

INTOSAI



INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS  
ORGANISATION INTERNATIONALE DES INSTITUTIONS  
SUPERIEURES DE CONTROLE DES FINANCES PUBLIQUES  
INTERNATIONALE ORGANISATION DER  
OBERSTEN RECHNUNGSKONTROLLBEHÖRDEN  
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS  
ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES

المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة والمحاسبة

## XIX INCOSAI

November 5 - 10 2007. Mexico City, Mexico  
5 - 10 Novembre 2007. Mexique, Mexico  
5. - 10. November 2007. Mexiko-Stadt, Mexiko  
5 - 10 de Noviembre de 2007. Ciudad de México, México  
من ٥ إلى ١٠ تشرين الثاني ٢٠٠٧، مدينة مكسيكو، المكسيك

Mexico Accords

Accords de Mexico

Abkommen von Mexiko

Acuerdos de México

XIX INCOSAI  
MÉXICO 2007

اتفاقيات مكسيكو

INCOSAI 2007 SECRETARIAT

Av. Coyoacán 1501, Col. Del Valle, C.P. 03100, Deleg. Benito Juárez, México D.F.  
Mexico · Mexique · Mexiko · México

Tel +52 (55) 5534 2662 · 5534 3141 · 5534 4799; Fax +52 (55) 5534 2128

E-mail: [incosai2007@incosai2007.org.mx](mailto:incosai2007@incosai2007.org.mx); Website: <http://www.incosai2007.org.mx>

## اتفاقيات مدينة مكسيكو

### تمهيد

خلال الإجتماع الـ ٥٥ للجنة التسيير، تمّ تحديد المواضيع التقنية التي ستناقش في المؤتمر التاسع عشر للإنكوساي و كذا تعيين الأجهزة العليا للرقابة التي ستشرف على كلّ موضوع.

بما أنّ المؤتمر يشكل لقاء نوعياً من أجل تبادل الخبرات، و التعاطي مع المشاكل التي يواجهها كلّ بلد و الحلول المقترحة للتغلب عليها، فقد قرر أعضاء لجنة التسيير المصادقة على موضوعين تقنيين يُعتبران في طليعة القضايا العصرية المرتبطة بالرقابة و التسيير المالي؛ و لهما، في نفس الوقت، انعكاسات كبيرة على منظمنا إن على الصعيد الوطني أو الأممي.

تبعاً لهذا، تمّ إختيار الموضوعين التاليين لتداولهما خلال المؤتمر:

**الموضوع الأول:** "الدّين العامّ، إدارته، مراقبته و تدقيق حساباته"

**الموضوع الثاني:** "أنظمة تقييم الأداء استناداً إلى المؤشّرات الأساسية"

ينتمي المسؤولون عن المواضيع المقترحة للمؤتمر التاسع عشر للإنكوساي، للأجهزة العليا للرقابة، التابعة للدّول التالية:

**الموضوع الأول.**

الرئاسة : ألمانيا

نيابة الرئاسة : كندا

التسيير: المملكة المتحدة / البرازيل

التقرير : فنيزويلا / الصين

التعويض : زامبيا / اليمن

الرّبط التقني : المكسيك

## الموضوع الثاني.

الرئاسة : الولايات المتحدة الأمريكية  
 نيابة الرئاسة : الهند  
 التسيير : البيرو / جنوب أفريقيا  
 التقرير : زيلاندا الجديدة (نيوزيلاندا) / تونس  
 التعويض : سانت كيتس و نيفيس / بولونيا  
 الربط التقني : المكسيك

في الوقت الراهن، تؤكد سياسات الدين المعتمدة في العديد من البلدان على أن ارتفاع حجم الدين العام يؤدي إلى تقلص كبير في هامش السياسات المالية، كما قد تكون مصحوبة بأخطار تخفيض قيمة العملة وبالتالي الوقوع في أزمات إقتصادية و إجتماعية.

مؤخراً، ازدادت مشكلة الدين العام تعقيداً في العديد من الدول، حتى أنها تجاوزت في بعض الحالات الـ ١٠٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي. إذ أن النفقات غالباً ما تفوق المداخيل الجارية، فيتم اللجوء إلى التدبير لتغطية العجز. بالإضافة إلى أن الدين العام - في العديد من البلدان - يضر بالتوازن فيما يتعلق بتقاسم الأعباء بين الأجيال.

لدى اختياره موضوع "الدين العام، إدارته، مراقبته و تدقيق حساباته"، مهّد المؤتمر التاسع عشر للإنكوساي الطريق لتحليل و مناقشة القدرات المهنية التي يجب توفرها اليوم في الأجهزة العليا للرقابة، من أجل التحكم في مستويات الدين العام، و مراجعة الإستراتيجيات المعتمدة في هذا الباب، و مراقبة تسيير الدين العام فيما يرتبط بالميزانية و الفعالية، و كذا للمساهمة - إلى جانب الأجيال القادمة - في تشكيل بيئة إقتصادية و إجتماعية فعّالة.

من جهة أخرى، و في الإطار العالمي لوقتنا الراهن، فإنّه على الأجهزة العليا للرقابة أن تتصدى لهذه البيئة التي تتغير بوتيرة متلاحقة و التي تنعكس على الحياة بجميع أبعادها. من بين هذه التحديات نجد مسألة الشفافية و تدقيق الحسابات في مجال التسيير العام داخل المجتمع. من أجل التطرق لهذا الموضوع، أعدت المحكمة الإتحادية للحسابات الألمانية الورقة الرئيسية و وثيقة للتفكير. لكلا الوثيقتين نظرة شاملة عن المسألة و تشيران إلى مجموعة هائلة من الأنشطة، و مستلزمات و إمكانيات التطور. هذا يأهل الأجهزة العليا

يعدّ نظام المؤشّرات الوطنيّة الأساسيّة وسيلة لا غنى عنها لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة على تقديم معلومات حول أداء الحكومة، وذلك عبر قياس حجم التقدّم في النتائج المنشودة، و تقييم الظروف والاتجاهات، بالإضافة إلى تبادل المعلومات حول القضايا المعقّدة.

في نفس السّياق تستطيع المؤشّرات الوطنيّة الأساسيّة أن تخلق حواراً بناءً بين المواطنين و الجهات المسؤولة على تنفيذ السياسات العامّة.

من بين الإيجابيات الأخرى لهذه المؤشّرات نجد قدرتها على توفير قاعدة معلومات موجّهة للهيآت التشريعيّة الوطنيّة، لتسهيل مهمّتها في مجال الميزانيّة، و اتّخاذ القرارات السياسيّة، و كذا مراقبة تصرفات الحكومة.

