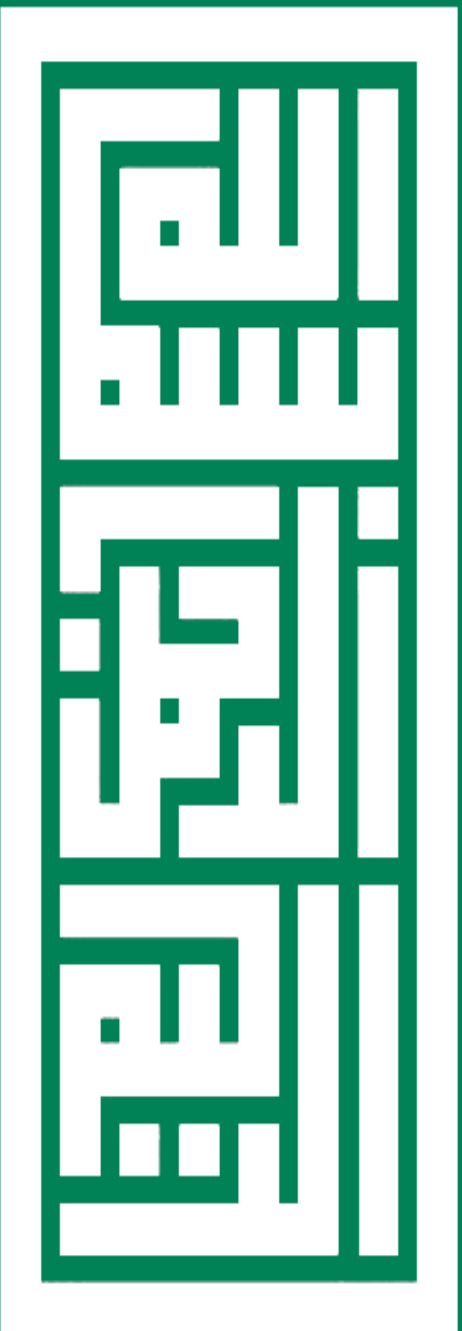


سياسة إدارة المخاطر

في مؤسسة محمد إبراهيم السبيعي
وأولاده الخيرية "غروس"

الإصدار (٢,٠) ٢٠٢٢/٠٩/١٤ م







غروس

مؤسسة محمد إبراهيم
السيبي وأولاده الخيرية



الفهرس

رقم الصفحة	الموضوعات
٦	تمهيد
٨	أهداف سياسة إدارة المخاطر
١٠	مصطلحات وتعريفات ذات صلة
١٣	مبادئ إدارة المخاطر بمؤسسة غُروس الخيرية
١٧	إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية
٢٠	لجنة المخاطر في مؤسسة غُروس الخيرية
٢٢	إجراءات إدارة المخاطر في مؤسسة غُروس الخيرية

تمهيد

تُعتبر المخاطر أمراً متوقعاً في الحياة اليومية لأي فرد، مما يتطلب منه إيجاد الحلول لتقليل أثارها السلبية، والتعامل معها، أما فيما يخص قطاع الأعمال فقد تطور مفهوم إدارة المخاطر بشكل كبير، وإدارة المخاطر لا تعني عدم وقوعها؛ بل تعني إدارتها بطريقة محوكة ومحكمة ومنظمة تضمن حسن إدارتها لهذه المخاطر، وفق معايير موحدة داخل المنظمة الواحدة، وذلك من خلال اعتماد لائحة منظمة لإدارة المخاطر المؤسسية؛ يتم من خلالها توحيد الجهود وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوحيد المعايير المستخدمة بين كافة الإدارات، للمساهمة في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحديد البدائل، ودعم اتخاذ القرارات التنفيذية المبنية على معلومات المخاطر، والقدرة على مواجهة التحديات بشكل أكثر مرونة.

تمهيد

وعليه فإن اهتمام المنظمات بالمخاطر والاستثمار في ضوابط رقابية استباقية لحماية المنظمة وحقوق أصحاب العلاقة والموظفين؛ يوضح مدى تقدم العمل المؤسسي. فيها، إذ تعتبر القدرة المسبقة على التنبؤ بالمخاطر من أصحاب العلاقة مؤشر على مدى الفهم الكامل لأعمال المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، كما أن عدم جاهزية المنظمة للتعامل مع المخاطر في أي قطاع قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المعالجة، وضعف أو عدم إمكانية التعافي من الآثار السلبية للمخاطر، أو تأخر التعافي منها؛ مما يؤدي إلى اضطراب الأعمال، وتأخر تنفيذ الأهداف، وضعف القدرة على اتخاذ القرارات من الإدارات التنفيذية، وغيرها.

