



Risk management

إدارة المخاطر المؤسسية

2021

اثرء

بناء

توعية

تطوير

مقدمة

في ظل التطورات الحالية والتحديات المتزايدة في مجال الأعمال ورواده، فإن من أهم المجالات التي تساعد المنظمات في حمايتها وتخطي هذه التحديات والصعاب التي تواجهها هي:

"إدارة المخاطر"، كما تساعدنا في استغلال الفرص وأماكن التحسين المحتملة لا سيما مع الأحداث المتسارعة التي يعيشها العالم وما يتعرض له من أزمات..

أصبحت المخاطر تشكل جزءاً رئيسياً من حياتنا اليومية وتتزايد بشكل ملحوظ، ويعتبر التنبؤ بما يُحمله المستقبل من تحديات ومخاطر جزءاً مهماً جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، حيث تعمل إدارة المخاطر مثل الرادار " Radar " الذي يساعد في التنبؤ والكشف عن المستقبل، بالشكل الذي يمكن المنظمات من التعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر التي من المحتمل تواجهها وتكون عائق لها أمام تحقيق أهدافها.

ومن منطلق **الوقاية خير من قنطار علاج**، نضع بين أيديكم إصدار يتحدث عن ماهية إدارة المخاطر المؤسسية والمفاهيم المرتبطة بها وإطار عملها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم المبادئ والمعايير والأدوات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية..

تطوير

توعية

بناء

اثرأء

الفهرس

1	ما هو الخطر؟
1	مفهوم ادارة المخاطر المؤسسية
1	اقسام المخاطر
2	تاريخ نشأة إدارة المخاطر
3	فوائد إدارة المخاطر في المنظمات
4	أهم المصطلحات والتعاريف المرتبطة بإدارة المخاطر
7	أنواع المخاطر
8	دورة ادارة المخاطر في المنظمات
9	دور مجلس الادارة تجاه ادارة المخاطر المؤسسية
10	المعايير والأطر العالمية لإدارة المخاطر
15	إطار عمل / تصميم إدارة المخاطر
16	مراحل عملية ادارة المخاطر
17	استراتيجيات معالجة المخاطر

ما هو الخطر ؟

لا يوجد للخطر معنى أو تعريف واحد، وعند النظر إلى قائمة مرادفات الخطر يبدو أن الخطر يتضمن عدم معرفة الأحداث المستقبلية (عدم التأكد، الشك، عدم إمكانية التنبؤ، احتمالية)، وما إذا كانت هناك خسارة سوف تحدث.

ولقد تعددت المعايير في تعريف الخطر ولعل أحدثها ما عرفه معيار "ISO 31000:2018":

الخطر هو :

تأثير حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف ويقصد بالتأثير بأنه الانحراف الإيجابي / أو السلبي عن التوقعات. و يقصد بحالة عدم اليقين الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بفهم أو معرفة حدث ما ، واحتمالية حدوثه، ونتائجه.

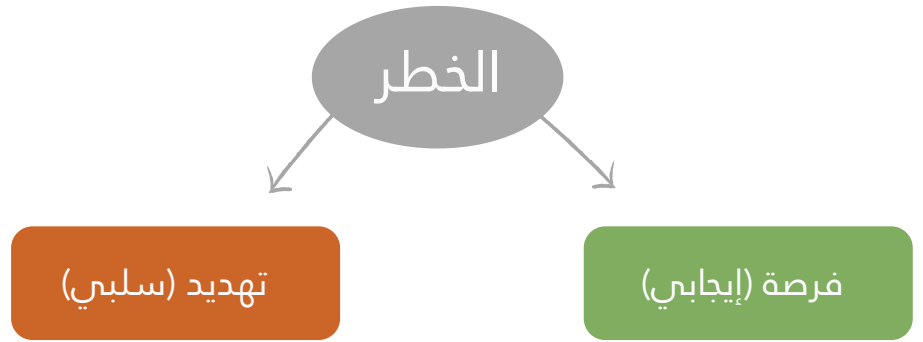
ويمكن تعريف الخطر بمفهومه الأبسط:

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

مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:

يشير مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية إلى الطرق والعمليات المستخدمة من قبل المنشآت لإدارة أي تهديدات واستغلال الفرص في سبيل تحقيق أهدافها ضمن مستويات محددة مسبقاً لمستوى تحمل المخاطر.

أقسام المخاطر:



الفرص : حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف الإيجابية للمنظمة.
التهديدات: حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف السلبية.
(أو احتمالية التأثير السلبي على أهداف المنظمة)
مثال : الانحراف الإيجابي والسلبي في الميزانية عن الموازنة.

اثرء

بناء

توعية

تطوير

تاريخ نشأة إدارة المخاطر :

إدارة المخاطر هي طبيعة بشرية، قبل أن تكون علوم إدارية، من أوائل استخدام إدارة المخاطر كانت من قبل شركات التأمين بعد الحرب العالمية الثانية في عام 1950م.

إدارة المخاطر بدأت إختيارية لتعكس مدى وعي المنشأة، والآن أصبحت إلزامية من أغلب الجهات في العالم، حيث بدأت بمعايير مالية محددة وتطورت إلى معايير موضوعية شمولية، وتم إنشاء معايير المخاطر المصرفية بناءً على اتفاقية بازل في عام 1988م.

ثم ظهر المعيار الاسترالي عام 1995م ثم أعيد إصداره عام 1999م ثم 2004م كان يركز على أهمية دمج ممارسات إدارة المخاطر داخل ثقافة وعمليات المنشأة، وتم إصدار أول معيار دولي للمخاطر في عام 2009م وتم تحديثه في 2018م وهي معايير أيزو (ISO 31000) تتناول المبادئ والإرشادات، جانب المعايير الأخرى التي تحدد مكونات إدارة المخاطر المؤسسية وأنشطة الرقابة كمعايير كوسو (COSO).



