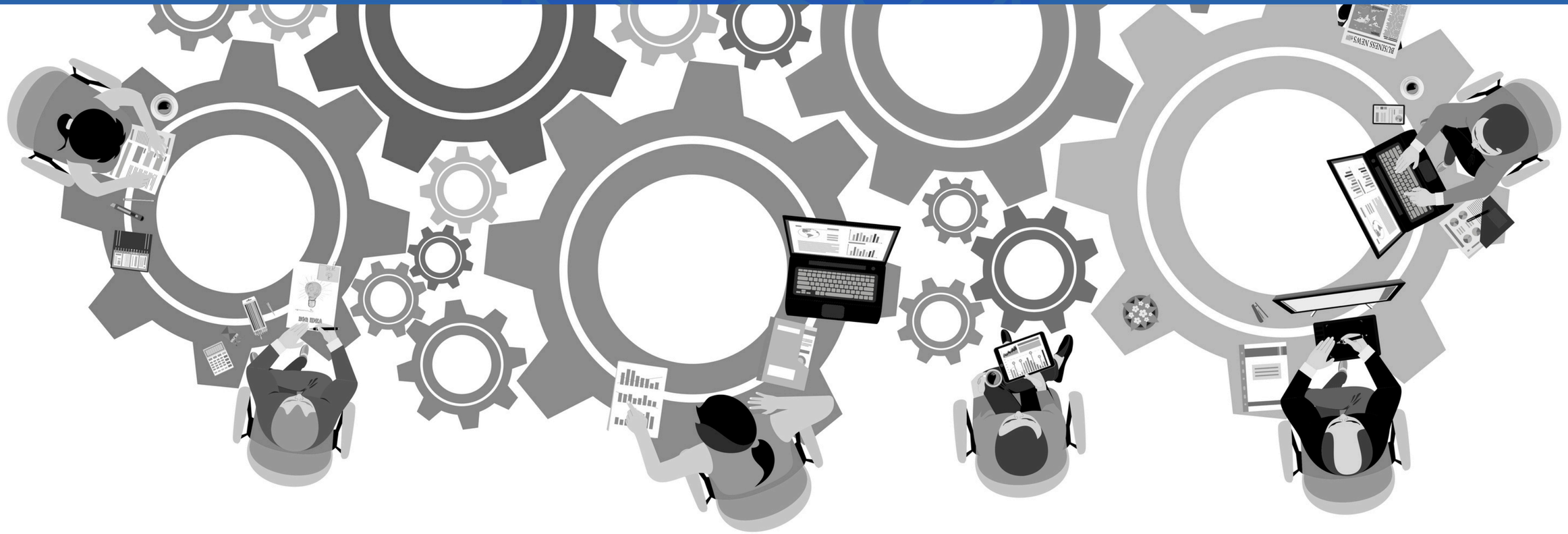


إدارة المخاطر

إدارة المخاطر

تسعى المؤسسات العامة منها والخاصة الآن الى أخذ التعامل مع الفساد الى مستوى متقدم، لم تعد تكتفي بمكافحته، وانما أصبحت تسعى وتخطط وتعمل على تحصين ووقاية نفسها منه.
يعود ذلك الى خطورة الفساد على المؤسسة وسمعتها وثقة الأفراد بها ومعنويات القائمين عليها إضافة الى الخطر الذي يحمله الفساد على الموارد المادية والمالية للمؤسسات بشكل أساسي، ومنها الى كافة أجهزة الدولة وأنظمتها والتي بدورها تشكل لبنات في بناء الدولة وتعزيز اقتصادها وتنميتها.
وعليه أصبحت الكثير من المؤسسات تضع أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر نصب عينيها أثناء رسم الخطط وتحديد نظم العمل والإجراءات والسياسات واللوائح، لما لها من أهمية كبيرة في حمايتها وحماية مواردها من الفساد.
وهنا نسعى في هذه النشرة المعرفية الى تسليط الضوء على إدارة مخاطر الفساد ضمن المؤسسات وما له من أهمية في مجال تعزيز نزاهة المؤسسات ومكافحة الفساد.
ويجب علينا ادراك بأن عملية إدارة المخاطر لا تمنع المخاطر تماما، وإنما تسعى الى تحديد المخاطر، بهدف معرفة التعامل معها ومحاولة تقليلها أو منعها ان أمكن، وعليه يجب التعرف على بعض المفاهيم أولا قبل التطرق الى عملية إدارة المخاطر وهي:
الخطر: مزيج من احتمال تحقق الحدث ونتائجه، ويتم الإشارة الى إدارة الخطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية والسلبية للخطر[1]، وهو أذى محتمل فى المستقبل يمكن أن يحدث بسبب سلوك حالي أو سياسة حالية، وهذا الأذى تنجم عنه خسارة يمكن أن تكون خسارة مالية مباشرة او خسارة المصداقية أو خسارة فرص استثمارية مستقبلية أو خسارة الملكية.

