

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الثالثة

روما، 20 - 2003/10/24

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

### أفضل الممارسات في آليات الرقابة



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.3/2003/5-D/1**

3 September 2003

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة  
برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة لمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

066513-2029 رقم الهاتف: Mr A.B. Khan مدير شعبة خدمات الرقابة (OEDO) والمفتش العام:

066513-2045 رقم الهاتف: Mr D. Nelson مدير مكتب المراجعة الداخلية (OEDA):

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## ملخص

بناء على طلب المجلس التنفيذي في دورته العادية الثالثة المعقودة في أكتوبر/ تشرين الأول 2002 (القرار 2002/م ت-10/3)، تعرض هذه الوثيقة أفضل الممارسات في مجال آليات الرقابة في القطاعين العام والخاص وفي منظومة الأمم المتحدة، والممارسات المتبعة في برنامج الأغذية العالمي.

وقد انطوى إعداد هذه الوثيقة على إجراء بحوث مكتبية، أي استخدام استمارة واستعراض التقارير المتاحة من كل أنحاء منظومة الأمم المتحدة. كما تم التركيز، لدى إعدادها، على القضايا الأوسع نطاقاً للأساليب المتكاملة للتسيير والإدارة على مستوى منظمة ما وذلك في أربعة مجالات رئيسية: مدونات السلوك، ورفع التقارير، ولجان الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر.

وسيحتاج مكتب خدمات الرقابة إلى أن يفحص إلى مدى أبعد الموضوعات العامة التي أثّرت نتيجة لهذا البحث لأفضل الممارسات. وهو ينوي التركيز على الطرق الممكنة لتحسين الممارسات المتبعة في البرنامج.

## مشروع القرار\*

نظر المجلس التنفيذي في المعلومات الواردة في الوثيقة WFP/EB.3/2003/5-D/1 بشأن آليات الرقابة. وهو يأخذ علماً بالاتجاهات الممكنة لتعزيز الرقابة الداخلية في البرنامج ويطلب من المدير التنفيذي أن يأخذ في الحسبان، لدى نظره في المسألة، الآراء التي أبدتها المجلس.

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.



## مقدمة

- 1- لدى استعراض المجلس التنفيذي لتقرير مكتب المفتش العام عن الفترة 2000-2001، في دورته العادية الثالثة المعقودة في أكتوبر/ تشرين الأول 2002، قرر المجلس أن يبحث، إلى مدى أبعد، قضية آليات الرقابة الداخلية، وطلب من الأمانة العامة أن تقدم له وثيقة تعرض لأفضل الممارسات في هذا المجال.
- 2- الغرض من هذه الوثيقة هو إتاحة المعلومات للمجلس بشأن أفضل الممارسات في إطار آليات الرقابة في القطاعين العام والخاص وهيئات الأمم المتحدة الأخرى، والممارسات المتبعة في البرنامج.
- 3- لا يمكن فصل قضية أفضل الممارسات في مجال الرقابة عن القضايا الأوسع نطاقاً للأساليب المتكاملة للتسيير والإدارة، وإدارة المخاطر. فهذه هي المجالات التي تركز عليها الاهتمام بالفعل عقب الفضائح التي تعرض لها قطاع الشركات الدولية في 2001-2002. ومن ثم، فإن هذه الوثيقة لا تنظر في آليات الرقابة بمعزل عن غيرها، وإنما تعالج أيضاً "القضايا الأوسع للتسيير والإدارة، وإدارة المخاطر، وكيفية رفع التقارير عنها. ومن الجدير بالملاحظة، في هذا السياق، أن المقترضات المفروضة في الوقت الراهن على هيئات الأمم المتحدة لا تتميز بنفس القدر من الصرامة، الذي تتميز به تلك المفروضة على الشركات الكبيرة أو هيئات القطاع في الكثير من البلدان.
- 4- انطوى إعداد هذه الوثيقة على إجراء بحوث مكتبية بشأن الأساليب المتكاملة المتبعة في مجالي التسيير والإدارة، والمخاطر، في هيئات القطاعين العام والخاص في أقاليم شتى من العالم. وتم فحص ترتيبات الرقابة في العديد من الهيئات المشابهة في الأمم المتحدة، عن طريق استخدام استمارة واستعراض التقارير الصادرة عن الكثير من منظمات الأمم المتحدة، بما في ذلك وحدة التفتيش المشتركة.

