

# تحول الرقابة المالية

العدد 6 | أغسطس 2022

## إدارة المخاطر

### ما هو الخطر؟

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

### ما هي إدارة المخاطر؟

عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة لتحديد الخطط المناسبة لمعالجة المخاطر التي تواجه المنشآت من خلال:



محاولة الاستفادة من  
الفرص المتاحة



تصنيف المخاطر وتحليلها  
للتقليل من آثارها



التعرف على المخاطر  
المحتملة

## إدارة المخاطر المؤسسية

تقسم المخاطر إلى مستويين:

### المخاطر الاستراتيجية

التي تنشأ من القرارات الأساسية التي يتخذها مجلس الإدارة أو المسؤول الأول فيما يتعلق بأهداف المنشأة، والتي تؤثر على تحقيق المنشأة لأهدافها.



### المخاطر التشغيلية

التي ترتبط بالموارد الداخلية والأنظمة والعمليات والموظفين في المنشأة، حيث يتم إدارة المخاطر من قبل الإدارات التشغيلية ولجنة إدارة المخاطر بشكل أساسي، وتؤثر على المستوى الوظيفي لنشاط محدد (مثل المخاطر المالية، ومخاطر الالتزام، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر الحوكمة).



## مصادر المخاطر

يتم تحديد أنواع المخاطر وتصنيفها بناءً على مصدرها:



### المخاطر الخارجية

هي الأحداث والوقائع الخارجية المفاجئة مرتفعة الأثر على المنشأة، ولا تكون لدى المنشأة السيطرة التامة عليها، مثل المخاطر الاقتصادية كالركود الاقتصادي، والمخاطر الطبيعية مثل الزلازل.



### المخاطر الداخلية

التي يمكن السيطرة عليها من خلال الإجراءات والضوابط وخطط المعالجة المطبقة من المنشأة كمخاطر الاحتيال، ومخاطر أمن البيانات والمعلومات.

## أهداف عملية إدارة المخاطر في المنشأة



صناعة قرارات شمولية تأخذ في الاعتبار التحديات والفرص المترتبة على القرار



تطوير فهم واضح للأحداث التي تتعرض لها المنشأة والتي ينجم عنها مخاطر محتملة



التشجيع المستمر على تبني ثقافة إدارة المخاطر وتعزيز الوعي بأهمية إدارتها



تضمين إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف المهمة وعملية صنع القرار في المنشأة

5. المتابعة الدورية  
للتأكد من أن التعامل مع المخاطر يتم بالشكل السليم من مرحلة تحديد المخاطر لكيفية الاستجابة المناسبة لهذه المخاطر.



1. تحديد المخاطر  
من خلال تحديد المخاطر المهمة المحيطة ببيئة العمل

2. تحليل المخاطر  
عن طريق تصنيفها ومعرفة مصادرها وأسبابها الجذرية.

3. تقييم المخاطر  
لتشمل تحديد كل من آثار الخطر واحتمال حدوث الخطر.

4. الاستجابة للمخاطر  
والتي تُعنى بالوسائل والطرق لمواجهة المخاطر.

## وتنقسم المخاطر خلال عملية تقييم المخاطر إلى نوعين:



### المخاطر المتأصلة

هي المخاطر المرتبطة بطبيعة الأصل ومتأصلة في الأصل أو الشيء ذاته، وبالتالي فاحتمالية حدوث المخاطر وأثرها قبل اتخاذ أي إجراءات من قبل إدارة المنشأة (الضوابط الرقابية أو أساليب إدارة المخاطر)، مرتفعة وتمنع المنشأة من تحقيق أهدافها.



### المخاطر المتبقية

هي درجة المخاطر المتبقية بعد اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة من قبل إدارة المنشأة للتصدي لها ولتخفيف حدتها.

## الاستجابة للمخاطر وخطط التقليل من حدة المخاطر

التي يتم تحديدها بناءً على التوجهات الاستراتيجية للمنشأة التالية:



**نقل المخاطر (Transfer):** من خلال نقل المخاطر إلى طرف ثالث (على سبيل المثال شركات التأمين) ودفع مقابل مادي لتحمل المخاطر.



