



## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

## تعريف تقييم المخاطر :

صنفت المخاطر المحددة كمخاطر رئيسية بناء على احتمالية حدوثها وتأثيرها. وتساعد مرحلة تقييم، المخاطر على تصنيف وتحديد أولوياتها وعلى تحديد ما إذا كان أي إجراء آخر مطلوباً أم لا ، على أن يتم النظر في جميع المخاطر كلاً على حده .

ينبغي على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند تقييم المخاطر:

- إذا كانت المنظمة معرضة لخطر يحتمل أن يكون له تأثير كبير للغاية على عملياتها، فيجب النظر في هذه المخاطر والتركيز عليها وتقييمها بغض النظر عن مدى احتمالية حدوثها.
- يمكن لخطر ذو أقل تأثير أن يتغير إلى مخاطر عالية التأثير بسبب العلاقة المحتملة بين المخاطر مما قد يشير حدوث مخاطر أخرى.
- يمكن لخطر واحد منخفض أن يكون لديه تأثير يؤدي إلى مخاطر أخرى بحيث التأثير التراكمي يصبح عالياً وشديد الخطورة.
- معرفة أنه في الحالات النادرة تحدث أحداث غير محتملة تكون أثراها شديد الخطورة، وفي أوقات أخرى لا تحدث أحداث محتملة إطلاقا.

أظهرت العديد من الدراسات أن معظم حالات فشل الأعمال هي نتيجة لسلسلة من الأحداث الصغيرة المرتبطة والتي لها تأثير تراكمي عالي للغاية بحيث لا يمكن التعامل معها من بذلاً حدث كبير واحد . وعليه إذا ركزت المنظمة فقط على المخاطر الكبيرة، فغالباً ما ينتهي الأمر بها إلى الاستعداد لمواجهة التأثيرات السلبية المتراكمة لمخاطر منفصلة.



## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

- تتمثل الأهداف الرئيسية لمرحلة تقييم المخاطر في تحديد ما يلي:

- + ما هو الشيء الذي قد يحدث بشكل خاطئ ويشكل خطر على المنظمة؟
- + ماهي الأسباب الجذرية للمخاطر؟
- + ما هو تأثير هذه المخاطر؟
- + ماهي احتمالية حدوث هذه المخاطر؟
- + كيف يتم معالجة هذه المخاطر؟

- يعتبر فهم حجم المخاطر التي سوف تكون المنظمة مستعدة لتحملها والوصول لهذا الفهم إلى صناع القرار بالمنظمة أمر في غاية الأهمية، وذلك بإبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمخاطر الكبيرة وخططت تخفيف آثارها وذلك من أجل تعزيز عملية صنع القرار.

- تتضمن مرحلة تقييم المخاطر الخطوات التالية:

- + تحديد المخاطر المتبقية
- + فاعلية الضوابط الرقابية
- + إنشاء سجل المخاطر
- + تقييم المخاطر
- + تحليل المخاطر
- + تحطيط عملية تقييم المخاطر

## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

### تخطيط عملية تقييم المخاطر

قبل البدء في تصميم وتطبيق إطار العمل لتقدير المخاطر، من المهم أن يتم تقييم وفهم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث أنه يمكن أن تؤثر تلك العوامل بشكل جوهري على تصميم إطار العمل. وهذا يعني تحديد المعايير الأساسية ضمن المخاطر التي يجب إدارتها. يتضمن نطاق إطار عمل تقييم المخاطر ما يلي:

١. السياسة (توقعات عن كيفية دمج تحليل المخاطر مع العمليات الحالية)

٢. هيكل المسؤوليات (الأدوار / المسؤوليات، أصحاب المصالح ونماذج التقارير)

٣. متطلبات الموارد

٤. جدول تقييم المخاطر

ترتبط دورياً عمليات تقييم المخاطر بعدد من العوامل بما في ذلك المنهجية المتبعة ونوع ونطاق عمليات التحقق ونتائج عمليات تقييم المخاطر السابقة، ويجب أن ينظر إلى تقييم المخاطر على الأقل مرة في السنة أو بدورية أكبر في حال حدوث ما يستوجب هذه المراجعة مثل تغير نوعية المستفيد وطبيعة النشاط والخدمات المقدمة من المنظمة



## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

### ◆معايير تقييم المخاطر

#### تحليل المخاطر (التحليل الرباعي SWOT Analysis)

الغرض من هذه المرحلة هو التأكد من أن النتائج (التأثير) واحتمالية الحدوث أو تكرار الخطر يتم تحديدها بشكل مناسب لتحديد أولوية الخطر والقرارات المتخذة بشكل أفضل. ويتضمن تحليل الخطر النظر في أسباب ومصادر الخطر، وعواقبه الإيجابية والسلبية، واحتمالية حدوث وتكرار تلك النتائج.

يتم استخدام تحليل SWOT الذي يشمل على نقاط القوة (Strength) ، نقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص (Opportunities) ، التهديدات (Threats) يساعد هذا التحليل على تحليل المخاطر بدقة ليتم لاحقاً استخدام نتائجه لتقدير المخاطر.

