

masdar.



101 في إدارة المخاطر

إعداد الدكتور فهد الفيبي

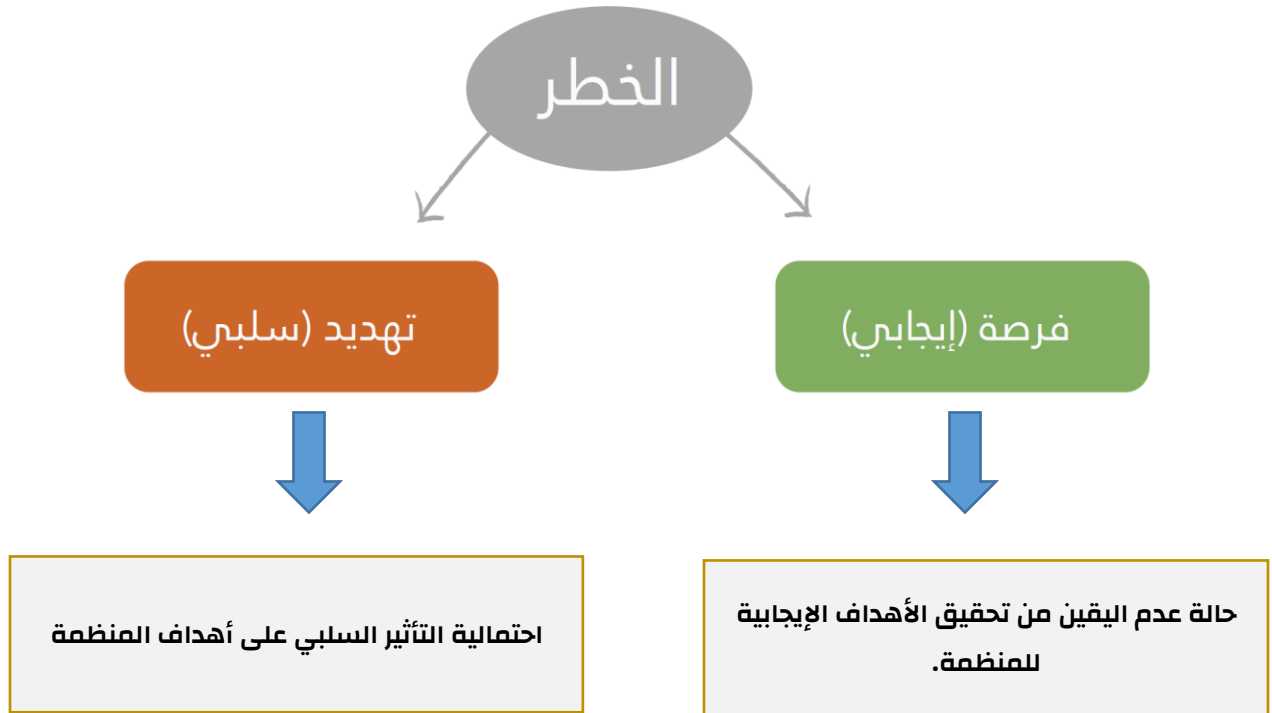
2024

ما هو الخطر

هو احتمالية حدوث شيء ما (مشكلات) قد يكون له أثر على الأهداف.

ما لمقصود بإدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي تلك الطرق والعمليات المستخدمة من قبل المنظمة لإدارة أي تهديدات واستغلال الفرص في سبيل تحقيق أهدافها ضمن مستويات محددة مسبقاً لمستوى تحمل المخاطر. تحديد وتقييم المخاطر وترتيب أولوياتها واتخاذ التدابير المدروسة بهدف التقليل من إمكانية حدوث مشكلات أو متغيرات ذات آثار سلبية وسيئة.



تصنيف المخاطر التي قد تواجه منطمتك

- إعادة التنظيم الداخلي
- تغير التوجهات الاستراتيجية للمنظمة
- مغادرة متخذي القرار وأصحاب الخبرات من المنظمة
- فشل خطط التغيير في المنظمة
- تعثر عدد من المشاريع الرئيسية بالمنظمة
- التعثر المالي للمنظمة

مخاطر داخلية

- ظهور منافسين جدد
- اصدار منتجات وخدمات جديدة
- تغير في التشريعات القانونية والاقتصادية
- عوامل طبيعية

مخاطر خارجية



انواع المخاطر وتحديد أثرها على توجهات المنظمة ...

هناك العديد من المخاطر ومنها على سبيل المثال: المخاطر الامتثال، مخاطر المشاريع، مخاطر استمرارية الاعمال، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر التامين، مخاطر الامن والسلامة، مخاطر السوق، مخاطر الصحة والبيئة ... الخ، وفيما يلي نستعرض اهم المخاطر الرئيسية التي قد تواجه المنظمة:

وتشمل المخاطر المهددة لتوجهات المعهد الاستراتيجية وتحقيق رؤيتها ورسالتها ومستهدفاتها الاستراتيجية، والتي قد تؤثر على بقائها واستمراريتها وعلى المدى البعيد.	مخاطر استراتيجية
وتشمل المخاطر التعاقدية ومخاطر توفر الموارد البشرية، ومخاطر التأخر في الحصول على الموافقات.	مخاطر تشغيلية
وتشمل مخاطر الجاهزية التشريعية وأي مخاطر قانونية أخرى.	مخاطر قانونية
وتشمل المخاطر المتعلقة بتوفر الميزانية ومخاطر توفر البيانات المطلوبة وأي مخاطر أخرى تتعلق بالجانب المالي.	مخاطر مالية
سمعة المنظمة في سوق العمل تتحكم باستمرارية الأعمال وإيقافها. فمن خلال السمعة تخسر الشركة عملاءها وولائهم، وأيضاً يجعل المستهلكين أكثر حذراً في التعامل معها.	مخاطر السمعة



دور إدارة المخاطر في المنظمة ...

