Document: EB 2019/127/R.39
Agenda: 9(d)
Date: 7 August 2019
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

إطار الرقابة الداخلية

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Advit Nath
المراقب المالي
ومدير شعبة المحاسبة والمراقب المالي
رقم الهاتف: 2829 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: a.nath@ifad.org

Stefano Capodagli
كبير مستشاري المالية
رقم الهاتف: 2638 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: s.capodagli@ifad.org

Danny Chamoun
مستشار مالي
رقم الهاتف: 2651 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: d.chamoun@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra
مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة السابعة والعشرون بعد المائة
روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للموافقة

المحتويات

إطار الرقابة الداخلية في الصندوق	1
أولا – مقدمة	1
ثانيا – الهدف	2
ثالثا – تعريف الرقابة الداخلية في الصندوق	3
رابعا – النطاق	3
خامسا – الفوائد والمبادئ الأساسية	3
سادسا – تطبيق المكونات الخمسة للرقابة الداخلية	4
سابعا – أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية	5
ثامنا – المعايير الأساسية للرقابة	8
تاسعا – الإشراف على الضوابط الداخلية ورصدها	9
عاشرا – الاستثناءات من معايير إطار الرقابة الداخلية	11
حادي عشر – التطبيق، والموافقة، والتحديثات	13
الملحق	
قاموس مصطلحات	**13**

توصية بالموافقة

بعد استعراضه من قبل لجنة مراجعة الحسابات، المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على إطار الرقابة الداخلية في الصندوق، والمبادئ الواردة فيه، من أجل استمرار الإدارة في تنفيذ، ورصد، وتعزيز الضوابط الداخلية في سائر الصندوق، ولا سيما في ضوء الجهود المعززة لتطبيق اللامركزية.

إطار الرقابة الداخلية

أولا – مقدمة

1- يرتكز نظام الرقابة الداخلية الفعال إلى الحوكمة الرشيدة ويبدأ من خلال "ضبط الإيقاع على مستوى القمة"، بما يتسق مع إطار المساءلة. وبموجب اتفاقية إنشاء الصندوق واللوائح المالية، تقع المسؤولية النهائية عن وضع الضوابط المالية الداخلية المناسبة والمحافظة عليها على عاتق **رئيس** الصندوق. وعند أداء هذه المسؤولية، يكون الرئيس مسؤولا أمام الهيئات الرئاسية؛ ويسانده في العمل نائب الرئيس، ونواب الرئيس المساعدون، وآليات الحوكمة الداخلية، وأعضاء الإدارة العليا، وموظفو الصندوق الآخرون.

2- وينطوي نظام الرقابة الداخلية المنفذ بشكل جيد على مشاركة جميع موظفي الصندوق الذين يجب عليهم جميعا فهم مسؤولياتهم. وبتعزيز بيئة رقابة فعالة داخل الصندوق، ينبغي على جميع الموظفين أن يعملوا بشكل استباقي ويساهموا في دعم تحديد المخاطر التشغيلية وتقييمها، ومن خلال تطبيق الضوابط المناسبة التخفيف من آثارها. ويوضح إطار الرقابة الداخلية المسؤوليات عن الضوابط الداخلية في الصندوق.

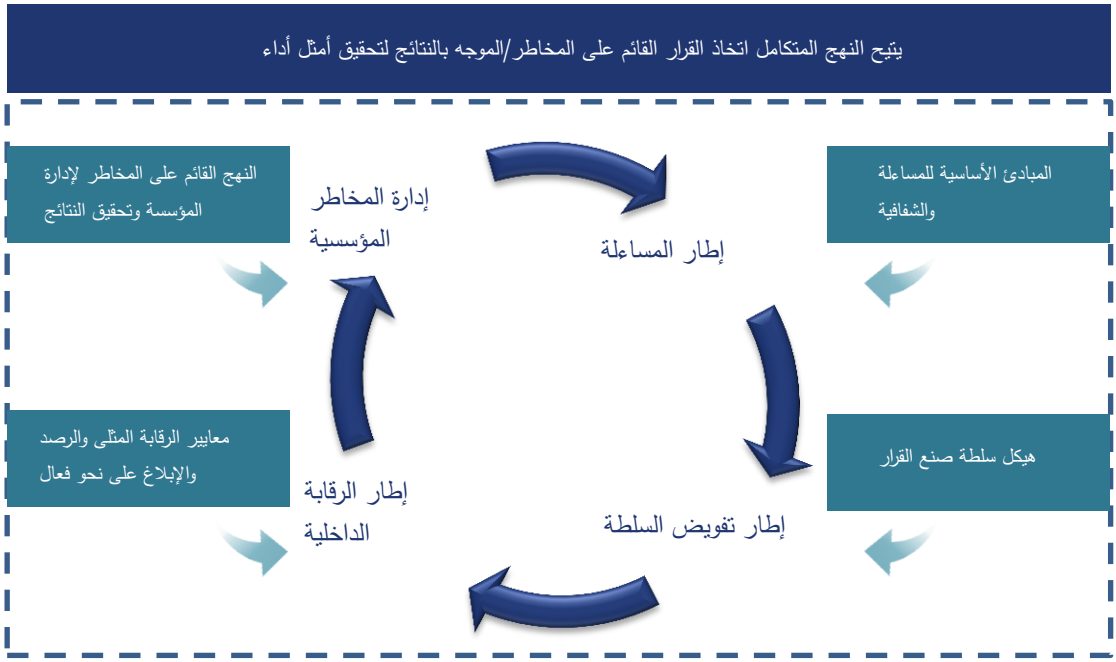
3- هناك ترابط بين إطار إدارة المخاطر المؤسسية، وإطار المساءلة، وإطار الرقابة الداخلية، وتفويض السلطة وتعمل معا كنظام تشغيلي متكامل للمساءلة قائم على تقييم المخاطر، مما يسمح بالحصول على نظرة شاملة على المخاطر والرقابة داخل الصندوق. ويأخذ إطار المساءلة نظرة وظيفي، ويحدد المبادئ الأساسية لضمان الشفافية والمساءلة في جميع أرجاء الصندوق، بينما يحدد إطار الرقابة الداخلية معايير التمكين المثلى، ويطبق نماذج الإشراف والرقابة في الصندوق بما في ذلك تفويض السلطة، بالإضافة إلى دعم الحوكمة الرشيدة. ويقوم إطار تفويض السلطة بتفعيل المساءلة، بما يتسق مع نظم الرقابة في الصندوق. وتشكل هذه العناصر الأربعة معا أساس وظائف المساءلة والرقابة المتكاملة في الصندوق.

