

مقدمة

أن أي عمل يقوم به الانسان تصاحبه مخاطر ولكن بدرجات متفاوتة، حيث أنه منذ القدم لم يحدث ان غابت المخاطر على المجتمع الإنساني، ولكن الجديد في الامر هو ازدياد حدّثها في العصور الحديثة فضلا عن انها باتت أكثر وضوحاً في هذا العصر، ويرجع ذلك بشكل ملحوظ الى أمرين يرتبطان بطبيعة قوية ومتداخلة هما (النفط وهو أم الصناعات وكذلك المال وهو رأس الاقتصاد) لذلك يمكن القول بأن القضية الأساسية في إدارة أي قطاع مؤسسي بشكل عام هي قضية " إدارة المخاطر " .

لهذا فإن الامر يستوجب تطوير طرق الإدارة وتحديد الأهداف ووضع الخطط السليمة للوصول اليها ويأتي على رأس الأولويات كيفية إدارة تلك المخاطر التي تصاحب أي نشاط.

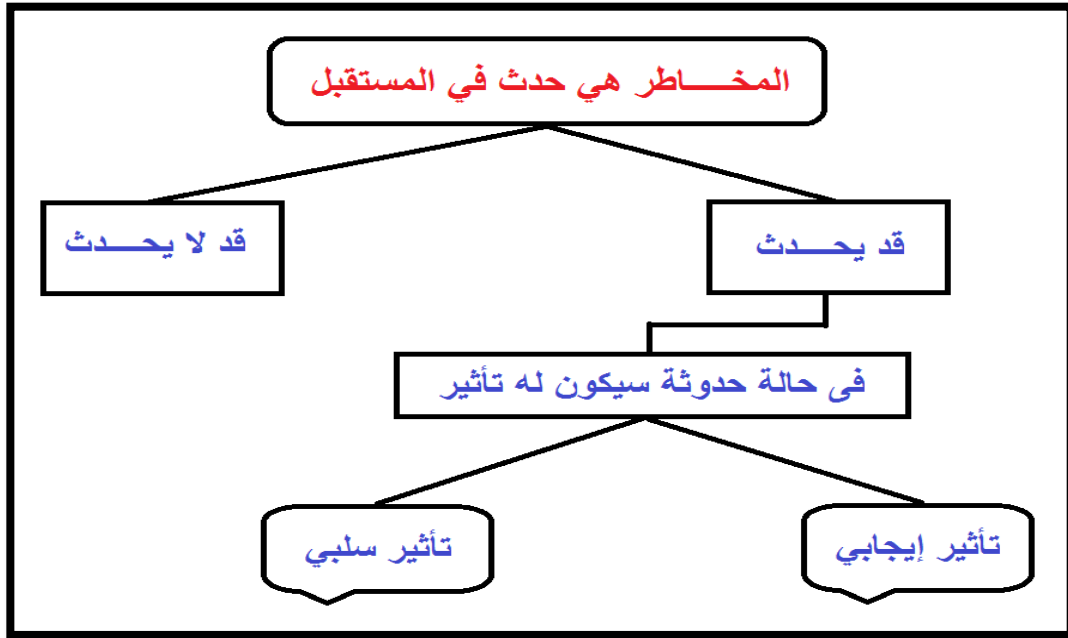
بهذا فإن إدارة المخاطر هي عملية تحديد، وقياس، وتحليل، وتقييم للأخطار المحتملة والمراقبة والمتابعة المستمرة لها، فهذه الاخطار (قد تحدث اولا تحدث) وعند حدوثها يجب السيطرة عليها بتجنبها او تقليل أثرها أو نقلها وربما قبولها في بعض الحالات وفق خطط وأنشطة استجابة مناسبة لها.

حيث أن إدارة المخاطر تتسم بانها عملية مستمرة ودائمة التطور باعتبارها جزء رئيسي من مقومات العمل فهي تتعامل بمنهجية واضحة مع مختلف الاخطار التي تحيط بنشاطات الشركة في بيئتها الداخلية والخارجية.

وهذا يتطلب دمج ثقافة إدارة المخاطر كجزء أساسي من ثقافة العمل والعاملين فيها من خلال تقديم التوعية اللازمة على كيفية التعامل مع مختلف أنواع المخاطر وتعريف العاملين بأسس الإبلاغ عن تلك المخاطر مع توفر عدة قنوات متعددة للتواصل بين العاملين والإدارة.

