

مواد المشاركة في الدورة

إدارة المخاطر التشغيلية

المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء



تمت ترجمة هذه المادة بمبادرة من شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية – سنابل وتمويل من مؤسسة روكديل

ملحوظة مواد المشارك في الدورة تحتوي على المفاهيم والرسائل الأساسية التي ستدرس في هذه الدورة التدريبية. ليس المقصود منها أن تحل محل المعلومات الكاملة والمهارات التي تعطى من خلال سلسلة دورات **”مهارات لمديري التمويل الأصغر“**. من خلال الدورات الفعلية، سيتم عرض المفاهيم الأساسية مع قضايا للدراسة، ويتم تبادل خبرات المشاركين، بالإضافة إلى نشاطات أخرى سيتم عملها كي تساعد على نقل المهارات. على المستخدمين الذين يرغبون في حضور دورة تدريبية أن يتصلوا مباشرةً بنقاط إتصال المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء وشركائهم لمعرفة تواريخ وتفاصيل الدورات أو زيارة موقع الآتي على الشبكة: www.cgap.org/html/mfis_skills_microfinance_manag.html. أما المهتمين بحضور الدورة باللغة العربية فعليهم الإتصال مباشرةً بشبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية – سنابل علي البريد الإلكتروني info@sanabelnetwork.org أو زيارة الموقع الإلكتروني لسنابل www.sanabelnetwork.org. تود المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء أن تشكر كل من ساهم في تطوير وتصميم الدورة الأصلية التي أدت إلى هذا الملخص: جانيس سابيتا، وجويس ليمن، وهوارد بريدي، ومايكل مكورد، وبيتي سابانا، وبامبلا تشامبين، وستيفن كيللي، وأندري هيو، وأليكس سيلفا، وجينفر أيزرن، وزافير رايلى، وليزلي باركس، وتيفاني سرن، وجميع شركاء ومراكز تدريب المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء. جميع حقوق الطبع محفوظة، 2003، المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء.

المحتويات

5	إستعراض
6	هدف الدورة
6	غايات الدورة
7	إدارة المخاطر
7	ما هي إدارة المخاطر؟
9	التعرف على مخاطر مؤسسة التمويل الأصغر
11	سمات مؤسسة التمويل الأصغر؟
12	إدارة المخاطر التشغيلية
14	الضبط/الرقابة الداخلية
14	إدارة الموارد البشرية
20	الإجراءات والسياسات
21	المعلومات
24	أين تكمن أهم المخاطر؟
26	ضروريات نظام الرقابة/الضبط الفعال
27	ما هي أهم التحديات؟

29..... التدقيق/المراجعة الداخلية (ضبط إكتشافي)

29..... ما هي؟

29..... من عليه القيام بالتدقيق/المراجعة؟

33..... التدقيق/المراجعة الخارجية (ضبط إكتشافي)

33..... ما هي؟

34..... لماذا لم تحقق المراجعات الخارجية لمؤسسة التمويل الأصغر النتائج المرجوة؟

34..... إدارة عملية المراجعة الخارجية

36..... نطاق عمل التدقيق/المراجعة الخارجية

37..... الضبط/الرقابة التصحيحية

37..... من المسئول عن القيام بالأفعال التصحيحية؟

38..... ما هي بعض الأفعال التصحيحية الممكنة؟

38..... ماذا لو حدث إحتيال؟

40..... المصادر

خلال العشرين عاماً الماضية، ظهرت صناعة التمويل الأصغر كإستجابة للنقص الحاصل في توفير الخدمات التمويلية الرسمية لمعظم فقراء العالم. وكما هو الحال في أعمال الخدمات التمويلية الأخرى، مؤسسات التمويل الأصغر معرضة للمخاطر لأنها تتعامل بالأموال، وغالباً ما يكون هذا التعامل بصورة نقدية. إنه من المهم إدارة هذه المخاطر للمساعدة في التقليل من إحتمالية حصول خسائر وتخفيض حجم الخسائر في حالة حدوثها. وفي غياب أنظمة وضوابط فعالة، فإن مؤسسات التمويل الأصغر يمكن أن - وغالباً ما - تستهين بمقدرتها على تحقيق أهدافها.

صممت هذه الدورة التدريبية لمساعدة مؤسسات التمويل الأصغر في تطوير وسيلة عملية لإدارة المخاطر التشغيلية. هذه الدورة التدريبية سوف تعطي إرشادات لإرساء نشاطات عملياتية/تشغيلية من شأنها مساعدة مديري مؤسسات التمويل الأصغر على معرفة أماكن الضعف، وتصميم وتطوير ضوابط آلية رقابية، ومراقبة فاعلية وكفاءة هذه الضوابط.

إدارة المخاطر تتضمن كل من: الوقاية من حدوث المشاكل المحتملة وأيضاً علي قدم المساواة إكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية في حال حدوثها.

هدف الدورة

- تحسين جودة إدارة المخاطر في مؤسسات التمويل الأصغر من خلال:
- فهم أهمية وجود ثقافة داخل المؤسسة تكفل وتدعم نظام رقابة قوي وفعال
- تقييم وقياس قابلية المؤسسة للتعرض لمناطق الخطر
- تطبيق آليات للتعرف على المخاطر وتخفيف حدتها
- متابعة/مراقبة كفاءة/فعالية إستراتيجيات إدارة المخاطر

غايات الدورة

- تعريف مفهوم إدارة المخاطر كما ينطبق في التمويل الأصغر تحديداً
- التعرف على مناطق الخطر/الضعف في مؤسسات التمويل الأصغر
- تعليم الأطراف المعنية (ذوي العلاقة) بأهمية إستراتيجية إدارة المخاطر لمؤسسة التمويل الأصغر
- معرفة كيفية تطوير سبل للرقابة الداخلية لمؤسسة التمويل الأصغر بالتعاون مع الأطراف المعنية (ذوي العلاقة)
- فهم دور التدقيق/المراجعة الداخلية لتحقيق رقابة فعالة داخل نظام الرقابة الداخلية
- فهم الدور المحورى والهام لنظم المعلومات فى نظام إدارة المخاطر
- معرفة كيفية توظيف وإستخدام التدقيق/المراجعة الخارجية بكفاءة

