



مجلة منصة إدارة المخاطر





وارن بافت

”

نحتاج 20 عامًا
لبناء السمعة،
وخمس دقائق
لإفسادها، وإذا
أدركت ذلك فإنك
ستقوم بعملك
بشكل مختلف.

”



القطر

عن المنصة	3
البداية والفكرة	4
منصة المخاطر.. يتحول الحلم الى حقيقة	7
البجعة السوداء، وكيفية التعامل مع الأحداث الغير متوقعة	10
الخطوات الخمسة لعملية إدارة المخاطر	12
عوامل نجاح إدارة الأزمات في زمن الكورونا	15
١٢ طريقة لتحسين ثقافة المخاطر	18
ماهية إدارة المخاطر وإطار عملها	23
أبرز المخاطر في 2020 م	25
كيفية توثيق بيانات المخاطر	27
الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية	32
معايير تقييم المخاطر	33
الإشراف على مدى الاستعداد لتحمل المخاطر والمعوقات التي يجب تجاوزها والتغلب عليها	35
استمرارية الأعمال	41
كيفية استخدام مصفوفة تقييم المخاطر	45
ملتقيات المنصة	49
ورش العمل	50
فعاليات	51
إثراء علمي	53
برامج تدريبية	54
GRC أركان	55



منصة إدارة

المخاطر



الرؤية

المنصة الرائدة في مجال المخاطر في العالم العربي.

الرسالة

خدمة الأفراد المهتمين في مجال المخاطر من خلال الإثراء المعرفي، العلمي والعملية، والمشاركة في نشره وتطويره.

الأهداف

1. بناء وترسيخ قاعدة معرفية وعلمية للمهتمين في مجال المخاطر.
2. نشر الوعي والتثقيف حول إدارة المخاطر و المجالات المرتبطة بها.
3. تقديم خدمات وأنشطة وبرامج متخصصة في مجال المخاطر.
4. دعم و الارتقاء بمهنة المخاطر من خلال توفير بيئة تواصل محفزة للمهنيين والمهتمين بالمجال وللطلبة والطالبات.



البداية والفكرة

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 تساعد في استغلال الفرص وأماكن التحسين المحتملة لاسيما مع الأحداث المتسارعة التي تعيشها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 والبرامج التابعة لها والعالم بأجمع وما يتعرض له من أزمات.

ونظرًا إلى أهمية هذا المجال والاهتمام به مؤخرًا، ومن أجل الإثراء المعرفي والعلمي والعملية في مجال المخاطر والمجالات المرتبطة به، والحاجة لوجود مصادر عربية تدعم هذه المجالات ولنشر الوعي والتثقيف بها.

ومن هنا جاءت فكرة إنشاء

منصة إدارة المخاطر
Risk Management Platform

وهي منصة تطوعية عربية متخصصة في مجال المخاطر والمواضيع المرتبطة بها.

وبحمد الله وفضله انطلقت المنصة
في شهر يناير من عام 2020م



حرصنا على تنوع الخدمات التي تقدمها المنصة ووصولها لأكبر شريحة من المهنيين والمهتمين بالمجال، فعملنا على إصدار العدد الأول من مجلة منصة إدارة المخاطر حيث تتضمن معلومات مفيدة ومتنوعة ومجموعة من المقالات العربية المتخصصة في مجال المخاطر والمواضيع المرتبطة بها كُتبت حصرياً للمنصة تحت أيدي مختصين ومهنيين ومنها مقالات مترجمة، واستعراض أعمال وفعاليات المنصة، كما تم تسليط الضوء على أبرز التقارير المنشورة في المجال.

فلسفة الشعار

اللون الرمادي يعبر عن طبيعة أصل الخطر (احتمالية حدوث).

الألوان تعبر عن درجات الخطر.

الخطوط الأفقية في وسط الشعار تعبر عن طرق المعالجة الأربعة Mitigation



الحروف المختصرة لكلمة

Risk Management Platform



المعرفة

هي غذاء العقل والروح

والفكرة

بلا عمل هي مجرد حلم





منصة المخاطر حينما يتحول الحلم إلى حقيقة

أحمد الراشد



والناس وساعدت على تبني رؤية منفتحة لإحداث التغييرات المرجوة، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تطبيق مفهوم إدارة المخاطر وذلك خلال تنفيذ مبادرات برنامج التحول الوطني، والذي يتضمن الربط بين احتمال وقوع الأحداث العارضة المرتبطة بمجموعة متنوعة من المخاطر وبين الآثار المترتبة على حدوثها، وتحديد الوسائل المناسبة للتحكم فيها بصورة استباقية.

كان يوم الجمعة الموافق 16 صفر من عام 1440هـ يوماً ذهبياً لـ ينسى في تاريخ مملكتنا الحبيبة وتاريخ جميع المهتمين بالمخاطر من مهنيين وأكاديميين.

لشبابنا وشاباتنا أهمية كبيرة في بناء الأوطان ورفعتها، والنهوض بها، فهم يمتلكون الهمة التي تساعد في القيام بأعمال كثيرة وعظيمة في المجتمع.

أجمل ما رأيت هو الجهود الرائعة من بعض السواعد الشبابية التي أثمرت عن تأسيس منصة مختصة بالمخاطر تهدف إلى بناء وترسيخ قاعدة معرفية وعلمية للمهتمين في مجال المخاطر والارتقاء بمهنة المخاطر من خلال توفير بيئة تواصل محفزة.

أن الإهتمام بالمخاطر يعبر عن أهمية "رؤية السعودية 2030" وسهلت من الطرق التواصلية بين المسؤولين



فقد وافق مجلس الوزراء في ذلك اليوم على إنشاء مجلس المخاطر الوطنية والذي يرسخ التأكيد الحازم والجازم من حكومتنا على الماضي قدمًا في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية باحترافية وجودة عالية وعالمية بل وتؤكد أننا لا نرضى إلا بأن نبدأ من حيث انتهى الآخرون.

وجود خريطة طريق لإدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام والخاص سيسهم كثيرًا في مواجهة الأخطار، وتفعيل أدوات تطبيق "رؤية المملكة 2030". وصلنا إلى مرحلة مهمة جدًا في مسيرة تحقيق "الرؤية"، وستكتمل فرص النجاح بتفعيل أدوات الحوكمة التي تسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة، ومن بينها إدارة المخاطر، بالتزامن مع الأدوات الأخرى.

منصة المخاطر حينما يتحول الحلم إلى حقيقة





الدول التي ينتشر فيها المرض ووضع إجراءات احترازية للقادمين للحج والعمرة وإيقاف التأشيرات السياحية مؤقتاً حتى تتم السيطرة على هذا المرض عالمياً.

ختامًا: أثبتت السعودية قدرتها على إدارة الأزمات والمخاطر في كثير من المجالات، إذ جسدت أزمة فايروس كورونا الذي ضرب العالم استطاعتها اتخاذ إجراءات احترازية وتدابير وقائية مناسبة مع الحدث والأزمة. ولقد استعدت المملكة مبكراً وبدأت في اتخاذ قرارات شجاعة وحازمة قبل انتشار الفايروس في البلاد، مما يظهر سياسة الدولة ومدى قوتها وقدرتها على التعامل مع الأزمات بما يضمن استمرارية الأعمال في كافة المجالات.

واتخذت المملكة قرارات حاسمة هدفها الحرص على سلامة المواطنين والمقيمين والقادمين من خارج المملكة، وأهمها منع السفر إلى

خبرة المملكة الطويلة في التعامل مع كل الظروف والمخاطر واحتواء ومحااربة الأوبئة وعزلها يأتي من تجاربها الطويلة في إدارة المخاطر والحشود والحفاظ على أمنها، ولا شك أن التدابير المطبقة من قبل المملكة لرصد الفايروس عند المعابر الحدودية واحتواء أي حالة قد تظهر هي موضع تقدير دولي وفقاً لبيانات الجهات الدولية المعنية.



البجعة السوداء وكيفية التعامل مع الأحداث غير المتوقعة

هدى عبدالرحمن الأحيدب ✍️



ومن أشهر الأحداث التاريخية
للتدليل على ودود ظاهرة البجعة
السوداء:

أحداث "11 سبتمبر" لم يكن حدوثها
متوقفاً على الإطلاق، ولو كان ذلك
لرأينا الطائرات المقاتلة تحوم فوق
برجي التجارة لمنع وقوع الهجوم، و
بعد وقوع هذا الحدث أخبرت الولايات
المتحدة الأميركية على أنها قادرة
على التنبؤ بمثل هذا الحدث من
خلال تجنب "الإرهاب" حيث قامت
بتجنب بناء أبراج شديدة الارتفاع
متوقعة تكرار مثل هذه الهجمات،
بينما في الواقع احتمال تكراره كان
ضئيلاً.

حدث "تسونامي" في المحيط
الهادئ الذي وقع في ديسمبر
2004م وما سببه من أضرار خلفه،
فلو كان ذلك متوقفاً لكان من
الممكن وضع نظام للإنذار المبكر.

في الكثير من الأحيان ما يقع في حياتنا
الاجتماعية والعملية أو حتى في العالم من
حولنا، حدث ما لم نتوقع حدوثه من قبل! وغالباً
ما تكون لهذه الأحداث الغير متوقعة تأثير يغير
الكثير من الأمور في حياتنا..

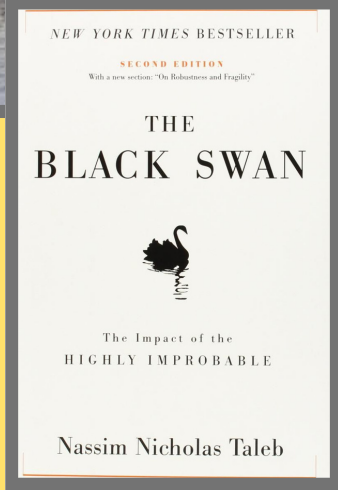
وهو الأمر الذي قد يُعيد إلى الأذهان نظرية
"البجعة السوداء" لصاحبها نسيم نيكولا طالب.
فسر الكاتب الأمريكي من أصل لبناني، نظريته
في كتاب تم نشره تحت عنوان "البجعة
السوداء" في عام 2007م، والذي تُرجم إلى
31 لغة تقريباً وحظى بمبيعات تبلغ ملايين
النسخ وأصبح الكتاب الأكثر مبيعاً على قائمة
"نيويورك تايمز" وسبب تسميته لكتابه بالبجعة
السوداء يرجع إلى الافتراض الذي شاع في
أوروبا في القرن السابع عشر الميلادي، الذي
يقول أن:

"جميع البجع بيضاء ومن الاستحالة وجود بجع
سوداء!"

و"البجعة السوداء" هي عبارة عن حدث
مفاجئ أو نادر الحدوث ينحرف عن مساره
المتعارف عليه والذي يكون في الغالب غير
متوقع أو من الصعب التنبؤ به سواء كان إيجابياً
أو سلبياً.



لتحميل وقراءة الكتاب



النسخة الإنجليزية



النسخة العربية المترجمة



و باتت ديناميات "البجعة السوداء" تفسير تجلى في العديد من الأحداث؛ كانهيار الاتحاد السوفيتي وانتشار الانترنت وانهيار الأسواق العالمية خلال عام 1987م وما أعقبه من تعافي غير متوقع لمثل هذه الأسواق.

ويقول صاحب النظرية عن منطق "البجعة السوداء" إنه يجعل ما لا نعرفه أكثر أهمية مما نعرفه، فإن من الدروس المستفادة من هذا الكتاب أنه يحاول أن يعلمنا كيفية التعامل مع الأحداث المفاجئة أو غير المتوقعة، بالإضافة إلى تقنيات التغلب على المخاطر التي يمكن أن نتعرض لها والاستعداد المسبق لكل التحديات الجديدة مثل: تجنب وضع كل البيض في سلة واحدة، ومحاولة بناء خطط احتياطية من أجل التعامل مع هذه الأحداث، والسعي إلى توفير حلول تهدف إلى تجنب تلك الأحداث.

لأن "بجعة سوداء واحدة كافية لإنهاء فرضية استمرت
مئات الأعوام بأن كل البجع بيضاء اللون"



الخطوات الخمسة لعملية إدارة المخاطر

ترجمة: غادة القاضي
مراجعة: هدى الأحيدب



الفئات الأربعة الرئيسية للمخاطر هي مخاطر الخطر، مثل الحرائق والاصابات، والمخاطر التشغيلية مثل انخفاض الموارد ومعدل الدوران، والمخاطر المالية مثل الركود الاقتصادي، والمخاطر الاستراتيجية مثل المنافسين الجدد وسمعة العلامة التجارية.

إن القدرة على تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها أمر جوهري لعملية إدارة المخاطر.

من الممكن أن تحدد المؤسسة مخاطرها من خلال الخبرة وتاريخها السابق، الاستشارات مع مهنيين القطاع والبحوث الخارجية، أيضاً محاولة إجراء المقابلات والعصف الذهني الجماعي.

من المهم تذكر أن بيئة المخاطر متغيرة دائماً، لذا فإن هذه الخطوة يجب أن تراجع بشكل منتظم.

إن تنفيذ عملية إدارة المخاطر أمر جوهري لأي منظمة، وحتى تكون جيدة يجب أن تكون غير كثيرة الموارد أو صعبة التنفيذ بالنسبة للمؤسسات أو لوسطاء التأمين لتقديمها لعملاءهم. كما أنها مع القليل من التشكيل، لبناء والفهم الجيد للمؤسسة تصبح مجددة.

تتطلب إدارة المخاطر الاستثمار في الوقت والمال لكنه غير أساسي لتكون فعالة، وفي الواقع يتم توظيف إدارة المخاطر والحفاظ عليها جيداً عندما يتم تنفيذها بشكل تدريجي مع مرور الوقت.

الحل هو الحصول على فهم أساسيات العملية والعمل على تنفيذها.

