

# دليل ضوابط الرقابة الداخلية أثناء العمل



برنامج الأغذية  
العالمي

إنقاذ  
الأرواح  
تغيير  
الحياة

## ERM

تضمين إدارة المخاطر

### كيفية إدارة المخاطر الخاصة بك وتحقيق الرقابة

قسم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)



## 23

### كيف تقيّم نظام الرقابة؟

يكون المديرون مسؤولين عن استعراض جودة عمل ضوابط الرقابة الداخلية في نطاق المراقبة الخاص بهم وتقييمها، وينبغي عليهم أيضاً القيام بذلك بصورة مستمرة.

## 13

### لماذا قد يفشل نظام الرقابة الداخلية؟

يساعد فهم الإخفاقات المحتملة في تشكيل عملية تقييم الرقابة (الفصل 3) ويُنبئ القرارات المتعلقة بكيفية جعل ضوابط الرقابة تعمل بشكل أفضل (الفصل 4).

## 05

### ما الذي نحاول تطبيق الرقابة عليه؟

يُعرّف إطار الرقابة الداخلية (2015) لبرنامج الأغذية العالمي الرقابة الداخلية على أنها عملية يقوم بها مجلس الإدارة التنفيذي وهيئة الإدارة والموظفون الآخرون لبرنامج الأغذية العالمي، وهي مصممة بهدف تقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والإبلاغ والامتثال.

## 47

### كيف يمكنك منع المشكلات في المستقبل؟

يغطي هذا الفصل النصائح والحيل العامة لاثنتين من المساهمين الأساسيين اللذان يكون لهما دور خاص عندما يتعلق الأمر بتطوير نظام قوي لضوابط الرقابة الداخلية: المديرين والمكاتب الأصغر.

## 35

### في حال مواجهتك مشكلة تتعلق بالرقابة، ما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها؟

توجد أكثر من طريقة لتحسين ضوابط الرقابة الداخلية، وتعتمد كيفية التصرف عندما تواجه مشكلة ما على سياقك وأولوياتك.

# أين يمكنك العثور على المزيد من المعلومات؟

لمعرفة المزيد عن المخاطر والرقابة والمساءلة، يمكنك الرجوع إلى الصفحات التالية:

## احصل على موارد التعلم الإلكتروني الخاص بالرقابة الداخلية:

في قناة WeLearn الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية، وستتعرف على التعلم الإلكتروني التكميلي بشأن ضوابط الرقابة الداخلية أثناء العمل وغيرها من الدورات التدريبية ذات الصلة حول موضوعات مثل الحد الأدنى من معايير الرقابة لإدارة مخاطر الأطراف الخارجية أثناء حالات الطوارئ ونموذج الخطوط الثلاثة؛

## انضم إلى المحادثة:

في مجتمع إدارة المخاطر المؤسسية على شبكة Yammer، يمكنك الاتصال واكتشاف المعلومات والخبرات وأفضل الممارسات ومشاركتها فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارة مخاطر الغش وغير ذلك الكثير؛

## تفضل بزيارة صفحات موقع WFGO الخاص بنا:

تحتوي صفحات الأقسام و مجموعة الموارد الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية على معلومات مفيدة وروابط للإرشادات؛

## اطلع على دلائلنا:

بما في ذلك دليل إدارة المخاطر المؤسسية و دليل منع الغش والفساد؛

## تصفح سياساتنا وأطر عملنا:

بما في ذلك سياسة إدارة المخاطر المؤسسية (2018)، و إطار عمل شامل (2018)، و إطار الرقابة الداخلية و سياسة برنامج الأغذية العالمي المنقحة لمكافحة الغش والفساد (2021).

# البدء

يقدم هذا الدليل مشورة ملموسة وعملية بشأن كيفية تطبيق ضوابط رقابة داخلية أفضل وأكثر ذكاءً لضمان قدرة برنامج الأغذية العالمي على تحقيقه أهدافه. سنجيب عن أهم خمسة أسئلة يتعين أخذها بعين الاعتبار عند تحسين فعالية ضوابط الرقابة الداخلية في عملك:

لقد تم تضمين سيناريو لكل موضوع لتأصيل النظرية في أمثلة واقعية تواجهها في عملك اليومي في برنامج الأغذية العالمي. ومن خلال ذلك، سنزيل الغموض عن نظرية الرقابة الداخلية وتصميمها وسنظهر تطبيقها واسع النطاق في برامج برنامج الأغذية العالمي ووظائف الدعم الخاصة به. وبالتالي، سيساعدك هذا الدليل على تطبيق ضوابط الرقابة الداخلية وتقييمها وتحسينها بثقة.

1. ما الذي نحاول تطبيق الرقابة عليه؟
2. لماذا قد يفشل نظام الرقابة الداخلية؟
3. كيف تقيّم نظام الرقابة؟
4. في حال مواجهتك مشكلة تتعلق بالرقابة، ما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها؟
5. كيف يمكنك منع المشكلات في المستقبل؟

## لمن هذا الدليل؟



أعدّ هذا الدليل لموظفي برنامج الأغذية العالمي في جميع مكاتب البرنامج ووظائفه، ممن يعملون مديرين، و/أو يشرفون على أنشطة الرقابة الداخلية أو يضغطون بتنفيذها. ونظرًا لأن الجميع تقريبًا يستخدم ضوابط الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر، فسوف يستفيد الجميع، حتى الموظفين الذين ليس لديهم مسؤوليات إدارية أو إشرافية، من المعلومات الواردة في هذا الدليل.

WFP/Giulio d'Adamo

# ما الذي نحاول تطبيق الرقابة عليه؟

الرقابة الداخلية تخفف من المخاطر

يُعرّف **إطار الرقابة الداخلية (2015)** لبرنامج الأغذية العالمي الرقابة الداخلية على أنها عملية يقوم بها مجلس الإدارة التنفيذي وهيئة الإدارة والموظفون الآخرون لبرنامج الأغذية العالمي، وهي مصممة بهدف تقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والإبلاغ والامتثال.

بعبارة بسيطة، يعني هذا أن الرقابة الداخلية هي...

...في العمليات والإبلاغ والامتثال"  
تتمحور الرقابة حول العمليات والإبلاغ والامتثال

...من حدوث الأشياء الجيدة وعدم حدوث الأشياء السيئة...  
تتعلق الرقابة بتحقيق الأهداف

...للتأكد بشكل معقول...  
لا يوجد شيء يُسمى الرقابة الكاملة

"الأشياء التي نقوم بها جميعاً...  
الرقابة الداخلية مسؤولية الجميع

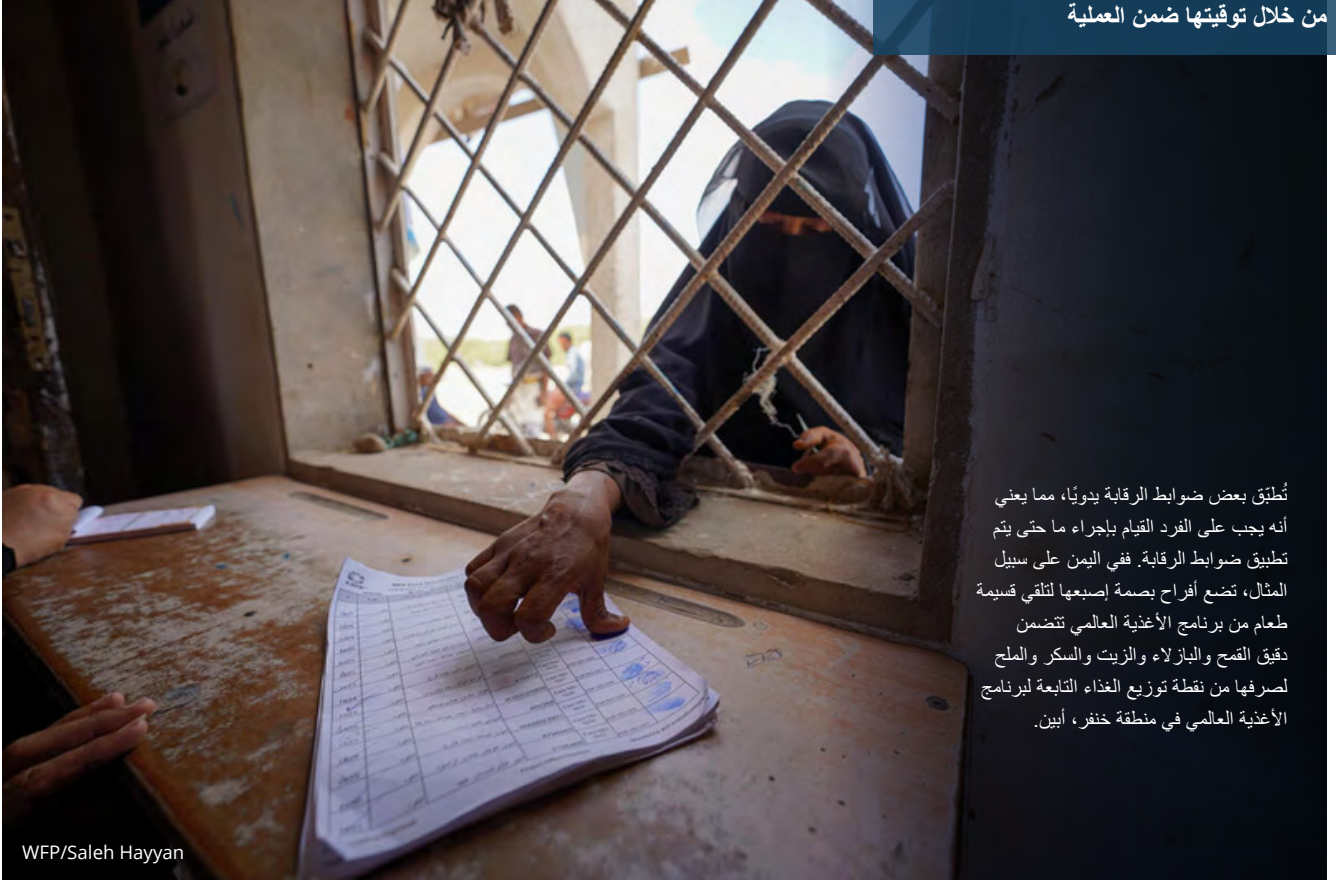
**لا تنس - ضوابط الرقابة الداخلية تحميك أيضاً!**

تحمي ضوابط الرقابة الداخلية المنظمة من المخاطر، كما أنها تحمي الأشخاص الذين يطبقونها كذلك. فعلى سبيل المثال، تحمي الموافقات متعددة المستويات ولجان اتخاذ القرار أي فرد من مواجهة ضغوط لا داعي لها من شأنها التأثير على نتيجة عملية تقديم العطاءات.

بمعنى آخر، تُطبّق الرقابة الداخلية للحد من المخاطر. ويمكن تعريف المخاطر على أنها احتمال حدوث شيء يمكن أن يؤثر سلبيًا على تحقيق أهدافك، بما في ذلك الأهداف التشغيلية بالإضافة إلى متطلبات الإبلاغ والامتثال.

تُنفَّذ ضوابط الرقابة الداخلية من قبل الموظفين، وهي ليست كاملة. سنتحدث أكثر عن هذا في [الفصل 2 حول لماذا قد تفشل الرقابة الداخلية](#).

مع التطور المستمر للأهداف وبيئات العمل والمخاطر، تحتاج ضوابط الرقابة الداخلية أيضًا إلى التطور لملاءمة الظروف المتغيرة؛ ومن ثم فهي عملية مستمرة وليست عملية لمرة واحدة. وفي حين قد يبدو المفهوم مجردًا، فإننا سنبيين أن ضوابط الرقابة الداخلية تُعد جزءًا مما يقوم به مدير وبرنامج الأغذية العالمي وموظفوه بشكل يومي.



تُطبق بعض ضوابط الرقابة يدويًا، مما يعني أنه يجب على الفرد القيام بإجراء ما حتى يتم تطبيق ضوابط الرقابة. ففي اليمن على سبيل المثال، تضع أفرام بصمة إصبعها لتلقي قسيمة طعام من برنامج الأغذية العالمي تتضمن دقيق القمح والباذلاء والزيت والسكر والملح لصرفها من نقطة توزيع الغذاء التابعة لبرنامج الأغذية العالمي في منطقة خنفر، أبين.

WFP/Saleh Hayyan

## أنواع ضوابط الرقابة الداخلية

تشمل ضوابط الرقابة الداخلية مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تتراوح ما بين "المهام السهلة" البسيطة إلى الإجراءات الأكثر تعقيدًا والأعلى تكلفة. يتطلب تطبيق الرقابة الصحيحة تحقيق التوازن بين المستوى المقبول من المخاطر والتكلفة المعقولة للرقابة.

لتطبيق الرقابة بكفاءة، ستحتاج إلى التأكد من أنك لديك الأنواع الصحيحة من أنشطة الرقابة والتوازن الصحيح بينها، مع التركيز على أكثر الأنشطة تأثيرًا وفعالية من حيث التكلفة. ترد فيما يلي أنواع أنشطة الرقابة التي يمكننا تطبيقها لتقليل المخاطر.

## هل يتعين عليك إيقافها أم الحفاظ عليها أم تعديلها؟

### ضوابط الرقابة الوقائية

يمكنك تطبيق ضوابط الرقابة في المراحل الأولى من عملياتك كإجراء استباقي لمنع حدوث مخاطر ما أو تقليل تأثيرها حال حدوثها. فعلى سبيل المثال، يُعد إتمام تقييم قدرة أي شريك متعاون (CP) قبل منح العقد طريقة وقائية للتأكد من قدرة ذلك الشريك المتعاون على تلبية متطلبات البرنامج. وفي بعض الحالات، يمكن للاستثمار في الرقابة الاستباقية مقدمًا أن يساعد فريقك على تجنب التكاليف الكبيرة على المدى الطويل في حالة حدوث شيء ما.