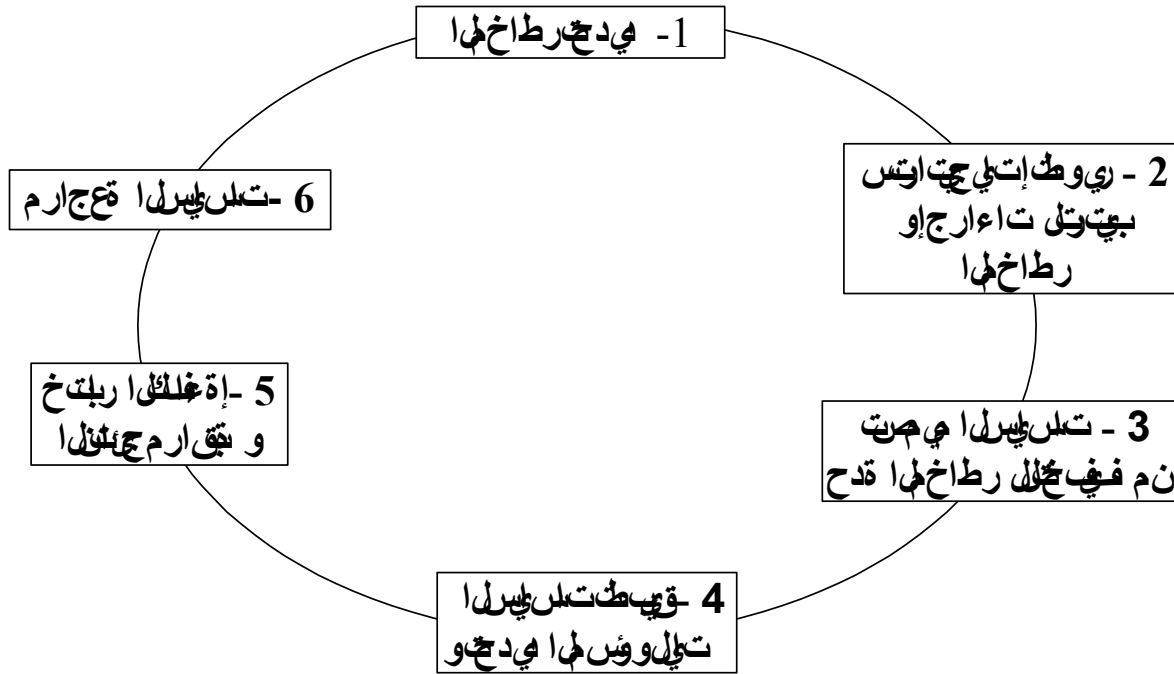
إدارة المخاطر

معظم برامج ومؤسسات التمويل الأصغر توجد لتحقيق رسالة مزدوجة: إمداد الفقراء بالخدمات المالية والإستدامة المالية. بالرغم من أن قصص نجاح هذه الصناعة هي بإزدياد، معظم هذه البرامج صغيرة وتعتمد على المانحين، وعادةً ما تعمل بدون أنظمة صحيحة للتقليل من تعرضها للمخاطر. ولكن، من أجل أن تحقق مؤسسة التمويل الأصغر رسالتها، يجب عليها أن تحدد/تتعرف على وتقلل من المخاطر التي تشكل أكبر تهديد على صحتها المالية ووجودها الطويل المدى.

ما هي إدارة المخاطر؟

إذا أخذنا التكلفة بعين الاعتبار، فإنه ليس من الممكن القضاء على جميع الخسائر المحتملة للمؤسسة، أو حتى أنه لا ينصح بذلك. فإدارة المخاطر هي عبارة عن عملية الأخذ بالمخاطر المحسوبة، وهي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر وترتيب أولوياتها وتطبيق الإستراتيجيات للتقليل من المخاطر. هذه الوسيلة تتضمن كل من الوقاية من المخاطر المحتملة والإكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية. هي عملية مستمرة وتشرك الموظفين على جميع المستويات بالمؤسسة (أنظر الشكل رقم ((1)).

شكل رقم (1): عملية إدارة المخاطر



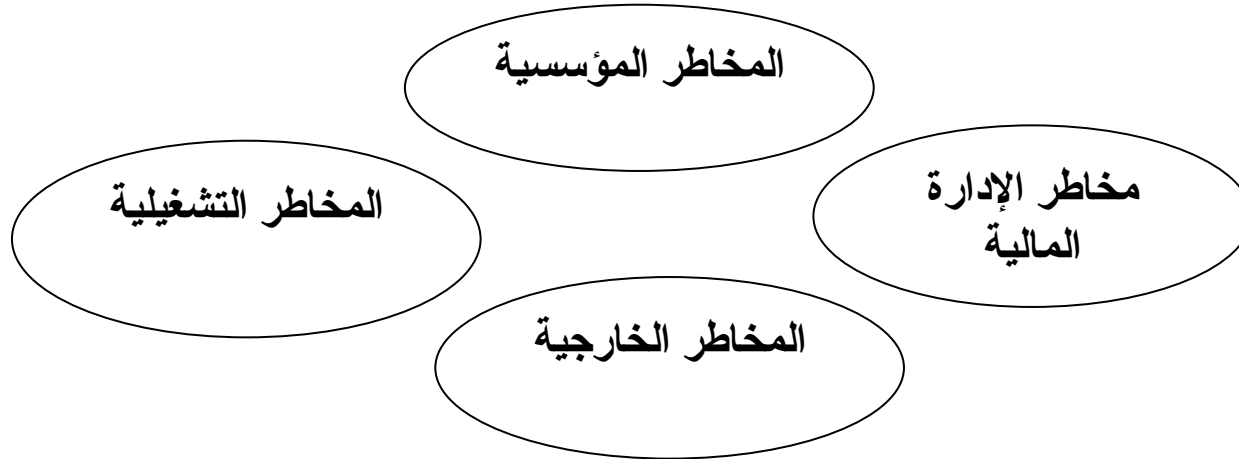
المصدر: بتطوير من أنيتا كمبيون، تحسين الضبط الداخلي: دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، دليل تقني رقم 1 (واشنطن: شبكة التمويل الأصغر (MFN) و GTZ، 2000).

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة لأن نقاط الضعف تتغير مع الوقت.

التعرف علي/تحديد مخاطر مؤسسة التمويل الأصغر

مخاطر مؤسسات التمويل الأصغر ممكن تنظيمها في أربع فئات عامة.

شكل رقم (2): فئات مخاطر التمويل الأصغر



المصدر: بتطوير من كريج تشرشل ودان كوستر، دليل منظمة كير الدولية (CARE) لإدارة المخاطر (واشنطن: كير وإصدارات باكت، 2001).

مواد المشارك في الدورة: إدارة المخاطر التشغيلية 9

المخاطر المؤسسية هي تلك التي تهدد بفقد إما الرسالة الإجتماعية أو الرسالة التجارية للمؤسسة: تغيير في العميل المستهدف، وإستمرارية الإعتماد على المانح.

المخاطر التشغيلية هي نقاط الضعف التي تواجهه في العمليات اليومية: الإئتمان/الإقراض، والإحتيال/التدليس/الإختلاس، وعدم الكفاءة، والأمان.

مخاطر الإدارة المالية تشمل شؤون إدارة الأصول/الموجودات والخصوم/المطلوبات، والسيولة، وتكامل النظام.

المخاطر الخارجية هي عادةً ما تكون خارج سيطرة مؤسسة التمويل الأصغر ولكن يجب التعرف عليها والتقليل منها: التنظيم، والمنافسة، والتوزيع السكاني، والإقتصاد الكلي، إلخ.

للكثير من المؤسسات، تعتبر المخاطر التشغيلية هي أكثر أنواع المخاطر مناسبة لأنه في هذا المجال تكون مؤسسة التمويل الأصغر معرضة للخسارة الأكثر.

سمات مؤسسة التمويل الأصغر

تواجه مؤسسات التمويل الأصغر مخاطر تشغيلية تختلف عن تلك التي يواجهها العديد من الأنواع الأخرى من المؤسسات، هي بالتحديد معرضة لمخاطر الإحتيال والخداع وذلك لأن:

- مؤسسات التمويل الأصغر تمنح عدد كبير من القروض الصغيرة وهي لذلك تستقبل عدد كبير من الدفعات الصغيرة التي من الصعب تتبعها.
- عمليات مؤسسات التمويل الأصغر غالباً ما تكون غير متركزة وموزعة على مساحة جغرافية واسعة.
- النمو المتسارع في نشاطها يؤدي إلى توليد ضغوط على النظم الخاصة بها.
- المدراء غالباً مدربون أكثر في العلوم الإجتماعية عنه في إدارة الأعمال.
- الضغوط المستمرة لتخفيض التكاليف تكون أحياناً على حساب الإشراف والرقابة اللازمة.
- معظم مؤسسات التمويل الأصغر لا يوجد لديها نظام إدارة معلومات متكامل وكاف.
- مؤسسات التمويل الأصغر لا تحبذ إعدام القروض ذات المشاكل – لأن ذلك قد يخلق المشكلات مع مانحي التمويل ويخفض من الدخل.