4- ويعتبر إطار الرقابة الداخلية أساسيا لتنفيذ إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق بشكل فعال. ويحدد إطار إدارة المخاطر المؤسسية سياسة، وحوكمة، واستساغة، وتحمل المخاطر من أجل رصد والإبلاغ عن المخاطر وخلق ثقافة للمخاطر داخل المنظمة. وتطبق مبادئ إطار إدارة المخاطر المؤسسية انطلاقا من استراتيجية وحتى التنفيذ مع الاعتماد على الضوابط الداخلية في المراحل الحرجة. ويسعى إطار الرقابة

الداخلية إلى إرساء أساس لتنفيذ الضوابط الداخلية للصندوق من خلال نهج مستمد من إطار إدارة المخاطر المؤسسية يتسق مع مبادئ إطار المساءلة ويُنفذ من خلال هيكل الحوكمة في الصندوق بواسطة تفويض السلطة.

الشكل 1

العناصر الأربعة التي تشكل أساس وظائف المساءلة والرقابة المتكاملة في الصندوق



5- وبالإضافة إلى هذا الإطار، تم إعداد وثيقة بشأن توجيهات تنفيذ إطار الرقابة الداخلية للنظر فيها. كما سيستكمل إطار الرقابة الداخلية بوثائق إجرائية مختلفة سيتم وضعها وتقاسمها مع موظفي الصندوق.

ثانيا – الهدف

6- صُمم إطار الرقابة الداخلية من أجل وضع **معايير مؤسسية ومساءلة لتشغيل نظامه بشأن الرقابة الداخلية** عن طريق تحديد: الأهداف والفوائد؛ ومكونات الرقابة الداخلية، بما في ذلك السياسات والإجراءات والأدوات والوحدات المسؤولة ذات الصلة؛ ومسؤوليات المديرين والموظفين عن وضع، وتنفيذ، ورصد، وتحسين السياسات والأدوات. ويتمثل هدفه في دمج عدة آليات للرقابة في إطار واحد متماسك وشامل. وسوف توفر الإجراءات التشغيلية لإطار الرقابة الداخلية لموظفي الصندوق المعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ المتطلبات المختلفة المذكورة في هذه الوثيقة.

ثالثا– تعريف الرقابة الداخلية في الصندوق

7- يتواءم تعريف الرقابة الداخلية في الصندوق مع تعريف لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي[1] لها، وهو كالتالي:

عملية تُنفذ من قبل الهيئات الرئاسية، والإدارة، والموظفين الآخرين في الصندوق ومصممة لتوفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتصلة بالعمليات، والإبلاغ، والامتثال.

رابعا – النطاق

8- من أجل تأييد رأي المراجعة غير المشفوع بتحفظات (حسابات نظيفة) للصندوق، يغطي إطار الرقابة الداخلية المخاطر المالية، والتشغيلية، والمخاطر المتعلقة بالامتثال والسمعة، والتي يمكن أن يكون لها جميعا أثر كبير على القوائم المالية الموحدة. ويتطلب هذا النهج استعراض ورصد جميع عمليات الأعمال الهامة، والمخاطر التشغيلية المتعلقة بهذه العمليات على المستوى القطري ومستوى المقر من أجل تقييم المخاطر الرئيسية والضوابط المتعلقة بها. وسيستمر رصد العمليات القائمة المتعلقة بالعمليات، مثل إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، وسياسة منع أعمال التحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين والتصدي لها) من خلال الآليات القائمة.

خامسا – الفوائد والمبادئ الأساسية لإطار الرقابة الداخلية

9- يضع إطار الرقابة الداخلية مبادئ لتطوير الضوابط، وتنفيذها، ورصدها، وتحقيق الفوائد التالية للصندوق ودوله الأعضاء:

(1) توفير ضوابط تتسم بالفعالية والكفاءة والبساطة وتتصدى للمخاطر التشغيلية والمخاطر غير المالية الأخرى، بما في ذلك التقليل إلى أدنى حد من المخاطر المرتبطة باللامركزية وتطور نموذج عمل الصندوق؛

(2) الحفاظ على اكتمال، ودقة، وموثوقية، وملاءمة، وحسن توقيت المعلومات المالية وغير المالية وتحسينها؛

(3) توفير الضمانات اللازمة للموقعين على القوائم المالية الموحدة للصندوق ودعم رأي المراجعة غير المشفوع بتحفظات (حسابات نظيفة)؛

(4) ضمان التقيد بالالتزامات القانونية، والتشريعية، والالتزامات ذات الصلة التي تنطبق على الصندوق، بما في ذلك المعايير الأخلاقية للصندوق وقواعده الداخلية؛

(5) الحد من الخسائر وإهدار الأصول والموارد، سواء من خلال سوء توجيه الجهد، أو الأخطاء التي يمكن تجنبها، أو سوء الإدارة، أو إساءة الاستخدام، أو التدليس؛

[1] لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي، *الرقابة الداخلية – إطار متكامل* (2013).