RISK MANAGEMENT

تطوير

توعية

بناء

أثر



منهة إدارة المخاطر

Risk Management Platform



فوائد إدارة المخاطر في المنظمات:

تحتاج جميع المؤسسات إلى وضع استراتيجية وتعديلها بشكل دوري، مع الانتباه الدائم للفرص المتغيرة لخلق القيمة والتحديات التي ستحدث في السعي إلى تحقيق هذه القيمة، ولعمل ذلك فإنها تحتاج إلى أفضل إطار ممكن لتحسين الاستراتيجية والأداء.

وهنا تلعب إدارة المخاطر في المؤسسات دوراً مهماً 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، حيث يواجه كل كيان مخاطر لا حصر لها يمكن أن تؤثر على أجزاء عديدة من المنظمة. في بعض الأحيان، قد تنشأ المخاطر في جزء واحد من الكيان ولكنها تؤثر على أجزاء أخرى مختلفة. وبالتالي، فإن الإدارة تعمل على تنظيم وإدارة هذه المخاطر على مستوى الكيان بأكمله للحفاظ على الأداء وتحسينه. زيادة النتائج الإيجابية مع تقليل العوائق، كما تتيح إدارة مخاطر الشركات للكيانات تحسين قدراتها، وتحديد المخاطر وإنشاء الاستجابات المناسبة، مما يقلل من المفاجآت والتكاليف أو الخسائر ذات الصلة، مع الاستفادة من التطورات المفيدة.

ويمكن أن نلخص مدى الحاجة إلى وظيفة إدارة المخاطر في المنظمات كالآتي:

- 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.

أثر

بناء

توعية

تطوير



أهم المصطلحات والتعاريف المرتبطة بإدارة المخاطر:

قامت المنظمة الدولية للمعايير بتصميم عائلة من المعايير المرتبطة بإدارة المخاطر ولعل أشهرها ISO 31000 ، وضمن هذا المعيار في إصداراته المتنوعة العديد من المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بمجال المخاطر، وسنرد في هذا الإصدار أبرز تلك المصطلحات والتعريفات:

1 - تعريف إدارة المخاطر:

تشير إلى مجموعة متناسقة ومتناغمة من الأنشطة والطرق التي تستخدم لتوجيه المنشأة والتحكم في الأخطار العديدة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها لتحقيق الأهداف، ويشير مصطلح إدارة المخاطر إلى الهيكل البنائي لإدارة المخاطر والذي يتضمن مبادئ إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر.

2 - تعريف إدارة المخاطر المؤسسية:

تعد أنشطة إدارة المخاطر جزءاً من هيكل الأعمال والعمليات والأهداف والاستراتيجية والأنشطة. كما تركز إدارة المخاطر بشكل أكبر على خلق القيمة. والهدف الرئيسي هو إنشاء لغة مشتركة داخل الشركة وجعل الأنشطة أكثر وضوحاً وسهولة.

3 - تعريف مبادئ إدارة المخاطر:

هي مجموعة من القواعد والإرشادات التي يجب أن تعمل المنشأة على التوافق معها وتطبيقها على جميع المستويات لضمان فاعلية نظام إدارة المخاطر.

4 - تعريف إطار عمل إدارة المخاطر:

هي مجموعة من المكونات التي تدعم وتحافظ على إدارة المخاطر في جميع جوانب المنظمة.

5 - تعريف عملية إدارة المخاطر:

هي عملية منظمة ومنهجية تطبق سياسات إدارية وإجراءات وممارسات لمجموعة من الأنشطة ، والهدف منها بناء سياق عمل والتواصل والاستشارات مع ذوي المصلحة وتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر.



6 - تعريف سياسة إدارة المخاطر:

هي بيان اتجاهات والنوايا العامة في كيفية إدارة والتعامل مع المخاطر .

7 - تعريف خطة إدارة المخاطر:

يجب ان تصف خطة إدارة المخاطر كيف تتم عملية إدارة المخاطر؛ فتتضمن العناصر الإدارية والمنهجية والموارد التي ستستخدم لإدارة المخاطر. وتشمل العناصر المثالية لخطة إدارة المخاطر، الإجراءات والممارسات والمسؤوليات والأنشطة (شاملة تسلسلها والجدول الزمني لكل نشاط).

8 - تعريف فئات المخاطر:

عبارة عن تصنيفات فرعية وقوائم لمسببات أو مصادر المخاطر يتم تجميعها في مجموعات مشتركة تساعد على تحديد المخاطر وتحليلها، مثال: التشغيلية/الفنية، التنظيمية، البيئية وغيرها من عوامل خارجية أو داخلية.

9 - تعريف مالك الخطر:

شخص أو جهة التي لديها السلطة لإدارة خطر محدد وتُساءل عن ذلك وتحمل مسؤوليته.

10 - تعريف مستوى الخطر:

هو مدى قوة وأهمية الخطر، ويقدر مستوى الخطر من خلال مجموع النتائج المترتبة على حدوث الخطر واحتمالية حدوثه ويمكن تحديد مستوى الخطر لخطر منفرد أو مجموعة من المخاطر. والنتيجة هي محصلة وقوع حدث يؤثر على تحقيق الأهداف، والاحتمالية هي فرصة لحدوث شيء ما.

11 - تعريف تحديد الخطر :

عملية تتضمن إيجاد المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وتعريفها ووصفها.

12 - تعريف تحليل المخاطر :

هي عملية فهم طبيعة ومصادر وأسباب المخاطر- التي تم تحديدها - لتقدير مستوى الخطر وتستخدم أيضاً هذه العملية لدراسة الآثار والنتائج والتحقق من إجراءات التحكم الحالية. ويتوقف مدى تفصيل تحليل المخاطر على غرض عملية التحليل والمعلومات المتوفرة والموارد المتاحة.