إدارة المخاطر التشغيلية

إدارة المخاطر التشغيلية ممكن أن تعرّف على إنها عملية التحكم في إحتتمالية حدوث حدث معاكس وتأثيره السلبي المحتمل، وتشمل 3 وسائل (ميكانيزمات) متصلة:

- الضبط/الرقابة الداخلية – وسائل المؤسسة لمراقبة/لملاحظة المخاطر قبل وبعد العمليات
 - المراجعة الداخلية – فحص نظامي للعمليات للتأكد من أن الإجراءات والسياسات التي تم إرساؤها متبعة
 - المراجعة الخارجية – تقييم خارجي لقوائم وضوابط المؤسسة
- فنظام الضبط/الرقابة الداخلية لمؤسسة التمويل الأصغر هو الوسيلة الأساسية لتحديد/لتبين المخاطر التشغيلية وقياسها والتقليل من أثرها السلبي.

مفاتيح لإدارة مخاطر فعالة

- بيان الرسالة والقيم الجوهرية
- الأفراد المتحمسون والواثقون من أنفسهم
- البيئة/المحيط المشجع
- المنهجية السليمة
- الإلتزام والشفافية
- الأمان
- الأداء والكفاءة/الفاعلية
- نظم إدارة معلومات يعتمد عليها

إدارة المخاطر التشغيلية الفعّالة تكون:

- وقائية – صممت وركبت/نفذت للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- إكتشافية – صممت للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث. عن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- تصحيحية – صممت للتأكد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية لعكس النتائج غير المرغوب فيها أو للتأكد من عدم تكرارها.

الضبط الداخلي/الرقابة الداخلية

يمثل نظام الضبط الداخلي/الرقابة الداخلية كل السياسات والإجراءات التي يتخذها مدراء مؤسسات التمويل الأصغر للتأكد من كفاءة إدارة أعمالها بالقدر الممكن عملياً. ويتيح نظام الضبط الداخلي للإدارة والعاملين التأكد بشكل معقول بأن أهداف المؤسسة يتم تحقيقها. ويساعد النظام الفعال للرقابة على كشف الأعمال غير الإعتيادية التي تحدث من الأفراد في مؤسسات التمويل الأصغر (على سبيل المثال مدراء الفروع) في حالة إتخاذ قراراتهم بصورة مستقلة. ويجب أن تكون الرقابة الداخلية وقائية، وإكتشافية، وتصحيحية.

إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية على درجة كبيرة من الأهمية لمنع أو التقليل من المخاطر التشغيلية.

الأفراد هم الأساس

كل فرد في المؤسسة أياً كان موقعه – سواء في مجلس الإدارة أو موظف صغير- له دور في إدارة المخاطر، والذي يمكن توضيحه فيما يلي :

- الإدارة العليا. تحدد المخاطر وترتيبها حسب الأولوية وتصمم، وتعديل السياسات، والنظم اللازمة للحد من المخاطر، وتعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات.

- إدارة الفروع. تنفذ إجراءات الضبط/الرقابة، وتتابع/تراقب الإلتزام بها في إطار الفرع.
- العاملون التنفيذيون. يطيعوا السياسات ويبلغوا الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، أو كيف يمكن للسياسات أن تكون أكثر ملاءمة.
- موظفو المراجعة الداخلية. يراقبوا إطاعة السياسات على مستوى المؤسسة، ويرفعوا تقرير بالنتائج إلى مجلس الإدارة والإدارة.
- مجلس الإدارة. يراجع ويعتمد تحليل الإدارة للمخاطر، والسياسات التشغيلية، ويراقب النتائج.

العاملون هم أكثر العوامل المؤثرة في النجاح وعلى كل فرد أن يكون ملماً برؤية ورسالة المؤسسة، وأن يكون ملتزماً بالقيم الحاكمة حتى يكتب النجاح لعملية إدارة المخاطر.

وضوح الرسالة والقيم :

يمثل وضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات النجاح الاستراتيجي، وحتى تكون ناجحة، فإن على مؤسسة التمويل الأصغر أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية وأن تلتزم بعملية تطوير هذه. فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل وهدف المؤسسة وكيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها. وبدون هكذا الفهم، فلن يطور العاملون إلتزاماً وولاءً للمؤسسة ولنجاحها.

- بيان الرسالة يعطى إحساساً بالغرض الذي قامت المنظمة من أجله، ويوحد الرؤية لدى كافة العاملين تجاه إنجازات المستقبل.
- وتتضمن الرسالة بصفة عامة:
- الغرض - لماذا توجد المؤسسة؟
 - العملاء - من هم الذين تخدمهم المؤسسة؟
 - الخدمة - ماذا تفعل المؤسسة لتحقيق غرضها؟
 - الفوائد - كيف يمكن للمؤسسة أن تعود بالنفع على أصحاب الشأن (ذوي العلاقة)؟

مع إنه أقل شيوعاً إلا إنه على نفس درجة الأهمية للمؤسسة القيام بتطوير وإيصال مجموعة من القيم الجوهرية أو المبادئ المرشدة التي تكمل بيان الرسالة، كما أن وضوح تلك القيم يؤدي إلى اجتذاب عاملين ملتزمين بنفس القيم، كما أنها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، والإعداد اللازم لهم، والذي بدوره يحافظ على إلتزام العاملين برسالة المنظمة.

**القيم الحاكمة ← السياسات ← الأهداف،
الغايات، وإستراتيجيات للتنفيذ**

عندما تكون المبادئ المرشدة للمؤسسة والمتفق عليها معروضة وموصلة بوضوح، والأكثر أهمية منفذة فإن المؤسسة تكون قد حققت تقدماً حقيقياً إتجاه تحجيم المخاطر المتوارث في العنصر البشري لإدارة المخاطر.

سياسات الموارد البشرية

يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر أن تقلل من قابليتها للتعرض لمعظم المخاطر، إذا امتلكت مجموعة متميزة من العاملين المحفزين/المتحمسين، الذين على درجة عالية من التدريب، ويتم تحقيق ذلك من خلال تبنى سياسات فعالة للأفراد (للموارد البشرية) من تعيين، وتدريب، ومكافآت، وتقييم أداء فضلاً عن نظم للإقالة والفصل.

التعيين

هل إجراءات التعيين مصممة لكي تعمل على اجتذاب الأفراد المحفزين ذوي الأمانة؟
ونبدأ بهذا السؤال حتى تعي مؤسسات التمويل الأصغر أهمية أن تتبع إجراءات تعيين واضحة، شفافة وعملية، وعليها أن تكون على استعداد أن تستثمر الوقت، والموارد المتاحة لإيجاد الأفراد المناسبين، هذا فضلاً عن وضع نظام للانتقاء يرتبط بالمهارات الفنية المطلوبة من خلال بعض الطرق المتعارف عليها مثل الاختبارات النفسية، أو سؤال معارف حول ما إذا كانوا يتقنون بالشخص موضع التعيين لدرجة إيمانه على فلوسهم أو التعيين تحت فترة محددة للاختبار (فترة تجريبية) يتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من عدمه لمراقبة شخصية الموظف.

التدريب

هل يتم تهيئة الموظفين الجدد وتذكيرهم بثقافة مؤسسة التمويل الأصغر الخاصة بالأمانة وعدم التسامح مع أو تحمل أي محاولة للإحتيال والخداع والتدليس؟
يركز التدريب عادة على مهام الوظيفة وحتى يمكن استغلاله كنوع من الرقابة الفعالة، فعليه أن يقدم ما هو أكثر من المهارات الفنية. فبالنسبة للموظفين الجدد فإن عملية التهيئة تمثل عاملاً هاماً

يساعد على انغماسهم فى ثقافة المؤسسة، وغرس روح الإلتزام بالرسالة، والقيم الخاصة بالمنظمة، وتعمل على تقوية سياسة عدم السماح أو التسامح فى الإحتيال والخداع.