## هيكل الوثيقة

- 5- يركز هذا البحث على أربعة مجالات رئيسية: مدونات السلوك، ورفع التقارير، ولجان الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر. وهو يقدم تحليلاً للاتجاهات التي يمكن للمدير التنفيذي للبرنامج النظر في إمكانية إتباعها بالنسبة لكل مجال من هذه المجالات. والوثيقة التفصيلية المعنونة: ورقة بحوث بشأن الرقابة، وإدارة المخاطر، والتسيير والإدارة متاحة ويمكن الحصول عليها عند الطلب.

## مدونات السلوك

- 6- تستلزم أفضل الممارسات المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص، وجود مدونات سلوك مكتوبة وتطبق على أعضاء المجلس التنفيذي والموظفين. ولا توجد في منظمات الأمم المتحدة، عادة، مثل هذه المدونات. بيد أن منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية قد اتخذت عدداً من المبادرات لاعتماد اتفاقيات تنص على تدابير تتعلق بالسلوك، بقصد أن تصدق عليها الدول الأعضاء، ومن ذلك اتفاقيتي مكافحة الرشوة والفساد لمنظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي<sup>(1)</sup> ومنظمة الأمم المتحدة<sup>(2)</sup>.
- 7- اعتمدت وكالات الأمم المتحدة رسمياً مدونة سلوك تطبق على موظفيها، واعتمد البرنامج مدونة سلوك هيئة الخدمة المدنية الدولية.
- 8- ركزت إدارة البرنامج اهتمامها على المبادرات الأخيرة التي اتخذها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في الأمانة العامة للأمم المتحدة لتعزيز النزاهة في المنظمة<sup>(3)</sup>. وقد طلب المدير التنفيذي من مكتب خدمات الرقابة في البرنامج أن يؤمن الاتصال الوثيق مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية في الأمم المتحدة لتحديد التدابير التي يجوز للبرنامج اتخاذها ليكفل، إلى مدى أبعد، الالتزام بأعلى مستويات مكافحة الفساد وضمان النزاهة في المنظمة، على أساس من سياسة عدم التهاون التام.

(1) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية، نوفمبر/ تشرين الثاني 1997.

(2) يجري التداول بشأن مشروع اتفاقية للأمم المتحدة لمكافحة الفساد، في اللجنة المخصصة للتفاوض بشأن اتفاقية لمكافحة الفساد، ومن المتوقع أن توقع الدول الأعضاء على الاتفاقية قبل نهاية 2003، في مدينة مكسيكو.

(3) مكتب خدمات الرقابة الداخلية، مبادرة النزاهة في المنظمة التي طرحت في مايو/ أيار 2003، وركزت على التسيير والإدارة في الداخل وقواعد الأخلاق المهنية.



## رفع التقارير

### رفع التقارير عن الحسابات المنشورة والكشوف المالية

- 9- إن منظمات القطاعين العام والخاص التي تتبع، في العالم أجمع، أفضل الأساليب في هذا المجال، تدرج في كشوفها المالية المنشورة عرضاً لأساليب العمل التي وضعتها لضمان فعالية التسيير والإدارة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية. ويقتضي من بعض المنظمات الحكومية أن تقدم "بيانا عن الرقابة الداخلية" كجزء من عملية رفع التقارير السنوية فيها. وقد تبين من استعراض عدد من التقارير الأخيرة التي ترفع مرة كل سنتين، أنه ليست هناك هيئة للأمم المتحدة تقدم مثل هذه البيانات في الوقت الراهن<sup>(4)</sup>.
- 10- يقدم البرنامج الكشوف المالية إلى مجلسه التنفيذي مرة كل سنتين. وليس هناك ما يقتضي من البرنامج في الوقت الحالي أن يدرج في هذه الكشوف تقريراً عن مدى كفاية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر فيه، أو عرضاً لأساليب العمل الموضوعية لضمان الفعالية في أعمال الرقابة. وليس هناك أيضاً ما يقتضي من المدير التنفيذي عرض بيان مستقل عن أنشطة الرقابة الداخلية.