تلعب إدارة المخاطر في المؤسسات دورًا مهمًا ويمكن للمنظمات التي تدمج إدارة مخاطر المشاريع في جميع أنحاء الكيان تحقيق العديد من الفوائد، ويمكن للجوانب الإيجابية والسلبية لإدارة المخاطر أن تحدد الفرص الجديدة والتحديات الفريدة المرتبطة بالفرص الحالية، بالإضافة إلى تحديد المخاطر وإدارتها على مستوى الكيان بالكامل. وبناء عليه فإن إدارة المخاطر تمكن المنظمة من الاتي:

- المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة.
- جعل المنظمة مبادرة وليست منظمة قائمة على ردات الفعل
- تحديد ومعالجة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة.
- تحسين قدرات المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات بشكل استباقي.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة والمعايير المحلية والدولية.
- تحسين الحوكمة وثقة أصحاب المصلحة.
- تحسين الضوابط، وإنشاء أساس موثوق به لاتخاذ القرارات والتخطيط.
- تخصيص واستخدام الموارد بفعالية لمعالجة المخاطر.
- تحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية والأداء.
- تعزيز أداء الصحة والسلامة، فضلًا عن حماية البيئة.
- المساعدة في التقليل من الخسائر وإدارة الحوادث.
- تحسين المرونة التنظيمية.



فوائد إدارة المخاطر في المنظمة ...

جميع المنظمات تواجه انواع من التحديات والمخاطر المختلفة الداخلية والخارجية تؤثر على توجهات المنظمة ومستهدفاتها وتحقيق اهدافها. وبناء عليه فإن إدارة المخاطر تمكن المنظمة من تحقيق العديد من التقدم وتحقيق العديد من الفوائد يمكن أن نلخصها في كلا من:

- تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر حتى يمكن التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
- الوقاية من المخاطر المحيطة والمحتمل حدوثها والتقليل من آثارها.
- دعم المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- إلزامية المنظمات بوجود وظائف المخاطر (متطلب تشريعي).
- وجود التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية
- (الهيكل، الاستراتيجيات، الأشخاص، تقنية، إلى آخره).
- تفادي الخسائر المالية المحتملة.
- المحافظة على سمعة المنظمة وحمايتها



التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المنظمات ...

من الادوار الرئيسية لإدارة المخاطر في المنظمات هو التعرف على التهديدات المحتملة وتقييمها ووضع خطط للتعامل معها. ونجد ان هناك العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات، ومن أبرزها:

عدم اليقين والتغيرات السريعة:

- التقنية والتكنولوجيات الجديدة: التقدم التكنولوجي السريع يفرض تحديات جديدة في مجال الأمان السيبراني وحماية البيانات.
- التغيرات الاقتصادية والسياسية: التقلبات في الأسواق المالية والتغيرات السياسية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات إدارة المخاطر.

نقص الموارد:

- الموارد المالية: بعض المنظمات قد تفتقر إلى الميزانية الكافية للاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر الفعالة.
- الموارد البشرية: نقص الموظفين المدربين والمهنيين المتخصصين في إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى ضعف القدرة على التعرف على المخاطر وإدارتها.

الثقافة التنظيمية والمقاومة للتغيير:

- المقاومة الداخلية: قد تواجه الإدارة مقاومة من الموظفين أو من الإدارة العليا عند محاولة تنفيذ سياسات جديدة لإدارة المخاطر.
- نقص الوعي: عدم وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تجاهل السياسات والإجراءات المتبعة.

التعقيد والتداخل بين المخاطر:

- التعقيد التشغيلي: العمليات المعقدة والمتداخلة يمكن أن تجعل من الصعب تحديد وتقييم المخاطر بشكل دقيق.
- التداخل بين المخاطر: بعض المخاطر يمكن أن تتداخل وتؤثر على بعضها البعض، مما يزيد من صعوبة إدارتها بفعالية.

القوانين والتشريعات:

- التغيرات في اللوائح: التغيرات المستمرة في اللوائح والتشريعات تتطلب من المنظمات أن تبقى على اطلاع دائم وتتأقلم بسرعة.
- الامتثال: ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المختلفة يمكن أن يكون مرهقاً ويحتاج إلى موارد كبيرة.

