

{ إطار إدارة المخاطر }

الإصدار	١,١
التاريخ	٢٠٢٣
نوع الوثيقة	خطة
تصنيف الوثيقة	عام
رقم الوثيقة	

قائمة المحتويات

١. المقدمة ١
٢. إطار عمل إدارة المخاطر: ٢
٣. ماهي الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر؟ : ٣
٤. عوامل إطار إدارة المخاطر ٢
٥. عناصر إطار إدارة المخاطر: ٣
- أولاً: حوكمة إدارة المخاطر: ٣
- ثانياً: الأدوار والمسؤوليات: ٤
- ثالثاً: سياسة إدارة المخاطر: ٦
- رابعاً: مؤشرات أداء إدارة المخاطر: ٦
- خامساً: تصنيف فئات المخاطر: ٧
- سادساً: حدود وتقبل المخاطر: ٧
- سابعاً: حدود مؤشرات المخاطر: ٧

المقدمة:

إطار إدارة مخاطر المؤسسة هو مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تساعد المنظمة على إدارة المخاطر المتوقعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح. يعد إطار إدارة المخاطر الفعال أمرًا بالغ الأهمية لأي منظمة، يسعى إطار العمل إلى حماية قاعدة رأس المال للمؤسسة وقدرة توليد الإيرادات دون إعاقة النمو، ويسمح إطار عمل إدارة المخاطر (RMF) للشركات بتحقيق التوازن بين المخاطرة وتقليلها.

إطار عمل إدارة المخاطر:

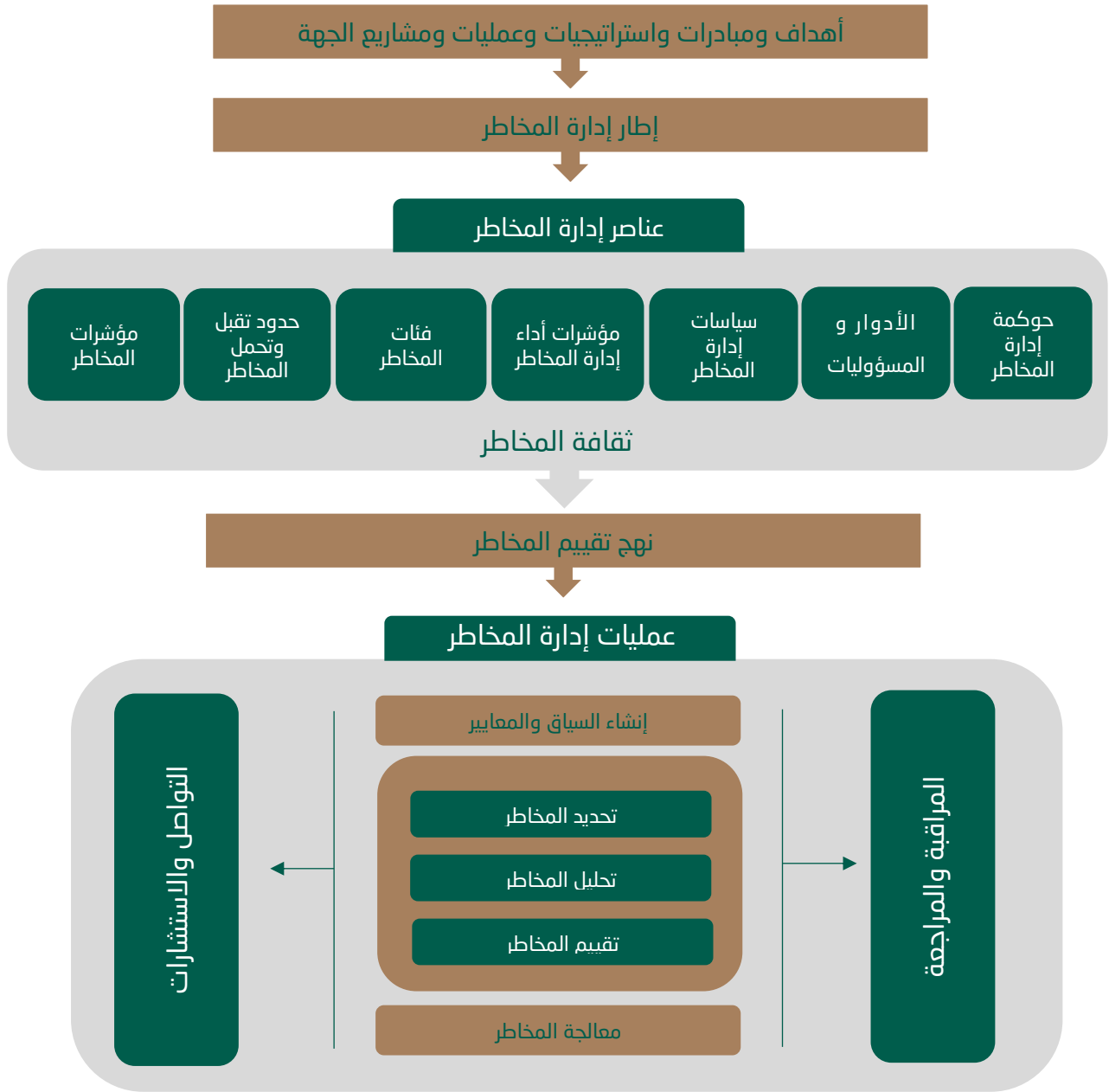
يتم تحقيق ذلك من خلال موازنة المخاطرة التي تؤدي في النهاية إلى المكافأة والمخاطرة التي تفشل.

