

## { تقييم نهج إدارة المخاطر }

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

## قائمة المحتويات

المقدمة.....	١
تقييم نضج المخاطر: .....	١
طرق تقييم نضج المخاطر : .....	١
خطوات تقييم نضج المخاطر .....	٢
تحديث تقييم نضج المخاطر: .....	٢
إجراءات تحديث تقييم نضج المخاطر: .....	٣
مستويات نضج إدارة المخاطر: .....	٤
منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر: .....	٥
طريقة قياس نضج إدارة المخاطر: .....	٥
منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات: .....	٦

## المقدمة:

يقصد بنضج إدارة المخاطر، مدى التقدّم في وضع وتطبيق سياسات لأفضل المعايير الدولية وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة. الفكرة الرئيسية لتقييم المخاطر هي تحديد نسبة الضرر المتوقع بدقة وفقاً للمعطيات على أرض الواقع، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل من الأخطار؛ لتوفير بيئة عمل آمنة.

## تقييم نضج المخاطر:

تقييم نضج المخاطر هو عملية تحليلية تستخدم لتحديد مدى تأثير المخاطر على مشروع أو منظمة ما والاحتمالية التي يمكن أن تحدث بها، يهدف تقييم نضج المخاطر إلى تحديد المخاطر التي يجب التركيز عليها بشكل خاص وتحديد الإجراءات اللازمة للحد من تأثيرها. ويتضمن تقييم نضج المخاطر تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، ثم تصنيف المخاطر وفقاً لمستوى التأثير والاحتمالية. وبناءً على ذلك، يتم تحديد الإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها للتعامل مع هذه المخاطر.

## طرق تقييم نضج المخاطر:

هناك عدة طرق لتقييم نضج المخاطر، وتختلف هذه الطرق حسب المنهجية المتبعة وطبيعة المشروع أو العملية. ومن بين هذه الطرق:

**تحليل المخاطر الكمي:** وهي الطريقة التي تقوم على تحليل البيانات الكمية، مثل الإحصائيات والنماذج الرياضية، لتقييم المخاطر المحتملة.

**تحليل المخاطر النوعي:** وهي الطريقة التي تستخدم لتحليل المخاطر غير المنظمة وتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، ويتم ذلك عن طريق الخبرات والمعرفة السابقة وتقييم الظروف المحيطة بالمشروع أو العملية.

**تحليل المخاطر الاستنتاجي:** وهي الطريقة التي تستنتج المخاطر المحتملة من خلال الاستنتاجات المستندة إلى الخبرات والمعلومات المتاحة.

**تحليل المخاطر المتقدم:** وهي الطريقة التي تستخدم لتقييم المخاطر المتعلقة بمشاريع كبيرة ومعقدة، ويتم ذلك من خلال استخدام نظام متكامل يقوم بتحليل المخاطر وتقييمها وتصنيفها.

عموماً، يتطلب تقييم نضج المخاطر خبرة ومعرفة في مجال إدارة المخاطر، ويجب تنفيذه بشكل دوري خلال مراحل تنفيذ المشروع أو العملية لضمان التعامل بفعالية مع المخاطر المحتملة والحد من تأثيرها على المشروع أو العملية.

## خطوات تقييم نضج المخاطر:

يتكون تقييم نضج المخاطر من عدة خطوات، منها:

- 1- **تحديد المخاطر المحتملة:** يتم تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع أو المنظمة.
- 2- **تحديد الأثر المحتمل:** يتم تحديد الأثر المحتمل لكل مخاطرة محتملة، مثل تأثيرها على الموارد البشرية أو المالية أو على المواعيد النهائية للمشروع.
- 3- **تحديد الاحتمالية المحتملة:** يتم تحديد الاحتمالية المحتملة لحدوث المخاطر المحتملة، بناءً على الخبرة السابقة أو البيانات الإحصائية.
- 4- **تقييم المخاطر:** يتم تقييم المخاطر من خلال مقارنة الأثر المحتمل والاحتمالية المحتملة لحدوث المخاطر، وتحديد ما إذا كانت المخاطر تحتاج إلى إجراءات وقائية أو تخطيطية للتعامل معها.
- 5- **وضع خطة للتعامل مع المخاطر:** يتم وضع خطة للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها، وتشمل هذه الخطة الإجراءات اللازمة للحد من تأثير المخاطر، وتعيين المسؤوليات والمهام المطلوبة للتعامل مع المخاطر، وتحديد موارد الدعم اللازمة للتعامل مع المخاطر.