التقارير والمراقبة:

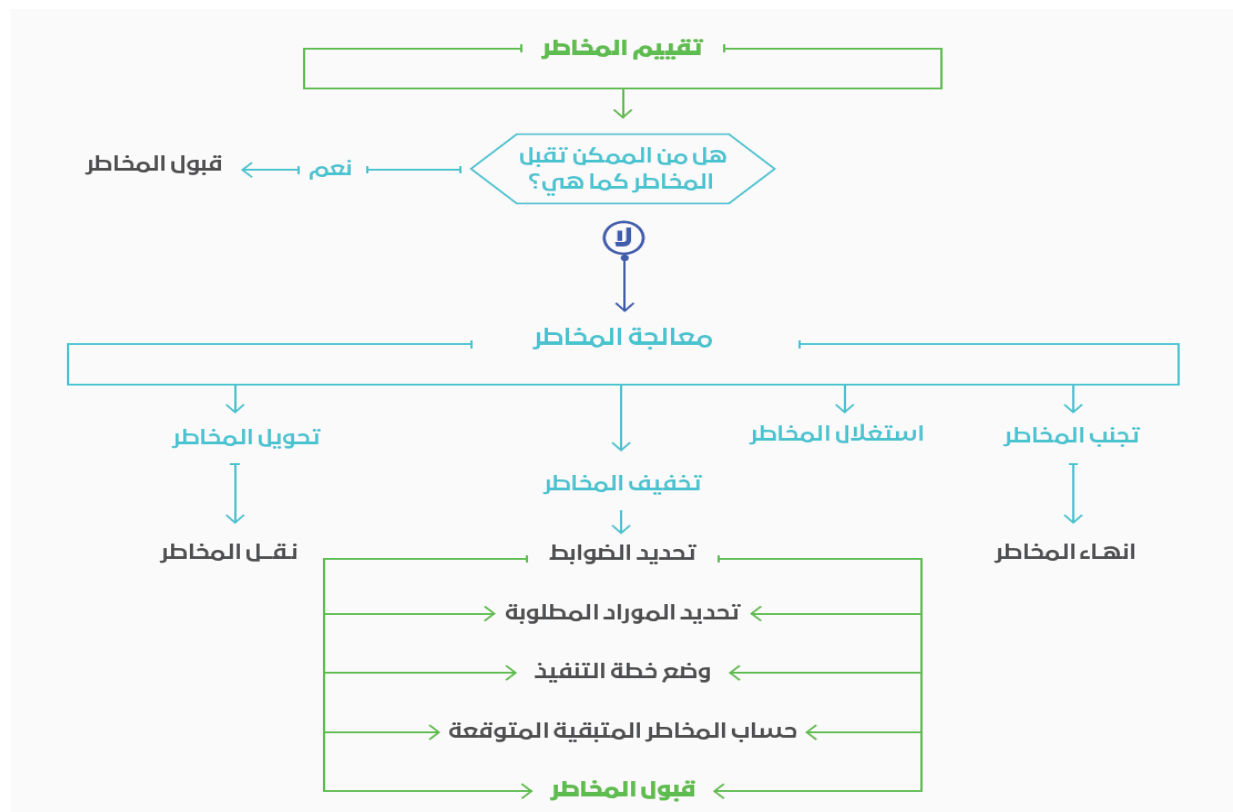
- جودة البيانات: عدم وجود بيانات دقيقة وموثوقة يمكن أن يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار في إدارة المخاطر.
- نظم المراقبة والتقييم: قد تفتقر بعض المنظمات إلى أنظمة فعالة لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل مستمر.

لتجاوز هذه التحديات، يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر تشمل تعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمخاطر، تحسين عمليات التدريب والتطوير للموظفين، والاستثمار في التكنولوجيا والأنظمة الحديثة لإدارة المخاطر.

منهجية معالجة المخاطر والتحديات ...

تتطلب الإدارة السليمة للمخاطر قرارات منطقية ومستنيرة بشأن معالجة المخاطر، ويمكن تلخيص استراتيجيات معالجة المخاطر بالآتي:

تجنب المخاطر	تجنب الخطر تماماً عن طريق تغيير خطة التنفيذ أو الجدول الزمني
قبول المخاطر	قبول الخطر دون اتخاذ أي إجراء. يتم ذلك في حال عدم وجود ضوابط رقابية تحت السيطرة أو في حال كانت تكلفة العلاج أكبر من الآثار الناجمة عن الخطر نفسه
نقل المخاطر	إسناد الخطر لطرف آخر أو التعاقد مع طرف خارجي
تقليل الأثر	إدخال ضوابط جديدة ووجود استراتيجية معالجة الخطر. على سبيل المثال اتخاذ إجراءات تقليل حدوث الخطر والحد من أثره



تصنيف المخاطر وتحديد أثرها على توجهات المنظمة ...

يتم كمرحلة أولى العمل على تحليل المخاطر وذلك للتمكن من تقدير احتمالية الحدوث لكي تتمكن من تحدد مدى تأثير ذلك الخطر على المنظمة، حيث نجد ان هناك أربعة أنواع رئيسية:

#	مستوى التأثير	وصف التأثير
1	منخفض جداً	أثر حدوث المخاطر محدود جداً ولا يترك أي تأثير ملموس على الجهة
2	منخفض	أثر حدوث المخاطر محدود وقد يترك تأثير طفيف على الجهة
3	متوسط	أثر حدوث المخاطر متوسط ومن المتوقع أن يترك تأثير سلبي على الجهة ولكنه أثر يمكن تداركه
4	مرتفع	أثر حدوث المخاطر عالي ومن المتوقع أن يترك تأثير سلبي واضح على الجهة ويحتاج لجهود كبيرة لتداركه
5	مرتفع جداً	أثر حدوث المخاطر عالي للغاية ومن المؤكد أن يترك تأثير جسيم وكبير على الجهة ويحتاج لجهود كبيرة جداً لتداركه

