعية تبعاً على محاكم الحسابات "والتوقيع على الموعد النهائي للوكالة أو الكيان لاعتماد التدابير اللازمة للتطبيق التام للقانون، عند وجود عدم القانونية" و "البقاء عليها، ولم يتم الإيفاء بها في الموعد المحدد، تنفيذ القانون الذي تم الطعن فيه، لقرار مجلس النواب ومجلس الشيوخ. يتم توفير هذه الواجبات بموجب القانون رقم ٤٤٣،٨، ١٦ تموز، ١٩٩٢ (القانون الأساسي للجهاز الرقابي البرازيلي).

في المادة ٧٤، البند ٤ والفقرة ١ من الوثيقة CF / 1988، تم تحديد الغرض من نظام الرقابة الداخلية الذي سيحتفظ به كل فرع، من بينها دعم الرقابة الخارجية في ممارسة مهمتها المؤسسية، وكذلك لإعطاء إشعار إلى TCU عن أي مخالفة أو إجراء غير قانوني. بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية، احتفظت CF / 1988 في البند الثاني، المادة ٧٤، من بين أمور أخرى، بكفاءة "إثبات الشرعية وتقييم النتائج، فيما يتعلق بكفاءة وفعالية إدارة الموازنة والمالية والأصول في الوكالات والكيانات التابعة للإدارة الاتحادية، فضلاً عن استثمار الأموال العامة من قبل الكيانات التي يحكمها قانون خاص".

في نطاق السلطة التنفيذية، وفقاً للمادة ٢٢ من القانون رقم ١٠،١٨٠، في ٦ شباط ٢٠٠١، تضمنت



(١) قرارات الجهاز البرازيلي ، في ممارسة الرقابة الخارجية ، ملزمة لجميع الوكالات الإدارية وجميع مجالات الفروع ، في حين أن قرارات CNJ ملزمة فقط للوكالات الخاضعة للولاية القضائية على المستوى الداخلي للسلطة القضائية ، باستثناء STF

(٢) إنكار الامتثال للقرارات الصادرة عن TCU ، من أجل إتباع قرارات لجنة CNJ ، يجعل الصلاحيات التي وضعها المجلس الوطني عديمة المعنى ، والتي يكون TCU مساعدا لها في ممارسة الرقابة الخارجية ،

(٣) تم إنشاء المجلس الوطني للعدالة (CNJ) كوكالة عليا للقضاء ، تماشياً مع وكالات أخرى من نظام الرقابة الداخلية للفروع الثلاثة - مهمتها أيضاً توفير الدعم للرقابة الخارجية - ، لممارسة رقابة الأداء الإداري والمالي ، دون المساس بصلاحيات TCU ،

(٤) "لا يمكن للإدارة [...] إلا عن طريق السلطة القضائية أن تطلب الحماية لمطالبها المحتملة برفض الامتثال بقرارات محكمة الحسابات هذه" ، لأنه ، من بين جوانب أخرى، قام TCU ، كما هو منصوص عليه في الوثيقة / CF 1988 ، بأجراء أوجه التشابه مع المحاكم البرازيلية،

(٥) لا توجد تباينات بين الجهاز البرازيلي مع المجلس الوطني لمكتب المدعي العام (CNMP) ، الذي تم إنشاؤه أيضاً بموجب التعديل الدستوري ٤٥ (EC) ،

كما توهل نفس المادة عملية الرقابة على الأداء المالي والإداري للسلطة القضائية. بالإضافة إلى ذلك ، يتم منح الصلاحيات اللازمة للالتزام بالمادة ٣٧ وتقييم شرعية الأعمال الإدارية التي تمارس في سياق الفرع المذكور. في هذا الصدد، فإن STF ، حيث الحكم على العمل المباشر بعدم الدستورية (ADI) ذو الرقم ٣،٣٦٧ ، يعرّفها على أنها رقابة داخلية نموذجية. علاوة على ذلك، تجدر الإشارة ، عن طريق المادة ١ من القرار ٨٦ ، بتاريخ ٨ أيلول ٢٠٠٩ ، حددت CNJ بأن المحاكم داخل السلطة القضائية يجب عليها إنشاء وحدات أو أساس الرقابة الداخلية ، وتنظيم المادة ٧٤ من الدستور الاتحادي (CF).

٣- التضارب بين قرارات المجلس الوطني للعدالة (CNJ) والجهاز الرقابي البرازيلي (TCU)

٣-١ التضارب المفترض للصلاحيات حسب أدراك الجهاز البرازيلي: تعميم قراراته

تم التحقق من حدوث تعارض بين قرارات TCU و CNJ وفق مستوى معين في السنوات الأخيرة ، وقد تم مناقشة هذه المسألة في محكمة الحسابات. في هذا المعنى ، فإن التصويت الذي يستتبع قرار الاستئناف ٢٠١١/٨،٨٩٠ - TCU - الدائرة الأولى، التي أبلغ عنها القاضي أوغوستو ناردس ، هي الأكثر مرجعية عند التعامل مع هذه القضية ، حيث يوجد دفاع واضح عن مدى انتشار قرارات المحكمة.

الحجج الرئيسية المستخدمة من قبل العدالة المذكورة للدفاع عن مدى انتشار قرارات الجهاز البرازيلي على حساب القرارات الصادرة عن المجلس الوطني للعدالة تراعي الاعتبارات التالية:

التدابير (PP) ٤٤٥ ، وهو القرار الذي يوجه المجلس في نزاع المفترض من الصلاحيات مع محكمة الحسابات.

القرار المذكور أعلاه للمهمة الكاملة لمجلس النواب ، الصادر في ٧ / تموز ٢٠٠٦ ، الذي أفاد به عضو مجلس النواب دوغلاس رودريغز ، يتم تحديدها على قاعدتين أساسيتين: (١) بعدم وجود أي تسلسل هرمي بين CNJ و TCU - وبالتالي استحالة المعاملة بالمثل في فرض القرارات التي هي متناقضة مسبقاً (٢) الحقيقة بأن المجلس هو أعلى وكالة للرقابة الداخلية والإدارية لجهاز القضاء البرازيلي، بما في ذلك ممارسة الرقابة الذاتية الإدارية (autotutela). يؤثر المقرر دوغلاس مونتيرو في تصويته سؤالاً أساسياً عن نتيجة التضارب المفترض في الصلاحيات بين الوكالات: ماذا سيكون معنى الاستثناء المذكور في البند الثاني، الفقرة ٤ ، من المادة ١٠٣-ب من الوثيقة CF / 1988 ، حيث تبين بعدم وجود أي فقدان لصلاحيات TCU قد يتم تحويلها بواسطة أداء CNJ.

تم صياغة إجابة للاستفسار ، وفقاً لما ذكره المستشار ، على أساس أن موقف CNJ يجب أن يسود على ضرر TCU ، مع وجود أسس على الفرضية التالية:

(١) يعتبر المجلس الوطني للعدالة هيئة للرقابة الداخلية للسلطة القضائية ، و الجهاز الرقابي البرازيلي ، للرقابة الخارجية ، أي أن لديهم مجالات سياسية مميزة وأغراض مؤسسية. "لا توجد طريقة للنظر إليهم كمنافسين أو استبعاد ذاتي ، ولا ارتباط هرمي ، في نطاق وظائفهم الدستورية" ،

(٢) لديهم موقف هرمي مماثل في مجالات الفروع التي تتألف منها ، ومن الجوانب الأخرى، تجدر الإشارة إلى أن STF هي المحكمة الطبيعية للاستفسارات القضائية ضد القرارات التي يعتمدها ، أعضاء لجنة TCU و CNJ المتساوون مع قضاة محكمة العدل العليا،

(٣) وجود تضارب بين قرارات CNJ و TCU لا تكشف أنها غير قابلة للحل ، إذا كان الأمر كذلك ، فهو يشير إلى "تناقض نظامي حاد ومهين للمفهوم الأساسي

من ٣٠ كانون أول ٢٠٠٤ ، جنباً إلى جنب مع المجلس الوطني للعدالة (CNJ) ، بمعنى أن المجلس السابق يحق له تجاهل قرارات وكالة الحسابات ،

(٦) يحدد CF / 1988 صلاحية TCU لأداء عمليات التدقيق في الوحدات الإدارية للفروع الثلاثة للحكومة الاتحادية (البند ٤ من المادة ٧١) ،
(٧) يمكن ل TCU أن توقع على آخر موعد نهائي لتصحيح الأمور غير القانونية أو أن تستمر في تنفيذ أي فعل في حال خرق قرار ما ،

د- يعكس القانون الأساسي ل TCU الصلاحيات الدستورية التي تم منحها للوكالة ، مع تسليط الضوء على إمكانية تطبيق العقوبات ، والتي تتكون من منح الديون إلى تصنيف التجميد المؤقت للأصول ،

(٨) أحكام البند السابع عشر والفقرة ٢ من المادة ١ من القانون رقم ٤٤٣،٨ ، من ١٦ تموز ١٩٩٢ ، تمنح الصلاحيات للجهاز الرقابي لتقييم واتخاذ قرار بشأن الاستفسارات المتعلقة بتطبيق القانون على المسائل التي تدخل في نطاق اختصاصها ، والتي لها طابع معياري وملزمة لجميع الوكالات الإدارية لجميع فروع الحكومة الفيدرالية ، المدرجة فيه ، على نحو جلي، في المجلس الوطني للعدالة".

الفرضية التي تلخص المسائل تكمن في إن الرقابة على الإدارة العامة هي نشاط نموذجي تحت مسؤولية المجلس الوطني (CN) ، يتم ممارستها بمساعدة من TCU ، نتيجة لمبدأ الفصل بين الفروع و الرقابة المتبادلة التي يجب أن توجد فيما بينها ، ولا يمكن استبعاد منحها لصالح أداء الرقابة الداخلية والإدارية (أو الرقابة المحدد). وعلاوة على ذلك ، فإن لدى محكمة الحسابات جميع الآليات الدستورية والقانونية التي تمكنها من ممارسة اختصاصاتها.

٢-٣ التضارب المفترض للصلاحيات حسب أدراك المجلس الوطني للعدالة: تعميم قراراته

من الجدير بالذكر ، في العديد من الأحكام ، أن CNJ قد أثبتت بان قراراتها يجب أن تسود على تلك الصادرة عن TCU في حالة وجود تضارب بينهما. هذا الموقف له نقطة انطلاق في تقدير طلب

الادارية وتطبيق العقوبات التأديبية ، ولا يحق لاي منهما التدخل في مجال الاخر.

واشار الى "ان الرقابة على الاجراءات الادارية التي تمارسها محكمة الحسابات الاتحادية مرتبطة ارتباطا سريا بالرقابة على الانفاق العام"، وتم التوصل الى هذا الاستنتاج استنادا الى النصوص القانونية المتاحة لتأكيد صلاحياتها ، مثل الاتفاق على موعد نهائي لأولئك المسؤولين عن اعتماد الاجراءات المطلوبة - ولكن لا يمكن الغاء او مراجعة اي قرار اداري، معلنا عن افتقار مقدم العطاء للمكانة الجيدة وتطبيق الغرامات والديون المستحقة. مع ذلك ، فإنه يوضح ان هناك مساحة محدودة لموافقة الصلاحيات التي تتعلق بمجالات العقود والقوانين الموجودة و دراسة قانونية اجراءات قبول الموظفين. في هذين المجالين، فإنه يعتقد ان " صراع الواجبات يجب ان يكون منسقا من خلال معيار الوقاية، اي من خلال صحة بيان الاسس الموضوعية".

ومن الجدير بالذكر ايضا الاعتبارات الخاصة بعضو المجلس مارسيلو نيفيز ، في الاستفسار رقم 007136-29.2010.2.00.0000: يقر بوجود تنافس بين صلاحيات المجلس الوطني للعدل و محكمة الحسابات الاتحادية من اجل الاشراف على الاداء المالي والاداري للسلطة القضائية ، على الرغم من عدم وجود الدستور ولا النظام القانوني دون الدستور و "هنالك قيود واضحة تتعلق بهذا العمل المشترك التي يمكن ان تحل بموضوعية اي ازمة يمكن ان تنشأ ، في حال القرارات المتعارضة المستمدة من كلا الجهتين". بهذا المعنى، يعتقد عضو المجلس ان معيار التخصص هو الاكثر ملائمة لتحديد من يجب ان تكون له الكلمة الاخيرة عندما يتعلق الامر بالاشراف على الاجهزة القضائية ، مع استثناء للمحكمة الاتحادية العليا.

تستند العناصر المركزية ، التي استخدمها اعضاء المجلس للدفاع عن اولوية المجلس الوطني للعدل على غياب التسلسل الهرمي بين المجلس ومحكمة الحسابات الفيدرالية ، وعلى تخصص الوكالة (اعلى سلطة رقابية للقضاء) فيما يتعلق بالواجبات الدستورية للمجلس الوطني ومحكمة الحسابات. وقمة هذا التفوق ستكون ممارسة الادارة لسلطة الرقابة الذاتية.

للأمن القانوني" ، الذي من شأنه أن يسهم في نشر عدم اليقين القانوني في إدارة السلطة القضائية ،

(٤) وفقاً لـ STF ، لن يكون لدى TCU صلاحية فرض تصحيح الأعمال الإدارية على الوكالات الخاضعة للإشراف ، والتي يمكن أن تقوم بها الإدارة فقط وفقاً للسابقة STF 473 ، ثلاث سوابق قانونية استشهد بها ،

(٥) من رفض الوكالة للامتثال للقرار من TCU ستظهر نتيجتين ، وهي: (١) إمكانية ، من جانب الطرف المهتم ، السعي للحصول على الدعم في القضاء على عكس قرار غير مرغوب به من TCU نحوه، (٢) يمكن لمحكمة الحسابات ، بدورها ، معاقبة المدير على أساس مخالفة القرار،

(٦) منحت STF فعالية للاستقلالية والانسجام بين الفروع في ضوء الصلاحيات الإشرافية للمجلس الوطني (CN).

ان امكانية الرقابة الادارية على قرارات المجلس الوطني للعدل و محكمة الحسابات الاتحادية ، والتي لم ينص عليها الدستور، " تمثل صدعا واضحا وغير مقبولا في المبادئ الاساسية لانسجام والاستقلالية بين الفروع".

(٧) لا تخضع السلطات الادارية للقضاء الى النطاق الرقابي لمحكمة الحسابات الفيدرالية، عند الامتثال للقرارات الصادرة عن المجلس الوطني للعدل،

(٨) ينبغي ان يترتب على المجلس الوطني للعدل ، باعتباره وكالة رقابة داخلية عليا بحسب الترتيب الهرمي، الاثر القانوني المنطقي لاستبدال الاختصاص القضائي لدراسة المسألة،

اعتمدت قرارات اخرى فيما يخص المركز المؤسس حول طلبات الاجراءات رقم ٤٤٥ . يجب ملاحظة تصويت عضو المجلس انتونيو اومبيرتو دي سوزا جونيور ، عند تقييم النص رقم 200810000020521 . في هذا التحليل ، يعتقد عضو المجلس ان الدستور الاتحادي اتاح مجالات اداء فريدة لمحكمة الحسابات الفيدرالية ، على سبيل المثال، الحكم على حسابات مديري السلطة القضائية و تقييم اعمال الموظفين وبالنسبة الى المجلس الوطني للعدل و ازالة ومراجعة الافعال

٣,٣ فهم المحكمة الاتحادية العليا لدور المجلس الوطني للعدل

في المحاكمة الخاصة بالاجراءات المباشرة لعدم الدستورية رقم ٣٣٦٧ ، المقترح من قبل رابطة القضاة البرازيليين اسست المحكمة الاتحادية العليا اطر العمل الدستورية الخاصة بأداء ضد احكام التعديل الدستوري رقم ٤٥ في ٣٠ كانون اول ٢٠٠٤ ، وضعت المحكمة الاتحادية العليا اطر العمل الدستورية الخاصة بأداء المجلس الوطني للعدل ، وتتمثل في رقابة الاداء المالي والاداري للسلطة القضائية وتلبية الواجبات الوظيفية للقضاة.

عندما تعاملت رابطة القضاة البرازيليين مع الاجراءات المباشرة لعدم الدستورية رقم ٣٣٦٧ ، سعت الى اعلان عدم دستورية احكام التعديل الدستوري رقم ٤٥ ل ٣٠ كانون اول ٢٠٠٤ ، التي اسست المجلس الوطني للعدل ، استنادا الى الحجة القائلة بأن تأسيس الوكالة من شأنه ان يخرق مبدأ الفصل بين الفروع-بقدر ما من شأنه ان يضع الاستقلال المالي و الاداري وموازنة المحاكم على المحك - وكذلك- الميثاق الاتحادي- عند خضوع السلطة القضائية للولايات لاشراف المجلس ضمن نطاق الحكومة الاتحادية.

في لحظات مختلفة من التصويت، طرح القاضي سيزار بيلوسو (مقرر الاجراءات المباشرة لعدم الدستورية رقم ٣٣٦٧) اعتبارات حول الدور الدستوري للمجلس الوطني للعدل، بحجة ان ايجاد الوكالة لا يخالف الفصل بين سلطات الفروع. وفي هذا الجانب، ادعى بأن الرقابة التي يمارسها المجلس الوطني للعدل ذات مستوى متوسط عند مقارنتها مع الرقابة الخارجية الحقيقية للموازنة والطبيعة المالية والمحاسبية التي يمارسها المجلس الوطني ، من خلال محكمة الحسابات الاتحادية. علاوة على ذلك، عند الإشارة الى اسناد الرقابة على الاداء المالي والاداري ، اكد القاضي ان صلاحية المجلس الوطني للعدل لا تعيق الحكم الذاتي للسلطة القضائية. تكون الوكالة مسؤولة عن الدور السياسي الكبير فيما يتعلق بتنقيح الحكم الذاتي للسلطة القضائية حيث تمنع هياكله البيروقراطية المنتشرة من تحديد الاستراتيجية السياسية والمؤسساتية في كل انحاء البلاد. وفي مقتطف اخر من تصويته، يؤكد القاضي سيزار بيلوسو على صلاحية المجلس الوطني للعدل في مراجعة القوانين الادارية للمحاکم الأدنى، والتي يعتبرها صلاحية الرقابة الداخلية للدستورية والشرعية، ولا تتعارض مع صلاحية الرقابة الخارجية واللاحقة المنسوبة الى المجلس الوطني وجميع محاكم الحسابات، حيث سيتم تقديم ممارسة هذه الصلاحية الى عملية التنقيح عند مراجعة المحاكم العليا. تمت الموافقة على تصويته

، والذي احيل من اجل اتخاذ القرار، من قبل الاغلبية. مع ذلك، كان الاختلاف يقتصر على تكوين المجلس الوطني للعدل، عندما قدم التعديل الدستوري ٤٥ في ٣٠ كانون اول ٢٠٠٤ ، لعدد من اعضاء الفروع و الكيانات والوكالات الاخرى التي لا تنتمي الى السلطة القضائية. وبخلاف ذلك، اتفق القضاة الاخرون على طبيعة الرقابة الادارية الداخلية لمجلس الوطني للعدل.