## تحديث تقييم نضج المخاطر:

يعتبر تحديث تقييم المخاطر بشكل دوري من الأمور الضرورية لضمان استمرارية مراقبة المخاطر وتحديث الخطط بناءً على المعلومات الجديدة، حيث يمكن أن تتغير البيئة الخارجية أو يحدث تغييرات داخلية في المشروع أو المنظمة، مما يؤدي إلى تغيير المخاطر المحتملة واحتمالية حدوثها وأثرها. يمكن القيام بذلك من خلال الخطوات التالية:

- 1- **إعادة تقييم المخاطر الحالية:** يتم إعادة تقييم المخاطر الحالية لتحديد ما إذا كانت قد تغيرت أو تعززت أو تقلصت. يمكن استخدام المعلومات الجديدة والتحليلات لتحديد ما إذا كانت هناك مخاطر جديدة أو تغيرات في المخاطر الحالية.
- 2- **تحديث الأدلة والمعلومات:** يمكن تحديث الأدلة والمعلومات المستخدمة في تقييم المخاطر بشكل دوري. يمكن الحصول على المعلومات الجديدة من الخبراء، الموردين، العملاء والمصادر الأخرى، ويمكن استخدام المعلومات الجديدة لتحديث تقييم المخاطر.
- 3- **تحديث الخطط الاحترازية:** يتم تحديث الخطط الاحترازية لتضمين الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر الجديدة أو المخاطر التي تغيرت. يمكن تحديث الخطط الاحترازية لتضمين معلومات جديدة عن الحد من التأثيرات السلبية للمخاطر، وتوسيع نطاق الخطط الاحترازية لتضمين أي مخاطر جديدة أو تغيرات في المخاطر المحددة.
- 4- **إعادة تقييم المخاطر الكبيرة:** يجب إعادة تقييم المخاطر الكبيرة الأثر، والتأكد من أن الخطط الاحترازية متاحة وفعالة للتعامل معها.
- 5- **مراجعة الخطط الاحترازية:** يجب مراجعة الخطط الاحترازية بشكل دوري للتأكد من أنها ما زالت صالحة وفعالة، وتحديثها إذا لزم الأمر.

## إجراءات تحديث تقييم نضج المخاطر:

يمكن أن تكون الإجراءات التي يتم اتخاذها في إطار تحديث تقييم المخاطر بشكل دوري متنوعة وتختلف بحسب نوع المشروع أو المنظمة، ومن بين هذه الإجراءات:

1- **عقد اجتماعات دورية:** يمكن عقد اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر المحتملة وتحديث تقييمها، وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معها. يمكن أن تشارك في هذه الاجتماعات فرق المشروع أو المنظمة المعنية بإدارة المخاطر، بالإضافة إلى خبراء خارجيين إذا لزم الأمر.

2- **تحليل بيانات المشروع:** يمكن تحليل بيانات المشروع السابقة لتحديد التغييرات التي حدثت في المخاطر المحتملة واحتمالية حدوثها وأثرها. يمكن استخدام بيانات المشروع السابقة لتحديد الاتجاهات والأنماط في المخاطر وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة.

3- **الاستشارة بخبراء خارجيين:** يمكن الاستشارة خبراء خارجيين لتقييم المخاطر المحتملة وتحديث تقييمها. يمكن الحصول على المعلومات الجديدة والتحليلات من خلال التعاون مع خبراء في مجال المشروع أو المنظمة أو الاستشارة بخبراء خارجيين.

4- **تدريب الفريق:** يمكن تدريب أفراد الفريق على كيفية تحديث تقييم المخاطر وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة، وذلك لضمان أن يكونوا على دراية بالإجراءات المطلوبة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

5- **مراجعة الخطط الاحترازية:** يجب مراجعة الخطط الاحترازية بشكل دوري وتحديثها إذا لزم الأمر، وتحديثها بناءً على المعلومات الجديدة حول المخاطر المحتملة واحتمالية حدوثها وأثرها.