من أجل التطرّق لهذا الموضوع، أعدّ مكتب مراقبة الحكومة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة ( United States Government Accountability Office [GAO] ) الورقة الرئيسيّة للموضوع التّالي: ” أنظمة تقييم الأداء استناداً إلى المؤشّرات الأساسيّة المقبولة عالمياً “، و التي تضمّنت وصفاً لأنظمة المؤشّرات الوطنيّة الرئيسيّة مدعومة بنماذج وطنية و دولية.

من بين هذه الأمثلة، نجد أهداف الأمم المتّحدة (ONU) للتطوّر خلال هذا القرن (ODM)، و نظام الإتحاد الأوروبي (UE) للمؤشّرات الهيكلية، و كتاب المعلومات العامّة (FactBook) الذي أنجزته منظمة التعاون و التنمية الإقتصاديّة (OCDE).

تتناول الورقة الرئيسيّة للموضوع التّالي إمكانيات التعاون بين الأجهزة العليا للرقابة و الإنتوساي، و كذا التعاون مع منظمات أخرى من أجل تطوير المؤشّرات المذكورة و استعمالها. بالإضافة إلى ذلك، تقترح الورقة الرئيسيّة طرق إستعمال المؤشّرات الوطنيّة و الأدوار التي يمكن للأجهزة العليا للرقابة الاضطلاع بها في هذا المجال، فضلاً عن الفرص و المخاطر و التحدّيات المرتبطة بذلك.

## اتفاقيات مدينة مكسيكو

المؤتمر التاسع عشر للإنكوساي، مكسيكو ٢٠٠٧

### الموضوع الأول

”الدين العام، إدارته، مراقبته و تدقيق حساباته“

## الموضوع الأوّل

### الدّين العامّ: إدارته، مراقبته و تدقيق حساباته موجز و توصيات

#### مقدمة

1. يُضّرّ الدّين العامّ بعدد كبير من البلدان، حيث يبدو أنّ هذه المشكلة لا تعرف أيّ تراجع، و يزداد القلق حول مسألة الدّين العامّ كلّما تمّت مقارنة حجمه بالنتائج المحليّة الإجماليّة لكل من هذه البلدان. قد يرجع ذلك إلى عدّة أسباب منها: مستوى النّمّو الإقتصادي، قلّة الموارد الإقتصادية، إنخفاض مستوى مداخل الدولة عن طريق جباية الضرائب و مدى فعالية تسيير مصاريف الدولة. في الكثير من الحالات، تمّ اللّجوء إلى المزيد من الإقتراض لسدّ الهوّة بين مداخل و مصاريف الدولة. عدّة بلدان تواجه المشاكل النّاجمة عن الدّين العامّ الضّمّني، مثلاً التكاليف اليومية نتيجة الإستثمارات الوطنيّة أو الإلتزامات الناتجة عن السياسات و البرامج الإجتماعيّة. على المدى البعيد، يتحوّل الدّين العامّ إلى خطر جسيم يهدّد إستمرارية الميزانيات العامّة.

2. وقد يؤدي بلوغ الدين مستوى عال مع بنيته، إن كانت دون المستوى، إلى إضعاف الحكومات أمام التقلبات الكبيرة التي تشهدها الأسواق وتجاه الدائنين المؤسسيين المنفردين، وذلك فيما يخص الجوانب المتعلقة بأدوات الدين والاستحقاق/الأجل والعملّة وأسعار الفائدة. وقد يتسبب هذا في إنقاص قيمة العملّة ونشوب أزمات اقتصادية واجتماعية. فضلا عن ذلك، يقلص مستوى مرتفع من الدين العام بشدة التقييم التقديري في مجال السياسة المالية، فعند تخصيص أقساط مهمة من

3. ومن الواجب في إطار الحكم الديمقراطي، الإفصاح بشفافية عن الدين العام وعن وقعه على الأجلين المتوسط والطويل. فذلك ضروري للمساعدة على ضمان المساءلة وتسهيل نقاش عام مبني على معلومات أفضل.

#### كيف تعاملت إنتوساي مع هذه المشاكل

4. ماقتنت إنتوساي تتعامل مع قضايا الدين العام، لاسيما منذ أواخر الثمانينات. فقد دار موضوع مؤتمر إنكوساي الثالث عشر عام 1989 حول موضوع "مراجعة الدين العام" فيما يخص دور المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات ونطاق مراجعة الحسابات ومنهجيتها وتقنياتها. وفي سنة 1995، اعتمد مؤتمر إنكوساي الخامس عشر المبادئ التوجيهية لتعريف التقارير حول الدين العام وتحضيرها. كما صادق مؤتمر إنكوساي السادس عشر عام 1998 على المزيد من المبادئ التوجيهية من أجل تحديد الدين العام الحقيقي والدين العام المحتمل وقياسهما. قامت لجنة إنتوساي للدين العام ((INTOSAI's Public Debt Committee (PDC)) بعد إنشائها عام 1991 بعمل قيم للغاية، حول موضوع المراجعة المعقد. فقد ساعدت هذه اللجنة المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في التكيف مع مهامها في مجال مراجعة الدين العام عن طريق تقديم إرشادات بأشكال متنوعة.

5. وباختيارها لموضوع "إدارة ومراجعة الدين العام ومساءلة القائمين عنه"، تسعى إنتوساي إلى تسليط الضوء على تحدي رئيسي يواجه الحكومات والإشارة إلى

### مهام المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات

6. تتوقف سلطات ومسؤوليات المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات على الإطار القانوني والسياسي لكل بلد. كما تتوقف طبيعة ونطاق عمل المراجعة وطريقة الإبلاغ أساسا على هذا الإطار. فضلا عن ذلك، تتأثر أنشطة المراجعة بهوية كل مؤسسة من هذه المؤسسات. وحين لا تشمل صلاحيات المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات مراقبة الدين العام، عليها أن تطلب من الهيئات التشريعية توسيع حقوقها في مراجعة الحسابات. وبالرغم من هذه التباينات الوطنية، بالإمكان صياغة المبادئ التالية فيما يخص عمل المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

7. يجب ألا تقتصر مراجعة الدين العام على التعامل مع القضايا الإدارية الداخلية فقط. بل ينبغي أن تتجاوز ذلك لتأخذ بالاعتبار البيئة المالية وبيئة الميزانية والعلاقة بين الدين العام والأسواق المالية والدائنين. وهكذا فإن نطاق المراجعة لا يقتصر على التأكد من امتثال العمليات الحكومية للقواعد، بل أيضا يأخذ في الاعتبار ما إذا كان تمويل النفقات العامة عن طريق الاقتراض سليما وضمن الحصول على الاقتراض بأقل التكاليف مع مراعاة المخاطر. كما تغطي المراجعة الاقتصاد وفعالية وكفاءة الإجراءات الممولة بواسطة الاقتراض وجدواها بالنسبة للأجيال المستقبلية.

