



ورشة عمل

# مقدمة في أساسيات إدارة المخاطر المؤسسية

مقدمة الورشة/ هدى الأحيدب

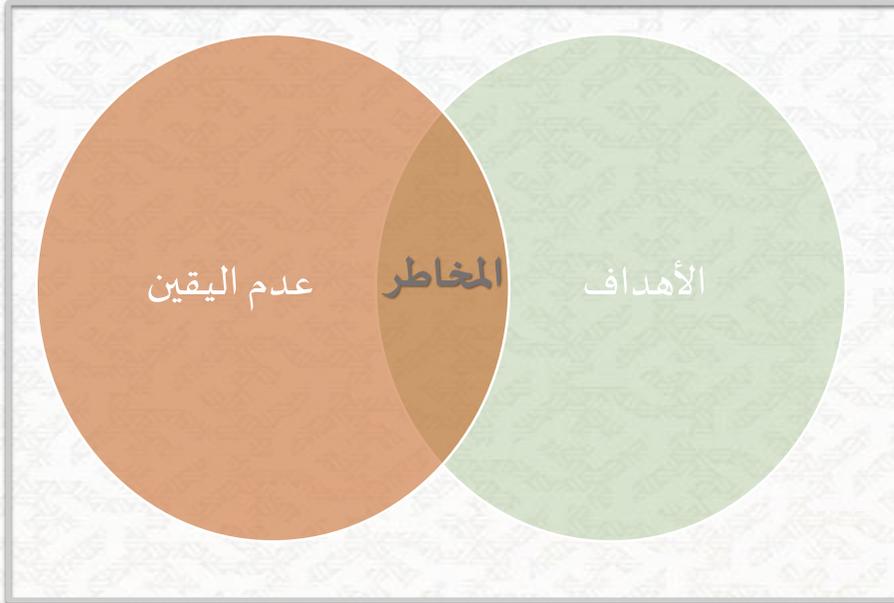




# صور من المخاطر التي نواجهها في حياتنا اليومية







## مفهوم الخطر:

تأثير حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف.

يقصد بالتأثير بأنه الانحراف الإيجابي و/أو السلبي عن التوقعات والأهداف.

ويقصد بحالة عدم اليقين الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بفهم

أو معرفة حدث ما، ونتائجه، واحتمالية حدوثه.





**الفرص** : حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف الإيجابية للمنظمة.

**التهديدات**: حالة عدم اليقين من تحقيق الأهداف السلبية. (أو احتمالية التأثير السلبي على أهداف المنظمة)

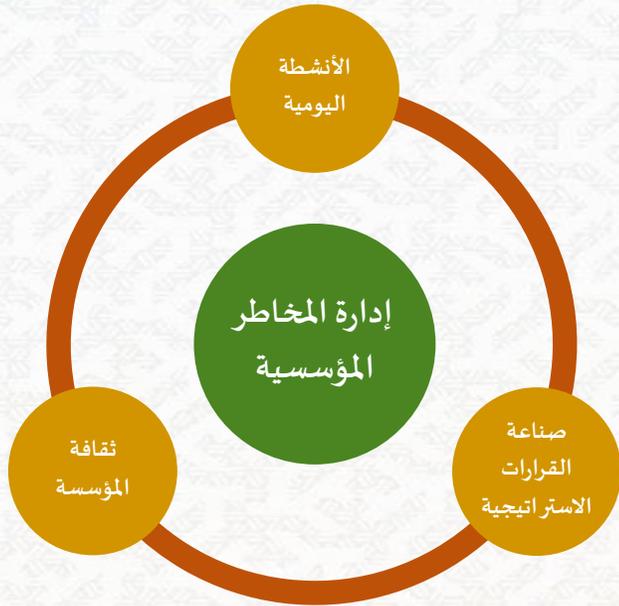
**مثال** : الإنحراف الإيجابي والسلبي في الميزانية عن الموازنة.





## مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية "ENTERPRISE RISK MANAGEMENT" :

يشير إلى الطرق والعمليات المستخدمة من قبل المنظمات 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 المنظمات 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.





برأيكم: ما هي أنواع المخاطر التي نواجهها في  
حياتنا العملية؟





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

- مخاطر التأمين
- المخاطر التشغيلية
- المخاطر المالية
- مخاطر السوق
- مخاطر السمعة
- مخاطر الأمن والسلامة

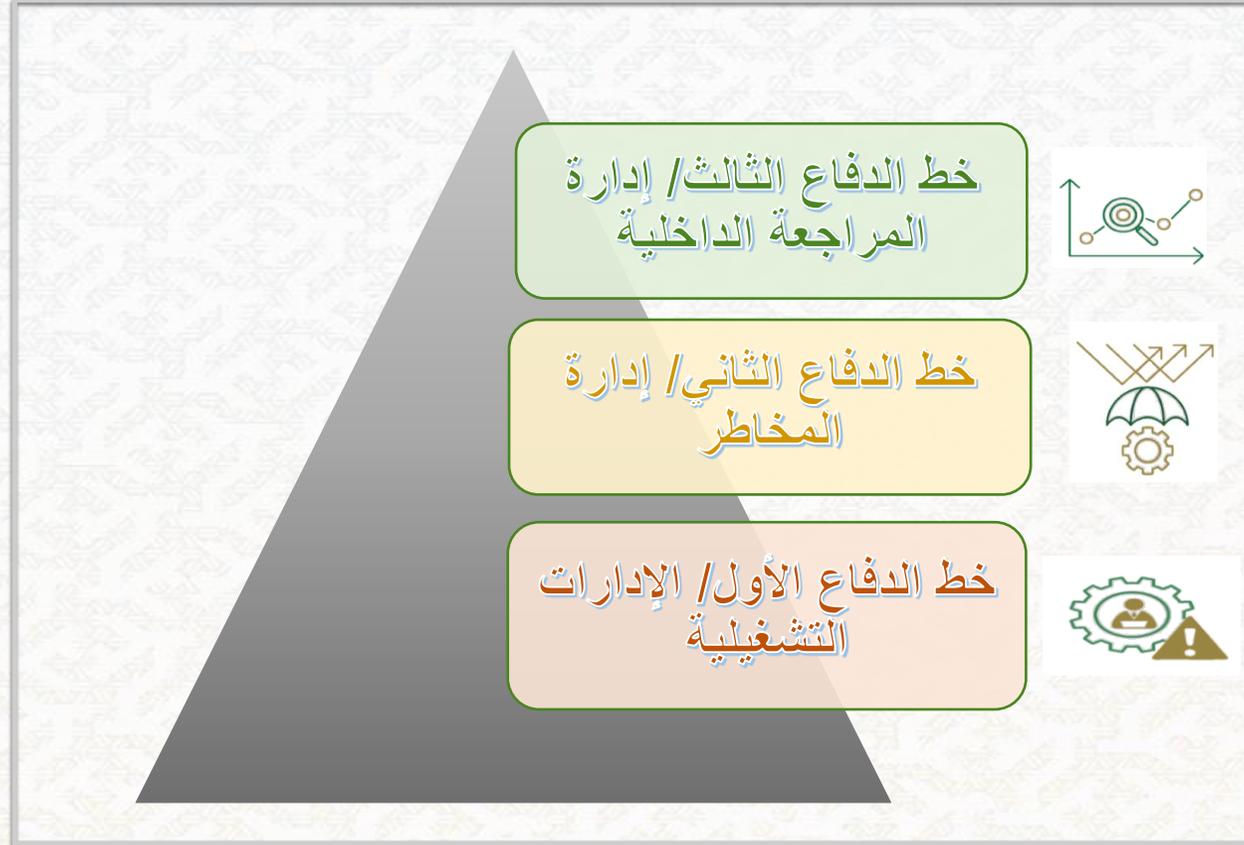
- المخاطر الاستراتيجية
- المخاطر التشريعية "القانونية"، "مخاطر عدم الالتزام"
- مخاطر الصحة والبيئة
- مخاطر استمرارية الأعمال
- مخاطر المشاريع
- مخاطر الأمن السيبراني
- مخاطر أمن المعلومات
- مخاطر الموارد البشرية