٤,٣ طبيعة التضارب في القرارات بين المجلس الوطني للعدل و محكمة الحسابات الفيدرالية

ليست مهمة معقدة لوصف الخلاف بين قرارات المجلس الوطني للعدل و محكمة الحسابات الفيدرالية . من اجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار قرارات الوكالة السابقة المتخذة من قبل محاكم السلطة القضائية فيما يتعلق بالامتنال لقرارات محكمة الحسابات الاتحادية التي تضاربت مع قرارات المجلس. وفي الاستجواب الذي صاغته محاكم القضاء ، يستجيب المجلس الوطني للعدل بكافة هيئاته ، نظريا ، الى الاستفسارات حول تطبيق الاحكام القانونية والتشريعية ضمن صلاحية المجلس ، سيكون لهذا الجواب صفة وضع القوانين بشكل عام اذا تمت الموافقة عليها من قبل الاغلبية المطلقة للهيئات الكاملة للمجلس الوطني للعدل . وفي بحث سريع على الموقع الالكتروني الخاص بالوكالة بأستخدام مصطلح "استفسار" او محكمة الحسابات الفيدرالية " و " نزاع" ، كان من الممكن تحديد اربع طلبات لاتخاذ اجراءات تنقل استفسارات المجلس الوطني للعدل:

وبأستثناء الاستفسارات الاربعة للاجراءات المذكورة، استبعد المجلس الوطني للعدل وجود مواقف متباينة مع محكمة الحسابات الاتحادية في اثنين منهم (في الاستفسارين الثاني والرابع اعلاه). في الاثنين الاخرين (الاول والثالث) ، تم تسجيل ان موقف المجلس هو الذي يسود، وفي ضوء السلطة الدستورية لممارسة الرقابة على وجه التحديد للاداء المالي و الاداري للسلطة القضائية، والتي تقبل القرارات على حساب تلك القرارات من محكمة الحسابات الاتحادية .

من الجدير بالذكر ان مجلس الوطني للعدل يستخدم كلمة الاختصاص - خاص وداخلي فيما يتعلق بالخارج- كحجة اساسية للدفاع عن موقف اعلى في الخلاف مع قرارات محكمة الحسابات الاتحادية. هناك حقيقة تسترعي الانتباه وهي انه في قرارات كل من الطرفين ، حيث اعفى المجلس الوطني للعدل الوكالات من الامتنال مع قرارات محكمة

الحسابات الاتحادية، وصادر المجلس مفهوماً ، بالمعنى المقصود حقوق المنح او التمديد، بعكس موقف محكمة الحسابات التي كان موقفها يميل الى التقييد او الالغاء.

٥,٣ واجبات المجلس الوطني للعدل ومراعاتها لقرارات محكمة الحسابات الاتحادية :تصنيف الاحكام المسبقة و مقترح التحليلات

لقد ظهر في الفقرات السابقة ان المجلس الوطني للعدل قد استبعد كفاءة محكمة الحسابات الاتحادية في تقييم قانونية وشرعية اعمال وكالات السلطة القضائية وكذلك لتحديد تصويب المخالفات . لا يمكن ان يكون الاستنتاج خلاف ذلك، يستجيب المجلس الوطني للعدل ، حالما يستدعي للظهور ، من قبل محاكم السلطة القضائية، بمعنى انه يتوجب الوفاء بقراراته، على حساب تلك الصادرة من محكمة الحسابات الاتحادية ، الا اذا كان لديها اجراءات عمل مختلفة او مسارات عمل متعارضة. علاوة على ذلك، في التصويت الذي ينطوي على

الجدول ١:

الاستفسارات من قبل وكالات السلطة القضائية

رقم الطلبات الاربعة للاجراءات	الموضوع
200810000027795	الاختلاف بين قرار محكمة الحسابات الفيدرالية (قرار استئناف محكمة الحسابات الفيدرالية رقم ٢٠٠٨/٢٩٨١-الدائرة الثانية) والتفاهم الموقع من قبل المجلس الوطني للعدل (رقم ٢٢٦٩٤) فيما يتعلق بساعات العمل للموظفين الذين يشغلون منصب محلل قضائي- تخصص طب.
000449012.2011.2.00.0000	الاختلاف بين قرارات المجلس الوطني للعدل ومحكمة الحسابات الفيدرالية ،حول التطبيق الصحيح للسقف الدستوري للاجور ، في حال تكون المبالغ المستلمة من فروع مختلفة او ولايات اتحادية . القرار: لم يتم وصف النزاع.
000606555.2011.2.00.0000	الاختلاف حول الدفع الى القضاة للعلاوات المسماة VPNI GEL ، المخولة من قبل المجلس الوطني للعدل وتعتبر قانونية من قبل محكمة الحسابات الفيدرالية من خلال قرار الاستئناف رقم ٢٠١١/٨٨٩٠ للدائرة الاولى
000713629.2010.2.00.0000	امكانية اعادة توزيع الموظفين في نطاق محاكم العمل الاستئنافية الاقليمية. بحظر قرار محكمة الحسابات الاتحادية (قرار الاستئناف رقم ٢٠١٠/٢٣٦٦-بكمال هينتها) ازالة الموظفين مع اعادة التوزيع المناظرة للوظائف الشاغرة. ويؤكد المجلس الوطني للعدل هذا الفهم.

طلبات الاجراءات رقم ٤٤٥ المذكور اعلاه، يسجل عضو المجلس دوغلاس ريبيرو ان اداري السلطة القضائية ، اللذين يتبعون المبادئ التوجيهية التي وضعها المجلس الوطني للعدل، لا يخضعون لمجال رقابة محكمة الحسابات الاتحادية.

من اجل دعم التحليل المناسب للموضوع، يبدأ المسار الواجب اتباعه بالموافقة بين الحجج الرئيسية التي تستخدمها كل وكالة من اجل الدفاع عن تفوقها في النزاع في القرارات. لا توجد هناك نية لتحليل جميعها، ولكن فقط تلك المهمة من اجل الحفاظ على موقف واحد او اخر. ومن هذا المنظور، سيتم توجيه النقاش استنادا الى اثنين من الاستفسارات ادناه.

الاول، بالنسبة الى وجهة نظر المجلس الوطني للعدل الذي يعتبر نفسه وكالة للرقابة الداخلية، والتي يكون تأكيدها مدعوما بفهم المحكمة الاتحادية العليا في الاجراءات المباشرة لعدم الدستورية رقم ٣٣٦٧ ؛ ما هي نوعية الرقابة الداخلية ، في السياق

١,٥,٣ طبيعة الرقابة الداخلية التي يمارسها المجلس الوطني للعدل وسلطة الرقابة الذاتية

كما ذكر سابقا، نسب التعديل الدستوري رقم ٤٥ في ٣٠ كانون اول ٢٠٠٤، الى المجلس الوطني للعدل الاداء المالي والاداري للسلطة القضائية، والذي اطلقت عليه المحكمة الاتحادية العليا بالرقابة الداخلية الاجراءات المباشرة لعدم الدستورية رقم ٣٣٦٧ . وفي هذا الاتجاه، يمتلك صلاحيات لتقييم قانونية الاعمال الدستورية وحتى ابطالها وبدون المساس بأختصاصات محكمة الحسابات الاتحادية.

الدستوري، التي تستبعد قرارات الرقابة الخارجية ، والتي ينبغي لها مسبقا تقديم الدعم؟ ثانيا ، ما هو التخصص والتسلسل الهرمي الذي يشير اليه المجلس الوطني للعدل بالحجج القانونية التي تكون كافية لاستبعاد صلاحيات الرقابة الخارجية ، والتي تركز على مبدأ الفصل بين سلطات الفروع ، ووظائف الدولة تعمل كمنظومة الكوابح و انتقال الموازنة؟

ان النتيجة المحتملة لمنح المجلس الوطني للعدل الصلاحيات لاستبعاد قرارات المجلس الوطني و محكمة الحسابات الاتحادية التالية ادناه.

وان كانت الوكالة العليا للرقابة الادارية للسلطة القضائية ، من المهم ملاحظة ان المجلس الوطني للعدل هو وكالة رقابة داخلية الى حد كبير كما حددتها المحكمة الاتحادية العليا. وبهذا المفهوم ، لغرض المقارنة، ما هي المعاملة التي يمنحها نظام الرقابة الداخلية للفرع التنفيذي لقرارات محكمة الحسابات الاتحادية؟ قبل التعامل الموضوعي مع هذه القضايا، من المهم تسليط الضوء على انه على الرغم من الكفاءة الدستورية لاثبات قانونية وتقييم النتائج فيما يتعلق بفاعلية وكفاءة الموازنة الادارة المالية والموجودات لوكالات وكيانات الادارة الاتحادية والتي تشير في ذلك الى الفروع التنفيذية والتشريعية ولم يتم منح سلطة اعطاء الاوامر الى نظام الرقابة الداخلية ، ولا يمكن لهذا النظام خرق قرارات محكمة الحسابات الاتحادية، علاوة على ذلك، كنتيجة للحكم الدقيق بضرورة تقديم الدعم للرقابة الخارجية حول ممارسة المهمة المؤسساتية. ويوضح غويرا المسألة. واكد حقيقة ان تكوين الادارة العامة تخضع الرقابة الداخلية ذاتها لاشراف الرقابة الخارجية من اجل تحليل "مسح النظام العام" والتحقق من الامتثال مع المبادئ التي تحكم الرقابة (٢٠٠٥ ص ٢٦٣).

وتجدر الاشارة الى انه في نطاق الفروع التنفيذية والتشريعية وفي العلاقة مع مسؤول الادارة العامة و يمكن للرقابة الداخلية فقط اقتراح اعتماد الاجراءات و التوصية بتصحيح التوجيهات وممارسة او عدم ممارسة الاعمال بدون الحصول على الصلاحيات لالغاء الاعمال الادارية او العقود المعمول بها او المبرمة من قبل المدير . من المؤكد انه في حالة الاخلال بالتوصيات التي تمت صياغتها، وبالتالي ، وحالما يتم وصف الخسارة التي لحقت بالخزانة الوطنية، على اساس السلوك غير القانوني ، يؤدي ذلك الى تقديم اصدار حسابات خاصة وكذلك الاجراءات الادارية لتقييم النظام. ومجددا، يكون المجلس الوطني للعدل ، بأعتبره وكالة رقابة داخلية ، كما وصفها كليميرسون ميرلن كليف و برونو مينسيس وعلى هذا النحو ، تطبق قواعد الدستورية على نظام الرقابة الداخلية من الجدير الذكر انه بالنسبة الى كل من المجلس و الامانة

ابطال المجلس الوطني للعدل بموجب CF/1988 والاعمال المعيبة التي تمت ممارستها ، حيث يمكن ان تقدم انظمة الرقابة الداخلية للفروع التنفيذية والتشريعية التوصيات للمدراء. ومن الجوانب الحاسمة، هل سيكون هذا الاختلاف كافيا للمجلس لاصدار اوامر للوكالات الاخرى الخاصة بالسلطة القضائية لخرق قرارات محكمة الحسابات الاتحادية؟

ونلاحظ ان المجلس الوطني للعدل يخول خرق قرارات محكمة الحسابات الاتحادية ، مستخدما الحجج الاضافية بأن يمتلك الصلاحية لابطال قرارات وكالات السلطة القضائية مباشرة ، في ممارسة للرقابة الذاتية، في حين لن تكون للاخيرة مثل هذه الصلاحية . وهو ممارسة ما يسمى الرقابة الادارية، والتي يشير اليها دي بيترو وميرسيلس بوسائل تستطيع من خلالها الادارة العامة تعديل اعمالهم ، وابطالها بحسب ما تتطلب الحالة. لا شك ان هناك سوء فهم في تفسير المجلس، حيث ان ممارسة صلاحية الرقابة الذاتية كانت دائما من اختصاص الادارة العامة بأكملها لمراجعة اعمالها الخاصة. ومع ذلك لا يوجد هنالك مبرر لعدم اتمام قرارات محكمة الحسابات الاتحادية ضمن سياق الفروع التنفيذية والتشريعية. وعلاوة على ذلك،

يجب ان يكون واضحا ان امكانية قيام المجلس الوطني للعدل بأبطال الاعمال وادراج نفسه كمدير او مدير مشترك، على نشر اعمال الادارة ، من شأنه ان يعزز في الواقع، الحاجة الى تقديم قراراته

الى الرقابة الخارجية. وتجدر الاشارة ، بمعنى اخر، بأن محكمة الحسابات الاتحادية مخولة بموجب كل من CF/1988 وقانون رقم ٨٤٤٣ في ١٦ تموز ١٩٩٢، لتحديد موعد نهائي للوكالة او الكيان لاعتماد الاجراءات الضرورية من اجل التطبيق الفعلي للقانون، فأن لم يوجد اساس غير قانوني واستمر على هذا الحال بدون الامتثال للتعليمات فيتم تنفيذ القانون المثير للخلاف. بالتالي، لا يمكن استخدام صلاحية الرقابة الذاتية، المطبقة على الادارة العامة بأكملها، كورقة رابحة من اجل استبعاد قرار محكمة الحسابات الاتحادية عندما تنقل القرار الى الجهة القضائية.

العامة الاتحادية للرقابة الداخلية، على سبيل المثال -الفرع التنفيذي ، حيث يجب التحقق من قانونية الاعمال التي تمارس في سياق مجالات اختصاص كل منها. مع ذلك، هنالك اختلاف جوهري، يمكن



القضائية ، فإن قرارات المجلس ستكون لها
الاسبقية على محكمة الحسابات.

وللتأكيد، فإن معيار اختصاص المجلس الوطني
للقضاء هو أساس مواجهة قرارات الجهاز الرقابي
البرازيلي. إذ يعتبر ذو أهمية لا خلاف فيها -
جوهرية التأويل الملائم - للآراء المستخدمة في
الأصوات المختلفة التي أبدأها أعضاء المجالس.
ومن هنا كانت فرصة طرح السؤال التالي: هل لدى
المعيار قوة كافية لمواجهة صورة واجبات المؤتمر
الوطني - الجهاز الرقابي البرازيلي كوكالة ثانوية -

كما هو موضح في الدستور الاتحادي / ١٩٨٨؟
إن معيار الاختصاص، إضافة إلى ان الترتيب
الزمني والهرمي، هو القاعدة المستخدمة لحل
التناقضات في تطبيق القاعدة، ملاحظات روجيريو
دياتور (٢٠٠٨، الصفحة ٨). يتيح هذا المعيار،
وفقا للمؤلف، حلاً للتضارب لصالح القاعدة
الخاصة، التي تستبعد القاعدة العامة. بما أننا نشير
بالتحديد إلى للمادة رقم ٢، الفقرة ٤، البند ١٠٣ - ب
من الدستور الاتحادي / ١٩٨٨ - التي تنص على
واجبات وصلاحيات المجلس، هل من الصحيح
التأكيد على أن هذه الأحكام الدستورية، التي تحدد
صلاحيات المجلس الوطني للقضاء هي خاصة فيما
يتعلق بواجبات المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي
البرازيلي؟

إن الآراء المستخدمة في تصويت النائبة السيدة
زوليا كوبرا، والتي تشمل الموافقة على التعديل
الدستوري رقم ٤٥ بتاريخ ٣٠ كانون أول ٢٠٠٤،
تساعد على توضيح الدور المثالي للمجلس الوطني
للقضاء من قبل السلطة التشريعية. ويرجع ذلك إلى
مهمة وظيفة التوجيه الاعلى لهيئة التحكيم،
بالإضافة إلى ضمان الامتثال للمبادئ المتعلقة
بالإدارة العامة، مع المهام الإصلاحية والتأديبية. لم
تتم الإشارة في كامل التصويت إلى تأثير مؤسسة
المجلس على واجبات الجهاز الرقابي البرازيلي،

اخيراً، اذا كان المجلس الوطني للرقابة الداخلية
يمتلك الصلاحية لاستبعاد قرارات محكمة الحسابات
الاتحادية ، فمن الضروري اعادة تحديد القواعد
المبينة في CF/1988 لنظام رقابة الادارة العامة،
والتي حتى انشاء المجلس المذكور اعلاه، تتألف من
هياكل نظام الرقابة الداخلية، وعن طريق الرقابة
الخارجية، ويكون الامتثال واجبا، في النطاق
الاداري، مع الاحكام التي وضعتها الأخيرة. وهذا
يعين ان صلاحية ادارة المجلس، المتحالفة مع صفة
الرقابة الداخلية، بدلا من جعلها محصنة، تجعلها
اكثر عرضة لمتطلبات الرقابة الخارجية.

بأختصار، من اجل ذلك، فإن المجلس الوطني للعدل
يعتبر وكالة رقابة داخلية نموذجية مع وجود تمييز
اختلاف اساسي، وهو امكانية ابطال اعمال
الوكالات الاخرى من السلطة القضائية والتي ينسب
اليها طابع الادارة او وكالة الادارة المشتركة . مع
ذلك ، فإن هذا الاختلاف لا ينسب صلاحيات
استثنائية لخرق قرارات محكمة الحسابات
الاتحادية، وعلى العكس، (مجددا، فإن التأثير يكون
متنوعا) لانه اذا كان ساريا بشكل عام (اذا كانت
الرقابة الذاتية كافية لمثل هذه الحالة) ، فإنه سيحول
الادارة بأكملها لخرق قرارات محاكم المدققين
،والتي لا تجري في الواقع من الناحية العملية.
لذلك، فإن عدم الترابط بين فهم المجلس الوطني
للعدل مع النظام القانوني الفاعل يكون واضحا.

**٢,٥,٣ التخصيص المرتبط بفكرة عدم وجود
تسلسل هرمي بين المجلس الوطني للعدل و**

يعتبر معيار التخصيص حجة رئيسية اخرى في
قرارات المجلس الوطني للعدل لاستبعاد تخصص
محكمة الحسابات الاتحادية. بناء على بعض
الاصوات فقد تأكد بأن سبب ممارسة الرقابة ، على
وجه التحديد، للاداء الاداري والمالي للسلطة

يهدف ضمان الترابط فيما بينها، مما يعني مراقبة الحدود بين الأقاليم المخصصة لكل أداء سائد للوظائف التي يتخصصون فيها، ومن ثم أهمية مراقبة معيار الكفاية الوظيفية والأساسية. بالنسبة إلى المؤلف (٢٠١١، الصفحة ١١)، تغير مبدأ الفصل بين الصلاحيات وأصبح أكثر مرونة، مع كل فرع يوسع صلاحياته - التنفيذية والتشريعية والقضائية - إلى أداء الأدوار التي ليست من تخصصهم. ومع ذلك، فهو يدرك أن أساس المبدأ المذكور لم يتغير، لأنه يشكل "الحجر الأساس لدستور سيادة القانون. إن الكشف مهم لتوضيح أن "التوسع المفرط في أي فرع من الفروع أو المؤسسات الدستورية" يتعارض مع فاعلية المبدأ المذكور أعلاه ولا يتوافق مع سيادة القانون.

يصف خوسيه يواكيم غوميس كانتيلهو (٢٠٠٠، صفحة ٢٥٠) بعدين لمبدأ الفصل بين الصلاحيات الفروع، وهما مبدأين يكملان بعضهما البعض: البعد السلبي، كقسم ورقابة وتحديد للصلاحيات، تعمل على حماية الأفراد بصفاتهم الشخصية وتجنب التركيز على الصلاحية، والبعد الإيجابي مثل "النظام الدستوري والنظام وتنظيم سلطة الدولة

إضافة إلى أنه تم وضع حماية واضحة لصلاحيات الجهاز الرقابي.