ويجب أن تتأكد المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، في حدود سلطات ومسؤوليات كل منها، من أن نتائج المراجعة التي تجريها تدفع الحكومات لاعتماد ممارسات سليمة عند إدارة الدين العام.

8. علاوة على ذلك، يجب أن تكون مراجعة الدين العام استباقية ومن أجل تحقق ذلك يجب أن تتخذ المبادرات وتكون موجهة نحو المستقبل.

9. وتتعامل مراجعة الدين العام أيضا مع موضوع استدامة المالية العامة على الأجلين المتوسط والطويل وحساسية مديونية الحكومة وقدرة هذه الأخيرة على الوفاء بخدمة الدين ودور المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في تخفيض الدين العام وتجنبه.

10. ونظرا لتعقيد موضوع المراجعة هذا، فهو يفرض متطلبات مهنية عالية على المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات ويمكن في هذا السياق تعزيزه بواسطة معايير خاصة بالمراجعة والتقييم.

#### 4. النتائج والتوصيات

11. ناقش مؤتمر إنكوساي المنعقد في مكسيكو جميع قضايا الدين العام، كما طور النتائج والتوصيات التالية:

#### التوصية 1

12. بغية تحقيق الشفافية، يجب على المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لعب دور استباقي عند مراجعة الدين العام ومراجعة إدارته. وستتوقف درجة نفوذ هذه المؤسسات على صلاحياتها ومسؤولياتها والظروف الخاصة بالبلد الذي تنتمي

13. إن الدين العام هو نتيجة لقرارات سياسية. وتتوقف درجة تدقيق المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لنتائج هذه القرارات على صلاحياتها ومسؤولياتها. وبغض النظر عن هذه المسألة، تتميز مراجعة الدين عموماً، فضلاً عن تقديم نتائج حول الوضعية الماضية والحاضرة، بنهجها الاستباقي. لذا، ينبغي للحكومات الإدلاء ببيانات موثوق بها.

14. يستحسن أن تقوم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، على سبيل المثال لا الحصر، بما يلي:

- لعب دور فعال في التأكد من حسن تصميم نظامي سياسة الدين وإدارته،
- تقديم معلومات مناسبة التوقيت وكاملة حول وقع الدين العام ومخاطره عن طريق إبلاغ البرلمان أو الهيئات البرلمانية،
- حث الحكومات والإدارات العامة لإعطاء أولوية كبيرة لإدارة المخاطر ومراعاة المخاطر المحتملة الكامنة في إدارة الدين والنظام المالي (مثل أزمات النظام المصرفي أو نظام الصرف) وينطبق هذا أيضاً على الالتزامات الطارئة والدين الضمني،
- دعم الحكومات والإدارات العامة لنشر بيانات مالية محسنة لمساعدتها على تقييم المخاطر المرتبطة بالدين العام بدقة أكبر،
- التحقق من مدى امتثال الهيئات القائمة على الشؤون المالية للمعايير التنظيمية الوطنية والدولية عند القيام بمراجعة الحسابات،

- تقييم مدى حصول الإدارات على المهارات الأساسية اللازمة لمراجعة الدين العام، لاسيما عند الاستعانة بمصادر خارجية بخصوص النفقات العامة.

## التوصية 2

**15.** يجب على المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، في حدود الإطار القانوني الوطني لكل منها، المضي في تطوير مراجعاتها للدين العام عن طريق ضمان الإفصاح التام عن الدين العام والأصول العامة.

**16.** عادة ما تكون الحكومات ملزمة بإخبار البرلمان بالمالية العامة والدين العام. وتراقب المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الشفافية المالية، بما في ذلك الدين العام. وتوجد في عدة دول أعضاء في إنتوساي سقوف اقتراض. ويمكن تحديد هذه السقوف سواء كمقدار مطلق أو كنسبة معينة مقارنة مع الناتج المحلي الإجمالي. وقد لا يتجاوز الاقتراض العام في دول أعضاء أخرى المصروفات الاستثمارية العامة خلال سنة مالية واحدة. وعموما، يجب ألا يتعدى الدين العام لبلد ما قوته المالية. وفي المستقبل، سيسع المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لدعم تحضير بيان مالي عادي حول الوضعية المالية للقطاع العام يقارن الأصول العامة مع الدين العام.

**17.** يستحسن أن تقوم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، على سبيل المثال لا الحصر، بما يلي:

- تقديم المشورة للحكومات والإدارات العامة عن كيفية التسجيل الكامل لمستوى الدين ووضع الأصول وكيفية الإبلاغ عنهما، ويشمل ذلك أيضا الديون المسندة (securitised debts) التي تم تحويلها لأطراف ثالثة أو لأوصياء.
- تقييم الاتجاه الوطني للمديونية ووضع الأصول الوطنية،
- تقدير المصرفيات الرأسمالية من أجل تقييم تطور الأصول العامة مقارنة مع الدين العام،
- المضي في تطوير معايير أو اتباعها لتسجيل الأصول العامة والدين العام وتقييمهما.

### التوصية 3

**18.** يجب على المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، في حدود صلاحياتها والإطار القانوني الوطني لكل منها، مراقبة تطور الدين العام الضمني والتزويد بمعلومات مناسبة التوقيت حول الوقع المحتمل لمستوى كبير من الدين العام الضمني أو مستوى هذا الدين حين يرتفع بقوة.

**19.** يقصد بالدين العام الضمني الالتزامات الحكومية المستقبلية، مثل تكاليف المشاريع الإستثمارية المتكررة والالتزامات التي تفرضها برامج الضمان الاجتماعي. وقد يشكل الدين الضمني، في نهاية المطاف، عبئا ثقيلا يهدد استدامة الميزانيات العامة. وفي أغلب الدول الأعضاء في إنتوساي، لا يراعي الدين العام قضايا الدين الضمني. وقد اتخذت بعض البلدان إجراءات لتحديد الالتزامات المحتملة وطرق سدادها. ونظرا للخطر الذي تمثله شيخوخة السكان التي تقام نسبة الإعاقة والأعباء الناتجة عن تمويل أنظمة استحقاقات التقاعد والرعاية الصحية على استدامة المالية العامة على الأجل الطويل، وعبرت بعض المؤسسات العليا

20. يستحسن أن تقوم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، على سبيل المثال لا الحصر، بما يلي:

- مراقبة تطور الدين العام الضمني،
- الضغط على الحكومات والإدارات العامة للإفصاح عن مقدار الدين الضمني، ويشمل ذلك على الخصوص نفقات برامج سياسة الضمان الاجتماعي،
- المراعاة، عند القيام بالمراجعة، لمقدار التكاليف المستقبلية المتكررة الناتجة عن عمل الحكومة،
- الضغط على الحكومات والإدارات العامة لاتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع الدين العام الضمني.