### ضوابط الرقابة الكشفية والتصحيحية

تُعد ضوابط الرقابة هذه مهمة والتي يجب تضمينها لاحقًا في عملياتك لاكتشاف الحالات حيث ربما لم يتم شيء ما كما كان مخططًا له. ومن ثم، سيمنحك هذا الفرصة لتصحيح المشكلة أو تصعيدها إلى مستوى الإدارة المناسب. وتعد المراقبة الميدانية والتسويات وتقييمات أداء الشركاء من أمثلة ضوابط الرقابة التي يمكنها مساعدتك على اكتشاف المشكلات التي ربما تكون قد حدثت.

يمكن أيضًا تمييز ضوابط الرقابة من خلال كيفية تطبيقها كما يلي

تدريب على الطائرات بدون طيار مع موظفي برنامج الأغذية العالمي والشركاء والحكومة في موريتانيا في يناير 2021. يستخدم برنامج الأغذية العالمي الطائرات بدون طيار لتوصيل السلع والمراسلة والاتصال والرصد الميداني وتقييم الأضرار، من بين مهام أخرى. ونظرًا لاستعمالاتها الكثيرة، يمكن استخدام الطائرات بدون طيار كعنصر مراقبة وقائي أو كسفي.

<https://drones.wfp.org>  
[www.enhaut.org](http://www.enhaut.org)

# الإلسان مقابل الروبوت

قد تصبح أكثر موثوقية من ضوابط الرقابة اليدوية لأنها تقلل من احتمالية حدوث الخطأ البشري. ومع ذلك، تظل ضوابط الرقابة المؤتمتة بحاجة إلى المراقبة عن كثب لضمان جودة البيانات ("مُدخلات خاطئة = مخرجات خاطئة") والتأكد من أنها تعمل حسبما تم تصميمها ولا يمكن التحايل عليها. كما يعد إلغاء المكرر تلقائيًا عند تسجيل هويات المستفيدين باستخدام بيانات القياسات الحيوية مثالًا على ضوابط الرقابة المؤتمتة.

يتم تطبيق بعض ضوابط الرقابة يدويًا، مما يعني أنه يجب على الفرد القيام بإجراء ما حتى يتم تطبيق ضوابط الرقابة. فعلى سبيل المثال، تُعد التسوية اليدوية لجدول بيانات Excel وتوقيع مذكرة قرار من ضوابط الرقابة اليدوية.

وتُعد ضوابط الرقابة الأخرى مؤتمتة، مما يعني أن الشخص لا يتعين عليه اتخاذ الإجراء. ومن ثم، يمكن أن يكلف إعداد ضوابط الرقابة المؤتمتة المزيد من المال، ولكن بمجرد وضعها، فإنها

يتم تضمين الفصل بين المهام، المعروف أيضاً باسم "التحقيقات والتوازنات"، في تصميم العمليات التجارية والذي يضمن ألا تكون هناك سلطة لا داعي لها لدى شخص واحد ما من شأنها التأثير على العملية.

يجب فصل الوظائف الرئيسية بشكل مناسب لضمان حماية المكتب من الخسارة المالية والغش والفساد. عادةً ما يحدث الغش في أغلب الأحيان عندما تكون ضوابط الرقابة الأساسية، مثل الفصل بين المهام، مفقودة أو غير مطبقة. للحصول على المزيد من المعلومات، راجع [دليل برنامج الأغذية العالمي بشأن منع الغش والفساد](#).

ويتضمن ذلك تقسيم أي مهمة إلى عدة خطوات يتم إتمامها من قبل شخصين على الأقل بحيث لا يتحمل أي شخص المسؤولية الكاملة عن العملية أو يتحكم فيها من البداية إلى النهاية. للموافقة على دفع فاتورة ما، قد يكون أحد الأشخاص مسؤولاً عن إعداد المبلغ وآخر مسؤولاً عن اعتماده مثلاً.

### استخدام التقدير لتحسين الجودة - الاستعراض من قبل النظراء والإدارة

هناك أحد ضوابط الرقابة المهمة الأخرى يتعلق بدور الإدارة في استعراض الأنشطة التي تتم تحت قيادتها وتدقيقها. فتكون الإدارة مسؤولة عن إجراء استعراضات المستوى الأعلى للأداء الفعلي مقابل الموازنات والتنبؤات والفترات السابقة، على سبيل المثال. ويشمل ذلك تتبع المبادرات الرئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف. كما تتولى الإدارة استعراض الوثائق والمعاملات بشكل نقدي واعتمادها.

## كلمة المرور رجاءً

تُعد فكرة "من لديه حق الوصول" هي نوع رئيسي آخر للتقييم الذي يجب إجراؤه في عملياتك. ويمكن لتقييد الوصول أن يؤدي إلى منع المشكلات المتعلقة بجودة المعلومات وإساءة استخدامها والعبث بها، وتوفير إمكانية التتبع والشفافية. فعلى سبيل المثال، توفر أسماء المستخدمين الفريدة إمكانية معرفة من فعل ماذا ومتى في النظام ويمكن إعدادها للسماح فقط للمستخدمين الذين لديهم دور معين بتنفيذ إجراء معين. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك تقييد الوصول المادي إلى المواقع أو الأصول أو الموارد المالية.



# يُعد الاستعراض من قبل النظراء طريقة أخرى لزيادة جودة المنتجات قبل إرسالها للاستعراض من قبل الإدارة أو تحديد الدروس المستفادة وفرص التحسين.

تنفذ فرق البرنامج الميدانية عمليات رصد منتظمة في المخيمات التي يدعمها البرنامج للتخفيف من مخاطر ارتفاع الأسعار. ويضمن عملهم هذا توفير المنتجات المغذية للاجئين بأسعار عادلة. يستطيع اللاجئون السوريون التسوق لشراء المواد الغذائية في سوبر ماركت مخيم أضنة، كما يستطيعون اختيار الأطعمة المغذية بفضل بطاقة الطعام الإلكترونية.



WFP/Deniz Akkus

# السيناريو 1 - الإبلاغ

## 1. ما هي أهدافك، أي ما الذي تـرجو تحقيقه؟

لأغراض هذا التمرين، ضع في اعتبارك سيناريو تريد فيه إنتاج تقارير عالية الجودة يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. بالتفكير في عملية إعداد التقارير، يمكنك تحديد ثلاث خطوات عمل رئيسية وهي: تحليل البيانات وصياغة التقارير وتسليم التقارير.

## 2. ما هي الخطوات التي تتخذها للتأكد من أنك ستُنشئ تقريرًا دقيقًا وعالي الجودة؟

لتحقيق هدفك، تحتاج إلى منع أو اكتشاف الأشياء التي يمكن أن تحدث بشكلٍ خاطئٍ أو التي حدثت بشكلٍ خاطئٍ بالفعل.

ومن ثم، يتعين عليك تحديد الإجراءات الرئيسية الثلاثة التي يجب اتخاذها، والتي تشكّل ضوابط الرقابة الداخلية الخاصة بك:

الخطوة 1	الخطوة 2	الخطوة 3
إجراء تشغيل قياسي (SOP) يحدد عملية من شأنها ضمان اتباع نهج منظم ومتسق لتحليل البيانات.	نظام الاستعراض من قِبَل النظراء حيث يتولى أحد الزملاء التحقق من صحة النتائج الخاصة بك بغرض مراقبة الجودة واكتشاف أي أخطاء قد تكون حدثت رغم اتباع الإجراءات التشغيلية القياسي.	الاستعراض من قِبَل الإدارة واعتماد التقارير النهائية. يُتيح ذلك للفريق فهم مدى فائدة التقارير للإدارة ويوجه الإجراءات نحو تحسين الجودة استنادًا إلى تعقيبات الإدارة.

إجراءات العمل	تحليل البيانات	صياغة التقارير	تسليم التقارير
المخاطر	التحليل غير المتسق	الأخطاء/العرض التقديمي منخفض الجودة	الفائدة/القيمة الاستراتيجية المنخفضة
ضوابط الرقابة الداخلية	إجراء التشغيل القياسي (SOP)	الاستعراض من قِبَل النظراء	الاستعراض والموافقة من قِبَل الإدارة

### 3. ما مدى تأكّدك من تسليم التقرير في الوقت المحدد وبجودة مقبولة؟

من خلال هذا السيناريو، يمكننا التّثبت من أن الفريق لديه نظام قوي للرقابة الداخلية من شأنه ضمان تقديم تقارير عالية الجودة. وفي حين تُنفَّذ جميع ضوابط الرقابة الثلاثة المحددة في الخطوة الثانية يدويًا، إلا أنها تمثّل توازنًا جيدًا بين محاولة منع المشكلات المحتملة واكتشاف المشكلات الفعلية، وذلك على النحو الموضح:

ضوابط الرقابة	الهدف
إجراء التشغيل القياس الخاص بتحليل البيانات	منع سوء تحليل البيانات بسبب منهجية غير منظمة أو غير متسقة
الاستعراض من قبل النظراء	اكتشاف الأخطاء أو المشكلات في التحليل وتصحيحها، فضلًا عن عرض المعلومات
الاستعراض والاعتماد من قبل الإدارة	اكتشاف النقص مثل فائدتها في اتخاذ القرارات وتقديم التعقيبات بشأن كيفية منع المشكلات المستقبلية

يؤدي استخدام ضوابط الرقابة التي تمنع المشكلات وتكتشفها وتصححها إلى تحسين الحماية ضد الأخطاء. ويمكن للفريق أن يتأكد بشكلٍ معقول من أنه في حالة فشل ضوابط الرقابة الوقائية، فإن ضوابط الرقابة الكشفية ستحدد المشكلة. كما يساعد النظر في العملية الكاملة من البداية إلى النهاية على ضمان مراعاة الترابط بين ضوابط الرقابة.

وفي حين أن الفريق يمكن أن يكون متأكدًا إلى حدٍ ما من أن هذا النظام سيضمن تحقيق أهدافه، إلا إنه لا تزال هناك أشياء يمكن أن تحدث بشكلٍ خاطئ - أي أخطاء لم يكتشفها أحد، أو ربما يظهر شيء ما جديد في التحليل لم يتعامل معه الفريق من قبل. ويُعد هذا هو السبب في أن النظام يقدم ضمانًا معقولًا، وليس مطلقًا.

#### أهم الدروس المستفادة

- يتمثل الغرض من ضوابط الرقابة الداخلية في تخفيف المخاطر.
- يكمن الهدف في تحقيق توازن بين المستوى المقبول للمخاطر والتكلفة المعقولة لضوابط الرقابة، وذلك مع التركيز على الضوابط الأكثر تأثيرًا وفعالية من حيث التكلفة.
- تشمل ضوابط الرقابة الداخلية مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تختلف من حيث النوع والتوقيت.



”

يتحمل كل فرد في المنظمة  
واجبات بدرجات متفاوتة  
من المسؤولية فيما يتعلق  
بأداء الضوابط الداخلية.

“

- الأمين العام أنطونيو غوتيريش -

30 يونيو 2021

# لماذا قد يفشل نظام الرقابة الداخلية؟

تساعد ضوابط الرقابة الداخلية المنظمة على تحقيق أهدافها واستخلاص معلومات موثوقة والامتثال للقواعد ذات الصلة.

ومع ذلك، لا يوجد شيء يُسمى الرقابة الكاملة نظرًا لوجود مجموعة القيود، والتي بعضها خارج عن سيطرة برنامج الأغذية العالمي. ومن بين أمثلة ذلك الظروف الاقتصادية أو السياسية الأساسية التي تؤثر على بيئة عمل برنامج الأغذية العالمي وحوادث الكوارث الطبيعية والأوبئة.

لكن في بعض الحالات، تفشل ضوابط الرقابة الداخلية بسبب التصميم والتنفيذ الخاطئين. وهذه حالات يمكننا اتخاذ الإجراءات بشأنها، ويكون من المهم محاولة فهم الأسباب الجذرية للنقائص وحالات الفشل المحتملة. يساعد فهم الإخفاقات المحتملة في تشكيل عملية تقييم الرقابة (الفصل 3) ويُبَيِّر القرارات المتعلقة بكيفية جعل ضوابط الرقابة تعمل بشكل أفضل (الفصل 4).

## إخفاقات الموظفين

لا يمكن الاعتماد على نظام ضوابط الرقابة إلا بالقدر الذي يكون الموظفون مسؤولون عنه، ونحن بحاجة إلى التأكد من تحديد الإدارة للمسار الصحيح لدعم القيم والثقافة والمناخ الأخلاقي من أجل التنفيذ الفعال لضوابط الرقابة. مع إدراك أن الأشخاص بطبيعتهم عُرضة للخطأ وعُرضة لمجموعة من الأخطاء والسلوكيات، يمكننا تحديد العديد من القيود المتأصلة في ضوابط الرقابة الداخلية.

وقد تكون هذه القيود هي النتائج غير المقصودة لكون الإنسان عُرضة للخطأ:

### الأخطاء البشرية –

قد يسيء الموظفون فهم التعليمات أو يرتكبون أخطاءً. كما قد يرتكبون أخطاءً بسبب الإهمال أو التشتت أو التعب.

### نقص القدرات –

في بعض الأحيان قد لا يكون الموظفون مدربين أو مؤهلين تأهيلاً جيداً لأداء دورهم أو جزء منه. فيمكن لقيود الوقت والأولويات المتنافسة أن تؤثر أيضاً على مستوى العناية في تنفيذ ضوابط الرقابة.

