

الإنتوساي



# الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام

## معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات

لجنة الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة  
المعايير المهنية

حول معايير الرقابة الداخلية

INTOSAI PROFESSIONAL STANDARDS COMMITTEE

---

PSC-SECRETARIAT

RIGSREVISIONEN • LANDGREVEN 4 • P.O. Box 9009 • 1022 COPENHAGEN K • DENMARK  
TEL.:+45 3392 8400 • FAX:+45 3311 0415 •E-MAIL: INFO@RIGSREVISIONEN.DK

# INTOSAI



INTOSAI General Secretariat - RECHNUNGSHOF  
(Austrian Court of Audit)  
DAMPFSCHIFFSTRASSE 2  
A-1033 VIENNA  
AUSTRIA

Tel.: ++43 (1) 711 71 • Fax: ++43 (1) 718 09 69

E-MAIL: [intosai@rechnungshof.gv.at](mailto:intosai@rechnungshof.gv.at);  
WORLD WIDE WEB: <http://www.intosai.org>



**الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة  
الداخلية للقطاع العام**

**معلومات إضافية حول إدارة  
المخاطر في الجهات**

لجنة الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة  
المعايير المهنية

حول معايير الرقابة الداخلية

2007

---

## لجنة الأنتوساي الفرعية لمعايير الرقابة الداخلية

ف. فانستايل

الرئيس الاعلى لمحكمة التدقيق البلجيكية

العنوان

Regentschapsstraat 2 – Rue de la Régence 2  
B-1000 BRUSSELS  
BELGIUM

Tel : + 32 2 551 8111

Fax : + 32 2 551 8629

E-mail : [international@ccrek.be](mailto:international@ccrek.be)

## الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام - معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات التمهيد

جاء الدليل الإرشادي لعام 1992 حول معايير الرقابة الداخلية بمثابة وثيقة حية تعكس الرؤية التي تناشد تعزيز المعايير لتصميم وتنفيذ وتقييم الرقابة الداخلية. وتتطوي هذه الرؤية على جهد مستمر لتحديث الدليل الإرشادي.

وقد أقر مؤتمر الأنكوساي السابع عشر (سبتمبر، 2001) وجود حاجة ملحة لتحديث الدليل الإرشادي لعام 1992 والاعتماد على الإطار المتكامل للرقابة الداخلية للجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي (COSO). وأسفرت المشاورات التي لحقت الاجتماع عن وجوب التوسع في معالجة القيم الأخلاقية، وتوفير المزيد من المعلومات عن المبادئ العامة للأنشطة الرقابية المتصلة بمعالجة المعلومات.

صدر الدليل الإرشادي المحدث للرقابة الداخلية في عام 2004 ومع ذلك، ينبغي النظر إليه على أنه وثيقة حية تحتاج على مر الزمن إلى المزيد من التطوير والصقل لاحتضان أثر التطورات الجديدة مثل إطار عمل COSO لإدارة المخاطر في المشاريع. وتبعاً لذلك، تم إضافة ذلك للدليل لتغطية الفكر الحالي في إدارة المخاطر، وعلى النحو المنصوص عليه في إطار عمل COSO لإدارة المخاطر في المشاريع. وبما أن هذا التقرير موجه أساساً للقراء من القطاع العام فإن مصطلح "الجهة" سيستخدم بدلاً من "المشروع" حيث يرتبط هذا اللفظ أكثر بالقطاع الخاص.

المعلومات الإضافية المقدمة هنا هي نتيجة لجهد مشترك بين أعضاء اللجان الفرعية لمعايير الرقابة الداخلية. هذا وقد تم تنسيق التحديث من قبل فريق مهمة يضم أعضاء اللجنة الفرعية مع ممثلين من الأجهزة الرقابية لكل من فرنسا، هنغاريا، بنغلاديش، ليتوانيا، هولندا، عمان، أوكرانيا، رومانيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا (رئيساً).

فرانكي فانستابل  
الرئيس الأعلى لمحكمة التدقيق البلجيكية  
رئيس لجنة الأنكوساي الفرعية للرقابة الداخلية

## المقدمة

الافتراض الضمني لإطار إدارة المخاطر في الجهات هو أن كل جهة تهدف لتوفير قيمة لأصحاب المصلحة. إن التوقعات العامة في القطاع العام هي أن يخدم العاملين المصلحة العامة بنزاهة إضافة إلى إدارة الموارد العامة بشكل صحيح. وفعلياً، فإن أصحاب المصلحة هم العامة وممثليهم المنتخبين.

تواجه جميع الجهات الغموض والتحدي، ويكمن دور الإدارة هنا في تحديد مدى تقبل الغموض في سعيها للحصول على أفضل قيمة لأصحاب المصلحة. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الغموض يمثل المخاطر والفرص، بالإضافة إلى احتمال حدوث تراجع أو زيادة في القيمة، أو وفق المصطلحات المستخدمة في القطاع العام فإنه يعني خدمة المصلحة العامة بأفضل شكل ممكن سواءً بشكل أكبر أو أقل. فالهدف من إدارة مخاطر الجهات هو تمكين الإدارة من التعامل بفعالية مع الغموض والمخاطر والفرص المرتبطة بها، وتعزيز القدرة على بناء قيمة، وتقديم خدمات أكثر فعالية وأكثر كفاءة اقتصادياً، وذلك لتحقيق هذه الخدمات مع مراعاة القيم مثل الإنصاف والعدل.

ينظر الدليل الإرشادي للأنتوساي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام إلى الرقابة الداخلية على أنها توفر إطار مفاهيمي شامل يمكن من خلاله إدارة الجهة من تحقيق أهدافها. كما إن إطار عمل COSO لإدارة المخاطر في المشاريع والنماذج الأخرى المماثلة تتجاوز هذه المرحلة باعتبار أنه يمكن توجيه الجهة على أساس تحديد المخاطر والفرص المستقبلية لتحسين الأهداف ووضع الضوابط الداخلية لتقليل المخاطر وزيادة الفرص.

فضلاً عن زيادة المهام التي يغطيها نظام الحوكمة المشترك، فإن إدارة مخاطر الجهات تشترط من المنظمات أن تغير من طريقة تفكيرها في تحقيق أهدافها. ويعود ذلك إلى تعزيز فعالية النظام حيث أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تطبق في إطار إستراتيجي فعال عبر وعلى جميع المستويات وفي كل أعمال الجهة وتهدف إلى التعرف على كل الأحداث التي تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.

تستعرض هذه الوثيقة إطار عمل موصى به لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر في القطاع العام وتوفير أساساً يمكن من خلاله تقييم إدارة المخاطر. إلا أنها لا تشكل بديلاً أو تحل محل الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام، وإنما تهدف إلى تقديم معلومات إضافية مكمله لاستخدامها جنباً إلى جنب مع تلك المعايير حيث ترى الدول الأعضاء أنه من المناسب عمل ذلك. كما أنها لا تشكل تقييداً أو تدخلاً في السلطة الممنوحة والمتعلقة بتطوير التشريعات ووضع القواعد أو غيرها من صنع السياسات في المنظمة حسب الحاجة.

---

وفي الختام ، ينبغي أن نوضح أن هذه الوثيقة تتضمن إرشادات إضافية لمعايير الحوكمة المشتركة. ولا تقدم الإرشادات تفصيلاً للسياسات والإجراءات لتطبيق أفضل الممارسات في نظام الحوكمة المشترك ، و لا يتوقع أن تكون مناسبة لجميع المنظمات في جميع البيئات التنظيمية. ومع ذلك، وفرت هذه الإضافات بالإطار الذي يمكن للجهات من خلاله تطوير أنظمة لمساعدتها على مضاعفة الخدمات المقدمة إلى الجهات المعنية.