ومؤخراً أصبحت قطاعات الأعمال، ولا سيما القطاع العام وغير الربحي أكثر اهتماماً بإدارة المخاطر لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ بشكل أكثر مرونة، عبر مواجهة أي مخاطر بشكل مسبق و مخطط له.

ومما لا شك فيه فتختلف إدارة المخاطر بطبيعتها من منظمة إلى أخرى، وتعتبر هذه السياسة والدليل لأثمة ووثيقة استرشادية لنظام وسياسة إدارة المخاطر في مؤسسة محمد إبراهيم السبيعي وأولاده الخيرية "غُرُوس"، ويتضح معالمها وفق

النقاط التالية:



غُرُوس

مؤسسة محمد إبراهيم
السبيعي وأولاده الخيرية



أولاً:

أهداف سياسية وإدارة المخاطر

أولاً: أهداف سياسة إدارة المخاطر

- تهدف سياسة إدارة المخاطر في مؤسسة محمد إبراهيم السبيعي وأولاده الخيرية "غُروس" إلى الآتي:
1. التنبؤ بالمخاطر والأزمات المختلفة المحتمل حدوثها في المؤسسة، وتحديدتها، وتصنيفها.
 2. تقديم نظرة عامة وشاملة لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر بالمؤسسة؛ مثل: (تحديد المخاطر، والتحليل، والتقييم).
 3. حوكمة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وتحديد الجهات والأطراف المعنية والمسؤولة عن التعامل مع الخطر، حسب نوعه وتصنيفه، ودعم اتخاذ قرارات موزونة بالمخاطر.
 4. وضع كافة الإجراءات والاستراتيجيات الوقائية أو الاستباقية أو العلاجية الواجب اتباعها للتمكن من إدارة المخاطر والأزمات، وذلك ضمن منظومة معايير تقلل من آثار حدوثها السلبية أو تؤدي إلى منع أو تجنب حدوثها في المستقبل قدر الإمكان.
 5. رفع الوعي بالمخاطر المؤسسية لكافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة.

ثانياً:

مصطلحات وتعريفات ذات صلة

ثانياً: مصطلحات وتعريفات ذات صلة

تتضح مفاهيم أبرز المصطلحات الواردة في هذا الدليل أو هذه السياسة وفق الآتي:

الوصف	التعريف
المخاطر	تُعرّف المخاطر طبقاً لمعيار أيزو ٣١٠٠٠ بأنها: حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص)، ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات.
إدارة المخاطر	تُعرّف إدارة المخاطر طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تُدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعّالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.
إدارة المخاطر المؤسسية	تُعرّف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين الداخليين IIA بأنها: نهج منظم ومتسق لإدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم وإتخاذ قرار الإستجابة المناسبة له، وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل.
سياسة المخاطر	سياسة تتضمن توجهات مؤسسة غُرُوس الخيرية بخصوص إدارة المخاطر المؤسسية.
لجنة المخاطر	اللجنة المختصة في الإشراف والرقابة والمتابعة على عمليات المخاطر.
مالك خطط معالجة المخاطر (Risk Response Owner)	الشخص المسؤول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة وإغلاق خطة معالجة الخطر، وتقديم الوثائق الداعمة للإغلاق لإدارة التنفيذية بالمؤسسة في الوقت المطلوب.

الوصف	التعريف
سجل المخاطر (Risk Register)	سجل يتضمن المعلومات والبيانات المرتبطة بالمخاطر التي تم تحديدها وتصنيفها لعمليات وإدارات المؤسسة.
الاحتمالية (Likelihood)	درجة الإحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتم تقسيمها إلى خمسة مستويات، تتراوح من "نادر الحدوث" إلى "مؤكد جداً".
الأثر (Impact)	الأثر المحتم حدوثه في حال وقوع الخطر، وتم تقسيمه إلى خمسة مستويات، تتراوح من "ضعيف التأثير" إلى "عالي جداً"،
معالجة الخطر	عمليات أو إجراءات إختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الآثار السلبية للمخاطر.
تخفيف أثر الخطر (Mitigation Risk)	يستخدم في إدارة المخاطر لوصف الخطوات المتخذة لضبط أو منع خطر من التسبب في الضرر أو تقليل الخطر لمستوى مقبول وفقاً لمستويات حدود المخاطر لدى المؤسسة.
تجنب الخطر (Avoid Risk)	يتم تجنب الخطر والأثر المترتب عليه عن طريق ترك النشاط المصاحب لحدوث الخطر، ويتم إتباع هذه الإستراتيجية في حال وجود بدائل تحقق نفس الأهداف المطلوبة، وتستخدم غالباً في المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
قبول الخطر (Acceptance Risk)	الإجراءات المطبقة لقبول الخطر كقرار تقبل الخطر والآثار المحتملة في سعيها لتحقيق أهداف معينة.
تحويل الخطر (Transfer)	وهي استراتيجية يتم إتباعها عند الرغبة في الإستعانة بجهات خارجية لتحمل أثر الخطر كإستخدام شركات التأمين.

