



# الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر المؤسسية

أكتوبر 2024



## المحتويات

03	1. المقدمة
03	1.1. الغرض من الدليل
03	1.2. النطاق
04	2. المصطلحات
05	3. إدارة المخاطر المؤسسية - نظرة عامة
05	3.1. ما هو الخطير؟
05	3.2. ماذَا تعني إدارة المخاطر المؤسسية؟
06	3.3. مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية
07	3.4. مراحل إدارة المخاطر المؤسسية
08	4. مكونات البنية التحتية لإدارة المخاطر المؤسسية
09	4.1. الحكومة
09	4.1.1. تحديد موقع إدارة المخاطر المؤسسية
11	4.1.2. أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر المؤسسية
13	4.1.3. سياسة إدارة المخاطر المؤسسية
14	4.1.4. تصنیف المخاطر
15	4.1.5. بيان تقبل وتحمل المخاطر (Risk Appetite)
17	4.1.6. إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية
24	4.1.7. مؤشرات المخاطر الرئيسية
26	4.1.8. تقييم نفع إدارة المخاطر المؤسسية
27	4.2. الأفراد
27	4.2.1. تطوير القدرات في إدارة المخاطر المؤسسية
28	4.2.2. التدريب في مجال إدارة المخاطر المؤسسية
30	4.2.3. مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر المؤسسية
31	4.3. عملية إدارة المخاطر
39	5. الأشكال التوضيحية
40	6. قائمة المراجع والمعايير ذات الصلة



## 1. المقدمة

### 1.1. الغرض من الدليل

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق رؤية طموحة وريادية هي «رؤية 2030»، حيث تهدف هذه الرؤية إلى تحقيق التقدم والتنمية في جميع المجالات، وتعزيز الريادة والاستدامة في الاقتصاد السعودي، وتتضمن الرؤية مبادرات وبرامج شاملة تهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز عالمي للاستثمار والابتكار، وتعزيز التنوع الاقتصادي، وتطوير المجتمع، وبناء مستقبل مستدام. كما تتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية، وتأتي إدارة المخاطر المؤسسية كركيزة أساسية في مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة.

ومن هذا المنطلق وحرصاً من هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على دعم هذا النهج، تم إعداد هذا الدليل الاسترشادي كمختصر يوفر توجيهات للممارسات الرائدة والمبادئ السليمة في إدارة المخاطر، ويسلط الضوء على الخطوات الأساسية لبناء إطار شامل لإدارة المخاطر، ما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستفادة من الفرص الجديدة التي تنشأ عن التغيرات والتطورات المحلية والعالمية.

### 1.2. النطاق

يوضح الدليل المبادئ والمراجع الإرشادية لتقديم نظرة عامة لدعم بناء وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر المؤسسية لمختلف المنشآت.

المعلومات الواردة في هذا الدليل لغرض الاسترشاد وليس شاملة بطبيعتها ولا تمثل أي مشورة مهنية ولا محل المتطلبات التنظيمية والتشريعية والمعايير الدولية، يعد مجلس المخاطر الوطنية المرجع في مجال إدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الاعمال وقد تم بناء هذا الدليل لنشر الوعي بين عموم المكلفين والعملاء لتوفير مقدمة عن إدارة المخاطر المؤسسية، ولا تتحمل الهيئة أي التزام أو مسؤولية عن تبعات اتخاذ أي قرار قد يتسبب في أضرار بناء على معلومات الدليل.



## 2. المصطلحات

الرقم	الوصف	التعريف
1	الخطر	حالة عدم اليقين التي يمكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.
2	سياسة المخاطر	سياسة تتضمن توجهات المنشأة بخصوص إدارة المخاطر المؤسسية.
3	إدارة المخاطر	مجموعة من الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المنشأة فيما يتعلق بالمخاطر.
4	المكلف	شخص طبيعي أو اعتباري يمارس نشاطاً، يخضع لجباية الزكاة والضريبة والجمارك بموجب الأنظمة واللوائح التنفيذية، سواء كان مؤسسة فردية أم شركة، أم من يمارس النشاط بموجب ترخيص صادر من جهة مختصة.
5	العميل	الشخص الذي يتلقى السلع أو الخدمات
6	سجل المخاطر	سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر ويتم تحديدها لكل إدارة.
7	الاحتمالية	درجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر.
8	الأثر	الأثر المحتمل حدوثه على المنشأة في حال وقوع الخطر.
9	معالجة الخطر	عمليات أو إجراءات للحد من مستوى أثر و/أو احتمالية المخاطر.
10	مستوى تقبل المخاطر	المستوى المقبول من المخاطر لتحقيق هدف معين، أو للتعامل مع نوع معين من المخاطر ويعتبر التطبيق العملي للرغبة في المخاطر.
11	الضوابط	التدابير التي تهدف إلى المحافظة أو الحد من مستوى الخطر من خلال التخفيف من تأثير الخطر و/أو احتمالية وقوعه.
12	المخاطر الكامنة	المخاطر المتأصلة في نشاط المنشأة والناشئة عن الشروع بهذا النشاط دون الأخذ في الحسبان الضوابط المعمول بها.
13	المخاطر المتبقية	هي الخطر المتبقى بعد النظر في فاعلية الضوابط الحالية.
14	مؤشرات المخاطر الرئيسية	مقياس يستخدم لمراقبة التغيرات في مستوى التعرض للخطر، ويستخدم كأحد وسائل الإنذار المبكر للمخاطر.
15	التهديد	حدث قد يحمل نتائج سلبية في سبيل تحقيق الأهداف.



## 3. إدارة المخاطر المؤسسية - نظرة عامة

### 3.1. ما هو الخطر؟

حدث محتمل وقوعه يؤثر على تحقيق المنشأة لاستراتيجيتها وأهدافها، ويمكن أن يكون لهذا الخطر تأثير إيجابي أو سلبي على المنشأة.

### 3.2. ماذا تعني إدارة المخاطر المؤسسية؟

إدارة المخاطر المؤسسية هي نظام يتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تساعدها على تنظيم الإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر، كالتهديدات المعرقلة لتحقيق تلك الأهداف. وتهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى تمكين المنشآت من تحقيق أهدافها من خلال الإدارة الاستباقية والفعالة للمخاطر التي بدورها تساعدها على تحقيق ما يلي:

**تقليل آثار المخاطر** لتقليل آثار المخاطر- التهديدات والفرص- من خلال تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ القرار المناسب للتعامل مع تلك المخاطر بطريقة مناسبة.

**تحديد المخاطر - التهديدات والفرص-** بصفة مستمرة من خلال تحليل وتقييم المخاطر التي تواجه المنشأة.

**الحفاظ على أداء المنشأة المستدام** وتعزيز القدرات اللازمة وزيادة الالتزام وتحسين الثقافة الداخلية، وذلك لضمان قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها بموثوقية أثناء التعامل مع أوجه عدم اليقين.

**زيادة وعي أصحاب القرار** بالمخاطر- التهديدات والفرص- المحتملة ذات الأولوية من خلال تقديم التقارير الدورية لتقييم المخاطر.

**تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المنشأة** من خلال توفير مستوى معقول من الاطمئنان حول اتخاذ خطوات ممنهجة بشأن التعامل مع أوجه عدم اليقين.

**اتخاذ قرارات مدروسة** من خلال تحديد أوجه عدم اليقين والفرص لحدث معين.

**تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر** مع زيادة المسؤولية والمساءلة والشفافية والإفصاح.



### 3.3. مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية

تعد مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية الأساس لإدارة المخاطر التي يجب أن تتم مراعاتها في جميع جوانب نشاط إدارة المخاطر، وهي:



شكل رقم (1): مبادرات إدارة المخاطر المؤسسية

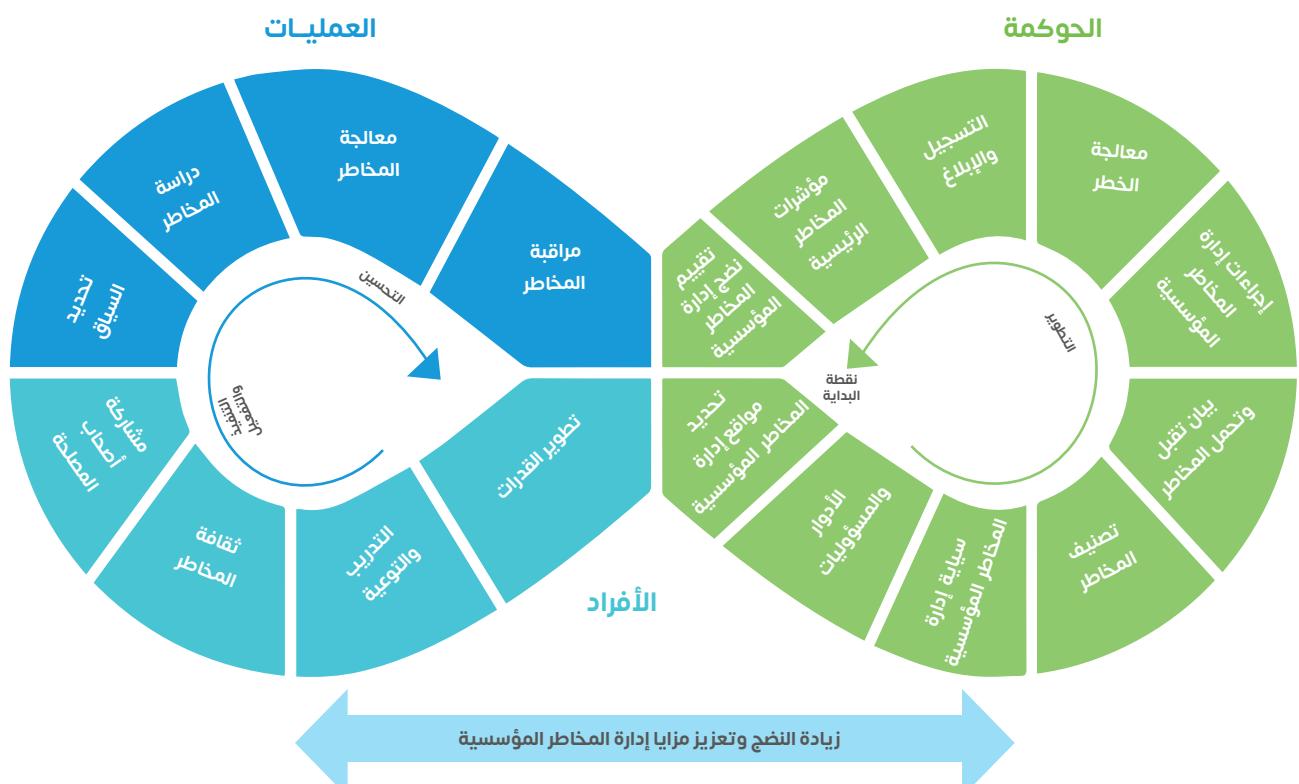
- التنظيم والشمولية:** تنظيم شامل ومتكمّل للعمليات بأن تكون قابلة للمقارنة والقياس، من خلال اتباع منهجية منتظمة وشاملة لإدارة المخاطر.
- القيادة والمسؤولية:** تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر والتأكيد على مسؤوليات الأفراد في المنشأة من خلال تحديد أسلوب الإدارة العليا في إدارة المخاطر وتضمين دورها في تعزيز الثقة لعملية اتخاذ القرار.
- التنوع والشمول:** تعزيز الشمولية في إدارة المخاطر من خلال الأخذ بكل الآراء وخبرات أصحاب المصلحة ما، يزيد مستوى الترابط بين أصحاب المصلحة وزيادة مستوى النضج في المنشأة.
- التحسين المستمر:** السعي نحو التحسين المستمر في عمليات إدارة المخاطر، والبحث على ابتكار استراتيجيات تحديد المخاطر وتقديرها ومعالجتها للتكيف مع المخاطر (التهديدات والفرص).
- التواصل والشفافية:** تعزيز ثقافة الشفافية والحوار المفتوح حول المخاطر ضمن كل المستويات لدى المنشأة لبناء الثقة وضمان الوعي بالمخاطر المحتملة.
- التكامل:** تضمين إدارة المخاطر في جميع أنشطة المنشأة ومواءمتها مع الإدارات والأقسام الرئيسية وذلك لضمان امتلاك نظرة أكثر اتساقاً للمخاطر المرتبطة بصنع القرار.



