

دليل القائد

لإدارة المخاطر والازمات

الطبعة الاولى



اعداد الدكتور فهد بن احمد الفيفي

مستشار التخطيط الاستراتيجي وادارة الاعمال

alfifif@gmail.com



966581119675



<https://www.linkedin.com/in/fahadalfitri/>



@alfifif



المحتوى

1 التوجه الإستراتيجي لإدارة المخاطر

1

2 كيف يتعامل القائد مع المخاطر؟

2

3 كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات؟

3

4 ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

4

5 ماهي الادوات التي يجب استخدامها؟

5

6 الأدوار الاضافية لإدارة المخاطر

6

الفصل الأول

1

التوجه الإستراتيجي لإدارة المخاطر

- إستراتيجية ادارة الازمات والمخاطر
- سياسات ادارة الازمات والمخاطر



1. التوجه الاستراتيجي لإدارة المخاطر

1.1 استراتيجية إدارة المخاطر والازمات - Risk and Crisis Management Strategy

إدارة المخاطر والازمات الاستراتيجية هي عبارة عن عملية مستمرة لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة التعرض للخسارة ومراقبة السيطرة على المخاطر والموارد المالية للتخفيف من الآثار السلبية للخسارة "(جامعة ماركيت ، 2015). هناك العديد من الطرق لإدارة استراتيجية المخاطر في المنظمات وتتمثل الخطوة الأولى في إنشاء نظام واستراتيجية فعالة لإدارة المخاطر للمساعدة في فهم الفروق النوعية بين أنواع تلك المخاطر التي تواجهها المنظمات. سيجد قائد المنظمة في كثير من الأحيان أنه أمام ثلاث أنواع من المخاطر والتي يجب أن يتعامل معها ويتخذ قرارات حاسمة وفعالة لتفادي تلك المخاطر أو التقليل من أثارها، وهي كالتالي:



1. التوجه الاستراتيجي لادارة المخاطر

الفئة الأولى: المخاطر التي يمكن الوقاية منها



هذه المخاطر هي مخاطر داخلية، تنشأ من داخل المنظمة، يمكن السيطرة عليها ويجب التخلص منها أو تجنبها. من الأمثلة على ذلك المخاطر الناجمة عن الإجراءات غير المصرح بها للموظفين والمديرين أو غير القانونية أو غير الأخلاقية أو غير الصحيحة أو غير المناسبة والمخاطر الناجمة عن الأعطال في العمليات التشغيلية الروتينية. يجب على المنظمات السعي للقضاء على هذه المخاطر لأنها لن تحصل على أي فوائد وعوائد استراتيجية من التعامل معها.

1. التوجه الاستراتيجي لادارة المخاطر

الفئة الثانية : المخاطر الاستراتيجية التي يمكن قبولها

حيث تقوم المنظمة طواعية بقبول بعض المخاطر من أجل تحقيق عوائد على المنظمة منها. على سبيل المثال يقوم البنك بإقراض المال للمستثمرين مع امكانية عدم الحصول على فوائد؛ ايضا تقوم كثر من المنظمات بتحمل المخاطر من خلال أنشطة البحث والتطوير. تعد هذه المخاطر مخاطر مرغوب فيها من قبل المنظمات لتحقيقها عوائد مرتفعة بطبيعتها. وإدارة هذه المخاطر بجدارة هي المحرك الرئيسي في الحصول على مكاسب محتملة منها. ومن الامثلة على هذا النوع من المخاطر، عندما قبلت شركة بريتيش بتروليوم المخاطر العالية للحفر على بعد عدة أميال تحت سطح خليج المكسيك بسبب القيمة العالية للنفط والغاز الذي كانت تأمل في استخراجه.



1. التوجه الاستراتيجي لادارة المخاطر

الفئة الثالثة: المخاطر الخارجية

تنشأ مخاطر هذه الفئة من أحداث خارج المنظمة وهي خارج نطاق نفوذها أو سيطرتها. وتشمل مصادر هذه المخاطر الكوارث الطبيعية، والجوائح والوبئة، والازمات السياسية والتحويلات الرئيسية في الاقتصادات العالمية. عادة ما تتطلب المخاطر الخارجية نهجًا متخلفًا في التعامل نظرًا لأن المنظمات لا تستطيع منع حدوثها. وعليه فيجب أن تركز إدارتها على تحديد تلك المخاطر وبناء الخطط والسياسات و الادوات اللازمة للتعامل معها للحد من تأثيرها.



1. التوجه الاستراتيجي لادارة المخاطر

تتأثر هذه الفئات الثلاثة من المخاطر بعدى قبول المخاطر او رفضها او كيفية التعامل معها كمخاطر داخلية او مخاطر خارجية وذلك مرتبط بهيكله وكيفية اتخاذ القرار في المنظمات المختلفة، حيث ان هناك نوعين من الهيكله التنظيمية المؤثرة وهي إما:

إدارة مركزية للمخاطر: حيث يتعامل هذا النوع مع المخاطر بمنهجية العملية الواحدة المتكاملة وبمركزية بحيث يوجد سجل موحد لجميع مخاطر المنظمة، بالإضافة الى مقاييس موحدة لتمثيل معايير المخاطر.

إدارة لامركزية للمخاطر: في هذه المنهجية يقوم كل مدير بإدارة او قطاع بحصر وترتيب ومعالجة المخاطر الخاصة التي تقع ضمن نطاق سيطرته بحيث يكون مسؤولاً عنها فقط. وهذا يعني عدد من سجلات المخاطر المنفصلة داخل المنظمة الواحدة. في كثير من الأحيان ، سيحافظ كل مسؤول على عملية كاملة لإدارة تلك المخاطر قائمة بذاتها ، كل منها بمقاييس ومعايير مختلفة عن الأخرى.

1. التوجه الاستراتيجي لادارة المخاطر

كثير من المنظمات قامت وتقوم بتجهيز الاستراتيجيات الخاصة بادارة المخاطر والازمات، ولكن تتجاهل او تهمل السياسات المحركة والقائمة على تفعيل تلك الاستراتيجيات وتحويلها الى ارض واقع ملموس وقابل للتطبيق حال حدوث الخطر والازمة. عادة ما يتم تشبيه استراتيجيات ادارة المخاطر والازمات بالهيكل العظمي لادارة المخاطر والذي لا يستطيع العمل والتحرك من دون عضلات قادرة على توجيهه وتحريكه في الطريق الصحيح وتلك العضلات الهامة واللازمة هي سياسات ادارة المخاطر والازمات. وعليه فيجب ان تقوم المنظمات بتجهيز ثلاث انواع رئيسية من سياسات المخاطر والازمات و جعلها جاهزة ومتاحة في جميع الاوقات تحسباً لاي طارئ.



1. التوجه الاستراتيجي لادارة المخاطر

تلك السياسات تختلف في تفصيلاتها من منظمة الى اخرى ولكن تحتوي مجملا على الانواع الرئيسية التالية:

اولا: سياسات ادارة المخاطر: هذه السياسة تشتمل على ضمان حماية قيمة اصحاب المصلحة من خلال إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لتحديد وتقييم جميع المخاطر والتخفيف منها وتقييمها والإبلاغ عنها، ايضا العمل على توفير أساس واضح وقوي لاتخاذ قرارات مستنيرة على جميع مستويات المنظمة، بالاضافة الى السعي باستمرار لتعزيز نظام إدارة المخاطر من خلال التعلم والتحسين المستمر في مجال ادارة المخاطر، والالتزام بمراقبة الاداء ومراجعة التقدم في إدارة المخاطر.

ثانيا: سياسات ادارة الازمات: والتي تعد جزء من سياسات ادارة المخاطر، وتعمل على التعامل مع المخاطر بعد حدوثها حيث تكون على شكل دليل لمساعدة أعضاء الفريق يعمل على توفير إطار عمل لتخطيط إدارة الأزمات وتكون عمل طارئ يتم العمل عليه بعد حدوث الخطر وذلك للتخفيف من ذلك الخطر، بالاضافة الى المساعدة في التعافي من الآثار والتبعات لتلك الازمة.

1. التوجه الاستراتيجي لادارة المخاطر

ثالثاً: سياسات استمرارية الاعمال: في هذه النوع من السياسات تحاول المنظمة العمل على بناء مرونة تنظيمية قادرة على الاستجابة الفعالة التي تحمي مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة، بالإضافة الى تطوير وتحديد هيكل ومتطلبات استمرارية الأعمال (BCM) والذي يعمل على تطوير مستوى معين من استمرارية العمل المناسبة لمقدار ونوع التأثير الذي قد تقبله المنظمة أو لا تقبله بعد حدوث انقطاع ما نتيجة خطر او ازمة محددة.

