



# إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO)

نيسان/أبريل 2013



المنظمة العالمية  
للأرصاد الجوية  
الطقس . المناخ . الماء

مطبوع المنظمة رقم 1111

# إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO)

مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية رقم 1111



المنظمة العالمية  
للأرصاد الجوية  
الطقس . المناخ . الماء

مطبوع المنظمة العالمية للأرصاد الجوية رقم 1111

© حقوق الطبع محفوظة للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، 2013

حقوق الطبع الورقي أو الإلكتروني أو بأي وسيلة أو لغة أخرى محفوظة للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية. ويجوز استنساخ مقتطفات موجزة من مطبوعات المنظمة دون الحصول على إذن بشرط الإشارة إلى المصدر الكامل بوضوح. وتوجه المراسلات والطلبات المقدمة لنشر أو استنساخ أو ترجمة هذا المطبوع جزئياً أو كلياً إلى العنوان التالي:

Chair, Publications Board  
World Meteorological Organization (WMO)  
7 bis, avenue de la Paix  
P.O. Box 2300  
CH-1211 Geneva 2, Switzerland

Tel.: +41 (0) 22 730 84 03  
Fax: +41 (0) 22 730 80 40  
E-mail: publications@wmo.int

ISBN 978-92-63-61111-6

ملاحظة

التسميات المستخدمة في مطبوعات المنظمة العالمية للأرصاد الجوية وطريقة عرض المواد فيه لا تعني بأي حال من الأحوال التعبير عن أي رأي من جانب أمانة المنظمة فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو سلطاتها، أو في ما يتعلق بتعيين حدودها أو تخومها.

الآراء المعرب عنها في مطبوعات المنظمة العالمية للأرصاد الجوية هي آراء أصحابها ولا تعكس بالضرورة آراء المنظمة. كما أن ذكر شركات أو منتجات معينة لا يعني أن هذه الشركات أو المنتجات معتمدة أو موصى بها من المنظمة تفضيلاً لها على سواها مما يماثلها ولم يرد ذكرها أو الإعلان عنها.

تم إصدار هذا المطبوع بدون تدقيق رسمي.

## المحتويات

2	المقدمة
2	معلومات أساسية
2	الحوكمة
3	الغرض
3	التعريف
3	إطار عمل إدارة المخاطر
4	السياق
4	قبول مواجهة المخاطر
4	تقدير المخاطر
4	تحديد المخاطر
4	تحليل المخاطر
5	تقييم المخاطر
6	معالجة المخاطر
6	خطة معالجة المخاطر
7	تنفيذ الخطة
7	المراقبة والاستعراض
8	المعلومات والاتصالات
8	الوعي بالمخاطر والتدريب
8	نضج المخاطر

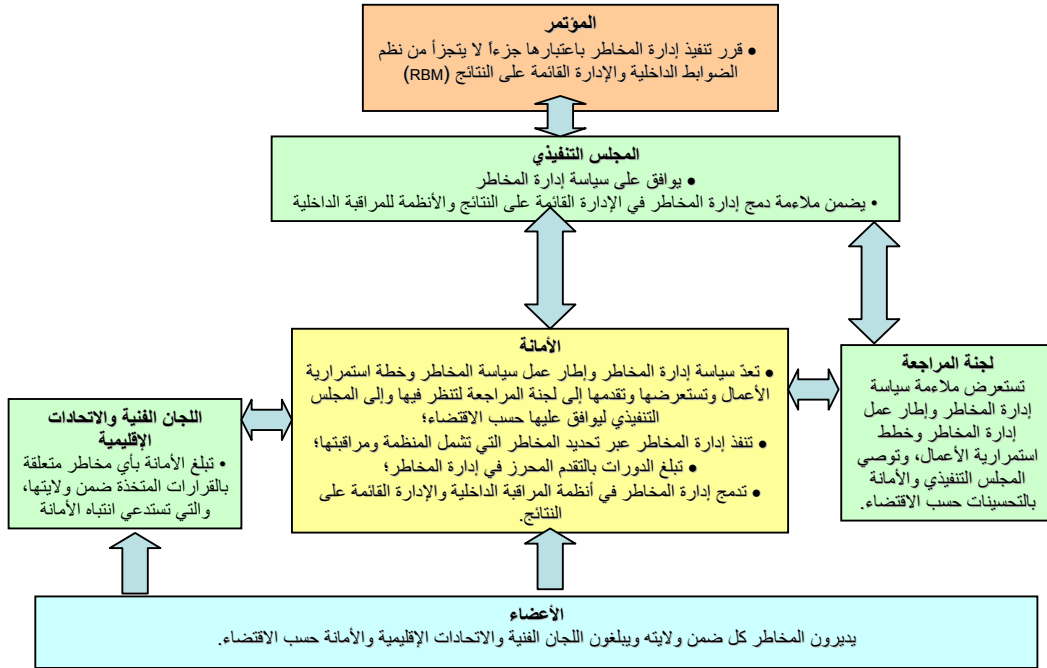
## المقدمة

## معلومات أساسية

1- توفر سياسة إدارة المخاطر (RMP) <sup>1</sup> في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) النوايا والتوجيهات الإجمالية للمنظمة في ما يتعلق بإدارة المخاطر. كذلك، يقدم إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO) الإجراءات والترتيبات لتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة وتحسينها بشكل مستمر تماشياً مع سياسة إدارة المخاطر (RMP) وولاية المنظمة (WMO) المعرفة في اتفاقية المنظمة <sup>2</sup> والنتائج المعرفة في الخطط الإستراتيجية. وتشمل عناصره الأساسية إعداد السياق وقبول مواجهة المخاطر وتقدير المخاطر (تحديدها وتحليلها وتقييمها)، وإدارة المخاطر والمعلومات والاتصالات والوعي والتدريب ونضج المخاطر ومراقبة المخاطر واستعراضها.

## الحوكمة

2- قرر المؤتمر العالمي للأرصاد الجوية تنفيذ إدارة المخاطر باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نظم الضوابط الداخلية والإدارة القائمة على النتائج (RBM). ويضمن المجلس التنفيذي للمنظمة (WMO) ملاءمة دمج إدارة المخاطر في الإدارة القائمة على النتائج والأنظمة للمراقبة الداخلية. ويضطلع الأمين العام للمنظمة (WMO) بالمسؤولية العامة عن المراقبة الداخلية، بما في ذلك إدارة المخاطر. ولجنة إدارة المخاطر (RMC)، (مذكرة الخدمة رقم 2010/14) مسؤولة عن تحديد كل المخاطر التي تشمل المنظمة وتقييمها ومراقبتها. ويبلغ الأمين العام دورات المجلس التنفيذي للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) ولجنة المراجعة بالمخاطر التي تشمل المنظمة والإجراءات اللازمة للتصدي لها. تبلغ الهيئات التأسيسية الأمانة بأي مخاطر متعلقة بالقرارات المتخذة ضمن ولايتها، والتي تستدعي انتباه الأمانة. يرد في الشكل 1 مخطط يعرض هيكل الحوكمة لإدارة المخاطر في المنظمة (WMO).



الشكل 1- مخطط يعرض هيكل الحوكمة لإدارة المخاطر في المنظمة (WMO)

<sup>1</sup> [ftp://ftp.wmo.int/Documents/PublicWeb/mainweb/meetings/cbodies/governance/executive\\_council\\_reports/english/pdf/63\\_session\\_1078\\_part1\\_en.pdf](ftp://ftp.wmo.int/Documents/PublicWeb/mainweb/meetings/cbodies/governance/executive_council_reports/english/pdf/63_session_1078_part1_en.pdf)

<sup>2</sup> [ftp://ftp.wmo.int/Documents/MediaPublic/Publications/Policy\\_docs/WMO15/15\\_2011\\_edition\\_en.pdf](ftp://ftp.wmo.int/Documents/MediaPublic/Publications/Policy_docs/WMO15/15_2011_edition_en.pdf)

3- ومن المسلم به أن إدارة المخاطر الفعالة جزء من إطار عمل إدارة رشيدة مؤسسية، ما يوفر ضمانات للأطراف المعنية بأن استثماراتهم بين أيديهم آمنة، وهي عنصر ضروري لتحسين أداء الأعمال عبر المنظمة بكاملها.

4- تبقى لجنة إدارة المخاطر (RMC) أداء عملية إدارة المخاطر الإجمالية في الأمانة قيد الاستعراض.

## الغرض

5- الغرض من إطار العمل هذا توفير الإجراءات والترتيبات لتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة وتحسينها بشكل مستمر بهدف ضمان تنفيذ إدارة المخاطر بطريقة متسقة استناداً إلى المبادئ المعروفة في سياسة إدارة المخاطر (RMP)، واتباع أفضل الممارسات والإجراءات. ويقوم إطار العمل بما يلي:

- ◀ يعلم لماذا يجب تنفيذ إدارة المخاطر؛
- ◀ يوفر لغة مشتركة لإدارة المخاطر؛
- ◀ يشرح تعريف المنظمة (WMO) للمخاطر ونهجها في ما يتعلق بإدارة المخاطر؛
- ◀ يوضح قيمة إدارة المخاطر؛
- ◀ يبرز الأدوار والمسؤوليات؛
- ◀ يقدم عرضاً عاماً للعمليات المتعلقة بإدارة المخاطر.

6- تم تصميم إجراءات المراقبة وتنفيذها للمساعدة في التخفيف من المخاطر التي تم تحديدها لتبلغ مستوى مقبولاً من حدود السماح بالاستناد إلى قبول مواجهة المخاطر الخاصة بالمنظمة (WMO) والمتفق عليها، فضلاً عن فهم الفوائد بالقياس إلى التكلفة لعمليات التصدي المحددة.