بعد عملية تحليل المخاطر، تأتي مرحلة تصنيف تلك المخاطر وتحديد الأثر المترتب عليها وذلك من خلال اربع مستويات رئيسية:

#	مستوى الاحتمالية	وصف الاحتمالية
1	نادر	من غير المتوقع حدوثه بتاتاً ولم يحدث خلال آخر 3 سنوات
2	من حين لآخر	من غير المحتمل حدوثه مع وجود احتمال ضئيل للحدوث ولم يحدث أكثر من مرة خلال آخر 3 سنوات
3	ممكن	من الممكن حدوثه أحياناً وقد حدث لمرة أو مرتين خلال آخر سنة
4	محتمل	من المحتمل حدوثه وقد حدث لمرة أو مرتين خلال آخر 6 أشهر
5	متكرر	من المتوقع حدوثه بشكل متكرر وقد حدث لأكثر من مرة خلال آخر 3 أشهر

يلي الخطوتين السابقتين، خطوة او مرحلة تطوير مصفوفة قياس المخاطر والتي تتكون من خمس مستويات رئيسية، تقع في خمسة تصنيفات رئيسية هي كالتالي:

مصفوفة قياس المخاطر					مستوى الاحتمالية	
25	20	15	10	5	5	متكرر
20	16	12	8	4	4	محتمل
15	12	9	6	3	3	ممکن
10	8	6	4	2	2	من حين لآخر
5	4	3	2	1	1	نادر
5	4	3	2	1	مستوى التأثير	
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً		



اهم الاطر العالمية الخاصة بإدارة المخاطر

توجد عدة أطر عالمية معترف بها لإدارة المخاطر التي تساعد المنظمات على تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر بفعالية. من أبرز هذه الأطر:

1. ISO 31000:

- الوصف: هذا المعيار الدولي يوفر مبادئ وإرشادات عامة لإدارة المخاطر. يمكن تطبيقه على أي نوع من المنظمات بصرف النظر عن الحجم أو الصناعة.
- المزايا: يساعد ISO 31000 المنظمات على تطوير استراتيجية متماسكة وشاملة لإدارة المخاطر، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز مرونة الأعمال.

2. COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management):

- الوصف: إطار COSO ERM يركز على تحسين أداء المنظمة من خلال إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. يقدم نموذجاً مفصلاً يمكن استخدامه لتقييم المخاطر والرقابة الداخلية.
- المزايا: يعزز هذا الإطار من تكامل إدارة المخاطر مع استراتيجيات وأهداف المنظمة، ويساعد في تحسين الشفافية والمساءلة.

3. NIST (National Institute of Standards and Technology) Risk Management Framework:

- الوصف: إطار NIST يستخدم بشكل واسع في القطاع العام في الولايات المتحدة. يركز بشكل خاص على إدارة المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني.
- المزايا: يوفر هذا الإطار إرشادات شاملة لتقييم وإدارة المخاطر السيبرانية، مما يساعد المنظمات على حماية أصولها المعلوماتية.

4. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - Risk Management:

- الوصف: يقدم دليل PMBOK منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع محددة، ويستخدم بشكل واسع في إدارة المشاريع.
- المزايا: يساعد هذا الدليل مديري المشاريع على تحديد وتقييم وتخطيط الاستجابة للمخاطر التي قد تؤثر على نجاح المشروع.

5. Basel III المؤسسات المالية:

- الوصف: إطار Basel III هو مجموعة من الإصلاحات التي طورتها لجنة بازل للرقابة المصرفية لتعزيز الإشراف والتنظيم المصرفي.
- المزايا: يهدف إلى تحسين قدرة البنوك على التعامل مع الضغوط المالية والاقتصادية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في النظام المالي.

6. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) - Risk Management:

- الوصف: إطار ITIL يقدم أفضل الممارسات لإدارة الخدمات التكنولوجية، بما في ذلك إدارة المخاطر المرتبطة بخدمات تكنولوجيا المعلومات.
- المزايا: يساعد هذا الإطار المنظمات على تحسين كفاءة وفعالية إدارة الخدمات التكنولوجية وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

هذه الأطر تقدم مبادئ وإرشادات يمكن للمنظمات تبنيها وتكييفها حسب احتياجاتها الخاصة وظروفها التشغيلية. تساعد هذه الأطر في بناء أنظمة إدارة مخاطر قوية وفعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.



منهجية إدارة المخاطر والتحديات المؤسسية

منهجية إدارة المخاطر المؤسسية تهدف إلى حماية المنظمة من التهديدات المحتملة وتعزيز قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة. تشمل هذه المنهجية خطوات متسلسلة تضمن التعامل الفعال مع المخاطر عبر مستويات المنظمة كافة. إليك الخطوات الأساسية لمنهجية إدارة المخاطر المؤسسية:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification)

- الوصف: تحديد جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، بما في ذلك المخاطر المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، والبيئية.
- الأدوات: ورش العمل، تحليل SWOT، تحليل السيناريوهات، استطلاعات الرأي، مراجعة السجلات التاريخية، والمقابلات مع أصحاب المصلحة.

