



إسم المادة: إدارة المخاطر

إسم الدكتور: الدكتور مصطفى علي ركين

الأكاديمية العربية الدولية - منصة أعد



RISK ASSESSMENT

تقييم المخاطر



مقدمة

اداره المخاطر هي جزء اساسي في الاداره الاستراتيجيه لاي منظمه هي الاجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهه الاخطار المصاحبه لانشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامه من كل نشاط ومن محفظه كل الانشطه التركيز الاساسي لاداره المخاطر الجيده هو التعرف على ومعالجه هذه الاخطار اداره المخاطر تساعد على فهم الجوانب الايجابيه والسلبيه المحتمله لكل العوامل التي قد تؤثر على المنظمه فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلا من احتمال الفشل وعدم التاكد من تحقيق اهداف العامه للمنظمه انشطه اداره المخاطر يجب ان تكون مستمره ودائمه التطور وترتبط باستراتيجيه المنظمه وكيفيه تطبيق تلك الاستراتيجيه ويجب ان تتعامل بطريقه منهجيه مع جميع الاخطار التي تحيط انشطه المنظمه في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص

المحاور

- تعريف ادارة المخاطر
- هيكل وتنظيم إدارة المخاطر
- دور الإدارة العليا
- دور وحدات العمل
- دور إدارة المخاطر
- دور المراجع الداخلي
- الموارد والتطبيق
- خطوات عملية إدارة المخاطر
- التعرف على المخاطر
- تحليل المخاطر
- تحديد المخاطر
- وصف المخاطر
- تقدير المخاطر
- تقييم المخاطر
- إعداد تقارير المخاطر والإتصالات
- معالجة المخاطر
- محدّدات (معوقات إدارة المخاطر)

اداره المخاطر

تقوم اداره المخاطر بالحماية وباضافه قيمه للمنظمه للمختلف على اطراف ذات المصلحه من خلال دعم اهداف المنظمه عن طريق تقديم اطار عمل المنظمه بغرض:



- دعم تنفيذ الانشطه المستقبليه باسلوب متناسق ومتحكم فيها
- تطوير اساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الاولويات عن طريق الادراك الشامل والمنظم لانشطه المنظمه والتغيرات والفرص السليبيه والايجابيه المتاحه
- المساهمه في الاستخدام او التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحه للمنظمه
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الاساسيه
- حمايه تطوير اصول وسمعه المنظمه
- تطوير ودعم القوى البشرية وقادره معلومات المنظمه
- تعظيم كفاءه التشغيل

هيكل وتنظيم اداره المخاطر

سياسة اداره المخاطر:

- يجب على سياسه اداره المخاطر بالمنظمه ان تضع منهجها وميلها تجاه المخاطر وكذلك منهاجها في اداره المخاطر كما يجب على سياسه المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه اداره المخاطر داخل المنظمه كلها
- يجب ان تشير المنظمه الى اي متطلبات قانونيه فيما يخص بيان سياسه المنظمه مثل الصحه والسلامه،
- ترتبط بعمليات اداره المخاطر مجموعه مندمجه من الادوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفه للنشاط وللعمل بشكل فعال تتطلب عمليه اداره المخاطر التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المنظمه توزيع المسؤوليات داخل المنظمه، تخصيص الموارد الملائمه لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل اصحاب المصلحه

هيكل وتنظيم اداره المخاطر (دور الاداره العليا)

يقع على عاتق الاداره العليا مسؤوليه تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمه وخلق بيئه وهياكل اداره المخاطر لتعمل بصوره فعاله ويمكن ان يتم ذلك من خلال مجموعه من المدراء او لجنه غير تنفيذيه او لجنه المراجعه او اي وظيفه تتلائم مع اسلوب المنظمه في العمل وتكون قادره على العمل كراعي لاداره المخاطر،

يجب كحد ادنى ان تأخذ الاداره العليا في الحسبان عند تقييم نظام الرقابه الداخليه ما يلي:

- طبيعه ومدى حجم الاخطر المقبوله التي تستطيع المنظمه تحملها ضمن نشاطها الخاص
- احتماليه تحقق تلك الاخطر
- كيفية اداره الاخطر غير المقبوله
- قدره المنظمه على تخفيض احتمال تحقيق المخاطر وتأثيره على النشاط
- تكاليف وعوايد المخاطر وانشطه التحكم في المخاطر المطبقة
- فعاليه عمليه اداره المخاطر
- الاثار الضمنيه لقرارات الاداره العليا على المخاطر