من خلال تسليط الضوء على هذه القضية بشكل أكبر: يمكننا ملاحظة وبحسب رأي النائبة المذكورة، أن المشرع لم يقترح في أي وقت إمكانية وجود تضارب بين واجبات المجلس الوطني للقضاء والقسم التشريعي عن طريق الجهاز الرقابي البرازيلي. والسبب في ذلك هو أن الدور الذي يقوم به كل شخص كان واضحاً، أولاً كسلطة توجيهية وإدارية وداخلية. وثانياً ممارسة الرقابة الخارجية. إن الدور الدستوري للضوابط الداخلية والخارجية واضح وقد تم تحديده منذ فترة طويلة.

وتجدر الإشارة إلى أنه على افتراض أن المؤتمر الوطني هو المسؤول عن الرقابة الخارجية، فقد اختار المشرع الحد من صلاحيات المجلس الوطني للقضاء الذي قد يسبب ضرراً لممارسة واجبات الجهاز الرقابي البرازيلي، الوكالة التابعة للمؤتمر الوطني.

لم يكن هذا من قبيل الصدفة: فليس من المنطقي حماية أو تحديد صلاحيات المؤتمر الوطني لصالح وكالة ما، وإن كانت دستورية، من فرع آخر. يمثل



ويميل نحو القرارات الفاعلة على المستوى الوظيفي وعادل مادياً ويشكل نفسه كمخطط بيان العلاقات من الصلاحيات والمهام والوظائف ومسؤولية وكالات السيادة الدستورية.

يؤكد كل من روميو فيليبي بارسلار فيله ودانيال ووندر هاتشين (٢٠١١، صفحة ٦-٥) أن الفصل بين الفروع في الدولة الدستورية المعاصرة يتم مع الترابط وتبادل السيطرة. يرجى ملاحظة أن تنفيذ السلطة القانونية من قبل المجلس الوطني للقضاء ينبغي إن لا تتجاوز القانون بالمعنى الرسمي،

هذا الإجراء إسناد صلاحية استثنائية إلى السلطة القضائية، وليس وفقاً لمبدأ الفصل بين الصلاحيات الفروع، والذي يستند على الخضوع المتبادل فيما بينها. في الواقع، إذا كان المشرع ينوي التقليل من صلاحيات المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي إلى أدنى حد مع إنشاء المجلس الوطني للقضاء - الذي تمّ فعلاً - بدلاً من الحفاظ عليها، فإنه سيتم تقييدها بأحكام صريحة.

يذكر باولو روبرتو جوفيا مدينا (٢٠١١، صفحة ٦-٤) أهمية مبدأ الفصل بين سلطات الفروع،

وبالتالي الأخذ بالاعتبار إن بعض القواعد المنشورة غير دستورية، من خلال التقدم في دور المشرع. في التصويت الذي تضمن القرار في الدعوى المباشرة لعدم الدستورية رقم ٣٣٦٧ يضمن القاضي سيزار بيلوسو الموقف الكبير لمبدأ فصل الفروع في الدستور الاتحادي/١٩٨٨. تضمن هيكلية الدولة التي وضعها أعضاء الاتفاقية الدستورية الاستقلالية في تنفيذ الوظائف النموذجية والتجهيز بالإضافة إلى التعيينات، والكثير من عمليات الرقابة المتبادلة، وتشكيل [...] نظاماً حقيقياً للتكامل والتعاون تم إعداده مسبقاً لضمان التوازن الديناميكي بين الوكالات لتحقيق الهدف النهائي وهو ضمان الحرية. يشكل هذا الهيكل السياسي، وفقاً للقاضي المذكور، التعبير الطبيعي لمبدأ فصل الفروع.

يذكر جيلمار فيريرا مينديز و باولو غوستافو غونيت برانكو (٢٠١٤ ، الصفحة ٨١٧) أن تعدد الصلاحيات هو من أكثر الفروق الدقيقة المعتمدة في العمل المباشر لعدم الدستورية عند الدفاع عن القواعد الدستورية ودون الدستورية. ويذكرون، من بين حالات أخرى، إن حكم المحكمة الاتحادية العليا لعدم دستورية إنشاء وكالة في الفرع التنفيذي، والذي كان الغرض منه "وظيفة إدارة مقاييس وتقييمات عمل القضاء"، أكد من جديد أن آليات الرقابة المتبادلة، من القيود والنقل الموازن ليست مشروعة إلا إذا كانت تتوافق مع الحكم الدستوري. لا ينبغي أن تستسلم الرقابة الخارجية للإدارة العامة، كونها نشاط نموذجي للمؤتمر الوطني، وبدعم من الجهاز الرقابي البرازيلي، بسبب عدم وجود تسلسل هرمي بين الوكالات، أو بسبب تطبيق معيار الاختصاص التابع للمجلس الوطني للقضاء: مبدأ الفصل بين الصلاحيات هو أحد أركان سيادة القانون، وبهذا



معنى، ينبغي إجراء أي تفسير بخصوص

صلاحيات المجلس المذكور أعلاه مع مراعاة الأدوار و الوظائف والنظام التنظيمي الوظيفي المقر في الدستور ذاته. في الأرقام أدناه، بإمكاننا ملاحظة إن نطاق صلاحيات المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي، قبل وبعد إنشاء المجلس الوطني للقضاء، مع نشر التعديل الدستوري المرقم ٤٥، بتاريخ ٣٠ كانون أول ٢٠٠٤، حول تطبيق المنظور التفسيري للمجلس:

شكل رقم ١:

صلاحيات الاشراف للمؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي قبل إنشاء المجلس الوطني للقضاء

المؤتمر الوطني/الجهاز الرقابي البرازيلي		
Jud. Br.	Leg. Br.	Exe. Br.

شكل رقم ٢ و ٣

صلاحيات الاشراف للمؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي، والمجلس الوطني للقضاء البرازيلي بعد إنشاء المجلس.

المؤتمر الوطني/الجهاز الرقابي البرازيلي	
Leg. Br.	Exe. Br.

المؤتمر الوطني/الجهاز الرقابي البرازيلي
Jud. Br.

وتجدر الإشارة إلى أن صلاحيات المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي قد تأثرت سلبياً بمنع صلاحيات الإشراف على السلطة القضائية. وقد تم بناء هذا المنع - فقط - على تفسير الأحكام الدستورية المنفذة من قبل المجلس.

عدم وجود قاعدة تضع قرار المجلس الوطني للقضاء في مرتبة أعلى من الجهاز الرقابي، على الرغم من كونها وكالة للرقابة الداخلية والإدارية، والمعيار الموضوعي الذي يحافظ على صلاحيات الجهاز الرقابي البرازيلي، المنصوص عليها في الدستور ذاته، بالإضافة إلى الموارد المعيارية والفقهية التي هي الأساس لأداء الجهاز الرقابي، إذ إنها لا تمنع المجلس، بل على العكس، تستخدم كقوة لدعم السلطة، وإعادة هيكلة الصورة الدستورية للدولة البرازيلية.

تجدر الإشارة إلى مقتطفات تصويت عضو المجلس أنطونيو أومبيرتو دي سوزا جونيور، المذكور أعلاه، والذي يقترح فيه منع تحديد الوكالة التي ستكون مؤهلة لاتخاذ قرار حول المسألة (المجلس الوطني للقضاء أو الجهاز الرقابي البرازيلي).

ينبغي حل النزاعات، وفقاً لعضو المجلس، لصالح الطرف الأول الذي أدلى بهذا البيان حول الأسس الموضوعية. ومع ذلك، ينبغي توضيح أن هذه القاعدة لا تعتمد على الدعم المعياري. من الخطأ اعتبار أن الوكالات لها نفس الدور وأن قراراتها لها نفس الفاعلية، ومن الواضح أنها تقع في فروع متميزة مع صلاحيات متميزة على حد سواء. الأولى خاصة للرقابة الداخلية والإدارية والأخرى للرقابة الخارجية. وذلك ما جعلها مختلفة بشكل فاعل، على الرغم من أنها قد تعمل في جزء من صلاحياتها على نفس الهدف.

وبخلاف ذلك، تجدر الإشارة إلى أن مبدأ الفصل بين الفروع، فضلاً عن الرقابة المتبادلة الناتجة عن ذلك سيتم تقليبه في حالة موقف سيادة المجلس الوطني للقضاء. سيتم تعزيز السلطة القضائية أمام الفروع الأخرى بالاعتماد على وكالة الرقابة الخاصة بها، واستبعاد تدقيق المؤتمر الوطني، في عمل الرقابة الخارجية. وكفرضية، يجب ملاحظة أن العمل غير القانوني الذي يرتكبه مكتب المستشار العام للحكومة الاتحادية سيخضع للرقابة الإدارية (المدير) وللرقابة الداخلية للسلطة التنفيذية (الأمانة الاتحادية للرقابة الداخلية). وهذا العمل سيخضع لتدقيق الرقابة الخارجية للمؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي، وسيخضع كذلك للسلطة القضائية.

وبدورها، إذا نفذت هيئة قضائية ذات العمل - باتباع الموقف الذي يدافع عنه المجلس - فإنه لن يعرض إلا إلى المجلس نفسه وإلى القضاء لممارسة الاختصاص القضائي. من المعروف أن المجلس الوطني للقضاء يتكون في معظمه من أعضاء الفرع نفسه، مما يجعله حساساً لطلبات الاستئناف المؤسسية. ولذلك، فإن مثل هذه الحالة تكون غريبة، حيث أن مبدأ الفصل بين الفروع يمكن أن يكون بمثابة آلية للتعليم، والحماية من ممارسة الإشراف والتي تكون، كوظيفة نموذجية، تحت مسؤولية المؤتمر الوطني. إضافة لذلك، فإن القوة الدافعة التي أدت إلى الموافقة على التعديل الدستوري رقم ٤٥ في ٣٠ كانون أول ٢٠٠٤، كانت تسعى إلى نتائج مختلفة تماماً، بالإضافة إلى تقديم قدر أكبر من الشفافية للقضاء.

في الواقع، ليس من الضروري أن نكرر أن المحكمة الفدرالية العليا، بحسب قرار الدعوى المباشرة بعدم الدستورية رقم ٣٣٦٧، قد استبعدت دعوى نقابة القضاة البرازيليين من الإساءة لمبدأ الفصل بين الفروع، سواء فيما يتعلق بإنشاء

المجلس الوطني للقضاء، كما هو الحال بالنسبة إلى تشكيل المجلس المحدد في التعديل الدستوري رقم ٤٥ بتاريخ ٣٠ كانون أول ٢٠٠٤. ستكون هناك مخالفة للمبدأ المذكور، وفقاً للنقابة، وذلك بسبب وجود مستشاري وكالات أخرى أو فروع في المجلس الوطني للقضاء والذي دحضته المحكمة الدستورية. إن المبدأ نفسه الذي استخدمته نقابة القضاة البرازيليين في محاولة منع إنشاء المجلس الوطني للقضاء، أو وضع حواجز أمام المستشارين الأجانب للسلطة القضائية، يتم استخدامه كأساس للشفافية قبل الرقابة الخارجية على المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي.

في ضوء ما تقدم، إذا كان موقف المجلس الوطني للقضاء هو السائد، فإن الفرع القضائي ينتقل من موقف الاستقلال الذاتي والاستقلالية، في الحد المسموح به، للحصانة من الرقابة باستثناء أعضاء الفرع نفسه، مما يضعه في مكانة وموقف متميز، يتناقض بشكل واضح مع مبدأ فصل الفروع. من غير المتوقع أن يقدم المؤتمر الوطني، في مثل هذه الفرصة (الموافقة على التعديل الدستوري رقم ٤٥ بتاريخ ٣٠ كانون أول ٢٠٠٤)، مثل هذه الفرضية متنازلاً عن واجباته النموذجية.

٣-٥-٣ النتائج المترتبة على استبعاد الرقابة الخارجية للسلطة القضائية بسبب أداء المجلس الوطني للقضاء

نتيجة لأداء الرقابة الخارجية، والوصول إلى جميع المسؤولين عن الأموال العامة، فإن القرارات الصادرة عن الجهاز الرقابي البرازيلي، في الاستفسارات الرسمية، أو بسبب المراقبة، تعمل كدليل للإدارة الإدارية، حيث لا تفرض الوكالة، على أساس عمليات تقييم ملموسة، وبشكل محدد تعديلات على اختصاصها إلى القانون.

ينفذ الجهاز الرقابي البرازيلي، بحكم المنصب، أو عند الاستقزاز، عمليات تدقيق ومحاسبة القضاة وتقييم شرعية وقانونية الإجراءات والاتفاقيات وغيرها، وهي فرص متاحة له لصياغة الممارسات الإدارية، والسعي إلى التوحيد المثالي في سياق البيئة الخاضعة للرقابة، عن قصد أو نتيجة للعمل المنجز.

وقد تميزت حتى الآن بأن لجنة المصالحة الوطنية تفهم أن هناك تنافس من الصلاحيات مع الجهاز الرقابي البرازيلي، وأن قرارات المجلس يجب أن

تسود على قرارات محكمة الحسابات. إن هذا هو الجانب المركزي ويتضمن عواقب: في حالة موقف المجلس الوطني للقضاء السائد، إمكانية الانفتاح لكسر التوحيد القياسي والإمكانات المثالية التي تمارسها الرقابة الخارجية حيثما يكون الإشراف الإداري في جميع الفروع خاضعاً لاختصاصه.

ومن الناحية العملية، فإنها تسمح بتفسيرات محددة للقانون لا يمكن المطالبة بها إلا في محاكم السلطة القضائية، مما يعني، على سبيل المثال، في إدارة شؤون الموظفين، أنه يمكن أو لا يمكن منح/تأكيد الحقوق إلى الموظفين أو القضاة بشكل مختلف عن تلك الممنوحة في الفروع الأخرى. ينبغي الإشارة إلى أن قرارات المجلس الوطني للقضاء لا تصل إلى المحكمة العليا. هل يمكن للمجلس الوطني لمكتب المدعي العام، في ضوء الاختصاص المماثل للمجلس الوطني للقضاء المنصوص عليها في التعديل الدستوري رقم ٤٥ بتاريخ ٣٠ كانون أول (٢٠٠٤)، أن يطالب بنفسه بعدم تدخل الجهاز الرقابي البرازيلي في الأمور التي أظهرها المجلس بوضوح؟

وهكذا، وكافتراض، فإن أي حق يمنح في إطار الفرع القضائي، ومكتب المدعي العام، مع صرامة قرارات الموافقة التابعة للمجلس الوطني للقضاء والمجلس الوطني لمكتب المدعي العام، ويستجوب من قبل الجهاز الرقابي البرازيلي، سيظل غير قابل للمس في الوكالات الإدارية التي تحت سيطرة هذه المجالس، ولكن يمكن تعليقها في المحكمة الاتحادية العليا، وفي الفروع التشريعية والتنفيذية.

ومن الناحية النظرية أيضاً، ضمن نطاق القضاء الاتحادي، يتم منحه فائدة يعتبرها المجلس الوطني للقضاء قانونية. ومع ذلك، يعتبر هذا الحق غير قانوني من قبل الجهاز الرقابي البرازيلي. وفي سياق مكتب المدعي العام، لم يتم منحه هذا الحق، ولا ضمن الفرع التنفيذي الاتحادي. إن الفرضيات عديدة، وإخلال إمكانات التوحيد القياسي للقانون في المجال الإداري، التي تنفذها الرقابة الخارجية، يسبب آثاراً سلبية للغاية، وعادة ما يكون ذلك مع

تكلفة مالية عالية بالنسبة للمجتمع. من الواضح أنه سيكون من الممكن دائماً السعي للحصول على حكم نهائي، ولكن سيتم استخراج رسوم الرقابة الخارجية التي هي نموذجية من المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي.

إن الافتقار إلى التوحيد الإداري، نتيجة لاستبعاد صلاحيات الرقابة الخارجية، لا يمكن أن يحدث

فقط بين الفروع، أو بين الفرعين ومكتب المدعي العام، والعكس صحيح، فقد يكون فاعلاً حتى داخل السلطة القضائية نفسها، عندما يتخذ الجهاز الرقابي البرازيلي قراراً بخصوص هذه القضية، ويتبعه صدور قرار معارض من قبل المجلس الوطني للقضاء.

إثناء التصويت الذي تضمن القرار حول طلب اتخاذ قرار بالرقم ٤٤,٢٠١٢,٢,٠٠٠,٠٠٠ - ٤٣١,٠٠٠,٠٠٠، يؤكد مستشار المقرر جيفرسون كرافيتشيشين أن المجلس الوطني للقضاء ليس من عليه إن يبين، ولا حتى يتدخل في ضوء قرار الجهاز الرقابي البرازيلي، الذي قرر من خلال قرار الاستئناف بالرقم ٣١٥٩/٢٠١٠ - الدائرة الأولى، الذي قدمه لمحكمة العمل الإقليمية لتقديم الطعون في المنطقة الثالثة والعشرين، لإطفاء جزء من أجور القضاة (VPNI-Locality) الذين استوفوا متطلبات معينة.

وعلى العكس من ذلك، يقبل المجلس الوطني للقضاء الدفع في حالات معينة، بعد نشر البيان الإداري ٤/٢٠٠٦.

يوضح المثال تضارب القرارات بين الوكالات، مع ذلك، فإن النقطة المحورية، هي إمكانية وجود مفاهيم مختلفة تتعايش داخل الفرع القضائي. تجدر الإشارة إلى أن تحديد موقع الجهاز الرقابي البرازيلي كان موجهاً إلى محكمة العمل الإقليمية لتقديم الطعون في المنطقة الثالثة والعشرين، حيث امتنع عضو المجلس جيفرسون كرافيتشيشين عن التدخل، في حين أن المحاكم الأخرى، من الناحية النظرية، يمكن أن تستمر في تنفيذ البيان الإداري المذكور أعلاه.

٦-٣ حل التضارب المفترض للصلاحيات التي تقرها المحكمة الاتحادية العليا.

يتم حل تضارب الصلاحيات المفترض، التي يدافع عنها مستشارو المجلس الوطني للقضاء، في التصويت حيث يناقشون القضية، مع عرض إجراءاتهم في نطاق السلطة القضائية. في المقابل، يعتقد الجهاز الرقابي البرازيلي أن المجلس لا يمكن أن ينتهك، ولا يأمر بمخالفة قرارات محكمة الحسابات. وفي هذا السياق، ينبغي أن يكون للمجلس والوكالات القضائية الأخرى المقدمة إليه في الجانب الإداري مقدمة منطقية لمراعاة قرارات الرقابة الخارجية، كنتيجة لذلك، وفي حالة عدم الاتفاق، يتم البحث عن الإنصاف القضائي.



التعديل الدستوري/١٩٨٨، إذ تعتبر احدهما وكالة للرقابة الداخلية والإدارية، أما الأخرى، للرقابة الخارجية.

ملاحظة: لا يوجد تضارب مصالح بين الوكالات، على العكس من ما يدافع عنها المجلس الوطني للقضاء. كل واحد يتصرف في المجال الذي تم فيه تحويل السلطات الدستورية. ما هو موجود هو مجالات للأداء المشترك، على الرغم من كونها رقابة داخلية وإدارية، ينبغي الالتزام بقرارات المجلس المعتمدة من قبل الجهاز الرقابي البرازيلي. هل بإمكان مدير المصلحة العامة، حسب تقديره الخاص، أن ينتهك قرارات الجهاز الرقابي؟ هل يمكن أن تلتزم وكالة من نظام الرقابة الداخلية بقرارات الجهاز الرقابي البرازيلي؟ لماذا يُسمح للمجلس الوطني للقضاء بممارسة دور الرقابة الداخلية والإدارية؟

كما أن الحجة القائلة بأن المجلس الوطني للقضاء هو وكالة رقابة معينة على السلطة القضائية تساعد في استثناء صلاحيات المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي، لأن هذا من شأنه أن يضع حداً لمبدأ فصل الفروع، بناءً على كل فرع يسود داخل ممارسة وظيفتها النموذجية والرقابة المتبادلة.