وعندما يتعلق الامر بسياسة استمرارية الاعمال، فهذا يعني ان المنظمة تلتزم بالتحسين المستمر لنظام استمرارية الاعمال بحيث تكون تلك السياسات متاحة كمعلومات موثقة ومتفق عليها، من خلال نشر وتوعية اصحاب المصلحة بتلك السياسات الجديدة والمستقبلية، بحيث تكون متاحة للاطراف المعنية عند الحاجة لها.



كيف يتعامل القائد مع المخاطر؟

- دليل المخاطر
- آلية تقييم الأثر
- تحديد الأولويات



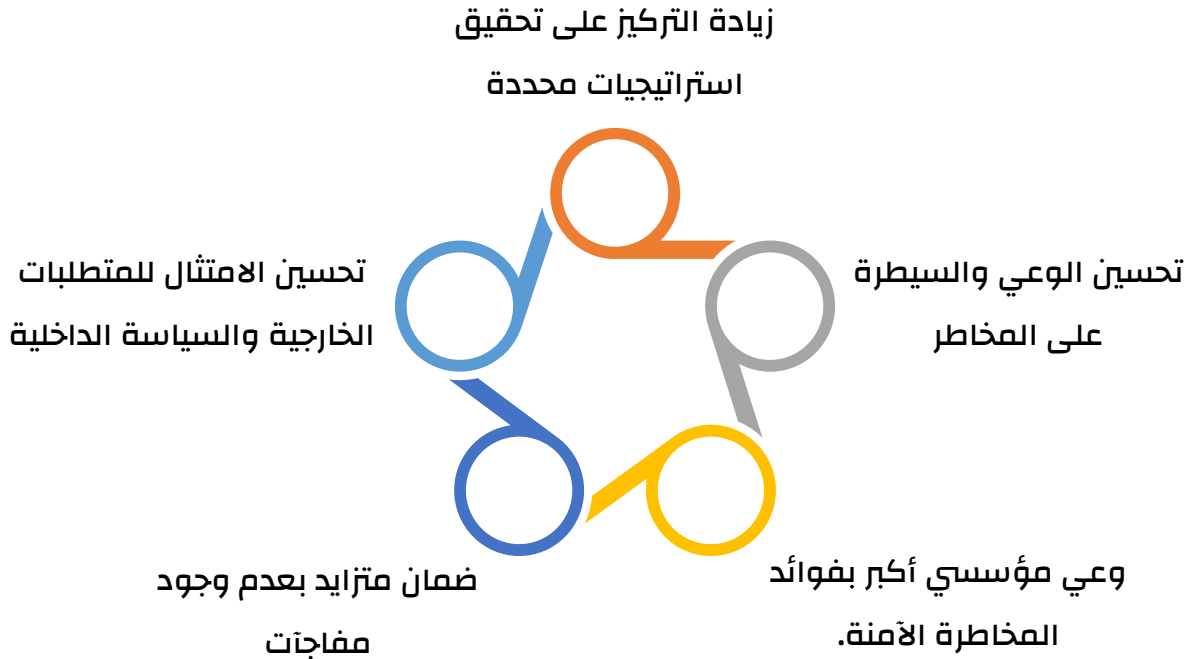
2. كيف يتعامل القائد مع المخاطر

2.1 دليل المخاطر – Risk Management Manual

إحدى أدوات إدارة المخاطر هي دليل المخاطر والذي يعمل على جمع وتحديد وتقييم وتصنيف المخاطر التي تواجهها المنظمة. عندما يتم إعداد قائمة شاملة بالمخاطر التي قد تواجه المنظمة، بالإضافة إلى التقليل من وتيرة الحوادث وتأثير الحوادث في حالة وقوعها. يتكون دليل مخاطر المنظمة على عناصر رئيسية هي:

❖ لمحة عامة عن مخاطر المنظمة ولماذا تعتبر إدارة المخاطر أمراً هاماً للمنظمة.

هذا العنصر يساعد المنظمة على:



2. كيف يتعامل القائد مع المخاطر

❖ **عملية إدارة المخاطر -** تشرح العمليات الرئيسية التي تنطوي عليها الإدارة الفعالة للمخاطر والتي تساعد المنظمة على:

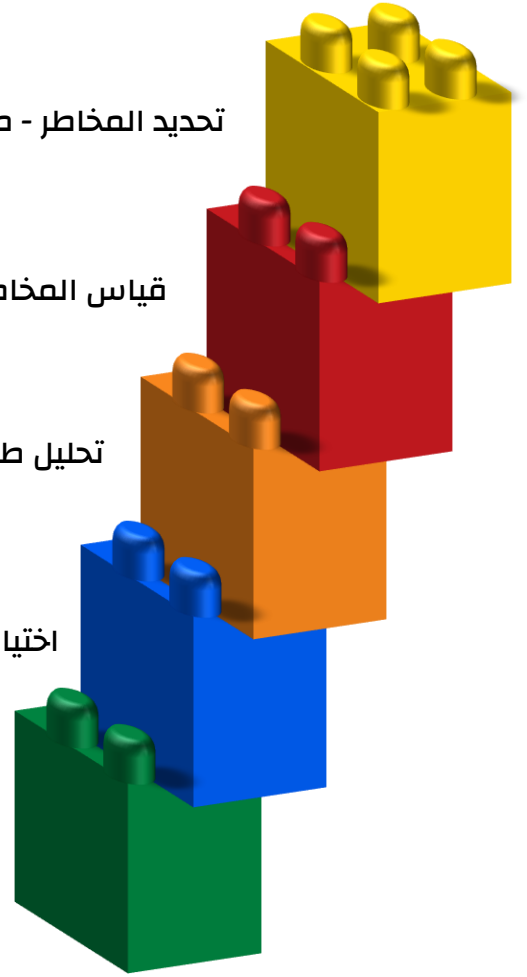
تحديد المخاطر - ما أنواع الخسائر العرضية التي يمكن أن تتكبدها المنظمة؟

قياس المخاطر وتقييمها - ما مدى احتمالية حدوث الخسارة وكم سيكلف

تحليل طرق معالجة المخاطر - كيف يمكن للمنظمة حماية نفسها من هذه الخسائر بتكلفة معقولة ومستقرة؟

اختيار وتنفيذ طرق العلاج

مراقبة أداء طرق معالجة تلك المخاطر



- ❖ **تقييم المخاطر -** مراجعة تفصيلية لكيفية تحديد المخاطر لعمليات ومشاريع المنظمة
- ❖ **إدارة المخاطر -** كيفية تحديد أولويات المخاطر والتخطيط لها لزيادة كفاءتك في إدارة المخاطر الخاصة بك
- ❖ **الرقابة الداخلية والتدقيق -** كيفية التأكد من تحقيق أهداف إدارة المخاطر الخاصة بك من خلال الضوابط وأساليب التقييم الذاتي

2. كيف يتعامل القائد مع المخاطر

2.2 اليه تقييم الأثر - The Impact Evaluation Mechanism

يتشتمل تقييم أثر المخاطر على عناصر رئيسية هي تحديد ووصف جميع المخاطر المحتملة، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، وكيفية تحديد ووصف المخاطر، وسجل تقييم المخاطر والتوثيق المناسب لتقييم المخاطر.

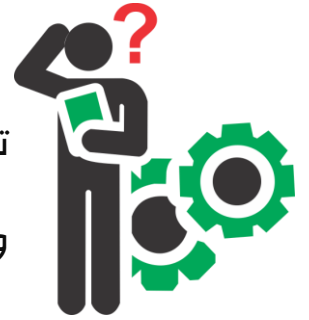


تقييم الأثر يساعدنا على التعرف على مدى التأثيرات المحتملة لتلك المخاطر على الجوانب التشغيلية والمالية والثقافية للمنظمة، بالإضافة إلى التعرف على مدى التأثير على سمعة المنظمة وقيمتها السوقية بسبب تأثيرات إحدى تلك المخاطر بالإضافة إلى التعرف على أداء المنظمة، وكلفة تلك المخاطر، والوقت اللازم لحلها أو تفاديها أو التخفيف منها. على سبيل المثال في عقود الخدمة، يتم قياس مستوى الأداء والجودة على مدى فترة طويلة من الزمن، يمكن قياس الأثر على الأداء بشكل عام من خلال معالجة التأثير المحتمل للتهديد على مستوى وجودة الخدمة ومدى ومدى هذا التأثير.

2. كيف يتعامل القائد مع المخاطر

ولمعرفة مدى الأثر الحاصل على المنظمة يتم :

تحديد المشاكل والفرص والنطاق والسياق (الأدلة الاجتماعية والثقافية والعلمية ، وما إلى ذلك) وقضايا المخاطر المرتبطة بها.



