

الرقابة المالية
Financial Control



ورشة العمل التدريبية لبرنامج إدارة المخاطر

المستوى الأساسي

وزارة المالية
Ministry of Finance



قائمة المحتويات

01	مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية.	06	حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي.
02	الأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية.	07	استراتيجية المخاطر.
03	التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية.	08	تحديد المخاطر.
04	سياسات وإجراءات إدارة المخاطر .	09	تصنيف المخاطر.
05	الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر.	10	تقييم المخاطر.

قائمة المحتويات (يتبع)

11	مصغوفة المخاطر والرقابة (RCM).	15	تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل.
12	الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر.	16	ملخص المادة التدريبية.
13	التقارير والإبلاغ.	17	مناقشة حالة للدراسة (CASE STUDY).
14	تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر.		

جدول المستويات التدريبية

المستوى	الموضوع
الأساسي	1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية.
	2. الأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية.
	3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية.
	4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
	5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر.
	6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي.
المتوسط	7. استراتيجية المخاطر.
	8. تحديد المخاطر.
	9. تصنيف المخاطر.
	10. تقييم المخاطر.

جدول المستويات التدريبية

المستوى	الموضوع
المتقدم	11. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM).
	12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر.
	13. التقارير والإبلاغ.
	14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر.
	15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل.

مقدمة الدورة

مقدمة عن الدورة وأهدافها والمصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد المادة

تناقش هذه الورشة التدريبية إدارة المخاطر المؤسسية، وسيتم التطرق للموضوعات التالية:

1. التعريفات المعتمدة لإدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها.
2. أهم المراجع والأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية ونبذة تعريفية عنها.
3. إطار عمل إدارة المخاطر.
4. استراتيجية المخاطر.
5. تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis).
6. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM).

أهداف الدورة

مقدمة عن الدورة وأهدافها والمصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد المادة

تستهدف هذه الورشة التدريبية الموظفين العاملين في إدارة المراجعة الداخلية، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة الالتزام، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة المشتريات. وتهدف الورشة التدريبية إلى تحقيق ما يلي:

- تطوير معرفة وقدرات ومهارات المشاركين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.
- اطلاع المشاركين على المفاهيم الأساسية في إدارة المخاطر المؤسسية، مثل: استراتيجية المخاطر، وتحديد وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والتقارير والإبلاغ عن المخاطر.
- تمكين المشاركين من معرفة العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير وتفعيل وتنفيذ إدارة المخاطر في المنشأة.

الفوائد المتوقعة من الدورة التدريبية

تمكين المشاركين من معرفة مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية.



زيادة وعي المشاركين في آلية تطوير نموذج إدارة المخاطر المؤسسية.



زيادة وعي المشاركين بإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.



تمكين المشاركين من الربط بين إدارة المخاطر واستراتيجية المنشأة.



تنمية مهارات المشاركين في آلية تحديد وتقييم المخاطر، وطرق الاستجابة المناسبة للمخاطر.



مقدمة في إدارة
المخاطر المؤسسية
(مستوى أساسي)



1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

تعريفات إدارة المخاطر.

المتغيرات والأهداف التي تطلبت إدارة للمخاطر.

أهمية إدارة المخاطر المؤسسية.

تعريفات المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية.

1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية

تعددت تعريفات إدارة المخاطر، وندرج أدناه أهم التعريفات الصادرة عن جهات مهنية معروفة:



موقع إنفستوبيديا (Investopedia)

هي استراتيجية عمل قائمة على خطة، تهدف إلى تحديد وتقييم الاستعداد للمخاطر، واحتمالات حدوث الكوارث - المادية والمعنوية - التي قد تتداخل مع عمليات وأهداف المنشأة.



معهد المراجعين الداخليين (IIA)

عملية لتحديد، وتقييم وإدارة الأحداث، أو المواقف المحتملة، وتأمين الرقابة عليها، بهدف التوصل إلى تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة.

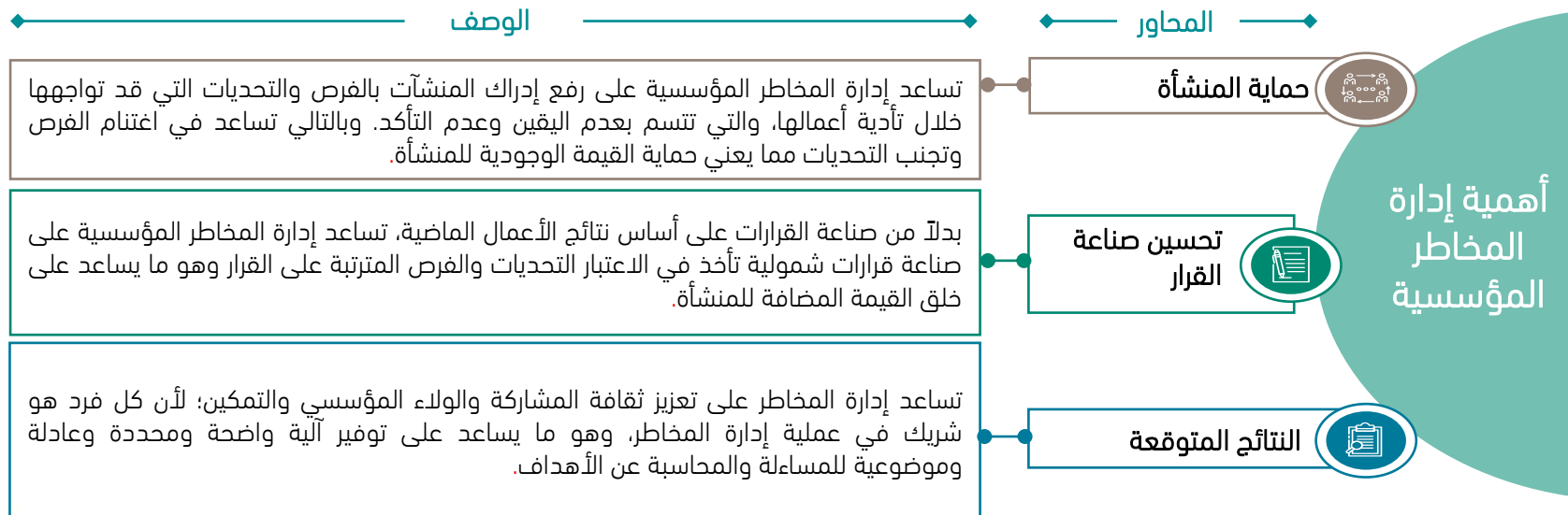


لجنة المنظمات الراعية (COSO)

هي الثقافة، والقدرات، والممارسات، المدمجة، والمتكاملة مع الاستراتيجية والأداء، والتي تعتمد عليها المنشآت لإدارة المخاطر في إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها.

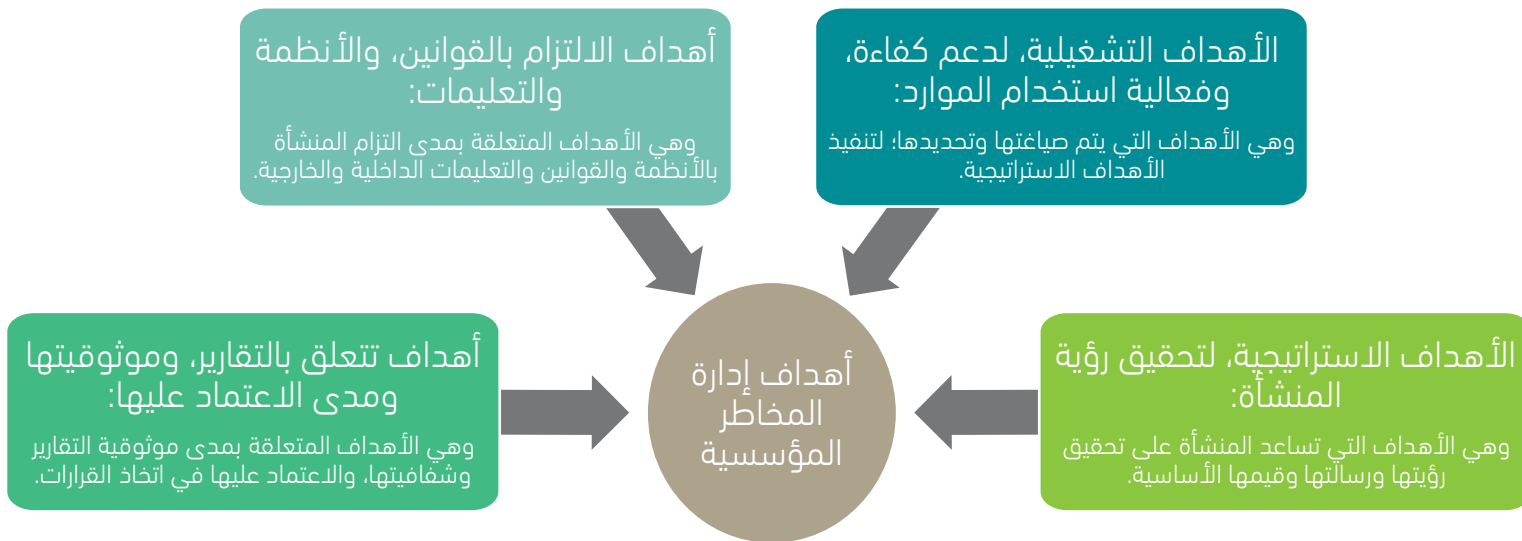
1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية

أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:



1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية

تتميز بيئة الأعمال بالتغير المستمر، وهو ما ينتج عنه مخاطر جديدة، والتي يجب أن تتم إدارتها لتحقيق الأهداف التالية:



1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية

تقسم المخاطر إلى مستويين:

- المخاطر الاستراتيجية: تؤثر على المنشأة.
- المخاطر التشغيلية: تؤثر على المستوى الوظيفي لنشاط محدد (مثل المخاطر المالية، ومخاطر الالتزام، والمخاطر التشغيلية،... إلخ).

المخاطر التشغيلية		المخاطر الاستراتيجية
التعريف	هي المخاطر التي تنشأ من القرارات الأساسية التي يتخذها مجلس الإدارة فيما يتعلق بأهداف المنشأة، أي التي تؤثر على تحقيق المنشأة لأهدافها.	هي المخاطر المرتبطة بالموارد الداخلية والأنظمة والعمليات والموظفين في المنشأة.
المسؤولية	مجلس الإدارة حيث إن المخاطر الاستراتيجية مرتبطة بشكل كبير بقرارات وتوجهات مجلس الإدارة.	على الرغم من أن المجلس مسؤول عن تأسيس نظام رقابة داخلي فعال للتعامل مع جميع المخاطر، لكن يتم إدارة المخاطر من قبل الإدارات التشغيلية ولجنة إدارة المخاطر بشكل أساسي.
أمثلة	المخاطر المرتبطة بتطوير وتسويق منتجات أو خدمات المنشأة.	تعطل الإنتاج بسبب عطل في ماكينات الإنتاج.

الأطر العالمية الخاصة
بإدارة المخاطر المؤسسية
(مستوى أساسي)



2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

أطر إدارة المخاطر المختلفة.

نظرة عامة عن عمليات إدارة المخاطر.

مقارنة بين أكثر إطارين لإدارة المخاطر استخداماً.

أمثلة وتطبيقات عملية.

2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

طورت لجنة المنظمات الراعية إطار كوزو (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية 2017، والإطار دليل إسترشادي لإدارة المخاطر المؤسسية من قبل مجلس إدارة المنشأة والإدارة وجميع العاملين، ويتضمن الإطار 5 مكونات و 20 مبدأ كما هو ظاهر في الشكل التالي:



لتعظيم قيمة المنشأة، يجب دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن العمليات التشغيلية للمنشأة.

2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية



6. تحليل سياق العمل:

تأخذ المنشأة في الاعتبار الآثار المحتملة لسياق الأعمال على ملف المخاطر.

7. تحديد مستوى قبول المخاطر:

تحدد المنشأة مستوى قبول المخاطر في سياق خلق قيمة للمنشأة والحفاظ عليها وتحقيقها.

8. تقييم الاستراتيجيات البديلة:

تقوم المنشأة بتقييم الاستراتيجيات البديلة والتأثير المحتمل على ملف المخاطر.

9. صياغة أهداف العمل:

تنظر المنشأة في المخاطر أثناء تحديد أهداف العمل على مستويات مختلفة تتوافق مع الاستراتيجية وتدعمها.



1. يشرف المجلس على عملية إدارة المخاطر:

حيث يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على الاستراتيجية، ويقوم بمسؤوليات الحوكمة لدعم الإدارة في تحقيق أهداف العمل والاستراتيجية.

2. تطوير الهيكل التشغيلي:

يجب على المنشأة تطوير الهياكل التشغيلية في السعي؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأهداف العمل.

3. تحديد ثقافة إدارة المخاطر المطلوبة:

تتميز الثقافة المطلوبة للمنشأة بالسلوكيات المطلوبة والمحددة من قبلها.

4. الالتزام بالقيم الأساسية:

يظهر التزام المنشأة بالقيم الأساسية.

5. جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها:

تلتزم المنشأة بجذب وتوفير القوى البشرية العاملة بما يتماشى مع الاستراتيجية وأهداف العمل.

2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية



18. الاستفادة من المعلومات والتكنولوجيا:

بحيث تستخدم و تستفيد المنشأة من أنظمة تكنولوجيا معلومات المنشأة لدعم إدارة المخاطر.

19. الإبلاغ عن المخاطر:

تستخدم المنشأة قنوات الاتصال لدعم إدارة المخاطر في المنشأة.

20. إعداد التقارير المتعلقة بالمخاطر والثقافة والأداء:

تقدم المنشأة تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء على مستويات متعددة وعبر المنشأة.



15. تقييم التغيرات الجوهرية:

بحيث تقوم المنشأة بتحديد وتقييم التغيرات التي قد تؤثر بشكل كبير على الأهداف الاستراتيجية والأعمال.

16. مراجعة المخاطر والأداء:

تستعرض المنشأة نتائج أداء المؤسسة وتراجع المخاطر.

17. السعي لتطوير إدارة المخاطر المؤسسية:

تسعى المنشأة لتحسين إدارة المخاطر المؤسسية.



10. تحديد المخاطر:

تحدد المنشأة المخاطر التي تؤثر على أداء الاستراتيجية وأهداف العمل.

11. تقييم أثر المخاطر:

تقيم المنشأة شدة المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

12. تحديد أولوية المخاطر:

تعطي المنشأة الأولوية للمخاطر كأساس لتحديد الاستجابات المناسبة للمخاطر.

13. الاستجابة للمخاطر:

تقوم المنشأة بتحديد واختيار استجابات المخاطر المناسبة.

14. التحليل الشامل للمخاطر:

تقوم المنشأة بتطوير وتقييم وعرض شامل للمخاطر.

2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

إطار إدارة المخاطر آيزو 31000

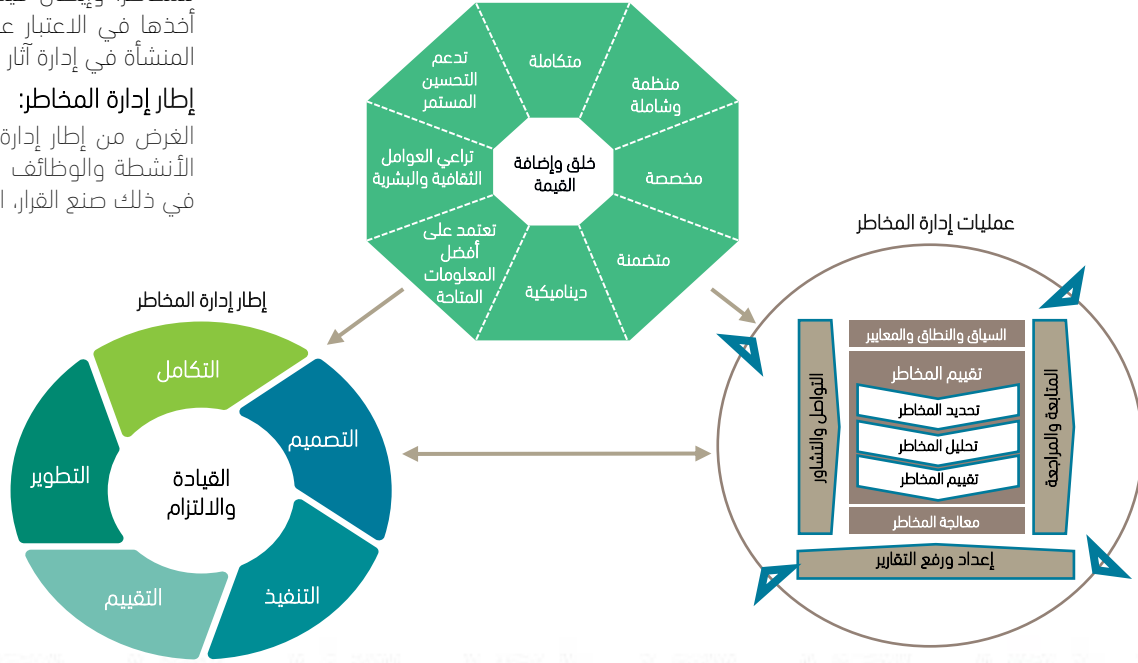
توفر مبادئ إطار إدارة المخاطر آيزو 31000 إرشادات حول خصائص الإدارة الفعالة والكفؤة للمخاطر، وإيصال قيمتها وتوضيح الغرض منها. المبادئ هي الأساس لإدارة المخاطر، وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار عمل لإدارة المخاطر وعملياتها، بحيث تساعد هذه المبادئ المنشأة في إدارة آثار المخاطر على أهدافها.

إطار إدارة المخاطر:

الغرض من إطار إدارة المخاطر آيزو 31000 هو مساعدة المنشأة في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف المهمة، وتعتمد فعالية إدارة المخاطر على دمجها في إدارة المنشأة، بما في ذلك صنع القرار، الأمر الذي يتطلب الدعم من الإدارة العليا وأفرادها.

عمليات إدارة المخاطر:

- تتضمن عمليات إدارة المخاطر التطبيق المنهجي لسياسات وإجراءات وممارسات إدارة المخاطر في المنشأة من خلال:
- تحديد السياق والنطاق والمعايير المتبعة في عمليات إدارة المخاطر.
- تقييم المخاطر والذي يمر بالمراسل التالية:
 - تحديد المخاطر.
 - تحليل المخاطر.
 - تقييم المخاطر.
- معالجة المخاطر.
- إعداد ورفع التقارير.
- المتابعة والمراجعة: من خلال دعم التحسين المستمر والاستجابة للمتغيرات.
- التواصل والتشاور.



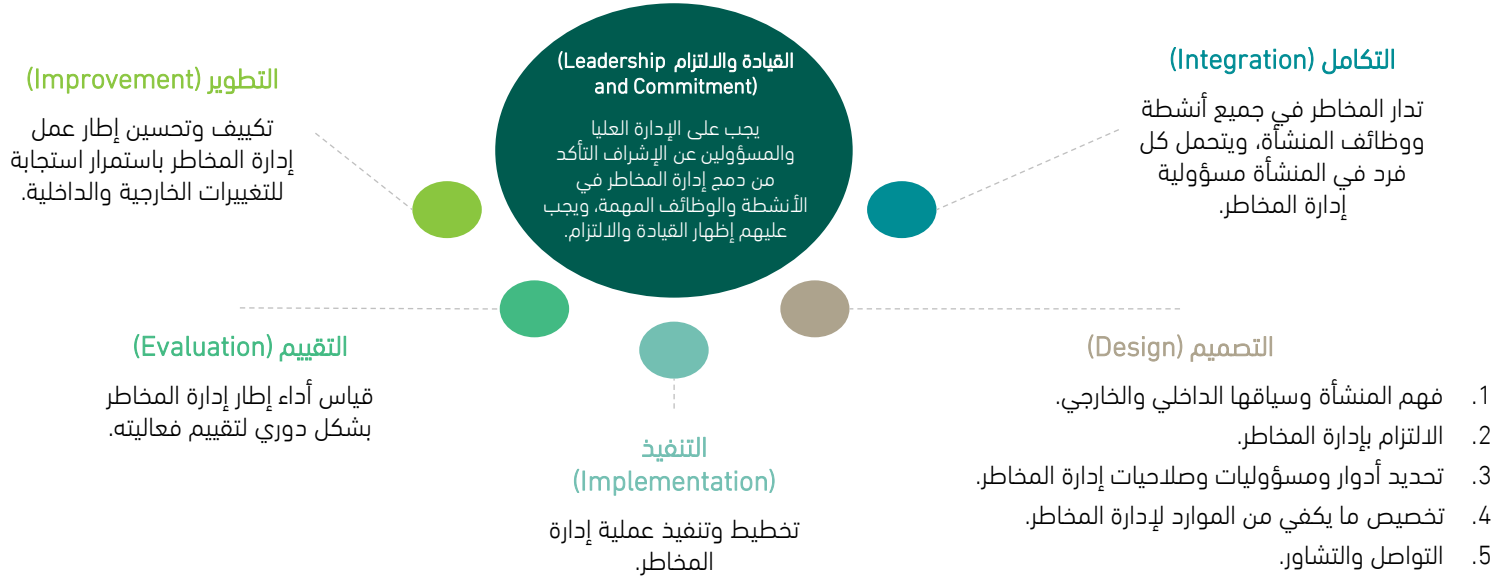
2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

توفر مبادئ إطار إدارة المخاطر آيزو 31000 إرشادات حول خصائص الإدارة الفعالة والكفاءة للمخاطر، وإيصال قيمتها وتوضيح الغرض منها. المبادئ هي الأساس لإدارة المخاطر، وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار عمل لإدارة المخاطر وعملياتها، بحيث تساعد هذه المبادئ المنشأة في إدارة آثار المخاطر على أهدافها.

- متكاملة (Integrated): يتم دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة المنشأة.
- مستجيبة للتغيرات (ديناميكية) (Dynamic): تتغير المخاطر أو تختفي أو تنشأ مخاطر جديدة، وتستجيب إدارة المخاطر للتغيرات في المخاطر وتستجيب بطريقة مناسبة وفي التوقيت المناسب.
- منظّمة وشاملة: (Structured and Comprehensive) يساهم النهج المنظم والشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.
- تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة (Best Available Information): يجب أن تكون مدخلات إدارة المخاطر واضحة ومتاحة للأطراف المعنية في الوقت المناسب.
- مخصصة (Customized): يتم تخصيص إطار وعملية إدارة المخاطر بما يتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمنشأة.
- تراعي العوامل الثقافية والبشرية (Human and Cultural Factors): تؤثر العوامل الثقافية والبشرية بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر.
- تدعم التحسين المستمر (Continual Improvement): يتم تحسين إدارة المخاطر بشكل مستمر من خلال التعلم من الخبرات السابقة.
- متضمنة (Inclusive): يتم إشراك الأطراف المعنية في عملية إدارة المخاطر بحيث تمكن المنشأة من أخذ جميع وجهات النظر للأطراف ذوي العلاقة في إدارة المخاطر.

2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

الغرض من إطار إدارة المخاطر آيزو 31000 هو مساعدة المنشأة في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف المهمة، وتعتمد فعالية إدارة المخاطر على دمجها في إدارة المنشأة، بما في ذلك صنع القرار، الأمر الذي يتطلب الدعم من الإدارة العليا وأفرادها.



2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

تتضمن عمليات إدارة المخاطر وفقاً لإطار إدارة المخاطر آيزو 31000، التطبيق المنهجي لسياسات وإجراءات وممارسات إدارة المخاطر في المنشأة من خلال:

01 تحديد السياق والنطاق والمعايير المتبعة في عملية إدارة المخاطر.

02 تقييم المخاطر والذي يمر بالمراحل التالية:
▪ تحديد المخاطر.
▪ تحليل المخاطر.
▪ تقييم المخاطر.

03 معالجة المخاطر.

04 إعداد ورفع التقارير.

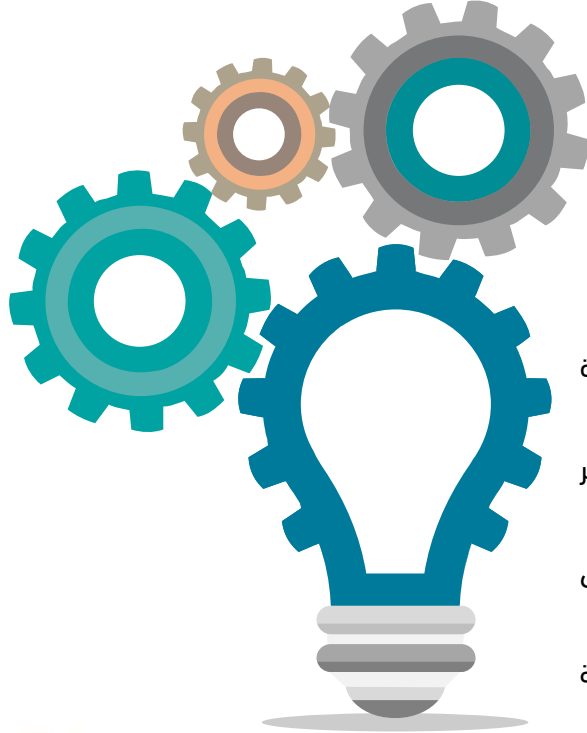
05 المتابعة والمراجعة.

06 التواصل والتشاور.

2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

مقارنة بين إطار إدارة المخاطر آيزو 31000 وإطار كوزو (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية:

إطار كوزو (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية	إطار إدارة المخاطر آيزو 31000	المقارنة
	✓	▪ نموذج شامل لإدارة المخاطر.
✓		▪ تبدأ عملية إدارة المخاطر بتحديد الغرض من أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية ونطاق عملها.
	✓	▪ التركيز بشكل أكبر على المخاطر المرتبطة بالتقارير المالية.
✓		▪ تبدأ عملية إدارة المخاطر بمراجعة استراتيجيات المنشأة ومواءمة المخاطر مع هذه الاستراتيجيات.
✓	✓	▪ التركيز على تقييم المخاطر ومعالجة المخاطر ومراقبة المخاطر باستمرار.
✓	✓	▪ التركيز على تقييم المخاطر ومراجعتها والتعديل عليها مع تطور التهديدات باستمرار.
✓	✓	▪ ملاءمة التوجيهات والمبادئ لإدارة المخاطر المؤسسية مع حوكمة المنشأة.

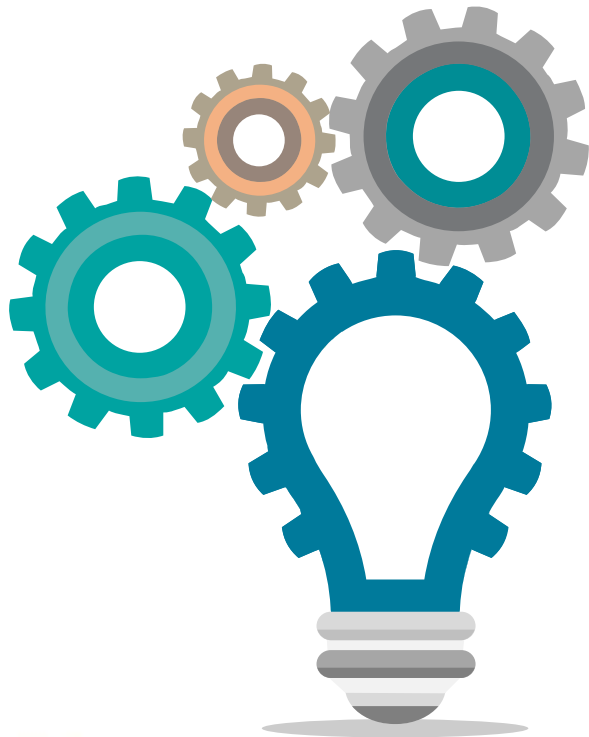


2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

اختبر نفسك

أي مما يلي تمثل مبادئ عنصر الأداء وفقاً لإطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM)؟

- (أ) يشرف المجلس على عملية إدارة المخاطر، وتطوير الهيكل التشغيلي، تحديد ثقافة إدارة المخاطر المطلوبة، والالتزام بالقيم الأساسية، وجذب وتطوير الكفاءات والاحتفاظ بهم.
- (ب) تقييم التغييرات الجوهرية، ومراجعة المخاطر والأداء، والسعي لتطوير إدارة المخاطر المؤسسية.
- (ج) تحديد المخاطر، وتقييم أثر المخاطر، وتحديد أولوية المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والتحليل الشامل للمخاطر.
- (د) تحليل سياق الأعمال، وتحديد مدى قبول المخاطر، وتقييم الاستراتيجيات البديلة، وصياغة أهداف العمل.



