

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 7 - 2005/11/11

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس للنظر فيها

مشروع سياسات البرنامج لإدارة المخاطر



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

Distribution: GENERAL
WFP/EB.2/2005/5-E/1
22 September 2005
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر فيها

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

مدير مكتب المفتش العام وشعبة الرقابة (OSD): Mr A. Khan رقم الهاتف: 066513-2029

مدير مكتب المراجعة الداخلية (OSDA): Mr K. Anyanful رقم الهاتف: 066513-2045

الرجاء الاتصال بالسيدة Cynthia Panlilio، المشرفة على وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات، إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).



ملخص

إن عدم اليقين أمر متأصل في العديد من الأنشطة التي يضطلع بها البرنامج. ولهذا السبب فإن العديد من الموظفين كثيراً ما يقومون بإدارة المخاطر والفرص، ولكن بأسلوب رد الفعل. ولقد تعززت أهمية إدارة المخاطر بسبب تكرار الأزمات واسعة النطاق في الجنوب الإفريقي، والقرن الإفريقي والعراق والبلدان المطلة على المحيط الهندي. وقد حث المجلس، في دورته العادية الثالثة في عام 2003، البرنامج على تطبيق إدارة المخاطر كوسيلة تضمن له المقدرة على بلوغ أهدافه في ظل بيئة تتسم بالمخاطر وعدم اليقين.

والهدف من هذه السياسة هو تقديم التوجيهات بشأن إدارة المخاطر في البرنامج، مستفيداً من عمله السابق والراهن في مجال إدارة المخاطر. وإن إدارة هذه القضايا، على نحو أكثر انتظاماً وفي وقت مبكر، سعيًا لبلوغ أهداف البرنامج، من شأنها أن تحسن مقدرة البرنامج على تنفيذ مهامه. بيد أن إدارة المخاطر ليست مبادرة منعزلة. وسوف يصار إلى إدماجها في العمليات الجامعة الرئيسية للبرنامج كإعداد خطط العمل ووضع الميزانية.

وتهدف هذه السياسة إلى وضع نهج واع ومنظم وفعال لإدارة المخاطر والفرص في كافة أجزاء البرنامج مما يثري عملية اتخاذ القرارات وترتيب الأولويات وهو ما يرتبط بوضوح بإنجاز الغايات والنتائج من أجل إيجاد منظمة أكثر مرونة ومهياة لمواجهة التحديات في المستقبل.

وتطبق هذه السياسة على جميع الموظفين، لكن هناك التزامات محددة تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين ورؤساء الوحدات الإدارية، سواء في المقر الرئيسي أو في الميدان، الذين يتعين عليهم اتخاذ الإجراءات الملائمة لإدارة المخاطر على نحو فعال.

وتتصور هذه السياسة إطاراً لإدارة المخاطر يستند إلى الوثيقة المعنونة "الإطار المتكامل لإدارة مخاطر المنظمة" الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي، ويضمن الإطار مجموعة من المبادئ التي تعبر عن فلسفة البرنامج في إدارة المخاطر. وتقضي هذا السياسة بأن مسؤولية إدارة المخاطر في البرنامج تقع على عاتق الإدارة، وتحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية الملقاة على كاهل كل من المجلس والمدير التنفيذي ولجنة المراجعة كما تحدد مهام المراجعة كما تحدد الداخلية والخارجية. وحددت الصلات مع سائر عمليات التسيير والإدارة. وسوف ينفذ البرنامج هذه السياسة بما يتمشى وأفضل الممارسات.



مشروع القرار*

يوافق المجلس على الوثيقة المعنونة "مشروع سياسات البرنامج لإدارة المخاطر" (WFP/EB.2/2005/5-E/1) والمرجو من المدير التنفيذي إيجاد الآليات لتنفيذ هذه السياسة، مع مراعاة ملاحظات المجلس.