### 3.4. مراحل إدارة المخاطر المؤسسية

تتضمن مجموعة من الأنشطة المتسلقة التي تنتهي على تطوير مكونات البنية التحتية لإدارة المخاطر المؤسسية في المنشأة وتنفيذها وتحسينها من خلال الاستفادة من التقنيات والممارسات الرائدة لتعزيز نجاح إدارة المخاطر.

الرسم التوضيحي التالي يوضح منحنى مراحل إدارة المخاطر المؤسسية في المنشأة:



شكل رقم (2): مراحل إدارة المخاطر المؤسسية



## ونستعرض أدناه الخطوات الرئيسية لمراحل إدارة المخاطر المؤسسية

**التطوير:** تبدأ مراحل بناء إدارة المخاطر المؤسسية لأي منشأة بوجود نظام حوكمة مناسب، يتطلب تحديد أطر عمل لإدارة المخاطر المؤسسية و سياساتها وإجراءاتها، لضمان وجود منهجيات فعالة لإدارة المخاطر تتماشى مع المتطلبات التنظيمية وتحديد الأدوار والمسؤوليات لأصحاب المصلحة بوضوح، وتوثيقها بشكل سليم.

**التنفيذ والتفعيل:** تتضمن الخطوة الأولى في عملية التنفيذ والتفعيل تحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها، ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها. يلي ذلك عملية مراقبة المخاطر وإدارتها، مع ضمان التواصل والإبلاغ الفعال لأصحاب المصلحة والتحسين المستمر.

**التحسين:** يمثل أحد الجوانب المهمة لمراحل إدارة المخاطر المؤسسية من خلال إجراء تقييم دوري لقياس مدى فاعلية حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية والأفراد والعمليات، بهدف تحديد مجالات التحسين. وتسهم هذه العملية في زيادة قدرة المنشأة على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز نجاحها.

## 4. مكونات البنية التحتية لإدارة المخاطر المؤسسية

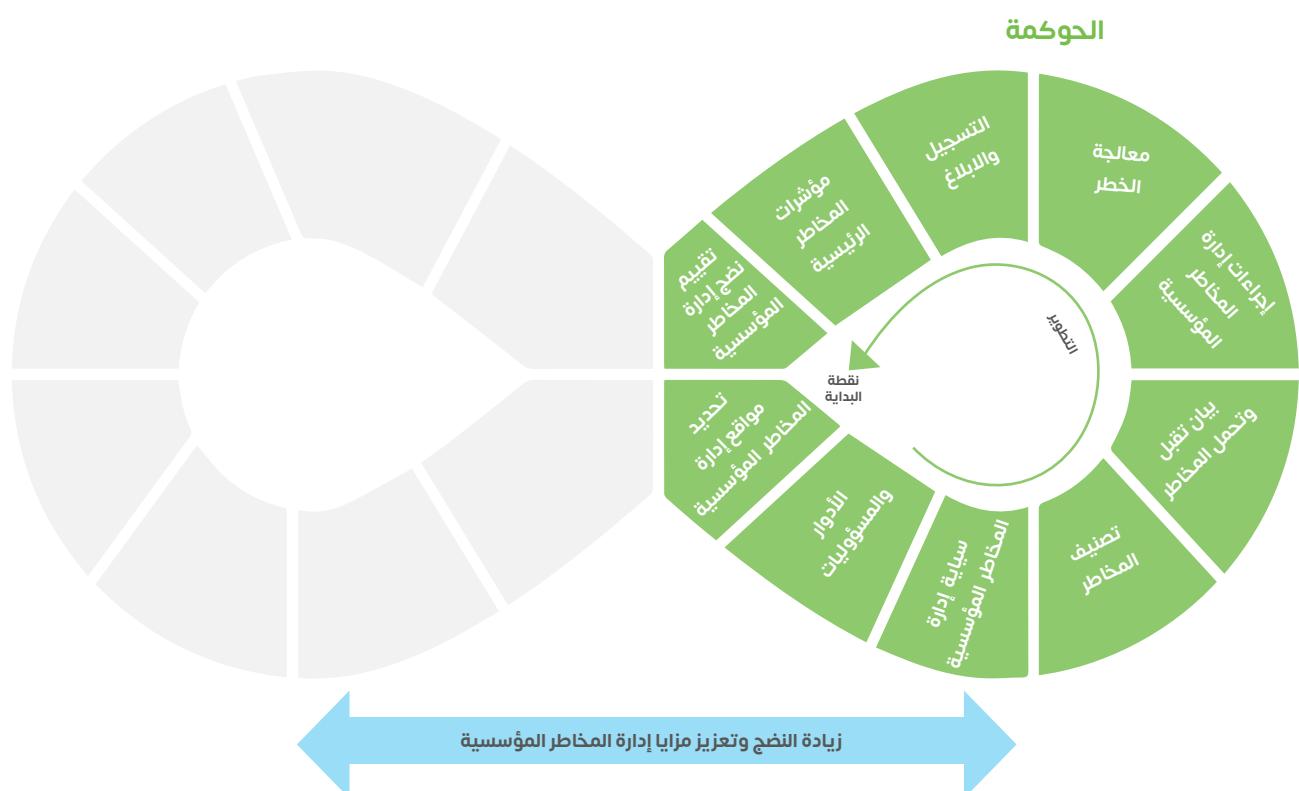
تعد الحوكمة والأفراد والعمليات ثلاثة محاور متربطة تلعب دوراً محورياً في التنفيذ الناجح لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في أي منشأة يتم تمكينها وتعزيزها باستخدام مختلف التقنيات، كما هو موضح في الشكل رقم (2).

تمكن العناصر المختلفة في الحوكمة ممارسة إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنشأة . أما العمليات، فهي الجانب الذي يصف دورة حياة إدارة المخاطر، ويؤكد العنصر الخاص بالأفراد أهمية إرساء ثقافة مدركة للمخاطر وتعزيز الكفاءات من خلال التدريب، وضمان امتلاك المنشأة لكل المهارات المطلوبة.



## 4.1. الحكومة

تُعد حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية جزءاً من الحوكمة العامة للمنشأة. حيث تشكل حجر الأساس في تفعيل إدارة المخاطر المؤسسية. ومن خلالها يتم توضيح توجه المنشأة فيما يتعلق بإدارتها للمخاطر، وذلك بواسطة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة، وتقديم التقارير لاصحاب المصلحة.



شكل رقم (3): مكونات محور الحوكمة

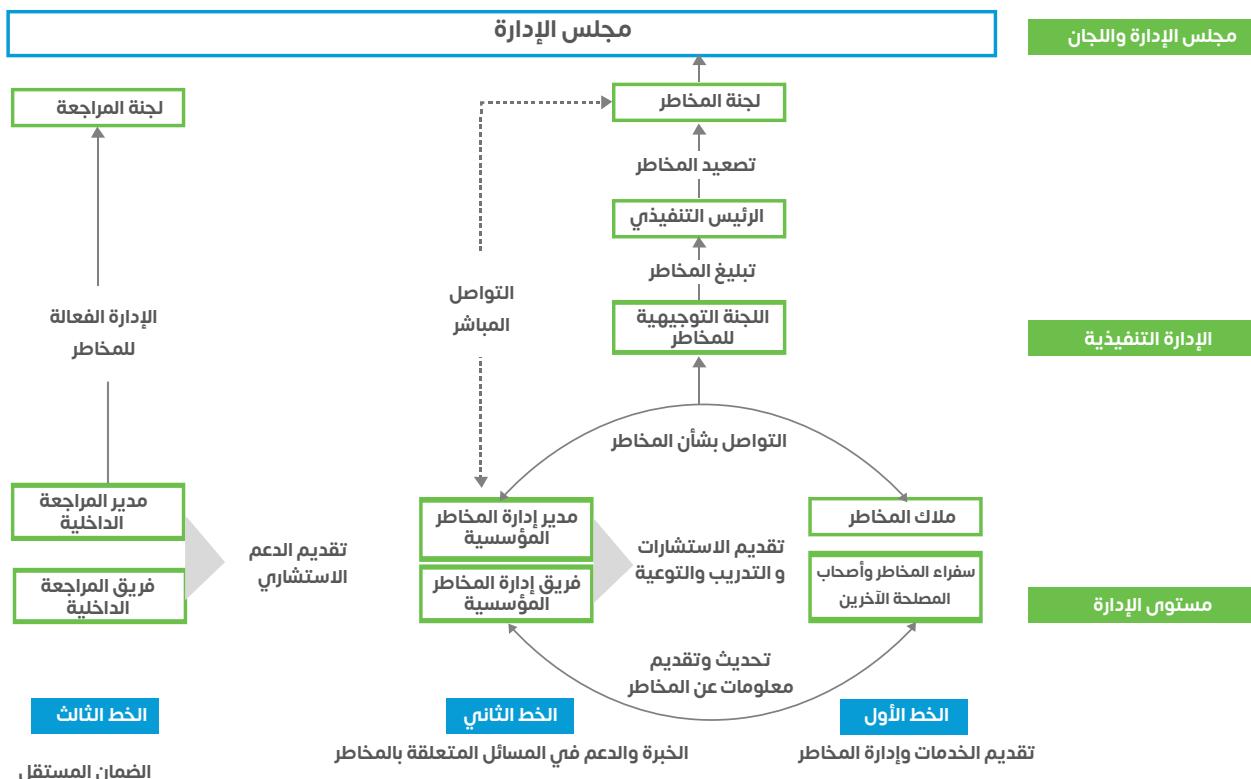
### 4.1.1. تحديد موقع إدارة المخاطر المؤسسية

لفهم الحوكمة داخل أي منشأة بشكل أفضل، يعد نموذج خطوط الدفاع الثلاثة إطاراً شائعاً حيث يوضح مستويات التعامل مع المخاطر داخل المنشأة.