## كيف نظمت هذه الوثيقة؟

صيغ الملحق بطريقة مماثلة لدليل الأنتوساي الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام. حيث يتم تعريف مفهوم إدارة المخاطر وتحديد نطاقه في الفصل الأول. وفي الفصل الثاني يتم عرض مكونات إدارة المخاطر في الجهات ويلقى الضوء على مجالات معايير الرقابة الداخلية.



# الفصل الأول: ما هي إدارة مخاطر الجهات؟

## 1.1 التعريف

1.1.1 إدارة مخاطر الجهات التي ترعاها COSO : يشير الإطار المتكامل إلى أن إدارة مخاطر الجهات تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمة أو الحفاظ على القيمة وتُعرف على النحو التالي :  
" إدارة مخاطر الجهات هي عملية تتم من جانب مجلس إدارة الجهة ، والإدارة وغيرهم من الموظفين ، وتطبق في بيئة إستراتيجية داخل الجهة ، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الجهة وإدارة المخاطر لتكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل الجهة تحملها لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف الجهة. " (نموذج COSO لإدارة مخاطر الجهات (2004).

1.1.2 لا توجد في القطاع العام صلة مباشرة ما بين مصطلحي "خلق القيمة" و"الحفاظ على القيمة" كما هو الحال في القطاع الخاص. ومع ذلك ، فالتعريف شامل بحيث يغطي أكبر عدد ممكن من القطاعات والأشكال المتعددة للمنظمات. هذا ومن الممكن إستبدال خدمة الخلق والمحافظة لقيمة الخلق والمحافظة لينطبق التعريف تماما على جهات القطاع العام.

## 1.2 تحديد المهمة:

1.2.1 تعتبر نقطة الانطلاق لإدارة مخاطر الجهات هي مهمة أو رؤية الجهة. في إطار هذه المهمة ، ينبغي أن تضع الإدارة الأهداف الإستراتيجية ، واختيار الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف وتحديد الأهداف الداعمة الموجهة في جميع أنحاء المنظمة.

## 1.3 تحديد الأهداف:

1.3.1 ينص دليل الأنتوساي الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية على إمكانية تقسيم الأهداف إلى أربع فئات (على الرغم من أن معظم الأهداف يمكن إدراجها ضمن أكثر من فئة). وهي :

- الاستراتيجيات - رفع مستوى الأهداف ، بما يدعم ويتمشى مع مهمة الجهة.
- أداء المهام - تنفيذ المهام بشكل منتظم وأخلاقي واقتصادي ويتم بالكفاءة ؛ وحماية الموارد من الخسائر وسوء الاستخدام والضرر.
- التوثيق - الاعتماد على الوثائق والتقارير بالإضافة إلى مسؤولية الوفاء بالالتزامات.
- الإذعان - الامتثال للقوانين والأنظمة السارية والقدرة على التصرف وفقاً لسياسة الحكومة.

1.3.2 لا تدخل الأهداف في الفئتين الأولى والثانية كلياً ضمن رقابة الجهة وبناءً على ذلك فإن أي نظام لإدارة المخاطر يمكنه فقط تقديم ضمانات معقولة بأن هذه المخاطر تدار بشكل مرضي ، إلا إنه ينبغي أن يسمح هذا النظام للإدارة إدراك المدى الذي تتحقق فيه هذه الأهداف في الوقت المناسب ومع ذلك، فإن الأهداف المتعلقة بالاعتماد على التقارير والإذعان تقع ضمن رقابة الجهة المخصصة لذلك، فإن الإدارة الفعالة للمخاطر في الجهة عادةً ما تقدم ضمانات على تحقيق الأهداف.

## 1.4 - تحديد الأحداث- المخاطر والفرص:

1.4.1 حالما توضع أهداف الجهة فإن إدارة المخاطر تطلب منها تحديد الأحداث التي قد يكون لها تأثير على تحقيق تلك الأهداف. ويمكن أن يكون للأحداث إما آثاراً سلبية أو آثاراً إيجابية أو كليهما. ومثل الأحداث ذات الأثر السلبي المخاطر التي يمكن أن تعيق قدرة الجهة على تحقيق أهدافها ويمكن لهذه المخاطر أن تنشأ نتيجة لعوامل داخلية وخارجية. يوضح الشكل ( 1 ) أدناه الكثير من المخاطر التي تواجه الجهات الحكومية - وقد تكون هناك مخاطر أخرى تتصل ببعض الجهات خاصة.

1.4.2 قد تعوض الأحداث ذات الأثر الإيجابي الأثر السلبية أو تمثل فرصاً. والفرص هي إمكانية وقوع أحداث من شأنها أن تعزز قدرة الجهة على تحقيق أهدافها أو تمكن الجهة من تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. فضلاً عن السعي إلى تخفيف المخاطر، فإن إدارة المخاطر تضع خطاً لاغتنام الفرص.

## 1.5 نقل المعلومات والمعرفة

1.5.1 إن الجزء الأساسي من العملية هو تحديد ما إذا كانت إدارة مخاطر الجهات التي تتبعها الجهة "فعالة". إذ تحتاج الإدارة إلى إصدار حكم بشأن ما إذا كانت مقومات الجهة في إدارة المخاطر موجودة وتعمل بفعالية؛ أي أنه لا يوجد قصور مادي وأن جميع المخاطر التي قد جلبت كانت ضمن معايير مقبولة بالنظر إلى قابلية الجهة للتعرض للمخاطر. وعندما تكون إدارة المخاطر إدارة فعالة فإنها ستدرك المدى الذي تتماشى فيه الأهداف في جميع الفئات الأربع مع المهمة المحددة. كما وأنه من الضروري أن تكون عملية الاتصال فعالة بين الإدارة العليا والأدنى لتسهيل هذه العملية.

## 1.6 القيود

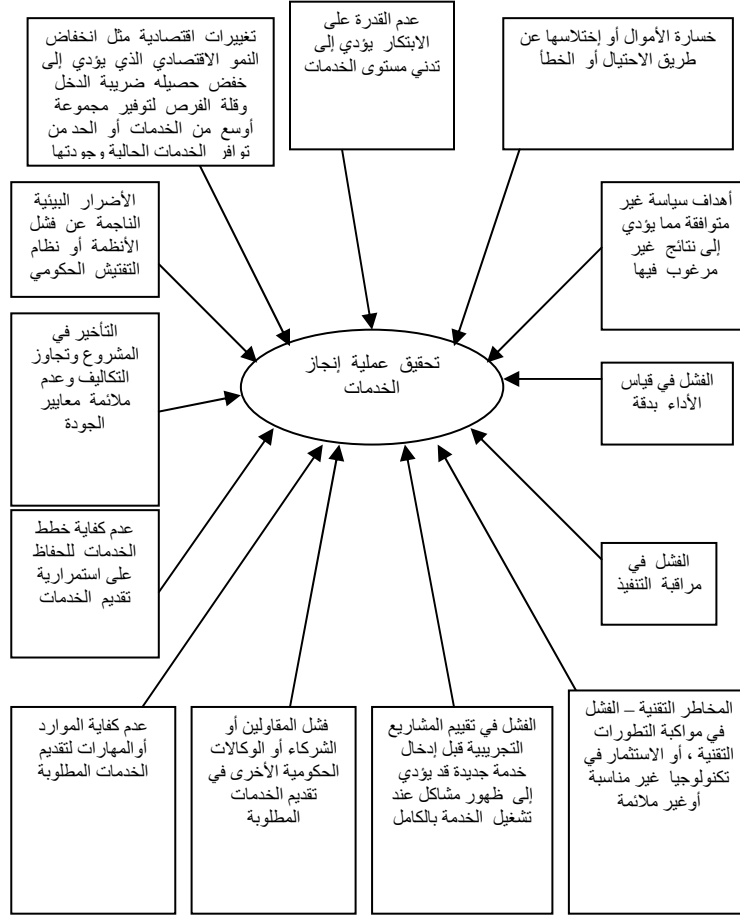
1.6.1 مهما كانت درجة إتقان تصميم وتشغيل النظام، فإنه لا يمكن لإدارة مخاطر الجهات تزويد الإدارة بضمانات مطلقة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف العامة. وبدلاً من هذا تدرك الإدارة أنها لا تحصل إلا على مستوى معقول من الضمانات.

