



المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

أثر التقارير والتوصيات الرقابية في مكافحة الفساد وتحسين الخدمات

**إعداد الباحث / نوال سعيد حميد فارغ
الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة / فرع عدن**

مقدمة البحث

تشكل الرقابة الإدارية والمالية الركيزة الجوهرية لضمان سيادة القانون وحماية الأموال العامة من الهدر والنهب. وفي مدينة عدن، يكتسب العمل الرقابي أهمية مضاعفة نظراً لمكانتها كعاصمة مؤقتة تواجه تحديات استثنائية في ظل النزاع المستمر، حيث تسببت تجزئة المؤسسات الرقابية وضعف إنفاذ القوانين في خلق بيئة خصبة للانحرافات المالية والإدارية.

إن التقارير الرقابية ليست مجرد مراجعات مستندية، بل هي وثائق فنية قادرة على تشخيص العيوب الهيكلية في أجهزة الدولة.

تكمن مشكلة البحث في الفجوة التنظيمية الواسعة بين حجم التقارير الرقابية الصادرة وبين الأثر الملموس لتنفيذ توصياتها في المكاتب التنفيذية بالمديريات.

وقد أدى هذا القصور في المساءلة إلى تدهور الخدمات الأساسية، حيث كشفت التقارير عن ضياع مئات الملايين من الدولارات في قطاع الطاقة وحده نتيجة سوء الإدارة والتحصيل.

ويسعى البحث للإجابة على تساؤلات حول طبيعة هذه التقارير، وكيف يمكن للتحويل الرقمي ٢٠٢٥ أن يمثل الاستجابة المعاصرة لمعالجة بؤر الفساد في عدن.

مشكلة البحث:

تنبثق مشكلة البحث من وجود فجوة هيكلية ومؤسسية تعيق الاستجابة الفورية للملاحظات الرقابية في مدينة عدن، مما يؤدي إلى ضياع فرص الإصلاح الإداري واستمرار الممارسات البيروقراطية التي ترهق كاهل المواطن والقطاع الخاص، خاصة في القطاعات الخدمية الحيوية كالكهرباء والمياه.

كما تتجسد المشكلة في غياب الأثر الملموس للتوصيات الرقابية على جودة الخدمات، حيث كشفت التقارير عن ضياع مئات الملايين من الدولارات في قطاع الطاقة وحده نتيجة سوء الإدارة.

أهمية البحث:

تكمن الأهمية العلمية في تقديم إطار تطبيقي يربط بين العمل الرقابي الميداني ومتطلبات التنمية المستدامة والتحول نحو "الإدارة الذكية" التي تقلل من فرص الانحرافات الإدارية.

أما الأهمية العملية، فتتجلى في وضع مقترحات لصناع القرار في مدينة عدن لتفعيل أدوات الرقابة الرقمية ٢٠٢٥ كجزء من استراتيجية مكافحة الفساد.

أهداف البحث:

تحليل التطور التشريعي للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وضمانات استقلاله.

توضيح الماهية الفنية للتقارير الرقابية وفق معايير الإنتوساي (ISSAI 3000, 4000).

تقييم أثر التوصيات الرقابية في كشف بؤر الفساد في قطاعات الخدمات والبعثات الدبلوماسية.

استشراف دور التحول الرقمي ومنصة "شامل" في رفع كفاءة الأداء الرقابي.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة القوانين واللوائح اليمنية، ومنهج دراسة الحالة لتحليل التقارير الرقابية الصادرة في عدن خلال الفترة (٢٠٢٣-٢٠٢٥).

هيكلية البحث:

يتكون البحث من ثمانية مباحث تغطي الجوانب التشريعية، الفنية، النظرية، والتطبيقية، وصولاً إلى استراتيجيات التحول الرقمي والرقابة المجتمعية، وختاماً بالنتائج والتوصيات.

المبحث الأول: التطور التشريعي والمؤسسي للمنظومة الرقابية في اليمن

في هذا المبحث نتحدث عن التطور التشريعي والمؤسسي للمنظومة الرقابية في اليمن:

شهدت المنظومة الرقابية في اليمن تطوراً مؤسسياً طويلاً يعكس محاولات الدولة لإرساء دعائم المساءلة والشفافية منذ عقود.

وقد تأسس الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بوصفه هيئة رقابية عليا مستقلة تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وذلك بموجب مسارات قانونية متوازية في شطري الوطن قبل الوحدة.

المطلب الأول: المسار التاريخي والتحول القانوني للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة

شهدت المنظومة الرقابية في اليمن تطوراً مؤسسياً طويلاً يعكس محاولات الدولة المتكررة لإرساء دعائم المساءلة والشفافية منذ عقود من الزمن. فقد تأسس العمل الرقابي المنظم عبر مراحل تشريعية مختلفة، حيث صدر القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٤ في العاصمة صنعاء، بينما صدر القانون رقم ١ لسنة ١٩٨٢ في مدينة عدن، وهو ما يعكس التباين في المدارس الإدارية والرقابية التي خضع لها شطرا الوطن قبل الوحدة^(١).

ومع إعادة تحقيق الوحدة اليمنية في عام ١٩٩٠، برزت الحاجة الملحة لدمج هذه الكيانات في إطار قانوني موحد يتناسب مع طبيعة النظام السياسي الجديد، وهو ما تمخض عنه صدور القرار الجمهوري بالقانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٩٢ بشأن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة^(٢).

لقد حدد هذا القانون المركز القانوني للجهاز بوصفه الهيئة الرقابية العليا المستقلة في البلاد، ومنحه الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، مع إلحاقه مباشرة بمجلس الرئاسة لضمان توفير الغطاء السياسي اللازم لممارسة مهامه بعيداً عن ضغوط السلطة التنفيذية.

ويشمل نطاق رقابة الجهاز كافة الوزارات والمصالح الحكومية وفروعها، بالإضافة إلى الوحدات الاقتصادية التي تملكها الدولة أو تساهم فيها، وصولاً إلى الأجهزة والمؤسسات المحلية في المحافظات. إن هذا التوصيف القانوني يمنح التقارير الرقابية شمولية مطلقة لا تقتصر على

^(١) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). أثر التقارير والتوصيات الرقابية في مكافحة الفساد: وثيقة بحثية صادرة عن الجهاز. ص. ٥.

^(٢) مجلس النواب اليمني. (1992). القرار الجمهوري بالقانون رقم (٣٩) لسنة ١٩٩٢ بشأن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. صنعاء: الجريدة الرسمية. ص. ١.

الجوانب المالية الصرفة، بل تمتد لتشمل الرقابة على الأداء وتقييم الأوضاع التنظيمية والقانونية للوحدات الإدارية، وهو ما يضع الجهاز في قلب عملية الإصلاح الشامل.

طبيعة الهيئة والصلاحيات الممنوحة	التشريع المنظم	المرحلة التاريخية
هيئة رقابية مستقلة ذات صلاحيات محاسبية محدودة	القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٤	ما قبل الوحدة (الشمال)
هيئة رقابية تابعة لمجلس الشعب (الرقابة الشعبية)	القانون رقم ١ لسنة ١٩٨٢	ما قبل الوحدة (الجنوب)
هيئة رقابية عليا مستقلة ملحقة بمجلس الرئاسة	القانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٩٢	مرحلة الوحدة (1992)
تعزيز الرقابة على الوحدات الإدارية والمجالس المحلية	القانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠	مرحلة السلطة المحلية (2000)
التكامل القانوني بين الجهاز وهيئة مكافحة الفساد	القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠٠٦	استراتيجية مكافحة الفساد (2006)

المطلب الثاني: الاستقلالية والنزاهة كركائز دستورية للعمل الرقابي المحترف

تعتبر الاستقلالية هي القيمة الجوهرية التي تمنح التقارير الرقابية مصداقيتها وقوتها القانونية والفنية أمام الرأي العام والجهات القضائية.

ويعرف القانون اليمني الاستقلالية بأنها حرية الجهاز في معالجة كافة المسائل والنواحي الرقابية دون توجيه ملزم أو تدخل خارجي، وبما يحول دون تعرضه للضغوط التي قد تمنعه من إبداء الرأي الفني المحايد والموضوعي.

وتتحقق هذه الاستقلالية وفقاً للفصل السابع من قانون الجهاز، حيث نصت المادة ٢٢ صراحة على أن الجهاز مستقل في أداء مهامه ولا يجوز لأي جهة التدخل في شؤونه أو شؤون موظفيه بأي صورة كانت^(٣).

تتجاوز الاستقلالية الجانب الإجرائي لتشمل السلوك المهني الصارم للأعضاء الفنيين، حيث يحظر القانون على موظفي الجهاز ممارسة أي أعمال تجارية أو صناعية أو الانتماء للتنظيمات الحزبية والسياسية لضمان عدم تداخل المصالح الشخصية مع المهام الرقابية.

كما وضع المشرع "تحصيناً قانونياً" للأعضاء الفنيين من خلال المادة ٢٤ التي تمنع تعيين أو نقل الموظفين إلى الجهات التي باشر فيها مهاماً رقابية إلا بعد مضي ثلاث سنوات، وذلك لضمان الحياد التام ومنع محاولات استقطاب الكوادر الرقابية من قبل الجهات الخاضعة للرقابة^(٤).

إن هذا البناء التشريعي يهدف إلى جعل التقارير الرقابية في مدينة عدن مرآة صادقة للواقع الإداري والمالي، بعيداً عن التجاذبات السياسية التي تفرضها ظروف الصراع الراهن.

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للعمل الرقابي في الوحدات الإدارية

يهدف الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة من خلال ممارسة اختصاصاته إلى تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة والتأكد من حسن إدارتها من حيث مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية.