1. يتكون **الخط الأول** من الوحدات الوظيفية التي تمثل الموظفين ورؤسائهم أقسامهم المكلفين بالتعامل المباشر مع المخاطر يومياً وإدارة الضوابط ذات الصلة.
2. يتكون **الخط الثاني** من وحدات مختصة، مثل إدارة المخاطر، المسؤولة عن توفير الرقابة الأساسية ودعم الخط الأول في التعامل مع المخاطر.
3. يتمثل **الخط الثالث** في قسم المراجعة الداخلية والخارجية، الذي يعمل بشكل مستقل لتقدير فاعلية آليات الرقابة الداخلية داخل المنشأة.

**يوضح الرسم البياني أدناه الهيكل التنظيمي النموذجي لحكومة إدارة المخاطر**



شكل رقم (4): الرسم التوضيحي  
لحكومة المخاطر



## 4.1.2 أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر المؤسسية

**مجلس الإدارة:** يتولى مجلس الإدارة الإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية مباشرةً أو من خلال تفويض مسؤولية إدارة المخاطر إلى مجموعة محددة - على سبيل المثال: اللجان المنبثقة من المجلس - حيث يكون مسؤولاً عن اعتماد استراتيجية وإطار إدارة المخاطر المؤسسية بما في ذلك سياسة المخاطر ومعايير قبل المخاطر وتقييم المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر في المنشأة.

1

**لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة:** لجنة مفوضة من قبل مجلس الإدارة تقوم بمتابعة أنشطة إدارة المخاطر والتحقق من تنفيذ استراتيجية المخاطر ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة بالمسائل المتعلقة بالمخاطر.

2

**الرئيس التنفيذي / رئيس المنشأة:** يكون الرئيس مكلفاً بمسؤولية تمكين إدارة المخاطر المؤسسية من خلال توفير الدعم اللازم لإدارة المخاطر المؤسسية داخل المنشأة. ويتضمن الدعم توفير الأدوات والموارد الكافية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنشأة. وذلك من خلال تضمين إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية وخطط الأعمال، وإدارة الأداء لاتخاذ القرارات المبنية على تقييم المخاطر. ويجب عليه ضمان تطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية بالشكل الصحيح.

3

4

**اللجنة التوجيهية للمخاطر:** هي لجنة تشكل في عديد من المنشآت للإشراف على الأنشطة المتعلقة بنظام المخاطر، تتكون من رؤساء الوحدات الإدارية داخل المنشأة. تعمل على تقديم الدعم والاستشارة، وتقديم التوصيات والإرشادات إلى مجلس الإدارة أو لجاته والإدارة العليا بشأن المسائل المتعلقة بالمخاطر.



**مدير وفريق إدارة المخاطر:** يجب على مدير إدارة المخاطر المؤسسية تنفيذ جميع أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية وتحمل مسؤوليتها. حيث يتعين على فريق إدارة المخاطر المؤسسية تطوير المنهجيات والسياسات والعمليات والأدوات المناسبة لإدارة المخاطر المؤسسية ومساعدة الإدارة العليا ورفع مستوى الوعي والتدريب بشأن إدارة المخاطر. كما تتميز إدارة المخاطر بنظرة حيادية وصلة مباشرة مع لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة لمناقشة المسائل المتعلقة بالمخاطر.

5

6

**مُلك المخاطر:** يتحمل مُلك المخاطر مسؤولية إدارة المخاطر التي تؤثر على وحدات الأعمال، وتشمل هذه المسؤولية تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقديرها، ومعالجتها، ومراقبتها، والإبلاغ عنها. كما يناظر بهم متابعة حالة خطط التعامل مع المخاطر وضمان تنفيذ الإجراءات الملائمة.

7

**سفراء المخاطر:** يسهل سفراء المخاطر التواصل بين إدارة المخاطر المؤسسية ومُلك المخاطر. كما يقوم سفراء المخاطر بإقامة قنوات تواصل مستمرة مع جميع الإدارات داخل المنشأة فيما يخص المخاطر.

8

**المراجعة الداخلية:** يعمل فريق المراجعة الداخلية بشكل مستقل على التأكد من فاعلية الضوابط لإدارة المخاطر في المنشأة ويقدم توصياته لتعزيز ممارسة إدارة المخاطر المؤسسية



#### 4.1.3. سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

توضح سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في المنشأة القواعد والتوجيهات والمبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر في سياسة رسمية، تساعد أصحاب المصلحة على فهم إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها، إضافة إلى التوجيهات على مستوى المنشأة. قد تحدد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية أيضاً التوجيهات التشغيلية المختلفة لإدارة المخاطر المؤسسية كجزء من الإشراف على الحكومة على مستوى المنشأة.

##### أدنى نموذج لمحتويات سياسة إدارة المخاطر المؤسسية:

- . توقع المخاطر التنظيمية والاستجابة لها بطريقة استباقية.
- . ترسیخ الأنشطة التشغيلية لعملية إدارة المخاطر وعمليات صنع القرار.
- . تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتحسينها.
- . ضمان وجود ضوابط رقابية كافية للتخفيف من المخاطر في الاستثمارات والمبادرات الاستراتيجية.
- . السعي نحو تعزيز ممارسات إدارة المخاطر من خلال التحسين المستمر.



#### 4.1.4. تصنيف المخاطر

يتم تصنيف المخاطر لفئات رئيسية وفرعية بناءً على طبيعة المخاطر أو مصدرها أو تأثيرها المحتمل في المنشأة كما هو في المثال أدناه:

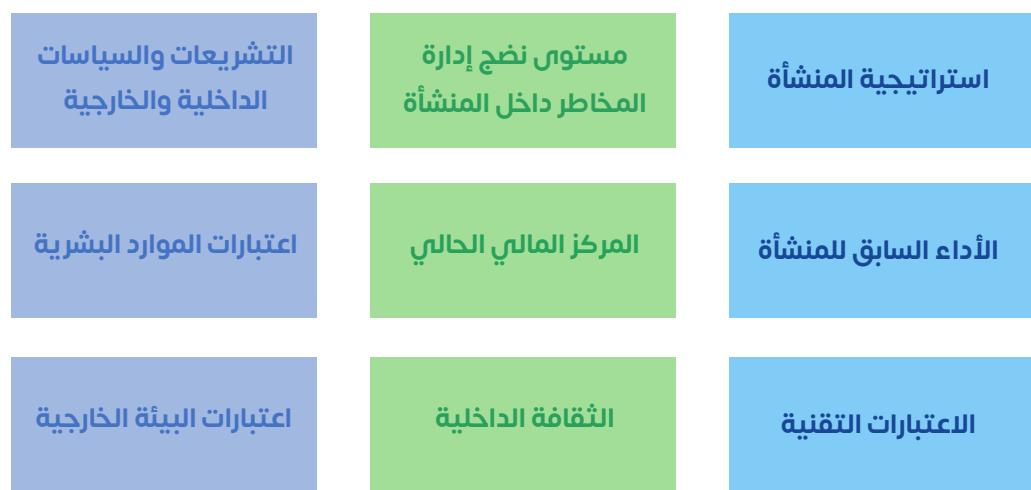
مثال (1): تصنيف المخاطر		
تصنيف الخطر	الوصف	أمثلة
المخاطر الاستراتيجية	التي قد تعيق المنشأة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتتضمن المخاطر المرتبطة بوضع المنشأة في السوق وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وقدرتها على التنافس.	دخول منافسين جدد. تغير في سلوك المستهلكين. الاعتماد على منتج واحد للدخل. التغير في الاقتصاد الكلي.
المخاطر المالية	التي قد تعيق المنشأة عن تحقيق أهدافها المالية وتتضمن التدفقات المالية، وقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها أو تحقيق عوائد من استثماراتها أو خدماتها.	مخاطر الائتمان. مخاطر السيولة. مخاطر التحصيل.
المخاطر القانونية والالتزام	التي قد تهدد المنشأة بسبب عدم امتثالها للأنظمة أو التشريعات أو الدعاوى القانونية نتيجة للدعوى القضائية ضدها.	مخاطر العقود. مخاطر النزاعات. مخاطر الامتثال. التغير في الأنظمة والقوانين.
المخاطر التشغيلية	التي قد تهدد كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية للمنشأة.	المخاطر الناجمة عن الأخطاء البشرية. مخاطر تعطل الأنظمة. مخاطر البنية التحتية. الكوارث الطبيعية.



#### 4.1.5 بيان تقبل وتحمل المخاطر (Risk Appetite)

درجة المخاطرة التي تكون الجهة على استعداد لتقبلها في سبيل السعي لتحقيق أهدافها. وتساعد درجة تقبل المخاطر على صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرارات، بعد دراسة مستوى تقبل المخاطر والقدرة على مواجهتها.