### رفع التقارير عن أنشطة الرقابة الداخلية

- 11- ليس هناك (في علم البرنامج) ما يقتضي من رئيس دائرة للرقابة أو المراجعة الداخلية، في شركة من القطاع الخاص، إعداد تقرير سنوي يتضمن آراء بشأن مدى كفاية الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والتسيير والإدارة. بل إن رؤساء دوائر الرقابة الداخلية في القطاع الخاص، وخاصة أولئك الذين يعتمدون على الشركات الخارجية في خدمات المراجعة الداخلية، يصدرن، بدلاً من ذلك، تقريراً سنوياً ويرفعونه إلى لجنة الرقابة أو مراجعة الحسابات، ويوزون فيه نتائج أنشطة المراجعة أو الرقابة التي تم الاضطلاع بها خلال العام مع إبراز القضايا ذات الأهمية.
- 12- وفي القطاع العام، فإن رفع التقارير الداخلية عن مدى كفاية الرقابة الداخلية، والتسيير والإدارة في الهيئة، إدارة المخاطر، يتم، بصفة عامة، على مستويين: يرفع رئيس دائرة الرقابة أو المراجعة الداخلية تقريراً إلى لجنة الرقابة أو مراجعة الحسابات، و/أو ترفع لجنة الرقابة أو مراجعة الحسابات تقريراً إلى رئيس الهيئة.
- 13- إن رفع التقارير عن الرقابة الداخلية في وكالات الأمم المتحدة، يقتصر، بصفة عامة، على موجز أو استعراض سنوي لأداء أنشطة الرقابة أو المراجعة الداخلية خلال العام. وترفع مثل هذه التقارير، بصفة عامة، إلى الهيئة الرئاسية أو اللجنة المالية للوكالة.
- 14- يرفع مكتب المفتش العام للبرنامج تقريراً إلى المجلس التنفيذي، مرة كل سنتين، عن أنشطة التفتيش والتحقق<sup>(5)</sup>. ويرفع مكتب المراجعة الداخلية في البرنامج تقارير فصلية إلى لجنة مراجعة الحسابات المسؤولة أمام المدير التنفيذي. ولا يرفع مكتب المراجعة الداخلية تقريراً سنوياً إلى لجنة مراجعة الحسابات عن وظيفة المراجعة الداخلية. ويدير المدير التنفيذي في تقريره السنوي، قسماً عن أنشطة خدمات الرقابة، يرفع بعد ذلك إلى مجلس منظمة الأغذية والزراعة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي باعتباره تقرير المدير التنفيذي.
- 15- وعلى نحو ما يحدث في سائر وكالات الأمم المتحدة، ليس هناك ما يقتضي من رئيس الرقابة في البرنامج رفع أي تقرير إلى المدير التنفيذي أو إلى لجنة مراجعة الحسابات في البرنامج، يتضمن آراء بشأن مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية، والتسيير والإدارة في المنظمة، وإدارة المخاطر.

(4) إلا أن الجو أخذ في التغير بالفعل، وعلى سبيل المثال، فقد أوصى مراجعو الحسابات الخارجيون لإحدى وكالات الأمم المتحدة بأن: المدير العام قد ترغب في أن تدرج، في التقارير المالية المقبلة، بيانات تتعلق بمسؤوليتها عن إعداد الكشوف المالية تقبل فيها تحمل المسؤولية عن الإبقاء على نظام للرقابة الداخلية، فضلاً عن بيان بشأن مدى فعالية هذا النظام وعمّا إذا كان قد تم اعتماد معايير أو مدونات للتسيير والإدارة في المنظمة".

(5) النظام الأساسي، المادة السادسة 2(ب) (8).