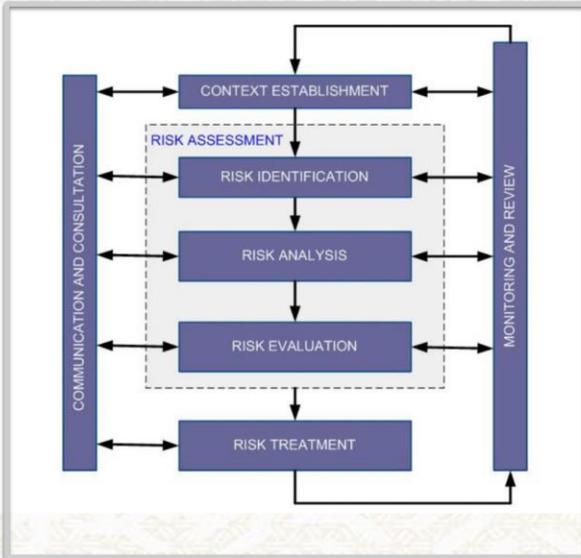
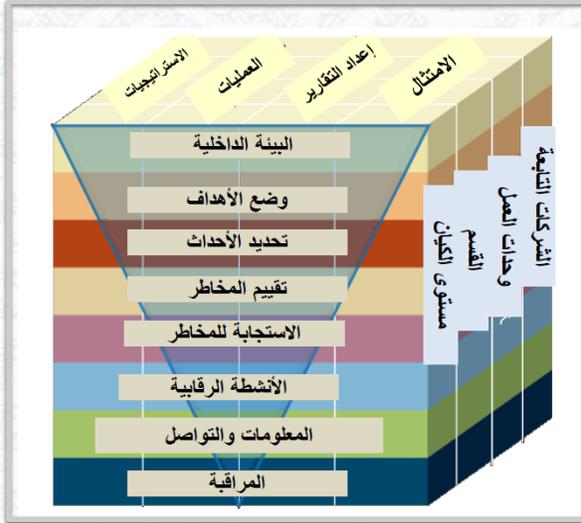




- إدارة المخاطر هي طبيعة بشرية، قبل أن تكون علوم إدارية.
- من أوائل إستخدامات إدارة المخاطر، كانت من قبل شركات التأمين بعد الحرب العالمية الثانية في عام 1950م.
- إدارة المخاطر بدأت إختيارية لتعكس مدى وعي المنشأة، والآن أصبحت إلزامية من أغلب الجهات في العالم.
- إدارة المخاطر بدأت بمعايير مالية محددة وتطورت إلى معايير موضوعية شمولية، حيث تم 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.
- بجانب المعايير الأخرى التي تحدد مكونات إدارة المخاطر المؤسسية و أنشطة الرقابة كمعايير كوسو (COSO).







1. المعيار الاسترالي Australian Standard AS/NZS 4360:1999

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

3. معايير الكوسو (COSO).

4. معايير بازل للمخاطر المصرفية.





## قرار مجلس الوزراء رقم (87)

الجمهورية العربية السورية  
الوزارة العامة للبيئة والري  
قرار رقم : (٨٧)  
وتاريخ : ١٤٤٠/٢/٧ هـ