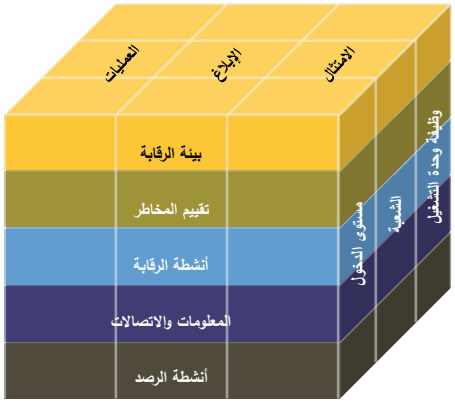
(6) الحفاظ على الثقة بين الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين في موثوقية، ومرونة، وكفاءة نظم الإدارة في الصندوق وزيادتها.

سادسا- تطبيق المكونات الخمسة للرقابة الداخلية

10- يستند إطار الرقابة الداخلية في الصندوق إلى نموذج لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي للرقابة الداخلية. ويحدد هذا النموذج خمسة مكونات مترابطة للرقابة الداخلية: بيئة الرقابة؛ وتقييم المخاطر؛ وأنشطة الرقابة؛ والمعلومات والاتصالات، وأنشطة الرصد اللازمة. وجميع هذه المكونات مطلوبة لوجود نظام رقابة داخلية متكامل وفعال. وترد المكونات الخمسة والمبادئ الداعمة أدناه.

الشكل 2

مكعب إطار لجنة تريدواي



* انظر لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي، *الرقابة الداخلية – إطار متكامل* (2013).

11- تشتمل **بيئة الرقابة** على المعايير والعمليات والهياكل التي توفر الأساس لممارسة الرقابة الداخلية في الصندوق. كما تشتمل على السلطة التي تشرف بها الإدارة العليا على أداء أنشطة الرقابة؛ وتقوم بتعيين الموظفين الأكفاء وتنمي مهاراتهم وتحتفظ بهم وتُحّمل الأفراد المسؤولية عن إجراءاتهم.

12- ويمثل **تقييم المخاطر** عملية دينامية وتكرارية لتحديد أهم المخاطر، وتقييمها وترتيب أولوياتها، وإدارتها لدعم تحقيق أهداف الصندوق.

13- **وأنشطة الرقابة** هي الإجراءات التي يتم تنفيذها لضمان تنفيذ توجيهات المجلس التنفيذي المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك استساغتها المعلنة للمخاطر.

14- وتُمكّن **المعلومات والاتصالات** الواردة من المصادر الداخلية والخارجية الصندوق من تقييم إلى أي مدى تدعم العناصر المختلفة لنظامه بشأن الرقابة تحقيق أهدافه.

15- وتعمل **أنشطة الرصد** على تتبع أداء الضوابط الداخلية من خلال التقييمات المستمرة وتلك التي تُجرى لمرة واحدة للتأكد من أن الضوابط المطلوبة موجودة، وأنها تعمل بشكل جيد، وتدير المخاطر بنجاح لتحقيق أهداف الصندوق.

الجدول 1

مكونات الرقابة الداخلية ونطاق تطبيقها في الصندوق

المكون	*أمثلة على نطاق التطبيق*
بيئة الرقابة	الإجراءات، والمعايير، والإبلاغ
تقييم المخاطر	سينفذ مع سياسة إدارة المخاطر المؤسسية (مثل تقييمات المخاطر الجديدة لعمليات الأعمال، وتقييمات المخاطر القائمة للمخاطر الائتمانية على مستوى المشروعات)
أنشطة الرقابة	ستنفذ ضمن إطار استساغة المخاطر، وتوجيهات تنفيذ إطار الرقابة الداخلية
المعلومات والاتصالات	ستنفذ من خلال الإبلاغ، والوعي بالمخاطر والضوابط، وخطة الاتصالات
أنشطة الرصد	ستنفذ بأدوات ولبنات بناء الرصد (انظر الشكل 4)

16- وطُبق إطار لجنة تريدواي لأول مرة في الصندوق في عام 2012 من خلال وضع عملية الضوابط الداخلية على الإبلاغ المالي في الصندوق، التي تشمل رسم خرائط لعمليات الأعمال الهامة التي تؤثر على الإبلاغ المالي – وتسلط الضوء على المخاطر والضوابط المرتبطة بكل عملية – والتي يجري توسيعها من خلال إطار الرقابة الداخلية إلى جميع عمليات الأعمال في سائر أنحاء الصندوق.

سابعا – أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية

17- يرتكز إنشاء وظيفة فعالة للرقابة الداخلية على نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لمعهد المراجعين الداخليين[2] (انظر الشكل 3)، والذي يتسق مع النموذج الذي أوصت به لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومصرف التسويات الدولية[3]، وممارسة الصناعة الرائدة.