3 1 - تعريف تقييم الخطر:

هي عملية تتكون من ثلاث عمليات هي تحديد المخاطر وتحليل المخاطر وتقييم المخاطر؛ تحديد المخاطر هي عملية تستخدم لإيجاد والتعرف على المخاطر التي تؤثر على الأهداف ووصف هذه المخاطر، أما تحليل المخاطر فهي عملية تستخدم لفهم طبيعة ومصادر وأسباب المخاطر التي تم تحديدها ومن ثم تقدير مستوى الخطر. تقدير المخاطر هي عملية يتم استخدامها لمقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير الخطر من أجل الحكم على مستوى محدد من الخطر بالقبول أو الرفض.

4 1 - تعريف استراتيجيات معالجة الخطر:

معالجة الخطر هي عملية تعديل الخطر وتتضمن اختيار وتطبيق واحدة أو أكثر من خيارات المعالجة. وعند تطبيق إجراء من إجراءات المعالجة، فإنه يصبح إجراء تحكم أو يعدل على إجراء تحكم حالي. وتعدد خيارات المعالجة وهي تجنب الخطر أو الحد والتقليل من الخطر أو التخلص من مصدر الخطر أو قبول/ تحمل الخطر أو نقل/ مشاركة الخطر مع آخرين.

5 1 - تعريف الخطر الكامن " المتأصل ":

هو درجة الخطر المتوقعة قبل تنفيذ الضوابط الرقابية والتي تعتمد على طبيعة وأصل الخطر.

6 1 - تعريف الخطر المتبقي:

هو درجة الخطر الحالية بعد تنفيذ الضوابط الرقابية، ويحتاج تدخل لمعالجة المخاطر والتقليل من احتمالية حدوثه وآثاره.

7 1 - تعريف المراقبة :

الإشراف والتحقق والمراجعة المستمرة والمقصود بالمراقبة هو تحديد الوضع الحالي للتأكد مما إذا كانت استراتيجيات المعالجة تحققت أم لا.

8 1 - تعريف المراجعة:

هو نشاط يتم تنفيذه لتحديد ما إذا كانت الأمور مناسبة وكافية وفعالة لتحقيق الأهداف الموضوعية للتقليل والحد من المخاطر.

9 1 - تعريف الرغبة في المخاطر:

مقدار أو نوع من المخاطر ترغب المنظمة بالاحتفاظ به.

0 2 - تعريف قابلية تحمل المخاطر :

استعداد المنظمة أو أصحاب المصلحة لتحمل المخاطر بعد معالجة المخاطر من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

***ملاحظة يمكن أن يتأثر تحمل المخاطر بالمتطلبات القانونية أو التنظيمية.**



أنواع المخاطر:

قد تواجه المؤسسات جميع أنواع المخاطر التي تؤثر على استمرارية أعمالها وتعيقها عن تحقيق أهدافها الرئيسية، كما أن بعض المخاطر قد يتسبب في خسائر كبيرة في الأرباح أو الإفلاس على حد سواء.

تعتمد أنواع المخاطر على طبيعة نشاط وحجم أعمال المنشأة، وقد تشمل على الآتي "على سبيل المثال وليس الحصر":

- المخاطر الاستراتيجية
- المخاطر التشريعية "القانونية"
- "مخاطر عدم الالتزام/ الامتثال"
- مخاطر الصحة والبيئة
- مخاطر استمرارية الأعمال
- مخاطر المشاريع
- مخاطر الأمن السيبراني
- مخاطر أمن المعلومات
- مخاطر الموارد البشرية
- مخاطر التأمين
- المخاطر التشغيلية
- المخاطر المالية
- مخاطر السوق
- مخاطر السمعة
- مخاطر الأمن والسلامة

و سنتطرق إلى التعريف بأهم وأشهر الأنواع الرئيسة للمخاطر:

المخاطر الاستراتيجية:

هي المخاطر التي قد تنتج من عوامل خارجية او داخلية وذات تأثير مباشر على تحقيق الخطط والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المخاطر التشغيلية:

قد ينتج الخطر من مصادر داخلية في الشركة الخاصة بك ، فهي إما أن تكون فشل في العمليات أو أعطال فنية أو أسباب بشرية (الموظفين). وأيضا ربما تكون المخاطر التشغيلية مصدرها خارجي كانقطاع التيار الكهربائي، أو كوارث طبيعية وغيرها.

المخاطر التشريعية "القانونية"، "مخاطر عدم الالتزام أو الامتثال":

هي المخاطر التي قد تنتج من عدم الامتثال للتشريعات والتنظيمات الخارجية والداخلية والتي تشكل التزام على المنظمات ومنسوبيها، مع العلم أن التشريعات و القوانين متغيرة مع مرور الوقت فلكل مرحلة قوانين ولوائح إضافية يجب الامتثال والعمل بها .

المخاطر المالية:

معظم المخاطر التي تواجه المنظمات يكون لها أثر مالي كبير. فالمخاطر المالية تشير إلى الأموال المتدفقة خارج وداخل المنظمة قد تكون إيرادات مفقودة أو خسارات مالية مفاجئة.

مخاطر السمعة:

السمعة قد تصنف كأكثر خطر يواجه المنظمة في سوق العمل فهي قد تتحكم باستمرار الأعمال وإيقافها. فمن خلال السمعة تخسر الشركة عملاءها و ولائهم، وأيضاً يجعل المستهلكين أكثر حذراً في التعامل معها. ومن مسببات السمعة السيئة قد تكون إما موظفين سابقين أو منتج رديء لم يحقق رضا العميل.

دور إدارة المخاطر في المنظمات:

تواجه المنظمات من جميع الأنواع والأحجام عوامل وتأثيرات داخلية وخارجية تجعل من غير المؤكد ما إذا كانت ستحقق أهدافها ومتى. إن تأثير عدم اليقين هذا على أهداف المنظمة هو "خطر" تنطوي على جميع أنشطة المنظمة، وتدير المنظمات المخاطر من خلال تحديدها وتحليلها ثم تقييم ما إذا كان يجب تعديل المخاطر عن طريق معالجة المخاطر من أجل تلبية معايير المخاطر الخاصة بها، يتواصلون ويتشاورون مع أصحاب المصلحة ويرصدون ويراجعون المخاطر والضوابط التي تعدل المخاطر من أجل ضمان عدم الحاجة إلى مزيد من العلاج للمخاطر.