## التعريف

7- ما هو الخطر؟ الخطر، كما هو معرف في سياسة إدارة المخاطر في المنظمة (WMO) عبارة عن تهديد أو عدم تيقن مقترن بحدث قد يكون له أثر سلبي على تحقيق النتائج المعروفة في الخطط الإستراتيجية للمنظمة (WMO). في المقابل، تشكل المشاكل مظهراً من مظاهر المخاطر التي لم تتم معالجتها. ويؤدي تحسين إدارة المخاطر إلى الحد من عدد المشاكل التي تنتش.

8- ما هي إدارة المخاطر؟ تشير إدارة المخاطر إلى التطبيق المنهجي للمبادئ والنهج والعمليات المتعلقة بمهام تحديد المخاطر وتقديرها، والتخطيط لعمليات التصدي للمخاطر وتنفيذها.

9- لماذا تعتبر إدارة المخاطر مهمة؟ لا يمكن الاستغناء عن إدارة المخاطر وتلتزم المنظمة (WMO) بتنفيذ إجراءات لإدارة المخاطر المحتملة بهدف حماية الخدمات والقيمة وتعزيزهما لكل الأطراف المعنية. وتوفر إدارة المخاطر الفعالة ثقة أكبر للأعضاء والشركاء بأنه يتم تحديد المخاطر الهامة، وإدارتها والإبلاغ عنها عبر المنظمة. كذلك، يزيد إطار العمل ثقة المنظمة بقدرتها الخاصة على تحقيق النتائج المتوقعة.

## إطار عمل إدارة المخاطر

10- تشمل العناصر الأساسية لإطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة (WMO) السياق وقبول مواجهة المخاطر وتقدير المخاطر (تحديدها وتحليلها وتقييمها) ومعالجة المخاطر والمعلومات والاتصالات ومراقبة المخاطر واستعراضها.<sup>3</sup> وتشمل أيضاً عملية إدارة المخاطر التدريب والوعي فضلاً عن التقدير الدوري لمستوى نضج إدارة المخاطر.

<sup>3</sup> ISO 31000:2009 مبادئ إدارة المخاطر وتوجيهاتها

## السياق

- 11- تأخذ عملية إدارة المخاطر التي تشمل المنظمة في الاعتبار الولاية كما هي معرفة في الاتفاقية<sup>4</sup> التي أنشئت بموجبها المنظمة؛ هيكل الحوكمة للمنظمة (WMO) وأدوار مكتب الرقابة الداخلية ومراجع الحسابات الخارجي ووحدة التفويض المشتركة (JIU) وعملية التخطيط الإستراتيجي (التذييل). ويصبّ التركيز على إدارة المخاطر التي قد تؤثر على الجهود المبذولة لتحقيق النتائج المعروفة في الخطط الإستراتيجية للمنظمة (WMO)، والتي وافق عليها المؤتمر العالمي للأرصاء الجوية (Cg) لكل فترة مالية تتألف من أربع سنوات.
- 12- يتم عرض فئات المخاطر التي تركز المنظمة عليها في سياسة إدارة المخاطر في المنظمة (WMO). يجب أن تركز إدارة المخاطر التي تشمل تطوير المشاريع وتنفيذها على العوامل التي قد تؤثر على التنفيذ الناجح لمشروع معين، ما يشمل القدرة على تحقيق أهداف المشروع (المهارات المناسبة وفريق العمل وبيئة العمل)، والتمويل (سمعة المصدر والملاءمة وتقلبات العملات وطريقة تحرير الأموال والقدرة على إدارة الأموال والشرطية)، والامتثال (سياسات التمويل وسياسات المشتريات وأي مسائل قانونية أخرى)، وتسليم النتائج في الوقت المناسب، والأمان من بين أمور أخرى.

## قبول مواجهة المخاطر

- 13- تنفذ المنظمة (WMO) أنشطة ومشاريع برامجها ضمن إطار عام منخفض الخطورة. وتملك المنظمة أقل قبول لمواجهة المخاطر في ما يتعلق بالمخاطر ذات الصلة بالعمليات والامتثال، وقبولاً لمواجهة المخاطر أكبر بشكل معقول في ما يتعلق بمخاطر الحوكمة والمخاطر المالية الإستراتيجية. ويرد قالب نموذجي لإعداد خريطة قبول مواجهة المخاطر للمنظمة (WMO)، بالاستناد إلى الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) 2012-2015، في المرفق 1. فيعني ذلك بأن استدامة العمليات المستمرة وتلبية الالتزامات القانونية تحظيا بأعلى أولوية في المنظمة. وتهدف خطة استمرارية الأعمال الخاصة بالمنظمة (WMO) إلى ضمان الحد الأدنى من انقطاعات عمليات المنظمة.

## تقدير المخاطر

- 14- يتألف تقدير المخاطر من تحديد المخاطر وتحليل المخاطر وتقييم المخاطر.

## تحديد المخاطر

- 15- يركز تحديد المخاطر على العثور على المخاطر الإستراتيجية والمالية والتشغيلية ومخاطر الامتثال والحوكمة التي تشمل المنظمة. وهو جزء من مسؤولية الإدارة، المتجسدة في ثقافة المنظمة. تعمل لجنة إدارة المخاطر (RMC) مع إدارات الأمانة لتحديد المخاطر ضمن مجالات مسؤوليات كل منها. وتحدد الهيئات التأسيسية المخاطر الخاصة بولايات كل منها بما أنها تتعلق بتحقيق النتائج المتوقعة للمنظمة. تشمل الأدوات والعمليات التي غالباً ما تُستخدم لتحديد المخاطر تحليل PESTLE (سياسي واقتصادي واجتماعي وفني وقانوني وبيئي)، وحلقات عمل تحديد المخاطر، ومسح الأفق، وتحليل الافتراض.

## تحليل المخاطر

- 16- بعد تحديد المخاطر، تقضي الخطوة التالية في النظر في أسبابها ومصادرها، فضلاً عن احتمال حدوثها وأثارها المقترنة بها لتحديد مدى شدتها. ويتم تحديد العناصر التي قد تؤثر على احتمال حدوث المخاطر وأثارها، مع الأخذ في الاعتبار التدابير الموجودة وفعاليتها. سيوفر ذلك ما يُشار إليه في سجل المخاطر كـ "الدرجة الحالية". على سبيل المثال، إن أثر اصطدام طائرة في مكتب سيكون أكبر بكثير من أثر انقطاع كهربائي يطال هذا المبنى. لكن احتمال حدوث انقطاع كهربائي أكبر بكثير، ما يفسّر لماذا، في هذا المثال، من المرجح أكثر بكثير أن تقوم شركة معينة بتقليل هذا الأخير عبر تركيب إمدادات طاقة احتياطية، غير أنه من المرجح أن تقبل الأول.

<sup>4</sup> الوثائق الأساسية رقم 1، (مطبوع المنظمة رقم 15)، جنيف

17- قد يكون من الممكن تحديد تعابير معينة لبعض أنواع المخاطر، لا سيما المالية، في ما يتعلق باحتمال حدوثها وأثرها، ولكن (مثلاً في مخاطر السمعة)، غالباً ما لا تكون الدقة ممكنة، ما يتطلب بعضاً من تحكيم العقل. ومن خلال اللجوء إلى استخدام إطار العمل القياسي احتمال الحدوث مقابل الأثر، يزيد احتمال ضمان اتساق أكبر عند القيام بمثل تلك الأحكام عبر المنظمة بأكملها. للسماح بذلك، تم اعتماد مستويات قياسية لاحتمال الحدوث والأثر في المشروع، على مستوى الإدارة والمنظمة ليتم استخدامها لتقدير شدة المخاطر الشاملة كما هو مبين في الجدول 1.

18- تستخدم أمانة المنظمة (WMO) حالياً مصفوفة 3x3 (احتمال الحدوث x الأثر)، ولكن تنوي التكيف مع مصفوفة 5x5 بما أن مستوى النضج في إدارة المخاطر يتحسن. وتشير مقارنة بين مصفوفتي 3x3 و 5x5 إلى أن 1 (لمنخفض في 3x3) يتوافق مع 2-1 (لمنخفض جداً ومنخفض) في مصفوفة 5x5، و 2 (لمتوسط في 3x3) يتوافق مع 3 (لمتوسط في مصفوفة 5x5 و 3 لمرتفع في مصفوفة 3x3 يتوافق مع 4-5 (لمرتفع ومرتفع جداً) في مصفوفة 5x5.

الجدول 1- تحليل المخاطر استناداً إلى احتمال الحدوث والأثر (احتمال الحدوث x الأثر)

الأثر							
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
5	4	3	2	1	احتمال الحدوث		
5	4	3	2	1			
10	8	6	4	2	1	منخفض جداً	
15	12	9	6	3	2	منخفض	
20	16	12	8	4	3	متوسط	
25	20	15	10	5	4	مرتفع	
5	4	3	2	1	5	مرتفع جداً	
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			

### تقييم المخاطر

19- بعد تحديد المخاطر وتحليلها، تقضي الخطوة التالية في تقييمها من خلال مقارنة مستوى المخاطر المقدر (بالاستناد إلى الجدول 1) بمعايير المخاطر المعروضة في الجدول 2 لتحديد قبولها والإجراءات المناسبة وتعيين المسؤولية. ويأخذ القرار المتعلق بالإجراءات الخاصة بالمخاطر في الاعتبار إجراءات المراقبة القائمة وتكلفة معالجة المخاطر وفوائدها. ويتم تصنيف مستويات المخاطر كمرتفع جداً ومرتفع ومتوسط ومنخفض ومنخفض جداً على أساس احتمال حدوثها وأثرها (الجدول 2).