ما هي الأدوات المستخدمة في إطار إدارة المخاطر؟

- هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في إطار إدارة المخاطر، ومن بين هذه الأدوات:
 - **تحليل SWOT**: يتم استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة أو المشروع وفرص النمو والتهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر عليها.
 - **تحليل PESTEL**: يستخدم تحليل PESTEL لتحديد العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة أو المشروع.
 - **تحليل الأسباب والعواقب**: يستخدم تحليل الأسباب والعواقب لتحديد الأسباب المحتملة لحدوث المخاطر وتحليل العواقب المحتملة لوقوع هذه المخاطر.
 - **تحليل الحساسية**: يمكن استخدام تحليل الحساسية لتحديد مدى تأثير المخاطر المحتملة على الأهداف المحددة ومعرفة المخاطر الأكثر حساسية.
 - **تحليل الاحتمالية والتأثير**: يستخدم تحليل الاحتمالية والتأثير لتحديد مدى احتمالية حدوث المخاطر المحتملة ومدى تأثيرها على المؤسسة أو المشروع.
 - **تحليل المخاطر الكمي**: يستخدم تحليل المخاطر الكمي لتحديد مدى تأثير المخاطر المحتملة على الأهداف المحددة باستخدام تقنيات الإحصاء والرياضيات.
 - **تحليل المخاطر النوعية**: يستخدم تحليل المخاطر النوعية لتحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها وتحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها.
 - **خريطة المخاطر**: يمكن إنشاء خريطة المخاطر لتصور المخاطر المحتملة وتقييمها وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها.
 - **تحليل الشبكات**: يمكن استخدام تحليل الشبكات لتحديد المخاطر التي تؤثر على العلاقات بين عناصر المشروع أو المؤسسة.
 - **النمذجة والمحاكاة**: يمكن استخدام النمذجة والمحاكاة لتحليل المخاطر المحتملة وتصور تأثيرها على المؤسسة أو المشروع بشكل أكثر واقعية.
- هذه بعض الأدوات المستخدمة في إطار إدارة المخاطر، ويمكن استخدامها بمفردها أو بتوافق مع بعضها البعض لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة.

عوامل إطار إدارة المخاطر:

ينبغي التأكد من استيفاء إطار إدارة المخاطر لثلاثة عوامل تمكين أساسية وهي: (عناصر إدارة المخاطر، ونهج تقييم المخاطر، وعمليات إدارة المخاطر) وذلك لضمان فاعلية الإطار وتقييم المخاطر المحيطة بأهداف، ومبادرات، واستراتيجيات، وعمليات، ومشاريع الجهة، ويمكن عكس هذه الثلاثة عوامل في الإطار الموضح أدناه:



عناصر إطار إدارة المخاطر:

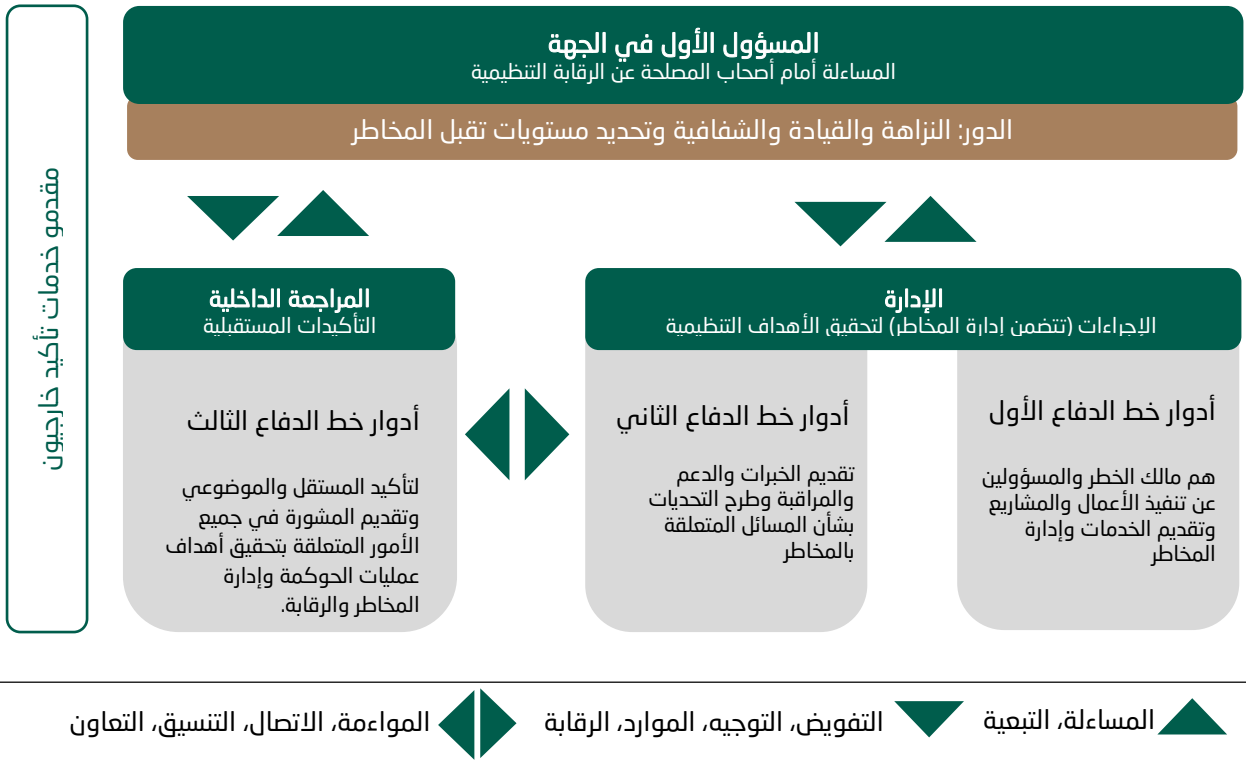
لبناء إطار إدارة مخاطر متين وفعال ينبغي على الجهة التأكد من وجود أهم عناصر المخاطر التي تتوافق مع طبيعة أعمالها وسياساتها، ومن أهم العناصر الواجب تطويرها الآتي: (حوكمة إدارة المخاطر، الأدوار والمسؤوليات، سياسات إدارة المخاطر، مؤشرات أداء إدارة المخاطر، فئات المخاطر، حدود تقبل وتحمل المخاطر ومؤشرات المخاطر).

- أولاً: حوكمة إدارة المخاطر:

حوكمة إدارة المخاطر تشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، على سبيل المثال: (الموردين والعلماء، والجهات الرقابية، والجهات الحكومية، وكبار التنفيذيين، وأعضاء الإدارة العليا، ولجان الحوكمة، وجميع الموظفين) ، ولضمان وجود نموذج حوكمة متين وفعال فمن المهم ألا يكون هناك تضارب مصالح في الأدوار والمسؤوليات، وأن ترتبط الأدوار والمسؤوليات بشكل مباشر بالصلاحيات،

وينصح بتبني نموذج خطوط الدفاع الثلاثة المعتمد من معهد المراجعين الداخليين* (The IIA) حيث تعتبر الضوابط الداخلية والإدارة التنفيذية هي خط الدفاع الأول، وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والإدارة القانونية وغيرها من الوظائف الرقابية هي خط الدفاع الثاني، وأخيراً المراجعة الداخلية هي خط الدفاع الثالث الذي يعطي ضمان مستقل عما قبله، وجميعها تملك عالقة متبادلة ومرجعية مباشرة للمسؤول الأول في الجهة، حسب ما هو موضح بالشكل أدناه:

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من جمعية المراجعين الداخليين:



*معهد المراجعين الداخليين (The Institute of Internal Auditors) هو جمعية مهنية دولية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية تعنى بمهنة المراجعة الداخلية، وتعتبر المرجع الرئيسي المعترف به دولياً لمعايير المراجعة الداخلية.

ينبغي على الجهة تطوير الحوكمة المناسبة لإدارة المخاطر أخذاً بالاعتبار أهمية الفصل والاستقلالية لخط الدفاع الثاني وأهمية العلاقة المتبادلة مع الإدارة العليا واللجنة، وكذلك المرجعية المباشرة للمسؤول الأول في الجهة، والتأكد من أن ملاك المخاطر في الجهة يرفعون التوصيات للمسؤول عن إدارة المخاطر الذي يقوم بدوره بمخاطبة اللجنة التي تتضمن أعضاء مستقلين قدر الإمكان وبرئاسة المسؤول الأول بالجهة.