## لجان الرقابة الداخلية<sup>(6)</sup>

### القطاع الخاص

16- يدخل إنشاء لجان مراجعة الحسابات ضمن أفضل الممارسات التي دأب القطاع الخاص على إتباعها<sup>(7)</sup>. وتنشأ لجان مراجعة الحسابات، من حيث المبدأ، كلجان دائمة، وهي ترفع التقارير وتسدي المشورة إلى مجالس الإدارة، وتتمتع بدرجات متفاوتة من الاستقلال عن الإدارة العليا، وتوافر لها الخبرة المطلوبة إضافة إلى التمكن من المسائل المالية. ولجان مراجعة الحسابات المثالية هي التي تضع حدوداً لمدة عضويتها وتكفل خلافة أعضائها بصورة منظمة. وهي التي تكون لها اختصاصات واضحة مع إعادة النظر فيها لكفالة ملاءمتها لأنشطة الشركة. وتتعدّد لجان مراجعة الحسابات ثلاث مرات في السنة على الأقل؛ وتعدّد اجتماعات، مستقلة عن الإدارة، مع مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين. ويتم تدريب أعضاء هذه اللجان على الأدوار المنوطة بمراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين، وعلى إدارة المخاطر وأساليب التسيير والإدارة المتكاملة في الشركة.

### القطاع العام

17- يُوصي الكثير من هيئات القطاع العام عبر العالم، توصية شديدة، بإنشاء لجان الرقابة أو مراجعة الحسابات كممارسة من أفضل الممارسات. ويوصي معهد المراجعين الداخليين بأن: يكون لكل منظمة لجنة لمراجعة الحسابات، أو لجنة معادلة ملائمة، وذلك بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها. وفي منظمات القطاع العام التي لها مجالس إدارة منفصلة عن الإدارة العليا، يكون هناك، بصفة عامة، لجان لمراجعة الحسابات كلجان فرعية لمجالس الإدارة.

18- إن منظمات القطاع العام التي تتبع أفضل الممارسات، تتيح التدريب بصفة منتظمة لأعضاء لجان الرقابة أو مراجعة الحسابات فيها. ويشمل التدريب، في العادة، دور اللجنة المعنية، وإدارة المخاطر، والأساليب المتكاملة للتسيير والإدارة، وبيانات بأخر التطورات التقنية، كالتعديلات المحاسبية والقانونية على سبيل المثال. ويمكن لمثل هذا التدريب أن يشمل عروضاً موجزة يقدمها أعضاء فريق الإدارة العليا عن التعديلات المهمة في هيكل الرقابة الداخلية أو السياسات المحاسبية.

### منظومة الأمم المتحدة

19- تستخدم وكالات الأمم المتحدة لجان الرقابة أو مراجعة الحسابات بصورة متباينة. ففي كثير من وكالات الأمم المتحدة توجد لجنة لمراجعة الحسابات أو لجنة معادلة لها تتألف من ممثلي الدول الأعضاء. وتوجد في وكالتين للأمم المتحدة لجنتان لمراجعة الحسابات تعتبران لجنتين فرعيتين تابعتين لمجلسيهما التنفيذي، وتتألفان من عدد أصغر من ممثلي الدول الأعضاء. وفيما يخص الرقابة والتسيير والإدارة، تتحمل هذه اللجان، في العادة، مسؤولية النظر، ضمن جملة أمور، في حسابات فترة السنتين وتقارير المراجعين الخارجيين بشأنها. وقد تنظر أيضاً في شكل من أشكال تقارير الأنشطة السنوية ترفعها إليها دائرة المراجعة الداخلية. وفي بعض الوكالات، ومنها البرنامج، يتم النظر في مثل هذه المسائل من قبل الهيئة الرئاسية بكامل تشكيلها.

20- توجد في بعض الوكالات، إضافة إلى اللجنة المالية أو اللجنة المعادلة لها، لجنة للرقابة أو مراجعة الحسابات. وهذه اللجان هي، في الواقع، لجان داخلية تتألف عضويتها من بعض كبار موظفي الوكالة، إضافة إلى الخبراء الخارجيين في بعض الحالات. إلا أن هذه اللجان لا تضم أعضاء تعينهم الهيئة الرئاسية للوكالة. وهي، بذلك، لجان إدارية لا تشمل تمثيلاً لمن يمكن أن يطلق عليهم تعبير غير الإداريين (كممثلي الدول الأعضاء على سبيل المثال).

21- وتوفر حالة إحدى وكالات الأمم المتحدة مثلاً جيداً لهذا النموذج. فلجنة الرقابة فيها موضوعة تحت رئاسة نائب المدير العام، أما سائر أعضائها فيتألفون من اثنين من كبار مديريها، وعضويين خارجيين لهما خبرة في مجال مراجعة الحسابات والتقييم. وعضوية هذه اللجنة دائمة فيما يخص الأعضاء الداخليين طالما ظلوا في مناصبهم؛ أما العضوان الخارجيان فيعيان لمدة سنتين، يمكن تجديدهما لمدة سنتين أخريين.