تحديد الأشخاص والخبرات والأدوات والتقنيات اللازمة (مثل السيناريوهات والعصف الذهني وقوائم المراجعة).



إجراء تحليل لأصحاب المصلحة (تحديد درجة تحمل المخاطر ، ووضع أصحاب المصلحة ، والمواقف، والإدارات المشاركة والمحملة).



2. كيف يتعامل القائد مع المخاطر

2.3 تحديد الأولويات - Priority Define

ترتيب أولويات المخاطر هو ترتيب المخاطر على نطاق ملائم ، مثل التكرار أو الخطورة أو كليهما. وغالبا ما يتم تمثيل المخاطر على هيئة رسم خرائط لتلك المخاطر بحيث يكون على هيئة تمثيل مرئي لتحديد أولويات المخاطر. غالبًا ما يأخذ هذا التمثيل شكل شبكة ثنائية الأبعاد بتردد (أو احتمال حدوث) على أحد المحاور ، وشدة (أو درجة التأثير المالي) على المحور الآخر؛ عادة ما يتم إعطاء المخاطر التي تقع في الربع عالي التردد / الشدة اهتمام إدارة المخاطر بأولوية قصوى. جميع نشاطات المنظمة تخضع لبعض المخاطر (المخاطر) ، سواء كانت تلك المنظمات تحاول تطوير منتج جديد للبيع للعميل او توسع

في سوق جديد... الخ



2. كيف يتعامل القائد مع المخاطر

ولكي يتم التعرف وتحديد تلك المخاطر وكيف نقرر ماذا نفعل حيالها، بالإضافة الى كيفية متابعتها فيتم اتباع الخطوات التالية :

- 1 تطوير معايير تقييم المخاطر الخاصة بالمنتج او البرنامج ،
- 2 عقد جلسة تحديد المخاطر باستخدام تقنيات مختلفة ،
- 3 تقييم المخاطر مقابل معايير تقييم المخاطر المحددة للمنتج ،
- 4 تطبيق إستراتيجية الاستجابة للمخاطر للمنظمة ووضع خطط الاستجابة لها وذلك لمعالجة عنصر معين من المخاطر ،
- 5 المراقبة والتحكم في عملية تنفيذ خطة الاستجابة للمخاطر من خلال استخدام مؤشرات وعتبات الحالات (الأحمر / الأصفر / الأخضر) ، وما إلى ذلك لتقليل التكلفة مع زيادة التأثير إلى أقصى حد ممكن.

الفصل الثالث

3

كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات؟

- خطط التخفيف
- خطة متابعة الاعمال
- خطة ادارة الازمات



3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

3.1 خطة التخفيف - Mitigation Plan

يسعى التخفيف من المخاطر للحد من تأثير المخاطر المحتملة والخسارة المرتبطة بتلك المخاطر. لذلك، تسعى خطة تخفيف المخاطر للحد من التأثير المالي على الشركة إذا حدث خطأ ما. يجب أن تحتوي خطط تخفيف المخاطر على وصفاً لآلية التخفيف من تلك المخاطر بحيث تحتوي على :

- ✓ تقييم تفاعلات المخاطر والأسباب الشائعة لحدوثها
- ✓ تحديد استراتيجيات وطرق وأدوات تخفيف بديلة لكل خطر.
- ✓ تقييم وتحديد أولويات بدائل التخفيف.
- ✓ اختيار وتخصيص الموارد المطلوبة لبدائل تخفيف المخاطر المحددة.
- ✓ نشر نتائج التخطيط لجميع المشاركين في المنظمة.



3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

هناك اربعة انواع من خطط التخفيف من المخاطر التي تساعد المنظمات المختلفة على تجاوز الازمات والمخاطر وهي كالتالي:

خطة التخفيف من مخاطر أمن المعلومات: تتضمن خطة تخفيف مخاطر أمان المعلومات طرقاً لإنشاء كلمات مرور المستخدم التي يصعب على المتسللين اختراقها ، وإصلاح "الأبواب الخلفية" في الشبكات الحساسة وتشفير البيانات الحساسة أثناء الإرسال.



خطة التخفيف من مخاطر الكوارث الطبيعية: تساعد خطة التخفيف من مخاطر الكوارث الطبيعية او الاوبئة أصحاب الأعمال على توقع هذه التأثيرات وتفاصيل العمليات لإجراء ترتيبات بديلة، كتنويع خطوط الانتاج واستخدام التكنولوجيا في عملية البيع و بالاضافة الى تأمين خطوط التوريد الخارجية والداخلية، وضمان الاستقرار المالي والبشري للمنظمة.



3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

خطة تخفيف مخاطر تعاقب الأعمال: لا تأتي بعض التهديدات للشركات من المخاطر الخارجية فقط ولكن ايضا من مصادر داخلية. عندما يموت قائد الشركة أو يتقاعد أو يغادر ، يمكن أن تتعرض الشركة للاضطراب من فقدان القيادة. يمكن لخطة التعاقب أن تقلل من خطر عدم اليقين الناجم عن تلك المخاطر المحتملة.



خطة التخفيف من المخاطر البيئية: يمكن للشركات مواجهة مخاطر بيئية كبيرة حيث يتم تحدد العمليات التي تستطيع الشركات من خلالها تطوير قدرتها في التعامل مع تلك المخاطر، كضمان قيامها بممارسات صديقة للبيئة، مثل الحد من استخدام الاوراق و المواد الكيميائية السامة وإعادة تدوير المواد القابلة لإعادة الاستخدام.



3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

3.2 خطة متابعة الأعمال - Business Continuity plan

تعمل هذه الخطة على ضمان استمرارية اعمال المنظمة حال حدوث الخطر او الازمة من خلال تقديم اليه عمل واضحة للوقاية من تلك التهديدات المحتملة للشركة بالاضافة الى قيامها بوضع خطط التعافي الخاصة بعمليات المنظمة حال وقوعها وتأثيرها على المنظمة. لا تكفي خطط المتابعة بتقديم ذلك فحسب، بل يجب تتضمن اليه ومنهجية واضحة لضمان الوصول إلى إمكانات الاعمال حال وقوع الازمة وذلك أمر بالغ الأهمية. وبمعنى اخر، انت بحاجة إلى التفكير في كيفية إبقاء انشطتك التجارية قادة على تلبية احتياجات عميلك حال وبعد وقوع الازمة.



إذا، الخطوة الأولى للعديد من الشركات هي إجراء تحليل تأثر الأعمال والتي تحتوي على جديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلبًا على العمليات التجارية العادية، حيث يجب على القائد حساب احتمالية حدوث كل خطر، مع تحديد التأثيرات الممكنة التي قد تؤثر على سير عمل منطمتك

3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد وفرز تلك المخاطر وتأثيراتها، نستطيع الانتقال إلى صياغة خطط محددة للحد من المخاطر والاستجابة للكوارث واستمرارية العمليات. ولصياغة تلك الخطط بالشكل المناسب والسليم يجب ان يأخذ القائد في الحسبان العناصر الاربعة التالية:



3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

الحفاظ على تقدم الأعمال: تتمتع العديد من المؤسسات اليوم بتسامح محدود للتوقف عن العمل. إذا لم يكن بإمكان موظفيك أو عملائك الوصول إلى التطبيقات والبيانات الأساسية ، فسيكون هناك تأثير مباشر على الإنتاجية والإيرادات. في حين أن هذا يبدو واضحا ، فإن العديد من المنظمات لا تأخذ في الاعتبار التكاليف الفعلية للتوقف عن العمل

قياس وقت استعادة التشغيل: عند إنشاء خطة استعادة انظمة ومكونات المنظمة، من المهم في هذه المرحلة فهم عنصرين هامين وهما، هدف وقت الاسترداد (RTO) ، وهدف نقطة الاسترداد RTO . وهو مقدار الوقت الذي يستغرق لاستعادة النظام بعد حدوث فشل أو كارثة.