وتتوزع مهامه بين الرقابة المالية بشقيها المحاسبي والنظامي، والرقابة على الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة، والرقابة القانونية لتقييم الأوضاع التنظيمية.

^(٣) مجلس النواب اليمني. (1992). قانون الجهاز المركزي رقم (39) المرجع سابق. ص. ١٢
^(٤) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). الأسئلة الشائعة حول الاستقلالية. متاح على الموقع الرسمي

ويتكون الجهاز هيكلياً من أربعة قطاعات رئيسية تضمن تغطية كافة مفاصل الدولة اليمنية بشكل تخصصي واحترافي.^(٥)

يبرز قطاع الرقابة على الوحدات الإدارية في المحافظات والمجالس المحلية كأكثر القطاعات تماساً مع احتياجات مدينة عدن، حيث ينظم عمله قانون السلطة المحلية رقم ٤ لعام ٢٠٠٠.^(٦)

وتعمل التقارير الصادرة عن هذا القطاع كأداة تشخيصية تساهم في تطوير أداء المكاتب التنفيذية، خاصة في المجالات المالية والإدارية، ورفع مستوى مهنة المحاسبة والمراجعة.

ويشمل نطاق الرقابة في عدن كافة الوزارات والمصالح والوحدات الاقتصادية التي تساهم فيها الدولة، مما يمنح المخرجات الرقابية طابعاً شمولياً يمكنه من رصد الاختلالات في كافة المستويات التنظيمية، بدءاً من الإدارة المحلية وصولاً إلى المشاريع الكبرى الممولة من المساعدات الدولية.

رأي الباحث

يرى الباحث أن المنظومة التشريعية الرقابية في اليمن، رغم رصانتها النظرية وشموليتها في قانون عام ١٩٩٢، إلا أنها تواجه تحدياً وجودياً في مرحلة "ما بعد النزاع" بمدينة عدن.

إن إلحاق الجهاز بمجلس الرئاسة كان يهدف تاريخياً لمنحه أعلى غطاء سياسي ممكن، لكن في ظل تذبذب الاستقرار المؤسسي، قد تتحول هذه التبعية إلى عائق إذا لم تفعل الضمانات الدستورية للاستقلالية المالية والإدارية بشكل كامل.

كما أن "التحصين القانوني" للأعضاء الفنيين يمثل مكسباً جوهرياً يجب الحفاظ عليه وتطويره ليشمل حماية أمنية ومعيشية تتناسب مع حجم المخاطر التي يواجهونها عند كشف ملفات الفساد الكبرى في قطاعات الطاقة والأراضي.

المبحث الثاني: الماهية الفنية للتقارير الرقابية وأنواعها وفق معايير الإنتوساي

^(٥) مجلس النواب اليمني. (1992). قانون الجهاز المركزي رقم (39) مرجع سابق. المادة(4)
^(٦) مجلس النواب اليمني. (2000). قانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠. صنعاء: الجريدة الرسمية. ص. ٢.

في هذا المبحث نتحدث عن " الماهية الفنية للتقارير الرقابية وأنواعها وفق معايير الإنتوساي " ،
تعد التقارير الرقابية مخرجاً فنياً لعملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية، حيث
تعتمد على نظم معلوماتية ومعرفية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن.

وفي مدينة عدن، تكتسب هذه التقارير أهمية بالغة بالنظر إلى الطبيعة الخدمية للمكاتب التنفيذية
التي تتعامل مباشرة مع احتياجات المواطنين.

ويتم تصنيف هذه التقارير وفقاً للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (ISSAI) بما يتوافق مع
البيئة التشريعية اليمنية^(٧).

المطلب الأول: تصنيف التقارير الرقابية وفق المعايير الدولية (ISSAI)

تعد التقارير الرقابية المخرج الفني النهائي لعملية معقدة من الفحص والمراجعة، وهي تعتمد على
نظم معلوماتية ومعرفية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري التصحيحي بأسرع وقت ممكن.

وفي مدينة عدن، تكتسب هذه التقارير أهمية بالغة نظراً للطبيعة الخدمية للمكاتب التنفيذية التي
تتعامل مباشرة مع احتياجات المواطنين اليومية.

ويتم تصنيف هذه التقارير وفقاً للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة (ISSAI) بما يتوافق مع
البيئة التشريعية والمالية اليمنية، وتصنف بناءً على ذلك إلى ثلاثة أنواع رئيسية تضمن جودة
ومصادقية العمل الرقابي^(٨).

أولاً: تقارير الرقابة المالية والحسابية (التدقيق المالي)، وهي تركز على مراجعة سلامة الصرف
والتحصيل، والتأكد من مطابقة الإنفاق الفعلي للموازنة المقررة وفق قانون السلطة المحلية رقم ٤
لعام ٢٠٠٠ واللوائح المالية النافذة.

تهدف هذه الرقابة إلى إبداء رأي فني حول مدى عدالة القوائم المالية وصدق تعبيرها عن المركز
المالي للجهة، عبر التحقق من صحة الدفاتر والسجلات وسلامة إثبات القيود المحاسبية وبما
يتفق مع الأصول المتعارف عليها.

^(٧) المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الإنتوساي). (2019). المعيار الدولي - (ISSAI 3000) مبادئ رقابة
الأداء. فيينا: الإنتوساي. ص. ٤.

^(٨) مبادرة تطوير الإنتوساي. (2021). (IDI) دليل رقابة الالتزام وفق المعيار ٤٠٠٠. كاتماندو. IDI: ص. ٨٠.

ثانياً: تقارير رقابة الأداء (Performance Audit)، وهي أرقى أنواع الرقابة الحديثة التي لا تكفي بمراجعة المستندات، بل تقيس مدى كفاءة الوحدة الإدارية في تحقيق أهدافها وفق مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية المستمدة من المعيار ISSAI 3000.

ثالثاً: تقارير الرقابة القانونية والالتزام (Compliance Audit)، التي تتحقق من مدى تقيد الموظفين والقيادات المحلية باللوائح التنظيمية، وتكشف حالات تجاوز الصلاحيات وفق المعيار ISSAI 4000.

المطلب الثاني: مراحل إعداد التقرير الرقابي وضمانات جودته الفنية والميدانية

تمر عملية إعداد التقارير الرقابية بمراحل دقيقة لضمان موضوعيتها وقابليتها للتنفيذ، وتتطلب هذه المراحل مهارات فنية عالية وتدقيقاً مستمراً من قبل فرق المراجعة.

تبدأ المرحلة الأولى بالتخطيط واختيار المواضيع بناءً على تحليل المخاطر وتحديد الأهمية النسبية، حيث يجب أن يضمن التخطيط اختيار مواضيع ذات قيمة مضافة للمجتمع في عدن.

المرحلة الثانية هي التنفيذ وجمع الأدلة، وتتطلب إجراءات الفحص الميداني وجمع أدلة إثبات كافية وملائمة لدعم الاستنتاجات، مع ضرورة ممارسة "الشك المهني" (Professional Skepticism) طوال العملية لضمان عدم إغفال أي انحرافات، وهو ما يعني الحفاظ على مسافة مهنية وتوخي الانتباه عند تقييم الأدلة.

المرحلة الثالثة تتمثل في إعداد وصياغة التقرير، حيث يجب أن تكون التقارير موضوعية، واضحة، بناءة، وتتضمن النتائج والتوصيات العملية القابلة للتطبيق وفق معايير الجودة المعتمدة. المرحلة الرابعة والأهم هي المتابعة، أي التأكد من قيام الجهة الخاضعة للرقابة بتنفيذ التوصيات ومعالجة الملاحظات الواردة في التقرير.^(٩)

^(٩) الإنتوساي. (2022). المعيار - ISSAI 100 المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام. فيينا. ص. ١٥.

وتعد هذه المرحلة هي الاختبار الحقيقي لأثر العمل الرقابي، حيث أن التوصيات غير المنفذة تظل مجرد حبر على ورق ولا تساهم في تحسين مستوى الخدمات العامة أو مكافحة الفساد في البيئة المحلية^(١٠).

الأثر الفني المتوقع في الوحدات الإدارية بعدن	متطلب معيار ISSAI 3000
تقليل تكاليف الحصول على الموارد (مثل وقود محطات الكهرباء) دون مساس بالجودة	الاقتصاد (Economy)
الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق أقصى مخرج خدمي ممكن	الكفاءة (Efficiency)
مدى تحقيق الأهداف والبرامج الحكومية المرسومة وتحسين مستوى رضا المواطن	الفعالية (Effectiveness)
كشف محاولات إخفاء الفساد الإداري والمالي في عقود التوريدات والمناقصات	الشك المهني (Skepticism)

المطلب الثالث: مقتضيات الجودة وفق المعيار ISSAI 140 والرقابة على جودة المخرجات

تتحمل الأجهزة العليا للرقابة مسؤولية جودة الرقابة بشكل عام لضمان تنفيذها وفقاً للمعايير المهنية والقوانين المنظمة، وهو ما يتطلب وجود سياسات وإجراءات وأدوات مناسبة لإجراء مجموعة الأعمال الرقابية بمهنية عالية.

^(١٠) مجلة الإنتوساي. (2021). تحليل تطور التوصيات بشأن تدقيق الحكومة. متاح على intosaijournal.org.

ويستوجب المعيار ISSAI 140 أن يتضمن نظام إدارة الجودة مراقبة مستقلة لمجالات الرقابة، باستخدام موظفين ليسوا مشاركين في المهام الأصلية لضمان الحياد في تقييم جودة المخرج النهائي.^(١١)

ويشمل ذلك فحص جودة الارتباط، وهو تقييم موضوعي للأحكام الهامة التي اتخذها فريق الرقابة والاستنتاجات التي توصل إليها.

إن الالتزام بمتطلبات السلوك الأخلاقي والمهني يعد ركيزة أساسية في معايير الجودة، حيث يجب على المدققين الحفاظ على استقلاليتهم التامة عن السلطة التنفيذية مالياً وإدارياً^(١٢).