2. تحليل المخاطر (Risk Analysis)

- الوصف: فهم طبيعة المخاطر وتحديد أسبابها وتأثيرها المحتملة على عمليات وأهداف المنظمة.
- الأدوات: تحليل السبب والجذر، تحليل تأثير المخاطر، استخدام البرمجيات التحليلية والنماذج الإحصائية.

3. تقييم المخاطر (Risk Evaluation)

- الوصف: تقييم احتمال وقوع المخاطر وتأثيرها على المنظمة لتحديد الأولويات في التعامل معها.
- الأدوات: مصفوفة تقييم المخاطر التي تقيم احتمال حدوث الخطر مقابل تأثيره، نماذج تحليل التكلفة والعائد، تقييم السيناريوهات البديلة.

4. تطوير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning)

- الوصف: تحديد وتخطيط الاستجابات المناسبة لكل خطر، والتي يمكن أن تشمل:
 - التجنب: اتخاذ إجراءات لتجنب حدوث المخاطر.
 - التخفيف: تقليل احتمالية أو تأثير المخاطر.
 - النقل: نقل المخاطر إلى طرف ثالث مثل التأمين أو التعاقد.
 - القبول: قبول المخاطر والمضي قدماً مع مراقبتها بشكل دوري.

5. تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر (Risk Response Implementation)

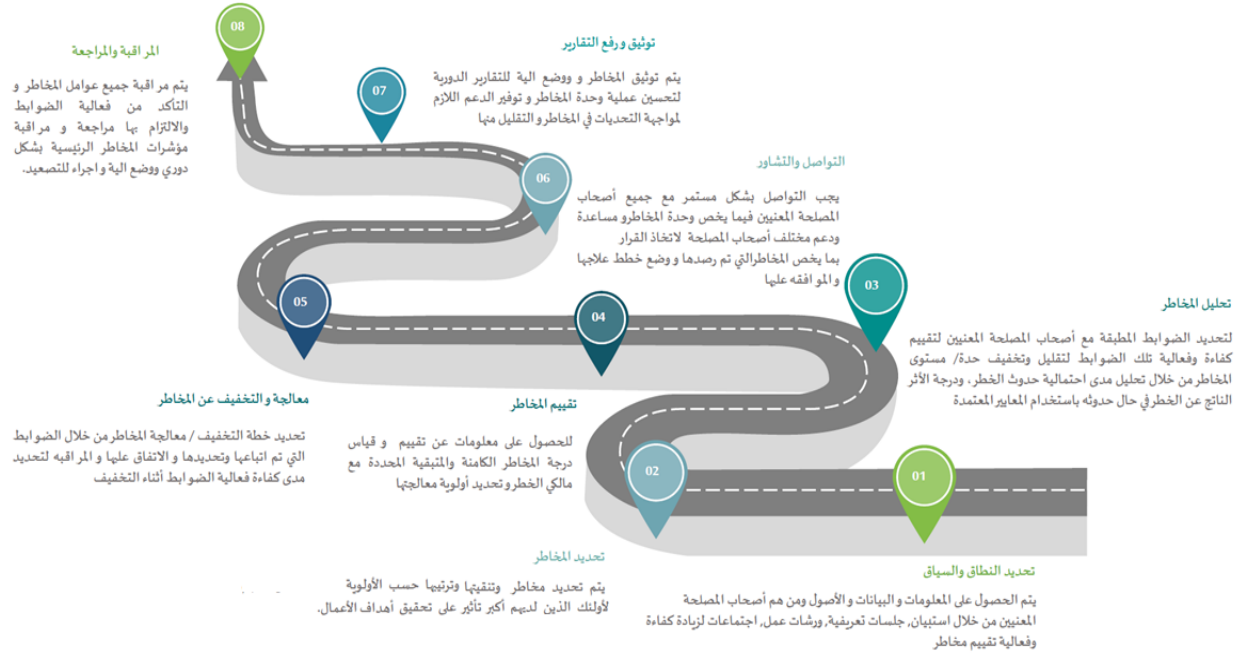
- الوصف: تنفيذ الخطط والإجراءات المتفق عليها للتعامل مع المخاطر.
- الأدوات: خطط الطوارئ، تدريب الموظفين، تخصيص الموارد اللازمة، واستخدام نظم المعلومات لإدارة المخاطر.

6. المراقبة والمراجعة (Risk Monitoring and Review)

- الوصف: مراقبة فعالية إجراءات الاستجابة للمخاطر وتحديثها بشكل دوري لضمان الاستجابة المناسبة للمخاطر المتغيرة.
- الأدوات: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، تحقيقات داخلية وخارجية، مراجعات دورية للتقارير والبيانات.

7. التواصل والتشاور (Communication and Consultation)

- الوصف: التواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية لضمان فهم مشترك للمخاطر والإجراءات المتخذة وتحديث المعلومات بشكل دوري.
- الأدوات: تقارير دورية، اجتماعات، نظم معلومات إدارة المخاطر، وقنوات التواصل الداخلية.



تقييم المخاطر والمخاطر ذات الأولوية

تقييم المخاطر هو خطوة حيوية في إدارة المخاطر تهدف إلى تحديد مدى تأثير كل خطر على المنظمة واحتمالية حدوثه. هذا التقييم يساعد في تصنيف المخاطر وتحديد أولويات التعامل معها. إليك منهجية تفصيلية لتقييم المخاطر وتحديد المخاطر ذات الأولوية:

خطوات تقييم المخاطر

1. تحديد المعايير (Establishing the Context)

- تحديد معايير التقييم مثل الأثر المالي، التأثير على السمعة، التأثير على العمليات، الامتثال القانوني، والسلامة.
- يتم استخدام ورش العمل مع أصحاب المصلحة، اجتماعات التخطيط الاستراتيجي.