(1) معيار إدارة المخاطر، الجمعية المصرية لإدارة المخاطر

و**إدارة المخاطر** هي عملية تنطوي على خطوات التعرف وإدراك المخاطر وتعريفها بأنها مخاطر، و إزالة هذه المخاطر أو تحويلها الى فرص قبل ان ترتد لنا في شكل مخاطر، وأي عملية لإدارة المخاطر تنقسم إلى مرحلتين[2]:

مراحل إدارة المخاطر

1

المرحلة الأولى هي تقييم المخاطر

تحديد إلى أين يمكن الوصول في الاستجابة لهذه المخاطر.

2

المرحلة الثانية هي إدارة المخاطر

الوصول الى أبعد ما يمكن من التقليل من تأثير الخطر على الانجاز

(2) خطة إدارة المخاطر، المملكة الأردنية الهاشمية، بنك تنمية المدن والقرى

ويشتمل تقييم مخاطر الفساد على التعرف على **الخطر** والتسليم بأنه يؤثر على فرص التنمية ويقوض تكافؤ الفرص وينتهك حق الإنسان في حياة كريمة[3].

أنواع الخطر[4]

- حدث غير محتمل ولكن عند حدوثه يترتب عليه أثر واضح
- احتمال فقدان مورد ذي قيمة
- تأثير على تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة

أهداف خطة ادارة المخاطر:

خطة ادارة المخاطر هي جزء أساسي في الادارة الاستراتيجية وتتضمن الاجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، وتهدف هذة الخطة الى تحقيق ما يلي:

1. زيادة احتمالية نجاح الخطط وتخفيض احتمال الفشل
2. التنبؤ بالمخاطر
3. ادارة المخاطر بكفاءة وفاعلية
4. تسهيل الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بنسب تحقق مؤشرات أداء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية
5. المساعدة في تقدير الاحتياجات المخطط لها والطارئة دون اعاقة الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة
6. الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة
7. تقليل حجم الخسائر بمختلف أشكالها في حال وقوع حدث معين يؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو التنفيذية.

(3) إدارة المخاطر ومشروعية مكافحة الفساد - غادة موسى

(4) الدليل الاسترشادي لإدارة مخاطر الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني 2020

أنواع المخاطر:

1. مخاطر استراتيجية
2. مخاطر مالية
3. مخاطر تشغيلية
4. مخاطر بيئية

عناصر على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند وضع خطة لإدارة مخاطر الفساد[5]:

1. تحديد الفجوات في جوانب الإدارة المختلفة لدى المؤسسة والتي تشكل بيئة خطرة أو تهديد لوجود فساد
2. تحديد المخاطر والتحديات ذات العلاقة بالفساد التي تواجهها المؤسسة حاليا تحديد المخاطر والتحديات ذات العلاقة بالفساد والتي تتوقع المؤسسة مواجهتها مستقبلاً
3. توضيح كيف سيخدم وجود خطة لإدارة مخاطر الفساد داخل المؤسسة في تعزيز استراتيجية المؤسسة.
4. توضيح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة في مواجهة الفساد
5. تحديد الموارد التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق ذلك
6. تحديد المسؤولية
7. تحديد كيف ستتم الرقابة على تطبيق إدارة مخاطر الفساد بداخل المؤسسة
8. متى ستصل المؤسسة للهدف أو متى تحقق النتائج

(5) الدليل الاسترشادي لإدارة مخاطر الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني 2020



إطار عمل إدارة المخاطر

الغرض من إطار إدارة المخاطر هو مساعدة المؤسسة في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة. وستعتمد فعالية إدارة المخاطر على اندماجها في حوكمة المؤسسة، بما في ذلك عملية صنع القرار. وهذا يتطلب الدعم من أصحاب المصلحة، وخاصة الإدارة العليا.

1 القيادة

ينبغي للإدارة العليا ، التأكد من دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية ويجب أن تظهر القيادة والالتزام من خلال:

- تخصيص وتنفيذ جميع مكونات الإطار.
- إصدار بيان أو سياسة تحدد نهجًا أو خطة أو مسار عمل لإدارة المخاطر Policy.
- التأكد من تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.
- تعيين السلطة والمسؤولية والمساءلة على المستويات المناسبة داخل المؤسسة.