- ثانيًا: الأدوار والمسؤوليات:

على الجهة تحديد الأدوار المعنية لإدارة المخاطر وتعيينها للجهات المسؤولة عن تنفيذها وتكون على النحو الآتي:

• المسؤول الأول في الجهة:

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر في الجهة وأي تعديلات عليها.
- التأكد من فعالية الإجراءات المتخذة لضمان سلامة تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
- الموافقة على حدود تقبل المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.

• اللجنة الإشرافية على إدارة المخاطر (اللجنة):

- اعتماد إطار إدارة المخاطر في الجهة وأي تعديلات عليه.
- مراجعة مستويات تقبل المخاطر، وسياسة إدارة المخاطر، والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر، واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق السياسة.
- الإشراف على عملية تنفيذ منهجية إدارة المخاطر الرئيسية في الجهة، والتأكد من فاعلية قياس مؤشرات المخاطر الرئيسية وفقاً لمستويات تقبل المخاطر المعتمدة.
- التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية والمالية بما يتوافق مع مستويات تقبل المخاطر.
- اطلاع اللجنة على الموضوعات التي قد تؤثر على قدرة الجهة على تحقيق خططها الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، وكل ما قد يؤثر على سمعة الجهة.
- تقديم التوصيات للجنة حول إجراءات التعامل مع المخاطر.
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- العمل مع إدارة المخاطر لتطوير خطط الرقابة والعمل الملائمة للحد من آثار المخاطر.
- متابعة فاعلية تطبيق السياسة والموافقة على السياسات الفرعية المنبثقة عن سياسة إدارة المخاطر.
- تقديم التوصيات والمشورة بما يخص استراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.

• إدارة المخاطر:

- اقتراح استراتيجية إدارة المخاطر، وإعداد واقتراح حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر، والسياسات والإجراءات ذات العالقة والإطار العام للتعامل مع المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة.
- إعداد الإجراءات اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- الإشراف على تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وتقييم ومراقبة سامة تطبيقها، وللإدارة الحق في الاطلاع على المعلومات اللازمة التي تمكنها من أداء مهامها بما يتناسب مع صلاحيتها ومسؤوليتها.
- الإشراف على رفع وعي الموظفين وتدريبهم لتمكينهم من الالتزام بسياسة إدارة المخاطر .
- متابعة تطبيق حدود تقبل وتحمل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة أو للمسؤول الأول بالجهة، مع ضمان تطبيق آلية التصعيد للمخاطر حسب مستويات المخاطر .
- ضمان شمولية التقييم ألي مبادرات أو تغييرات جوهرية جديدة طرأت على الخدمات أو الأنظمة .
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها لذوي الشأن في الجهة لتمكين عملية صنع القرار في الجهة.

• وحدات العمل/ الفرق التشغيلية:

- توفير المعلومات والبيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب لضمان فعالية إجراءات تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر .
- تنفيذ الضوابط الرقابية المتعلقة بالعمليات الرئيسية للوحدة بشكل فعال .
- تحديد وتقييم المخاطر الكامنة والمتبقية المتعلقة بوجدتهم، بالتعاون مع إدارة المخاطر .
- تحديد وتقييم خيارات معالجة المخاطر وإعداد خطط العمل لمعالجة المخاطر حسب نتائج تقييم خيارات المعالجة، بالتعاون مع إدارة المخاطر .
- ضمان توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر .
- تنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر ورفع تقارير التقدم في التنفيذ إلى إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- بالتعاون مع إدارة المخاطر، تحديد أفضل مؤشرات لقياس ومراقبة المخاطر الرئيسية الخاصة بالوحدة
- العمل على مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية ورفع تقارير عن حالة المخاطر إلى إدارة المخاطر وتوضيح أي تجاوزات لحدود المؤشرات.
- مراجعة وتحديد سجلات المخاطر المعنية بالوحدة بشكل مستمر وتحديد وتقييم أي مخاطر جديدة ورفعها إلى إدارة المخاطر بشكل دوري .
- تحديد وتسجيل الأحداث والخسائر والعمل على تقييمها ومعالجتها ورفعها إلى إدارة المخاطر .