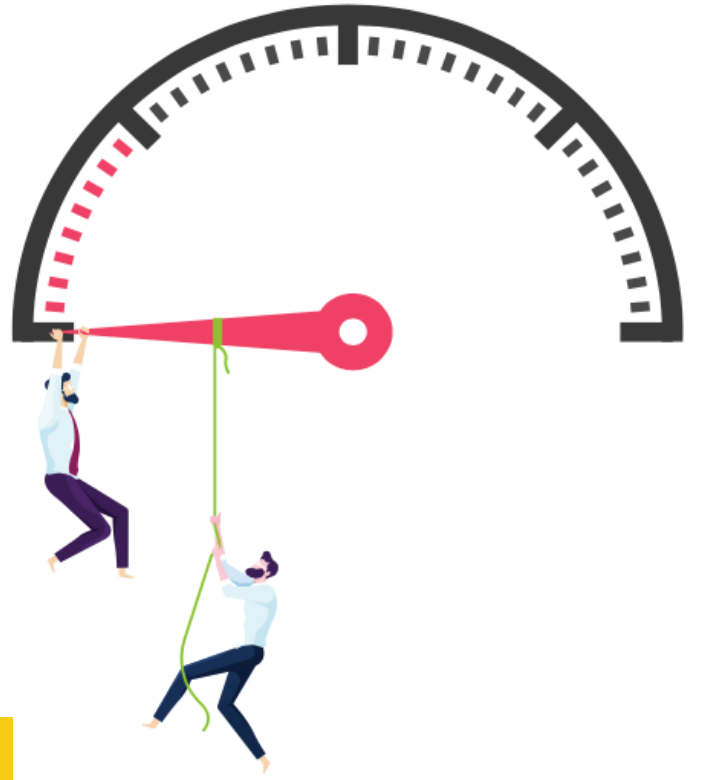
الخطوات الخمسة لعملية إدارة المخاطر:

1- تحديد المخاطر المحتملة
مالذي يمكن أن يحدث بشكل خاطئ؟

معرفة معدل التكرار ودرجة الخطورة لمخاطرك يظهر لك أين تقضي الوقت وتصرف المال ، كما سيسمح لفريقك بتحديد أولويات مواردهم.

3- اختبار الحلول البديلة

ماهي الطرق المحتملة لمعالجة الخطر؟ وماهي التي تحقق أفضل توازن بين التكلفة والفعالية؟ عادة ما يكون لدى المؤسسات الخيار بين قبول، تجنب، ضبط أو تحويل الخطر.



2- قياس الخطورة ومعدل التكرار ما احتمالية حدوث الخطر؟ وما هو تأثيره في حال حدوثه؟

قبول الخطر يعني اتخاذ القرار بأن الخطر هو خطر متأصل لممارسة النشاط وأن المنفعة من هذا النشاط يفوق الأخطار المحتملة.

تجنب الخطر يعني أن المؤسسة بكل بساطة لن تمارس هذا النشاط.

ضبط الخطر يشمل المنع (تقليل احتمالية حدوث الخطر) أو وضع خطة المعالجة التي تخفف من أثره في حال حدوثه.

تحويل الخطر إعطاء المسؤولية لأي نتائج سلبية لطرف آخر، كما في حالات التأمين.

تستخدم العديد من المؤسسات الخريطة الحرارية لقياس مخاطرها، الخريطة الحرارية هي تمثيل رسمي للبيانات يحدد المخاطر المتكررة والمخاطر ذات الأثر الشديد وبالتالي تتطلب أكبر قدر من الموارد. هذه الخريطة تساعد في تحديد ماهي المخاطر ذات احتمالية الحدوث القليلة أو الأثر القليل وماهي المخاطر ذات احتمالية الحدوث العالية والأثر الحاد.



4- تحديد الحل الأمثل وتنفيذه

- بمجرد أن يتم إعداد قائمة بالحلول المحتملة والمعقولة، اختر الحل ذو الاحتمالية الأعلى لتحقيق النتائج المرغوبة.

- ابحث عن الموارد اللازمة، مثل الأشخاص والتمويل والحصول على الدعم اللازم. غالبًا سوف تحتاج إلى الحصول على موافقة الإدارة العليا على الخطة، وسيتعين إبلاغ أعضاء الفريق وتدريبهم إذا لزم الأمر.

- ضع عملية محكمة لتنفيذ الحل بشكل منطقي ومتسق عبر المؤسسة، وشجع الموظفين خلال كل خطوة من الطريق.

5- مراقبة النتائج

إن إدارة المخاطرة هي عملية وليست مشروع من الممكن أن ينتهي ويتم نسيانه، فالمؤسسة وبيئتها ومخاطرها متغيرة باستمرار، بالتالي يجب مراجعة العملية باستمرار.

حدد ما إذا كانت المبادرات فعالة وإذا ما كانت التغييرات والتحديثات مطلوبة أم لا، في بعض الأحيان قد يضطر الفريق إلى البدء من جديد بعملية جديدة إذا لم تكن الاستراتيجية المنفذة فعالة.

„ إذا قامت المؤسسة بتشكيل عملية إدارة المخاطر تدريجيًا وقامت بتطوير ثقافة المخاطر، ستصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف للتغيرات التي تواجهها، كما أن هذا يعني اتخاذ قرارات أكثر استنارة بناءً على صورة كاملة لبيئة عمليات المؤسسة وربح إجمالي أفضل على المدى البعيد „



المصدر:

عوامل نجاح إدارة الأزمات في زمن الكورونا

أحمد الحيري 



إذن فمع كل تطور إنساني تظهر أخطار جديدة لم تكن موجودة من قبل، ودائماً ما استطاع الإنسان تطوير طرق لتحديد هذه الأخطار والتعرف عليها، والتحكم بها؛ لتقليل أثرها إلى الحد الأدنى، وأصبح ذلك جزء من غريزته للبقاء، و شيفرته الوراثية، إلى أن وصلنا إلى مرحلة متقدمة من إدارة الأخطار والأزمات في القرن الواحد والعشرين.

ظهر هذا العلم وتطور من واقع الحاجة الماسة له، إذ أدرك الإنسان أنه قد لا يتمكن من منع وقوع بعض الأخطار ولكن بإمكانه بالإدارة الرشيدة لها تقليل الأثر الناتج عنها إلى الحد الأدنى، ومع أنه يوجد تقبل من البشر لوقوع الأخطار ذات المنشأ غير البشري، التي تؤدي إلى أزمة كبيرة، إلا أنهم لا يتقبلون أن تدار هذه الأزمات بطريقة غير صحيحة؛ بحيث تؤدي إلى زيادة حدة الآثار السلبية عما كان يفترض أن تكون.

الأخطار ملازمة للبشر منذ الأزل، بعض هذه الأخطار احتمال حدوثها عال وبعضها مستبعد الحدوث، بعضها شديد الأثر وبعضها الآخر منعدم الأثر، بعضها ينشأ بدون تدخل منه وبعضها ناتج بسبب خطأ بشري منه أو من غيره.

وعلى فترات متباعدة اختبرت البشرية أخطار تُصنّف بأنها نادرة الحدوث، لكنها ذا تأثير شديد على البشر والشجر والحجر، كالبراكين و الزلازل والجفاف والفيضانات والأمراض وغيرها. وإذا كان أثر هذه الكوارث سابقاً محدوداً بالمنطقة الجغرافية التي ضرب بها؛ إلا أنها كوارث ذات أثر عابر، وذلك ناتج عن التطور السريع الذي اختبرته البشرية خلال العقود الأخيرة في مجال الاتصالات والمواصلات، الذي جعل الكوكب كقرية صغيرة مترابطة مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال أدى انفجار بركان آيسلندا إلى وقف الحركة الجوية في أجزاء كبيرة من أوروبا، و سبب خسائر كارثية لشركات الطيران.



الشفافية: في إدارة الأزمات يجب أن تكون الشفافية عالية ويجب أن تُقال الحقائق بكل وضوح، والمقدار الصحيح من الحقائق الذي يجب أن يُقال هو بالعادة أكثر مما يرغب المسؤولون بالتصريح به، وأقل مما يريد العامة سماعه، وقد يتم تجزئة هذه الحقائق على دفعات ولكن دون إخفاء أي حقائق جوهرية.

الاستجابة السريعة: إن إنكار الأزمة أو محاولة التقليل من أثارها وتجاهلها؛ قد يؤدي إلى تضخم النتائج الكارثية بسبب تأخر أخذ التدابير اللازمة، لذا فإن الإدارة الناجحة للأزمات تتطلب سرعة التعامل معها دون تأخير.

العمل الجماعي: على إدارة الأزمة مراعاة أن يكون عملها بالتنسيق مع أكبر عدد ممكن من الأطراف ذات الصلة من مؤسسات حكومية وأهلية وأفراد المجتمع؛ لتكون الخطوات المتخذة تتم بترتيب صحيح متناغم لايؤدي إلى فوضى.

الأمثلة على **أزمات** اختبرتها البشرية في الماضي القريب كثيرة، على سبيل المثال لا الحصر: (أزمة الرهون العقارية الأمريكية، جنون البقر، انفلونزا الطيور، انفلونزا الخنازير، السارس، تلوث الحليب المصنوع في الصين، انفجار بركان آيسلندا، تسونامي أندونيسيا، تسونامي اليابان، والتسرب الإشعاعي النووي من مفاعل فوكوشيما، انفجار تشرنوبل، وأخيراً وليس آخراً أزمة كورونا).

تم التعامل مع هذه الأزمات إما بنجاح باهر أو بفشل ذريع، و ما يهمنا هو محاولة إيجاد عوامل مشتركة في الأزمات التي تم إدارتها بنجاح؛ لنستطيع استخدامه كدليل إرشادي في إدارة الأزمات بمختلف أنواعها بشكل عام، **ونلخص التالي:**

الاستعداد والجهوزية: قامت حكومات كثيرة بإنشاء هيئات حكومية لإدارة الأزمات، مهمة هذه الهيئات هو وضع سيناريو للأزمات المحتملة، وطرق التعامل معها، ولو حظ أن هذه الدول كانت أنجح من غيرها على إدارة الأزمات بطريقة حكيمة، سواء أكانت أزمات سياسية أم أزمات ناتجة عن تحقق أخطار الطبيعة.

توظيف التكنولوجيا: استطاعت الدول توظيف التكنولوجيا سواء بالتنبؤ بالكوارث ومحاكاتها؛ لمعرفة السيناريوهات المختلفة المحتملة لها، وكذلك استطاع استخدام التكنولوجيا للتحذير عبر أنظمة إنذار مبكر، وكذلك توصيل المعلومات اللازمة عبر تقنيات الاتصال الحديثة.



خطة للتعامل مع الإعلام: يجب أن يكون التعامل مع الإعلام بصورة ذكية في عصر التواصل الرقمي، وأن يكون هناك متحدث يقدم المعلومات والإحصائيات والحقائق والإرشادات بدقة ووضوح غير قابل للتأويل والتأخر في التعامل مع الإعلام، فقد يجعل متخذي القرار تحت رحمة ومحاكمة مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي وقد يفاقم ذلك من الأزمة ويزيد من الشائعات.

أخيراً فإن مواجهة
الأزمات تتطلب صبراً
وثقة بالله؛
لتعود الأمور إلى
أفضل مما
كانت قبل
الأزمة.

الوعي المجتمعي: إن مستوى الوعي قد يكون أحد العوامل الحاسمة في تخطي الأزمات بشكل سلس، لذا من مهمة الحكومات الحرص على أن يكون الوعي المجتمعي عالٍ؛ بحيث يكون هناك تعاون كامل وإيثار بين أفراد المجتمع.

تقدير الموارد البشرية: إن كثير من الأزمات حدثت بسبب تجاهل إشارات سجلت من قبل أشخاص يعلمون في أدنى الهرم الوظيفي، لذا لابد من إعطاء أهمية متساوية للجميع، وتقدير إمكانيات الأفراد المختلفين بغض النظر عن مركزهم في الهرم الوظيفي، إذ قد يكون هؤلاء هم أول من يلاحظوا المؤشرات الأولية للأزمة، وكذلك قد يكون خط الدفاع الأول في مواجهته.

الاستعانة بالخبراء: إدارة الأزمات الناجحة تتطلب إشراك خبراء، يتنوع هؤلاء الخبراء بحسب نوع الأزمة والأخذ بتوصياتهم - على الرغم من قسوتها أحياناً - له دور في عبور الأزمة بأقل الخسائر الممكنة.

طريقة لتحسين ثقافة المخاطر

ترجمة: مرتضى اللويمي
مراجعة: رحاب الخليف 



والإدارة التنفيذية وصولاً إلى الوظائف التشغيلية. فلا يوجد نهج واحد يناسب الجميع ، ولكن بإمكاننا جميعاً مشاركة الدروس وتبنيها في أعمالنا. ومن هذا المنطلق نستخلص 12 خطوة يمكن من خلالها تعزيز العلاقات بين الإدارات ونشر النهج الصحيح لإدارة المخاطر في المنظمة.

ماذا تريد أن تكون عليه ثقافة المخاطر الخاصة بك؟ بتعبير أدق ما هي السلوكيات والأنطباعات التي تطمح أن يمتثل بها الموظفون؟ وكيف ستؤثر على إستراتيجية و أداء وقيمة منشأتك؟ في الجهود المبذولة لتحديد ما نسميه "ثقافة المخاطر" ، نحاول بشكل أساسي تحسين نهج المخاطر لدينا لدعم تحقيق أهداف العمل. كقادة للمخاطر علينا أن نتشارك نفس الأهداف على نطاق واسع. نريد لإدارة المخاطر، الآتي:

1- حدد مستوى توقعات مجلس إدارتك. على مجلس الإدارة أن يحدد أهدافه وتوقعاته بوضوح وينشرها لجميع أفراد المنظمة. يجب أن يوضح المجلس موقف المنظمة تجاه المخاطرة الذكية وكيفية إختلافها مع المقاييس المستهدفة

2- هيكلة وتعديل عملياتك لتقديم التقارير إلى المجلس. هناك ثلاثة أنواع لتقارير المخاطر تقدم إلى مجلس الإدارة:

- أن تكون جزءاً لا يتجزأ من نسيج أعمالنا.
- تؤثر بشكل إيجابي على القرارات في جميع المستويات.
- التركيز على الفرص والمخاطر من ناحية إيجابية.
- دعم الأداء والتوجه الاستراتيجي للأعمال.
- دعم الثقافة التي تحتضن كل ما سبق.

يتطلب الأمر للوصول لتلك المرحلة التركيز على العلاقات الجيدة من خلال دعم مجلس الإدارة



- ما هي أهداف المنظمة الاستراتيجية و ما هي أهم العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك؟
- كيف تنجح المنظمة في إعداد ميزانية تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟
- التقارير القائمة على الاستثناء تتحدث عن نقاط مثل: (س) حدث أو قد يحدث. نقترح ونطلب الموافقة لمعالجة هذا من خلال (ص) المحدد زمنياً. هذا مهم بشكل خاص للمخاطر الخارجية مثل فيروس كورونا او الحروب التجارية.