2 التكامل

- تتم إدارة المخاطر في كل جزء من هيكل المؤسسة.
- يتحمل كل فرد في المؤسسة مسؤولية إدارة المخاطر.
- توجه الحوكمة مسار المؤسسة وعلاقاتها الخارجية والداخلية والقواعد والعمليات والممارسات اللازمة لتحقيق غرضها.
- تقوم هياكل الإدارة بترجمة اتجاه الحوكمة إلى الإستراتيجية والأهداف المرتبطة بها المطلوبة لتحقيق المستويات المرغوبة من الأداء المستدام والقدرة على الاستمرار على المدى الطويل.
- يعد دمج إدارة المخاطر في المؤسسة عملية ديناميكية ومتكررة، ويجب تخصيصها وفقًا لاحتياجات المؤسسة وثقافتها.
- يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من الغرض التنظيمي والحوكمة والقيادة والالتزام والاستراتيجية والأهداف والعمليات وليست منفصلة عن ذلك.

3 التصميم

فهم المؤسسة وسياقها

عند تصميم إطار لإدارة المخاطر، يجب على المؤسسة فحص وفهم سياقها الخارجي والداخلي.

توضيح الالتزام بإدارة المخاطر

ينبغي على المؤسسة أن تثبت وتوضح التزامها المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة أو بيان أو أشكال أخرى تنقل بوضوح أهداف المؤسسة والتزامها بإدارة المخاطر.

تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات

ينبغي على المؤسسة التأكد من أن السلطات والمسؤوليات والمسائلات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة فيما يتعلق بإدارة المخاطر قد تم تعيينها وإبلاغها على جميع مستويات المؤسسة.

تخصيص الموارد

ينبغي على المؤسسة ضمان تخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر.

تأسيس التواصل والتشاور

يجب على المؤسسة وضع نهج للتواصل والتشاور من أجل دعم الإطار وتسهيل التطبيق الفعال لإدارة المخاطر.

4 التنفيذ

يجب على المؤسسة تنفيذ إطار إدارة المخاطر من خلال:

- وضع خطة مناسبة تتضمن الوقت والموارد.
- تحديد أين ومتى وكيف يتم اتخاذ أنواع مختلفة من القرارات في جميع أنحاء المؤسسة، ومن يقوم بها.
- تعديل عمليات اتخاذ القرار المعمول بها عند الضرورة.
- التأكد من أن ترتيبات المؤسسة لإدارة المخاطر مفهومة وممارستها بشكل واضح.

5 التقييم

من أجل تقييم فعالية إطار إدارة المخاطر، يجب على المؤسسة:

- قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل دوري.
- تحديد ما إذا كانت تظل مناسبة لدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

خطوات عملية تقييم مخاطر الفساد

1 تحديد النطاق

تقييم بيئة عمل المؤسسة، بما في ذلك المهام والوظائف وأصحاب المصلحة.

العوامل الداخلية و الخارجية التي تحدد طريقة عمل المؤسسة، وسلوك العاملين ، والصلاحيات التي تتمتع بها المؤسسة، والقيود التي تواجهها في ممارسة تلك الصلاحيات، وينبغي أن يتم النظر في مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسة، بمافي ذلك البيئة القانونية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والاقتصادية والطبيعية والتنافسية.

العوامل التي تشكل بيئة الرقابة الداخلية للمؤسسة

1- النزاهة الشخصية والمهنية للموظفين، بما في ذلك دعم الضوابط الداخلية.

2- الالتزام بالكفاءة.

3- فلسفة الإدارة وأسلوبها (الإدارة العليا كقدوة يُحتذى بها).

4- الهيكل التنظيمي.

5- سياسات وإجراءات الموارد البشرية.

أمثلة للعوامل الخارجية

- ما هي القوانين التي تحكم عمليات المؤسسة، وما هي الصلاحيات التي تمنحها تلك القوانين للمؤسسة؟
- ما هي الهيئات الحكومية التي تشرف على المؤسسة؟ هل هو البرلمان أو ديوان المحاسبات أو المحاكم؟
- كيف تتعامل هذه الهيئات مع البلاغات المقدمة عن الفساد؟
- من يحقق في مزاعم الفساد؟ هل هو مفتش داخلي، أو الشرطة، أو هيئة مكافحة الفساد؟
- من هم أصحاب المصلحة في المؤسسة؟
- هل تتفق مصالح أصحاب المصلحة مع مصالح المؤسسة؟
- ما هي جماعات المجتمع المدني التي تراقب سلوك المؤسسة؟
- ما مقدار التغطية الإعلامية التي تحظى بها المؤسسة؟
- ما مدى الالتزام بالقواعد والمؤسسات الرسمية؟
- هل تؤثر المؤسسات غير الرسمية على عمليات المؤسسة أو على سلوك أصحاب المصلحة فيها؟

خطوات عملية تقييم مخاطر الفساد

2 تحديد المخاطر

تحديد أنواع مخاطر الفساد التي تتعرض لها المؤسسة أو التي قد تتعرض لها.

طرق وأدوات تحديد المخاطر

- المقابلات التي تجرى مع الزملاء ومجموعات التركيز.
- استعراض الوثائق.
- عقد اجتماعات لطرح الأفكار.
- جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتجارب المؤسسة السابقة في مجال الفساد.
- الاطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى في مجال الفساد.
- الدراسات الاستقصائية للموظفين.