### قبول / تحمل المخاطر (Accept/Tolerate):

يمكن للمنشأة تحمل المخاطر المتأتبة، أو هناك نتائج إيجابية لتحمل المخاطر، أو لا يمكن تنفيذ خطط معالجة للمخاطر للتقليل من أثرها أو احتمالية حدوثها. أو تكاليف معالجة المخاطر أعلى بكثير من تحملها.



**تجنب المخاطر (Terminate):** في حال عدم تمكن المنشأة من معالجة أحد المخاطر إلا من خلال تجنب مسببات الخطر.



### التقليل أو ضبط المخاطر (Treat):

يتم تنفيذ الضوابط الرقابية للتقليل من أثر واحتمالية المخاطر على المنشأة، وضمان بقاء المخاطر ضمن المستويات المقبولة والمعتمدة.

## مسؤوليات الإدارات التشغيلية في إدارة المخاطر



تنفيذ خطة المخاطر السنوية داخل إداراتهم بالتعاون مع وحدة إدارة المخاطر.



إدارة المخاطر ضمن مجال مسؤولياتهم، وتزويد وحدة إدارة المخاطر في المنشأة بتحديثات سجلات المخاطر وإطار قبول المخاطر الحالية.



إعداد تقارير لوحدة إدارة المخاطر فيما يخص المخاطر الناشئة داخل الإدارة -إن وجدت- بشكل استباقي والمبادرة بوضع خطط لمعالجتها بعد تحليلها وتقييمها.



الموافقة على سجلات المخاطر الخاصة بالإدارة وتصعيد أي من المخاطر ذات الأهمية العالية للمستوى الإداري المناسب.



إعادة تقييم المخاطر بعد تنفيذ خطط المعالجة والبرامج التدريبية المتخصصة التي يتم عقدها من قبل وحدة إدارة المخاطر، وتبني ثقافة المخاطر.

## مهام وحدة "إدارة المخاطر"

- تطوير فهم واضح للأحداث التي تتعرض لها المنشأة والتي تخلق المخاطر المحتملة.
- بناء الوعي بمفهوم المخاطر وكيفية التعامل معها لدى منسوبي المنشأة.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى حول الاستجابة للمخاطر بشكل فعال، ووضع خطط المعالجة المناسبة مع المتابعة للمخاطر الناشئة.
- تطبيق سياسات وإجراءات المخاطر المعتمدة في المنشأة، ومتابعة تنفيذ خطط معالجة المخاطر المناسبة، وتقييم المخاطر وأثرها واحتمالية حدوثها بالتعاون مع الإدارات الأخرى.



## دور إدارة المخاطر في رحلة تحول الرقابة المالية

تدعم إدارة المخاطر الفعّالة الجهات في رحلة تحول الرقابة المالية من خلال:



تعزيز ثقافة المشاركة والولاء المؤسسي والتمكين؛ لتوفير آلية واضحة ومحددة وعادلة وموضوعية للمساءلة والمحاسبة عن الأهداف.



رفع إدراك المنشآت بالفرص والتحديات التي قد تواجهها خلال تأدية أعمالها، لاغتنام الفرص وتجنب التحديات مما يعني حماية القيمة الوجودية للمنشأة.



المواءمة بين ممارسات المنشأة في التعامل مع المخاطر وآليات تقييم الأداء المستمر، بحيث يتم تعديل خطط معالجة المخاطر للمساعدة في تحقيق أهداف المنشأة.



تعزيز فهم إطار عمل إدارة المخاطر، وزيادة الوعي بعواقب المخاطر التي تقع ضمن مسؤوليات الأطراف ذات العلاقة في المنشأة، وتعزيز آليات التعامل مع المخاطر.

قدمت النشرة معلومات عامة عن مفهوم الالتزام كجزء من الحملة التثقيفية بمفاهيم الرقابة المالية، ونأمل أن يكون في سياقها معلومات توضيحية عن أهداف ودور الالتزام وأهميته في تعزيز التحول وتبني الرقابة الذاتية.



في حال وجود أي استفسارات، يسعدنا تواصلكم معنا عبر البريد الإلكتروني للرقابة المالية

[sdfci@mof.gov.sa](mailto:sdfci@mof.gov.sa)

