



## دليل إدارة المخاطر

الحوكمة المؤسسية للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

جزء من سلسلة

أسس الحوكمة المؤسسية الصادرة عن مبادرة بيرل



## دليل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة والتحكم في أنشطة الشركة بهدف الحد من تأثير المخاطر على أهدافها ونجاحها. لا تساعد أنشطة إدارة المخاطر، عند وضعها بطريقة ممنهجة، في دراسة المخاطر الملحقه بالخسائر العرضية فحسب، بل يمكنها كذلك دراسة المخاطر المالية والاستراتيجية والتشغيلية وغيرها من المخاطر التي قد تكون لها تأثيرات بالغة على الأعمال.

### كيفية استخدام هذه الوثيقة

يعد هذا التقرير جزءاً من برنامج مبادرة بيرل للحوكمة المؤسسية في الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. يهدف البرنامج إلى تزويد مجتمع الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بالأدوات والمراجع التي تساعد في تنفيذ مبادئ الحوكمة المؤسسية بفعالية وبصورة عملية وبما يلائم المتطلبات الداخلية الخاصة بكل منها. تعمل مبادئ الحوكمة المؤسسية الداخلية المهيكله والتي تمتاز بفعالية التكلفة على تعزيز فعالية وإنتاجية ومرونة الأعمال وتسمح للقادة بإحكام السيطرة مع التركيز على متطلبات الأعمال الهامة مثل الاستراتيجية والنمو.

ونوصي جميع الشركات التي تستخدم هذا النموذج بإجراء تقييم وتعديل مستقل للتفاصيل بما يتماشى مع طبيعة أعمالها واحتياجاتها التشغيلية والاستراتيجية.

لمزيد من المعلومات حول هذا البرنامج، يرجى زيارة موقعنا [www.pearlinitiative.org](http://www.pearlinitiative.org)

## دليل إدارة المخاطر

### أداة إدارة المخاطر

تساعد منهجية إدارة المخاطر المتسقة والمهيكلية في منح الأعمال القدرة على إيجاد لغة مشتركة عند الحديث عن المخاطر والتحديات التي تواجهها. يعمل ذلك في نهاية الأمر على تزويد صناع القرار ببيانات متسقة وموثوقة ودقيقة بشأن القضايا الداخلية والخارجية والصعوبات التي تواجهها الشركة (وموظفيها) بما يمكن صناع القرار من تحديد الأولويات وقيادة الأعمال بفعالية.



يمكنك مسح أو النقر على الرمز على الجهة اليسرى من أجل تنزيل نسخة مجانية من نموذج إجراءات الأعمال الصادر عن مبادرة بيرل



L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
									أدخل اسم الإدارة]	اسم الإدارة]		1
									أدخل اسم مدير الإدارة]	مدير الإدارة]		2
									أدخل التاريخ]	التاريخ]		3
									أدخل اسم مقيم المخاطر]	مقيم المخاطر]		4
												5
												6
												7
												8
												9
												10
												11
												12
												13
												14
												15
												16
												17
												18

# دليل إدارة المخاطر

## إرشادات عامة

عند تحديد المخاطر على مستوى الشركة، يجب تقديم جميع البيانات بصورة متنسقة على مستوى جميع الإدارات والفرق والوحدات. إضافة إلى ذلك، من الضروري أن يقوم قادة الأعمال بتعزيز وترسيخ مبادئ الانفتاح والشفافية بين الأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر. غالباً ما يكون هؤلاء الأشخاص في المقدمة ما يجعلهم في أفضل موقع للإبلاغ عن المخاطر التي تواجهها الشركة والحد من أثرها.

ويقدم الجدول التالي نظرة عامة على الجوانب الأساسية من أدوات إدارة المخاطر الصادرة عن مبادرة بيرل والإجراءات الواجب تطبيقها للسماح بإجراء تقييم شامل يركز على قيمة ممارسات تقييم المخاطر.