غُرُوس

مؤسسة محمد إبراهيم
السبيعي وأولاده الخيرية



ثالثاً:

مبادئ إدارة المخاطر بمؤسسة غُرُوس الخيرية

ثالثاً: مبادئ إدارة المخاطر بمؤسسة غُروس الخيرية

تم تطوير العديد من المعايير الدولية للمخاطر على مر السنوات الماضية وحالياً يعتبر أكثر معايير استخداماً لذلك هما:

معيار ISO 31000 للمخاطر وهو المعيار المفضل لأغلب الجهات لسهولة تنفيذه وفهمه.
معيار COSO للمخاطر ويرتبط أكثر بالبيئة الرقابية.

وتعتمد مؤسسة غُروس الخيرية المبادئ العامة لإدارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000 وهي كالتالي:



شكل (أ)

مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية كما هو في معيار ISO 31000

١. **مدمجة:** بمعنى أن إدارة المخاطر جزءاً رئيساً من كافة العمليات بالمؤسسة، وليست إجراءً ثانوياً أو لاحقاً، وذلك رغبة في تفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.
٢. **منظمة ومتكاملة:** ويقصد بها إتباع مؤسسة غُرُوس الخيرية منهجية شاملة ومتكاملة لتنظيم العمليات، بحيث تكون قابلة للمقارنة والقياس.
٣. **قابلة للتكيف:** حيث تتغير وتتطور إدارة المخاطر بالمؤسسة وعملياتها طبقاً للظروف المحيطة داخلياً وخارجياً، لتتكيف بشكل منسجم مع هذه التغيرات، ولا تكون عائقاً بل مسانداً للتطورات الإيجابية.
٤. **شاملة:** ويقصد بها الآخذ بكافة آراء وخبرات أصحاب العلاقة في الوقت المناسب.
٥. **قابلة للتغيير:** المخاطر ذات طابع بمتغير بشكل دائم، حيث ترتبط المخاطر بالتغيرات الداخلية داخل المؤسسة، كتغيرات الأهداف الاستراتيجية وتطورها، وتغير الهيكل التنظيمي وإدارات العمل ونطاق الأعمال، كما يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات الخارجية؛ مثل: الأنظمة، والقرارات، فلتكون إدارة المخاطر ذات فعالية، فإن هذه التغيرات يجب أن تكون جزءاً من نطاق المخاطر.
٦. **تعتمد على أفضل المعلومات المتوفرة:** طبقاً للدور الاستباقي للمخاطر، فإن المخاطر الفعالة تعتمد على الأحداث السابقة والحالية، كما يتم توقع الأحداث المستقبلية المحتملة.

٧. تشمل العوامل الثقافية والبشرية: تأخذ إدارة المخاطر الفعالة العوامل الثقافية والبشرية في عمليات المخاطر لتأثيرها على التوقعات بكافة المستويات، وعليه تعتمد إدارة المخاطر في مؤسسة غُروس الخيرية تعتمد على معرفة أصحاب العلاقة بشكل يسهّل عملية إجراء عمليات المخاطر بشكل أكثر مرونة، وإتباع نهج واحد مع الجميع.

٨. مستمرة التحسين: تعتبر إدارة المخاطر جزء من ثقافة مؤسسة غُروس الخيرية، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تكون قابلة للتطور بشكل طردي مع تطور المؤسسة وتغير أهدافها والنتائج المرغوب تحقيقها، وكذلك تنوع أعمالها والتعلم الدائم والمستمر من الأحداث والتجارب السابقة ومحاولة تعديلها.