2. الأطر العالمية بإدارة المخاطر المؤسسية

اختبر نفسك

الإجابة الصحيحة (ج) تتكون مبادئ عنصر الأداء وفقاً لإطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM) من تحديد المخاطر، وتقييم أثر المخاطر، وتحديد أولوية المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والتحليل الشامل للمخاطر.



التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية (مستوى أساسي)



3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

أدوار المسؤولين الأول والإدارة التنفيذية في تعزيز ثقافة المخاطر.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند نشر ثقافة المخاطر.

مبدأ المساءلة عن جميع عناصر إدارة المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

على مجلس الإدارة أو المسؤول الأول والإدارة التنفيذية العليا تعزيز الفهم والوعي بإدارة المخاطر، ونشر ثقافة إدارة المخاطر في المنشأة وذلك من خلال:



3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

ما هي أهم الأمور التي يجب مراعاتها في نشر ثقافة إدارة المخاطر في المنشأة؟

- الحكم الشخصي في التعامل مع المخاطر على كل مستوى إداري داخل المنشأة.
- سياسة المنشأة في قبول المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها (هل تقوم استراتيجية المنشأة على قبول مستوى مخاطر مرتفع، أم تتخذ المنشأة نهجاً محافظاً في مستوى قبول المخاطر؟ وما مقدار أو مستوى قبول المخاطر؟).
- آليات المنشأة في التعامل مع المخاطر مثل تقييم سرعة الاستجابة لها، والمستوى المقبول للانحرافات عن مستوى المخاطر المسموح به، والتعامل مع الانحرافات التي تحد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- آليات التبليغ عن المخاطر، وتصعيد المخاطر إلى المستوى الإداري المناسب داخل المنشأة.
- حجم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، مثل: التعرض إلى مخاطر جديدة قد تؤثر على هيكل أعمال المنشأة، أو تغير الإدارة التنفيذية العليا الذي قد ينعكس على ثقافة المنشأة في التعامل مع المخاطر وإدارتها.

3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

التوعية بالمخاطر والتدريب على ركيزتين أساسيتين في تنفيذ إدارة المخاطر بشكل ناجح، وتركز التوعية بالمخاطر وأنشطة التدريب على النقاط التالية:

تعزيز قدرات الموظفين في فهم إطار عمل إدارة المخاطر وسياساتها، ومساهمتهم بشكل فعال في إدارة مخاطر ضمن نطاق عملهم و/أو اختصاصهم.

تعزيز قدرات الموظفين لزيادة الوعي بعواقب المخاطر التي تقع ضمن مسؤوليتهم.

تعزيز أنشطة التدريب من خلال:

- تطوير قدرات ومهارات الموظفين اللازمة لإدارة المخاطر.
- عقد حلقات عمل ومناقشات عبر الإنترنت، واستخدام منصات مشاركة المعرفة لتعزيز الأنشطة المرتبطة بإدارة المخاطر.

3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

- تنعكس قيم المنشأة في طريقة إدارتها للمخاطر التي تتعرض لها، من خلال سياسات إدارة المخاطر المتبعة فيها.
- قد يؤدي عدم الفهم الواضح لقيم المنشأة على جميع المستويات، إلى اتخاذ قرارات غير متوافقة مع سياسات المنشأة بشأن إدارة المخاطر.

تحدد الإدارة الخصائص اللازمة لتحقيق القيم الأساسية، ويمكن للمنشأة بعد ذلك تبني ثقافة الوعي بالمخاطر من خلال:

- دمج إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية اليومية.
- عقد نقاشات مستمرة حول المخاطر التي تواجه المنشأة على جميع المستويات الإدارية، ومراجعة مدى تماشيها مع استراتيجية المنشأة.
- الموازنة بين ممارسات المنشأة في التعامل مع المخاطر وآليات تقييم الأداء المستمر، بحيث يتم تعديل خطط معالجة المخاطر عند الحاجة للمساعدة في تحقيق أهداف المنشأة.

3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

من القيم الأساسية لإدارة المخاطر هي تطبيق مبادئ المساءلة عن جميع عناصر إدارة المخاطر، ويظهر ذلك من خلال:

التواصل:

01

تواصل واضح بين مجلس الإدارة أو المسؤول الأول والإدارة التنفيذية.

مثال: تطوير وإنفاذ سياسات إدارة المخاطر.

الشفافية:

03

ضمان أن المعلومات المتعلقة بالمخاطر يتم نشرها في المنشأة.

مثال: كيف يتم اتخاذ القرارات، وكيف يتم دمج إدارة المخاطر في صنع القرارات.

الموارد البشرية:

02

التزام الموظفين بأهداف العمل.

مثال: مواءمة الأهداف الفردية والأداء مع أهداف المنشأة.

التصحيح:

04

الاستجابة للانحرافات عن المعايير والسياسات.

مثال: إنهاء خدمة الموظفين أو اتخاذ إجراءات تصحيحية أخرى لعدم الالتزام بالمعايير التنظيمية؛ أو تقييم الأداء المستمر.

3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية:

تحدد المنشأة مستوى قبول المخاطر.

تحدد استراتيجية المنشأة مستوى المخاطر التي تتحملها المنشأة. ويتم ربط مخاطر المنشأة مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وأخذها بعين الاعتبار عند تقييم النتائج التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

دمج أنشطة إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية اليومية.

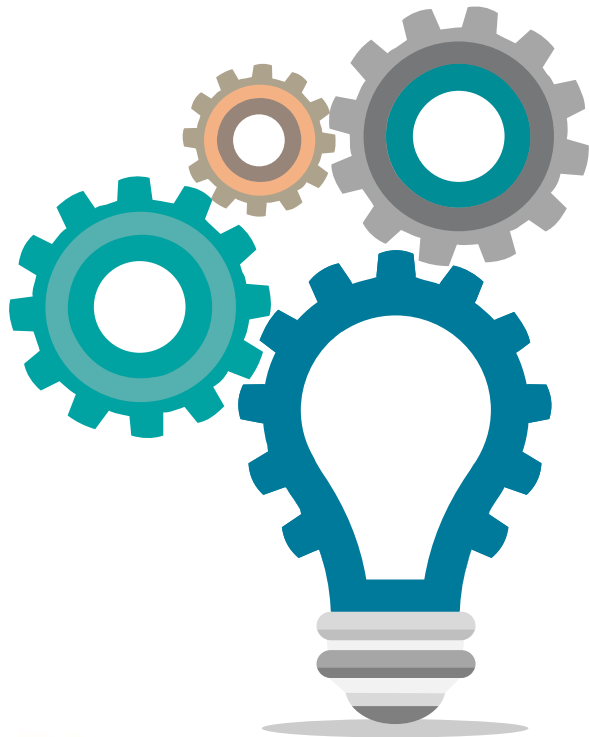
عند طرح مشروع جديد أو إجراء معاملات يومية جديدة، يأخذ الموظف بعين الاعتبار المخاطر المتوقعة للمشاريع والمعاملات المستحدثة. ويتم مناقشتها مع مدير الإدارة؛ لوضع خطط المعالجة المناسبة ضمن سياسة إدارة المخاطر المعتمدة في المنشأة.

تحديد مستوى الحكم الشخصي المسموح به للتعامل مع المخاطر.

تحدد استراتيجية إدارة المخاطر المستوى العام للمرونة في الاستجابة للمخاطر اليومية للفئات الوظيفية في مستويات أقل، والحالات التي تتطلب تصعيد المخاطر إلى مستويات إدارية أعلى. وتحدد مصفوفة الصلاحيات مستوى التفويض المسموح به للمستويات الوظيفية المختلفة.

تشجيع الوعي بالمخاطر.

عقد دورات تدريبية باستمرار، كما يتم شرح استراتيجية المنشأة لإدارة المخاطر ومناقشتها باستمرار مع الإدارات المختلفة؛ لتحديد الفجوات ومعالجتها بالوقت المناسب.



3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

ناقش أهم الإجراءات اللازمة لرفع مستوى الوعي بإدارة المخاطر في المنشأة التي تعمل أو تعمل بها، مع ذكر أمثلة توضيحية.



سياسات وإجراءات
إدارة المخاطر
(مستوى أساسي)



4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

سياسات إدارة المخاطر.

عملية إدارة المخاطر.

نهج إدارة المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

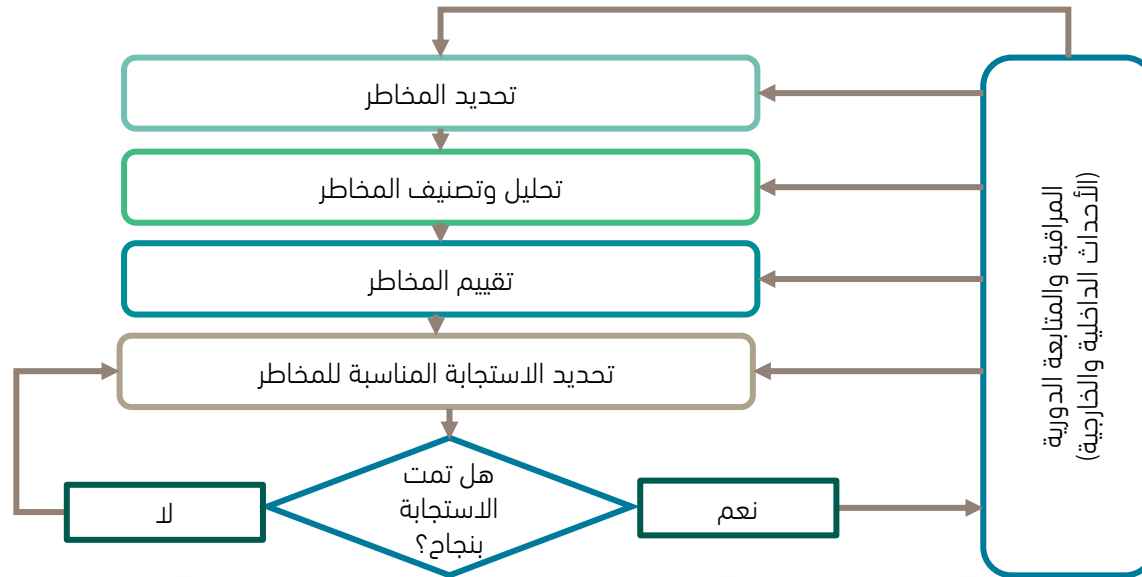
السياسات العامة لإدارة المخاطر:

يتعين على مجلس الإدارة أو المسؤول الأول اعتماد سياسة المخاطر، ويتم تعميم السياسة المذكورة على جميع العاملين في المنشأة. ويجب أن تتضمن سياسات وإجراءات المخاطر ما يلي:

1. الربط بين رؤية المنشأة، ورسالتها، وأهدافها الرئيسية مع المخاطر الاستراتيجية.
2. الهيكل التشغيلي لإدارة المخاطر، وصلاحيات ومسؤوليات إدارة المخاطر.
3. الإطار العام لثقافة المنشأة في إدارة المخاطر.
4. آلية تحديد وتحليل وتصنيف وتقييم المخاطر، وتطوير النماذج والأدوات الخاصة بها، واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر.
5. آلية الاستجابة للمخاطر، قبول ومشاركة المخاطر، أو تخفيض أو تجنب المخاطر.
6. فلسفة المنشأة في التعامل مع مستوى قبول المخاطر (هل تتجه المنشأة إلى تحمل مخاطر أعلى أم لا؟).
7. تحليل وتقييم التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة وتحديد المخاطر الجديدة وآليات تعديل خطط معالجة المخاطر.
8. الإبلاغ عن المخاطر وإعداد التقارير المتعلقة بها، وآلية تصعيد المخاطر لمستوى إداري أعلى.
9. الحالات التي تتطلب إجراء تعديلات على سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.

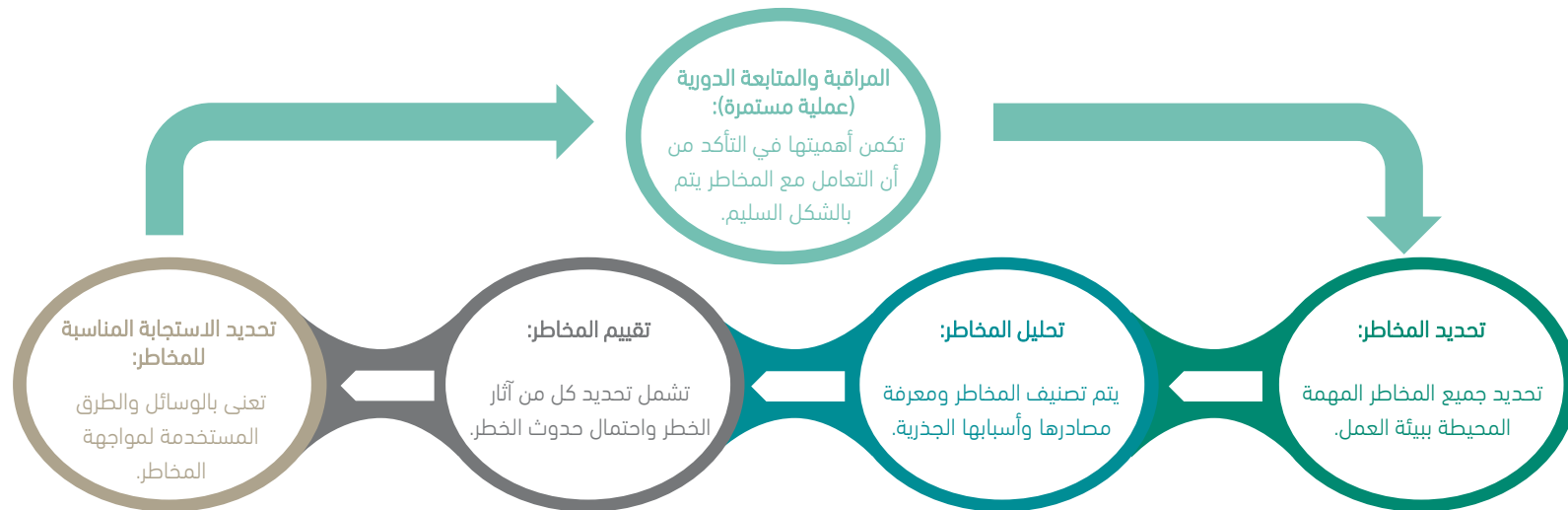
4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

تتكون عملية إدارة المخاطر من الخطوات التالية:



4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

إدارة المخاطر: هي منهجية لوضع خطط المعالجة المناسبة للمخاطر من خلال التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها لمحاولة التقليل من آثارها، وكذلك محاولة الاستفادة من الفرص المتاحة ويتم ذلك بتطبيق الخطوات الأساسية، وهي:



4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

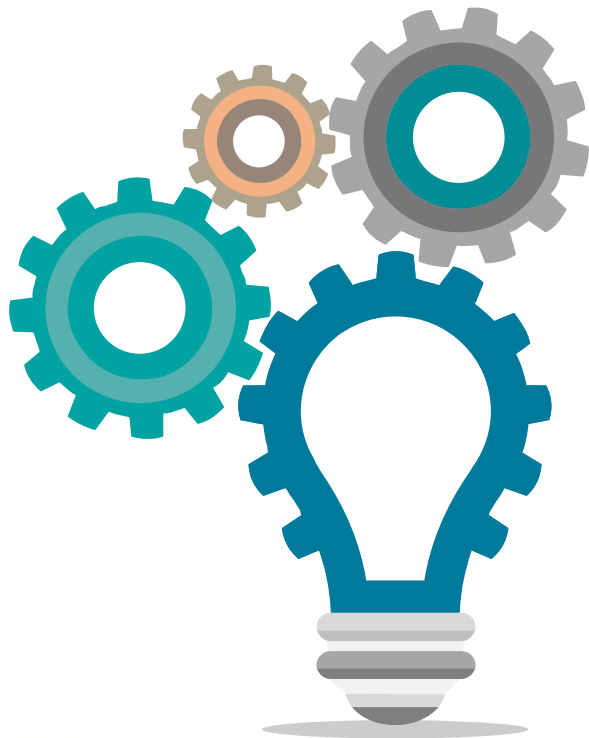
أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص سياسات وإجراءات إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بالتعاون مع لجنة المخاطر المنبثقة عن المسؤول الأول أو مجلس الإدارة بإعداد سياسة إدارة المخاطر، ومراقبة ومتابعة تنفيذها، وشرحها للمستويات الإدارية المختلفة.

تطور المنشأة سياسة إدارة مخاطر تتناسب مع حجمها وطبيعة أعمالها.

تتابع إدارة المخاطر مع الإدارات الأخرى في المنشأة آليات تحديد، وتحليل، وقياس، وتصنيف المخاطر، ويتم إدارة كل مجموعة متجانسة من المخاطر بالتنسيق مع الإدارة المعنية، كما تتابع إدارة المخاطر التزام المنشأة بخطة معالجة المخاطر وتمارس دورها التوجيهي.

تطبق إدارة المخاطر الإجراءات المتعلقة بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر.



4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

- (1) ما هي أهم البنود التي تناقشها سياسات وإجراءات المخاطر؟
- (2) ما هي عملية إدارة المخاطر المؤسسية؟



الأدوار والمسؤوليات
في إطار عمل إدارة المخاطر
(مستوى أساسي)



5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

أدوار المستويات الإدارية المختلفة في إدارة المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

عادة ما يكون مجلس الإدارة أو المسؤول الأول مسؤولاً بالكامل عن الإشراف على المخاطر، وتقع المسؤوليات اليومية لإدارة المخاطر على عاتق الإدارة التنفيذية وباقي إدارات المنشأة. يمكن أن يفوض مجلس الإدارة أو المسؤول الأول بعض مسؤوليات إدارة المخاطر إلى لجنة المخاطر المنبثقة عنه.

تتضمن مسؤوليات مجلس الإدارة أو المسؤول الأول ما يلي:



5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

تتضمن مسؤوليات لجنة المخاطر ما يلي:

- 1 مساعدة المنشأة على وضع الاستراتيجيات والخطط الحالية والمستقبلية لإدارة المخاطر والإشراف على تنفيذها وتحليلها وقياسها.
- 2 متابعة حالة سجلات المخاطر مع الإدارة التنفيذية وحالة خطط معالجة المخاطر وملاءمتها بشكل دوري، وتحديد أهم المخاطر وخطط معالجتها ومراقبتها ورفع التقارير لمجلس الإدارة أو المسؤول بشأنها.
- 3 تحديد أي من المخاطر الناشئة والجديدة والتي قد يكون لها تأثير على تنفيذ استراتيجيات المنشأة على المدى الطويل واتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمخاطر المصعدة للجنة.
- 4 مراجعة التجاوزات لإطار قبول المخاطر المعتمد على مستوى المنشأة والأسباب والتبريرات ذات العلاقة والتوصية بها لمجلس الإدارة أو المسؤول الأول.
- 5 تقديم ضمانات وتأكيدات لمجلس الإدارة أو المسؤول الأول عن وجود إدارة فعالة للمخاطر من خلال ضمان وجود مستوى من الاستقلالية اللازمة لإدارة المخاطر المؤسسية.
- 6 تبني ثقافة المخاطر كإدارة عليا للمنشأة ونشرها على كافة المستويات في المنشأة كنموذج للتطبيق الشامل ومتابعة نضج ثقافة المخاطر ومستوى التدريب.



5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

تتضمن مسؤوليات الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية ما يلي:

4

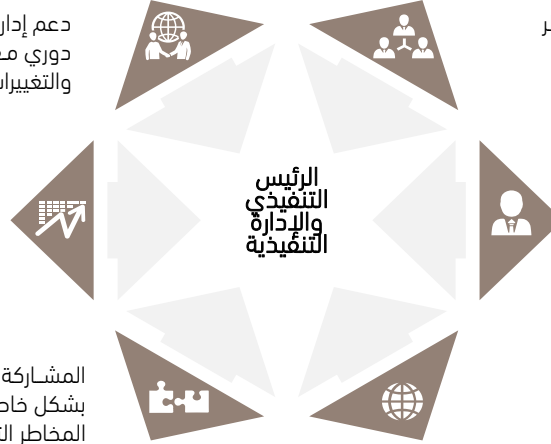
دعم إدارة المخاطر المؤسسية في ورش عمل متابعة المخاطر بشكل دوري مع ملاك المخاطر وتأكيد دقة التحديث على خطط المعالجة والتغييرات في المخاطر.

5

التواصل مع لجنة المخاطر أو الإدارة المعنية بتنظيم عمليات إدارة المخاطر المؤسسية بشكل مباشر ومستمر عند وجود أي خطر قد يؤثر على تنفيذ استراتيجيات المنشأة لتضمينه في سجل المخاطر.

6

المشاركة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المؤسسية للإدارات بشكل خاص والمنشأة بشكل عام وتحديد خطط الاستجابة للتقليل من المخاطر التي قد تعيق إجراءات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، والتوجيه بوضع خطط معالجة المخاطر بما يتناسب مع حجم المخاطر والمتابعة المستمرة لها.



1

الفهم الواضح لسياسات وحوكمة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية في المنشأة ومستوى قبول المخاطر.

2

تبني ثقافة المخاطر ونشرها بين فرق العمل ومناقشتها كجزء ثابت في الاجتماعات الدورية الداخلية وتحفيز ملاك المخاطر بوجود بيئة ذات شفافية داعمة للمخاطر.

3

اعتماد معلومات المخاطر كجزء من عمليات اتخاذ القرارات بما يتوافق مع سياسة قبول المخاطر وتحديد أي من المخاطر الناشئة والجديدة والتي قد يكون لها تأثير على تنفيذ استراتيجيات المنشأة.

5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

تتضمن مسؤوليات مسؤول إدارة المخاطر ما يلي:

- 1 إعداد استراتيجية وإطار وسياسة وحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة المنشأة، والحصول على الاعتمادات من الجهات المناسبة بناءً على دليل ومصفوفة الصلاحيات المعتمدة.
- 2 متابعة سجلات المخاطر مع ملاك المخاطر والإدارة التنفيذية، وإعداد ورفع التقارير الدورية إلى لجنة إدارة المخاطر؛ لتوفير المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات.
- 3 متابعة وضمان تنفيذ سياسة وحوكمة وعمليات دورة المخاطر من تحديد وتحليل وتقييم المخاطر من قبل الإدارات في المنشأة، وتأكيد إصدار سجلات المخاطر ضمن الأطر الزمنية المناسبة. وتعتمد سجلات المخاطر والحصول على الموافقات اللازمة وضمان تنفيذ ومتابعة خطط المعالجة من قبل ملاك المخاطر.
- 4 مشاركة تقارير عن إدارة المخاطر المؤسسية في المنشأة مع الجهات الداخلية والخارجية في حال طلبها بعد الحصول على موافقة لجنة المخاطر والإدارة التنفيذية العليا.
- 5 إعداد وتحديث إطار مستوى إطار قبول المخاطر بالمعلومات الواردة من أصحاب العلاقة والإدارة التنفيذية والتوصية به إلى لجنة المخاطر تمهيداً لاعتماده من قبل مجلس الإدارة أو المسؤول الأول.
- 6 متابعة ومراقبة عمليات الالتزام مع مستويات إطار قبول المخاطر وتحديثها بالاشتراك مع ملاك المخاطر، والتأكد من عدم وجود تجاوزات غير مبررة لإطار قبول المخاطر، وتنفيذ آليات التصعيد المعتمدة إلى لجنة المخاطر ومجلس الإدارة أو المسؤول الأول وإعداد التقارير ورفعها.



5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

تتضمن مسؤوليات الإدارات التشغيلية ما يلي:



5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

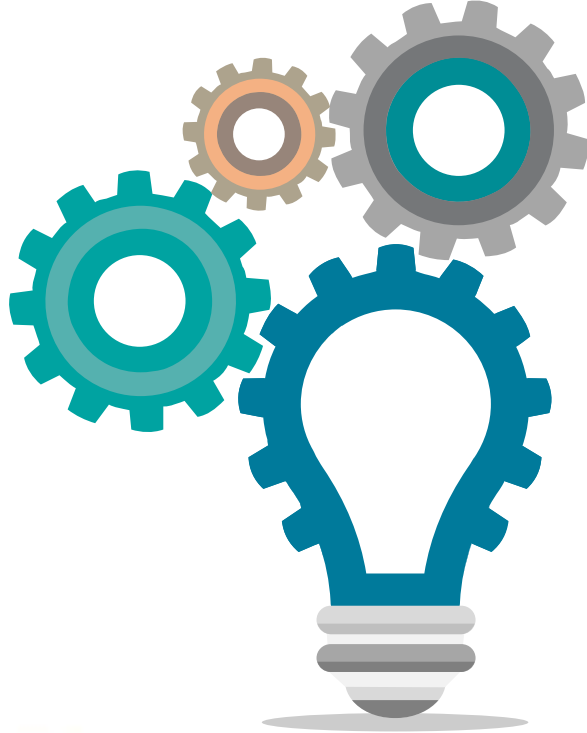
تتضمن مسؤوليات ممثلي إدارة المخاطر ما يلي:



5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص إطار عمل إدارة المخاطر:

- تحمل مجلس الإدارة أو المسؤول الأول لمسؤولياته في إدارة المخاطر.
اعتماد سياسات إدارة المخاطر، وإطار وسياسة مستوى إطار قبول المخاطر؛ لضمان موثمة السياسة مع استراتيجية المنشأة، والمراجعة الدورية لتقارير إدارة المخاطر ومتابعة أي تجاوزات، والتوجيه بتحديث استراتيجية وسياسة وحوكمة وإطار قبول المخاطر.
- تحمل مسؤوليات الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية لمسؤولياتهم في إدارة المخاطر.
التواصل المباشر مع إدارة المخاطر المؤسسية عند وجود أي خطر قد يؤثر على تنفيذ استراتيجيات المنشأة، ودعم عملها، والمتابعة مع ملاك المخاطر؛ للتحديث على خطط معالجة المخاطر، وتبني ثقافة المخاطر ونشرها بين فرق العمل، والمشاركة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر.
- تحمل مسؤول إدارة المخاطر لمسؤولياته في إدارة المخاطر.
إعداد وتطوير استراتيجية وإطار وسياسة وحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، وإعداد وتحديث إطار مستوى إطار قبول المخاطر، ومتابعة تنفيذ سياسة وعمليات تحديد وتحليل وتقييم المخاطر في المنشأة، وإعداد التقارير ورفعها.
- تحمل الإدارات التشغيلية لمسؤولياتهم في إدارة المخاطر.
تلتزم الإدارات التشغيلية بتنفيذ خطة المخاطر السنوية، والتعاون مع إدارة المخاطر المؤسسية في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر واعتمادها، وإعداد خطط معالجة المخاطر ومتابعة تنفيذها.
- تحمل ممثلي إدارة المخاطر لمسؤولياتهم في إدارة المخاطر.
التنسيق مع إدارة المخاطر المؤسسية فيما يخص سجلات المخاطر، والتنسيق في إعداد التقارير الخاصة بالإدارة، والإبلاغ عن أي مخاطر محتملة داخل الإدارة، وكذلك التنسيق والمتابعة مع ملاك المخاطر؛ لتنفيذ خطط معالجة المخاطر المطلوبة في الوقت المحدد.



5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر حالة للدراسة

مدة النقاش: 15 دقيقة.

ناقش أهم الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للوظائف التالية فيما يخص إدارة المخاطر المؤسسية:

- (1) مجلس الإدارة أو المسؤول الأول.
- (2) لجنة المخاطر.
- (3) الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية.
- (4) الإدارات التشغيلية.
- (5) مسؤول إدارة المخاطر.
- (6) ممثلي إدارة المخاطر.



حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي (مستوى أساسي)



6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

اعتبارات تحديد النموذج التشغيلي لإدارة المخاطر.

أسس تطوير هيكلها الوظيفي.

مهام إدارة المخاطر، وعلاقتها بإدارة المراجعة الداخلية والإدارات التشغيلية.

أمثلة وتطبيقات عملية.