إبقاء العملاء على اطلاع دائم: إدارة علاقات العملاء أمر بالغ الأهمية للنجاح المستمر لعملك. على هذا النحو، من المهم وضع خطة توعية عملائك من خلال نشر المعلومات على عملائك أثناء وبعد وقوع كارثة

ضمان التواصل الدائم مع الموظف: يمثل التواصل أثناء الطوارئ وبعدها مجموعة متنوعة من التحديات. من الضروري للغاية وضع خطة سلامة واتصال للموظفين تعمل بشكل جيد

3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

بتوافر العناصر السابقة الذكر، فسيتحقق لدينا العديد من الفوائد على مستوى المنظمة من اهمها:



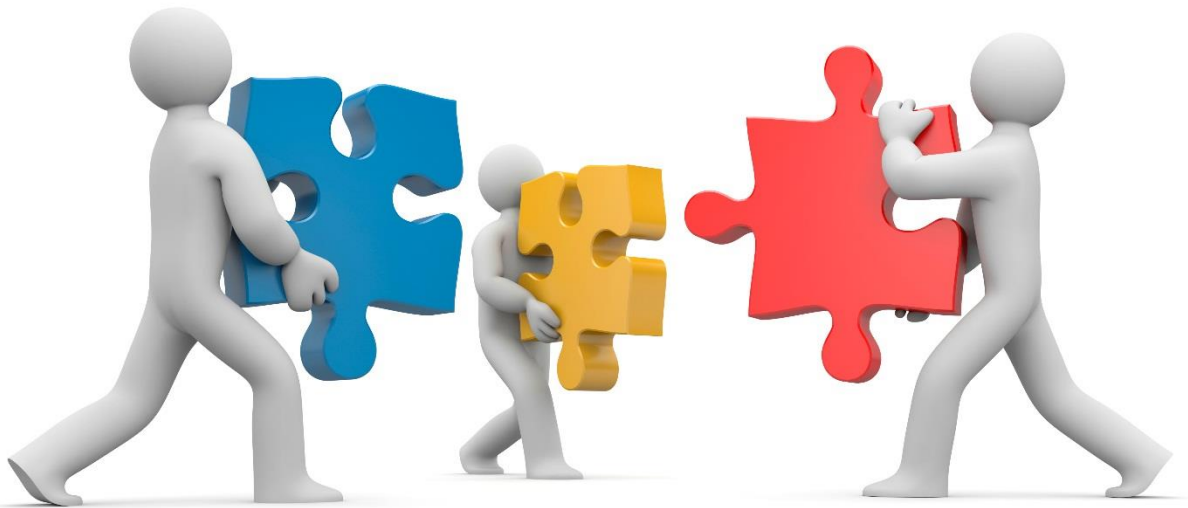
- ✓ توفير بيانات تجارية قيمة
- ✓ المساعدة على تخفيف المخاطر المالية الخاصة بك
- ✓ حماية سلسلة التوريد الخاصة بك
- ✓ منح ميزة تنافسية
- ✓ بناء الثقة والولاء بين موظفيك
- ✓ بناء الثقة بين عملائك
- ✓ ضمان الامتثال لمعايير الصناعة
- ✓ الحفاظ على قيمة علامتك التجارية وسمعة المنظمة
- ✓ ساعد على بناء ثقافة تنظيمية مرنة

ينبغي النظر في التعافي من الكوارث وتخطيط استمرارية الأعمال من الجوانب الحاسمة في إدارة الأعمال. ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تتجاهلها تمامًا. بعض المنظمات لديه نوع من خطط استمرارية الاعمال، لكنهم يفشلون في فهم كيف يمكن أن تستغرق عملية استرداد أنشطة العمل والوقت المصاحب للتوقف عن العمل.

3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

3.3 خطة إدارة الأزمات - Crisis Management Plan

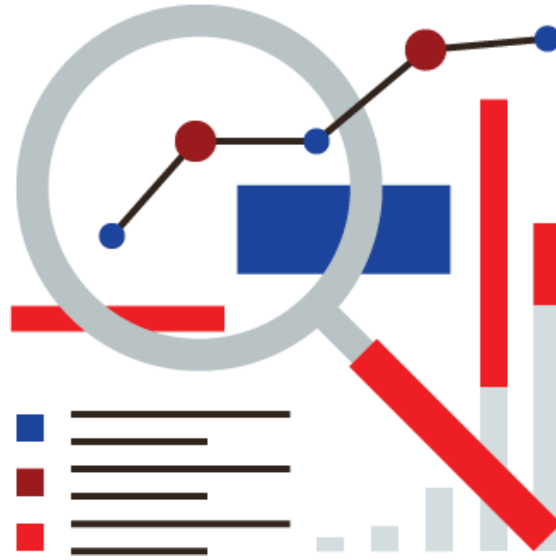
تعرف منظمة المعايير الدولية (ISO) الأزمة بأنها حالة ذات مستوى عال من عدم اليقين الذي يعطل الأنشطة الأساسية للمنظمة ويتطلب إجراءً تدخلاً عاجلاً. حيث يفترض بناء خطة ادارة الازمات قادرة على التعامل مع الازمات بإختلاف انواعها واحجامها، بدءاً من حوادث الصحة والسلامة وانقطاع الأعمال إلى الأضرار التي تلحق بالسمعة. حيث تتكون خطة ادارة الازمات من مكونات رئيسية وفرعية على رأسها خطط الاستجابة الفورية، وخطط الاتصالات، وخطط استمرارية الأعمال وخطك التعافي لما بعد الازمة.



3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

يتم التعامل مع أي أزمة تواجهها من خلال بناء خطة لإدارة الأزمات لتساعدنا على التعامل مع التداعيات. فيما يلي نهج من 3 خطوات يمكنك اتباعه لإنشاء وتنفيذ خطة

إدارة أزمات قوية:



✓ إنشاء خطة إدارة الأزمات التي توفر إطار عمل للاستجابة لأية أزمة

✓ إنشاء هيكل هرمي لفرق إدارة الأزمات للتعجيل بتقييم الأزمات والاستجابة لها.

✓ إعداد استراتيجية اتصالات الأزمات للاستجابة بسرعة وبشكل

مناسب للأزمة وتقليل أي ضرر لسمعة شركتك أو منظماتك



3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

بكل تأكيد الشركات التي ليس لديها خطط واضحة وجهازية لإدارة الأزمات ستكون أكثر عرضة وتأثراً عند وقوع المخاطر والازمات، سواء اكانت تلك التأثيرات الملموسة (مثل الانتهاكات الأمنية) او تلك الغير الملموسة (مثل الأضرار التي تلحق بالسمعة).



حيث أظهرت دراسة أجراها مركز أكسفورد للأبحاث التنفيذية في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين أن شركات الاسهم التي كانت لديها خطط لادارة الازمات كان لديها قدرة عالية للتعافي من الكوارث، حيث قلت من خسائرها المالية والبشرية بنسبة 60%. من ناحية أخرى ، اظهرت نفس الدراسة ان الشركات التي لم يكن لديها خطط لإدارة الازمات والتعافي قد وصلت خسائرها الاولية الى مايعادل 11 في المائة من راس مالها ومتوسط خسائر أسعار الأسهم بنحو 15 في المائة.

3. كيف يستجيب القائد للمخاطر والازمات

ومن اهم الفوائد المتحققة من وجود خطة لادارة ازمة منظمك التالي:

BENEFITS



- ✓ مساعدة الشركات على التخفيف من التعرض القانوني المحتمل في حالة حدوث أزمة
- ✓ يمكن أن يساعد التخطيط الفعال في تقليل وقت التوقف عن العمل ، مما يزيد الإنتاجية والإيرادات.
- ✓ تجنب الأضرار الكبيرة لسمعة الشركة
- ✓ أيضا، في حالة الانقطاع طويل المدة فيتم تحمل الخسائر المالية المتوقعة على شركات التأمين الخاصة بالتأمين على المنظمات.



ماهية القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

- الادوار والمهارات
- حوكمة المخاطر
- ثقافة المنظمة



4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

4.1 الادوار والمهارات - Roles and skills



تتمثل الخطوة الأولى في التعرف على ادوار ومهارات إدارة المخاطر بمنظمتك على قيامك بتقييم نهج المنظمة الحالي لإدارة المخاطر. تستطيع القيام بذلك من خلال الإجابة على الاسئلة الرئيسية التالية :

- ✓ هل تمتلك منظمتك إطار عمل لإدارة المخاطر ؟
- ✓ هل هناك أهداف واضحة لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة ؟
- ✓ هل هذه الأهداف معروفة على جميع مستوى المنظمة الادارية والتنظيمية؟
- ✓ هل هناك منهجية والية تفويض جاهزة خاصة بإدارة المخاطر بالمنظمة؟
- ✓ من المسؤول عن وضع تلك المنهجيات الخاصة بالتعامل مع المخاطر حسب نوعية الخطر (التعديلات و التحديثات)؟
- ✓ هل هناك لجان واضحة المهام والمسؤوليات خاصة بإدارة المخاطر والازمات؟

4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟



تعمل المنظمات على ادارة المخاطر بناء على تصنيف الهيكل التنظيمي لوظيفة ادارة المخاطر، حيث تتركز في ثلاث نماذج رئيسة هي :

نموذج المخاطر المالية: تكون المسؤولية عن المخاطر في هذا النموذج على المخاطر المالية الاستراتيجية وفي المستويات العليا، حيث انها لا تركز على المخاطر التشغيلية.