للحصول على نوعية جيدة من الأفراد والتأكد من تطورهم ونموهم فى العمل وبقائهم محفزين مع تطور المؤسسة يجب تقديم تدريب دائم ومنتظم.

المكافآت/التعويض

هل مستويات مكافآت/مرتبات العاملين معقولة وعادلة ومنافسة؟ بالإضافة إلى مشكلة قيمة المرتب فإن معظم العاملين يريدون أن تكون المكافآت/المرتبات محددة بطريقة عادلة وشفافة. على المؤسسة أن تقوم بعمل مسح دوري للسوق لوضع حدود دنيا وعليا لمختلف الوظائف التى تشملها المؤسسة. العاملين الذين يشعرون بعدم عدالة رواتبهم يكونوا أقل إحتمالاً للقيام بأعمالهم بالدقة والإهتمام بالتفاصيل المطلوبين، ويكونوا الأكثر إحتمالاً لإساءة إستخدام الفرصة للقيام بالإختلاس والإحتيال.

التقييم

هل يوجد نظام موضوعي لتقييم أداء العاملين بشكل دوري؟
لا تقتصر عوامل تحفيز العاملين على المرتب فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى عوامل أخرى تتضمن المسؤولية، وفرص الترقى، والاعتراف بجودة العمل، والإحساس بالرضا عن الأداء على الجودة. وأن وجود نظام رسمي مصمم بصورة جيدة لعملية تقييم الأداء لكل موظف يعطى فرصة إتصال بالإتجاهين بين كل موظف والمشرف عليه أو رئيسه المباشر.

الإقالة

هل توجد سياسة للإقالة الفورية للعاملين غير الأمناء أو الذين يمارسون الإحتيال أو الخداع؟
يمثل وعى العاملين بالإجراءات السلبية المحتملة تجاههم نتيجة لانخفاض الأداء وسيلة أخرى للرقابة الوقائية، خاصة فيما يتعلق بالإحتيال، ويجب أن يتضمن النظام رسالة واضحة بأن الموظف/العامل المحتمل سيتعرض للإقالة الفورية، وأنه سوف يفقد دخله، وأية مكافآت مستحقة له، فضلاً عن تقديمه للمحاكمة. والاستجابة السريعة - من جانب مؤسسة التمويل الأصغر- واتخاذ إجراء واحد ومستقر تجاه أية محاولة إحتيال مهما كانت صغيرة وبسيطة، ترسل رسالة واضحة للعاملين/الموظفين على عدم قبول المؤسسة أو تسامحها فى أى نوع من الإحتيال أو عدم الأمانة.

السياسات والإجراءات

يمثل وضوح وشمولية السياسات والإجراءات جزءاً لا يتجزأ من الرقابة الإكتشافية.

ما هي السياسات والإجراءات؟

السياسات: هي الإرشادات المكتوبة التي تشير إلى إدارة وتوجيه العمليات. سياسات الإقراض تشمل إرشادات حول الشروط والمواصفات الواجب توفرها في العميل/الزبون، وصف للمنتجات المقدمة، ... إلخ.

الإجراءات: هي التعليمات المكتوبة التي توضح كيفية تنفيذ وإتباع السياسات.

ولكى تكون فعالة يجب أن تكون السياسات والإجراءات:
مكتوبة - أن تكون مكتوبة، فالتعليمات الشفوية نادراً ما تكون متوافقة، وتكون سهلة للخط وعدم الفهم.

بسيطة وواضحة - بمعنى أن تكون مباشرة إلى النقطة المطلوبة، وأن يتم استخدام الرسوم والأشكال لتوضيح تدفق العمليات.

متاحة - التأكد من وجودها مع كل موظف وفقاً لطبيعة عمله ومستواه الوظيفي.

مفهومة - تدريب كافة العاملين عليها.

ذات علاقة - في حالة تغييرها فلا بد من التأكد من توصيلها والتدريب عليها.

منفذة/مطبقة - يجب أن يقوم جميع العاملين بإتباعها كما هو منصوص عليها.

المعلومات

تعتبر المعلومات، ونظم المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء لا تعرفه، أو لا توجد معلومات كافية عنه، ومن ثم فالمعلومات ضرورية لمتابعة المخاطر والحد منها – لمنعها واكتشافها – وتتعدى المحاسبة إلى كافة العمليات. لذلك فإن مؤسسات التمويل الأصغر بحاجة إلى نظام يدير ويسيطر على محتوى وتدفق المعلومات.

المخاطر المرتبطة بنقص المعلومات:

- **عدم القدرة على ترتيب المخاطر وفقاً لأولويتها وأسبقية الحدوث.** يعتبر ترتيب المخاطر حسب الأولوية جزءاً هاماً في عملية إدارة المخاطر، ويمكن إجراء ذلك باستخدام المصفوفات لترتيب احتمال حدوث معين "التكرار"، وحساب التكلفة المحتملة "الأثر". وسيجعل النقص في المعلومات التاريخية من هذه العملية أكثر صعوبة.
- **عدم القدرة على كشف وتتبع الإحتيال.** يؤثر حدوث الإحتيال في مؤسسة التمويل الأصغر على جودة المحفظة المالية. وإذا كان لدى المؤسسة معلومات دقيقة ومنتظمة عن المحفظة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى سهولة كشف من الإحتيال المتعلق بالقروض المصروفة وسدادها.
- **عدم وضوح إجراءات التوظيف.** يجب أن يكون هناك لكل موظف ملف شخصي كامل يحتوي على إتفاقية العمل (العقد)، وأي قرارات حول المرتب والزيادات (مع المصادقة عليها)، ونتائج تقييم الأداء موقعة من قبل كل من الموظف ومسؤوله المباشر، وأية وثائق حول قضايا لها علاقة بالموظف. من أجل الحفاظ على نظام موارد بشرية عادل وشفاف، فإن هناك أهمية فائقة للمعلومات الموجودة/المتوفرة في ملف الموظف.

- عدم مقابلة المتطلبات القانونية. إن عدم إتاحة المعلومات المطلوبة، وفي الوقت المناسب يؤدي إلى عدم الدقة في مسايرة القوانين والتشريعات المنظمة.
- عدم كفاية الرقابة على الأصول. يمثل الاحتفاظ بسجلات الوارد والصادر من المخازن، وتسجيل الأصول الثابتة، والمعدات والسيارات من صميم نظام المعلومات المطلوب توافره، ويعتبر النقص في تلك السجلات نقطة ضعف رئيسية في نظام المعلومات.
- عدم التوافق مع الموازنة. يجب أن يتضمن النظام المالي مقارنة النتائج الفعلية مع الموازنة، حيث انخفاض قدرة المدير في فحص أسباب الانحرافات يعنى عدم القدرة على اكتشاف أو تتبع التلاعب في النظام.
- عدم دقة القوائم المالية. عدم إتقان التسجيل في الدفاتر، والإهمال في إمساك الدفاتر، وعدم اتباع الإجراءات المحاسبية، لا يؤدي فقط إلى خلق بيئة خصبة لعمليات الإحتيال ولكنه يزود المديرين وأصحاب الشأن/ذوي العلاقة بمعلومات غير صحيحة تستخدم في إدارة الشركة.

ماذا تعنى إدارة المعلومات؟

تحتوي إدارة المعلومات على أكثر من مجرد إنشاء نظام حاسب آلي (كمبيوتر)، فإدارة المؤسسة تتطلب تحديد التقارير المطلوبة التي يمكنها من إتخاذ قرارات إدارية سليمة وإعداد التقارير لأصحاب الشأن - مجلس الإدارة، المتبرعين، المستثمرين، والمساهمين، والمنظمين الى اخره. ولزيادة قدرة الإدارة العليا في الحصول على التقارير المطلوبة فلا بد أن تجمع المعلومات بشكل صحيح، وتسجل وتوضع داخل النظام.