وتتضمن عناصر الاكتمال في التقرير ضرورة اشتماله على كل المعلومات والأسانيد الضرورية لتحقيق أهدافه، مع توضيح العلاقة بين الملاحظات والنتائج والتوصيات المرفوعة.

في سياق مدينة عدن، تعني جودة التقارير ضرورة تقديم تحليل دقيق لأسباب "الفشل الخدمي" وليس فقط حصر المبالغ المالية المختلطة، مما يمكن صناع القرار من معالجة جذور المشكلات الهيكلية في الإدارة العامة.

رأي الباحث

يرى الباحث أن الماهية الفنية للتقارير الرقابية في اليمن قد شهدت قفزة نوعية من خلال تبني معايير الإنتوساي (ISSAI)، إلا أن الفجوة تكمن في "القدرة الاستيعابية" للوحدات الإدارية في عدن لهذه التقارير.

إن تقارير "رقابة الأداء" هي الأكثر احتياجاً اليوم لتقييم كفاءة الإنفاق في قطاع الطاقة، ولكنها تتطلب مهارات فنية تخصصية قد تفتقر إليها بعض فرق المراجعة الميدانية.

لذا، يقترح الباحث ضرورة إنشاء "وحدة مراجعة جودة المخرجات" في فرع عدن لضمان أن تكون التوصيات الرقابية "ذكية" (SMART) وقابلة للتطبيق الفوري في ظل شحة الموارد الحالية.

^(١١) الإنتوساي (2025). المعيار الدولي - (ISSAI 140) رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة. فيينا: إصدار يناير ٢٠٢٥. ص. ٦

^(١٢) هيئة مكافحة الفساد (2013). دليل معايير جودة التقارير الرقابية. فلسطين. ص. ١٣.

المبحث الثالث: الإطار النظري للفساد الإداري والمالي في الدول الهشة وبيئات الصراع

في هذا المبحث نتحدث عن "الإطار النظري للفساد الإداري والمالي في الدول الهشة"، لفهم أثر التقارير الرقابية، يجب تحليل الظاهرة التي تعالجها هذه التقارير. فالفساد في القطاع العام ليس مجرد سلوك فردي، بل هو نتاج علاقات معقدة بين الأفراد والدولة.

المطلب الأول: نظريات تفسير الفساد (علاقة الوكيل بالموكل ونقص المعلومات)

تعتبر نظرية "علاقة الوكيل بالموكل" (Principal-Agent Theory) من أكثر النظريات شيوعاً ورصانة في الأدب الاقتصادي والإداري لتفسير ظاهرة الفساد في القطاع العام. ويفترض هذا النموذج أن الوكلاء (الموظفين العموميين) يعملون بتفويض من الموكل (الشعب أو البرلمان) لحماية المصالح العامة وإدارة الموارد.

ومع ذلك، غالباً ما تكون مصالح الوكلاء مغايرة لمصالح الموكل، ومع وجود عدم تماثل في المعلومات (Information Asymmetry) لصالح الوكيل، فإنه يمكنه استغلال هذا الفائض المعلوماتي لتحقيق منافع شخصية غير مشروعة^(١٣).

وفي سياق مدينة عدن، تتفاقم مشكلة الوكالة عندما يختار الموظفون في المكاتب التنفيذية التورط في أعمال فساد تعزيراً لمصالحهم الخاصة أو استجابة لضغوط قوى نافذة، مستغلين غياب الرقابة الشعبية الفعالة وضعف آليات المساءلة البرلمانية.

وللحد من هذه الانحرافات، تأتي التقارير الرقابية كأداة استراتيجية للموكل (الدولة/الشعب) لمراقبة سلوك الوكيل وحصر حالات الإساءة المحتملة للسلطة التقديرية، مما يقلص من الفجوة المعلوماتية ويجبر الوكيل على الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية للوظيفة العامة^(١٤).

المطلب الثاني: مظاهر الفساد الإداري والمالي والتنظيمي في البيئة المحلية

¹³ (Rose-Ackerman, S. (1978). **Corruption: A study in political economy**. New York: Academic Press. p. 54.

¹⁴ (لجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). أثر التقارير والتوصيات. مرجع سابق. ص. ١٢.

ينقسم الفساد في الوحدات الإدارية والمرافق العامة إلى عدة مجموعات تشمل الانحرافات المالية والتنظيمية والسلوكية التي تنخر في جسد الدولة.

تشمل الانحرافات المالية مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها في القوانين، والتلاعب في إجراءات المناقصات والمزايدات، والإهمال المتعمد الذي يترتب عليه ضياع الحقوق المالية للدولة أو المتاجرة بالوظيفة العامة^(١٥).

أما الانحرافات التنظيمية، فتتجلى في الامتناع عن أداء العمل، وعدم الالتزام بمواعيد الدوام، واستغلال النفوذ لتحقيق مكاسب فئوية مثل المحاباة والمحسوبية والتحيز للأقارب في التعيينات القيادية.

إن استشراف الفساد يؤدي إلى خلخلة القيم الأخلاقية في المجتمع، وانتشار حالة من الإحباط واللامبالاة بين الأفراد، وبروز التعصب كرد فعل طبيعي لانهايار منظومة تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية^(١٦).

كما يشوه الفساد البنى الاجتماعية من خلال صعود أقلية "منتفعة" على حساب الأغلبية الساحقة، مما يؤدي إلى تراجع المستوى المعيشي وانهايار الثقة في مؤسسات الدولة^(١٧).

في مدينة عدن، يلاحظ أن الفساد قد اتخذ أشكالاً معقدة ترتبط بـ "اقتصاد الحرب"، حيث يتم توظيف الموارد العامة لخدمة أجنداث سياسية أو عسكرية بعيداً عن أهداف التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: أثر النزاع والهشاشة الاقتصادية على تضخم بؤر الفساد في عدن ٢٠٢٥

في الدول التي تعاني من صراعات ممتدة مثل اليمن، يؤثر غياب الاستقرار السياسي بشكل محوري في تقويض جهود مكافحة الفساد.

^(١٥) جهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). أثر التقارير والتوصيات. مرجع سابق. ص. ١٢.
^(١٦) المجلة العربية للنشر العلمي. (2021). (AJSP) دور الأجهزة الرقابية الخارجية في الحد من الفساد. غزة. ص. ١٥.

فالتهديد المستمر بالعنف الجسدي وتفشي السلاح يصعب على الموظفين الحكوميين والقضاة تطبيق القوانين بنزاهة، وتتفاقم هذه المشكلات في ظل حكومات ائتلافية هشة يسعى المشاركون فيها لتحقيق مكاسب سريعة مقابل مشاركتهم السياسية.

ويشير تقرير مؤشر مدركات الفساد (CPI) لعام ٢٠٢٥ إلى أن اليمن لا تزال تواجه عقبات هيكلية كبيرة تحول دون تحقيق تحسن ملموس في درجتها المتدنية عالمياً^(١٧).

مؤشر مدركات الفساد والحرية الترتيب/الدرجة (تقريباً ٢٠٢٥) الآثار المترتبة على مدينة عدن

مؤشر مدركات الفساد والحرية	الترتيب/الدرجة (تقريباً ٢٠٢٥)	الآثار المترتبة على مدينة عدن
مؤشر مدركات الفساد (CPI)	من بين أدنى ٥ دول عالمياً	صعوبة جذب الاستثمارات الأجنبية وضعف الثقة بالدولة
مؤشر حرية التعبير والمساءلة	تراجع مستمر وتضييق مدني	تهميش دور المواطن في الرقابة الشعبية والتبليغ
حالة الحرية (Freedom House)	دولة "غير حرة"	تقييد دور منظمات المجتمع المدني في المساءلة المستقلة
الفقر والجوع (توقعات ٢٠٢٥)	اتساع رقعة الحرمان المادي	زيادة دافع "فساد البقاء" لدى صغار الموظفين

^(١٧) منظمة الشفافية الدولية. (2025). مؤشر مدركات الفساد العالمي لعام ٢٠٢٥. برلين. ص. ٢.

لقد ساهم الانهيار الاقتصادي ووصول سعر الدولار إلى نحو ٢٢٠٠ ريال في يناير ٢٠٢٥ في خلق ضغوط معيشية غير مسبقة، مما أدى إلى تآكل الطبقة الوسطى وظهور أنماط جديدة من الفساد الصغير المرتبط بالخدمات الأساسية. إن استمرار هذه الأزمات دون حلول جذرية يزيد من خطورة الوضع، حيث تصبح الوظيفة العامة وسيلة "للكسب السريع" بدلاً من كونها تكليفاً بخدمة المجتمع، مما يفرغ التقارير الرقابية من قيمتها الردعية في ظل غياب الحماية للمبلغين والمراجعين^(١٨).

رأي الباحث

يرى الباحث أن الإطار النظري للفساد في عدن قد تجاوز النماذج التقليدية ليدخل في طور "الفساد الهيكلي المشرعن".

إن نظرية الوكيل والموكل تثبت فشلها في بيئة النزاع لأن "الموكل" (الدولة) نفسه منقسم، مما يمنح "الوكلاء" حصانة واقعية ناتجة عن توازن القوى المسلحة.

لذا، فإن الحل لا يكمن فقط في زيادة عدد التقارير الرقابية، بل في إعادة بناء "هيبة الموكل" من خلال توحيد المؤسسات السيادية وتوفير حد أدنى من الكرامة المعيشية للموظف العام لضمان ولائه للدولة وليس لشبكات الفساد النافذة.