**العناصر الرئيسية في تحديد مستوى تقبل المخاطر:**





## مثال (2): بيان تقبل وتحمل المخاطر

تصنيف الخطر	وصف مستوى تقبل المخاطر	الحد
مخاطر الالتزام	لن تقبل المنشأة بحالات عدم الالتزام بالأنظمة والقوانين المحلية	صفر حالات عدم التزام
المخاطر المالية	لن تقبل المنشأة خلال سعيها لتحقيق أهدافها بخسارة مالية تتجاوز (15%) من رأس المال	أكثر من (15%) من رأس المال
	لن تقبل المنشأة بانخفاض تصنيفها الأئتماني عن (A-/A3)	أقل من (A-/A3)

ومن الجدير بالذكر أن بيان تقبل وتحمل المخاطر يختلف باختلاف طبيعة عمل كل منشأة، وعموماً فإن البيان يتضمن التالي:

- . تعزيز أهمية اتخاذ القرارات المبنية على دراسة المخاطر من قبل الإدارة العليا.
- . وصف لبيان الرغبة في المخاطرة وطريقة الخوض فيها.
- . وصف مستوى قبول المخاطر المصنفة بحسب أنوع المخاطر الرئيسية والفرعية التي تتضمن مستوى التحمل وطبيعة الخطر، الشروط أو القيود التي قد تحد من تحمل هذا الخطر.



#### 4.1.6 إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية

يتم تفعيل إدارة المخاطر المؤسسية من خلال اتخاذ إجراءات إدارة المخاطر داخل المنشأة التي تهدف إلى تطبيق عملية إدارة المخاطر وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

1. تحديد السياق.
  2. دراسة المخاطر:
    - أ. تحديد المخاطر.
    - ب. تحليل وتقدير المخاطر:
      - تحديد وتقدير المخاطر الكامنة.
      - تحديد وتقدير الضوابط.
      - تقدير المخاطر المتبقية.
  3. معالجة المخاطر.
  4. مراقبة المخاطر.
1. **تحديد السياق:** الداخلي والخارجي، حيث يشير السياق الداخلي إلى فهم البيئة الداخلية التي تعمل بها المنشأة. ويتضمن ذلك تحديد الأنشطة التي تمارسها المنشأة والمهارات والقدرات المتوفرة لديها. إضافة إلى ذلك، يتم تحديد توقعات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم داخل المنشأة.
- أما السياق الخارجي، فيعني البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة. ويشمل تحديد متطلبات القطاع الذي تعمل فيه المنشأة، بما في ذلك اللوائح والأنظمة. كما يتضمن تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين ومتطلباتهم، والأوضاع المالية الخارجية التي يمكن أن تؤثر في المنشأة.
2. **دراسة المخاطر:** تتضمن عملية دراسة المخاطر، تحديد وتحليل وتقدير المخاطر بهدف إدارتها بالطريقة المناسبة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المنشأة وتحليلها من حيث المسبيبات والمصادر وتقديرها من حيث الأثر واحتمالية الحدوث وفاعلية الضوابط من أجل تحديد أولويات المخاطر المتبقية.



**أ. تحديد المخاطر:** الغرض من عملية تحديد المخاطر هو تحديد الأحداث المحتملة سواء كانت داخلية أو خارجية، ويمكن أن يكون لها تأثير في تحقيق أهداف المنشأة، بما في ذلك الفرص الضائعة التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج دون المستوى المطلوب.

**ب. تحليل وتقدير المخاطر:** تتضمن عملية تحليل وتقدير المخاطر تحليل مصادر وأسباب المخاطر المحتملة وتقدير نتائجها وأثارها الإيجابية والسلبية، إضافة إلى تقدير احتمالية حدوث تلك النتائج. إضافة إلى تقدير فاعلية الضوابط الحالية، وهناك ثلاثة عناصر لتحليل وتقدير المخاطر:

**أولاً المخاطر الكامنة** أي: مستوى المخاطر - التحديات أو الفرص- دون الأخذ في الحسبان أي ضوابط أو سبل للحد منها. حيث يتم **تقدير احتمالية المخاطر** لقياس مدى احتمالية حدوث الخطر خلال فترة زمنية معينة. يمكن النظر في عدد الحوادث التي وقعت في الماضي ومتى وقوعها في قطاع معين أو منطقة جغرافية معينة أو متابعة المنشآت الرائدة في المجال للنظر في تعرضاً لمثل هذه الحوادث، واستخدام هذه المعلومات في قياس احتمالية حدوث الخطر.

### مثال (3): مصفوفة تقدير احتمالية حدوث الخطر

تكرار الحدوث	وصف الاحتمالية	تقدير احتمالية	درجة احتمالية
مرة واحدة كل أكثر من (5) سنوات	قد يقع الحدث في بعض الظروف الاستثنائية	نادر	1
مرة واحدة كل (5) سنوات	غير مرغوب جداً حدوثه	غير محتمل	2
مرة واحدة كل (1-3) سنوات	من المحتمل أن يحدث أحياناً	ممكناً	3
شهرياً / (12) مرة في السنة	من المحتمل أن يحدث عدة مرات	محتمل	4
أسبوعياً / (50) مرة في السنة	من المحتمل أن يحدث كثيراً	مؤكد غالباً	5



ثانيًاً أما بالنسبة **لتقييم تأثير المخاطر** فيستخدم مقياس لوضع معايير لتحديد العواقب المحتملة في حال تحقق الخطر بحسب الفئة التي ينتمي إليها الخطر وتقدير للأثر الناجم على المنشأة من خلال عدة أبعاد قد تكون مالية، أو تنظيمية أو قانونية أو حتى على مستوى سمعة المنشأة في القطاع.

#### مثال (4): مصفوفة تقييم الأثر

المخاطر التنظيمية	المخاطر المالية	درجة التأثير التأثير
عدم التزام دون الحاجة للبالغ ولا توجد غرامات	خسارة أقل من (100) ألف ريال	غير مؤثر
عدم التزام مع الحاجة للبالغ ولا توجد غرامات	الخسارة بين (100) ألف و(500) ألف ريال	منخفض
عدم التزام مع الحاجة للبالغ وفرض غرامات	الخسارة بين (500) ألف و مليون ريال	متوسط
عدم التزام مع وجود عقوبة قضائية	الخسارة بين (1-5) ملايين ريال	مؤثر
عدم التزام مع وجود عقوبة قضائية عالية الأثر	خسارة أكثر من (5) ملايين ريال	حرج

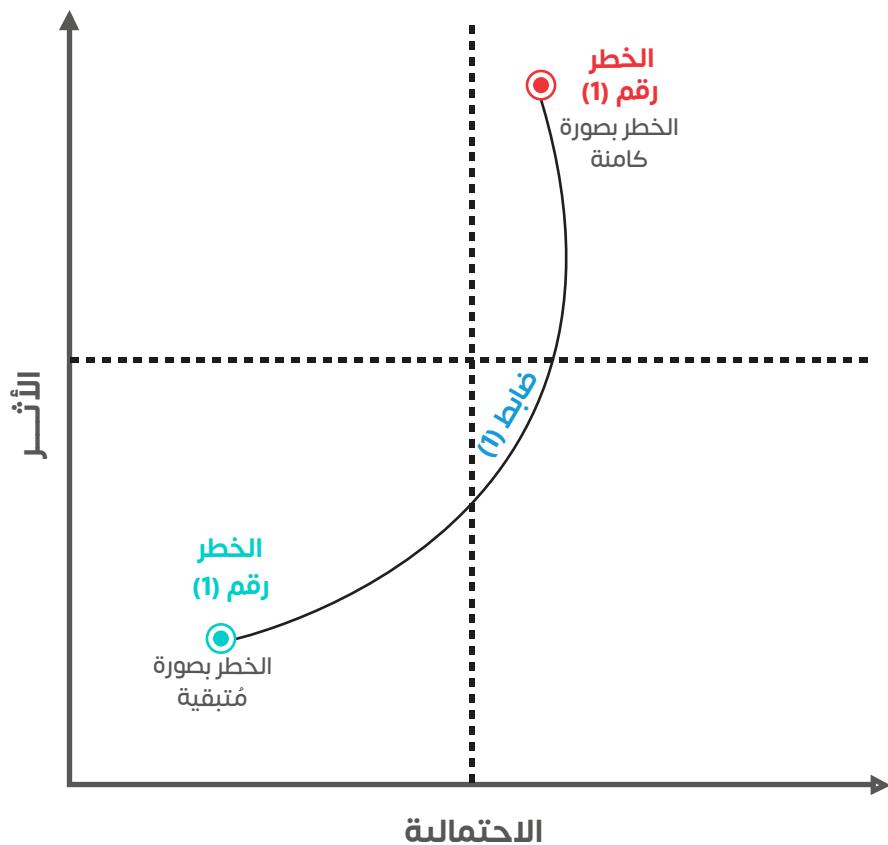
- . تحديد **وتقييم فاعلية الضوابط** الحالية لكل المخاطر الكامنة، حيث يتم هنا تقييم فاعلية الضوابط لتحديد قدرتها على تخفيف المخاطر إلى المستوى المقبول، من حيث تقليل احتمالية أو تأثير الخطر أو كليهما.
- . يتم تقييم فاعلية الضابط بناءً على معايير تحدد مدى فاعلية الضوابط.



## مثال (5): مصفوفة تقييم الضوابط

التقييم	فاعلية تصميم الضوابط	فاعلية الضوابط التشغيلية
فعال للغاية	يخفف الضابط الخطر إلى المستوى المقبول ولا يحتاج لتدخل يدوى.	الضابط يعمل بشكل فعال أكثر من (90%) من الوقت وفقاً للتصميم وبالطريقة المطلوبة. دائماً ما يعمل الضابط وفق التصميم وبالطريقة المطلوبة.
فعال جزئياً	عادة ما يخفف الضابط الخطر إلى المستوى المقبول ويحتاج تدخلاً يدوياً بسيطاً.	الإجراء يعمل بشكل فعال بين (75%) و(90%) من الوقت وفقاً للتصميم وبالطريقة المطلوبة. عادة ما يعمل الضابط وفق التصميم وبالطريقة المطلوبة.
مرض	أحياناً يخفف الضابط الخطر إلى المستوى المقبول ويحتاج تدخلاً يدوياً.	أحياناً ما يعمل الضابط وفق التصميم وبالطريقة المطلوبة.
غير فعال	لا يلبي تصميم الضابط الهدف في تخفيف المخاطر للمقبول وي العمل يدوياً.	نادراً ما يعمل الضابط وفق التصميم وبالطريقة المطلوبة.
غائب	لا يوجد ضابط	لا يوجد ضابط

بعد تنفيذ جميع مراحل تقييم المخاطر المذكورة أعلاه، من الممكن أن يتبقى جزء من التهديد غير متاثر بالضوابط المطبقة، وبالتالي، يستمر تأثير هذا الجزء في تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يُعرف باسم **المخاطر المتبقية**. التعامل مع هذا الجزء من المخاطر عادةً يبدأ **بتحديد مستوى المخاطر المتبقية** بناءً على نتائج تقييم الضوابط وبالتالي، يمكن تحديد المخاطر المقبولة والمخاطر الموجبة للعلاج.