1.6.2 إن المستوى المعقول من الضمانات عبارة عن المستوى المرضي الذي يبعث الثقة بتحقيق الأهداف، أو إطلاع الإدارة في الوقت المناسب على عدم احتمال تحقيق الأهداف. كما إن تحديد مقدار الضمان المطلوب للوصول إلى مستوى مرضي من الثقة هو أمر خاضع للحكم. وفي ممارسة هذا الحكم ستحتاج الإدارة إلى النظر في قابلية الجهة للتعرض للمخاطر والأحداث التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.

1.6.3 يعكس المستوى المعقول من الضمانات فكرة أن الشكوك والمخاطر متصلة بالمستقبل حيث لا يستطيع أحد التكهّن يقيناً بما قد يحدث. بالإضافة إلى ذلك، هناك عوامل خارجة عن سيطرة الجهة أو نفوذها، مثل العوامل السياسية، التي يمكن أن تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. وأما في القطاع العام، فيمكن لبعض العوامل الخارجة عن سيطرة الجهة تغيير الأهداف الأساسية في مهلة قصيرة جداً. حيث تنتج القيود من الحقائق التالية: يمكن للإنسان أن يخطئ في الحكم عند اتخاذ القرارات؛ الأخطاء التي يمكن أن تحدث تكون لأسباب بشرية مثل الأخطاء أو الأغلط البسيطة؛ والقرارات بشأن الاستجابة للمخاطر. ومن الضروري عند وضع الضوابط أن يتم النظر في التكاليف والمزايا ذات الصلة؛ والضوابط التي يمكن التحايل عليها عند تواطؤ شخصين أو أكثر بحيث يتسبب بإلغاء الإدارة للنظام الرقابي. وتمنع هذه القيود الإدارة من الحصول على تأكيدات مطلقة بأنه سيتم تحقيق الأهداف. الشكل (1)

( يبين بعض المخاطر التي عادة ما تتم مواجهتها. والمراد منها التوضيح لا الحصر:

الشكل 1 : بعض المخاطر النمطية التي تواجه الجهات الحكومية



## 1.7 العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الجهات

1.7.1 في كثير من النواحي يمكن اعتبار إدارة مخاطر الجهات تطوراً طبيعياً لنموذج الرقابة الداخلية. وستسعى معظم المنظمات إلى التطبيق الكامل لنموذج الرقابة الداخلية قبل تنفيذ المفاهيم الكامنة في إدارة المخاطر في الجهات، وتعتبر الرقابة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من إدارة مخاطر الجهات. ويشمل إطار عمل إدارة مخاطر الجهات الرقابة الداخلية، ولكنه بالإضافة إلى ذلك، يشكل أقوى مفهوم لكيفية إسقاط القرارات التجارية من مهمتها الأساسية وما يرتبط بها من أهداف ويعد أداة لمساعدة الإدارة في تحديد الاستجابة السليمة لأحداث معينة. ويتجاوز نموذج إدارة مخاطر الجهات دليل الانتوساي الإرشادي حول الرقابة الداخلية في عدد من المجالات، أهمها:

- التوسع في فئات الأهداف، واشتماله على تقارير أكثر اكتمالاً، و معلومات غير مالية، ووجود الأهداف الإستراتيجية.
- توسع عناصر تقييم المخاطر وتقديم مفاهيم مختلفة للمخاطر، مثل مخاطر قابلية التعرض للخسائر، وتحمل المخاطر، والاستجابة للمخاطر.
- التأكيد على أهمية المديرين المستقلين في المجلس وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

# الفصل الثاني: مكونات إدارة مخاطر الجهات

تتألف إدارة مخاطر الجهات من ثمانية عناصر مترابطة. وهي مستمدة من الطريقة التي تدير فيها الإدارة أعمالها وتتكامل مع العملية الإدارية. والمكونات هي :

- البيئة الداخلية
- تحديد الأهداف
- تعريف الأحداث
- تقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- الأنشطة الرقابية
- المعلومات والاتصالات
- المراقبة

في تطبيق عناصر إدارة مخاطر الجهات، ينبغي أن تنظر الجهة إلى كامل نطاق أنشطتها في جميع مستويات المنظمة. كما ينبغي أن تدرس الإدارة المبادرات والمشاريع الجديدة باستخدام إطار عمل إدارة مخاطر الجهات.

## تطبيق إدارة مخاطر الجهات على الجهة

الإدارة مطالبة بعمل محفظة مالية للنظر في الأخطار. وفي الواقع ستحتاج جميع مستويات الإدارة إلى النظر في الأحداث التي قد تؤثر على مجالات أنشطتهم ورفعها إلى الإدارة العليا. ويجوز أن يتسم هذا التقييم بالنوعية أو الكمية. وينبغي للإدارة العليا استخدام هذه التقييمات على كل المستويات والمجالات التجارية للجهة لوضع تقييم مستوى الجهة بالنسبة لإجمالي محفظة مخاطر المنظمة.

## أهمية الأفراد

ينفذ العمل حول إدارة مخاطر الجهات بفعالية من قبل إدارة الجهة وغيرهم من الموظفين. وينجز وفق ما يقول ويفعل الأفراد في المنظمة. وبالمثل، فإن إدارة مخاطر الجهات تؤثر على تصرفات الأفراد. ويعتبر كل موظف فرداً مختلفاً عن غيره من حيث الكفاءة والإدراك مختلف. وتسعى إدارة مخاطر الجهات إلى توفير الآليات لتمكين الموظفين من فهم المخاطر في إطار أهداف الجهة.

يجب على الموظفين معرفة مسؤولياتهم وحدود سلطاتهم. وبالتالي يتعين وجود صلة واضحة ومختصرة بين واجبات الفرد والطريقة التي تنفذ بها هذه الواجبات. وتوفر الإدارة العليا بالدرجة الأولى عنصر الرقابة. كما تقدم التوجيه، و اعتماد الإستراتيجيات وبعض المعاملات والسياسات وبذلك تلعب دوراً حيوياً في فرض الثقافة التنظيمية.

## 2.1 سياق/ بيئة الخطر

2.1.1 يشمل سياق و / أو بيئة الخطر على أسلوب المنظمة، ويؤثر على الإحساس بالخطر لدى كافة الأشخاص فيها ويعتبر الأساس لكافة العناصر الأخرى الخاصة بإدارة المخاطر في الجهة التي تضع الترتيبات والضوابط. وتتضمن عناصر البيئة الداخلية فلسفة إدارة المخاطر في الجهة ومدى قابلية تعرضها للمخاطر، وإشراف مجلس الإدارة، والاستقامة والقيم الأخلاقية، ومدى كفاءة الموظفين، والطريقة التي تحدد بواسطتها الجهة الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك التنظيم وتطوير مستوى الموظفين فيها.

2.1.2 إن فلسفة إدارة المخاطر في الجهة هي عبارة عن سلوك و ثقة مشتركة تصوران طريقة تعامل الجهة مع المخاطر في كل عمل تمارسه بدءاً من وضع الإستراتيجية ووصولاً إلى أنشطة العمل اليومية. فلسفة إدارة المخاطر تؤثر على الثقافة و نمط التشغيل بما فيها طريقة تحديد وتوضيح المخاطر، ونوعية المخاطر المقبولة وطريقة إدارتها. ويجب أن يتم إحتواء أي فلسفة لإدارة المخاطر في الجهة في البيانات الخاصة بسياساتها، وفي التواصل الكتابي والشفهي مع الأطراف المستفيدة، والموظفين وفي عمليات اتخاذ القرارات. بصرف النظر عن طرق التواصل، يعتبر تعزيز وجود الفلسفة من قبل الإدارة العليا أمراً بالغ الأهمية، ليس من خلال سياسات التواصل فحسب بل ومن خلال الإجراءات اليومية أيضاً.

