

# دورة حوكمة الجهات المملوكة للدولة: قابلية تحمل المخاطر والمساءلة

11 – 22 يوليو 2027

كوالالمبور





## دورة حوكمة الجهات المملوكة للدولة: قابلية تحمل المخاطر والمساءلة

المرجع: 21586\_327 التاريخ: 11 - 22 يوليو 2027 المكان: كوالالمبور الرسوم: GBP 7200

### ملخص البرنامج

حوكمة الجهات المملوكة للدولة وقابلية تحمل المخاطر والمساءلة محور دورة تدريبية تمتد 10 أيام بمستوى استراتيجي لكبار المسؤولين، ويخرج منها كل مشارك إطاراً للحوكمة والإشراف على المخاطر لجهة واحدة مملوكة للدولة. فهذه الجهات تدير مالا عاما وولايات عامة وتخضع لرقابة دقيقة، بينما تبقى أدوار الملكية وحدود المخاطر وخطوط الرفع غير محددة في كثير من الأحيان. ويتدرج البرنامج من مبادئ الملكية والإشراف، مروراً بتشخيص فجوات الرقابة والمخاطر، إلى تصميم حدود المخاطر والتأكيد والتقارير، ثم إلى تطبيق ذلك في مخرج ختامي. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في حوكمة الجهات المملوكة للدولة.

### المبررات المؤسسية

حين تكون الملكية وحدود المخاطر والتقارير غير محددة بدقة، تظهر الخسائر متأخرة وتتنازع الجهات حول المسؤولية، وتصل إلى جهات الإشراف معلومات لا يمكن البناء عليها. أما القيادات التي تضع ولايات واضحة وحدوداً قابلة للقياس للمخاطر، فتتدخل مبكراً وتدافع عن قراراتها عند المساءلة.

- التعرض للمخاطر: يظهر مبكراً حين يحل بيان معتمد لقابلية تحمل المخاطر محل التقدير غير الرسمي.
- إخفاقات الضبط: تنخفض حين تسند ملكية الضوابط وتختبر ضمن إطار الرقابة الداخلية.
- جودة الإشراف: تتحسن حين تركز تقارير المجلس والوزارة على القرارات لا على الأنشطة.

### المبادئ والأساس المعرفي

- ISO 31000 معيار دولي لإدارة المخاطر: يوجه مبادئه وإطاره وعملياته عمل المخاطر في الجلسات 3 و4 و6.
- COSO لإدارة المخاطر المؤسسية: يربط إطاره المخاطر بالاستراتيجية والأداء، وينظم عمل قابلية التحمل والتقارير في الجلسات 5 إلى 7.
- ISSAI 100 المبادئ الأساسية للتدقيق في القطاع العام: تغطي أنواع التدقيق المالي وتدقيق الأداء وتدقيق الامتثال، وتسند عمل التأكيد في الجلستين 8 و9.



## المشاركون المستهدفون

- مسؤولون يمارسون وظيفة الملكية على الجهات المملوكة للدولة ويعتمدون ولاياتها.
- مديرون عامون يتحملون مسؤولية النتائج والإنفاق والمخاطر داخل وزارة.
- مديرو الحوكمة والمخاطر الذين يبنون هيكل الإشراف والتقارير ويرفعون إلى لجنة المخاطر في المجلس.
- مديرو الرقابة الداخلية والصلة بالتحقيق الذين يختبرون فاعلية الضوابط.

يخدم البرنامج الوزارات ومرافق الخدمات المملوكة للدولة والمؤسسات المالية العامة والأجهزة الحكومية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم ترتيبات الملكية والمجلس والتقارير في جهة مملوكة للدولة قياساً إلى مبادئ معتمدة.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص جوانب الضعف في وضوح الولاية وملكية الضوابط وتقارير المخاطر.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء بيان لقابلية تحمل المخاطر بحدود قابلة للقياس ومحفزات للتصعيد.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم إطار للرقابة الداخلية بملك محدد وروتين للاختبار.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات أنشطة التأكيد عبر خطوط الدفاع الثلاثة.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير إطار للحوكمة والإشراف على المخاطر أمام الوزير والمجلس وجهة التحقيق.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: الملكية والولاية في الجهات المملوكة للدولة

ماذا تتوقع الدولة من جهة تملكها، وكيف تدون هذه التوقعات؟

- وظيفة الملكية وخطاب الولاية
- خريطة الغاية العامة والهدف التجاري
- الفصل بين السياسة والملكية والتنظيم
- نموذج سياسة الملكية
- مراجعة ولايتين في قطاعين

### اليوم 2: المجالس واللجان وصلاحيات القرار

من يقرر ماذا، وكيف يوثق ذلك؟



- تركيبة المجلس ومصفوفة المهارات
- تصميم ميثاق اللجنة
- جدول تفويض الصلاحيات
- سجل تعارض المصالح
- مصفوفة صلاحيات القرار

### اليوم 3: مبادئ المخاطر وأنواعها في القطاع العام

ما المخاطر الأهم لجهة مملوكة للدولة، وكيف توصف بصورة متسقة؟

- مبادئ ISO 31000 وإطاره
- تصنيف المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية
- حالات المخاطر السمعية والسياسية
- لغة المخاطر ومقاييس التقدير
- إسناد ملكية المخاطر

### اليوم 4: تشخيص فجوات الحوكمة والضبط

أين تخفق الترتيبات الحالية، وما الدليل على ذلك؟

- تشخيص نضج الحوكمة
- مراجعة بيئة الضبط
- تحليل الأسباب الجذرية للإخفاقات السابقة
- خريطة فجوات خطوط الرفع والمساءلة
- سجل الفجوات وترتيب الأولويات