دمج مستوى قبول المخاطر في جميع عمليات اتخاذ القرار بما في ذلك:

العمليات التشغيلية المتكررة: تخطيط المبيعات والعمليات ، أحد الأمثلة على "العمليات التشغيلية المتكررة". يجب أن يساعد مدى مستوى قبول المخاطر "شهية المخاطر" في صنع القرار في مجالات مثل: الاحتمال المقبول لعدم القدرة على تلبية طلبات العملاء ؛ وما الذي يقود الاستثمارات؟

بالإضافة إلى ذلك ، سيستفيد مجلس الإدارة والقيادة من مناقشة فعالية و "صحة" برنامج إدارة المخاطر من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل نهج المنظمة لإدارة المخاطر يعتبر فعال وكافي؟
- ما هي التغييرات التي يجب على المنظمة أن تقوم بها لتعزيز فعالية إدارة المخاطر؟

المشاريع الفردية: يجب أن تساعد بيان مستوى قبول المخاطر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء والأهداف: كيف ننفذ المشروع مع احتمال مرص لتحقيق الأهداف؟

3- دمج إدارة المخاطر في صنع القرار. لن يكون لإدارة المخاطر الدور الفعال في عمليات المنظمة إذا لم يكن لها أثر حقيقي في عمليات صنع القرار هذا وكما نصت معايير لأيزو 31000 و كوسو على أهمية دمج ادارة المخاطر في عملية صنع القرار.

4- إنشاء بطاقات قياس الأداء بدلاً من بطاقات قياس المخاطر. أضف الاحتمالية و تأثير المخاطر و الفرص في بطاقات الأداء وأستخدم مؤشر لأداء لقياس ذلك.

إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي ربط مدى مستوى قبول المخاطر "شهية المخاطر" بثقافة المنظمة و ذلك من خلال



5- ضع فريق المخاطر كمستشارين موثوق بهم. بالعودة إلى النقطتين السابقتين (الثالثة والرابعة) ستساعد القرارات المنتظمة التي تعزز بشكل فعال رؤى ومنهجيات إدارة المخاطر على وضع مديري المخاطر كمستشارين موثوقين للأعمال حيث يعتبر ذلك تحد بالنسبة لهم و لهذا فان نطاق تأثيرهم يفضل أن يبدأ من الأشخاص المرتبطون بالعمليات اليومية لتحقيق أعلى المكاسب.

7- تأكد من تفاعل قيم منشأتك مع ثقافة المخاطر.

تعتمد المخاطر والثقافات الفرعية الأخرى على قيم الشركة. ثقافة المخاطر ، على سبيل المثال، هي ثقافة فرعية لثقافة الشركة ولذلك لا بد من نشر وترسيخ هذه القيم بشكل موجز وواضح لكل من يعمل مع المنظمة ، بما في ذلك المقاولين والأطراف الخارجية. تعتبر الموارد البشرية أحد المصادر الرئيسية في إبراز و تقديم قيم المنظمة و لهذا يجب على مديري المخاطر التعاون مع الموارد البشرية وكذلك الأقسام الأخرى بالعمل على ضمان وجود ثقافة مخاطر محدثة و محسنة بشكل دوري.

8- شارك الأخطاء و الدروس.

مشاركة المنظمة لتجاربها يعتبر فرصة جيدة للتعلم من خلال خلق بيئة تدعو إلى المزيد من الالتزام و الثقة بين الموظفين.

6- هيكله برامج الحوافز لتحسين ثقافة المخاطر الخاصة بك.

يجب أن يبدو برنامج الحوافز الأمثل مثل هذا:

- تفضيل الأداء على المدى الطويل والمستدام على الأداء على المدى القصير.
- لا تعاقب الفشل على الرغم من الإدارة الحصيفة والموثقة للمخاطر المتوقعة.
- لا تحفز الحظ لأنك قد تحصل على "نتيجة جيدة" حيث كان هناك الحد الأدنى من إدارة المخاطر وهذا لا ينبغي الإشادة به.
- تفضيل السلوك الأخلاقي ومعاينة السلوك غير الأخلاقي لذا يجب رسم خطوط واضحة هنا :

1. إذا فشل، في الامتثال للمعايير والثقافات

والمبادئ التوجيهية المذكورة ، فقد يتم طردك اعتماداً على شدة إهمالك.

2. إذا أتهمت بارتكاب جريمة لشيء فعلته

كعضو في مجلس الإدارة / تنفيذي /

قائد/مدير – قد يتم طردك على الفور

وسيتم فقدان جميع المكافآت والمزايا

وما شابه ذلك.



9- خلق بيئة آمنة نفسياً لزيادة المخاطر.

هذا يقودنا إلى نقطتي التالية - خلق بيئة آمنة لزيادة المخاطر. انظر إلى ما حدث مؤخراً في الصين مع انتشار فيروس الكورونا حيث تم إسكات الطبيب الذي رفع الراية الحمراء و تم تهديده. واليوم ، تواجه الصين ما يعترف شي جين بينغ نفسه بأنه أزمة كبيرة. للأسف ، هناك العديد من الحالات حيث يستمر حدوث ذلك.

لنأخذ الأزمة المالية لعام 2008 م، كمثال آخر ببساطة ، كانت هناك أربع مجموعات من مديري المخاطر:

- أولئك الذين لم يروا ذلك قادماً أبداً (ربما هذه هي أكبر مجموعة).
- أولئك الذين رأوا ذلك قادماً ولكنهم كانوا غير متأكدين وقرروا عدم التحدث (أيضاً مجموعة كبيرة).
- أولئك الذين رأوا ذلك ، تحدثوا ، وتم تجاهلهم أو حتى السخرية منهم. كان هذا هو الحال بالنسبة للاقتصادي نورييل روبيني الملقب بالدكتور دوم الذي تنبأ بالأزمة المالية العالمية لعام 2008م.
- أولئك الذين رأوا ذلك ، تحدثوا - وطردهوا.

بالإضافة إلى ذلك ، يجب على المنظمة خلق بيئة يشعر فيها الموظفين بالمزيد من الوضوح و الشفافية.

بشكل عام ، يحدث هذا بشكل متكرر للمسائل التكتيكية والتشغيلية. نادراً ما يحدث للقضايا الاستراتيجية والسياسية. غالباً ما يُساء فهم زيادة المحادثات على هذا المستوى على أنها تفتقر إلى الثقة في القدرة على تحديد وتقديم الإستراتيجية المثلى وهذا هو أحد الأشياء التي يجب على "ثقافة المخاطر" معالجتها .

10- التفاعل البناء بين الإدارة و أصحاب المصلحة.

اتبع كل هذه الخطوات أو بعضاً منها لتحسين العلاقة بين الإدارة و أصحاب المصلحة:



11- كن حذر من التحيز اللاواعي. يواجه الكثير من مديري المخاطر تحديات متعلقة باتخاذ قرارات مبنية على معلومات و رؤى واقعية خالية من المشاعر و التحيزات اللاواعية.

12- استخدام الاستبيانات السلوكية بدلاً من الاستبيانات المتعلقة بالمشاعر.

إن استطلاعات الرأي مثل الانتخابات – تعتبر مقاييس متحيزة وغير موثوق بها إلى حد كبير و لهذا قم بقياس ما يفعله الناس - وستكون في وضع أفضل.

الإقناع والبيع: اشرح نهج المنظمة للمخاطر من حيث الفائدة التي تعود على صاحب المصلحة أو صاحب المشروع أو القيادة: "هذه هي القيمة بالنسبة لك".

تقديم الدعم: قم بترويج خبرتك في إدارة المخاطر كمساعدة ودعم: "دعني أساعدك في ذلك لإثبات القيمة التي ستجلبها لك". التدريب والعرض والتوضيح: استخدم لغة مثل "دعني أوضح وأظهر كيف يمكنك القيام بذلك بنفسك وخلق نجاحاتك الخاصة".

التسويق الداخلي: استخدم لغة مثل "نجح هذا المشروع على الرغم من إصابة س". أو "رأينا هذه المخاطر وعالجناها في الوقت المناسب".



المصدر:



ماهو الخطر

الخطر هو احتمالية حدوث شيء ما قد يكون له أثر على الأهداف (Australian Standard AS/NZS 4360:1999)

الخطر هو تأثير عدم التأكد على تحقيق الأهداف (ISO 31000)

الخطر هو احتمالية وقوع حدث وأن يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف (COSO)

ماهية

إدارة المخاطر

وإطار عملها

إعداد: ماجد البهلال
هدى الأحيدب

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.

أهداف إدارة المخاطر المؤسسية

- ترسيخ مفهوم إدارة المخاطر في الأنشطة اليومية، وعمليات صنع القرارات الاستراتيجية، وفي ثقافة المنشأة ومنسوبيها.
- تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد المخاطر والتعامل معها بشكل استباقي ووقائي.
- إيجاد نظرة مشتركة ولغة موحدة تمكن من التواصل بفعالية في عملية إدارة المخاطر.

الأنشطة
اليومية

إدارة
المخاطر
المؤسسية

صناعة
القرارات
الاستراتيجية

ثقافة
المنشأة

أنواع المخاطر

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

- المخاطر الاستراتيجية
- المخاطر التشريعية
- المخاطر التشغيلية
- المخاطر المالية
- مخاطر السوق
- مخاطر السمعة
- مخاطر الأمن، السلامة، الصحة والبيئة
- مخاطر المشاريع
- مخاطر الأمن السيبراني
- مخاطر تقنية المعلومات
- مخاطر التأمين

وظيفة إدارة المخاطر

- القيام بشكل دائم بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر في المنشأة ووضع وتنفيذ الضوابط وخطط العلاج للحد منها.
- التوعية المستمرة للإدارات والموظفين لترسيخ مفاهيم المخاطر والتعامل معها وإدارتها بشكل استباقي.

المعايير والأطر العالمية لإدارة المخاطر

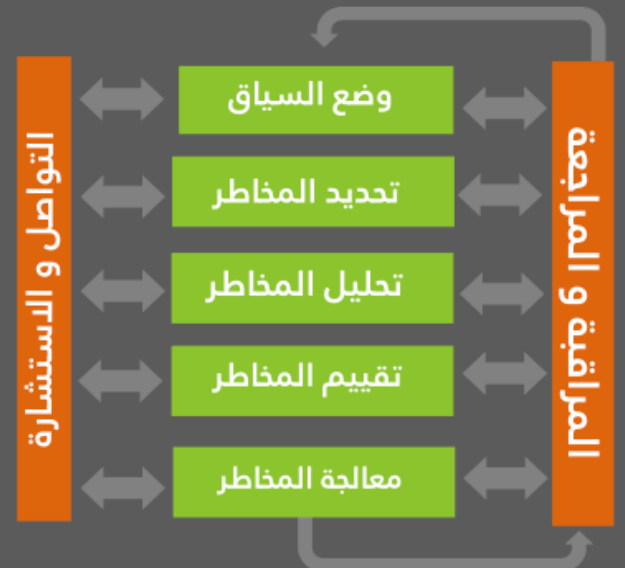
المعيار الاسترالي
Australian Standard
AS/NZS 4360:1999

سلسلة أحدث معايير الأيزو
(ISO 27000 –ISO 31000- ISO
22301)

معايير الكوسو
(COSO)

معايير بازل للمخاطر
المصرفية

مراحل العمل لتطبيق إدارة المخاطر





أبرز المخاطر

في

2020م

ترجمة: سارة المقرن
مراجعة: هدى الأحيدب



وزيادة الأمان للبيانات الشخصية. و هذا الخطر يختبر كيفية حماية و رعاية المنظمات للبيانات الحساسة.

3- التغيير التنظيمي: مجموعة متنوعة من القضايا التنظيمية، من التعريفات إلى قوانين خصوصية البيانات الجديدة ، تدفع إلى الاهتمام بتلك المخاطر. هذا الخطر يختبر التحديات التي تواجهها المنظمات في بيئة تنظيمية ديناميكية ومتقلبة في بعض الأحيان.

4- استمرارية العمل / الاستجابة للآزمات: تواجه المنظمات تحديات كبيرة ، من الانتهاكات السيبرانية والكوارث الطبيعية وصولاً إلى ما يؤثر منها على السمعة وتهديد التخطيط الناجح. هذا الخطر يختبر قدرة المنظمات على الاستعداد وردود الفعل والاستجابة والتعافي.

وفق التقرير الصادر من المعهد الدولي للمراجعين الداخليين تم اختيار المخاطر الـ 11 الواردة أدناه بعناية من مجموعة كبيرة من المحتمل أن تؤثر على المنظمات في عام 2020 وتم فحصها من خلال مقابلات متعمقة مع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وCAEs.

1-الأمن السيبراني: التعقيد المتزايد وتنوع الهجمات الإلكترونية المستمرة ساهمت في إحداث دمار على العلامات التجارية للمنظمات وسمعتها، مما يؤدي غالباً إلى آثار مالية كارثية. و هذا الخطر يختبر ما إذا كانت المنظمات مستعدة بما فيه الكفاية لإدارة التهديدات السيبرانية و التي من الممكن أن تسبب اضطراباً وضرراً على سمعة المنظمة.

2- حماية البيانات: إلى جانب الامتثال التنظيمي، تتزايد مخاوف خصوصية البيانات مع مطالبة المستثمرين وعامة الناس بمزيد من التحكم

المواهب المناسبة واكتسابها والاحتفاظ بها لتحقيق أهدافها.

8- الثقافة :

" طريقة إنجاز المهام هنا " كانت هي جوهر عدد من الفضائح التي لحقت بالمنظمات. هذا الخطر يختبر ما إذا كانت المنظمات تفهم وترصد وتدير الأسلوب والحوافز والإجراءات التي تؤثر بالسلوك.

9-معلومات المجلس :

نظراً لأن المنظمين والمستثمرين والجمهور يطالبون بمراقبة مكثفة لمجلس الإدارة ، فإن المجالس تعتمد بشكل أكبر على المعلومات التي يتم توفيرها لاتخاذ القرار. هذا الخطر يختبر ما إذا كانت المجالس تتلقى معلومات كاملة وفي الوقت المناسب و تتسم بالشفافية و الدقة و تكون ذات صلة.

10- أخلاقيات البيانات :

إن تطور جمع البيانات وتحليلها واستخدامها يتوسع بشكل كبير و هذا مرتبط بالذكاء الاصطناعي. هذا الخطر يختبر السلوك التنظيمي والأضرار المحتملة المرتبطة بالسمعة المالية والفسل المالي في وضع حوكمة مناسبة للبيانات.

11- الاستدامة:

إن نمو الوعي البيئي والاجتماعي وفي الحكم يؤثر بشكل متزايد على صنع القرار التنظيمي. هذا الخطر يختبر قدرات المنظمات على وضع استراتيجيات لمعالجة قضايا الاستدامة طويلة الأجل.



