

## ورقة إرشادية: تقييم نظم إدارة المخاطر في الجهات الخاضعة لرقابة دواوين المحاسبة من خلال تجربة ديوان المحاسبة بدولة قطر

### تمهيد:

نصت المادة (7) من القانون رقم (11) لسنة 2016 بشأن ديوان المحاسبة في بندها التاسع على تولي الديوان فحص وتدقيق ومراجعة الحسابات والأعمال المالية للجهات الخاضعة لرقابته وعلى وجه الخصوص ما يتعلق ب: "نظم الرقابة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر وتضارب المصالح والتحقق من أوجه النقص والقصور فيها واقتراح سبل ووسائل معالجتها".

وأوكلت المادة (3) من القرار الأميري رقم (7) لسنة 2017 بالهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة مهمة فحص إدارة المخاطر بالجهات الخاضعة لرقابة الديوان إلى إدارة الجودة والمخاطر من خلال الاختصاصات التالية:

1. حصر وتحليل المخاطر الرئيسية للجهات الخاضعة لرقابة الديوان، على مستوى الجهة والقطاع الرئيسي التابعة له، وتحديث سجلات المخاطر الخاصة بها بشكل دوري
2. رفع تقرير دوري لرئيس الديوان بالتغيرات الهامة للمخاطر المؤسسية بالجهات الخاضعة لرقابة الديوان
3. المساهمة في إعداد خطط التدقيق السنوية، بناءً على منهجية التدقيق المبني على المخاطر من خلال تزويد الوحدات الرقابية في الديوان بالمخاطر الرئيسية في الجهات الخاضعة لرقابة الديوان
4. تحديد مؤشرات الإنذار المبكر للمخاطر الاقتصادية والمالية التي تتعرض لها الجهات الخاضعة للرقابة
5. تحديد معايير ومؤشرات قياس مستوى المخاطر، لأغراض التحليل المقارن للمخاطر فيما بين الجهات الخاضعة للرقابة
6. إعداد تقارير دورية بالمخاطر الاقتصادية والمالية على مستوى الجهة وعلى المستوى الكلي للدولة

ويمكن اعتبار هذه المواد بمثابة الإطار القانوني المؤسس لهذا النشاط الرقابي في ديوان المحاسبة والذي شكل المنطلق الذي تبعته كل الإجراءات العملية لتأسيس هذا النشاط.

وتبرز من خلال الاختصاصات المشار إليها أعلاه التوقعات المنتظرة من هذه الإدارة على المستوى الداخلي للديوان من حيث المساهمة في إعداد خطط التدقيق السنوية وعلى المستوى الخارجي من حيث إعداد التقارير الملائمة حول المخاطر على مستوى الجهة وكذلك على المستوى القطاعي. وقد أشارت هذه الاختصاصات بصورة ضمنية إلى مسك سجلات للمخاطر من قبل الجهات وكذلك القطاعات لتكون مصدرا للمعلومات الضرورية لتقييم الديوان لإدارة المخاطر قطاعيا وعلى مستوى كل وحدة.

وقد ارتكز إنشاء إدارة مختصة في الديوان بإدارة المخاطر لدى الجهات الخاضعة لرقابة الديوان على محورين تعلق الأول بوضع السياسات والمنهجيات الضرورية للإدارة لإنجاز اختصاصاتها وتعلق المحور الثاني بتوفير الموارد البشرية الكفؤة والملائمة لتحقيق أهداف الإدارة.

كما كان ضروريا توظيف كفاءات ملائمة لاحتياجات الإدارة الجديدة للبدء في نشاطها ويمكن تقديم هذه



المرحلة كما يلي:

تم أولا تكوين نواة التأسيس ثم توظيف الموارد البشرية الضرورية لقيام الإدارة بمهامها. وقد تولت نواة التأسيس وضع التصورات الخاصة بوضع السياسات والمنهجيات ومنها إعداد دليل إرشادي لإدارة المخاطر ونموذج سجل لتقييم المخاطر. وشكلت هذه النواة أساسا من مختصين في تحليل المخاطر الاقتصادية والمالية. ويمكن تقديم الخطوات المتبعة في هذه المرحلة كالتالي:



وتبعت هذه المرحلة التأسيسية مرحلة التوظيف لمختلف المستويات الوظيفية بالإدارة وخاصة لفئة محلي المخاطر الذين يتولون تحليل البيانات الواردة من الجهات بشأن المخاطر والقيام بالاستنتاجات الضرورية. وفيما يلي تقديم لأهم مخرجات هذه المرحلة أي الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر ونموذج سجل تقييم المخاطر:

#### أ. الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر

يهدف الدليل إلى وضع أسس ثابتة فيما يتعلق بتطبيق الجهات الخاضعة لرقابة الديوان ممارسات شاملة وصحيحة لإدارة المخاطر مع توفير المرونة الكافية لتلك الجهات عند معالجة المخاطر التي تتعرض لها وتمتد المسؤولية المشتركة عن إدارة المخاطر في الجهة من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج والمشاريع.

واقترح الدليل على الجهات نموذج تنفيذ عند تصميم منهجية وعملية إدارة المخاطر وفقاً للمسار التالي:

التصميم: ويتضمن (6) خطوات متتابعة وهي:



- 1- فهم الجهة الخاضعة للرقابة وسياقها ويؤدي إلى فهم الأهداف الاستراتيجية للجهة التي قد تتأثر بالمخاطر أو التي يتم تحسينها من خلال الفرص
- 2- تحديد المسؤولية تجاه إدارة المخاطر بالجهة الخاضعة للرقابة ويؤدي ذلك إلى الحصول على قائمة بالأدوار والمسؤوليات والشبكات الموثقة بشكل واضح وبمستويات مناسبة بالجهة وفقاً لحجمها وطبيعتها وتعقيدها
- 3- تقييم الموارد المطلوبة لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر بالجهة الخاضعة للرقابة ويؤدي إلى الحصول على فهم كافٍ لطبيعة وكفاية والفائدة العائدة من الأدوات التنظيمية الحالية والتقنيات والمهارات والخبرات التي تتمتع بها الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالجهة الخاضعة للرقابة.
- 4- تحديد عملية إدارة المخاطر المطبقة في الجهة ويمكن من خلال ذلك تحديد وتقييم الاستجابة والإبلاغ عن المخاطر ومراقبة المخاطر الهامة باستخدام هيكل حوكمة قائم.
- 5- إنشاء آليات رفع التقارير والتواصل وذلك لإبلاغ الأطراف ذات العلاقة بالعمليات والممارسات المتبعة في إدارة المخاطر
- 6- إعداد سياسة عامة لإدارة المخاطر: وهي نتيجة لجميع الخطوات السابقة للتصميم كما توضح توجه الجهة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وانخراط مكونات الجهة الأخرى فيها.

التشغيل: ويتضمن (5) خطوات متتابعة وهي:

- 1- دمج عملية إدارة المخاطر في الجهة: ويخص الدمج عمليات الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية للجهة ويجعل من إدارة المخاطر عنصرا أساسيا في اتخاذ القرار السليم وفي تخطيط الأنشطة والأعمال وتوزيع الموارد والإدارة التشغيلية بالجهة.
- 2- تعزيز ثقافة المخاطر بالجهة: وذلك بالرفع من مستوى إدراك موظفي الجهة بمختلف مستوياتهم بأهمية وضرورة إدارة المخاطر ومن ثم التزامهم بسياسة الجهة المتبعة في إدارة المخاطر وقبولهم بهذا التغيير المهم في صورة غيابيه أو ضعفه في السياسة السابقة للإدارة.
- 3- بناء قدرات إدارة المخاطر بالجهة: وذلك من حيث تحسين المعرفة والقدرات ذات العلاقة بإدارة المخاطر لدى الموظفين وتطوير الأدوات والبرامج
- 4- تنفيذ عملية إدارة المخاطر على مستوى الإدارات العاملة بالجهة بشكل مستمر: وهي خطوة لتأكيد استناد الإدارة للمخاطر في اتخاذ القرارات على أن يكون ذلك موثقا بغرض تحديد المساءلة والشفافية والعناية الواجبة.