إن مجلس الوزراء  
بعد الاطلاع على المعاملة الواردة من الديوان الملكي برقم ٥٢٢٣٧ وتاريخ ١٤٣٩/١٠/١٤ هـ، في شأن وحدة المخاطر الوطنية.  
ويعد الاطلاع على الأمر الملكي رقم (٢٨٨٩٩) وتاريخ ١٤٣٨/٦/٢٢ هـ.  
ويعد الاطلاع على نظام الدفاع المدني، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (١٠/م) وتاريخ ١٤٠٦/٥/١٠ هـ، وتعديلاته.  
ويعد الاطلاع على نظام الأنشطة المقلقة للراحة أو الخطرة أو المضرة بالصحة أو البيئة، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (١٤/م) وتاريخ ١٤٢٣/٤/٨ هـ.  
ويعد الاطلاع على المذكرة رقم (٩٣) وتاريخ ١٤٤٠/١/١٦ هـ، المعدة في هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.  
ويعد الاطلاع على المحضر المعد في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية رقم (٤٠/٥) وتاريخ ١٤٤٠/٢/٦ هـ.  
ويعد الاطلاع على توصية اللجنة العامة لمجلس الوزراء رقم (٧٧١) وتاريخ ١٤٤٠/٢/٧ هـ.

بقر ما يلي:  
أولاً إنشاء (مجلس المخاطر الوطنية) برئاسة صاحب السمو الملكي ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، وعضوية كل من:  
١- صاحب السمو الملكي وزير الداخلية.  
٢- معالي رئيس مجلس إدارة الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.  
٣- معالي وزير الصحة.  
٤- معالي وزير البيئة والمياه والزراعة.  
٥- معالي وزير الطاقة والصناعة والثروة المعدنية.  
٦- معالي وزير المالية.  
٧- معالي وزير النقل.



وحدة المخاطر الوطنية  
الديوان الملكي



➤ قرار مجلس الوزراء رقم (87) الصادر بتاريخ 1440/02/07 هـ نص على "إنشاء وحدة المخاطر الوطنية"

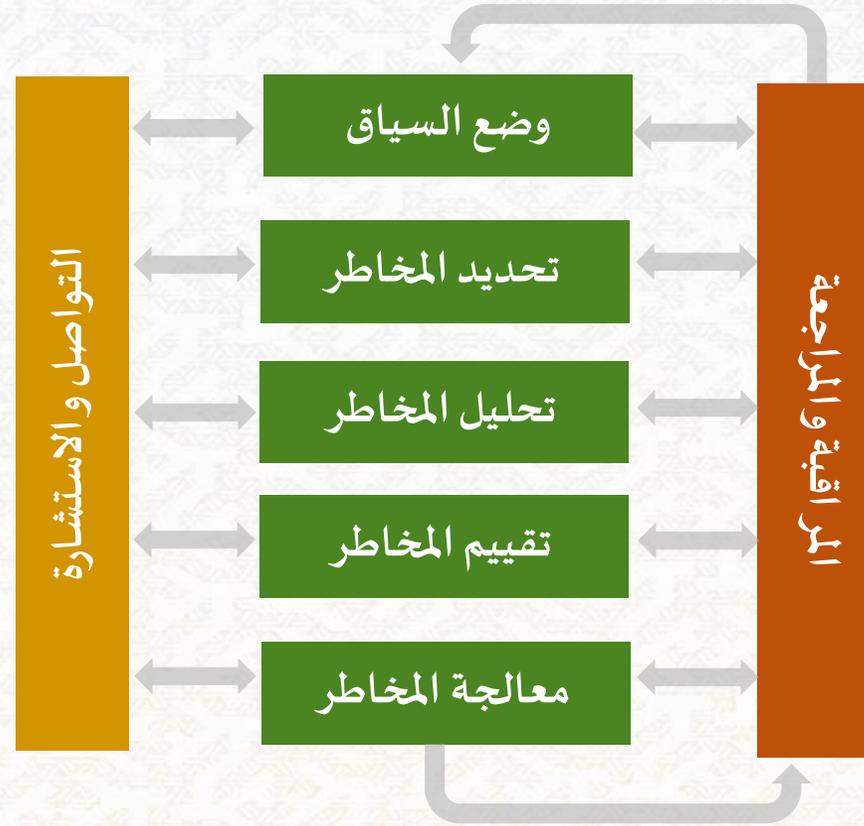
➤ قرار السامي رقم (9895) تاريخ 1440/03/21 هـ جاء "بتوجيه جميع الجهات الحكومية بتحديد المخاطر الخاصة بها ووضع خطط العلاج"

➤ لائحة حوكمة الشركات الصادرة من مجلس هيئة سوق المالية والمعدلة بتاريخ 1440/09/15 هـ

➤ قواعد ممارسة نشاط الاستقدام وتقديم الخدمات العمالية.