شكل رقم (5): المخاطر المتبقية

**3. معالجة الخطر:** تشمل عملية معالجة المخاطر تحديد مجموعة من الخيارات لمعالجة المخاطر، وتقييم هذه الخيارات وإعداد خطط المعالجة وتنفيذها. وتعد عملية معالجة المخاطر منهجية للاستفادة من الفرص وتقليل التأثير السلبي.

### 3.1 الخطوات الرئيسية في عملية معالجة المخاطر:

- أ.** تحديد خيارات إدارة الخطر: من خلال معالجة الأسباب أو العواقب والأثر.
- ب.** تقييم الخيارات المختلفة: من خلال تقييم التكلفة والوقت والجهد المبذول والآثار الجانبية الأخرى.



جـ. إعداد خطة مفصلة للمعالجة، وتحديد الشخص/الادارة المسؤولة، مع مراعاة أن تحدد الخطة بطريقة (SMART) كما يلي:

- . محددة وواضحة (Specific).
- . قابلة للقياس (Measurable).
- . قابلة للإنجاز (Achievable).
- . يمكن ضمان إنجازها حسب الموارد المتوفرة (Realistic).
- . لها تاريخ مستهدف للإنجاز (Time bound).

دـ. ويمكن تنفيذ استراتيجيات الحد من المخاطر من خلال خمس طرق:

- . التجنب: تتجنب المنشأة المهام التي تنطوي على مخاطر محتملة.
- . القبول: تقبل المنشأة الخطر وبالتالي الخسارة عند حدوثها.
- . التخفيف: تعمل المنشأة على الحد من حجم خسائرها.
- . التحويل: تدفع المنشأة طرفاً آخر لقبول المخاطر، وعادةً ما يكون ذلك من خلال التعاقد.
- . الاستغلال: تعمل المنشأة على الاستفادة جيداً من المخاطر -الفرص- التي تحتويها للحصول على المنافع.

#### 4. التسجيل والإبلاغ

##### 4.1. تسجيل المخاطر

وتتضمن عملية توثيق عملية ادارة المخاطر ونتائجها وتقاريرها من خلال الآليات المناسبة. وتهدف الى:- التواصل فيما يخص أنشطة ادارة المخاطر ومخرجاتها  
- تقديم المعلومات لدعم اتخاذ القرار

كما يجب ان تتضمن هذه العملية مراعاه احتياجات اصحاب المصلحة واحتياجهم للمعلومات، وتيرة التقارير وتوقيتها اضافة الى ملائمة المعلومات لاهداف المنشأة

##### 4.2. مراقبة المخاطر

ويشمل رصد الأنشطة التي يتم تنفيذها في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر المؤسسية، الموضحة في الأمثلة أدناه:

- . مراقبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية أو غير ذلك من العوامل التي قد تؤثر في المخاطر المحددة لمعرفة مدى احتمالية حدوثها.
- . مراقبة تنفيذ خطط التخفيف من المخاطر.
- . مراقبة المدخلات والتقارير الواردة من الأطراف المعنية الآخرين التي توضح مدى فاعلية الضوابط الحالية.

كما يجب إبلاغ الإدارتين التنفيذية والعليا وجميع الأطراف المعنية الآخرين بنتائج مراقبة المخاطر باستمرار.



## من الأساليب والتقنيات الشائعة للمراقبة ما يلي:

**لوحة مراقبة المخاطر:** توفر لوحة مراقبة المخاطر معلومات عن حالة المخاطر بشكل لحظي داخل المنشأة، والمخاطر الرئيسية وحالتها، وحالة إجراءات التخفيف من المخاطر، والمخاطر المستجدة المكتشفة، والضوابط المطبقة، ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.

**مؤشرات المخاطر الرئيسية:** يمكن للمنشأة أيضًا تطوير آلية مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية ومراقبتها دورياً. والتي تتضمن التجميع المستمر للبيانات المتعلقة بكل مؤشر من مؤشرات المخاطر الرئيسية.

### 4.3. الإبلاغ عن المخاطر

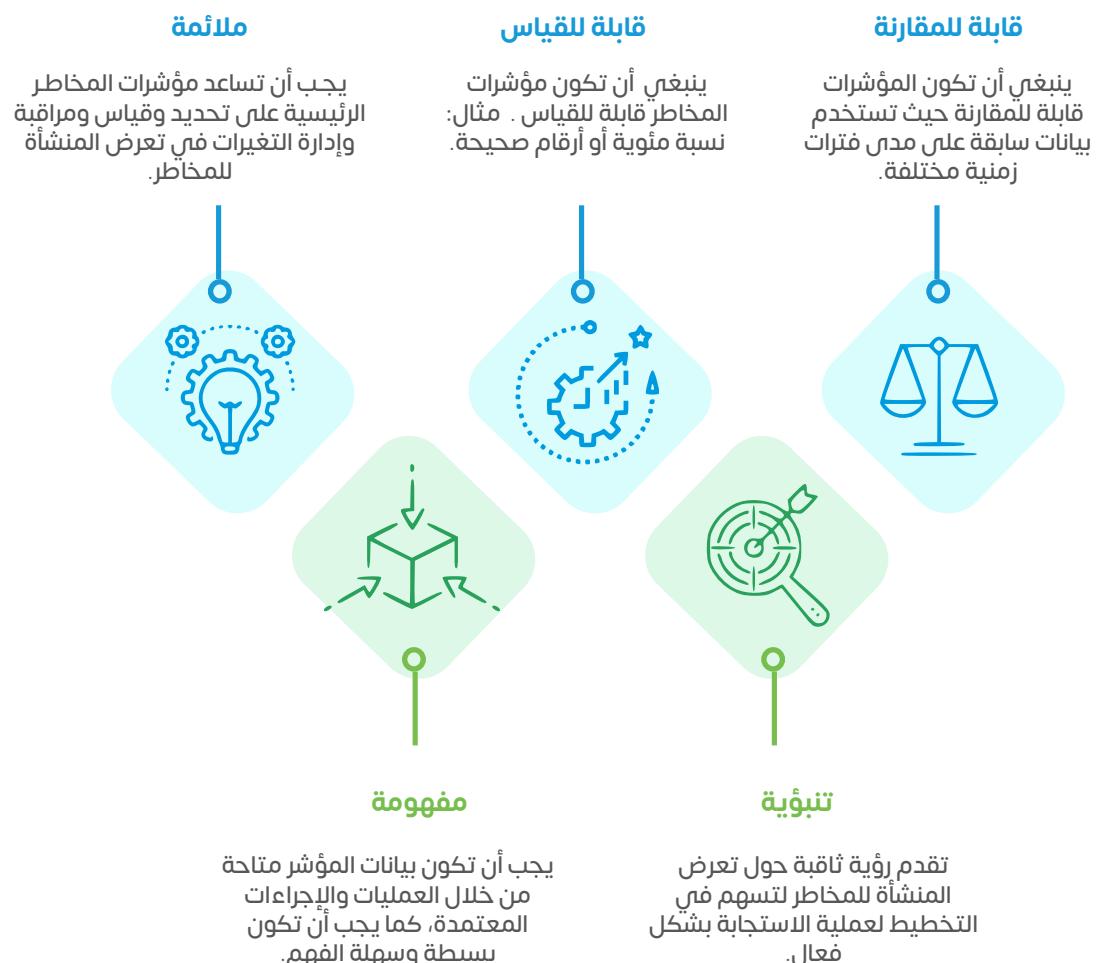
يشمل الإبلاغ عن المخاطر إعداد التقارير بغرض التواصل مع جميع الأطراف المعنية بشأن نتائج أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنشأة، وتوفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب للمساعدة على اتخاذ قرارات فعالة. ويمكن إعداد التقارير داخل المنشأة من خلال استخدام قنوات وأساليب مختلفة، مثل: المؤتمرات وورش العمل أو الاجتماعات، أو العروض التقديمية أو رسائل البريد الإلكتروني، وفقاً للوtierة والطريقة التي تحددها المنشأة في سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.



#### 4.1.7. مؤشرات المخاطر الرئيسية

تهدف مؤشرات المخاطر إلى تمكين المنشأة من مراقبة مدى التغير في التعرض للمخاطر، وذلك لتمكين المنشأة من اتخاذ نهج استباقي حيال المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة ولتوفير المعلومات اللازمة لتمكين اتخاذ القرار.

**يوضح الرسم البياني أدناه السمات الرئيسية لمؤشرات المخاطر الرئيسية:**



شكل رقم (6): سمات مؤشرات المخاطر الرئيسية



## تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية



شكل رقم (7): عملية تطوير  
مؤشرات المخاطر الرئيسية

### الخطوة الأولى - تحديد الهدف:

تحديد الأهداف الإستراتيجية التي ستساعد على تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية التي سيتم استخدامها لتقليل التعرض للمخاطر فيما يتعلق بالهدف الاستراتيجي المحدد.

### الخطوة الثانية - تحديد المخاطر الرئيسية:

تحديد المخاطر ذات الأهمية البالغة لأهداف وغايات المنشأة.

### الخطوة الثالثة - تحديد المؤشرات الرئيسية:

تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية التي سيتم استخدامها لقياس التغير في مدى التعرض للخطر.

### الخطوة الرابعة - تحديد قيمة تحمل المخاطر:

يتم تعين حدود أو مستويات التحمل لكل مؤشر خطر رئيسي التي تمثل القيم التالية: ضمن الحدود، إشعار مبكر، (إنذار بالخطر) لفهم التغيير في التعرض للمخاطر.