#### التوصية 4

21. يجب أن تجعل المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات من مراجعات أداء الدين العام وإدارة الدين هدفا رئيسيا. وقد يشمل ذلك فحص وقع قرارات الميزانية والتعرف على المخاطر وتقييمها والإبلاغ عن آثارها المحتملة.

22. يقصد بمراجعة الأداء فحص الاقتصاد والفعالية والكفاءة الاقتصادية للمشاريع أو البرامج أو المنظمات الحكومية بما في ذلك عمليات اتخاذ القرار الرامية لتحقيق تحسينات فيما يخص عمليات الحكومة. وتتمتع أغلب المؤسسات

23. يستحسن أن تقوم المؤسسات العليا لمرجعة الحسابات، على سبيل المثال لا الحصر، بما يلي:

- تحليل كلفة الاقتراض ومخاطر إدارة الدين عند القيام بمراجعات الأداء،
- مراعاة توقعات النفقات الخاصة بالفائدة على ضوء مخاطر متنوعة، مثل تقلبات أسعار الفائدة أو أسعار الصرف،
- تشجيع تطوير مؤشرات مالية طويلة الأجل.

### التوصية 5

24. عند مراجعة الدين العام، يجب على المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات ضمان حصول الموظفين على المهارات والخبرة اللازمة وضمان حصول هذه المؤسسات على المعرفة المتخصصة، إذا لزم الأمر. كما ينبغي لهذه المؤسسات ضمان تعديل مناسب للبنيات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المنشودة نظرا للتحديات المعقدة التي تواجه مراجعة الحسابات في بيئات متغيرة تستلزم خططا في مجالي التدريب الأساسي والمستمر.

**25.** إن مراجعة الدين العام وإدارة الدين أمر معقد للغاية. ففي العديد من الحالات هناك نقاط التقاء مباشر مع الأسواق المالية وأسواق رؤوس الأموال. وعموماً، يفرض موضوع المراجعة هذا مستلزمات خاصة على مراجعي المؤسسات العليا. كما تتطلب هذه المراجعة معرفة خاصة في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال. وعندما تتولى إدارة الدين العام للمؤسسات قد تستعين بموظفين من القطاع الخاص وبخبراء، فإن ذلك يزيد من المتطلبات المفروضة على مراجعي المؤسسات العليا. ويجب أن يكون المراجعون مهنيين على نفس مستوى موظفي المؤسسات المشتركة في إدارة الدين. ويتطلب ذلك برامج مناسبة في مجال التدريب الأساسي والمستمر.

**26.** يستحسن أن تقوم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، على سبيل المثال لا الحصر، بما يلي:

- تعيين مراجعين ذوي خبرة للقيام بعمل الدين العام وإدارة الدين،
- تعيين مراجعين ذوي معرفة متخصصة في ميداني الاقتصاد والإدارة،
- التحقق من أن الاعتماد المؤقت على الخبرة الخارجية قد يحسن نتائج المراجعة بصورة مستدامة، مع مراعاة كل حالة على حدة،
- وضع تدريب أساسي ومستمر لفائدة الموظفين لمواجهة الوضعية السريعة التغير في الأسواق المالية وأسواق رؤوس الأموال،
- تكييف بنياتها التنظيمية، في حدود القيود التي يفرضها الإطاران القانوني والسياسي في بلدانها، من أجل مواجهة أفضل للاحتياجات المتغيرة عند مراجعة الدين العام.

## التوصية 6

27. يجب أن تحسن المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات خبرتها لتقييم وقع الأدوات المالية الجديدة والمخاطر التي تنطوي عليها.

28. تغطي مراجعة الحسابات نطاقا يمتد من المراجعات المالية إلى مراجعة إستراتيجيات الدين المرتبطة بالخطر والأداء. ويواجه المراجعون تحديات خاصة عند استخدام أدوات مالية جديدة (مثل الفائدة أو تبادل العملات) عند إدارة الدين. وقد تستخدم هذه الأدوات بالخصوص كضمانات وقائية للتصدي لتقلبات أسعار الفائدة وأسعار الصرف. غير أنها، بغض النظر عما سبق، دائمة الارتباط بالمخاطر. لذلك يجب أن تكون المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات قادرة على تقييم الأخطار المحدقة بأنظمة الإدارة.

29. يستحسن أن تقوم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، على سبيل المثال لا الحصر، بما يلي:

- بناء خبراتها أو تعزيزها لتقييم السوق وأسعار الفائدة والائتمان والسيولة والمخاطر التشغيلية في مجال مراجعة الدين العام،
- فحص المؤشرات الخاصة بحساسية الميزانيات العامة والإدارة المالية وكذا نطاق إدارة الأصول والديون،
- مراقبة استعمال الأدوات المالية الجديدة مثل مشتقات العملات وأسعار الفائدة وفحص الإجراءات المتبعة للتعرف على المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها والتخفيف من حدتها،
- التأكد عند اختيار الموظفين من حصولهم على الخبرة العملية اللازمة في مجالي الأسواق المالية والبنوك وتقديم تدرييب مستمرة لفائدتهم في ميدان التجديد المالي.

التوصية 7

30. يجب أن تسهم مجموعة عمل إنتوساي حول الدين العام بشكل كبير من أجل مواصلة تطوير مراجعة الدين العام وإدارته. ونظرا للتغيرات المتكررة في هذا الميدان البالغ الصعوبة والتعقيد، والمتطلبات العالية التي تفرضها مراجعة الدين العام وإدارته، يجب أن توجه مجموعة العمل أنشطتها باستمرار لمواجهة أي تحديات جديدة قد تنشأ.

31. نظرا للأهمية المتزايدة لقضايا الدين العام بالنسبة للمراجعة الخارجية للحكومة، تم إنشاء مجموعة عمل إنتوساي حول الدين العام (لجنة الدين العام سابقا) في أكتوبر/تشرين الأول 1991. وهي تساعد المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في أداء وظائفها المتمثلة في تشجيع الإبلاغ الصحيح والنزيه حول الدين العام والإدارة السليمة للدين. كما تطور مجموعة العمل هذه مبادئ توجيهية وأوراق عمل حول قضايا أساسية لدعم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات عند التدقيق في إدارة الدين العام.

32. يستحسن أن تقوم المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، على سبيل المثال لا الحصر، بما يلي:

- تحسين أكبر لخبرتها العميقة في مراجعة الدين العام وإدارته وتكييفها للاستجابة للبيئات المتغيرة في الأسواق المالية والظروف الدولية للاقتراض،
- تطوير معايير للمراجعة والتقييم،
- إنشاء شبكة تسهر على التبادل المستمر للمعلومات حول الدروس المستفادة ومنهجيات المراجعة والمنشورات ذات الصلة،

- تشجيع النقاشات وتبادل الخبرات بين المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات والمنظمات الدولية،
- تشجيع تبادل الخبراء بين المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات،
- الاستمرار في دعم البرامج التدريبية الموجهة للمراجعين في مجال مراجعة الدين العام وإدارته.