5-البيانات والتكنولوجيا الجديدة:

تواجه المؤسسات اضطراباً كبيراً مدفوعاً بالوتيرة المتسارعة للتكنولوجيا والسهولة المتزايدة لجمع البيانات على نطاق واسع. النظر في نماذج الأعمال التقليدية مقابل نماذج الأعمال الرقمية الحديثة. هذا الخطر يختبر قدرة المنظمات على الاستفادة من البيانات والتكنولوجيا الجديدة لتزدهر في الثورة الصناعية الرابعة.

6- الطرف الثالث:

زيادة الاعتماد على أطراف ثالثة للخدمات ، وخاصة حول تكنولوجيا المعلومات يتطلب المزيد من الإشراف وتحسين العمليات. هذا الخطر يختبر قدرة المنظمات على اختيار ومراقبة عقود الأطراف الثالثة.

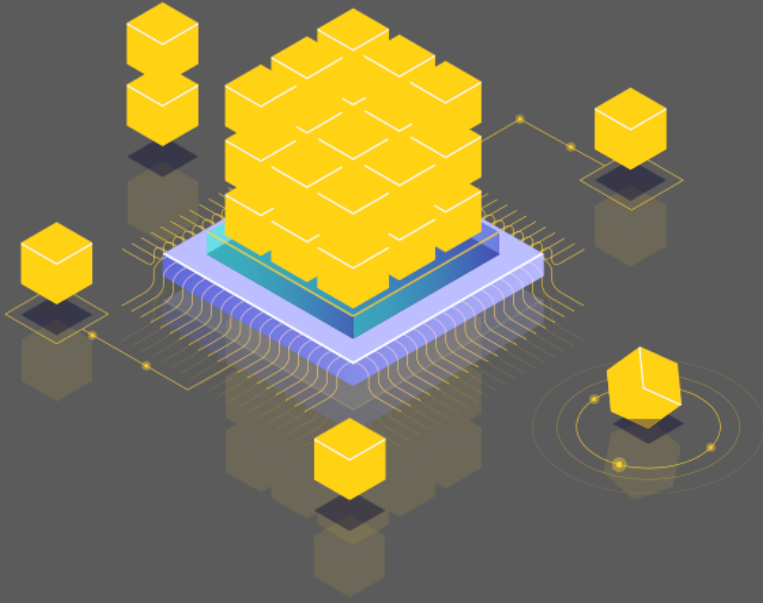
7- إدارة المواهب:

انخفاض معدل البطالة تاريخياً و النمو الاقتصادي المتزايد ، والتحول الرقمي يعيد تعريف كيفية إنجاز العمل. هذا الخطر يختبر التحديات التي تواجهها المنظمات في تحديد

كيفية توثيق بيانات

المخاطر

ترجمة: آلاء الشهري



عندما وصلت إلى هناك وألقيت أول نظرة على سجل المخاطر، كان من الواضح على الفور لماذا يواجهون صعوبة في الاتفاق على تصنيفات المخاطر، ولكن أيضاً اعتقدت أنهم لن يتوصلوا أبداً إلى أي اتفاق.

حيث أن "السجل" كان عبارة عن جدول بيانات اكسل يحتوي على 300 عنصر. كان معظمهم كلمة واحدة أو بضع كلمات طويلة. على سبيل المثال:

التكاليف، عدم القدرة، ونقص التمويل، ونقص الموارد. وبعد عمل ورشتين عمل مع أصحاب المصلحة لمدة ساعتين وللأسف كانت غير مثمرة، اقترحت على موكلي أن أزيل سجل المخاطر، وأجمع المخاطر المتشابهة، وأقوم بتدوين جمل المخاطر في شيء أكثر تحديداً حتى يتمكن من استئناف ورشة العمل بعد أسبوع (وهو ما فعلناه بكل نجاح).

أولاً، لا يمكنك ان تنتزع فكرة شيئاً مخيفاً من الهواء وتعطيه كلمة واحدة أو عبارة قصيرة غير كافية. مثلاً قد ينتخب السياسيون بسبب عبارات مثل "الإرهاب" أو "الحرب على الإرهاب" أو "المهاجرون مغتصبون"، لكن ذلك لن يساعدك بأي شكل من الأشكال في تحليل المخاطر، حتى كتابتك لكلمة "الأمن السيبراني" أو "خطر التعرض للاختراق من خلال هجوم الهاكرز الإلكتروني" بدون وصف كافٍ لا فائدة منه.

طلب مني ذات مرة عمل ورشة عمل حول المخاطر لمشروع أمني بتكنولوجيا المعلومات استمر لعدة سنوات وبلغت قيمته 100 مليون دولار. قبل انعقاد الدورة قيل لي أن هناك سجل مخاطر ناضج ولكنهم يحتاجون فقط إلى شخص ما يساعدهم عند مراجعة السجل مع أصحاب المصلحة لأنهم يواجهون صعوبة في الاتفاق على المخاطر.



● ناشطون بيئيون في قوارب قابلة للنفخ يسعون إلى أقصى قدر من اهتمام وسائل الإعلام من خلال أعمال تخريبية طفيفة مع الحد الأدنى من المخاطر الشخصية وعدم فقدان الأرواح؟

● البلطجية المحليون الذين يسعون إلى التحريض على الخوف من خلال ارتكاب اعتداءات وحرق ممتلكات مهاجرين؟

● هجمات السارين في مترو الأنفاق من قبل الطوائف الدينية بأهداف غير معلنة؟ كما ترى من الأمثلة المذكورة أعلاه، في الواقع لدينا مخاطر التي تقع تحت مصطلح "الإرهاب" متعددة مع احتمالات وعواقب مختلفة.

الحالة (CASE)

كيف نوثق المخاطر بطريقة يمكن للجميع من خلالها التوصل إلى نوع من الاتفاق على الأولوية النسبية؟ هناك طرق لا حصر لها لوصف المخاطر ولكن الطريقة الأكثر ثباتاً التي أعرفها هي استخدام طريقة أسميها "الحالة" "CASE" التي نمت من الحاجة إلى مراعاة الخصائص الأربعة التالية عند تحليل المخاطر:

الآثار (Consequence):

ما هو التأثير المحتمل لهذا الخطر؟

الأصول (Asset):

ما هي الأصول التي هي في الواقع في خطر؟

(CASE) هي الاداة التي استخدمتها لإعادة تعريف مخاطرتهم، ماهي الحالة؟ ولماذا تطورت إلى SERC ثم إلى REVCOS.

نصيحة:

عند تحديد المخاطر، أقترح عليك تقديم عرض تقديمي قصير مسبقاً لشرح منهجية CASE، وعملية تقييم المخاطر، والعمل مع أصحاب المصلحة من خلال بعض الأمثلة (على سبيل المثال: ISO31000) التي من الممكن ان تغني عن الكثير من الأسئلة والنقاشات غير الضرورية.

حدد المشكلة:

ضع في اعتبارك التحديات التي يواجهها أصحاب المصلحة في محاولة الاتفاق على تصنيفات المخاطر وعلاج المخاطر إذا كانوا يريدون إدارة خطر "الإرهاب" الذي يبدو أنه خطر حقيقي ولكن من الناحية العملية لا معنى له.

كل شخص لديه مفهومه الخاص حول ما يعنيه الإرهاب، لذا من المرجح أن يؤدي مطالبة مجموعة من 10 أشخاص بتقييمه أو معالجته إلى 10 تصنيفات مختلفة والمزيد من آليات التعامل. لتحقيق درجة من الاتفاق، يجب على الأقل أن تكون محددًا نوع الإرهاب الذي تهتم به قبل أن تتمكن من تقييمه، ناهيك عن كيف تخفيفه وتجنبه. اسمحوا لي أن أوضح من خلال مطالبتك بالنظر في مخاطر "الإرهاب" في الأمثلة التالية:

● الأصوليون الدينيون الذين يسعون إلى إلحاق أقصى الخسائر في الأرواح لكسب الدعاية الدولية والنفوذ من أجل قضيتهم دون خوف من التضحية بحياتهم؟

المصدر(Source):

ما هي المخاطر أو الجهات الفاعلة التي قد تؤدي إلى إظهار المخاطر؟

الحدث(Event):

ما هو نوع الحادث الذي يتم النظر فيه؟ لماذا تحتاج هذه العناصر الأربعة لتحديد بيان المخاطر؟ ضع في اعتبارك إن شئت مخاطر "الإرهاب" أو "تغير المناخ" أو "تنازل المعلومات الحساسة". كل من هذه المخاطر في الواقع متعددة. من الصعب جدًا إن لم يكن من المستحيل تحليل وتقييم هذه المخاطر إذا كان لدينا الحدث والأصل فقط. أو، على وجه الخصوص، من المستحيل تحقيق توافق في الآراء بشأن المخاطر التي ينطوي عليها ذلك لأن الجميع سيكون لديهم تصورهم الخاص لما يعنيه "الإرهاب" أو "تغير المناخ".

أمثلة على منهجية CASE:

على سبيل المثال، دعنا نأخذ نظرة على خطر "اختراق المعلومات الحساسة". حيث أنه من الصعب جدًا تحليل وتقييم هذا الخطر إذا كان لدينا الحدث والأصل المدرج فقط. فكر في العواقب المختلفة إذا تعرضت معلومات مؤسستك للخطر بسبب هذا الخطر:

- التجسس الصناعي من قبل المنافسين.
- سرقة المجرمين لمعلومات الحساسة الذين يسعون لبيعها لك من جديد.
- التجسس من قبل المخابرات الأجنبية. هجوم القراصنة الهواة.
- هجوم القراصنة المحترفين.

● أخطاء الوصول إلى الأمان بواسطة (مستخدمي) الكمبيوتر.

● يقوم الموظفون عن غير قصد بنشر معلومات حساسة إلى موقع الشركة على الويب.

● توزيع سابق لمعلومات الحساسة قبل أوانه لوسائل الإعلام.

● إرسال بريد إلكتروني عن طريق الخطأ لمستند حساس للطرف الخطأ.

أمثلة على توثيق بيان المخاطر

إذن كيف نوثق المخاطر بطريقة يمكن للجميع من خلالها التوصل إلى نوع من الاتفاق على الأولوية النسبية؟ هناك طرق لا حصر لها لوصف المخاطر ولكن الطريقة الأكثر فعالية التي أعرفها هي استخدام طريقة أسميها "الحالة". الاختصار C.A.S.E نمت من الحاجة إلى النظر في هذه الخصائص الأربع على الأقل عند تحليل المخاطر:

● عدم حماية المعلومات (الأصل) أثناء التحويل من السرقة (الحدث) من قبل العناصر الإجرامية الانتهازية (المصدر) مما يؤدي إلى تأثير سلبي على السمعة (الأثر).

● تسوية المعلومات الحساسة (الأصول) بسبب قيام الموظفين غير المدربين (المصدر) بنشر ملفات غير صحيحة (الحدث) على موقع الشركة الإلكتروني مما يؤدي إلى عيب تنافسي أو ضرر بالسمعة أو خسارة مالية (الأثر).



استخدامات أخرى رائعة لمنهجية CASE

هو تقييم المخاطر CASE يمكنك استخدام لشخص آخر، عن طريق اختبار جودة المخاطر المحددة وفقاً لمعايير CASE. سوف تكون قادراً على تحديد وتوضيح أي أوصاف مخاطر معيبة أو تحليل رديء بسرعة ستكون موضع حسد من زملائك .

أليست منهجية CASE مجرد تعقيد الأمور؟

للهلولة الأولى، قد يبدو من الصعب استخدام منهجية CASE لتحديد بيان المخاطر ولكن يمكن القيام بذلك في جملة أو اثنتين. هل تحتاج إلى مزيد من الأمثلة على أنواع أخرى من المخاطر؟ تنطبق منهجية الحالة CASE على أي نوع من المخاطر كما هو موضح أدناه:

حدوث خسارة مالية (الأثر) مرتبطة بانهيار محفظة تطوير العقارات الدولية لدينا (أصول) بسبب تقلبات العملات الأجنبية (الحدث) نتيجة للأزمة المالية عالمية (المصدر).

حدوث خسارة مالية (الأثر) بسبب التجسس (الحدث) من قبل المنافسين (المصدر) مما أدى إلى انخفاض الأرباح (الأصول).

حدوث خسارة المالية (الأثر) المرتبطة بانهيار محفظة تطوير العقارات الدولية (الأصول) بسبب تقلبات أسعار العملات الأجنبية (الحدث) نتيجة للأزمة المالية العالمية (المصدر).

الهيكلية:

هذه المخاطر أسهل بكثير (ومختلفة جداً) للتقييم عن طريق استخدام مصفوفة المخاطر البسيطة لوصف المخاطر الإيجابية وهي أسهل بكثير لتحديد التدابير ويمكن استخدام نفس الهيكل:

يُظهر تحليل حالة الأعمال صافي قيمة محتملة بقيمة 1.2 مليون دولار (الأثر) المالية (الأصول) إذا قدمنا (الحدث) عقد إدارة المرافق في السوق المفتوحة (المصدر) هذا العام.

يشير تحليل السوق إلى أن فتح مكتب فرعي (الحدث) في السوق الأوروبية (المصدر) لديه إمكانية لزيادة الأرباح (الأصول) العام المقبل بنسبة 25% (الأثر).

من المتوقع أن تحقق حملة التسويق (الحدث) عبر الإنترنت (المصدر) عائداً على حقوق الملكية (الأصول) بنسبة 30% (الأثر) في غضون عامين.