إن التفكير بطريقة مختلفة يعني أن نعود إلى المجلس الوطني للقضاء وهي وكالة دستورية رغم أنها حتى على هذا النحو داخلية وإدارية، مثل هذه القوة والقدرة تكفي لمنح الحصانة للسلطة القضائية، والتي يمارس عليها المجلس الوطني عملية الرقابة ومن خلال الجهاز الرقابي البرازيلي المترابط والتميز، بدلاً من فضلا عن اختصاصه والذي يتعارض مع فكرة الجمهورية وسيادة القانون.

ملاحظات

١- المادة ٣١: ينفذ إشراف البلدية من قبل الفرع التشريعي للبلدية، من خلال الرقابة الخارجية، وأنظمة الرقابة الداخلية للفرع التنفيذي للبلدية، وفقاً لأحكام القانون.

لذلك، من الضروري أن تنتظر المحكمة الاتحادية العليا في القضية وتحدد امتداد صلاحيات المجلس الوطني للقضاء والحد من أدائها مقارنة بدور المؤتمر الوطني والجهاز الرقابي البرازيلي، في تنفيذ الرقابة الخارجية. وبهذا الحكم، فإن احتمالية اتخاذ المجلس لقرار ينتهك الجهاز الرقابي البرازيلي سيتضمن انخفاض في قوة المؤتمر الوطني، ويتسبب بأضرار في التوازن بين الفروع، بقدر ما يجعل القضاء نفسه في مأمن من الرقابة الخارجية للإدارة.

يتم التعبير عن فرصة المحكمة الاتحادية العليا لتسوية الاختلاف في أمر الامتثال المرقم 31.556DF، حيث شكك الجهاز الرقابي البرازيلي في قرار المجلس الوطني للقضاء الذي حدد للمحكمة الإقليمية الاتحادية للمنطقة الثانية اعتماد أربع ساعات عمل يومية للموظفين الذين يشغلون منصب محلل قضائي - دعم العلاج المتخصص، بخلاف موقف محكمة الحسابات. تم إبرام أمر الامتثال الذي أبلغ عنه لويز فوكس للمقرر منذ ٢٦ شباط ٢٠١٥.

٦- الاستنتاج

تهدف هذه المقالة إلى إثارة النقاش حول الضارب بين قرارات المجلس الوطني للقضاء والجهاز الرقابي البرازيلي، حيث دعا المجلس بناءً على تفسيرات محلية بشكل حصري للحصول على صلاحية الإخلال واتخاذ القرارات في نطاق الرقابة الخارجية المنتهكة، لاسيما في الحالات التي تم التداول فيها سابقاً.

إن التعديل الدستوري/١٩٨٨ واضح بمعنى أنه ينبغي ممارسة صلاحيات المجلس الوطني للقضاء دون المساس بتلك الصلاحيات الخاصة بالجهاز الرقابي البرازيلي. إن عضو الاتفاقية الدستورية، عند الموافقة على التعديل الدستوري رقم ٤٥ بتاريخ ٣٠ كانون أول ٢٠٠٤، لم يأخذ في الاعتبار إمكانية تضارب الصلاحيات بين المجلس والجهاز الرقابي، وذلك لسبب أن كل واحد يعمل ضمن مساحة وظيفية-أساسية يتم ترسيمها بواسطة

، من الناحية النظرية المصلحة العامة وتداعيات الشكوك التي أثرت في تطبيق الأحكام القانونية والتشريعية المتعلقة بالمسائل الداخلية . ينبغي أن يحتوي الفقرة ١ التحقيق على دلالة دقيقة من وجوهها وتساغ بشكل واضح وتكون مصحوبة بالوثائق ذات الصلة. كما قد يكون الحال في الفقرة رقم ٢ في الرد على الاستفسار ، عند تقديمه بالأغلبية المطلقة من الجدول الكامل لديه شخصية عامة في وضع القواعد. المادة ٩٠ - يمكن تقييم المسألة المقررة ديمقراطياً . عندما يتم بالفعل تنظيم هذه المسألة بصورة واضحة في قرار إداري أو براءة اختراع ، أو كانت موضوعاً لإعلان نهائي للفرع الكامل أو للمحكمة الفيدرالية العليا.

١١-يوصف كليف ولورينزيتو المجلس الوطني للعدل بأنها وكالة رقابة داخلية ، على النحو التالي: "لهذا السبب ، يمكن ملاحظة المجلس الوطني للعدل من المنظور المعياري في الوصف من اختصاصاتها ، أو حتى في تجسيد دورها الإصلاحي. يجب على المجلس الوطني للعدل ممارسة الداخلية بشكل مشترك السيطرة على السلطة القضائية وضمان الحفاظ على استقلالها في مواجهة مع الفروع الأخرى ، والتي تعني أيضاً النظر في المجال المستقل للمحاكم.

١٢ انظر أدناه مقتبسات من الملخصات: (١) ٢. يمارس المجلس الوطني للعدل الرقابة وعلى وجه التحديد الخاصة بالأداء المالي والإداري للسلطة القضائية. باستثناء المحكمة الاتحادية العليا ، ينبغي على جميع المحاكم التقيد بالقرارات الصادرة عن المجلس الوطني للعدل. وبالتالي ، فإن مجلس العدل الاتحادي (CJF) ، في حالة تعارض الصلاحيات ، يتبع المبادئ التوجيهية للمجلس الوطني للعدل ، وليس الخاصة بالمحكمة الفيدرالية للحسابات البرازيلية (الاستفسار رقم-0006065 55.2011.2,00,000 تورينهو نيتو في ٥ يونيو ٢٠١٢) ؛ (٢) ، "تم تسوية تضارب الصلاحيات بين المحكمة الفيدرالية للحسابات البرازيلية والمجلس الوطني للعدل للرقابة المالية الإدارية للحكومة من خلال معيار التخصص وتسود صلاحية المجلس الوطني للعدل عند احالة تكون

بشكل خاص إلى الرقابة الإدارية والمالية للسلطة القضائية" . (الاستفسار رقم -0007136 كوستا بينتو نيفيس - الجلسة ١١٩ - ي ٢٠١١/٢٥ - DJ - و رقم ٢٠١١/١٧ في ٢٧ يناير ، ٢٠١١ ، ص. ٢٣).

١٣- مقتطف من رأي السيدة Zulaiê Cobra ، حيث تنطوي عليه الموافقة على الدستور البرازيلي رقم ٤٥ في ٣٠ ديسمبر ٢٠٠٤: "في هذا الصدد فإن إنشاء "المجلس الوطني للعدالة" الذي يسعى تكوينه إلى إظهار مختلف الوكالات للسلطة القضائية في الحكومة الاتحادية والولايات. واقترح كذلك وجود أعضاء من مكتب المدعي العام من المحامين والمواطنين حيث يتم اختيار الأخير من قبل لجنة مشتركة من المجلس الوطني وهي أعلى هيئة تمثيلية للأمة. وبذلك تضمن المشاركة الشعبية الترحيب ولكن مع التعديلات وقد طرح العديد منها وفقاً لذلك على اللجنة. ويُعزى إلى المجلس المذكور أعلاه دور وكالة التوجيهية العليا التي يجب أن تضمن استقلالية السلطة القضائية إلى جانب ضمان الامتثال للمبادئ المتعلقة بالإدارة العامة ذات الصلاحيات التأديبية والتصحيحية".

١٤- يناقش السيد ميدينا في هذا الفقرة تدخل السلطة القضائية في اعداد السياسات العامة من قبل السلطة التنفيذية. ويناقش بعدم تدخل هذه السلطة في الروتين اليومي للإدارة العامة.

١٥- يعزى عبارة "حجر الأساس في دستور قانون الدولة" إلى باولو بونايفيدس

١٦-يشير هذا إلى مبدأ الإنصاف أو التطابق الوظيفي الموصوف من قبل فرانسيسكو جيلني بيزيرا دي كارفاليو فيريرا. حيث بموجب هذا المبدأ ، "ثبت أن التفسير الدستوري لا يمكن أن يصل إلى نتيجة تقوض أو تفسد المخطط التنظيمي الذي وضعه دستور. أي أن تطبيق القواعد الدستورية قد لا ينطوي على تغيير في هيكل توزيع الصلاحيات وممارسة الاختصاصات الموضوعية وفقاً للدستور.

١٧-كاجراء تبسيطي ، اخترنا عدم تمثيل مكتب المدعي العام في الشكل.



الحد الأقصى للأجر وفقاً للبند الأول من المادة ٥ من القرار رقم ١٣ من المجلس الوطني للعدالة".

٢٢- انظر أدناه مقتبسات من رأي الاستشاري المقرر ، جيفرسون كرافيتشين حول طلب تقدير التدابير رقم-0000431

44.2012.2.00.00: ينبغي تسوية الاستجواب المحتمل بشأن الاختلاف في المبادئ التوجيهية المعمول بها في المحكمة التي تعالج الاختلاف بين قرارات المجلس الوطني للعدالة و المحكمة الفيدرالية للحسابات البرازيلية .

٢٣- تم التوصل الى امر الامتثال رقم MS 31.556-DF الذي نشره القاضي لويس فيكس للمقرر منذ ٢٦ فبراير ٢٠١٥ .

٢٤- يقتبس باولو روبرتو غوفيا مدينا (٢٠١١) باولو بونافيدس الذي يعتبر فيه مبدأ فصل الفروع إحدى أسس الهيكل الدستوري" أو "الركن الأساس لدستور سيادة القانون".

المراجع

- باشلور فيلهو : العلاقات بين فروع الجمهورية في الدولة البرازيلية المعاصرة: التحولات المصرح بها وغير المصرح بها . المنفعة العامة ، بيلو هوريزونت الطبعة ١٣ رقم ٧٠ ص٣٧-٧٣ – تشرين ثاني / كانون اول / ٢٠١١
- بادن، المجلس الوطني للعدالة :اساس الاصلاح الدستوري للسلطة القضائية: المجلة البرازيلية للدراسات الدستورية سنة ٣ رقم ٩ ص ٢٧-٣٩ : كانون ثاني / اذار ٢٠٠٩
- البرازيل. المجلس الوطني للعدالة- التساؤل رقم ٠٠٧١٣٦-٢٠١٠-٢٩٢٠١٠٠٢٠٠٠٠٠٠٠

١٨- كإجراء تبسيطي، اخترنا عدم تمثيل مكتب المدعي العام ومكتب الدفاع العام في الشكل.

١٩- استخدم المصطلح من قبل عضو المجلس- دوغلاس مونتيرو- في مناقشة تقدير طلب التدابير رقم ٤٤٥ .

٢٠- اثنان من أحكام قرار الاستئناف رقم ٢٠١٠/٣١٥٩ الهيئة الاول للمحكمة الفيدرالية للحسابات البرازيلية: ٩,٢,٢ . من اجل ادراج زوال حق القضاة في حصة أجور المنطقة VPNI-Locality الذين ليس لديهم الحق في كسب الجزء التعويضي عند نشر القانون ١١. ١٤٣ / ٢٠٠٥ في غضون ١٥ يوماً . ٩,٢,٣ من اجل ادراج زوال حق القضاة في حصة أجور المنطقة VPNI-Locality الذين ليس لديهم الحق في كسب الجزء التعويضي عند نشر القانون رقم ١١,١٤٣ / ٢٠٠٥ في غضون ١٥ يوماً الذي يستبدل حق التنوع في الدفع المكافأة الى القضاة بحصة التعويض المستحقة ، بعد الاخذ بعين الاعتبار الاستيعاب التدريجي على حساب الزيادات الممنوحة لدعم القضاة بعد عام ٢٠٠٥ .

٢١- البيان الإداري EA رقم ٢٠٠٦/٤ الخاص بالمجلس الوطني للعدالة: "ان قضاة الحكومة الاتحادية ، الذين انضموا قبل مسالة التدبير المؤقت رقم 1573/96 والذين يستوفون متطلبات المادة ١٧ من القانون رقم ٨,٢٧٠ / ١٩٩١ ، المقترن بالمادة ٦٥، العاشر، من القانون التكميلي رقم ٧٩/٣٥ (لومان) والمرسوم رقم ٤٩٣ / ٩٢ بالإضافة إلى مبلغ الدعم الذي يلزم بالحصول على ميزة مؤقتة من المكافأة المحلية الخاصة (GEL) كميزة شخصية محددة اسميا (VPNI) ، بينما يبقون في المكتب في المحاكم الواقعة في المناطق الحدودية أو الأماكن ذات الظروف المعيشية مبررة للغاية ، ويقتصر إجمالي مبلغ الإيرادات على مبلغ

- المجلس الوطني للعدالة. طلب التدابير رقم ٤٤٥٢٠٠٦
- المجلس الوطني للعدالة : طلب التدابير
- لمجلس الوطني للعدالة: القرار رقم ٨٦ في ٨ ايلول ٢٠٠٩ حول التنظيم وعمل الوحدات او الرقابة الداخلية في المحاكم التي تنظم المبادئ التوجيهية والمفاهيم والاحكام التي تعتبر ضرورية في توحيدها
- دستور جمهورية البرازيل الاتحادية ، لعام ١٩٨٨. الجريدة الرسمية الاتحادية ، برازيليا
- التعديل الدستوري رقم ٤٥ في ٣٠ كانون الاول ٢٠٠٤
- قانون رقم ٨،٤٤٣ في ٤ تموز ١٩٩٢ القانون الاساسي لمحكمة الحسابات البرازيلية
- قانون ٩،٧٨٤ في ٤ كانون الثاني ١٩٩٩ القانون العام للاجراءات الادارية: قانون عملية الادارة الفيدرالية الذي ينظم الاجراء الاداري في سياق الادارة الاتحادية العامة
- قانون رقم ١٠،١٨٠ في ٦ شباط ٢٠٠١ . تنظيم نظام التخطيط واعداد الموازنة الفيدرالي الخاص بالادارة المالية الاتحادية وادارة الحسابات الاتحادي وللرقابة الداخلية للفرع التنفيذي من بين احكام اخرى .
- الاجراء المباشر للمحكمة الاتحادية العليا العمل المباشر لعدم الدستورية رقم 3.367-1
- محكمة الحسابات الفيدرالية ، قرار الاستئناف ٨،٨٩٠
- كانتيلهم جي جي : القانون الدستوري ونظرية الدستور النسخة السابعة
- كيبف ،سي ،أم لورنزيتو ،بي ،أم: المجلس الوطني للعدالة والدستور
- ديلاطوري ،ار: التناقضات القانونية وقانون السريان الزمني: المنفعة العامة
- دي بيترو ،/، اس زت: قانون الادارة رقم ٢٧
- فيريرا ، اف ،جي ،بي ،سي اعتبارات حول المبادئ الأساسية للتفسير الدستوري – المحتوى القانوني
- جيرا، ئي ، أم عمليات الرقابة الداخلية والخارجية للادارة العامة
- ميدينا ، ار ،بي ،جي الولاية القضائية والفصل بين السلطات
- ميريلز ، اج ،ايل قانون الادارة البرازيلي
- مينديز ، جي ،اف ،برانكو بي ، جي ،جي برنامج القانون الدستوري

تقييم اعمال الرقابة الداخلية في القطاع العام: مثال من مكتب المراقب العام في ولاية بيرنامبوكو

خلاصة

ان افتراض أن نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية قد سهلت حالات رمزية من الاحتيال والفساد في جميع أنحاء العالم لا سيما في القطاع العام البرازيلي قد أثارت أسئلة حول عمل هذه الأنظمة واعتبار عملية تقييم اعمال الرقابة الداخلية هو مصطلح مهم في هذه المناقشة. وان قدرة هذا الإجراء التقييمي على تحديد نقاط الضعف وحالات الضعف ومستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية كذلك لتسهيل تحسيناته دعماً لأهداف المنظمة وشرعية الإدارة العامة في المجتمع قد تحيد وفقاً للتشكيلة التي يفترضها القائمون بالتقييم. لغرض التحري في إجراءات تقييم اعمال الرقابة الداخلية في القطاع العام ، تم إجراء هذا البحث من خلال دراسة حالة ضمن نطاق مكتب المراقب العام لدولة بيرنامبوكو (SCGE). أظهرت النتائج ان تقييم اعمال الرقابة الداخلية لا ترتبط فقط بالاداء الإجرائية ، ولكن أيضاً بالجانب المعرفي الذي ينطوي على العملية ، لان يحتاج الجميع إلى فهم معنى التقييم وتداعياته في جميع المراحل بحيث يمكن تحقيق الغايات.

المصطلحات الرئيسية : التقييم والرقابة الداخلية والقطاع العام .

ريكاردو هنريك ميراندا دي أراوجو موظف حكومي في الأمانة العامة لمكتب المراقب المالي في دولة بيرنامبوكو حاصل على شهادة بكالوريوس في العلوم المحاسبية (UFPE) وهو متخصص في التدقيق وتقييم الحسابات (FAEL) وماجستير في الاشراف (UFRPE).



ساولو ديوجينيس أزيفيدو سانتوس سوتو موظف حكومي في مكتب المدعي العام لدولة دي بيرنامبوكو حاصل على شهادة البكالوريوس في العلوم المحاسبية (UFPE) وهو متخصص في القانون العام (جامعة ايستاسيو دي سا) وفي المحاسبة العامة وقانون المسؤولية المالية العامة (يونتيير) ولديه ماجستير في الاشراف (الجامعة الفيدرالية الريفية في بيرنامبوكو).





١- مقدمة :

فإن الدراسات المجراة على المبادرات المطروحة بشكل منهجي لهذا الإجراء التقييمي في الإدارة العامة التي تستكشف هذا التصور ، نادرة للغاية ان لم تكن غير معروفة .

وبالتالي ، فإن السؤال الذي يطرح نفسه خلال الملاحظة اليومية الحالية فيما يتعلق بالإدارة العامة البرازيلية ، والذي يقترح هذا البحث تناوله ، يتم التعبير عنه من خلال السؤال الخاص بالمشكلة الا وهو : كيف يتم تصميم إجراء تقييم الرقابة الداخلية في القطاع العام من منظور العاملين على التقييم؟

للإجابة على هذا السؤال ، كان الهدف من البحث هو تقصي إجراءات الرقابة الداخلية في القطاع العام. كان الهدف من الدراسة هو الممارسة التي تم تطويرها في مكتب المراقب العام لولاية بيرنام، وهي الهيئة المسؤولة عن تنسيق نظام الرقابة الداخلية للفرع التنفيذي لولاية مكتب المراقب العام

لدولة بيرنامبوكو بيرنامبوكو. بالتالي ، فإن النتيجة يجب أن تسهم في الأدبيات في المنطقة عن طريق توضيح أعمال أخرى تتعلق بقضايا الرقابة في المنظمات لدمجها في سياق تقييم الرقابة الداخلية في القطاع العام ولذلك ، فإن الدراسة لها أهمية لكونها جديدة علمياً وبسبب الصلة التي لدى الهيئات المسؤولة عن تنسيق أنظمة الرقابة الداخلية بالتنسيق الاجتماعي بإجراءاتها داخل المجتمع.