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



السياق

- 1- إن عدم اليقين أمر متأصل في العديد من الأنشطة التي يضطلع بها برنامج الأغذية العالمي. ولهذا السبب، فإن العديد من الموظفين كثيراً ما يقومون بإدارة المخاطر والفرص لكن بأسلوب رد الفعل. وفي السنوات الأخيرة، ركزت قطاعات عديدة من المجتمع، بما فيها القطاع العام، على إدارة المخاطر كأداة مهمة للمنظمات لتحقيق أهدافها، وفي الوقت ذاته، حماية مصالح أصحاب الشأن فيها.
- 2- إن طبيعية الجوع وعلاقته بالأزمة، سواء كانت مزمنة أو حادة، تجعل البرنامج يعمل وهو معرض للخطر بوجه خاص؛ ولا بد من أن يكون البرنامج مستعداً للاستجابة للحاجات المفاجئة في أي مكان، وفي أي وقت. وقد تم إنجاز ذلك في السنوات الأخيرة، ولكن على حساب إضعاف العمليات الجارية. وقد تأكد الشعور بأهمية إدارة المخاطر جراء حدوث أزمات ضخمة في الجنوب الأفريقي والقرن الأفريقي والعراق والمحيط الهندي. وقد ساعدت الأعمال المتواصلة للبرنامج في إدارة المخاطر على تحديد العديد من المخاطر الداخلية التي يتعين إدارتها كذلك المتصلة بالموظفين والخبرات، والنظم والخطط، والمشروعات والبرامج، والموارد، والمعلومات والبيانات، فضلاً عن المخاطر الخارجية. وينبغي للبرنامج أن يكون أكثر وعياً بالمخاطر التي يواجهها وتأثيراتها على الموارد البشرية واللوجستيات والتمويل، بل وأيضاً أن تكون لديه الاستراتيجيات الجاهزة لتخفيف حدة هذه المخاطر.
- 3- ناقش المجلس التنفيذي، في دورته في أكتوبر/تشرين الأول 2003، الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2004-2007) وتم تشجيع البرنامج على تطبيق إدارة المخاطر كوسيلة لكفالة قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها في بيئة محفوفة بعدم التيقن والمخاطر؛ وتطلع المجلس إلى أن يتم إشراكه في هذه العملية. وناقش المجلس، في نفس الدورة، وثيقة بعنوان "أفضل الممارسات في آليات الإشراف"، وكرر الإعراب عن دعمه لتطبيق إدارة المخاطر.

الغرض

- 4- والغرض من هذه السياسة هو توجيه إدارة المخاطر في البرنامج، مستفيداً من عمله السابق والراهن، في مجال إدارة المخاطر. وإن إدارة هذه القضايا على نحو أكثر انتظاماً وفي وقت مبكر، سعياً لبلوغ هذه الأهداف، من شأنها أن تحسن مقدرة البرنامج على تنفيذ مهامه. بيد أن إدارة المخاطر ليست مبادرة منعزلة، وسوف يصار إلى إدماجها في العمليات الجامعة الرئيسية للبرنامج، كأعداد خطط العمل ووضع الميزانية.

التعريف (1)

- 5- تشمل التعاريف المهمة ما يلي:

(1) اعتمد البرنامج هذه التعاريف المقتبسة من الوثيقة الصادرة في عام 2004 عن لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريبواي والمعونة "مشروع الإطار المتكامل لإدارة المخاطر"



- ◀ **إدارة مخاطر المشروع:** وهي عملية يضطلع بها مجلس مديري كيان ما وإدارته وغير ذلك من الموظفين، وهي تطبق في وضع استراتيجية تشمل المشروع بأكمله وتستهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على ذلك الكيان وإدارة المخاطر التي قد تقع ضمن استعداداته الكامنة للتعرض لمثل هذه المخاطر، وتوفير ضمان معقول بشأن إنجاز أهداف هذا الكيان
- ◀ **الحادث:** حادث أو واقعة، من مصادر داخلية أو خارجية بالنسبة للكيان، تؤثر على إنجاز الأهداف. ومن الممكن أن تكون للأحداث آثار سلبية، أو آثار إيجابية، أو كلاهما. وتمثل الأحداث ذات الآثار السلبية مخاطر. وتمثل الأحداث ذات الآثار الإيجابية فرصا.
- ◀ **المخاطر:** إمكانية وقوع حدث يؤثر بشكل معاكس على إنجاز الأهداف.
- ◀ **الفرصة:** إمكانية وقوع حدث يؤثر بشكل إيجابي على إنجاز الأهداف.