### ضعف التقدير في اتخاذ القرار –

تكون فعالية ضوابط الرقابة مقيدة بحقيقة أن التقدير البشري يمكن أن يكون خاطئاً وخاضعاً للتحيز. يجب اتخاذ القرارات في الوقت المتاح استناداً إلى المعلومات المتاحة وتحت الضغوط البيئية.

وقد تخلق هذه القيود أيضًا ظروفًا لإجراءات متعمدة تقوض ضوابط الرقابة. ويمكن أن تشمل هذه الإجراءات ما يلي:

**التواطؤ من قبل اثنين من الموظفين أو أكثر –**  
يمكن لقيام الموظفين الذين يعملون معًا بإخفاء إجراء ما تغيير البيانات المالية أو المعلومات الإدارية بطرق قد لا يتم اكتشافها بسهولة من قبل نظام ضوابط الرقابة.

**تحريف الحقائق –**  
يمكن أن يشمل ذلك ارتكاب تحريفات تجاه الأطراف الخارجية أو تعمد إصدار وثائق أو سجلات مزورة مثل مذكرات استلام البضائع أو جرد المخزون.

**التجاوز من قبل الإدارة –**  
عندما يتم إبطال سياسة أو إجراء أو توجيه إداري أو تجاهله من قبل مدير. وقد يكون السبب في ذلك التجاوز هو الراحة أو النية في السعي لتحقيق مكاسب شخصية أو جعل أداء الفريق يبدو أفضل مما هو عليه بالفعل.

وتكون هذه الأمور عادةً مدفوعة بثلاثة عوامل: الضغط (المادي أو العاطفي مثلاً)؛ والفرصة (القدرة على التنفيذ بنجاح)؛ والتبرير (إيجاد مبررات للأعمال غير الشريفة).

## فشل التصميم

يمكن أن تفشل ضوابط الرقابة الداخلية بسبب سوء التصميم، أي اختيار أنشطة الرقابة المطبقة. ويشمل ذلك غياب ضوابط الرقابة تمامًا وتطبيقها مع عدم ملاءمتها للغرض منها. ويمكن أن يشمل ذلك أيضًا ما إذا كان هناك عدم توازن في تصميم ضوابط الرقابة، مثل تركيز ضوابط الرقابة بشكل كبير على اكتشاف المشكلات التي حدثت بالفعل، دون اتخاذ التدابير الكافية لمنع حدوثها على الإطلاق.



كمثال على مشكلة التصميم، لنتناول حالة الفصل بين المهام. في حين أن بعض حالات الفصل تساعد على منع الغش والخطأ، فمن الممكن أن يؤدي الفصل بشكلٍ بالغٍ إلى زيادة المخاطر. ومع وجود طبقات كثيرة جداً من المصادقة والاعتمادات، يمكن للفرد الاسترخاء في أداء مهمته في السلسلة، معتقداً أن الآخرين سيكتشفون الأخطاء. علاوةً على ذلك، يمكن أن ينشأ عن ذلك الفصل البالغ للغاية في الوظائف التي يؤديها أفراد مختلفون، مما قد يمنعهم من رؤية الصورة الأكبر وتحديد المشكلات الأوسع نطاقاً.

## فشل التطبيق

على سبيل المثال، لنفترض أن أحد المكاتب ينفذ نظاماً جديداً عبر الإنترنت يتم تعميمه على جميع الموظفين من خلال تدريب عبر الإنترنت أثناء وقت الغداء. سارت الأمور على ما يرام، حيث تلقى الموظفون إرشاداً كاملاً حول كيفية إعداد الوثائق على المنصة. ولكن مع اندفاعهم للذهاب من أجل تناول الغداء بعد تدريب طويل، ينسون أهم خطوة: وهي تقديم الوثيقة. فبينما تم إعداد النظام نفسه بشكلٍ فعال مع وجود ضوابط رقابة جيدة التصميم، فبسبب "العامل البشري" لا يتم تنفيذ ضوابط الرقابة بشكلٍ صحيح. ومن ثم يُعد النظر في العملية بالكامل من البداية إلى النهاية أمراً بالغ الأهمية بحيث تكون أي ترابطات لضوابط الرقابة واضحة ومفهومة جيداً.

يمكن أن تفشل ضوابط الرقابة الداخلية أيضاً بسبب كيفية تطبيقها عملياً. ويتضمن هذا الحالات التي لا تعمل فيها ضوابط الرقابة على النحو المنشود، على سبيل المثال، لأن الشخص الذي يتولى تطبيق ضوابط الرقابة لا يفهم كيفية تطبيقها بشكلٍ فعال. وتنشأ أنواع الإخفاقات هذه عن العنصر البشري، الذي يتأثر ببيئة الرقابة (سيتم تناول ذلك بمزيد من التفصيل في [الفصل 4](#)). ويمكن لأنواع الإخفاقات تلك أن تنشأ أيضاً عن عوامل أخرى، مثل مشكلات جودة البيانات. وقد تكون عملية التسوية قد تمت بشكلٍ صحيح استناداً إلى الأدلة المتاحة، على سبيل المثال، ولكن يكون من الخطأ اعتبار امتلاك بيانات عالية الجودة. لذا إذا كنت تشك في أن جودة البيانات قد تشكل مشكلة، فتحقق من العملية التي تم اتباعها لتوليد البيانات.

## الظروف المتغيرة تؤدي إلى الفشل

ربما ظهرت مخاطر جديدة في البيئة الخارجية لا يزال يتعين عليك تحديدها ومعالجتها. كما يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة بسبب التغييرات في البيئة الداخلية، مثل التحول في طرائق تدخل برنامج الأغذية العالمي. من ناحية أخرى، قد تكون هناك فرص جديدة ينبغي لك الاستفادة منها. فإذا كان مكتبك يتبنى برنامجاً أو تقنية جديدة لتعزيز الكفاءة، فقد يتطلب ذلك ضوابط رقابة جديدة مثلاً.

ضع في اعتبارك السيناريو الذي لا تُحقق فيه النتائج المتوقعة، ولكن بعد تقييم جودة ضوابط الرقابة الخاصة بك، توصلت إلى استنتاج مفاده أنه لا توجد مشكلة معينة. ومن ثم، قد لا تكمن المشكلة في ضوابط الرقابة نفسها، بل في تطور العملية أو السياق الأوسع نطاقاً الذي فشلت في التكيف معه. تتطور الظروف باستمرار، ومن ثم فقد تؤدي إلى تغيير مستويات المخاطر وتؤثر على كيفية تنفيذ ضوابط الرقابة.

وتأكد أيضاً من مراعاة التغييرات التي قد تؤثر على كيفية تنفيذ ضوابط الرقابة، مثل وجود شريك أو مزود خدمة أو موظف مشارك جديد في عملياتك.

بعد إغلاق المدارس في فنزويلا بسبب جائحة كوفيد-19، تلقى الأطفال المسجلون في التعليم قبل المدرسي وموظفو المدرسة حصصاً غذائية شهرية لأخذها إلى المنزل. في هذه الصورة، يسجل بعض الأشخاص لتلقي حصص غذائية لأخذها إلى المنزل من برنامج الأغذية العالمي في مدرسة "سي إي آي باراغانا".



WFP/Alexis Masciarelli



هذه الشاحنات محملة بمساعدات غذائية إلى سكان مقاطعة بدخشان بعد أن قطعت الثلوج الكثيفة المتراكمة طريق برنامج الأغذية العالمي لتقديم المساعدة. وعلى الرغم من العديد من العقبات، والحوادث، مهد برنامج الأغذية العالمي في أفغانستان الطريق، وضمن وصول المساعدة للأفغان في جميع أنحاء البلاد.



WFP/Hayatullah Rasoli

تتطور الظروف باستمرار، ومن ثم فقد تؤدي إلى تغيير مستويات المخاطر وتؤثر على كيفية تنفيذ ضوابط الرقابة.

# السيناريو 2 - إدارة المستفيدين

## 1. إنشاء السياق

بصفتك مسؤول البرنامج، فأنت مسؤول عن إدارة عملية إيصال المساعدة النقدية إلى المستفيدين. يواجه المكتب الفطري حالة طوارئ متزايدة مع ارتفاع عدد اللاجئين الفارين من الصراع، والذين يفتقر الكثيرون منهم إلى وثائق الهوية. لإدارة هذا الوضع، تبنى المكتب استخدام منصة SCOPE لإدارة معلومات المستفيدين والتحويل جنبًا إلى جنب مع تحديد الهوية بالقياسات الحيوية حيثما أمكن ذلك. وبالنسبة لأولئك الذين ليس لديهم بطاقات هوية، يتحقق برنامج الأغذية العالمي من المستفيدين باستخدام بطاقات SCOPE أو من خلال شخص آخر تم التحقق منه باستخدام الوثائق.

وبالتالي يتم إجراء تدقيق داخلي لمكتبك يحدد الثغرات الرقابية في إدارة بيانات المستفيدين. وقد كشف استعراض لمعلومات منصة SCOPE الخاصة بالمكتب الفطري عن هويات مستفيدين وبصمات أصابع مكررة أدت إلى مضاعفة المساعدة في بعض الحالات، مما يسلط الضوء على النقص في ضوابط الرقابة لديك. لنفكر في أسباب حدوث ذلك.



**SCOPE**  
Enable the Change

طرح برنامج الأغذية العالمي برنامج التسجيل (سكوب) التجريبي في منطقة مورا الواقعة بأقصى شمال الكاميرون. ويساعدنا برنامج "سكوب" على تقوية تأثير عملياتنا بضمن حصول الشخص المناسب على الدعم المطلوب، في الوقت المناسب وبالطريقة المثلى.



WFP/Glory Ndaka

## 2. فهم ضوابط الرقابة الخاصة بك

يمكنك تحديد خطوات العمل الثلاث المتضمنة في إدارة بيانات المستخدمين وضوابط الرقابة المهم في كل خطوة كان من المفترض أن تمنع المشكلة أو تكتشفها قبل حدوث الفشل.

1. إلغاء تكرارات المستخدمين المسجلين في نظام منصة SCOPE باستخدام بيانات القياسات الحيوية وبطاقات SCOPE.

2. استعراض قوائم المستخدمين من قبل الإدارة واعتمادها.

3. التوفيق بين قوائم المستخدمين المخطط لها والمدعومة بعد التسليم.

### إجراءات العمل

تسجيل المستخدم

إعداد القائمة

التسليم

### المخاطر

التسجيلات المكررة

أخطاء التضمين

التناقضات مع المساعدة المخطط لها

### ضوابط الرقابة الداخلية

إلغاء التكرارات في نظام SCOPE

الاستعراض والاعتماد من قبل الإدارة

التسوية

## 3. ما الذي حدث بشكلٍ خاطئٍ وأين؟

قبل تحديد كيف يمكننا تعزيز نظام الرقابة الداخلية لدينا، نحتاج أولاً إلى تحديد أسباب فشله. بمعنى آخر، نحتاج إلى الإجابة عما يلي:

(أ) هل توجد ضوابط رقابة لإدارة المخاطر المادية في العملية؟

(ب) هل تم تصميمها بشكل مناسب للغرض منها، أي هل تحقق المرجو منها؟ في حالة فشل أحد ضوابط الرقابة، فهل يمكن لضابط رقابة مختلف كشف المشكلة؟

(ج) هل يتم تنفيذها بشكلٍ صحيح من قبل أولئك الذين ينفذونها؟

لننكر في اثنين من الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل ضوابط الرقابة في هذه الحالة.

## 4 أسباب التي قد تؤدي إلى فشل ضوابط الرقابة

### 1. فشل الموظفين

مع وجود الكثير من العمل في جداول أعمالهم في سياق حالة الطوارئ المتزايدة، ربما لم يكن الموظفون يهتمون بإعطاء الأولوية للتسويات في الوقت المناسب بين قوائم المستفيدين المخططة والتي تتلقى المساعدة. ويُعد هذا مثالاً على "فشل الموظفين" الناجم عن نقص القدرات. عند مواجهة القيود الزمنية والأولويات المتنافسة، يمكن أن تتأثر قدرة الموظفين على تطبيق ضوابط الرقابة كما ينبغي. ومن الممكن أيضاً أن يكون نهج الإدارة العليا قد ساهم في الفشل إذا لم يحدد كبار الموظفين أولويات أنشطة الرقابة أو لم يأخذونها على محمل الجد.

### 2. فشل التصميم

ربما قد صُممت عمليتك بحيث يتم استعراض قوائم المستفيدين واعتمادها من قِبل الإدارة خارج نظام SCOPE، وذلك دون إجراء أي تحليلٍ من شأنه أن يساعد الجهة المعتمدة على تحديد المشكلات. فيمكن لتصميم ضوابط الرقابة في هذه الحالة أن يفتح الباب أمام تغييرات غير مصرح بها في القوائم الموجودة في النظام بعد استعراضها والموافقة عليها وجعل الاستعراض من قِبل الإدارة غير فعالاً.

بسبب الآثار السلبية للجفاف الناجم عن ظاهرة إل نينيو وأثار نقص الأمطار وتلف المحاصيل، يستهدف برنامج الأغذية العالمي تقديم مساعدات غذائية إغاثية ودعم التعافي المبكر لعدد 849000 شخص ضعيف أو يعاني من انعدام الأمن الغذائي من خلال توزيع المواد الغذائية والحوالات النقدية خلال موسم القحط الطويل (2018-2019) في مدغشقر.