2.1.3 إن قابلية التعرض للمخاطر عبارة عن أكبر مقدار من المخاطر ممكن أن تقبلها الجهة تحملها أثناء تحقيق أهدافها. إن هذه القابلية تعكس فلسفة إدارة المخاطر وتؤثر بدورها في ثقافة الجهة و نمط العمل فيها. حيث إنه من الممكن أن تعتبر قابلية التعرض للمخاطر أمراً كمياً أو وصفيًا. ويجب أن يتم أخذ قابلية التعرض للمخاطر في الاعتبار أثناء إعداد الإستراتيجية، حيث يجب أن يتم تنظيم العائدات المرغوب تحقيقها من وراء تطبيق هذه الإستراتيجية مع قابلية التعرض للمخاطر، وهذا ما هو مقصود بالاستعداد لتلقي المخاطرة أو تحملها.

2.1.4 بالإضافة إلى ما سبق، تحتاج جهات القطاع العام عند تحديدها لبيئة المخاطر واختيار القيمة أوالمقدار المناسب من المخاطر الذي من الممكن أن تتحملة أن تأخذ في الاعتبار "الجهة الممدة". إن آراء وتوقعات المنظمات الراعية و

المنظمات التي تحت الرعاية من الجهات الحكومية أو من واضعي التشريعات وآراء المنظمات الشريكة، من الممكن أن تقدم توجيهاً جيداً وواضحاً بالنسبة لفلسفة إدارة المخاطر و مقدار المخاطر الذي يمكن تقبله.

2.1.5 تعتبر الإدارة العليا في الجهة جزءاً مهماً من البيئة الداخلية وتؤثر على عناصرها بصورة كبيرة. ومن البديهي أن تتشكل الثقافة التنظيمية أو تتلاشى بواسطة "إسلوب الإدارة العليا". إن إستقلالية الإدارة العليا عن الإدارة التنفيذية، ومكانة وخبرة أعضاء الإدارة، ومدى انخراطهم في العمل ومدى الدقة، ومدى ملائمة الأنشطة جميعها تلعب دوراً هاماً. ومن الممكن أن يشكل أعضاء الإدارة التنفيذية العليا جزءاً من الإدارة العليا، ولكن لكي تصبح البيئة الداخلية فعالة فإنه من المفضل أن يشمل فريق الإدارة العليا أعضاء مستقلين خارجيين. ويرجع سبب ذلك إلى أنه يجب أن يتم إعداد الإدارة العليا لمتابعة الإدارة التنفيذية عن طريق أنشطة التدقيق والتفتيش والمساءلة والاستعداد لتقديم آراء أخرى بديلة.

2.1.6 إن القيم الأخلاقية واستقامة الإدارة تؤثر على طريقة تنفيذ كل من الإستراتيجية والأهداف. ويجب أن تتجاوز معايير السلوك مستوى الكفاءة الأدنى من المعايير القانونية ويعود ذلك لكون السمعة الجيدة للجهة أمر في غاية الأهمية. ويعتبر السلوك الأخلاقي واستقامة الإدارة مشتقات من ثقافة الشركة، والتي تتضمن المعايير السلوكية والأخلاقية وطريقة توصيلها وتنفيذها. وتلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تحديد ثقافة الشركة. كما إن التركيز الغير ضروري على نتائج المدى القصير التي وضعت لتحقيق المهمة بالكامل من الممكن أن يتسبب في إنشاء بيئة داخلية غير ملائمة.

2.1.7 إن أخلاقيات المهنة الرسمية تعتبر أمراً مهماً في تعزيز أساس ووجود الأسلوب الأخلاقي المناسب. ومن الأمور التي تعد مهمة أيضاً، قنوات التواصل مع القيادات العليا (أو الإجراءات الرسمية لتوصيل الصوت) الأمر الذي يشعر الموظفين بالارتياح لنقلهم المعلومات المتعلقة بالموضوع إلى المجلس. مع ذلك، لا يؤكد قانون أخلاق المهنة المكتوب إتباع الإجراءات حتى وإن كان كافة الموظفين على علم بنوع السلوك المتوقع منهم. إن العقوبات التي يتم فرضها على الموظفين الذين يخالفون ويخرقون هذا القانون تعادل في أهميتها الإذعان لهذا القانون. إن الرسائل التي ترسلها الإدارة العليا يتم شملها بصورة سريعة في ثقافة الشركة، و"باتخاذها القرار السليم" فإن الجهة عندما تواجه قرار صعب يتعلق بالأعمال التجارية يتم اشتماله بسرعة في كل الشركة.



- 2.1.8 إن الكفاءة تعكس المعرفة والمهارات التي يحتاجها الموظف لأداء المهام التي يكلف بها. فهناك حاجة لوجود الدعم من إجراءات الموارد البشرية المتعلقة بتوظيف وتعزيز وجود الأشخاص المناسبين، والتشجيع، والتدريب وكيفية التعامل مع الأداء القليل. وتحتاج الإدارة لوجود مستويات محددة من الكفاءة لأداء مهام معينة كما أنها تحتاج إلى ترجمة هذه الكفاءات إلى وصوف وظيفية للمناصب والوظائف المحددة. ومن المهم إدراك حقيقة أنه من الممكن حدوث استبدال حالة الكسب بين الكفاءة والتكلفة.
- 2.1.9 يوفر الهيكل التنظيمي للجهة إطار العمل للتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والإشراف على أنشطتها، على أن يكون الهيكل التنظيمي الذي تتبناه الجهة مناسباً لاحتياجات الأعمال التجارية. حيث يختلف إطار العمل بطبيعته من المركزية واللامركزية، ويتم تنظيم بعض إطارات العمل وفق المواقع الجغرافية أو وفق المهام المراد تنفيذها. ومهما كان نوع الهيكل الذي تطبقه الجهة، يجب أن يتم تنظيم الجهة بصورة تتيح وجود إدارة مخاطر فعالة و تمكن الجهة من القيام بأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها.
- 2.1.10 إن تحديد المسؤوليات والمهام يتصل بحدود السلطة المقدمة للأشخاص و فرق العمل والتشجيع على المبادرة بتقديم الموضوعات وتقديم حلول للمشاكل بالإضافة إلى حدود الصلاحيات المقدمة. كما وأن التحديات الأساسية تكمن في التأكيد على إدراك الموظفين ووعيهم بأهداف الجهة ، وأن الأعمال التي يؤدونها تساهم في تحقيق هذه الأهداف وأن يتم تقديم التفويض ضمن الحدود المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. وتعادل المسؤوليات في أهميتها السلطات والصلاحيات المقدمة. وتتأثر البيئة الداخلية بصورة كبيرة بمدى إدراك الموظف لنطاق مسؤولياته، حيث ينطبق ذلك على الموظفين وصولاً لأكبر الموظفين التنفيذيين.

## 2.2 وضع الأهداف

- 2.2.1 يتم تحديد الأهداف على المستوى الإستراتيجي، حيث يتم وضع الأساس لأهداف الإذعان و إعداد التقارير وعمليات المستوى الأدنى. تواجه كل جهة مخاطر متعددة من مصادر خارجية وداخلية وتعتبر الشروط المسبقة لتحديد الحدث الفعال ، ويعتبر تقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر هي أساس وضع الأهداف. يجب أن يتم وضع الأهداف قبل أن تتمكن الإدارة من تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه إنجازاتهم واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليلها. إن الأهداف تأتي متلازمة مع مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبلها الجهة ، والتي تحدد مستويات احتمال المخاطر للجهة.