بيان المخاطر و منهجية SERCL

SERCL هو تطور منهجية الحالة CASE الذي يعكس استخدام كلمة "الموارد" بدلاً من "الأصول" حسب معيار إدارة المخاطر 2018 ISO31000: بالإضافة إلى إضافة الاحتمالية كجزء من الاعتبار. إنه في الأساس نفس الشيء مثل منهجية CASE، تم تحديثه للتوافق مع 2018 ISO31000.

iSERCL عبارة عن اختصار يعتمد على :

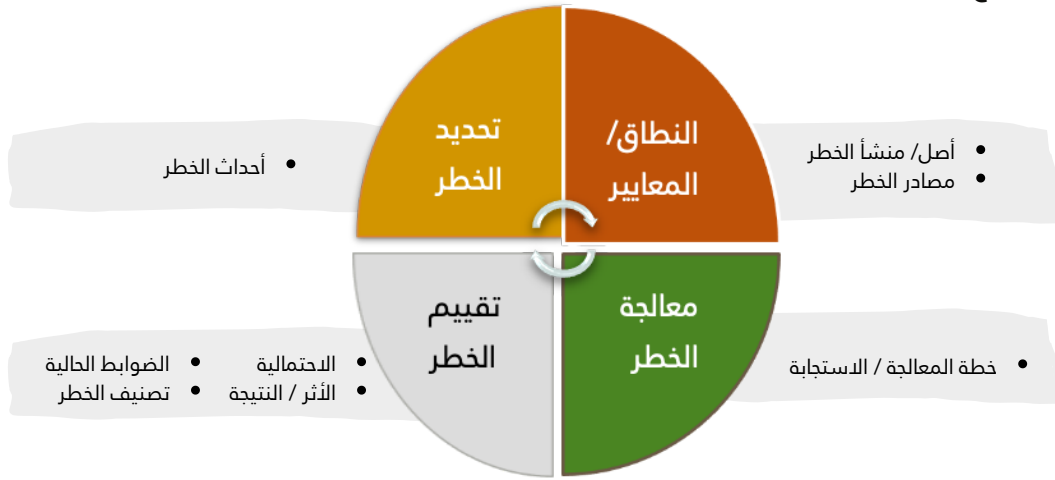
- المصدر: مصدر الخطر ذات الصلة؟
- الحدث: الحدث الرئيسي الوحيد الذي قد يكون واضحاً في حالة حدوث هذا الخطر.
- الموارد: الموارد أو الأصول المحتمل استهدافها أو التأثير عليها.
- العاقبة (النتائج): التأثير المحتمل على الموارد و / أو الأهداف.
- الاحتمالية: احتمالية وقوع الحدث.

الترتيب

قد يكون من المفيد في كثير من الظروف النظر فيها بالترتيب التالي:

- 1.الموارد / الأصول المعرضة للخطر.
- 2.مصادر الخطر.
- 3.الأحداث التي قد تحدث.
- 4.احتمال الهجوم / الحدث.
- 5.العواقب (الأثر على الأهداف).

"لن تتضمن جميع مصادر المخاطر كل مورد أو حدث خطر ، على سبيل المثال من غير المحتمل أن يقوم المتسللون بسرقة مبنى؛ لكن وضع قائمة لكل من المصادر والأحداث و مصدر الخطر ثم إضافة العواقب المحتملة هي بداية جيدة"



إخلاء المسؤولية عن سجل بيانات المخاطر:

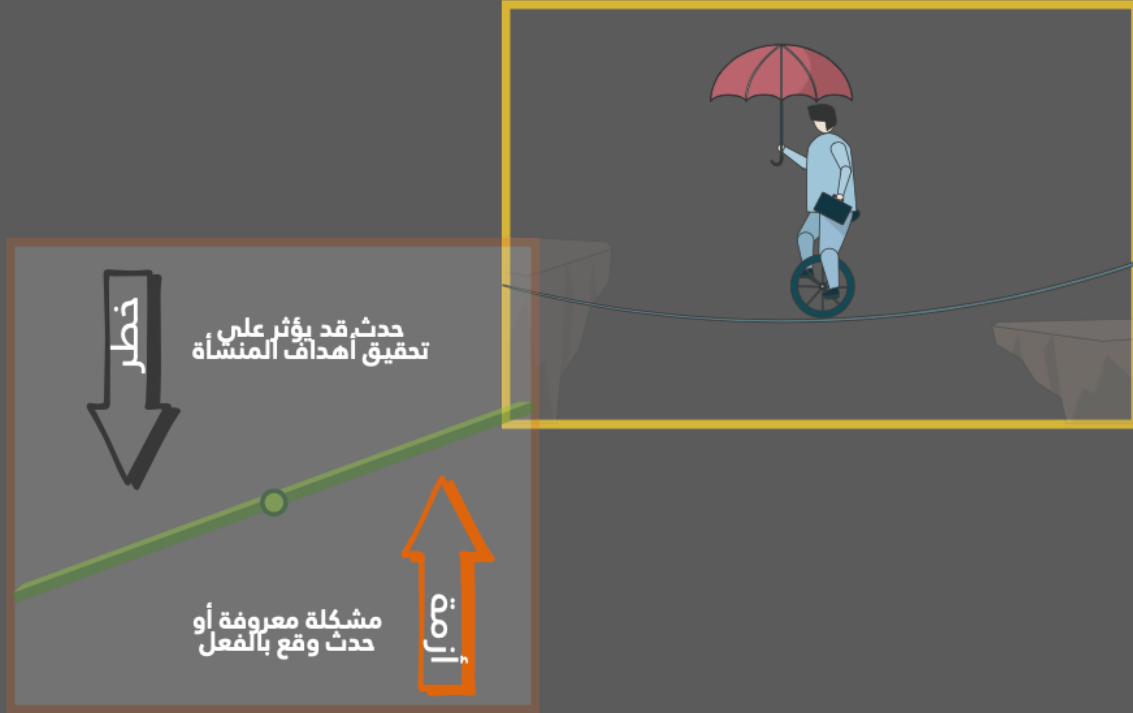
المنهجيتان SERCL و CASE ليست سوى طريقة واحدة (؟) لتحديد المخاطر. استخدم ما يناسبك ولكن تأكد من وجود بيان واضح للمخاطر يعني نفس الشيء لكل اصحاب المصلحة (نعم، أعرف، قول أسهل من فعله) حتى قبل مطولتك تحليل المخاطر أو تحديد أولوياتها. لقد ذكرت منهجية REVSCO سابقاً في المقال. إنه شيء أعمل عليه وسأشره هنا بمجرد أن أحصل على نسخة متماسكة منه.

فيما يلي مثال على ذروة محاولتي بناء سلسلة سببية لطيفة تتجاوز منهجية CASE عبر REVSCO. فقدان توفر المعلومات (الموارد) بسبب هجوم التصيد الاحتيالي (الحدث) على الثغرة الأمنية التي لم يتم إصلاحها (الضعف) من قبل خدمة الاستخبارات الأجنبية (المصدر) على شبكتنا مما أدى إلى توقف العمل (الأثر) مع فقدان الأرباح (الأهداف).



المصدر :

الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية





معايير تقييم

المخاطر

ترجمة: د. هبه بن شلهوب
مراجعة: مرتضى اللويحي



- الإطار الزمني والعوامل المرتبطة بالوقت.
- مقاييس وتقنيات القياس.
- كيف يتم تحديد مستوى الخطر.
- كيف ستؤخذ مجموعات/دمج وتسلسل المخاطر المتعددة في الاعتبار.
- قدرة المنظمة ومواردها.

2- نطاق تقييم المخاطر:

- عند إجراء التقييم يعد تحديد النطاق أمر في غاية الأهمية ويحدد وفقاً لتحديد الأهداف.
- المخرجات المتوقعة.
- الإطار الزمني للتحليل.
- المواقع الجغرافية والافتراضية.
- وحدات الأعمال التي سيتم تضمينها.
- الإدرجات والاستثناءات بما في ذلك مجالات الممارسة على (سبيل المثال: المادية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والسلامة، والتمويل / الاحتيال، وما إلى ذلك)

عند إجراء تقييم للمخاطر من المهم للمقيمين أخذ المكونات الرئيسية لتقييم المخاطر في الحسبان والتي تشمل معايير الخطر، نطاقه، ومدى تحمل المنظومة للخطر. بدون تلك العناصر يكون التقييم بدون نقاط مرجعية مهمة تجعل هذا التقييم ذا صلة بالمنظمة والجمهور المستهدف.

المكونات الرئيسية لتقييم المخاطر هي:

1- معايير المخاطر:

في بداية تقييم المخاطر الأمنية، يجب على المقيمين تحديد معايير المخاطر التي سيتم استخدامها و الإشارة إليها في سير العملية. قد يأخذ المقيمون العناصر التالية في الاعتبار: مقدار ونوع المخاطر التي قد تتحملها المنظمة أو لا تتحملها.

- التزامات وآراء أصحاب المصلحة.
- عدم اليقين الذي يمكن أن يؤثر على النتائج والأهداف.
- كيفية قياس وتحديد الاحتمالات والعواقب.

● أدوات وتقنيات تحليل المخاطر.

● الموارد.

● المسؤوليات.

● السجلات التي سيتم الاحتفاظ بها.

● العلاقات مع المجموعات الأخرى .

● المشاريع والعمليات والأنشطة.

3- تحمل المخاطر:

يتم التعبير عن المخاطر بما يتناسب مع المنظومة ونشاطها، و الجدول التالي مثال يحدد درجة المخاطر و التعامل معها.

التقييم	الدرجة	التعامل مع الخطر
عالي جداً	10 - 9	يتعامل المدراء التنفيذيين بشكل مباشر مع الخطر للتصدي له
عالي	8 - 7	تنبيه عاجل للإدارة العليا لتحديد كيفية التعامل مع الخطر
متوسط	6	ستكون هناك إدارة محددة تتعامل مع الخطر الخاص بها
منخفض	5 - 4	يتم التعامل مع الخطر من خلال الإجراء الروتيني و اليومي للعمليات
منخفض جداً	3 - 2	يحتاج إلى رقابة فقط حتى لا يصل الى مرحلة أعلى

وهناك عدد من العوامل من الممكن أخذها في الحسبان لتحديد مدى تحمل المخاطر:

- إشراك الخبراء المتخصصين لبناء وصياغة بيانات تحمل المخاطر.
- التعديل على مدى ومستوى المخاطر وفقاً لظروف المنشأة.
- مصادقة اللجنة.
- الدمج والتواصل.

- تعيين مجموعة مرجعية أساسية.
- التحقق من صحة المخاطر الحالية.
- مراجعة المخاطر الحالية.
- بناء قائمة بالمخاطر المرغوب بها .
- مقابلة كبار المسؤولين التنفيذيين وتحديد شهية المنظمة للمخاطر.



الإشراف على مدى الاستعداد لتحمل المخاطر والمعوقات التي يجب تجاوزها والتغلب عليها

إعداد وترجمة: هدى الأحيدب



كانت الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في الإشراف. على "إدارة مدى الاستعداد لتحمل المخاطر" من الاستنتاجات التي أجمعت عليها مجالس الإدارة في الشركات بشكل عام، والمؤسسات المالية على وجه الخصوص مما يساعد على تجنب الأزمات مستقبلاً.

ويمثل هذا الاكتشاف نقلة نوعية هامة في التوقعات كما قدم مفهومًا جديدًا لمجلس الاستقرار المالي الذي قام بوضع إطار عمل التهيئة لتحمل (FSB) تتجه الأنظمة المطبقة في (RAFs) المخاطر مختلف أنحاء العالم نحو تطبيق هذه النتائج وتفعيل القوانين والأنظمة الجديدة، كما يبدو أن بعض تلك الأنظمة قد تقلل من تقدير حجم التغيير الكبير اللازم لتحقيق ذلك الهدف.

في ظل الأزمة العالمية الحالية التي تمر بها جميع الدول "وباء كورونا (COVID-19) وما نلاحظه من تسبب هذه الأزمة في تدهور الاقتصاد العالمي والمالي وعدم استمرارية عمل بعض الجهات في مختلف البلدان، يجعلنا نسلط الضوء على مبدأ أساسي في إدارة المخاطر "مدى قابلية المنظمات في تحمل المخاطر"، ولعلنا نسترجع معها الأزمة العالمية في عام 2008م.

هذا المقال يُلخص ويُترجم تلك الأحداث وما قامت به البلدان من دراسة وحلول لهذه الأزمة ويسرد لنا أبرز المعوقات التي يجب تجاوزها أو التغلب عليها...

في أعقاب الأزمة المالية العالمية عام 2008م، قامت العديد من البلدان في مختلف أنحاء العالم بدراسة الأسباب التي أدت لتلك الأزمة.

2- يجب على الرئيس التنفيذي والإدارة العليا للمؤسسة تحمل مسؤولية تطبيق إطار عمل الاستعداد لتحمل المخاطر، والحرص على تحديد تلك المخاطر بدقة وإدارتها ضمن الحدود المقبولة.

يجب على الرئيس التنفيذي للشركة:

1- تأسيس نظام إداري لدعم إدارة المخاطر للمؤسسة (بالتعاون مع المدير المالي ومدير إدارة المخاطر) وحرص على اتساق ذلك الإطار مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، إلى جانب التخطيط لسعة رأس المال وبرامج التعويضات المالية للمؤسسة وبما يتواءم مع التوقعات الإشرافية للمؤسسة.

2- تحمل المسؤولية مع المدير المالي ومدير إدارة المخاطر في تطبيق إطار عمل الاستعداد لتحمل المخاطر، والحرص على تحديد تلك المخاطر بدقة وإدارتها ضمن الحدود المقبولة.

يجب على المدقق الداخلي (أو المدقق الخارجي المستقل):

1- إجراء التقييمات لمدى تطبيق إطار عمل إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الفروع المؤسسية للجوانب العملية والقانونية.

2- التحديد الدقيق لحدود المخاطر وإعداد التقارير حولها، وإعداد التقارير حول مدى تطبيق إطار عمل الاستعداد لتحمل المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة للمؤسسة كلما لزم الأمر.



وضع المجلس قوانين مراقبة المخاطر:

مباشرة بعد الأزمة العالمية في عام 2008 م قامت مجموعة تسمى بـ "مجموعة المشرفين" ولحقها "مجلس الاستقرار المالي" بوضع أول نظام عالمي لإدارة المخاطر، وسارعوا بنشره للحصول على التعليقات والتوجيه الذي يدعم البنك الوطني والأنظمة الأمنية العالمية. فيما أدناه بعض المقتطفات من دليل مجلس الاستقرار المالي (إطار عمل الاستعداد لتحمل المخاطر) الذي صدر في نوفمبر من 2013م.

يجب على مجلس الإدارة:

1- اعتماد إطار عمل الاستعداد لتحمل المخاطر) الذي وضعه الرئيس التنفيذي بالتعاون مع المدير المالي ومدير إدارة المخاطر، والحرص على اتساق ذلك الإطار مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، إلى جانب التخطيط لسعة رأس المال وبرامج التعويضات المالية للمؤسسة.

,, تحقيق التغيير أمرا ليس سهلاً ,,

في شهر سبتمبر من عام 2014م كان مجلس التقارير المالية في المملكة المتحدة (الموازي للجنة الأمن المالي الأمريكي) الأول وطنياً في تنظيم التوقعات الإدارية لمجلس الإدارة لجميع المؤسسات الحكومية في المملكة المتحدة والتي بذلك سيكون عليها وضع الإجراءات ضمن إطار عمل إدارة المخاطر.

تعمل جهات التنظيم الأمنية في الدول الأخرى على صياغة التوقعات اللازمة لإدارة المخاطر المؤسسية بصورة أكثر فعالية والإشراف على قابلية تحمل المخاطر.