يمكن تطبيق إدارة المخاطر على منظمة بأكملها في مجالاتها ومستوياتها العديدة في أي وقت، وكذلك على وظائف ومشاريع وأنشطة محددة على الرغم من أن ممارسة إدارة المخاطر قد تم تطويرها بمرور الوقت وضمن العديد من القطاعات من أجل تلبية الاحتياجات المتنوعة، فإن اعتماد عمليات متوافقة في إطار شامل يمكن أن يساعد في ضمان إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة وترابط عبر المنظمة.

يوفر النهج العام الموصوف في المعيار الدولي "ISO31000":

المبادئ والمبادئ التوجيهية لإدارة أي شكل من أشكال المخاطر بطريقة منهجية وشفافة وذات مصداقية وفي أي نطاق وسياق كل قطاع محدد أو تطبيق لإدارة المخاطر يجلب معه الاحتياجات الفردية والجماعية والتصورات والمعايير. ولذلك، فإن السمة الرئيسية لهذه المواصفة القياسية الدولية هي، إدراج "تحديد السياق" كنشاط في بداية عملية إدارة المخاطر المؤسسية حيث تساعد في تحديد أهداف المنظمة، وأصحاب المصلحة والبيئة الداخلية والخارجية التي تسعى فيها إلى تحقيق الأهداف بما يضمن الكشف عن طبيعة المخاطر ونوعيتها.

وبناءً عليه فإن إدارة المخاطر تمكن المنظمة من الآتي:

- زيادة احتمال تحقيق الأهداف.
- تشجيع الإدارة الاستباقية.
- إدراك الحاجة إلى تحديد ومعالجة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة.
- تحسين تحديد الفرص والتهديدات.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة والمعايير الدولية.
- 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، فضلاً عن حماية البيئة.
- المساعدة في التقليل من الخسائر وإدارة الحوادث.
- تحسين المرونة التنظيمية.

دور مجلس الإدارة تجاه إدارة المخاطر المؤسسية:

يوجد لكل مجلس دور إشرافي، يساعد على دعم خلق القيمة في الكيان ومنع انحداره. وقد لعبت إدارة المخاطر في المنظمات دوراً داعماً على مستوى المجلس حيث توفر إدارة مخاطر المؤسسة الإطار الصحيح للمجالس لتقييم المخاطر وتبني عقلية المرونة، في الوقت الراهن يتوقع بشكل متزايد من مجالس الإدارة توفير الإشراف على إدارة المخاطر في المنظمة ويوفر الإطار اعتبارات مهمة للمجالس في تحديد ومعالجة مسؤولياتهم في مراقبة المخاطر، وتشمل هذه الاعتبارات: الحكم والثقافة، الاستراتيجية وتحديد الأهداف، المعلومات والاتصالات والإبلاغ، واستعراض ومراجعة الممارسات لتحسين أداء الكيان.

قد يشمل دور مجلس الإدارة في مراقبة المخاطر، على سبيل المثال لا الحصر: المراجعة وإصدار الموافقات اللازمة بالتنسيق مع الاطراف ذات العلاقة والإدارات بشأن الآتي:

- الاستراتيجية والرغبة المقترحة في المخاطر.
- مواءمة الاستراتيجية وأهداف العمل مع المهمة والرؤية والقيم الأساسية للكيان.
- القرارات التجارية الهامة بما في ذلك عمليات الاستحواذ على:
- الاندماجات، وتخصيصات رأس المال، والتمويل، والقرارات المتعلقة بالأرباح.
- الاستجابة لتقلبات كبيرة في أداء الكيان أو عرض المحفظة للمخاطر.
- الاستجابات لحالات الانحراف عن الأهداف الأساسية.
- اعتماد الحوافز والمكافآت الإدارية.
- المشاركة في علاقات المستثمرين وأصحاب المصالح.

المعايير والأطر العالمية لإدارة المخاطر:

أظهرت كثير من الدول والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية اهتماماً كبيراً بعملية إدارة المخاطر من خلال تقديم أطر مختلفة توضح المراحل والخطوات التي تمر بها إدارة المخاطر والآليات المستخدمة في كل مرحلة من مراحلها، ولذلك سيتم التطرق إلى أبرز المعايير ذات الصلة بإدارة المخاطر:

1. المعيار الأسترالي 1999 : Australian Standard AS/NZS 4360
 2. سلسلة أحدث معايير الأيزو (ISO 22301- ISO 31000- ISO 27000).
 3. معايير الكوسو (COSO).
 4. معايير بازل للمخاطر المصرفية.
 5. معيار الخطر البريطاني (IRM:2002).
- سيتم الإسهاب في هذا الإصدار عن أشهر تلك المعايير المتداولة والأكثر استخداماً في قطاعات الأعمال:

- المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000:

في ظل الأزمات السياسية والمالية والطبيعية التي تشكل خطراً على سير أعمال المنظمات وأهدافها أصبح من الضروري على جميع المنظمات مواجهتها وإدارة أزماتها و مخاطرها بطريقة منهجية منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الكبرى مع الحد من الخسائر المحتملة. ووفقاً لذلك نشرت منظمة المعايير الدولية معيار ايزو 31000 لإدارة المخاطر .