الغاية والأهداف

- 6- يتمثل هدف هذه السياسية، في وضع نهج منظم وفعال ومستدام لإدارة المخاطر والفرص في كافة أجزاء البرنامج يثري عملية اتخاذ القرارات ويتصل بوضوح بإنجاز الغايات والنتائج.
- 7- وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه السياسة فيما يلي:
 - ◀ توفير ضمان أفضل لأصحاب الشأن بأنه سيتم الوفاء بأهداف البرنامج وبأنه سيصار إلى إنجاز النتائج المتفق عليها؛
 - ◀ دعم تخصيص واستخدام الموارد بفعالية ودعم الابتكار وتغيير الإدارة؛
 - ◀ توفير أساس صارم لاتخاذ القرارات والتخطيط بشكل يتسم بالثقة؛
 - ◀ تشجيع الإدارة الاستباقية وليس إدارة التفاعلية، بتشجيع المخاطرة على نحو يتصف بحسن التخطيط والتدبير؛
 - ◀ توفير إطار ثابت لإدارة المخاطر يتم، من خلاله، تحديد المخاطر وتحليلها والتصدي لها؛ وتحديد المساءلة والمسؤولية؛
 - ◀ تيسير التحسين المستمر في الأداء وإنجاز التغيير الضروري في مجال ثقافة المنظمة.

مبادئ السياسة

- 8- يلتزم البرنامج بالمبادئ التالية، عند تنفيذ إدارة المخاطر:
 - (1) إن إدارة المخاطر هي عنصر أساسي في إطار الإدارة الجيدة للمنظمة وهي جزء لا يتجزأ من تطبيقات الإدارة الجيدة.
 - (2) يعمل البرنامج، بحكم طبيعة صلاحياته، في بيئات محفوفة بالمخاطر، ويأخذ، في حسبانها، الفوائد المتوقعة والعواقب المعاكسة المحتملة.
 - (3) تقع على عاتق إدارة البرنامج مسؤولية السيطرة على المخاطر. وفي ضوء هذا، يتعين على الإدارة القيام بما يلي:



- (أ) الإدارة الاستباقية للمخاطر التي تهدد موظفي البرنامج وموارده المالية وغيرها من الموارد، وأصوله وبرامجه، ومشروعاته، وسمعته، ومصالحه، الداخلية منها والخارجية
- (ب) يحدد البرنامج قدرته على تحمل المخاطر على أساس كل حالة على حدة، موليا الاعتبار أيضا لمستوى الخطر المحتمل.
- (ج) موازنة تكاليف إدارة المخاطر مع الفوائد المتوقع الحصول عليها
- (د) اغتنام الفرص واستغلالها لبلوغ غاياته بنجاح.
- (هـ) اتخاذ التدابير الملائمة في وقتها المناسب، في حالة وقوع المخاطر، بغية الحد من عواقبها، ومن ثم احتوائها.
- (و) إدارة المخاطر والفرص بصورة منتظمة واستباقية على أقل المستويات التي يكون فيها للمدير سلطة وموارد لاتخاذ الإجراءات.

التطبيق

- 9- مع أن هذه السياسة تطبق على جميع الموظفين، فإن هناك التزامات محددة تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين ورؤساء الوحدات الإدارية، سواء في المقر الرئيسي أو في الميدان، الذين يتعين عليهم اتخاذ الإجراءات الملائمة لإدارة المخاطر على نحو فعال.