تعرف هذه المقالة القارئ بالرقابة الداخلية في المنظمات لتقييم الرقابة الداخلية والجوانب ذات الصلة بها . بعد ذلك ، يتم تقديم الإجراءات المنهجية

يثير الافتراض بأن نقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية قد يسر ظهور حالات واضحة من الاحتيال والفساد في جميع أنحاء العالم ، في كل من منظمات القطاع الخاص و في القطاع العام وخاصة في القطاع العام البرازيلي، تساؤلات حول عمل هذه الأنظمة وكيف يتم تقييم هذه النظم. أدت هذه الملاحظات نفسها إلى البحث عن أنظمة حوكمة الشركات لتحسين آليات الرقابة الخاصة بها. في هذا السياق ، أثرت النماذج المفاهيمية والمنهجية الأدبيات والممارسات المتعلقة بالرقابة في المنظمات ، وقد أصبحت بعض هذه النماذج مراجع ، مثل لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي (كوسو ١٩٩٢) والمنظمة الدولية لاجهزة الرقابة العليا (الانتوساي ٢٠٠٤) التي توفر الأساس لنظام رقابة داخلي يتم تقييمه داخل القطاع العام.

تستند فقرة هامة من هذه المناقشة إلى شكل إجراءات تقييم الرقابة الداخلية ، حيث أن هذا الإجراء يمكن من خلاله تحديد نقاط الضعف والقابلية للتأثر ومستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسينه لتعزيز أهداف المنظمة وشرعية الإدارة العامة تجاه المجتمع.

من وجهة نظر أولئك الذين يقيمون نظام الرقابة الداخلية ، فإن شكل هذا الإجراء قد يكشف النقاب عن التحديات أو القيود أو التسهيلات أو حتى الإمكانيات بسبب الجمع بين الجوانب التي تميزها ، مثل الغرض من التقييم والترتيب المتسلسل للمراحل و اختيار التقنيات المستخدمة وتعريف نطاق وأبعاد الموضوع الذي تم تقييمه .ومع ذلك ،

المستخدمة في البحث متبوعة بالمناقشة حول النتائج وبعض الاعتبارات النهائية.

٢- الرقابة في المنظمات:

من المؤلفات في هذا المجال إلى التطبيق في المنظمات العامة البرازيلية

إن أحد التحديات الرئيسية في دمج الهياكل والنماذج فيما يتعلق بالرقابة في المنظمات يرجع إلى حقيقة أن المؤلفات التي طرحت إلى حد كبير في فروع المعرفة المختلفة كانت بشكل مستقل. وسواء كانت المفاهيم متطابقة أو متشابهة جداً ، فهي تطرح في تلك المؤلفات بمصطلحات فنية مختلفة. بالإضافة إلى صعوبات إيصال المفاهيم الناتجة عن استخدام مصطلحات مختلفة ، يميل الباحثون الذين يعملون وفق نموذج معين إلى عدم ذكر الاعمال التي طرحت في مجالات المعرفة الأخرى ، مما يزيد من صعوبة إحراز تقدم على صعيد التقارب بين المؤلفات التي تناولت الرقابة في المنظمات (VAN DER STEDE ؛ MERCHANT ، ZHENG ، 2003).

والمؤلفات ، في يومنا هذا ، التي تتناول الرقابة التنظيمية ثرة ومتنوعة ، وتتكون من هياكل ونماذج مختلفة ، حتى وان تم تأليفها بشكل مستقل إلى حد كبير ، مفيدة في طرحها لفكرة عامة عن تنظيم مجال دراستها. تقترح الطرق المختلفة مستويات مختلفة من تطبيق الرقابة ، سواء بالنسبة للعلاقات مع البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للمنظمات. تركز المؤلفات على الممارسة المتعلقة بالرقابة الداخلية. إن الرقابة الداخلية هي مصطلح لطالما طبقه المدققون على مجموعة من الاعمال الرقابية التي تم تصميمها لمنع أو اكتشاف الأخطاء والمخالفات ، خاصة أثناء تسجيل المعاملات تنتج بيانات مالية تتطوي على بيانات كاذبة مادية. ومع مرور الوقت ، توسعت مفاهيم الرقابة الداخلية للمدققين لتشمل مجالات أخرى من الرقابة الإدارية وحوكمة الشركات

(MERCHANT,OTLY,2006).

في عام ١٩٩٢ ، وادراكا لحقيقة ان مصطلح "الرقابة الداخلية" كان له معنى مختلف لدى أشخاص مختلفين مثل المحاسبين والمحامين والإداريين ، ، جاء اطار كوسو ليقدم نموذجاً مفاهيمياً لنظام الرقابة الداخلية والذي كان مقبولاً على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم وأصبح نموذجاً حقيقياً للرقابة (الرقابة الداخلية - الإطار المتكامل (١٩٩٢)) ، وقد تم تحديثه رسمياً عام ٢٠١٣. ووجد هذا المفهوم تعريفاً شاملاً للرقابة الداخلية ، سعياً لتلبية احتياجات مختلف الأطراف المعنية بالموضوع (اطار كوسو ، صفحة ٦ ، لعام ٢٠١٣):

إنها عملية تقوم بها الإدارة العليا والمديرون وغيرهم من المهنيين في المنظمة ، لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بالأهداف المتعلقة بفعالية العمليات و موثوقية المعلومات والامتثال للقانون واللوائح.

إنه تعريف تمت صياغته بدفع من فلسفة السلوكية الأخلاقية التنبؤية الفاعلة التي تحدد بيئة الرقابة كأساس للمكونات الأخرى لنظام الرقابة الداخلية ، وتقييم المخاطر كآلية أساسية تواجه التغيرات المستمرة الناجمة عن التغيرات في الصناعة والاقتصاد والظروف التنظيمية والتشغيلية (DANTAS et al. ، 2010 ، RATCLIFFE ؛ LANDES ، 2009).

في سياق مؤسسات القطاع العام ، أصبحت منظمة الانتوساي أيضاً مرجعاً مفاهيمياً ومنهجياً في الرقابة الداخلية ، مع تضمين اطار كوسو في ادلتها لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام (انتوساي ، ٢٠٠٤).

من الناحية النظرية ، تزايدت المؤلفات حول الرقابة الداخلية بسرعة منذ تسعينيات القرن العشرين ، بفضل (كوسو ١٩٩٢) و (الانتوساي ٢٠٠٤) الامر الذي اثر في التطبيق العملي للمفاهيم ذات الصلة في المنظمات العامة في جميع





ان هذه الجوانب المميزة المختلفة لعملية تقييم الرقابة الداخلية تكشف عن إمكانية التنوع بين اشكال الاجراءات الرقابية الداخلية بحسب الدمج بينها. وبالتالي ، في ضوء هذا التنوع ، فإن القدرة على تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور ومستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية ، وكذلك تحسين أهداف المنظمة وشرعية الإدارة العامة في المجتمع يمكن أن تختلف وفقا لنواحي توصيف معتمد من قبل المقيمين (أشتون ١٩٧٤ ، ايمبلي وفابنلي ١٩٩٧). من تصور أولئك الذين يقيمون نظام الرقابة الداخلية ، فإن الطريقة التي يتم بها إعداد هذا الإجراء يمكن أن تكشف عن التحديات والقيود والإمكانيات أو حتى الإمكانيات بسبب الجمع بين الجوانب التي تميزها. وبالتالي ، يمكن أن يكون فهم الإدراك في الإدارة العامة وسيلة لشرح قدرة فعالية نظم الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام البرازيلي.

٤- الاجراءات المنهجية

ان الافتراض المسبق لهذا البحث الكمي هو أن الأفراد يقومون اجتماعياً ببناء معنى عند التفاعل مع عالمهم. ويوفر غرضه الاستكشافي معرفة أكبر بالظاهرة التي يتم التقصي بشأنها ، بهدف جعلها أكثر وضوحاً ، مما يسمح بتحسين تكوين الأفكار وتحري الحدس واثناء تلك العملية ، تعتبر دراسة الحالة ، وهي الإجراء المنهجي المعتمد ، أداة مناسبة لجعل الغرض الاستكشافي من البحث فاعلاً (GERRING، 2006؛ GIL، 2002؛ HANCOCK، ALGOZZINE، 2006؛ MERRIAN، 2002؛ YIN، 2015). وبهذا الشكل ، وكمعيار لتحديد الحالة التي يجب دراستها ، بالإضافة إلى ملاءمة الموقع الجغرافي لاعداد البحث ، استنادا الى قابلية الوصول والوقت والموارد المتاحة ووجود المشاركين ، قمنا بمراقبة سياقها كإجراء لتقييم اعمال الرقابة المنفذة في نطاق الإدارة العامة ، بشكل دوري ومنتظم .

أنحاء العالم (عبد المحمدي ، برنابي، هاس ، ٢٠٠٦). ومع ذلك ، يبدو أن ردود الفعل على هذا التطور لم تتوضح للمجتمع بعد عند تسليط الضوء في هذه المناقشة إلى ممارسات نظام الرقابة الداخلية في القطاع العام البرازيلي.

على الرغم من التطور المفاهيمي للرقابة الداخلية في السياق العملي للمنظمات العامة البرازيلية ، فإن عمل نظام الرقابة الداخلية يظهر علامات ضعف . تتكرر حالات سوء ادارة الموارد العامة التي أبلغت عنها وسائل الإعلام ، مما يدعم ملاحظات ريبيرو فيلهو (٢٠٠٨) ، ومقولة انه (من دون رقابة داخلية أو برقابة داخلية ضعيفة ، يكون الكيان عرضة للتضليل وسوء استخدام الموارد ولادارة فاسدة (المرجع نفسه ، ص ٥٠).

من أجل مراقبة سليمة و تحسين وتعزيز نظام الرقابة الداخلية ، فإن الفقرة المهمة في هذه المناقشة هو تقييم الرقابة الداخلية. بالإضافة إلى ذلك ، كيفية عداد هذا الإجراء من قبل المقيمين ، لأن هذا الاعداد يمكن أن يؤثر على أحكامهم (أشتون ١٩٧٤ ، ايمبلي وفابنلي ١٩٩٧) ، وبالتالي فهو عنصر أساسي لدراسة الرقابة الداخلية في المنظمات.

٣- تقييم الرقابة الداخلية

يتمثل أحد الجوانب الأساسية لفعالية نظام الرقابة الداخلية في رصده ، وهو أحد المكونات الأساسية المشار إليها في النموذج المفاهيمي لاطار (كوسو ١٩٩٢) لعملها، حيث أنه يسمح بالتحقق في الوقت المناسب من التطبيق الصحيح لجميع مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقا للأهداف التي يتعين تحقيقها من قبل المنظمة.

هذه المراقبة ، جزئياً ، مدعومة بشكل أساسي من خلال عملية تقييم الرقابة الداخلية ، التي تقيم ما إذا كان النظام المطبق في الواقع يتماشى مع الأهداف المؤسسية ، أي إذا كان يؤدي الاغراض التي تعتبر ملائمة وكافية لها (كاسترو ٢٠١٠).

وفقا لبيكيت (٢٠٠٣) ، ينبغي تطبيق التقييم على أساس الاعمال الرقابية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية دون أي خسارة كبيرة أو عدم كفاءة ، مع توفير تأكيدات معقولة لاتخاذ القرارات بشأن الاجراء الذي ستخذه المنظمة.

وهذا يجعل تقييم الرقابة الداخلية يعتمد على مستوى كبير من الصلة في هذا المجال، مما يلفت اهتمام الباحثين الى العديد من الجوانب التي تنطوي عليها عملية التقييم هذه. وهكذا ، فإن بعض الجوانب التي تميز مثل هذه العملية التنظيمية الهامة والتي يمكن قراءتها عليها في المؤلفات ذات الصلة كثيراً . يتم تقديمها بشكل متسلسل.

الجدول رقم ١ :
فئات الخصائص في عملية تقييم الرقابة الداخلية

ميزة الخصائص	فئة الخصائص
يمكن تمييز المناقشات حول تقييم الرقابة الداخلية من خلال طرفيتين لغرض التقييم، (١) من منظور تقييم موظف خارجي جرت مناقشته تقليدياً كجزء من عملية تدقيق مستقلة ، لدعم تحديد وتخطيط طبيعة وتوقيت ونطاق إجراءات التدقيق ليتم تطبيقها و (٢) من منظور الموظف الداخلي الذي يركز على تطوير وتنفيذ وتحسين نظم الرقابة الإدارية (BIERSTAKER; THIBODEAU, 2006; 2003; DEUMES; KNECHEL, 2008; PICKETT, RATCLIFFE; LANDES, 2009; WINOGRAD, GERSON; BERLIN, 2000).	الغرض من تقييم الرقابة الداخلية
إن اعداد المراحل واطوار عملية التقييم ليس بالموحد أو الجامد ، بل على العكس ، فيمكن أن يعكس التنوع وحتى الفردية بين المقيمين (ألبيدا ، ١٩٩٦). ومع ذلك ، يلاحظ بيريرا (٢٠٠١) وجود عناصر متأصلة في هذه العملية ، يتم ادراجها في معيار المقارنة (الوضع المثالي أو المطلوب) على أساس تحديد هدف التقييم وموضوعه ، عند تسمية معايير الحكم وقيمة الحكم بسبب عملية التقييم	مراحل عملية تقييم الرقابة الداخلية
ان فعالية التدقيق المستندة إلى تقييم الرقابة يمكن ان تتأثر ، لأن اختيار صيغ الوثائق يؤدي إلى استنتاجات تدقيق مختلفة (BORITZ, 1985; ASHTON, 1974). يتم استخدام أربعة أشكال من قبل المدققين لتوثيق فهمهم لنظام الرقابة الداخلي في الكيان ، مثل: الاستبيان والوصف السرديوهما الأكثر استخداماً و المخططات الانسيابية والمصفوفات ، والتي هي اقل استخدامها (BIERSTAKER; BEDARD; BIGGS, 1999).	تقنيات تقييم عمليات الرقابة الداخلية
المعنى المنسوب إلى مصطلح "التقييم" بمعناه الواسع يوصل الأبعاد الكمية والنوعية لموضوعه. ويعبر المعنى النوعي للتقييم عن فكرة الحكم ، أو تشكيل الحكم أو إسناد المفهوم إلى سمات معينة من الرقابة الداخلية. "القياس" يعبر عن المعنى الكمي لمصطلح "التقييم": فهو يشير إلى القياس الكمي للرقابة الداخلية ، بغرض التعبير عنها في معايير الكمية . (BIERSTAKER; THIBODEAU, 2006; COSO, 1992; GAUTHIER, 2006; FERREIRA; OTLEY, 2009; PEREIRA, 2001; PICKETT, 2003; RATCLIFFE; LANDES, 2009).	الأبعاد الكمية والنوعية التي يتم تقييمها في الرقابة الداخلية
وفقاً للحجم التنظيمي المعتمد كهدف للتقييم ، فإن التعميم في التفسيرات التي تم التوصل إليها نتيجة لذلك قد يعكس أو لا يعكس خصائص الرقابة التنظيمية ككل. ومع ذلك ، حتى مع وجود نطاق أضيق (في أنظمة فرعية أو رقابة محددة) ، فإن نتائجها يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على اعداد المكونات الأخرى لهيكل الرقابة الخاص بالمؤسسة. وبالتالي، ينبغي أن تراعي مزايا التقييم أيضاً ردود الفعل ، التي تجعل تعريف نطاق تقييم الرقابة الداخلية جانباً ذا صلة في اعداده (BORITZ, 1985; BIERSTAKER, ASHTON, 1974; DEUMES, COSO, 1992, 2013; THIBODEAU, 2006; EISENBERG, KNECHEL, 2008; GAUTHIER, OTLEY, 2009; FERREIRA, 1997; RATCLIFFE, LANDES, 2009). PICKETT, 2003, 2006	نطاق نظام الرقابة الداخلية المقيم

خلال طريقة التثليث لتقنيات مجموعات التركيز وتحليل الوثائق والملاحظة المباشرة ، عند استخدام مراجع مثل داوسون (٢٠٠٢) وبتاون ٢٠٠٢ و جايبس ٢٠٠٩ ، ليس فقط لجمع البيانات ، ولكن أيضاً لتحليلها والتي بدأت في وقت واحد.

كانت إجراءات التقييم التي أجريت في حكومة ولاية بيرناموكو ، وبشكل أكثر تحديداً في مكتب المراقب العام ، هي الحالة المختارة للدراسة لأنها تتلاءم مع المعايير المحددة مسبقاً. تم استخدام مصادر متعددة لجمع بيانات البحث بعد تحديد الحالة من أجل الحصول على خطوط مقارنة للتحقيق . وبالتالي ، تم جمع البيانات من



٥- استعراض النتائج

ان تقييم الرقابة الداخلية المنفذ من قبل مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو (SCGE / PE) يعتبر عملية تنظيمية حديثة ، بدأت في منتصف ٢٠١٣ في اطار التنمية المنهجية المستمرة واقتصرت على الوحدة التشغيلية التخصصية و تقديم وحده تدقيق الحسابات. تطبق هذه العملية بطريقة نظامية ضمن اجهزه الادارة المباشرة لحكومة بيرنامبوكو وتسترشد بخطة سنوية للنشاطات.

وبناء على الفئات المعدة وبعد تنظيم و تحليل البيانات التي تم جمعها ، تم الحصول على النتائج التي سمحت بتصنيف اجراء تقييم الرقابة الداخلية هذا ضمن مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE/PE وقدمت هذه النتائج ونوقشت المواضيع التالية:

١.٥ تعزيز نظام الرقابة الداخلية كتركيز للتقييم

في إطار التحليل المتعلق بالغرض من عمليات تقييم الرقابة الداخلية ، تم التحقق عموماً من أن جميع المستويات التنظيمية (الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية) المشاركة في تقييم اعمال الرقابة الداخلية اعتبرت أن عملية التقييم هذه في نطاق ذات صلة بتعزيز نظام اعمال الرقابة الداخلية في نطاق الإدارة العامة للدولة.

ان الغرض التقييمي المنبثق في تقاريرها الموثقة فيما يخص تحديد والابلاغ عن التحسينات حول اعمال الرقابة المقيمة يتماشى مع المفهوم النظري للمحور المتوقع الذي يهدف إلى تقديم ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية في

تم تطبيق أسلوب مجموعة التركيز بمشاركة تسعة موظفين حكوميين من مكتب المراقب العام لولاية بيرنامبوكو من مختلف مستويات هيكلهم التنظيمي (الإستراتيجي والإداري والتشغيلي) ، والتي تتعامل ، ضمن مهام أخرى ، مع عملية تقييم الرقابة الداخلية. تم تطبيق تقنية تحليل الوثائق في ١٨ وثيقة و فرها مكتب المراقب العام لولاية بيرنامبوكو ، بين تقرير وراي ، والتي تضمنت كمحتوى أساسي تقييم الرقابة الداخلية. وفيما يتعلق بتقنية الملاحظة المباشرة ، قام المؤلفون بمراقبة عملية الفحص لتقييم الرقابة الداخلية (رقابة تقديم حالات الحسابات) التي قام بها موظفو مكتب المراقب العام في أمانة الحكومة.