2. تحديد المخاطر (Risk Identification)

- يتم تجميع قائمة شاملة بالمخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.
- ويتم استخدام تحليل SWOT ، تحليل السيناريوهات، استبيانات، مراجعة الوثائق التاريخية.

3. تحليل المخاطر (Risk Analysis)

- يتم تقييم احتمالية حدوث كل خطر ومدى تأثيره على المنظمة.
- ويتم استخدام مصفوفة تقييم المخاطر، النماذج الاحتمالية، تحليل السبب والجذر، تحليل السيناريوهات.

4. تقييم المخاطر (Risk Evaluation)

- يتم استخدام تصنيف المخاطر بناءً على تحليلها وتحديد الأولويات للتعامل معها.
- يتم استخدام مصفوفة احتمالية/تأثير، تحليل التكلفة والفائدة، مصفوفة الاستجابة للمخاطر.

أدوات تقييم المخاطر

1. مصفوفة احتمالية/تأثير (Probability/Impact Matrix)

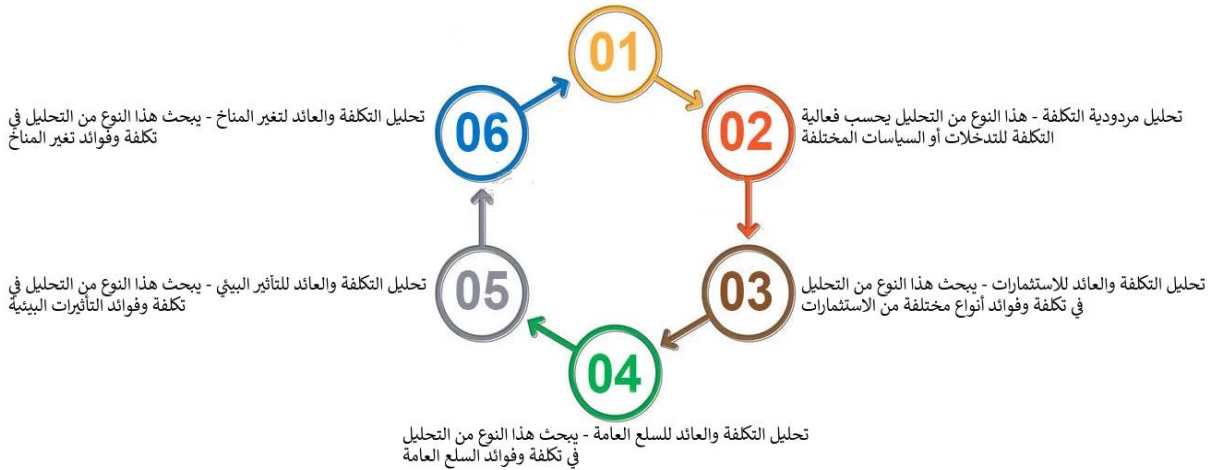
هي مصفوفة تصنف المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل من خلال محورين رئيسيين هما كلا من: المحور العمودي يمثل احتمالية حدوث الخطر (من منخفض إلى عالي)، والمحور الأفقي يمثل تأثير الخطر (من منخفض إلى عالي). يتم وضع المخاطر في خلايا المصفوفة حسب تقييمها، مما يتيح تحديد المخاطر الأكثر أهمية.

		IMPACT				
		VERY LOW	LOW	MEDIUM	HIGH	VERY HIGH
PROBABILITY	VERY LIKELY	Yellow	Orange	Red	Red	Red
	LIKELY	Green	Yellow	Orange	Red	Red
	POSSIBLE	Green	Yellow	Yellow	Orange	Red
	UNLIKELY	Green	Green	Yellow	Yellow	Orange
	RARE	Green	Green	Green	Green	Yellow

2. تحليل التكلفة والفائدة (Cost-Benefit Analysis)

تعمل هذه الأداة على تقييم الفوائد المتوقعة من معالجة خطر معين مقابل التكلفة المرتبطة بتنفيذ تلك الإجراءات. ويتم استخدامها لتحديد ما إذا كان من المجدي مالياً اتخاذ إجراءات معينة للتخفيف من المخاطر.

تحليل التكلفة والعائد للبدائل - يقارن هذا النوع من التحليل تكاليف وفوائد الخيارات المختلفة لتحقيق الهدف



3. تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)

يعمل هذا التحليل على وضع سيناريوهات مختلفة لتقييم تأثير المخاطر على العمليات والأهداف التنظيمية. بحيث يتم وضع سيناريوهات متعددة تشمل أفضل وأسوأ الحالات والاحتمالات المتوسطة لتقييم كيفية التعامل مع كل منها.



تحديد المخاطر ذات الأولوية

1. تصنيف المخاطر (Risk Prioritization)

بعد تحليل المخاطر وتقييمها، يتم تصنيفها بناءً على أهميتها وأولوية التعامل معها. من خلال عدد من المعايير منها:

- الاحتمالية والتأثير: التركيز على المخاطر ذات الاحتمالية العالية والتأثير الكبير.
- مدى تأثيرها على الأهداف الاستراتيجية: تحديد المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المنظمة.
- الامتثال واللوائح: التركيز على المخاطر التي قد تؤدي إلى عدم الامتثال للقوانين واللوائح.