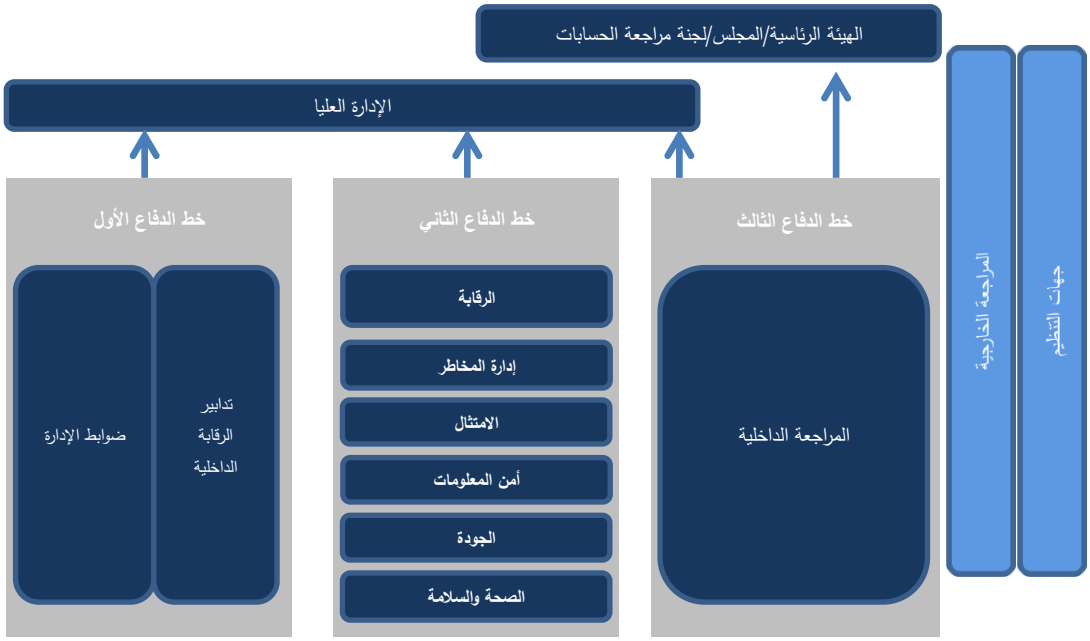
- يتكون خط الدفاع الأول من وحدات الأعمال والدعم في الخطوط الأمامية، والتي تُقبل على المخاطر ويتوقع منها أن تديرها وتخفف من آثارها. ومن المتوقع أيضا أن تطبق ضوابط تتسق مع إطار إدارة المخاطر المؤسسية، ومدى استساغة الصندوق للمخاطر.
- يشمل خط الدفاع الثاني، من بين جملة أمور أخرى، وظائف إدارة الضمانات والمخاطر التي تقوم بها وحدة الرقابة المالية، ووحدات إدارة المخاطر المالية وغيرها من المخاطر التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي، والتي: تقيّم المخاطر التي يتم تحملها، والضوابط التي يتم تنفيذها (بشكل مستقل عن وظائف خط الدفاع الأول)، والتمكين من رصد الضوابط.
- يتألف خط الدفاع الثالث من وظائف مثل المراجعة الداخلية، التي توفر تقييمات للامتثال لاحقة للمراجعة، وتفحص مدى كفاية الضوابط لتخفيف المخاطر، وتحدد حالات عدم الامتثال من خلال استعراضات لاحقة. ويرد في الشكل 3 أدناه نموذج تطبيق الصندوق لخطوط الدفاع الثلاثة.

الشكل 3

[2] معهد المراجعين الداخليين، *خطوط الدفاع الثلاثة في الإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة*، ورقة موقف صادرة عن معهد المراجعين الداخليين (2013).

[3] انظر مصرف التسويات الدولية، ورقة غير منتظمة الصدور رقم 11، "نموذج خطوط الدفاع الأربعة" للمؤسسات المالية (2015).

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة لمعهد المراجعين الداخليين



وظائف خط الدفاع الأول (ما عدا تلك الواردة في خطي الدفاع الثاني والثالث)

18- وحدات عمل خط الدفاع الأول هي الجهات المسؤولة في نهاية المطاف عن المخاطر ضمن المنظمة. وهي مسؤولة عن تفعيل الضوابط الداخلية على النحو المنصوص عليه في لوائح الصندوق، وقواعده، وسياساته، وإجراءاته. ويتوجب على موظفي الصندوق ضمن هذه الوحدات ضمان تضمين الضوابط المناسبة في عملياتهم. ويتولون المسؤولية عن تحديد الفرص المتاحة لتحسين فعالية وكفاءة الضوابط، والاستجابة بسرعة لأي فجوات أو مواطن ضعف محددة في هذه الضوابط – إما عن طريق معالجتها أو رفعها من خلال آليات الإبلاغ المعمول بها. وعلى موظفي الصندوق رفع أي أوجه قصور في الرقابة، أو عدم الامتثال، أو المخاطر، أو أي مشكلة تشغيلية أخرى تهدد تحقيق أهداف الصندوق، إلى الإدارة العليا التي يتبعون لها، وتفعيل وظائف خط الدفاع الثاني حسب الحاجة.

وظائف خط الدفاع الثاني

19- كما يرد في الشكل 3، هناك وظائف متعددة لخط الدفاع الثاني. وتلخص الفقرات أدناه الوظائف الرئيسية المتعلقة بالرقابة والمخاطر.

20- وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي هي وظيفة من وظائف خط الدفاع الثاني تهدف إلى تنفيذ وضمان الامتثال لإطار الرقابة الداخلية في الصندوق. وهي تنفذ وتجري التقييمات، وترصد الضوابط الداخلية للصندوق وتُبلغ عنها، وتسلط الضوء على مواطن الضعف التي يمكن أن تعرض الصندوق للمخاطر. كما تقدم المشورة، والخبرة، والأدوات اللازمة لتخفيف المخاطر في المقر وفي المكاتب اللامركزية لضمان وجود ضوابط داخلية وعمليات إبلاغ كافية وتعمل على أمثل وجه. وبالإضافة إلى ذلك، تروج الوحدة لثقافة الوعي بالرقابة الداخلية؛ وهي تهدف من ناحية إلى إقامة توازن بين أهداف العمل وتدابير

الرقابة من أجل حماية الصندوق من المخاطر ودعم رأي مراجعة غير مشفوع بتحفظات (حسابات نظيفة)، وإلى تعزيز الكفاءة في عملياتها، من ناحية أخرى.