يجب أن تكون الفكرة الأساسية لعملية الإشراف التي على مجلس الإدارة هي التوسع المنطقي لدوره، وقد يبدو ذلك سهلاً من الوهلة الأولى إلا أن الواقع يحتم حدوث تحول كبير في الأنظمة ومجالس الإدارة والإدارة العليا ومسؤولي إدارة المخاطر والمدققين الداخليين والخارجيين في العديد من الجوانب ومنها الأمن والسلامة والبيئة والمطابقة والأمن الإلكتروني في سبيل التطبيق الفعلي لتلك الأنظمة، وفيما أدناه بعض المعوقات التي قد تواجه تحقيق ذلك التحول.

العائق الأول: المنظمون/ المشرعون أنفسهم

بعد "العاصفة الكاملة" لمخالفات الشركات، سنت الولايات المتحدة قانون ساربنز أوكسلي لعام 2002م.

و في عام 2010م استجابة لبعض التطليل قدم المجلس الأعلى SSG/ FSB الأولية للتعليم في الولايات المتحدة قواعد جديدة لحماية المعلومات والإفصاح، وقد كانت تلك القواعد تتطلب إجراءات جديدة في إدارة المخاطر، ومنذ ذلك الحين لم تتخذ اللجنة أي خطوات لتقديم توجيهات أكثر تفصيلاً لتوضيح ما يتوقعونه، ربما كان ذلك تحسباً لمتطلبات القوانين الجديدة للإفصاح التي وضعتها الولايات المتحدة.

أعلنت (كوسو) وهي لجنة المنظمات الراعية في شهر أكتوبر من عام 2014م أنها تسعى على وضع خطة لمدة عامين لتحديث إطار عمل كامل لإدارة المخاطر المؤسسية، وقد كانت تلك الخطوة سعياً لدعم المؤسسات ومجالس الإدارة لتتمكن من الإدارة الفعالة لأطر عمل إدارة المخاطر.

المدققون يتفقدون أو لا يتفقدون مع الضوابط الموضوعية أو ما إذا يتفقدون مع أوضاع المخاطر المتبقية الحالية.

عدم وضوح الكيفية التي قاموا بإجراء المهام التي يتفقدون أو لا يتفقدون معها في المخاطر المتبقية. الأهم من ذلك اتفاق الجميع ومن ضمنه المعهد الدولي للمدققين الداخليين أنه على الرغم من التناقض الواضح في الممارسات الحالية إلا أنه يجب على مجلس الإدارة (وليس التدقيق الداخلي) اتخاذ القرار حول الحدود المقبولة للمخاطر المتبقية التي تواجه الأهداف المؤسسية.

ومما يزيد من المشكلة، عدم استخدام العديد المدققين الداخليين لأساليب تقييم المخاطر المصممة لتحديد وتقييم الحالة الراهنة للمخاطر المتبقية، ومعظمهم لا يعرفون كيفية استخدام أطر العمل المعروفة في إدارة المخاطر بشكل ملائم أو لا يعرفون المصطلحات المهنية لمهامهم اليومية، وقد تلقى عدد قليل جداً من المدققين الداخليين تدريباً حول كيفية تحديد وإدارة المخاطر، حيث أن تلك التدريبات ليست جزء من برامج التدريب الحالية، بل أنصب التركيز على تحديد "الضوابط الداخلية" في كثير من الأحيان دون ربط هذه الضوابط بمخاطر محددة، لم يتم تقديم تقارير معتمدة حول الأوضاع الحالية للمخاطر المتبقية المتعلقة بالأهداف الأساسية للإدارة العليا ومجلس الإدارة.

كانت المادة (404) تتطلب قيام الرؤساء التنفيذيين والمدراء الماليين والمدققين الخارجيين التوصل للقرارات بصورة ثنائية إذا كانوا يعتقدون عدم فعالية الرقابة الداخلية على الأوضاع المالية باستخدام معايير مستمدة من إطار العمل الملائم للرقابة. وقد اعتبر إطار الرقابة الداخلية المؤرخ في عام 1992م ملائماً من قبل المجلس الأعلى للتعليم، وتم استبدال إطار رقابة كوسو لعام 1992م مؤخرًا بآخر أفضل قليلاً ليكون إطار رقابة كوسو لعام 2013م، وقد تابعت كندا ودول أخرى توجهات المبادرة الأمريكية.

كانت المشكلة أن هذه المنهجية لا تقوم بتدريب الإدارة العليا أو المدققين في تقييم وإعداد التقارير حول "المخاطر المتبقية" وهي تلك المخاطر التي تظل بعد النظر في الضوابط والإجراءات العلاجية الهامة للمخاطر، كما لا تقوم بتدريب مجلس الإدارة على تقييم مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، مما ينتج عنه عدم كفاية المعلومات المعتمدة التي يتلقاها المجلس بما يتعلق بنسبة الخطأ الكبيرة

العائق الثاني : أساليب التدقيق الداخلي "التقارير" المباشرة

هناك نسبة كبيرة من الشركات العامة التي تهتم باستكمال مهام المراجعة الداخلية ومراجعة الحسابات وإعداد تقارير "ضعف المواد" و"أوجه القصور في الرقابة" و "المجالات التي تحتاج إلى تحسين" وما شابه ذلك، ما تمثله آراء التدقيق هذه فيما إذا كان

لأسباب عديدة من ضمنها دعم القطاع الاستشاري ومقاومة الإدارة، فسرت معظم المؤسسات حول العالم إجراءات إدارة المخاطر كمهمة سنوية (ذات وقت وجهد محدود) وذلك لإنشاء "سجلات للمخاطر" والتي يشار إليها حالياً "بقوائم المخاطر". يتم ترميز تلك السجلات بألوان مختلفة "الخرائط الحرارية" التي تظهر المخاطر المشار إليها باللون الأحمر وفقاً لنسبة احتمالية حدوثها وأثرها. يتلقى مجالس الإدارة قائمة المخاطر ذات الأولوية 10/20/50/100، عادةً ما تكون تلك القوائم مستقلة عن الأهداف المؤسسية، حقيقة أن معظم الأهداف المؤسسية تواجه ما لا يقل عن 10 مخاطر تهدد تحقيقها وما زالت المؤسسة تتجه لها.

العائق الرابع: غياب الخطوات العملية لكيفية التطبيق

في عام 2009م ومباشرة بعد الأزمة العالمية أكدت التقارير على إن ضعف/اختلال الإشراف الإداري على المخاطر المؤسسية كان السبب الجوهري وراءها. أصدرت الجمعية الوطنية للمدراء في أمريكا تقرير حوكمة المخاطر بعنوان "التوازن في إدارة" يدعو هذا التقرير مجالس الإدارة لضرورة تركيزها واهتمامها بهذه الجوانب الإشرافية على مهام إدارة المخاطر، إلا أن الخطوات العملية للتطبيق ما زالت غائبة عن تلك التقارير والتغييرات الكبيرة التي على الشركات إجراؤها ومن ضمنها البرامج التدريبية والأدوات الجديدة الضرورية لمساعدة مجالس الإدارة على تنفيذ المهام الإجرائية لإدارة المخاطر المؤسسية.



وفي ظل غياب المعلومات الموثوقة حول حالة المخاطر المتبقية التي تواجه وحدات العمل سيظل الخبراء والإدارة العليا ومجالس الإدارة عاجزين عن بذل الجهود إلزامية لإدارة المخاطر المؤسسية بصورة فعالة، كما ستواصل الأنظمة الدولية دعم "التقارير والضوابط الموجهة" لتعزيز منهجية التدقيق، بينما تظل مجالس الإدارة تدعو للإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية - مما قد يسبب تضارباً أو فشلاً مستقبلياً للحوكمة المؤسسية

العائق الثالث : الأساليب التقليدية في إدارة المخاطر المؤسسية "المرتكزة على المخاطر"

لم تكن فكرة مدى أهمية المشاركة الشفافة والنشطة لمجلس الإدارة في "إدارة المخاطر" بالفكرة الجديدة. كانت استراليا أول دولة تقوم بالإشارة للمعايير الإدارية في منتصف التسعينات (NZ/AS 4360). تدريجياً وخلال العشر سنوات التالية انضمت بقية الدول لتلك المبادرة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية قامت كوسو الأمريكية (COSO) بإصدار إطار العمل الخاص بإدارة المخاطر المؤسسية في عام 2004م، ثم أصدر الأيزو (ISO) في عام 2009م أول معايير إدارية عالمية في إدارة المخاطر المؤسسية.



وباختصار وعملاً بالقول المأثور: يتعين على
المشرعين البدء بتطبيق ما يشجعون عليه
أنفسهم أولاً”

فإذا كان يرغب هؤلاء المشرعين تفعيل إشراف
مجلس الإدارة على إدارة وتحمل المخاطر،
سينبغي عليهم استكمال عمليات تقييم
المخاطر بصورة رسمية باتجاه تحقيق هدف
تشريع و سن القوانين حول الإجراءات اللازمة
في سبيل الإشراف على إدارة المخاطر،
وبمجرد تحديد المخاطر التي تهدد الأهداف
المؤسسية سيكون على المجموعات الإدارية
مثل المدراء الماليون ومسؤولي إدارة المخاطر
تطوير استراتيجيات إدارية لمعالجة المخاطر
بهدف تقليل نسبة حدوثها وسيكون على
مجالس الإدارة كسب ثقة العامة والمستثمرين
من جديد في سبيل تعزيز الجهود المؤسسية
لتحقيق النجاح.

العائق الخامس: مقاومة الطبيعة البشرية التغييرات الجذرية

أخيراً وليس آخراً سيكون هناك حاجة إلى إحداث
تغييرات كبيرة في المواقف التنظيمية
والوظائف والعمليات للمؤسسات حول
المعلومات التي تقدم أوضاع المخاطر
المتبقية، ومن المرجح عدم رغبة جميع كبار
المديرين التنفيذيين لمعرفة أعضاء مجالس
الإدارة المجالس الإدارية كمجالات المخاطر
المحتملة، ولمجموعة متنوعة من الأسباب قد
يكون هناك أيضاً العديد من المجالس التي لا
تريد أن تعرف "الحقيقة كاملة".

وللأسف، لم تتوفر المعلومات الكاملة في
الماضي للعديد من مجالس الإدارة التي
طبقت الاستراتيجيات التي تتوافق مع
أغراضهم الشخصية أكثر من الأهداف
المؤسسية بعيدة المدى. وكان يجب إجراء
تغييرات كبيرة على عمليات التدقيق الداخلي
وبرامج التدريب والاعتماد والأساليب
المتبعة، كما كان على مسؤولي إدارة
المخاطر المؤسسية التركيز على تطوير
أساليب وأدوات جديدة تقدم تقارير
معتمدة وموثوقة لمجالس الإدارة
العليا حول المخاطر التي تواجه المؤسسة
خصوصاً تلك التي قد تعيق المؤسسة في
تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية المتعلقة
بالمطابقة القانونية والبيانات المالية وأمن
المعلومات واستقرار أعمال المؤسسة.

المصدر:



استمرارية الأعمال

✍️ خالد الطويلي



تعريفها:

يقوم مفهوم استمرارية الأعمال على رفع قدرة المنشأة على مواصلة تقديم خدماتها و/أو منتجاتها وفق مستويات مقبولة ومحددة مسبقاً وذلك عند حدوث اضطراب في العمل. وتهدف إلى زيادة مرونة المنشأة من خلال التعرف على التكيف والاستجابة الفعالة.

نشأتها:

في أواخر السبعينات الميلادية وبالتزامن مع تطور الحاسبات الآلية، ظهرت الحاجة إلى استمرارية الأعمال في الولايات المتحدة على شكل خطة للتعافي من الكوارث. فبدأ التفكير بعمل نسخ احتياطية للأنظمة والبيانات (سواء كانت ورقية أو الكترونية) والاحتفاظ بها في موقع بديل خارج أسوار مقر العمل تحسباً للظروف

تطورها:

سرعان ما انتقلت هذه الخبرة الجديدة إلى

أوروبا وآسيا وأستراليا، فقاموا بتطوير معايير جديدة أكثر شمولاً تقوم على تعطيل الخدمات. فقدمت بريطانيا لنا المنهجية (BS 25999) وأضافت الولايات المتحدة منهجية (1600NFPA) وبادرت كلا من أستراليا وسنغافورة بتقديم كتيبات تطرقت لأفضل الممارسات التي توصلوا إليها. واستمر العمل بموجب تلك الممارسات حتى بداية الألفية الثانية وتحديداً مع الهجمات الإرهابية التي تعرض لها برج التجارة العالميين بواشنطن. ففي عام 2012 م، استعانت منظمة الأيزو بـ21 مرجع لتقدم للعالم الإصدار الأول لأفضل المعايير (ISO22301) الذي لاقى قبول العالم وبات الانطلاقة الحقيقية لتخصص استمرارية الأعمال. عربياً تعتبر مؤسسة النقد العربي السعودي من أولى الجهات التي أشارت رسمياً بضرورة وجود ترتيبات تخص استمرارية الأعمال.



الاستمرارية والحلول ، وخطط الاستمرارية والإجراءات ، والتدريب والتحقق ، وتقييم المقدرة والمستندات.

6. تقييم الأداء:

يهدف للمراقبة والقياس والتحليل والتقييم، والمراجعة الداخلية، ومراجعة الإدارة العليا.

7. التطوير:

يهدف لتطبيق الخطوات التصحيحية، والتطوير المستمر.

أنوع خطط الاستمرارية: هناك خطط مباشرة تركز على الوقت وأخرى قابلة للتكيف مع المستجدات والأوضاع وأخرى متخصصة، على سبيل المثال لا الحصر: خطة إدارة الأزمات والكوارث - خطة الإخلاء - خطة الاستجابة للإعلام - خطة استرداد منتج - خطة الأخطار الأساسية - خطة التعافي من الكوارث - خطة استمرارية الخدمة - خطة استمرارية التشغيل - خطة التعامل مع الأوبئة - وغيرها من الخطط.

حيث نشرت إدارة التقنية البنكية في مايو 2001 المبادئ التوجيهية لأمن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، ثم أطلقت في فبراير 2017م إطار تنظيمي شامل لاستمرارية الأعمال في القطاع المصرفي.

وكان للإمارات العربية المتحدة السبق في تقديم أولى المعايير العربية عن إدارة استمرارية الأعمال AE/SCNS/NCEMA/7000 وذلك في عام 2012-2015م بمبادرة من الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات والكوارث.

ايزو 22301: يلخص هذا المعيار سبع نطاقات لتطبيق استمرارية الأعمال بشكل صحيح، وفيما يلي تلخيصها:

1. نطاق المنشأة:

يهدف لفهم المنشأة ومكوناتها، وتوقعات أصحاب المصلحة، والمتطلبات القانونية والتشريعية، وتحديد نطاق الاستمرارية.

