

# معيار إدارة الخطر

ترجمة

الجمعية المصرية لأدارة الأخطار

Egyptian Risk Management Association (ERMA)

www.erma-egypt.org

## مقدمة

معيار إدارة الخطر هو نتاج عمل فريق يتضمن هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة - معهد إدارة الخطر (IRM) ، جمعية التأمين ومديري الخطر (AIRMIC) ، و المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطاع العام (ALARM) .

بالإضافة لذلك استعان الفريق بوجهات نظر وأراء عدد كبير من الهيئات المهنية فيما يتعلق بإدارة الخطر وذلك خلال فترة الاستشارة .

يتطور مجال إدارة الخطر بشكل سريع ، وهناك الكثير من وجهات النظر المختلفة و الوصف لما يتضمنه موضوع إدارة الخطر ، وكيف يجب ممارسته والغرض من إدارة الخطر . لذلك ظهرت الحاجة إلى معيار للتأكد من الاتفاق على :

- المصطلحات المرتبطة بالكلمات المستخدمة
- الخطوات التي يجب من خلالها القيام بإدارة الخطر
- الهيكل التنظيمي لإدارة الخطر
- أهداف إدارة الخطر

ومن المهم أن يؤكد المعيار علي أن للخطر حددين (حد فوقي وحد سفلي) .

إدارة الخطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط ، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد . ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة الخطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة .

يوجد طرق عديدة لتحقيق أهداف إدارة الخطر ، ومن المستحيل أن نضعهم جميعا في وثيقة واحدة . لذلك لم نسعى إلي إيجاد معيار تقادمي أو إجراءات يجب التصديق عليها . وبشمول مختلف الأجزاء المكونة لهذا المعيار ، ستتمكن المؤسسات من التصريح بتوافقها مع المعيار . ويمثل هذا المعيار التطبيق الأمثل الذي يمكن للمؤسسة القياس عليه .

استخدم المعيار بقدر الإمكان المصطلحات التي وضعت بواسطة المنظمة العالمية للمعايير (ISO) في وثيقتها الأخيرة: دليل 73 لإدارة الخطر - المفردات - إرشادات لاستخدام المعايير (ISO/ IEC).

وبالنظر إلى التطور السريع في هذا المجال ، فإن المؤلفين يرحبوا بأي تعليقات أو توصيات من المؤسسات التي استخدمت هذا المعيار . (العنوان مطبوع خلف هذا الدليل) وسيتم عمل التعديلات دورياً للمعيار في ضوء أفضل الممارسات .

## 1. الخطر

يمكن تعريف الخطر بأنه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه (ISO/ IEC Guide 73) .

تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح .

ويتم الإشارة بازدياد إلى إدارة الخطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية و السلبية للخطر . ولذلك يأخذ المعيار بعين الاعتبار الخطر من حيث الجانبين السلبي و الإيجابي .

وفي مجال السلامة ، يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار أن النتائج سلبية فقط ، مما أدى إلى تركيز أداره خطر السلامة على منع وتخفيض الضرر .

## 2. إدارة الخطر

إدارة الخطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة . وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة .

والتركيز الأساسي لإدارة الخطر الجيدة هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار . ويكون هدفها هو أضافه أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة . أداره الخطر تساعد على فهم الجوانب الأيجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة . فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

أنشطة إدارة الخطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية . ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص .

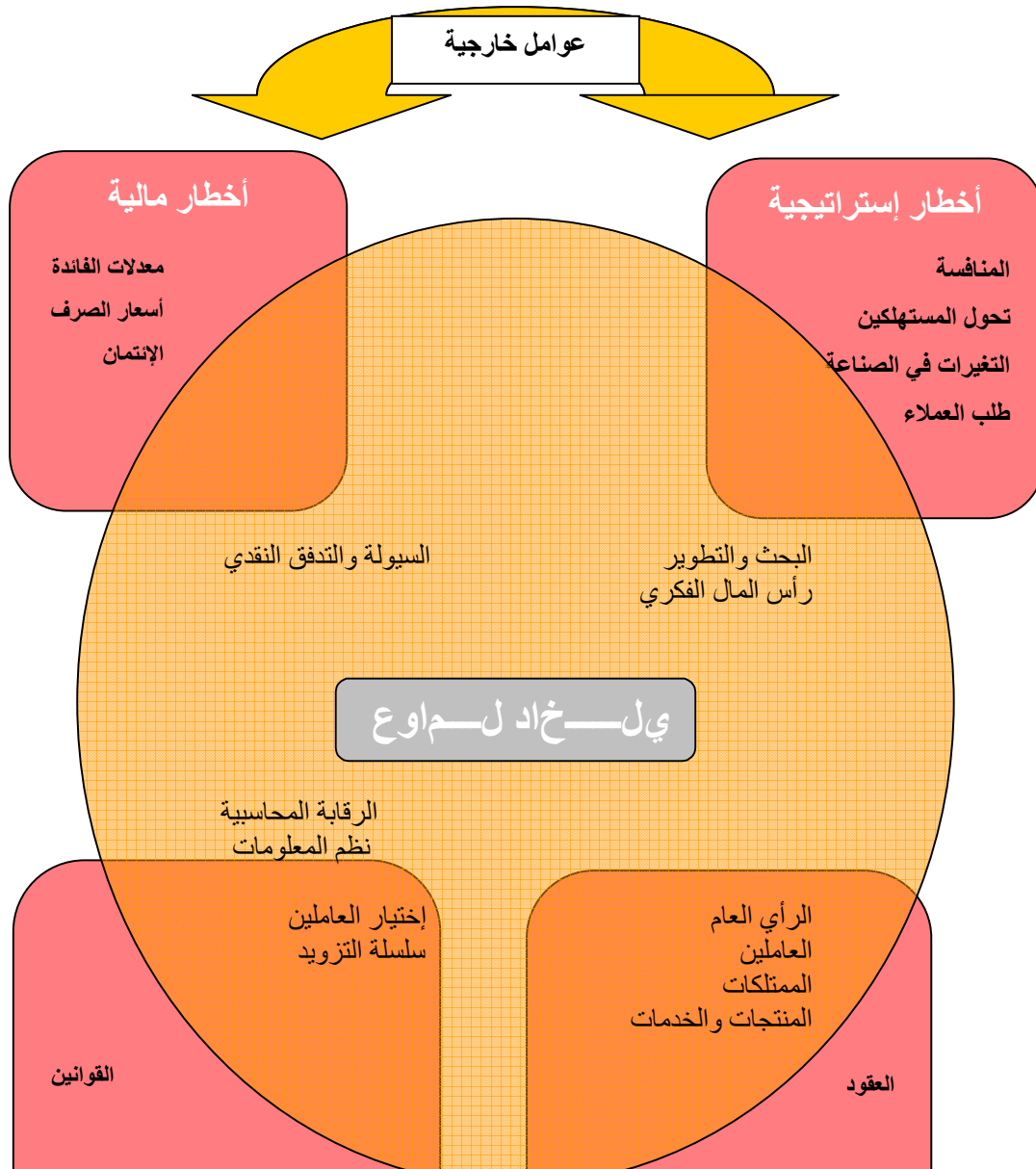
ويجب أن تندمج إدارة الخطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة . ويجب ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وعملية ، وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة الخطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم . ويتدعيمها لتحمل المسؤولية وتقييم الأداء والمكافآت ، ستعزز فاعلية العمل بين جميع المستويات .

### 1.2 العوامل الخارجية والداخلية

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة .

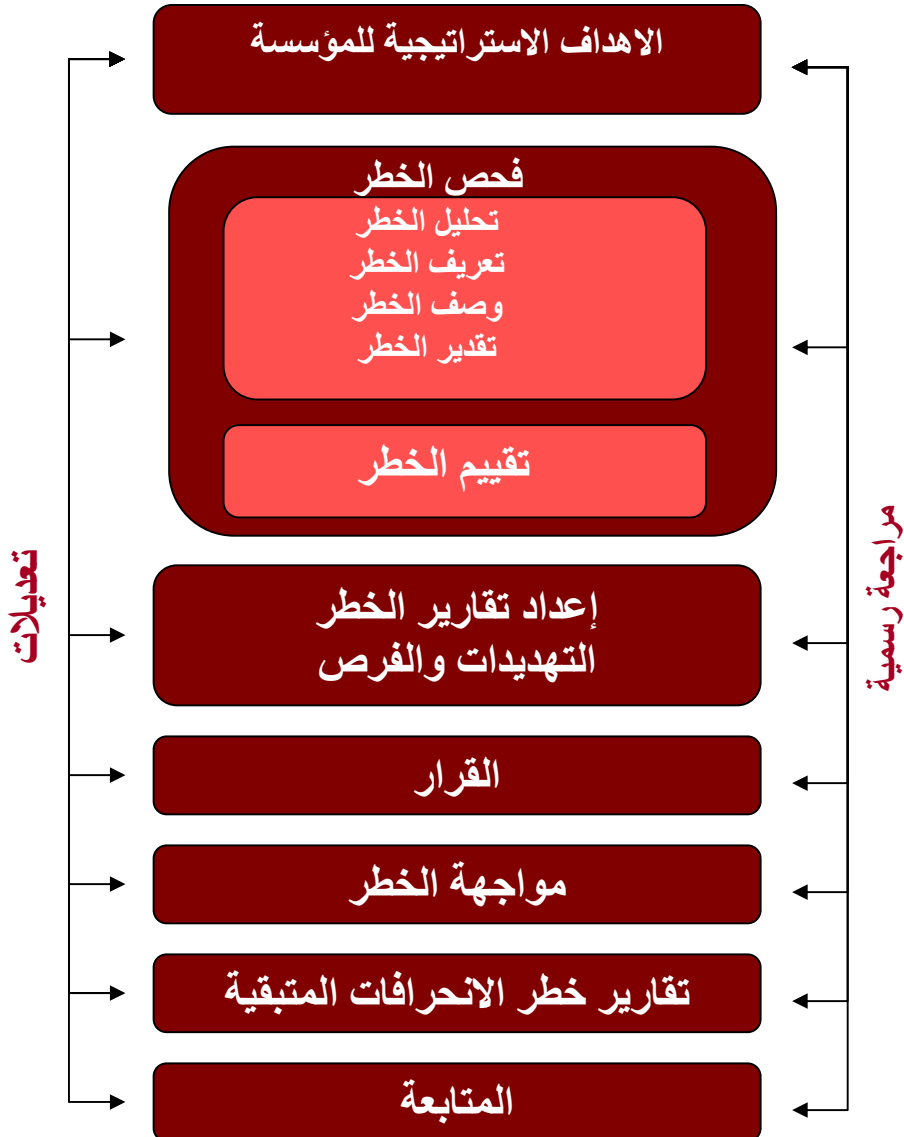
ويلخص الشكل التالي أمثلة لأهم الأخطار الناتجة عن هذه العوامل ، كما توضح أن بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا ، وبالتالي تظهر متداخلة في الرسم . ويمكن تقسيمها أكثر إلي أنواع من الأخطار مثل إستراتيجية ، مالية ، تشغيلية ، بيئية ... الخ .

## 1.2 أمثلة العوامل المؤثرة في الأخطار الرئيسية





## 2.2 عملية إدارة الخطر



تقوم أداره الخطر بالحماية وبإضافة قيمة للمؤسسة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة ، عن طريق :

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة ، والتغيرات والفرص السلبية / الإيجابية المتاحة للمشروعات
- المساهمة في الاستخدام / التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة
- تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة
- تعظيم كفاءة التشغيل

### 3 . فحص الخطر

يعرف فحص الخطر بواسطة ISO / IEC Guide 73 بأنه جميع إجراءات تحليل وتقييم الخطر . (أنظر الملحق)

### 4 . تحليل الخطر

#### 1.4 تعريف الخطر

يهدف تعريف الخطر إلي تحديد تعرض الشركة لعدم التأكد . وهذا يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه ، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها ، ويتطلب كذلك الفهم السليم لاهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف .

يجب أن تتم عملية تعريف الخطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة . كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها .

ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق ، ومن ضمنها ما يلي :

**إستراتيجية** - تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة . ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها : مدي توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية ، والتغيرات القانونية والتشريعية ، و السمعة ، وتغيرات البيئة الطبيعية .

**تشغيلية** - تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية

**مالية** - تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان ، وأسعار الصرف ، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى .

**الإدارة المعرفية** - تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي مصادر المعرفة ، الإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات . وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية ، وانقطاع الطاقة ، والمنافسة التكنولوجية . وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوي البشرية .