21- وتمثل وحدة إدارة المخاطر، التابعة لدائرة العمليات المالية، خط الدفاع الثاني لإدارة المخاطر المالية في الصندوق.

22- ويشجع مكتب الشؤون الأخلاقية الامتثال لقواعد الصندوق، وسياساته، وإجراءاته، بما في ذلك مدونة قواعد السلوك، ويعزز ثقافة السلوك الأخلاقي، والشفافية، والمساءلة. ويدير مكتب الشؤون الأخلاقية أيضا برامج الإفصاح المالي والوساطة المالية في الصندوق.

23- ويكمن خط الدفاع الثاني الآخر في مكتب المستشار العام، الذي يهدف إلى حماية الصندوق من المخاطر القانونية، وتقديم المشورة بشأن المصالح القانونية الأوسع نطاقا للصندوق، بما في ذلك المتعلقة بالعمليات، ووضع السياسات، وتسوية المنازعات. ويقدم المشورة القانونية والدعم القانوني ضمن خط الدفاع الثاني إلى الرئيس والهيئات الرئاسية، بما يضمن تنفيذ أنشطة الصندوق وفقا لاتفاقية إنشاء الصندوق، والقواعد واللوائح الأخرى.

24- وهناك وظيفة في خط الدفاع الثاني تتعلق بأمن المعلومات داخل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي توفر بيئة رقمية مستدامة وآمنة؛ وتخفف من مخاطر الأمن الإلكتروني؛ وتيسّر، مع أصحاب الأعمال، تغيير في الثقافة لفهم قيمة الأصول المعلوماتية.

وظائف خط الدفاع الثالث

25- تفوض المسؤولية عن مراجعة الضوابط وتقييمها، وتزويد الإدارة والهيئتين الرئاسيتين، وأصحاب المصلحة الآخرين بضمان بشأن هذه الضوابط إلى مكتب المراجعة والإشراف. وكخط دفاع ثالث، يوفر هذا المكتب ضمانا مستقلا وموضوعيا للجنة مراجعة الحسابات، والمجلس التنفيذي بشأن فعالية الضوابط الداخلية للصندوق من أجل ضمان أن المخاطر المالية والتشغيلية الحرجة تُدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بفعالية.

التعاون بين خطوط الدفاع الثلاثة

26- ستكون هناك تفاعلات ومشاورات جارية فيما بين خط الدفاع الأول والثاني، ولا سيما حول عمليات الإبلاغ عن الخسائر/الحوادث، بالإضافة إلى تنفيذ الرصد وأدوات الإبلاغ. وسيساعد خط الدفاع الثاني خط الدفاع الأول في إنشاء وتعزيز الضوابط في عمليات عملها، وتقديم دعم الرصد المتعلق بالأطر ذات الصلة وخطط التنفيذ الخاصة بها. وبالإضافة إلى ذلك، سيقدم الدعم والإشراف من خلال تقييمات المخاطر.

27- ينبغي لوحدات خط الدفاع الثاني المتعددة التفاعل فيما بينها لضمان نهج موحد ومنسق تجاه المخاطر والرقابة في الصندوق.

28- وينبغي لخط الدفاع الثاني العمل بشكل وثيق مع خط الدفاع الثالث، معتمدا على تقارير خط الدفاع الثالث لأن تُبلغ عن المخاطر وأوجه الضعف المحددة، بالإضافة إلى تزويد خط الدفاع الثالث بنتائج الرصد لتعزيز الضوابط الإجمالية للصندوق.

29- وينبغي أن يكون هناك تفاعلات ومشاورات وثيقة بين خط الدفاع الأول، والثاني، والثالث لضمان التواؤم فيما يتعلق بالمجالات المشتركة لضعف الرقابة، واتصالات مستمرة لتبادل النتائج والنواتج عقب التقييمات.

ثامنا – المعايير الأساسية للرقابة

30- يستند نظام الرقابة الداخلية الفعال إلى مجموعة من معايير الرقابة. ومن أجل وضع الضوابط الداخلية المثلى، على المنظمة أن تحدد وتنفذ معايير الرقابة المناسبة التي تستند إلى عملياتها وتعرضها العام للمخاطر. وفي ضوء تطور نموذج العمل واللامركزية، يعرض القسم التالي معياري الرقابة الرئيسيين اللذين يزدادان أهمية بالنسبة للصندوق في البيئة اللامركزية. وترد معايير رقابة إضافية في وثيقة توجيهات تنفيذ إطار الرقابة الداخلية.

نموذج سلطة إجراء المعاملات

31- تتطلب كل معاملة أو عملية ثلاثة مستويات من سلطة إجراء المعاملات من بدايتها وحتى نهايتها. وتمارس هذه السلطات على جميع مصروفات قروض ومنح الصندوق، والتوريد، والالتزامات والمدفوعات المستلمة، والنفقات مثل المرتبات، والنفقات الإدارية، ونفقات السفر، والخبراء الاستشاريين. وهي عنصر مهم في نظام الرقابة الداخلية الفعال.

الشكل 4

نموذج سلطة إجراء المعاملات الرئيسية

32- **سلطة إجراء المعاملات الأولى** – بدء المعاملة: تتحمل المسؤولية الأولية عن إدارة الموارد التي يتم إنفاقها، وضمان الالتزام السليم بموارد الصندوق، وإدارة المهمة أو الأهداف الأساسية.

33- **سلطة إجراء المعاملات الثانية** – الموافقة: تتحقق من المعاملات وتوافق عليها (مثل صرف القروض والمنح، وأوامر الشراء، وتسجيل البائعين، وكشوف المرتبات)، وضمان أن الطلبات ذات الصلة تمتثل للسياسات، والإجراءات، والتوجيهات ذات الصلة.