تنفيذ السياسة

- 10- يستند إطار إدارة المخاطر في البرنامج إلى الوثيقة المعنونة "مشروع الإطار المتكامل لإدارة المخاطر" الصادرة عن "لجنة المنظمات الراعية لهيئة تريدواي"⁽²⁾.
- 11- ويمكن أن تكون إدارة المخاطر مستدامة فقط إذا ما أدمجت بالكامل في عمليات ومهام المنظمة، عن طريق إجراءات الموافقة والاستعراض والرقابة. ولتحقيق هذا، سوف يسعى البرنامج إلى استنباط ثقافة صحيحة لاستكمال الإدارة المنتظمة للمخاطر.
- 12- وسوف ينفذ البرنامج هذه السياسة كما يلي:
- ◀ يتولى المدير التنفيذي مسؤولية تنفيذ هذه السياسة
 - ◀ سوف يتم وضع استراتيجية مفصلة لإدارة المخاطر، تحدد المصطلحات المشتركة، ومسارا وهيكل موحدا، والأدوار والمسؤوليات، ومنهج للاتصالات والإبلاغ، وذلك تمهيدا لتوزيعها على جميع الموظفين.

(2) تحظى اللجنة برعاية خمس روابط مهنية مالية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية هي: رابطة المحاسبة الأمريكية؛ والمعهد الأمريكي للمحاسبين العموميين المعتمدين؛ ومعهد المسؤولين التنفيذيين الماليين؛ ومعهد مراجعي الحسابات الداخليين؛ والرابطة الوطنية للمحاسبين (المعروفة حاليا باسم معهد محاسبي الإدارة). وقامت اللجنة، بشكل مستقل عن أي من المنظمات الراعية، بنشر "مشروع الإطار المتكامل لإدارة المخاطر" في سبتمبر/أيلول 2004.



- ◀ ترصد الإدارة وتستعرض، بصورة دورية، ملامح المخاطر، واستراتيجيات إدارتها، والعمليات بشأنها، على مستوى البرنامج.
- ◀ يحدد المجلس التنفيذي، أو المدير التنفيذي، حسب الاقتضاء، مستويات القدرة على تحمل المخاطر، ثم يصار إلى تعميمها، من خلال سياسات المنظمة وخطوطها التوجيهية. وفي الحالات الأخرى، يحدد المديرون مستويات متحوطة للقدرة على تحمل المخاطر، وذلك ضمن مجالات مسؤولياتهم وسلطاتهم.

المسؤوليات

- 13- يقدم المجلس توجيهاته وإرشاداته للبرنامج فيما يتعلق بإدارة المخاطر، في السياقات التالية:
- ◀ عند استعراض الخطة الاستراتيجية، يوجه المجلس الأمانة فيما يتعلق بإدارة المخاطر والفرص؛
 - ◀ عند دراسة السياسات والبرامج والمشروعات، كل على حدة، يوجه المجلس الأمانة فيما يتعلق بالمخاطر ذات الصلة.
 - ◀ عند استعراض التقارير المقدمة من الإدارة، أو لجنة المراجعة، أو المراجع الخارجي، أو شعبة خدمات المراقبة، يسعى المجلس إلى التأكد من أن لدى البرنامج إطارا فعالا لإدارة المخاطر؛
 - ◀ عند دراسة المعلومات أو التقارير من الأجهزة الخارجية، مثل أجهزة الأشراف التابعة للأمم المتحدة - كوحدة التفنيس المشتركة، واللجنة الاستشارية للشؤون الإدارية والميزانية، والمجموعة الإنمائية للأمم المتحدة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة - يقدم المجلس مقترحاته إلى الأمانة حول الإدارة الفعالة للمخاطر.