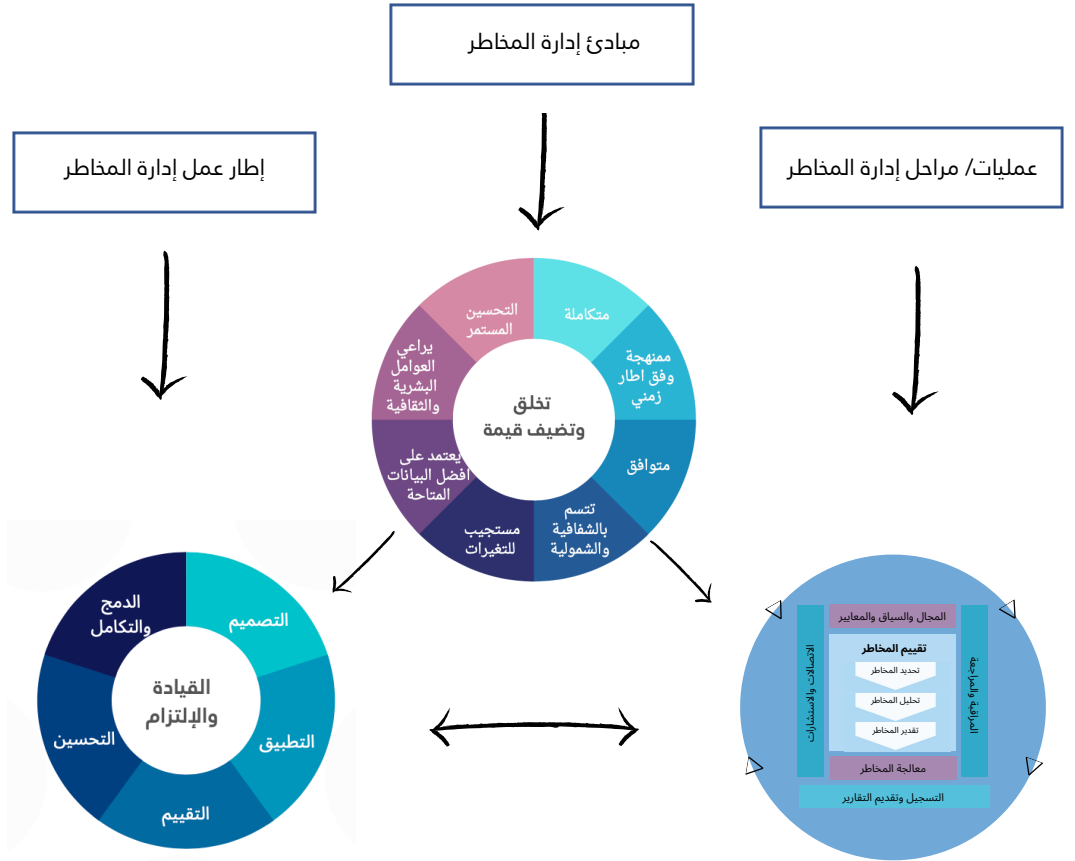
1- ما هو معيار ايزو31000؟

هو معيار دولي لإدارة المخاطر بحيث يوضح إرشادات شاملة لمساعدة المنظمات في تحليل وتقييم ومعالجة المخاطر وذلك بتحديد عدة مبادئ يجب تطبيقها لتمكين إدارة المخاطر. معيار ايزو 31000 يعمل على تحسين إطار العمل وذلك بدمج استراتيجية العمل بعملية إدارة المخاطر بطريقة منظمة و واضحة داخل المنظمة. تسعى جميع المنظمات التي تطبق نظام إدارة المخاطر بجمع المعلومات اللازمة في تحديد عوامل الخطر التي قد تواجه المنظمة، عن طريق توقع أسباب الخطر المحتمل حدوثها وذلك قياساً لعدة عوامل خارجية مثل العامل الاقتصادي والسياسي والكوارث الطبيعية.



ففي عام 2009م تم نشر الإصدار الأول من ايزو 31000، ثم تم مراجعة هذا المعيار وإصدار نسخة محدثة منه في عام 2018م حيث يوفر هذا الإصدار إرشادات استراتيجية أكثر من الإصدار السابق، ويتضمن مبادئ كيفية الالتزام بإدارة المخاطر، ومسؤوليات السلطة المناسبة والمساءلة داخل المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحسين الأداء).

أدناه الشكل التوضيحي لإطار عمل إدارة المخاطر وفق ما جاء في إصدار ISO 31000:2018:



اتخاذ
بناء
توعية
تطوير



2- مبادئ معيار 31000 :

هناك ثمانية مبادئ معروضة في مواصفات ايزو 31000 تنطبق على جميع أنواع وأحجام المنظمات ذات الصلة بجميع العوامل والتأثيرات الخارجية والداخلية، وهي كالآتي:

- يجب أن يكون إطار العمل متناسب مع العمليات التنظيمية والاجرائية.
- المتابعة المناسبة والمستمرة من أصحاب المصلحة.
- يتطلب وجود منهجية وهيكلية منظمة وشاملة.
- إدارة المخاطر جزء لا يتجزء من جميع الجوانب التنظيمية والنشاطات في المنظمة.
- إدارة المخاطر تتنبىء ، تكتشف، تستجيب للتغيرات.
- توفير جميع المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر.
- تأثير العوامل البشرية والثقافية على إدارة المخاطر.
- التحسين والتطوير المستمر.

3- فوائد ومزايا معيار ايزو 31000:

- رفع الكفاءة التشغيلية .
- تعزيز ثقة العملاء، وأصحاب المصلحة.
- الحد من الخسائر والتقليل من الحوادث والأزمات .
- تحسين الأداء وزيادة مرونة النظام .
- القدرة على التكيف مع المتغيرات والعمل على تحسينها وتطويرها.

- معايير وأطر إدارة المخاطر والرقابة الداخلية الصادر عن "COSO"

كما هو الحال أن المنظمات تحتاج ايزو 31000 يوضح الإرشادات الشاملة في تحليل وتقييم المخاطر وتضمين إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية والتنظيمية، فإن المنظمات أيضاً تحتاج لاستخدام إطار COSO للرقابة الداخلية التي لا تقتصر فقط على الأنشطة المالية والمحاسبية فقط بل تشمل كافة جوانب المنظمة. ثم تم التحديث على إطار COSO حيث يوضح التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية والأداء، وأهمية إدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي وتضمينها في جميع أنحاء المنظمة.