34- **سلطة إجراء المعاملات الثالثة** – الصرف: الإذن بتنفيذ المدفوعات والمصروفات.

35- ولا يجوز لشخص واحد ممارسة أكثر من سلطة إجراء معاملات واحدة على أي معاملة واحدة، نظرا لأن كل سلطة إجراء معاملات تعمل كوسيلة فحص مستقل على السلطة السابقة. وفي ضوء طبيعة هذه الضوابط، يجب أن يؤديها موظفو الصندوق. وقد تكون هناك حاجة إلى موافقات متعددة في كل مرحلة من مراحل نموذج سلطة إجراء المعاملات.

الفصل بين الواجبات

36- يحدث الفصل بين الواجبات عندما يُطلب من شخصين أو أكثر إكمال معاملة ما. وتنخفض احتمالية الخطأ أو التدليس بشكل كبير عندما يشترك شخصان أو أكثر في تجهيز المعاملة. ويضمن الفصل بين الواجبات مستوى مناسبا من الضوابط والتوازنات من خلال السماح لأحد الأشخاص بالتحقق من أن المعاملات التي بدأها شخص آخر تم الإذن بها، وتسجيلها، وتسويتها بشكل سليم. وعند وضع معايير الفصل بين الواجبات،

ينبغي أن تعين الإدارة المسؤوليات بحيث لا يمكن لشخص واحد أن يجري معاملة كاملة من بدايتها وحتى نهايتها. وعلى سبيل المثال، لا ينبغي للموظفين الذين يبدأون المعاملات القيام بالموافقة عليها.

37- ويمكن إدماج الضوابط الآلية التي تعمل بطريقة مماثلة للضوابط اليدوية للفصل بين الواجبات في برامج البرمجيات؛ على سبيل المثال، في برمجيات PeopleSoft. وعند تصميمها بشكل صحيح، يمكن أن تكون الضوابط الآلية أعلى أداء من الإجراءات اليدوية. وتشكل ملامح النظم الفريدة، وضوابط الوصول والحقوق ضمن برمجيات PeopleSoft (أو برمجيات أخرى) ضوابط أساسية للنظم. وتعمل برمجيات PeopleSoft وغيرها من البرمجيات في الصندوق (مثل FlexCube) على تعزيز رقابة الفصل بين الواجبات، بحيث تضمن أن ملف أحد المستخدمين لا يمكنه إجراء موافقات متعددة على معاملة ما.

38- ويمكن تحقيق أتمتة رقابة داخلية أكثر كفاءة وفعالية باعتماد أتمتة العمليات الآلية، أي استخدام الروبوتات الإلكترونية لتنفيذ الضوابط. وهذا يزيد من تعزيز الرقابة على الفصل بين الواجبات، نظرا إلى أن ملف الروبوت مبرمج للقيام بعمل مستخدم واحد فقط، وليس هناك خطر من حدوث موافقات متعددة.

تاسعا- الإشراف على الضوابط الداخلية ورصدها

39- يبين الشكل 5 الأدوات الشاملة للإشراف والرصد. وتهدف وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي إلى وضع و/أو تعزيز الآليات التالية لتقييم فعالية الرقابة الداخلية:

(1) **عملية التقييم الذاتي للرقابة.** سوف يستكمل جميع المديرين والموظفين الآخرين عملية التقييم الذاتي للرقابة، على النحو المبين في دليل التقييم الذاتي للرقابة في الصندوق. وسيوفر هذا الدليل للمديرين والموظفين الآخرين التفاصيل اللازمة لإجراء عمليات التقييم الذاتي للرقابة، بما في ذلك الأدوات والمراجع ذات الصلة. وستشتمل العملية على عمليات التقييم الذاتي الدورية التي تجريها الشعب/الوحدات التي تبدأ المعاملة، وستستعرضها وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي، التي ستساعد في تحديد فجوات الرقابة ومؤشرات المخاطر الرئيسية.

(2) **عملية الإبلاغ عن الحوادث.** سيكون على جميع الموظفين الإبلاغ عن حوادث الخسارة التشغيلية المتعلقة بالمخاطر، والحالات التي كانت فيها الخسائر "وشيكة" بناء على عملية إبلاغ محددة.

(3) **بطاقة الدرجات الخاصة بالمراقب المالي.** ستستخدم وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي أداة رصد لقياس الخسائر الحالية والمحتملة، ومؤشرات المخاطر الرئيسية، وتسلط الضوء على السلامة المالية لبيئة المخاطر التشغيلية والرقابة في الصندوق.

(4) **لوحة المخاطر المؤسسية للصندوق.** وضعت اللوحة لرصد المخاطر الرئيسية، وتيسير تدفق المعلومات، وتمكين اتخاذ القرار بشأن مسائل إدارة المخاطر. ويمكن استخدامها أيضا لإبلاغ لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي عن قياس المخاطر وإدارتها.

(5) **تقرير تصديق الإدارة على فعالية الضوابط الداخلية على الإبلاغ المالي.** يقدم الرئيس، ونائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية، وكبير الموظفين والمراقبين الماليين، والمراقب المالي ومدير شعبة المحاسبة والمراقب المالي، حاليا تصديقا سنويا على فعالية الضوابط الداخلية للصندوق.

(6) يقدم **المراجعون الخارجيون** حاليا شهادة على الرقابة الداخلية على الإبلاغ المالي وإجراءات المحاسبة للصندوق.