ومن أهم سياسات إدارة المخاطر هو تطوير أساليب اتخاذ القرار وتحديد الأولويات والتغيرات والتحكم في قواعد ونظم الشركة لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها وتحقيق التنمية المستدامة وحماية العاملين واصول الشركة والبيئة المحيطة، فهي عمل جماعي يتحمل الجميع نصيب من المسؤولية بما يحقق مصالح أصحاب العمل ويعزز الثقة ويمنع اية عوائق قد تحول دون تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية.

➤ **تعريف الخطر:** - هو مزيج من احتمال وقوع حدث ما ونتائجه وهو تهديد أو عدم اليقين المُقترن بحدث قد يؤثر سلباً على تحقيق أهداف الشركة.



➤ **تعريف إدارة المخاطر:** -

هي الإجراءات المتبعة بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة لكل نشاط.

➤ **مفهوم إدارة المخاطر:** -

هو عبارة عن ربط احتمال وقوع الحدث والاثار المترتبة على حدوثه، والمراقبة المستمرة والمنظمة لمواجهة الاخطار المصاحبة لنشاطات الشركة.

وهي ايضاً عملية تحديد وقياس وتقييم والسيطرة على المخاطر وتطوير الاستراتيجيات، والعمل للحد من المخاطر التي تؤثر وتحول دون تحقيق الأهداف العامة للشركة.

➤ **أهمية إدارة المخاطر:** -

- تكمن أهمية إدارة المخاطر في تحسين قدرة الشركة على تشجيع الاستباقية **Proactive** بدلا من إدارة رد الفعل **Reactive**.
- وضع أساس يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ القرارات والتخطيط المسبق من خلال التعرف على الفرص والتهديدات.
- تحسين كفاءة وفاعلية التشغيل وحوكمة الشركة والتي ستؤدي الى بناء ثقة مع أصحاب المصالح.

➤ أهداف إدارة المخاطر: -

- حماية الشركة من الآثار السلبية المحتملة للمخاطر والتي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- العمل على منع وقوع الخطر وإتباع أفضل الوسائل التي من شأنها حماية الشركة والمستخدمين فيها من الخسائر المحتملة.
- العمل على تقليل الآثار الناجمة عن الخطر في حالة حدوثه.
- وضع السياسات والإجراءات العملية الكفيلة لمواجهة أي خطر من أجل تقليل الخسائر.
- تثقيف المستخدمين بالشركة بكيفية أدائهم لأعمالهم بشكل صحيح لمنع وقوع الخطر.
- دراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلاً.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم للأنشطة.
- حماية أصول الشركة وتطويرها.
- الحفاظ على سمعة الشركة وتعزيز الثقة لدى أصحاب المصالح.
- تعظيم كفاءة التشغيل.

أنواع المخاطر: -

✓ مخاطر البيئة الداخلية

رم	المخاطر	مسبباتها (عواملها)
1	مخاطر تشغيلية	عدم مواكبة التطورات التقنية وتحديث أنظمة العمل والتأخير في توريد قطع الغيار،
2	مخاطر مالية	زيادة التكاليف وتدني الإيرادات.
3	مخاطر إدارية	تضخم الهيكل الإداري، قلة الخبرة لدى الموظفين، ضعف التدريب الموجه.
4	مخاطر السلامة والصحة المهنية	عدم الالتزام بإرشادات ولوائح ونظم السلامة والصحة المهنية.
5	المخاطر البيئية	التسربات الناتجة عن تآكل في خطوط نقل المنتجات، انسكاب المشتقات النفطية، التلوث البحري.

✓ مخاطر البيئة الخارجية

رم	المخاطر	مسبباتها (عواملها)
1	مخاطر سياسية	عدم الاستقرار السياسي. الكوارث الطبيعية، الإضرابات، الحروب والثورات.
2	مخاطر قانونية	رفع دعاوى ضد الشركة، الغموض في التشريعات.
3	مخاطر مالية	التأخير أو عدم دفع الديون المستحقة، اضطراب السوق.
4	مخاطر استراتيجية	الانفتاح الاقتصادي في الأسواق الدولية.

✓ أنواع المخاطر من حيث مصدر الخطر:

- ✚ **مخاطر الأعمال:** وهي المخاطر المرتبطة بالصناعة والمجال الذي تعمل فيه الشركة.
- ✚ **مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية بالشركة.
- ✚ **مخاطر الإدارة:** وهي المخاطر المرتبطة بالوظائف والممارسات الإدارية.
- ✚ **المخاطر القانونية:** وهي المخاطر الناشئة عن الدخول في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى مع عدم التأكد بالوفاء بالالتزامات تجاه هذه الأطراف.