2. تطوير خطة الاستجابة (Developing Risk Response Plan)

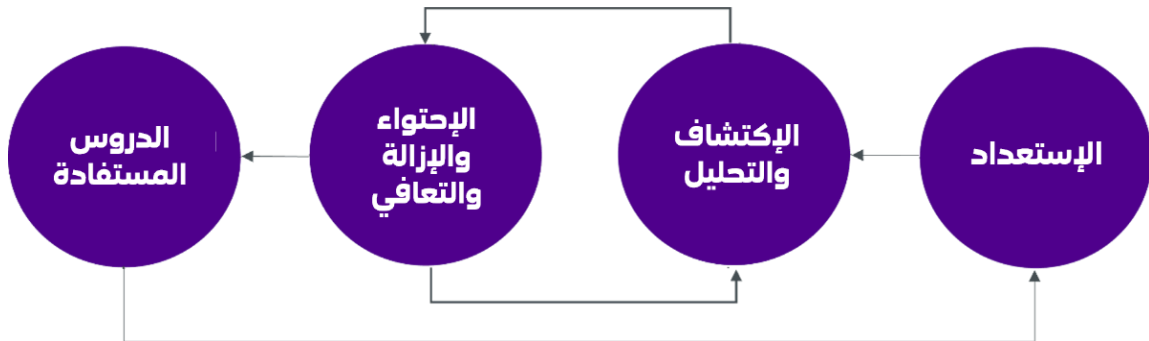
يتم وضع خطط مفصلة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية. وذلك من خلال اربع مستويات للتعامل مع الخطر وهي:

1. التجنب: إزالة النشاطات أو العمليات التي تسبب الخطر.
2. التخفيف: تقليل احتمالية حدوث الخطر أو تأثيره من خلال تدابير وقائية.
3. النقل: نقل الخطر إلى طرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد.
4. القبول: قبول الخطر والاعتماد على خطط الطوارئ إذا كان التأثير محتملاً وقابلًا للإدارة.

3. تنفيذ ومتابعة الخطة (Implementation and Monitoring)

يتم تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر ومتابعة فعاليتها بانتظام. مع العمل على وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، وإجراء مراجعات دورية، وتحديث خطط الاستجابة بناءً على التغييرات الجديدة في بيئة المخاطر.

وبالمختصر، تقييم المخاطر هو عملية منهجية تساعد المنظمات على فهم وتحديد أولويات المخاطر التي تواجهها، مما يضمن استجابة فعالة ومتناسبة لتلك المخاطر. باستخدام أدوات مثل مصفوفة الاحتمالية/التأثير وتحليل التكلفة والفائدة، يمكن للمنظمات تحديد المخاطر ذات الأولوية وتطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل معها، مما يسهم في تعزيز الاستقرار والاستدامة المؤسسية.



نموذج سجل المخاطر

هو أداة في غاية الأهمية في عملية إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يُستخدم لتوثيق جميع المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها. يتضمن سجل المخاطر تفاصيل حول كل خطر بما في ذلك وصفه، تأثيره المحتمل، احتمالية حدوثه، واستراتيجيات الاستجابة المخطط لها. فيما يلي نموذج شامل لسجل المخاطر يمكن استخدامه كمرجع:

الخطر	الوصف	المبادرة المتأثر تنفيذها	احتمالية الحدوث	حجم الأثر	نوع الأثر	تاريخ تحديد الخطر	الإجراء الوقائي المقترح	صاحب الإجراء	التاريخ المتوقع لإكمال الإجراء	الحالة	
										الخطر	الإجراء

1 منخفض 2 مرتفع متوسط 3

صلاحيات ومسؤوليات إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تتطلب تحديد صلاحيات ومسؤوليات واضحة على جميع المستويات داخل المنظمة لضمان التعامل الفعال مع المخاطر. تحديد هذه الصلاحيات والمسؤوليات يساهم في تحسين الاستجابة للمخاطر ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إليك نظرة شاملة على الصلاحيات والمسؤوليات الأساسية في إدارة المخاطر:

مجلس الإدارة والإدارة العليا

المسؤوليات	الصلاحيات
<ul style="list-style-type: none"> تحديد التوجهات الاستراتيجية لإدارة المخاطر. ضمان وجود إطار عمل فعال لإدارة المخاطر. الإشراف على عملية إدارة المخاطر وتقديم التوجيه اللازم. 	<ul style="list-style-type: none"> الموافقة على سياسة إدارة المخاطر. تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر. مراجعة وتقييم أداء إدارة المخاطر بانتظام.

لجنة المخاطر

المسؤوليات	الصلاحيات
<ul style="list-style-type: none">تقييم وتحديد المخاطر الرئيسيةتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة حول المخاطر.تقديم توصيات لتحسين إدارة المخاطر.	<ul style="list-style-type: none">اقتراح سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.مراقبة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.

مدير إدارة المخاطر

المسؤوليات	الصلاحيات
<ul style="list-style-type: none">تطوير وتحديث سياسة إدارة المخاطر.توجيه عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر.إعداد وتقديم تقارير دورية حول المخاطرتنسيق وتدريب على ممارسات إدارة المخاطر.	<ul style="list-style-type: none">قيادة وتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر في المنظمة.الوصول إلى المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مدروسة.