وهكذا بالنسبة للتحليل الذي بدأ أثناء مرحلة الجمع ، تم تنظيم البيانات بواسطة ترميز مستند الى المفهوم

الترميز هو الطريقة التي يتم بها تحديد البيانات التي يتم تحليلها. وهي تتضمن تحديد وتسجيل واحد أو أكثر من المقاطع النصية أو غيرها من البيانات باعتبارها أجزاء من الجدول العام والتي ، الى حد ما ، تبين الفكرة النظرية والوصفية ذاتها يمكن أن تستند الفئات أو المفاهيم التي تمثلها الرموز إلى مؤلفات الأبحاث والدراسات السابقة والمواضيع في نص المقابلة ، والتصورات حول ما يحدث وما إلى ذلك (جايبس ٢٠٠٩).

كمصدر مفاهيمي لتحديد فئات الرموز ، ولتنظيم وتحليل البيانات التي تم جمعها ، نظرنا في جوانب توصيف عملية تقييم الرقابة الداخلية الواردة في الجدول ١ من هذه المادة ، والتي هي: (١) الغرض من تقييم الرقابة الداخلية (٢) مراحل عملية تقييم الرقابة الداخلية (٣) اساليب تقييم الرقابة الداخلية (٤) الأبعاد الكمية والنوعية لتقييم الرقابة الداخلية و (٥) النطاق المقيّم لنظام الرقابة الداخلية.

إجراء وقائي ما الذي يهدف إلى تعزيز نظم الرقابة الداخلية.

ومع ذلك ، فإن المفهوم العملي للاختلاف في الأغراض التي تقيم من خلالها الرقابة الداخلية (الموظف الخارجي – الموظف الداخلي او المُعنى بالتخطيط – فاعلية النظام) ليس واضحاً تماماً لأولئك المشاركين في تنفيذ عملية التقييم.

في الواقع ، تظهر البيانات البحثية تنوعاً في مفهوم أولئك المشاركين على المستوى الاستراتيجي والإداري و التشغيلي من حيث النهج المفاهيمي الذي تشكل عليه تقييم أعمال الرقابة الداخلية من خلال تحسين الحوكمة من خلال كفاءة و فاعلية المتدربين على نظام الرقابة. هذا معترف به بوضوح لى المستوى الإستراتيجي فقط .

ان أولئك الذين يشاركون في النطاق التشغيلي يدركون تقييم الرقابة الداخلية كإجراء ولكن ليس بالمعنى العام لنشاط التقييم والاثار المترتبة عليه داخل وخارج المؤسسة.

ومن جانب أخرى ، تدرك جميع المستويات بأن موقف الأطراف المسؤولة عن تشغيل نظام الرقابة الداخلية المقيمة يعتبر تأزرياً و منفتحاً لفكرة تحسين أعمال الرقابة الداخلية ككل. ذلك انه عندما يفهمون أن أداء مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE يركز على تحسين الإدارة وليس العقاب ، فانهم يصبحون متجاوبون للنشاط.

٥. التحديات والقيود في تقييم ابعاد الرقابة الداخلية

وفيما يتعلق بالابعاد التي تنطوي علي الرقابة

الداخلية ، فان التقارير والآراء الناشئة عن أنشطه تقييم الرقابة الداخلية الخاصة بمكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE تعبر بوضوح عن هذه الابعاد ولكن المشاركين في العمليات في جميع المستويات (الاستراتيجية والاداريه والتشغيلية -التنفيذ) ، يجدون صعوبة في ادراك الابعاد النوعية والكمية العملية وخاصة في مجال قياس (كفاية) اعمال الرقابة الداخلية.

يقيم البعد النوعي لاعمال الرقابة الداخلية وفقاً لمعايير المقارنة التي تتكون من عناصر التركيب الهيكلي لنظام الرقابة الداخلية (بيئة الرقابة وتقييم المخاطر و نشاط الرقابة و المعلومات والتواصل والمراقبة) مما يدل على تحقيق الادراك التوافقي مع النموذج المفاهيمي الذي صمته لجنة المؤسسات الراحية لبعثة تريديوي (COSO1992). يحدد تطبيق معيار التقييم بدوره على مدى كفاية أو عدم كفاية اعمال الرقابة المطبقة في نطاق الأجهزة التي تم تقييمها.

عند تقييم البعد الكمي ، يتم ملاحظة مجموعة من أعمال الرقابة المطبقة على نطاق الكائن المرصود. وبالتالي فان التطبيق الخاص لمعيار التقييم يحدد ما إذا كانت حجم الرقابة المطبقة "كافية" أو "غير كافية" فيما يتعلق بما يتم رصده .

ومع ذلك فان هذا التقييم الكمي يعتبر محدود من حيث مخالقات الرقابة الداخلية اي لا يتم تقييم التجاوز لأنه ، بالاضافة إلى كونه كافياً ، فان الرقابة المحددة المطبقة من الممكن ان تكون مبالغ بها وكذلك تكون غير جيدة بقدر عدم ملائمتها كما بينها بيكيت (٢٠٠٣).





وأخيراً ، كمرحلة نهائية من هذه العملية ، يتم تقديم التوصيات الخاصة بالتحسينات في أنظمة الرقابة الداخلية.

وعلى الرغم من ان تكوين عمليه التقييم يتوافق مع المعاني النظرية ، فان هذا المفهوم الأكثر تفصيلا عن تكوين كل المرحلة ليست مفهومه بشكل موحد بين الاطراف المشاركة ، ولا يزال بحاجة إلى تجسيد أكثر تعمقا باعتبارها طريقه لتعزيز المجال العملي لهذه العملية وللتطوير المنهجي للممارسه نفسها.

٥. ٤ إمكانيات التقنيات المستخدمة في تقييم أعمال الرقابة الداخلية

وبالمثل ، كشفت عملية البحث عن مواقف مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بتقنيات التوثيق المستخدمة لتقييم الرقابة الداخلية داخل مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE. وتستخدم التقنيات لدعم عملية تقييم الرقابة الداخلية مما قد يؤثر على اصدار الحكم والنتائج المتحققة. وهكذا ، ادرك الاطراف المشاركة في عملية التقييم أن استخدام التقنيات يعتبر أمرا مهما لأنه يقلل من عامل عدم الموضوعية في نتائج التقييم.

اعتمد الاستبيان كتنقية لتوثيق الرقابة الداخلية التي تمارس في المؤسسات التي تم تقييمها ، في عمليات تقييم الرقابة الداخلية التي يقوم بها مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو . من المؤكد أن هذه التقنية مشار إليها بانها أكثر شمولية للاطراف المدققة في رأي المشاركين في البحث . تصاغ الاستبيانات استنادا الى إدراك مقاييس المقارنة ويتم الإجابة عليها على أساس البيانات التي يتم جمعها من خلال طريقة تنليلت المصادر التي توفر

من الجدير بالذكر أن موظفي مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE قد سئلوا عن المصطلحات المستخدمة في ادبيات الرقابة الداخلية إذا كان من السهل فهمها. لاحظت الدراسة ، إلى حد ما ، ان هناك صعوبات في فهم جميع المصطلحات .

قد تضر هذه الحقيقة بنتائج تقييم الرقابة الداخلية ، وكذلك اراء أولئك المُقيمين فيما يخص أهمية النشاط. ان الاخفاق في فهم المصطلحات يجعل التوصيات في الأجزاء الفنية المنتجة في العملية يعتبر محبطا ، لأنها سوف لن يكون لها اي مغزى للاطراف الذين تم تقييمهم .

٥. ٣ تنوع الشمولية في المنطق التنظيمي الخاص بتقييم الرقابة الداخلية

استنادا إلى التحليل الذي اجري ، لاحظنا ان عمليه التقييم تتألف من مراحل متسلسلة زمنيا منظمة بشكل منطقي .

في مرحله أوليه ، من المتوقع ادراك مقاييس المقارنة التي ستواجه اعمال الرقابة العملية وتحدد معايير التقييم و التي ستبلغ الحكم حول أعمال الرقابة في الواقع العملي .

وتصف المرحلة الثانية التقييم الفعلي والعمل الميداني ، عندما تقارن أعمال الرقابة التي تمارس بالمعايير المثالية ، ثم يستند الحكم إلى معايير التقييم المحددة سابقا.

في بعض الحالات ، لوحظ كذلك تطبيق فحص المعاملة ، كتأكيد للنتائج التي تم الحصول عليها في التقييم من خلال تحليل فاعلية تطبيق أعمال الرقابة التي تتم ممارستها.



الرقابة التي تتحقق من سلوك وأداء الرقابة الداخلية المقيمة .

تطرق بيكيت (٢٠٠٣) الى هذا المنظور ، الذي يسلب الضوء على إمكانات الاختبارات الاستراتيجية التي أجريت على اعمال الرقابة الداخلية التي تدعم الملائمة المفاهيمية لاستخدام هذه الاختبارات في عملية تقييم الرقابة الداخلية من قبل مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE .

٥ . ٥ تقيد النطاق كميسر للتطوير المنهجي

يتميز النطاق التنظيمي لعملية تقييم الرقابة الداخلية المنفذة من قبل مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE بأداء على مستوى النظام الفرعي واعمال رقابة داخلية محددة في ضوء الأجزاء الفنية التي تم تحليلها و جمع المعلومات من المشاركين في العملية.

يقدم نموذج تقييم الرقابة الداخلية الخاص بمكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE حدوداً تخصصية أي أنها تطبق فقط على اعمال الرقابة المتعلقة بعملية المساءلة الخاصة بتطبيق الموارد العامة. وقد اشار أولئك المعنيين الى هذا التقييد كخيار مقصود للسماح بمتابعة أكثر تحديداً حول عملية تطور الممارسة.

وضمن هذا السياق ، من الممكن التحقق من تطبيق عمليه التقييم علي مختلف مستويات نظام اعمال الرقابة التنظيمية الداخلية وفي الوقت نفسه تنفيذ عمليات تقييم أكثر تعقيدا بشأن النظم الفرعية المتصلة بمختلف أنواع احتساب الانفاق العام (نظام التطبيق العادي وشروط الدفع مقدما وما إلى ذلك) ولا تنفذ عمليات التقييم البسيطة الا باعمال رقابية داخلية محددة لهذه النظم الفرعية.

لها دعم للمعلومات ويتمثل بما يلي : (١) اجراء المقابلات مع الاطراف المسؤولة عن الرقابة : (٢) الوثائق التي تثبت وجود وعمل الرقابة و(٣) الاشراف المباشر للعمل الرقابة.

ان توحيد الاستبيان في نموذج التقييم اشير اليه بحاجة الادارة المستندة الى خاصية القدرة على المقارنة بين عمليات التقييم. ومع ذلك ، لا يزال تحقيق مفهوم أكثر عمقا لهذه الميزة يشكل تحديا لعملية التمتع بفوائدها. لا يظهر ادراك مفهوم القدرة على المقارنة بين المشاركين مايمكن اكتشافه عنها في جميع منظورهم وبما يتفق مع ملاحظات بيكيت (٢٠٠٣) ، وكذلك في المنظور التطوري الفردي ، حيث يمكن للمرء تقييم تطور نظام الرقابة في دائرة معينة ، على سبيل المثال ، في مختلف عمليات التقييم المنفذة بمرور الوقت وكذلك في المنظور بين النظراء الذي يمكن فيه المرء من تقييم المستوى الذي يتم به إنشاء أنظمة الرقابة بشكل متزامن في العديد من الجهات التي تم تقييمها ؛ وكذلك كوسيلة للتحقق من الجوانب النوعية لتنفيذ تقييمات الرقابة الداخلية من بين الامكانيات الاخرى .

بالإضافة إلى ذلك ، في تقييم مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE ، يلاحظ المرء استخدم اختبارات المعاملات و الامتثال للمعايير في أوقات مختلفة. يستخدم اختبار الامتثال الأول كجزء من التقييم النوعي للرقابة الداخلية والذي لا يثبت فقط ان المعايير قد تم تليبيتها ، ولكن أيضاً بالوجود الفعلي لها مقارنة مع المعيار النموذجي للرقابة المقيمة .

ان هذه الطريقة من التقييم تبرز بيئة الرقابة الموضحة من قبل لجنة المؤسسات الراعية لبعثة تريديوي(COSO 2013) كوعي بالرقابة في المؤسسة واساس جوهرى لنظام اعمال الرقابة الداخلية . ان القواعد التي تحكم اعمال الرقابة تعتبر ذات أهمية أساسية لهذا المكون.

يعتبر اختبار المعاملات بدوره كمرحلة تأكيد في عملية التقييم التي ينفذها مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE ، والتي يتم التحقق من فعالية اعمال الرقابة الداخلية المطبقة في فترة معينة من خلال مراقبة تكرار الاخفاقات في المعاملات (العمليات) خلال تلك الفترة. ان لنتائج هذا الاختبار إمكانات معلوماتية كبيرة في ادارة

وعلى الرغم من ان عمليات التقييم تجري في نطاق جزئي لنظام الرقابة الداخلية ، فان لجهات المشاركة في عملية التقييم يؤكدون ان النتائج تتأثر إيجابا بالهيكل التنظيمي بأكمله الذي تعود اليه اعمال الرقابة التي تم تقييمها التي تزيد وتعزز الوعي الرقابي في المؤسسة.

٦. الاعتبارات النهائية

وبصفه عامه ، تشير النتائج إلى ان تقييم اعمال الرقابة الداخلية داخل مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو قد عملت على المستوي المؤسسي على الاهميه اللازمة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة في جميع انحاء الدولة.

كمارسة حديثة ضمن مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو SCGE / PE ، لاحظنا أنه لا يزال في مرحلة مبكرة من عملية إضفاء الطابع المؤسسي ذات الخصائص الواضحة للتعود على الأنشطة انها قد نفذت بشكل مشترك من قبل مختلف الأفراد الذين يحتاجون إلى التفاوض حول القواعد والإجراءات بمرونة وبشكل انعكاسي. تنتج الفئات والتصنيفات مخططات تفسيرية - مستمدة من بناء المعنى بين أعضاء المؤسسة التي تتعلق بإجراءات تقييم اعمال الرقابة الداخلية.

عندما تصبح مخططات معينه روتينية من خلال التطبيق والاستخدام المتكرر ، فانها تنشئ الطابع المألوف ويعتبر امرا مسلما به . وبما ان الانشطة المشتركة تعمد الى التفسير والتفسير المتبادل ، فان الأنماط تعزز و تتعمق على حد سواء لأنها تنتقل إلى الآخرين ، وخاصة للقادمين الجدد. وعندما ينظر الى هذه المخططات على انها أهداف ، فانها تصبح حقائق خارجيه التوجه ، و أصولها المحتملة تحجب والتي تعزز من نموها الذي يحدث عند بقاء إضفاء الطابع المؤسسي لعهده أجيال في المؤسسة اي يصبح جزءا من تاريخ المؤسسة ([بأول]; [بروملي], ٢٠١٣; تولبرت زوككر ، ١٩٩٩).

تدعم المنهجية المستخدمة من قبل مكتب المراقب العام في دولة بيرنامبوكو لتقييم اعمال الرقابة الداخلية بمفاهيم معقدة محددة من خلال الأدبيات ذات الصلة التي أيدت تصنيف بيانات هذا البحث. ومع ذلك ، فان الحاجة إلى تطوير الكفاءات الفردية التي تجمع بين المعرفة والمهارات والاتجاهات (durand ، 2000) ، يرتبط بشكل ملحوظ

بالجهات المعنية بعملية التقييم هذه ، ولكنها مبرره بشكل طبيعي من خلال المراحل الاولي له عملية إضفاء الطابع المؤسسي لهذه المبادرة. يتم اعداد هذه المهارات في السياق العملي ، من خلال تجارب الموظفين مع عملية التقييم التي تتطلب وقتا طويلا للوصول إلى مستوي أكثر اهميه من النضج. وكما مبين من ملاحظات فلوري و فلوري .

وينبغي التأكيد على ان هذا البحث يبين ان تقييم الرقابة الداخلية لا يرتبط فقط بالجانب الإجرائي ، ولكن أيضا بالجانب المعرفي المتضمن في هذه العملية ، لان الجميع يحتاج إلى فهم معنى التقييم وتداعياته في جميع المراحل لكي تتحقق الاهداف المرغوب بها.

تظهر مناقشه النتائج ، في اطار تشكيك التحقيق ،امكانيه تعميم النتائج المتعلقة بمستوي إضفاء الطابع المؤسسي لممارسه تقييم اعمال الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام في البرازيل. في ضوء قيود الإجراءات المنهجية النوعية ،ان الغرض من هذا البحث يتطلب إنجاز البحوث التكميلية. وهذا يكشف عن المساهمة في إمكانات العمل الحالي الذي يعبر عن العديد من بحوث دراسة المؤسسات بموجب موضوع الرقابة الداخلية الذي يهدف إلى دمجها في سياق الاداره العامة البرازيلية وإطلاق أساس علمي كمنظور للبحوث الجديدة.

وكمساهمه اضافيه ، تشير ايضا الى اجراء بحوث جديده من منظور الجهات المعنيين بعملية تقييم الرقابة الداخلية في القطاع العام لانهم ينفذون ويخضعون لتقييمات هيئات الرقابة .

نمذجة العمليات التجارية في ضوء الاجراءات المتبعة في محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا

تمهيد

مع تنفيذ الحفظ الإلكتروني في محكمة حسابات سانتا كاتارينا، من الضروري التحقق مما إذا كان من الممكن تحسين توافقه وسرعته.

ان الغرض العام من هذه المقالة هو بيان أن نمذجة العمليات التجارية تبرز كأداة مناسبة لهذا الغرض ، وضمان تحقيق الفاعلية في المهام التي تتطلب المزيد من الجهود ، والحفاظ على الإجراء المناسب المستند الى أئمة الإجراءات دون التأثير سلبا على سرعة و مشروعية الإجراءات. ستطرح الدراسة نقاشاً حول مبدأ استخدام آلية العمل وآثاره في الحفظ الإلكتروني. كما سيتم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها في البحث ذو الصلة بالاجراءات الذي تم إجراؤه مع العديد من محاكم الحسابات فيما يتعلق بواقع الحال ، سعياً إلى الفهم ، استناداً إلى البيانات التي تم جمعها ، وما يمكن تحسينه لزيادة المعرفة بالموضوع المعني ولتأكيد ان اعتماد منهجية نمذجة العمليات التجارية سيسهم بكفاءة في تحقيق الغرض من هذه المقالة.

مارليا بيريرا

تعمل موظفة مدنية في محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا منذ عام ١٩٩٤. وهي حالياً رئيس قسم الدعم الإداري في مكتب تنسيق ادامة الأنظمة. حصلت على درجة البكالوريوس في علوم الكمبيوتر من يونيسول في عام ٢٠٠٧. لديها شهادة عليا في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات من الجامعة ذاتها في عام ٢٠١٦





١- المقدمة

ان مهمة محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا هي الإشراف والتحقق من مكان وكيفية استخدام الموارد العامة ، وإداما كانت تلبى احتياجات سكان سانتا كاتارينا.

توضح بيريرا بمفرداتها (٢٠١٤ ، ص ٥٢) ما قاله كيوري نيتو ، عندما ذكر صلاحية محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا:

ووسع الدستور الفيدرالي لعام ١٩٨٨ ، بالإضافة إلى تعزيز إنجازات دستور عام ١٩٤٦ ، نطاق صلاحية محكمة الحسابات ، وأضاف له صلاحية تنفيذ عمليات تدقيق الأداء ، إلى جانب تدقيق الحسابات المالية والموازنة والمحاسبة والممتلكات. وبالإضافة إلى تدقيق المشروعات ، فقد منحها الدستور صلاحية تقييم مشروعات واقتصادية اجراءات الإدارة العامة المباشرة وغير المباشرة. (كيوري نيتو، ٢٠١٣ بيريرا، ٢٠١٤ ، صفحة ٥٢).