22- وفي وكالة أخرى للأمم المتحدة تتألف لجنة مراجعة الحسابات من كبار المديرين بالكامل، ولا تضم أعضاء خارجيين (كما في حالة لجنة مراجعة الحسابات في البرنامج). ويعين المديرون الإقليميون في اللجنة لمدة سنة واحدة على أساس التعاقب؛ أما سائر الأعضاء فيظنون معينون في اللجنة طالما احتفظوا بوظائفهم في الوكالة.

(6) يقصد "بلجنة الرقابة" اللجنة التي تغطي أنشطة المراجعة الداخلية والتفتيش والتحقق، بالمعنى الأكثر شيوفاً في منظومة الأمم المتحدة، أما في القطاعين العام والخاص فإن التعبير الأكثر استخداماً هو "لجنة مراجعة الحسابات".

(7) تقتضي التشريعات الحديثة (مثل قانون ساربانز - أوكسلي لعام 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية) من الشركات إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات.



- 23- وليست للجان مراجعة الحسابات في الوكالات سالفه الذكر اختصاصات مدرجة في وثائق معتمدة من مجالسها التنفيذية. وتعد هذه اللجان اجتماعات فصلية.
- 24- لا ترفع لجنة مراجعة الحسابات في الوكالة الأولى تقريراً سنوياً إلى مجلسها التنفيذي بشأن مدى فعالية أساليب الرقابة الداخلية والتسيير والإدارة. بيد أن مدير دائرة الرقابة الداخلية في الوكالة يرفع تقريراً سنوياً إلى مديرها التنفيذي. ويتاح هذا التقرير للمجلس التنفيذي. وقد نشر رئيس الرقابة في التقرير السنوي للوكالة لعام 2001 الخلاصة العامة التي انتهى إليها بخصوص مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية.
- 25- تصادق لجنة مراجعة الحسابات، في الوكالة الثانية، على التقرير السنوي الذي يعد للعرض على مجلسها التنفيذي.
- 26- فيما يتعلق بالبرنامج، عين المدير التنفيذي لجنة لمراجعة الحسابات. ويرأس اللجنة نائب المدير التنفيذي، لإدارة العمليات، وهي تتألف من أربعة من كبار المديرين. وتعد اللجنة اجتماعات فصلية وتقدم تقاريرها إلى المدير التنفيذي شفويًا. ولا ترفع اللجنة تقارير إلى المجلس التنفيذي.
- 27- حددت اختصاصات لجنة مراجعة حسابات برنامج الأغذية العالمي بموجب تعميم المدير التنفيذي الصادر في 13 يوليو/تموز 2000.
- 28- تشمل أهم مسؤوليات لجنة مراجعة حسابات البرنامج:
- ◀ كفاءة استقلال الدور الذي تقوم به وظيفة مراجعة حسابات البرنامج؛
  - ◀ تقدير مدى كفاية خطط المراجعة ونطاق خدمات المراجعة الداخلية وفعاليتها العامة؛
  - ◀ دراسة تقارير مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين ورصد تنفيذ توصياتهم في مجال المراجعة؛
  - ◀ ضمان الاضطلاع بعمليات المراجعة الداخلية داخل البرنامج وفقاً لقواعد المراجعة المقبولة دولياً، بما في ذلك تلك التي يدعو إليها فريق مراجعي الحسابات الخارجيين للأمم المتحدة (بما في ذلك الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية) والمراجعون الداخليون لمنظمة الأمم المتحدة.
- 29- في حين تعكس وظيفة لجنة مراجعة حسابات البرنامج، أساساً، تلك المنوطة بلجان مراجعة حسابات المنظمات الأخرى للقطاع العام والخاص، فإن أعضائها يتألفون من كبار مدراء البرنامج، الذين يتحملون المسؤولية عن مجالات قد تكون هي نفسها محل مراجعة داخلية أو دراسة من جانب الجهة المختصة بالرقابة. ومن الجلي أن ذلك قد يدعو إلى الشك في مدى استقلال أعضاء اللجنة ويثير تعارضاً محتملاً في المصالح بين الدورين اللذين يقومون بهما. (وإن كان القول نفسه يصدق على معظم الوكالات الأخرى للأمم المتحدة). لذلك فقد يكون على البرنامج أن ينظر في الطرق الكفيلة بتخفيف حدة ذلك.