## اتفاقيات مدينة مكسيكو

المؤتمر التاسع عشر للإنكوساي، مكسيكو ٢٠٠٧

### الموضوع الثاني

” أنظمة تقييم الأداء استنادا إلى المؤشرات الأساسية “

## مقدمة

مع تسارع وتيرة التغيير في شتى مجالات الحياة، أصبحت الحكومات الوطنية عبر العالم تواجه تحديات جديدة وأكثر تعقيدا في مجال الأداء والمساءلة، لن يكون بوسعها التصدي لها لوحدتها. ومن بين الأدوات المتاحة للمساعدة في مواجهة هذه التحديات وتحقيق نتائج وطنية، تطوير مؤشرات وطنية رئيسية لقياس التقدم الحاصل فيما يخص النتائج المنشودة على الصعيد الوطني وتقييم الظروف والاتجاهات وتسهيل التبادل بخصوص المواضيع المعقدة. ويمكن اعتبار المؤشرات الوطنية الرئيسية كجزء من الجهود الرامية لموائمة البرامج والسياسات الحكومية مع الحصيلة المبنية على ما يتحقق من نتائج (مثل مكافحة الفساد وشفافية الحكومة ومعدلات الأمية ومعدلات الوفيات والاستدامة البيئية) التي ينشغل المواطنون بشأنها. ونظرا لدورها ومسؤولياتها داخل الحكومات الوطنية من أجل ضمان الأداء والمساءلة، فيمكن أيضا للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات أن تضطلع بدور للتعرف على الطرق التي تخول مواجهة التحديات الوطنية الأساسية. ويمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، باعتبارها محايدة، المساهمة في استعمال المؤشرات الوطنية الرئيسية بواسطة عدد متنوع من الطرق تشمل مراجعة هذه المؤشرات والمصادقة عليها مما سيساعد على ضمان استعمال ملائم وفعال للمعلومات عند اتخاذ القرار وتوعية العموم والمناقشات. وقد تكون مجموعة من المؤشرات الوطنية الرئيسية وسيلة ضرورية لمساعدة المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات عند مراجعة الأداء عن طريق تقديم معلومات وقائعية عن الأداء الحكومي. واعترافا منه بأهمية تطوير البلدان للمؤشرات الوطنية الأساسية واستعمالها، وكذا بفائدة هذه المؤشرات بالنسبة للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات عند تحقيقها لالتزاماتها، قرر مجلس إدارة إنتوساي خلال اجتماعه الـ54 في نوفمبر/تشرين الثاني 2005 اعتماد المؤشرات الوطنية الرئيسية كموضوع لمؤتمر إنكوساي سنة 2007.

للتطرق إلى هذا الموضوع، أعد مكتب المساءلة الحكومية الأمريكي (United States Accountability Office Government)، بصفته رئيس الموضوع، الورقة الرئيسية التي تصف أنظمة المؤشرات الوطنية الرئيسية وتعطي أمثلة وطنية ودولية حول هذه الأنظمة. كما تصف الورقة الرئيسية للموضوع الثاني، الاستعمالات الجارية والممكنة للمؤشرات الوطنية الرئيسية، والأدوار المحتملة التي يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الاضطلاع بها بتنسيق مع أنظمة المؤشرات الوطنية الرئيسية. وتتضمن الورقة الرئيسية قائمة بالأسئلة المطروحة حول خبرات المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في مجال المؤشرات الوطنية الرئيسية، وكيف يمكن لها العمل بفعالية استنادا لهذه المؤشرات والفرص والمخاطر والتحديات المرتبطة بهذا العمل، وما هي السبل المثلى لعمل المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وإنتوساي معا ومع منظمات أخرى بهدف تطوير واستعمال المؤشرات الوطنية الرئيسية. وبفضل الدعم الكبير الذي قدمته المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات للمكسيك، بصفتها مستضيفة المؤتمر، تمت ترجمة الورقة الأساسية وتوزيعها على أعضاء إنتوساي البالغ عددهم 186 عضو في سبتمبر/أيلول 2006.

أعدت 34 مؤسسة عليا لمراجعة الحسابات أوراق مساهمة بلدانها التي تتطرق للقضايا المطروحة في ورقة العمل الأساسية. وتصف أوراق مساهمة البلدان العمل الذي أنجزته المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات فيما يخص التصميم والتطوير واعتماد ومراجعة المؤشرات الوطنية الرئيسية. وقام رئيس الموضوع بتحليل المعلومات الواردة في أوراق مساهمة البلدان، ثم قام بتلخيصها وتولييفها في ورقة مناقشة الموضوع الثاني. كما استعملت أوراق مساهمة البلدان، بموازاة مع نتيجة ورقة المناقشة، كأساس للتقديم الذي أعده رئيس الموضوع، مراجع الحسابات العام للولايات المتحدة الأمريكية، السيد دافيد م. وولكر، وللمناقشات خلال الدورات العلنية للموضوع الثاني. وللقيام بهذا المجهود، حضيت المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات في الولايات المتحدة بدعم كبير من زملائها

## مناقشة النتائج

ناقش مندوبو إنكوساي عددا من المواضيع المتعلقة بالمؤشرات الوطنية الرئيسية ودورها وكذا التجارب الخاصة في تسيير العمل ذي الصلة بهذه المؤشرات. فقد تبادل مثلا، المندوبون خبراتهم الثمينة في استعمال المعلومات الخاصة بالأداء، بما فيها في بعض الحالات المؤشرات الوطنية الرئيسية، من أجل الإدلاء بمعلومات وإرشادات لفائدة ميزانية الحكومة والتخطيط للقرارات المتعلقة بشكل خاص بخطط التنمية الوطنية. وناقش المندوبون الدور الذي يمكن أن تضطلع به المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات من أجل تسيير وتقييم مجموعات مؤشرات الأداء تتميز بهرميتها وترابطها، وتتضمن ما يلي:

- مؤشرات عالمية (مثل أهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية)،
  - مؤشرات وطنية (مثل المؤشرات البيئية والصحية والتعليمية ومؤشرات الرعاية الاجتماعية)،
  - مؤشرات القطاعين الحكومي والعمومي، و
  - مؤشرات الخدمات والبرامج والسياسة.
- بإمكان المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات اختبار (واستعمال في مراجعاتها الخاصة بالأداء) المؤشرات مهما كانت مستوياتها وكذا العلاقات المتداخلة والموائمة بين المستويات.