دقة التقارير وتوافرها في الوقت المناسب هو شيء متوقع من كافة العاملين، وجزءاً من تقييم أدائهم.

الصفات المميزة للمعلومات الجيدة

إن وجود ملخص لخريطة تدفق التقارير يشمل النماذج المستخدمة، والأفراد المسؤولين، وتواريخ الإستحقاق لكافة التقارير الداخلية، ويمكن أن يساعد، ويؤكد في نفس الوقت على أن المعلومات المستمدة منها تقابل المعايير التالية:

هل المعلومات

- ذات علاقة – هل تعطي المعلومات ما نحتاجه (المطلوب)؟
- مستخدمة – هل يحتاج مستلم المعلومات أو مستخدمها كل المعلومات؟
- التوقيت – هل وصلت المعلومات في الوقت المناسب؟
- الدقة – هل المعلومات صحيحة؟
- موزعة على الأشخاص المناسبين – هل تذهب التقارير إلى الأفراد الذين هم بحاجة لتلك المعلومات؟
- متاحة للأفراد المعنيين – هل التقارير متاحة للأفراد المعنيين/المحددين فقط؟
- الصياغة – هل تسهل قراءتها وفهمها؟
- قابلة للاسترجاع – هل التقارير يتم حفظها بأشكال نمطية وفي أماكن آمنة بحيث يمكن إسترجاعها إذا ما ضاع الأصل؟
- قابلة للتتبع – هل المعلومات التي في التقارير يمكن تدقيقها/مراجعتها؟

أين مواطن الخطر الرئيسية؟

تحتاج المؤسسة لإكتشاف أين هي مواطن المخاطر التشغيلية عن طريق فحص العمليات والممارسات الجارية. ولإتمام هذه المهمة الهائلة بصورة أكثر فعالية، يتم تقسيم العمليات التشغيلية فيما يعرف "بدورة الأعمال". ويمكن تقسيم مؤسسة التمويل الأصغر- كما هو موضح فيما يلي- إلى تقسيمات رئيسية، ولكنها غير محدودة.

العمليات المالية

الائتمان – من الطلبات والموافقات من خلال المدفوعات والمتحصلات
المدخرات – من الموافقات من خلال متابعة الإيداعات والمسحوبات
مراجعة جودة المحفظة ومخصصات فقدان القروض
التنبؤ بالطلب – التسويق، مراقبة والتقرير عن الطلب/العملاء المحتملين

الإمدادات (المشتريات، الرواتب والأصول الثابتة)

الشراء – من خلال طلبات الشراء المعتمدة، إيصالات إستلام البضائع والخدمات، إيصالات الدفع.
الرواتب – التعيين، المكافآت، الخصومات القانونية من كشوف الرواتب أو الإلتزامات القانونية الأخرى، ملفات العاملين.
الأصول الثابتة – طلبات الموازنة والموافقات، المشتريات، الاستخدامات، الامن، سياسة الإهلاك، التخلص من الأصول.

الخزانة (النقدية/البنوك/الاستثمارات/ التمويل)

طرق تداول النقدية

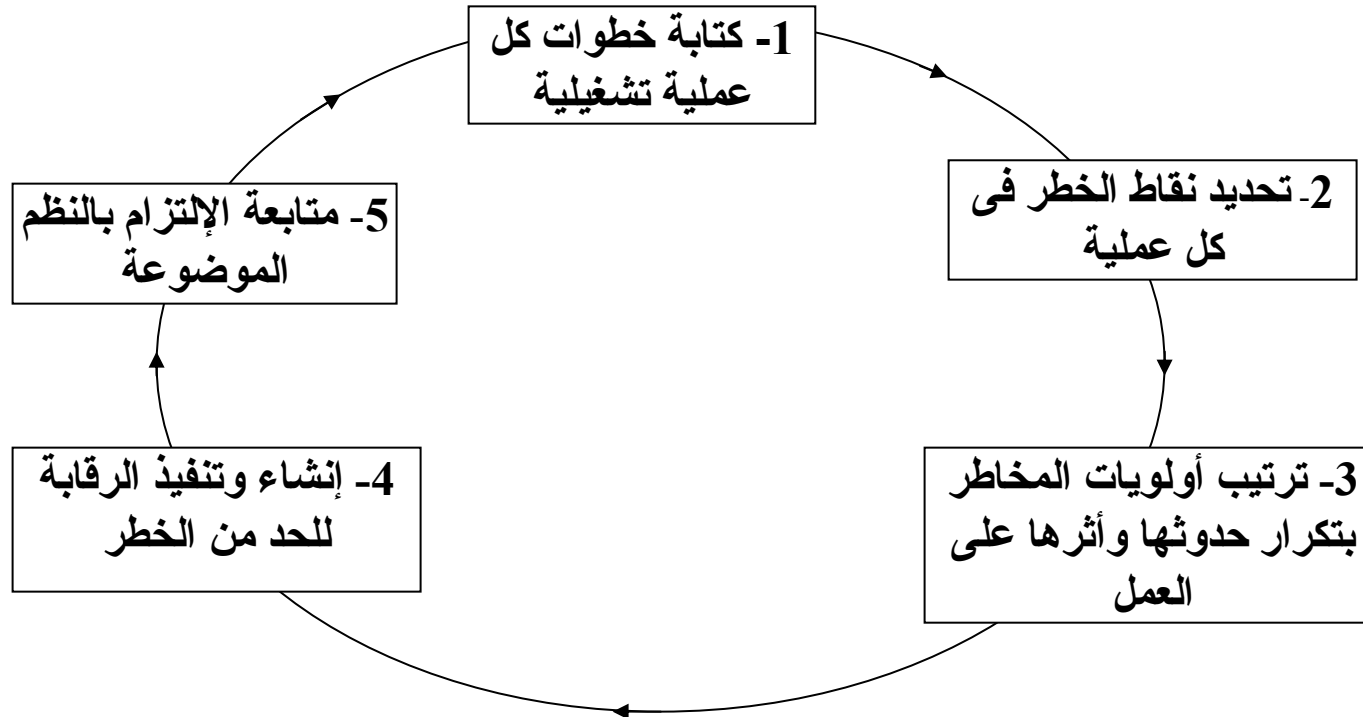
التعامل مع البنوك – فتح حسابات/إيداعات/ تحويلات/ مسحوبات.....)

الاستثمارات

التمويل – المنح، كفاية رأس المال والديون

إدارة السيولة

شكل رقم (3): مدخل إدارة الأعمال للتعرف على المخاطر والرقابة الملائمة



أساسيات النظام الرقابي الفعال

لكي يصبح نظام الرقابة الداخليه فعالا يجب توافر التالي:

- بيئة الرقابة – ويقصد بها سلوك المنظمة وأسلوبها على كافة المستويات بدءاً من فلسفة الإدارة وشكل للعمليات.
- أمانة وقدرة العاملين – ان افضل حزمة من السياسات والإجراءات لن تكون ما لم يتم تطبيقها بصورة سليمة بواسطة العاملين.
- تفويض واضح للسلطات – أن ينص الهيكل المؤسسي والوصف الوظيفي على خطوط التقارير وخطوط السلطة داخل المؤسسة.
- فصل الواجبات – بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة مثل عدم قيام الشخص الواحد بالتسجيل والاعتماد والتنفيذ.
- وجود إجراءات لكل التعاملات – يتم توصيلها للعاملين وتنفيذها.
- توافر سجلات محاسبية ومستندية مناسبة.
- رقابه كافية للوجود الفعلي للأصول والسجلات.
- توافر نظام مستقل للتحقق من الأداء.