6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

الأمر الذي يجب مراعاتها عند إنشاء الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر المؤسسية:

- استراتيجية المنشأة وأهداف الأعمال.
- طبيعة أعمال المنشأة وحجمها والامتداد الجغرافي لأعمالها.
- المخاطر المتعلقة باستراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها.
- تحديد السلطة والمسألة والمسؤولية على جميع مستويات المنشأة.
- نوع التسلسل الإداري وقنوات التواصل في المنشأة.
- العلاقة مع المراجعة الداخلية والإدارات التي تقدم الخدمات التأكيدية الأخرى.
- متطلبات إعداد التقارير المالية والإدارية وغيرها.

6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

النموذج التشغيلي وحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية:

- استقلالية إدارة المخاطر من خلال ربطها مباشرة بلجنة المخاطر، أو مجلس الإدارة أو المسؤول الأول، وعكس ذلك في الهيكل التنظيمي.
- تخطط الإدارة وتنظم وتنفذ استراتيجية المنشأة لتحقيق أهدافها وفقاً لمهمة المنشأة ورؤيتها وقيمتها الأساسية.
- يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر المرتبطة بتحقيق استراتيجية المنشأة وأهدافها.
- تساهم خبرات ومهارات ومعرفة قيادات المنشأة والمديرين التنفيذيين في الشؤون المتعلقة بإدارة المخاطر، في إدارة المخاطر بشكل فعال.
- تتأثر المنشأة بمستوى التعقيد في هيكلها التنظيمي وطبيعة عملياتها، ولذلك فقد تؤسس لجان مختلفة لتحقيق مستوى مقبول من الإشراف والرقابة على أعمال المنشأة في سبيل تحقيق أهدافها (مثال: يتم تأسيس لجنة مخاطر للموازنة والاستراتيجية، ولجنة مخاطر أخرى تخص الإنفاق العام)، تتم المواءمة مع النموذج التشغيلي لإدارة المخاطر بما يمكن من اتخاذ قرارات سليمة.
- يتم تحديد وتوثيق مهام وصلاحيات لجان المخاطر، وآلية اختيار الأعضاء ومسؤولياتهم، وآلية تنظيم اجتماعات اللجنة، واتخاذ القرارات.

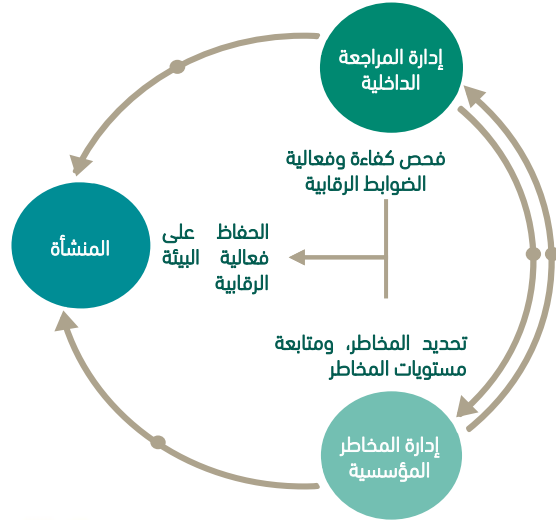
6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

تقوم إدارة المخاطر بمجموعة من المهام تتضمن ما يلي:

- تطوير فهم واضح للأحداث التي تتعرض لها المنشأة والتي تخلق المخاطر المحتملة (مثل: الدعاوى القضائية، وتقلبات الأسعار، ...إلخ).
- خلق بيئة توعية بالمخاطر وتعزيز آليات التعامل معها.
- المعرفة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تنطبق على نطاق عمل المنشأة؛ لضمان الإشراف الفعال في الحد من الآثار السلبية الناتجة من عدم الالتزام.
- تقييم المخاطر وأثرها واحتمالية حدوثها بالتعاون مع الإدارات الأخرى.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى حول الاستجابة للمخاطر بشكل فعال، ووضع خطط المعالجة المناسبة.
- مراجعة ومتابعة المخاطر الناشئة والتنسيق مع الإدارات الأخرى للتعامل معها.
- تطبيق سياسات وإجراءات المخاطر المعتمدة في المنشأة، ومتابعة تنفيذ خطط معالجة المخاطر المناسبة.
- تتبع الآثار الناتجة عن حدوث المخاطر، واقتراح التعديل والتطوير على سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بما يتناسب مع هذه الأحداث.

6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المراجعة الداخلية:



تعتبر العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (الخط الثاني) وإدارة المراجعة الداخلية (الخط الثالث) علاقة تكاملية تهدف إلى التقليل من المخاطر التي قد تواجه المنشأة وتحسين بيئة الرقابة والضوابط الداخلية؛ لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. أخذاً بعين الاعتبار ما يلي:

- تتعتمد إدارة المراجعة الداخلية في إعداد خطة المراجعة الداخلية السنوية على سجلات المخاطر الواردة من إدارة المخاطر، وذلك بناءً على أولويات وتصنيفات المخاطر الواردة فيها.
- تقدم إدارة المخاطر المؤسسية معلومات يمكن أن تستند عليها إدارة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بمدى ملائمة الضوابط الرقابية المطبقة والمقدمة من قبل مالكي المخاطر.
- توفر إدارة المخاطر المؤسسية تأكيدات عن حالة خطط معالجة المخاطر والضوابط الرقابية المطبقة من قبل إدارات المنشأة، من خلال عمليات المتابعة والمراقبة المستمرة على مدى التقدم في تنفيذها.
- تقدم إدارة المخاطر المؤسسية الدعم والمشورة لإدارة المراجعة الداخلية فيما يخص خطة المخاطر السنوية وحالة تطبيقها على الإدارات، والآليات المستخدمة، وكفاءة مراجعتها من قبل الإدارات ومدى الاستجابة لمتطلبات دورة المخاطر، لضمان تنفيذ أعمال المراجعة الدورية على عمليات المنشأة.

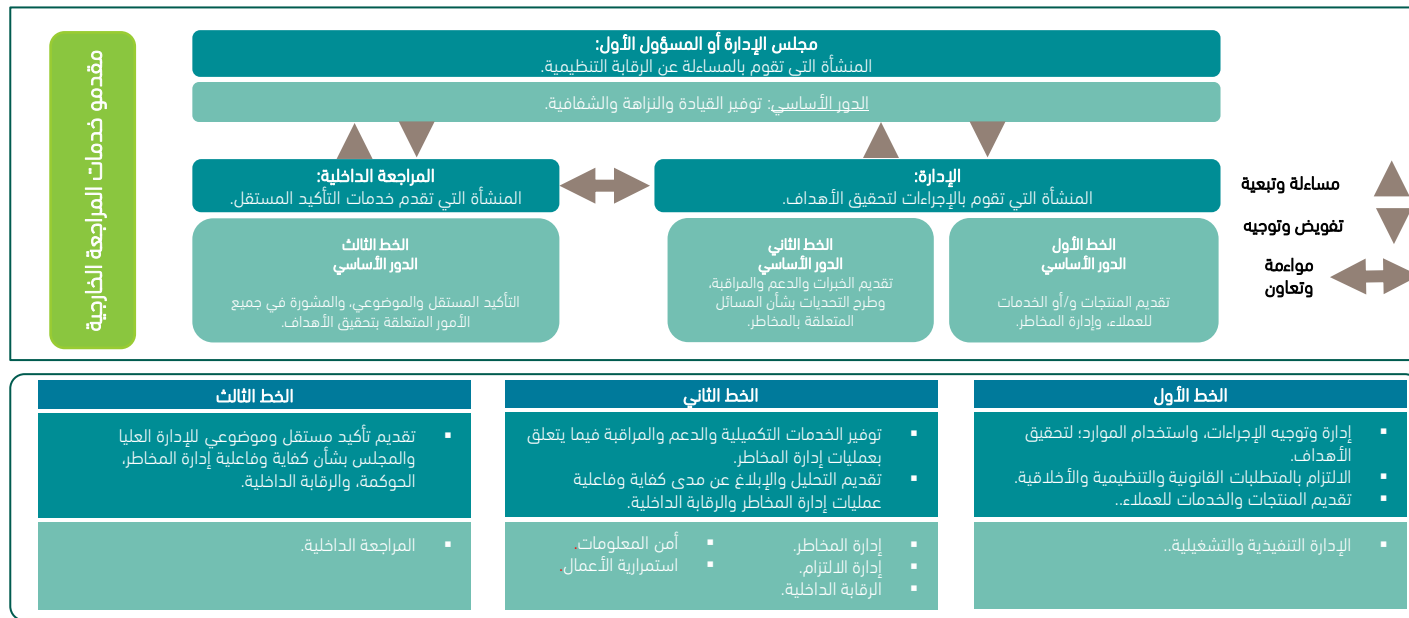
6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

علاقة إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المراجعة الداخلية:



6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

نموذج الخطوط الثلاثة:



تعمل الخطوط الثلاثة لتحقيق أهداف الخطين الأول والثاني ضمن نطاق الإدارة، فإن الخط الثالث يجب أن يعمل بشكل مستقل عنها، وهذه الاستقلالية لا تعني العمل بشكل منعزل أو غياب التوائم والتنسيق بين الخطوط الثلاثة.

6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص الهيكل التنظيمي:

عند تطوير الهيكل التنظيمي يراعى طبيعة أعمال المنشأة وحجمها والامتداد الجغرافي لأعمالها، ومستوى التعقيد في عمليات المنشأة، ومدى تأثير التعقيد في هيكل المنشأة على آلية إدارة المخاطر والتعامل معها.

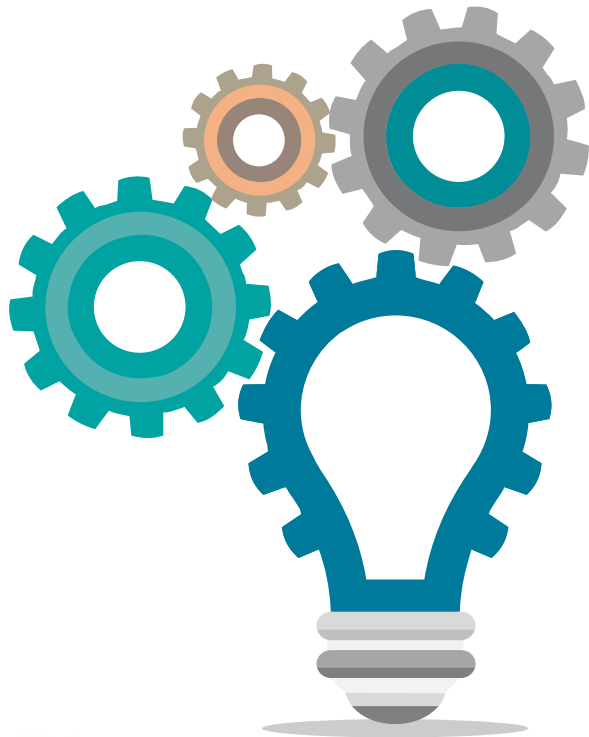
تراعى المنشأة مستوى تعقيد هيكلها التنظيمي وأثره على إدارة المخاطر في المنشأة.

تحدد المنشأة أثر استراتيجيتها والمخاطر المتعلقة بها عند تطوير الهيكل التنظيمي، وتحديد خطوط التواصل بين إدارة المخاطر ولجنة المخاطر وإدارات المنشأة المختلفة؛ لضمان التواصل بشأن المخاطر بشكل الأمثل.

تراعى المنشأة المخاطر المتعلقة باستراتيجية المنشأة وأهداف الأعمال عند تطوير الهيكل التنظيمي.

اعتماد إدارة المراجعة الداخلية على سجلات المخاطر عند إعداد خطة المراجعة الداخلية السنوية، والتعاون والتكامل بين الإدارتين فيما يتعلق بمدى ملائمة الضوابط الرقابية المطبقة، ومتابعة تنفيذ خطط معالجة المخاطر من مالكي المخاطر.

التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المراجعة الداخلية.

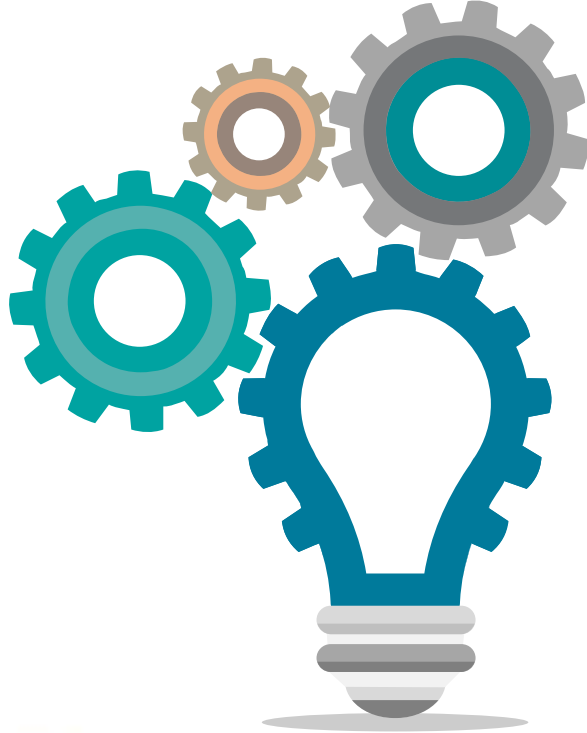


6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

تأثر إدارة المخاطر المؤسسية على تصميم الهيكل التشغيلي للمنشأة، ناقش أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند إنشاء الهيكل التشغيلي لتحقيق أهداف إدارة المخاطر المؤسسية.



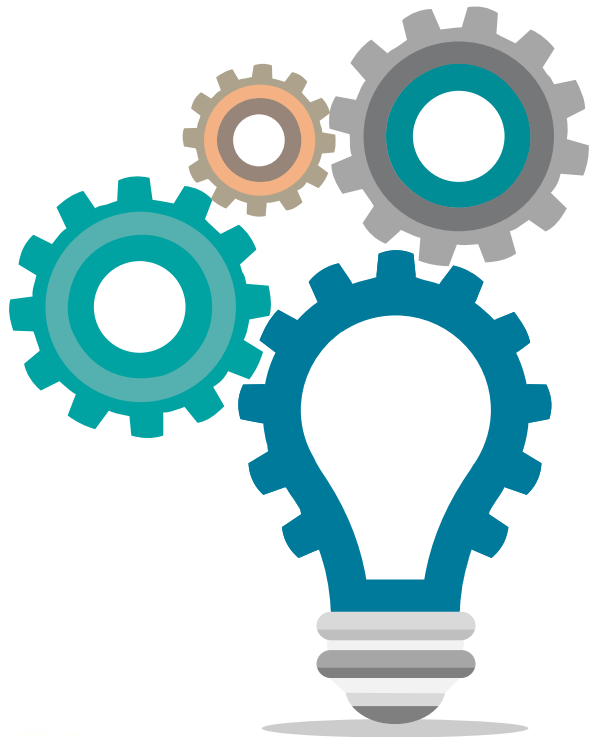
6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

اختبر نفسك:

أي من الممارسات التالية تعتبر ممارسات خاطئة فيما يتعلق بمهام إدارة المخاطر المؤسسية؟

- (أ) مراجعة ومتابعة المخاطر الجديدة والتنسيق مع الإدارات الأخرى للتعامل معها.
- (ب) متابعة التزام المنشأة بسياسات المخاطر وتطبيق خطط المعالجة المناسبة.
- (ج) التوعية بالمخاطر ونشر ثقافة المخاطر في المنشأة.
- (د) رفع تقارير المخاطر إلى المدير المالي التنفيذي للمنشأة لتحديد مستوى قبول المخاطر على مستوى المنشأة.





6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي

اختبر نفسك:

الإجابة الصحيحة: هي (د) حيث ترفع إدارة المخاطر تقاريرها للجنة المخاطر ومجلس الإدارة أو المسؤول الأول في المنشأة؛ لتحديد مستوى قبول المخاطر وليس للمدير المالي التنفيذي.



قائمة المصطلحات



قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المخاطر	احتمال وقوع أحداث غير مؤكدة تؤثر على تحقيق استراتيجية المنشأة وأهداف العمل لديها والتي قد تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي.
إدارة المخاطر	هيكل متناسق وعمليات مستمرة تؤثر على المنشأة لتحديد وتقييم المخاطر والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف.
الالتزام	هو الالتزام بالقوانين واللوائح وممارسات الحوكمة، والمساءلة، وتوفير الضمانات للمستفيدين بشكل عام، ويمكن أن يشير المصطلح إلى العوامل الداخلية التي حددها الموظفون، أو المساهمون، أو أنظمة المنشأة، بالإضافة إلى المؤثرات الخارجية مثل متطلبات الجهات التنظيمية.
الفعالية	الدرجة التي تستطيع فيها المنشأة الوصول لأهدافها وتحقيقها.
الكفاءة	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مستوى معين من النتائج بأقل التكاليف.
الأداء	النتائج القابلة للقياس من ممارسة أنشطة المنشأة.
مخاطر الاحتيال	احتمال تعرض المنشأة للاحتيال (حدث متعمد يهدف إلى منح الجاني مكاسب غير مشروعة على حساب المنشأة).
مخاطر استراتيجية	احتمالية وقوع أحداث تؤثر على تحقيق رسالة ورؤية المنشأة وقيمها الأساسية وأهدافها الاستراتيجية.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
مخاطر تشغيلية	احتمالية وقوع أحداث تؤثر على أنشطة وأعمال المنشأة اليومية بما يتعلق بكفاءة وفعالية تنفيذ العمليات اليومية.
مخاطر مالية	احتمالية تعرض المنشأة لأحداث قد تؤثر على سلامة المركز والأداء المالي للمنشأة.
مخاطر المعلومات	احتمالية فقدان البيانات أو أن تكون المعاملات غير مكتملة أو غير سليمة.
الاستجابة للمخاطر	عملية يتم من خلالها تحديد الإجراءات التي من شأنها تحسين الفرص والحد من التهديدات التي قد تتعرض لها المنشأة. ويكون ذلك من خلال تجنب المخاطر، أو نقلها، أو قبولها.
مستوى قبول المخاطر	مستوى المخاطرة الذي تستطيع أن تتحمله المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها.
تقييم المخاطر	تقييم المخاطر هي عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على أنشطة وأعمال المنشأة وتقييمها وتحليلها.
قبول المخاطر	قرار المنشأة لقبول تحمل عواقب المخاطر المتبقية وعدم اتخاذ أي إجراءات إضافية لتقليل أثر المخاطر المتبقية.
مجلس الإدارة	أعلى سلطة في المنشأة، ويتحمل مسؤولية التوجيه و/أو الإشراف على أنشطة المنشأة، ومحاسبة ومساءلة الإدارة العليا.
المسؤول الأول	أعلى سلطة إدارية في المنشأة الحكومية.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المساءلة	الإجراء المطبق في منشآت القطاع العام وعلى العاملين فيها: (أ) لتحميلهم مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، بما في ذلك الإشراف على الأموال العامة وجميع جوانب الأداء، و (ب) لإخضاعهم للمراجعة الخارجية المناسبة. تتحقق المساءلة في ظل فهم جميع الأطراف لمسؤولياتهم، وبتحديد الأدوار بشكل واضح، وبوجود هيكل قوي. وبالتالي، فإن المساءلة هي الالتزام بالإجابة عن المسؤولية.
الإدارة التنفيذية	الأشخاص المناط بهم إدارة عمليات المنشأة اليومية، واقتراح القرارات الاستراتيجية وتنفيذها.
ملاك المخاطر	الأشخاص المسؤولون عن متابعة عمليات تنفيذ خطط المعالجة المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها خلال عمليات تقييم المخاطر. ويتوجب على مالك الخطر القيام بتقديم أي من المعلومات التي من شأنها مساعدة إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد وتعريف المخاطر وأي من التباينات الجوهرية خلال عمليات إدارة المخاطر ضمن العمليات اليومية للإدارة المسؤول عنها.
سجل المخاطر	ناتج عمليات تقييم المخاطر الذي يوثق المخاطر المتأصلة التي تم تحديدها وتقييمها ووصفها وخطط المعالجة ذات العلاقة، ويقدم المعلومات التي من شأنها متابعة المخاطر المحددة بالتنسيق مع ملاك المخاطر من مديرين ومسؤولين عن العمليات التشغيلية في المنشأة.
الرقابة الداخلية	عملية تتأثر بمجلس إدارة المنشأة وإدارتها التنفيذية وغيرهم من الأفراد يتم تصميمها؛ لتقديم تأكيد معقول حول تحقيق المنشأة لأهدافها المتعلقة بالعمليات، والتشغيل، وإعداد التقارير، والالتزام بالأنظمة والقوانين.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
النزاهة	تقوم على الصدق والموضوعية، ووجود مستويات عالية للاستقامة في إدارة الأموال العامة والموارد، وإدارة شؤون المنشأة. وتعتمد على فعالية الإطار الرقابي، وعلى المعايير الشخصية والمهنية للأفراد داخل المنشأة. وتتجلى في جميع إجراءات صنع القرار في المنشأة، وفي نوعية التقارير المالية وتقارير الأداء.
بيئة الرقابة	مجموعة المعايير والعمليات والأنشطة التي تشكل الأساس لتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية في المنشأة.
أمن المعلومات	هو حماية المعلومات والبيانات المتداولة من العبث والتخريب والتبديل، أو من أي خطر يهددها مثل وصول أي شخص غير مخول إلى البيانات والعبث بها والاطلاع عليها، وذلك من خلال توفير الوسائل والطرق اللازمة لحمايتها من المخاطر الداخلية والخارجية.
المخاطر المتأصلة	المخاطر المرتبطة بطبيعة الأصل ومتأصلة في الأصل أو الشيء ذاته، وبالتالي فاحتمالية حدوث المخاطر وأثرها قبل اتخاذ أي إجراءات من قبل إدارة المنشأة (الضوابط الرقابية أو أساليب إدارة المخاطر)، مرتفعة وتمنع المنشأة من تحقيق أهدافها.
المخاطر المتبقية	هي درجة المخاطر المتبقية بعد اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة من قبل إدارة المنشأة للتصدي لها ولتخفيف حدتها.
نقل المخاطر	إجراء يتم اتخاذه لتقليل مستوى الخطر عن طريق نقل الخطر أو مشاركة جزء منه، وبالتالي التقليل من مستوى المخاطر المتبقية بما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول.
تجنب المخاطر	إجراء يتم اتخاذه واتباعه يؤدي إلى انعدام الخطر وآثاره، مثل إلغاء أو استبدال العملية التي قد ينشأ عنها الخطر.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
مؤشرات المخاطر الرئيسية	عبارة عن مؤشرات تعمل كأدوات تنبؤية لإبلاغ الإدارة عن التغيرات في ملفات الخطر بالمنشأة، مما يمكن المنشأة من اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب للتعامل مع المخاطر.
أصحاب المصلحة	أي شخص، أو جماعة، أو كيان له/لها مصلحة في أنشطة المنشأة، أو مواردها، أو منتجاتها، أو (يتأثر بتلك المنتجات). ويشمل ذلك الجهات التنظيمية، والمساهمين، والدائنين، والموظفين، والعلماء، والموردين، والحكومات، والمجتمع.
استمرارية العمل	يشمل هذا العنصر التأكد من وجود خطط للطوارئ واختبار البنى التحتية الحساسة والخدمات الإلكترونية المهمة، وكذلك إجراءات محددة لاستعادة عملها بعد حوادث الأمن السيبراني، والعمل باستمرار على إجراء هذه الاختبارات؛ للتحقق من سلامة البنى التحتية الحساسة والخدمات المهمة، وجاهزيتها مستقبلاً.
تحليل تأثير الأعمال	تحليل لما يخصص نظام تقنية المعلومات من متطلبات وعمليات وعلاقات متبادلة تستخدم في توصيف ما يخص النظام من متطلبات طارئة وأولويات في حالة حدوث خلل خطير.

المراجع



المصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد الورشة التدريبية:

- إطار كوزو (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية 2017.
- إطار إدارة المخاطر آيزو 31000.
- المنظمة الدولية للمعايير ((International Organization for Standardization (ISO) (2005).

المصادر التي تم الرجوع إليها

- الموقع الإلكتروني لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- الموقع الإلكتروني لمنصة (Investopedia).
- قرارات وتوصيات الأمانة العامة في مجلس المخاطر الوطنية.

المصادر الإضافية



شكراً



الرقابة المالية
Financial Control



ورشة العمل التدريبية لبرنامج إدارة المخاطر

المستوى المتوسط

وزارة المالية
Ministry of Finance



قائمة المحتويات

01	مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية	06	حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي
02	الأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية	07	استراتيجية المخاطر
03	التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية	08	تحديد المخاطر
04	سياسات وإجراءات إدارة المخاطر	09	تصنيف المخاطر
05	الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر	10	تقييم المخاطر

قائمة المحتويات (يتبع)

تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل	15	مصغوفة المخاطر والرقابة (RCM)	11
ملخص المادة التدريبية	16	الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر	12
مناقشة حالة للدراسة (CASE STUDY)	17	التقارير والإبلاغ	13
		تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر	14

جدول المستويات التدريبية

المستوى	الموضوع
الأساسي	1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية.
	2. الأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية.
	3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية.
	4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
	5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر.
	6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي.
المتوسط	7. استراتيجية المخاطر.
	8. تحديد المخاطر.
	9. تصنيف المخاطر.
	10. تقييم المخاطر.

جدول المستويات التدريبية

المستوى	الموضوع
المتقدم	11. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM).
	12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر.
	13. التقارير والإبلاغ.
	14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر.
	15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل.

مقدمة الدورة

مقدمة عن الدورة وأهدافها والمصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد المادة

تناقش هذه الورشة التدريبية إدارة المخاطر المؤسسية، وسيتم التطرق للموضوعات التالية:

1. التعريفات المعتمدة لإدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها.

2. أهم المراجع والأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية ونبذة تعريفية عنها.

3. إطار عمل إدارة المخاطر.

4. استراتيجية المخاطر.

5. تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis).

6. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM).

أهداف الدورة

مقدمة عن الدورة وأهدافها والمصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد المادة

تستهدف هذه الورشة التدريبية الموظفين العاملين في إدارة المراجعة الداخلية، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة الالتزام، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة المشتريات. وتهدف الورشة التدريبية إلى تحقيق ما يلي:

- تطوير معرفة وقدرات ومهارات المشاركين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.
- اطلاع المشاركين على المفاهيم الأساسية في إدارة المخاطر المؤسسية، مثل: استراتيجية المخاطر، وتحديد وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والتقارير والإبلاغ عن المخاطر.
- تمكين المشاركين من معرفة العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير وتفعيل وتنفيذ إدارة المخاطر في المنشأة.

الفوائد المتوقعة من الدورة التدريبية

تمكين المشاركين من معرفة مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية.



زيادة وعي المشاركين في آلية تطوير نموذج إدارة المخاطر المؤسسية.



زيادة وعي المشاركين بإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.



تمكين المشاركين من الربط بين إدارة المخاطر واستراتيجية المنشأة.



تنمية مهارات المشاركين في آلية تحديد وتقييم المخاطر، وطرق الاستجابة المناسبة للمخاطر.



استراتيجية المخاطر (مستوى متوسط)



7. استراتيجية المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة على استراتيجية المخاطر.

البيئات التي تؤثر في المنشأة.

المنهجية المتبعة عند تطوير استراتيجية المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

7. استراتيجية المخاطر

تأخذ المنشأة في الاعتبار سياق وطبيعة الأعمال عند تطوير استراتيجيتها لدعم مهمتها ورؤيتها وقيمها الأساسية.

يشير "سياق وطبيعة الأعمال" إلى الاتجاهات والعلاقات والعوامل الأخرى التي تؤثر على استراتيجية المنشأة الحالية والمستقبلية وأهدافها التشغيلية، وقد يكون سياق وطبيعة الأعمال:

ديناميكي:

حيث يمكن أن تظهر مخاطر جديدة في أي وقت تؤثر على استراتيجية الأعمال (على سبيل المثال: يتسبب التطور التكنولوجي في جعل التكنولوجيا المستخدمة حالياً قديمة أو غير متوافمة مع أعمال المنشأة).