**التوافق مع القوانين** - يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة ، والبيئة ، والمواصفات التجارية ، وحماية المستهلك ، وحماية نظم المعلومات ، والتوظيف والنواحي القانونية .

وعلي الرغم أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف الخطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة ، إلا أنه قد يكون أكثر فاعلية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق واتصال جيد بينها (أنظر الملحق). حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إداره الخطر ضرورية .

## 2.4 وصف الخطر

يهدف وصف الخطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي ، مثلا ، باستخدام جدول . ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف الخطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار . واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف ، ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة . وأذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر متضمنها الجدول ، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلي التحليل بطريقة أكثر تفصيلا . ويمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلي إستراتيجية ، ومشروع / تكتيكية وتشغيلية . ومن الضروري دمج إداره الخطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.

### 1.2.4 جدول وصف الخطر

1- أسم الخطر	
2- مجال الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث ، وحجمها ، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها
3- طبيعة الخطر	مثال إستراتيجي ، تشغيلي ، مالي ، معرفي أو قانوني

4- أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
5- التقدير الكمي للخطر	الأهمية والاحتمال
6- التحمل/ الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر احتمال وحجم الخسائر / العوائد المتوقعة الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب
7- أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها أدارة الخطر حالياً مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة
8- الأجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض الخطر
9- تطوير الاستراتيجية والسياسة	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

### 3.4 تقدير الخطر

يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة .

علي سبيل المثال ، النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة (أنظر جدول 1.3.4). وقد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح (أنظر الجداول 2.3.4 و 3.3.4).

وتم إعطاء أمثلة في الجداول . وستجد مختلف المؤسسات توافر أساليب القياس المختلفة للنتائج والاحتمال الملائمة لاحتياجاتها .  
علي سبيل المثال ، العديد من المؤسسات تجد أن تقييم النتائج و الاحتمالات كمستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض كافي تماماً لاحتياجاتها ، ويمكن تمثيلها كمصفوفة 3×3 .  
بينما قد تجد مؤسسات أخرى أن تقييم النتائج والاحتمالات باستخدام مصفوفة 5×5 يعطيهم أفضل تقييم .

#### جدول 1.3.4 النتائج- التهديدات والفرص معا

مرتفعة	التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين التأثير البالغ على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق البالغ لأصحاب المصلحة
متوسطة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقع في مدي مبالغ معينة التأثير المعتدل على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق المعتدل لأصحاب المصلحة
منخفضة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين التأثير المنخفض على إستراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية القلق المنخفض لأصحاب المصلحة

#### جدول 2.3.4 احتمالات الحدوث-التهديدات

التقدير	الوصف	المؤشرات
---------	-------	----------

مرتفعة (محمّل)	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25% .	توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات مثلاً). تحققت حديثاً .
متوسطة (ممكن)	متوقع الحدوث خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 25% .	قد تحدث أكثر من مرة خلال فترة معينة (10 سنوات مثلاً). قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية. هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل؟
منخفضة (بعيد)	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 2% .	لم تحدث من قبل . ليس محتمل حدوثها.

### جدول 3. 3. 4 احتمالات الحدوث- الفرص

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعه (محمّل)	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة أو أن فرصة حدوثها أكثر من 75% .	فرصه واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير معتمدا علي ممارسات الإدارة الحالية .
متوسطة (ممكن)	توقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين 25% و 75% .	فرص يمكن تحقيقها ولكنها تتطلب إدارة حذرة . الفرص التي تظهر مع الخطة أو خارجها .
منخفض (بعيد)	احتمال وجود بعض الفرص لنتائج مرغوبة في المدى المتوسط أو أن فرصة حدوثها أقل من 25% .	الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل. الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على مورد الإدارة المستخدمة حالياً .

### 4.4 طرق وتقنيات تحليل الخطر

يمكن استخدام عدد من التقنيات لتحليل الأخطار . بعضها مخصص للفرص أو للتهديدات أو قدرة علي التعامل مع كليهما . (أنظر الملحق علي سبيل المثال ) .

### 5.4 خصائص الخطر

يمكن استخدام نتائج عملية تحليل الخطر لأعداد وصف لخصائص الخطر والتي ستعطي بدورها تصنيف حسب الأهمية النسبية لكل خطر كما ستوفر أداة لترتيب جهودات معالجة الخطر حسب أولوياتها . وسيؤدي ذلك إلي ترتيب كل خطر تم تعريفه بحيث يعطي صورة لأهميته النسبية .