الشكل 5

الإشراف على الضوابط الداخلية ورصدها

عاشرا– الاستثناءات من معايير إطار الرقابة الداخلية

40- يعرض إطار الرقابة الداخلية **المعايير المثلى للضوابط الداخلية** مثل الفصل بين الواجبات، ومستويات سلطة إجراء المعاملات. وقد تتطلب بعض المكاتب الصغيرة استثناءات من معايير إطار الرقابة الداخلية، على سبيل المثال، في النموذج اللامركزي للصندوق. وفي مثل هذه الحالات، يجب طلب استثناءات من وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي، والتي ستوفر توجيهات بشأن الضوابط التعويضية، والتدابير الأخرى لتخفيف المخاطر من أجل ضمان أن يظل الصندوق في حالة امتثال وضمن نطاق استساغته للمخاطر.

41- وستقوم وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي بتقييم طلبات الاستثناءات مقابل المعايير الرئيسية الواردة في الشكل 6 والمبينة بالتفصيل في الفقرتين 43 و44. وعقب التقييم، إذا أمكن منح استثناء، ستقترح وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي ضوابط تعويضية أو خطة عمل بالتشاور مع الوحدة التي بدأت المعاملة وقد تزيد أنشطة الرصد.

الشكل 6

المعايير الرئيسية للاستثناءات

42- وعند طلب الاستثناءات، ستجري وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي تقييما للمخاطر مقارنة بالمعايير الرئيسية السبعة الواردة في الشكل 6 لضمان الحفاظ على مستوى المخاطر المتبقية المقبول.

43- ويجب استيفاء المعايير التالية للنظر في الاستثناء.

(أ) **استساغة المخاطر:** عند استعراض الاستثناء المقترح لمعيار من معايير الرقابة الداخلية، ستقوم وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي بتقييم المخاطر المتبقية التي قد تنتج إذا مُنح الاستثناء. ومن أجل تلبية هذا المعيار، يجب أن تكون المخاطر المتبقية أقل من حدود استساغة المخاطر في الصندوق.

(ب) **مخاطر منخفضة للمعاملات:** يجب أن تكون المخاطر المتبقية التي يتم تقييمها كما في الفقرة الفرعية 43 (أ) دون عتبة أهمية نسبية محددة لتقليل أثرها المحتمل إلى أدنى حد على القوائم المالية الموحدة.

(ج) **عملية ذات ضوابط رئيسية فعالة:** يجب أن تُدمج الضوابط الرئيسية القائمة في العملية التي يُنظر فيها لمنح الاستثناء. ومن أجل الوفاء بهذا المعيار، يجب أن يكون للعملية ضوابط كافية (للكشف أو الوقاية).

(د) **مستوى مهارات/تدريب الموظفين المعنيين:** يجب أن يتمتع الموظفون المعنيون بالتدريب المناسب على العملية قيد النظر، بما في ذلك التدريب على تقييم المخاطر ذات الصلة، وتنفيذ الضوابط المناسبة، مما سيساعد على الحد من المخاطر المرتبطة باستثناء محتمل.

44- وتدعم العناصر الإضافية التالية الموافقة على الاستثناء.

(أ) **الرصد والإبلاغ:** خضوع الأنشطة قيد النظر للإبلاغ الدوري لضمان الرصد المستمر لتلك الأنشطة.

(ب) **ضوابط بشأن الكشف:** يجب تطبيق ضوابط بشأن الكشف قبل الموافقة على الاستثناء من أجل تخفيف المخاطر المحددة في التقييم.

(ج) **نظام مناسب لتكنولوجيا المعلومات لدعم العملية:** يقلل التشغيل الآلي المدمج في العملية احتمالية التعرض لمخاطر التشغيل، مما يوفر ضمانا أكبر بالقبول.

حادي عشر – التطبيق، والموافقة، والتحديثات

45- سوف يتم تنفيذ إطار الرقابة الداخلية في الصندوق بفعالية وكفاءة. وسيتم عرض إطار الرقابة الداخلية على لجنة مراجعة الحسابات لاستعراضه، وعلى المجلس التنفيذي للموافقة عليه. ولضمان أن يبقى إطار الرقابة الداخلية ملائما، سوف يتم تحديثه من قبل وحدة الرقابة التابعة لشعبة المحاسبة والمراقب المالي كل ثلاث سنوات، ويمكن إجراء استعراضات مخصصة بحسب ما تقتضيه الضرورة. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم تحديث إطار الرقابة الداخلية لضمان مواءمته لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية المنقحة، التي تشمل الحوكمة الداخلية، والمساءلة، وتعاريف تصنيف المخاطر، واستساغة المخاطر. وستتم الموافقة على جميع التنقيحات والتعديلات المؤقتة التي تجرى على إطار الرقابة الداخلية خارج دورة الثلاث سنوات من قبل رئيس الصندوق، وتُقدم إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي للعلم.

قاموس مصطلحات

المساءلة

التزام منظمة ما وموظفيها بأن يكونوا مسؤولين عن تحقيق نتائج معينة تم تحديدها من خلال تعيين واضح وشفاف للمسؤولية، رهنا بتوافر الموارد وبما يتماشى مع السياسات والقواعد والإجراءات المعمول بها. وتشمل المساءلة: تحقيق الأهداف والنتائج استجابة للولايات؛ والإبلاغ العادل والدقيق عن نتائج الأداء؛ ورعاية الأموال؛ وجميع جوانب الأداء.

مخاطر الامتثال

التكلفة/الخسارة النقدية (العقوبات)، والخسارة المادية، أو الخسارة المرتبطة بالسمعة التي قد يتعرض لها الصندوق، والناجمة عن الفشل في الامتثال للسياسات الداخلية، والأنظمة، والقواعد، والقوانين، والمعايير الدولية للممارسة الجيدة السارية.