من المهم التأكيد لأعضاء الفريق وموظفي المؤسسة على أن هذه الإجراءات عبارة عن تمرين على "ما قد يكون" أو "ماذا لو"، وليس تحقيقا.

3 تحليل المخاطر

تحليل لتحديد طبيعة المخاطر ودوافعها.

طرق وأدوات تحليل المخاطر

- إجراء مقابلات مع الموظفين.
- فحص الوثائق الداخلية.
- مراجعة الضوابط القائمة فيما يتعلق بالفساد.



خطوات عملية تقييم مخاطر الفساد

4 تقييم المخاطر

- ترتيب مخاطر الفساد حسب الأولوية، وتقييم أي مخاطر للفساد التي ستكون لمعالجتها الأولوية في خطة التخفيف.

طرق وأدوات تقييم المخاطر

- ترتيب مخاطر الفساد حسب الأولوية.
- وضع تقدير لاحتمال وقوع الفساد.
- وضع تقدير لمقدار الضرر الذي سينجم عن الفساد في حال حدوثه.



أسئلة لتقدير احتمال وقوع مخاطر الفساد

- ما مدى تعقيد مخطط الفساد المحتمل، وكم عدد الأشخاص المطلوبين لارتكابه؟
- هل وقعت أنواع مماثلة من الفساد في المؤسسة أو في مؤسسات حكومية أخرى؟
- ما مدى الاستفادة التي قد يجنيها المشاركون في مثل ذلك المخطط؟
- كم عدد الموظفين الآخرين في المؤسسة أو موظفي المؤسسات الأخرى الذين سيتعين عليهم أن يغضوا الطرف لكي ينجح المخطط؟
- هل توفر الإجراءات الداخلية ضمانات كافية لردع من يريدون ارتكاب جرائم فساد؟

خطوات عملية تقييم مخاطر الفساد

5 إعداد خطة التخفيف

وضع وتنفيذ خطة للتخفيف من مخاطر الفساد. وتصف هذه الخطة الضوابط التي تهدف المؤسسة إلى تنفيذها من أجل التخفيف من مخاطر الفساد المحتملة والمحددة باعتبارها ذات أولوية.



طرق وأدوات إعداد خطة التخفيف

- استعراض الضوابط القائمة.
- تحديد الحاجة إلى ضوابط إضافية وتصميمها.
- النظر في مدى توافر آليات الرقابة الخارجية وجدواها.
- معالجة المخاطر الفردية.
- تقييم جدوى الضوابط الإضافية.
- وضع الصيغة النهائية لخطة التخفيف واعتمادها.
- دمج خطة التخفيف في خطط العمل التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة.
- رصد تنفيذ الخطة وتقييمه.

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد - المادة 9



تشترط اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أن تتخذ الدول الأطراف تدابير تشمل (نظما فعالة وكفؤة لتدبر المخاطر وللمراقبة الداخلية) كوسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العمومية.

الفرق بين الفساد ومخاطر الفساد

الفساد	مخاطر الفساد
جريمة حدثت بالفعل	احتمال وقوع الجريمة
رد فعل	فعل استباقي

استراتيجية الكويت لتعزيز ومكافحة الفساد 2019 - 2024

الأولوية 5 فعالية وكفاءة تقديم الخدمات العامة

في سياق السعي الى تعزيز الوقاية من الفساد في القطاع العام، تولي الاستراتيجية أهمية خاصة لفعالية وكفاءة تقديم الخدمات العامة، وتدعو الى التدرج في ذلك لتغطية كافة الخدمات في نهاية المطاف، وذلك من خلال مبادرات تهدف الى مراجعة وتبسيط الإجراءات البيروقراطية المطلوبة للحصول على الخدمات العامة، ومتابعة العمل على إعداد وتطوير منصات الحكومة الإلكترونية اللازمة لميكنة أدلة مبسطة للجمهور عن كيفية الحصول على الخدمات العامة ونشرها ورقيّا والكترونيا، إضافة الى **إدماج نظم إدارة مخاطر الفساد** في القطاعات التي تقدم خدمات عامة لتحديد ومعالجة مكامن الخلل بشكل دوري ومستدام.

التوصيات

1. ضمان توفر بيئة رقابة ذات أهداف واضحة تدل على الالتزام
2. ضمان اتباع منهج استراتيجي لإدارة المخاطر
3. التأكيد على أن الرقابة واضحة وتتخذ إجراءات متماسكة
4. وضع آلية فعالة للرصد لضمان جودة إدارة المخاطر
5. تطبيق معايير النزاهة العامة
6. تعزيز آليات التعاون وتبادل المعلومات
7. تشجيع الشفافية في القطاع العام

118 NAZAHA_GOV_KW