### اليوم 5: قابلية تحمل المخاطر وحدود التحمل

كم من المخاطر يحق لجهة مملوكة للدولة أن تتحمل، ومن يضع الحد؟

- مكونات COSO لإدارة المخاطر المؤسسية
- صياغة بيان قابلية تحمل المخاطر
- حدود التحمل ومؤشرات المخاطر الرئيسية
- محفزات التصعيد وبروتوكول تجاوز الحدود
- موازنة قابلية التحمل مع الاستراتيجية والموازنة



## اليوم 6: سجلات المخاطر وتقييمها

كيف تحدد التعرضات وتقدر وترتب ليتصرف القادة على أساسها؟

- هيكل سجل المخاطر
- تقدير الاحتمال والأثر
- السيناريوهات واختبارات الضغط للجهات العامة
- جدول خيارات معالجة المخاطر
- الخريطة الحرارية وتقرير أهم المخاطر

## اليوم 7: أطر الرقابة الداخلية

كيف تحول الضوابط قرار المخاطر إلى ممارسة يومية؟

- أهداف الضبط وأنشطته
- تحليل الفصل بين المهام
- نقاط الضبط في المشتريات والمدفوعات
- مؤشرات مخاطر الاحتيال
- منهج التقييم الذاتي للضوابط

## اليوم 8: التأكيد وعلاقات التدقيق

ما التأكيد الذي يصل إلى المجلس، وهل يكفي؟

- نموذج خطوط الدفاع الثلاثة
- أنواع التدقيق في ISSAI 100 واستخداماتها
- بناء خريطة التأكيد
- جدول تقارير لجنة التدقيق
- متابعة ردود الإدارة والمتابعة

## اليوم 9: المساءلة والشفافية والتقارير

كيف يثبت المسؤولون للجمهور وجهات الإشراف أن الجهة تدار جيدا؟



- تصميم سلسلة المساعة
- تخطيط لوحة الأداء والمخاطر
- مخطط بيان الحوكمة السنوي
- قائمة فحص الإفصاح والشفافية
- نموذج إحاطة الوزير والمجلس

## اليوم 10: تطبيق حوكمة الجهات المملوكة للدولة على جهة واحدة

هل إطار الحوكمة والإشراف على المخاطر جاهز لعرضه على الوزير والمجلس؟

- تطبيق سياسة الملكية من الجلسة 1 على الجهة المختارة
- اختبار سجل الفجوات من الجلسة 4 مقابل مسودة الإطار
- مواعمة بيان قابلية التحمل من الجلسة 5 مع سجل المخاطر من الجلسة 6
- فحص تغطية خريطة التأكيد من الجلسة 8
- إنجاز إطار الحوكمة والإشراف على المخاطر

## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات والتمارين المنظمة، إذ يعمل المشاركون في فرق صغيرة على جهة مملوكة للدولة مجهولة الهوية، فيراجعون ولايتها ويقدرّون مخاطرها ويصوغون إطارها، ثم يدافعون عن النتيجة أمام لجنة وزارية محاكاة. وتنتهي كل جلسة بمراجعة الأقران للمخرج الذي أنتج في ذلك اليوم.

- نشاط مقترح: صياغة بيان لقابلية تحمل المخاطر لمرفق خدمات وجهة مالية عامة.
- نشاط مقترح: رسم تغطية التأكيد لأعلى خمسة مخاطر في وزارة.
- نشاط مقترح: التدريب على إحاطة المجلس بشأن تجاوز أحد الحدود.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك إطارا للحوكمة والإشراف على المخاطر لجهة واحدة مملوكة للدولة. ويتضمن سياسة الملكية، ومصفوفة لصلاحيات القرار، وبياناً لقابلية تحمل المخاطر، وسجلاً للمخاطر، وإطاراً للضبط، وخريطة للتأكيد، وحزمة تقارير. ويستخدم لإحاطة الوزير والمجلس وجهة التدقيق، ولتوجيه المراجعة التالية لحوكمة الجهة.



## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب حوكمة الجهات المملوكة للدولة المسؤولين الذين ليسوا متخصصين في المخاطر؟

نعم، فحوكمة الجهات المملوكة للدولة بمستوى استراتيجي، وتفترض مسؤولية عن الملكية أو الإشراف أو قرارات الإنفاق، لا خبرة في نمذجة المخاطر أو مؤهلات في التدقيق.

### ما المعايير التي تقوم عليها حوكمة الجهات المملوكة للدولة في هذه الدورة؟

تقوم حوكمة الجهات المملوكة للدولة هنا على ISO 31000 لإدارة المخاطر، وCOSO لإدارة المخاطر المؤسسية في قابلية التحمل والتقارير، وISSAI 100 لمبادئ التدقيق في القطاع العام.

### كيف يستخدم الإطار الناتج عن التدريب على حوكمة الجهات المملوكة للدولة في العمل؟

يستخدم الإطار الناتج عن التدريب على حوكمة الجهات المملوكة للدولة لإحاطة الوزير والمجلس، ووضع حدود المخاطر، وإسناد ملكية الضوابط، وتوجيه المراجعة التالية للحكومة.

### بماذا تختلف حوكمة الجهات المملوكة للدولة عن دورة في حوكمة الشركات لأعضاء مجالس الإدارة؟

تركز حوكمة الجهات المملوكة للدولة على الولايات العامة وأدوار الملكية والمساءلة العامة وحدود المخاطر، بينما تركز دورة حوكمة الشركات لأعضاء المجالس على واجبات المجلس في الشركات التجارية.