## إدارة المخاطر

### القطاعان الخاص والعام

- 30- كانت كبريات شركات القطاع الخاص تركز بصورة متزايدة على إدارة المخاطر، حتى قبل فضائح الشركات الأخيرة. وتحدد إدارة هيئة ما المخاطر المتصلة بجميع جوانب العمليات التي تقوم بها الهيئة، دون أن يقتصر ذلك على الرقابة المالية وحدها. والمعتاد أن تقوم إدارة شركة ما بتقدير احتمال تحقق المخاطر وما قد يكون لذلك من تأثير على العمليات التجارية.
- 31- لذلك، فإن أفضل شركات القطاع الخاص إدارة، شأنها شأن أفضل هيئات القطاع العام إدارة، تتسلح، عموماً، بسياسة لإدارة المخاطر واستراتيجية لمواجهة:
- ◀ تحدد المخاطر الرئيسية التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة؛
  - ◀ تقدر احتمال تحقق الوقائع التي تتعلق بها المخاطر؛
  - ◀ تقدر تأثير المخاطر على أعمال الشركة من الناحيتين المالية وغير المالية، آخذة في الحسبان الإجراءات أو أساليب المكافحة التي تخفف من حدة هذه المخاطر؛
  - ◀ تضع إستراتيجيات وسياسات لرصد المخاطر وإدارتها، وآليات تحدد، على وجه السرعة، أي مخاطر تنشأ.



- 32- في السياق أعلاه، يتركز الاهتمام، في المقام الأول، على تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأرباح أو التكاليف، ثم على إدارة هذه المخاطر أو الحد منها.
- 33- وضمنا لتكريس الاهتمام الكافي لهذا المجال، تبحث شركات كثيرة، على مستوى مجالس الإدارة، جميع المخاطر الرئيسية التي تواجهها. وقد تقوم مجالس إدارتها أيضا بتقدير مدى كفاية التدابير المقررة أو المنفذة للتخفيف من حدة المخاطر؛ وتقوم لجنة الرقابة أو مراجعة الحسابات، في كثير من الأحوال، بدور مهم في هذا المجال.
- 34- وعلى مستوى أدنى، يعين الكثير من الشركات الكبرى مديري مخاطر متفرغين للإشراف على عملية إدارة المخاطر. وفي بعض الشركات، توكل مسؤولية تقدير ورصد مدى كفاية إدارة المخاطر إلى دوائر المراجعة الداخلية<sup>(8)</sup>.
- 35- يُقتضى من هيئات القطاع، إتباعا منها لأفضل الممارسات، أن تنشئ عمليات لإدارة المخاطر ومكافحتها وبحثها. ويتم بعد ذلك تطوير بيئة لمكافحة المخاطر انطلاقا من عملية إدارة المخاطر (أي تحديد المخاطر وتخفيف حدتها وتحديد الفرص واستغلالها). وتعتبر إدارة المخاطر عنصرا رئيسيا من حسن التسيير والإدارة.