### الخطوة الخامسة-إنشاء آلية للمراقبة وإعداد التقارير:

تضمن عملية المراقبة والإبلاغ جمعاً مستمراً للبيانات المتعلقة بكل مؤشرات المخاطر الرئيسية. لذا ينبغي تتبع ومراقبة المؤشرات دوريًا.

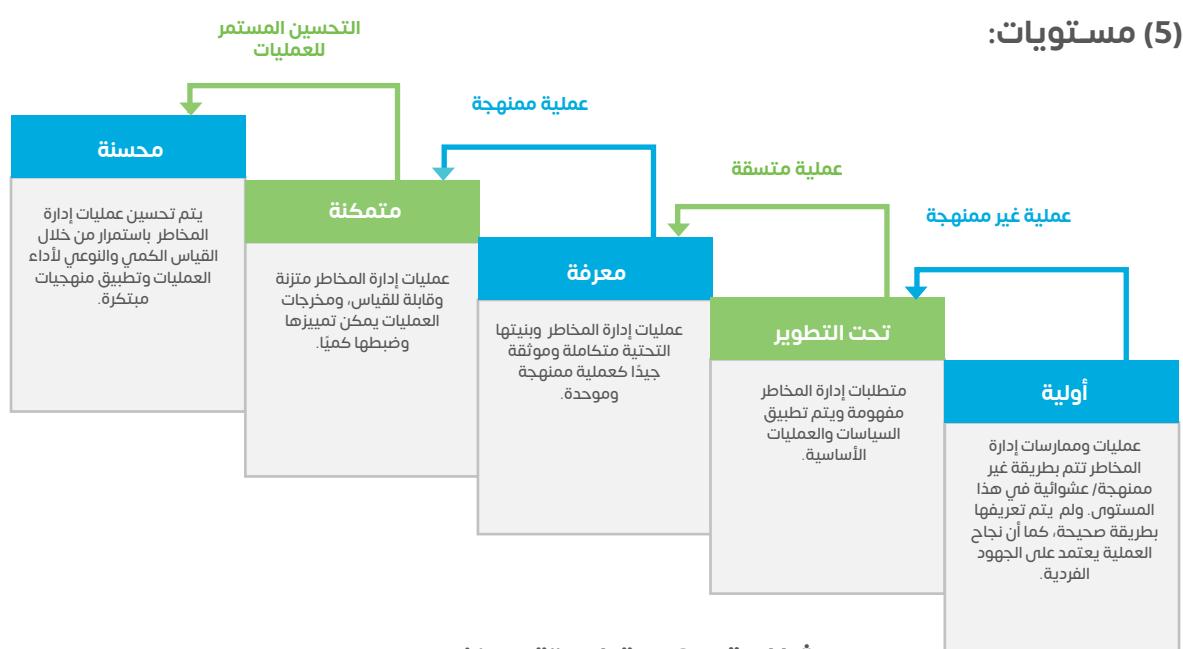


#### 4.1.8. تقييم نجاح إدارة المخاطر المؤسسية

لقياس أداء ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بشكل فعال في المنشأة، يجب إجراء تقييم دوري للمخرجات مقابل الأهداف والغايات المحددة. يجب على المنشأة النظر في تقييم مستوى نجاح أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية لتحديد مواطن الضعف ومعرفة مجالات التحسين بهدف رفع مستوى النجاح.

يلزم في تقييم النجاح تقييم عناصر مختلفة لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية تتلخص في ثلاثة محاور هي: الحكومة والأفراد والعمليات، باستخدام مقياس مكون من خمسة أو ثلاثة مستويات لتقييم النجاح، كما يمكن تطوير خطة عمل أو خارطة طريق لتعزيز مستوى النجاح لمختلف المحاور لتحقيق مستوى النجاح المرغوب خلال فترة معينة.

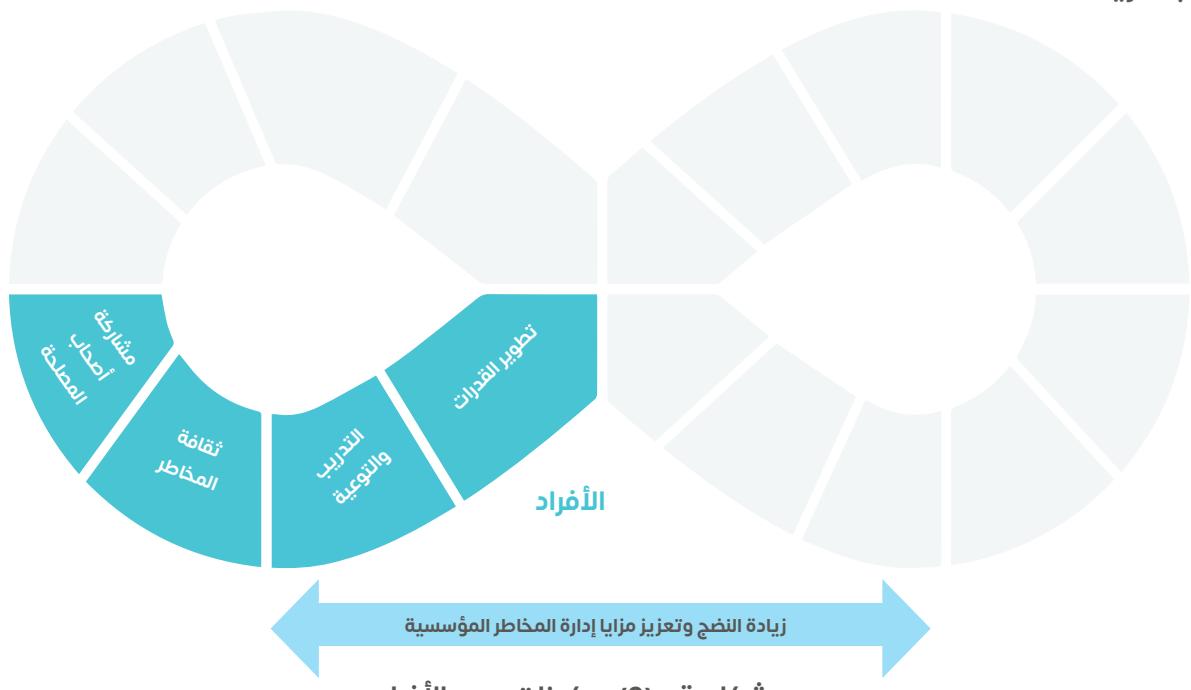
**يوضح الشكل أدناه نموذجاً لتقييم مستوى نجاح إدارة المخاطر المؤسسية باستخدام مقياس من (5) مستويات:**





## 4.2. الأفراد

تعد إدارة المخاطر مسؤولية الجميع في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والإدارة العليا وكل الوحدات الإدارية. وتعمل إدارة المخاطر المؤسسية على تسهيل تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة بالتنسيق والتشاور مع مختلف أصحاب المصلحة في المنشأة. وبالتالي، يتبع على المنشآت التركيز على بناء قدرات الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية مع الأخذ في الحسبان حجم وطبيعة أعمال المنشأة والمتطلبات التنظيمية فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية.



شكل رقم (9): مكونات محور الأفراد

### 4.2.1. تطوير القدرات في إدارة المخاطر المؤسسية

نظرًا لطبيعة عمل إدارة المخاطر المؤسسية في التفاعل مع كل الوحدات الإدارية في المنشأة، ينصح بقيام ممارسي إدارة المخاطر بتطوير المهارات الفنية (technical skills) وهي:



1. المعرفة بأنشطة إدارة المخاطر.
2. المعرفة بطبيعة عمل المنشأة، ليتمكن من تحديد السياق الخارجي والداخلي، التي تختلف باختلاف طبيعة أعمال المنشأة، مثل: المهارات المتعلقة بالمحاسبة أو الشؤون القانونية أو تكنولوجيا المعلومات وغيرها.

أما النوع الثاني من المهارات المطلوبة من ممارس المخاطر، فهي المهارات التي تتعلق بالتواصل أو ما يسمى بالمهارات الشخصية (soft skills). حيث ترتبط المهارات الفنية عادةً بالذكاء المعرفي، بينما ترتبط المهارات الشخصية بالذكاء العاطفي. ولتحقيق النجاح، يحتاج ممارس إدارة المخاطر إلى مزيج من كلا النوعين من الذكاء والمهارات.

#### **4.2.2 التدريب في مجال إدارة المخاطر المؤسسية**

يعد أحد العناصر المهمة في تعزيز ثقافة المخاطر، وفيما يلي أمثلة على وسائل التدريب والتوعية المختلفة:

- أ.** رسائل البريد الإلكتروني التوعوية: تستخدم لتعزيز الوعي والحوار باستمرار حول إدارة المخاطر داخل المنشأة. حيث يمكن تخصيص نشرة بريدية لنشر الوعي والتنقيف حول مواضيع إدارة المخاطر.
- ب.** البوابة الداخلية: يمكن استخدامها لنشر محتوى متعلق بإدارة المخاطر المؤسسية بانتظام، حيث يمكن توسيع المحتوى ليشمل ملصقات أو مقاطع فيديو متحركة. كما يمكن استخدامها لنشر استبيانات لقياس مستوى نصح إدارة المخاطر.
- ج.** الوسائل الرقمية: تعد الإصدارات الرقمية لإدارة المخاطر المؤسسية وسيلة قوية وفعالة لتضمين ثقافة المخاطر داخل المنشأة. ويمكن عرضها عبر شاشات العرض الموزعة داخل المنشأة. كما يمكن استخدام شاشات التوقف والخلفيات لعرض المحتوى المتعلق بمارسات إدارة المخاطر في أماكن عمل الموظفين.



٤. التدريب: سواء كان حضورياً أو افتراضياً، ويمكن استخدامه لتوفير برنامج تدريبي مرن لموظفي المنشأة.

٥. ورش العمل: التواصل مباشرة مع الجمهور والإجابة عن استفساراتهم، ويمكن تنظيم ورش عمل وندوات لتعزيز الوعي بإدارة المخاطر المؤسسية.

تُشير ثقافة المخاطر إلى القيم والمواقف والسلوكيات داخل المنشأة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. تعد ثقافة المخاطر أمراً ضرورياً لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر الفعالة وأخذ المخاطر في الحسبان في عمليات صنع القرار عبر المنشأة. وتنمي ثقافة المخاطر الإيجابية نهجاً استباقياً لإدارة المخاطر، حيث يتم من خلالها تشجيع الموظفين على مشاركة المخاوف ومناقشة الافتراضات وتحمل المسؤولية فيما يتعلق باستراتيجيات تخفيف المخاطر.