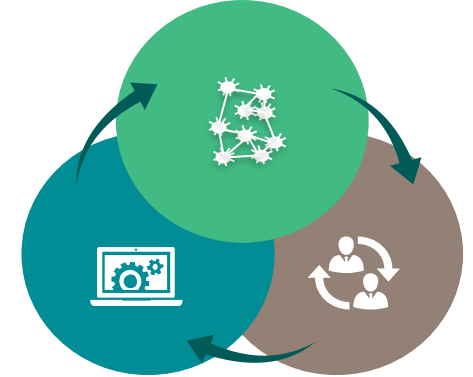
معقد:

مستوى التعقيد في عمليات المنشأة (على سبيل المثال: لدى المنشأة العديد من الوحدات العاملة في جميع أنحاء العالم، ولكل دولة أنظمة سياسية واقتصادية مختلفة، وقوانين ضريبية مختلفة).



غير متوقع:

حيث يحدث التغيير بسرعة وبطرق غير متوقعة (على سبيل المثال: تقلبات العملة، والتغيرات السياسية).



7. استراتيجية المخاطر

تتأثر المنشأة بالعوامل البيئية الخارجية والداخلية التي قد تعيق تحقيق الأهداف، ويجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير استراتيجية المخاطر.

البيئة الخارجية:

- تشمل البيئة الخارجية عدة عوامل، سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وقانونية، وبيئية.

البيئة الداخلية:

- تشمل البيئة الداخلية عوامل مصدرها المباشر من داخل المنشأة، وتتأثر بالأشخاص والعمليات.

7. استراتيجية المخاطر

تصنيفات البيئة الخارجية وخصائصها:

السياسية:

01

طبيعة ومدى تدخل الحكومة وممارسة سياساتها، بما في ذلك السياسات الضريبية، وقوانين العمل، وقوانين البيئة، والقيود التجارية، والرسوم والضرائب، والاستقرار السياسي.

الاقتصادية:

02

أسعار الفائدة، ومستويات التضخم، وأسعار صرف العملات الأجنبية، ونمو الناتج المحلي الإجمالي،... إلخ.

الاجتماعية:

03

احتياجات العملاء أو توقعاتهم؛ التركيبة السكانية للمجتمع، مثل: العمر، ومستوى التعليم، وتوزيع الثروة.

التكنولوجية:

04

البحث والتطوير، والأتمتة؛ بالإضافة إلى معدل التغير في التكنولوجيا.

القانونية:

05

القوانين (مثل: العمل والتوظيف، والصحة والسلامة)، واللوائح التنظيمية و/أو المعايير الواجب اتباعها.

البيئية:

06

الكوارث الطبيعية، والتغير المناخي المستمر، والتغير في سلوكيات استهلاك الطاقة.

7. استراتيجية المخاطر

تصنيفات البيئة الداخلية وخصائصها:

العمليات: الأنشطة أو المهام أو السياسات أو الإجراءات؛ التغييرات في العمليات الإدارية والتشغيلية الداعمة.	03	رأس المال: الأصول، بما في ذلك النقد والمعدات والممتلكات.	01
التكنولوجيا: التطور المستمر في البيئة التكنولوجية.	04	الموارد البشرية: المعرفة والمهارات والعلاقات والقيم والثقافة.	02

7. استراتيجية المخاطر

المنهجية المتبعة عند تطوير استراتيجية المخاطر:

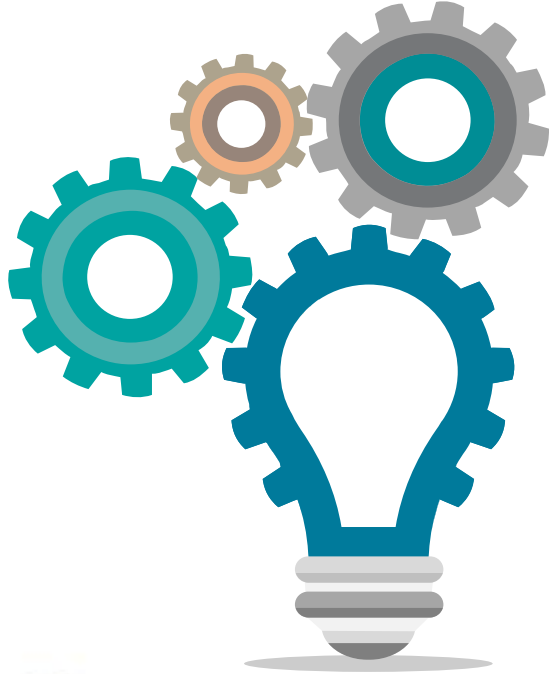
1. تحدد المنشأة رسالتها ورؤيتها وقيمتها.
2. تضع المنشأة الأهداف الاستراتيجية المهمة لتحقيق الرؤية والرسالة والقيم.
3. يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية، والأهداف الرئيسية التي تخص كل هدف استراتيجي.
4. يتم توزيع الأهداف الرئيسية على الهيكل التنظيمي للمنشأة، وإسناد الأهداف على إدارات المنشأة.
5. يتم تحديد مستوى الموارد والمخاطر المطلوبة؛ لتحقيق كل هدف رئيسي.
6. يتم تطوير مستوى قبول المخاطر المطلوب؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة في ظل مواردها المتاحة.
7. رفع مستوى المخاطر والاستراتيجية المطورة لمجلس الإدارة أو المسؤول الأول لاعتمادها.

7. استراتيجية المخاطر

حالة للدراسة

المنشأة	رؤية المنشأة	تحليل وأثر رؤية كل منشأة على استراتيجيتها
المنشأة (س) تعمل في مجال البيع بالتجزئة وهي شركة سعودية لصندوق استثماري.	أن نكون المنشأة الأولى في المملكة العربية السعودية في بيع التجزئة، وأن نقدم منتجات ذات جودة عالية، وخدمات متميزة للعائلة العاملة.	- تهدف المنشأة (س) إلى أن تكون الشركة الأولى في مجال البيع بالتجزئة في المملكة العربية السعودية، مما يعني الأخذ بالاعتبار ضمن استراتيجية المنشأة عوامل البيئة والثقافة السعودية عند تطوير منتجاتها وخدماتها وفتح فروعها، وهو ما سيؤثر على طبيعة السلع التي سيتم تقديمها للجمهور وعلى سلسلة التوريد. - تهدف رؤية المنشأة (س) إلى أن تتميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها وتقديم خدمات متميزة، قد تتضمن استراتيجية المنشأة توصيل المنتجات إلى المنازل وتقديم خدمات الصيانة وما بعد البيع للمنتجات والسلع ذات العلاقة في تسهيل حياة العائلة العاملة.
المنشأة (ص) تعمل في مجال البيع بالتجزئة وهي شركة سعودية.	أن نكون المنشأة الأولى في الشرق الأوسط في مجال بيع التجزئة، وأن نقدم منتجاتنا بأسعار منافسة وتعزيز خدمة العملاء من خلال تقديم خدمات تجارة إلكترونية متميزة.	- تهدف المنشأة (ص) لأن تكون المنشأة الأولى في الشرق الأوسط في مجال البيع بالتجزئة وهو ما يعني فتحها لفروع خارج المملكة العربية السعودية ومراعاتها لعدة ثقافات في الدول الشرق أوسطية عند توفيرها لسلعها، وهو ما من شأنه التأثير على سلسلة التوريد ومصادر التمويل لفتح الفروع والتعامل بعملات أخرى غير الريال السعودي. - تهدف المنشأة (ص) وفقاً لرؤيتها لتقديم خدمات التجارة الإلكترونية؛ مما يوجب عليها توفير بنية تحتية قوية في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتشغيل المعاملات، وغيرها.

7. استراتيجية المخاطر حالة للدراسة



من خلال تحليل الاستراتيجيات في الحالات السابقة، نجد أن مخاطر تقلبات العملة الأجنبية، ومخاطر السيولة والتمويل، ومخاطر الأمن السيبراني التي تحتاج لأخذها بعين الاعتبار في المنشأة (ص)، وبدرجة كبيرة عما ممكن أن يتم أخذه بعين الاعتبار في المنشأة (س)، علماً بأن كلا المنشأتين تعملان في نفس المجال، وبالتالي فان اختلاف رؤية واستراتيجية المنشأتين، أثر على طبيعة وحجم المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها كل منشأة.

7. استراتيجية المخاطر

يدل اختلاف مستوى قبول المخاطر على مدى استعداد المنشأة لتحمل المخاطر في سبيل تحقيق أهدافها، وعليه تقسم المنشآت إلى نوعين، حسب اختلاف استراتيجيتها لمستوى قبول المخاطر:

▪ النوع الأول رغبته في قبول المخاطر عالية؛ للحصول على عائدات أعلى.	مرتفعة:
▪ النوع الثاني رغبته في قبول المخاطر منخفضة ويفضل الاستقرار، ويكون متحفظاً بخصوص قبول المخاطر.	منخفضة:

7. استراتيجية المخاطر

مستوى قبول المخاطر جزء من منهجية إدارة المخاطر. ويجب دمج مستوى قبول المخاطر بشكل كامل في عملية صنع القرار على مختلف مستويات المنشأة. ويبين الشكل أدناه تدرج تقبل المخاطر:

قبول المخاطر

- تطبيق خلال تطوير الاستراتيجية وتحديد الأهداف.
- التركيز على الأهداف العامة.
- المساعدة في صنع القرار.
- المساعدة في التقييم العام لمستوى المخاطر.
- ربط الاستراتيجية بالإجراءات.

تحمل المخاطر

- تطبيق أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
- التركيز على الأهداف والانحراف عن الخطة.
- المساعدة في صنع القرار والتقييم.
- ربط الاستراتيجية بالإجراءات.

الحدود والمؤشرات

- تطبيق على أي مستوى من الأعمال.
- تأخذ في الاعتبار مخاطر محددة، بشكل منفرد تتمحور حول المخاطر.
- ربط المخاطر بالإجراءات (على سبيل المثال، مؤشرات المخاطر).

7. استراتيجية المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص استراتيجية المخاطر:

تحدد المنشأة جميع المخاطر الناتجة عن الأحداث السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، وغيرها، مثل: احتمالات التغيير في نسب الضرائب، والتغير في أسعار الصرف، وتحليل أنواع السلع والخدمات التي يفضلها العملاء.

تحلل المنشأة أثر البيئة الخارجية على إدارة المخاطر.

تحدد المنشأة جميع المخاطر الناتجة عن الأحداث المتعلقة بطبيعة خدماتها ومنتجاتها، والأفراد والعمليات الداخلية في تحديد المخاطر، والتعامل معها بالشكل الأمثل.

تحلل المنشأة أثر البيئة الداخلية على إدارة المخاطر.

في ظل اعتماد استراتيجية تقوم على مستوى مرتفع من قبول المخاطر، سيتم التوسع في الأنشطة والأعمال، على سبيل المثال: قد تدعم منشأة تابعة لصندوق الاستثمارات عمليات التوسع في الاستثمارات في أسواق خارجية ناشئة.

تم اعتماد استراتيجية تقوم على مستوى مرتفع من قبول المخاطر.

في ظل اعتماد استراتيجية تقوم على مستوى منخفض من قبول المخاطر، سيتم التحفظ في التوسع، وسيتم الاعتماد على مصادر التمويل الذاتية، وعدم التوسع في أي منتجات جديدة.

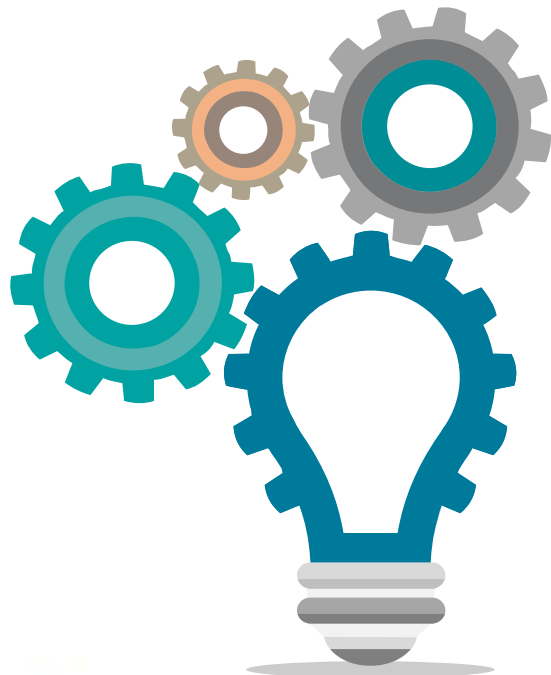
تم اعتماد استراتيجية تقوم على مستوى منخفض من قبول المخاطر.

7. استراتيجية المخاطر

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

ناقش أثر رؤية المنشأة وأهدافها الاستراتيجية على تحديد مستوى قبول المنشأة للمخاطر.



تحديد المخاطر (مستوى متوسط)



8. تحديد المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

إجراءات تحديد المخاطر وتحليلها.

الوسائل التي تساعد على التحديد والتحليل الأنسب للمخاطر.

أمثلة عن المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

8. تحديد المخاطر

إجراءات تحديد المخاطر:



8. تحديد المخاطر

تحديد المخاطر:

- يركز تحديد المخاطر على تحديد المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، ومخاطر الالتزام والحوكمة التي تتعرض لها المنشأة.
- يتم تحديد المخاطر بعدة وسائل، منها على سبيل المثال:
 - **الاستعانة بالخبراء:** تتم الاستعانة بالخبراء ممن لديهم المعرفة في عمليات معينة؛ لتحديد حجم المخاطر.
 - **تجزئة خطة العمل وتقييم المخاطر المرتبطة بكل إجراء على حدة:** يتم تجزئة خطة العمل إلى عدة أجزاء، ويدرس كل جزء على حدة.
 - **تحليل الفرضيات:** يتم تحليل السيناريوهات التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة وتحديد المخاطر المحتملة في كل سيناريو.
 - **الملاحظة المباشرة:** يتم تحديد المخاطر من خلال الملاحظة المباشرة عند تنفيذ مراجعة أو جولة ميدانية.
 - **مرئيات فريق العمل:** نظراً لانخراط فريق العمل بالتفاصيل، تتكون لديهم المعرفة لتقدير المخاطر المحتملة.
 - **دراسة سيناريو تحقيق الأهداف:** دراسة السيناريو المتبع لتحقيق الهدف، واستنباط المخاطر التي تمنع تحقيقه سواء جزئياً أو كلياً.
 - **قائمة المخاطر السابقة:** يتم الاستعانة بقائمة معدة مسبقاً تتضمن أهم المخاطر التي تتعرض لها أنشطة المنشأة في جميع مجالات عملها.

8. تحديد المخاطر

تحليل تبعات المخاطر التي تم تحديدها، اعتماداً على خبرة المنشأة السابقة أو من خلال تحليل السيناريوهات المختلفة:

- يتم تصنيف المخاطر والوقوف على مصادرها الأصلية ونتائج وتبعات حدوثها.
- التحقق من أن نطاق التحليل متسق مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- تحليل الحساسية للمخاطر التي تم تحديدها.
- مراجعة جميع الفرضيات المهمة لضمان موثوقيتها في ضوء المعلومات المتاحة.
- التحقق من استخدام الأساليب والنماذج والبيانات المناسبة عند تحليل نتائج المخاطر المتوقعة.

8. تحديد المخاطر

يجب تحديد ووصف الخطر بشكل سليم، فيما يلي أمثلة حول وصف غير دقيق للمخاطر مع تحديد الطريقة الصحيحة لوصفها:



ملاحظات	وصف الخطر بطريقة صحيحة	وصف غير دقيق للمخاطر
وصف الخطر غير دقيق، حيث يحتوي على وصف للأسباب الجذرية المحتملة.	مخاطر فقدان الموظفين الرئيسيين ومعدلات دوران الموظفين المرتفعة، تؤثر على تحقيق هدف الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين.	انخفاض معنويات الموظفين يساهم في مخاطر ترك الموظفين الرئيسيين العمل؛ مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.
وصف الآثار المحتملة المرتبطة بحدوث المخاطر.	خطر هجمات قطع الخدمة، يؤثر على قدرة المنشأة على الاحتفاظ بسرية بيانات العميل.	مخاطر هجمات قطع الخدمة بسبب أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة التي تؤدي إلى تسريب بيانات العملاء، واحتمال وقوع العقوبات التنظيمية، وفقدان العملاء.
وصف إجراء الرقابة بدلاً من وصف الخطر.	خطر تعرض أموال المنشأة للسرقة وسوء الاستخدام.	خطر عدم استخدام القاصات الحديدية لحفظ أموال المنشأة.

8. تحديد المخاطر

عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد المخاطر:

ما هي الظروف (سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة) التي يمكن أن تحدث في المستقبل؟

ما هو مقدار عدم التأكد من الخطر، وما هي آثاره المحتملة؟

ما هي مصادر المخاطر الموجودة حالياً، وكيف يمكن أن تتطور؟

ما هي الضوابط المستخدمة للتصدي للمخاطر، وما مدى فعاليتها؟

الأحداث السابقة ومدى ارتباطها منطقياً بالمخاطر المتوقعة.

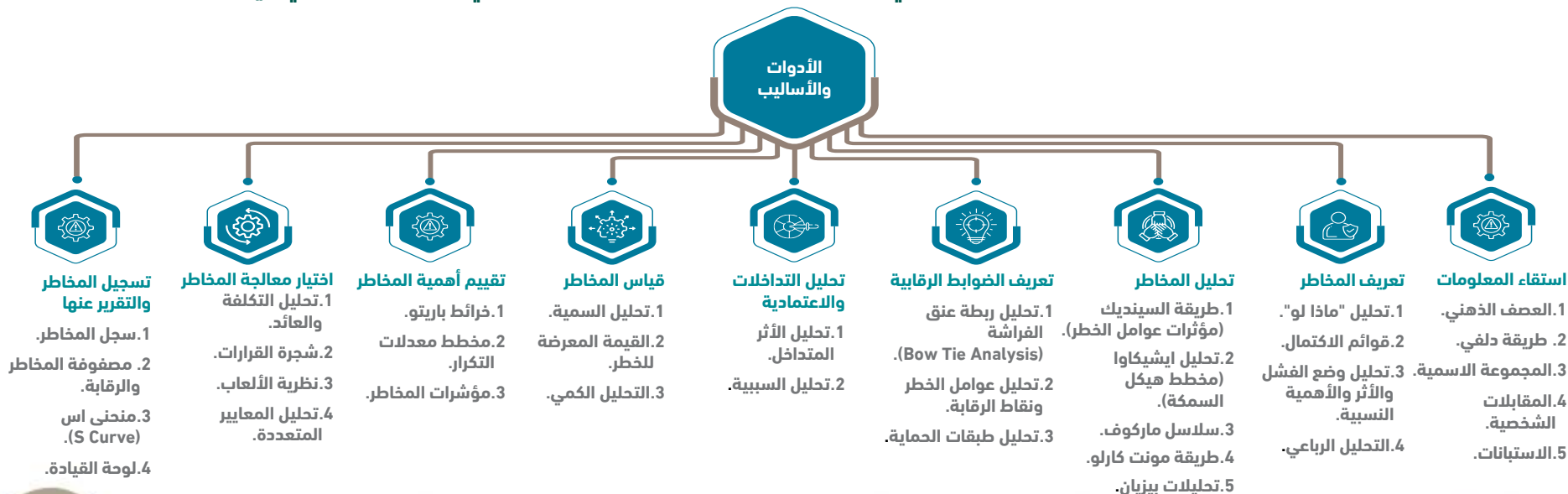
وكيف ومتى وأين ولماذا قد تنشأ الأحداث وما هي النتائج المترتبة عليها؟



8. تحديد المخاطر

الأدوات والأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر:

تتنوع وتختلف الأدوات والأساليب التي قد تستخدم خلال عمليات إدارة المخاطر بحسب كل عملية، وعادة ما يتم استخدام الأداة أو الطريقة الأنسب لكل بيئة منشأة، ويوضح الشكل التالي أمثلة للعديد من الأدوات والأساليب التي قد تستخدم وفي أي عملية.



8. تحديد المخاطر

نظرة عامة على الأدوات والأساليب الأكثر شهرة:

الوصف

الأسلوب

تكوين مجموعة من الأفراد في مكان واحد من داخل المنشأة ويعين منسق لها؛ لتجميع الأفكار وخلطها مع تجنب الانتقاد.

العصف الذهني



تكوين مجموعة من الخبراء من داخل أو خارج المنشأة وقد لا تكون المجموعة في مكان واحد.

طريقة دلفي



يتشابه مع العصف الذهني ويزيد عليه وجود عملية تصويت لترتيب الأفكار، ويجب أن يكون المنسق للمجموعة من خارجها.

المجموعة الاسمية



الاجتماع بين مسؤول المخاطر وبين أعضاء الإدارة التنفيذية؛ للحصول على المعلومات عن المخاطر.

المقابلات الشخصية



توزيع قوائم استقصاء تتضمن العديد من الأسئلة حول المخاطر وقد تكون الأسئلة مفتوحة أو أسئلة مغلقة.

الاستبانات



استقاء
المعلومات

8. تحديد المخاطر

نظرة عامة على الأدوات والأساليب الأكثر شهرة:

الوصف

تستخدم لتجزئة التحديات المحتملة من صورتها الإجمالية إلى أجزاء أصغر؛ لمحاولة الوصول إلى تحديد ما قد يحدث بشكل خاطئ.

الأسلوب

تحليل "ماذا لو"



تعريف المخاطر

قوائم التحقق



إعداد قوائم بالمخاطر المتوقعة في بيئة الأعمال أو الصناعة بواسطة خبراء، ويتم التحقق من احتمالية وجود تلك المخاطر في الإدارة أو المنشأة.

التحليل الرباعي



أداة استراتيجية تستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص للقطاعات / الإدارات في المنشأة.

8. تحديد المخاطر

نظرة عامة على الأدوات والأساليب الأكثر شهرة:

الوصف

الأسلوب

تحليل المخاطر

مخطط هيكل السمكة

تحليل وصفي ويستخدم لتحديد الأسباب الجذرية التي تؤدي إلى وقوع المخاطر.

سلاسل ماركوف

من التحليلات الكمية وتستخدم احتمالات التوزيع الشرطي في توقع احتمالية وقوع سلسلة من الأحداث المستقبلية بعد تحقق الحدث السابق عليها.

طريقة مونت كارلو

من التحليلات الكمية وتستخدم معايير إحصائية على مجموعة من البيانات تمثل التعرض للمخاطر للوصول إلى احتمالية تقريبية لتكرار الخطر.

8. تحديد المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص تحديد المخاطر:

يجتمع موظفو إدارة الأمن والسلامة في منشأة نفطية كل نهاية شهر، أو عند حدوث طارئ؛ لمناقشة طريقة عملهم، وتحديد الأحداث التي قد ينشأ عنها خطر الحريق أو انفجارات، ويتم تحديث سجل المخاطر حال الانتهاء من النقاش تمهيداً لتطوير الاستجابة المناسبة لتلك المخاطر.

مرئيات فريق العمل في تحديد المخاطر.

عندما يقوم فريق تقييم المخاطر بزيارة ميدانية لأحد الفروع لمتابعة سير إجراءات عمل معاملاتها، ويطلع الفريق على مشاكل المراجعين ويناقش الموظفين في التحديات التي تواجههم بغرض تحديد المخاطر المهمة في إجراءات المنشأة تمهيداً لتحديد الاستجابة المناسبة لها.

يقوم فريق تقييم المخاطر بجولات ميدانية لتحديد المخاطر.

يقوم فريق الاستراتيجية بتحديد رؤية المنشأة وقيمتها الأساسية، ويتم الربط مع أهداف الأعمال الفرعية لكل قسم من الأقسام. تؤثر استراتيجية المنشأة على المخاطر المتصلة بكل هدف من أهداف الأعمال ويقوم فريق إعداد الاستراتيجية بتحديد المخاطر لتطوير الاستجابة المناسبة لها.

تحدد المنشأة استراتيجيتها وأهداف أعمالها عند تقييم المخاطر.

يؤخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة للمنشأة عند تقييم المخاطر، على سبيل المثال: حددت المنشأة خطر انخفاض سعر صرف العملة، وتم تحديد الفرص المتأتية من انخفاض سعر صرف العملة بحيث تأخذ المنشأة بعين الاعتبار الميزة التنافسية لسلعها عند تصديرها إلى الخارج.

يؤخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة للمنشأة عند تحديد المخاطر.



8. تحديد المخاطر

اختبر نفسك:

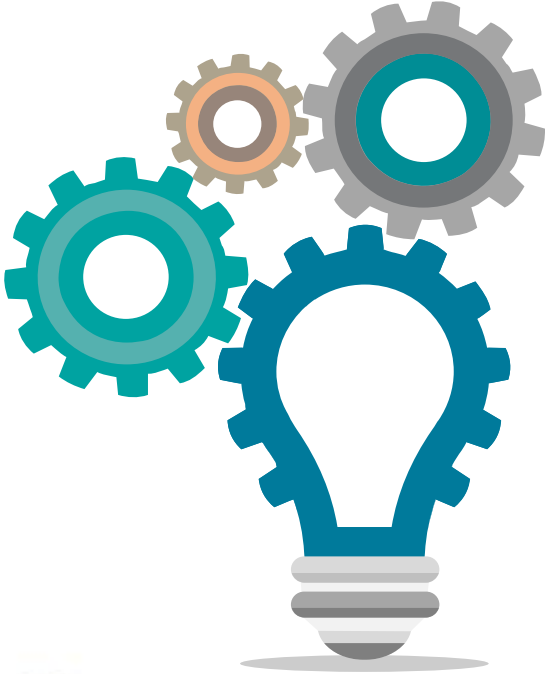
تتعدد الوسائل التي يتم استخدامها لتحديد المخاطر المحتملة على المنشأة، إن الأسلوب الذي يعتمد على الاستعانة بسجل يتضمن أهم المخاطر التي قد تتعرض لها أنشطة المنشأة هو؟

(أ) الملاحظة المباشرة.

(ب) مرئيات فريق العمل.

(ج) سيناريو تحقيق الأهداف.

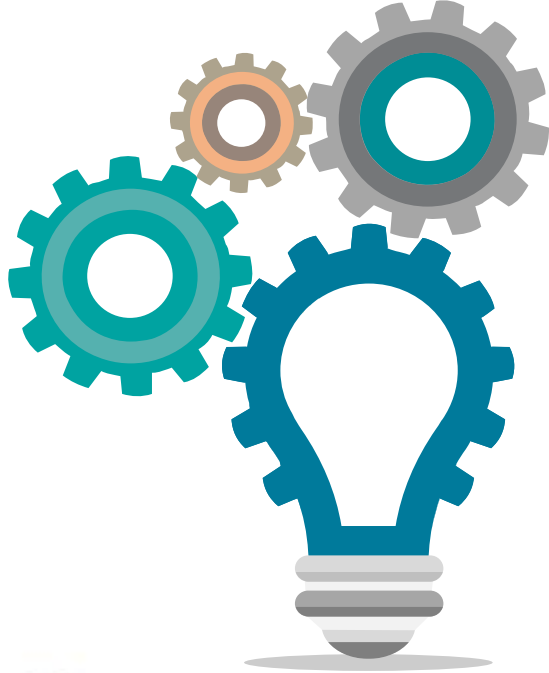
(د) قائمة المخاطر السابقة.



8. تحديد المخاطر

اختبر نفسك:

الإجابة الصحيحة: هي (د) قائمة المخاطر السابقة هي قائمة أو سجل بالمخاطر يتضمن أهم المخاطر التي تتعرض لها أنشطة المنشأة في جميع مجالات عملها.



تصنيف المخاطر (مستوى متوسط)



9. تصنيف المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

أسس تصنيف المخاطر وتبويبها وتعريفات التصنيفات.

أمثلة وتطبيقات عملية.

9. تصنيف المخاطر

تتضمن إدارة المخاطر المؤسسية سلسلة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى معالجة المخاطر وتخفيف وتقليل أثرها واحتمالية حدوثها، حيث تعد إدارة المخاطر المؤسسية منهجية تكاملية لإدارة المخاطر على مستوى المنشأة. وبناءً على ذلك، يتم تحديد أنواع المخاطر وتصنيفاتها الفرعية إلى مجموعات متجانسة ليسهل إدارتها وتحليلها:

تصنيف المخاطر بناءً على مصدرها

المخاطر الداخلية

هي المخاطر التي يمكن السيطرة عليها من خلال الإجراءات والضوابط وخطط المعالجة المطبقة من المنشأة. ومن الأمثلة على هذا النوع من المخاطر: مخاطر الاحتيال، ومخاطر الصحة والسلامة العامة، ومخاطر عدم توفر الكوادر التي تمتلك الكفاءات والمهارات، ومخاطر أمن البيانات والمعلومات والمخاطر التشغيلية الأخرى.