2.2.2 تحدد مهمة الجهة وبنود شاملة ما ترغب الجهة بتحقيقه. تحدد الإدارة الأهداف الإستراتيجية، وتضع الإستراتيجية وتؤسس العمليات التشغيلية ذات الصلة. وتعتبر الأهداف الإستراتيجية أهداف ذات مستوى عالي تتلائم وتدعم مهمة الجهة. يجب أن توجه الإستراتيجية التي يتم توظيفها لتحقيق المهمة والأهداف ذات الصلة بالمهمة لأن تكون أكثر ديناميكية من المهمة ويتم تعديلها مراعاة لظروف التغيير.

2.2.3 على الرغم من تنوع الأهداف في الجهات، إلا إن هناك فئات معينة منها من الممكن أن يتم تطبيقها. إن كافة الأهداف تقع ضمن واحدة أو أكثر من النقاط التالية:

- أهداف العمليات التشغيلية- وتتعلق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية في الجهة، بما فيها أهداف الأداء وحماية الموارد من الضياع. وعندما يتم استخدامها مع إعداد التقارير العامة من الممكن استخدام تعريف شامل لـ " حماية الموارد و/أو الأصول": التعامل مع منع حدوث أو التحري عن إساءة استخدام الأموال العامة وتصحيحها وتعديلها. تحتاج أهداف عمليات التشغيل لأن تعكس البيئة المحددة التي تعمل ضمنها الجهة. وتعتبر أهداف عمليات التشغيل النقطة الأساسية لتوجيه الموارد المخصصة فإن عدم وضوح هذه الأهداف أو عدم استيعابها جيداً من الممكن أن يتسبب بسوء توجيهها.
- أهداف إعداد التقارير- وتتعلق هذه الأهداف بعملية إعداد التقارير الموثوق بها والتي قد تحتوي على كل من البيانات المالية والبيانات الغير مالية. على الرغم من إن أهداف إعداد التقارير قد تتعلق أيضاً بالمعلومات التي تم إعدادها لأطراف خارجية، إلا إن الهدف الأساسي لإعداد التقارير الموثوق بها هو تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وكاملة تتناسب مع الهدف المقصود منها. حيث أن عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة يجعل اتخاذ القرار السليم من قبل الإدارة أمراً صعباً.
- أهداف الإذعان- وتتعلق هذه الأهداف بالالتزام بالضوابط والقوانين ذات الصلة. وقد تتعلق المتطلبات بالأسواق، والبيئة ورعاية الموظفين... إلخ. كما قد تحتاج بعض الجهات إلى الإلتزام والتقيّد بأهداف الإذعان الدولي.

2.2.4 تمنح الإدارة الفعالة للمخاطر في الجهة ضماناً مناسباً على تحقيق الأهداف التشغيلية وإعداد التقارير والإذعان في الجهة.

2.2.5 يعتبر مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبلها الجهة، والذي تحدده الإدارة و مجلس المدراء علامة دالة في وضع الإستراتيجية وتقييم الأهداف الهامة ذات الصلة. إن مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبلها الجهة يعتبر مستوى الخطر

الذي من الممكن أن تقبل الجهة تحمله عند تقديم قيمة ( على صورة خدمات عامة ) للمستفيدين. في العادة، من الممكن أن يتم إعداد أي عدد من الإستراتيجيات المختلفة لتحقيق مهمة مرغوب تحقيقها، ولكل من هذه الإستراتيجيات مخاطرها الخاصة. يجب على الإدارة اختيار الإستراتيجية والأهداف الملازمة لهذه الإستراتيجية التي تتناسب مع مقدار المخاطر الذي يمكن قبوله.

2.2.6 تعتبر القدرة على تحمل المخاطر هي المستويات المقبولة من المتغيرات المتعلقة بعملية تحقيق الأهداف. ومن الممكن قياس هذه القدرة بواسطة هدف الأداء المنشود. وغالباً ما تكون أفضل وسيلة لقياس أهداف الأداء في الوحدات ذاتها للأهداف ذات الصلة. إن العمل في مجال القدرة على تحمل المخاطر يمنح الإدارة ضمان أكبر بأن الجهة باقية ضمن نطاق مقدار المخاطر التي يمكن قبولها الخاص بها وإنها ستحقق أهدافها.

## 2.3 تحديد الحدث

2.3.1 تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي يمكن في حالة حدوثها أن تؤثر على الجهة. حيث تحتاج الأحداث إلى تصنيف، من حيث مدى توفيرها للفرص أو هل من الممكن أن يكون لها تأثير ضدي على قدرة الجهة على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح وتحقيق الأهداف (مخاطر). عند تحديد الأحداث تأخذ الإدارة بالإعتبار عوامل داخلية وخارجية مختلفة قد تؤدي إلى وجود المخاطر والفرص، وذلك في سياق المجال الشامل للجهة.

2.3.2 الحدث عبارة عن حدث عرضي أو حدث غير متوقع يظهر من مصادر داخلية أو خارجية لها تأثير على تنفيذ الإستراتيجية أو تحقيق الأهداف. قد يكون للأحداث تأثير إيجابي أو سلبي أو كلاهما معاً. وتتراوح نوعيات الأحداث من أحداث واضحة وجلية إلى أحداث غامضة وتتراوح نوعيات التأثيرات من تأثيرات غير هامة إلى تأثيرات ذات أهمية كبرى. مع ذلك، لتجنب إغفال الأحداث، من الأفضل أن يتم تحديد هذه الأحداث بعيداً عن تقييم الأحداث المرجح حدوثها وتأثيرها.

2.3.3 تحتاج الإدارة لإدراك الفئات الأساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي توجه الأحداث. وقد تشمل العناصر الخارجية ولا تقتصر على الأحداث التي تظهر نتيجة للتغيرات في البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية والتكنولوجية والمواضيع الاقتصادية التي تؤثر على الجهة ذاتها أو فروعها. وتظهر العوامل الخارجية من الخيارات التي تتخذها الإدارة الخاصة بطريقة عملها. وقد يشمل ذلك على البنية التحتية للجهة، وعدد المواقع التي تديرها، ومهارات وكفاءة الموظفين وطريقة عمل نظام معلومات الأعمال التجارية.

2.3.4 تقنيات تحديد الحدث تأخذ في الاعتبار كل من الماضي والمستقبل. كما أن التقنيات التي تركز على الأحداث الماضية قد تتناول أمور مثل الحسابات والتقارير السنوية، وتاريخ المدفوعات المتأخرة والتقارير الداخلية. والتقنيات التي تركز على الأحداث المستقبلية قد تأخذ في الاعتبار عوامل مثل تغيير الدراسات الإحصائية للسكان، وظروف السوق الجديدة والتغيرات المتوقعة في البيئة السياسية. إن التقنيات تتنوع بصورة كبيرة في مستويات التعقيد والميكنة ومن الممكن أن يتم تركيز هذه التقنيات في النظر إلى الحدث من أعلى للأسفل أو من الأسفل للأعلى.

2.3.5 في العادة لا تقع الأحداث في انعزال. فقد يجر أحد الأحداث حدثاً آخر وقد تظهر الأحداث بصورة متلازمة. يجب أن تعي الإدارة كيفية ترابط الأحداث. وعن طريق تقييم العلاقات التي تربط الأحداث يتم إتاحة الفرصة لتحديد أفضل طريقه لتوجيه الجهود التي تبذلها إدارة المخاطر.