### 3. فشل التطبيق

على الرغم من وجود عملية لإزالة الهويات المكررة باستخدام القياسات الحيوية وبطاقات SCOPE، فربما قد فشل تطبيق هذه العملية. يمكننا اعتبار أن ظهور جائحة كوفيد-19 وتنفيذ التباعد الاجتماعي قد يتعارض مع جمع بصمات الأصابع، على سبيل المثال. وهذا من شأنه أيضًا منع المكتب من إجراء عمليات التحقق من الهوية باستخدام القياسات الحيوية عند استخدام بطاقات SCOPE.

### 4. تغيير الظروف

اتسم هذا السيناريو بسباق متطور، وهو تصعيد حالة الطوارئ وزيادة في إجمالي عدد اللاجئين الذين لا يمتلكون وثائق هوية. وقد أدى ذلك إلى تزايد المخاطر فيما يتعلق بإدارة المستفيدين والتي لم يعالجها المكتب القُطري في الوقت المناسب لمنع الفشل.



#### أهم الدروس المستفادة

- لا يوجد ما يُسمى بالرقابة الكاملة نظرًا لوجود مجموعة من القيود.
- لا يمكن الاعتماد على نظام ضوابط الرقابة إلا بقدر اعتمادنا على الموظفين المسؤولين عنه.
- قد تؤدي التغييرات في البيئة إلى زيادة أو تقليل المخاطر أو التأثير على فعالية ضوابط الرقابة.



”

إذا كانت هناك سيطرة مع عدم  
وجود مخاطر من ورائها،  
فهذه دعوة للبيروقراطية ...

“

- فابيان لامبرت، المفتشة العامة لبرنامج الأغذية العالمي -  
إدارة الموارد البيئية (ERM) ERM 2022 Retreat، يناير 2022

# كيف تقيم نظام الرقابة؟

يكون المديرون مسؤولين عن استعراض جودة عمل ضوابط الرقابة الداخلية في نطاق المراقبة الخاص بهم وتقييمها، وينبغي عليهم أيضاً القيام بذلك بصورة مستمرة.

ويمكن إجراء تقييم ضوابط الرقابة على مستوى المكتب أو الوحدة، أو لعملية ما محددة.

## تقييم ضوابط الرقابة كنشاط إدارة مستمر

يقيم المديرون ضوابط الرقابة الخاصة بهم بانتظام مستعنيين بتقديرهم المهني للنظر في ما هو مجد وما هو غير مجدٍ وللعثور على فرص التحسين.

يتم تضمين أنشطة الاستعراض المستمرة هذه في العمل اليومي. وقد تكون مصادر الأدلة الداخلية، مثل تقارير المراقبة ولوحات المعلومات، وقد تكون أيضاً خارجية، مثل آليات تسجيل تعقيبات المجتمع. ويمكن أن تكون مناقشات المخاطر وضوابط الرقابة المنتظمة طرقاً فعالة أيضاً لتقييم سلامة نظام ضوابط الرقابة الخاص بك وتحديد أوجه التحسين الممكنة. وقد ينشأ عن هذه الأنشطة المنتظمة أفكاراً حول كيفية تحسين العمليات والإجراءات والممارسات التي يمكن تطبيقها في إطار التحسين المستمر.

### أمثلة على التقييمات المستمرة

#### تشمل الإدارة الروتينية والأنشطة الإشرافية مثل:

- التحقق الدوري من الوثائق (على سبيل المثال، توقيعات الفواتير وتقارير الاستثناءات)
- استعراض أداء الموظفين (على سبيل المثال، تسجيلات الوصول للموظفين، تعقيبات تقييم الأداء وتقييم الكفاءة)
- عمليات التفتيش الموقعي (على سبيل المثال، توزيعات الشركاء)
- التسويات (على سبيل المثال، الأصول المادية أو قوائم المستفيدين)
- مقارنات التقارير استناداً إلى فترات زمنية مختلفة

## لا تبدأ من الصفر - تحقق من التقييمات السابقة أولاً

قبل إجراء تقييم ذاتي، استكشف الرؤى المتوفرة بالفعل. فقد يكون فريقك قد أتم مؤخرًا الاستعراضات أو تقييمات المخاطر التي يمكن أن توفر معلومات مفيدة حول ضوابط الرقابة والمشكلات والسياق في مكتبك أو عمليتك. وقد تكون الدروس المستفادة أو الاستعراضات المستقلة قد حددت بالفعل فرص التحسن، وقد يكون لدى الزملاء أفكار بشأن ما يمكن القيام به على نحو أفضل.

لذا احرص على أن تكون ملماً بأخر مستجدات الموضوع حتى تتمكن من تأطير تقييمك في سياق أحدث الإرشادات الوظيفية.

### تمرين الضمان من قبل المدير التنفيذي (ED)

تمرين الضمان من قبل المدير التنفيذي هو استبيان يهدف إلى تحديد مشكلات ضوابط الرقابة والمخاطر التي تستحق التصعيد أو تتطلب اهتماماً مركزاً. يجري إتمام الاستبيان من قبل المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وأقسام الوظائف التابعة لبرنامج الأغذية العالمي سنوياً. وبالاستناد إلى هذه التعقيبات، وكذلك الأدلة من قبل هيئات الإشراف والمصادر الأخرى، تُعد إدارة المخاطر المؤسسية وثيقة بعنوان "استعراض الإدارة لمشكلات ضوابط الرقابة والمخاطر الهامة" ليتم نظرها من قبل مجلس الإدارة التنفيذي في دورته السنوية كل عام.

يتم توجيه المشاركين من خلال تقييم أنظمة ضوابط الرقابة الداخلية الخاصة بهم، بما في ذلك تحديد الإجراءات المحتملة لتعزيز ضوابط الرقابة والتي يمكن للمديرين وضعها في الاعتبار أثناء عمليات التخطيط وتحديد الأولويات واستعراض المخاطر.

وقد يكشف الرجوع إلى رد مكتبك على أحدث تمرين عن الرؤى التي يمكن أن تساعدك في تحديد سياق المخاطر وضوابط الرقابة في وظيفتك أو تعيين العملية وتحديد الأفكار التي من شأنها تعزيز نظام ضوابط الرقابة.

### إذا كنت تريد أن تعرف، فلماذا لا تسأل؟

تخبرنا التجربة أن الموظفين المشاركين في تنفيذ عملية ما، أو أولئك الذين يستخدمون نواتجها، عادة ما يكون لديهم إحساس جيد بما ينجح وما لا ينجح. لذا اسأل أصحاب المصلحة الرئيسيين عن ملاحظاتهم وإحباطاتهم، وراجع مستشاري المخاطر والامتثال ورؤساء الوظائف بخصوص أكبر شواغلهم. وسيكون من المفيد معرفة ما إذا كان قد تم إجراء أي عمليات تقييم للمخاطر أو ضوابط الرقابة أو الأداء، أو تمارين للدروس المستفادة وماذا كانت النتائج الرئيسية.



للمزيد من المعلومات، يمكنك أيضاً الاطلاع على مجموعة موارد تمرين الضمان من قبل المدير التنفيذي على موقع WFPgo، وقراءة أحدث استعراض من قبل الإدارة لمشكلات ضوابط الرقابة والمخاطر الهامة في صفحة مجموعة الموارد المخصصة الخاصة بنا.



#### Guide to the 2021 Executive Director Assurance Exercise

Management Accountability Unit - Risk Management Branch  
Enterprise Risk Management Division

November 2021



## التقييمات الذاتية لضوابط الرقابة الوظيفية

تُستخدم التقييمات الوظيفية والموضوعية والأنواع الأخرى من التقييمات الذاتية لتقييم فعالية أنشطة ضوابط الرقابة المحددة السارية في المجال. تحقق مع زملائك مما إذا كان قد تم إجراء أي تقييمات أو ممارسات للدروس المستفادة مؤخرًا. للمزيد من المعلومات حول كيفية إجراء التقييمات الذاتية والأدوات المتاحة، راجع [إجراء تقييم ضوابط الرقابة](#) أدناه.



ورشة عمل بين مركز الملك سلمان للإغاثة  
وبرنامج الأغذية العالمي في مكتب برنامج  
الأغذية العالمي في عدن، اليمن. يدعم  
برنامج الأغذية العالمي حوالي 13 مليون  
شخص بالمساعدات الغذائية في اليمن،  
ويولي الأولوية للمناطق التي تعاني من أعلى  
معدلات انعدام الأمن الغذائي في محاولة  
منه لتحسين حالة الأمن الغذائي للسكان  
ومنع انتشار المجاعة على نطاق واسع.

WFP/Hebatallah Munassar

## تقييم المخاطر

يمكن للرجوع إلى تقييمات المخاطر المتاحة أن يساعد في تركيز جهودك على الجوانب ذات المخاطر الأكبر وفهم السياق والتحديات بشكل أفضل. لذا تأكد من البحث عن المخاطر التي تم تحديدها ليس فقط من خلال وظيفتك، ولكن من خلال الوظائف الأخرى أيضًا. فقد تكتشف أنها حددت المخاطر وإجراءات التخفيف التي تؤثر على عملك، وقد تجد أيضًا أن بعض المخاطر ذات الصلة يتم رصدها بانتظام ويمكن أن توفر المزيد من الرؤى.

تشارك أقسام الوظائف في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والمقر الرئيسي في عملية تقييم المخاطر السنوية المضمنة في التخطيط السنوي للأداء. ويقوم المشاركون بإعداد سجلات المخاطر وحفظها كجزء من التمرين. كما تأخذ تقييمات المخاطر في الاعتبار التحليلات والمقاييس ذات الصلة، وتمارين استعراض المخاطر الحديثة الأخرى، والنتائج المتولدة عن المهام المتعلقة بالمخاطر أو الإشراف، وتوصيات الإشراف، وغيرها من المدخلات ذات الصلة.

تُحفظ خطط الأداء وسجلات المخاطر في [موقع خطة الأداء السنوي](#) لقسم التخطيط والأداء المؤسسيين (CPP) ويمكنك العثور على مزيد من الإرشادات في [دليل إدارة المخاطر المؤسسية](#) و [مجموعة موارد دورة إدارة المخاطر](#) على موقع WFPgo.

# توصيات الإشراف

توفر هيئات الإشراف المستقلة رؤى مفيدة حول عملنا. نوصيك بالبحث في المصادر التالية لمعرفة ما إذا كانت هناك أي تقارير أو توصيات ذات صلة. فقد يكون لمكتبك ملاحظات معلقة صادرة عن:

## مكتب المفتش العام (OIG)

يمكن الاطلاع على [التقارير في صفحة تقرير التدقيق](#) على الموقع الإلكتروني العام لبرنامج الأغذية العالمي؛ ويمكن تتبع التوصيات في نظام **R2** والإبلاغ عنها في لوحة [معلومات Tableau](#) الخاصة بمكتب المفتش العام.

## مكتب التقييم (OEV)

يمكن الاطلاع على تقارير التقييم المركزية واللامركزية في [مجموعة موارد تقارير التقييم](#) على موقع **WFPgo**؛ ويمكن تتبع التوصيات في نظام **R2** والإبلاغ عنها في [لوحة معلومات](#) الخاصة بقسم التخطيط و الأداء المؤسسيين (CPP).

## وحدة التفتيش المشتركة (JIU)

## التدقيق الخارجي (EA)

يُرجى زيارة [صفحة لوحات معلومات توصيات الإشراف الخارجي](#) على موقع WFPgo للحصول على نظرة عامة كاملة عن المكان الذي يتم العثور فيه على المعلومات.

[تقارير وحدة التفتيش المشتركة والردود المشتركة بين الوكالات](#)

[تقارير التدقيق الخارجي وردود الإدارة](#)

[قاعدة بيانات](#) توصيات وحدة التفتيش المشتركة وتفاصيل ردود الإدارة

[قاعدة بيانات](#) EA توصيات التدقيق الخارجي وتفاصيل ردود الإدارة

تقرير مجلس الإدارة التنفيذي: تقارير وحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة بعمل برنامج الأغذية العالمي ([تقرير 2021](#)) ([تقرير 2022](#)) ([تقرير 2021 حول تعدد اللغات](#))

تقرير مجلس الإدارة التنفيذي: تقرير حول تنفيذ توصيات التدقيق الخارجي ([تقرير 2020](#)) ([تقرير 2021](#))

## إجراء تقييم لضوابط الرقابة

بعد الرجوع إلى مصادر المعلومات المذكورة أعلاه، قد تقرر أن مكتبك أو عمليتك ستستفيد من تقييم ما مخصص. يمكن أن يوفر الاستعراض الدوري لنظام ما من قبل الأشخاص المشاركين فيه بشكل مباشر رؤى واقتراحات ذات صلة لطرق عمل أفضل.

### فوائد التقييمات الذاتية لضوابط الرقابة

- تشجيع مسؤولي العمليات على تحمل مسؤولية أكبر في إدارة المخاطر وضوابط الرقابة
- زيادة وعي الفريق بدور ضوابط الرقابة في تحقيق الأهداف والغايات
- تحسين التواصل وعقلية "الهدف المشترك" بين الفرق

### تحديات التقييم الذاتي لضوابط الرقابة

- يمكن للموظفين أن يقاوموا التغيير
- يمكن أن تكون نتائج التقييم الذاتي شخصية
- قد يتطلب بناء كفاءات إدارة المخاطر وضوابط الرقابة التزامًا بالتدريب
- قد تكون هناك حاجة إلى ميسرين مهرة استنادًا إلى مدى تعقيد جانب العمل

## الرجوع إلى الإرشادات ذات الصلة

## تخطيط عمليتك

بالإضافة إلى قوائم المراجعة هذه، يمكن استخدام أي إرشادات أو أدلة للتقييم الذاتي من خلال استعراض ما إذا كان يجري اتباع السياسات والإجراءات الواردة فيها من عدمه. يوجد لدى برنامج الأغذية العالمي عمليات وسياسات ناضجة لمعظم الجوانب الوظيفية، ويمكن أن يساعدك التحقق من ممارسات مكتبك وفقًا للمتطلبات المحددة في الإرشادات ذات الصلة على تحديد الإجراءات المناسبة لتعزيز ضوابط الرقابة.