المدير التنفيذي

- 14- لكي يضطلع المدير التنفيذي بمسؤولياته المتعلقة بإدارة المخاطر، ينبغي أن يعرف، أو يكون على دراية، بماهية المخاطر، وكيفية تبدل مظاهر المخاطر في البرنامج، ومدى بروز نتائج هذه المخاطر أو فرصها. والكيفية التي تدار بها هذه المخاطر، ومن هو المسؤول، ومن الذي يمكن مساءلته مباشرة، بشأن إدارة المخاطر التي تم تحديدها. وحتى يتسنى تحقيق هذه الأمور، يتعين على المدير التنفيذي إنشاء إدارة للمخاطر في البرنامج تتولى ما يلي:
- ◀ ترويج استنباط ثقافة تدعم الابتكار، إدارة المخاطر بفعالية، وتشجيع الحكمة في التصدي للمخاطر
 - ◀ إدراج إدارة المخاطر في البرامج الرئيسية وفي عمليات ومهام المنظمة، كذلك المضمنة في الطريقة التي يعمل بها البرنامج.
 - ◀ التأكد من أن المخاطر تدار بفعالية في جميع أجزاء المنظمة، وأن يتضمن ذلك تحديد المخاطر؛ وتحليلها والتصدي لها واستعراضها وإعداد التقارير عنها.
 - ◀ تحديد مساهلة الموظفين بشأن إدارة المخاطر ضمن مجال مسؤولياتهم، ومستويات سلطاتهم و/أو اختصاصهم.
 - ◀ التمكن من إجراء استعراض منتظم لفعالية إدارة المخاطر.

لجنة المراجعة

- 15- تقوم لجنة المراجعة بعملية الإشراف، كما تساعد المدير التنفيذي وتنصحه فيما يتعلق بالاضطلاع بمسؤولياته المتصلة بإدارة المخاطر، من خلال ما تؤكد على أن هذه السياسة تعمل على نحو فعال وأن هذه المخاطر تدار على نحو ملائم، وذلك وفقا لاختصاصاتها.



المراجعة الداخلية

16- يدعم مكتب المراجعة الداخلية إدارة البرنامج من خلال توفير ضمان مستقل يتعلق بما يلي: (1) مدى ملاءمة عمليات إدارة المخاطر، سواء من حيث التصميم أو المهام، (2) فعالية وكفاءة التصدي للمخاطر، وأنشطة الرقابة ذات الصلة، (3) مدى اكتمال ودقة التقارير عن إدارة المخاطر. كما يدعم هذا المكتب الإدارة من خلال توفير الخدمات الاستشارية لترويج إدارة المخاطر.

المراجعة الخارجية

17- يقوم مكتب المراجعة الخارجية بإجراء تقييم مستقل لفعالية إدارة المخاطر، كجزء من منهجه في المراجعة المتصلة بالمخاطر.

الصلات مع مبادرات التسيير الأخرى ومع العمليات الإدارية.

18- تربط إدارة المخاطر، بصورة واضحة، بمبادرات التسيير الأخرى والعمليات الإدارية سواء منها المطبقة فعلاً أو التي ستوضع موضع التنفيذ.

إدارة المخاطر والإدارة القائمة على النتائج

19- تولي إدارة المخاطر دعماً للإدارة القائمة على النتائج في البرنامج، فلكلا المفهومين هدف غالب يتمثل في إنجاز نتائج ملموسة بواسطة الوفاء بالغايات التنظيمية. ومن الجوانب الأساسية في الإدارة القائمة على النتائج، تحديد وتنفيذ الأنشطة الضرورية لإنجاز النتائج المخططة — المخرجات والنواتج والتأثير. وتعمل إدارة المخاطر على مساعدة هذه العملية عن طريق مساعدة الإدارة على تحديد أفضل الطرق لإدارة المخاطر والمتعلقة بتحقيق تلك الأهداف وتبيان حجمها، وترتيب أولوياتها.

إدارة المخاطر والخطط الاستراتيجية وخطط الإدارة

20- سوف تدرج إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما سيصار إلى تضمين المخاطر والفرص الرئيسية في صلب الخطة الاستراتيجية للبرنامج. وستؤثر ملامح المخاطر في المنظمة وفي وحدة تصريف الأعمال لخطة الإدارة.

إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

21- الرقابة الداخلية جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر وهي مسؤولية أساسية في الإدارة. فالنظم والرقابة اللذان يعملان بشكل جيد والمدمجان في وثيقة إطارية يشجعان ما تبذله منظمة ما من جهود لإدارة المخاطر ويسرّان إنجاز أهداف المنظمة.