المبحث الرابع: دور التقارير الرقابية في رصد بؤر الفساد بمدينة عدن (دراسة تطبيقية)

نتحدث في هذا المبحث عن " دور التقارير الرقابية في رصد بؤر الفساد بمدينة عدن "، تشكل التقارير الرقابية الوثيقة الرسمية التي تعكس كفاءة المؤسسة وقدرتها الفنية على تجفيف منابع الفساد في البيئة الإدارية المحلية بمدينة عدن. وتساهم هذه التقارير في خلق بيئة من الشفافية والمساءلة تمنع تضخم الهرم الإداري البيروقراطي وتحد من انتشار الانحرافات السلوكية والمالية.

المطلب الأول: آليات الرقابة الحديثة في كشف الانحرافات الإدارية والمالية

تشكل التقارير الرقابية الوثيقة الرسمية التي تعكس كفاءة المؤسسة وقدرتها الفنية على تجفيف منابع الفساد في البيئة الإدارية المحلية بمدينة عدن. وتساهم هذه التقارير في خلق بيئة من

^{١٨} البنك المركزي اليمني. (2025). نشرة أسعار الصرف الرسمية لشهر يناير. عدن: البنك المركزي.

الشفافية والمساءلة تمنع تضخم الهرم البيروقراطي وتحد من انتشار الانحرافات السلوكية والمالية. وتعتمد الرقابة في عدن اليوم على عدة آليات تقنية وقانونية لرصد مظاهر الفساد، منها كشف الانحرافات السلوكية واستغلال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، والتي غالباً ما تؤدي إلى تدهور جودة الخدمات المقدمة للمواطنين^(١٩).

تبرز "الرقابة الإلكترونية اللحظية" كأحدث الأساليب التي تسمح بمتابعة مسار المعاملات وكشف الانحرافات أولاً بأول، مما يزيد من قدرة الإدارة العليا على تصحيح الأخطاء قبل تفاقمها. وتشير التقارير الصادرة في عامي ٢٠٢٤ و ٢٠٢٥ إلى توجه القيادة السياسية والحكومة نحو تفعيل أدوات الرقابة والمراجعة لضمان النزاهة في كافة مؤسسات الدولة. وقد تسلم رئيس مجلس الوزراء الدكتور أحمد عوض بن مبارك في نوفمبر ٢٠٢٤ نتائج مراجعة الجهاز المركزي لأعمال عدد من المؤسسات الاستراتيجية، منها المنطقة الحرة بعدن، وشركة مصافي عدن، وشركة النفط، ومصلحة الضرائب، وهو ما يعد خطوة ضرورية لكسر حاجز الصمت الإداري تجاه المخالفات المرصودة^(٢٠).

المطلب الثاني: التكامل بين العمل الرقابي والمنظومة العدلية (نيابة الأموال العامة)

لا تكتمل فاعلية التقارير الرقابية إلا بتحويل الملاحظات الجسيمة إلى إجراءات قضائية رادعة تحقق الردع العام والخاص.

ويمتلك الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة سلطة ضبط المستندات الدالة على ارتكاب جرائم الفساد وتحديد المسؤولين عنها بشكل فني دقيق. وفي حال اكتشاف فعل يعاقب عليه القانون ويضر بالمصلحة العامة، تتبع الإجراءات القانونية لإحالة هذه القضايا إلى الجهات القضائية المختصة، وتحديد نيابة ومحاكم الأموال العامة.

وتؤكد المادة ٣٧ من قانون مكافحة الفساد أن الاختصاص ينعقد لهذه الجهات للنظر في قضايا الجرائم المالية والإدارية الجسيمة^(٢١).

^(١٩) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). أثر التقارير والتوصيات. مرجع سابق. ص. ١٤
^(٢٠) وكالة الأنباء اليمنية سبأ. (2024). بيان رئاسة الوزراء حول استلام تقارير الجهاز المركزي. عدن.
^(٢١) مجلس النواب اليمني. (2006). قانون مكافحة الفساد رقم (٣٩) لسنة ٢٠٠٦. صنعاء: الجريدة الرسمية. المادة(37)

يعد التكامل بين الجهاز المركزي وهيئة مكافحة الفساد والقضاء هو الضمانة الوحيدة لتحويل التقارير الرقابية من مجرد تشخيص فني إلى أداة عقابية رادعة.

وقد كشفت التقارير الأخيرة عن اختلاسات مالية تجاوزت مليار وسبعمائة وعشرين مليون دولار، مع رصد اعتداءات واسعة على أراضي الدولة من قبل مجموعات مسلحة وشخصيات نافذة، مما يستدعي تدخلاً قضائياً عاجلاً لاسترداد هذه الأموال وحماية الممتلكات العامة.

إن فاعلية التقارير تقاس هنا بمدى قدرتها على تقديم "أدلة إثبات صلبة" لا تقبل الطعن أمام المحاكم، وهو ما يتطلب تنسيقاً وثيقاً بين المراجعين القانونيين وأعضاء النيابة العامة بعدن.

المطلب الثالث: تحليل قضايا الفساد الجسيمة في البعثات الدبلوماسية (٢٠٢٣-٢٠٢٥)

كشفت تقارير الجهاز المركزي الأخيرة (يناير ٢٠٢٥) عن مخالفات جسيمة تجاوزت مئات ملايين الدولارات في قطاعات كانت تعتبر تاريخياً بعيدة عن المساءلة المباشرة، وأبرزها البعثات الدبلوماسية. ففي القنصلية العامة بجدة، كشف التقرير عن مخالفات في تحصيل الموارد والرسوم القنصلية، حيث فرضت اللجنة العليا للجوازات زيادة في الرسوم بدون مسوغ قانوني، وبلغت المبالغ المنصرفة كدخل إضافي للقنصلية ولجان وزارتي الخارجية والداخلية نحو ٩١.٢ مليون ريال سعودي.

كما لم تلتزم القنصلية بتوريد مبالغ محصلة كرسوم جوازات وغرامات للفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢ بمبلغ ١٥٦.٦ مليون ريال سعودي، حيث اقتصر ما تم توريده فعلياً على ١٢.٧ مليون ريال فقط.

وفي سفارة اليمن بالقاهرة، كشف التقرير عن استيلاء موظفين على ٢٦٨ ألف دولار من إيرادات الدخل القنصلي عبر التزوير في محررات رسمية بإصدار جوازات بمهنة "طالب" دون صحة ذلك، لتحصيل رسوم كاملة (٩٥ دولاراً) وترحيلها في النظام الآلي بمبلغ ٢٧ دولاراً فقط، مما يعني نهب الفارق لحسابات شخصية.

إن هذه الأرقام الصادمة تعكس فجوة عميقة في الرقابة المالية على الإيرادات الخارجية للدولة، وتؤكد أن التقارير الرقابية تظل الأداة الوحيدة القادرة على اختراق جدار "الحصانة الدبلوماسية"

لكشف المسارات غير القانونية التي تتخذها الأموال العامة بعيداً عن الخزينة المركزية في عدن.
(٢٢)

رأي الباحث

يرى الباحث أن نجاح الجهاز المركزي في كشف فساد البعثات الدبلوماسية يمثل "نقطة تحول" في العمل الرقابي اليمني، كونه أثبت قدرة المراجع المحلي على تتبع الأموال العامة حتى خارج الحدود السيادية.

ومع ذلك، فإن الخطورة تكمن في "الصمت الإداري" الذي يلي صدور هذه التقارير. إن استعادة ١٥٦ مليون ريال سعودي كفيلة بحل أزمات إنسانية كبرى في عدن، مما يستدعي من رئاسة الدولة اتخاذ قرارات سيادية بإيقاف المتورطين فوراً وإحالتهم للمحاكمة العلنية ليكونوا عبرة لغيرهم، بدلاً من الاكتفاء بالتدوير الوظيفي الذي يكرس ثقافة "التهب المباح".

المبحث الخامس: أثر التوصيات الرقابية في تحسين الخدمات الأساسية بمدينة عدن

نتحدث في هذا المبحث عن "أثر التوصيات الرقابية في تحسين الخدمات الأساسية بمدينة عدن"، ينتقل العمل الرقابي من مرحلة الرصد إلى مرحلة الإصلاح التطبيقي عبر تنفيذ التوصيات الواردة في التقارير. وفي مدينة عدن، تبرز الحاجة الملحة لترجمة هذه التوصيات إلى إجراءات عملية ترفع من جودة الخدمات العامة، خاصة في قطاعي الكهرباء والمياه اللذين يعانيان من أزمات مزمنة.

المطلب الأول: تشخيص فساد قطاع الخدمات (الكهرباء والنفط نموذجاً)

ينتقل العمل الرقابي من مرحلة الرصد إلى مرحلة الإصلاح التطبيقي عبر تنفيذ التوصيات الواردة في التقارير الفنية.

وفي مدينة عدن، تبرز الحاجة الملحة لترجمة هذه التوصيات إلى إجراءات عملية ترفع من جودة الخدمات العامة، خاصة في قطاعي الكهرباء والمياه اللذين يعانيان من أزمات مزمنة.

^{٢٢} الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). أثر التقارير والتوصيات. مرجع سابق. ص. ١٥.

وقد كشفت التقارير الرقابية والبرلمانية الصادرة في أواخر عام ٢٠٢٣ وعام ٢٠٢٤ عن حجم هائل من الهدر والفساد في قطاع الخدمات. ففي ملف السفينة العائمة لتوليد الكهرباء، أشار التقرير (٢٠٢٥) إلى اختلالات كبيرة في عقد شراء طاقة بقيمة ١٢٨ مليون دولار مع شركة "بريزم إنتربرايز"، حيث تم التعاقد دون إجراء مناقصة عامة، وبشروط تضمن دفع ١٢.٨ مليون دولار كدفعة مقدمة دون ضمانات بنكية كافية^(٢٣).