20- المستويات المناسبة لتقييم المخاطر استناداً إلى نتاج احتمال الحدوث والأثر في مصفوفتي 3x3 و 5x5 هي منخفض (2-1) في 3x3 (ما يتوافق مع منخفض جداً إلى منخفض (1-5) في 5x5)، ومتوسط (3-4) في 3x3 (يتوافق مع متوسط (6-9) في 5x5) ومرتفع (6-9) (يتوافق مع مرتفع إلى مرتفع جداً، (10-25) في 5x5).

الجدول 2- تقييم المخاطر استناداً إلى احتمال الحدوث والأثر

مستوى الخطر	التصنيف	معايير إدارة الخطر	المسؤولية
24-15	مرتفع جداً	إجراء مناسب لإدارة الخطر مطلوب	الخطر غير مقبول ويُحال إلى الإدارة المسؤولة
14-10	مرتفع	إجراء مناسب لإدارة الخطر مطلوب	الخطر غير مرغوب فيه. تسدي لجنة إدارة المخاطر المشورة بشأن القبول والإجراء المناسب.
9-6	متوسط	قد تقبل الإدارة المسؤولية الخطر شرط أن لا تكون آثاره مرتفعة جداً.	تستطيع الإدارة المسؤولة قبول الخطر وإعلام لجنة إدارة المخاطر



(RMC). وفي حال كانت الآثار مرتفعة، تقرر لجنة إدارة المخاطر (RMC) بشأن القبول والإجراء المناسب.			
تبقى الإدارة المناسبة لجنة إدارة المخاطر (RMC) على علم بالخطر شرط أن لا تكون آثاره مرتفعة.	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراءات الرقابة الداخلية المتوفرة شرط أن لا تكون الآثار مرتفعة.	منخفض	5-4
تبقى الإدارة المناسبة لجنة إدارة المخاطر (RMC) على علم بالخطر شرط أن لا تكون آثاره مرتفعة.	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراءات الرقابة الداخلية المتوفرة شرط أن لا تكون الآثار مرتفعة.	منخفض جداً	3-1

## معالجة المخاطر

21- بعد تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، وبعد اتخاذ القرارات المناسبة لقبولها أو عدم قبولها، تقضي الخطوة التالية في اختيار الإجراءات الضرورية للتصدي للمخاطر ذات المستويات غير المقبولة ولكن لا يمكن تفاديها. وتشمل الإجراءات تحديد الخيارات المختلفة لتخفيض آثار و/أو احتمال حدوث المخاطر، أو تحسين إجراءات الرقابة الداخلية وتقييم الخيارات وإعداد خطط المعالجة وتنفيذها. وتسمح نتائج تقييم المخاطر للمنظمة باختيار مستوى الخطر المقبول لتحقيق نتائجها المتوقعة، مع الاستمرار في توفير مستوى الضمانات المطلوبة لأصحاب الشأن. لكل خطر غير مقبول، يتم تحديد خيارات المعالجة، بما في ذلك الموارد الملموسة (الأشخاص أو التمويل أو البنية الأساسية أو المواد الخام أو الوقت) أو غير الملموسة (النية الحسنة والمعرفة والملكية الفكرية والسلطة). ويستطيع مالك المخاطر:

- قبول الخطر إذا كانت الفرص تفوق بقيمتها الخطر، وإذا كانت إجراءات الرقابة القائمة تستوفي معايير المخاطر المعروضة في الجدول 2. لكن يتعين على المالك الاستمرار في مراقبة الخطر؛
- تجنب الخطر من خلال عدم تنفيذ نشاط (أنشطة) البرنامج المقترن بالخطر أو من خلال تغيير النطاق أو عملية الشراء أو المورد أو سلسلة الأنشطة، بين أخرى وفقاً لنوع الخطر؛
- معالجة الخطر لتخفيض الأثر، أو احتمال الحدوث، أو كليهما و/أو تحسين إجراءات المراقبة القائمة أو إعداد إجراءات مراقبة جديدة لتخفيض الخطر إلى مستويات مقبولة؛
- نقل الخطر حتى تتحمل جهة خارجية مسؤولية جانب من جوانب التهديد. وتشمل الأمثلة نقل الخطر المالي عبر شركات التأمين أو اتفاقات تعاقدية أخرى، ونقسي الأمراض عبر التأمين الصحي؛
- مشاركة الخطر. النهج مماثل لنقل المخاطر ولكن، في هذه الحالة، تتم مشاركة الخطر من خلال نقل جزء من الخطر.

## خطة معالجة المخاطر

22- يقضي الهدف الرئيسي لخطة معالجة المخاطر في إعداد وتوثيق الاستجابات الإدارية الخاصة (الإجراءات) والجدول الزمنية والمؤشرات لمراقبة المخاطر وتعيين مالكين للمخاطر التي تم، حتى الآن، تحديدها وتقييمها واعتبار مستوياتها كغير مقبولة.

23- يكون مالك الخطر مسؤولاً عن إدارة كل الأنشطة المقترنة بالجهود المبذولة لتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة، مع إبقاء لجنة إدارة المخاطر (RMC) على علم بالتقدم.

24- هناك، ضمن المنظمة (WMO) (الجدول 3)، 3 مستويات لإدارة المخاطر:

- < تحديد المخاطر الشديدة الرئيسية وإدارتها بواسطة لجنة إدارة المخاطر بالاقتران مع الإدارات المسؤولة؛
- < إدارة المخاطر الإدارية بواسطة الإدارات المعنية التي تقدم التقارير إلى لجنة إدارة المخاطر (RMC) بشأن تقدم الإجراءات المتخذة للتصدي للمخاطر. أما المخاطر التي تتزايد فتتخطى الحدود المقبولة، على الرغم من الإجراءات المتخذة من قبل الإدارات المسؤولة، فيتم شملها في سجل المخاطر الشديدة الرئيسية لتقوم لجنة إدارة المخاطر (RMC) بمراقبتها باستمرار؛

إدارة المخاطر المقترنة بإعداد "مشاريع كبيرة" وتنفيذها بواسطة وحدة تنسيق المشاريع (PCU) بالاقتران مع مجلس مراقبة المشروع. أما المخاطر المقترنة بالمشاريع الصغيرة التي نفذتها إدارة معينة، فيجب إدارتها بواسطة الإدارة المسؤولة. وتقوم كل من وحدة تنسيق المشاريع (PCU) والإدارات المسؤولة بتقديم التقارير للجنة إدارة المخاطر (RMC) بشأن تقدم الإجراءات المتخذة للتصدي للمخاطر.

### الجدول 3- ملكية المخاطر وإدارتها

مخاطر المشاريع	المخاطر الإدارية	المخاطر الشديدة الرئيسية	
وحدة تنسيق المشاريع بالتعاون مع مجلس مراقبة المشروع (المشاريع الشاملة الكبيرة) والإدارات المسؤولة (المشاريع الخاصة بالإدارات)	مدير الإدارة	لجنة إدارة المخاطر والإدارات المسؤولة	يمتلكها:
وحدة تنسيق المشاريع	مدير الإدارة	مدير الإدارة المسؤولة	يديرها:
مجلس مراقبة المشروع ولجنة إدارة المخاطر	لجنة إدارة المخاطر	لجنة إدارة المخاطر	يستعرضها:
أثر مادي على مشروع	أثر مادي على هدف إداري	أثر مادي على أكثر من هدف مؤسساتي واحد	تؤثر على:

### تنفيذ الخطة

25- بعد تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها وإعداد خطة معالجة، نقضي المرحلة التالية في تنفيذ الاستجابة، التي تتم إدارتها واستعراضها للتأكد من أنها فعالة.

26- في هذه المرحلة، يتم شمل المعلومات المجموعة في سجل المخاطر. ويتم عرض سجل مخاطر قياسي، سيتم استخدامه لإدارة المخاطر الإدارية ومخاطر المشاريع الشديدة الرئيسية لضمان اتساق الإبلاغ عن المخاطر وتقديرها في المنظمة، في المرفق 2.

### المراقبة والاستعراض

27- تكون مستويات المخاطر المحددة عرضة للتغيرات وفقاً للعوامل المقترنة والإجراءات المنفذة للتصدي للمخاطر غير المقبولة. وترتكز عملية مراقبة المخاطر واستعراضها على العناصر التالية:

- التقدم في تنفيذ إدارة المخاطر؛
- الأداء الإجمالي/ فعالية إدارة المخاطر؛
- الامتثال لسياسة إدارة المخاطر وإطار عملها؛
- مراقبة إدارة المخاطر والإبلاغ عنها عبر المنظمة؛
- حالة المخاطر الشديدة الرئيسية التي تشمل المنظمة والمخاطر الناشئة والمخاطر المعروضة في خطة استمرارية الأعمال، معاً إلى جانب الإجراءات لتخفيفها؛
- استعراض وتحديث دوريات لسياسة إدارة المخاطر وإطار عملها؛
- آليات الإبلاغ الداخلية والخارجية.

28- يراقب مديرو الإدارات حالة المخاطر التي يتحملون مسؤوليتها، ويستعرضونها ويقدمون التقارير بشأنها إلى لجنة إدارة المخاطر (RMC). وتستعرض لجنة إدارة المخاطر (RMC) تقارير الإدارات وتتخذ القرار بشأن المخاطر استناداً إلى الحالة التي توفرها الإدارات. كذلك، يبقى رئيس لجنة إدارة المخاطر (RMC) الأمين العام على علم بحالة المخاطر واقتراحات التحسين. وبدوره، يبلغ الأمين العام الهيئات التأسيسية بالتقدم المحرز في تنفيذ إدارة المخاطر.

وسينظر المجلس التنفيذي للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) في التقدم المحرز في تنفيذ إدارة المخاطر ويقترح إجراءات للتحسين.