2.3.6 وقد يكون من الأفضل أن يتم تصنيف الأخطار المحتملة في مجموعات. فعن طريق وضع الأحداث في مجموعات بصورة أفقية في الجهة أو بصورة عمودية في وحدات العمل ، قد يتيح للإدارة فرصة إدراك العلاقات التي تربط هذه الأحداث. كما إن تصنيف الأحداث في مجموعات يوفر توجيهات وأدلة لأقل الإستجابات تكلفة. وبالرغم من أن كل جهة ستضع طرقها الخاصة في تصنيف الأحداث إلا إن هناك أدوات ثابتة مثل (PEST Market Analysis<sup>(2)</sup>) التي من الممكن استخدامها كأساس.

## 2.4 تقييم المخاطر

2.4.1 إن عملية تقييم المخاطر تمكن الجهة من الأخذ في الاعتبار مدى تأثير الأحداث المحتملة على عملية تحقيق الأهداف. ويجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين – التأثير والإحتمالية- باستخدام تقنيات نوعية وكمية مجتمعة. ويمكن تقييم التأثيرات الإيجابية والسلبية للأحداث إما بصورة فردية أو حسب الفئة وذلك من حيث تأثيرها على الجهة بأكملها. ويجب أن يتم تقييم المخاطر على كلا الأساسين الأصولي والتمثيلي أو المخلفات.

2.4.2 على الرغم من استخدام العبارة "تقييم المخاطر" في بعض الأحيان مرتبطة مع نشاط يحصل لمرة واحدة ، إلا إنه عندما يتعلق الأمر بإدارة مخاطر الجهة، فإن عنصر تقييم المخاطر يعتبر تفاعل مستمر ومتكرر لأحداث تحصل في الجهة. إن الهدف من تقييم المخاطر هو تحديد أي الأحداث التي لها أهمية خاصة لينصب عليها إنتباه الإدارة وتركز عليها.

2 يعتبر تحليل PEST أداة مفيدة لإدراك وتقييم العناصر الخارجية المهمة الخاصة بتحقيق أهداف الجهة. و PEST هي اختصار للعناصر السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.

2.4.3 عدم التأكيد على أن الأحداث المحتملة تحتاج إلى التقييم من حيث الإحتمالية ومن حيث التأثير. والإحتمالية تتمثل في إمكانية وقوع الحدث في فترة زمنية محددة، بينما التأثير يتمثل في مقياس التأثير الذي سيحدثه الحدث على قدرة الجهة في تحقيق أهدافها. ويجب أن تتوافق الفترة الزمنية التي تقيم خلالها الإدارة الإحتمالية مع الفترة الزمنية للإستراتيجية والأهداف ذات الصلة. إن أهم المخاطر هي تلك التي تكون احتمالات حدوثها كبيرة ولها تأثير كبير. وعلى نحو مخالف فإن المخاطر ذات الأهمية القليلة هي تلك المخاطر التي تكون احتمالات حدوثها قليلة ولها تأثير قليل. ويجب أن يكون تركيز الإدارة على الإحتمالية الأكبر والمخاطر ذات التأثير الكبير (انظر إلى الشكل التوضيحي أدناه). إن النتيجة النهائية للعملية ستكون تحديد مقدار كل خطر من حيث كل من الإحتمالية والتأثير. وتستخدم بعض الجهات التقدير العالي- المنخفض وبعض الجهات تستخدم نظام "الإشارة المرورية" الأحمر والأصفر والأخضر، بينما تستخدم بعض الجهات الأخرى المقياس الكمي كالنسبة المئوية.

الشكل 2: مخط ط تقيـم المخاطر البسيطة والإسـتجابة

	تأثير كبير/	تأثير كبير/
	احتمالية قليلة	احتمالية كبيرة
	خطة الطوارئ	إجراءات الرقابة
أهمية ↑	تأثير قليل/	تأثير قليل/
	احتمالية قليلة	احتمالية كبيرة
	التحمل	إجراءات الرقابة
		الإحتمالية →

2.4.4 قد يكون منهج تقييم المخاطر منهج كمي أو نوعي. ومن الممكن أن يقوم على أساس طرق موضوعية أو غير موضوعية. ولا تحتاج الجهة لتوظيف تقنيات تقييم عامة على كافة مجالات الأعمال التجارية. مع ذلك، تحتاج الإدارة لمراعاة النزعة الإنسانية عند تقييم المخاطر وتحتاج إلى التأكيد على أن كافة الموظفين ذوي الصلة يتمتعون بوعي مناسب لمعنى مصطلح مقياس لتقييم

المخاطر. في حالة عدم القيام بذلك، سيكون من الصعب على الإدارة العليا تقييم أهمية المخاطر المختلفة.

2.4.5 عندما يتم تقييم المخاطر، يجب أن تظهر أولويات المخاطر في الجهة. في حالة كون الإفصاح عن الخطر غير مقبول بالنسبة لمقدار المخاطر التي يمكن قبول تحملها في الجهة، يجب أن يصنف الخطر على أنه خطر ذو أولوية قصوى أو "خطر أساسي". يجب أن يمنح الخطر الأساسي إنتباه منتظم على أعلى مستوى في الجهة. ستتغير أولويات مخاطر معينة بمرور الزمن فيتغير أهداف الجهة تتغير بيئة المخاطر ويتم توجيه المخاطر الأساسية.

2.4.6 إن تقييم المخاطر كما هو موضح في المخطط، يعني " المخاطر المتأصلة". إن الخطر المتأصل هو أي خطر يواجهه الجهة في غياب أي إجراءات قد تأخذها الإدارة لتعديل احتمالية أو تأثير الحدث. والمخاطر المتبقية هي تلك المخاطر التي تبقى بعد الأخذ في الإعتبار استجابة الإدارة للخطر والذي سيتم توضيحه في الفقرة التالية. إن ميزة هذه الطريقة هي تمكين الجهات من تحديد المخاطر التي تهدر وقت الإدارة والذي يمكن إستغلاله بصورة أفضل في مواضيع أخرى ( لأن المخاطر المتأصلة لها احتمالية حدوث منخفضة).

## 2.5 الاستجابة للخطر

2.5.1 بعد تقييم المخاطر ذات الصلة تحدد الإدارة طريقة استجابتها لهذا الخطر. من الطرق التي يتم استخدامها لتوجيه المخاطر المحددة، تحويل المخاطر، ومعالجة المخاطر، وإجراءات الإنهاء وتحمل المخاطر. وعند اتخاذ الإدارة لرددها تقييم تأثير الإحتمالية والأثر إلى جانب التكاليف والفوائد لكل إستجابة قد تتخذ بهدف اختيار الرد أو الإستجابة التي تجعل الخطر المتبقي ضمن الحدود المرغوب بها من تحمل مخاطر. كما يجب على الإدارة تحديد أية فرص متاحة مع الأخذ في الإعتبار نظرة الجهة الشاملة ونظرة الحقيبة المالية.

2.5.2 تقع إستجابة المخاطر ضمن الفئات التالية:

- المشاركة/ تحويل المخاطر - تقليل إحتمالية المخاطر أو تأثيرها بواسطة التحويل أو بالمشاركة بمقدار من الخطر. وقد يتم ذلك إما بالتأمين المتفق عليه أو بواسطة الدفع لطرف ثالث لتحمل هذا الخطر بطريقة أخرى. ويعتبر هذا الخيار مفيداً خاصة في تقليل المخاطر المالية، ومخاطر الأصول وللأنشطة المتعلقة. مع ذلك، فإن غالبية المخاطر لن تكون قابلة للتحويل بالكامل. وعلى وجه الخصوص وبصورة عامة لن يكون من المحتمل تحويل المخاطر المتعلقة بسمعة الجهة، حتى وإن تم الإنتهاء من تقديم الخدمة.