المخاطر الخارجية

يتم التعبير عن هذه المخاطر بالأحداث والوقائع الخارجية مرتفعة الأثر على المنشأة، والتي قد تحدث بصورة مفاجئة ولا تكون لدى المنشأة السيطرة التامة عليها، أو تكون عمليات تقييم احتمالية حدوثها معقدة أو غير ممكنة، وتلجأ المنشأة لزيادة المرونة التشغيلية لمواجهة مثل هذه المخاطر، مثل تطوير وتفعيل خطة استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث لزيادة مرونة العمليات التشغيلية والبنية التحتية للمنشأة.

9. تصنيف المخاطر

علماً بأن بعض أنواع المخاطر يمكن تصنيفها في بعض الأحيان ضمن فئات تصنيف المخاطر المختلفة تبعاً لمسببات المخاطر. وعليه يتحتم على إدارة المخاطر المؤسسية تحديث الوثائق والسياسات عند تحديد أي نوع من المخاطر الناشئة، أو اعتماد تصنيف مختلف أو محدث للمخاطر الحالية وذلك بما يتناسب مع الممارسات الرائدة وقرارات مجلس الإدارة أو المسؤول الأول.

تصنيف المخاطر بناءً على نوعها



9. تصنيف المخاطر

تعريف المخاطر:

هي المخاطر ذات التأثير الحالي أو المتوقع على إيرادات المنشأة أو سمعتها أو مكانتها والناشئة عن التغيرات في البيئة، و/أو من القرارات التي قد تؤثر على إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، و/أو من التنفيذ غير السليم للقرارات، من الأمثلة عليها عدم مواكبة التطورات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في القطاع.

المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

هي المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم المالية للمنشأة فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات المالية والأطر الزمنية؛ لتوفير البيانات ومدى الالتزام بالمعايير المحاسبية، أو المخاطر المرتبطة بالوضع المالي ومستويات السيولة في المنشأة. ومن الأمثلة عليها عدم إصدار البيانات المالية، أو الخلل في الموائمة بين إيرادات المنشأة والوفاء بالتزاماتها.

المخاطر المالية (Financial Risks)

هي المخاطر الناتجة عن عدم وضوح الأهداف أو المسؤوليات في المنشأة، أو وجود خلل في التسلسل الإداري أو مستويات الاستقلالية، وتعارض المصالح، وعدم وجود فصل مناسب بين الواجبات، أو تخصيص المهام غير المناسبة للإدارات أو الخطوط الثلاثة، وعمليات الإبلاغ والتصعيد، وغيرها من المخاطر التي تؤثر على إطار الحوكمة. ومن الأمثلة عليها عدم تأدية إحدى الوظائف المستقلة دورها بالشكل المطلوب نتيجة عدم استقلاليتها عن الإدارة التنفيذية.

مخاطر الحوكمة (Governance Risks)

هي المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنشأة نتيجة عدم تقيدها بالقوانين والتعليمات أو اللوائح والتشريعات المعمول بها في المملكة، وتتضمن المخاطر التشريعية المتعلقة بتعديل أو تغيير القوانين والتشريعات الخارجية ومدى الالتزام بمتطلباتها، إضافة إلى المخاطر المتعلقة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب. ومن الأمثلة عليها: عدم الالتزام بالقوانين الجديدة في المملكة مثل: قانون العمل أو القوانين المرتبطة بالزكاة وضريبة القيمة المضافة.

مخاطر عدم الالتزام (Compliance Risks)

هي المخاطر التي تؤدي إلى خسائر ناتجة عن فشل في العمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو الأنظمة أو نتيجة أحداث خارجية تؤدي إلى انقطاع خدمات أو عمليات المنشأة. ومن الأمثلة على هذا النوع من المخاطر: مخاطر الاحتيال، ومخاطر تقنية المعلومات.

مخاطر التشغيل (Operational Risks)

9. تصنيف المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص تصنيف المخاطر:

تصنف المخاطر من قبل فريق إدارة المخاطر إلى مجموعات متجانسة بحيث يسهل إدارتها والتعامل معها. كما تصنف المخاطر التي تؤثر على جميع أنشطة المنشأة كمخاطر استراتيجية ويتم متابعتها من قبل مجلس الإدارة أو المسؤول الأول.

تصنيف المخاطر المتجانسة ضمن مجموعات ليسهل إدارتها ويتولى مجلس الإدارة أو المسؤول الأول متابعة المخاطر الاستراتيجية.

تحدد المنشأة جميع الأقسام والأنشطة، والعمليات التي قد ينتج عنها مخاطر، ويتم تصنيفها إلى مجموعات فرعية، وتدار من قبل مديري الإدارات.

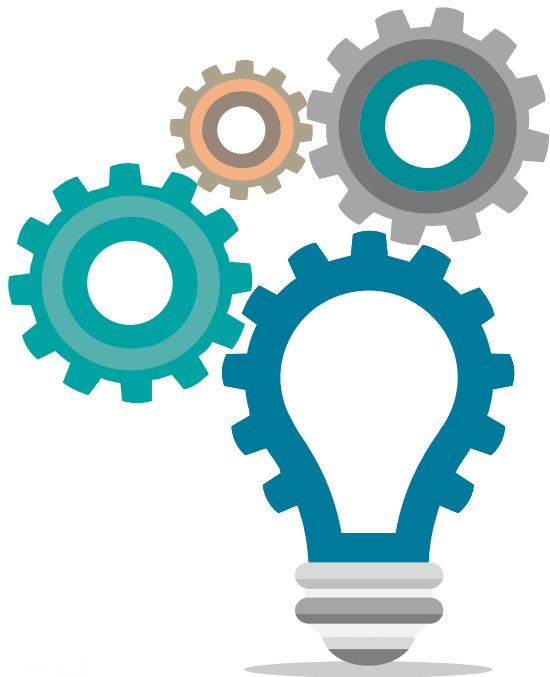
تحدد المنشأة مجال المخاطر الذي تتعرض له، ويتم متابعتها باستمرار من قبل مديري الإدارات بالتنسيق مع إدارة المخاطر.

9. تصنيف المخاطر

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

يتم تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المنشأة حسب مصدرها
وحسب نوعها، ناقش هذه التصنيفات.

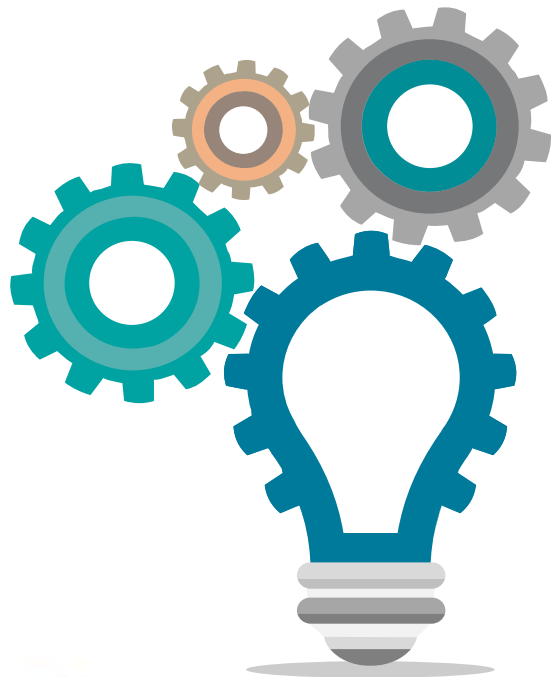


9. تصنيف المخاطر

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

اذكر أمثلة لأهم تصنيفات المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة.



تقييم المخاطر (مستوى متوسط)



10. تقييم المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

أسس وخطوات إعداد معايير تقييم المخاطر.

تعريف سياسات حدود تحمل وتقبل المخاطر.

أمثلة عن معايير تقييم المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

10. تقييم المخاطر

قبل تقييم المخاطر، يتطلب تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر والتي ستعمل كمرجعية لتقييم المخاطر؛ مما يساعد على تخفيض الحكم والتحيز الشخصيين على التقييم، بالإضافة إلى المساعدة في توحيد أسس التقييم خلال كافة عمليات المنشأة.

تهدف هذه الخطوات إلى إعداد المعايير التي سوف يتم استخدامها في مراحل تقييم وتحليل المخاطر والأحداث على النحو الآتي:

مراجعة البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، وبالأخص استراتيجية المنشأة وأهدافها ومؤشرات أدائها، بحيث يتم تحديد حدود تقبل وتحمل المنشأة للمخاطر.

تحديد ووضع مقاييس لتقييم المخاطر الكامنة التي تتضمن مقياس أثر المخاطر مرتبطاً بحدود تقبل وتحمل المخاطر، بالإضافة إلى مقياس لمدى احتمالية ظهور المخاطر والتأكد من أن المعايير تعكس احتمالات مفيدة بشأن أحداث المخاطر.

إعداد ووضع مقياس لتقييم كفاية الضوابط الرقابية الحالية؛ ليتم احتساب أولويات وتصنيفات المخاطر المتبقية.

10. تقييم المخاطر

المخاطر الكامنة والمخاطر المتبقية:

المخاطر الكامنة:

المخاطر المرتبطة بطبيعة الأصل ومتأصلة في الأصل أو الشيء ذاته، وبالتالي فاحتمالية حدوث المخاطر وأثرها قبل اتخاذ أي إجراءات من قبل إدارة المنشأة (الضوابط الرقابية أو أساليب إدارة المخاطر)، مرتفعة وتمنع المنشأة من تحقيق أهدافها.

المخاطر المتبقية:

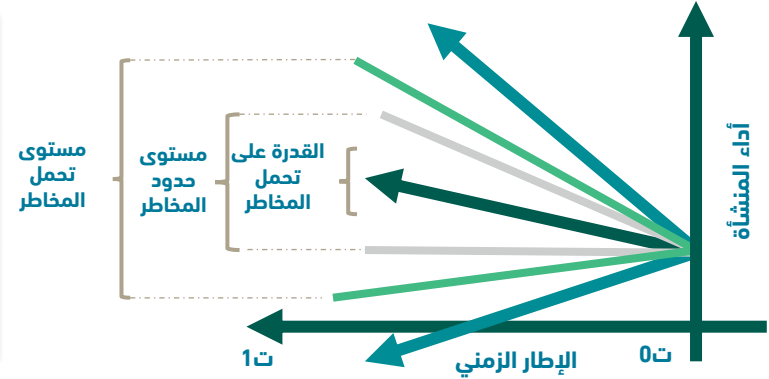
هي درجة المخاطر المتبقية بعد اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة من قبل إدارة المنشأة؛ للتصدي لها ولتخفيف حدتها.

10. تقييم المخاطر

مستوى حدود المخاطر:

يعد مستوى حدود المخاطر جزءاً من إطار حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، وتعكس التوجهات الاستراتيجية للمخاطر التي ترغب المنشأة في إدارتها وقبولها. تعد مستويات حدود المخاطر أمراً محورياً لتبني ودمج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية السليمة في قرارات المنشأة وأنشطتها وعملياتها اليومية.

وهي مستوى المخاطر التي تستطيع المنشأة تحملها بهدف السعي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	القدرة على تحمل المخاطر (Risk Capacity)
وهي مقدار المخاطر التي ترغب المنشأة في تحملها في السعي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	مستوى حدود المخاطر (Risk Appetite)
وهي مقدار الانحراف المقبول أو مستوى تقبل المخاطر الإضافية الذي قد تتحمله المنشأة خلال عملية السعي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	مستوى تحمل المخاطر (Risk Tolerance)



معهد إدارة المخاطر (Institute of Risk Management)، الوثيقة الإرشادية بخصوص مستوى حدود المخاطر ومستوى تحمل المخاطر 2011.

10. تقييم المخاطر

ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة لمساعدة المنشأة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر حدود تقبل وتحمل المخاطر أداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية وتساهم في تحديد المخاطر المصاحبة للفرص الجديدة للمنشأة. والتالي يوضح اعتبارات وضع حدود وتقبل المخاطر:

- ينبغي أن يعكس مفهوم إدارة المخاطر في المنشأة ودورها في التأثير على ثقافتها وأنشطتها.
- ينبغي أن تحدد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون المنشأة على استعداد لقبولها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل المنشأة ورصدها بشكل فعال.

10. تقييم المخاطر

وتتعدد الطرق المتبعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر، ومن أهمها الآتي:

- **العودة إلى الأحداث السابقة:** وهذه الطريقة تمثل أهم الطرق وأكثرها عملية حيث يتم الرجوع للأحداث السابقة والسمات التاريخية للمنشأة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر والاستعداد للمخاطر المستقبلية.
- **تحليل وتقييم المعلومات:** يتم تحليل المعلومات من مصادر مختلفة من خلال إجراء مقابلات مع المدراء وكبار التنفيذيين والرؤساء، إضافة إلى ذلك، يمكن الاعتماد على القوائم المالية والتقارير الداخلية ومعلومات المنشأة؛ لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر للمنشأة.
- **مراجعة استراتيجية المنشأة وأهدافها:** يتم مراجعة استراتيجية المنشأة وتحليل حدود أهدافها ومؤشرات قياس أدائها؛ لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر.

10. تقييم المخاطر

مثال وصفي على سياسات مستوى حدود المخاطر ومستوى تحمل المخاطر:

مستويات حدود المخاطر				الوصف
4- مرتفع	3- متوسط	2- منخفض	1- منخفض جداً	
ترغب المنشأة في تحمل المخاطر لتحقيق أهدافها.	ترغب المنشأة في تحمل درجة مخاطر متوسطة عن النشاط.	ترغب المنشأة في تحمل درجة مخاطر منخفضة في النشاط.	المنشأة لا ترغب في تحمل أي درجة للمخاطر في النشاط.	وصف حدود المخاطر
مقبول.	متحفظ.	حذر.	غير مقبول.	مستوى تحمل المخاطر
الإقدام، مع مراقبة التغييرات في درجة المخاطر.	التأكد من أن أثر الخطر تم تخفيفه أو تجنبه.	التأكد من أن الخطر تمت رقبته بتكلفة معقولة.	التأكد من أن الخطر تم تجنبه أو السيطرة عليه.	وصف مستوى تحمل المخاطر
4-1	11 - 4<	19 - 11<	25 - 19<	درجة تقييم المخاطر

10. تقييم المخاطر

مثال توضيحي على مستوى حدود المخاطر:

تعمل المنشأة (س) في مجال البناء، وتسعى المنشأة لبناء نظام إدارة فعال للمخاطر، ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنشأة هي مخاطر السيولة، وقد حددت المنشأة نسبة التداول كأحد مؤشرات الخطر الرئيسية لمتابعة ومراقبة مخاطر السيولة. فيما يلي توضيح لتحديد مستويات وحدود المخاطر:

مؤشر الخطر الرئيسي	القدرة على تحمل المخاطر (Risk Capacity)	مستوى حدود المخاطر المقبولة (Risk Appetite)	مستوى تحمل المخاطر (Risk Tolerance)
نسبة التداول (الأصول المتداولة / المطلوبات المتداولة)	(1:1)	(1:2)	(1:1.8)
حددت المنشأة نسبة التداول كمؤشر لقياس مخاطر السيولة.	إن أعلى مقدار من الخطر الممكن أن تتحمله المنشأة هو وصول نسبة التداول إلى (1:1)، وهو يعني أن كل ريال من المطلوبات الواجب سدادها خلال 12 شهراً يقابلها ريال ضمن الأصول المتداولة القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة 12 شهراً.	حددت المنشأة مستوى حدود المخاطر المقبولة، وهو مستوى الخطر الذي تسعى المنشأة للحفاظ عليه من أجل استمرار أعمالها بشكل مناسب. من خلال الحفاظ على نسبة سيولة (1:2) وهو يعني أن كل ريال من المطلوبات الواجب سدادها خلال 12 شهراً يقابلها ريالان من الأصول المتداولة المنشأة القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة 12 شهراً.	من الممكن للمنشأة أن تقبل انحرافاً عن حدود المخاطر المقبولة لتتخفف نسبة التداول من (1:2) إلى (1:1.8)، وهو المستوى المقبول لتجاوز مستوى حدود المخاطر المقبولة.

10. تقييم المخاطر

تعريف حدود المخاطر لكل تصنيف من تصنيفات المخاطر:

4. مرتفع	3. متوسط	2. منخفض	1. منخفض جداً	المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)
مثال توضيحي		اتخاذ إجراء رقابي خلال 6 أشهر.		
	مراقبة الخطر واتخاذ إجراء رقابي خلال 12 شهراً.			المخاطر المالية (Financial Risks)
		اتخاذ إجراء رقابي خلال 3 أشهر.		مخاطر الحوكمة (Governance Risks)
			اتخاذ إجراء رقابي حالاً.	مخاطر الالتزام (Compliance Risks)
خطر مقبول مع متابعة أي تغييرات في أثره أو احتمالية حدوثه.				مخاطر التشغيل (Operational Risks)

10. تقييم المخاطر

تستخدم مصفوفة المخاطر في عمليات قياس أثر واحتمالية حدوث المخاطر، وتتعدد مصفوفة المخاطر من 3×3 و 5×5 وغيرها:

مصفوفة المخاطر المتأصلة					
الأثر					احتمالية الحدوث
5- حرج catastrophic	4- عالي التأثير Major	3- متوسط التأثير Moderate	2- مؤثر Minor	1- قليل التأثير Insignificant	
25	20	15	10	5	5- مؤكد certain
20	16	12	8	4	4- محتمل likely
15	12	9	6	3	3- ممكن Possible
10	8	6	4	2	2- غير محتمل Unlikely
5	4	3	2	1	1- نادر Rare

المخاطر المتأصلة = احتمالية الحدوث قبل تطبيق الضوابط الرقابية $\times$ الأثر المتوقع قبل تطبيق الضوابط الرقابية.



10. تقييم المخاطر

معايير تصنيف مستوى الخطر بناءً على حاصل ضرب (احتمالية الحدوث $\times$ الأثر)، والمعايير المناسبة لإدارة الخطر ومسؤوليات إدارته:

مستوى الخطر	التصنيف	معايير إدارة الخطر
24-16	حرج	يجب تجنب الخطر وتخفيف الآثار المترتبة عليه، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى قبول المخاطر.
15-10	مرتفع	يجب اتخاذ إجراء مناسب لإدارة الخطر، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى قبول المخاطر.
9-6	متوسط	قد تقبل الإدارة المسؤولية عن الخطر شرط ألا تكون آثاره مرتفعة جداً، وأن يكون ضمن مستوى قبول المخاطر.
5-4	منخفض	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراءات الرقابة الداخلية المتوفرة شرط ألا تكون الآثار مرتفعة.
1-3	منخفض جداً	الخطر مقبول ويمكن إدارته عبر إجراءات الرقابة الداخلية المتوفرة.



10. تقييم المخاطر

معايير تقييم احتمالية حدوث المخاطر:

احتمالية حدوث المخاطر		
المعيار	التقييم	درجة التقييم
من المحتمل حدوثه عدة مرات خلال 3 أشهر.	مؤكد	5
من المحتمل حدوثه مرة خلال 6 أشهر.	محتمل	4
من المحتمل حدوثه مرة واحدة خلال سنة.	ممکن	3
من المحتمل حدوثه خلال سنتين.	غير محتمل	2
من المحتمل حدوثه فقط في حالات استثنائية أو غير متوقعة.	نادر	1

مصفوفة المخاطر المتأصلة					
الآثر					احتمالية الحدوث
5- حرج catastrophic	4- عالي التأثير Major	3- متوسط التأثير Moderate	2- مؤثر Minor	1- قليل التأثير Insignificant	
25	20	15	10	5	5- مؤكد certain
20	16	12	8	4	4- محتمل likely
15	12	9	6	3	3- ممكن Possible
10	8	6	4	2	2- غير محتمل Unlikely
5	4	3	2	1	1- نادر Rare

10. تقييم المخاطر

معايير تقييم أثر المخاطر:

الأثر		
الدرجة	التقييم	المعيار
5	عالي جداً	- خسارة مالية تتجاوز 50 مليون ريال سعودي. - تغطية إعلامية دولية سلبية طويلة الأمد؛ مما يؤدي إلى تقويض وضع المنشأة.
4	عالي التأثير	- خسارة مالية تتراوح بين 15 مليون حتى 30 مليون ريال سعودي. - تغطية إعلامية سلبية طويلة الأمد على مستوى المملكة؛ مما يؤدي إلى ارتفاع خسارة المنشأة.
3	متوسط التأثير	- خسارة مالية أقل من 10 مليون ريال سعودي. - تغطية إعلامية سلبية قصيرة المدى.
2	مؤثر	- خسارة مالية أقل من 5 مليون ريال سعودي. - احتمالية وجود مخاطر سمعة على المنشأة.
1	قليل التأثير	- خسارة مالية أقل من مليون ريال سعودي . - تم اتخاذ الإجراءات المرتبطة بالتعامل مع وسائل الإعلام في الوقت المناسب.

مصفوفة المخاطر المتأصلة					
الأثر					احتمالية الحدوث
5- حرج catastrophic	4- عالي التأثير Major	3- متوسط التأثير Moderate	2- مؤثر Minor	1- قليل التأثير Insignificant	
25	20	15	10	5	5- مؤكد certain
20	16	12	8	4	4- محتمل likely
15	12	9	6	3	3- ممكن Possible
10	8	6	4	2	2- غير محتمل Unlikely
5	4	3	2	1	1- نادر Rare

10. تقييم المخاطر

تحديد مصفوفة المخاطر المتبقية (مستوى المخاطر بعد الأخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية وخطط معالجة المخاطر المطبقة):

تصنيف المخاطر المتبقية					
تصنيف المخاطر المتأصلة					تقييم الضوابط
درج	مرتفع	متوسط	خفيف	ضئيل	
مرتفع	متوسط	خفيف	ضئيل	ضئيل	فعال جداً
مرتفع	متوسط	خفيف	ضئيل	ضئيل	فعال جزئياً
درج	مرتفع	متوسط	خفيف	ضئيل	يتطلب تحسين
درج	مرتفع	متوسط	خفيف	ضئيل	غير فعال
درج	مرتفع	متوسط	خفيف	ضئيل	لا يوجد ضابط



10. تقييم المخاطر

مثال حول تقييم المخاطر:

- تقييم المنشأة النفطية (س) المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها والناجمة عن طبيعة أعمالها. وتم تحديد خطر حريق آبار النفط نتيجة الحرارة العالية، أو عدم الالتزام بمعايير استخراج النفط وتخزينه. وبناءً على الخبرة السابقة للمنشأة والممارسات الرائدة في مجال استخراج النفط وتخزينه، فقد حددت المنشأة أثر واحتمالية حدوث الخطر على النحو التالي:

أثر الخطر	احتمالية حدوث الخطر
- تحقق خسارة مالية تتجاوز 50 مليون ريال سعودي. - تغطية إعلامية دولية سلبية طويلة الأمد، وبالتالي أثر سلبي على سمعة المنشأة.	في حال عدم وجود أي ضوابط رقابية فمن المحتمل تكرار التعرض للحريق عدة مرات خلال 3 أشهر.

- بناءً على مصفوفة تقييم أثر واحتمالية حدوث المخاطر التي تم تطويرها، فقد تم تقييم الخطر بمؤكد الحدوث وذو تأثير مرتفع جداً على المنشأة عند حدوثه.

10. تقييم المخاطر

المخاطر المتأصلة مقارنة بالمخاطر المتبقية:



المخاطر المتبقية (Residual Risk)

- هي المخاطر التي تبقى بعد كل الجهود المبذولة من الإدارة؛ لتخفيض درجة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة.
- تشير المخاطر المتبقية المرتفعة إلى أن الضوابط الرقابية الحالية غير كافية أو غير فعالة لإدارة المخاطر المحددة.
- إذا لم تكن المخاطر المتبقية ضمن مستوى قبول المخاطر، فقد يكون من الضروري إضافة إجراءات رقابية من شأنها تحسين مستوى وفعالية الضوابط الرقابية اللازمة لإدارة المخاطر.
- يجب ألا تزيد المخاطر المتبقية عن مستوى قبول المخاطر.
- على المنشأة أن توثق مستوى قبول المخاطر في سياسة حدود المخاطر.



المخاطر المتأصلة (Inherent Risk)

- احتمال وقوع أحداث غير مؤكدة تؤثر على تحقيق استراتيجية المنشأة وأهداف العمل لديها والتي تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي وذلك قبل الأخذ بعين الاعتبار أي إجراءات رقابية لتخفيف الخطر.

10. تقييم المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص تقييم المخاطر:

حدد فريق إدارة المخاطر معايير تقييم الخطر.

صنف فريق تقييم المخاطر جميع المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة إلى مجموعات ووضع المعايير المناسبة لإدارة المخاطر لتحديد احتمالية حدوث المخاطر وتقديرها.

تحديد مسؤوليات إدارة المخاطر في المنشأة.

تحدد لجنة المخاطر بالتنسيق مع إدارة المخاطر والإدارة المعنية بالمسؤوليات الواجب اتباعها؛ لمتابعة المخاطر والتخفيف من حدتها بناءً على معايير التقييم التي تم تحديدها مسبقاً.

يصنف فريق إدارة المخاطر، المخاطر التي تتعرض لها المنشأة ليسهل إدارتها.

يصنف فريق إدارة المخاطر جميع المخاطر التي تم تحديدها بناءً على معايير القياس التي تم تحديدها مسبقاً؛ لتقدير احتمالية حدوث الخطر والتأثير المحتمل للمخاطر.

تحدد المنشأة مستوى قبول المخاطر.

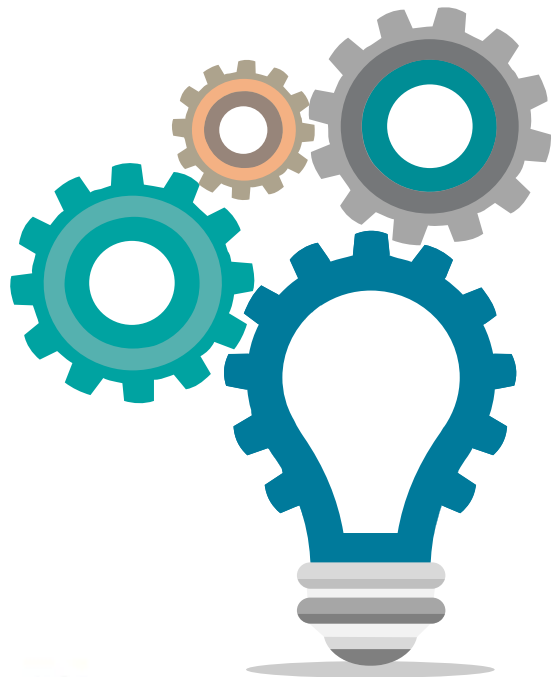
تحدد المنشأة مستوى قبول المخاطر من خلال قائمة رغبة المنشأة في المخاطرة والتي تحدد المدى المسموح به من قبل إدارة المنشأة للتعرض للمخاطر بقصد تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

10. تقييم المخاطر

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

ناقش معايير تقييم المخاطر واستخدامها في قياس أثر واحتمالية حدوث المخاطر.