1- ما المقصود بـ COSO ؟

هو اختصار لـ "Committee of sponsoring organizations" وتعني : لجنة رعاية المؤسسات

تأسست هذه اللجنة في عام 1985م بدعم من قبل خمس مؤسسات مالية معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي معهد المدراء الماليين، معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين ، معهد المدققين الداخليين ، جمعية المحاسبين الأمريكيين ، معهد المحاسبين الإداريين.

وهي تنص على عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها بحيث يتم بناؤها ضمن العمليات وليس بعد انتهاء العمليات. وتتضمن كلاً من أعضاء مجلس الإدارة ، الإدارة العليا، والموظفون وضمان تحقيق الأهداف في الفئات التالية:

- الفعالية والكفاءة التشغيلية.
- التقارير المالية.
- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

تحدث الإطار عن مجموعة من المبادئ المنظمة في خمسة مكونات مترابطة باعتبار إدارة المخاطر أداة لتحقيق الأهداف، وهي:

1- الحوكمة والثقافة: تحدد الحوكمة أسلوب المنظمة، وتهتم بتأسيس مسؤوليات الإشراف على إدارة مخاطر المؤسسة. تتعلق الثقافة بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة وفهم المخاطر في المنظمة.

2- الإستراتيجية وتحديد الأهداف: تعمل إدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية وتحديد الأهداف معاً في عملية التخطيط الاستراتيجي. تحديد قابلية تحمل المخاطر ومواءمتها مع الاستراتيجية، حيث تقوم أهداف العمل بجعل الإستراتيجية موضع التنفيذ أثناء العمل كأساس لتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر.

3- الأداء: يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل، حيث يتم تحديد أولويات المخاطر حسب درجة أثرها في سياق قابلية تحمل المخاطر، ثم تختار المنظمة الاستجابات للمخاطر وتأخذ نظرة شاملة على مقدار المخاطر التي تتحملها، ثم يتم الإبلاغ عن نتائج هذه العملية لأصحاب المصلحة الرئيسيين.

4- الرقابة والمراجعة: من خلال مراقبة أداء الكيان، يمكن للمنظمة النظر في مدى جودة أداء مكونات إدارة مخاطر المؤسسة بمرور الوقت وفي ضوء التغييرات الجوهرية، وما هي المراجعات والضوابط المطلوبة، ويمكن تلخيص هذه الضوابط والإجراءات بالآتي:

أثناء
بناء
توعية
تطوير

- ١- ضوابط وقائية (قبل وقوع الحدث).
٢- ضوابط تصحيحية (بعد وقوع الحدث).
٣- ضوابط كاشفة.
٤- ضوابط رادعة.

٥- المعلومات والتواصل وتقديم المعلومات: تتطلب إدارة مخاطر المؤسسة الحصول على المعلومات الضرورية ومشاركتها كعملية مستمرة من خلال المصادر الداخلية والخارجية والتي تتدفق لأعلى ولأسفل وعبر المنظمة.

يمثل الشكل التوضيحي أدناه إطار عمل ومكونات إطار COSO:



3- تحديد الأهداف وفقا لمفهوم COSO:

- وضع أهداف عامة على مستوى المنظمة.
- وضع أهداف خاصة بالأنشطة التشغيلية.
- بناء آلية تواصل تمكن المنظمات من إيصال أهدافها للموظفين.
- ضرورة موائمة الأهداف الخاصة بالأنشطة مع الأهداف الرئيسية/العامة وترابطها مع بعضها.
- كفاية الموارد واستغلالها.
- تحديد عوامل النجاح.
- مشاركة الأقسام الإدارية في وضع الأهداف.

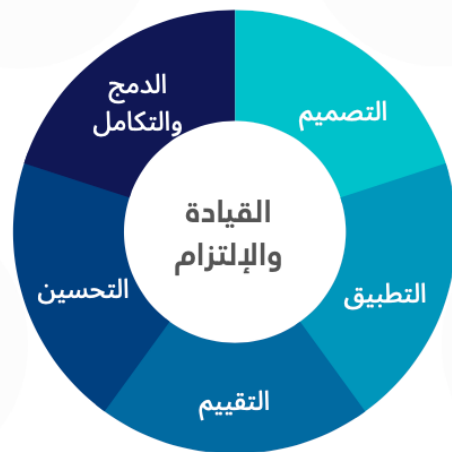
وبالتالي تستطيع المنظمات التي تطبق هذا المعيار من فحص واختبار وتقييم الإجراءات للتأكد من سلامتها وتوجيهها إلى المسار الأمثل لتنفيذ الأعمال وضمان استمراريته، ورفع التقارير حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ورفع كفاءة الأداء .

إطار عمل / تصميم إدارة المخاطر:

يجب أن تتضمن عملية إدارة المخاطر في المنظمة التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات والممارسات لأنشطة التواصل والاستشارة، وتحديد السياق وتقييم المخاطر ومعالجتها ورصدها ومراجعتها وتسجيلها والإبلاغ عنها.

بعد أن اكتسب فريق إدارة المخاطر معرفة شاملة بأنواع المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمة ومبادئ إدارة المخاطر، يمكنهم البدء في تصميم إطار عمل مناسب لإدارة المخاطر بدعم وقيادة الإدارة العليا. يؤكد ISO 31000 على تطوير إطار عمل من شأنه دمج عملية إدارة المخاطر بشكل كامل في المؤسسة، ويؤكد إطار العمل أن العملية على مستوى المنظمة مدعومة ومتكررة وفعالة. وهذا يعني أن إدارة المخاطر ستكون مكوناً نشطاً في الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط وعمليات إعداد التقارير الإدارية والسياسات والقيم والثقافة. وجعله متكيف مع الاحتياجات الخاصة وهيكلية جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها، ويتم تسهيل ذلك من خلال القيادة والتزام الإدارة العليا للمؤسسة. ومع ذلك فإن التزام الإدارة العليا وحدها لا يكفي، لذلك يجب متابعة التزام المنظمة بأكملها.