يجب أن يتم تحديث تقييم المخاطر بشكل دوري بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي العام للمشروع أو المنظمة، ويجب أن يكون جزءًا من عملية الإدارة الشاملة للمخاطر. كما يجب أن يتم توثيق أي تحديثات أو تغييرات في تقييم المخاطر والخطط الاحترازية، وتوفير تقارير دورية للإدارة والفرق المعنية بإدارة المخاطر، لتقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج التركيز عليها لتحسين عملية تقييم المخاطر في المستقبل.

## مستويات نضج إدارة المخاطر:

يُنْجَرِجُ مستوى نضج إدارة المخاطر استناداً إلى خارطة النضج إلى 0 مستويات، يشتمل كل مستوى على مجموعة من الخصائص في قياس مدى بلوغ المؤسسة مراحل النضج لكل من العناصر المكونة لعملية إدارة المخاطر:

١. العشوائي
٢. الأساسي
٣. الانتظام
٤. الجودة
٥. الريادة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتم بشكل فردي، وبحسب الطلب</li> <li>• لا تتم بشكل رسمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤسسة تدرك أهمية وجود إجراءات لإدارة المخاطر</li> <li>• وجود هيكل معتمد لإجراءات والترتيبات، ولكن الممارسات غير مكتملة وتنفذ بشكل فردي، ولا تتم بشكل منتظم.</li> <li>• لا يوجد مفهوم موحد للخطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإجراءات معتمدة وموثوقة ودورية.</li> <li>• توجد درجة من الوعي المؤسسي.</li> <li>• وجود إجراءات ومرجعيات يستند عليها في إعداد التقارير والأشرف.</li> <li>• توافق إدارة المخاطر مع بيئة العمليات الداخلية والخارجية، وتطبق الإجراءات في جميع الأقسام.</li> <li>• يوجد تعريف للمستوى الكلي للمخاطر. Risk Profile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتم وفقاً لأطر ومرجعيات معتمدة تتوافق مع الإجراءات الرقابية الداخلية.</li> <li>• المعلومات موثقة ورسمية، وإدارة المخاطر تتم في إطار متعدد من المستويات والمسؤوليات.</li> <li>• يتم قياس الأداء وتقدير المخاطر وفقاً لمصفوفة معتمدة، وذلك في الإطار المؤسسي.</li> <li>• وجود آلية لمتابعة ومراقبة درجة المستوى الكلي للمخاطر.</li> <li>• وجود فهم مشترك للإجراءات من خلال تواصل فعال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود فهم مشترك للإجراءات من خلال تواصل فعال.</li> <li>• تتوافق الإجراءات كلياً مع المعايير الدولية واسترشاداً بأفضل الممارسات.</li> <li>• فهم جدول تقبل المخاطر في إطار مؤسسي.</li> <li>• تدخل ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.</li> </ul>
<b>hoc Ad</b> العشوائي	<b>Initial</b> الأساسي	<b>Repeatable</b> الانتظام	<b>Managed</b> الجودة	<b>Leadership</b> الريادة
*مستوى الخطر مرتفع جداً *درجة النضج منخفضة جداً	*مستوى الخطر مرتفع *درجة النضج منخفضة	*مستوى الخطر متوسط *درجة النضج متوسطة	*مستوى الخطر منخفض. *درجة النضج مرتفعة	*مستوى الخطر منخفض جداً *درجة النضج مرتفعة جداً

\* خارطة نضج إدارة المخاطر

## منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر:

يؤدي تطبيق منهجية قياس نضج إدارة المخاطر إلى تعزيز تقارير أداء إدارة المخاطر لطمأنه الإدارة عن تطبيق إجراءات سليمة ومستدامة وفقاً لأفضل الممارسات. ويذكر أن تقييم مدى النضج يتطلب وضع مؤشرات لقياس العناصر الأساسية المكونة له، التي قد تختلف من مؤسسة لأخرى في التفاصيل، وليس في الجوهر. فقد حظي قياس نضج إدارة المخاطر على اهتمام فرق العمل والجهات الدولية المتخصصة في ضوء التطور في بيئة الأعمال وما اكتتفها من تغيرات اقتصادية وقانونية وتحولات جذرية صاحبت الثورة المعلوماتية أضفت المزيد من التحديات حول أهمية دقة وصحة وموثوقية البيانات والتقارير المتعلقة بالأداء بصفة عامة، وإدارة المخاطر بصفة خاصة.