• رواد إدارة المخاطر:

- متابعة تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر وإدارتهم.
- تعزيز الوعي والتصرف كنموذج أمثل في تبني ممارسات إدارة المخاطر.
- التنسيق والمتابعة بما يخص أعمال إدارة المخاطر في إداراتهم.
- المساعدة في مراقبة حالة المخاطر وفعالية خطط معالجة المخاطر والإطار الزمني الخاص بها.
- توفير المعلومات اللازمة من إدارتهم لتمكين أعمال إدارة المخاطر.

- ثالثاً: سياسة إدارة المخاطر:

توضح سياسة إدارة المخاطر التزام قيادة الجهة المستمر لإدارة المخاطر، وتتضمن السياسة على سبيل المثال: غرض الجهة من إدارة مخاطرها، أهداف إدارة المخاطر ونطاق عملها، الجهات المعنية بإدارة المخاطر وأدوارهم ومسؤولياتهم والأحكام العامة التي يجب إتباعها في أنشطة واجراءات إدارة المخاطر.

- رابعاً: مؤشرات أداء إدارة المخاطر:

على الجهة متابعة ومراقبة فعالية وكفاية أداء إدارة مخاطرها من خال تحديد مؤشرات أداء رئيسية تعمل على تزويد قيادة الجهة بمعلومات دورية حول أداء وفعالية أنشطة وممارسات إدارة المخاطر المتبنى في الجهة. تهدف إجراءات تحديد ومراقبة مؤشرات أداء إدارة المخاطر إلى التحسين والتطوير المستمر لإدارة المخاطر ومعرفة مدى قدرة الجهة من تفادي الآثار السلبية للمخاطر واستغلال الآثار الإيجابية الناتجة من الأحداث والمتغيرات والتي تعرف بالفرص.

- خامساً: تصنيف فئات المخاطر:

ينبغي على الجهة تصنيف المخاطر إلى فئات حسب طبيعة عملها ونشاطها، مع الأخذ بالاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية، فتصنيف المخاطر يساعد على تحديد مصادر المخاطر التي قد تؤثر على أعمال الجهة لوضع خطط علاج لتخفيف أثرها أو الحد من حدوثها . وموضح أدناه بعض الأمثلة على فئات المخاطر وهي كالآتي:

- **المخاطر الاستراتيجية:** المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تمثل تهديد للجهة بصفة عامة مثال: (تغير الأنظمة والتشريعات مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو حدوث تطور تقني يؤثر على تحقيق الجهة أهدافها الاستراتيجية).
- **المخاطر المالية:** المخاطر ذات الطبيعة المالية التي تشكل جزء من احتماليات الخسائر المالية أو ارتفاع التكاليف عما هو متوقع أو عدم القدرة على استيفاء الالتزامات المالية أو الاحتيال المالي للجهة مثال: (مخاطر السيولة، أو انخفاض الإيرادات، أو الاعتماد على مصدر إيراد واحد، أو ارتفاع التكلفة التشغيلية).
- **المخاطر التشغيلية:** المخاطر المرتبطة بأعمال وأنشطة الجهة اليومية وتكون ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية) مثال: انقطاع الأنظمة التشغيلية، أو أخطاء بشرية، أو عدم توفر المباني.
- **مخاطر المشاريع:** المخاطر الناتجة عن مشاريع الجهة التي من شأنها إعاقة اكتمال تنفيذ المشاريع ضمن المدة الزمنية والميزانية المعتمدة للمشروع أو بالجودة المطلوبة مثال: (تأثير جائحة كورونا على تنفيذ المشاريع الخاصة بالجهة وتعثر الدفعات، أو الانحراف عن الميزانية المرصودة للمشاريع).
- **مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات:** المخاطر الناتجة عن عمليات الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية مثال: (تسرب بيانات حساسة أو سرية، أو هجوم سيبراني، أو الأعطال التقنية، أو اعطال شبكات الاتصالات).
- **مخاطر عدم الالتزام:** المخاطر الناتجة من عدم التزام الجهة بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات الخاصة بها مما يعرض الجهة لعقوبات أو إجراءات جزائية مثال: (عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات كأنظمة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، أو عدم التزام الموظفين بقواعد السلوك المهني).

- سادساً: حدود تقبل وتحمل المخاطر:

ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة لمساعدة الجهة 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 للجهة،

- سابعاً: حدود مؤشرات المخاطر:

ينبغي على الجهة تطوير مؤشرات مخاطر رئيسيه (Indicators Risk Key) لقياس أهم وأعلى المخاطر التي تتعرض لها وهذه المؤشرات عبارة عن نظام إنذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض الجهة لمستويات المخاطر المقبولة، مما يساعد ماك المخاطر والإدارة التنفيذية واللجنة على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الأزمات أو التخفيف منها.



جامعة شقراء
Shaqra University