- التقليل/معالجة المخاطر- إلى حد بعيد، يتم توجيه أكبر عدد من المخاطر بهذه الطريقة. يتم إتخاذ الإجراءات لتقليل احتمالية وتأثير المخاطر معاً. وتتعلق هذه بعدد ضخم من قرارات الأعمال التجارية اليومية شاملة على إجراءات الرقابة التي تمت مناقشتها في القسم 2.6 وفي الرقابة الداخلية – إطار العمل المدمج.
  - التجنب/إنهاء النشاط- إخراج الأنشطة التي تمنح المخاطر للمخاطر. بينما إنه من النادر أن تكون جهات القطاع العام قادرة على تجنب تقديم عنصر البرامج الرئيسية، إلا إن التجنب قد يكون استجابة مفيدة عند الأخذ في الاعتبار مدى ملائمة الطريقة الجديدة لتقديم الخدمة أو الأخذ في الاعتبار المتابعة بمشروع معين.
  - القبول/ التحمل- لا يتم إتخاذ أي إجراء لتقليل احتمالية وتأثير المخاطر. وتقتصر هذه الاستجابة بأنه لم يتم تحديد استجابة فعالية التكلفة الذي بإمكانه تقليل التأثير والاحتمالية لمستوى مقبول أو أن يكون الخطر المتأصل في مستوى تحمل المخاطر مسبقاً. من الممكن طبعاً أن يتم إتمام تحمل المخاطر بواسطة التخطيط الطارئ للتعامل مع التأثيرات التي ستظهر إذا ما حدث الخطر.
- 2.5.3 يركز نموذج إدارة مخاطر الجهات ليس على إستباق وإدارة المخاطر فحسب بل ومن خلال الطريقة ذاتها، يركز على تحديد الفرص أيضاً. وفي أي ظرف يجب على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار الفرص أو الأحداث ذات التأثير الإيجابي وليس المخاطر أو الأحداث ذات التأثير السلبي فقط. هناك سمتين لذلك: الأولى الأخذ في الاعتبار عما إذا كان في الوقت ذاته الذي يتم فيه تقليل التهديد تظهر فرص لاستثمار التأثير الإيجابي، والثانية الأخذ في الاعتبار ظهور أو عدم ظهور ظروف، لا تولد تهديداً، وتقدم فرصاً إيجابية.
- 2.5.4 يجب على الإدارة تقييم التأثيرات للوسائل المتعددة الخاصة بتوجيه المخاطر، ومن ثم تقرر أفضل طريقة لإدارتها، واختيار الإستجابة أو مجموعة من الإستجابات يتم تحديدها لجعل كل من تأثير وإحتمالية المخاطر ضمن حدود احتمال المخاطر. ولا تحتاج بالضرورة إلى أن تسفر الإستجابة المختارة عن أقل قدر من المخاطر المتبقية، ولكن إذا أسفرت الإستجابة عن مخاطر متبقية لا تزال تتخطى حدود تحمل المخاطر، ستحتاج الإدارة إما إلى إعادة النظر في إستجابتها أو إلى إعادة النظر في حدود تحمل الخطر.
- 2.5.5 يتطلب تقييم الإستجابات البديلة للمخاطر المتأصلة الأخذ في الاعتبار المخاطر الإضافية التي قد تسفر عن الإستجابة. وفي هذه الحالة سيكون من المساعد أن تأخذ الإدارة العليا في الاعتبار الإستجابات من منظور المحفظة المالية حيث

يمنحهم ذلك نظرة حول اللحمة المختصرة لإستجابة الخطر بالكامل ويمكنهم من دراسة ما إذا كانت طبيعة ونوع المخاطر المتبقية هي تلك التي تتناسب مع المهمة كلها ومع مقدار المخاطر الذي يمكن تحمله.

2.5.6 حالما تختار الإدارة الطريقة المفضلة لتوجيه المخاطر فإنها تحتاج لوضع خطة للتنفيذ. إن الجزء الهام في كل خطة للتنفيذ يكمن في أنشطة الرقابة لضمان أداء الإستجابة للخطر بكل فعالية.

## 2.6 الأنشطة الرقابية

2.6.1 الأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ استجابات إدارة المخاطر. تحدث الأنشطة الرقابية في جميع أنحاء المنظمة، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. يتضمن الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام معلومات تفصيلية عن وضع رقابات فعالة، بينما هذه الإضافات غير المقصود منها أن تفعل شيئاً أكثر من وضع الرقابات الداخلية في إطار إدارة مخاطر الجهات.

2.6.2 تنظر إدارة مخاطر الجهات إلى الأنشطة الرقابية على إنها جزء هام من العملية التي تسعى فيها الجهة إلى تحقيق أهداف تجارية. ولا تؤدي الأنشطة التجارية لذاتها فقط، أو لأنه يتحتم عليك "أن تفعل الشيء الصحيح"، وإنما هي بمثابة آليات لإدارة تحقيق أهداف العمل.

2.6.3 وضعت الأنشطة الرقابية عامة لضمان تنفيذ الاستجابة للمخاطر بشكل مناسب، إلا أنه بالنسبة إلى أهداف معينة، تعتبر الأنشطة الرقابية بحد ذاتها هي الاستجابة للمخاطر. وأن اختيار أو استعراض الأنشطة الرقابية يحتاج إلى أن يشمل النظر في جدواها ومدى ملاءمتها لاستجابة الخطر والأهداف ذات الصلة.

2.6.4 لأن لكل جهة مجموعتها الخاصة من الأهداف وطريقتها الخاصة بالتنفيذ، ستكون هناك فروقات في الاستجابة للمخاطر ومراقبة الأنشطة ذات الصلة. حتى ولو كان لجهتين نفس الأهداف واتخذتا قرارات مماثلة بشأن الكيفية التي ينبغي على أساسها تحقيق الأهداف يرجح أن تكون نتائج الأنشطة الرقابية مختلفة. وذلك لأن كل إدارة لها قابلية تعرض للخطر ومستوى احتمال للخطر مختلف عن الإدارات الأخرى.



2.6.5 ولكن في سياق إدارة المخاطر تندرج جميع الإجراءات الرقابية في أربع فئات واسعة :

- **رقابات وقائية**، وهي مصممة للحد من إمكانية توسع الخطر والحد من النتائج غير المرغوب في تحقيقها. وكلما كان تأثير الخطر على القدرة على تحقيق أهداف الجهة أكبر ، كلما أصبح تنفيذ الرقابات الوقائية الملائمة أكثر أهمية.
- **الرقابات التوجيهية**، وهي مصممة لضمان تحقيق نتيجة معينة. هذه تحظى بأهمية خاصة عندما يتم تجنب حدوث أمر غير مرغوب فيه (مثل إختراق أمني) وغالباً ما تستخدم لدعم تحقيق أهداف الإذعان.
- **الرقابات التحقيقية**، وهي مصممة لتحديد ما إذا كانت النتائج غير المرغوب فيها قد تم تحقيقها "بعد الحدث". ومع ذلك ، فإن وجود رقابات تحقيقية مناسبة يمكن أن يخفف خطر حدوث نتائج غير مرغوب بها بواسطة عمل أثر رادع.
- **الرقابات التصحيحية**، وهي مصممة لتصحيح النتائج الغير مرغوب فيها التي تم تحقيقها. وهي أيضاً بمثابة الطوارئ التي تسعى لتحقيق بعض الانتعاش إما بالأموال أو بتقديم خدمات ضد الخسائر أو التلف.

## 2.7 المعلومات والاتصالات

2.7.1 هناك اختلاف كبير بين متطلبات جودة البيانات المستخدمة لدعم أهداف الرقابة الداخلية ومتطلبات جودة البيانات المستخدمة لدعم إدارة مخاطر الجهات. وبالرغم من أن الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام يتضمن معلومات مفصلة عن متطلبات المعلومات والاتصالات ، إلا أنه لا يقصد من هذه الإضافة شيئاً أكثر من وضع هذه الشروط في سياق إدارة مخاطر الجهات.