نموذج المخاطر الشامل: تكون المسؤولية على جميع المخاطر بالمنظمة الاستراتيجية والتشغيلية. السمة المميزة لهذا النموذج هو رئيس المخاطر وهو المسؤول عن سلسلة كاملة من مخاطر الشركة - بما في ذلك المخاطر التشغيلية وكذلك مخاطر الائتمان ومخاطر السوق.

نموذج إدارة المخاطر: بديل مثير للاهتمام حيث يقوم بالجمع بين نموذج المخاطر المالية و نموذج المخاطر الشاملة اي بين قياس المخاطر ووظائف الرقابة ذات الصلة تحت إشراف رئيس واحد للمخاطر.

4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

هناك ادوار وظيفية تكون ضمن هيكل المخاطر التنظيمية وهي كالتالي:

مدراء المشاريع: مديرو المشاريع هم خط الدفاع الأول لعملك ضد مخاطر المشاريع. حيث يقوم بالعديد من الادوار الرئيسية، على سبيل المثال: تحديد المخاطر، تقييم تلك المخاطر، إعداد استراتيجيات لمعالجة المخاطر والحصول على دعم لأنشطة إدارة المخاطر حسب الحاجة، تطوير وتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر، الإبلاغ عن إدارة المخاطر، إغلاق المخاطر



أصحاب الأعمال: غالبا يكون راعي المشروع إذا تمت الموافقة على المشروع. يلعب هذا الدور دورًا مهمًا في إدارة المخاطر، ولكن نوع المخاطر التي نتحدث عنها هنا تقع خارج مسؤوليات فريق المشروع، وتتوافق مع المجالات الوظيفية. مثال على تلك المخاطر كظروف السوق، اعتماد السوق (على سبيل المثال منتج جديد)، و قابلية المنتج للاستخدام.



مجموعة إدارة المخاطر: هذه المجموعة متعددة الوظائف وتحتوي على الخبراء المتخصصين الذين يمكنهم جلب معرفتهم المتخصصة إلى إدارة المخاطر المعقدة عبر مشاريع متعددة.



4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

4.2 حوكمة المخاطر - Risks Governance

حوكمة المخاطر في المنظمة عبارة عن السياسات والاجراءات والعمليات التي تعمل ضمنها إدارة المخاطر في المنظمة من خلال تحديد الطريقة التي تقوم بها المنظمة بإدارة المخاطر، والتي توفر وتقدم التوجيه اللازم لاتخاذ قرارات سليمة ومستنيرة وتخصيص فعال لموارد المنظمة .



تشمل إدارة المخاطر على كلا من مجلس الإدارة ولجان المجلس والهيكل الإدارية والية التقارير ذات الصلة. يجب أن تصمم هيكل إدارة المخاطر لتناسب حجم عمليات كل منظمة ومنتجاتها وخدماتها. ان يكون لديك حوكمة لإدارة المخاطر لديك هذا يعني انه سيكون لديك التالي:

- ✓ حوكمة واضحة تعمل ضمنها إدارة المخاطر في المنظمة
- ✓ منهجيات وعمليات واضحة لإدارة المخاطر
- ✓ تقارير وادلة وارشادات تساعدك على إتخاذ قرارات سليمة ومستنيرة
- ✓ موارد كافية عند حدوث الازمة.

4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟



وحال تم العمل على تحقيق تلك النقاط المشار اليها بالاعلى، فهذ يضمن للمنظمة وادارة المنظمة الحصول على القدرات اللازمة والضرورية للتعامل مع المخاطر والازمات. حيث يجب أن تكون حوكمة إدارة المخاطر بالمنظمة المقدره على:

- ✓ تزويد مجلس الإدارة ولجان المجلس وفريق الإدارة العليا بمعلومات منتظمة ودقيقة وفي الوقت المناسب
- ✓ قياس وتقييم والإبلاغ عن جميع المخاطر بالمنظمة
- ✓ توفير معلومات فعالة (ذات صلة في الوقت المناسب وكاملة ودقيقة)
- ✓ قياس المخاطر مقابل المعطيات (التسامح) المحددة مسبقاً والإبلاغ والتصعيد على الفور عند حدوث خروقات عليها
- ✓ توفير أساس سليم لاتخاذ قرارات تستند إلى معلومات المخاطر المقدمة

4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

يتم ترجمة النقاط السابقة الذكر من قبل فريق ادارة المخاطر، والذي يتكون في الكثير من المنظمات من وحدة داعمة مستقلة داخل فريق إدارة المشاريع بالمنظمة، تكون برئاسة مدير المخاطر أو كبير مسؤولي المخاطر والذي يرتبط بلجنة المخاطر بالمنظمة. هذه اللجنة هي لجنة مستقلة ومرتبطة بمجلس الإدارة الأعلى للمنظمة. تتولى هذه اللجنة مسؤولية الإشراف على سياسات وممارسات إدارة المخاطر للعمليات والإشراف على تنفيذ إطار إدارة المخاطر للمنظمة.



4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

تختلف نوعية تلك اللجان وادوارها ومسؤولياتها من منظمة لآخرى بناء على هيكلها التنظيمية، حيث تتشكل من احدى اللجان التالية:

لجنة التدقيق (المراجعة) الداخلي للمخاطر: يعد النهج الاكثر شيوعا، حيث يتم ربط فريق ادارة المخاطر بلجنة التدقيق الداخلي والتي غالباً ما يتم تغيير اسمها إلى لجنة التدقيق والمخاطر. ولكن يعد هذا التوجه فيه مخاطرة بحد ذاته لانه وفي الغالب اعضاء هذه اللجنة يجدون صعوبة متزايدة في الإشراف على المخاطر الرئيسية لمنظماتهم.

لجان المخاطر المستقلة: يعد النهج الاكثر فاعلية، حيث تكون هذه اللجنة منفصلة عن مجلس الإدارة وتعمل على توفير بنية تركيز بشكل أكثر تفصيلاً على إطار إدارة المخاطر وجميع المخاطر الرئيسية، وبما يضمن تجاوز المخاطر المالية. تتكون هذه اللجنة في الغالب من ثلاثة مديرين على الأقل ، معظمهم من المديرين غير التنفيذيين بما في ذلك رئيس اللجنة ، ومدير مستقل على الأقل.

4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

4.3 الثقافة - Culture

المقصود هنا هو ثقافة المخاطر، والتي تشير الى قواعد السلوك للأفراد والمجموعات داخل المنظمة والتي تحدد القدرة الجماعية على تحديد وفهم، وردة الفعل والتعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية للمنظمة .



غالبًا ما يكشف فشل ثقافة المخاطر عن ضعف ثقافي طويل الأمد أو سلسلة من نقاط الضعف المرتبطة التي تم تبنيها من قبل المنظمة بهرور الوقت والتي يمكن التعرف عليها بوضوح بعد وقوع الخطر والازمة، وغالبًا ما يتيح الفشل والقرب من الفشل للمديرين وأصحاب المصلحة الرئيسيين فرصة سانحة للمطالبة بالتغييرات التي تعزز ثقافة المخاطر في المنظمة وتجعلها أكثر قوة.

4. ماهي القدرات والادوار التنظيمية الموصى بها؟

بالتركيز على ثقافات المنظمات المختلفة، وجد ان هناك عشرة عوامل رئيسية تساهم في فشل المنظمات ثقافياً في التصدي للمخاطر والازمات وهي:

- ✚ **التواصل الغير فعال:** ثقافة لا يتم فيها مشاركة علامات ومعلومات المخاطر بشكل صحيح، سوء اكانت تلك المخاطر الداخلية أو الخارجية.
- ✚ **سياسة ثقافية غير واضحة:** اي ان ادارة المخاطر ليس لها نهج استراتيجي متماسك ومتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- ✚ **قلة المعرفة والخبرة:** اي عدم مقدرة المنظمة في فهم المخاطر التي تديرها.
- ✚ **الثقة الزائدة:** ثقافة يعتقد فيها اصحاب المصلحة أن مؤسستهم بمعزل عن المخاطر بسبب موقعها المتفوق.
- ✚ **عدم الشفافية:** ثقافة يشعر فيها الإدارة والموظفون بانه غير مرحب بالاجبار السيئة وانهم ممنوعة من نقل تلك الاخبار.
- ✚ **ثقافة الإيجاب:** الرد السلبي على المواقف أو تعزز اللامبالاة بشأن النتيجة إما بسبب سوء النية أو عدم الكفاءة.
- ✚ **عدم الفاعلية:** ثقافة تدرك فيها المنظمة التغييرات الخارجية ولكنها تتفاعل معها ببطء شديد أو تنكر الابتكار أو التأثير المحتمل للتغيير.
- ✚ **الارتجالية:** ثقافة تكون فيها الرغبة في المخاطرة غير متوازنة مع السياسات والانظمة الخاصة بالمنظمة.