المجال	الوصف
اسم الإجراء	عنوان وصفي للإجراء
المسؤول عن العملية	هو الشخص المسؤول عن التنفيذ السليم للعملية (ولا يجب أن يكون دائماً مدير الإدارة) ويكون مسؤولاً في النهاية عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض المخاطر إلى المستويات المقبولة.
وصف المخاطر	وصف المخاطر وأثرها في الأعمال/ الإدارة/ العمليات.
الأسباب الجذرية	وصف الأسباب الأساسية أو البيئة الداخلية/الخارجية التي أدت إلى ظهور خطر معين في الإدارة.
الإجراءات المطبقة	وصف الإجراءات والضوابط الداخلية المطبقة حالياً لإدارة المخاطر.
الاحتمالية	احتمالية وقوع المخاطر، يرجى الرجوع إلى القسم التالي لمزيد من التفاصيل.
الأثر	نتيجة وقوع حادث من شأنه أن يؤثر على تحقيق الأهداف، يرجى الرجوع إلى القسم التالي لمزيد من التفاصيل.
أولويات المخاطر	حجم الخطر أو مجموعة من المخاطر والتي يتم التعبير عنه كمزيج بين الاحتمالية والأثر، يرجى الرجوع إلى القسم التالي لمزيد من التفاصيل.
الاستراتيجية	الاستراتيجية التي تتبناها الشركة لمواجهة المخاطر والحصول على اعتماد الإدارة العليا في المستقبل، يرجى الرجوع إلى القسم التالي لمزيد من التفاصيل.
خطة العمل <sup>1</sup>	وصف ما يحتاج إليه المسؤول عن العملية من أجل التعامل مع المخاطر (ما لم تكن ضمن المخاطر المقبولة) وما هي الموارد اللازمة لفعل ذلك.
النتائج المتوقعة	وصف النتائج المتوقعة تحقيقها من أجل الحد من المخاطر (أي كيف يمكن للإجراء الحد من الاحتمالية و/أو الأثر).
حالة خطة العمل	تشير حالة خطة العمل إلى مرحلة التنفيذ التي تم الوصول إليها. تشمل المستويات الحالية: لم يبدأ بعد، قيد التخطيط، قيد التنفيذ، قيد المراجعة، تم التنفيذ.

<sup>1</sup>ملاحظة: بمجرد تنفيذ الإجراء، يجب تحديث خانة "الإجراءات المطبقة" بحيث تصبح خطة العمل من بين الإجراءات الراسخة لدى المؤسسة. ومن ثم يتم تحديث تقديم الأثر والاحتمالية بحيث تعكس الحالة الجديدة للمخاطر.

# دليل إدارة المخاطر

## ملحق (أ): مقاييس إدارة المخاطر

تم إعداد هذا الملحق لتقديم التوجيه بشأن كيفية تحديد وهيكلة مختلف المقاييس<sup>2</sup> الملحقه بأنشطة إدارة المخاطر. يوصى بأن تقوم كل شركة بمراجعة مستقلة لتلك المقاييس لضمان اتساقها مع طبيعة أعمالها. نقترح أن تقوم كل شركة بتطوير وإصدار إجراءات داخلية منفصلة بشأن منهجية إدارة المخاطر المطبقة (المشابهة لتلك الواردة في هذا الملحق) بحيث تحدد المعايير المستخدمة من قبل المعنيين بعملية إدارة المخاطر.