غروس

مؤسسة محمد إبراهيم
السبيعي وأولاده الخيرية



رابعاً:

إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية

رابعاً: إدارة المخاطر وعلاقتها بالرقابة الداخلية

تعد سياسة إدارة المخاطر والأزمات جزءاً من نظام الرقابة الداخلية الذي يحتوي على عدد من العناصر التي تعمل مع بعضها على إيجاد طريقة تشغيل فعالة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء في كافة الجوانب المالية والإدارية والفنية، كما تعتبر إدارة المخاطر جزءاً هاماً وضرورياً بالنسبة لعمل المؤسسة، وليس فقط مجرد مسألة التزام، تتطلب دوراً نشطاً أكثر منه مجرد ردة فعل.

وتراعي سياسة إدارة المخاطر كافة عناصر الرقابة الداخلية؛ ومنها:

- استراتيجية المؤسسة وأهدافها.

- سياسات المؤسسة وإجراءاتها وأدلتها المعتمدة.

- خطط المؤسسة وميزانياتها السنوية.

وقد قام معهد المراجعين الداخليين IIA بإصدار نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، لضمان تحديد عمليات التواصل والمهام والمسؤوليات، لبيان العلاقة والأدوار بين الهيئات واللجان المختصة بإدارة المخاطر بأي مؤسسة وكذلك إدارات المراجعة الداخلية أو الخارجية فيها، ويمثل الشكل التالي النموذج المحدث خلال عام ٢٠٢٠ لخطوط الدفاع الثلاثة داخل أي مؤسسة أو منظمة:

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

الهيئة الإدارية

الجهة التي تقوم بالمساءلة عن الرقابة التنظيمية

الدور الأساسي: توفير القيادة والنزاهة والشفافية



المراجعة الداخلية

الجهة التي تقدم خدمات التأكيد المستقل

الإدارة

الجهة التي تقوم بالإجراءات وإدارة المخاطر لتحقيق الأهداف

مساءلة
وتقارير
تفويض
وتوجيه

الخط الثالث الدور الأساسي

التوكيد المستقل والموضوعي، والمشورة في جميع الأمور المتعلقة بتحقيق الأهداف.

الخط الثاني الدور الأساسي

تقديم الخبرات والدعم والمراقبة، وطرح التحديات بشأن المسائل المتعلقة بالمخاطر.

الخط الأول الدور الأساسي

تقديم المنتجات و / أو الخدمات للجمهور وإدارة المخاطر المرتبطة بها

مواعاة
وتعاون

مقدمو خدمات المراجعة الخارجية

خامسا:

لجنة المخاطر في مؤسسة عُروس الخيرية

خامساً: لجنة المخاطر في مؤسسة غُرُوس الخيرية

تعتبر لجنة المخاطر هي الجهة المسؤولة عن متابعة أعمال إدارة المخاطر في المؤسسة، وتتضمن مهامها ومسؤولياتها في إدارة المخاطر ما هو موضح بالشكل التالي:



شكل (٣)

مهام لجنة المخاطر في مؤسسة غُرُوس الخيرية

وتتكون لجنة إدارة المخاطر بمؤسسة غُرُوس الخيرية؛ من الآتي:

١. الأمين العام أو نائبه (رئيساً للجنة).
٢. مدير وحدة المراجعة والجودة بالمؤسسة (عضواً).
٣. المدير المالي للمؤسسة (عضواً)