وتؤدي هذه الخطوات إلى:

- إنشاء رؤية عامة تجاه المخاطر على مستوى الجهة الخاضعة للرقابة، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات والمعرفة على المستوى المؤسسي والتشغيلي لمساعدة إدارة الجهة في فهم المخاطر الرئيسية الداخلية والخارجية واحتمالات حدوثها وتأثيراتها المحتملة.
- تنفيذ عمليات البحث والتعليم المستمر فيما يتعلق بإدارة المخاطر. ما يعني أن البحث عن المخاطر باختلاف أنواعها عملية مستمرة يصاحبها تطوير مستمر لقدرات إدارة المخاطر وذلك لدعم ثقافة اتخاذ القرارات السليمة والوقائية بالجهة.

التعزيز: ويتضمن خطوتين (2) متتابعتين:

- 1- مراقبة ومراجعة إطار وعملية إدارة المخاطر: يتم التأكد من قدرة إطار وعملية إدارة المخاطر على تحقيق النتائج المتوقعة وتحديد الفجوات ونقاط الضعف وفرص التحسين المحتملة من خلال أنشطة المراجعة والمراقبة.
- 2- أنشطة التحسين المستمرة: يساهم التحسين المستمر في تحديث ممارسة إدارة المخاطر التي يتم تنفيذها بالجهة وأنها ذات علاقة وتناسب مع الغرض منها.

## ب. نموذج سجل تقييم المخاطر

تولت إدارة الجودة والمخاطر إعداد نموذج لتقييم المخاطر وتعميمه على الجهات الخاضعة لرقابة ديوان المحاسبة وهي بادرة من الديوان تهدف إلى:

- رفع الوعي لدى الجهات بمدى أهمية إرساء نظام لإدارة المخاطر ومساعدتها في ذلك
  - جمع المعلومات الضرورية الخاصة بالمخاطر التي تواجهها الجهات وتحليلها واستخلاص النتائج منها
- وتم إعداد هذا السجل وفقا للمسار التالي:

## Process Step Owner



Q-SAB

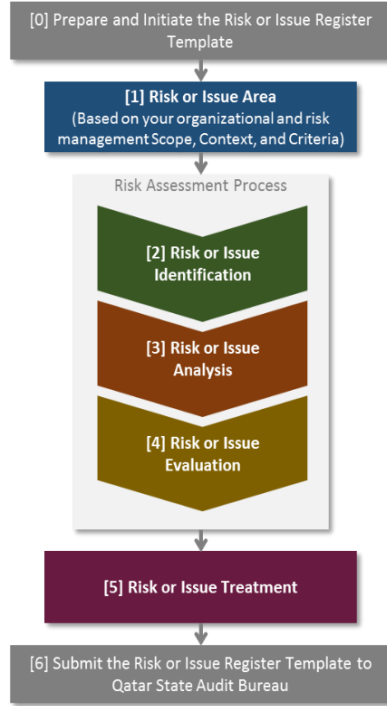


Subject Entity

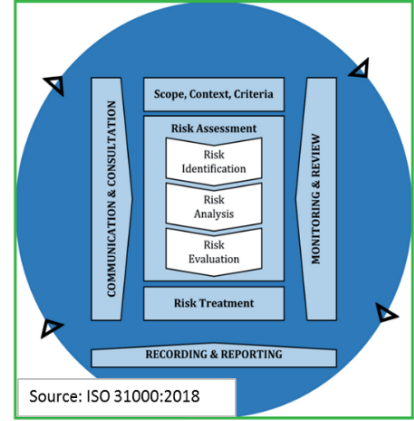


Q-SAB

## Our Process



## Our Benchmark



ويمكن استغلال البيانات الواردة في سجل تقييم المخاطر إلى:

- المساعدة على إعداد الخطط السنوية للإدارات الرقابية
- توفير معلومات محدثة وجوهرية للمهام الرقابية تساعد على فهم الجهة فهما جيدا وعلى تحديد محاور الرقابة بأكثر دقة وملائمة.
- التركيز على بعض الجوانب عند القيام بالرقابة الميدانية.