هيكل وتنظيم اداره المخاطر (دور وحدات العمل)

تلعب وحدات العمل دوراً استراتيجياً في هيكل وتنظيم إدارة المخاطر من خلال:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الاولى في اداره المخاطر على اساس يومي
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطها كما يجب تحقيق اهداف المنظمه من خلال نشاطها
- يجب ان تصبح اداره المخاطر موضوع الاجتماعات الدوريه للاداره وذلك للاخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع اولويات العمل في ضوء تحليل للخطر الفعال
- يجب ان تتأكد اداره وحده العمل من شمول اداره المخاطر ضمن المرحله الذهنيه للمشروعات وحتى انتهاء المشروع



هيكل وتنظيم اداره المخاطر (دور وظيفه اداره المخاطر)

اعتمادا على حجم المنظمه قد يتحمل وظيفه اداره مخاطر من مدير الخطر يعمل جزء من الوقت الى قسم لاداره المخاطر يعمل طول الوقت ويجب ان تتضمن وظيفه اداره مخاطر ما يلي:

- وضع سياسه واستراتيجيه اداره المخاطر
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص اداره المخاطر
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المنظمه ويشمل:
 - التعليم الملائم
 - اعداد سياسه و هيكل الخطر داخليا لوحدات العمل
 - تصميم ومراجعة عمليات اداره المخاطر
- التنسيق بين انشطه مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي اداره المخاطر داخل المنظمه
- تطوير عمليات مواجهه المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ والاستمراريه النشاط
- اعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها الاداره العليا واسحاب المصلحه

هيكل وتنظيم اداره المخاطر (دور المراجع الداخلي)

قد يختلف دور المراجع الداخلي من منظمه لآخرى و عمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل او بعض ما يلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلي على الاخطار الهامه التي تم تحديدها بواسطه الاداره و مراجعه عمليات اداره المخاطر داخل المنظمه
- منح الثقه في اداره المخاطر
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات اداره المخاطر
- تسهيل انشطه تحديد و فحص الاخطار و تعليم العاملين باداره المخاطر و المراجعه الداخليه
- تنسيق عمليه اعداد تقرير المخاطر المقدم للاداره العليا و لجنه المتابعه الداخليه بغرض تحديد الدوره الاكثر ملائمه لمنظمه معينه
- يجب على المراجعه الداخليه التاكد من عدم الاخلال بالمتطلبات المهنيه الخاصه بتحقيق الاستقلاليه و الموضوعيه

هيكل وتنظيم اداره المخاطر (الموارد والتطبيق)

- يجب توفير الموارد الضروريه لتطبيق سياسه اداره المخاطر بالمنظمه تحتاج اجراءات التحكم الى قياسها من حيث التاثير الاقتصادي والاجتماعي المتوقع في حاله عدم اتخاذ اي اجراءات بالمقارنه بتكلفه الاجراءات المقترنه وكذلك تحتاج الى معلومات اكثر تفصيلا وافتراضات اكثر مما هو متوفر حاليا
- يجب اولا تحديد تكاليف التطبيق ويجب حسابها بدقه معقوله لانها ستتصبح الاساس الذي ستقياس على اساسه فعاليه التكاليف كما يجب تقدير التكلفه المتوقعه في حال عدم اتخاذ اي اجراء ثم بمقارنه النتائج يمكن الاداره ان تكرر تطبيق او عدم تطبيق اجراءات التحكم في المخاطر
- التوافق مع القوانين والتشريعات ليس اختياري حيث يجب على المنظمه ان تتفهم القوانين المطبقه وتطبق نظام الرقابه لتحقيق التوافق مع القوانين ويوجد ايضا بعض المرونه في حاله ان تكلفه تخفيض خطر ما لا تتناسب مع ذلك المخاطر
- احدى وسائل الحصول على حمايه ماليه ضد تاثير الاخطار عن طريق تمويل المخاطر هي التامين ومع ذلك يجب ملاحظه ان بعض الخسائر او بعض عناصر الخساره غير قابله للتامين على سبيل المثال التكاليف غير القابله للتامين المصاحبه للحوادث الصحيه والسلامه والبيئه والتي قد تتضمن اضرار نفسيه في الموظف وسمعه المنظمه