كما رأينا في بعض السيناريوهات حتى الآن، يمكن لإعداد خارطة بسيطة للعملية أو إجراء "مراجعة تفصيلية" للعملية أن يساعدك في تحديد المشكلات والعوائق. ويمكنك تخطيط العملية الخاصة بعملك عن طريق وضع تصور للخطوات المختلفة التي تتضمنها، والمخاطر التي قد تواجهها في كل مهمة من المهام، مع تضمين ضوابط الرقابة التي تطبقها للتخفيف من حدة تلك المخاطر. وسيمكّنك القيام بذلك من معرفة ما إذا كانت هناك أي ثغرات أو نقاط ضعف تحتاج إلى المعالجة. وتذكر أن تضع في اعتبارك العملية الكاملة، من البداية إلى النهاية، حتى لو كانت بعض الجوانب خارج نطاق مسؤوليتك. فسوف يساعدك ذلك على تحديد أي ترابطات بين ضوابط الرقابة في تقييمك.

### الاستعراض كفريق

عادةً ما تكون الاستعراضات أكثر فاعلية عند إجرائها في جلسات جماعية بحيث يمكنك تحديد المشكلات المتشعبة وتنسيق الإجراءات لتحسين بيئة ضوابط الرقابة. ويمكن لمراعاة وجهات النظر المتنوعة أن تولد أفكارًا جديدة حول كيفية تحسين ضوابط الرقابة الخاصة بك. فإذا كنت مديرًا، تُعد هذه أيضًا طريقة جيدة لفهم ما إذا كان موظفوك ينظرون إلى بيئة عملهم بنفس الطريقة التي تنتظر بها إليها. وليس غريبًا أن تجد اختلاف وجهات النظر بشأن المخاطر بين أعضاء الفريق. ويمكن تحقيق فوائد إضافية عن طريق التأكد من تضمين النتائج وإجراءات التعزيز التي تحددها من خلال التقييم الذاتي في خطة الأداء السنوي وسجل المخاطر الخاص بمكتبك حسب الاقتضاء.

### استخدام قائمة تحقق

لإجراء الاستعراض الخاص بك، قد ترغب في الاستفادة من أدوات تقييم ضوابط الرقابة الوظيفية التي توفرها أقسام ووظائف المقر الرئيسي أو المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية الأخرى. وتُتاح مكتبة من هذه الأدوات على موقع [WFPgo](https://www.wfpgo.org)، حيث ستجد روابط لقوائم التحقق واستبيانات الإشراف حول موضوعات مثل الإدارة، والتمويل، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وتكنولوجيا المعلومات.



السيدة رويون، معلمة في مدرسة كوه رمبول الابتدائية، تقوم بمراجعة والتحقق من جميع المواد التي تم تسليمها من شاحنة الغذاء التابعة لبرنامج الأغذية العالمي، في بورسات، كمبوديا بتاريخ 3 مارس 2021. يواصل برنامج الأغذية العالمي دعم برامج التغذية المدرسية في أنحاء كمبوديا للمساعدة في مكافحة نقص التغذية في جميع أنحاء البلاد.

WFP/Arete/Nick Sells

## أمورٌ ينبغي مراعاتها

هناك بعض الأمور التي قد ترغب في التفكير فيها عند تقييم فعالية نظام ضوابط الرقابة الخاص بك. ترد فيما يلي بعض الاقتراحات لمساعدتك على البدء.

- هل تحقق ضوابط الرقابة الخاصة بك الغرض منها؟ فكر فيما إذا كانت ستُجدي نفعًا في منع أو اكتشاف خطأ ما. ضع في اعتبارك توقيتها، ومدى تكيفها مع السياق الخاص بك، والموارد التي تخصصها لها. وسيكون من المفيد أيضًا استكشاف ما إذا كان الموظفون قد أبلغوا عن مشكلات في التنفيذ.
- هل توجد مخاطر ناشئة في عملك بسبب تغير السياق أو الأنشطة التشغيلية؟ يواصل برنامج الأغذية العالمي التكيف لمواكبة وتيرة الابتكار والتطورات في سياقات العمل المتقلبة في كثير من الأحيان. سترغب في التأكد من البقاء على اطلاع بأي تغييرات من شأنها أن تزيد أو تقلل من المخاطر في جوانب معينة وتؤثر على تطبيق نظام ضوابط الرقابة الخاص بك.
- بعد تطبيق ضوابط الرقابة، هل تكون المخاطرة المتبقية عند مستوى مقبول؟ حتى أفضل ضوابط الرقابة لن تضمن عدم حدوث أي شيء سيئ، لكننا نريد التأكد من أن أي مخاطر متبقية معقولة وفي حدود تقبل برنامج الأغذية العالمي لها.
- هل لديك دليل إثبات لرصد أداء ضوابط الرقابة؟ قد ترغب في التفكير في نوع دليل ضوابط الرقابة وأدائها الذي يمكنك تتبعه لمعرفة ما إذا كانت ضوابط الرقابة لديك فعالة بالإضافة إلى ذلك، ينبغي النظر فيما إذا كان هذا الدليل منظمًا ومرصودًا بشكل صحيح، أو ما إذا كانت الإجراءات الحالية بحاجة إلى التحديث من عدمه.
- هل الهيكل التنظيمي الخاص بك في وضع يسمح لك بالوفاء فعليًا بضوابط الرقابة الخاصة بك؟ ستحتاج إلى التأكد من أنك لديك أدوارًا ومسؤوليات محددة وموثقة بوضوح، وأن مهارات وقدرات الموظفين تتوافق مع أهدافك، وأنه يتم الفصل بين المهام عند الحاجة.

يشير "المتبقي" إلى المخاطر المتبقية بعد تطبيق ضوابط الرقابة.

## 1. إنشاء السياق

أنت مدير ميداني في بيئة تشغيل معقدة ومتقلبة ومسؤول عن التأكد من حصول المستفيدين على غذاء آمن وصحي. أنت تبذل قصارى جهدك لضمان تنفيذ برنامج الأغذية العالمي لمهامه، ولكن طبيعة السياق صعبة: إذ يتم تأخير تسليم الأغذية باستمرار بسبب العوائق البيروقراطية، ومحدودية مرافق التخزين المناسبة، وصعوبة التعاقد مع موردين محليين وشركات فحص تمتلك القدرات اللازمة.

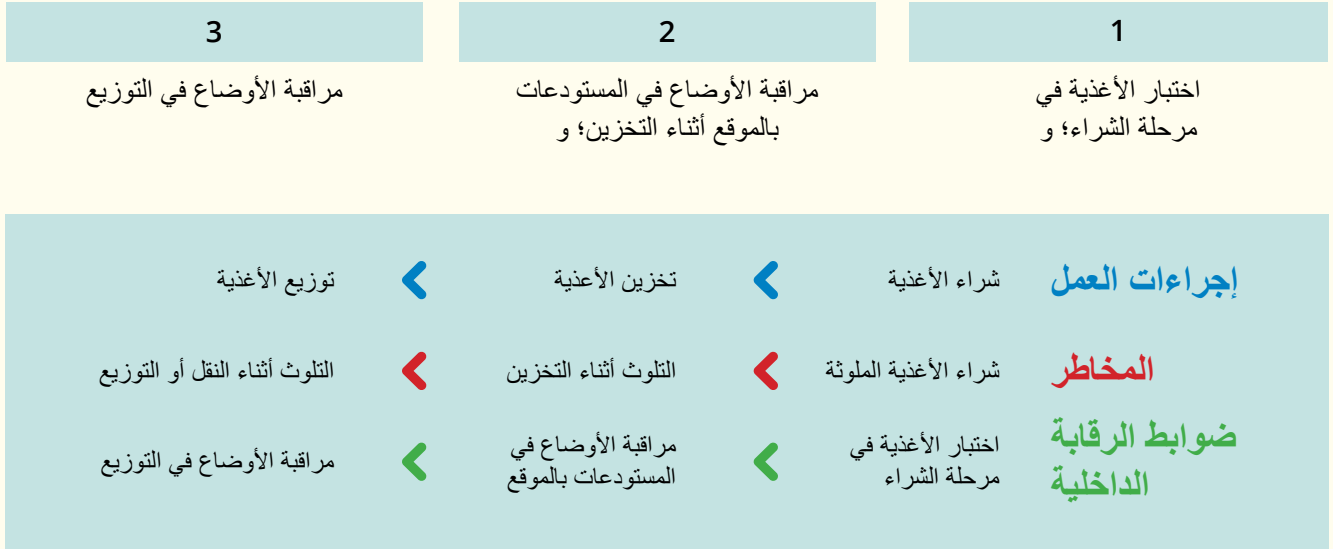
تم تحديد رصد أغذية ملوثة من قبل السلطات المحلية وحتى من قبل المستفيدين بعد التوزيع. ووصلت هذه الحوادث إلى وسائل الإعلام، مما تسبب في الإضرار بسمعة برنامج الأغذية العالمي وتولد تصور عام سلبي لنوعية الغذاء الذي تقدمه.

كان يجب رصد هذه المشكلة قبل التوزيع من خلال ضوابط الرقابة الداخلية الخاصة بسلامة الأغذية وجودتها ولكن ذلك لم يحدث. هناك فجوة واضحة في ضوابط الرقابة في مرحلة ما - دعنا نفكر في كيفية تقييم هذه العملية حتى تتمكن من معرفة مكان الفجوة وما يمكن القيام به بالضبط.

## 2. فهم ضوابط الرقابة الخاصة بك

كخطوة أولى، يجب عليك إجراء حصر تفصيلي لضوابط الرقابة في العملية التي تعرفها والتي كان من المفترض أن تساعدك على اكتشاف هذه المشكلة في وقت مبكر. كما رأينا في السيناريو السابق، يتضمن الأمر تحديد خطوات العمل الرئيسية التي تنطوي عليها عمليتك، والمخاطر في كل مرحلة من مراحل العملية، ثم ضوابط الرقابة الداخلية المطبقة في كل خطوة من هذه الخطوات. وبمجرد الانتهاء، يمكن استخدام ذلك كأداة لتيسير مناقشتك مع الموظفين والشركاء.

أثناء التحديد، هناك ثلاثة ضوابط رقابة رئيسية كان من المفترض لها أن تمنع المشكلة أو تكتشفها وهي كما يلي:



### 3. تحقق من التقييمات السابقة أولاً

كخطوة ثانية، يجب عليك التحقق من التقييمات ذات الصلة التي جرى إتمامها بالفعل للعملية. لنفكر في الشكل الذي قد يبدو عليه الأمر:

- تبدأ بالرجوع إلى الإرشادات المتولدة عن الجوانب الوظيفية ذات الصلة، مثل وحدة سلامة الأغذية وضمان الجودة ووحدة شراء الأغذية، للحصول على رؤى بشأن كيفية تحسين إدارتك لهذه العملية.
- تستعرض أحدث رد لمكتبك القطري على تمرين الضمان من قبل المدير التنفيذي وتكتشف أنه تم الإبلاغ عن وقوع حادث خطير يتعلق بسلامة الأغذية وجودتها وقدرة شركة الفحص. وتكتشف أيضاً أن الفريق قد أبلغ عن أن مراقبة أوضاع التوزيع تُشير إلى وجود مخاطرة من خلال إجراءات تعزيز ضوابط الرقابة ذات الصلة.
- بعد التشاور مع زملائك في المقر الرئيسي، اكتشفت أن وحدة ضمان الجودة الأغذية وسلامتها قد اضطلعت بمهمة إشراف ودعم لصالح المكتب القطري في العام الماضي، ما أدى إلى وضع خطة لتحسين إدارة جودة الأغذية من خلال الاستناد إلى المعلومات المفيدة.
- تقوم باستعراض سجل المخاطر في المكتب القطري وتجد أن جودة الأغذية تخضع للمراقبة باعتبارها أحد المخاطر التي تحظى بضوابط رقابة وإجراءات تخفيف محددة. وتجد أيضاً أنه يتم رصد المخاطر ذات الصلة مثل اضطرابات سلسلة التوريد ومشكلات إدارة الموردين.
- ترجع إلى تقارير الإشراف وتجد أنه تم إجراء تدقيق داخلي لمكتبك القطري قبل عامين مع تقديم التوصيات ذات الصلة بشأن عمليات سلامة الأغذية وجودتها. وتجد أيضاً أنه جرى إتمام [التدقيق الداخلي لسلامة الأغذية وجودتها كمخاطرة مؤسسية](#) (نوفمبر 2019) مع تقديم معلومات أساسية مفيدة حول نهج البرنامج حيال ضمان الجودة.

### 4. إجراء استعراض مخصص

أنت الآن جاهز لتيسير إجراء التقييم مع فريقك.

نظراً للطبيعة المتشعبة لهذا الأمر، تقرّر دعوة الزملاء من مجموعة من الأقسام الوظيفية لحضور مناقشة جماعية تشمل سلامة الأغذية والشراء واللوجستيات والمراقبة والتغذية والشراكات. تذكر أن تكون مستعداً بأفكار من التقييم السابق وفهم للمشكلة التي تريد حلها للمساعدة في بدء المحادثة. وقد يكون من المفيد استخدام الإرشادات المؤسسية ذات الصلة في تحديد إجراءات تعزيز ضوابط الرقابة المناسبة.