### المعلومات والاتصالات

29- تشمل عملية إدارة المخاطر تحديد المعلومات ذات الصلة وإدراكها والإبلاغ عنها في نموذج وإطار زمني يسمح لموظفي الأمانة والهيئات التأسيسية المسؤولة بتنفيذ مسؤولياتها. وتهدف الاتصالات بين الموظفين إلى ضمان:

- أن يتم الإبلاغ عن المكونات الرئيسية لإطار العمل وأي تعديلات مستقبلية بشكل فعال؛
- أن تكون التقارير الداخلية المتعلقة بالفعالية ونتائج إطار العمل ملائمة؛
- أن تتوفر المعلومات التي يتم إدراكها في مستويات وأوقات مختلفة؛
- وأن يُفسح المجال للتشاور بين الموظفين.

30- تهدف الاتصالات مع الهيئات التأسيسية إلى:

- إشراكها في عملية إدارة المخاطر؛
- الإبلاغ عن المخاطر للمنظمة والإجراءات المتخذة لتخفيض مستوياتها؛
- الموافقة على أي تغييرات تطرأ على سياسة إدارة المخاطر وعمليتها.

31- تروج المنظمة (WMO) لاتصالات فعالة عبر المنظمة كعنصر حاسم الأهمية في عملية إدارة المخاطر بشكل فعال. ويتحمل مالكو المخاطر مسؤولية ضمان تحديد المخاطر، وإدراكها والإبلاغ عنها للموظفين والهيئات التأسيسية المناسبة، ولجنة إدارة المخاطر (RMC).

32- يتحمل المسؤول عن إدارة المخاطر، بالاقتران مع رئيس لجنة إدارة المخاطر، مسؤولية تسهيل الاتصالات بين الموظفين ومع الهيئات التأسيسية. وتقدم الإدارات التقارير للمسؤول عن إدارة المخاطر كل ستة أشهر (في كانون الثاني/يناير وتموز/يوليو)، وتقوم لجنة إدارة المخاطر (RMC) بالنظر فيها. أما الأمانة، فتقدم تقارير بشأن تقدم الإجراءات لتخفيض المخاطر إلى دورات المجلس التنفيذي ولجنة مراجعة الحسابات للمنظمة (WMO). ويشمل مراجعو الحسابات الخارجيون ومراجعو الحسابات الداخليون في تقارير المراجعة الخاصة بهم حالة إدارة المخاطر، بما في ذلك اقتراحات التحسين. كذلك، يقوم المسؤول عن إدارة المخاطر بإشراك المنسقين الإداريين بشكل دوري.

### الوعي بالمخاطر والتدريب

33- تقرّ المنظمة بأن الوعي بالمخاطر والتدريب عنصران مهمان لتنفيذ إدارة المخاطر بشكل ناجح. ويركز الوعي بالمخاطر وأنشطة التدريب على:

- (أ) تعزيز قدرات الموظفين لتفسير إطار عمل إدارة المخاطر وسياستها وتنفيذها، والمساهمة بشكل فعال في عمليات إدارة المخاطر؛
- (ب) تعزيز قدرات الموظفين ليعوا عواقب المخاطر الموضوعية ضمن مسؤوليتهم؛
- (ج) تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لإدارة المخاطر التي تشمل المنظمة.

34- يتم استخدام حلقات العمل والحلقات الدراسية والمناقشات عبر الإنترنت ومنصات مشاركة المعرفة الأخرى لإجراء أنشطة خاصة بالوعي بالمخاطر والتدريب.

### نضج المخاطر

35- للمساعدة في تمكين التحسين المستمر لإطار عمل إدارة المخاطر، من المهم فهم مدى نضج إطار عمل إدارة مخاطر المنظمات وما هي الطموحات الموضوعية للمستقبل. ويرد النهج، الذي غالباً ما يُستخدم لتقدير نضج إدارة المخاطر، في الجدول 4.

36- يحتوي النهج على مقياس من 1 إلى 5، ويشير الرقم 1 إلى أن المنظمة لا تملك عمليات رسمية قائمة، وصولاً إلى الرقم 5 الذي يشير إلى أن إدارة المخاطر مدمجة تماماً في كل جوانب المنظمة.

## الجدول 4- النهج لتقدير نضج إدارة المخاطر

المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعيار
تحسين	مُدَار	محدد	متكرر	أولي	
يتم استخدام السياق لابلأغ عملية إدارة المخاطر وإعداد الأهداف وإدارة الفرص	يبلغ المديرون بشكل استباقي وظيفة المخاطر المركزية بالتغييرات الرئيسية في السياق	يتم فحص السياق بدقة لاستكشاف كل من التهديدات والفرص	فحص السياق المدرج في عملية المخاطر	لم يتم عكس سياق المنظمة في تحديد المخاطر	1- سياق المنظمة
تقديم عملية استمالة أصحاب الشأن بهدف التشجيع على الدعم والالتزام بشكل مبكر جداً في دورة الاستثمار	عمليات موثقة بالكامل خريطة عمليات واضحة للأنشطة	يتم إعداد إستراتيجية اتصالات يتم تحديد أهداف أصحاب الشأن، وإدراكها وعرضها واتساقها والموافقة عليها وتوقيعها	يتم تحديد أصحاب الشأن وإشراكهم	لا تتم استشارة كل أصحاب الشأن	2- إشراك كل أصحاب الشأن الرئيسيين
يتم استخدام إدارة المخاطر لتحديد الفرص والتأثير على إعداد الأهداف	يتم استخدام إدارة المخاطر لإعادة تحديد الأهداف عند الاقتضاء كجزء من تخطيط الاستجابات للمخاطر	تشمل الأهداف متطلبات أصحاب الشأن	يتم تحديد المخاطر مقابل أهداف واضحة	لا يتم دائماً عرض الأهداف بشكل صريح قبل عملية إدارة المخاطر	3- أهداف واضحة
إستراتيجيات المؤسسات الواسعة التركيز في تحسن مستمر	يتم استخدام إدارة المخاطر بشكل روتيني لدعم عملية اتخاذ القرار تحليل نوعي محسن.	تتم مواصلة تطوير السياسات، وتحسينها وتوزيعها يتم إنشاء وظيفة المخاطر المركزية	يتم تحديد السياسات والعمليات يتم إنشاء مستويات قبول المخاطر تتم الموافقة على توقيت أنشطة إدارة المخاطر	يتم تحديد حدود غير تشغيلية وغير موثقة أو غامضة ما من استعراض للمخاطر أو الفرص الناشئة	4- سياسات وعمليات وإستراتيجيات وخطط
تحليل الخيارات تحليل الحساسية وضع نماذج للسيناريوهات	تشكل انتهاكات حدود العتبة قياساً للمخاطر تم إعداد تقارير عنه، ويرتبط	تقارير الإدارة العليا بشكل متسق تقارير المراجعة	يتم إصدار تقارير الإدارة الأساسية بطريقة متسقة ومناسبة من حيث التوقيت	ما من تقارير دورية رسمية.	5- تقارير إدارة المخاطر

المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعيار
تحسين	مُدَار	محدد	متكرر	أولي	
	بالإنذارات المبكرة (نظم الإنذار المبكر) استناداً إلى المؤشرات لكل خطر	إجراءات محددة الأولويات			
عمليات المنظمة وعمليات قياس الأداء الفردي متسقة تماماً	المعرفة والخبرة والتجربة موجودة	فرق مدمجة عبر المنظمة	يتم تحديد مالكي المخاطر والمديرين والناشطين ويتم تعيين إجراءات المخاطر	يتصرف الموظفون بناءً على مبادرتهم الشخصية بشكل منعزل ما من نهج منسق	6- الأدوار والمسؤوليات
توجيه التحسينات والدمج عبر الأقسام والمساعدة في إدارة الفرص	إدراج إدارة المخاطر و"الترويج" للفوائد وتحسين العملية	يتم تطوير العلاقة مع لجنة المراجعة الداخلية والمجلس والأقسام	يتم إنشاء أدوار ووظيفة المخاطر المركزية ومسؤولياتها	ما من نقطة اتصال مركزية للتوجيه أو الإرشاد	7- وظيفة المخاطر المركزية
يتم استخدام الإنذارات المبكرة للإدارة الاستباقية والبحث عن الفرص	يتم استخدام الإنذارات المبكرة لإبلاغ إدارة المخاطر وعملية اتخاذ القرار	يتم تحسين الإنذارات المبكرة وشمل الاتجاهات في تقارير إدارة المخاطر	يتم تحديد الإنذارات المبكرة ومراقبتها	لم يتم إنشاء الإنذارات المبكرة	8- الإنذارات المبكرة (EWs)
تحديد مستمر للمعايير يتم تحديد أفضل الممارسات ومشاركتها عبر المنظمة	يتم دمج إدارة المخاطر بشكل كامل في الإدارة الوظيفية	يتم اعتماد عمليات متجانسة عبر المنظمة	يتم التسليم بثغرات العمليات وتصحيحها	ما من عمليات رسمية استجابات متخصصة رجعية يركز على الامتثال	9- استعراض فعالية العملية
الخطر متجسد في المنظمة في ما يتعلق بتصنيف الوظائف وعمليات التنصيب وعمليات التقدير وأهداف الأداء	يقود إدارة المخاطر الرئيس التنفيذي	يتم تحسين الأدوار والمسؤوليات عبر المنظمة	يتم التسليم بعقبات مشتركة والتصدي لها	لم يتم التسليم بأي عقبات	10- العقبات أمام التنفيذ
مبادرات حادة لقبول مواجهة المخاطر المحسنة بهدف إنشاء أفضل ممارسة والمحافظة عليها	يتم استعراض قبول مواجهة المخاطر والإبلاغ عنها بشكل دوري تم تحديث العملية نتيجة للتعليقات	تم إنشاء الإنذارات المبكرة	قبول مواجهة المخاطر والسمة والعملية محددة	ما من سياسة أو سمة أو عملية أو مفردات محددة ما من قبول مواجهة المخاطر	11- ثقافة المخاطر
يتم تحديث المعرفة والمهارات	أدوات ونماذج متطورة	يتم إنشاء مستويات تدريب	يتم تدريب الأشخاص	ما من تدريب لإدارة	12- إستراتيجيات لتحسين

المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعيار
تحسين	مُدَار	محدد	متكرر	أولي	إدارة المخاطر
بشكل مستمر استخدام فعال لتقنيات إدارة المخاطر الرسمية يتم دمج التحديد الكمي للمخاطر بشكل كامل في قرارات الأعمال	وسليمة قيد الاستخدام يحكم الموظفون ذوو الخبرة على النتائج المحددة الكمية	مختلفة عمليات قياس متسقة لاحتمال الحدوث والأثر تغطية موسعة للمخاطر	خلال العملية وعي بشأن التقنيات الأكثر استخداماً	المخاطر نقص في الوعي لدى معظم تقنيات إدارة المخاطر	

## المرفق 1

قالب نموذجي لإعداد خريطة قبول مواجهة المخاطر للمنظمة (WMO)، بالاستناد إلى الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) 2012-2015

فئات قبول مواجهة المخاطر					النتائج المتوقعة	المحور الإستراتيجي
مالية	متعلقة بالسمعة	امتثالية	تشغيلية	إستراتيجية		
مرتفعة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	مرتفعة	1- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على تقديم تنبؤات ومعلومات وإنذارات وخدمات عالية الجودة متعلقة بالطقس والمناخ والماء والبيئة وتحسين سبل الحصول عليها تلبية لاحتياجات المستخدمين ولتمكين جميع القطاعات المجتمعية المعنية من استعمالها في اتخاذ القرارات	تحسين جودة الخدمات وتقديمها
مرتفعة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	مرتفعة	2- تعزيز قدرات أعضاء المنظمة على الحد من المخاطر الناجمة عن الطقس والمناخ والماء والعناصر البيئية ذات الصلة، وتخفيف تأثيراتها المحتملة.	



## المرفق 2

## نموذج عن سجل مخاطر المنظمة (WMO) للمخاطر الشديدة الرئيسية المتصلة بالمنظمة

فئة مخاطر	السبب	التأثير	النتيجة	احتمال الحدوث	الأثر	درجة المنتج	مجموع الدرجات	التصنيف	المؤشر	التخفيف	أثر التخفيف	الاتجاه	المسؤولية	الحالة
الموضوع	بسبب.....	هناك خطر أن.....	نجم عن.....			0	+							
الخطر الإستراتيجي (1)	لم يتم إدراك الأولويات الجديدة المتزايدة في عملية التخطيط الإستراتيجية (وثائق تخطيطية، اجتماعات تخطيطية، إلخ)	قد يؤثر على تنفيذ بعض الأنشطة المخطط لها بسبب تحويل الموارد من الأنشطة المعتمدة	ينتج عنه تخفيض الأداء في الأولويات المخطط لها، ما يؤدي إلى عدم ارتياح الأعضاء	متوسط	مرتفع	12	7	مرتفع	- زيادة شكاوى الأعضاء - اتجاهات مشهودة في ما يتعلق بالاقتراحات غير المدرجة في الميزانية، التي يستلمها الأعضاء	- إضفاء المرونة على عملية التخطيط ضمن الأولويات المعتمدة - اتساق مع الأولويات المعتمدة ومخصصات الموازنة	متوسط	↓	الأمين العام المساعد (ASG)	اعتباراً من شهر آذار/ مارس 2012 - بقيت الأولويات معتمدة من قبل المؤتمر
الامتثال (1)	هيئات أخرى تشارك في الولاية المركزية للمنظمة (WMO) بدون تنسيق وامتثال لمعايير المنظمة	قد يخفّض جودة خدمات الطقس والماء والمناخ والخدمات البيئية ذات الصلة	يمسّ بجوهر ولاية المنظمة (WMO) في منظومة الأمم المتحدة	متوسط	مرتفع	12	7	مرتفع	-زيادة تقارير رؤساء المراقق الوطنية للأرصاد الجوية والهيدرولوجيا (NMHS) بشأن المخاوف المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها الهيئات الأخرى	-المحافظة على اتصال وثيق بصانعي القرارات والإبلاغ عن الإستراتيجية المضادة بشكل واضح - توضيح ولاية المنظمة	مرتفع	←	الأمين العام المساعد (ASG)	اعتباراً من شهر آذار/ مارس 2012 - الترويج لفهم متجانس لدور المنظمة (WMO) في التطوير - الدعم عبر مؤتمر الأمم المتحدة الرابع بشأن أقل البلدان نمواً (LDC-4) واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيّر المناخ (UNFCCC) ومؤتمر الأطراف في الإستراتيجية الدولية للحد من مخاطر الكوارث

فئة مخاطر	السبب	التأثير	النتيجة	احتمال الحدوث	الأثر	درجة المنتج	مجموع الدرجات	التصنيف	المؤشر	التخفيف	أثر التخفيف	الاتجاه	المسؤولية	الحالة
الموضوع	بسبب.....	هناك خطر أن.....	نجم عن.....			0	+							
										الجودة - العلمية للتقارير التي تقدمها الهيئات الأخرى	(WMO) واستخدام الشراكات مع هيئات أخرى لتجنب تكرارها لولايتنا			ISDR) ورئيس المجلس التنفيذي (CEB) ومنظومة الأمم المتحدة. - التنبؤات بالمناخ والإنذارات بالكوارث التي تظهر على المواقع الشبكية لبعض المؤسسات، والتي لا تشير إلى المصدر

## التذييل

### هيكل الحوكمة للمنظمة (WMO)

وأدوار مكتب الرقابة الداخلية ومراجع الحسابات الخارجي ووحدة التفتيش المشتركة (JIU)

### معلومات أساسية

1- دعا المجلس التنفيذي الأمين العام إلى توفير معلومات بشأن تصميم الحوكمة الكامل للمنظمة (WMO)، بحيث يكون أعضاء لجنة المراجعة والمجلس التنفيذي خلال مناقشتهم لاختصاصات لجنة مراجعة الحسابات، على اطلاع تام على الأدوار التي تضطلع بها مختلف الهيئات الإدارية ودور مراجع الحسابات الخارجي ومكتب الرقابة الداخلية (IOO) ووحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة (JIU) ومكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للأمم المتحدة (OIOS)، فضلاً عن مساهمات الأنشطة والعمليات كإدارة المخاطر، والمراقبة والتقييم والصلات فيما بينها.

### تشكيل المنظمة (WMO)

2- يتألف تشكيل المنظمة (WMO)، كما هو معرف في الاتفاقية<sup>5</sup> من المؤتمر العالمي للأرصاء الجوية والمجلس التنفيذي والاتحادات الإقليمية واللجان الفنية والأمانة (المرفق 1).

### المؤتمر العالمي للأرصاء الجوية (Cg)

3- يشكل المؤتمر العالمي للأرصاء الجوية (Cg) الهيئة العليا في المنظمة. وهو يجمع مندوبي الأعضاء مرة كل أربع سنوات ليحدد السياسات العامة لتحقيق أغراض المنظمة (WMO) الواردة في الاتفاقية؛ ويقدم توصيات إلى أعضاء المنظمة في المسائل الداخلة ضمن أغراضها؛ ويحيل أي مسألة داخلة ضمن أحكام الاتفاقية إلى أية هيئة من هيئات المنظمة التي تملك صلاحية التصرف فيها؛ ويضع اللوائح التي تحدد إجراءات مختلف هيئات المنظمة وعلى الأخص اللوائح العامة والفنية والمالية والنظام الأساسي للموظفين؛ وينظر في تقارير وأنشطة المجلس التنفيذي ويتخذ الإجراءات اللازمة في شأنها؛ من بين مسؤوليات أخرى. كذلك، يحدد المؤتمر الحد الأقصى للنفقات التي يمكن أن تتحملها المنظمة على أساس التقديرات التي يقدمها الأمين العام بعد الفحص المسبق للمجلس التنفيذي وتوصياته (اتفاقية المنظمة (WMO)، المادة 23 (أ)).

### المجلس التنفيذي (EC)

4- يشكل المجلس التنفيذي الهيئة التنفيذية للمنظمة المسؤولة أمام المؤتمر عن تنسيق برامج المنظمة واستخدام مواردها المالية وفقاً لمقررات المؤتمر خلال فترة ما بين الدورتين. وينفذ المجلس القرارات التي يتخذها المؤتمر أو القرارات التي يتم التوصل إليها بالمراسلة؛ ويفحص البرنامج وتقديرات الموازنة التي يعدها الأمين العام للفترة المالية التالية ويرفع ملاحظاته وتوصياته بشأنها إلى المؤتمر؛ ويتولى إدارة الأمور المالية للمنظمة وفقاً للمادتين 23 و 24 من المؤتمر، ضمن مسؤوليات أخرى. وقد تم تكليف المجلس التنفيذي لإنشاء فرق عاملة (مثل لجنة المراجعة) لمساعدته على تحقيق ولايته. يجتمع المجلس التنفيذي مرة كل عام. ويتألف من رئيس المنظمة ونواب الرئيس ورؤساء الاتحادات الإقليمية وسبعة وعشرين مديراً لمراقف الأرصاد الجوية أو الأرصاد الجوية الهيدرولوجية التابعة لأعضاء المنظمة. ويتم عرض قائمة الأعضاء المنتخبين في المؤتمر السادس عشر في الفقرة 12.2 للمؤتمر السادس عشر، التقرير النهائي الموجز مع القرارات (مطبوع المنظمة رقم 1077).