شدد المندوبون على أن المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات يمكنها أن تؤدي دورا حاسما للمساهمة في تصميم وتطوير واعتماد المؤشرات الوطنية الأساسية والاستمرار في

مع ذلك، وبشكل أكثر أهمية، اتفق المندوبون بالإجماع على ضرورة دعم استقلالية المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات والحفاظ على مصداقيتها، مهما كان الدور الذي تضطلع به عند العمل بالمؤشرات الوطنية الرئيسية. في نفس الوقت، أشار العديد من المندوبين إلى أن المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات عليها أن تسعى للقيام بمساهمات إيجابية في هذا المجال كطريقة للرفع من قيمتها عند إدارة المخاطر المتعلقة بالاستقلالية. وبالرغم من مناقشة المندوبين لمجموعة واسعة من المواضيع ذات الصلة بدورها وتجاربها في إنجاز عمل متصل بالمؤشرات الوطنية الرئيسية، فقد سيطرت المواضيع التالية على مناقشات الدورة، وعكست بالتالي الآراء التي برزت من خلال أوراق مساهمة البلدان. ومع ذلك، فقد كان الموضوع المركزي دعامة جميع هذه المواضيع وهو: وجوب كون اختيار المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لإنجاز عمل ذي صلة بالمؤشرات الوطنية الرئيسية والكيفية المتبعة في القيام بذلك، نابعا عن وضعيتها الخاصة فحسب، بما فيها صلاحيات المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وإمكاناتها، وكذا احتياجاتها وأولوياتها الوطنية.

### دور المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات المتعلق بعملها بالمؤشرات الوطنية الرئيسية

ناقش المندوبون كيف ساهمت المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في تصميم وتطوير واعتماد ومراجعة المؤشرات الوطنية الرئيسية ومدى قدرتها على ذلك بفضل المراجعات التي أجرتها والأعمال ذات الصلة. وأقرت عدة مؤسسات عليا لمراجعة الحسابات أنها سبق وأن اضطلعت بدور واحد أو أكثر من الأدوار الخمسة المفصلة في الورقة الرئيسية والمشروحة آنفا أو أنها قادرة على ذلك. وحسب المندوبين فإن وضع الجهود الخاصة

- واعترافا بقيمة وأهمية مثل هذه المؤشرات، شخصت المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الحاجة لمؤشرات وطنية رئيسية داخل بلدانها. نظرا لأنشطتها المختلفة في الإشراف والفهم العميق وبعد النظر، وكذا قدرتها على الجمع بين الأطراف المعنية، يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات أن تجعل من تطوير واستعمال مثل هذه المؤشرات والأنظمة حجة مقنعة، بغية تقييم وضعية البلد والتقدم الحاصل في مجال معين أو جميع المجالات. وبرز إجماع بأن هذا الدور يمكن أن يتجاوز، في بعض الحالات، صلاحيات المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات، لتشمل مجال صنع القرار، وأشار آخرون أن المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات لا تحتاج بالضرورة لمواصلة تطوير المؤشرات الوطنية الرئيسية والتوصية بها. بالإضافة لذلك، يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات أن تنصح باستعمال مؤشر من المؤشرات الوطنية الرئيسية كوسيلة متاحة لمساعدة الحكومات للتطرق للتحديات الوطنية المعقدة. وبإمكان المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات إبلاغ صانعي القرار بكيفية استعمال المؤشرات والسماح لهم بتقرير ما إذا كان تطوير مثل هذا النظام مضمونا. كما يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وصف الفوائد من تطوير

- إن المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، بصفتها مؤسسات مستقلة، يمكنها أن تؤدي، بشكل خاص، دورا هاما في المساهمة في جهود التوعية والتشجيع المختارة ذات الصلة بالمؤشرات الوطنية الرئيسية. وكما سبقت الإشارة لذلك في ورقة العمل الأساسية، يتطلب النجاح في تطوير المؤشرات الوطنية الرئيسية والأنظمة تضافر جهود العديد من الأطراف على فترة زمنية واسعة. إن المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، بصفتها مؤسسات غير حزبية وغير إيديولوجية وغير متحيزة، يمكنها أن تساهم في الجمع بين مختلف المنظمات والأشخاص، وأن تشجعهم للتركيز على مشروع تطوير المؤشرات الوطنية الرئيسية والأنظمة على المدى البعيد. ومن خلال أوراق مساهمة البلدان أو مناقشات المندوبين، عبرت المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات عن انشغالها بفقدان محتمل لاستقلاليتها و/أو ذاتيتها المبنية على طبيعة ومدى مشاركتها في تعيين المؤشرات. ويمكن لذلك أن يعرقل قدرتها على مراجعة هذه المؤشرات بموضوعية في المستقبل. بشكل افتراضي، رأى جميع المندوبون أن هذا يعد تحذيرا هاما: فعلى المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات أن لا تشارك مباشرة في اختيار المؤشرات وان لا تعطي الانطباع بذلك؛ فهذه مهمة منوطة بصناع القرار أو الزعماء السياسيين. واقترح المندوبون طريقتين لتخفيف الانطباع بفقدان الاستقلالية. ويمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الحفاظ على استقلاليتها باقتصارها على إعطاء نصائح وخبرات فنية خلال تطوير المؤشرات وعدم المشاركة في الانتقاء الفعلي للمؤشرات. علاوة على ذلك، هناك

- يمكن أيضا للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات تقييم العملية المستعملة لتطوير المؤشرات و/أو الأنظمة. ففحص المنظمات والأفراد المشتركين في تطوير هذه العملية والدور الخاص بكل منهم، قد يساعد هذه المؤسسات على ضمان توازن هذه العملية وتوفير الفرص الملائمة للالتزام المواطنين وفي التأكد من جدوى المؤشرات و/أو الأنظمة التي يتم التوصل إليها. علاوة على ذلك، أشارت المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات التي سبق لها لعب هذا الدور أنها قد قيمت كذلك كيفية الإبلاغ على معلومات المؤشرات ومدى سهولة حصول المواطنين وصانعي القرار عليها.
- وذكرت العديد من المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات أنها إما راجعت جودة معلومات المؤشرات وصحتها وموثوقيتها أو أنها قادرة على ذلك. ويمكن أيضا لهذه المؤسسات إبداء رأي بشأن ملائمة معلومات المؤشر. وتنطوي هذه الأدوار أساسا على تقييم معقولة و/أو موثوقية البيانات الصادرة عن مؤشر أو عن نظام مؤشرات - وهو دور تعودت عليه العديد من المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، بناء على عملها في ميدان المراجعة المالية و/أو مراجعة الأداء. وأشار المندوبون إلى قدرة المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات على تقديم ضمانات معقولة لمتخذي القرارات تفيد بأن المعلومات قد تستخدم لدعم القرارات. فضلا عن ذلك، حينما تتعرف المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات على القضايا باستخدام جودة أو صحة أو موثوقية معلومات المؤشرات بوسعها كذلك تقييم كيفية تأثير هذه القضايا على اتخاذ القرار. مثلا، قد تقوم هذه المؤسسات بتقييم مدى استخدام منفذي البرامج