كما تعزز ثقافة المخاطر الإيجابية المنشآت على التكيف مع التغيرات في المخاطر، وتوقع التهديدات المحتملة، واغتنام فرص النمو مع الحفاظ على التوازن بين الرغبة في الأخذ بالمخاطر أو اجتنابها. ومن خلال تنمية هذه الثقافة، يمكن للمنشآت تعزيز قدرتها على الصمود وحماية سمعتها وخلق ميزة تنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة.



يوضح الجدول التالي العناصر الأساسية لثقافة المخاطر:



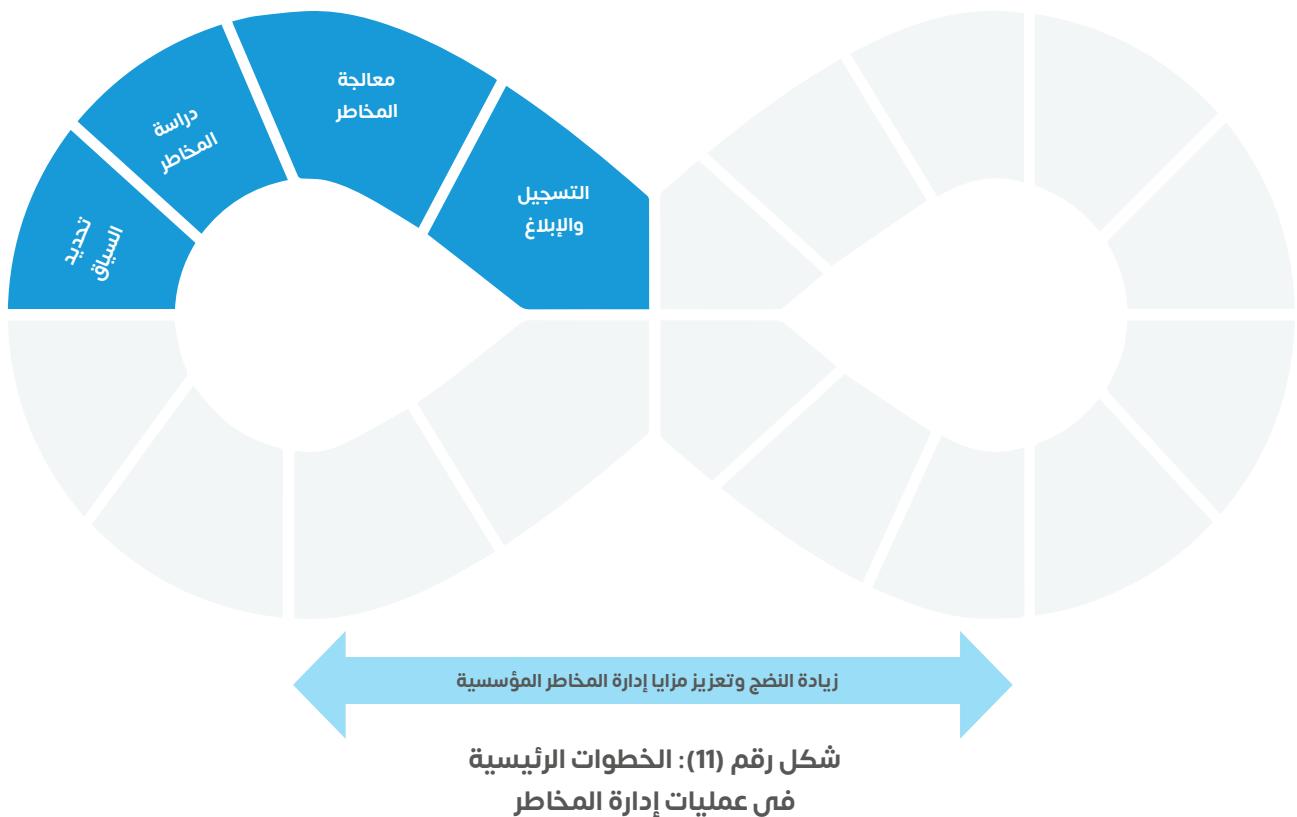
شكل رقم (10): العناصر الأساسية لثقافة المخاطر

#### 4.2.3 مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر المؤسسية

يعتبر إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر جانباً أساسياً لضمان قيام المنشأة بشكل فعال بإدارة المخاطر. كما يساعد إشراكهم في عملية إدارة المخاطر على تحديد المخاطر، وتقديرها، ومعالجة المخاطر المستجدة، إضافة إلى فهم وجهات النظر والمخاوف والتوقعات المرتبطة بالمخاطر. كما يسهم في بناء الثقة والشفافية بين المنشأة وأصحاب المصلحة.



## 4.3. عمليات إدارة المخاطر



تتضمن عمليات إدارة المخاطر التطبيق المنهجي للأطر والسياسات والإجراءات، لتحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها ومعالجتها ومراقبتها والإبلاغ عنها. ويجب تحصيص هذه العمليات لتلائم الأنشطة التشغيلية للمنشأة ودرجة نضجها للمساعدة على إدارة المخاطر بفاعلية وضمان تحقيق أهداف وغايات المنشأة.



## 1. تحديد السياق

يتم في هذه المرحلة تحديد السياق الداخلي والخارجي مثال على ذلك : تحديد السياق لإحدى المنشآت التي تعمل في مجال إدارة وتشغيل المطاعم الفاخرة.

### مثال توضيحي على تحديد السياق

#### 1. هدف المنشأة:

- أ. تحقيق تطلعات المستثمرين والعملاء من خلال استدامة الأعمال وزيادة الربح من خلال زيادة المبيعات

#### 2. المبادرات الاستراتيجية:

- أ. الترويج لتجربة طعام مختلفة لجذب عملاء جدد
- ب. افتتاح فروع جديدة في مناطق جديدة

#### 3. سياق تقييم المخاطر:

- أ. خارجي: اقتصادي، اجتماعي، تقني ، بيئي
- ب. داخلي: الإجراءات، الأنظمة، الموظفون

## 2. دراسة المخاطر

تضمن تحديد وتحليل وتقييم المخاطر بهدف إدارتها بالطريقة المناسبة كما تم ذكره في قسم الحكومة.

### 2.1 تحديد المخاطر

وتأتي في هذه المرحلة بعد عملية تحديد السياق حسبما ورد سابقاً

#### وفيما يلي بعض الطرق الشائعة المستخدمة لتحديد المخاطر:

- **المقابلات:** تتضمن جلسات النقاش مع أصحاب المصلحة المختلفين في المنشأة، وتحديد المخاطر بشكل فعال مع الأخذ في الحسبان وجهات النظر المختلفة لجميع الأطراف. كما يجب أن تتم هذه الجلسات بشكل هادف ومدروس من خلال تحديد أهداف واضحة وطرح أسئلة مصممة خصيصاً للمساعدة على التعرف على المخاطر.



## أمثلة توضيحية على أسئلة المقابلات لتحديد المخاطر:

- . هل طرأت أي تغييرات حديثة في المنشأة قد تؤثر في عمليات الإدارة، أو أي تغيير على هيكل أو موقع الإدارة أو مسؤولياتها؟
- . من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون للإدارة داخلياً وخارجياً؟
- . هل توجد أي لوائح أو تنظيمات قد تؤثر في العمليات أو هل تمت مواجهة أي تحديات في تحقيق الالتزام بهذه اللوائح؟
- . هل تم الاستفادة من التقنية في عمليات الإدارة، وما هي أحدث التحديات التي تمت مواجهتها في هذا الصدد؟
- . هل تم تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لمجال عملك، وما هي خطة العمل المتبعة مع إدارة الموارد البشرية في هذا السياق؟

- . **العمليات والإجراءات:** يتم تحليل عمليات وإجراءات المنشأة لفهم العمليات التشغيلية والمسؤوليات، ما يساعد بشكل أكبر على تحديد المخاطر التي قد تؤثر في أهداف المنشأة وغاياتها.
- . **تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT Analysis):** قد يستخدم تحليل القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات، بهدف فهم العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في المخاطر لدى المنشأة وتحديد المخاطر المحتملة الناجمة عن نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية أو الفجوات والاستفادة من نقاط القوة والفرص. وبالتالي، تحديد استراتيجيات لإدارة المخاطر التي يمكن المنشأة من الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واغتنام الفرص وتحفييف التهديدات لتعزيز المرونة الشاملة للمخاطر في المنشأة.



## مثال (5): استخدام تحليل (SWOT Analysis) لتحديد المخاطر بهدف زيادة رضا العملاء في بعض الأعمال التشغيلية:



شكل رقم (12): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات



. **ورش عمل المخاطر:** يتم إجراء ورش عمل بمشاركة فريق عمل بمتخصصات وخبرات متنوعة من مختلف قطاعات المنشأة لتحديد المخاطر المحتملة وذلك بالاستفادة من المعرفة الجماعية لدراسة الأحداث التي قد تؤثر في استراتيجية وأهداف وغايات المنشأة.

### بعد ورش العمل

- مشاركة مواد ورشة العمل مع الحضور بعد انتهاء الورشة إضافة إلى النتائج الرئيسية.
- تحديد القرارات الرئيسية أو الإجراءات المتفق عليها مع أصحاب المصلحة في ورشة العمل.
- توثيق واستخلاص الدروس المستفاده من ورشة العمل.

### أثناء ورش العمل

- توفير المعلومات الأساسية والبيانات الكافية خلال الورشة لاتخاذ أي قرارات.
- تقديم عرض يشرح سياق ومعايير تحديد المخاطر.
- توفير وقت ودعم كافيين أثناء المناقشات واتخاذ القرار.
- توثيق وتلخيص المناقشات والقرارات الرئيسية.

### ما قبل ورش العمل

- وضع أهداف واضحة لورشة العمل والناتج المتوقع.
- تحديد المواد التدريبية المناسبة لأصحاب المصلحة المستهدفين.
- الإعداد والتوزيع المسبق للمواد المرجعية إضافة إلى جميع المعلومات المطلوبة.
- إجراء مقابلات فردية قبل ورشة العمل حال الحاجة.
- استخدام الدروس المستفاده من ورش العمل السابقة.