### فهم الأثر

الأثر هو نتيجة حدث ما والتي تؤثر على تحقيق الأهداف. تم وضع المقياس التالي ليتم استخدامه على مستوى الشركة:

مقياس تقييم الأثر	
5	بالغ
خسائر مالية تقدر بـ X مليون دولار أو أكثر. تغطية إعلامية سلبية طويلة الأمد على المستوى الدولي. خسائر في الحصة السوقية بما يُحدث تغييرات جذرية. قضايا أو غرامات أو خصومة أو احتجاز قادة العمل. إصابات/حالات وفاة بين الموظفين أو أطراف خارجية. رحيل عدد من كبار القادة.	
3	معتدل
خسائر مالية من X مليون دولار وحتى X مليون دولار. تغطية إعلامية سلبية قصيرة الأمد على المستوى المحلي. إبلاغ الجهة التنظيمية عن مخالفة مع اتخاذ إجراء تصحيحي فوري. الحاجة لعلاج أحد الموظفين أو الغير في عيادات خارجية. انخفاض في معنويات الموظفين ومعدل دوران وظيفي مرتفع.	
2	منخفض
خسائر مالية من X مليون دولار وحتى X مليون دولار. خسائر في السمعة على المستوى المحلي. حوادث يمكن الإبلاغ عنها للجهة التنظيمية، دون الحاجة للمتابعة. إصابات طفيفة بين الموظفين أو أطراف خارجية. انخفاض في معنويات الموظفين وزيادة معدل الدوران.	

<sup>2</sup> تم وضع المقاييس المقترحة بحيث تتماشى مع معايير لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO) ولكن تم تبنيها بحيث تلائم الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في تنفيذ إدارة المخاطر المبدئية/الأساسية.

## دليل إدارة المخاطر

### فهم الاحتمالية

يقصد بالاحتمالية فرصة وقوع أحد المخاطر، لذا تعتبر أحد أهم العناصر عند قياس المخاطر. تم وضع مقياس الاحتمالية التالي لاستخدامه على مستوى الشركة.

مقياس تقييم الأثر		
5	متكرر	احتمالية الحدوث بنسبة تزيد عن 60% قد يحدث عدة مرات خلال سنة.
3	محتمل	احتمالية الحدوث بنسبة من 30 - 60% قد يحدث مرة أو مرتين خلال سنتين.
2	غير محتمل	احتمالية الحدوث بنسبة من 0 - 30% قد يحدث مرة أو مرتين خلال 4 سنوات.

### فهم مستوى المخاطر

حجم الخطر أو مجموعة من المخاطر والتي يتم التعبير عنه كمزيج بين الاحتمالية والأثر. يتم الجمع بين نتيجة تقييم احتمالية وأثر وقوع المخاطر من أجل تقدير المستوى العام للمخاطر. يشمل الجدول التالي نموذج لتحديد أولويات المخاطر.

الاحتمالية	الأثر		
	منخفض	معتدل	بالغ
متكرر	4	5	6
محتمل	3	4	5
غير محتمل	2	3	4

■ أولوية مرتفعة ■ أولوية متوسطة ■ أولوية منخفضة

### فهم استراتيجية الحد من المخاطر

برغم أن الضوابط القائمة قد تعمل على خفض المخاطر إلى مستويات مقبولة، تحتاج مخاطر معينة إلى استراتيجية مخصصة بحيث تخفض المخاطر إلى مستويات مقبولة. يشير الجدول أدناه إلى الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها من أجل الحد من المخاطر.

وصف استراتيجية الحد من المخاطر	
المعالجة	تنفيذ ضوابط إضافية أو مراجعة الضوابط القائمة من أجل الحد من أثر و/أو احتمالية وقوع المخاطر. إضافة إلى ذلك، يمكن للأعمال محاولة نقل المخاطر (أي طلب الحصول على تأمين أو التعهيد الخارجي للأنشطة التي تمثل المخاطر) أو إنهاء النشاط لتجنب الخطر بأكمله.
التحمل (القبول)	قبول المخاطر (أو المخاطر المتبقية) مع العلم بأنه ليس هناك إجراءات أخرى يمكن تنفيذها (الموازنة بين التكلفة والمنافع). ملاحظة: يتطلب قبول المخاطر موافقة مختلف الأطراف المعنية طبقاً لمعايير إدارة المخاطر الواردة أعلاه.