خطوات عملية اداره المخاطر

- التخطيط لعملية اداره المخاطر
- رسم خريطة نطاق العمل والاساس والمعايير الذي سيعتمد عليها
- تعریف اطار للعملية واجنده للتحليل
- التعرف على المخاطر وتحديدها
- تحلیل المخاطر
- وصف المخاطر
- تقدير المخاطر
- تقييم المخاطر
- اعداد تقارير المخاطر والاتصالات
- معالجه المخاطر
- مراقبه ومراجعة عمليات اداره المخاطر



التعرف على المخاطر

يتم التعرف على المخاطر عن طريق:

1. التحديد المعتمد على الاهداف: ان المنظمات والفرق العامله على مشروع ما جميعها لديها اهداف فاي حدث يعرض تحقيق هذه الاهداف الى خطر سواء جزئيا او كليا يعتبر خطوره،
2. التحديد المعتمد على السيناريو في عمليه تحليل السيناريو يتم خلط سيناريوهات مختلفه قد تكون طرق بديله لتحقيق هدف ما او تحليل تفاعل بين القوه في سوق او معركه لذلك فان اي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به يعرف على انه خطوره
3. التحديد المعتمد على التصنيف فهو عباره عن تفصيل جميع المصادر المحتمله للمخاطر
4. مراجعة المخاطر الشائعه في العديد من المنظمات حيث أن هناك قوائم بالمخاطر المحتمله

تحديد المخاطر

التعرف على المخاطر ذات الاهمية يمكن ان يبدا بالتعرف الى المخاطر من مصدر المشاكل او المشكّله بحد ذاتها عندما تعرف المشكّله او مصدرها فان الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر او تلك التي قد تكون الى مشكله يمكن البحث فيها



تحليل المخاطر

تحديد تعرض المنظمة لعدم التاكد يتطلب معرفة جوهريه بالمنظمه والسوق التي تشارك فيه والبيئه القانونيه والاجتماعيه والسياسيه والثقافيه التي تتواجد ضمنها ويطلب كذلك الفهم السليم لاهداف المنظمه الاستراتيجيه والتشغيليه ويشمل ذلك:

العوامل الحيويه لضمان نجاح المنظمه والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الاهداف



وصف المخاطر

يهدف وصف المخاطر الى عرض الاخطار التي تم تعريفها باسلوب منهجي مثلا باستخدام جدول ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الاخطار واستخدام اسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتاكيد من اجراءات تعريف ووصف وفحص الاخطار بطريقة شامله اذا اخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر متضمنها الجدول يصبح من الممكن اعطاء الاولويه للاخطار الرئيسيه والتي تحتاج الى التحليل بطريقة اكثر تفصيلا يمكن تصنيف الاخطار التي تم تعريفها والمصاحبه للانشطه والاتخاذ القرارات الى استراتيجيه ومشروع تكتيكيه وتشغيليه من الضروري دمج اداره المخاطر ضمن مرحله التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين

جدول وصف المخاطر

المخاطر	المجال	طبيعة المخاطر	توقعات الإدارة العليا	التقدير الكمي للمخاطر	التحمل (الميل للخطر)	أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الأجراء المتوقع للتطوير	تطوير الإستراتيجية والسياسة
أسم الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، وحجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها	مثال : إستراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي أو قاتوني ..	(أو أصحاب المصلحة والاحتمال) وتوقعاتهم)	(الأهمية، والتأثير المالي للخطر، (احتمال وحجم الخسائر على العوائد المتوقعة)	توقعات لخسارة الأولية التي يتم بواسطتها أداره المخاطر حالياً، ومستويات الثقة في أساليب التحكم المطبق	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها أداره المخاطر	توصيات لتخفيض المخاطر	وتحديد الإدارة المسئولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

تقدير المخاطر

- يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي او شبه كمي او نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتمله
- النتائج من حيث التهديدات او فرص النجاح قد تكون مرتفعة او متوسطه او منخفضه
- قد تكون الاحتمالات مرتفعة او متوسطه او منخفضه الا انها تتطلب تعريفات مختلفه من حيث التهديدات وفرص النجاح



خصائص تقيير المخاطر

يمكن استخدام نتائج عملية تحليل المخاطر لاعد وصف لخصائص المخاطر والتي ستعطي دورها تصنيف حسب الاهمية النسبية لكل خطر كما ستتوفر اداته لترتيب مجهودات معالجه المخاطر حسب اولوياتها وسيؤدي ذلك الى ترتيب كل خطر تم تعريفه بحيث يعطي صوره لاهميته النسبية