يركز تحليل SWOT على النواحي الداخلية للمنظمة والنواحي الخارجية لها. نقاط القوة (Strength) ونقاط الضعف (Weaknesses) هي عادة عوامل داخل المنظمة بينما الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) هي عوامل خارج المنظمة.

- نقاط القوة (Strength) : خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها في نفس القطاع غير الهدف للربح ومن الأمثلة على ذلك: سمعة المنظمة، مهارات الموظفين بجمع التبرعات، خبرة المنظمة ومعرفة حاجيات المستفيدين بشكل عميق.

- نقاط الضعف (Weaknesses) : خصائص المنظمة التي تجعلها بمكانة غير مميزة بالمقارنة مثيلاتها في نفس القطاع غير الهدف للربح ومن الأمثلة على ذلك: قلة الخبرة بتطوير المشاريع، تدفقات نقدية ضعيفة واحتياطي مالي ضعيف، اتخاذ خطأ للقرارات من جانب الإدارة من شأنه عرقلة عمليات المنظمة



## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

- الفرص (Opportunities): عوامل قد تحدث فرق كبير بالمنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها وتحسين الخدمات المقدمة ومن الأمثلة على ذلك: علاقة إيجابية مع الممولين والمتعرين والخبرة في المناطق الخاضعة للتغيير والغير مستقرة.
- التهديدات (Threats): عوامل قد تسبب مشاكل للمنظمة وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وسيء أعمالها ومن الأمثلة على ذلك: تشوية صورة المنظمة بناء على معلومات مغرضة من منظمات تقوم بأعمال مماثلة في بلد تنفيذ المشروع.

### ❖ تقييم احتمالية حدوث المخاطر

يجب تقييم احتمالية الخسارة الناتجة عن أي حدث غير مرغوب فيه لـ كل المخاطر المحددة. يجب أن يفترض عند التقييم بأن الضوابط الرقابية الحالية لا تعمل أو غير موجودة. وهذا يساعد على تقييم المخاطر المتصلة (المخاطر الكامنة).

المخاطر المتصلة: هي المخاطر التي من المرجح حدوثها عندما تكون المعاملات معقدة أو في الحالات التي تتطلب درجة عالية من الضوابط الرقابية. وتمثل هذه المخاطر أسوأ سيناريو للمنظمة لأن جميع الضوابط تكون قد فشلت.

### ❖ تقييم التأثيرات المحتملة للمخاطر

عند تقييم التأثيرات المحتملة للمخاطر، يمكن وصف بعض المخاطر بسهولة من حيث القيمة المالية، في حين أنه يمكن وصف البعض الآخر من حيث تأثيرها الخاص على المنظمة . ويجب أن يفترض أيضا عند تقييم التأثيرات أن الضوابط الرقابية الحالية لا تعمل بشكل فعال أو أنه لا توجد ضوابط رقابية كافية لتجنب حدوث أو وقوع الخطر.



## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

### معايير تقييم المخاطر

عندما يتم تحديد المخاطر، يتم تصنيف المخاطر الرئيسية من خلال استخدام منهج منظم يأخذ بعين الاعتبار مدى تقبل المنظمة للمخاطر (مستوى تقبل المخاطر) ، ويتم وضع درجات للمخاطر لكل مقياس رئيسي تم تحديده على مقياس من 1 إلى 5 بناء على معايير القياس التالية:

١. تأثير الخطر على المنظمة.

٢. احتمالية حدوث الخطر المحدد.

كما يتم تصنيف المخاطر بناء على معايير كمية أو نوعية (Qualitative or Quantitative Standards)

## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

### معايير التقييم النوعية (Qualitative Standards)

فيما يلي معايير المخاطر النوعية التي يجب مراعاتها أثناء تحليل وتقدير المخاطر . يتم مراجعة معايير المخاطر النوعية وتحديثها كل ٣ سنوات أو حسب الحاجة .

الاحتمالية وقوع (%)	الوصف	الاحتمالية الحدوث	المستوى
أقل من ١٠	نادرة للغاية في الأشهر الـ ٢٤ المقبلة	من غير المرجح	١
٢٥ إلى ١٠	من غير المحتمل أن يحدث في غضون ٢٤ شهراً	نادر	٢
٤٠ إلى ٢٥	إمكانية حدوث / موجود في الأشهر الـ ٢٤ المقبلة	ممكن	٣
٥٠ إلى ٤٠	المعروف أن يحدث / حدث في الأشهر الـ ١٢ المقبلة	متكرر	٤
أكثر من ٥٠	تكرار الحدوث خلال الثاني عشر شهراً القادمة	تقريباً متأكد	٥