➤ الضوابط الأساسية للأمن السيبراني.

➤ إطار عمل إستراتيجية الأعمال لـ "SAMA"





## مثال توضيحي على المخاطر

مادة من دليل أخلاقيات المهنة تنص على "ألا يفشي الموظف المعلومات أو البيانات أو الوثائق سواء كانت لموظفين أو لعملاء المنظمة والتي

أطلع عليها بحكم عمله لغير المصرح لهم ولو بعد تركه"

نوع الخطر: "خطر عدم الالتزام".

الخطر

الأسباب

النتائج

الضوابط الرقابية

خطة المعالجة

إفشاء الموظف  
معلومات لغير  
المصرح لهم

- جهل الموظف بدليل الأخلاقيات
- غياب التوعية بأهمية الالتزام بدليل الأخلاقيات
- عدم توقيع الموظفين على وثيقة سرية وخصوصية البيانات والمعلومات.
- عدم وجود العقوبات الرادعة
- وجود مصالح شخصية بين الموظف والطرف الآخر "غير مصرح له"

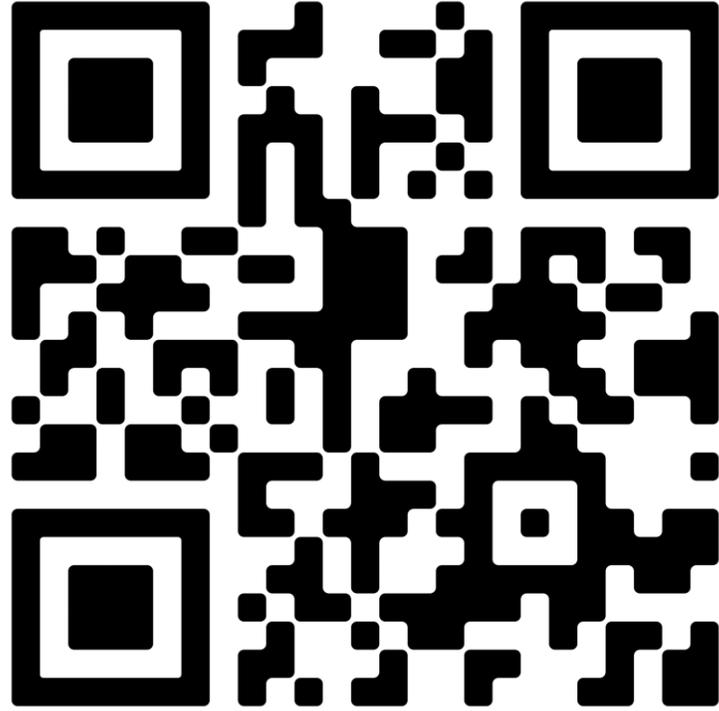
- الإضرار بسمعة المنظمة
- المسائلة القانونية
- التعرض لعمليات الاحتيال (الاستخدام الضار للمعلومات)
- إهدار لموارد المنظمة
- التعرض لخسائر مالية

توقيع الموظفين على وثيقة سرية وخصوصية البيانات والمعلومات.

متوسط

- التوعية بدليل أخلاقيات المهنة والتأكد من مدى الامتثال به.
- وضع الاجراءات اللازمة للتوصية بإصدار العقوبات التي تحد من إفشاء المعلومات لغير الأشخاص المصرح لهم والعمل على تطبيقها.







# شكراً لكم

"نضيف باركود الموقع الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي"