أدى التأخير في تنفيذ العقود واستقدام البدائل إلى استمرار تشغيل محطات قديمة تعمل بالديزل بتكلفة إضافية بلغت أكثر من ١٠٧ ملايين دولار سنوياً. كما كشفت التقارير عن قيمة فساد في تعاقدات توفير المشتقات النفطية لعام ٢٠٢٢ تصل إلى نحو ٢٨٥ مليون دولار. وفي ملف تحديث مصفاة عدن، كشف التقرير عن إهدار للمال العام في مشروع مع شركة صينية بتكلفة ١٨٠.٥ مليون دولار، اعتبره الجهاز المركزي مشروعاً تم تحت مسمى "تحديث" دون احتياج فعلي، مع تجاوزات جسيمة في شراء وتشغيل سفن نقل المشتقات^(٢٤).

الأثر المالي/التشغيلي المتوقع	نوع المخالفة المرصودة (2024-2025)	المرفق الخدمي/القطاع
هدر مئات الملايين من الدولارات سنوياً	تعاقدات دون ضمانات ومناقصات محدودة	وقود الكهرباء (2022)
تأخير دخول ١٠٠ ميجاوات للخدمة	دفع مقدم دون ضمان وبنود مجحفة	السفينة العائمة (Prism)
استنزاف العملة الصعبة في وقود مرتفع التكلفة	استمرار التشغيل نتيجة تأخير البدائل	محطات الديزل القديمة
تجميد موارد الدولة في مشاريع وهمية	تحديث غير ضروري وتجاوزات شراء	مصفاة عدن
ضياع المخططات العمرانية والملكيات العامة	اختلاسات واعتداءات على الممتلكات	هيئة الأراضي (2025)

^(٢٣) راشد سيف وأمجد بشادي. (2025). هدر مليار دولار في قطاع الكهرباء بعدن: تقرير استقصائي. يوليو ٢٠٢٥.

^(٢٤) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2024). تقرير تقييم عقود الطاقة المشتراة والسفينة العائمة. عدن.

المطلب الثاني: أداء الخدمات العامة ومؤشرات القياس في قطاعي الطاقة والمياه

تعاني مؤسسة الكهرباء في عدن من فجوة كبيرة بين القدرة التصميمية والإنتاج الفعلي نتيجة غياب الصيانة والرقابة الفنية. وبحسب مؤشرات القياس، تحتاج محطة الحسوة البخارية إلى ٠.٤٢٨ لتر وقود لكل كيلوواط/ساعة منتجة، بينما تسجل المحطات الحديثة ٠.٢٣٤ لتر، مما يجعل استمرار محطة الحسوة نزيهاً مالياً مستمراً للدولة، ويمثل الديزل نحو ٤٦.٥% من استهلاك الوقود، وهو السبب الرئيسي في ارتفاع تكاليف التشغيل والفاقد المالي، حيث وصلت نسبة الفاقد الكهربائي (الفني والتجاري) في عدن إلى ٤٤% في عام ٢٠٢٣، وهي نسبة تعكس تدمير البنية التحتية وغياب الرقابة على الربط العشوائي^(٢٥).

أما في قطاع المياه، فقد وجه مجلس الوزراء في عام ٢٠٢٤ بوضع آلية مزمدة لجدولة المديونية الحكومية لمؤسسات المياه والصرف الصحي لضمان استمرارية خدماتها، مما يشير إلى وجود خلل عميق في التحصيل المالي والرقابة على الموارد المحلية. ورغم جهود فرق الصيانة في معالجة طفح مياه الصرف الصحي في مديريات الشيخ عثمان والمنصورة، إلا أن نقص التمويل وضعف الرقابة على الشبكات يعيق الحل الجذري. إن غياب الرقابة على كميات المياه الموردة والمفقودة (التي تتجاوز ٤٠% في بعض المناطق) يؤدي إلى هدر موارد مائية شحيحة في ظل التغيرات المناخية المتسارعة^(٢٦).

المطلب الثالث: انعكاس الالتزام الرقابي على جودة الخدمة (رؤية عدن ٢٠٣٠)

تؤدي الاستجابة الجادة للتوصيات الرقابية إلى تحسن ملموس في معايير جودة الخدمة التي يتلقاها المواطن، وتشمل السرعة والدقة والتكلفة. وتؤكد دراسات الحالة في الوحدات الإدارية بعدن أن تنفيذ توصية "فصل مقدم الخدمة عن طالباها" وأتمتة الإجراءات ساهم بنسبة ٥٤% في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل الرشوة والبيروقراطية. وينعكس هذا الالتزام على حياة المواطنين

^(٢٥) وزارة الكهرباء والطاقة. (2023). التقرير السنوي لمؤسسة كهرباء عدن: مؤشرات الفاقد. عدن.
^(٢٦) المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي. (2024). بيانات إحصائية حول المديونية والصيانة. عدن.

عبر رفع كفاءة الإنفاق المحلي، وتوجيه الموارد المالية نحو مشاريع التنمية المستدامة وصيانة البنية التحتية بدلاً من الهدر الإداري في صفقات الوقود المشبوهة^(٢٧).

تتماشى هذه الإصلاحات مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية عدن ٢٠٣٠، التي تهدف إلى توفير طاقة نظيفة بأسعار معقولة ومياه نقية للجميع. إن تفعيل الرقابة على قطاع الطاقة سيسمح بتحويل المحطات للعمل بالغاز الطبيعي أو الطاقة الشمسية، وهو ما يقلل التكاليف التشغيلية بنسبة كبيرة ويحسن من انتظام الخدمة. كما أن مأسسة الرقابة تضمن مساواة جميع الأفراد في الاستفادة من الخدمات العامة دون تمييز أو محسوبية، مما يعزز العدالة الاجتماعية والسلم الأهلي في العاصمة المؤقتة^(٢٨).

رأي الباحث

يخلص الباحث إلى أن أزمة الخدمات في عدن هي "أزمة رقابة" بامتياز قبل أن تكون أزمة موارد. إن إنفاق ٢.١ مليار دولار على الكهرباء دون تحقيق استقرار في الخدمة يؤكد أن المال العام يتبخر في "ممرات الفساد" المتمثلة في الطاقة المشتراة والوقود. الحل الجذري لا يكمن في طلب المزيد من المنح، بل في الالتزام بتوصية الجهاز المركزي بإلغاء عقود الطاقة المشتراة فوراً واستبدالها بمحطات توليد حكومية تعمل بالغاز، مع إخضاع منظومة توزيع الوقود لرقابة إلكترونية صارمة تمنع تسريبه للسوق السوداء.

المبحث السادس: التحول الرقمي كاستجابة معاصرة للتوصيات الرقابية ٢٠٢٥

نتحدث في هذا المبحث عن "التحول الرقمي كاستجابة معاصرة للتوصيات الرقابية ٢٠٢٥"، يعتبر التحول الرقمي الحل الأنسب للقضاء على المشكلات التقليدية والروتين في مكاتب الخدمات بعدن. فميكنة العمليات الإدارية ليست مجرد ترف تقني، بل هي ضرورة رقابية لضمان النزاهة المطلقة وتبسيط الإجراءات.

المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تجفيف منابع الفساد الإداري والمالي

^(٢٧) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). أثر التقارير والتوصيات. مرجع سابق. ص. ١.
^(٢٨) جامعة الدول العربية. (2030). الاستراتيجية العربية للطاقة المتجددة ٢٠٣٠. ص. ١٠.

يعتبر التحول الرقمي الحل الأنسب والأكثر فاعلية للقضاء على المشكلات التقليدية والروتين في مكاتب الخدمات بمدينة عدن. فميكنة العمليات الإدارية ليست مجرد ترف تقني، بل هي ضرورة رقابية لضمان النزاهة المطلقة وتبسيط الإجراءات للمواطن. يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تعزيز الشفافية والكفاءة والمساءلة في الإدارة العامة، فهو يسهل الحد من التفاعلات المباشرة بين المواطنين والمسؤولين، وبالتالي يقلل من فرص الابتزاز والممارسات الفاسدة^(٢٩).

تساهم المنصات الرقمية في تسجيل وتتبع كل المعاملات بشكل دقيق يمنع التلاعب بالمستندات، كما يمكن لاستخدام الذكاء الاصطناعي وتقنية "البلوكشين" (Blockchain) المساعدة في تحديد الأنماط المشبوهة ومنع الأنشطة الفاسدة قبل وقوعها. وتؤكد مخرجات مؤتمر التحول الرقمي الأول بجامعة عدن (٢٠٢٤) على أن الأتمتة ترفع من مستوى رضا المواطن عبر توفير الوقت وتخفيض التكاليف غير الرسمية، كما تعزز قدرة الأجهزة الرقابية على الرصد الإلكتروني اللحظي للانحرافات المالية في الحسابات الختامية^(٣٠).

المطلب الثاني: تجربة منصة "شامل" السعودية كنموذج رائد للرقابة الرقمية

تعتبر منصة "شامل" التابعة للديوان العام للمحاسبة في المملكة العربية السعودية نموذجاً عالمياً ملهماً يمكن لمدينة عدن الاستفادة منه في استراتيجية ٢٠٢٥. ترتبط المنصة بلحظياً بمنصة "اعتماد" الحكومية، مما يتيح الوصول المباشر والأمن إلى كافة البيانات والمعاملات والوثائق المالية. وتغطي المنصة في إصدارها الثاني (شامل ٢٠٠) كافة مراحل المراجعة (تخطيط، تنفيذ، تقرير، متابعة) بشكل آلي، مما رفع نسبة الاستجابة للتوصيات الرقابية إلى مستويات قياسية^(٣١).

أطلقت المنصة مؤخراً مساعداً آلياً ذكياً يسمى "عارف" قائماً على نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي، لمساعدة المراجعين في ربط الملاحظات الفنية بالأسانيد القانونية بدقة متناهية وسرعة فائقة. إن تطبيق نموذج مشابه في عدن سيؤدي إلى قفزة نوعية في فعالية تنفيذ التوصيات، حيث

^(٢٩) مؤتمر التحول الرقمي الأول. (2024). مخرجات وتوصيات المؤتمر. جامعة عدن.