وفقًا لفريetas (٢٠١٣ ، ص. ٢٣-٢٤) ، ووفقًا لنطاق الوحدة التي تم تدقيقها جنبًا إلى جنب مع الموارد التي يتم تقييمها ، يمكن تقسيم عمليات الرقابة الخارجية على النحو التالي:

١- الرأي السابق حول حسابات المدير التنفيذي

٢- تدقيق حسابات المديرين والموظفين الآخرين المسؤولين عن السلع والمال والأصول العامة

٣- عملية تدقيق الإدارة أو الحسابات السنوية

٤- تدقيق الحساب الخاص

٥- تقييم مشروعية اجراءات القبول والتقاعد والمعاشات ومراجعة الرواتب والتقاعد والتحويل إلى التقاعد العسكري

٦- التفتيش والتدقيق والإشراف والمراقبة

٧- الاستشارات المتعلقة بالمسائل المثارة بشأن تطبيق الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمسائل الداخلة في نطاق اختصاصها

٨- الشكاوى المنصوص عليها في الفقرة ٢ من المادة. (١٩٨٨ ، ١٦٨) ، التي تسمح للمواطنين أو النقابات أو الأحزاب السياسية بلفت انتباه محاكم المحاسبة إلى أي مخالفات تتضمن الاستيلاء على الأموال العامة ، وبالتالي تفعيل الرقابة الاجتماعية

٩- الوثائق الداعمة ووثائق العمل العادية لدائرة النيابة المحاسبية العامة ، والجهات المعنية الأخرى ، مثل أعضاء الكونغرس ، وأعضاء النيابة العامة في الولايات ، والحكومة الاتحادية ، وأخيرا أي شخص مهتم بنظامية عمليات تقديم العطاءات .

إن آلية العمل داخل مؤسسة الدولة ليست فقط وسيلة رقابية فحسب ، بل هي قناة لحل أي نزاع بين الأطراف المعنية. من المفهوم أن الموعد

النهائي للتعامل مع القضية يجب أن يكون قصيراً قدر الإمكان. و يجب على الطرف المعني - سواء كان المواطن "الذي هو بانتظار انتهاء العمل في شارع" أو قاعة المدينة "التي تنتظر اطلاق القرض" - أن يكون متيقناً من أن محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا تبذل قصارى جهدها لإصدار الحكم في القضية في الوقت المناسب.

يسلط سانتوس (٢٠١٣ ، ص ٢) الضوء على الدستور فيما يتعلق بمسألة الوقت :

يقدم الدستور الحق الأساسي في الحصول على العدالة ، ويفرض على أجهزة القضاء الالتزام بتوفير الحماية القضائية في فترة زمنية معقولة. ومن ناحية أخرى ، فإن ما نراه في الواقع هو سلطة قضائية بهيكلية بيروقراطية غير مستقرة ومكبلة بإجراءات وممارسات بيروقراطية وبشكليات مبالغ فيها ، مما يعوق بالتالي تقديم الخدمة القضائية في الوقت المناسب. ومن ثم ، فإن تحديث الآليات القضائية وإدارة العدل أمر ضروري من أجل تحسين الإجراءات الروتينية والممارسات الجنائية من أجل تقديم خدمة قضائية فعالة.

وباخذ أفضل الممارسات الإجرائية بنظر الاعتبار ، بحيث يتم القضاء على تكديس القضايا القانونية في البلاد ، وباخذ التقدم التكنولوجي بالحسبان ، فقد تم اصدار قانون الحفظ الإلكتروني ، رقم ١١،٤١٩ / ٢٠٠٦ ، في كانون اول ٢٠٠٦ في البرازيل.

حول هذا القانون ، كتب ألميدا فيلهو (٢٠١١ ، ص ٥٦) الآتي :

ان الحاجة إلى إنشاء وسائل إلكترونية لممارسة الأعمال الإجرائية أمر لا يقبل الجدل. وبسبب هذه الحاجة ، يتم تقديم عملية مثالية رقمية بشكل كامل كوسيلة لتسريع السلطة القضائية ، مما يجعل الإجراء أقل استهلاكاً للوقت.

بعد بضع سنوات ، وفي عام ٢٠١١ نشر فريق محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا القرار TC 60/2011 الذي ينظم الحفظ الإلكتروني داخلياً. وان الهدف هو جعل العمليات أسرع ، بالإضافة إلى الوعي البيئي ، والحد بشكل كبير من استخدام الورق. وفقاً للقرار رقم ٢٠١١/٦٠ : إذ

تضع في اعتبارها الملاءمة والتوقيت المناسب لاستخدام الوسائل المتاحة لتكنولوجيا المعلومات ، من أجل زيادة المرونة والكفاءة والاقتصادية والشفافية للإجراءات والخدمات التي توفرها محكمة الحسابات ولتحسين ممارسة الرقابة الخارجية ضمن صلاحيتها .

إذ تضع في اعتبارها الحاجة إلى تكييف المعايير لتتلاءم و الإجراءات المتضمنة في إجراءات الحفظ الإلكتروني ، في ضوء المبادرات الجارية لتنفيذها في إطار محكمة المحاسبة

(.....)

المادة ١ يجوز لمحكمة الحسابات أن تنشئ قضية على وجه الحصر في وسط إلكتروني لتنفيذ مهام الرقابة الخارجية المتعلقة بعمليات التدقيق والتقييم والحكم على المسائل التي تدخل في نطاق اختصاصها ، دون إرسال الملفات ورقياً. (سانتا كاتارينا، ٢٠١١،)

بعد خمس سنوات ، لمسنا تحسناً كبيراً في سرعة انجاز القضايا، وكذلك في توفير المدخلات مقارنة بفترة توثيقها .

ومع ذلك ، هناك حاجة مستمرة إلى أن تسعى محكمة الحسابات إلى البحث عن مبدأ الية التعامل مع القضايا . يقول باتيستيللا (٢٠٠٠-)] إن هدف كل عامل في مجال اقانون هو التبسيط الا انه يصطدم بالبيروقراطية الإجرائية. يجب على مختلف المؤسسات الموجودة التي تعمل في مختلف المناطق أن تساير الشكليات الجديدة من أجل تحقيق أهدافها ومجارات سلطة العدل. ان التقديس المفرطة للشكليات يجب محاربتة ، لكن لا يمكن تجاهله.

يلخص باتيستيللا (٢٠٠٠-] ، ص ٢) الامر بقوله :

ظهرت الآليات لجعل الإجراءات تعمل بسلاسة ، مانحة أصحاب المصلحة شعوراً بالأمان وقابلية التنبؤ ، بحيث تصل الإجراءات إلى نطاقاتهم الاجتماعية والقانونية والسياسية. وبالتالي ، فإن "آلية التعامل مع القضايا " هي المبدأ الذي سيسود الإجراءات المدنية الحديثة ، لأنها أداة فاعلة للنظام القانوني وحليف قوي في السعي للحصول على العدالة.

باختصار ، هل تضمن محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا كلاً من السرعة والامتثال الإجرائي؟ هل سيكون استخدام منهجية إدارة العمليات التجارية ميسراً لتحقيق هذا الهدف؟

في البحث عن إجابات لهذه الأسئلة ، سوف تعرض هذه المقالة كيفية نشأ الحفظ الإلكتروني في محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا ، وما يقوله المؤلفون عن مبدأ آلية التعامل مع القضايا وكذلك السبب في ضرورة تحديث المعايير والتقنيات المستخدمة حالياً بعد خمس سنوات . كما سنرى نتيجة الاستبيان المستخدم ، وهو بحث وصفي عن الاجراءات تم فيه إجراء تحليل مقارنة بين متغيرات البحث. وجاء ذلك في محاولة لإثبات ، من خلال البيانات المجمعة ، أن تطبيق نظام إدارة العمليات التجارية سيؤدي إلى تحقيق قدر أكبر من الاتساق والسرعة في اجراءات محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا ، مما يضمن الفاعلية في القضايا التي تتطلب المزيد من الجهود ، مما يؤدي إلى تقليل وقت استجابة محكمة الحسابات للجمهور في نطاق اختصاصها. ان الحفاظ على النظام الإجرائي الصحيح بدءاً من أتمتة الإجراءات دون التأثير سلباً على سرعتها ومشروعيتها . من خلال مخطط تدفق زمني ، باستخدام تدوين المسارات ، يتحدد التأثير المتسلسل ، على سرعة العملية ، لمهمة غير منجزة ، داخل أو خارج نطاق محكمة الحسابات.

١- آلية التعامل مع القضايا

في القرار TC-009/2002 (سانتا كاتارينا، ٢٠٠٢)، أنشأت محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا قواعدها الإجرائية. يحدد هذا القرار كيفية تقديم مستند وإعادة توجيهه. وفقاً للمادة ٦ من القرار:

المادة ٦ - يتم الحفظ عن طريق إرفاق ورقة غلاف وترقيم الوثائق المستلمة ، وتحديد الوحدة الإدارية التي تعنى بها ، واسم الجهة المعنية ، وإذا كان ذلك ممكناً ، الشخص المسؤول ، مع الإشارة إلى المسألة ، وإذا أمكن ، السنة الضريبية المعنية ، اسم المقرر المختار بالصيغة الرسمية ووفقاً للقواعد المنصوص عليها في هذا القرار.

يشتمل هذا القرار على جميع المعلومات اللازمة للوثيقة التي يتم تقديمها إلى محكمة الحسابات في ولاية سانتا كاتارينا من أجل اتباع الاجراءات

المعتمدة : إلى أي موقع يجب إرسالها ، وفي أي ظروف يمكن التعامل معها كقضية ، وكيف تدرج كدعوى ، من يمكنه تفويض إدراجها في سجل القضايا ، ومدى صحتها ، وما إلى ذلك.

عندما تصبح الوثيقة المرسله قضية ، تنطبق عليها قواعد جديدة ، فيما يتعلق بالمواعيد النهائية والالتزامات القانونية الواجب اتباعها. كما هو موضح في المادة ٤٣ من القرار TC-009/2002:

المادة ٤٣ عند فحص ومعالجة الإجراءات الخاضعة لرقابة محكمة المحاسبة ، باستثناء الإجراءات التي تصدر حسابات المحافظين ورؤساء البلديات ، والإجراءات التي تعتبر ملحة ، يجب مراعاة المواعيد النهائية التالية:

أولاً - خمسة أيام لإجراء الفحص والغربلة وتقديم الملفات وإرسالها إلى الوحدة المختصة

ثانياً - مائة وعشرون يوماً لكي تقوم هيئة الرقابة بتوثيق العمليات بالتقرير النهائي

ثالثاً - تسعون يوماً لكي يصدر النائب العام رأياً

رابعاً - ستون يوماً للمقرر لتقديم القضايا إلى الجلسة العامة الكاملة أو أي من المكاتب و

خامساً - ثلاثون يوماً للأمين العام للتقديم إلى مكتب المدعي العام دائرة المدعي العام الإقرارات اللازمة لتوثيق عملية التحصيل التنفيذي.

ان النية من هذه القواعد لا يقتصر على وجود معيار الإجراءات داخل محكمة الحسابات ، ولكن أيضاً لتوفير الأمن والمساواة والشفافية للأطراف في هذه القضية. يجب أن تحظى جميع الأطراف بنفس القدر من الأهمية في التعامل في جميع الاجراءات ، بغض النظر عن موضوعها. يجب أن تتبع جميع الإجراءات نفس الاجراء بغض النظر عن الطرف المعني. بهذه الطريقة ، تحقق القواعد المساواة في العمليات ، ما لم تكن هناك بالطبع مخاطر وجود خسارة تلحق بالمجتمع ، مما يؤدي إلى اعاقه التدفق الطبيعي للعملية.

ويشمل القرار نفسه بالفعل ، في أحكامه النهائية ، استخدام نظام حفظ الملفات الإلكتروني للرقابة على

الأفعال الإجرائية لتتحقق السرعة في الإجراءات . على الرغم من توثيق القضية ، فإن تواريخها وبياناتها مخزنة في وسط إلكتروني ، حتى بعد إغلاقها ، يتم تخزين معلوماتها بطريقة أكثر اقتصادية. بمعنى أنه بدلاً من تخزين الورق واستهلاك المساحة ، يمكن إيداعه في وسط ممغنط وفقاً للتشريعات المحددة.

تستند هذه الشكليات التي وضعتها حكمة حسابات ولاية سانتا كاترينا إلى مبدأ الآلية الفاعلة للتعامل مع القضايا المنصوص عليها في قانون الإجراءات المدنية البرازيلي الحالي (CPC) ، المواد ١٨٨ و ٢٧٨ و ٢٨٢ ، الفقرة ٢ (البرازيل ، ١٩٩٠):

المادة ١٨٨- لا تعتمد الأفعال والشروط الإجرائية على طريقة محددة ، باستثناء ما ينص عليه القانون صراحة ؛ تلك التي تتم بطريقة أخرى تعتبر صالحة إذا كانت تفي بالغرض الأساسي.

المادة ٢٧٨- يؤكد بطلان الإجراءات في أول فرصة يدلي الطرف فيها باقواله في السجلات ، بموجب غرامة الإنكار.

المادة ٢٨٢- عند نطق القاضي بالبطلان ، يعلن القاضي أنه تم التثبت من الإجراءات وأن يأمر باتخاذ التدابير اللازمة حتى يمكن تكرارها أو تصحيحها.

الفقرة ٢: عندما يكون بالإمكان البت في المزاي للطرف الذي يستفيد من قرار البطلان ، لا يجوز للقاضي أن ينطق به أو يطلب تكرار الإجراءات ، ولا يضيف القاضي على ذلك.

ان مبدأ الآلية الفاعلة في معالجة القضايا مفتوح للمناقشة بين الممارسين القانونيين. في مقالته تناول باتيستيل (٢٠-؟) مناقشة العديد من المؤلفين مسألة الشكلية. ويستشهد بما أورده Paixão Junior (باتيستيل ص ٤) ، الذي يذكر أنه حتى عندما لا يتم الالتزام بالشكليات ، و إذا تم تحقيق الغاية

منها ، فيغفر ذلك الانحراف عن الشكلية ، لأن الشكلية ليست هي الهدف النهائي من هذه العملية ، ولكن ضمان الحرية لجميع الأطراف. وعلى نفس الشاكلة ذكر ما أورده ماركيز (٢٠٠٠) apud باتيستيل ، [20-؟] ، ص ٤):

وبالتالي فإن مراعاة الآليات هو عامل للنظامية الإجرائية ، مما يضمن للأطراف معرفة كاملة عن مسار العملية والأجراءات التي تمارس فيها. [...] لكن التضحية بالعملية في مسيرتها أو فعاليتها ، بسبب تجاهل الآلية فقط ، دون الاضرار بالأطراف لم يعد معملاً به الآن ، لأن القوانين الإجرائية ، بدلاً من إلزامها بقاعدة الملاءمة المطلقة للآلية ، تتبع مبدأ الآلية الفاعلة ، والتي يكون الجانب الشكلي للإجراء يفسح المجال للمعنى المنسوب الى الغاية ، وطريقة وجاهة السبب النهائي.

بالإضافة إلى ذلك ، يذكر باتيستيل ([٢٠-؟]) أن الشكليات موجودة لضمان الأمن للأطراف وإمكانية التنبؤ بالأفعال الإجرائية. فأن يتم منح الطرف المعني حكماً قانونياً عادلاً ، وبهذه الطريقة ، يتعارض تجريد العملية من الشكلية مع هذه الفكرة. يقول Dinamarco (باتيستيل apud ٢٠٠٥) ، [20-؟] ، ص ٥) أن الشكليات هي "فرض لعدم جدوى العملية" في وسائل الإعلام الإلكترونية ، لأنه المبالغة في استخدام الشكليات. يشير باتيستيل (المرجع نفسه ، ص ٦) إلى أنه من الضروري التمييز بين الشكلية و مبدأ استخدام الشكلية .

من الضروري التمييز بين مصطلحي الشكلية ومبدأ استخدام الشكلية . فالأول يأتي من القانون وهو أمر جيد للمضي في تنفيذ العملية. إما مصطلح مبدأ استخدام الشكلية فيتأتى من عقلية العاملين على انفاذ القانون ، كمية الشكليات ، التي غالباً ما يخطئون في المحافظة عليها وتظهر جلياً في قرارات السلطة القضائية ، كما لو كانت ستحل المشكلة وتلبي حاجة المجتمع.

في الواقع ، فإن الإجراءات المدنية الحديثة لها في الآلية الفاعلة للتعامل مع الاجراءات ، من يناصر بقوة ترك مبدأ استخدام الشكالية بشكل تدريجي في المجال الإجرائي ، والأمر متروك للقضاة لتطبيق هذا المبدأ ، الذي يساعد على حماية حقوق الافراد ، الامر الذي يجعل العملية كأداة فعالة لتفعيل القانون .

يطرح ألميدا فيلهو (٢٠١١) نفس نظرية البروفيسور ديناماركو ، التي لاقت معارضة من الأستاذ موريرا ، لأن تفكيره يدل على أن التخلي عن مبدأ استخدام الشكالية للخروج بالحكم الأسرع لا يحقق نتائج ، ولن يكون هو التحيز الذي سيفتح القنوات القضائية. ويشير ألميدا فيلهو (٢٠١١) ، ص ١٩٩ إلى أنه يجب النظر في كلا الفكرتين.

وعلى الرغم من أننا نعبر عن موقفنا لصالح مبدأ "الآلية الفاعلة لمعالجة القضايا" والحيد عن شكالية الإجراءات ، فإننا نقبل أنه ، فيما يتعلق بالحوسبة القضائية ، يجب أن نكون مراعيين للجانب الفني ولا نقوض الشكليات . من ناحية أخرى ، يمكننا أن نعترف بأن الحفظ الإلكتروني هو بالفعل شكل من أشكال الحيد عن الشكالية ، إذا قارناه مع العملية المادية ، أو التقليدية. ولهذا السبب على وجه التحديد ، لا نعترف باقحام مبدأ الآلية الفاعلة فيها .

كما يقول ألميدا فيلهو (٢٠١١) أنه لا يمكن للمرء أن يتبع الاتجاه الحديث عن طريق الاستفادة من سرعة التدابير الإجرائية بطريقة إلكترونية ، تحت خطر فقدان الضمانات الأساسية للإجراء الإلكتروني ، وهي: النزاهة والأستقامة والأمن. وهكذا ، فإن الفشل في اتباع الشكليات الأساسية والضرورية ، سعياً وراء سرعة مفترضة ، يتسبب في توليد خطر اجهاض الآلية برمتها. يستشهد المؤلف بقرار الوزيرة فاطمة نانسي كمثل (المصدر السابق ص ١٩٩):

الإجراء المدني. التصويب من جانب المدعى عليه في العلاقة الإجرائية بعد التحقيق . الآلية الفاعلة في التعامل مع القضايا . التطبيق. الإمكانية. وجود

ضرر - يجب تبني سيادة الطابع الآلي بطريقة حكيمة ، مع التحقق من وجود أضرار محتملة بدقة للطرف الذي ينطبق عليه هذا المبدأ ولكن ليس لصالحه . - في ضوء وجود ضرر واضح لأحد الأطراف ، لا يمكن تطبيق مبدأ الآلية الفاعلة . الاستئناف الممنوح لرفض القضية دون إضرار . (Resp. 763.004 / RJ) ، نانسي اندريغي ، المحكمة الثالثة ، اقرت في ٢٥ ايلول ٢٠٠٦ ، نشرت في الجريدة في ٩ تشرين اول ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٩٢)

في محكمة الحسابات لولاية سانتا كاتارينا لم يكن القرار TC-60/2011 (البرازيل ، ٢٠١١) معنياً بشكالية الإجراء الإلكتروني ، مما اوجد العديد من الثغرات التي تعين على القرار TC-09/2002 حلها . القرار الاول هو قاعدة تستند إلى اجراءات وثائقية ، والثاني استند الى الاجراءات الإلكترونية. وبعد انقضاء السنوات الخمس ، لاحظنا أن الحفظ الإلكتروني في المحكمة لولاية سانتا كاتارينا يواجه العديد من الإجراءات الشكالية غير الضرورية المطبقة على الإجراء الإلكتروني. ومن ناحية أخرى ، فإن الإجراءات التي ينبغي القيام بها لا تجد الأساس الضروري ، لأنها لا تخضع للتنظيم ولم يتم تحديد آلياتها .