ما هي التحديات الرئيسية؟

إن نظام الرقابة الفعال لا بد أن يتطور مع نمو وتطور المؤسسة، ولكي يحافظ على كفاءة نظام الرقابة الداخلية، فعلى الإدارة أن تأخذ في الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة وأن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين أو على ثقافة وقيم المؤسسة. فتوعية كافة العاملين بأساليب الإحتيال الجديدة والمعقدة التي قد تظهر مع نمو وتطور منتجات مؤسسات التمويل الأصغر يمثل أمراً هاماً وحاكماً مؤثراً في إستمرارية عمل المؤسسة.

محددات الرقابة الداخلية

- مهما صممت الضوابط/الرقابة الداخلية بصورة جيدة، فهي فقط توفر تأمينا معقولا بأن الغايات سوف تحقق. فهناك بعض القصورات الكامنة في جميع أنظمة الضبط/الرقابة
- **الحكم** - تتحدد فعالية الضبط/الرقابة بالقرارات المصنوعة بناء على الحكم أو التقدير الشخصي تحت الضغوط لإدارة الأعمال بناءً على المعلومات المتاحة.
- **الإنهيارات** - يمكن لأفضل نظم الضبط/الرقابة المصممة أن تنهار. فأحياناً يسيء الموظفون فهم الأوامر (التعليمات) أو ببساطة يرتكبون الأخطاء. وقد تظهر الأخطاء أيضاً نتيجة لتطبيق تكنولوجيا جديدة وصعوبة نظم المعلومات الآلية. فالنظم الرقابية القائمة قد تتقادم تصبح غير ملائمة مع إستحداث نظم وعمليات جديدة.
- **مخالفة الإدارة** - موظفو المستويات العليا يمكن لهم أن يخالفوا السياسات والإجراءات المنصوص عليها لتحقيق ميزة أو مكسب شخصي. يجب إن لا يتم خلط ذلك بتدخل الإدارة الذي يمثل - في حد ذاته- تصرفات/أفعال إدارية للإبتعاد عن بعض السياسات المرسومة لأغراض قانونية أو شرعية.
- **التواطؤ** - تواطؤ الموظفين عادة ما يتغلب على نظم الضبط/الرقابة. فأداء الأفراد الجماعي ممكن أن يبديل البيانات المالية أو أية معلومات إدارية أخرى بطريقة ما بحيث لا يمكن لنظم الضبط/الرقابة إكتشافها.
- **التكاليف** - قد يكون من المكلف للغاية إنشاء نظام رقابة معين بناءً على المزايا المتوقعة منه.
- **الخطأ البشري** - الأفراد يمكن أن يخطئوا أو يساء توجيههم أو يكونوا غير مسؤولين أو يكونوا ضعاف الحكم أو يكونوا تحت ضغط عمل أو يكون هناك دوران مرتفع في الموظفين. من الممكن أن لا يعرفوا ماذا عليهم أن يفعلوا أو كيف أو أين.

التدقيق/المراجعة الداخلية (ضبط إكتشافي)

ما هي؟

التدقيق/المراجعة الداخلية هي فحص نظامي ومستقل للعمليات والضوابط داخل المنظمة. (الجدول رقم (1) يعدد مسؤوليات المشاركين في المراجعة الداخلية). الهدف الأساسي من المراجعة الداخلية هي تحديد إذا ما كانت مخاطر المؤسسة معروفة عن طريق التثبت من الآتي:

- المعلومات المالية والتشغيلية صحيحة وموثوق بها
- السياسات والإجراءات الداخلية متبعة
- مخاطر المؤسسة يتم بيانها/تحديدتها وتخفيضها
- التعليمات الخارجية متبعة
- معايير/خصائص التشغيل المرضية متحققة
- الموارد يتم إستخدامها بصورة إقتصادية وبكفاءة
- غايات المنظمة يتم تحقيقها بفاعلية

من عليه القيام بالتدقيق/المراجعة؟

إذا لم تستطع مؤسسة التمويل الأصغر تعيين مراجع داخلي بصورة دائمة، فيمكنها التعاقد الخارجي مع من يقوم بمهام المراجعة الداخلية،

وفى هذه الحالة يجب عدم التعاقد مع نفس الجهة التى يوكل إليها مهام المراجعة الخارجية السنوية، لما فى ذلك من ضعف لاستقلالية المراجعة السنوية.

يجب أن يكون لدى كل مؤسسة للتمويل الأصغر بشكل أو بآخر مراجعة داخلية

ويفضل توافر مواصفات معينة فى المراجع تتمثل فى مؤهل على فى المحاسبة، لديه خبرة فى أعمال المراجعة سواء من مكتب محاسبة أو مؤسسة مالية. الدراية بفنيات عملية المراجعة والمعايير المحاسبية. مهارات استخدام الحاسب الآلى. امتلاك مهارات الاتصال بالآخرين بصورة شفوية أو كتابية. التمتع بقدرة إدارية ومهارات تحليلية. الاستقلالية فى التفكير والقدرة على استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.

تبعية المراجع الداخلى مباشرة إلى مجلس الإدارة

تؤدى تبعية المراجع الداخلى مباشرة إلى مجلس الإدارة إلى القدرة على مراجعة الحقائق كما هى، وكتابة تقريره على أساس موضوعي، وباستقلالية دون الخوف من مخاطر فقد وظيفته. ويدخل توفير كافة الموارد اللازمة لأداء أنشطته والقيام بمهام وظيفته ضمن إطار الاستقلالية مثل توفير مكتب خاص مجهز، وبمساحة كافية، وموازنة للانتقالات.

جدول رقم (1) المسئوليات فى المراجعة الداخلية

مجلس الإدارة	المدير العام	المراجع الداخلى
<ul style="list-style-type: none"> الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تأسيس السياسات والإجراءات بمؤسسة التمويل الأصغر. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير ووضع خطة عمل سنوية شاملة لإعتماد مجلس الإدارة متضمنة جدول زمنى وموازنة.
<ul style="list-style-type: none"> مراقبة وضبط المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> تهيئة بيئة مناسبة تعكس وتعبر عن أهمية الرقابة لمؤسسة التمويل الأصغر. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير وضع برنامج مراجعة يغطى كافة عمليات مؤسسة التمويل الأصغر وفقاً لمعايير المراجعة.
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من وجود نظام الرقابة فى وضعه الصحيح. 	<ul style="list-style-type: none"> تسهيل إمكانية وصول المراجع إلى جميع المناطق والدوائر داخل المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم أوراق العمل التى توثق بوضوح أداء المراجعة والنتائج المستخلصه.
<ul style="list-style-type: none"> الإشراف على إعداد الوصف الوظيفي وعملية التعيين للمراجع الداخلى. 	<ul style="list-style-type: none"> توفير الموارد اللازمة. 	<ul style="list-style-type: none"> تكوين وتطوير وتنمية فريق مهنى للمراجعة مؤهلاً تأهيلاً عالياً سواء من العاملين بمؤسسة التمويل أو بالانتقاء والتعيين من الخارج
<ul style="list-style-type: none"> اختيار رئيس وحدة المراجعة الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> استلام نسخ من تقارير المراجعة الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة فى العمل الميدانى بالطريقة الملائمة للتأكد من جودة أعمال الأفراد والإجراءات.
<ul style="list-style-type: none"> تأسيس أو تشكيل لجنة المراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تدعيم وتوفير الإستجابة المطلوبة من الإدارات والعاملين المتأثرين بتقرير المدقق/المراجع. 	<ul style="list-style-type: none"> رفع التقارير بالملاحظات إلى مجلس الإدارة بشكل دورى، ومساعدتهم فى تولى مسئولياتهم المتعلقة بالمراجعة.