شكل رقم (13): إرشادات توضيحية لتنفيذ ورش العمل الفعالة

. **جلسات العصف الذهني:** طرح الأفكار الممكنة أو السيناريوهات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة، إضافة إلى تحليل التحديات في تنفيذ العمليات الحيوية أو الاعتمادات الرئيسية (key dependencies).



### الاعتبارات الرئيسية في إجراء جلسة العصف الذهني:

- . وضع هدف واضح لجلسة العصف الذهني وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة.
- . اختبار المشاركيين بدقة تمكّنهم من المساهمة بشكل فعال في أهداف جلسات العصف الذهني.
- . وضع قواعد التفاعل الواضحة وتبيّنها خلال جلسة العصف الذهني.
- . تشجيع الأفكار الإبداعية واستخدام تقنيات التفكير المبتكرة.

**الاستبيانات:** يمكن تحديد المخاطر عن طريق تصميم استبيان ومشاركته مع أصحاب المصلحة، من خلال طرح أسئلة حول الأحداث المحتملة التي قد تواجهها المنشأة سواء كانت خارجية مثل البيئة التشريعية والتنظيمية والمنافسين والاعتبارات الاقتصادية وغيرها أو داخلية مثل العمليات التشغيلية والمنتجات والخدمات والمرافق والأنظمة.

### مثال لعملية تحديد المخاطر لإحدى المنشآت التي تعمل في مجال إدارة وتشغيل المطاعم الفاخرة

قامت الشركة بإرسال استبيانات للمعنيين وعقد ورش عمل معهم لتحديد المخاطر المحتملة، وبعد تحليل النتائج توصلت الشركة إلى ما يلي:

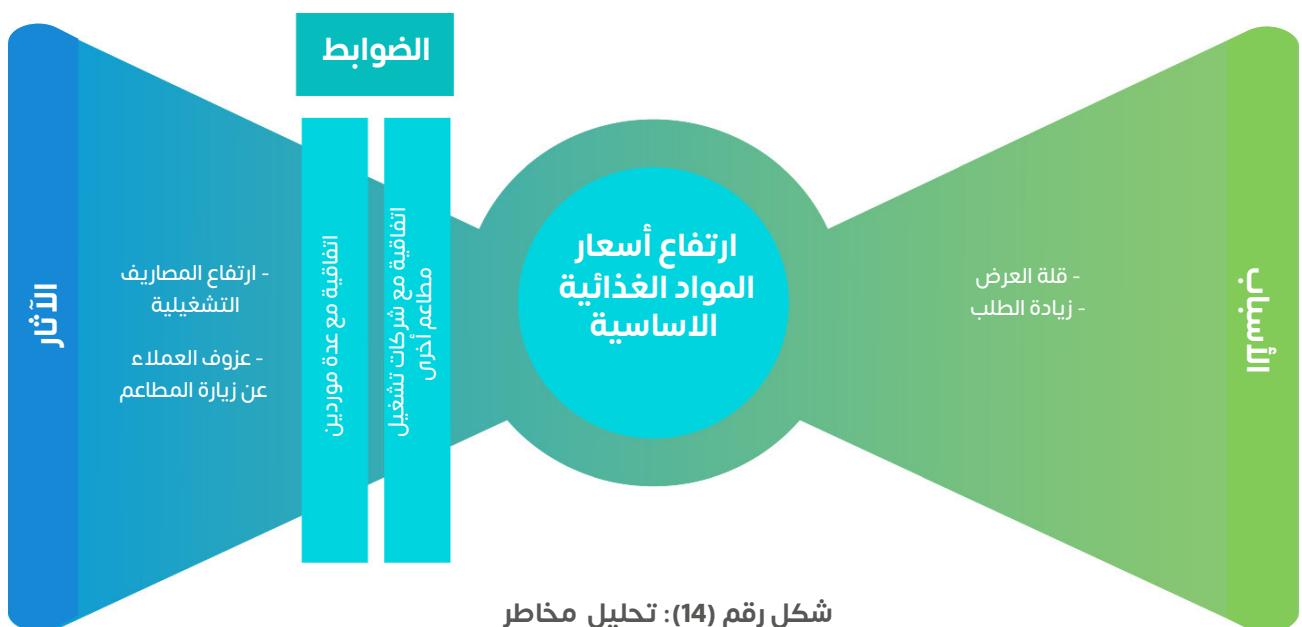
- أ. ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية.
- ب. دخول منافسين جدد.
- ج. ارتفاع نسبة الفائدة.
- د. انخفاض مستوى رضا العملاء.



## 2.2. تحليل المخاطر

ويتم في هذه المرحلة تحديد الأحداث المحتملة سواء كانت أحدهاً داخلية أو خارجية كما تم ذكره سابقاً.

### مثال (7): تحليل المخاطر



شكل رقم (14): تحليل مخاطر  
ارتفاع أسعار المواد الغذائية

بعد تحليل العوامل التي تساعده على فهم الخطر من أسباب وآثار محتملة، وتقدير الخطر من حيث الاحتمالية والأثر يتم حسب مصفوفة تقدير المخاطر لدى المنشأة كما هو موضح بالجدول أدناه:

### مثال (6): تحديد وتقدير المخاطر الكامنة

وصف الخطر	الاحتمالية	الأثر
ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية بسبب قلة العرض وزيادة الطلب ما قد يؤدي إلى ارتفاع المصارييف التشغيلية	متوسط	عالٍ



### مثال (7): تحديد وتقدير الضوابط وتقدير المخاطر المتبقية

وصف الخطر	وصف الضوابط	فاعلية الضوابط	درجة المخاطر المتبقية	ضمن المستوى المقبول
ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية مطاعم آخرين	اتفاقية مع عدة موردين اتفاقية مع شركات تشغيل	فعال	متوسط	نعم

### مثال (8): الاستجابة للمخاطر

خطر: ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية

التاريخ المستهدف	الشخص المسؤول	إجراءات التخفيف من المخاطر	استراتيجية التخفيف
QX 202X	مالك الخطر .	العمل على توفير مخزون استراتيجي يكفي احتياجات المطعم لفترة معينة. تأهيل موردين جدد لتنوع عملية توفير المواد الغذائية والحصول على أسعار منافسة.	معالجة



### 3. التسجيل والإبلاغ

#### 3.1 تسجيل المخاطر

تتضمن توثيق عملية ادارة المخاطر ونتائجها وتقاريرها من خلال الآليات المناسبة (سجل المخاطر).

##### مثال(9): مثال توضيحي لتوثيق المخاطر في سجل المخاطر

###### خطر: ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية

ارتفاع أسعار المواد الغذائية الأساسية بسبب قلة العرض وزيادة الطلب ما متوسط عالٍ قد يؤدي إلى ارتفاع المصارييف التشغيلي

وصف الخطر

فئة الخطر

الاحتумالي

الأثر

درجة الخطر الكامنة

وصف الضابط

فاعلية الضابط

درجة المخاطر

المتبقيّة

استراتيجية  
التحفييف

إجراءات التحفييف

من الخطر

التاريخ المستهدف

تشغيللي

متوسط

عال

مرتفع

. اتفاقية مع عدة موردين

. اتفاقية مع شركات تشغيل مطاعم آخرين

فعال

متوسط

معالجة

. العمل على توفير مخزون استراتيجي يكفي احتياجات معالجة المطعم لفترة معينة

. تأهيل موردين جدد لتنويع عملية توفير المواد الغذائية والحصول على أسعار منافسة

QX 202X



## 3.2 مراقبة المخاطر

يجب إبلاغ الإدارتين التنفيذية والعلياً وجميع الأطراف المعنية الآخرين بنتائج مراقبة المخاطر باستمرار.

### من الأساليب والتقنيات شائعة الاستخدام لمراقبة ما يلي:

لوحة مراقبة المخاطر: توفر هذه اللوحة معلومات عن حالة المخاطر داخل المنشأة والمخاطر الرئيسية وحالتها وإجراءات التخفيف من المخاطر والمخاطر المستجدة والضوابط، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب.

#### مثال (10): مؤشرات المخاطر الرئيسية

% عدد الشكاوى

% عدم الالتزام بإجراءات الجودة

% عدد الاستقالات

## 3.3 الإبلاغ عن المخاطر

وتتضمن إعداد التقارير بغرض التواصل مع جميع الأطراف المعنية بشأن نتائج نشطة إدارة المخاطر المؤسسية داخل المنشأة

#### مثال توضيحي لنوع التقارير

- . التقرير الشهري الخاص بالمخاطر المؤسسية
- . التقرير الربعي الخاص بالمخاطر المؤسسية
- . التقرير السنوي الخاص بالمخاطر المؤسسية



## 5. الأشكال التوضيحية

الوصف	الشكل
مبادرٌ إدارة المخاطر المؤسسية	1
مراحل إدارة المخاطر المؤسسية	2
مكونات محور الحوكمة	3
الرسم التوضيحي لحوكمة المخاطر	4
المخاطر المتبقية	5
سمات مؤشرات المخاطر الرئيسية	6
عملية تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية	7
مقياس تقييم نجاح إدارة المخاطر المؤسسية	8
مكونات محور الأفراد	9
العناصر الأساسية لثقافة المخاطر	10
الخطوات الرئيسية في عمليات إدارة المخاطر	11
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	12
إرشادات توضيحية لتنفيذ ورش العمل الفعالة	13
تحليل مخاطر ارتفاع أسعار المواد الغذائية	14



## 6. قائمة المراجع والمعايير ذات الصلة

1. الإطار الوطني لإدارة المخاطر والطوارئ واستمرارية الأعمال، المعتمد من مجلس المخاطر الوطنية بتاريخ 1444/7/22هـ

2. المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المعيار ISO31000-2018 إرشادات إدارة المخاطر

3. لجنة المنظمات الراعية (COSO 2017) إطار إدارة المخاطر المؤسسية

4. "أساسيات إدارة المخاطر: فهم وتقدير وتنفيذ الإدارة الفعالة للمخاطر"، النسخة الخامسة  
دار كوجان للنشر المحدودة، الكاتب بول هوبكينز ومعهد إدارة المخاطر IRM



امسح هذا الكود للظلاع على آخر تحديث  
لهذا المستند وكافة المستندات المنشورة  
[zatca.gov.sa](http://zatca.gov.sa)  
أو تفضل بزيارة الموقع الإلكتروني