WFP/Sayed Asif Mahmud

### أهم الدروس المستفادة

- يكون المديرون مسؤولين عن استعراض جودة عمل ضوابط الرقابة الداخلية في نطاق المراقبة الخاص بهم وتقييمها.
- يجب إجراء التقييم الذاتي بصفة مستمرة لاختبار قوة العملية ونزاهتها بشكل استباقي.
- قبل إجراء تقييم ذاتي، استكشف الرؤى المتوفرة بالفعل.
- تكون التقييمات الذاتية عادةً أكثر فاعلية عند إجرائها في جلسات جماعية.



يعمل فريق برنامج الأغذية العالمي على التأكد من أن أنظمة سلسلة التوريد التي يستخدمها تجار التجزئة المحليون تتماشى مع المعايير العالية التي يتبناها البرنامج عند توزيع المساعدات العينية. ويقوم موظفو برنامج الأغذية العالمي في الصورة أعلاه بفحص العدس الأحمر في مستودع تجزئة في بنغلاديش.

يعمل فريق الحوالات النقدية والأسواق لسلسلة التوريد في "كوكس بازار" عن كثب مع 12 شريكًا محليًا للبيع بالتجزئة يقومون بشراء ونقل وتخزين وتوزيع أكثر من 13500 طن متري من العدس و1,2 مليون لتر من زيت الطهي كل شهر لخدمة 880000 لاجئ.

”

من الضروري أن يقدم  
البرنامج ضمانات بوجود  
تدابير كافية لإدارة المخاطر.  
وتتفق البلدان الأعضاء كلها  
على أهمية الشفافية، وأنّ منع  
المخاطر وإدارتها عاملان  
حاسمان لضمان الكفاءة  
وتحقيق أفضل النتائج.

“

- بيان المجلس التنفيذي الشامل بشأن مسائل الرقابة،  
نيابة عن أعضاء القائمة (أ) و(ب) و(ج) و(د) و(هـ) -

الدورة السنوية للمجلس التنفيذي، 2017

# في حال مواجهتك مشكلة تتعلق بالرقابة، ما الإجراءات التي يمكنك اتخاذها؟

توجد أكثر من طريقة لتحسين ضوابط الرقابة الداخلية، وتعتمد كيفية التصرف عندما تواجه مشكلة ما على سياقك وأولوياتك.

قد يكون هناك عدد من الحلول الصحيحة بصورة متساوية، ولكن مجرد احتمالية نجاح العديد من الردود لا تعني أنه يجب عليك المضي قُدماً في كلٍّ منها. وبوجهٍ عام، يمكننا أن نطمح إلى وجود ضوابط رقابة أفضل، وليس المزيد من ضوابط الرقابة.

لقد رأينا أن أي من ضوابط الرقابة قد يفشل بسبب سياقه أو تطبيقه أو تصميمه. ووفقاً لذلك، توجد ثلاث طرق يمكنك اتباعها للاستجابة لأي مشكلة ضوابط رقابة:

3	2	1
أضف ضوابط رقابة جديدة – وذلك فقط إذا كان الخياران الأولان لا يخففان المخاطر بقدرٍ كافٍ	عدّل تصميم ضوابط الرقابة الحالية – ضع في اعتبارك هذا الأمر ثانياً	حسّن كيفية تطبيق ضوابط الرقابة الحالية – ضع هذا في اعتبارك أولاً!

يجب النظر بعناية في قرار إضافة المزيد من ضوابط الرقابة لأن القيام بذلك قد يزيد من التكاليف التشغيلية - على سبيل المثال، تعيين موظفين جدد لتعزيز الفصل بين المهام والاستثمار في عملية الأعمال الآلية سوف ينطوي على نفقات إضافية أيضاً. وفي بعض الأحيان، قد تتجاوز تكاليف إضافة ضوابط رقابة جديد الفوائد، وقد تخاطر بإنشاء ضوابط رقابة غير ضرورية أو مكررة.

كقاعدة عامة، استهدف وجود ضوابط رقابة أفضل (وليس أكثر). دعنا نلقي نظرة على بعض الأشياء التي قد ترغب في وضعها في الاعتبار قبل إضافة ضوابط رقابة جديدة.

## تحسين تطبيق ضوابط الرقابة

قبل تعديل أو إضافة ضوابط الرقابة، احرص على تقييم جودة البيئة المحيطة بضوابط الرقابة وفعاليتها وفكر في تحسينها. في بعض الأحيان، يمكن إرجاع الأسباب الجذرية لمشكلات ضوابط الرقابة إلى القيم والأفراد وهياكل المساءلة التنظيمية والعمليات المستخدمة لتطبيق ضوابط الرقابة وفرضها - وهذا ما نطلق عليه "بيئة الرقابة". وعند اكتشاف مشكلة ما، قد يكون الحل هو تحسين كيفية تطبيق ضابط الرقابة، بدلاً من إضافة المزيد من طبقات ضوابط الرقابة.

### عدم التهاون مطلقاً إزاء التقاعس عن العمل

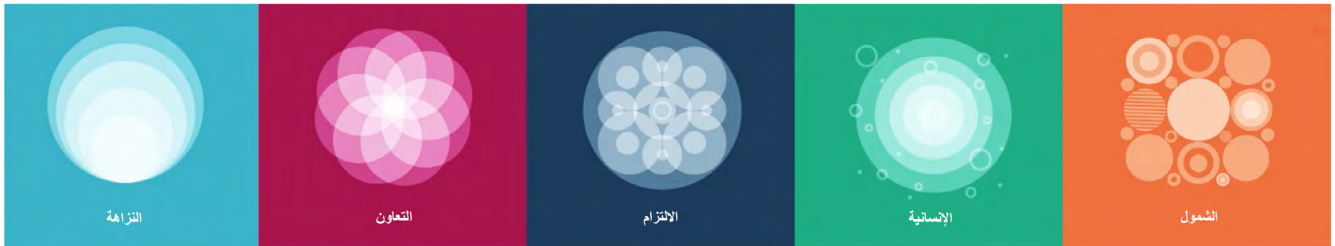
وفقاً لسياسة مكافحة الغش والفساد (2021) الخاصة بالمنظمة، يتجنب برنامج الأغذية العالمي مخاطر الغش والفساد ولا يتهاون مطلقاًحيال التقاعس عن اتخاذ أي إجراء بشأن ذلك. للحصول على الإرشادات حول الإبلاغ عن حالات الغش والفساد المشتبه فيها بدرجة معقولة، يمكنك الرجوع إلى الإرشادات التكميلية للموظفين (المستوى الأول) و مديري المكاتب/الأقسام (المستوى الثاني) المشار إليها في هذه السياسة.

تعكس بيئة ضوابط الرقابة قيم المنظمة وتحدد المناخ والنهج التي ينفذ من خلالها الموظفون أنشطتهم، وهي تُعد بمثابة الأساس لجميع المكونات الأخرى لضوابط الرقابة الداخلية. وتتأثر بيئة ضوابط الرقابة بمدى شعور الأفراد بأنهم مسؤولون عن أفعالهم؛ ومن ثم، يكون من المهم وضع الحوافز الصحيحة، وإنفاذ الإجراءات التأديبية إذا لم يمثل شخص ما للمعايير السلوكية.

### القيم والنهج

تُطبَّق ضوابط الرقابة من قِبَل الجميع، المديرين وغير المديرين على حد سواء، مما يؤكد على ضرورة تبني ثقافة مشتركة مستندة إلى القيم بين جميع الموظفين.

وهذا يبدأ بنهج إدارة عليا قوي ونموذج إدارة وسطي قوي، بعبارة أخرى، يُحتذى بالمثال الذي يضعه المديرون في برنامج الأغذية العالمي، بداية من كبار القادة وصولاً إلى القادة ذوي المناصب المتوسطة. وتكمن الفكرة في أن المديرين الذين يحافظون على الأخلاق والنزاهة يصفون طابعاً إيجابياً له تأثير على الموظفين الذين يديرونهم، والذين هم على الأرجح يدعمون هذه القيم أيضاً. في برنامج الأغذية العالمي، تسترشد هويتنا الجماعية بخمس قيم أساسية: النزاهة والتعاون والالتزام والإنسانية والشمول.



تتوفر توصيات بشأن كيفية وضع المديرين للنهج الصحيح في الفصل 5.

## هياكل المساعدة والموظفين

### الخط الأول

أنت مسؤول عن مخاطر وتتولى إدراتها كجزء من قراراتك اليومية (على سبيل المثال، المسؤولون والمشرفون والمديرون).

### الخط الثاني

أنت تدعم الموظفين الذين هم في الخط الأول وتشرف عليهم في مسؤوليتهم عن المخاطر وضوابط الرقابة، حيث تقوم بتقديم المشورة ووضع المعايير ومراقبتها (على سبيل المثال، خبراء المكاتب الإقليمية ومستشارو المخاطر والامتثال وموظفي الوظائف المتخصصة والوحدات الفنية).

### الخط الثالث

أنت تقدم المشورة والضمان المستقلين بشأن فعالية نظام المخاطر وضوابط الرقابة (على سبيل المثال، التدقيق الداخلي والتقييم).

يُعد وضوح كلٍ من الأدوار والمسؤوليات وتحمل المسؤولية عنصرًا أساسيًا لأي بيئة ضوابط رقابة صحية. اعتمد برنامج الأغذية العالمي نموذج الخطوط الثلاثة، والتي يكون بموجبها لكل شخص في المنظمة (بما فيهم أنت!) دور يقوم به في عمله اليومي بشأن إدارة المخاطر استباقيًا. تلك معرفة أي خط إدارة مخاطر تتبعه على كيفية تحسين إدارة المخاطر:



هل يمكنك تخصيص 20 دقيقة من وقتك؟ شارك في دورة WeLearn التدريبية بشأن

## نموذج الخطوط الثلاثة لمعرفة المزيد!

هل أنت متعدد الأدوار؟ قد يُنَاط بك أيضًا كل من أدوار الخط الأول والثاني بناءً على المهمة التي تتولاها (على سبيل المثال، إذا كنت مديرًا ولكنك أيضًا عضوًا في لجنة إشرافية).

لتقليل "العامل البشري" الذي ناقشناه في [الفصل 2](#)، قد ترغب أيضًا في أخذ تدابير مثل زيادة تدريب الموظفين وتعديل أعباء العمل واستعراض أداء الموظفين وممارسات التوظيف في الاعتبار عند اللزوم. يمكن لتقديم ملاحظات منتظمة، على سبيل المثال، أن يؤدي إلى تحسين أداء ضوابط الرقابة بشكل كبير والشعور بالالتزام المشترك بأهداف ضوابط الرقابة.

<sup>1</sup> اعتمد برنامج الأغذية العالمي وغيره من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة نموذج الخطوط الثلاثة الذي وضعه معهد المدققين الداخليين. لمعرفة المزيد من المعلومات، يُرجى الاطلاع على [نشرتنا](#) و [صفحة مجموعة الموارد](#) على موقع WFPgo.

## تحسين تصميم ضوابط الرقابة

ضع في الاعتبار تحسين ضوابط الرقابة الموجودة بالفعل قبل إضافة ضوابط رقابة جديدة. في بعض الحالات، ربما يكون تصميم ضوابط الرقابة هو الذي تسبب في الإخفاق. ربما أصبحت ضوابط الرقابة قديمة، أو أن الفريق قد تجاوز الحاجة إليها، وفي هذه الحالة، سيكون تعديل ضوابط الرقابة استجابة مناسبة لمعالجة الثغرات ونقاط الضعف. ويمكن إنجاز ذلك بعدة طرق.

### العمل بما تمتلكه

قد تقرر رغبتك في العمل بما تمتلكه بالفعل لمعرفة ما إذا كان يمكنك جعله فعالاً. على سبيل المثال:

استعرض ما إذا كان فصلك بين المهام فعالاً. قد تتمكن من معالجة النقص عن طريق تغيير القائم بتطبيق ضوابط الرقابة بدلاً من إضافة طبقات جديدة من ضوابط الرقابة. كما رأينا في الفصل 2، ربما تكون مبالغاً في فصل عمليات الأعمال.

غير معدل تكرار تطبيقك لضوابط الرقابة. يمكن ربط التوقيت بالسنة التقييمية (على سبيل المثال، ربع سنوي أو سنوي)، أو ببعض مراحل عمل الفريق الرئيسية (على سبيل المثال، في نهاية كل دورة توزيع).

استخدم التحققات العشوائية كطريقة فعالة التكلفة لتقوية عمليات الأعمال وإثبات ملاءمة نهج الإدارة العليا أو نموذج الإدارة الوسطى.

### الحد الأدنى من معايير ضوابط الرقابة: العودة إلى الأساسيات

يمكن لحالات الطوارئ أو الظروف الأخرى أن تؤدي إلى ظهور مواقف قد تتطلب فيها عمليات الرقابة المعمول بها المواءمة من أجل تلبية الاحتياجات الطارئة على أساس استثنائي. في مثل هذه الحالات، سيكون من المفيد التفكير في الحد الأدنى من مستوى ضوابط الرقابة الذي سيكون كافياً لاكتشاف الأخطاء الجسيمة ومنعها. لتوجيه الفرق في هذه العملية عندما تضم أطرافاً خارجية مثل الموردين والشركاء، فقد وضع برنامج الأغذية العالمي في عام 2020 [الحد الأدنى من معايير ضوابط الرقابة لإدارة مخاطر الأطراف الخارجية في حالات الطوارئ](#). تُتاح دورة تعلم إلكتروني مدتها 20 دقيقة [WeLearn](#) للمساعدة في تعريف موظفي برنامج الأغذية العالمي من جميع المستويات بالمعايير من خلال سيناريوهات واقعية ومقابلات مع موظفي البرنامج.