تحتاج المحكمة في ولاية سانتا كاتارينا إلى قرار جديد للسماح بالحفظ الإلكتروني الإلكتروني ، مع جميع الإجراءات الشكالية التي تحتاجها العملية ، على أساس مبدأ الآلية الفاعلة ، وكذلك التقدم التكنولوجي الحالي، جنباً إلى جنب مع المعرفة المكتسبة في تنفيذه ، على مدى السنوات الخمس الاخيرة.

ينبغي أن يوفر مجال تكنولوجيا المعلومات التابع للمحكمة في الولاية الدعم اللازم لصياغة هذا المعيار الجديد ، وتأمين الاستدامة الضرورية حتى لا تتعارض الديناميكية التي يوفرها الحفظ الإلكتروني مع الاتساق الإجرائي المنصوص عليها في القانون.

للقيام بذلك ، فإن استخدام نظام إدارة العمليات التجارية ، إلى جانب الأعمال الفنية الخاصة به ، سوف يوفر ممارسة عملية لكل من سرعة العمل والالتزام الإجرائي.

٣- ادارة العمليات التجارية

تركيزها هو ما يجب القيام به كشرط
لا غنى عنه لتحقيق هذا الهدف.

المهمة - العنوان المعطى لسلسلة من الخطوات
المسبقة / الخطوات للقيام بنشاط. قد تتطلب كل
خطوة من هذه الخطوات الحاجة إلى تفسيرات
تفصيلية عن الكيفية ، مبررة اعداد الإجراءات
الموثقة ذات الصلة.

وفقا لكامبوس (٢٠١٤) ، فإن تسلسل الأنشطة يولد
تدفقا ، وهو مسار يجب اتباعه. قد يكون لهذا التدفق
انحرافات أو قيود ، لأنه قد يتم تعديل تدفق العملية
وفقا لما يسلمه نشاط للنشاط الذي يليه. قد يحتوي
هذا التسليم على معلومات ووثائق وما إلى ذلك. كما
أن الترابط بين الأنشطة هو أيضا من قواعد العمل
الخاصة بالمؤسسة ، والتي قد يتم أو لا يتم إجراؤها.

بعد الانتهاء من طرح الفكرة الأساسية ، تطرق
الكاتب (المصدر نفسه) الى مفاهيم العمليات
والنشاطات ، على التوالي ، العمليات وخطوطها.
يمثل مفهوم العمليات العملية نفسها ، من خلال
فكرة المستطيل ، يتضمن في داخله عدة خطوط ،
تمثل الجهات الفاعلة في العملية. يمكن أن تكون
هذه الجهات أشخاص أو اعضاء صفة الشخصية
على منطقة ما من المؤسسة. مع هذه الطرق ، من
الممكن تصميم عملية كاملة ، والتفكير في أنشطتها
والجهات الفاعلة المعنية ، وتشكيل عدة أنواع من
الرسوم البيانية.

مع عملية التخطيط ، تتيح لك ادارة آليات العمل
ايجاد نقاط رقابية للصيانة. وفقا لبافاني جونيور و
Scucuglia ، (٢٠١١ ، صفحة ٢١٠):

ان ادارة العمليات تعني تعزيز أدائها ، أي جعل
العمل يتم بالطريقة الصحيحة أو كما هو متوقع
ومخطط له. مع كل التأخير المرتبط بتحويل
المسؤولية بين الإدارات ، تضع مكاسب الإنتاجية
المحتملة بسبب عدم كفاءة الهيكل التنظيمي الهرمي.
إنه دور إدارة العمليات لجعل هذه السلسلة من
العلاقات المتبادلة بين الأنشطة والمعلومات والمواد
والمعدات تحدث دون الحواجز التقليدية للوحدات
التنظيمية المختلفة. لذلك ، يجب وضع نموذج
لعملية إنشاء العمليات الثانوية لأن هناك حاجة إلى
إجراء عدد من الممارسات للحفاظ على تحديث بنية
العملية وتحقيق فوائد الإنتاجية المتوقعة.

وفقا لبروك (٢٠٠٣ ، ص ٥) ، فإن إدارة العمليات
التجارية تقابل "نظام إدارة أداء الأعمال المتكامل
لإدارة العملية التجارية في نهاية المطاف." يشير
بروك إلى أن عملاء النظام يهتمون بشيء واحد
فقط: النتائج. هذه النتائج هي منتجات مباشرة من
العمليات التجارية. تتوافق آليات العمل مع تسلسل
الأنشطة التي تحدث معًا. عندما لا ينجز أحد هذه
الأنشطة كما هو متوقع ، أو لا يعمل بشكل جيد ،
فإن آلية العمل برمتها تنتهي بالفشل. يمكن معالجة
كل نشاط وتحليله بشكل فردي ، دون الإضرار
بالنشاطات الأخرى. من خلال تحليل النتائج ،
وتكييف الأوضاع وتصحيح الأنشطة الصغيرة ،
يمكن تحسين وتعزيز التحسينات في العملية ككل.

يوضح بروك (٢٠١٣ ص ٧) أن المؤسسات التي
لديها إدارة لآليات العمل يمكن أن "تخلق عمليات
عالية الأداء تعمل بتكلفة أقل وسرعة أكبر ودقة
أفضل واستخدام أفضل للأصول ومزيد من
المرونة." من أجل نمذجة العمليات التجارية ، من
الضروري معرفة بعض النتائج الأساسية لإدارة
العملية التجارية.

وفقا لكامبوس (٢٠١٤ ، ص ٢) ، يمكننا تصور
عملية بأنها "سلسلة من الأنشطة ذات هدف محدد".
هذا التسلسل من الأنشطة له خاصية كونه نهاية إلى
نهاية ، أي أن العملية تبدأ في نهاية معينة وتنتهي
عند نهاية معينة. يؤكد المؤلف (المصدر نفسه ،
ص ٦) على أنه يمكن تقسيم هذه العمليات إلى
عمليات أولية أو نهائية ، عند التعامل مباشرة مع
العميل النهائي ؛ عمليات الدعم ، عندما تدعم
العمليات الأولية ؛ والعمليات الإدارية ، وهي تلك
التي تراقب العمليات الأخرى ، وتسجيل البيانات
لاقتراح التحسينات والابتكارات ، من أجل إدارة
أكثر استراتيجية.

بشكل عام ، يقوم المستخدمون بتعريف العمليات
بسهولة على أنها "تتبع عملية". ومع ذلك ، من أجل
تصميمها ، من الضروري تحديد جميع الأنشطة
والمهام التي تشكل العملية بشكل صحيح. يميز
بافاني جونيور و سكوكغليا (٢٠١١ ص ٦٩)
النشاط والمهمة:

النشاط - التسمية المعطاة لمجموعة
من المهام الموجهة نحو هدف محدد.

التجارية ، لوحظ أن غالبيتهم يتبعون طريقة شاملة ، أي أن جميع الوحدات كانت مشتركة ، سواء كانت ذات طبيعة نهائية أو إدارية .

الجدول ٢

عوامل محركة

ما هي العوامل المحركة لإدخال إدارة العمليات التجارية في مؤسستك؟	
إجابة	النسبة (%)
لا يوجد (١)	١٦،١٣
الخطة الاستراتيجية (٢)	٤٥،١٦
توثيق العملية (٣)	٩،٦٨
أتمتة العملية- إدارة العمليات	١٩،٣٥
تنفيذ ERP (٥)	٣،٢٣
أخرى (٦)	٣،٢٣
لا جواب	٣،٢٢

الجدول ٣

المشاركة في تخطيط العمليات التجارية

هل شاركت جميع وحدات مؤسستك ، سواء كانت ذات طبيعة نهائية أو إدارية ، في تخطيط العمليات التجارية ؟	
إجابة	النسبة (%)
لا توجد (١)	١٢،٩٠
الكل (٦)	٢٩،٠٣
ليست جميعها نهائية (٥)	٢٢،٥٨
ليس جميعها ادارية (٤)	١٦،١٣
جميعها نهائية(٣)	١٦،١٣
جميعها ادارية (٢)	٠
لا جواب	٣،٢٣

بالإضافة إلى ذلك ، أورد ٣٨٪ أن الموظفين المشاركين كانوا تشغيليين ، و اورد ٤٢٪ بأن الموظفين المشاركين كانوا إداريين . نستخلص أن الفكرة الأساسية هي أنه يجب على الجميع العمل معاً ، وأنه لا يكفي أن تقرر الإدارة شيئاً لا يمكن للموظفين العاملين إجراؤه. وفي المقابل ، لن يتمكن الموظفون العاملون في العمليات من تلبية المعايير الحالية ، التي تحدد تدفق منطقة معينة. تأتي إدارة العمليات التجارية كعامل مهم لتنسيق العمليات الحالية في كل خلية عمل ، وتجميعها في مسارات شائعة الاستخدام.

واحدة من أفضل الطرق للإدارة هي ايجاد المؤشرات. يؤكد بافاني جونيور و Scucuglia (2011: 217) أن المؤشرات "هي مقاييس موضوعية ، مع فهم واضح و استيعاب ، قادرة على نقل المعلومات ذات الصلة حول أداء العمليات".

٤. تحليل جمع البيانات

وكان الهدف من الاستبيان المطبق هو إثبات أن أتمتة العمليات التجارية ستؤدي إلى مزيد من الاتساق والسرعة في الإجراءات في محكمة الحسابات لولاية سانتا كاتارينا . تنتمي الأغلبية المطلقة للمشاركين إلى أجهزة يكون هدفها الرقابة الخارجية ، كحال موضوع المشكلة المتناول في المقالة هذه .

سئل المشاركون عما إذا كانت إدارة عمليات التجارية قد نفذتها المؤسسة نفسها أو من قبل منظمة أخرى تم التعاقد معها . تمت ملاحظة الخبرة في هذا الموضوع ، حيث أن أكثر من ٦٠٪ من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات استخدموا مواردهم البشرية والتقنية الخاصة لتطبيق المنهجية

الجدول ١

إدارة آليات العمل في المؤسسة

هل تم تنفيذ إدارة آليات العمل في المؤسسة من قبل المؤسسة نفسها أو من قبل منظمة أخرى متعاقد؟	
إجابة	النسبة (%)
لم يتم تنفيذها (١)	١٦،١٣
من قبل المؤسسة(٢)	٦١،٢٩
المتعاقد (٣)	٢٢،٥٨
لا توجد اجابة	٠

يحدث هذا التحفيز لاستخدام إدارة آليات العمل وفقا للمبادئ التوجيهية التي تشكلت في التخطيط الاستراتيجي لكل مؤسسة قامت بمقابلة مع ما يقرب من ٥٠٪ من الحالات. إن محكمة الحسابات التابعة لولاية سانتا كاتارينا تماشيا مع الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات ، تؤكد انها،و باستخدام منهجية آليات العمل ، ستكون على الطريق الصحيح للبحث عن الامتثال والسرعة الإجرائية بأفضل صورة .

عندما سئل اولئك الذين اجريت معهم المقابلات عن إشراك وحدات مؤسستهم في تخطيط العمليات

المنهجية للبحث عن التميز الدائم في تنفيذ الأنشطة التي تم التخطيط.

نوع الموظفين

جدول ٦

قياس العمليات المخطط لها

بناء على قياس العمليات المخطط لها ، كيف تم تبرير الوقت المبالغ به في تنفيذ أنشطة معينة لمؤسستك؟	
إجابة	الحساب (%)
لم يتم تبريره (١)	٤٥،١٦
لم يتم العثور على أي نشاط بوقت تنفيذ مبالغ به (٤)	٣،٢٣
تم استخدام البرمجيات الاستراتيجية القديمة للاستعانة بمصادر خارجية (٣أ)	٢٢،٥٨
تم استخدام الإنترنت / الإنترنت الخاص بالمؤسسة (٢)	٩،٦٨
تم استخدام برمجيات الطرف الثالث للاستعانة بمصادر خارجية (٥)	٣،٢٣
لا توجد اجابة	١٦،١٣

ما هو نوع الموظفين الذين ساعدوا في رسم خرائط العمليات التجارية لمؤسستك؟	
إجابة	النسبة (%)
الموظفون التشغيليين (١)	٣٨،٧١
الموظفون الإداريون (٣)	٤١،٩٤
موظفي مستدعى (٢)	٣،٢٣
لا توجد اجابة	١٦،١٣

يُنظر إلى إدارة العمليات التجارية ، في ٣٦٪ من المؤسسات التي تمت مقابلتها ، على أنها أداة لتحسين العملية من البداية الى النهاية ، وتقديم المكاسب للمؤسسة نفسها ، وكذلك للمجتمع الذي يعتمد على توفير خدماتها.

الجدول ٥

فهم إدارة العمليات التجارية

لسوء الحظ ، فإن معظم المؤسسات التي تمت مقابلتها لم تشكل لجنة دائمة لصيانة إدارة العمليات التجارية. ترتبط الية إدارة العمليات التجارية مباشرة بالتقدم الذي تقوده المعايير بالتزامن مع التقنيات المتاحة. وبالتالي ، فإن أهمية إنشاء لجنة دائمة توفر للمؤسسة ضمان كفاءة وفاعلية العمليات التي تم رسمها من الدراسة المستمرة للمحاكاة التي تمت وكذلك المؤشرات المتولدة.

وجدنا أكثر من ٦٠٪ من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات انهم يسعون وراء السرعة و الالتزام الإجرائي ، حيث كان هناك تأثير على الإدارة الإجرائية وتغيير المعايير. لم يستخدم جزء كبير من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات تصميم العملية فقط لشرحها ، ولكنهم استخدموا الرقابة على العمليات ، مما سمح بإنشاء قواعد لتنفيذ الأنشطة التي هي في صميم سير العمل. وبالنظر إلى البعد التنفيذي للعمليات ، باستخدام آلية سير العمل ، فإن نصف المؤسسات تقريباً حددت العديد من العقبات في تدفق عملياتها.

كيف تفهم مؤسستك إدارة العمليات التجارية	
إجابة	النسبة (%)
تستخدم ادارة العمليات لإجراءات التحسين المحلية في بعض الوحدات	٩،٦٨
تستخدم ادارة العمليات لتحسين عملية من البداية الى النهاية ، مع تحقيق المكاسب للمؤسسة والمجتمع (٤)	٣٥،٤٨
يستخدم BPM لتحسين العملية من البداية الى النهاية مع مكاسب للمؤسسة بأكملها (٣)	٩،٦٨
لا أحد يتحدث عن ادارة العمليات في المؤسسة. (٥)	٢٩،٠٣
لا توجد اجابة	١٦،١٣

نلاحظ ، من خلال استخدام الرسوم البيانية التعاونية ، انه من الممكن خلق مزيد من الفهم والكشف عن العمليات التجارية القائمة في المؤسسة. وجدنا أن ٢٣٪ من المشاركين في الاجابة عن المسح ، وبعد قياس العمليات المخطط لها ، قد برروا الكثير من الوقت في تنفيذ أنشطة معينة في أنظمتهم القديمة. وبالتالي ، من المهم ملاحظة أهمية دورات التطبيق التي توفرها

تتطلب الديناميكية التي تفرضها الأبعاد الناتجة عن تطبيق منهجية إدارة العمليات التجارية أن تشكل المؤسسات لجنة دائمة ، والتي ستولد الإعانات اللازمة للبحث المستمر عن الحدين: الاتساق وسرعة العملية

ولا يخفى على احد حجم المردود الإيجابي لاستخدام ادارة العملية التجارية داخل المؤسسات . ويلاحظ أن المواطن ، الذي يهتم بإرسال الطلبات ، يمكن أن يكون له مردود أفضل وتفاعل أفضل مع هذه المؤسسات. وبالتالي ، في الإطار الزمني نفسه ، ستسمح الضوابط الأخرى غير المشمولة في هذه المقالة ، مثل ادارة العمليات على الصعيد الاجتماعي ، بالتدفقات الموضوعة للمؤسسات لاستقراء حدودها المادية ، مما يمكنها من ان تُرصد قبل وصول طلبات أنظمتها الرقابية . ذات التخصيص الأفضل ، وبالتالي تسهيل تقديم خدمة أكثر ربحية للمواطن.

ملاحظات

١ - ورقة مقدمة كعمل نهاية الفصل الدراسي لبرنامج التخصص في ادارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في جامعة جنوب سانتا كاتارينا ، كجزء من متطلبات التخرج كأختصاصي في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

هل أنشأت لجنة دائمة للحفاظ على إدارة العمليات التجارية في مؤسستك؟	
إجابة	النسبة(%)
لم يتم انشاؤها (١أ)	٤٥،١٦
أنشأت (٣أ)	٣٥،٤٨
لا تزال العملية جارية من قبل الادارة العليا (٢أ)	٦،٤٥
لا توجد اجابة	١٢،٩٠

هل كان لإدارة العمليات التجارية تأثير على التغييرات في معايير مؤسستك؟	
إجابة	الحساب(%)
لا يوجد تغيير (١أ)	١٢،٩٠
لقد غيرت جميع المعايير المتعلقة بالبرمجيات الاستراتيجية القديمة (٤أ)	٢٢،٥٨
غيرت جزئياً المعايير المتعلقة بالبرمجيات الاستراتيجية القديمة (٣أ)	٣٨،٧١
غيرت معايير محددة ، دون التأثير على أي برمجيات استراتيجية قديمة (٢أ)	٩،٦٨
لا توجد اجابة	١٦،١٣

ولا شك في أن تبني منهج ادارة العمليات التجارية من قبل محكمة الحسابات لولاية سانتا كاتارينا هو السبيل الأكثر فعالية وكفاءة انتشار الالتزام الإجرائي للمجالات النهائية والإدارية للمؤسسة ، والتي تهدف إلى سرعة تسليم المجتمع ما يطلبه.

هناك حاجة فورية إلى قيام محكمة الحسابات لولاية سانتا كاتارينا بمراجعة جميع الأحكام القانونية التي توجه كلاً من الإجراءات والقواعد التي تحدد مدة التعامل مع القضية.

وانسجاماً مع الخط الذي كشف فيه بعض الباحثين عن الحاجة الى انتشار على مبدأ آلية التعامل الفاعلة مع القضايا ، مع السرعة الحقيقية التي يوفرها الحفظ الإلكتروني ، هناك تنبيه لتفادي الغياب الكامل لإضفاء الطابع الرسمي على العملية ، وإدراك وجود القواعد التي لها أهمية حيوية للجهة المعنية لتحقيق الأمن القانوني المطلوب.