^(٣٠) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2025). أثر التقارير والتوصيات. مرجع سابق. ص. ٢٠.

^(٣١) وكالة الأنباء السعودية (واس). (2024). تدشين منظومة شامل ٢٠٠ رحلة التحول الرقمي. الرياض: مارس ٢٠٢٤.

سيتم إغلاق "حلقة التواصل" (Closed Loop) بين الجهاز والجهات الخاضعة للرقابة، مما يمنع إغلاق التقارير إدارياً دون معالجة فعلية للاختلالات المرصودة^(٣٢).

الميزة الفنية لمنصة شامل ٢.٠	القيمة المضافة للعمل الرقابي	الأثر على الوحدات الإدارية (عدن)
الربط اللحظي (Integration)	مراقبة الصرف والتحصيل في نفس لحظة وقوعه	منع سحب الاعتمادات المالية خارج الخطة
المساعد الذكي "عارف"	دعم المراجعين بالأحكام القانونية والأنظمة	تقليل الأخطاء البشرية في صياغة التقارير
بحيرة البيانات المركزية	تخزين كافة الوثائق في سحابة آمنة	منع ضياع أو إتلاف السجلات الورقية للفساد
التبليغ الآلي للنتائج	إرسال الملاحظات للمسؤولين فور رصدها	سرعة التصحيح الإداري قبل تفاقم الأزمات

المطلب الثالث: متطلبات ميكنة العمل الرقابي والإداري في عدن ٢٠٢٥

لتنفيذ التوصيات الرقابية المتعلقة بالتحول الرقمي، تتطلب الوحدات الإدارية في عدن توفير بيئة متكاملة تشمل البنية التحتية والشبكات، والاستثمار في شبكات أمان سيبراني متقدمة لحماية البيانات السيادية من التلاعب أو الاختراق.

^{٣٢} الديوان العام للمحاسبة. (2025). (GCA) الاستراتيجية الرقمية ٢٠٢٥-٢٠٢٧. الرياض. ص. ١٨

كما لا يمكن نجاح الحكومة الإلكترونية دون دعم من أعلى الهرم القيادي والتزام الموظفين العموميين بالانتقال من الثقافة الورقية إلى الرقمية. ويتطلب هذا التحول كادراً بشرياً مؤهلاً تقنياً، وهو ما يستدعي برامج تدريب إلزامية للكوادر الإدارية والرقابية على تقنيات أمن المعلومات وعلم البيانات^(٣٣).

هناك حاجة ماسة لتحديث الأطر التشريعية لتتوافق مع الرقابة الرقمية، بما في ذلك إصدار "قانون جرائم تقنية المعلومات" والاعتراف بالتوقيع الإلكتروني كحجة قانونية أمام القضاء. وتؤكد رؤية ٢٠٢٥ أن الابتكار في استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الإنتاج وزيادة كفاءة الموارد هو المسار الوحيد لضمان الاستدامة المالية للدولة في ظل الظروف الصعبة. إن رقمنة "رحلة المتعامل" في عدن، مثل تجديد الرخص أو دفع فواتير المياه، ستؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى ٤٠% وتحسين رضا المواطنين بنسبة تتجاوز ٦٠%^(٣٤).

رأي الباحث

يعتقد الباحث أن التحول الرقمي هو "السلاح الفعال" الوحيد لمكافحة الفساد في بيئة عدن المزدحمة بالولاءات الشخصية. إن التكنولوجيا تتميز بأنها "عمياء حيال الأشخاص"، فهي لا تحابي نافذاً ولا ترهبها قوة مسلحة.

لذا، فإن تبني نموذج منصة "شامل" السعودية يجب أن يكون أولوية وطنية قصوى، مع ضرورة البدء بقطاعي "الجمارك والضرائب" و"وقود الكهرباء" لضمان السيطرة على التدفقات المالية الكبرى، وتوفير السيولة اللازمة لتمويل بقية مراحل التحول الرقمي الشامل.

المبحث السابع: معوقات تفعيل التوصيات الرقابية في البيئة اليمنية الراهنة

نتحدث في هذا المبحث عن "معوقات تفعيل التوصيات الرقابية في البيئة اليمنية الراهنة"، تواجه جهود الإصلاح الرقابي في عدن جملة من التحديات الهيكلية والسياسية والاقتصادية التي فرضها الصراع المستمر، مما أدى إلى تراجع فاعلية مؤسسات العدالة والرقابة.

^(٣٣) هيئة الحكومة الرقمية. (2025). مؤشر قياس التحول الرقمي الحكومي. الرياض. ص. ٧.
^(٣٤) جمعية البنوك اليمنية. (2025). ورشة عمل الجرائم المصرفية الرقمية وتحديات القضاء. صنعاء/عدن.

المطلب الأول: المعوقات المتعلقة بالجهاز الرقابي والجهات الخاضعة للرقابة

تواجه جهود الإصلاح الرقابي في مدينة عدن جملة من التحديات الهيكلية التي فرضها الصراع المستمر، مما أدى إلى تراجع فاعلية مؤسسات العدالة والرقابة.

وتتمثل هذه التحديات في مستويين رئيسيين:

أولاً، معوقات متعلقة بالجهاز نفسه، وأبرزها ضعف المرجعية القانونية حيث لم يتم دسترة اختصاص رقابة الأداء بشكل واضح، بالإضافة إلى شحة الموارد المادية ونقص الكوادر المؤهلة علمياً لتنفيذ الرقابة الحديثة.

ثانياً، إكراهات تتعلق بالجهات الحكومية، وتتسم معظمها بغياب الأهداف الاستراتيجية الواضحة القابلة للقياس، مما يجعل عملية تقييم الأداء تعتمد على الاجتهادات الشخصية بدلاً من المعايير الموضوعية^(٣٥).

تعتمد بعض الوحدات الخاضعة للرقابة إلى "حجب المعلومات" الضرورية لعملية التقييم الدقيق، أو المماطلة في تسليم السجلات بحجج أمنية واهية.

كما يوجد فجوة كبيرة بين الاعتمادات المالية المخصصة وبين ما يتم تنفيذه فعلياً على أرض الواقع، نتيجة غياب الرقابة السابقة للجهاز عند تحديد تكاليف المشاريع وتصاميمها، إن هذه العوامل مجتمعة تخلق بيئة "مقاومة للإصلاح" تجعل من تنفيذ التوصيات الرقابية عملية شاقة تتطلب نفساً طويلاً وإرادة سياسية حازمة^(٣٦).

المطلب الثاني: أثر الانهيار الاقتصادي وتدهور العملة على نزاهة الموظف العام

يشهد الريال اليمني انهياراً قياسيماً هو الأول في تاريخه، حيث تجاوز سعر الدولار حاجز ٢٢٠٠ ريال في مطلع عام ٢٠٢٥، وهو ما أدى إلى تداعيات كارثية على نزاهة الجهاز الإداري، لقد تدهورت رواتب الموظفين الرقابيين والإداريين بشكل جعلها لا تغطي أبسط الاحتياجات

^(٣٥) مجلة الدراسات القانونية. (2021). معوقات رقابة الأداء في الجهاز المركزي باليمن. ص. ١٨.

^(٣٦) الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (2021). دراسة حول تحديات تطبيق رقابة الأداء. صنعاء.

الأساسية، مما أدى إلى انتشار "آليات التكيف السلبية" وازدهار الشبكات والأنشطة غير القانونية داخل المرفق العام^(٣٧).

هذا التآكل في القوة الشرائية أدى إلى هجرة الكوادر الطبية والفنية والرقابية المؤهلة، مما تسبب في تدهور حاد في جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين في عدن ، أدى انتشار الفقر والجوع إلى زيادة دافع "فساد البقاء" لدى صغار الموظفين، بينما سيطر النافذون على موارد الدولة ونقاط الجمارك والضرائب لتغذية "اقتصاد الحرب"، مما أدى إلى إهدار الموارد العامة وتوجيهها بعيداً عن أهداف التنمية، كما إن استمرار هذه الأزمات الاقتصادية دون حلول سريعة يزيد من صعوبة تنفيذ التوصيات الرقابية، حيث يصبح الفساد وسيلة وحيدة للسمود المعيشي في ظل انعدام الأمن الغذائي الذي يهدد ملايين اليمنيين في عام ٢٠٢٥. ^(٣٨)

المطلب الثالث: التحديات الأمنية والسياسية والاجتماعية في عدن

تؤثر التحديات السياسية والأمنية بشكل محوري على قدرة المؤسسات الرقابية والعدلية على أداء مهامها. فقد أدى الصراع المستمر منذ عام ٢٠١٤ إلى انقسام مؤسسات الدولة وازدواجية القرار الإداري والرقابي، مما خلق حالة من الانفلات الأمني تهدد حياة القضاة وأعضاء النيابة العامة والعاملين في الأجهزة الرقابية ^(٣٩).

ويشكل انتشار السلاح في عدن ضغطاً هائلاً على المراجعين الفنيين، حيث يخشى الكثير منهم رصد مخالفات الجهات التي تمتلك غطاءً عسكرياً أو قبلياً نافذاً.

التأثير على إنفاذ التوصيات الرقابية	المظهر والتجلي في بيئة عدن	نوع التحدي
تشتت سلطة القرار الرقابي وإفراغه من محتواه	انقسام المؤسسات والتدخل التنفيذي	تحديات سياسية

^{٣٧} البنك المركزي اليمني. (2025). نشرة أسعار الصرف الرسمية. عدن.

^{٣٨} الأمم المتحدة. (2024). تقرير تأثير الصراع على سلامة الموظفين العموميين. نيويورك.