كما رأينا في [الفصل 1](#)، يعد ضمان تحقيقك التوازن الصحيح بين الأنشطة أمرًا بالغ الأهمية. ضع في اعتبارك ما يلي:

### وقائي أم كاشفي؟

يمكن أن تزيد ضوابط الرقابة الوقائية غير الكافية من خطر حدوث شيء سيء، بينما قد تؤدي ضوابط الرقابة الكاشفية غير الكافية إلى تقييد قدرتك على اكتشاف حالات الإخفاق. بالنسبة لعمليات أعمالك، ضع في اعتبارك تكلفة منع حدوث الخطأ مقابل تكلفة اكتشاف ما إذا كان قد حدث خطأ وتم تصحيحه من عدمه. هل من الأفضل التوفير أم الاستثمار في التكاليف مقدمًا؟

### يدوي أم مؤتمت؟

ضع في اعتبارك ما إذا كانت عمليات الأعمال يدوية للغاية أم مؤتمتة للغاية. يمكن أن يؤدي تغيير كيفية تطبيق ضوابط الرقابة إلى زيادة كفاءتها، على سبيل المثال، يمكن أتمتة ضوابط الرقابة اليدوية المتكررة ذات المخاطر العالية في حال حدوث خطأ بشري، أو يمكن لضوابط الرقابة الآلية أن تحقق الاستفادة من الدعم اليدوي (على سبيل المثال، الاستعراض اليدوي لتقارير التسوية).



# ضع في اعتبارك فجوة ضوابط الرقابة

ربما تحدد فجوة ما. بعد أخذك في الاعتبار العمل في بيئة ضوابط الرقابة الخاصة بك وتعديل ضوابط الرقابة الحالية، يمكنك إضافة عنصر رقابة جديد إذا كنت ترغب في تقليل المخاطر بشكل أكبر.

بندعي، في معظم العمليات الأساسية، استشارة الموظفين الفنيين في المكتب الإقليمي أو القسم الوظيفي في المقر الرئيسي قبل إضافة أي ضابط رقابة جديد. يتبنى برنامج الأغذية العالمي عمليات وسياسات ناضجة لعملائنا وتوجد إرشادات مؤسسية واسعة النطاق لجميع الجوانب الوظيفية. يُرجَّح أن تكون الإرشادات المتاحة قادرة على إرشادك في سد الفجوة بطريقة مُخصَّصة للسياق الخاص بك.





هل أنت غير متأكد من أين تبدأ؟ ترد فيما يلي بعض الجوانب التي قد ترغب في أخذها في الاعتبار، جنبًا إلى جنب مع بعض الأمثلة ذات الصلة، إذا كنت تفكر في إضافة ضوابط رقابة جديدة.

#### ضوابط الرقابة التنظيمية

يمكن أن تتعلق هذه الضوابط بإدارة شؤون الموظفين (على سبيل المثال، التوظيف، وخطط العمل، وتقييمات الأداء، وتدريب الموظفين، ومهام العمل المؤقتة، وصحة الموظفين وسلامتهم) وتحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة (على سبيل المثال، التسلسل الإداري، والفصل بين المهام، وتفويضات السلطة).

#### ضوابط رقابة النظام

يمكن أن تتعلق هذه الضوابط بوصول (على سبيل المثال، المعلومات التعريفية لدور النظام، والجدران النارية، وبطاقات الهوية)، وضوابط رقابة البيانات (مثل تصنيفات البيانات الرئيسية، وسجلات استثناءات النظام، والتسويات)، والاستمرارية (على سبيل المثال، خطط استمرارية الأعمال، وفرق الاستجابة للأزمات).

#### ضوابط رقابة العملية

يمكن أن تتعلق هذه الضوابط بتنفيذ البرنامج (على سبيل المثال، التخطيط الاستراتيجي لتصميم البرنامج، وسجلات المخاطر، واستعراضات منتصف المدة، وآليات تعقيبات المستفيدين، والقياسات الحيوية) ورقابة الجودة (على سبيل المثال، العناية الواجبة للشركاء والموردين والاتفاقيات وسلامة الأغذية وجودتها).

#### ضوابط الرقابة الإشرافية

يمكن أن تتعلق هذه الضوابط بالموافقات (على سبيل المثال، الميزانيات والتخطيط، وإدارة الاستثناءات، وتصعيد المخاطر) والحوكمة (على سبيل المثال، الاستعراضات من قبل الإدارة، استعراضات الخط الثاني، التقييم، التدقيق الداخلي والخارجي، الاستعراض من قبل لجنة الإشراف أو الهيئة الحاكمة).

### لا بد أن نتحدث...

إذا حدث شيء سيء أو وصلتك بعض المعلومات الهامة، فلا بد من إبلاغ ذلك إلى مستوى الإدارة المناسب. في المقابل، يأتي بنفس القدر من الأهمية تواصل المديرين بشكل صريح مع الموظفين بشأن التحديات التي تؤثر على عملهم. يساعد عقد محادثات شفافة وصادقة حول مشكلات ضوابط الرقابة في مكتبك على نشر الوعي بالمخاطر وخلق روح التحسين المستمر بين الموظفين.

# السيناريو 4 - إدارة الشركاء

## 1. إنشاء السياق

أنت مسؤول برنامج في مكتب فطري وتعمل مع 50 شريكًا متعاونًا (CPS). تتزايد الاحتياجات سريعًا بسبب الجفاف المستمر، ويوقع المكتب عددًا متزايدًا من اتفاقيات المستوى الميداني (FLAS) مع شركاء جدد لتوسيع نطاق التسليم. يتضاعف عدد الشركاء المتعاونين في فترة وجيزة، وتُقرر إجراء تقييم استباقي لضوابط الرقابة للتأكد من أنك تسير في المسار الصحيح للتكيف مع الظروف المتغيرة.

وإدراكًا منك بأن حالة الطوارئ المتصاعدة قد تتطلب من الفريق اتخاذ بعض القرارات الصعبة، تُجري تقييمك استنادًا إلى الحد الأدنى من معايير ضوابط الرقابة لإدارة مخاطر الأطراف الخارجية في حالات الطوارئ.



WFP/Sayed Asif-Mahmud

يتفقد موظفو برنامج الأغذية العالمي الميدان مع تفاقم حالة الفيضانات بسبب عدم انتظام هطول الأمطار الموسمية والذي تسبب في حدوث فيضانات شديدة في البلاد. في عام 2019، قامت حكومة بنغلاديش وبرنامج الأغذية العالمي - لأول مرة - بتنشيط مشروع التمويل القائم على التنبؤ للتخفيف من أثر الفيضانات. تلقت حوالي 5000 أسرة (25000 شخص) كانت مياه الفيضانات قد غمرت منازلهم وأراضيهم الزراعية دعمًا بقيمة 53 دولارًا أمريكيًا في صورة حوالات نقدية إلكترونية في منطقة كوريغرام. وساعدت هذه المبالغ -التي وصلت قبل حدوث الفيضان- متلقيها على دفع تكاليف الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والخدمات الأخرى التي تمس الحاجة إليها في الظروف من هذا القبيل.

## 2. ابحث عن ضوابط الرقابة الخاصة بك

عند البدء في تخطيط عمليتك، يمكنك تحديد ثلاث خطوات عمل في إدارة الشركاء المتعاونين:

3	2	1
إغلاق العقد	تنفيذ البرنامج	تحديد النطاق والاختيار

إلى جانب ذلك، يمكنك تحديد المخاطر في كل خطوة وضوابط الرقابة المطبقة لديك للحد منها. يوفر تقييم الرقابة الخاص بك مجالاً للتحسين.

إجراءات العمل	تحديد النطاق والاختيار	التسليم	إغلاق العقد
المخاطر	قدرة الشريك المحدودة	مشكلات التطبيق غير المكتشفة	استمرار استخدام الشريك مع وجود المشكلات التي لم يتم حلها
ضوابط الرقابة الداخلية	تقييم قدرة الشريك	التكامل المؤتمت لنتائج المراقبة	تقييم أداء الشريك

خلال جائحة كوفيد-19، فرضت حكومة نيبال قيوداً على حركة كل المركبات، ومنها تلك التي تحمل الأدوية والفواكه والخضروات ومياه الشرب والحليب والبنزين. قام برنامج الأغذية العالمي بنقل الأكسجين السائل بأمان من الحدود النيبالية الصينية إلى كاتماندو - 3 شاحنات تحمل 150 أسطوانة بها 30000 لتر من الأكسجين السائل، تبرعت بها حكومة الصين. وتم إرسال الأسطوانات إلى ثلاثة مستشفيات في كاتماندو في اليوم نفسه.



WFP/Srawan Shrestha

### 3. ما الذي حدث بشكلٍ خاطئ وأين؟

#### ضابط الرقابة رقم 1. الإخفاق في التطبيق

تُقرر أن المشكلة لا تكمن في الإجراء التشغيلي القياسي نفسه، بل في تطبيقه. وبناءً عليه، تقرر تحسين التنسيق بين المكاتب الفرعية والمكتب القطري من خلال عقد اجتماعات منتظمة وتسجيل الحضور. يسمح لك هذا بمتابعة كيفية تكيفهم مع الإجراء التشغيلي القياسي والامتثال له ويُتيح لك تعزيز أهمية تقييم القدرات في الفريق.

لتحديد النطاق والاختيار، وضع المكتب القطري إجراء تشغيل قياسي يسمح للمكاتب الفرعية باختيار الشركاء المتعاونين واعتمادهم بعد إجراء تقييم أولي لقدراتهم باستخدام مجموعة من معايير الأهلية والتفضيل. في تقييمك، تجد حالات تجاوزت فيها المكاتب الفرعية جزئياً، وكلياً في بعض الحالات، العملية الموضحة في هذا الإجراء التشغيلي القياسي من أجل تسريع عملية التعاقد. بالرجوع إلى [معايير الحد الأدنى لضوابط الرقابة](#)، تؤكد أنه وإن كان يمكن تسريع تقييمات القدرات أو تقليلها عند اللزوم في حالة الطوارئ، فإنه لا يمكن التغاضي عنها بالكامل.

#### ضابط الرقابة رقم 2. إخفاق التوازن

بينما تبلي الأداة بلاءً حسناً في اجتياز التحليل لأول مرة، تُقرر أنها تتطلب تتبعاً إضافياً في بعض الحالات. تطبق عملية جديدة لتصنيف مشكلات الرقابة التي يتم تتبعها وفقاً لمستوى المخاطر، وتحديد أولويات جهود المتابعة وفقاً لذلك، وذلك مع التركيز على المشكلات عالية المخاطر. تساعد إضافة العامل البشري في عملية إصدار التقدير على ما هو هام وما هو غير ذلك، في جعل ضوابط الرقابة المؤتمتة تلك أكثر فعالية.

من أجل تنفيذ البرنامج، أنشأ المكتب القطري نظام رصد شامل يقوم بتلخيص الحصول على البيانات من مصادر مختلفة لتقديم صورة كاملة وللتخفيف من مخاطر النتائج المهمة التي لا يتم إنجازها. يتم تبسيط تحقيق ذلك من خلال ضوابط الرقابة المؤتمتة، والتي هي أداة رقمية تدمج النتائج المتحصل عليها من آلية تعقيبات المستفيدين في تقارير الرقابة. على الرغم من استخدام هذه الأداة، تكتشف أنه تم تضمين مشكلات مهمة، ولكن لم يتم إبرازها أو لفت انتباه الإدارة إليها في التقارير كما ينبغي.

#### ضابط الرقابة رقم 3. فجوة ضوابط رقابة

المستوى الميداني. بالتشاور مع وحدة المنظمات غير الحكومية في المقر الرئيسي، تتلقى نصائح قيمة بشأن كيفية تصميم ضابط الرقابة هذا استناداً إلى أفضل الممارسات في المكاتب القطرية الأخرى. فتوصي هذه النصائح بأداة مخصصة لتتبع مدد اتفاقيات المستوى الميداني والمواعيد النهائية واحتياجات التقييمات المقابلة وإنجازها. وهي توصي أيضاً بالتشجيع على استخدام اتفاقيات المستوى الميداني الأطول مدة حيثما أمكن ذلك.

مع استمرار جهود حشد الموارد لتمويل التوسع في بعض الجوانب، يوقع المكتب القطري اتفاقيات قصيرة الأجل مع العديد من الشركاء المتعاونين الجدد. نتيجة لذلك، تجد أن تقييمات الأداء في نهاية اتفاقيات المستوى الميداني يتم إجراؤها على أساس غير متنسق ومنقطع.

في ضوء هذه المخاطر المتطورة، أنت تُحدد الحاجة إلى ضوابط رقابة جديدة. تُقرر وضع إرشادات للمكاتب الفرعية بشأن عدد المرات التي ينبغي أن تجري فيها تقييمات الأداء استناداً إلى طول مدة اتفاقيات



WFP/Studio 2k

### أهم الدروس المستفادة

- توجد ثلاث طرق للاستجابة لأي مشكلة ضابط رقابة كما يلي: تحسين سياقه أو تطبيقه أو تصميمه.
- خذ في الاعتبار تحسين تطبيق أو تصميم ضوابط الرقابة الحالية الخاصة بك قبل إضافة ضوابط رقابة جديدة. فيمكن الهدف هنا في تحسين ضوابط الرقابة وليس زيادتها.
- في بعض الحالات، قد يكون من المناسب إضافة عنصر رقابة جديد. تذكر مشاركة الخبير الفني للمكتب الإقليمي أو القسم الوظيفي بالمقر الرئيسي!