### منظومة الأمم المتحدة

- 36- في منظومة الأمم المتحدة، لا توجد سياسات أو أساليب لإدارة المخاطر إلا في عدد قليل من الهيئات، هذا إن وجدت على الإطلاق. إلا أن إحدى وكالات الأمم المتحدة، وإن لم توجد فيها سياسة رسمية لإدارة المخاطر، تتمتع بإجراءات وأساليب معادلة لإدارة المخاطر عبر الوكالة. وتتولى وحدة الرقابة قيادة هذا النشاط في الوكالة. وقد أنشئت عملية شاملة لتحديد المخاطر بصفة متواصلة كجزء من وظيفة إدارة المخاطر. كما استحدثت عملية لتحليل وتعيين أولوية كل المخاطر التي يتم تحديدها. وتدرج المخاطر في سجل خاص بها، ويتم ربط كل منها بخطة المراجعة الداخلية. ويدعم هذه العملية بحث منتظم ومستمر للمخاطر.
- 37- يقوم مكتب خدمات الرقابة بتقدير المخاطر على مستوى أدنى في برنامج الأغذية العالمي. إلا أن هذا النشاط ليس عملية رسمية لتقدير المخاطر لأغراض إدارتها، بل يرمي، في الوقت الراهن، إلى ترتيب المكاتب القطرية من حيث تعرضها للمخاطر وإلى تحديد خطة عمل المراجعة الداخلية. ويعتزم مكتب خدمات الرقابة توسيع نطاق عملية تقدير المخاطر التي يضطلع بها، مستخدما في ذلك تقنيات التقدير الذاتي لمكافحة المخاطر؛ وسيشمل ذلك شعب المقر ووحده.
- 38- توجد، حاليا، فجوة كبيرة بين الأساليب المتبعة في البرنامج وأفضل الممارسات المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص بالنسبة لترتيبات إدارة المخاطر. ولتصحيح هذا الوضع، سيكون على إدارة البرنامج أن تركز على:
- ◀ وضع إستراتيجية لتنسيق إدارة المخاطر على صعيد المنظمة، مما يعزز طريقة الإدارة العليا في إدارة المخاطر كجزء من أنشطتها اليومية؛
  - ◀ إعطاء المسؤولية عن إدارة المخاطر لهيئة على المستوى الإستراتيجي (كإعطائها للجنة لإدارة المخاطر أو مدير للمخاطر مثلا)، وتنفيذ عملية لتحديد المخاطر، وربط المخاطر التي يتم تحديدها بالأهداف الشاملة للبرنامج.

### مجالات تحتاج إلى مزيد من البحث

- 39- سيكون على مكتب خدمات الرقابة أن يبحث الموضوعات الرئيسية المنبثقة عن هذا الاستعراض لأفضل الممارسات، وأن يتخذ التدابير الكفيلة بتحسين أو تعديل آلية الرقابة في البرنامج. ويمكن للمكتب أن يركز اهتمامه على الاتجاهات التالية التي يمكن اتباعها، بقصد عرضها على المدير التنفيذي للنظر فيها:
- ◀ **مدونة السلوك:** يحدد المكتب التدابير الممكن اتخاذها لتحسين النزاهة في المنظمة، وذلك بالتنسيق مع المبادرة التي اتخذها مكتب الرقابة الداخلية للأمم المتحدة في هذا الصدد.
  - ◀ **رفع التقارير الداخلية والخارجية:** هناك فرصة كبيرة أمام البرنامج ليصبح رائد منظومة الأمم المتحدة فيما يخص رفع التقارير عن ترتيبات التسيير والإدارة، واعتماد أساليب محسنة لرفع التقارير عن أنشطة الرقابة الداخلية إلى المجلس التنفيذي. ويمكن أن يشمل ذلك تقديم بيان، في إطار الكشوف المالية، عن أنشطة الرقابة الداخلية أصدرته

(8) تقوم الرقابة الداخلية بدور تيسيري هام في المراحل الأولى من استحداث وتنفيذ سياسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر، حيث يجري إدراج هذه السياسات والإستراتيجيات، في نهاية المطاف، في الإجراءات التشغيلية تحت مسؤولية إدارة الهيئة.





الإدارة، وعرض تقرير موسع من المدير التنفيذي على المجلس التنفيذي بشأن أنشطة وقضايا المراجعة الداخلية، والتفتيش، والتحقيق.

- ◀ **لجنة الرقابة الداخلية:** يمكن للبرنامج أن يبحث مدى مناسبة الاستعاضة عن لجنة مراجعة الحسابات الحالية بلجنة للرقابة الداخلية ترفع تقاريرها للمدير التنفيذي. ويشمل عمل اللجنة المراجعة الداخلية، وأنشطة التفتيش والتحقيق، وقضايا إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والأساليب المتكاملة للتسيير والإدارة في المنظمة.
- ◀ **إدارة المخاطر:** هناك حاجة إلى القيام بدور قيادي ومساعدة الإدارة في إصدار وتنفيذ سياسة لإدارة المخاطر وإستراتيجية تتصل بها.