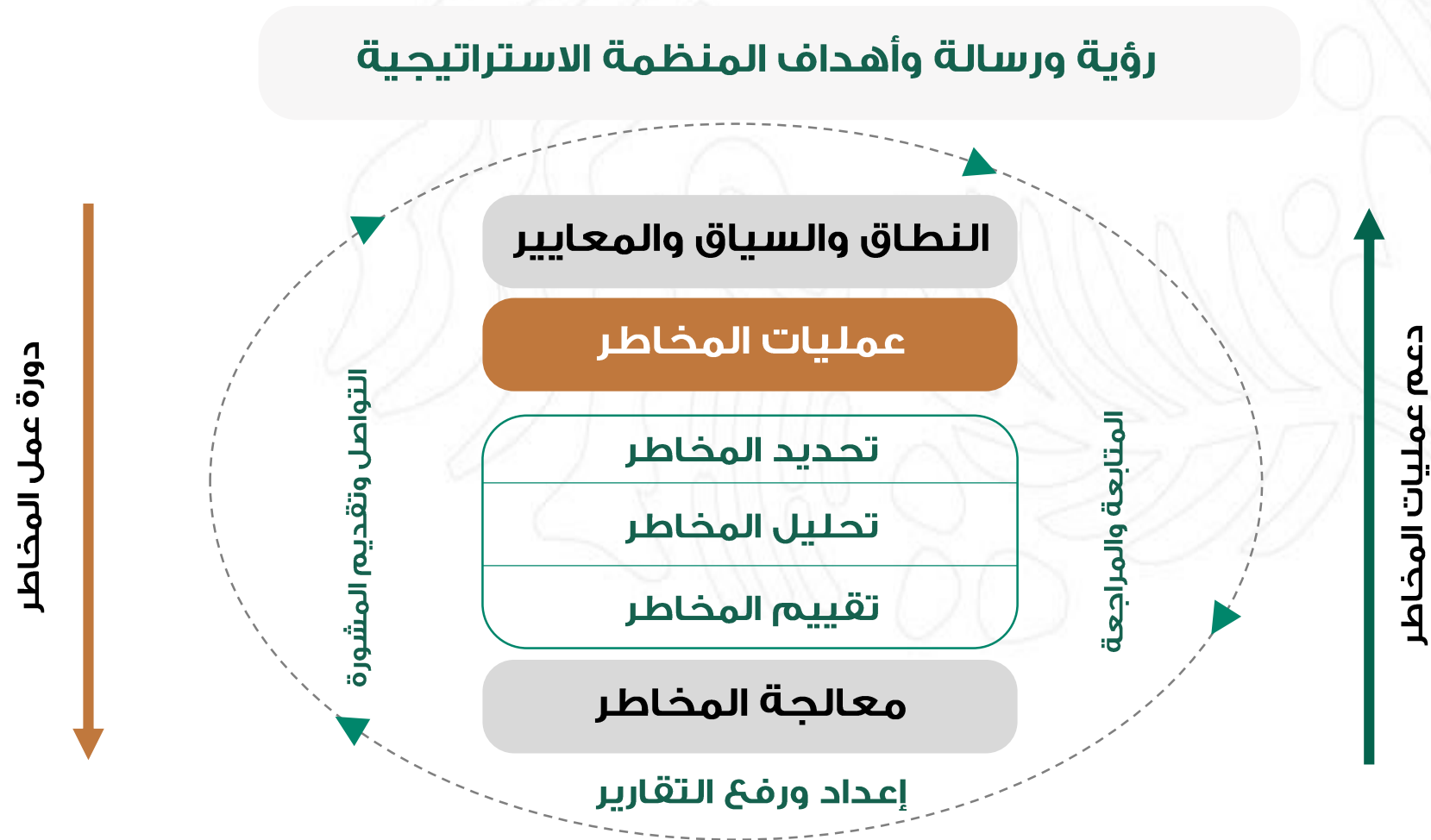
سادسا:

إجراءات إدارة المخاطر في مؤسسة عُروس الخيرية

سادساً: إجراءات إدارة المخاطر في مؤسسة غُروس الخيرية



تتحد إجراءات إدارة المخاطر طبقاً للمعيار الذي يتم استخدامه، ويمكن استخدام معيار ISO 31000 لتفعيل إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسة، وتنطلق هذه الإجراءات من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وفق الشكل الآتي:



أما عن إجراءات إدارة المخاطر بمؤسسة غروس الخيرية؛ والتي يقصد بها الإجراءات أو الخطوات أو المراحل التنفيذية التي تتبعها المؤسسة - ممثلة في لجنة المخاطر - في إدارة المخاطر والتنبؤ بها وتحديدتها وتقييمها، ومعالجتها، الحد من حدوثها، فتتضح وفق المراحل الآتية:

■ المرحلة الأولى: النطاق والسياق والمعايير:

١. النطاق:

يعتبر تحديد النطاق من العناصر الأولية قبل البدء بعمليات المخاطر، وذلك لتحديد النطاق الذي سيتم أخذه بالاعتبار عند البدء بدورة المخاطر، ليتم تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، ويمثل النطاق الحدود الأساسية لسجل المخاطر، ويتم ربط النطاق بأهداف القطاع أو الإدارة ومن ثم ربطه بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل عام، وما ينبغي تحقيقه.

٢. السياق:

يشمل السياق الداخلي تحديد مكونات وعناصر البيئة الداخلية في المؤسسة، والتي قد ينشأ عنها أي مخاطر، مما يؤثر على السعي في الوصول وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتختلف عناصر السياق الداخلي باختلاف طبيعة أعمال المؤسسة وأهدافها، ومن أمثلتها:

- السياسات والإجراءات والعمليات.
- المهام والمسؤوليات.
- البيئة الرقابية والتنظيمية بالمؤسسة.
- تقنية المعلومات ومستوى الأتمتة.