### المعلومات

2.7.2 تتطلب إدارة مخاطر الجهات تحديداً، التقاط الجهة لأكثر مجموعة من المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية ، على سبيل المثال ، يحتاج التركيز على الأهداف الإستراتيجية إلى مزيد من المعلومات حول الإنتاج والنتائج. بالإضافة إلى أن استخدام هذه البيانات المطروحة تعد مختلفة قليلاً. حيث تسمح البيانات التاريخية للجهة بتتبع الأداء الفعلي مقابل الأهداف والخطط والتوقعات ويمكن أن تقدم الإنذارات المبكرة بخصوص الأحداث المحتملة التي تتطلب اهتمام الإدارة. وتتيح إدارة البيانات للإدارة اتخاذ الإجراءات بالوقت الذي تحدث فيها المخاطر القائمة في إطار وحدة العمل /التشغيل وتحديد الاختلافات من التوقعات. من شأن ذلك أن يتيح للجهة تحديد ما إذا كانت تعمل ضمن إطار تحمل المخاطر.

2.7.3 ينبغي تحديد المعلومات ذات الصلة والإحتفاظ بها والإبلاغ عنها في شكل وإطار زمني يمكن الموظفين من القيام بمسؤولياتهم. والاتصال الفعال مهم أيضا ، حيث يجب أن يتدفق عبر كافة أنحاء الجهة. وينبغي أن يتلقى جميع الموظفين رسالة واضحة من الإدارة العليا بوجوب اتخاذ المسؤوليات المترتبة على إدارة مخاطر الجهة على محمل الجد. إذ يحتاج الموظفين إلى فهم دورهم في عملية إدارة مخاطر الجهات وكذلك كيفية إتصال هذا العمل بعمل الغير. يجب أن يكون لدى الموظفين وسائل لإيصال المعلومات الهامة إلى المستوى الإداري المناسب. وهناك حاجة أيضا إلى إقامة اتصالات فعالة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

2.7.4 وجود الأشخاص المناسبين الذين لديهم المعلومات الصحيحة ، في الوقت المناسب والمكان المناسب أمر لا بد منه للتأثير على إدارة مخاطر الجهات.

### الاتصالات

2.7.5 الاتصالات هي أمر متأصل في نظم المعلومات. فضلا عن توفير المعلومات الملائمة لتمكين الموظفين من أداء واجباتهم ، يجب أن تأخذ الاتصالات معنى أوسع لنشر الثقافة المشتركة ، والتعامل مع التوقعات ، وتغطية مسؤوليات الأفراد والجماعات ، وغيرها من المسائل ذات الصلة.

2.7.6 توفر الإدارة اتصالات داخلية محددة وموجهة تتناول التوقعات السلوكية والمسؤوليات الخاصة بالموظفين. وينبغي أن يشمل هذا بيان واضح لفلسفة ونهج إدارة مخاطر الجهات. ويجب أن تتماشى الاتصالات الخاصة بالعمليات والإجراءات مع أسس الثقافة المرجوة. كما يجب أن تتضمن عملية نقل المعلومات التالي:

• أهمية وصلة إدارة مخاطر الجهات

• أهداف الجهة

• قابلية تعرض الجهة للمخاطر وتحمل الجهة للمخاطر

• لغة مشتركة لتحديد وتقييم المخاطر

• أدوار ومسؤوليات الموظفين في تفعيل ودعم عناصر إدارة المخاطر.

2.7.7 هناك حاجة أيضاً إلى ابتكار أساليب اتصال للموظفين للإبلاغ عن معلومات ذات صلة بالمخاطر إلى إدارتهم العليا والمنظمة ككل. ويعتبر الموظفون المختصين الذين يتعاملون مع القضايا الهامة التي تحدث يومياً هم غالباً الأقدر على إدراك المشاكل التي تنشأ من أجل الإبلاغ عن هذه المعلومات يجب أن تكون هناك قنوات اتصال مفتوحة واستعداد واضح للاستماع. إذا كانت ثقافة الجهة هي "معادة الشخص المبلغ"، عندها لن يبادر الموظفون بإبلاغ رؤسائهم عن المشاكل والمخاطر في الوقت المناسب.

2.7.8 في معظم الحالات تعتبر خطوط الإبلاغ هي قنوات الاتصال المناسبة بالإدارة العليا. ولكن هناك بعض الظروف التي تكون فيها قنوات الاتصال البديلة (مثل بعض أشكال الخط الساخن) تكون ضرورية. ولما لها من أهمية، تتطلب إدارة مخاطر الجهات الفعالة وجود قناة اتصال بديلة مباشرة إلى الإدارة العليا وتكون متاحة لجميع الموظفين لاستخدامها دون خوف من العواقب.

2.7.9 هناك حاجة إلى وجود وسائل الاتصال الملائمة ليس فقط داخل الجهة، ولكن خارجها أيضاً. ومن المهم أيضاً وجود التواصل الخارجي مع الجهات المستفيدة حول الطريقة التي تدير الجهة بواسطتها المخاطر لإعطائها ضمانات بأن الجهة ستقدم ما هو متوقع منها، وإدارة التوقعات الممكن اتخاذ إجراءات بشأنها. ولهذا أهمية خاصة بالنسبة إلى المخاطر التي تمس الصالح العام حيث يعتمد العامة على حكومتهم لإدارة الأخطار عنهم. كما أن الجدية والمصادقية التي تتم بها الاتصالات مع الأطراف الخارجية ترسل رسائل هامة في أنحاء الجهة، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية.

## 2.8 المراقبة

2.8.1 ينبغي مراقبة إدارة مخاطر الجهات لتقييم أداء عناصرها على مر الزمن. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة للأنشطة والتقييمات المنفصلة أو مزيج من الاثنين. تستدعي أوجه القصور في نظام إدارة مخاطر الجهات ضرورة الإبلاغ عنها إلى مستوى الإدارة المناسب بالإضافة إلى الإبلاغ عن الأمور الجدية وتقديم تقارير عنها للإدارة العليا أو مجلس الإدارة بهدف تحسين أداء الجهة.

2.8.2 قد تتغير أهداف الجهة بمرور الزمن. ومن المرجح أيضاً أن تتغير حافطة المخاطر التي تواجهها الجهة وأهميتها النسبية بمرور الزمن. حيث أن الاستجابة للمخاطر التي كانت ذات فعالية في السابق قد تصبح غير فعالة أو يستحيل تنفيذها في الوقت الحالي، وقد تصبح الأنشطة الرقابية أقل فعالية أو

تزول أهميتها. لذا تحتاج الإدارة لمراقبة فعالية نظام إدارة المخاطر باستمرار من أجل تحديد مدى فعالية النظام ومدى ملائمته.

2.8.3 تختلف عملية تقييم فعالية إدارة المخاطر في النطاق والتكرار ، وهذا يتوقف على أهمية مجموعات المخاطر وأهمية الاستجابة للمخاطر والرقابات ذات الصلة في إدارة تلك المخاطر. عندما تتخذ الإدارة القرار لإجراء تقييم شامل لإطار إدارة المخاطر ، ينبغي توجيه الاهتمام لمعالجة كل جوانب هذه العملية بما فيها تحديد الاستراتيجية. ومع ذلك، تشكل الأنشطة الإدارية المنتظمة مثل تحديث سجلات إدارة المخاطر و"فحص سلامة" الإجراءات التنظيمية والتشغيلية جزءاً من مراقبة عملية إدارة المخاطر.

---

## **Bibliography**

*Australian Standard® for risk management* (Standards Australia, 2004)

*Entity Risk Management - Integrated Framework* (COSO, 2004)

*Integrated Risk Management Framework* (Treasury Board of Canada Secretariat, 2001)

*Internal Control - Integrated Framework* (COSO, 1992)

*Risk Management Standard* (ARMIC, IRM & ALARM, 2002)

*The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts* (HM Treasury, 2004)