ويسمح هذا الأسلوب برسم الخطر علي منطقة النشاط التي تتأثر به ، وكذلك وصف إجراءات التحكم المطبقة ، وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها زيادة استثمارات التحكم في الخطر أو تخفيضها أو أعاده توزيعها .



تعريف المسؤولية يساعد علي التعرف علي ملكية الخطر ، وتحديد أفضل الموارد الإدارية الواجب تخصيصها .

## 5 . تقييم الخطر

عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل الخطر ، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس الخطر التي تم إعدادها بواسطة المؤسسة . مقياس الخطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة ، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، واهتمامات أصحاب المصلحة ... الخ . لذلك يستخدم تقييم الخطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمؤسسة ، وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته .

## 6 . إعداد تقارير الخطر والاتصالات

### 1.6 إعداد التقرير الداخلي

تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة إلي معلومات متنوعة عن عملية إدارة الخطر .

#### يجب علي مجلس الإدارة :

- المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المؤسسة
- المعرفة بالتأثيرات المحتملة علي حملة الأسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء
- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المؤسسة
- معرفة كيفية قيام المؤسسة بإدارة الأزمات
- أدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة
- معرفة كيفية أدارة الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما أمكن ذلك
- التأكد من تطبيق أنشطة أدارة الخطر بفاعلية
- إصدار سياسة أدارة خطر واضحة بحيث تغطي فلسفة أدارة الخطر ومسئوليتها

#### يجب علي وحدات العمل :

- التعرف علي الأخطار التي تدرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة علي مناطق أخرى ، وتأثير المناطق الأخرى علي وحدة العمل
- أعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية ، ومراقبة مدى التقدم تجاه الأهداف والتعرف علي التطورات التي تتطلب التدخل (مثل التنبؤات والموازنات)
- تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح باتخاذ القرارات المناسبة .
- التبليغ المنظم والسريع إلي الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة .

#### يجب علي الأفراد :

- أدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية .
- أدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات أدارة الخطر

- أدراك أن أداره الخطر والوعي بالخطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المؤسسة
- التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم المطبقة

## 2.6 التقرير الخارجي

تحتاج الشركة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة الخطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها.

يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المؤسسة لتقديم الدليل على فاعلية أداره الأداء غير المالي المؤسسة في مجالات مثل شؤون المجتمع، وحقوق الإنسان وممارسات التوظيف، والصحة والسلامة والبيئة.

تتطلب السيادة المؤسسية الجيدة أن تتبنى الشركات أسلوب منهجي في إدارة الخطر بحيث:

- يحمي مصالح مختلف أطراف المصلحة في الشركة
- يتأكد من قيام مجلس الإدارة بتنفيذ واجباته الخاصة بإدارة الإستراتيجية وبناء القيم ومراقبة أداء المؤسسة
- يتأكد من تطبيق وسائل الرقابة الإدارية وأدائها بشكل كافي

ويجب أن تكون إجراءات أعداد تقارير الخطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المؤسسة .

يجب على التقارير الرسمية أن تتناول :

- أساليب الرقابة، خاصة المسئوليات الإدارية لإدارة الخطر
- الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم أداره الخطر
- تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض أداره الأخطار الهامة
- تطبيق نظم المتابعة والمراجعة

كما يجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطي من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه، وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل للتعامل مع هذا النقص .

## 7 . معالجة الخطر

تعتبر معالجة الخطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في الخطر . وتتضمن معالجة الخطر، كأحد أهم عناصرها، التخفيض / التحكم في الخطر، وتمتد أكثر إلى، على سبيل المثال، تجنب الخطر، وتمويل الخطر... الخ .

ملاحظة : طبقا لهذا المعيار، يشار إلى تمويل الخطر باعتباره آليات (مثل برامج التأمين) تمويل النتائج المالية للخطر . وبصفة عامة لا يعتبر تمويل الخطر بمثابة أرصدة الاحتياطات المخصصة لمواجهة تكلفة تنفيذ أنشطة معالجة الخطر (طبقا لتعريف ISO / IEC Guide73 أنظر صفحة 17)

يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة الخطر، كحد أدنى ما يلي :

- التشغيل الفعال والكفاء للمؤسسة
- الرقابة الداخلية الفعالة
- أتباع القوانين والتشريعات.