يتطلب التنفيذ الناجح لإطار إدارة المخاطر مشاركة وتوعية أصحاب المصلحة. وهذا يسمح للمنظمات بالتعامل بصراحة مع عدم اليقين في عملية صنع القرار، مع ضمان إمكانية أخذ أي حالة عدم يقين جديدة أو لاحقة في الاعتبار عند ظهورها، ويتضمن الإطار أنشطة عديدة مثل: إظهار القيادة والالتزام بإدارة المخاطر، ودمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية، وتصميم إطار عمل لإدارة المخاطر (والذي يتضمن فهم المنظمة وسياقها، والتعبير عن التزام إدارة المخاطر، وتعيين الأدوار، والصلاحيات، والمسؤوليات و المساءلة، وتخصيص الموارد المناسبة وبناء التواصل والاستشارات)، وتنفيذ عملية إدارة المخاطر، وتقييم عملية إدارة المخاطر ومعالجتها وتكييف الإطار وتحسينه باستمرار، كما هو موضح في الشكل أدناه:



مراحل عملية إدارة المخاطر:

الغرض الرئيسي من عملية إدارة المخاطر هو تمكين المنظمات من تقييم المخاطر الحالية أو المحتملة التي قد تواجهها، وتقييم المخاطر من خلال مقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر المحددة، ومعالجة هذه المخاطر باستخدام خيارات معالجة المخاطر. والمساعدة في صنع القرارات.

خطوات التنفيذ الفعال لعملية إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000 :

1 - إنشاء السياق:

عند إنشاء السياق يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية للمنظمة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها)، والبيئة الداخلية (الأهداف، والاستراتيجيات، والهياكل، والأخلق، والانضباط، الموارد البشرية وغيرها). كما يجب فهم سياق المنظمة قبل تحديد النطاق الكامل للمخاطر. وتحديد الغرض وأنشطة إدارة المخاطر الخاصة بها، وتحديد أهداف عملية تقييم وإدارة المخاطر. علاوة على ذلك، يجب على المنظمة تحديد الحدود والقيود المتعلقة بعملية إدارة المخاطر التي تؤثر على النطاق. ومن ثم تحديد معايير وفئات المخاطر التي سيتم استخدامها.

2 - تحديد المخاطر:

تتم وفق منهجية منظمة تتضمن مصادر المخاطر والأحداث وأسبابها وعواقبها المحتملة. ببساطة تحديد المخاطر يتعلق بإنشاء قائمة شاملة من المخاطر (الداخلية والخارجية) التي تواجهها المنظمة، ويمكن أن تتضمن مدخلات من مصادر مثل البيانات التاريخية، والتحليل النظري، وخيارات الخبراء، واحتياجات أصحاب المصلحة. تتيح عملية تحديد المخاطر للمؤسسة تحديد أصولها، ومصادر المخاطر، وأحداث المخاطر، والتدابير الحالية والعواقب. من خلال تحديد هذه العناصر ستكون المنظمة جاهزة لبدء عملية تحليل المخاطر.

3 - تحليل المخاطر:

يجب على المنظمة تحليل كل خطر تم تحديده في الخطوة السابقة. بناءً على مستوى المخاطر الذي يتم تحديده بعد تحليل المخاطر، فإن المنظمة قادرة على تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة أم لا. على هذا النحو إذا تبين أن الخطر غير مقبول، يمكن للمنظمة اتخاذ إجراءات لتصحيح المخاطر لتتوافق مع المستوى المقبول للمخاطر.

يجب أن تستخدم المنظمة أسلوباً رسمياً للنظر في عواقب واحتمالية كل خطر، ويمكن أن تكون هذه التقنيات نوعية أو شبه كمية أو كمية أو مزيجاً منها، بناءً على العوامل والظروف الداخلية والخارجية.

4 - **تقييم المخاطر:** تتيح هذه الخطوة للمنظمة فرصة الحصول على آلية تساعد في ترتيب الأهمية النسبية لكل خطر، بحيث يمكن تحديد أولوية العلاج من خلال تقدير الاحتمالية والأثر المترتب.

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

استراتيجيات معالجة المخاطر:

استراتيجيات معالجة المخاطر السلبية أو (التهديدات):

• التحمل/القبول:

يتم قبول الخطر مع مراقبته في حال كان تقييمه ضمن مستويات قبول المخاطر، ويمكن اللجوء إلى هذا النوع من المعالجة في حال عدم وجود ضوابط رقابية تحت السيطرة أو في حال كانت تكلفة العلاج أكبر من الآثار الناجمة عن الخطر نفسه.

• الإنهاء/ التجنب:

يتم تجنب النشاط المصاحب للخطر.

• المعالجة/التقليل:

إدخال ضوابط جديدة ووجود استراتيجية معالجة الخطر.

• النقل/التحويل:

مشاركة الخطر مع الغير أو تحويل الخطر، على سبيل المثال: التأمين.

استراتيجيات معالجة المخاطر الإيجابية أو (الفرص):

• الاستغلال/الاستثمار:

التأكد من تحقيق هذا الخطر أو الفرصة واستثماره في زيادة ربحية المنظمة أو تحسين الأداء والتعديل في بعض الأنشطة لضمان حدوثها.

• القبول:

يتم قبول الخطر وعدم اتخاذ أي إجراء، ويتم اللجوء لهذه الاستراتيجية كخيار أخير.

• المشاركة:

تحويل أو جزء من الفرصة إلى طرف ثالث لاغتنامها، كإلستعانة بخبير أو جهة خارجية.