2. القيادة:

يهدف للحصول على التزام القيادة العليا، واعتماد السياسة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.

3. التخطيط:

يهدف لتوثيق خطط معالجة المخاطر والاستفادة من الفرص.

4. الحزم:

يهدف لتحديد الموارد اللازمة، و الجدارات، وبرامج التوعية، وطرق الاتصال، وتوثيق المعلومات.

5. العمليات:

يركز هذا النطاق على تخطيط العمليات وإدارتها، وتحليل أثر انقطاع الأعمال، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات



استراتيجيات الاستمرارية :

هناك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في عالم الاستمرارية، يتم تصميمها وفقاً لفرضيات وسيناريوهات محددة. فمثلاً عدم القدرة على استخدام المباني، وكذلك عدم القدرة استخدام مركز البيانات الرئيسي وايضاً انقطاع او تأثر الخدمات الرئيسية كالكهرباء والماء وخلافه ويتفرع من كل فرضية أو سيناريو العديد من الفرضيات الفرعية، فمثلاً فرضية عدم القدرة على استخدام المباني يتفرع منها سيناريو حريق او اغلاق الشوارع المحيطة بالمبنى بشكل لا يسمح بالوصول إليه وغيرها من السيناريوهات.

بعضها البعض. كما أن التدريب والتحقق كثيراً ما يثبتان جدوى الخطط المصممة ودقة وصحة تحليل الأثر.

وفي كثير من الأحيان يمتد هذا الأثر الإيجابي ليشمل أطراف خارجية كالموردين ومزودي الخدمات من خلال التعاون المشترك وتضمين متطلبات الاستمرارية في العقود. وحيث ان الاستمرارية (كبقية معايير الـ ISO) تقوم على التخطيط والتنفيذ والتحقق والتنفيذ بشكل مستمر، فإن برامج الاستمرارية تعيد نفسها مع نهاية كل دورة من أجل تصحيح الأخطاء وتطوير الفرص وعكس التغييرات التي تمت في المنشأة أن كانت على مستوى الهيكل التنظيمي أو الخدمات أو المنتجات أو الأطراف الخارجية أو غيره من التغييرات. كما أن التزام المنشأة بمعايير الاستمرارية يؤثر إيجاباً في قيمة بوليصة التأمين للمنشأة ويبيعث على اطمئنان أصحاب العلاقة.

من أشهر الاستراتيجيات المستخدمة الاستمرارية العمل في ظل هذا السيناريو هي استراتيجية استخدام المواقع البديلة، ومثال لاستراتيجية أخرى لمواجهة انقطاع مركز البيانات الرئيسي هي استخدام مركز بيانات احتياطي.

أهمية الاستمرارية :

تتجلى أهمية الاستمرارية في تعريفها وأهدافها إن قرأتها بتمعن ، إلا أن أود التطرق لأهمية الاستمرارية من منظوري الشخصي وتجربتي حيث لاحظت أن التطبيق السليم لمعايير الاستمرارية وإيمان الجميع أو الغالبية بها ينعكس إيجاباً على العاملين والمنشأة بأكملها من خلال فهم أوضح لكافة المنتجات والخدمات وأثر انقطاعها وخطط استعادتها ودرجة اعتماديتها على موارد خارجية او داخلية أو على



من العوامل الأخرى، إلا أن جميع التحديات يمكن التغلب عليها متى ما وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبتكاتف الجميع وإيمانهم بأهمية استمرارية الأعمال.

الجدارات المهنية: في حين تركز منظمة الـليزو دائماً على وضع معايير عالمية للدول وتقدم شهادات للكيانات تتلاءم مع مختلف الجهات والقطاعات في العالم، قرر كلا من معهد الاستمرارية في بريطانيا (BCI) ومعهد التعافي من الكوارث في أمريكا (DRII) التخصص في مجال تطوير الأفراد بمجال استمرارية الأعمال. فقاموا بتصميم إطارين لاستمرارية الأعمال مبنية على معيار الـليزو مع إيضاحات من الخبراء حول العالم حول كيفية تطبيق المعيار. وصمموا عدداً من الدورات التدريبية والشهادات المهنية يستوجب الحصول عليها اجتياز اختبار مخصص، وأضافوا كذلك مستويات عضوية تخول حاملها الحصول على لقب أو دلالة مهنية تشير إلى درجة خبرته في مجال الاستمرارية. وحظي هاذين المعهدين بقبول عالمي. وأيضاً هناك عدد من المعاهد الأخرى التي تقدم شهادات مهنية موثقة ومعروفة عالمياً في مجال الاستمرارية وغيرها، وعلى رأسها معهد المعايير البريطانية (BSI) وكذلك معهد بي أي سي بي (PECP) في كندا.

تحديات الاستمرارية: من أكثر التحديات شيوعاً هو الثقافة ومطوالة تغييرها، حيث كثيراً ما يواجه اختصاصيين الاستمرارية سلوكيات تؤمن بأن المخاطر التي تبرزها استمرارية الأعمال هي مخاطر لن تحدث أبداً، أو يمكنهم التعامل معها، أو يمكنهم التكيف معها سريعاً، أو أن تقنياتهم متطورة وعالية جداً، أو حتى أن منشأتهم أصغر من أن تتعرض لذلك. وقد توجه هذه السلوكيات في عدة مستويات إدارية إلا أن وجودها على مستوى الإدارة العليا يمثل أصعبها على الإطلاق حيث يتسبب بعدم وجود دعم كافي وبالتالي فشل تطبيق الاستمرارية.

والحديث عن التحديات قد يطول بعض الشيء، فخلال عملية تحديد الموارد اللازمة ستتضح لك اعتمادية منشأتك على بعض الموارد الخارجية، وستجد نفسك ملزماً بتضمين بعض البنود في اتفاقيات الخدمة لحماية أعمالك في حال تعطل مزود الخدمة أو المورد وفشل في الوفاء بمتطلباتك. وستكتشف كذلك اعتمادية داخلية بين الأقسام والإدارات وبين الإجراءات وإن كانت في الظاهر لا تبدو كذلك حيث تؤثر الاعتمادية الداخلية على درجة تقييم وأهمية المنتجات والخدمات والإجراءات. ويقصد بالاعتمادية مدى الترابط بين شيئين بحيث لا يمكن إتمام أحدهما بشكل سلس دون الآخر.

وتمثل الجدية في التعامل مع الاستمرارية إحدى التحديات الشائعة، وأحدث هنا عن المستوى الإداري المتوسط، حيث يعتقد بعضهم أن الاستمرارية لا تشكل جزءاً من مسؤولياتهم ويتوقعون أنها مضيعة للوقت، وبالمقابل هناك من يفتقر إلى الجدارات اللازمة (على سبيل المثال مهارات المخاطر وتحليل الأثر للنقطاع الأعمال) وبالتالي يتسبب بتقييم خاطئ يؤثر على خطط الجهة التي يمثلها وقد يؤثر على المنشأة بأكملها.

وتختلف التحديات باختلاف المنشآت وحجمها ودرجة تعقيدها وبإختلاف القطاعات والمناطق الجغرافية والعديد



كيفية استخدام مصفوفة تقييم المخاطر

ترجمة : زهراء معلم ✍



مصفوفة تقييم المخاطر تعتبر أحد الأدوات التي من الممكن استخدامها لتقييم المخاطر وأن كانت لا تعتبر أفضل أداة تقييم حسب بعض الآراء المطروحة لارتباطها بمشكلتين أساسيتين يمكن التعامل معهما وحلها على النحو الآتي:

تحديد المخاطر

المشكلة الثانية

تعود إلى تصميم مصفوفة تقييم المخاطر فمعظم مصفوفات تقييم المخاطر تبدو سهلة الاستخدام لكنها تخفي وراءها حقيقة مزعجة مثل المصفوفة التالية.

المشكلة الأولى

هي الفشل في تحديد المخاطر فمن غير الممكن حساب احتمالية وأثر خطر من كلمة واحدة مثل "الإرهاب"، أو عبارة قصيرة مثل "فقدان التمويل" أو "عدم كفاية الموارد"، لأنه سيكون لها معاني مختلفة لأشخاص مختلفين.

		الآثر				
		١	٢	٣	٤	٥
		\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
الاحتمال	A ٩٠ %	\$9,000,000	\$9,000,000	H	VH	VH
	B ٧٥ %	L	\$٧٥,٠٠٠,٠٠٠	H	H	VH
	C ٥٠ %	L	L	\$٥٠,٠٠٠,٠٠٠	H	H
	D ٢٥ %	VL	L	L	مليون \$٢.٥	H
	E ١٠ %	VL	VL	L	L	١٠ مليون
يتطلب عمل إجراءات فورية من قبل الإدارة التنفيذية من خلال عمل خطة مفصلة توضح الموارد المخصصة وإجراءات الرقابة المستمرة						عالي جداً (VH)
خطر عالي يتطلب اهتمام من الإدارة العليا						عالي (H)
يجب تحديد مسؤوليات الإدارة						متوسط (M)
الإدارة والمراقبة بعمل الإجراءات الروتينية						منخفض (L)
تدار بإجراءات روتينية						منخفض جداً (VL)

		الآثر				
		١	٢	٣	٤	٥
		\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000
الاحتمال	A ٩٠ %	M	H	H	VH	VH
	B ٧٥ %	L	M	H	H	VH
	C ٥٠ %	L	L	M	H	H
	D ٢٥ %	VL	L	L	M	H
	E ١٠ %	VL	VL	L	L	M
يتطلب عمل إجراءات فورية من قبل الإدارة التنفيذية من خلال عمل خطة مفصلة توضح الموارد المخصصة وإجراءات الرقابة المستمرة						عالي جداً (VH)
خطر عالي يتطلب اهتمام من الإدارة العليا						عالي (H)
يجب تحديد مسؤوليات الإدارة						متوسط (M)
الإدارة والمراقبة بعمل الإجراءات الروتينية						منخفض (L)
تدار بإجراءات روتينية						منخفض جداً (VL)

الشكل رقم "2" مصفوفة مخاطر مع مشكلة

تمنحنا الخسارة المتوقعة درجة مخاطر متوسطة ، وتقترح أنه في أي فترة زمنية معينة (لنفترض سنة واحدة) ، ستحدث المخاطر بنسبة 50% من الوقت. على مدى فترة أطول ، ستصل الخسارة المتوقعة إلى 5,000,000 دولار في 10 سنوات ، أو بمتوسط 500,000 دولار في السنة

خمسة مخاطر افتراضية مختلفة ، مصنفة جميعها على أنها متوسطة قد توقع خسائر تتراوح من 9,000 دولار إلى 10,000,000 دولار. هذا يعود لحجم الاختلاف بين مستويات المخاطر التي يمكن أنتكون قابلة للمقارنة.

والأسوأ من ذلك أن الخطر A-2 (الآثر = 2 ، الاحتمال A =) الذي تم تصنيفه على أنه مرتفع ، لديه خسارة متوقعة تبلغ 90,000 دولار وهو أقل بكثير من ثلاثة من المخاطر المتوسطة الخمسة التي ذكرناها سابقاً .

إذن ماذا نفعل حيال ذلك ؟ الطريقة الأفضل هي : استخدم تصنيفات الآثر بناءً على نسبة من الآثار الوجودية (أي مستوى كارثي من الآثار والذي من المحتمل أن يدمر المنظمة).

قم بتحديد الحد الأقصى لكل من تصنيفات المخاطر والقرارات الإدارية.

الشكل رقم "1" مصفوفة مخاطر مبسطة

الآثر

لتوضيح المشكلة ، فقد تم استخدام الأثر المالي في الصف العلوي والنسب المئوية للاحتمال في العمود الأيسر. تتضمن العديد من مصفوفات المخاطر أيضاً وصفاً للإحتمالات أو التكرار مثل استخدام وصف "متمثل" أو "متوقع حدوثه مرة واحدة كل 10 سنوات".

غالباً ما ستجد أيضاً وصفاً للآثر الناتج مثل استخدام وصف "وسائل الإعلام الوطنية المعاكسة" أو "الحوادث الهادرة للوقت" أو "الوفيات المتعددة". لقد تم اختيار هذه الأوصاف من أجل البساطة ، ولكن المشكلة لا تزال موجودة بغض النظر عن الطريقة التي تم اختيارها لتقييم الاحتمالات والآثر الناتج عنها . في الشكل رقم 2 ، تم وضع بعض الأرقام المستخدمة في الشكل رقم 1 حتى تتمكن من رؤية المشكلة. لقد تم وضع خمسة مخاطر افتراضية تعمل جميعها لتكون درجة الخطورة متوسطة . فعلى سبيل المثال ، فإن الخطر الذي يبلغ احتمال حدوثه 50% والذي له نتائج متوقعة تبلغ 1,000,000 دولار ، سيصنف على أنه خطر متوسط وحساب الخسارة المتوقعة (EL) له يعطي قيمة قدرها 500,000 دولار (احتمال % 50 × 1

مليون دولار نتيجة)




		النثر					
		1	2	3	4	5	
		1%	25%	50%	75%	99%	
		ضئيل	غير خطير	مهم	حرج (حساس)	وجودي	
		<100 مليون	\$2.5 مليار	\$5 مليار	\$7.5 مليار	>10 مليار	
الاحتمال	A	99%	\$100 مليون	\$2.5 مليار	\$5 مليار	\$7.5 مليار	\$10 مليار
	B	75%	\$75 مليون	\$1.9 مليار	\$3.75 مليار	\$5.6 مليار	\$7.5 مليار
	C	50%	\$50 مليون	\$1.25 مليار	\$2.5 مليار	\$3.8 مليار	\$5 مليار
	D	25%	\$25 مليون	\$625 مليون	\$1.25 مليار	\$1.8 مليار	\$2.5 مليار
	E	1%	\$1 مليون	\$25 مليون	\$50 مليون	\$75 مليون	\$100 مليون
يتطلب عمل إجراءات فورية من قبل الإدارة التنفيذية من خلال عمل خطة مفصلة توضح الموارد المخصصة وإجراءات الرقابة المستمرة						عالي جداً (VH) أكبر من \$6 مليار	
خطر عالي يتطلب اهتمام من الإدارة العليا						عالي (H) \$3 مليار	
يجب تحديد مسؤوليات الإدارة						متوسط (M) \$1 مليار	
الإدارة والمراقبة بعمل الإجراءات الروتينية						منخفض (L) \$100 مليون	
تدار بإجراءات روتينية						منخفض جداً (VL) أقل من \$100 مليون	

الشكل رقم "3" مثال أفضل لمصفوفة مخاطر

في الشكل 3 ، تم وضع بعض الأرقام لمنظمة افتراضية من شأنها أن تفلس أو تزول من الوجود إذا واجهت مخاطر مالية أكبر من 10 مليار دولار، و تم وضع قيم الخسارة المتوقعة في كل مربع ، ولكن يمكن اختيار استخدام نتائج تقييم المخاطر مثل عالي جداً أو متوسط أو منخفض في هذه المربعات. المبالغ المالية هي فقط لتوضيح أن تصنيفات المخاطر هي قابلة للمقارنة الآن. فعلى سبيل المثال ، تتراوح المخاطر المتوسطة الآن من 1.8 مليار دولار إلى 2.5 مليار دولار وهو وتقريباً أعلى أو أقل في نفس النطاق التقريبي.