طبيعة ومدى التأثير	التأثير	المستوى
• لا يوجد تأثير على أداء الأعمال	غير	١
• لا يوجد تأثير على السمعة	جوهرى	
• يمكن استيعاب العواقب في ظل ظروف التشغيل العادية	منخفض	٢
• تأثير محتمل على أداء الأعمال		
• التأثير المحتمل على السمعة		
• هناك بعض التأثير على السمعة	مُعتدل	٣
• سوف يتأثر أداء الأعمال وثقة الجمهور وأصحاب المصلحة		
• سيتأثر أداء العمل على المدى القصير	عالي	٤
• تتأثر السمعة على المدى القصير		
• سوف تتطلب الأحداث والمشاكل اهتمام الإدارة التنفيذية		
• ومجلس الإدارة بالمنظمة		
• تدني خطير في السمعة	شديد	٥
• تدهور في الأمور التشغيلية	الخطورة	
• سوف تتطلب الأحداث والمشاكل اهتمام الإدارة التنفيذية		
• ومجلس إدارة بالمنظمة		



## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

**معايير التقييم الكمية (Quantitative Standards)**  
فيما يلي معايير المخاطر الكمية التي يجب مراعاتها أثناء تحليل وتقييم المخاطر. يتم مراجعة معايير المخاطر الكمية وتحديثها كل ٣ سنوات أو حسب الحاجة.

التأثير / العواقب					فئات المخاطر
٥	٤	٣	٢	١	
<b>شديدة الخطورة</b>	<b>رئيسية</b>	<b>متوسطة</b>	<b>ثانوية</b>	<b>ضئيلة</b>	
لم يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية	-تأثير كبير على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية	-تأثير معتدل على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية	-تأثير ضئيل على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية	- لا أثر على إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية.	أهداف المنظمة -السمعة -والحكومة
تغطية إعلامية سلبية واسعة النطاق وتعطيل ثقة الممولين والمتر Gunn على المدى الطويل	-التقارير الدولية والصحفية السلبية البارزة على مدار عدة أيام	-التقارير الصحفية الإقليمية على مدى عدة أيام	-التقارير الصحفية المحلية على مدى عدة أيام	- ولكن ليس لها تأثير على الصورة أو السمعة	
إدانة دولية مطولة	-توبيخ غير علني من قبل السلطات	-حرز الضغط	- قد يطلب من المدير المغادرة	- إجراء تأديبي مرح	
توبيخ علني من الحكومة	- يتم إعادة هيكلة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين	- على التنفيذين للمغادرة	- قد تكون الحكومة تتبع الوضع		
فقدان التراخيص لفترة ممتدة	-التراخيص مهددة بالتعليق	- الآثار المترتبة على التراخيص الموافق عليه			



## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

تظهر " مصفوفة تقييم المخاطر " أدناه طريقة تقييم المخاطر من خلال زيادة وزن التأثير. تكون نتيجة تقييم المخاطر متساوية  $L(y^*)$  حيث ( $x$ ) هو الاحتمالية ( $y$ ) هو التأثير تجدر الإشارة ان تسجيل المخاطر ينطوي غالبا على درجة من الحكم الذاتي وغير الموضوعي وعليه فإنه عندما تتوفّر بيانات او معلومات عن الأحداث أو الأنماط السابقة سيكون من المفيد للمنظمة إتاحة المزيد من الأحكام المستندة إلى الأدلة

في نفسir مصفوفة تقييم المخاطر أدناه رمز اللون هو كالتالي :

- أحمر-مخاطر عالية/أشديدة
  - برتقالي-مخاطر كبيرة
  - الأصفر-مخاطر متوسطة/معتدلة
  - أخضر-مخاطر منخفضة/ثانوية
- يتم إعطاء الأولوية لتصنيف المخاطر لكل عملية رئيسية استنادا إلى الاحتمالية والتأثير كما هو مبين في مصفوفة تقييم المخاطر التالية

التأثير					
الاحتمالية	غير جوهري	متوسط	منخفض	معدل	عالي
تقريباً متاكداً	متوازن	كبير	كبير	عالي	عالي
متكرر	متوازن	كبير	كبير	عالي	عالي
ممكـن	متوازن	كبير	كبير	عالي	عالي
نادر	منخفض	متوازن	متوازن	كبير	كبير
من غير المرجح	منخفض	متوازن	متوازن	كبير	كبير





## تقييم المخاطر المتصلة والكامنة

توقيع أعضاء مجلس الإدارة بالموافقة على هذه السياسة واعتمادها

م	اسم العضو	وظيفته بالمجلس	التوقيع
1	سعد بن حمد بن سعد العيد	رئيس مجلس الادارة	
2	حمد بن سعد بن عبدالله القرناش	نائب الرئيس	
3	فادي بن يوسف بن سعد الجاسم	المشرف المالي	
4	خالد بن مهلهل بن حمد الكليب	عضو اداري	
5	سالم بن خالد بن عمر الفارس	عضو اداري	
6	وسمي بن حمد بن محمد السليم	عضو اداري	
7	متعب بن ناصر بن دواس الغريب	عضو اداري	
8	عبدالمجيد بن عبدالله بن حمد الهازاع	عضو اداري	
9	سعد بن حمد بن صالح الفجرى	عضو اداري	