- وختاماً، بإمكان المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات استعمال المؤشرات لتقييم التقدم الوطني المحصل والإبلاغ عنه. وذكرت العديد من هذه المؤسسات في ورقة مساهمة بلدانها أنها قد سبق أن استعملت المؤشرات ومعلومات أخرى ذات الصلة لإنجاز "بطاقة إبلاغ" بوضع البلد والتقدم الذي حققه في مجال معين أو بصفة عامة. ووضح المندوبون أن هذا الانتباه المركز قد أدى إلى نتائج محسنة على الصعيد الوطني. مع مرور الوقت، تستطيع المؤسسات العليا الاستعانة بهذه المعلومات لتقييم الاتجاهات ومقارنة أداء البلد مع البلدان الأخرى. وفي هذا الصدد، اعتبر استخدام مؤسسة ما من المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لمعلومات حول المؤشرات الوطنية كأمر مختلف، ولكن في نفس الوقت كالخطوة الطبيعية الموالية للعديد من المؤسسات التي تجري مراجعات للأداء بشكل متزايد. ومن جهة أخرى، أشار بعض المندوبين إلى اعتقادهم أن هذا الدور يتجاوز صلاحيات المؤسسات التي ينتمون إليها. ويرون في هذا السياق، أن تحديد الأهداف وتقييم التقدم الحاصل في تحقيقها مهمة يضطلع بها بالأحرى المسؤولون المنتخبون. وإن صح ذلك، ينبغي للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات حصر مشاركتها في تلخيص وتوليف معلومات المؤشرات قصد تقديم فكرة عامة عن أداء البلد مما يتيح لمتخذي القرارات استخدام المعلومات المذكورة لتحديد وضعية البلد والتقدم الذي أحرزه.

## المعرفة والمهارات والقدرات

أشار المندوبون في العديد من الحالات إلى الحاجة إلى تقوية كبيرة لمعرفة ومهارات وقدرات موظفيهم من أجل النجاح في هذه الأدوار. وقد شددت أغلب المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، كما ورد في أوراق مساهمة بلدانها، على ضرورة بناء المهارات والمعرفة في العديد من المجالات التقنية اللازمة لإنجاز الأعمال الخاصة بالمؤشرات بما فيها الإحصائيات وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد والمحاسبة وكذا بناء إمام بأهم القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. يجب أن تتوفر في المراجعين القائمين على المؤشرات الوطنية الرئيسية القدرة التحليلية على الإحاطة بمختلف مجالات الاهتمام وتقديم توقعات مفصلة حول المؤشرات المنفردة والبيانات المتعلقة بها، كذلك الخاصة بجودة البيانات. ويجب أن تتوفر فيهم، على الخصوص، القدرة على تقييم اتجاهات الأداء التي اقترحتها مؤشرات خاصة وكيف يمكن للحكومات العمل مع شركاء ينتمون للقطاع الخاص وللمنظمات غير الحكومية على الصعيد الوطني والدولي، إن اقتضى الحال ذلك، بغية تحسين تقدم البلد ووضعيته.

للأدوار المختلفة للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات انعكاسات على كفاءات الموظفين، وهو ما يؤثر على تدريب هؤلاء الموظفين وتطوير قدراتهم واختيارهم. وشدد المندوبون على ضرورة توظيف هذه المؤسسات لموظفين يتمتعون بقدر كاف من المهارة والموهبة وتطوير قدراتهم والمحافظة عليهم إذا أرادت النجاح. وقد يتطلب ذلك مثلا من المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات البحث عن ذوي المهارات لقياس الأداء أو تحديد جودة البيانات أو تقييم أنظمة تكنولوجيا المعلومات. كما أن المؤسسات المذكورة مدعوة بشكل متزايد إلى التحقق من عدم حاجتها إلى التعاقد مع الموظفين ذوي المهارات المتخصصة التي تحتاجها وكيف يمكن للمتعاقدين تشكيل شراكة فعالة مع الموظفين الدائمين.

يجب أن تبذل المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات التي تعمل مع نظيراتها (عبر إنتوساي أو منظمات أخرى) جهودا كبيرة لتوفير التدريب والتطوير المهني للموظفين وتشجيع ذلك. وقد تتيح مثل هذه المبادرات المساعدة في التحقق من قدرات الموظفين وإخبار هؤلاء بآخر المفاهيم والتقنيات والمنهجيات لأداء مختلف الأدوار المتعلقة بتصميم وتطوير واعتماد ومراجعة المؤشرات الوطنية الرئيسية والاستمرار في تطويرها.

### تبادل المعلومات

شدد العديد من المندوبين على فوائد تبادل المعارف والمعلومات حول المؤشرات الوطنية الرئيسية، وكذا على التجارب الخاصة بكل منهم والدروس المستفادة من المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات عبر العالم. وفي هذا السياق، يعتبر الدور الحيوي الذي لعبته إنتوساي عموما ومجموعات العمل الإقليمية على الخصوص وترتيبات تعاونية أخرى داخل المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في ميدان التعرف على الصلاحيات المتباينة للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات والاستجابة لها كقاعدة يمكن أن تبنى عليها جهود إضافية. وقد حدد المندوبون معلومات يمكن تبادلها خلال العديد من المحافل. فباستطاعة هذه المؤسسات مثلا تبادل خبراتها والدروس المستفادة عن طريق المشاركة في ورشات وحلقات دراسية ومؤتمرات ومحافل أخرى متعلقة بالمؤشرات الوطنية الرئيسية التي تعقدها المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة ومؤسسات بريتون وودز (البنك الدولي مثلا) ومنظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي ومنظمات إقليمية (مثل الاتحاد الأوروبي) ومنظمات المجتمع المدني. علاوة على ذلك، حددت العديد من المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات أدوارا خاصة تتمنى أن تضطلع بها إنتوساي لتسهيل العمل بالمؤشرات الوطنية الرئيسية مثل تطوير مبادئ توجيهية أو معايير بخصوص