خديجة سافان، مساعد الاتصالات في برنامج الأغذية العالمي، تتحدث مع مالادو كوناتي، وكيل الصحة في كانكان. يدعم مشروع RESIGUI -التابع لبرنامج الأغذية العالمي والممول من الاتحاد الأوروبي في غينيا- 20000 أسرة تعاني من انعدام الأمن الغذائي والضعف (100000 شخص) في أنحاء مناطق البلاد الأربع بالمساعدات الغذائية والتغذوية من خلال التحويلات النقدية غير المشروطة وتوزيع وجبات البالمبي دوز والسوبر سريال ومنتجات الزيت المدعم الغنية بفيتامين أ لتحسين أمنهم الغذائي وحالتهم التغذوية. الحفاظ على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الخارجيين مثل المانحين والمنظمات غير الحكومية والمستفيدين والشركاء الحكوميين من خلال التواصل حول القضايا والعمل معاً لحلها.



# نصائح للمكاتب والفرق الصغيرة

تكون المكاتب الصغيرة أكثر عرضة لمجموعة متنوعة من التحديات. ونظرًا لقلة عدد الموظفين فإنهم قد يعتمدون بشكل مفرط على رئيس المكتب الذي يتولى مهامًا متعددة ويواجهون صعوبات في تحقيق الفصل المناسب بين المهام. يوجد أيضًا، مع مستويات التوظيف المحدودة، هامش خطأ أقل في حالة الأحداث غير المتوقعة مثل حالات الغياب. ادرس بعض هذه الاقتراحات للحفاظ على نظام رقابة سليم في أي مكتب صغير:

# كيف يمكنك منع المشكلات في المستقبل؟

يغطي هذا الفصل النصائح والحيل العامة لاثنتين من المساهمين الأساسيين اللذان يكون لهما دور خاص عندما يتعلق الأمر بتطوير نظام قوي لضوابط الرقابة الداخلية:

المديرين والمكاتب الأصغر.

## نصائح للمديرين

تلعب الإدارة العليا دورًا مهمًا في ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز القيم من خلال وضع السياسات والإجراءات، ومن خلال وضع المتطلبات الخاصة بمعايير السلوك والسلوك الأخلاقي. يُشار إلى ذلك غالبًا بمسمى "نهج الإدارة العليا"، وهو مهم بالنسبة للإدارة في مكتبك بنفس قدر أهميته بالنسبة للإدارة العليا على مستوى المؤسسة. دعنا نلقي نظرة على بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها لتعيين النهج الصحيح.

### أهم الدروس المستفادة

- يلعب "نهج الإدارة العليا" الموضوع من قبل الإدارة على جميع المستويات دورًا مهمًا في تشكيل بيئة ضوابط الرقابة.
- تشمل الخطوات التي يمكن للمديرين اتخاذها لوضع النهج الصحيح إظهار القيادة وإدارة الموظفين وإدارة الاتصالات.
- تواجه المكاتب الصغيرة مجموعة معينة من التحديات بسبب محدودية عدد موظفيها، وغالبًا ما يكون عليها العمل بشكل أكثر ذكاءً لمعالجة هذه التحديات.
- ينبغي أن تولي المكاتب الصغيرة اهتمامًا خاصًا للفصل بين المهام، ووضع ترتيبات بديلة حيثما يمكن ذلك.



- كن مثلاً يُحتذى به،** وذلك من خلال تصرفاتك التي تُظهر التزامك بالعمل بأعلى مستويات النزاهة.
- تذكر الصورة الكبيرة.** كقائد، تساعد فريقك على ربط العمل اليومي بالأهداف والغايات التي في المستوى الأعلى.
- شارك المعلومات وشجع على تحقيق الشفافية في الفريق** بشأن المعلومات ذات الصلة بمسؤوليات ضوابط الرقابة. لا تتحدث عن الماهية والموعود فقط، ولكن تحدث أيضاً عن السبب والکیفیه.
- قدم تعقيبات منتظمة** حتى يعرف فريقك متى يكون أداءه جيداً، ومتى يحتاج إلى التحسين. لا تنتظر ظهور المشكلات لبدء التحدث - بل تحدث عن الأخبار السارة أيضاً.
- اتخذ الإجراءات التأديبية حسب الضرورة،** تأكد من اتخاذ الإجراء المناسب عند عدم التزام أحد موظفي برنامج الأغذية العالمي بالمعايير أو السياسات أو الإجراءات السلوكية.
- ضع خطة أداء قوية مرتبطة بأهداف واضحة** لمكتبك. تأكد من عدم ترك هدف دون إسناد - ينبغي تخصيص كل هدف للمسؤول عنه وتحديد التاريخ المستهدف.
- توَّخَّ الحذر عند تفويضك من الباطن سلطة** ما تم تفويضها إليك رسمياً، وخذ في الاعتبار أنك تظل مسؤولاً عن ذلك الدور المفوض وقد لا تتمتع بالسلطة للقيام بذلك التفويض بالنسبة لسلطات معينة.



- نظم الموظفين جيداً.** ينبغي تحديد الأدوار والمسؤوليات وحدود السلطة وعلاقات رفع التقارير وتوضيحها جيداً للموظفين، بما في ذلك عندما يتعلق الأمر بأنشطة ضوابط الرقابة. حافظ على بقاء الهيكل التنظيمي الخاص بك قيد الاستعراض المستمر مع مراعاة عوامل مثل أعباء العمل الحالية والمستقبلية وتأثير المبادرات المؤسسية والأولويات المتغيرة على المستوى المحلي.
- استثمر في التوظيف والتدريب.** خذ الوقت الكافي لتطوير سمات الموظف والوظيفة بشكل واضح بالنسبة لكل دور يحدد مسؤوليات ضوابط الرقابة الداخلية. قدم التدريب المناسب وانتدب الموظفين الجدد عن معرفة لزيادة قدراتهم (زيادة الإشراف حسب الاقتضاء).
- عمليات التوثيق،** قدم إجراءات مكتوبة للموظفين حتى يعرفوا متى وماذا وكيف يتم تنفيذ مهمة أو عنصر رقابة ما. يمكن لذلك أن يساعد أيضاً في ضمان استمرارية الأعمال وتسليم المهام بسلاسة.
- خصص وقتاً لتعقيبات الموظفين** وتقييم الأداء وتقييم الكفاءة الفعالين. ينبغي أن يتم ذلك على أساس مستمر - لا تنتظر حتى نهاية العام أو موعد الإغلاق النهائي لتقديم تعقيبات إيجابية أو بناءة.
- ضمن التسليم الفوري والفعال** عندما يكون هناك تغيير في الموظفين أو إعادة تكليف لهم لضمان الاستمرارية، لا سيما في حالة الوظائف الهامة. أدرج إجراءات التشغيل القياسية والأمثلة لجعل معلومات التسليم واضحة وسهلة الفهم.

## قم بإدارة اتصالاتك

- ناقش المشكلات الأخلاقية بصراحة.** تأكد من دراية موظفيك بالمعايير السلوكية لبرنامج الأغذية العالمي وقيمه. ينبغي أن يكون الموظفون على دراية بآليات الإبلاغ عن المخالفات، كما ينبغي تشجيعهم على استخدامها.
- ركز على حل المشكلات.** تحدث بشأن المشكلات والتعاون على حلها - وليس من أجل اللوم. ركز على المخاطر والتخفيف المناسب لها. عندما يحدث خطأ ما، تحدث بوضوح حول كيفية منع حدوثه مرة أخرى.
- قدم قنوات متعددة للمواقف والأنماط المختلفة.** قدم قنوات اتصال واضحة، رسمية وغير رسمية، وعرف الموظفين بكيفية الوصول إليك عند ظهور مشكلات كبيرة (على سبيل المثال، "اتصلوا بي دائماً إذا..."، "أرسلوا إلي رسالة بريد إلكتروني عندما" و"بابي مفتوح دائماً لكم").
- حافظ على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الخارجيين** مثل المانحين والمنظمات غير الحكومية والمستفيدين والهيئات الإدارية. يتضمن هذا أيضاً معرفة حدود سلطتك الخاصة بالتواصل مع الأطراف الخارجية وفهمها.

بالإضافة إلى النصائح المذكورة أعلاه، ضع في اعتبارك بعض هذه الاقتراحات للحفاظ على نظام ضوابط رقابة سليم في أي مكتب صغير:

- سيكون **توثيق العملية** مهمًا بشكلٍ خاص لمساعدتك في التعامل مع حالات غياب الموظفين وتدريب الموظفين الجدد. شجع موظفيك على تدوين كيفية إدارتهم لمهام معينة، خاصة تلك التي لا يتم توثيقها في مكان آخر (على سبيل المثال، في الدلائل أو إجراءات التشغيل القياسية). يعتمد مدى التوثيق المطلوب على ظروف كل مكتب واحتياجاته وينبغي وضع الفعالية من حيث التكلفة في الاعتبار دائمًا.
- يمكن أن يؤدي التدريب المتبادل ومشاركة المعلومات إلى** تقليل الاعتماد على أفراد بمفردهم وخلق المرونة في الفرق الصغيرة. وقد يساعد ذلك أيضًا في الحفاظ على تحفيز الموظفين وتطويرهم مهنيًا.
- فيما يتعلق **بالتخطيط للطوارئ**، ضع في اعتبارك تحديد موظف احتياطي أو بديل لكل منصب رئيسي في المكتب. وسيؤدي تحديد ذلك مسبقًا إلى تمكين الموظفين من الاستعداد من خلال إبقاء بعضهم البعض على علم بالمشكلات الناشئة. ينبغي على المديرين تحديد أولويات واضحة لتجنب المواقف التي يُتوقع فيها قيام شخص واحد بوظيفتين. يوجد خيار آخر يتمثل في أن يكون لديك شخص واحد بمثابة "موظف بديل عائم" في حالة الغياب على مستوى العديد من المجالات الوظيفية أو في حالة التماس الدعم من المكتب الإقليمي/المكتب القطري.
- من أجل منع **الإفراط في الاعتماد على رئيس المكتب**، حاول تجنب أي تركيز للصلاحيات في فرد واحد حيث قد يثبط هذا الأمر حركة الفريق حال عدم وجود هذا الشخص لفترات طويلة. ويمثل هذا الأمر مشكلة لاسيما في حالة عدم مشاركة المديرين للمعلومات على نطاق واسع أو إجراء الانتداب بشكل فعال. استهدف نقل المعرفة و"بناء" الموظفين من خلال وضع متطلبات عالية المستوى وإثبات أنك تؤمن بإمكانياتهم وتثق فيهم.
- عند **التواصل**، حافظ على وجود التوازن الصحيح بين القنوات الرسمية وغير الرسمية. قد يشعر المدربون بعدم وجود حاجة لعقد اجتماعات رسمية بسبب انتظام التواصل غير الرسمي في المكاتب الصغيرة. تأكد من وجود فرص منتظمة لتدفق المعلومات.
- ضع في اعتبارك وضع **قائمة التحقق الخاصة بضوابط الرقابة الداخلية التي مدتها خمس دقائق** كتذكير سريع بالمسائل التي يلزم استعراضها بانتظام.

رأينا في **الفصل 1** أن الفصل المناسب بين المهام مهم لضمان عدم امتلاك فرد واحد لسلطة لا داعي لها من شأنها التأثير على العملية من البداية إلى النهاية. قد يكون من الصعب تحقيق ذلك في المكاتب الصغيرة، حيث يوجد عدد أقل من الموظفين للقيام بالمهام.

وترد فيما يلي بضع نقاط ينبغي مراعاتها:

- عندما لا يمكن الفصل بين المهام بشكل صحيح، قم باعتبار **الممارسات البديلة** التي قد تحد من المخاطر، على سبيل المثال، التناوب المنتظم على المهام بين مختلف الموظفين أو التحقق غير المعلن من الأصول والمخزون.
- ضع في اعتبارك توسيع **نظام اللجان** بحيث تغطي لجنة صغيرة الوظائف الهامة التي لا ينبغي أن يغطيها شخص واحد (على سبيل المثال، المشتريات، والمخزون، والتوظيف).
- اطلب المساعدة.** يمكن حل بعض تركيزات الصلاحيات غير المناسبة عن طريق إجراء المعاملات الرئيسية في المكتب الإقليمي/المكتب القطري/المكتب الفرعي.
- اضمن تحقيق **التواصل الصريح** بشأن أهمية الفصل بين المهام لتعزيز وعي جميع من في المكتب بشأن الأدوار والمسؤوليات والتأكد من معرفتهم بها.
- راجع الأدوار بانتظام وتأكد من** مراعاة المختصين الموظفين للفصل بين المهام أثناء زيارات الرقابة.
- يمكن لدور الاستعراض الإداري القوي** أن يخفف من المخاطر. ينبغي على المديرين استعراض المعاملات بدقة قبل اعتمادها، وفي حالة وجود عدد كبير من الاعتمادات، ينبغي معرفة العملية الأساسية التي مرت بها المستندات قبل وصولها إلى مكتبك وإجراء تحقق فوري لضمان فعالية العملية واتباعها.
- تأكد من أخذ جميع أعضاء الفريق إجازة/فترات راحة** يتولى خلالها عضو آخر في الفريق مهامهم. يساعد هذا في توفير التدريب الشامل وبناء المرونة، كما أنه يشكل وسيلة مهمة لاكتشاف الغش والأخطاء ومنعهما.



يمكنك الاتصال بقسم إدارة المخاطر المؤسسية بشأن  
أية استفسارات أو تعليقات تتعلق بهذا الدليل الميداني

**ERM**

تضمين إدارة المخاطر

[accountabilitysupport.rm@wfp.org](mailto:accountabilitysupport.rm@wfp.org)

[www.wfp.org](http://www.wfp.org)