<sup>5</sup> الوثائق الأساسية رقم 1 (مطبوع المنظمة رقم 15)، طبعة 2007، اتفاقية المنظمة العالمية للأرصاء الجوية (WMO)، الأجزاء ستة - عشرة

## الاتحاد الإقليمي

5- تتحمل الاتحادات الإقليمية الستة (RAS) الإقليم الأول (أفريقيا)، والإقليم الثاني (آسيا) والإقليم الثالث (أمريكا الجنوبية) والإقليم الرابع (أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى والكاريبية) والإقليم الخامس (جنوب غرب المحيط الهادئ) والإقليم السادس (أوروبا) مسؤولية تنسيق أنشطة الأرصاد الجوية والهيدرولوجيا والأنشطة المتصلة بها في الأقاليم الخاصة بكل منها. وتروج الاتحادات الإقليمية لتنفيذ قرارات المؤتمر والمجلس التنفيذي في مناطقها الخاصة؛ وترفع التوصيات إلى المؤتمر والمجلس التنفيذي بشأن المسائل الداخلة ضمن أغراضها، من بين مسؤولياتها الأخرى. وهي تتألف من أعضاء المنظمة، ولقد تم تكليفها للاجتماع قدر الحاجة. يقوم رؤساء الاتحادات الإقليمية بتحديد وقت الاجتماعات ومكانها، بالاتفاق مع رئيس المنظمة.

## اللجان الفنية

6- تقوم اللجان الفنية الثمانية { لجنة النظم الأساسية (CBS)، ولجنة أدوات وطرق الرصد (CIMO)، ولجنة الهيدرولوجيا (CHy)، ولجنة علوم الغلاف الجوي (CAS)، ولجنة الأرصاد الجوية للطيران (CAeM)، ولجنة الأرصاد الجوية الزراعية (CAGM)، ولجنة علم المناخ (CCI) واللجنة الفنية المشتركة بين المنظمة العالمية للأرصاد الجوية واللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات والمعنية بعلوم المحيطات والأرصاد الجوية البحرية (JCOMM) } التي قام بإنشائها المؤتمر، والتي تتكون من خبراء يعينهم الأعضاء، بإجراء دراسات وتقديم توصيات إلى المؤتمر والمجلس التنفيذي بشأن المواضيع التي تقع ضمن اختصاصاتها ومجالات مسؤولياتها، بما في ذلك التوصيات بشأن الأنشطة أو البرامج الجديدة واللوائح الفنية، إلخ.

## الأمانة

7- يرأس الأمانة الأمين العام، الذي يعينه المؤتمر. ويتحمل الأمين العام مسؤولية تعيين جميع موظفي الأمانة، بما في ذلك نائب الأمين العام والأمين العام المساعد، وفقاً للقواعد التي يضعها المؤتمر وبموافقة المجلس التنفيذي. كذلك، يتحمل الأمين العام مسؤولية جميع الأعمال الفنية والإدارية للأمانة. يرد هيكل المنظمة للأمانة في الجدول 1. ويبلغ إجمالي عدد الموظفين في الأمانة حوالي 280، ويتواجد معظمهم في المقر في جنيف، وبعضهم في المكاتب الإقليمية الفرعية.

## اللجنة الاستشارية المالية

8- قام المؤتمر بإنشاء اللجنة الاستشارية المالية (FINAC) لتقديم المشورة من الدول الأعضاء في المنظمة (WMO) إلى المؤتمر والمجلس التنفيذي بطريقة شفافة بشأن مدى القدرة على تحمل تكاليف واستدامة وتنفيذ الميزانية القائمة على النتائج؛ والمسائل المالية التي تخص المنظمة. وترد الوظيفة والتنشكيل وترتيبات العمل في القرار المرفق (2).

## دور مكتب الرقابة الداخلية

9- يرد تعريف مسؤوليات مكتب الرقابة الداخلية (IOO) في المادة 13 من اللائحة المالية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) (المرفق 3). قام الأمين العام بإنشاء مكتب الرقابة الداخلية (IOO) لإتاحة مراجعة داخلية مستقلة للأنشطة المالية والإدارية والتشغيلية للمنظمة (WMO)، بما في ذلك آليات تقييم البرامج ورصدها والخدمات الاستشارية. كذلك، يتحمل المكتب مسؤولية قصي جميع الادعاءات أو الاقتراضات المتعلقة بالاحتيايل أو التبديد أو سوء الإدارة أو سوء السلوك وإجراء عمليات تفتيش على الدوائر والوحدات التنظيمية. يرفع مدير مكتب الرقابة الداخلية (D/IOO) التقارير للأمين العام. ويقدم المكتب إلى الأمين العام سنوياً تقريراً موجزاً، وكل نصف سنة إلى لجنة المراجعة، مع إرسال نسخة إلى مراجع الحسابات الخارجي عن أنشطته، بما في ذلك توجهات هذه الأنشطة ونطاقها، كما يرفع التقارير إلى المجلس التنفيذي والمؤتمر.

## وحدة التفتيش المشتركة

10- تم إنشاء وحدة التفتيش المشتركة (JIU) بموجب قرار الجمعية العامة 2150 (21) المؤرخ 4 تشرين الثاني/نوفمبر 1966، وتم توسيع نطاقها بعد ذلك بموجب قرار الجمعية 2735 ألف (25) المؤرخ 17 كانون الأول/ديسمبر 1970 و2924 بآء (27) المؤرخ 24 تشرين الثاني/نوفمبر 1972. وقد قررت الجمعية، بموجب قرارها 31/192 المؤرخ 22 كانون الأول/ديسمبر 1976، إنشاء وحدة التفتيش المشتركة ككيان فرعي دائم، ووافقت على النظام الأساسي للوحدة، اعتباراً من 1 كانون الثاني/يناير 1978. وبموجب المادة 1، الفقرة 2 من النظام الأساسي، فإن الوحدة مسؤولة أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة، وبشكل مماثل أمام الكيانات التشريعية المختصة لتلك الوكالات المتخصصة والمنظمات الدولية الأخرى ضمن منظومة الأمم المتحدة التي وافقت على نظامها الأساسي (المنظمات المشاركة)<sup>6</sup>. انضمت المنظمة (WMO) إلى وحدة التفتيش المشتركة (JIU) في العام 1979.

11- تتألف الوحدة من أكثر من أحد عشر مفتشاً قامت الجمعية العامة بتعيينهم على أساس خبرتهم الخاصة في القضايا الإدارية والمالية الوطنية أو الدولية، بما في ذلك المسائل الإدارية، ومع إيلاء الاعتبار الواجب إلى مبدأ التوزيع الجغرافي العادل والتناوب المعقول. ويعمل المفتشون حسب قدراتهم الشخصية لمدة خمس سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة.

12- تجري وحدة التفتيش المشتركة (JIU) عمليات النقصي، وأعمال التفتيش، والتقييمات، وتقدم الاقتراحات بشأن التدابير الخاصة بالكفاءة والفعالية، بما في ذلك الإصلاحات التي تركز بشكل كبير على المسائل/الأنشطة المتبعة على نطاق المنظومة. ويستلم تقارير وحدة التفتيش المشتركة (JIU) المجلس التنفيذي والإدارة التنفيذية.

## دور مراجع الحسابات الخارجي

13- تحدد المادة 15 من اللانحة المالية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) (المرفق 4) إجراء تعيين مراجع حسابات خارجي ومدة الولاية ونطاق المراجعة. وتشير هذه المادة أيضاً إلى أن مراجع الحسابات الخارجي يقدم تقارير عن مراجعة البيانات المالية والجداول المتعلقة بها، تتضمن أية معلومات يرى أنها ضرورية فيما يتعلق بالملاحظات المتعلقة بفعالية الإجراءات المالية، والنظام المحاسبي، والمراقبة المالية الداخلية، وبوجه عام، إدارة المنظمة وتنظيمها (المادتين 15.4 و15.9). ويرفع مراجع الحسابات الخارجي التقارير إلى المجلس التنفيذي سنوياً وإلى المؤتمر.