يسمح هذا الاسلوب برسم المخاطر على منطقه النشاط التي تتأثر به وكذلك وصف اجراءات التحكم المطبقة وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها زياده استثمارات التحكم في المخاطر او تخفيضها او اعاده توزيعها

تعريف المسؤوليه يساعد على التعرف على ملكيه المخاطر وتحديد افضل الموارد الاداريه الواجب تخصيصها

تقييم المخاطر

عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر فإنه من الضروري اجراء مقارنه بين تقيير الاخطار ومقاييس المخاطر التي تم اعدادها بواسطه المنظمه

مقاييس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونيه والعوامل الاجتماعيه والاقتصاديه والبيئيه واهتمامات اصحاب المصلحه... الخ

يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه الاخطار ذات الاهميه للمنظمه وفيما اذا كانت المخاطر يجب قبولها او معالجتها



اعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

تحتاج مستويات مختلفة داخل منظمه الى معلومات متنوعه عن عمليه اداره المخاطر
يجب على الاداره العليا او مجلس الاداره:

- المعرفه باهم الاخطار التي تواجه المنظمه
- المعرفه بالتأثيرات المحتمله على حمله الاسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع على الاداء
- توفير مستويات مناسبه من الوعي داخل المنظمه
- معرفه كيفية قيام المنظمه باداره الازمات
- ادراك اهميه ثقه اصحاب المصلحه في المنظمه
- معرفه كيفية اداره الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما امكن ذلك
- التاكد من تطبيق انشطه اداره المخاطر بفاعليه
- اصدار سياسه اداره خطر واضحه بحيث تغطي فلسفة اداره المخاطر ومسؤوليتها

اعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

يجب على وحدات العمل:

- التعرف على الاخطار التي تدرج ضمن منطقه مسؤولياتهم وتاثيراتهم المحتمله على مناطق اخرى وتاثير المناطق الاخرى على وحده العمل
- اعداد مؤشرات الاداء التي تسمح لهم بمراقبه الانشطه الرئيسية والماليه ومراقبه مدى التقدم تجاه الاهداف والتعرف على التطورات التي تتطلب التدخل مثل التنبؤات والموازنات
- تصميم نظم للتبلغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقه منتظمه للسماح باتخاذ القرارات المناسبه
- التبلغ المنظم وال سريع الى الاداره العليا عن اي اخطار جديده او فشل في اجراءات التحكم المطبقه

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

يجب على الافراد:

- ادراك مسؤولياتهم عن الاخطار الفردية
- ادراك كيفية المساهمه في التطوير المستمر لادوات اداره المخاطر
- ادراك ان اداره المخاطر والوعي بالمخاطر وما الجزء الاساسي في ثقافه المنظمه
- التبليغ المنظم وال سريع للاداره العليا عن الاخطار الجديه او فشل اجراءات التحكم المطبقة

اعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الخارجي)

تحتاج المنظمه الى تقديم تقرير الاسحاب المصلحه بشكل منظم موضحا سياسات اداره المخاطر ومدى الفعاليه في تحقيق اهدافها (يتطلع اصحاب المصلحه بصفه متزايده الى المنظمه لتقديم الدليل على فعاليه اداره الاداء غير المالي للمنظمه في مجالات مثل شؤون المجتمع وحقوق الانسان ومارسات التوظيف والصحه والسلامه وحماية البيئه)

تطلب السياده التنظيميه جيده ان تتبني المنظمات اسلوب منهجي في اداره المخاطر بحيث:

- يحمي مصالح مختلف اطراف المصلحه في المنظمه
- يتأكد من قيام مجلس اداره بتنفيذ واجباته الخاصه باداره الاستراتيجيه وبناء القيم ومراقبه اداء المنظمه
- يتأكد من تطبيق وسائل الرقابه الاداريه وادائها بشكل كافي

اعداد تقارير المخاطر والاتصالات

يجب ان تكون اجراءات اعداد تقرير المخاطر واضحة متوفره لدى اصحاب المصلحة في المنظمه

يجب على معد التقارير الرسميه ان:

•يتناول اساليب الرقابه الخاصه المسؤوليات الاداريه لاداره المخاطر

•الاجراءات المستخدمه في تعريف الاخطار وكيفيه التعامل معها بواسطه نظم اداره المخاطر