مجلس الإدارة	المدير العام	المراجع الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> • وضع الإجراءات 	<ul style="list-style-type: none"> • المراقبة والإشراف على العملية التصحيحية وتنفيذ توصيات المدقق/المراجع الداخلي. 	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات السابق بيانها.
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد ممثل مجلس الإدارة المسئول عن الاتصال بالمراجع الداخلي. 		<ul style="list-style-type: none"> • إدارة وظيفة المراجعة الداخلية بصورة مستقلة عن الإدارة مع استمرار الاتصالات الملائمة مع المدير العام.
<ul style="list-style-type: none"> • ضمان وصول تقارير المراجع الداخلي إلى لجنة المراجعة 		<ul style="list-style-type: none"> • انشاء والمحافظة على العلاقات والروابط المهنية مع المجموعات المهنية الأخرى أو ذات العلاقة.
<ul style="list-style-type: none"> • ضمان تأسيس متطلبات إعداد التقارير ومتابعتها. 		
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم أداء المراجع الداخلي و اجراء تقييم/مراجعة لراتبه. 		
<ul style="list-style-type: none"> • تسوية الخلافات بين الإدارة والمراجع. 		
<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة تقرير المراجع الداخلي وتوجيه الإدارة لإجراء التصحيحات المطلوبة. 		
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد الخطة السنوية للمراجعة الداخلية. 		

التدقيق/المراجعة الخارجية (ضبط إكتشافي)

ما هي؟

التدقيق/المراجعة الخارجية هي فحص رسمي، ومستقل للقوائم المالية للمنشأة، والسجلات، والمعاملات/الصفقات، والعمليات، تقوم به جهة خارجية بغرض إبداء الرأي بالقوائم المالية لمؤسسة التمويل الأصغر.

الفوائد التي تعود على مؤسسة التمويل الأصغر من المراجعة الخارجية هي:

- إعطاء مصداقية للقوائم المالية والتقارير الإدارية الأخرى
- التأكيد على المسؤولية تجاه أموال المستثمرين
- التعرف على نقاط الضعف في النظم والرقابة الداخلية

نطاق العمل للمراجع الخارجي:

- يمكن أن يختلف بشكل كبير بين المؤسسات
- يشمل غايات محددة لمؤسسة التمويل الأصغر

لماذا لم تحقق المراجعات الخارجية لمؤسسة التمويل الأصغر النتائج المرجوة؟

مؤسسات التمويل الأصغر عموماً مطالبة بإجراء مراجعات سنوية عن طريق مكتب محاسبة مستقل خارجي كجزء من متطلبات المانحين، أو الدائنين، أو المستثمرين، أو الجهات المنظمة. عادةً ما يتم النظر إلى المراجعات على إنها قليلة القيمة للمؤسسة، وأنها عملية متطفلة ومكلفة لإتمامها. القليل من المراجعين الخارجيين لديهم خبرة في التمويل الأصغر وليس عندهم دائماً الفهم أن مخاطر المحفظة لمؤسسة التمويل الأصغر وأساليب/تقنيات إدارتها مختلفة عن أساليب المصارف التقليدية وأن إجراءات التدقيق/المراجعة التقليدية لا تكون كافية. بالإضافة إلى ذلك، لا يوجد معايير إسترشادية للقوائم المالية الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر كما أنه عادةً ما تكون الضوابط/الرقابة الداخلية نظم المعلومات ضعيفة، وذلك يزيد من صعوبة مهمة المراجعين/المدققين. عادةً فإن إدارة، ومجلس، ومانحو مؤسسة التمويل الأصغر لا يفهمون مهمة المراجعة الخارجية ولا يعرفون كيفية التأكد من أن المراجعة ذات علاقة ومفيدة لهم.

إدارة عملية المراجعة الخارجية

للتأكد من أن المؤسسة تحصل على شيء مفيد من تكلفة المراجعة بالإضافة إلى التأكد من أنها تحقق متطلبات التوافق، يجب تكليف شخص لإدارة العملية من بداية الأمر وحتى تسليم تقرير المراجعة النهائي. من الممكن أن يكون ذلك الشخص هو المدير المالي، ولكن من الضروري أن يكون هناك على الأقل فرد واحد من المجلس مشارك في كل خطوة من العملية ويوافق على جميع خطوات العملية. هذه الخطوات تشمل:

- إعداد شروط التعاقد – المستند الذي يحدد متطلبات مؤسسة التمويل الأصغر والذي بناءً عليه سوف تبني مكاتب المراجعة/التدقيق عروضها
- تقييم العروض - إختيار المراجعين المنضبطين والموضوعيين، ولديهم أيضاً القدرة، والحكم، والرغبة في فهم الظروف الفريدة والتحديات لمؤسسة التمويل الأصغر
- التفاوض على الأتعاب
- مراجعة العقد أو خطاب التعاقد – للتأكد من أن الإتفاق النهائي يعكس المتطلبات المذكورة في شروط التعاقد
- الإعداد للمراجعة/التدقيق – تحديد التواريخ، وتجهيز قائمة المعلومات التي يطلبها المراجعون، والتخطيط لزيارات الفروع، إلخ.
- مساعدة المراجعين – الإمداد بالمستندات والمعلومات الأخرى المطلوبة، وإجابة الأسئلة
- مراجعة التقارير الأولية – مراجعة المستندات الأولية التي يقدمها مكتب المراجعة/التدقيق بعناية والتعليق عليها أو توجيه الأسئلة قبل أن تقدم التقارير النهائية مباشرة إلى المجلس
- المتابعة – إذا ما كان هناك بعض النقاط في خطاب الإدارة تحتاج إلى تحسين، والتأكد من إتمامهم بوقت كافي قبل دورة المراجعة/التدقيق التالية

نطاق عمل التدقيق/المراجعة الخارجية

يختلف نطاق عمل المراجعة الخارجية بشكل كبير معتمداً على غايات المراجعة. فمراجعة القوائم المالية هي الأكثر عموماً، ولكن أيضاً من الممكن أن يكون هناك خطابات الإدارة، والمراجعات ذات الهدف الخاص، وإجراءات متفق عليها للقيام بالمراجعة. (أنظر الجدول رقم 2).

جدول رقم (2): خدمات المراجعة الخارجية العامة لمؤسسة التمويل الأصغر

الخدمات	الهدف	الأنشطة	المخرجات
المراجعة السنوية للقوائم المالية	تأكيد أن القوائم المالية خالية من الخطأ المادي وأنها تسجل بإنصاف الوضع المالي للمؤسسة	تفحص، بناءً على إختبارات، الموازنات الأساسية والأدلة التي تدعمها أو الإجراءات	تقرير المراجعة، يشمل الرأي، والقوائم المالية، والمذكرات
خطاب الإدارة	الحصول على ملاحظات بناءة ممكن للإدارة أن تستخدمها في تحسين العمليات والرقابة/الضوابط الداخلية	منتج ثانوي من المراجعة السنوية للقوائم المالية	خطاب الإدارة
مراجعة ذات هدف خاص	فحص التوافق بشكل عام مع متطلبات المانح، ويشمل ذلك استخدام التمويل	فحص الأمور الخاصة كما هو مطلوب من العملاء، عادةً بالنيابة عن المانحين	الرأي وتقرير المراجعة الخاصة
إجراءات متفق عليها	الحصول على نتائج تفصيلية لإجراءات إختبارية معينة لصفقات أو موازنات مختارة، مثال فحص المحفظة، أو فحص الضوابط/الرقابة الداخلية، أو تقييم إدارة نظم المعلومات	تنفيذ الإجراءات المتفق عليها	تقرير نتائج الإجراءات بدون إبداء للرأي. المستخدم يرسم خلاصته الخاصة

الضبط/الرقابة التصحيحية

كل من المراجعات الداخلية والخارجية تصدر تقارير تشير إلى أماكن الضعف والعرضة للمخاطر في مؤسسة التمويل الأصغر. في كثير من الحالات، سوف تقترح هذه التقارير الحاجة إلى إحداث التغييرات في السياسة والإجراءات الحالية، وأيضاً تبين أماكن الخطر التي لم يتم التعرف عليها من قبل. جزء من نظام الضبط الفعال يكون في إتخاذ الفعل التصحيحي عندما يتم إكتشاف أماكن الضعف هذه.