قائمة المصطلحات



قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المخاطر	احتمال وقوع أحداث غير مؤكدة تؤثر على تحقيق استراتيجية المنشأة وأهداف العمل لديها والتي قد تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي.
إدارة المخاطر	هيكل متناسق وعمليات مستمرة تؤثر على المنشأة لتحديد وتقييم المخاطر والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف.
الالتزام	هو الالتزام بالقوانين واللوائح وممارسات الحوكمة، والمساءلة، وتوفير الضمانات للمستفيدين بشكل عام، ويمكن أن يشير المصطلح إلى العوامل الداخلية التي حددها الموظفون، أو المساهمون، أو أنظمة المنشأة، بالإضافة إلى المؤثرات الخارجية مثل متطلبات الجهات التنظيمية.
الفعالية	الدرجة التي تستطيع فيها المنشأة الوصول لأهدافها وتحقيقها.
الكفاءة	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مستوى معين من النتائج بأقل التكاليف.
الأداء	النتائج القابلة للقياس من ممارسة أنشطة المنشأة.
مخاطر الاحتيال	احتمال تعرض المنشأة للاحتيال (حدث متعمد يهدف إلى منح الجاني مكاسب غير مشروعة على حساب المنشأة).
مخاطر استراتيجية	احتمالية وقوع أحداث تؤثر على تحقيق رسالة ورؤية المنشأة وقيمها الأساسية وأهدافها الاستراتيجية.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
مخاطر تشغيلية	احتمالية وقوع أحداث تؤثر على أنشطة وأعمال المنشأة اليومية بما يتعلق بكفاءة وفعالية تنفيذ العمليات اليومية.
مخاطر مالية	احتمالية تعرض المنشأة لأحداث قد تؤثر على سلامة المركز والأداء المالي للمنشأة.
مخاطر المعلومات	احتمالية فقدان البيانات أو أن تكون المعاملات غير مكتملة أو غير سليمة.
الاستجابة للمخاطر	عملية يتم من خلالها تحديد الإجراءات التي من شأنها تحسين الفرص والحد من التهديدات التي قد تتعرض لها المنشأة. ويكون ذلك من خلال تجنب المخاطر، أو نقلها، أو قبولها.
مستوى قبول المخاطر	مستوى المخاطرة الذي تستطيع أن تتحمله المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها.
تقييم المخاطر	تقييم المخاطر هي عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على أنشطة وأعمال المنشأة وتقييمها وتحليلها.
قبول المخاطر	قرار المنشأة لقبول تحمل عواقب المخاطر المتبقية وعدم اتخاذ أي إجراءات إضافية لتقليل أثر المخاطر المتبقية.
مجلس الإدارة	أعلى سلطة في المنشأة، ويتحمل مسؤولية التوجيه و/أو الإشراف على أنشطة المنشأة، ومحاسبة ومساءلة الإدارة العليا.
المسؤول الأول	أعلى سلطة إدارية في المنشأة الحكومية.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المساءلة	الإجراء المطبق في منشآت القطاع العام وعلى العاملين فيها: (أ) لتحميلهم مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، بما في ذلك الإشراف على الأموال العامة وجميع جوانب الأداء، و (ب) لإخضاعهم للمراجعة الخارجية المناسبة. تتحقق المساءلة في ظل فهم جميع الأطراف لمسؤولياتهم، وبتحديد الأدوار بشكل واضح، وبوجود هيكل قوي. وبالتالي، فإن المساءلة هي الالتزام بالإجابة عن المسؤولية.
الإدارة التنفيذية	الأشخاص المناط بهم إدارة عمليات المنشأة اليومية، واقتراح القرارات الاستراتيجية وتنفيذها.
ملاك المخاطر	الأشخاص المسؤولون عن متابعة عمليات تنفيذ خطط المعالجة المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها خلال عمليات تقييم المخاطر. ويتوجب على مالك الخطر القيام بتقديم أي من المعلومات التي من شأنها مساعدة إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد وتعريف المخاطر وأي من التباينات الجوهرية خلال عمليات إدارة المخاطر ضمن العمليات اليومية للإدارة المسؤول عنها.
سجل المخاطر	ناتج عمليات تقييم المخاطر الذي يوثق المخاطر المتأصلة التي تم تحديدها وتقييمها ووصفها وخطط المعالجة ذات العلاقة، ويقدم المعلومات التي من شأنها متابعة المخاطر المحددة بالتنسيق مع ملاك المخاطر من مديرين ومسؤولين عن العمليات التشغيلية في المنشأة.
الرقابة الداخلية	عملية تتأثر بمجلس إدارة المنشأة وإدارتها التنفيذية وغيرهم من الأفراد يتم تصميمها؛ لتقديم تأكيد معقول حول تحقيق المنشأة لأهدافها المتعلقة بالعمليات، والتشغيل، وإعداد التقارير، والالتزام بالأنظمة والقوانين.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
النزاهة	تقوم على الصدق والموضوعية، ووجود مستويات عالية للاستقامة في إدارة الأموال العامة والموارد، وإدارة شؤون المنشأة. وتعتمد على فعالية الإطار الرقابي، وعلى المعايير الشخصية والمهنية للأفراد داخل المنشأة. وتتجلى في جميع إجراءات صنع القرار في المنشأة، وفي نوعية التقارير المالية وتقارير الأداء.
بيئة الرقابة	مجموعة المعايير والعمليات والأنشطة التي تشكل الأساس لتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية في المنشأة.
أمن المعلومات	هو حماية المعلومات والبيانات المتداولة من العبث والتخريب والتبديل، أو من أي خطر يهددها مثل وصول أي شخص غير مخول إلى البيانات والعبث بها والاطلاع عليها، وذلك من خلال توفير الوسائل والطرق اللازمة لحمايتها من المخاطر الداخلية والخارجية.
المخاطر المتأصلة	المخاطر المرتبطة بطبيعة الأصل ومتأصلة في الأصل أو الشيء ذاته، وبالتالي فاحتمالية حدوث المخاطر وأثرها قبل اتخاذ أي إجراءات من قبل إدارة المنشأة (الضوابط الرقابية أو أساليب إدارة المخاطر)، مرتفعة وتمنع المنشأة من تحقيق أهدافها.
المخاطر المتبقية	هي درجة المخاطر المتبقية بعد اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة من قبل إدارة المنشأة للتصدي لها ولتخفيف حدتها.
نقل المخاطر	إجراء يتم اتخاذه لتقليل مستوى الخطر عن طريق نقل الخطر أو مشاركة جزء منه، وبالتالي التقليل من مستوى المخاطر المتبقية بما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول.
تجنب المخاطر	إجراء يتم اتخاذه واتباعه يؤدي إلى انعدام الخطر وآثاره، مثل إلغاء أو استبدال العملية التي قد ينشأ عنها الخطر.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
مؤشرات المخاطر الرئيسية	عبارة عن مؤشرات تعمل كأدوات تنبؤية لإبلاغ الإدارة عن التغيرات في ملفات الخطر بالمنشأة، مما يمكن المنشأة من اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب للتعامل مع المخاطر.
أصحاب المصلحة	أي شخص، أو جماعة، أو كيان له/لها مصلحة في أنشطة المنشأة، أو مواردها، أو منتجاتها، أو (يتأثر بتلك المنتجات). ويشمل ذلك الجهات التنظيمية، والمساهمين، والدائنين، والموظفين، والعلماء، والموردين، والحكومات، والمجتمع.
استمرارية العمل	يشمل هذا العنصر التأكد من وجود خطط للطوارئ واختبار البنى التحتية الحساسة والخدمات الإلكترونية المهمة، وكذلك إجراءات محددة لاستعادة عملها بعد حوادث الأمن السيبراني، والعمل باستمرار على إجراء هذه الاختبارات؛ للتحقق من سلامة البنى التحتية الحساسة والخدمات المهمة، وجاهزيتها مستقبلاً.
تحليل تأثير الأعمال	تحليل لما يخصص نظام تقنية المعلومات من متطلبات وعمليات وعلاقات متبادلة تستخدم في توصيف ما يخص النظام من متطلبات طارئة وأولويات في حالة حدوث خلل خطير.

المراجع



المصادر التي تم الرجوع إليها عند إعداد الورشة التدريبية:

- إطار كوزو (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية 2017.
- إطار إدارة المخاطر آيزو 31000.
- المنظمة الدولية للمعايير ((International Organization for Standardization (ISO) (2005).

مصادر إعداد الدورة التدريبية

- الموقع الإلكتروني لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- الموقع الإلكتروني لمنصة (Investopedia).
- قرارات وتوصيات الأمانة العامة في مجلس المخاطر الوطنية.

المصادر الإضافية



شكراً



الرقابة المالية
Financial Control



ورشة العمل التدريبية لبرنامج إدارة المخاطر

المستوى المتقدم

وزارة المالية
Ministry of Finance



قائمة المحتويات

01	مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية	06	حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي
02	الأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية	07	استراتيجية المخاطر
03	التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية	08	تحديد المخاطر
04	سياسات وإجراءات إدارة المخاطر	09	تصنيف المخاطر
05	الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر	10	تقييم المخاطر

قائمة المحتويات (يتبع)

تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل	15	مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM)	11
ملخص المادة التدريبية	16	الاستجابة للمخاطر وخطت التقليل من حدة المخاطر	12
مناقشة حالة للدراسة (CASE STUDY).	17	التقارير والإبلاغ	13
		تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر	14

جدول المستويات التدريبية

المستوى	الموضوع
الأساسي	1. مقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية.
	2. الأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية.
	3. التوعية وثقافة المخاطر والقيم الأساسية.
	4. سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
	5. الأدوار والمسؤوليات في إطار عمل إدارة المخاطر.
	6. حوكمة إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي.
المتوسط	7. استراتيجية المخاطر.
	8. تحديد المخاطر.
	9. تصنيف المخاطر.
	10. تقييم المخاطر.

جدول المستويات التدريبية

المستوى	الموضوع
المتقدم	11. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM).
	12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر.
	13. التقارير والإبلاغ.
	14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر.
	15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل.

مقدمة الدورة

مقدمة عن الدورة وأهدافها والمصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد المادة

تناقش هذه الورشة التدريبية إدارة المخاطر المؤسسية، وسيتم التطرق للموضوعات التالية:

1. التعريفات المعتمدة لإدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها.
2. أهم المراجع والأطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية ونبذة تعريفية عنها.
3. إطار عمل إدارة المخاطر.
4. استراتيجية المخاطر.
5. تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis).
6. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM).

أهداف الدورة

مقدمة عن الدورة وأهدافها والمصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد المادة

تستهدف هذه الورشة التدريبية الموظفين العاملين في إدارة المراجعة الداخلية، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة الالتزام، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة المشتريات. وتهدف الورشة التدريبية إلى تحقيق ما يلي:

- تطوير معرفة وقدرات ومهارات المشاركين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.
- اطلاع المشاركين على المفاهيم الأساسية في إدارة المخاطر المؤسسية، مثل: استراتيجية المخاطر، وتحديد وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والتقارير والإبلاغ عن المخاطر.
- تمكين المشاركين من معرفة العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير وتفعيل وتنفيذ إدارة المخاطر في المنشأة.

الفوائد المتوقعة من الدورة التدريبية

تمكين المشاركين من معرفة مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية.



زيادة وعي المشاركين في آلية تطوير نموذج إدارة المخاطر المؤسسية.



زيادة وعي المشاركين بإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.



تمكين المشاركين من الربط بين إدارة المخاطر واستراتيجية المنشأة.



تنمية مهارات المشاركين في آلية تحديد وتقييم المخاطر، وطرق الاستجابة المناسبة للمخاطر.



مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM) (مستوى متقدم)



11. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM)

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

تعريف ومكونات مصفوفة المخاطر والرقابة.

أمثلة وتطبيقات عملية.

1.1 مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM)

يتم تنفيذ عمليات تحليل المخاطر بما يتناسب مع مصفوفة المخاطر، وتحديد أثر المخاطر واحتمالية حدوثها بما يتناسب مع مصفوفة المخاطر واحتساب المخاطر المتأصلة:

- تضم مصفوفة المخاطر والرقابة المخاطر التي تم تقييمها مقابل مستوى الرقابة الداخلية لكل خطر لتخفيض مستوى الخطر إلى المستوى المقبول.
- تأتي إعداد مصفوفة المخاطر والرقابة كخطوة بعد خطوات تحديد وتحليل وتصنيف وتقييم المخاطر.
- تظهر مصفوفة تقييم المخاطر طريقة تقييم الخطر مع إعطاء وزن لكل من احتمالية حدوث الخطر وتأثيره المحتمل على أعمال المنشأة.
- تضم مصفوفة المخاطر والرقابة، الضوابط الرقابية التي تم تحديدها مقابل كل خطر.
- تحدد استراتيجية إدارة المخاطر في المنشأة، مستوى قبول المخاطر، وتحديد خطط الاستجابة المناسبة للمخاطر المتأصلة (تخفيض مستوى المخاطر، أو نقل المخاطر، أو تجنب المخاطر، أو قبول المخاطر).
- هناك درجة من الحكم الشخصي عند تقييم المخاطر وهو ما قد يجعل عملية تقييم المخاطر غير موضوعية.
- يجب استخدام المعلومات عن الأحداث السابقة، ودراسة السيناريوهات المتاحة، ووضع ضوابط للحد من الحكم الشخصي عند تقييم المخاطر أثناء تطوير مصفوفة المخاطر والرقابة.

1.1 مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM)

دراسة حالة (1): بعد الانتهاء من عقد الاجتماعات مع كافة قطاعات وإدارات إحدى المنشآت الحكومية؛ لأغراض فهم العمليات وتحديد المخاطر على مستوى قطاعات وإدارات وعمليات المنشأة، قامت المنشأة بتطوير مصفوفة المخاطر والرقابة أدناه:

تقييم الخطر	تقييم الضوابط الرقابية	تحليل الخطر		تحديد الخطر	
		الأثر	السبب	وصف الخطر	نوع الخطر
متوسط	- تطوير منهجية وأسلوب عمل حول آلية تطوير التقديرات. - عند إجراء التقديرات، يتم حصر جميع العوامل المؤثرة في التقدير، ويتم تحديد الأثر المتوقع عند التقدير، ثم يتم ترجيح التقدير بمستوى احتمالية الحدوث المتوقع بناءً على خبرات المنشأة السابقة. - يتم مراجعة التقديرات من طرف مستقل قبل اعتمادها، وفي حال وجود ملاحظات جوهرية، يتم مراجعة الفرضيات المستخدمة وترجيح الفرضية الأكثر موضوعية من قبل مدير القسم المعني.	1. تداخل المهام وازدواجية تنفيذ الإجراءات. 2. تدني مستوى الإنتاجية لدى الإدارة وتعطيل سير العمل. 3. عدم وضوح إجراءات العمل الأساسية وخاصة للموظفين الجدد.	1. عدم وجود دليل سياسات وإجراءات للإدارة. 2. التحيز في التقدير وعدم وجود معلومات وافية عند تطوير الاجتهادات.	فتح المجال أمام الاجتهادات والتقديرات الشخصية عند تنفيذ مهام ومسؤوليات الإدارة.	حوكمة

مثال توضيحي

11. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM)

دراسة حالة (2): تم عقد عدة اجتماعات مع جميع الإدارات في المنشأة؛ وذلك لفهم العمليات التي تقوم بها وتحديد المخاطر على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات، وبحيث ينحصر دورهم في تحديد الضوابط الرقابية على مستوى كل خطر، وكما هو أدناه:

تحديد الخطر		تحليل الخطر		تقييم الضوابط الرقابية	تقييم الخطر
نوع الخطر	وصف الخطر	السبب	الأثر	الضوابط الرقابية	الخطر المتبقي
استراتيجي	تعطل أعمال المنشأة وعدم المقدرة على مواكبة التغييرات في السوق.	1. إصدار أنظمة ولوائح وتشريعات لا تخدم مصلحة المنشأة. 2. وجود منشآت في السوق لديها قدرات تكنولوجية أفضل.	1. عدم قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها الرئيسية وإنجاز مهامها ومسؤولياتها على الشكل المطلوب.	• دخول أسواق جديدة من خلال عقد اتفاقيات، وزيادة الإنتاج لتخفيض التكاليف الثابتة وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة.	منخفض.

مثال توضيحي

11. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM)

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM):

تعد المنشأة مقاييس تحدد من خلالها درجة احتمالية تعرض المنشأة للخطر واحتمالية حدوث الخطر، كما تضع معايير لقياس مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلي بالتصدي للمخاطر التي تم تحديدها مسبقاً.

تعد المنشأة معايير القياس لمصفوفة المخاطر والرقابة.

تقيم المنشأة مدى قدرة نظام الرقابة الداخلي في تقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من خلال وضع معايير لقياس فعالية إجراءات الرقابة الداخلية في التصدي للمخاطر والتعامل معها وفقاً لاستراتيجية المنشأة ومدى رغبتها في قبول المخاطر.

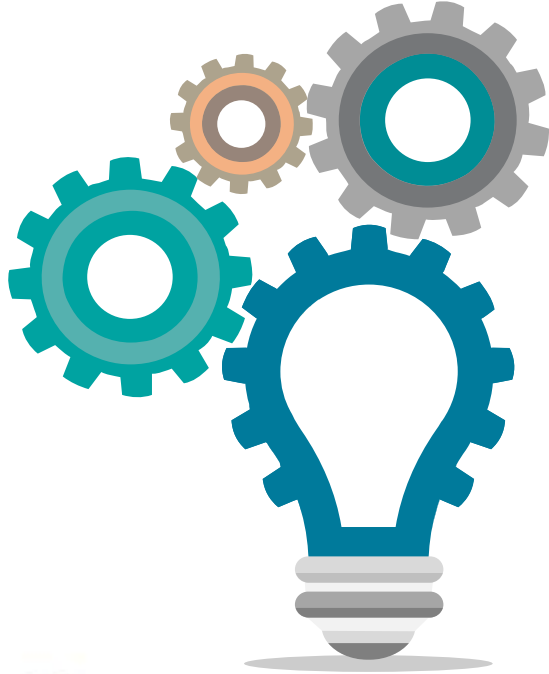
تقيم المنشأة مدى قدرة نظام الرقابة الداخلي على تقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المنشأة.

11. مصفوفة المخاطر والرقابة (RCM)

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

هناك درجة من الحكم الشخصي عند تقييم المخاطر، وهو ما قد يجعل عملية تقييم المخاطر غير موضوعية. ما هي الضوابط التي من شأنها الحد من الحكم الشخصي عند تقييم المخاطر؟



الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر (مستوى متقدم)



12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.

تعريف مؤشرات المخاطر الرئيسية وفوائدها.

الطرق المتبعة في تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية.

أمثلة وتطبيقات عملية.

12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

يتم تحديد استراتيجيات التعامل مع المخاطر بناءً على التوجهات الاستراتيجية للمنشأة، وذلك من خلال تفعيل دور إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة التنفيذية ومالكي المخاطر؛ وذلك لضمان وجود توافق على الإجراءات المتبعة لتطبيق الاستراتيجيات المعتمدة، بالإضافة إلى عدم تجاوز مستويات حدود المخاطر. حيث يجب تحديد نوع واحد من استراتيجيات المعالجة التي سيتم تطبيقها أو مجموعة منها كما مبين في الجدول التالي:

الاستجابة للمخاطر	
- يمكن للمنشأة تحمل المخاطر المتأنية أو هناك نتائج إيجابية لتحمل المخاطر. أو - لا يمكن تنفيذ خطط معالجة للمخاطر للتقليل من أثرها أو احتمالية حدوثها. أو - تكاليف معالجة المخاطر أعلى بكثير من تحملها.	قبول / الاحتفاظ بالمخاطر (Accept/Tolerate)
تحديد خطط معالجة المخاطر أو تنفيذ الضوابط الرقابية التي من شأنها التقليل من أثر واحتمالية المخاطر على المنشأة، بالإضافة إلى ضمان بقاء المخاطر ضمن مستوى حدود المخاطر المقبول والمعتمد.	التقليل أو ضبط المخاطر (Treat)
يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال نقل المخاطر إلى طرف ثالث (على سبيل المثال شركات التأمين) ودفع مقابل مادي لتحمل المخاطر.	نقل المخاطر (Transfer)
يتم استخدام هذه الاستراتيجية في حال عدم تمكن المنشأة من معالجة أحد المخاطر إلا من خلال تجنب مسببات الخطر وغالباً ما تكون مرتبطة بالعملية؛ مما يؤدي إلى إنهاؤها بشكل كلي.	تجنب المخاطر (Terminate)

12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

يجب على المنشأة تقييم الاستراتيجيات البديلة كجزء من وضع الاستراتيجيات وتقييم المخاطر والفرص لكل خيار.

وتعرف الاستراتيجيات البديلة، بأنها البديل الاستراتيجي الذي يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها في ظل التغيرات في البيئة المحيطة.

ويتم تقييم الاستراتيجيات البديلة في سياق موارد المنشأة، وقدرتها لخلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها. ويتضمن جزءاً من إدارة مخاطر المنشأة تقييم الاستراتيجيات البديلة من الجانبين التاليين:

احتمال أن الاستراتيجية لا تتماشى مع المهمة والرؤية والقيم الأساسية للمنشأة.

الآثار المترتبة على الاستراتيجية المختارة.

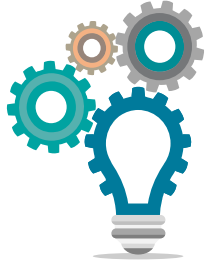
12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

مؤشرات المخاطر الرئيسية:

- تعد مؤشرات قياس الخطر إحدى وسائل مراقبة المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها المنشأة، أو المشروع، وذلك بقياس الخطر وتأثيره المحتمل على أداء العمل. ويتم استخدامها لمراقبة مستويات المخاطر، وأي تغيرات قد تطرأ عليها، كنوع من التوقع المسبق للمخاطر.
- تستخدم كأداة لتجنب نقاط الضعف وتشجيع المنشآت على ابتكار أنظمة رقابية تمكنها من التحكم في المخاطر والتخفيف من حدتها.
- تستخدم مؤشرات الخطر الرئيسية كأداة لمتابعة مخاطر المنشأة، بأن تأخذ المنشأة الاستجابة المناسبة عند وصول الخطر إلى مستوى معين.

مثال: تواجه الدولة (س) وباءً عالمياً، وتم تحديد مؤشر الخطر الرئيسي التالي للتمكن من الاستجابة للخطر بشكل مناسب: مؤشر الخطر الرئيسي: تعرض الدولة لـ 5,000 حالة مستجدة يومياً، لمدة 5 أيام متتالية مع وجود 5% حالات حرجية من مجموع الحالات المسجلة.

الاستجابة للخطر: إغلاق كلي للأنشطة غير الحيوية، وإغلاق جزئي للأنشطة الحيوية مع فرض منع التجوال من الساعة 3 عصراً إلى 6 صباحاً، مع تشديد الغرامات لتصل إلى 3,000 ريال للأشخاص غير الملتزمين بالتباعد الاجتماعي والإجراءات الوقائية المطلوبة.



12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

تكمن أهمية مؤشرات المخاطر الرئيسية في أنها تعتبر واحدة من الأدوات التي تساعد المنشأة في تحديد ومتابعة مستوى حدود المخاطر وإيجاد ربط بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية وعمليات اتخاذ القرارات في المنشأة.





12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

أمثلة توضيحية على مؤشرات المخاطر الرئيسية:

مؤشر الخطر	تصنيف الخطر	المعادلة	المبرر لاختياره	دورية القياس
السيولة من الأنشطة التشغيلية.	السيولة.	السيولة من الأنشطة التشغيلية مقسوماً على المطلوبات المتداولة.	يبين قدرة المنشأة على توليد سيولة كافية لمواجهة الالتزامات المترتبة على المنشأة.	ربع سنوي.
مخصص القضايا كنسبة من رأس المال.	الالتزام.	مبلغ مخصص للقضايا مقسوماً على رأس المال.	مؤشر على حجم القضايا التي تتعرض لها الشركة والزيادة في النسبة مؤشر على زيادة المخاطر وتعرض رأس المال للخطر.	سنوي.
معدل دوران الموظفين.	التشغيلية.	عدد الموظفين الذين غادروا المنشأة مقسوماً على معدل عدد الموظفين خلال السنة.	زيادة معدل دوران الموظفين مؤشر على عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين وقد تؤدي إلى مخاطر استمرارية المنشأة.	سنوي.
التركز في ذمم العملاء.	المالية.	مجموع ذمم أكبر 10 عملاء مقسوماً على مجموع الذمم.	يقيس التركيز في البيع الآجل لمجموعة من العملاء.	شهري.
عدد مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي لم يتم عمل تقييم مخاطر لها.	التكنولوجية.	عدد مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي لم يتم عمل تقييم مخاطر لها في آخر 12 شهراً.	مؤشر على عدم قيام الشركة بتقييم المخاطر الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، كلما زاد العدد زادت المخاطر التكنولوجية.	سنوي.

12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

وتتعدد الطرق المتبعة لتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية، ومن أهمها الآتي:

- تحديد وتعريف تفاصيل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تعرف بفئات المخاطر.
- تحديد أفضل المؤشرات القابلة لقياس مدى تعرض المنشأة لتلك المخاطر المعروفة.
- تحديد مستويات حدود التعرض لفئات المخاطر التي تتمثل على النحو الآتي:
- اللون الأخضر والأصفر تعتبر ضمن حدود تقبل المنشأة للمخاطر وتكون مقبولة إلى حد ما، وبناء عليها يتم رفع تقارير وفق المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.
- اللون البرتقالي والأحمر تعتبر مؤشرات تتجاوز حدود تقبل وتحمل المنشأة للمخاطر وتكون غير مقبولة، أي يجب على المنشأة القيام بمعالجة مسببات تلك التعرضات بشكل فوري؛ لتخفيضها ضمن الحدود المقبولة، ورفع تقارير بناء على المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.

12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

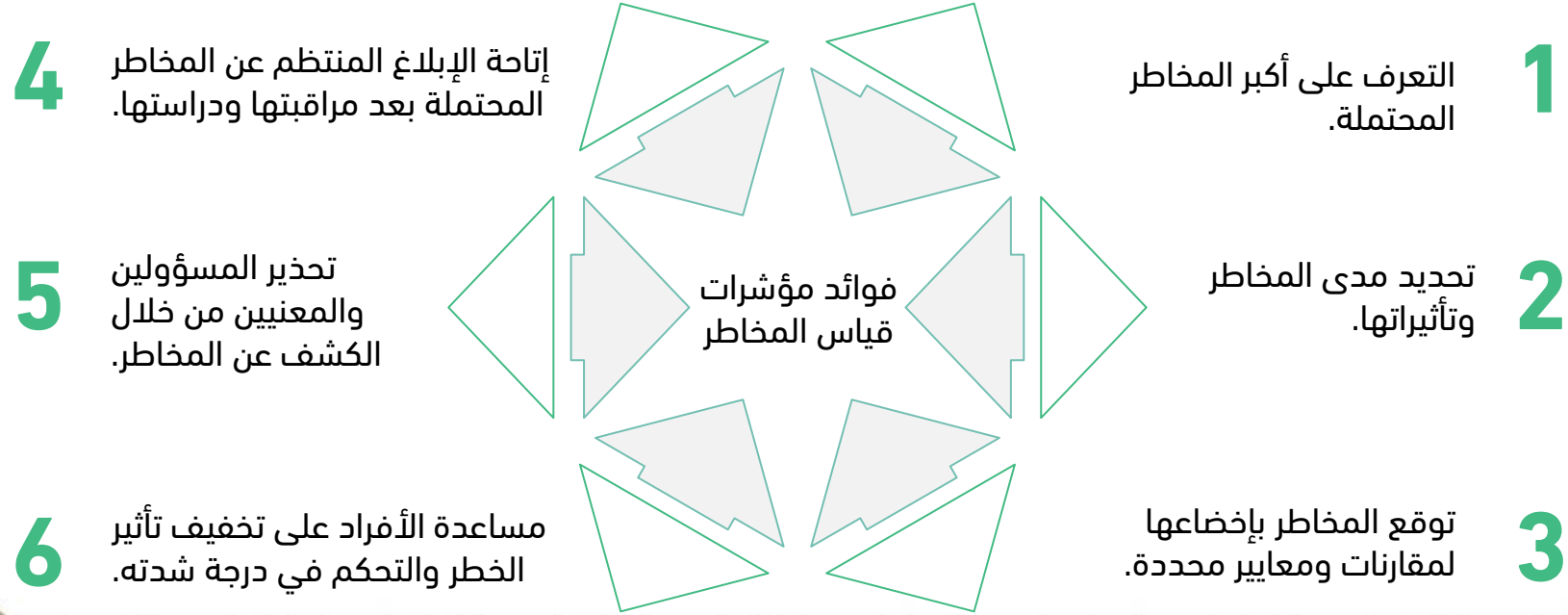
أمثلة توضيحية على حدود التعرض لكل فئة من فئات المخاطر:

مثال توضيحي

مؤشر الخطر	تصنيف الخطر	مقبول	حذر	متحفظ	غير مقبول
السيولة من الأنشطة التشغيلية.	السيولة.	1:2	1:1.8	1:1.5	1:1
مخصص القضايا كنسبة من رأس المال.	الالتزام.	%0.1>	%0.5>	%1>	%3>
معدل دوران الموظفين.	التشغيلية.	%5>	%8>	%10>	%15>
التركز في ذمم العملاء.	المالية.	%5>	%10>	%15>	%22>
عدد مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي لم يتم عمل تقييم مخاطر لها.	التكنولوجية.	2>	5>	8>	8<

12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

تساعد مؤشرات قياس الخطر الفعالة في:



12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

العلاقة بين مؤشرات قياس الأداء (KPIs) ومؤشرات قياس المخاطر (KRIs):

مؤشرات قياس الأداء:

تساعد مؤشرات قياس الأداء المنشآت على فهم العلاقة بين أدائها وخططها الاستراتيجية.