أما عن السياق الخارجي للمؤسسة فيشمل البيئة الخارجية التي تمارس المؤسسة فيها عملياتها، وتسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال التكيف والعمل ضمن الأطر والقوانين والتعليمات الرسمية المحددة من قبل الجهات الحكومية والرقابية والتنظيمية وغيرها من الجهات ذات العلاقة. ومن أمثلة السياق الخارجي للمؤسسة:

- العوامل القانونية والسياسية.
- العوامل الاجتماعية والبيئية.
- العوامل التقنية.
- العوامل الإقتصادية.



١. المعايير:

يعتبر إعداد وتحديد المعايير التي سيتم الإعتماد عليها لوزن المخاطر في دورة المخاطر من الأسس الهامة قبل عملية تحديد وتحليل وتقييم لمخاطر، حيث يعتبر استخدام هذه المعايير انعكاساً لعدد من الحدود التي تعكس توجه المؤسسة وتحملها للمخاطر، ومن المعايير التي تعتمدها مؤسسة غروس الخيرية لوزن المخاطر الآتي:

أ. الإحتمالية (Likelihood): وهي درجة الإحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، وتتضح وفق الجدول الآتي:

إحتمالية حدوث المخاطر (نسبة حدوث الخطر)		
الدرجة	التقييم	المعيار
٥	مؤكد غالباً	من المحتمل حدوثه بنسبة ٩٠% وأعلى
٤	محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٦٥% إلى ٨٩,٩٩%
٣	ممکن	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٣٥% إلى ٦٤,٩٩%
٢	غير محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة من ٥% إلى ٣٤,٩٩%
١	نادر	من المحتمل حدوثه بنسبة أقل من ٥%

ب. الأثر (Impact): الأثر المحتمل حدوثه سواء على الأهداف الإستراتيجية أو العمليات التشغيلية أو الاستثمارات أو السمعة حال وقوع الخطر، ويتضح وفق الجدول الآتي:

أثر المخاطر (نسبة الأثر حال وقوع الخطر)		
الدرجة	التقييم	المعيار
0	عالي جداً	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية، أو معدل التأثير على السمعة أو استثمارات المؤسسة بنسبة ٩٠% فأعلى
٤	عالي التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية، أو معدل التأثير على السمعة أو استثمارات المؤسسة بنسبة من ٦٥% إلى ٨٩,٩٩%
٣	متوسط التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية، أو معدل التأثير على السمعة أو استثمارات المؤسسة بنسبة من ٣٥% إلى ٦٤,٩٩%
٢	قليل التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية، أو معدل التأثير على السمعة أو استثمارات المؤسسة بنسبة من ٥% إلى ٣٤,٩٩%
١	ضعيف التأثير	معدل التأثير في التأخر في تنفيذ الاستراتيجيات أو العمليات التشغيلية، أو معدل التأثير على السمعة أو استثمارات المؤسسة بنسبة أقل من ٥%

ج. مصفوفة أوزان المخاطر: يتم وزن المخاطر كنتاج لتقييم الإحتمالية والأثر، ويتم اعتماد واستخدام مصفوفة المخاطر للأسباب التالية:

- معرفة الوضع الحالي لكافة المخاطر وأماكن تركزها.
- ربط أثر الخطر بإحتمالية الحدوث للترتيب المسبق لمعالجة الخطر.
- مراقبة حركة المخاطر بعد خطط المعالجة.
- التصعيد بشكل عملي بناءً على قيم المخاطر.
- معرفة المخاطر ذات الأهمية العالية.



وتتضح مصفوفة أوزان المخاطر بمؤسسة غروس الخيرية وفق الجدول الآتي:

مصفوفة أوزان المخاطر					
تأثير الخطر					احتمالية الحدوث
(0)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
عالي جداً (Extreme)	عالي التأثير (Major)	متوسط التأثير (Moderate)	قليل التأثير (Minor)	ضعيف التأثير (Insignificant)	
0	٤	٣	٢	١	(١) نادر (Rare)
١٠	٨	٦	٤	٢	(٢) غير محتمل (Unlikely)
١٥	١٢	٩	٦	٣	(٣) ممكن (Possible)
٢٠	١٦	١٢	٨	٤	(٤) محتمل (Likely)
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	(٥) مؤكد غالباً (Almost certain)

مفاتيح مصفوفة معدل المخاطر (مستوى الخطر)		
عالية للغاية بشكل غير مقبول (تتطلب إجراء عاجل وتصعيد وخطط علاجية)	مرتفع جداً	٢٥ - ١٥
عالية بشكل غير مقبول (تتطلب إجراء عاجل)	مرتفع	١٢ - ٨
مقبولة، ولكن يجب إدارتها بحيث تبقى في أدنى مستوى عملي	متوسط	٦ - ٤
مقبولة، دون الحاجة لاتخاذ إجراء مع المتابعة والتحسين للبعد عن الخطر	منخفض	٣ - ١