الفصل الخامس

5

ماهي الادوات التي يجب استخدامها؟

- إجراءات التجهيز
- إجراءات التدخل والتعافي
- التقارير والمراقبة

5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها ؟

5.1 إجراءات التجهيز

عند التعامل مع المخاطر والازمات، نجد ان كثير من المنظمات تستخدم :

الطريقة التقليدية في ادارة المخاطر حيث يتم التعامل وادارة المخاطر من خلال الادارات، فيكون لكل ادارة استقلالية في ادارة مخاطرها، ويتم تكييفها لاحقا مع استراتيجية المنظمة، وميزانياتها وخطوط الانتاج والاسعار...الخ. ويركز هذا النوع من المخاطر على المخاطر المالية والمخاطر العرضية .

الطريقة الحديثة لادارة المخاطر والازمات وهي جعل المخاطر مرتبطة بدعم استراتيجية المنظمة من خلال ربطها برؤية واهداف المنظمة الاستراتيجية وجعلها نظام متكامل وشامل متسق ومترابط. اي ان نقطة بداية ادارة المخاطر تنبع من إستراتيجية المنظمة. هذا النوع يركز ليس فقط على المخاطر المالية بل وعلى المخاطر الاستراتيجية والمخاطر التشغيلية والمخاطر العرضية.

تركز الطريقة الحديثة لادارة المخاطر على مخاطر المنظمة لاستراتيجية والتي قد تشمل: المخاطر المتعلقة بالاستراتيجية والظروف السياسية والاقتصادية والتنظيمية، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بالسوق العالمية، أي مخاطر السمعة ومخاطر الإدارة ومخاطر العلامة التجارية وتغير احتياجات العملاء؛ والمخاطر التشغيلية المتعلقة بالموارد البشرية ، والعمليات التجارية ، والتكنولوجيا ، واستمرارية الأعمال ، وكفاءة قنوات التوزيع ، ورضا العملاء ، والصحة والسلامة ؛ والمخاطر المالية بما في ذلك مخاطر صرف العملات الأجنبية ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق ؛ مخاطر عرضية تؤدي إلى كوارث طبيعية...الخ.

5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها ؟

يتم في الطريقة الحديثة ادارة المخاطر والازمات من خلال العمل عليها بطريقة مركزية هرمية بعكس الطريقة التقليدية، حيث يتم العمل على تحديد الترابط بين المخاطر من مصادر مختلفة وربطها باستراتيجية المنظمة الاستراتيجية للمخاطر. إدارة المخاطر الحديثة هي نسخة محسنة من إدارة المخاطر التقليدية . لا يمكن لهذه الطريقة الحديثة توقع جميع المخاطر الرئيسية التي قد تؤثر سلبًا على قيمة المنظمة إلى في حالة تطبيق الثلاث مستويات الرئيسية لمواجهة المخاطر والازمات هي كالتالي:

خط الدفاع الأول

إدارة تطوير الاعمال بالمنظمة

خط الدفاع الثاني

إدارة / وحدة المخاطر

خط الدفاع الثالث

تطوير وظيفة المراجعة الداخلية



5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها ؟

خط الدفاع الأول (إدارة تطوير الاعمال بالمنظمة)

هوالمسؤول الأول عن إدارة المخاطر. حيث يتم في هذه المستوى عملية تقييم وقياس المخاطر بشكل مستمرة ومدمج مع الأنشطة اليومية للأعمال. ايضاً، تتضمن هذه العملية تنفيذ إطار إدارة المخاطر للمنظمة، وتحديد المشكلات واتخاذ إجراءات علاجية عند اللزوم. ايضاً في هذا الخط الدفاعي يتم تقديم التقارير إلى الادارة العليا في المنظمة بشكل دائم ومنتظم.

خط الدفاع الثاني (إدارة / وحدة المخاطر)

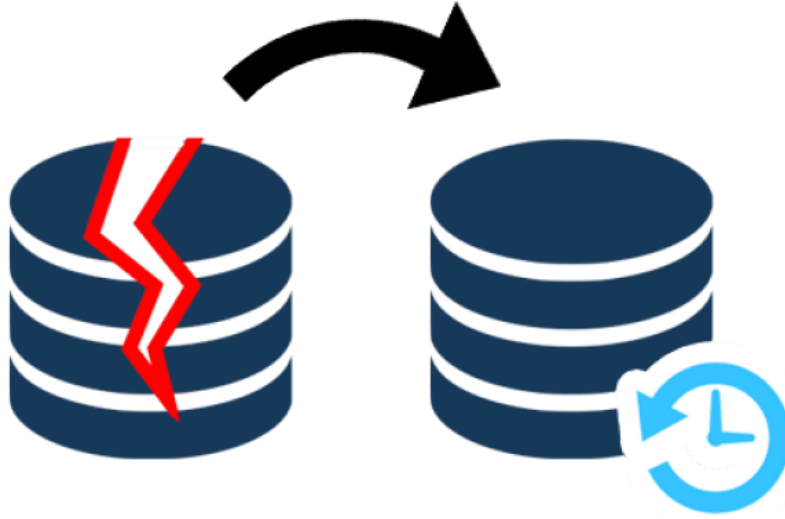
تكون إدارة مخاطر بالمنظمة مسؤولة في المقام الأول عن وضع إطار وسياسة إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الموافقة على المخاطر ضمن تفويضات محددة وتقديم نظرة عامة مستقلة عن فعالية إدارة المخاطر من خلال خط الدفاع الأول. وتوفير الرقابة والإبلاغ المستقل للإدارة التنفيذية من خلال لجنة مراقبة المخاطر في المنظمة، او لجنة إدارة المخاطر.

خط الدفاع الثالث (وظيفة المراجعة الداخلية)

يقدم تقييماً مستقلاً لمدى كفاءة وفاعلية إطار إدارة المخاطر الشامل وهيكل إدارة المخاطر. ايضاً يعمل على تقديم تقارير بشكل دوري ومنتظم إلى مجلس الإدارة من خلال لجنة تدقيق خاصة بالمنظمة.

5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها؟

5.2 اجراءات التدخل والتعافي - Recovery Procedures



تختلف اجراءات العمل على المخاطر من منظمة لآخر من حيث التفاصيل الداخلية ولكنها تتفق في اجراءاتها الرئيسية، حيث يتم اولاً إنشاء قسم/وحدة/ ادارة لإدارة المخاطر، بالاضافى الى لجان خاصة بالمخاطر، وتعيين مدير مسؤول يعمل وفريق العمل لديه على:

- ✓ تحديد المخاطر
- ✓ العمل على تقليل أو القضاء على المخاطر
- ✓ تحديد المهام والمسؤوليات لكل خطر او ازمة
- ✓ تخطيط حالات الاسترداد الخاصة بالمنظمة
- ✓ إبلاغ الخطة لاصحاب المصلحة بالمنظمة
- ✓ إعداد خطة إدارة المخاطر

5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها؟

تحديد المخاطر: يجب على كل منظمة إجراء تقييم مدروس لكل من التوقعات والاحتمالات المحتملة لكل خطر لتحديد أولويات جهود التخطيط الخاصة بك.

العمل على تقليل أو تفادي المخاطر: بمجرد تحديد المخاطر، يجب إما تفادي أو تقليل آثار تلك المخاطر من خلال تقديم خطط لتقليل تلك المخاطر

تحديد المهام والمسؤوليات للمخاطر والازمات: واحدة من أبسط وأقوى الأدوات للشفاء العاجل من الازمات هو العمل على تكوين صورة واضحة واتجاهات دقيقة حول من الذي يجب ان يقوم بالعمل وكيف سيتم القيام به.

تخطيط منهجية الاسترداد الخاصة بالمنظمة: يجب تحديد خطط الطوارئ من خلال نوعية الاعمال واحجامها ومدى الضرر المتوقع ان يلحق بها. في العادة يتم استخدام مخطط الطوارئ للتأكد من تغطية جميع العناصر الخاصة بخطة الطوارئ للمنظمة.

إبلاغ الخطة لاصحاب المصلحة: تدور هذه المرحلة من التخطيط حول التأكد من أن جميع الأشخاص داخل مجال عملك على علم بالاستراتيجيات التي وضعتها إما للتخفيف أو التعافي من حالة الكوارث.