## أدوات الإدارة

### إدارة المخاطر والمراقبة والتقييم

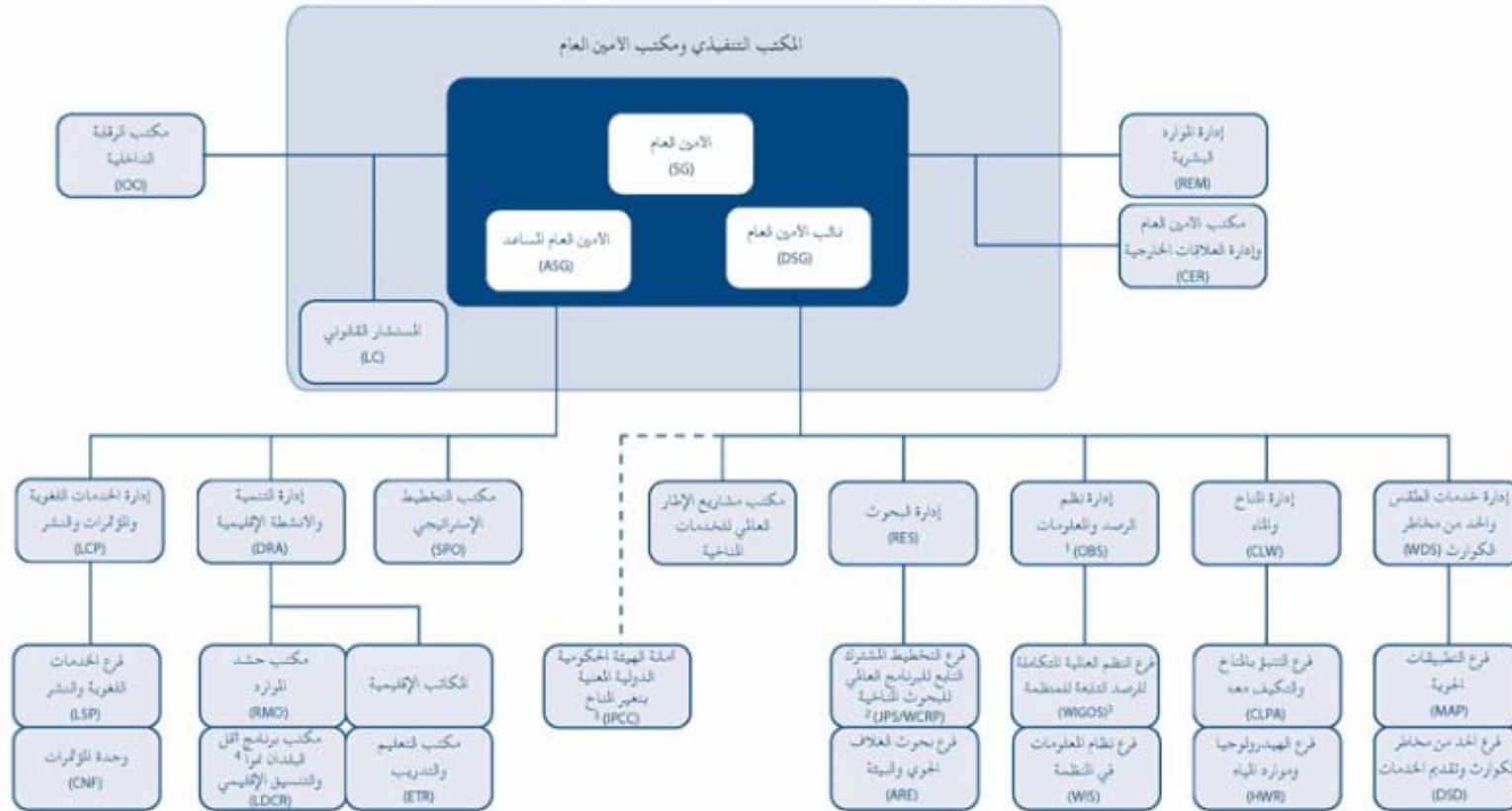
14- تعتبر إدارة المخاطر (RM) والمراقبة والتقييم (M&E) أدوات مهمة ومتميزة ومنكاملة في الإدارة القائمة على النتائج، وهي تساعد على تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

15- تمثل مراقبة تنفيذ أنشطة البرامج عملية مستمرة توفر المعلومات المتعلقة بالتقدم المحرز في تحقيق النتائج المتوقعة، وتقع مسؤوليتها على مديري البرامج الفرديين وإدارات المنظمة (WMO). وتتبع عملية المراقبة الأداء على أساس ما تم تخطيطه عبر تجميع البيانات الخاصة بالتقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة وتحليلها بشكل دوري على أساس مؤشرات الأداء الرئيسية. وتنتظر المراقبة في جانبي العمليات البرنامجية (تحويل المدخلات إلى مخرجات)، والتغيرات في الظروف نتيجة للأنشطة البرنامجية (النتائج). وتحدد أيضاً مواطن القوة ومواطن الضعف في البرنامج المعني. فضلاً عن ذلك، فإن معلومات الأداء المستخلصة من المراقبة تعزز الحوار والاستفادة من الخبرات وتحسن عملية اتخاذ القرارات.

16- يوفر التقييم معلومات عن أسباب تحقيق النتائج أو عدم تحقيقها من خلال تحليل أداء البرامج بشكل دوري ومتعمق. ويعتمد على البيانات المستخلصة خلال المراقبة، وكذلك على المعلومات الواردة من مصادر أخرى (مثلاً الاستبيانات، والمقابلات، والأفرقة العاملة التابعة للمجلس التنفيذي، والاتحادات الإقليمية، واللجان الفنية، وما إلى ذلك).

17- تعالج إدارة المخاطر أوجه عدم اليقين، والمخاطر المقترنة بها والفرص التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة. وهي تتطلب، تماماً مثل المراقبة والتقييم، تعريف الأهداف القابلة للتحقيق التي تشكل أساس تحديد المخاطر وتقديرها مع اتخاذ قرارات بشأن أنظمة الاستجابة ورفع التقارير. وتشكل الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) والخطة التشغيلية للمنظمة (WMO) والميزانية القائمة على النتائج للمنظمة (WMO)، ونظام المراقبة والتقييم للمنظمة (WMO) المكونات الرئيسية الأربعة التي يقوم عليها إطار الإدارة القائمة على النتائج للمنظمة (WMO) (المرفق 5). وتبلغ الخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO) عمليات إدارة المخاطر. ويستخدم كل من مراجع الحسابات الخارجي والداخلي النهج القائم على المخاطر في المراجعة.

الجدول 1- الهيكل التنظيمي للمنظمة (WMO)



1. تستضيف الإدارة أيضاً أمانة النظام العالمي لرصد المناخ (GCOS)

2. البرنامج العالمي للبحوث المناخية (WCRP) تشارك في عاينته المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) والجلس الدولي للعلوم (ICSU) واللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات التابعة لليونسكو (UNESCO/IOC)

3. الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPCC) مشمولة برعاية مشتركة بين المنظمة (WMO) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)

4. أقل البلدان نمواً.

## التنزيل، المرفق 1 تشكيل المنظمة (WMO)





**التعديل، المرفق 2**  
**القرار 39 (Cg-XV)**  
**اللجنة الاستشارية المالية**

إن المؤتمر،

إذ يشير إلى القرار 29 (Cg-X) - اللجنة الاستشارية المالية،

وإذ يأخذ في الاعتبار تقرير الدورة الثامنة والخمسين للمجلس التنفيذي وتقرير الاجتماع السادس والعشرين للجنة الاستشارية المالية (FINAC)،

يقرر الإبقاء على اللجنة الاستشارية المالية (FINAC) بالاختصاصات التالية:

**1- الغرض**

تقديم المشورة من الدول الأعضاء في المنظمة (WMO) إلى المؤتمر والمجلس التنفيذي بطريقة شفافة بشأن:

- (أ) مدى القدرة على تحمل تكاليف واستدامة وتنفيذ الميزانية القائمة على النتائج؛  
(ب) المسائل المالية التي تخص المنظمة؛

**2- المهام**

- (أ) إسداء المشورة بشأن مدى كفاية الترابط بين الميزانية القائمة على النتائج والخطة الإستراتيجية للمنظمة (WMO)؛  
(ب) إسداء المشورة بشأن مدى كفاية مخصصات الموارد العادية والموارد من خارج الميزانية لتحقيق النتائج المتوقعة؛  
(ج) إسداء المشورة بشأن المسائل المالية، مثل الاشتراكات التناسبية واللائحة المالية وأي فوائض؛  
(د) إسداء المشورة بشأن المستوى العام للميزانية، مع مراعاة القضايا المتصلة بمدى القدرة على تحمل التكاليف والاستدامة؛  
(هـ) أخذ تقارير المراجع الخارجي للحسابات، ولجنة المراجعة والأجهزة الأخرى ذات الصلة في الاعتبار عند اللزوم لدى مناقشة هذه المهام؛

**3- التشكيل**

- (أ) يتولى رئيس المنظمة (WMO) رئاسة اللجنة الاستشارية المالية؛  
(ب) تتكون العضوية الأساسية من رئيس المنظمة (WMO) ورؤساء الاتحادات الإقليمية؛  
(ج) تكون عضوية اللجنة مفتوحة أمام أعضاء المنظمة (WMO)؛

**4- ترتيبات العمل**

- (أ) يعقد الرئيس الاجتماع في الوقت المناسب ولفترة طويلة بما فيه الكفاية لإعداد تقرير قبل بدء المؤتمر والمجلس التنفيذي؛  
(ب) تُوفر الوثائق ذات الصلة للأعضاء قبل ثلاثة أسابيع على الأقل من اجتماع اللجنة الاستشارية المالية؛  
(ج) تتبع اللجنة الإجراءات المعتادة التي تطبقها أجهزة المنظمة (WMO) المماثلة فيما يتعلق بالحرص على صياغة توصياتها بتوافق الآراء؛  
(د) تُوفر تقارير اللجنة لجميع أعضاء المنظمة (WMO).

## التذييل، المرفق 3

## دور مكتب الرقابة الداخلية

المادة 13 من اللائحة المالية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) كما تم تنقيحها  
في الدورة الحادية والستين، المعقودة في حزيران/ يونيو 2009  
المراقبة الداخلية

الفقرات 13.7 – 13.10

## الرقابة الداخلية

13.7 ينشئ الأمين العام، في إطار نظام الرقابة الداخلية الأوسع نطاقاً، مكتباً لإتاحة المراجعة المستقلة للأنشطة المالية والإدارية والتشغيلية للمنظمة (WMO)، بما في ذلك آليات تقييم البرامج ورصدها والخدمات الاستشارية. ويسمى هذا المكتب مكتب الرقابة الداخلية، ويضمن ما يلي:

- (أ) انتظام قبض جميع أموال المنظمة ومواردها المالية الأخرى وحفظها والتصرف فيها؛
- (ب) مطابقة الإنفاق للاعتمادات أو الأحكام المالية الأخرى التي أقرها
- (ج) المؤتمر أو وافق عليها المجلس التنفيذي أو للغرض أو القواعد المتعلقة بالصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة بها؛
- (د) امتثال جميع الأنشطة المالية والأنشطة الإدارية الأخرى للوائح المعمول بها؛
- (هـ) اكتمال البيانات المالية والبيانات الإدارية الأخرى ودقتها ومناسبة توقيتها؛
- (و) استخدام جميع موارد المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة والاقتصاد.