٤. تصنيف المخاطر:

تعتمد مؤسسة غروس الخيرية على تصنيف المخاطر وفقاً للتصنيفات الرئيسة الموضحة بالشكل التالي:



المرحلة الثانية: عمليات المخاطر:

1. تحديد المخاطر:

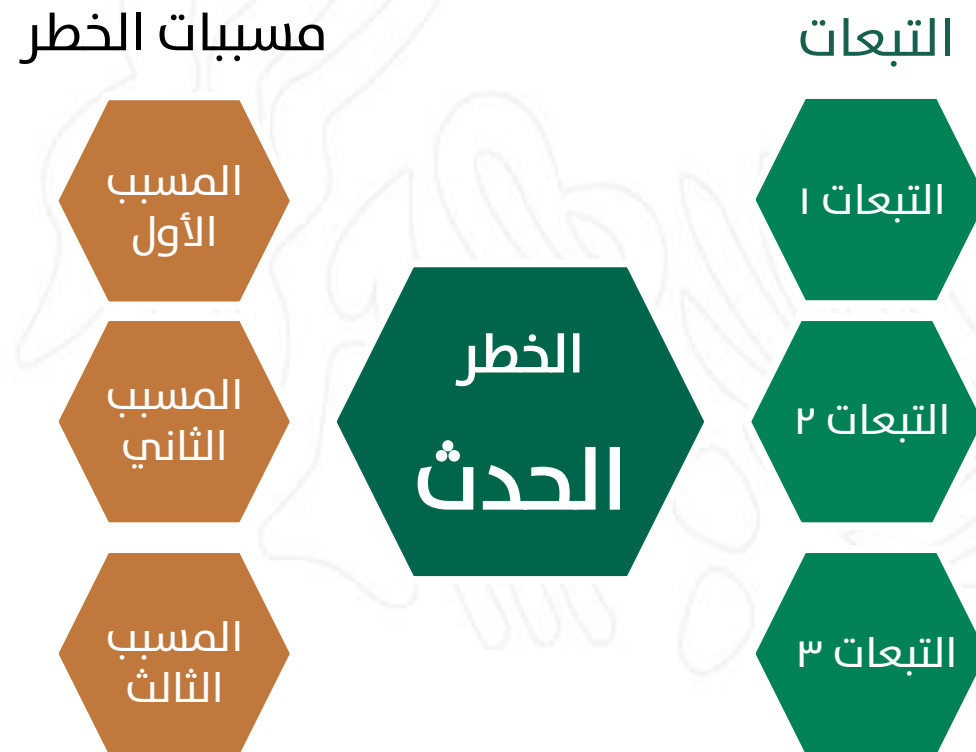
تهدف مؤسسة غُروس الخيرية من تحديد المخاطر توثيق وتحديد جميع المخاطر ذات العلاقة مع كافة إدارات ووحدات المؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو تساعد على تحقيقها، وهي عملية مستمرة تبدأ بالفهم الواضح للأهداف والإستراتيجيات والمعلومات المحدثة من الإدارات المختلفة للمؤسسة.



شكل (٦) تحليل PESTEL لتحليل العوامل المحيطة بالمؤسسة لتحديد وتحليل المخاطر

٢. تحليل المخاطر:

تتضمن عملية تحليل المخاطر عدداً من الإجراءات لمعرفة المخاطر وأحداثها ومسبباتها، وعدداً من عناصر التحليل الأخرى، والتي يتم وضعها في سجل المخاطر بشكل تفصيلي، حيث أن من أهم العناصر التي تحرص مؤسسة غُروس الخيرية على تحليلها في سجل المخاطر هي المسببات والأحداث والتبعات للخطر، والتي يمكن أن ينظر لها من خلال الشكل التالي:



شكل (٧) تحليل مسببات الخطر وتبعاته

٣. تقييم المخاطر:

تهدف عملية "تقييم المخاطر" إلى ربط عمليات تحليل المخاطر بتحديد أوزان وأولويات المخاطر لمعالجتها، وذلك من خلال تقييمها مقابل معايير المخاطر المحددة مسبقاً في مصفوفة المخاطر من خلال تقاطع الإحتمالية والأثر.