إعداد خطة إدارة المخاطر: يمكن لخطة إدارة المخاطر أن تساعد في تقليل تأثير مشكلات التدفق النقدي ، والأضرار التي تلحق بالعلامة التجارية والمخاطر الأخرى. كما ستساعد على خلق ثقافة الوعي وإدارة المخاطر المعقولة في عملك.

5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها ؟

5.3 التقارير والمراقبة - Reports And Monitoring

يساعد التواصل مع أصحاب المصلحة عن طريق تقارير المخاطر والازمات على التأكد اولا من فهم المخاطر والفرص والمفاضلات الحالية. بالاضافة الى التأكد من أن جميع الأطراف على علم تام بالمخاطر القائمة وتجنب المفاجآت غير السارة والإجراءات غير المصرح بها .

حيث يقوم فريق ادارة المخاطر بإنشاء التقارير والتواصل مع أصحاب المصلحة من أجل الحفاظ على اتساق إجراءات إدارة المخاطر والافتراضات الخاصة بها.



5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها ؟

تتكون تقارير ادارة المخاطر من ملخص للمخاطر والفرص القائمة على مستوى المنظمة او مستوى مشروع بعينه، بالاضافة الى المنهجية المتبعة لعلاج تلك المخاطر. بالاضافة الى مؤشرات خاصة لقياس نسب التقدم المحققة على تلك المخاطر واتجاهاتها المستقبلية. فيما يلي اهم العناصر الاساسية التي يجب ان يتضمنها تقرير حالة الخطر على مستوى المنظمة او المشروع :



5. ماهي الادوات التي يجب استخدامها؟

وبالنظر بشكل اكثر تفصيلا لكل خطر، فسنجد انه يحتوي على العناصر التالية:
(الفئة، التأثير / الاحتمالية، السرعة، المالك، السيطرة، والتقدم، المساءلة).

فيما يتعلق بتكرار رفع تلك التقارير للإدارة العليا، فتكون على شكلان رئيسيين:
الاول: تقارير على مستوى المنظمة، حيث تم تقديم تقارير المخاطر إلى الإدارة العليا بشكل منتظم (يومي، اسبوع، شهري، ربع سنوي، او سنوي).

الثاني: تقارير على مستوى مشاريع المنظمة : يتم تقدير التقارير الى الادارة العليا كجزء من المشاريع الجاري العمل عليها.



الفصل السادس

6

الادوار الاضافية لادارة المخاطر

- التقنية
- قنوات التواصل
- التأمين



6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

1.6 التقنية – Technology



سيكون لامتلاك المنظمة الأدوات المناسبة لإدارة المخاطر الأثر البالغ للحصول على الرؤية التي تحتاجها لاتخاذ القرارات الصحيحة. ولكن غالبا عند حدوث الخطر والازمة نجد اننا نواجه صعوبة في تعميم تلك الخطط على جميع اجزاء المنظمة، فالتعامل مع التخطيط يختلف كليا عن التنفيذ.

ولكي يتم ادارة الازمات بالشكل الفعال والمناسب للمنظمة، يجب التعرف على اهم الفوائد المحققة من خلال تلك الادوات والتي من اهمها:

- ✓ الحصول على المعلومات عند الحاجة
- ✓ تقليل التكاليف
- ✓ مراقبة أسهل
- ✓ الحد من المخاطر
- ✓ تصعيد أسهل
- ✓ زيادة خفة الحركة

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر



الآن بعد أن تحديد الفوائد المرجوة من استخدام التقنيات في ادارة المخاطر، دعونا نتعرف على الخطوات اللازمة لإختيار الادوات التقنية المناسبة لمنظمتك :

- ✓ حصر احتياجات المنظمة من الانظمة وتطبيقات ادارة المخاطر
- ✓ حصر التطبيقات المتقدمة المتطابقة واحتياجات المنظمة
- ✓ تقييم وتحليل خصائص تلك الانظمة
- ✓ تقييم الخوادم ومراكز البيانات المستخدمة لديك بالمنظمة ومدى الجاهزية
- ✓ ربط البرامج والخوادم بالتطبيقات وادوات ادارة المخاطر
- ✓ قياس مدى تأثير تلك الادوات على بيئة العمل الحالية

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

فيما يلي 4 أنواع من تقنيات إدارة المخاطر والتي ينصح بتبنيها من قبل المنظمات:

لوحة عرض معلومات المخاطر: الكثير من ادوات إدارة المخاطر الفعالة لديها هذه الاداءة والتي تتيح للمنظمة إنشاء عروض مفيدة لملف تعريف المخاطر على مستوى المنظمة واداراتها من خلال خطوات سهلة وسريعة. حيث تعمل على الإبلاغ عن جميع المخاطر لجميع المستويات في المنظمة. وتتفاوت خصائص واعداد واشكال لوحات المتابعة من مستوى اداري لآخر وذلك بناء على عدد ونوع مؤشرات الاداء المراد عرضها لكل خطر او تهديد ولكل مستوى وكل ادارة.

اتمته العمليات : المراد هنا هو مدى تبني التقنية لكلا من عمليات تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها والمراقبة والتحكم والتصعيد والتي تدار من خلال عملية واحدة داخل كل ادارة على حدى. حيث تقوم الادارة بتوثيق مخاطرها، وتعيينها للشخص المناسب للعمل على البدء في التقييم ومن ثم العمل على تلك المخاطر، ومن ثم تعيين المالك لكل خطر واهديد يواجه المنظمة.

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

أدوات تقييم المخاطر: حيث يتم استخدام ما يسمى بأدوات البرمجيات للمساعدة في تقييم المخاطر. حيث تساعد هذه الاداءة في عمل المقارنات والتحليلات لمخاطر المنظمة السابقة والحالية بالاضافة الى تاريخ الخطر الخارجي لمنظمات منافسة والخروج بتوصيات مفيدة .

أدوات متقدمة لإدارة المخاطر: ونقصد هنا اي تلك الادوات القادرة على نمذجة المخاطر، وبناء وتطبيق السيناريوهات، ووضع علامات على المشكلات من خلال مؤشرات الإنذار المبكر ومن خلال التقارير الاستباقية. قد تتوفر هذه الادوات المتقدمة كأداءة ضمن نظام ادارة المخاطر الخاص بمنظمتك او ربما يتم الحصول عليها بشكل مستقل. تعتبر هذه الأدوات مفيدة للغاية للشركات التي لديها بالفعل ثقافة ناضجة لإدارة المخاطر والتي تدير أعدادًا كبيرة من المخاطر التي يجب الإشراف عليها ونمذجتها بشكل مفصل.

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

2.6 قنوات التواصل – Communication Channels



التواصل الفعال هو احد ركائز عملية إدارة المخاطر. حيث انه وكجزء من عملية إدارة المخاطر ، لابد ان تحافظ المنظمة على التواصل بين أعضاء الفريق والمحللين وأصحاب المصلحة والشركاء والعملاء لإبقاء الخطر أو القرار يتحرك خلال عملية إدارة ذلك الخطر. وكما هو الحال مع العناصر الرئيسية الأخرى لإدارة المخاطر، هناك بعض الأسئلة الأساسية التي يمكن أن تساعد قائد المنظمة في بناء قنوات اتصال فعالة ومنها:



- ✓ ما هي معلومات المخاطر التي يجب توصيلها؟
- ✓ من هم اصحاب المصلحة الذي هم بحاجة للتواصل؟
- ✓ كيف يمكن إيصال معلومات المخاطر الضرورية بشكل أكثر فاعلية؟

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

عادة يتم تقسيم قنوات التواصل الخاصة بالمخاطر بناء على نوع المخاطر، حيث ان لدينا قنوات تواصل للمخاطر الداخلية واخرى للخارجية، بالاضافة الى قنوات تواصل لما قبل اتخاذ القرار ولما بعد اتخاذ القرار، وكذلك هناك قنوات تواصل لما قبل الحدث وما بعده. بالطبع ، سيتغير المعنيون والمعلومات المرسله اعتماداً على السياق.