تقدم عملية تحليل الخطر المساعدة علي تحقيق فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة عن طريق تعريف الأخطار التي تتطلب اهتمام من المؤسسة . وستحتاج المؤسسة إلي ترتيب إجراءات التحكم في الخطر حسب أهميتها من حيث المزايا المتوقعة للمؤسسة .

تعرف فعالية التحكم في الخطر داخليا بأنها درجة التخلص من الخطر أو تخفيضة باستخدام إجراءات التحكم المقترحة .

وترتبط عملية فعالية تكلفة إجراءات التحكم في الخطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض الخطر .

وتحتاج إجراءات التحكم إلي قياسها من حيث التأثير الاقتصادي المتوقع في حالة عدم اتخاذ أي إجراء بالمقارنة بتكلفة الإجراءات المقترحة ، وكذلك تحتاج إلي معلومات أكثر تفصيلا وافتراضات أكثر مما هو متوفر حاليا .

يجب أولا تحديد تكاليف التطبيق . ويجب حسابها بدقة معقولة لأنها ستصبح الأساس الذي سنقاس علي أساسه فعالية التكاليف . كما يجب تقدير التكلفة المتوقعة في حالة عدم اتخاذ أي إجراء ، ثم بمقارنة النتائج يمكن للإدارة أن تقرر تطبيق أو عدم تطبيق إجراءات التحكم في الخطر .

التوافق مع القوانين والتشريعات ليس اختياري . حيث يجب علي المؤسسة أن تفهم القوانين المطبقة وأن تطبق نظام للرقابة لتحقيق التوافق مع القوانين . ويوجد أحيانا بعض المرونة في حالة أن تكلفة تخفيض خطر ما لا تتناسب مع ذلك الخطر .

إحدى وسائل الحصول علي حماية مالية ضد تأثير الأخطار عن طريق تمويل الخطر هي التامين . ومع ذلك يجب ملاحظة أن بعض الخسائر أو بعض عناصر الخسارة غير قابلة للتامين ، علي سبيل المثال التكاليف غير القابلة للتأمين المصاحبة للحوادث الصحية والسلامة والبيئية ، والتي قد تتضمن أضرار لنفسية الموظف ولسمعة المؤسسة .

## 8 . مراقبة ومراجعة عمليات إدارة الخطر

تتطلب إدارة الخطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال علي الأخطار وفحصها وأن إجراءات التحكم في الخطر الملائمة قد تم اتخاذها . ويجب إجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين ، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير . ويجب تذكر أن المؤسسات ذات ديناميكية وتعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة . لذلك يجب التعرف علي التغيرات في المؤسسات وعلي البيئة التي تعمل فيها وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم .

يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة علي أنشطة المؤسسة ، وأن الإجراءات قد تم فهمها وأتباعها .

التغيرات في المؤسسة والبيئة التي تعمل ضمنها يجب أدارتها وعمل التغيرات اللازمة للنظم .

يجب علي أي عمليات للرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت :

- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها
- الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة
- التطوير المعرفي قد ساعد علي الوصول إلي قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا .

## 9 . هيكل وتنظيم إدارة الخطر

### 1.9 سياسة إدارة الخطر

يجب علي سياسة إدارة الخطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه الخطر وكذلك منهجها في في إدارة الخطر . كما يجب علي سياسة الخطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة الخطر داخل المؤسسة كلها.

بالإضافة لما سبق ، يجب أن تشير المؤسسة إلي أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة .

ترتبط بعمليات إدارة الخطر مجموعة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط . وللعمل بشكل فعال ، تتطلب عملية إدارة الخطر :

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالخطر من قبل أصحاب المصلحة .

### 2.9 دور مجلس الإدارة

يقع علي عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة ، وخلق بيئة وهياكل أداره الخطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء ، أو لجنة غير تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة علي العمل كراعي لأدارة الخطر .

يجب ، كحد أدني ، أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ، ما يلي :

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص
- احتمالية تحقق تلك الأخطار
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق الخطر وتأثيره على النشاط
- تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة
- فاعلية عمليات إدارة الخطر
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر.