التقييم الذاتي للرقابة

تمثل عملية التقييم الذاتي للرقابة عنصرا لا يتجزأ من إطار المخاطر التشغيلية للصندوق، وتتضمن جهوده المبذولة لتحديد المخاطر وإدارتها. وتهدف هذه العملية إلى تعزيز فهم الإدارة للمخاطر التشغيلية، والإشراف عليها، ورقابتها. وتدعم الأهداف المؤسسية من خلال قياس المخاطر التشغيلية ومواءمة تقييمات رأس المال.

المخاطر الكامنة

المخاطر الكامنة هي تقييم للمخاطر قبل وضع الضوابط (الأثر مضروبا في عامل الاحتمال). وهو مقدار المخاطر في ظل عدم وجود أي إجراءات مباشرة أو مركزة من الإدارة لتخفيف أثره واحتمال وقوعه.

الضوابط الرئيسية

الضوابط الرئيسية هي التدخلات التي تتخذ لخفض المخاطر إلى مستوى مقبول. وخفض المخاطر يعني تقليل احتمالية وشدة وقوع حدث ضار. وعندما تكون أدوات الرقابة الرئيسية مصممة بشكل جيد وتعمل بفعالية، فإنها تخفف المخاطر الكامنة.

المخاطر الرئيسية

يمكن تعريف المخاطر الرئيسية أو المهمة على أنها أحداث داخلية أو خارجية تنطوي على احتمال التأثير على تحقيق الأهداف العامة للصندوق أو أهداف وحدة عمل فردية.

المؤشرات الرئيسية للمخاطر

تشتمل هذه المؤشرات على مقاييس نوعية، أو كمية، أو تقديرية تضعها الإدارة لأهم مجالات المخاطر التي تواجه الصندوق. وتقر بالتحسينات أو حالات التدهور في مستويات المخاطر التشغيلية والتعرض لها، ويتم رصدها وتقييمها بمساعدة عوامل التصعيد. ويتم تقييمها من خلال التقييمات الذاتية للرقابة (كل من الخط الأول والثاني)، ويتم رصدها من خلال جمع النتائج عبر الصندوق على مستوى المقر والمستوى الإقليمي. ويمكن أن تكون مؤشرات استشرافية للتحولات في اتجاهات المخاطر.

الإدارة

لأغراض هذا الإطار، الإدارة تشمل الإدارة العليا، والمديرين، ورؤساء المكاتب والمراكز، والمديرين القطريين.

الإدارة العليا

لأغراض هذا الإطار، تشمل الإدارة العليا الرئيس، ونائب الرئيس، ونواب الرئيس المساعدين، ومكتب الرئيس، وكبير الموظفين.

الموظفون

لأغراض هذا الإطار، فإن الموظفين يشملون جميع موظفي الصندوق، والمتدربين الداخليين، والخبراء الاستشاريين وأي شخص آخر يوظفه الصندوق.

المخاطر التشغيلية

المخاطر الناشئة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو الأشخاص والنظم، أو الناشئة عن الأحداث الخارجية (مثل التدليس).

مصدر (أو حدث) المخاطر التشغيلية

يتضمن تصنيف لجنة بازل للأحداث ما يلي:

1- التدليس الداخلي – سوء التصرف في الأصول، والتهرب الضريبي، وعدم تسجيل المراكز الصحيحة عن عمد، والرشوة؛

2- التدليس الخارجي – سرقة المعلومات، والتدمير نتيجة القرصنة، وسرقة من طرف ثالث، والتزوير؛

3- ممارسات العمل والسلامة في مكان العمل – التمييز، وتعويض العمال، وصحة وسلامة العاملين؛

4- العملاء، والمنتجات، وممارسات الأعمال – التلاعب في السوق، ومكافحة الاحتكار، والتجارة غير السليمة، وعيوب المنتج، والانتهاكات الائتمانية، وتدوير الحسابات؛

5- الأضرار التي تلحق بالأصول المادية – الكوارث، والإرهاب، والتخريب؛

6- تعطل العمل وفشل النظم – تعطل المرافق، وتعطل البرمجيات، وتعطل الأجهزة؛

7- التنفيذ، والتسليم، وإدارة العملية – الأخطاء في إدخال البيانات، والأخطاء المحاسبية، والفشل في الإبلاغ الإلزامي.

أثر المخاطر التشغيلية

يمكن إثبات أثر الخسائر التشغيلية من خلال الخسائر المالية، والعقوبات، والتعويضات للعملاء أو الأطراف الثالثة، وزيادة التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية أو الشطب.

مخاطر السمعة

المخاطر الناجمة عن تصور سلبي من جانب العملاء، أو الأطراف النظيرة، أو المساهمين، أو المستثمرين، أو الجهات التنظيمية والذي يمكن أن يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على الحفاظ على علاقات الأعمال القائمة أو إنشاء علاقات جديدة، وإمكانية الوصول المستمر إلى مصادر التمويل.

المخاطر المتبقية

المخاطر المتبقية هي المخاطر التي يتم تقييمها بعد وضع الضوابط (الأثر بعد الضوابط بشأن الكشف مضروبا بعامل الاحتمال بعد الضوابط الوقائية). وهي مقدار المخاطر التي تتبقى بعد مراعاة الضوابط التي تم وضعها لتخفيف أثرها.

مصفوفة درجات المخاطر

يتم استخدام مصفوفة درجات المخاطر لتقييم أو حساب المخاطر الكامنة. وهي تمثل تراكب محور الأثر على محور الاحتمال. ويتم تطبيق قيم عددية (1–5) لتحديد مدى خطورة الأثر على تحقيق الأهداف في حالة وقوع الحدث، واحتمال وقوعه.