مسؤولو المخاطر (Risk Officers)

المسؤوليات	الصلاحيات
<ul style="list-style-type: none">تحديد وتحليل المخاطر على مستوى القسم.تنفيذ استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.رفع تقارير منتظمة لمدير إدارة المخاطر حول المخاطر والقضايا المرتبطة بها.	<ul style="list-style-type: none">تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر على مستوى الأقسام.الوصول إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالمخاطر.

الموظفون

المسؤوليات	الصلاحيات
<ul style="list-style-type: none">الالتزام بإجراءات وسياسات إدارة المخاطر.المشاركة في تدريبات إدارة المخاطر.المساهمة في تحديد المخاطر في نطاق عملهم.	<ul style="list-style-type: none">الإبلاغ عن المخاطر المحتملة.

مؤشرات إدارة المخاطر

مؤشرات إدارة المخاطر (Risk Management Indicators) هي أدوات تستخدم لقياس فعالية عمليات إدارة المخاطر في المنظمة. تساعد هذه المؤشرات في تقديم تقييم موضوعي لأداء إدارة المخاطر وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. إليك بعض المؤشرات الأساسية التي يمكن استخدامها:

أولاً: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لإدارة المخاطر

- **عدد المخاطر المحددة (Number of Identified Risks)**
يعمل هذا المؤشر على قياس عدد المخاطر التي تم تحديدها خلال فترة زمنية معينة. حيث يوضح فعالية عمليات تحديد المخاطر ويساعد في التأكد من عدم تضاخي المخاطر المحتملة.
- **نسبة المخاطر المستجيبة (Risk Response Rate)**
يعمل هذا المؤشر على قياس النسبة المئوية للمخاطر التي تم اتخاذ إجراءات استجابة لها. حيث يعكس قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر بفعالية.
- **عدد الحوادث (Number of Incidents)**
يعمل هذا المؤشر على قياس عدد الحوادث أو الأحداث المرتبطة بالمخاطر التي وقعت خلال فترة زمنية معينة. والذي بدوره يساعد في تقييم مدى كفاءة استراتيجيات إدارة المخاطر.
- **تكلفة المخاطر (Cost of Risks)**
يعمل هذا المؤشر على تحديد التكلفة المالية المرتبطة بإدارة المخاطر، بما في ذلك التخفيف، الاستجابة، والتعافي. والذي يمكن أن يعكس فعالية إدارة المخاطر من ناحية التكلفة.

ثانياً: مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators)

- **التغيرات في بيئة العمل (Changes in Business Environment)**
يعمل هذا المؤشر على قياس التغيرات الاقتصادية أو السوقية أو التكنولوجية التي قد تؤثر على المخاطر. والذي يساعد في التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها.

• **نسبة الامتثال (Compliance Rate)**

- يقيس نسبة الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية. والذي يضمن أن المنظمة تلتزم باللوائح ويقلل من مخاطر العقوبات القانونية.

ثالثاً: مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)

• **احتمالية الخطر (Risk Likelihood)**

- يقيس هذا المؤشر احتمال وقوع الخطر. والذي يساعد في تقييم الأولويات واتخاذ إجراءات وقائية.

• **تأثير الخطر (Risk Impact)**

- يقيس هذا المؤشر مدى تأثير الخطر على المنظمة. والذي يحدد مدى جدية الخطر ويؤثر على استراتيجيات الاستجابة.

• **مدة الاستجابة للخطر (Risk Response Time)**

- يقيس الوقت المستغرق للاستجابة لخطر بعد تحديده. والذي يساعد في تقييم كفاءة وسرعة عمليات الاستجابة.

رابعاً: مؤشرات الفعالية التشغيلية (Operational Effectiveness Indicators)

• **نسبة تنفيذ خطط التخفيف (Mitigation Plan Implementation Rate)**

- يعمل هذا المؤشر على قياس النسبة المئوية للإجراءات المخطط لها التي تم تنفيذها. والذي يعكس مدى جدية المنظمة في التعامل مع المخاطر وتطبيق الخطط.

• **تكرار المراجعات والتحقق (Frequency of Reviews and Audits)**

- يقوم هذا المؤشر على قياس عدد المراجعات والتدقيقات الدورية التي تتم على عمليات إدارة المخاطر. والتي تساعد في التأكد من تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بانتظام.

خامسا: مؤشرات ثقافة المخاطر (Risk Culture Indicators)

• مستوى الوعي بالمخاطر (Risk Awareness Level)

• يعمل هذا المؤشر على قياس مدى وعي الموظفين بالمخاطر وإجراءات إدارتها، والذي يعكس فعالية برامج التدريب والتوعية.

• معدل الإبلاغ عن المخاطر (Risk Reporting Rate)

• يعمل هذا المؤشر على قياس عدد المخاطر التي يتم الإبلاغ عنها من قبل الموظفين، والذي يعكس مدى انفتاح الثقافة التنظيمية على التعرف على المخاطر والإبلاغ عنها.

Mapping risks to KRI. Defining Key Risk Indicators.



masdar.



الدكتور فهد الفيبي

المدير العام

شركة مصدر لاستشارات الأعمال