كبدل لتحديد الحد المالي الذي من شأنه تدمير المنظمة ، قد نختار اعتبار الميزانية السنوية أو صافي الأصول أو الإيرادات السنوية بمثابة الحد للمخاطر الكارثية. اعتماداً على طبيعة المنظمة، قد يتسبب عدد من الوفيات أو مستوى معين من الضرر بسمعة المنظمة في نهايتها.

النقاط الرئيسية من الشكل "3" هي:

- تحديد ما يشكل عواقب كارثية ، ثم استخدام النسب المئوية يوفر منهجاً أكثر اتساقاً لتصنيف المخاطر.
- إذا قمنا بتعيين قيم كحدود لتصنيفات المخاطر وفقاً للمثال الموجود في الجدول الصغير أسفل المصفوفة، فقد تحتاج إلى تغيير ترميز الألوان (التصنيف). على سبيل المثال ، الركن العلوي الأيسر من مصفوفة الشكل 1 (A-1) تم تصنيفه على أنه متوسط ، أما في الشكل رقم 3 فقد قمت بتغيير تصنيف المخاطر لـ (A-1) من الأصفر إلى الأخضر للإشارة إلى أنه يعتبر الآن منخفض.

"مهمتنا الآن هي إلقاء نظرة على مصفوفة تقييم المخاطر بنظرة جديدة و آمل ألا تكون هناك أية تغييرات مطلوبة ، ولكن إذا كنا بحاجة إلى إجراء اي تغييرات ، فلدينا الآن بعض المعلومات للقيام بذلك"



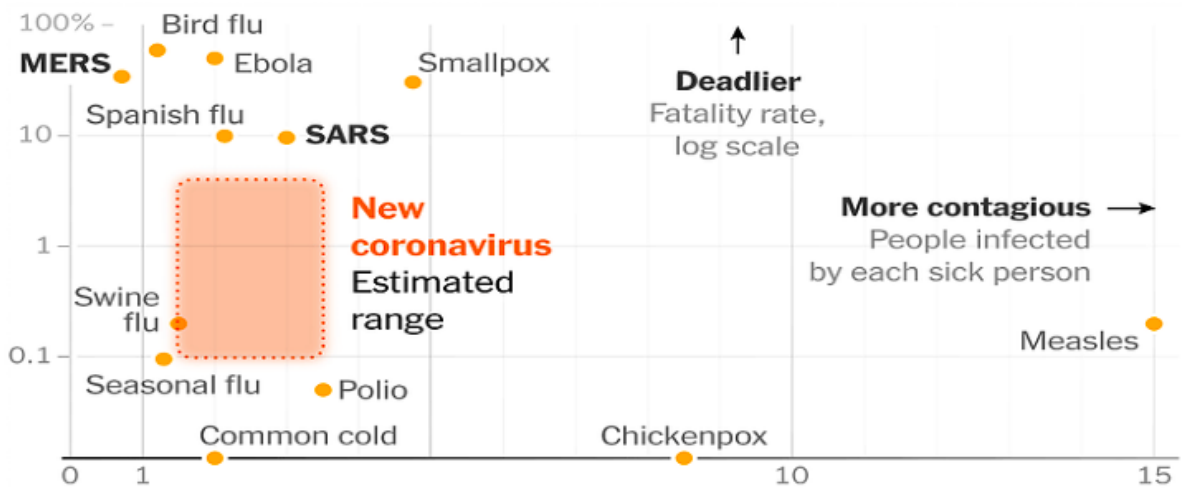


موجز مصفوفة تقييم المخاطر

لنلقي نظرة على المثال الوارد في الشكل 4 لمصفوفة المخاطر من مقالة نيويورك تايمز عن مدى سوء تفشي فيروس كورونا، واحدة من أفضل جوانب مصفوفة تقييم المخاطر هذه هي الطريقة الممتازة التي توضح بها عدم اليقين فيما يتعلق بفيروس كورونا عن طريق رسم نطاق بدلاً من وضع قيم محددة.

يمكنك أيضا العثور على أمثلة أخرى على موقع SRMAM عن الرسم البياني الفقاعي ومصفوفة المخاطر التي تعبر أيضا عن الشكوك باستخدام الفقاعات أو التوزيعات الاحتمالية.

كما ترى أدناه لدينا بيانات إحصائية جيدة عن جدري الماء وانفلونزا الخنازير وما شابه ولكن أفضل ما يمكننا القيام به لفيروس كورونا هو رسم النطاقات المتوقعة للنتائج.



المصدر:



ملتقيات المنصة



الملتقى الأول

7 مارس 2020

أ. ماجد فهد البهلال

الرياض

مفهوم إدارة المخاطر – لقاء مفتوح

الملتقى الثاني

13 أبريل 2020

أ. خالد الطويلي – أ. عبدالرحمن آل ناصر

الملتقى الإلكتروني عن طريق برنامج Zoom

استمرارية الأعمال – تحديات وتجارب

91 نموذج معرفة جاهزة المؤسسة

جاهزية المؤسسات	
الإجراءات	
فحص جاهزية العمل عن بعد	
الملاحظات	الموظفين
	يتم الموظفين بالإجراءات المطلوبة عند فحص الحكومة
	يقوم إن تم انشراك الموظفين في جولات / تمارين فكلت خلالها مشروعة العمل عن بعد
	يتم الموظفين باستخدام التكنولوجيا للعمل عن بعد خلال الأوقات العادية
	يتم التكنولوجيا ووسائل التقنية لدى الموظفين للقيام بالعمل عن بعد (في حالة وجودها)
والموظفين الآمنين عليها	
الملاحظات	تقنية الأجهزة، البرامج، المعرفة
	يتم بعد (VPN, Remote Desktop) أو غيرها
	العمل عن بعد لجميع الموظفين المتاحين
	أولوية الخطوبة عند التفعيل
	في هذه الفترة

المتحدثين:

ورشة عمل




ورشة عمل

منصة إدارة المخاطر
Risk Management Platform

مقدمة في أساسيات إدارة المخاطر المؤسسية

أ. هدى الأحيدب
GRCP, GRCA
خبرة 7 سنوات في إدارة المخاطر والالتزام والرقابة المالية
مدير مشروع إدارة المخاطر

تقدمها:

البت عن طريق Zoom

الساعة الثامنة مساءً

الأحد 19 أبريل 2020

تطوير

توعية

بناء

إنشاء

أقامت منصة إدارة المخاطر ورشة عمل "أساسيات إدارة المخاطر المؤسسية" خلال الربع الثاني من عام 2020م عن طريق برنامج Zoom، ولما لمسناه من تفاعل وحماس الحضور من المهنيين والطلبة والطالبات من مختلف البلدان العربية ووصل عددهم فوق 180 شخص، وأبرز المحاور التي تم استعراضها أثناء الورشة، هي كالتالي:

- ما هية المخاطر وأقسامها.
- الحاجة إلى وجود إدارة/ وظيفة المخاطر في المنظمات.
- تعريف إدارة المخاطر المؤسسية وأهدافها.
- أنواع المخاطر وبعض الأمثلة الشائعة عليها.
- تاريخ نشأة إدارة المخاطر.
- خطوط الدفاع الثلاثة.
- المعايير والأطر العالمية لإدارة المخاطر.
- التشريعات المحلية المتعلقة بإدارة المخاطر.
- مراحل عمل إدارة المخاطر المؤسسية.
- معوقات تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.
- حالات عملية.

منتدى المحاسبين السعوديين

SAF



شاركت منصة إدارة المخاطر بالتعاون مع منصة المراجعة الداخلية في منتدى المحاسبين السعوديين والذي يعتبر الأول من نوعه على مستوى الشرق الأوسط. عرّفت المنصة من خلال مشاركتها بالمعرض المصاحب للمنتدى الزوار بالمنصة واستعراض الأعمال والأنشطة التي سوف تقدمها المنصة، بالإضافة إلى تعريف الزوار بمهنة المخاطر والمجالات الأخرى المتعلقة.



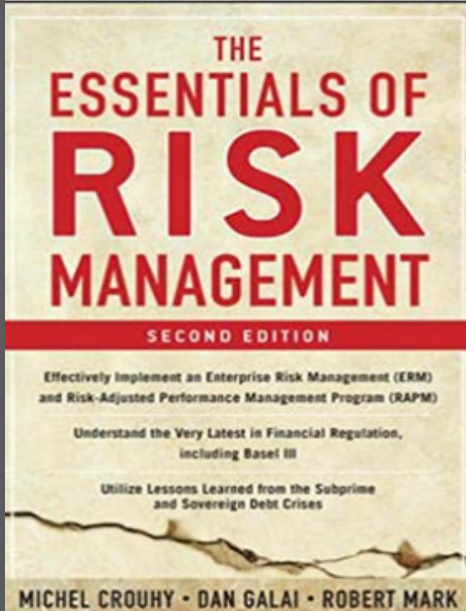
سوالف المنصة

شاركت منصة إدارة المخاطر بالتعاون مع منصة المراجعة الداخلية في سوالف المنصة وهو برنامج رمضاني كان معكم على مدار الساعة والنصف يومياً من (1-20 رمضان) وقدم فقرات ومعلومات متنوعة في مجال المراجعة الداخلية والمخاطر والجوانب المرتبطة بهما، وأقامت منصة إدارة المخاطر ثلاث حلقات من البرنامج.

- تحديات وصعوبات تواجه مسؤول المخاطر.
- إعداد سجل المخاطر .
- أبرز المخاطر في 2020م وأولويات إدارة المخاطر بعد الأزمة.

وفي كل يوم سؤال ويتم السحب على الفائز بالجائزة في نهاية الحلقة، كانت الجائزة مقدمة من موقع هارفرد بزنس ريفيو.

إثراء علمي



اسم الكتاب: أساسيات إدارة المخاطر

هذا الكتاب موجه للمهنيين وغير المهنيين في إدارة المخاطر على حد سواء، فهو كتاب إرشادي سهل الفهم يساعد القراء على مقابلة الطلب المتزايد لعمل تقديرات متطورة للمخاطر التي من الممكن أن تواجهها منشأتهم، كما يقدم أحدث الأساليب لقياس وتحويل مخاطر الائتمان، زيادة الشفافية في إدارة المخاطر وتنفيذ منهجية لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة.

المؤلفين:

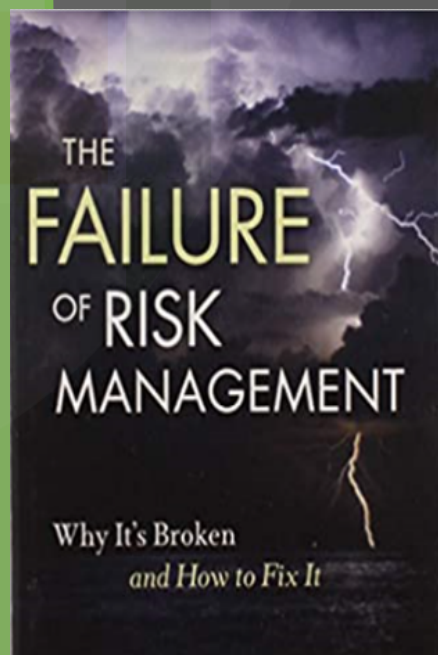
by Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark

اسم الكتاب: فشل إدارة المخاطر

يعطي الكتاب نظرة عن كثب على أساليب التحليل الأساسية التي أسوء استخدامها وتطبيقها، وذلك باستخدام أمثلة من الأزمة المالية العالمية في 2008م و الكوارث الطبيعية والكوارث الهندسية وما إلى ذلك. كما يكشف الكاتب عن أهم عيوب أساليب إدارة المخاطر وكيفية معالجتها، حيث تتضمن الحلول مجموعة مركبة من طرق وأساليب مثبتة علمياً وتستخدم بكثرة في الطاقة النووية، والآبار الاستكشافية، ومجالات أخرى في الأعمال والحكومة، وأخيراً يشرح المؤلف طرق جديدة من التعاون بين القطاعات الصناعية والحكومة تعمل على تحسين إدارة المخاطر في كل مجال.

المؤلف:

by Douglas W. Hubbard



برامج تدريبية



مصادر المعرفة والتعلم ، أصبحت في متناول الجميع مع تطور استخدام التقنية وأدواتها ، في هذه السلسلة ، راح نتكلم عن الدورات التدريبية والندوات عن بعد (Online) بهدف الاستفادة قدر الامكان من جميع الوسائل المتاحة للتعلم:

RIMS

1

UDEMY

2

EDX

3

بالنقر على الرقم تستطيع زيارة رابط الموقع

أركان GRC



الالتزام C

هو التأكد من مطابقة المتطلبات التشريعية والقانونية و امتثال المنظمة لكافة التشريعات والتنظيمات الخارجية والداخلية التي تشكل التزام عليها.



المخاطر R

هي الإدارة المسؤولة عن تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة والقيام بوضع خطط العلاج المناسبة للتقليل من الآثار الناجمة عن المخاطر.



الحوكمة G

مجموعة من الإجراءات التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية والشركاء أو المساهمين وتسمى بأسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

نسعد بتواصلكم معنا، والمشاركة في أعداد المنصة القادمة من
خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني
rmp@rmp.work

أو من خلال وسائل التواصل الاجتماعي

  RISK MANAGEMENT PLATFORM

  RMPLATFORM

 @RM_PLATFORM

وبالإمكان التطوع مع المنصة في أحد المجالات
المتاحة عبر النموذج:



ولمعرفة المزيد عن المنصة نسعد بزيارة الموقع الإلكتروني

WWW.RMP.WORK

المشاركات والمقالات التي تتضمنها المجلة تُعبر عن رأي
كاتبها، وهي ملكية فكرية له.



شغوفون بما
نعمل
ونسعى معكم
لتحقيق قيمنا



إثراء
بناء
توعية
تطوير