• التحسين/التعزيز:

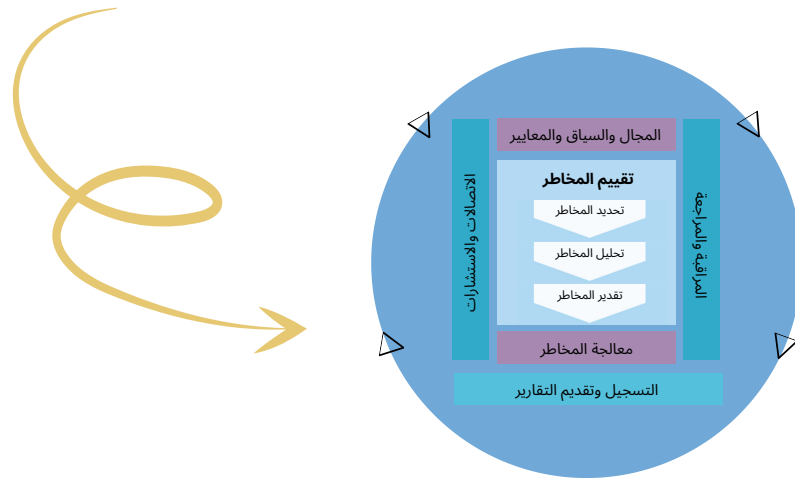
زيادة احتمالية حدوث الفرصة أو زيادة أثرها كتخصيص مصادر إضافية للمهام أو التفاوض مبكراً مع أصحاب المصلحة للحصول على أسعار أفضل.

6 - التواصل والتشاور: تتطلب الإدارة السليمة للمخاطر اتصالاً منظماً ومستمرًا والتشاور مع الأطراف ذات العلاقة بعمليات المنظمة. ويسعى الاتصال إلى تعزيز الوعي والفهم للمخاطر ووسائل الاستجابة لها، في حين أن التشاور يشمل الحصول على ردود الفعل والمعلومات لدعم صنع القرار.

7 - التسجيل وإعداد التقارير: هي التسجيل والإبلاغ أي أن نتائج عملية إدارة المخاطر يجب توثيقها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة. يعد التسجيل والإبلاغ ذات أهمية عالية من أجل الاتصال بأنشطة إدارة المخاطر والنتائج المتعلقة بتلك الأنشطة في جميع أنحاء المنظمة وتوفير الأساس والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وإعداد التقارير اللازمة بناءً على ذلك.

8 - المراقبة والمراجعة: بالنظر إلى أن كلاً من البيئة الخارجية والداخلية عرضة للتغيير المستمر، فإن الغرض من هذه الخطوة هو مساعدة المنظمات على تحسين وضمان جودة وفعالية عملية إدارة المخاطر.

تشتمل عملية المراقبة على إجراءات مثل: فحص تقدم خطط العلاج، ومراقبة الضوابط الموضوعية وفعاليتها، والتأكد من تجنب الأنشطة المحظورة، والتحقق من أن البيئة لم تتغير بطريقة تؤثر على المخاطر.



وأخيراً

إدارة المخاطر تشكل الدرع الواقي لجميع المنظمات الصغيرة و الكبيرة في جميع المجالات، فهي تهتم بحماية أصحاب المصلحة والمشروع من الأخطار المتوقعة والغير متوقعة، إدارة المخاطر قادرة على التحكم في جوانب المنظمة في العمليات و الموارد والإجراءات التشغيلية، وكذلك الأيدي العاملة.

فهي جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل بحيث تسهل سير العمل وتجعله أقل صلابة وأكثر مرونة لمواجهة التحديات والمخاطر، كما تعمل على الحد من الخسائر ورفع الكفاءة من خلال تطبيق خطط منظمة ومرنة مع مرور الوقت ومهيئة لأي حدث مفاجئ أو غير متوقع، حيث أن تنفيذ الخطط والنظر في الأحداث والمخاطر يمكن المنظمة من توفير المال وحماية المستقبل، كما تساعد على تجنب التهديدات المحتملة وتقليل تأثيرها وتساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

ولعل نختم الإصدار ببعض الممارسات التي تساعد في نشر وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر في المنظمات:

- 1- التوعية المستمرة للإدارات والموظفين لترسيخ مفاهيم المخاطر والتعامل معها وإدارتها بشكل استباقي ووقائي.
- 2- دمج كامل لنظام إدارة المخاطر ضمن بناء حوكمة المنظمة لإيجاد نظرة مشتركة ولغة موحدة تمكن من التواصل بفعالية في عملية إدارة المخاطر.
- 3- الاتصال المستمر والمتكامل بالأطراف والجهات ذات العلاقة بإدارة المخاطر.
- 4- تطبيق إدارة المخاطر في الأنشطة اليومية، وعمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 5- تحديد شامل وكامل للمساءلة ومشاركة المسؤولية مع ملاك المخاطر.
- 6- التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر.

تطوير

توعية

بناء

اثراء

المراجع

المراجع الإنجليزية :

☞ دليل المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000:2009 – المبادئ والإرشادات "التوجيهات"
ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines

☞ دليل المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000:2018 – الإرشادات
ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines

☞ دليل إدارة المخاطر ISO73:2009 – المصطلحات
ISO GUIDE 73:2009 Risk management — Vocabulary

☞ إدارة المخاطر المؤسسية – الإطار المتكامل الصادر من COSO مع الاستراتيجية والأداء - الملخص التنفيذي
Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary

☞ دليل ممارسي المخاطر ISO 31000 - معهد إدارة المخاطر (IRM)
A Risk Practitioners Guide to ISO 31000:2018 Institute of Risk Management

☞ معيار الممارسة والتطبيق لإدارة مخاطر المشروع من كتاب PMBOK – معهد إدارة المشاريع (PMP)
Practice Standard for Project Risk Management – Project Management Institute

☞ إرشادات إدارة المخاطر PECB - ISO 31000:2018
Guidelines - ISO 31000:2018– Whitepaper Risk Management

المراجع العربية / المترجمة:

☞ ملخص متطلبات المواصفة الإرشادية لإدارة المخاطر ISO 31000:2009 للاستشاري أستاذ أمجد خليفة

☞ الأنواع الرئيسية للمخاطر التجارية by Andrew Blackman

☞ مقال عن أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات

تطوير

توعية

بناء

اثراء



Risk management



rmp.work



rmp@rmp.work



in Risk Management platform



rm_platform



rmplatform



rmplatform

اثرء

بناء

توعية

تطوير