^{٣٩} مركز الدراسات الاستراتيجية عدن. (2024). أثر النزاع على المنظومة الرقابية. عدن.

التأثير على إنفاذ التوصيات الرقابية	المظهر والتجلي في بيئة عدن	نوع التحدي
تهديد المراجعين ومنع الوصول لبيانات حساسة	انفلات أمني وانتشار للسلاح	تحديات أمنية
حماية الفاسدين عبر شبكات اجتماعية موازية	ثقافة القبيلة والوساطة والمحسوبية	تحديات اجتماعية
غياب الضغط الشعبي لتنفيذ الإصلاحات	ضعف الوعي القانوني وحقوق المساءلة	تحديات ثقافية

تلعب "الثقافة القبلية" والمحسوبية دوراً سلبياً في سير العدالة، حيث يتم اللجوء أحياناً لآليات بديلة للتحكيم بعيداً عن القضاء الرسمي، مما يكرس ثقافة "الإفلات من العقاب" كما أن انخفاض مستوى الوعي القانوني لدى المواطنين بحقوقهم في المساءلة يقلل من الضغط المجتمعي اللازم لإجبار السلطات على تنفيذ الملاحظات الواردة في تقارير الجهاز المركزي^(٤٠)..

رأي الباحث

يرى الباحث أن المعوقات في عدن قد تحولت إلى "أورام هيكلية" تتطلب جراحة تشريعية وأمنية عاجلة. لا يمكن الحديث عن رقابة فعالة بينما يتقاضى المراجع راتباً يعادل ٣٠ دولاراً شهرياً. إن استعادة استقلال الجهاز تتطلب "تحييده" تماماً عن الصراعات السياسية، وتوفير حماية أمنية خاصة لفرق المراجعة الميدانية. كما يقترح الباحث ربط "صرف موازنات الوحدات الإدارية" بمدى استجابتها للتوصيات السابقة، بحيث يصبح تنفيذ الإصلاح شرطاً لاستمرار التمويل الحكومي.

المبحث الثامن: الرقابة المجتمعية والمساءلة كداعم للعمل الرقابي الرسمي

^(٤٠) المجلة العربية للإدارة العامة. (2021). تحديث الأنظمة الرقابية ومكافحة الفساد. الرياض.

نتحدث في هذا المبحث عن " الرقابة المجتمعية والمساءلة كداعم للعمل الرقابي الرسمي "، تعتبر الرقابة المجتمعية والتشاركية من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى إشراك المواطن ومنظمات المجتمع المدني في مراقبة الأداء العام وضمان جودة الخدمات.

المطلب الأول: دور منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد والرقابة

تعتبر الرقابة المجتمعية والتشاركية من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى إشراك المواطن والمنظمات المدنية في مراقبة الأداء العام وضمان جودة الخدمات.

وتلعب هذه المنظمات دوراً رئيسياً في اليمن من خلال التوعية المجتمعية بقيم الحكم الرشيد والنزاهة، وممارسة الرقابة غير الرسمية على إدارة موارد الدولة. وتعمل منظمات مثل "مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي" و"مؤسسة رنين اليمن" على بناء قدرات الشباب والنساء في مجال المساءلة المجتمعية، وتنفيذ مبادرات في عدن لرصد جودة الخدمات الصحية والتعليمية^(٤١). تساهم منظمات المجتمع المدني في تشخيص المشاكل والآفات الاجتماعية والأضرار الاقتصادية للفساد، وهي تعمل كحلقة وصل بين المجتمع والدولة لتبادل المصالح وتشخيص الخلل في النظام الوظيفي.

ومن خلال استقلاليتها، يمكن لهذه المؤسسات ممارسة دور "جماعات الضغط" (Advocacy) للتأثير على السياسات العامة والضغط من أجل إصدار قوانين تعزز الشفافية وحقوق الوصول إلى المعلومات. إن عملية الحد من الفساد هي "عملية تضامنية" يشارك فيها الجميع، ووجود مجتمع مدني قوي هو الضمانة لعدم بقاء التقارير الرقابية حبيسة الأدرج^(٤٢).

المطلب الثاني: الدروس المستفادة وتفعيل المشاركة المجتمعية في مدينة عدن

أثبتت تجارب المنظمات المدنية في اليمن أن "التشبيك" (Networking) هو المبدأ الأساسي لنجاح جهود مكافحة الفساد، حيث يساعد في تبادل الخبرات وبناء ثقة وطيدة بين المنظمات والسلطات المحلية.

^(٤١) المركز اليمني للسياسات. (2025). تقديم المساعدات والمساءلة في اليمن. فبراير ٢٠٢٥.
^(٤٢) المجلة العراقية للعلوم السياسية. (2024). الشراكة بين المجتمع المدني والأجهزة الرقابية. ص. ٩٩.

كما أن بناء شراكات حقيقية مع أصحاب المصلحة، وليس فقط مراقبتهم، يساعد في تقويم الانضباط الذاتي لديهم وتعزيز آليات الشفافية والمساءلة الداخلية، وتوصي الدراسات بضرورة رفع الوعي المجتمعي بأهمية حماية المال العام وحقوق المواطن في مساءلة المسؤولين عن تدهور الخدمات الأساسية^(٤٣).

يتطلب تفعيل المشاركة المجتمعية في عدن إنشاء بوابات إلكترونية تتيح للمواطنين الإبلاغ عن الانحرافات والمشاركة في تقييم مستوى الخدمات بشكل آمن. كما يجب دعم المبادرات التي تقودها النساء والشباب، خاصة في المناطق المتضررة من النزاعات، لتعزيز الأمن والسلم الاجتماعي ومراقبة وصول المساعدات الإنسانية لمستحقيها، كما إن توطيد المساعدات وتمكين المنظمات المحلية يمكن أن يخلق مسارات لشراكة حقيقية تساهم في التنمية طويلة الأمد وبناء القدرة على الصمود^(٤٤).

المطلب الثالث: آليات التكامل بين الرقابة الرسمية والشعبية في عدن ٢٠٢٥

إن نجاح العمل الرقابي يعتمد على التفاعل الإيجابي بين الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة (الرقابة الرسمية) وبين المواطنين ومنظماتهم (الرقابة الشعبية).

ويمكن تحقيق هذا التكامل عبر نشر ملخصات التقارير الرقابية غير السرية عبر منصات موحدة لإطلاع الجمهور على مواطن الخلل في أداء الوحدات الإدارية.

وتعمل الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد وفق المادة ٢٥ من قانونها على تعزيز مشاركة المجتمع المدني في الأنشطة المناهضة للفساد وإيجاد توعية عامة بمخاطره^(٤٥).

تتضمن آليات التكامل أيضاً حماية المبلغين ومقدمي الشكاوى من المواطنين، واعتماد وسائل تؤمن سرية الاتصال لضمان تدفق المعلومات حول جرائم الفساد والاتجار بالوظيفة العامة.

وفي ظل التطور التكنولوجي ٢٠٢٥، يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية كأدوات للمساءلة اللحظية، حيث يساهم "الجمهور المتابع" في رصد الاختلالات

^(٤٣) مؤسسة رنين اليمن. (2023). دراسات حول المساءلة المجتمعية والحكم المحلي. صنعاء.

^(٤٤) مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي. (2024). تقارير الشفافية ومكافحة الفساد في عدن.

^(٤٥) الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد. (2025). دليل حماية المبلغين ومكافحة الفساد. عدن.

الميدانية وتزويد الأجهزة الرقابية بالأدلة والصور، كما إن هذا النوع من "الرقابة الذكية" يقلل من كلفة العمل الرقابي ويزيد من شموله الجغرافي ليشمل كافة مديريات عدن الثمان^(٤٦).

رأي الباحث

يؤكد الباحث أن الرقابة المجتمعية في عدن لا تزال في طور "رد الفعل" وليست "الفعل المؤسسي المنظم". إن المواطن يشكو من غياب الكهرباء لكنه لا يمتلك المعرفة الفنية لمساءلة مؤسسة الكهرباء عن "كفاءة الوقود". لذا، يرى الباحث ضرورة إنشاء "مرصد محلي للنزاهة" يضم خبراء متقاعدين من الجهاز المركزي ومنظمات مدنية، يتولى تبسيط الأرقام الواردة في التقارير الرقابية للجمهور، وتحويلها إلى قضايا رأي عام تضغط على السلطة التنفيذية لتنفيذ الإصلاحات الهيكلية الضرورية.

الخاتمة والنتائج والتوصيات الاستراتيجية

خلصت هذه الدراسة التحليلية المعمقة إلى أن التقارير والتوصيات الرقابية في مدينة عدن تظل الأمل الوحيد لإرساء دعائم المساءلة وحماية ما تبقى من الموارد العامة في ظل ظروف النزاع والانحيار الاقتصادي. إن جودة العمل الرقابي ووضوح توصياته الفنية يساهم بنسبة ٥٤% في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن هذا الأثر يظل مرهوناً بمدى استجابة السلطة التنفيذية والمنظومة القضائية للملاحظات المرفوعة.

أولاً: الاستنتاجات العامة

- ١ - الفاعلية المشروطة: أثبتت الدراسة أن التقارير الرقابية في عدن قد تطورت فنياً لتشمل "رقابة الأداء" والبعثات الدبلوماسية، لكن أثرها الردعي يضعف نتيجة بطء الإجراءات القضائية وغياب الإرادة السياسية للتنفيذ.
- ٢ - هيكل الفساد: تعكس أزمات الكهرباء والمياه فشلاً إدارياً ورقابياً عميقاً، حيث أدى تجاوز المناقصات الرسمية وضعف الرقابة على وقود المحطات إلى هدر مليارات الريالات (٢.١ مليار دولار في عام واحد) دون تحسن ملموس في الخدمة.