13.8 يكون مكتب الرقابة الداخلية مسؤولاً أيضاً عن تقصي جميع الادعاءات أو الافتراضات المتعلقة بالاحتيال أو التبيد أو سوء الإدارة أو سوء السلوك وعن إجراء عمليات تفتيش على الدوائر والوحدات التنظيمية.

13.9 يعين الأمين العام رئيساً لمكتب الرقابة الداخلية ذا كفاءة فنية بعد التشاور مع رئيس المنظمة (WMO) الذي يعمل بالنيابة عن المجلس التنفيذي، والحصول على موافقته. ومع عدم الإخلال بالمواد 9 و10 و11 من النظام الأساسي للموظفين المتعلقة بانتهاء الخدمة والإجراءات التأديبية والتظلمات على التوالي، يتشاور الأمين العام بالمثل مع رئيس المنظمة الذي يعمل بالنيابة عن المجلس التنفيذي ويحصل على موافقته قبل إنهاء خدمة رئيس مكتب الرقابة الداخلية. وينبغي، طبقاً للمادة 145 من اللائحة العامة، إبلاغ المجلس التنفيذي في دورته العادية التالية بإجراءات الرئيس هذه.

13.10 يعمل مكتب الرقابة الداخلية طبقاً للأحكام التالية:

- (أ) يكون رئيس مكتب الرقابة الداخلية تابعاً مباشرة للأمين العام؛
- (ب) للمكتب الحق في الوصول الكامل بلا قيود وبسرعة إلى كل ما يرى أنه ذو صلة بالموضوع قيد الاستعراض من سجلات المنظمة وممتلكاتها وموظفيها وعملياتها ومهامها؛
- (ج) يكون المكتب جاهزاً لتلقي الشكاوى أو المعلومات مباشرة من أفراد الموظفين بخصوص ما يحتمل وجوده من حالات الاحتيال أو التبيد أو سوء الإدارة أو سوء السلوك. ولا يجوز اتخاذ إجراءات انتقامية ضد الموظفين الذين يقدمون هذه المعلومات إلا إذا كان تقديمها متعمداً مع العلم بأنها كاذبة أو بنية التضليل؛
- (د) يقدم المكتب إلى الأمين العام تقارير عن نتائج عمله وتوصيات، مع إرسال نسخة منها إلى المديرين المختصين لاتخاذ الإجراءات الضرورية وإلى مراجع الحسابات. يعرض أي من هذه التقارير، بناء على طلب رئيس المكتب الخارجي، على المجلس التنفيذي مصحوباً بتعليقات الأمين العام عليه؛

- (هـ) يقدم المكتب إلى الأمين العام في كل عام تقريراً موجزاً عن أنشطة المكتب بما في ذلك توجهات هذه الأنشطة ونطاقها، وترسل نسخة منه إلى مراجع الحسابات الخارجي. ويعرض الأمين العام هذا التقرير على المجلس التنفيذي مصحوباً بأي تعليقات يرغب في تقديمها؛
- (و) يراقب المكتب تنفيذ التوصيات التي أحاط المجلس التنفيذي علماً بها على النحو الواجب.

## التذييل، المرفق 4

### دور مراجع الحسابات الخارجي

المادة 15 من اللائحة المالية للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية (WMO) كم اتم تنقيحها في الدورة الحادية والسنتين، المعقودة في حزيران/ يونيو 2009  
المراجعة الخارجية للحسابات

#### التعيين

15.1 يعين المجلس التنفيذي مراجع حسابات خارجياً يكون مراجع حسابات عاماً (أو مسؤولاً ذا صفة مماثلة) لإحدى الدول الأعضاء في المنظمة وذلك بالطريقة التي يقرها المجلس التنفيذي وللمدة التي يحددها.

#### مدة الولاية

15.2 إذا لم يعد مراجع الحسابات الخارجي يشغل منصبه في بلده، تنتهي عندئذ ولايته كمراجع حسابات خارجي ويخلفه في منصب مراجع الحسابات الخارجي من يخلفه في منصب مراجع الحسابات العام. ولا يجوز في غير هذه الحالة تنحية مراجع الحسابات الخارجي من منصبه خلال مدة ولايته إلا من قبل المجلس التنفيذي.

#### نطاق المراجعة

15.3 تتم مراجعة الحسابات وفقاً للمعايير العامة المقبولة عموماً في مراجعة الحسابات، وكذلك رهناً بأية توجيهات خاصة من المجلس التنفيذي، وفقاً للصلاحيات الإضافية الواردة في مرفق هذه اللائحة.

15.4 لمراجع الحسابات الخارجي أن يبدي ملاحظات بصدد فعالية الإجراءات المالية، والنظام المحاسبي، والمراقبة المالية الداخلية، وبوجه عام بشأن إدارة المنظمة وتنظيمها.

15.5 يتمتع مراجع الحسابات الخارجي باستقلال تام، وهو المسؤول الوحيد عن مراجعة الحسابات.

15.6 للمجلس التنفيذي أن يطلب من مراجع الحسابات الخارجي القيام بعمليات فحص معينة وتقديم تقارير منفصلة عن نتائجها.

#### التسهيلات

15.7 يقدم الأمين العام إلى مراجع الحسابات الخارجي جميع التسهيلات التي قد يحتاج إليها عند إجراء المراجعة.

15.8 لمراجع الحسابات الخارجي أن يستعين، من أجل إجراء فحص محلي أو خاص أو للاقتصاد في نفقات المراجعة، بخدمات أي مراجع حسابات عام (أو مسؤول ذي صفة مماثلة) في بلد معين، أو بخدمات مراجعي حسابات تجاريين من ذوي السمعة الحسنة، أو بخدمات أي شخص أو مكتب آخر يرى مراجع الحسابات الخارجي أنه مؤهل فنياً لذلك.

#### تقديم التقارير

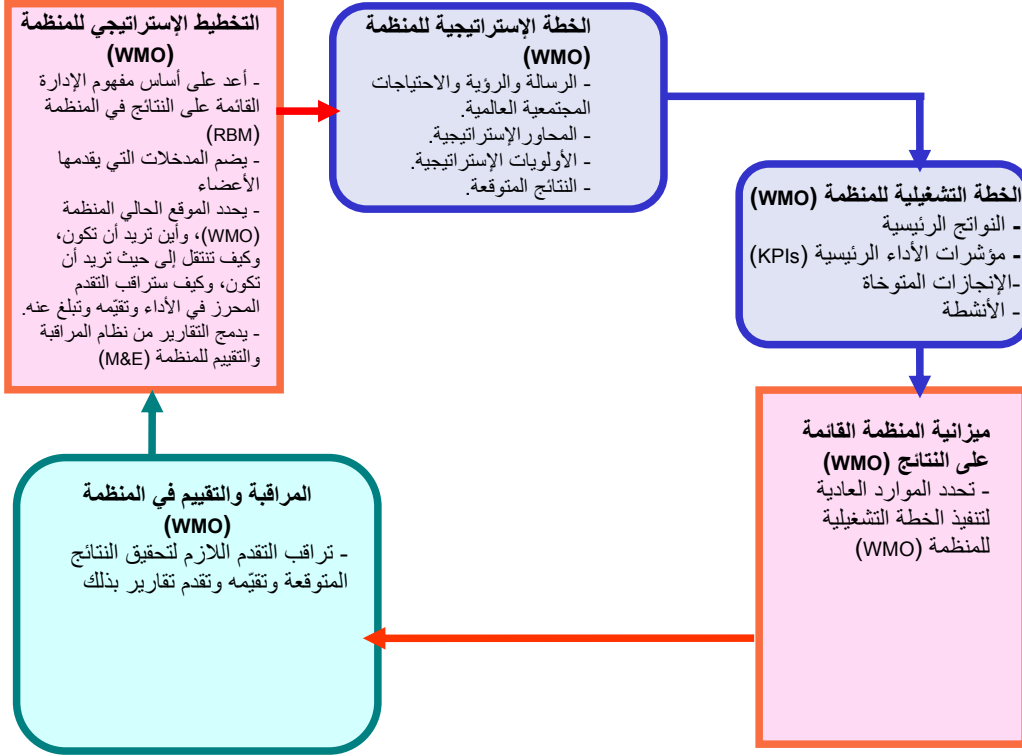
15.9 يقدم مراجع الحسابات الخارجي تقارير عن مراجعة البيانات المالية والجداول المتعلقة بها تتضمن أية معلومات يرى أنها ضرورية فيما يتعلق بالمسائل المشار إليها في المادة 4-15 وفي الصلاحيات الإضافية.

15.10 تحال تقارير مراجع الحسابات الخارجي، مصحوبة بالبيانات المالية المراجعة ذات الصلة، إلى المجلس التنفيذي الذي يفحصها طبقاً للتوجيهات الصادرة عن المؤتمر.

15.11 يحيل الأمين العام البيانات المالية مصحوبة بشهادات مراجع الحسابات الخارجي، إلى أعضاء المنظمة.

## التذييل، المرفق 5

إطار الإدارة القائمة على النتائج في المنظمة (WMO)  
يشير إلى المكونات الرئيسية الأربعة (الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية والميزانية القائمة على النتائج والمراقبة والتقييم) والعمليات المقترنة بها.



للمزيد من المعلومات يرجى الاتصال بالجهة التالية:

**World Meteorological Organization**

7 bis, avenue de la Paix – P.O. Box 2300 – CH 1211 Geneva 2 – Switzerland

**Communications and Public Affairs Office**

Tel.: +41 (0) 22 730 83 14 – Fax: +41 (0) 22 730 80 27

E-mail: [cpa@wmo.int](mailto:cpa@wmo.int)

[www.wmo.int](http://www.wmo.int)