## طريقة قياس نضج إدارة المخاطر:

يتم قياس النضج من خلال وضع نموذج تقييم يلائم المؤسسة، ويعد أحد الأدوات الرقابية الأكثر شيوعاً في الرقابة على أنشطة ووظائف عملية إدارة المخاطر عموماً، كما يمتد استخدامه كأداة لأغراض تحسين الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات وتعزيز التواصل في إطار مؤسسي. فقد خلصت نتائج الدراسات والأبحاث التي تم الرجوع إليها والاعتماد على نتائجها حول مزايا قياس نضج إدارة المخاطر في التالي:

١. قياس القيمة المضافة لإدارة المخاطر استناداً على الأولويات.
٢. تبسيط عملية إدارة المخاطر وتسريع وتيرة تأهيلها.
٣. تدعيم ثقافة إدارة المخاطر بشكل مؤسسي.
٤. التركيز يكون للوصول إلى مستوى المخاطر الكلي Profile Risk.
٥. إمكانية تحديد مكان الضعف والعمل على تحسينها وفقاً لأفضل الممارسات.
٦. تدعيم التواصل وزيادة الإشراف والرقابة على عملية إدارة المخاطر وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية.
٧. تقييم الأداء وفقاً للممارسات.
٨. إضفاء المزيد من المعلومات الملائمة والموثوقة عن أداء بيئة العمل الداخلية.

## منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات:

تتكون المنهجية المقترحة لتقييم نضج إدارة المخاطر في المؤسسات من المراحل التالية، تأسيسا على خارطة مستويات النضج:

1. صياغة النموذج، من حيث تحديد المتغيرات والافتراضات.
2. تحديد محاور (سمات) النموذج Attributes الملائمة للمؤسسة التي يندرج بسياقها عناصر رئيسة (Elements) تعتبر مؤثرة على درجة فاعلية إدارة المخاطر.
3. اقتراح مؤشر التقييم لكل من عناصر النضج.
4. وضع أسس قياس مكونات النموذج - يشمل ذلك قياس درجة نضج رابعا العناصر، وتقدير الوزن النسبي للعناصر.
5. صياغة معادلات النموذج - مؤشر النضج الكلي.
6. تطبيق النموذج - يشمل ذلك جمع البيانات اللازمة لتطبيق معادلات النموذج، واحتساب مؤشر النضج، وبيان الموقع النسبي على خارطة النضج، والتقارير عن ذلك.
7. تقييم النموذج وتحديثه.
8. التطبيق على المستوى المؤسسي.

تطبيق هذه المنهجية يتوقع أن يؤدي إلى زيادة الإشراف والرقابة على عملية إدارة المخاطر والإسراع بوتيرتها، إضافة إلى تأصيل مبادئ الحوكمة والشفافية وذلك من خلال تضمين تقارير تقييم عملية إدارة المخاطر إلى تقارير الأداء الدورية تماشيا مع مبادئ تعزيز آليات الإشراف والرقابة وتفعيل إجراءات الضبط وتحسين الممارسات.

من المتوقع أن تمكن منهجية قياس النضج المقترحة حال تطبيقها في المؤسسات من تقييم مدى التقدّم في عملية إدارة المخاطر، وقياس فاعلية وكفاءة الأداء وانتظام وسالمة واستدامة الإجراءات والتدابير الاحترازية لدرء المخاطر على مستوى الوحدات التنظيمية وعلى مستوى المؤسسة ككل، ومن ثم تحديد مكان الضعف والعمل على تحسينها وفقا لأفضل الممارسات. كذلك إعطاء تلميحات للإدارة عن مدى كفاية تدابير وتطبيقات إدارة المخاطر بالمؤسسة وآليات تقييمها وتحسين أداءها في إطار مؤسسي مما يضيف المزيد من الموثوقية على تقارير الأداء.





جامعة شقراء  
Shaqra University