فيما يتعلق بقنوات التواصل للإبلاغ عن المخاطر الداخلية، فيتم استخدام القنوات التالية:

- ✓ رسائل البريد الإلكتروني / المذكرات
- ✓ تنبيهات الرسائل
- ✓ التقارير
- ✓ أنظمة الإنذار
- ✓ اجتماعات
- ✓ ملخصات للقيادة

فيما يتعلق بقنوات التواصل للإبلاغ عن المخاطر الخارجية، فتستخدم القنوات التالية:

- ✓ حملات توعية
- ✓ لقاءات مفتوحة
- ✓ الكتيبات أو النشرات
- ✓ لافتات ومقاطع فيديو وإعلانات

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

ثقافة الابلاغ عن المخاطر



عند اجراء عملية التواصل للابلاغ عن المخاطر يجب مراعاة الثقافات المختلفة لاصحاب المصلحة بالاضافة الى طريقة اىصال تلك الرسائل بشكل ايجابي وليس سلبي. يؤثر إدراك المخاطر على موقف الشخص تجاه المخاطر، مما يؤثر بعد ذلك على سلوك ذلك صاحب المصلحة. والتي بدورها تشكل لديهم تصورات لتلك المخاطر وتباعاتها بشكل خاطئ يضاعف من انعكاساتها السلبية وربما تكاليفها المالية على المنظمة وسمعتها...الخ. إذا يوصى دائماً بهرعاة اىصال الرسائل الاعلامية والاعلانية للمخاطر المختلفة للجماهير بشكل مدروس وايجابي. على سبيل المثال، في الأشهر التي أعقبت هجمات 11 سبتمبر 2001، أدت الرسائل السلبية عن الطيران الى الزيادة في عدد الأشخاص الذين اختاروا السفر بالسيارة والذي ادى بدوره إلى حدوث وفيات أكبر بكثير على الطرق السريعة من احداث هجمات 11 سبتمبر. (Gigerenzer, 2006).

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

عناصر خطة التواصل للمخاطر



بغض النظر عما إذا كان جمهورك داخليًا أو خارجيًا ، فهناك العديد من الاعتبارات الخاصة بالاتصال بالمخاطر التي يجب أن تعمل ادارة المخاطر على التأكد من وجودها لتشكيل رسائل الاتصال بالمخاطر بالشكل السليم :

وجود خطة اتصال فعالة: ستختلف احتياجات المعلومات لمختلف الجماهير حسب الظروف ، ولكن يجب أن تكون معلومات المخاطر متاحة لجميع أصحاب المصلحة طوال دورة إدارة المخاطر. من المهم أن تتضمن هذه الخطط فرصًا للتواصل ثنائي الاتجاه .

بناء الثقة والحفاظ عليها: بكل تأكيد ستؤثر جهود الاتصال السابقة على الجهود المستقبلية، خاصة إذا كانت مرتبطة بنفس الموقف. وعليه فيعتمد كيفية استلام رسالتك على كيفية إعطاء الرسائل السابقة وتلقيها .

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

استخدم لغة مناسبة للجمهور: ستختلف لغة التواصل من جمهور الى اخر، فلغة التواصل مع منظمات القطاع الربحي تختلف عن لغة التواصل مع القطاع الغير ربحي، والتواصل الداخلي يختلف عن لغة التواصل الخارجي.

الوضوح والشفافية: يعني التواصل بطريقة مباشرة وبسيطة ومفهومة. يجب الابتعاد عن المصطلحات ومناقشة الموقف دون معلومات فنية أو علمية .

احترم مخاوف الجمهور: لابد من الاعتراف باهتمامات الجمهور او المشكلات الناتجة عن تلك المخاطر والازمات، بالاضافة الى تقديم فرص للتعاون مع اصحاب المصلحة وتقديم التعليقات ما كان ممكناً. من المهم للإجابة على الأسئلة وتقديم الخيارات .

الحفاظ على سلامة المعلومات: الاعتراف بعدم اليقين اذا كان كذلك، لابد من التعرف على قيود البيانات، ايضا يتم مناقشة الافتراضات، والتمييز بين النتائج التي لا تدعمها التحليلات.

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

3.6 التأمين - Insurance



تشكل إدارة المخاطر عنصرًا رئيسيًا في خطط المنظمات، ولانشغال المنظمات بالاعمال الرئيسية للمنظمة من بنية تحتية وخطط استراتيجية للمنظمة وموردين وعملاء، تقوم المنظمات بالقيام باستخدام التأمين لتجنب اثاره اي مخاطر مستقبلية. ومن اهم مزايا التأمين في إدارة مخاطر الأعمال:

الوقاية من الخسائر المالية وتقليلها: يساعدك التأمين على تقليل الخسائر المالية عند وقوع أحداث مؤسفة. على سبيل المثال، عندما يكون هناك انهيار في احد خطوط الانتاج، قد لا تتمكن شركتك من العمل بالشكل الصحيح، وقد يؤدي ذلك إلى خسارة في الإيرادات، ولكن من خلال حصول منظمتك على بوليصة التأمين يمكنك التأمين ضد انقطاع الأعمال والتي بدورها ستغطي أي تبعات او خسائر خلال تلك الفترة.

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

يعزز استمرارية الأعمال: عندما تتعرض بعض الشركات لحوادث مؤسفة مفاجئة، فقد يؤدي ذلك إلى نهاية المنظمة إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح، في هذه الحالة ومن من خلال التأمين تستطيع المنظمة تقليل المخاطر حتى تستمر الأعمال في العمل والنمو.

تقاسم المخاطر: يساعد التأمين أيضاً على تحقيق تقاسم المخاطر أو الخسائر في الأعمال. فعندما تتكبد الشركة خسائر بدلاً من الأرباح، يمكن لشركة التأمين أن تأتي لإنقاذها. أيضاً، عندما تتعرض الشركات لخسائر نتيجة لظروف معينة، فقد لا تكون قادرة على تحمل تكاليف العودة والتشغيل مرة أخرى، ولكن عندما يتم التأمين على الأعمال التجارية، فيتم مشاركة المخاطر بين المنظمة وشركة التأمين بحيث يمكن للطرفين بشكل جماعي البدء في الأعمال وتشغيلها مرة أخرى.

حماية عملاء المنظمة: عندما تنخفض الأعمال التجارية، فقد لا تكون الأعمال فقط هي التي تعاني؛ بل أيضاً العملاء وأصحاب المصلحة والمساهمين والجمهور يتأثرون بتلك المخاطر وتبعاتها. هنا نجد ان التأمين يساعد على إدارة الحوادث السيئة بحيث يمكن حماية العملاء وكل شخص آخر مرتبط بالنشاط التجاري.

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

يحمي الأعمال التجارية من المدينين: في كثير من الحالات يفرض المدينون أيضًا مخاطر على الأعمال التجارية ويمكن أن يساعد التأمين على حماية الأعمال التجارية من المتعثرين.

يوفر ضمانًا لأصحاب المصلحة والمستثمرين: من خلال التأمين على الشركة، فإنها توفر نوعًا من الضمان للأشخاص الذين قد يفكرون في التعامل معهم. فعندما تكون الثقة بوضع المنظمة المالي والامني مرتفع زادت ثقة العملاء وبذلك يزيد نسبة الاستثمار والتعامل والربحية من خلال جذب رؤوس اموال جديدة.

الحفاظ على سمعة المنظمة: يساعد التأمين على الابقاء على استمرارية الاعمال وتدفق الاموال والذي بدوره سيحافظ على سمعة المنظمة واستقرارها المالي وقت الازمات والذي سيخدم المنظمة خلال مسيرتها في سوق العمل على فترات طويلة .

6. الادوار الاضافية لادارة المخاطر

مالذي يتم التأمين عليه من قبل المنظمات :



- ✓ **الممتلكات:** كفقدان او تلف الممتلكات في المنشآت والمباني والمواد والمخزون بسبب الحريق والعواصف والفيضانات وما إلى ذلك.
- ✓ **توقف الأعمال:** والتي تشمل على التكلفة المالية للعمل التصحيحي، والمباني الجديدة ، والعمل الإضافي ، والأجور ، إلخ.
- ✓ **الجريمة: السرقات.**
- ✓ **مسؤولية المنتج:** الإصابة أو الوفاة أو الضرر الناتج عن المنتجات المعيبة.
- ✓ **المسؤولية التجارية العامة:** إصابة أو وفاة أو ضرر لأطراف خارجيين بسبب على سبيل المثال انتشار حريق وما إلى ذلك.
- ✓ **مسؤولية المدير:** المسؤولية الشخصية للمديرين والضباط فيما يتعلق بواجبات العمل.
- ✓ **المسؤولية المهنية:** مسؤولية الموظفين فيما يتعلق بالواجبات المهنية.
- ✓ **البضائع العابرة:** فقد أو تلف البضائع أثناء الشحن ، سواء كان ذلك على الطرق أو السكك الحديدية أو البحرية أو الهواء.
- ✓ **مسؤولية صاحب العمل:** إصابة أو وفاة الموظفين أثناء سير العمل.
- ✓ **الائتمان:** فشل العميل في الدفع.