من المسئول عن القيام بالأفعال التصحيحية؟

المدير العام لديه المسؤولية الأساسية عن التأكد من أن الأفعال التصحيحية قد أخذ بها. فعلى المدير العام، مع الشخص المناسب، أن يقوم بتصميم قياسات جديدة لرقابة المخاطر ومتابعة تنفيذها. عندما يبين المراجع الداخلي المشاكل، فإن الشخص المسئول عن الإشراف في هذه المنطقة يقوم بتطبيق الإجراءات التصحيحية. فإذا حدثت المشكلة في مهمة المحاسبة، على سبيل المثال، فعلى مدير الحسابات أن يعالج ذلك.

وبعد تطبيق الرقابة الجديدة تختبر مؤسسة التمويل الأصغر كفاءتها وتقيم النتائج.

ما هي بعض الأفعال التصحيحية الممكنة؟

عموماً، نقاط الضعف، متى حددت، يمكن أن تقوم من خلال واحد، أو أكثر، من الأفعال الآتية:

- تغيير الأفراد
- تغيير الإجراءات
- تحديد شخص لتكليفه بتطبيق التغييرات
- تدوين ونشر التغييرات لكل الأفراد المتأثرين
- الطلب من الموظفين أن يقدموا تغذيتهم المرتردة/ملاحظاتهم/تقييماتهم حول هذه التغييرات

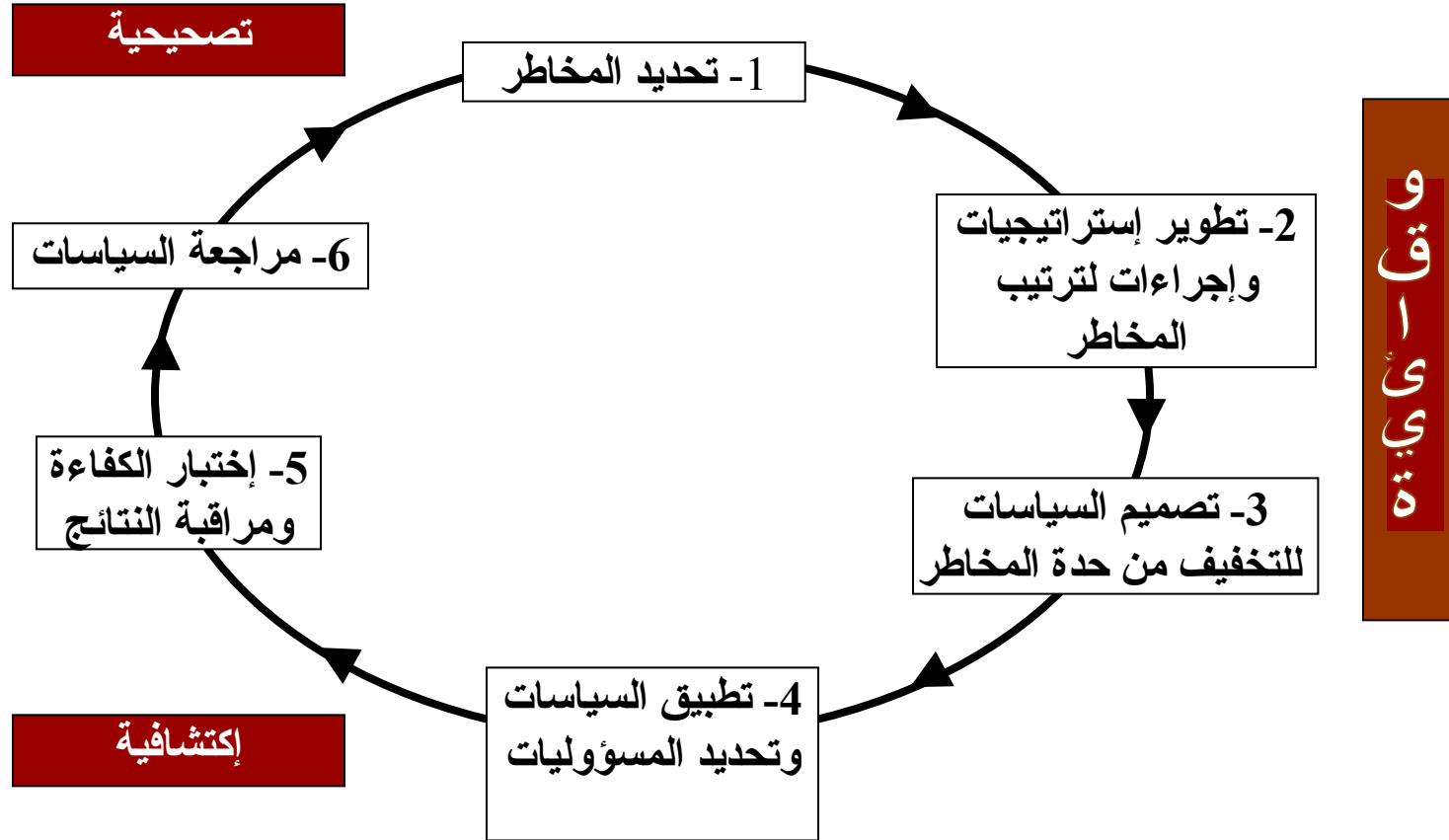
ماذا لو حدث إحتيال؟

مهما كان كمية الإحتيال أو مداه، فأهم شيء هو سرعة التصرف. فعلى كل مؤسسة للتمويل الأصغر أن يكون لديها خطة جاهزة للإستجابة السريعة لجميع حالات الإحتيال، مهما كان حجم الخسارة. الأفعال التصحيحية ممكن أن تشمل وقف أو فصل الموظف مرتكب الإحتيال وأخذ الإجراءات القانونية اللازمة. على مؤسسة التمويل الأصغر أيضاً أن تبذل الجهد لإستعادة الخسارة. من الممكن أيضاً الوقاية من حالات الإحتيال عن طريق شرحها ونشرها بوضوح مع العملاء. وفي الحالات التي تتطير فيها أخبار واقعة إحتيال، فمؤسسة التمويل الأصغر يمكن أيضاً أن تتناول المشكلة مع المانحين والجمهور بشكل عام.

إذا تصرف مؤسسة التمويل الأصغر بسرعة وبصرامة لأي واقعة إحتيال، سوف يؤكد ذلك وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية وعدم تقبل الإحتيال. التصرف "التصحيحي" السريع هو أيضاً أفضل قياس "وقائي" للتقليل من التكرار في المستقبل بسبب الرسالة الواضحة التي يعطيها لجميع الأطراف المعنية.

شكل رقم (4): عملية إدارة المخاطر

بإختصار، إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة تكون وقائية وإكتشافية وتصحيحية.



المصادر

- كمبيون، أنيتا. تحسين الضبط الداخلي: دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر. واشنطن: شبكة التمويل الأصغر (MFN) و GTZ. دليل تقني رقم 1، 2000. (متوفر من إصدارات باكت على www.pact.com)
- تشرشل، كريج، ودان كوستر. دليل منظمة كير الدولية (CARE) لإدارة المخاطر. واشنطن: كير وإصدارات باكت، 2001. (متوفر من إصدارات باكت على www.pact.com)
- دليل المراجعة الخارجية لمؤسسات التمويل الأصغر. أداة تقنية رقم 3. واشنطن: المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء، 1998. (متوفر من إصدارات باكت على www.pact.com وعلى موقع المجموعة الإستشارية لمساعدة الفقراء www.cgap.org)
- مركز مصدر خدمات المراجعة/التدقيق،
www.microfinancegateway.org/audit/index.htm