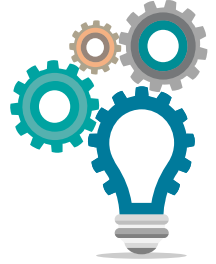
مؤشرات قياس المخاطر:

تساعد مؤشرات قياس المخاطر المنشآت على تقدير المخاطر التي قد تتعرض لها، وما يمكن أن تسفر عنه المخاطر في سبيل تحقيق استراتيجية المنشأة.

12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

أمثلة توضح العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs):

1. يمكن أن تحدد المنشأة مؤشرات لقياس أداء نظم تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات مكملة لقياس المخاطر، لتتبع التأثير الناتج عن الهجمات الإلكترونية.
2. يحتمل أن تبتكر المنشأة مؤشرات لقياس الأداء؛ لمراقبة حصتها من السوق كأحد أهداف الإدارة. كما يمكن أن تراقب مؤشرات قياس المخاطر المرتبطة بالهدف نفسه، مع احتمال فقدان حصة من السوق نتيجة فقدان عميل مهم، أو ظهور منافسين جدد.
3. يمكن للمنشأة قياس مستوى رضا الموظفين، كمؤشر لقياس الأداء، ويعد فقدان أحد الموظفين المهمين من مؤشرات قياس الخطر.



12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر (2/1):

بناءً على سياسة المنشأة بتجنب مخاطر الأسواق الخارجية ستقوم المنشأة بالتركيز على السوق المحلي، وعدم فتح أي فروع خارج المملكة.

اعتمدت إدارة المنشأة سياسة تقضي بتجنب مخاطر التعامل مع الأسواق الخارجية.

بناءً على سياسة المنشأة بقبول مخاطر تقلبات أسعار النفط، لن تتخذ المنشأة أي إجراءات للتخفيف من المخاطر.

اعتمدت إدارة المنشأة سياسة تقضي بقبول مخاطر تقلبات أسعار النفط.

بناءً على سياسة المنشأة بتخفيف مخاطر أمن المعلومات، فقد تم اتخاذ إجراءات رقابية بتغيير كلمة المرور بشكل دوري، كما تم تحديد صلاحية الوصول إلى المعلومات على الشبكة الداخلية وفقاً لحاجات المستخدمين، وزودت الأنظمة بجدران الحماية اللازمة لحماية البرامج من الاختراق.

اعتمدت إدارة المنشأة سياسة تقضي بتخفيض خطر أمن المعلومات.

بناءً على سياسة المنشأة بمشاركة خطر عدم الوفاء بالمتطلبات التعاقدية للعقود الضخمة، فقد اتخذت المنشأة قراراً يقضي بمشاركة العقود ذات القيم الكبيرة مع منشآت أخرى ذات خبرة في مجال العمل.

اعتمدت إدارة المنشأة سياسة تقضي بمشاركة العقود ذات القيم الكبيرة مع منشآت أخرى ذات خبرة في مجال عملها.

12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر (2/2):

بناءً على توقعات منشأة نفطية بتزايد الطلب على السلع البتروكيماوية، فقد اتخذت إدارة المنشأة قراراً يقضي بالسعي لتحمل مخاطر إضافية من خلال فتح مصنع جديد يعنى بالصناعات البتروكيماوية وصناعة الأسمدة من خلال الحصول على قرض طويل الأجل.

بناءً على توقعات منشأة نفطية بزيادة الطلب على السلع البتروكيماوية، فقد اتخذت قراراً يقضي بالسعي لتحمل مخاطر إضافية.

طورت منشأة زراعية مؤشرات مخاطر رئيسية لحماية محصولها من التلف، حين تصل درجة الحرارة دون 10 درجات مئوية، يتم اتخاذ إجراءات وقائية لتدفئة الزرع؛ لحمايتها من خطر التلف من الصقيع.

طورت منشأة زراعية مؤشرات مخاطر رئيسية للتأكد من حماية محصولها من التلف.

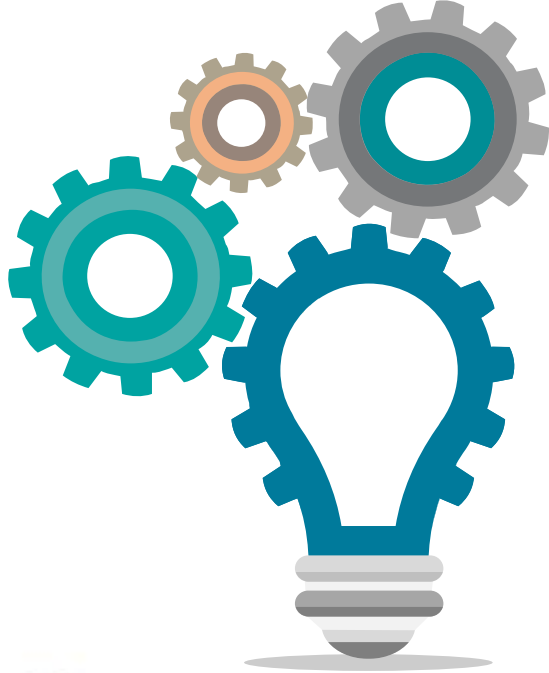
12. الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

يتم تحديد استراتيجية التعامل مع المخاطر بناءً على التوجهات الاستراتيجية للمنشأة، ناقش مفهوم استراتيجيات المعالجة التالية مع ذكر مثال يوضح آلية عمل كل منها:

1. قبول المخاطر.
2. تجنب الخطر.
3. نقل المخاطر.
4. التقليل أو ضبط المخاطر.



التقارير والإبلاغ (مستوى متقدم)



13. التقارير والإبلاغ

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

آليات الإبلاغ عن نتائج وتقييمات إدارة المخاطر.

الاعتبارات الخاصة بإعداد تقارير إدارة المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

13. التقارير والإبلاغ

المراقبة والمتابعة الدورية:

- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظاماً لتقديم التقارير؛ للتأكد من تحديد جميع المخاطر المهمة وتحليلها وتوفير الاستجابة الملائمة لها. يجب أن تحدد عمليات المراقبة والمراجعة للمخاطر ما يلي:
- قياس فعالية الإجراءات المتبعة في الحصول على النتائج المخطط لها.
 - التحقق من مدى ملائمة المعلومات المرتبطة بإدارة المخاطر مع حاجات المنشأة.
 - قياس تطور المنشأة في إدارة المخاطر وقياس مدى مساهمتها في تحسين جودة القرارات وتحديد الدروس المستفادة؛ لتحسين عمليات إدارة المخاطر.
 - التركيز على مقارنة الأداء والخطوات التصحيحية، والتي تشمل:
 - **المعايير المستخدمة:** إعادة النظر في أنواع وطرق قياس المخاطر.
 - **المسؤوليات والأشخاص:** قياس أداء الأشخاص المسؤولين عن إدارة المخاطر.
 - **الخيارات والبدايل المتوفرة:** قياس أداء المنشأة في إدارة المخاطر في سبيل تحقيق استراتيجية المنشأة وأهدافها.

13. التقارير والإبلاغ

يجب توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة. تهدف تقارير المخاطر إلى:

- الإبلاغ عن المخاطر وإعداد التقارير حول أنشطة ونتائج إدارة المخاطر داخل المنشأة.
- تقديم المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار.
- التحسين المستمر لأداء أنشطة إدارة المخاطر.
- المساعدة في التفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أولئك الذين يتحملون المسؤولية والمساءلة عن أنشطة إدارة المخاطر.

- تشمل العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد التقارير -على سبيل المثال لا الحصر:-
- اختلاف أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم من المعلومات؛ لتعزيز الإدارة الجيدة للمخاطر.
 - المنافع المرجوة من إعداد التقارير، ودورية إعداد التقارير، وعرضها في الوقت المناسب.
 - تقييم طرق عرض التقارير.

13. التقارير والإبلاغ

عرض المخاطر:

■ عرض المخاطر على مستوى المنشأة:

- يسلط تقرير عرض المخاطر الضوء على أبرز المخاطر التي تؤثر على تحقيق استراتيجية وأهداف المنشأة الرئيسية وربطها مع الفرص المتاحة.
- عادة ما يتم عرض هذا النوع من التقارير على الإدارة العليا ومجلس الإدارة أو المسؤول الأول.

■ عرض الملف التعريفي للمخاطر:

- يحدد العرض التعريفي للمخاطر مجموعة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، ويوضح شدة تأثيرها على مختلف الإدارات.

■ تحليل الأسباب الجذرية:

- يمكن تحليل الأسباب الجذرية من فهم مسببات الخطر، وذلك بتتبع الأسباب المؤدية للمخاطر لتعزيز التعامل المناسب معها.

13. التقارير والإبلاغ

قياس تحليل حساسية التغيرات:

- تحليل الحساسية مناسب لتحديد ومعرفة التأثير من تعديل الفرضيات الأساسية التي بُنيت على أساسها الاستراتيجية أو الخطة العامة، على سبيل المثال: يتم قياس أثر التغير في أسعار النفط على مستوى أرباح المنشأة (كما هو موضح في الجدول أدناه)، وتحديد السيناريوهات المحتملة، وعليه يتم اتخاذ القرارات السليمة.
 - يمكن الاستعانة بالخبراء المتخصصين عند عمل تحليل الحساسية.
 - يقدم الخبراء وجميع المديرين في إدارات المنشأة اقتراحات وتحليلات حول:
 - شدة المخاطر وحساسيتها تجاه المتغيرات، وفعالية الاستجابة لها.
 - الدوافع وراء المتغيرات في البيئة المحيطة.
 - التطورات في القطاع الذي تعمل به المنشأة والفرص المتاحة.



تحتاج المنشأة مليون وخمسمائة ألف برميل نفط في عملياتها، وتم افتراض سعر شراء برميل النفط بـ 80 دولاراً، وعند هذا السعر تحقق المنشأة 80 مليون أرباح، وحددت المنشأة السيناريوهات المحتملة للتأثير على أرباحها في حال ارتفعت أسعار النفط بـ 25% و 50%.

مستوى الأرباح عند ارتفاع سعر البرميل لمستوى 120 دولاراً	مستوى الأرباح عند ارتفاع سعر البرميل لمستوى 100 دولار	مستوى الأرباح عند سعر البرميل 80 دولاراً (السيناريو الأساسي)
20 مليون (انخفاض الأرباح بنسبة 75%)	50 مليون (انخفاض الأرباح بنسبة 37.5%)	80 مليون

13. التقارير والإبلاغ

تقارير المخاطر الاستراتيجية المقدمة إلى الإدارة العليا:

يتم تزويد مجلس الإدارة أو المسؤول الأول والإدارة العليا بتقارير المخاطر أو جزء منها وفقاً لنظام الحوكمة المعتمد، ودرجة التفويض المستخدمة في المنشأة.

يتم الإبلاغ عن المخاطر الاستراتيجية الأكثر أهمية إلى مجلس الإدارة أو المسؤول الأول ولجنة إدارة المخاطر.

تلعب التقارير الرسمية دوراً متكاملاً عندما يمارس مجلس الإدارة أو المسؤول الأول صلاحياته، بما في ذلك المخاطر المتعلقة في تنفيذ استراتيجية المنشأة، ومراجعة مستوى قبول المخاطر، أو الإشراف على ممارسات إدارة المخاطر.

من الممكن مشاركة تقارير رسمية وغير رسمية للمعلومات على مستوى مجلس الإدارة أو المسؤول الأول.

مثال: قد يعقد مجلس الإدارة أو المسؤول الأول مناقشات غير رسمية حول استراتيجية المنشأة والبدائل المطروحة أثناء استخدام ملفات تعريف المخاطر، والتحليلات الأخرى لدعم مناقشات وقرارات الإدارة.

13. التقارير والإبلاغ

تقارير المخاطر التشغيلية:

يتم إعداد تقارير المخاطر على مستوى كل مشروع أو إدارة على حدة، ويتم رفع التقارير وفقاً لإجراءات التصعيد المعتمدة من قبل مجلس الإدارة أو المسؤول الأول والإدارة العليا.

تستخدم التقارير التشغيلية لمتابعة المخاطر التي تخص مخاطر الأعمال اليومية وعمليات التشغيل.

يستخدم التفويض المناسب لمديري الإدارات التشغيلية للتعامل مع تقارير المخاطر.

يتم رفع تقارير إلى الإدارة العليا بناء على مؤشرات الخطر الرئيسية، ووفقاً لنظام الحوكمة المعتمد، ودرجة التفويض المستخدمة في المنشأة.

يتم إعادة تقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري وفقاً لحساسية التعرض للمخاطر.

13. التقارير والإبلاغ

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص التقارير والإبلاغ:

يجتمع مجلس الإدارة أو المسؤول الأول ولجنة إدارة المخاطر بشكل دوري لمتابعة الخطة الاستراتيجية للمنشأة بالتوازي مع تقارير المخاطر الاستراتيجية لغاية متابعة تحقيق المنشأة لأهدافها وتتخذ الإدارة العليا الإجراءات المناسبة للتعامل مع أي مخاطر مهمة وفقاً لاستراتيجية المنشأة.

يتم إصدار تقرير أسبوعي يقارن بين درجة إنجاز جميع مشاريع المنشأة مع تواريخ التسليم التي تم الاتفاق عليها مع العملاء، ويتم مراقبة ذلك التقرير من قبل مدير إدارة المشاريع لمتابعة العمليات اليومية واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن أي مشاريع متأخرة.

يقوم المسؤول الأول بتفويض صلاحياته للتعامل مع المخاطر المتوسطة والمنخفضة لمديري الإدارات الفرعية ويتم مناقشة ومتابعة ذلك بشكل أسبوعي.

يتم الإبلاغ عن المخاطر الاستراتيجية والأكثر أهمية إلى مجلس الإدارة أو المسؤول الأول ولجنة إدارة المخاطر.

تستخدم التقارير التشغيلية لمتابعة المخاطر التي تخص مخاطر الأعمال اليومية وعمليات التشغيل.

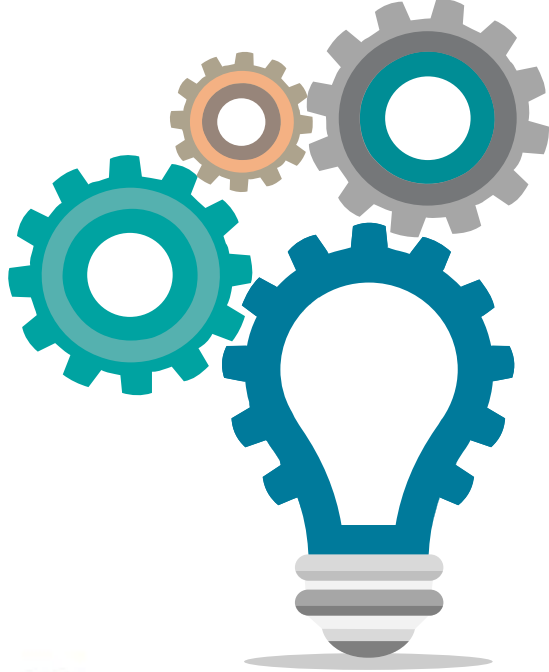
يستخدم التفويض المناسب لمديري الإدارات التشغيلية للتعامل مع تقارير المخاطر.

13. التقارير والإبلاغ

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

ناقش الفرق بين تقارير المخاطر التشغيلية وتقارير المخاطر الاستراتيجية والتي تقدم إلى الإدارة العليا.



تقييم مستوى
نضج إدارة المخاطر
(مستوى متقدم)



14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

تعريف تقييم نضج إدارة المخاطر.

مستويات النضج وتعريفاتها والصفات العامة لكل منها.

عوامل النجاح في إدارة المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

في سبيل تحسين وتطوير إطار إدارة المخاطر، يتطلب أولاً تحديد الممارسات والعمليات الحالية لإدارة المخاطر، وتحديد المستوى المطلوب لتلك العمليات، وتسمى هذه الخطوة، بتقييم نضج إدارة المخاطر:

تتضمن هذه الخطوة مراجعة وفهم الوضع الحالي لممارسات وإجراءات إدارة المخاطر في المنشأة والتي تتم من خلال مراجعة إطار إدارة المخاطر، وتقارير ومعلومات ومستندات إجراءات إدارة المخاطر الحالية. وتقوم المنشأة بمقارنة وضع إدارة المخاطر الراهنة مع مستويات نضج إدارة المخاطر؛ لتحديد مستوى النضج الحالي ومستوى النضج المطلوب، وعلى ذلك السياق يتم إعداد خطة تنفيذية وخارطة طريق تتضمن البرامج التحسينية للفجوات المحددة والجداول الزمنية لهذه البرامج.

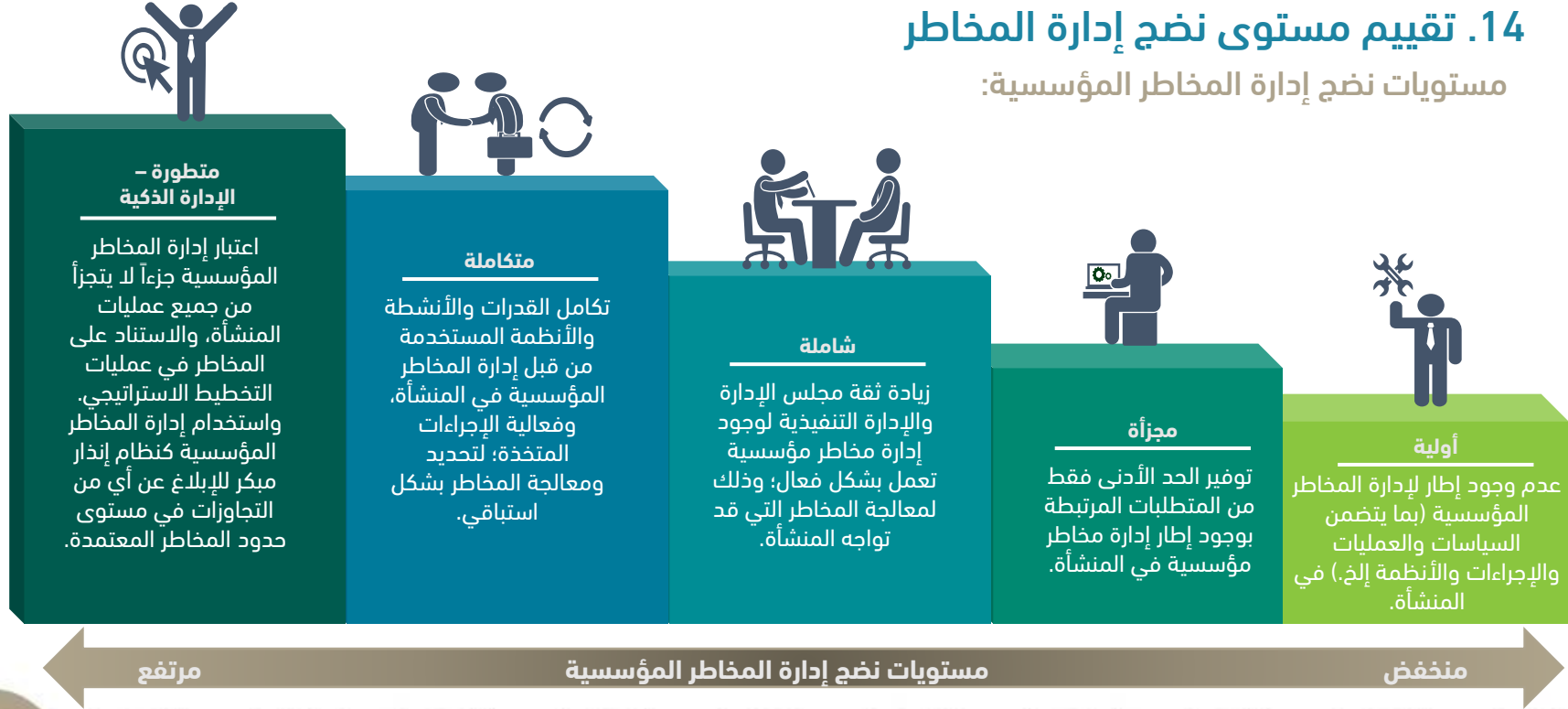
14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

ترتكز عملية تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر على سبعة معايير، وتتكون من عناصر مهمة تعتبر الأساس في تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر في المنشأة، وهذه المعايير:

بيانات وتكنولوجيا إدارة المخاطر	تقارير إدارة المخاطر	إدارة المخاطر والمتابعة	تحليل وقياس المخاطر	ثقافة المخاطر	حوكمة إدارة المخاطر	استراتيجية المخاطر وحدود المخاطر المقبولة
جودة البيانات والحوكمة.	الإبلاغ عن المخاطر.	تخفيف المخاطر والاستجابة وخطط العمل.	تحديد المخاطر وتصنيفها.	المعرفة والفهم.	أدوار مجلس الإدارة الرقابية.	الربط ما بين استراتيجية المنشأة وإدارة المخاطر.
أمن المعلومات.	متطلبات العمل/المتطلبات التشغيلية.	الاختبارات والتحقق من الصحة.	تعريف المخاطر.	المعتقدات والالتزام.	المخاطر المتعلقة بالتشغيل للمنشأة.	استراتيجية المخاطر.
تمكين تكنولوجيا المعلومات.	متطلبات مجلس الإدارة والإدارة العليا.	الرقابة.	التقييم وتوزيع الأولويات.	الكفاءات والخبرات.	إطار عمل تحديد المخاطر.	حدود المخاطر القصوى، وحدود المخاطر المقبولة.
	المتطلبات الخارجية والرقابية.	مخاطر المشاريع والجديدة والمبادرات.	الأساليب الكمية والنماذج.	طريقة العمل.	الأدوار والمسؤوليات.	
			تجميع المخاطر، والارتباط والتركز.		اتخاذ القرارات المبنية على المخاطر.	
			تحليل السيناريوهات.			

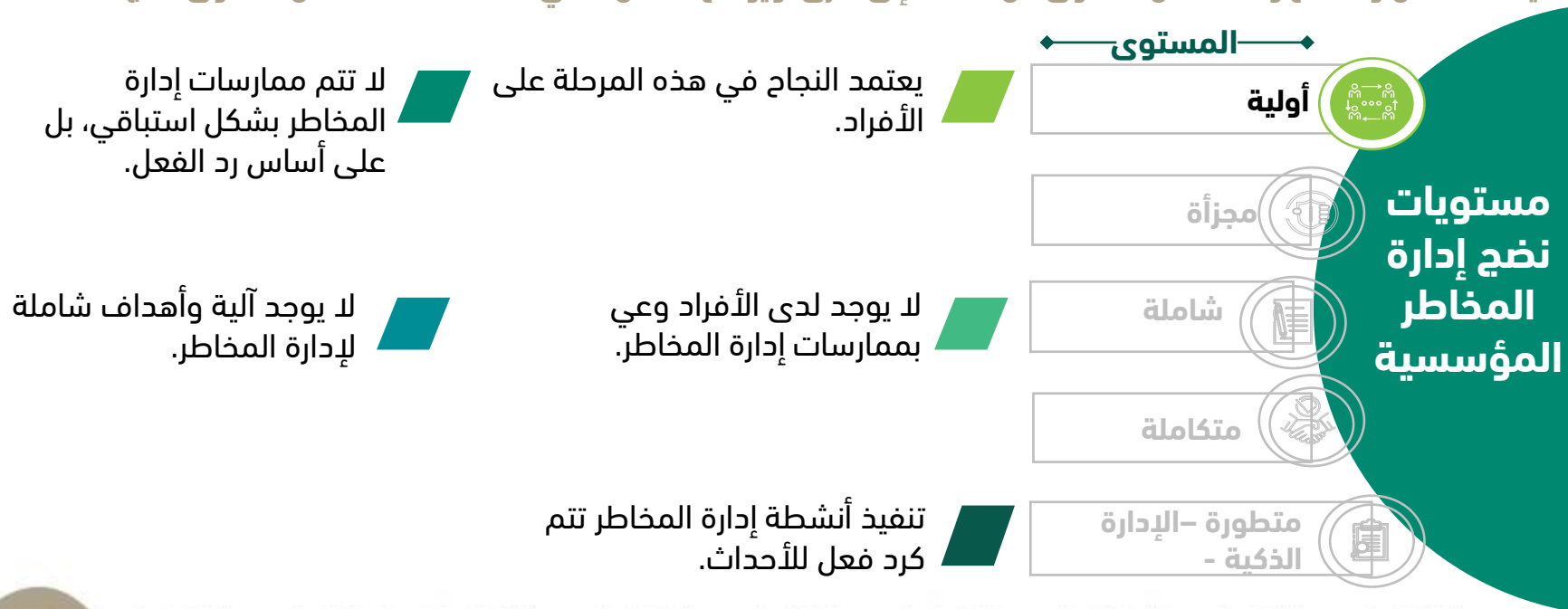
14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

مستويات نضج إدارة المخاطر المؤسسية:



14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

يختلف شكل وملامح وصفات كل مستوى من منشأة إلى أخرى، ويوضح الشكل التالي، السمات العامة لكل مستوى نضج:



14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

يختلف شكل وملامح وصفات كل مستوى من منشأة إلى أخرى، ويوضح الشكل التالي، السمات العامة لكل مستوى نضج:



14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

يختلف شكل وملامح وصفات كل مستوى من منشأة إلى أخرى، ويوضح الشكل التالي، السمات العامة لكل مستوى نضج:



14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

يختلف شكل وملامح وصفات كل مستوى من منشأة إلى أخرى، ويوضح الشكل التالي، السمات العامة لكل مستوى نضج:



يتم احتساب مقاييس الخطر التي يمكن دمجها.

معالجة متكاملة للمخاطر والحد الأمثل للتكاليف ذات الصلة.

تنسيق أنشطة إدارة المخاطر في مجالات الأعمال.

حدود تقبل وتحمل المخاطر محددة.

تطبيق التقنية والأنظمة لأتمتة إجراءات إدارة المخاطر.

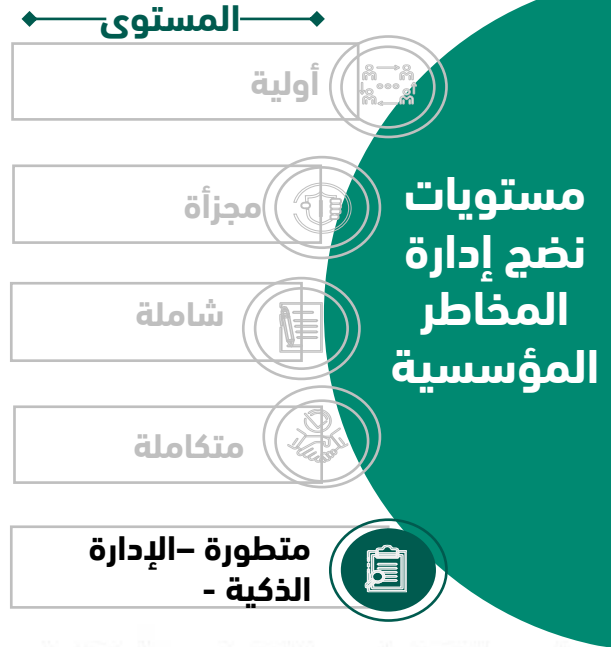
مراقبة المخاطر على مستوى المنشأة وقياسها والإبلاغ عنها.

وجود خطط للطوارئ وإجراءات للتصعيد.

تضمين مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر في أعمال ومشاريع المنشأة.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

يختلف شكل وملامح وصفات كل مستوى من منشأة إلى أخرى، ويوضح الشكل التالي، السمات العامة لكل مستوى نضج:



التركيز على خلق القيمة المضافة والحفاظ عليها.

تكون المخاطر مرتبطة بشكل واضح مع الأهداف الاستراتيجية.