^(٤٦) المركز اليمني للسياسات. (2024). مقابلات مع منظمات المجتمع المدني في عدن

٣- التحول الرقمي كضرورة: يمثل الانتقال نحو "الإدارة الإلكترونية" بحلول ٢٠٢٥ الحصن الأذكى لمكافحة الفساد، كونه يقلص فرص التدخل البشري ويطبق مبدأ "فصل مقدم الخدمة عن طالبيها".

٤- تأثير الهشاشة الاقتصادية: ساهم انهيار الريال (٢٢٠٠ ريال/دولار) في تآكل نزاهة الموظف العام وبروز أنماط جديدة من الفساد المرتبط بـ "اقتصاد الحرب" والاتجار بالخدمات الأساسية.

ثانياً: التوصيات الإجرائية والمقترحات

- ١- إنشاء "منصة تتبع ذكية" (Smart Follow-up): ربط الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بكافة المكاتب التنفيذية في عدن لمتابعة تنفيذ التوصيات "آنياً"، مع عدم إغلاق أي تقرير رقابي إلا بعد معالجة الاختلالات المرصودة فعلياً وتوثيق ذلك إلكترونياً.
- ٢- أتمتة الرقابة على قطاع الطاقة: إخضاع كميات الوقود المسلمة لمحطات الكهرباء لنظام رقابة إلكتروني دقيق، واعتماد التوصيات الرقابية بتحويل المحطات للعمل بالغاز الطبيعي لتقليل الهدر المالي الهائل في صفقات الديزل.
- ٣- تبني نموذج "شامل" للرقابة الرقمية: الاستفادة من التجربة السعودية في بناء منظومة مراجعة رقمية متكامل مع المنصات المالية للدولة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لكشف الانحرافات قبل وقوعها.
- ٤- تحديث التشريعات وحماية الكوادر: الإسراع في تعديل قانون الجهاز وقانون السلطة المحلية ليتوافقا مع متطلبات الرقمنة ٢٠٢٥، مع توفير حصانة مالية ومعيشية للموظفين الرقابيين تتناسب مع حجم التضخم الحالي لضمان استقلاليتهم الفعلية.
- ٥- مأسسة المساءلة المجتمعية: نشر ملخصات التقارير الرقابية عبر منصة موحدة لإشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في الضغط من أجل تنفيذ الإصلاحات وتحسين الخدمات الأساسية.

٦- تفعيل القضاء المتخصص: تشكيل لجان تنسيق دائمة بين الجهاز المركزي ونيابة الأموال العامة بعدن لتسريع الفصل في ملفات الفساد الجسيمة (خاصة تلك التي تتجاوز المليار دولار) وضمان استرداد الأموال المنهوبة.

إن استعادة هيبة العمل الرقابي في العاصمة المؤقتة عدن هي الخطوة الأولى والأساسية نحو استعادة الثقة في مؤسسات الدولة، وتحويل التقارير الرقابية من مجرد أوراق في الأرشيف إلى محرك حقيقي للإصلاح والتنمية المستدامة المنشودة بحلول عام ٢٠٣٠.

قائمة المصادر والمراجع النهائية (وفق المنهجية العلمية)

أولاً: القوانين والتشريعات

- ١- مجلس النواب اليمني. (١٩٩٢). القرار الجمهوري بالقانون رقم (٣٩) لسنة ١٩٩٢ بشأن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. صنعاء: الجريدة الرسمية.
- ٢- مجلس النواب اليمني. (٢٠٠٠). قانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠. صنعاء: الجريدة الرسمية.
- ٣- مجلس النواب اليمني. (٢٠٠٦). قانون مكافحة الفساد رقم (٣٩) لسنة ٢٠٠٦. صنعاء: الجريدة الرسمية.
- ٤- مجلس الشعب الأعلى (عدن). (١٩٨٢). القانون رقم (١) لسنة ١٩٨٢ بشأن الرقابة الشعبية. عدن: الجريدة الرسمية.

ثانياً: التقارير الرسمية والدولية

- ١- البنك الدولي. (٢٠٢٥). دور GovTech في مكافحة الفساد في الدول الهشة. واشنطن: البنك الدولي.
- ٢- البنك المركزي اليمني. (٢٠٢٥). نشرة أسعار الصرف والمؤشرات النقدية (يناير ٢٠٢٥). عدن: البنك المركزي.

- ٣- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (٢٠٢٥). تقرير نتائج مراجعة أعمال البعثات الدبلوماسية (قنصلية جدة وسفارة القاهرة). عدن: الجهاز المركزي.
- ٤- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. (٢٠٢٤). تقرير تقييم عقود الطاقة المشتراة والسفينة العائمة. عدن: الجهاز المركزي.
- ٥- ديوان المراجعة العامة السعودي. (٢٠٢٤). منصة شامل ٢٠٠ للمراجعة الرقمية. الرياض: ديوان المراجعة.
- ٦- منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٢٥). مؤشر مدركات الفساد العالمي لعام ٢٠٢٥. برلين: الشفافية الدولية.

ثالثاً: المراجع الأكاديمية والبحثية

- ١- إيزابيكوفا، جولناز. (٢٠٢٣). نظرية القوة في البيئة السياسية: مشروعات حوكمة الموارد. عدن: المركز اليمني للسياسات.
- ٢- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الانتوساي). (٢٠١٩). المعايير الدولية (ISSAI 3000, 4000, 140). فيينا: الانتوساي.
- ٣- جامعة عدن. (٢٠٢٤). توصيات مؤتمر التحول الرقمي الأول. عدن: مطبعة جامعة عدن.
- ٤- مؤسسة رنين اليمن. (٢٠٢٣). دراسات حول المساءلة المجتمعية والحكم المحلي في اليمن. صنعاء: مؤسسة رنين.
- ٥- Rose-Ackerman, S. (1978). Corruption: A study in political economy. New York: Academic Press

الفهرس

المحتويات

- 1 أثر التقارير والتوصيات الرقابية في مكافحة الفساد وتحسين الخدمات
- 2 مقدمة البحث
- 3 المبحث الأول: التطور التشريعي والمؤسسي للمنظومة الرقابية في اليمن
- 4 المطلب الأول: المسار التاريخي والتحول القانوني للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة
- 5 المطلب الثاني: الاستقلالية والنزاهة كركائز دستورية للعمل الرقابي المحتر
- 6 المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للعمل الرقابي في الوحدات الإدارية
- 7 المبحث الثاني: الماهية الفنية للتقارير الرقابية وأنواعها وفق معايير الإنتوساي
- 8 المطلب الأول: تصنيف التقارير الرقابية وفق المعايير الدولية (ISSAI)
- 9 المطلب الثاني: مراحل إعداد التقرير الرقابي وضمانات جودته الفنية والميدانية
- 10 المطلب الثالث: مقتضيات الجودة وفق المعيار ISSAI 140 والرقابة على جودة المخرجات
- 12 المبحث الثالث: الإطار النظري للفساد الإداري والمالي في الدول الهشة وبيئات الصراع
- 12 المطلب الأول: نظريات تفسير الفساد (علاقة الوكيل بالموكل ونقص المعلومات)
- 12 المطلب الثاني: مظاهر الفساد الإداري والمالي والتنظيمي في البيئة المحلية
- 13 المطلب الثالث: أثر النزاع والهشاشة الاقتصادية على تضخم بؤر الفساد في عدن ٢٠٢٥
- 15 المبحث الرابع: دور التقارير الرقابية في رصد بؤر الفساد بمدينة عدن (دراسة تطبيقية)
- 15 المطلب الأول: آليات الرقابة الحديثة في كشف الانحرافات الإدارية والمالية

- المطلب الثاني: التكامل بين العمل الرقابي والمنظومة العدلية (نيابة الأموال العامة) 16
- المطلب الثالث: تحليل قضايا الفساد الجسيمة في البعثات الدبلوماسية (٢٠٢٣-٢٠٢٥) 17
- المبحث الخامس: أثر التوصيات الرقابية في تحسين الخدمات الأساسية بمدينة عدن 18
- المطلب الأول: تشخيص فساد قطاع الخدمات (الكهرباء والنفط نموذجاً) 18
- المطلب الثاني: أداء الخدمات العامة ومؤشرات القياس في قطاعي الطاقة والمياه 20
- المطلب الثالث: انعكاس الالتزام الرقابي على جودة الخدمة (رؤية عدن ٢٠٣٠) 20
- المبحث السادس: التحول الرقمي كاستجابة معاصرة للتوصيات الرقابية ٢٠٢٥ 21
- المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تخفيف منابع الفساد الإداري والمالي 21
- المطلب الثاني: تجربة منصة "شامل" السعودية كنموذج رائد للرقابة الرقمية 22
- المطلب الثالث: متطلبات ميكنة العمل الرقابي والإداري في عدن ٢٠٢٥ 23
- المبحث السابع: معوقات تفعيل التوصيات الرقابية في البيئة اليمنية الراهنة 24
- المطلب الأول: المعوقات المتعلقة بالجهاز الرقابي والجهات الخاضعة للرقابة 25
- المطلب الثاني: أثر الانهيار الاقتصادي وتدهور العملة على نزاهة الموظف العام 25
- المطلب الثالث: التحديات الأمنية والسياسية والاجتماعية في عدن 26
- المبحث الثامن: الرقابة المجتمعية والمساءلة كداعم للعمل الرقابي الرسمي 27
- المطلب الأول: دور منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد والرقابة 28
- المطلب الثاني: الدروس المستفادة وتفعيل المشاركة المجتمعية في مدينة عدن 28
- المطلب الثالث: آليات التكامل بين الرقابة الرسمية والشعبية في عدن ٢٠٢٥ 29
- الخاتمة والنتائج والتوصيات الاستراتيجية 30

32

قائمة المصادر والمراجع النهائية (وفق المنهجية العلمية)

34

الفهرس