المرحلة الثالثة: معالجة المخاطر:

تهدف مؤسسة غُروس الخيرية من خلال هذه المرحلة إلى تصميم وبناء وتنفيذ ومتابعة عمليات معالجة المخاطر، إذ يتم في هذه المرحلة الاعتماد على جميع البيانات ومخرجات العمل الصادرة عن المراحل السابقة (تحديد وتحليل وتقييم المخاطر) بشكل عام، وذلك لتحديد إستراتيجية خطط معالجة المخاطر المناسبة للتقليل من اثر وإحتمالية حدوث المخاطر بناءً على الأوزان التي تم تحديدها في عملية تقييم المخاطر.

1. استراتيجيات خطط معالجة المخاطر:

يعتبر اختيار إستراتيجية خطط المعالجة المحدد الأساسي لبناء خطط المعالجة، بحيث تكون الخطة مرتبطة بنوع الإستراتيجية، ويتم تحديدها من خلال الأنواع التالية:

قبول الخطر

وهي استراتيجية يتم اعتمادها لقبول الخطر بمستواه الحالي دون أي معالجة لعدة اعتبارات كارتفاع تكلفة المعالجة بقيمة أعلى من تكلفة أثر الخطر الحالي أو عدم القدرة على رفض الخطر أو تحويله.

01

تحويل الخطر

وهي استراتيجية يتم اتباعها عند الرغبة في الاستعانة بجهات خارجية لتحمل أثر الخطر كاستخدام شركات التأمين.

04

يتم تجنب الخطر والأثر المترتب عليه عن طريق ترك النشاط المصاحب لحدوث الخطر، ويتم اتباع هذه الاستراتيجية في حال وجود بدائل تحقق نفس الأهداف المطلوبة، وتستخدم غالباً في المخاطر المرتبطة بالمشاريع

02

وهي الاستراتيجية المتبعة في أغلب المخاطر من خلال وضع خطط وضوابط لتخفيف أثر و / أو احتمالية الخطر

03

تجنب الخطر

تخفيف أثر الخطر

شكل (٨) استراتيجيات خطط معالجة المخاطر التي تعتمدها مؤسسة غروس الخيرية

٢. حالات خطط المعالجة:

تكون لجنة المخاطر بمؤسسة غُروس الخيرية المسؤولة عن متابعة عمليات تنفيذ خطط معالجة المخاطر بشكل دوري، وذلك لضمان عدم تجاوز في مستويات المخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة. ويتم تحديد حالة خطط معالجة المخاطر (مدى التقدم في تنفيذها) من خلال الاعتماد على ثلاث مستويات رئيسة ممثلة في الشكل التالي:

تم تطبيق خطة معالجة المخاطر بناء على المعلومات المرسلة من ملاك المخاطر ولا تحتاج إلى تصعيد.

تم التطبيق
بشكل كامل

خطة معالجة الخطر تحت الإجراء، ولازال العمل جاري كما تم التخطيط له طبقا للخط الزمني المعتمد.

تحت الإجراء

لم يتم تطبيق خطة المعالجة بشكل كامل وتتطلب إجراء تصحيح فوري من قبل المستوى الإداري التالي وتحال للجنة المخاطر في حالة عدم التجاوب حسب آلية التصعيد المعتمدة.

متأخر

المرحلة الرابعة: المتابعة والمراجعة:

تعتبر هذه هي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المخاطر بمؤسسة غُروس الخيرية، حيث تتضمن هذه المرحلة تنفيذ عمليات المراقبة والمراجعة المستمرة للتأكد من فعالية برامج وسياسات إدارة المخاطر الحالية، والخطوات المتبعة والمُطبقة في دورة وسجلات المخاطر بالمؤسسة، علماً بضرورة مراجعة مستمرة ودورية لضمان تغيير منهجيات إدارة المخاطر لتعزيز أفضل الممارسات.

المرافقة والمراجعة:

التأكد من وجود
سجلات مخاطر
محدثة لكافة
القطاعات

التأكد من ملكية
المخاطر وخطط
المعالجة والاهتمام
بالضوابط الرقابية

الإبلاغ في الوقت المحدد
عن نجاح أو عدم تنفيذ
إجراءات إدارة المخاطر
التي تم تحديدها والحاجة
إلى إجراءات خطط معالجة
إضافية.

التأكد من تنفيذ
توجه لجنة المخاطر
فيما يخص السياسة
العامة للمخاطر

التأكد الدائم من
تطبيق إطار
المخاطر في كافة
القطاعات



غُرُوس

مؤسسة محمد إبراهيم
السبيعي وأولاده الخيرية