يوجد نظام إنذار مبكر للإبلاغ حول المخاطر التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر.

يوجد ربط لإدارة المخاطر مع مقياس الأداء والحوافز.

القدرة على إدارة المخاطر بناءً على الأحداث السابقة والمرتقبة.

تضمن مناقشة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي.

عملية منظمة لتقييم المخاطر وقياس المخاطر والإبلاغ عنها مع إعداد نماذج المخاطر والسيناريوهات.

تستغل المنشأة الفرص بطريقة انتقائية نظراً لقدرتها على استغلال المخاطر.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

عوامل النجاح في إدارة المخاطر:

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج المنشأة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- استقلال إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية (خط الدفاع الأول).
- ربط أداء إدارة المخاطر مع أداء المنشأة وأداء موظفيها وإدارتها التنفيذية.
- وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالمنشأة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة المخاطر.
- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تسهم في إبراز النهج الرسمي، وتدعم توجيه جميع أجزاء المنشأة والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
- الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
- العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

عوامل النجاح في إدارة المخاطر:

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج المنشأة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين، وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
- اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إطار إدارة المخاطر مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفه.
- ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في المنشأة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

عوامل النجاح في إدارة المخاطر:

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج المنشأة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضاً عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالمنشأة.
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر، وتطوير القدرات المناسبة لها، والحفاظ على استمراريتها.
- العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة المنشأة ورفع الوعي للموظفين والإدارة التنفيذية للمنشأة من خلال عقد ورش عمل تدريبية، ونشر رسائل توعوية خاصة في عناصر إدارة المخاطر.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر (2/1):

يتم عكس توجهات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ لتتماشى مع مستوى المخاطر المقبول والتوجهات المستقبلية، ويتم تحديد المخاطر المقبولة ومستويات تحمل الخطر من خلال سياسة حدود المخاطر المقبولة.

الربط ما بين استراتيجية المنشأة واستراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية.

تشرف اللجنة على تطبيق إطار إدارة المخاطر، ودعمها وضمان استقلاليتها، إضافة إلى موثمة إطار إدارة المخاطر مع استراتيجية المنشأة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر، وتوفير الموارد المناسبة لإدارة المخاطر؛ لتمكينها وتفعيلها.

تأسيس لجنة مخاطر منبثقة عن مجلس الإدارة، للإشراف على تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية في المنشأة.

تقديم ورش عمل لمختلف الإدارات في المنشأة؛ لتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بشكل دوري، إضافة إلى تدريب موظفي المخاطر وتأهيلهم لضمان توافر القدرات اللازمة والمهارات الأساسية لتأدية مهامهم بكفاءة.

تعزيز الوعي والمعرفة والفهم في المنشأة فيما يتعلق بممارسات ومنهجيات إدارة المخاطر.

تحليل المعلومات والبيانات والعمليات والوثائق المتوفرة، إضافة إلى تحليل وتحديد الطرق أو الأساليب الكمية والنماذج المستخدمة في تقييم المخاطر وتحليلها وقياس أثرها بشكل مستمر ودوري، وعقد ورش العمل مع الإدارات والأقسام؛ لفهم العمليات وتحليل المخاطر.

يتم تحديد المخاطر وتصنيفها من قبل إدارة المخاطر المؤسسية.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر (2/2):

التأكد من ملائمة الخطط والاستراتيجيات المحددة لإدارة المخاطر، وتحديثها، ومتابعة المخاطر بشكل دوري. كذلك، مراجعة السياسات الخاصة بإدارة ومتابعة المخاطر ولتحديثها عند الحاجة وبعد أقصى بشكل سنوي.

اعتماد أساليب متابعة وإدارة المخاطر، ووضع استراتيجيات التعامل معها.

عرض سجلات المخاطر وحالة المخاطر بشكل دوري ومنتظم على اللجان والإدارات المعنية، وإصدار تقارير دورية تتضمن التجاوزات والتغيرات على حدود المخاطر المقبولة.

إعداد وعرض تقارير المخاطر بشكل متواصل على لجنة إدارة المخاطر.

تمكين التكنولوجيا والعمل على أتمتة عمليات إدارة المخاطر والتقارير، وتعزيز بيئة التحكم والرقابة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.

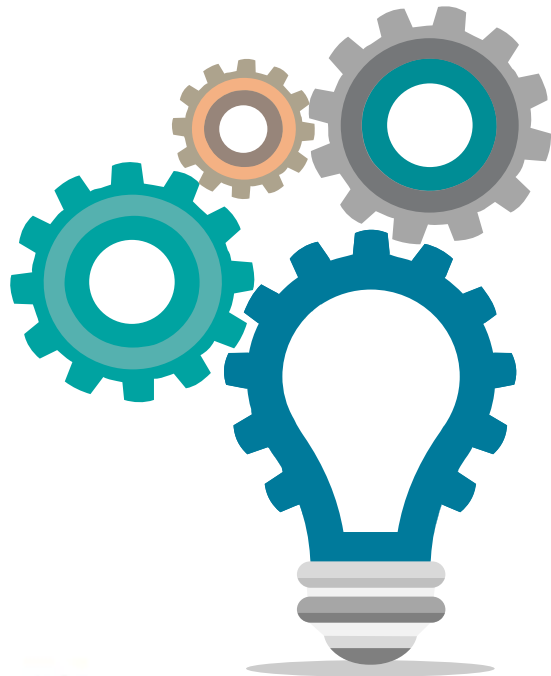
التأكد من جودة المعلومات ودقتها.

14. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر

حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

ما هي المعايير والعناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير إطار لتقييم مستوى نضج إدارة المخاطر في المنشأة؟



تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة
(ERM) على استمرارية العمل
(مستوى متقدم)



15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

يتناول هذا الفصل المفاهيم والعناصر الآتية:

مفهوم تحليل تأثير الأعمال وأهميته وأدوات تنفيذه.

نقاط القوة في تحليل تأثير الأعمال.

واعتبارات إعداد خطة استمرارية الأعمال وعلاقتها بإدارة المخاطر.

أمثلة وتطبيقات عملية.

15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

يساعد تحليل تأثير الأعمال (Business Impact Analysis) المنشأة في تحديد الأحداث التي تؤثر عليها وعلى عملياتها، ويعرف تحليل تأثير الأعمال بأنه تحليل لما يخص نظام تقنية المعلومات من متطلبات وعمليات وعلاقات متبادلة تستخدم في توصيف ما يخص النظام من متطلبات طارئة وأولويات في حالة حدوث خلل خطير.

أدوات إجراء تحليل التأثير على الأعمال:

- يمكن إجراء تحليل التأثير على الأعمال باستخدام:
- الاستبيانات.
- المقابلات.
- ورش العمل المنظمة (أو مزيج من الأساليب الثلاثة).

يساعد تحليل الأعمال على فهم ما يلي:

- أهمية العمليات والوظائف الرئيسية والموارد المرتبطة بها والترابطات الرئيسية في أنشطة المنشأة.
- تأثير الأحداث على القدرة على تحقيق أهداف العمل المهمة.
- القدرة والإمكانات اللازمة لإدارة تأثير الكوارث والتعافي إلى مستويات التشغيل المتفق عليها.

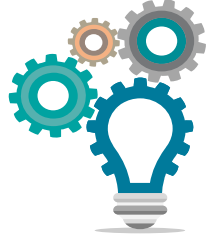
السيناريوهات المحتملة:

- عند تطوير استراتيجية المخاطر، تقوم المنشأة بافتراض السيناريوهات المحتملة وتحدد أثر كل سيناريو على أعمالها.
- يتم ربط مستوى المخاطر والاستجابة لها مع كل خطر يتم تحليله عند تحليل تأثير الأعمال.

15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

مثال: تعمل المنشأة الحكومية (س) في القطاع النفطي، وقد طورت المنشأة استراتيجيتها لتوسعة أعمالها في مجال الصناعات البتروكيمياوية، حيث قررت إنشاء مصنعاً جديداً في هذا المجال، وقامت المنشأة بتحليل أثر التغير في أسعار النفط على هيكل مصادر التمويل، حيث تم افتراض 3 سيناريوهات:

#	وصف السيناريو	الاستجابة لكل سيناريو
السيناريو الأول	عندما يبلغ سعر برميل النفط 80 دولاراً للبرميل، يتم بيع 9 ملايين برميل نفط يومياً.	لن يكون هناك حاجة للحصول على تمويل من مصادر أخرى، وستعتمد المنشأة على تمويل عمليات إنشاء المصنع من مصادرها الذاتية.
السيناريو الثاني	عندما يبلغ سعر برميل النفط 60 دولاراً للبرميل، يتم بيع 8 ملايين برميل نفط يومياً.	سيتم تمويل 20% من هيكل رأس المال لإنشاء المصنع عن طريق الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية.
السيناريو الثالث	عندما يبلغ سعر برميل النفط 40 دولاراً للبرميل، يتم بيع 6 ملايين برميل نفط يومياً.	سيتم تمويل 30% من هيكل رأس المال لإنشاء المصنع عن طريق الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية، وسيتم البحث عن شريك استراتيجي لتمويل العجز المتبقي في التمويل.



يتم تحليل أثر كل سيناريو على نتائج أعمال المنشأة، ويتم تطوير الاستجابة المناسبة للمخاطر وفقاً للسيناريوهات المحتملة.

15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

نقاط القوة في تحليل تأثير الأعمال:

تحديد الأهداف والتي يمكن أن تشير إلى متطلبات لتحسين الأعمال.

فهم عميق للعمليات الحرجة.

فهم الموارد الرئيسية المطلوبة في حالة حدوث خلل.

تحديد المعلومات اللازمة للتخطيط للاستجابة المنشأة لحدث أو تهديد.

تعزز مرونة المنشأة.

فرصة لإعادة تعريف العملية التشغيلية للمنشأة؛ لمساعدتها على تحسينها.

15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

استمرارية الأعمال هي عملية تطوير أنظمة الوقاية والتعافي والاستجابة للتهديدات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنشأة، حيث يجب الأخذ في الاعتبار النقاط التالية عند تطوير خطة استمرارية الأعمال:



تضمن إدارة استمرارية الأعمال تحديد المخاطر بشكل صحيح وتأثيرها على المنشأة، وصياغة وتنفيذ خطط الاستجابة للتهديدات، وتقييم فعالية الخطط باستمرار.

15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

هناك ترابط بين عمليات إدارة المخاطر واستمرارية العمل، ويجب التعامل معهما على هذا الأساس. توفر إدارة المخاطر مجموعة من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل (مثل: توفير الأدوات والبيانات، تقييم الأثر المحتمل، تقدير التكلفة... إلخ)، بمجرد تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجهها المنشأة، يجب اتخاذ خطوات لحماية المنشأة، يعرض الجدول أدناه بعض الأمثلة:

الأصول والموجودات	توضيح لخطة العمل لضمان استمرارية الأعمال
المباني	- السلامة الجيدة للكهرباء والغاز في حماية المباني من الحريق. - تثبيت أجهزة إنذار الحريق والسطو. - توفير وتشغيل موقع بديل للمنشأة في حالة الطوارئ إذا تعذر استخدام المبنى الرئيسي. - التعاقد مع مورد لتوريد الموارد الضرورية للمنشأة؛ لضمان استمرارية الأعمال.
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- تخزين نسخ البيانات الاحتياطية خارج المبنى الرئيسي، في مكان بعيد عن مباني المنشأة والتأكد من جاهزيتها للاستخدام في الموقع البديل. - توفير نسخ من قاعدة بيانات العملاء، وأجهزة اتصال بديلة للتأكد من إمكانية الاتصال بالعملاء في حالة فشل نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرئيسي.
الموارد البشرية	- التأكد من تدريب جميع الموظفين على المهارات الأساسية؛ لتقليل الاعتماد على عدد محدد من الموظفين. - التعاقد مع جهة خارجية لتزويد وتوظيف الموارد البشرية؛ لتوفير الكوادر اللازمة في حالة الطوارئ.

15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

إجراءات متبعة في التعافي من الكوارث لضمان استمرارية الأعمال:

1. تأمين "Cold Site":

- "Cold Site": هو موقع خارج المبنى الرئيسي للمنشأة، يحتوي على جميع التوصيلات الكهربائية والمتطلبات الأخرى اللازمة لمعالجة البيانات، ولكن لا يحتوي على أجهزة.
- يتطلب "Cold Site" بالعادة من يوم إلى ثلاثة أيام لتشغيله.
- المنشأة التي تعتمد على الـ "Cold Site"، تحصل على الأجهزة بسهولة (وبسرعة) من بائعي الأجهزة، و "Cold Site" من أقل الإجراءات المتبعة تكلفة.

2. تأمين "Hot Site":

- "Hot site": هو موقع خارج المبنى الرئيسي للمنشأة ومجهز لإمكانية معالجة البيانات والتشغيل الفوري.
- يمكن الاحتفاظ بنسخ احتياطية من ملفات وبرامج البيانات الأساسية في الموقع البديل "Hot Site". في حالة وقوع كارثة، يجب توجيه موظفي المنشأة إلى الموقع البديل، ويتم تحميل البيانات الاحتياطية على المعدات البديلة، والبدء الفوري في العمل.

15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل

أمثلة عملية وشرحها لتطبيقات تخص تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل:

عقد حلقات نقاش مستمرة مع المديرين التنفيذيين، لمعرفة تأثير الأحداث المتوقعة والسيناريوهات المختلفة على عملياتها، كما ويتم توزيع استبيانات على العاملين وأصحاب المصلحة لمعرفة آرائهم حول المتغيرات المتوقعة.

تجمع المنشأة معلومات تساعد في تحليل تأثير الأعمال ووضع السيناريوهات المختلفة.

تحلل المنشأة المعلومات المتوفرة حول السيناريوهات المحتملة، وتحدد احتمالية حدوث كل سيناريو على حدة، كما تحدد درجة تأثير السيناريوهات المختلفة على المنشأة ويتم مناقشة الاستجابات المناسبة للمخاطر المختلفة، وتحديد آلية التعامل معها.

تحلل المنشأة السيناريوهات المختلفة السيناريوهات وتأثيرها على الأعمال.

تتضمن خطة التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال على العمل من خارج الموقع الرئيسي للمنشأة، يحتوي على جميع التوصيلات الكهربائية ومتطلبات البنية التحتية الأخرى اللازمة لمعالجة البيانات، ولا يحتوي على المعدات الرئيسية، مثل: أجهزة كمبيوتر.

أعدت المنشأة خطة استمرارية للأعمال في حال حصول كوارث، وتعتمد الخطة على امتلاك موقع بديل "Cold Site".

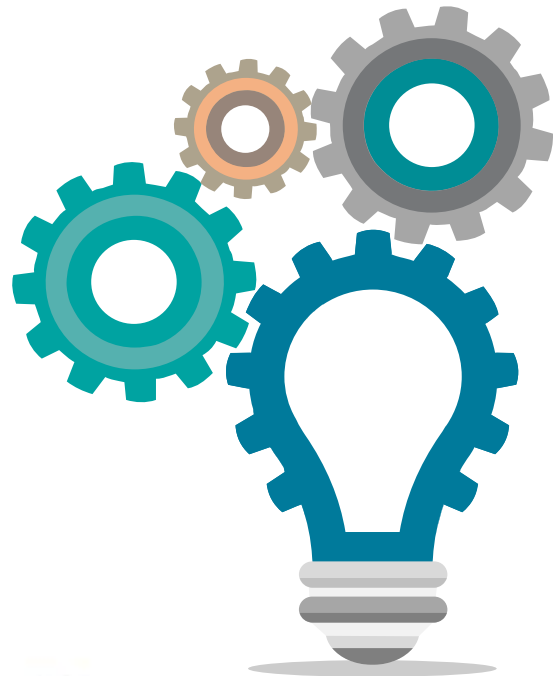
تتضمن خطة التعافي من الكوارث واستمرارية الأعمال على العمل من خارج الموقع الرئيسي للمنشأة، يكون مجهزاً بالكامل من نسخ احتياطية وأجهزة معدات؛ لتولي معالجة البيانات وتشغيل أعمال المنشأة بشكل فوري.

أعدت المنشأة خطة استمرارية للأعمال في حال حصول كوارث، وتعتمد الخطة على امتلاك موقع بديل "Hot Site".

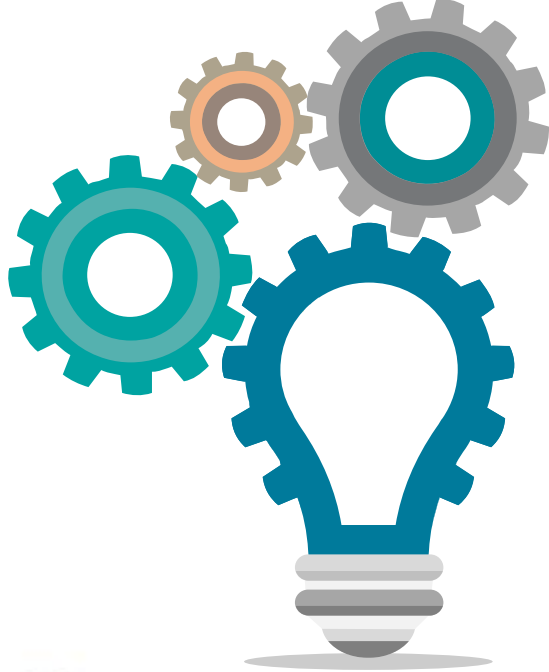
15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل حالة للدراسة

مدة النقاش: 10 دقائق

قد تكون الاستجابة لمخاطر استمرارية الأعمال بالاعتماد على
"Cold Site" أو "Hot Site"، ناقش أهم الاختلافات بينهما.



15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل اختبر نفسك:



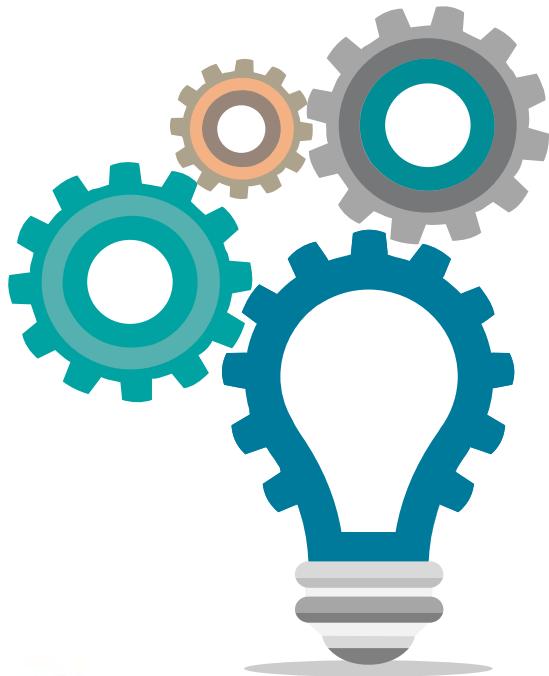
يساعد تحليل تأثير الأعمال على كل ما يلي باستثناء؟

- (أ) فهم أهمية العمليات والوظائف الرئيسية والموارد المرتبطة بها والترابطات الرئيسية في أنشطة المنشأة.
- (ب) فهم تأثير الأحداث على القدرة على تحقيق أهداف العمل المهمة.
- (ج) منع حدوث المخاطر التي تؤثر على استمرارية أعمال المنشأة.
- (د) تعزيز القدرة والإمكانات اللازمة لإدارة تأثير الكوارث والتعافي إلى مستويات التشغيل المتفق عليها.



15. تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) على استمرارية العمل اختبر نفسك:

الإجابة الصحيحة: هي (ج) تحليل الأعمال يساعد في فهم عمليات المنشأة؛ لتعزيز إدارة المخاطر والتقليل منها، إلا أنه لا يمنع من حدوث المخاطر.



قائمة المصطلحات



قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المخاطر	احتمال وقوع أحداث غير مؤكدة تؤثر على تحقيق استراتيجية المنشأة وأهداف العمل لديها والتي قد تكون ذات تأثير إيجابي أو سلبي.
إدارة المخاطر	هيكل متناسق وعمليات مستمرة تؤثر على المنشأة لتحديد وتقييم المخاطر والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف.
الالتزام	هو الالتزام بالقوانين واللوائح وممارسات الحوكمة، والمساءلة، وتوفير الضمانات للمستفيدين بشكل عام، ويمكن أن يشير المصطلح إلى العوامل الداخلية التي حددها الموظفون، أو المساهمون، أو أنظمة المنشأة، بالإضافة إلى المؤثرات الخارجية مثل متطلبات الجهات التنظيمية.
الفعالية	الدرجة التي تستطيع فيها المنشأة الوصول لأهدافها وتحقيقها.
الكفاءة	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مستوى معين من النتائج بأقل التكاليف.
الأداء	النتائج القابلة للقياس من ممارسة أنشطة المنشأة.
مخاطر الاحتيال	احتمال تعرض المنشأة للاحتيال (حدث متعمد يهدف إلى منح الجاني مكاسب غير مشروعة على حساب المنشأة).
مخاطر استراتيجية	احتمالية وقوع أحداث تؤثر على تحقيق رسالة ورؤية المنشأة وقيمها الأساسية وأهدافها الاستراتيجية.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
مخاطر تشغيلية	احتمالية وقوع أحداث تؤثر على أنشطة وأعمال المنشأة اليومية بما يتعلق بكفاءة وفعالية تنفيذ العمليات اليومية.
مخاطر مالية	احتمالية تعرض المنشأة لأحداث قد تؤثر على سلامة المركز والأداء المالي للمنشأة.
مخاطر المعلومات	احتمالية فقدان البيانات أو أن تكون المعاملات غير مكتملة أو غير سليمة.
الاستجابة للمخاطر	عملية يتم من خلالها تحديد الإجراءات التي من شأنها تحسين الفرص والحد من التهديدات التي قد تتعرض لها المنشأة. ويكون ذلك من خلال تجنب المخاطر، أو نقلها، أو قبولها.
مستوى قبول المخاطر	مستوى المخاطرة الذي تستطيع أن تتحمله المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها.
تقييم المخاطر	تقييم المخاطر هي عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأحداث التي يمكن أن تؤثر على أنشطة وأعمال المنشأة وتقييمها وتحليلها.
قبول المخاطر	قرار المنشأة لقبول تحمل عواقب المخاطر المتبقية وعدم اتخاذ أي إجراءات إضافية لتقليل أثر المخاطر المتبقية.
مجلس الإدارة	أعلى سلطة في المنشأة، ويتحمل مسؤولية التوجيه و/أو الإشراف على أنشطة المنشأة، ومحاسبة ومساءلة الإدارة العليا.
المسؤول الأول	أعلى سلطة إدارية في المنشأة الحكومية.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المساءلة	الإجراء المطبق في منشآت القطاع العام وعلى العاملين فيها: (أ) لتحميلهم مسؤولية قراراتهم وأفعالهم، بما في ذلك الإشراف على الأموال العامة وجميع جوانب الأداء، و (ب) لإخضاعهم للمراجعة الخارجية المناسبة. تتحقق المساءلة في ظل فهم جميع الأطراف لمسؤولياتهم، وبتحديد الأدوار بشكل واضح، وبوجود هيكل قوي. وبالتالي، فإن المساءلة هي الالتزام بالإجابة عن المسؤولية.
الإدارة التنفيذية	الأشخاص المناط بهم إدارة عمليات المنشأة اليومية، واقتراح القرارات الاستراتيجية وتنفيذها.
ملاك المخاطر	الأشخاص المسؤولون عن متابعة عمليات تنفيذ خطط المعالجة المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها خلال عمليات تقييم المخاطر. ويتوجب على مالك الخطر القيام بتقديم أي من المعلومات التي من شأنها مساعدة إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد وتعريف المخاطر وأي من التباينات الجوهرية خلال عمليات إدارة المخاطر ضمن العمليات اليومية للإدارة المسؤول عنها.
سجل المخاطر	ناتج عمليات تقييم المخاطر الذي يوثق المخاطر المتأصلة التي تم تحديدها وتقييمها ووصفها وخطط المعالجة ذات العلاقة، ويقدم المعلومات التي من شأنها متابعة المخاطر المحددة بالتنسيق مع ملاك المخاطر من مديرين ومسؤولين عن العمليات التشغيلية في المنشأة.
الرقابة الداخلية	عملية تتأثر بمجلس إدارة المنشأة وإدارتها التنفيذية وغيرهم من الأفراد يتم تصميمها؛ لتقديم تأكيد معقول حول تحقيق المنشأة لأهدافها المتعلقة بالعمليات، والتشغيل، وإعداد التقارير، والالتزام بالأنظمة والقوانين.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
النزاهة	تقوم على الصدق والموضوعية، ووجود مستويات عالية للاستقامة في إدارة الأموال العامة والموارد، وإدارة شؤون المنشأة. وتعتمد على فعالية الإطار الرقابي، وعلى المعايير الشخصية والمهنية للأفراد داخل المنشأة. وتتجلى في جميع إجراءات صنع القرار في المنشأة، وفي نوعية التقارير المالية وتقارير الأداء.
بيئة الرقابة	مجموعة المعايير والعمليات والأنشطة التي تشكل الأساس لتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية في المنشأة.
أمن المعلومات	هو حماية المعلومات والبيانات المتداولة من العبث والتخريب والتبديل، أو من أي خطر يهددها مثل وصول أي شخص غير مخول إلى البيانات والعبث بها والاطلاع عليها، وذلك من خلال توفير الوسائل والطرق اللازمة لحمايتها من المخاطر الداخلية والخارجية.
المخاطر المتأصلة	المخاطر المرتبطة بطبيعة الأصل ومتأصلة في الأصل أو الشيء ذاته، وبالتالي فاحتمالية حدوث المخاطر وأثرها قبل اتخاذ أي إجراءات من قبل إدارة المنشأة (الضوابط الرقابية أو أساليب إدارة المخاطر)، مرتفعة وتمنع المنشأة من تحقيق أهدافها.
المخاطر المتبقية	هي درجة المخاطر المتبقية بعد اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة من قبل إدارة المنشأة للتصدي لها ولتخفيف حدتها.
نقل المخاطر	إجراء يتم اتخاذه لتقليل مستوى الخطر عن طريق نقل الخطر أو مشاركة جزء منه، وبالتالي التقليل من مستوى المخاطر المتبقية بما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول.
تجنب المخاطر	إجراء يتم اتخاذه واتباعه يؤدي إلى انعدام الخطر وآثاره، مثل إلغاء أو استبدال العملية التي قد ينشأ عنها الخطر.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
مؤشرات المخاطر الرئيسية	عبارة عن مؤشرات تعمل كأدوات تنبؤية لإبلاغ الإدارة عن التغيرات في ملفات الخطر بالمنشأة، مما يمكن المنشأة من اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب للتعامل مع المخاطر.
أصحاب المصلحة	أي شخص، أو جماعة، أو كيان له/لها مصلحة في أنشطة المنشأة، أو مواردها، أو منتجاتها، أو (يتأثر بتلك المنتجات). ويشمل ذلك الجهات التنظيمية، والمساهمين، والدائنين، والموظفين، والعلماء، والموردين، والحكومات، والمجتمع.
استمرارية العمل	يشمل هذا العنصر التأكد من وجود خطط للطوارئ واختبار البنى التحتية الحساسة والخدمات الإلكترونية المهمة، وكذلك إجراءات محددة لاستعادة عملها بعد حوادث الأمن السيبراني، والعمل باستمرار على إجراء هذه الاختبارات؛ للتحقق من سلامة البنى التحتية الحساسة والخدمات المهمة، وجاهزيتها مستقبلاً.
تحليل تأثير الأعمال	تحليل لما يخصص نظام تقنية المعلومات من متطلبات وعمليات وعلاقات متبادلة تستخدم في توصيف ما يخص النظام من متطلبات طارئة وأولويات في حالة حدوث خلل خطير.

المراجع



المصادر التي تمّ الرجوع إليها عند إعداد الورشة التدريبية:

- إطار كوزو (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية 2017.
- إطار إدارة المخاطر آيزو 31000.
- المنظمة الدولية للمعايير ((International Organization for Standardization (ISO) (2005).

مصادر إعداد الدورة التدريبية

- الموقع الإلكتروني لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- الموقع الإلكتروني لمنصة (Investopedia).
- قرارات وتوصيات الأمانة العامة في مجلس المخاطر الوطنية.

المصادر الإضافية



شكراً