### تجربة المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في قياس أدائها الخاص

يمكن لهذه المؤسسات استعمال تجاربها الخاصة في مجال قياس الأداء "حتى تكون قدوة" وتساهم في جهود أوسع مرتبطة بالمؤشرات الوطنية الرئيسية. وتستعمل المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات مؤشرات مختلفة لقياس أدائها الخاص. ويشمل ذلك المدخلات والمخرجات والنتائج والفعالية وإجراءات أخرى. ورغم ضخامة التحديات التي يفرضها تكييف أفضل الممارسات وإظهارها في الإدارة الداخلية، تتميز العديد من هيئات المراجعة بتوظيفها لخبراء في هذا المجال وبحيازتها لقدرات معرفية يمكن استغلالها. وبالتالي يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات إبراز نجاحاتها ووصف التحديات التي تواجهها عند قياس أدائها الخاص. غير أن المندوبين أشاروا أيضا إلى الامتيازات الكبيرة التي ستتحقق عند تبادل التجارب والمعلومات الخاصة بجهود المؤسسات المذكورة لقياس أدائها الخاص وتقييم رضا الزبائن وتحديد المساهمات في النتائج والأولويات الوطنية. وقد كان هناك وعي كبير بكون التعرف على الممارسات الجيدة في قياس أداء المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات إحدى القضايا التي تولي لها إنتوساي اهتماما خاصا. لذلك يجب، من أجل المضي إلى الأمام، بذل جهود لتبادل أفضل الممارسات في قياس أداء المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات بتنسيق وثيق مع فرق عمل إنتوساي التي تنكب على هذا الموضوع.

### التوصيات

ينبغي للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات مواصلة اهتمامها الحيوي في تحسين أداء الحكومات وأوجه مساءلتها وذلك حرصا منها على احترام الحاجة الملحة للمحافظة على استقلال المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات وعلى استعمال دور مراجعة مستقل

أولاً: المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات مدعوة قدر الإمكان لـ:

- دراسة إمكانية التأثير على تطوير إطار قانوني يوضح أدوار ومسؤوليات كل الأطراف المشاركة في إدارة الأداء والإبلاغ به.
- يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات تسليط الضوء على الفوائد والمخاطر المتعلقة بإحداث نظام المؤشرات الوطنية الرئيسية في البلدان التي ينعدم فيها حالياً.
- حرصاً على المحافظة على استقلال المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، يمكن أن يعتمد متخذو القرارات على عمل هذه الأخيرة كمصدر لفهم الأطارات والمعايير والممارسات الجيدة اللازم وجودها لضمان بيانات جيدة للمساهمة في تطوير المؤشرات الوطنية الرئيسية.

- يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، عن طريق التحلي بالاستقلالية خلال وضع وتطوير المؤشرات الوطنية الرئيسية، تقييم ومراجعة العملية المستعملة في تطوير المؤشرات والنظام ويمكن لها كذلك مراجعة جودة وصحة وموثوقية معلومات المؤشرات وإبداء رأي حول ملائمتها.
- وفي مرحلة لاحقة يمكن أن تتحقق من الكيفية التي سيساهم فيها الدور والعمل ذي الصلة في طمأنة المواطنين ومتخذي القرارات بأن عملية التطوير أدت إلى الحصول على معلومات مفيدة ومستخدمة بشكل ملائم من طرف متخذي القرار.
- البحث عن الفرص لبناء القدرات المؤسسية اللازمة داخل المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات قصد القيام بالعمل المتعلق بالمؤشرات الوطنية الرئيسية. ويشمل ذلك على الأقل توفير تدريب وتطوير كافيين واختيار موظفين يتمتعون بقدر كاف من المعرفة والمهارة والموهبة.
- التعاون من أجل الرفع من قدرات المؤسسات العليا الأخرى لمراجعة الحسابات عن طريق تبادل المعرفة والدروس المستفادة خلال العمل بالمؤشرات الوطنية الرئيسية عبر التبادل والتحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات العليا الأخرى لمراجعة الحسابات، ومجموعات العمل الإقليمية السبع التابعة لإنتوساي ومنظمات دولية أخرى.
- التفكير في وضع علاقات عمل مع منظمات المجتمع المدني، التي تشارك في الأنشطة المتعلقة بتطوير واستخدام المؤشرات الوطنية الرئيسية، لتطوير تبادل المعلومات وتشجيع مختلف الأدوار التي يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات

ثانياً. يجب على إنتوساي في سبيل تسهيل تبادل المعلومات بين المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات التي تنتمي إليها وضمان نجاحها في أداء مختلف الأدوار المتعلقة بالعمل بالمؤشرات الوطنية الرئيسية:

- إنشاء مجموعة عمل داخل إنتوساي من أجل:
  - جمع ونشر المعلومات الخاصة بالمؤشرات الوطنية الرئيسية، مثل قضايا الاستقلال وأفضل الممارسات والدروس المستفادة والدراسات المرجعية وممارسات المراجعة ومنهجياتها ونتائج المراجعات والتقييمات ذات الصلة التي أجرتها المؤسسات الأعضاء. ويسع إنتوساي نشر ذلك عبر العديد من الوسائط، تشمل موقعها على الانترنت، ومقالات في الدورية الدولية لمراجعة الحسابات الحكومية (International Journal of Government Auditing) وكتيبات وأوراق عمل وحلقات عمل وورشات ومؤتمرات و تظاهرات أخرى.
  - العمل مع مجموعات عمل إنتوساي الإقليمية عن طريق التعاون والتنسيق الوثيقين لتعزيز أهمية هذه المجموعات مع المساعدة في نفس الوقت على توفير المعلومات لفائدة أي جهود ترمي لتطوير مؤشرات دولية أو إقليمية تتواءم مع المؤشرات الوطنية.

- تقديم توصيات للجنة إنتوساي للمعايير المهنية متعلقة بتطوير ونشر الإرشادات والمعايير الخاصة بمشاركة المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات في معلومات الأداء بشكل عام ومعلومات المؤشرات الوطنية الرئيسية بشكل خاص.
- تطوير تدابير ذات الصلة لفائدة موظفي المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات، بالتعاون مع مبادرة إنتوساي للتنمية، لتبادل المعرفة وتحسين المهارات والقدرات.
- إقامة علاقة عمل مع المنظمات الدولية الأخرى، مثلا منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومؤسسات بريتون وودز (مثل البنك الدولي) والأمم المتحدة ومنظمات إقليمية (مثل الاتحاد الأوروبي) ومنظمات المجتمع المدني، المشاركة في الجهود الخاصة بالمؤشرات الوطنية الرئيسية للمزيد من تبادل المعلومات وتعزيز الأدوار المختلفة التي يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الاضطلاع بها في مجال تطوير المؤشرات الوطنية الرئيسية واستخدامها لدعم شفافية الحكومة وأوجه مساءلتها وكفاءتها.
- يجب أن توجه إنتوساي بشكل أكبر فرقة العمل المكلفة بالشفافية والمساءلة لتجميع ونشر أمثلة معززة بحالات سابقة عن قياسات الأداء الفردية التي تستعملها المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات لتقييم أدائها وتطورها الخاصين وتأكيد مساءلة كل منها نيابة عن مواطني بلدانها.