•تطبيق نظم الرقابه الاوليه بغرض اداره الافطار الهامه

•تطبيق نظم المتابعه والمراجعه

يجب تسجيل اي نقص كبير غير مغطى من قبل النظام او اي نقص في النظام نفسه وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل التعامل مع هذا النقص

معالجه المخاطر

تعتبر معالجه المخاطر بمثابه عمليه اختيار وتطبيق اجراءات بغرض التغيير في المخاطر وتتضمن معالجه المخاطر التخفيض (التحكم في المخاطر) كاحد اهم عناصرها وتمتد اكثراً الى التجنّب المخاطر وتمويل المخاطر



يجب ان يقدم اي نظام لمعالجه مخاطر (كحد ادنى) ما يلي:

- التشغيل الفعال للمنظمه
- الرقابه الداخليه الفعاله
- اتباع القوانين والتشريعات

ترتبط عمليه فعاليه تكلفه اجراءات التحكم في المخاطر بتكلفه تطبيق تلك الاجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض المخاطر

طرق التعامل مع المخاطر

بعد ان تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فان جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن مجموعات رئيسية هي:

النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف اخر وعاده ما تكون عن طريق العقود او الوقايه الماليه التامين هو مثال عن نقل الخطر عن طريق العقود وقد يتضمن العقد صيغه تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الإلتزام بدفع أقساط التأمين

التجنب: وتعني محاوله تجنب النشاطات التي تؤدي الى حدود خطر ما وثال على ذلك عدم شراء ملكيه ماء او الدخول في عمل ما لتجنب تحمل مسؤوليه القانونيه ان تجنب يبدو حلا لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي الى الحرمان من الفوائد والارباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه

التقليل: وتشمل طرق التقليل من حده الخسائر الناتجه مثل على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات التقرير من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي

القبول (الاحتجاز): تعني قبول الخسائر عند حدوثها ان هذه الطريقة تعتبر الاستراتيجيه مقبوله في حاله المخاطر الصغيره والتي تكون فيها تكلفه التامين ضد الخطر على مدى الزمن اكبر من اجمالي الخسائر كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها او نقلها يجب القبول بها وتعتبر الحرب افضل مثال على ذلك حيث لا يمكن تامين على الممتلكات ضد الحرب

الاستسلام: يجب حساب العامل النفسي لدى المخاطره واقناعها بالتوجه الى مصلحه الدائمه لا السريعه

مراقبه ومراجعةه عمليات اداره المخاطر

تطلب اداره المخاطر الفعاله النظام تقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال على الاخطار وفحصها وان اجراءات التحكم في المخاطر الملائمه قد تم اتخاذها ويجب اجراء المراجعة الدوريه للسياسه ومستويات التوافق مع القوانين ومراجعة معايير الاداء لتحديد فرص التطوير

- يجب تذكر ان المنظمات ذات ذات ديناميكيه و تعمل في بيئه ديناميكيه ومتغيره لذلك يجب التعرف على التغيرات في المنظمات وعلى البيئه التي تعمل فيها وانه تم التعديلات الملائمه للنظم
- يجب ان تتأكد عملية الرقابه من تطبيق اجراءات التحكم المناسبه على انشطه المنظمه وان الاجراءات قد تم فهمها واتباعها
- يجب على اي عمليات للرقابه والمراجعة ان تحدد فيما اذا كانت:
 - الاجراءات المتبعة قد اعطت النتائج المخطط لها
 - الاجراءات المتبعة والمعلومات التي قد تم جمعها بغلط فحص الاخطار كانت ملائمه
 - التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول الى قرارات افضل وتحديد الدروس المستفاده لفحص واداره الاخطار مستقبلا

محددات (معوقات) اداره المخاطر

اذا تم تقييم المخاطر او ترتيبها حسب الاولويه بشكل غير مناسب فان ذلك قد يؤدي الى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل ان تحدث

تمضيه وقت طويل ستقيم واداره مخاطر غير محتمله يؤدي الى تشتت المصادر التي كان من الممكن ان تستغل بشكل مربح اكثراً
اعطاء عمليات اداره المخاطر الاولويه عاليه جداً يؤدي الى اعاقه عمل المنظمه في اكمال مشاريعها او حتى المباشره فيها

من المهم ايضاً الاخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطوره والشك