### 9.3 دور وحدات العمل :

وتتضمن ما يلي :

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في أدارة الخطر على أساس يومي
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالخطر داخل نشاطهم ، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم .
- يجب أن تصبح أدارة الخطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر فعال .
- يجب أن تتأكد أدارة وحدة العمل من شمول إدارة الخطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع .

### 9.4 دور وظيفة أدارة الخطر

- اعتمادا على حجم المؤسسة ، قد يتحمل وظيفة أدارة الخطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لأدارة الخطر يعمل طول الوقت . ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة الخطر ما يلي :
- وضع سياسة وأستراتيجية إدارة الخطر
  - التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة الخطر
  - بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم
  - أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل
  - تصميم ومراجعة عمليات إدارة الخطر
  - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي أدارة الخطر داخل المؤسسة
  - تطوير عمليات مواجهة الخطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط
  - أعداد التقارير عن الخطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة

### 9.5 دور المراجع الداخلي

قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة لأخرى . وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض مايلي :

- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة ، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ، ومراجعة عمليات أدارة الخطر داخل المؤسسة
- منح الثقة في إدارة الخطر
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة الخطر
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بأدارة الخطر والمراجعة الداخلية

- تنسيق عملية إعداد تقرير الخطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية ... الخ .

بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمؤسسة معينة ، يجب علي المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية .

## 9.6 الموارد والتطبيق

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة الخطر بالمؤسسة ، وذلك علي كل مستوي إداري داخل كل وحدة عمل .

بالإضافة إلي وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة ، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية / تنسيق أداره الخطر . وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة الخطر .

يجب أن يتم دمج أنشطة أداره الخطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية و الموازنة . ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير و الإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة / خدمة .

## 10 . الملحق

### تقنيات تعريف الخطر – أمثلة

- العصف الذهني
- استمارات الاستقصاء
- دراسات اقتصادية تبحث في عمليات النشاط وتصف العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر علي تلك الأنشطة .
- تحديد مستوي المنافسة .
- تحليل السيناريو .
- ورش عمل فحص الخطر
- التحقيق في الحوادث
- الفحص والمراجعة
- HAZOP (دراسة العمليات ومخاطر العمل )

### أساليب وتقنيات تحليل الخطر – أمثلة

#### الفرص

- استطلاع السوق
- التوقعات
- اختبار السوق
- البحث والتطوير
- تحليل التأثير علي النشاط
- الفرص والتهديدات معا

- تصميم نموذج الاعتمادية
  - تحليل SWOT (القوة والضعف والفرص والتهديدات )
  - تحليل شجرة الأحداث
  - تخطيط استمرارية الأعمال
  - BPEST تحليل(الأعمال والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية)
  - تصميم نموذج الاختيار الحقيقي
  - اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد
  - الاستدلال الإحصائي
  - مقياس النزعة المركزية والتشتت
  - PESTLE(تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية)
- التهديدات**
- تحليل التهديدات
  - تحليل شجرة الخطأ.
  - FMEA (تحليل أسباب الفشل والتأثير)



**The Institute of Risk Management**  
Telephone 020 7709 9808

6 Lloyd's Avenue,  
London EC3N 3AX  
Facsimile 020 7709 0716  
Email [enquiries@theIRM.org](mailto:enquiries@theIRM.org)  
[www.theirm.org](http://www.theirm.org)



**ALARM The National Forum for  
Risk Management in the Public Sector**  
Telephone 01395 223399

Queens Drive, Exmouth  
Devon, EX8 2AY  
Facsimile 01395 223304  
Email [admin@alarm.uk.com](mailto:admin@alarm.uk.com)  
[www.alarm-uk.com](http://www.alarm-uk.com)



**airmic**

**The Association of  
Insurance and Risk Managers**  
Telephone 020 7480 7610

6 Lloyd's Avenue,  
London EC3N 3AX  
Facsimile 020 7702 3752  
Email [enquiries@airmic.co.uk](mailto:enquiries@airmic.co.uk)  
[www.airmic.com](http://www.airmic.com)

This publication is available from the above organisations for download from their respective websites free of charge.  
Please contact the individual associations if you wish to purchase more copies of this Risk Management Standard in printed form