➤ المخاطر التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل:

أولاً: المخاطر الفيزيائية:

- هي تلك المخاطر التي يتعرض لها المتواجدون في الشركة والتي تمثلها المؤثرات الطبيعية الغير ملائمة حيث يختلف ويتباين تأثيرها حسب بيئة العمل وطبيعته مثل:
1. الحرارة الزائدة: نتيجة الظروف المناخية أو الانبعاثات الحرارية الناتجة من أنشطة التشغيل.
 2. الإضاءة الغير مناسبة: هناك الكثير من مجالات الأعمال التي تعتمد على مستوى قياسي من الرؤية يتحقق في وجود إضاءة صحية مناسبة وذلك لتجنب مخاطر الإصابات.
 3. الضوضاء: لها تأثير مباشر على التركيز أثناء أداء الأعمال وتأثير غير مباشر يؤثر على مستويات ضغط الدم وانتظام ضربات القلب؛ خاصة في المختبرات والورش.

ثانياً: المخاطر الهندسية:

● مخاطر التوصيلات والتجهيزات الكهربائية:

تتضمن المخاطر الناجمة عن التوصيلات الكهربائية وتشغيل الماكينات والآلات وأدوات العمل بالورش الفنية والصناعية ومختبرات الحاسوب وغرف الكهرباء ولوحات الكهرباء الفرعية وأعمدة الإنارة... الخ.

● المخاطر الإنشائية:

عدم تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية أثناء عمليات البناء والتشييد مثل التصميمات الهندسية الخاصة بـ المخرج الرئيسية - الممرات - مخرج الطوارئ - تجهيزات السلامة - الخ.

ثالثاً: المخاطر الميكانيكية:

تنشأ نتيجة التعرض لمخاطر الآلات والمعدات وغياب إجراءات السلامة والصحة المهنية. لهذا دعت الحاجة الى وجود إجراءات واضحة للتعرف على مصادر الخطر المختلفة التي تحيط بالمستخدم اثناء أنشطة العمل اليومية، وتحديد مصادرهما بشكل دقيق لتحليلها ودراستها، ودراسة ما قد ينتج عنها من مخاطر يمكن ان تضر بعناصر الإنتاج، واجراء عملية تقييم شاملة لهذه المخاطر، بهدف الوصول الى أفضل الطرق للسيطرة عليها بتطبيق ضوابط استباقية فعالة ووضع التدابير الوقائية والاحترازية بقصد منع او تقليل الحوادث والاصابات ومنع او تقليل احتمالات الإصابة بالأمراض المهنية.

وللمخاطر الميكانيكية ثلاثة أنواع وهي:

1. مخاطر الآلات والأجهزة.
2. مخاطر ساحة ومكان عمل الآلة.
3. مخاطر التجهيزات الكهرو ميكانيكية.

رابعاً: المخاطر الكيميائية:

هي مخاطر المواد الكيميائية المتمثلة في (السوائل والغازات والأدخنة والأبخرة والأتربة) التي يواجهها العاملون في المختبرات العلمية أثناء إجراء التجارب العملية وفي الورش الصناعية أثناء نقل وتداول وتخزين هذه المواد، والتي يمكن ان تسبب أو تساهم في مجموعة من التأثيرات الصحية مثل الحروق والتهيجات والتحسس ووعكات صحية متعلقة بأمراض القلب والكبد والكلى والسرطان، وبعض هذه المواد قد تسبب في الحرائق أو الانفجارات أو حوادث أخرى إذا لم يتم تخزينها والتعامل معها بشكل صحيح.

وهناك ثلاثة طرق للوقاية من المخاطر الكيميائية:

1. ملصقات تحذيرية توضح خطورة هذه المواد.
2. دليل إرشادات السلامة الذي يزود المستخدمين بمعلومات مفصلة عن تركيبة هذه المواد.
3. تدريب العاملين بكيفية التعامل مع المواد الكيميائية وكيفية تجنب المخاطر الناجمة عنها.

خامساً: المخاطر الصحية:

عدم توفر المرافق الصحية المناسبة كماً وكيفاً، عدم توفر العيادات والاسعافات الأولية، خزانات المياه الصحية، دورات المياه الصحية، نظافة المقاهي، أو نتيجة لتراكم النفايات بالبيئة المحيطة.

سادساً: مخاطر الحريق:

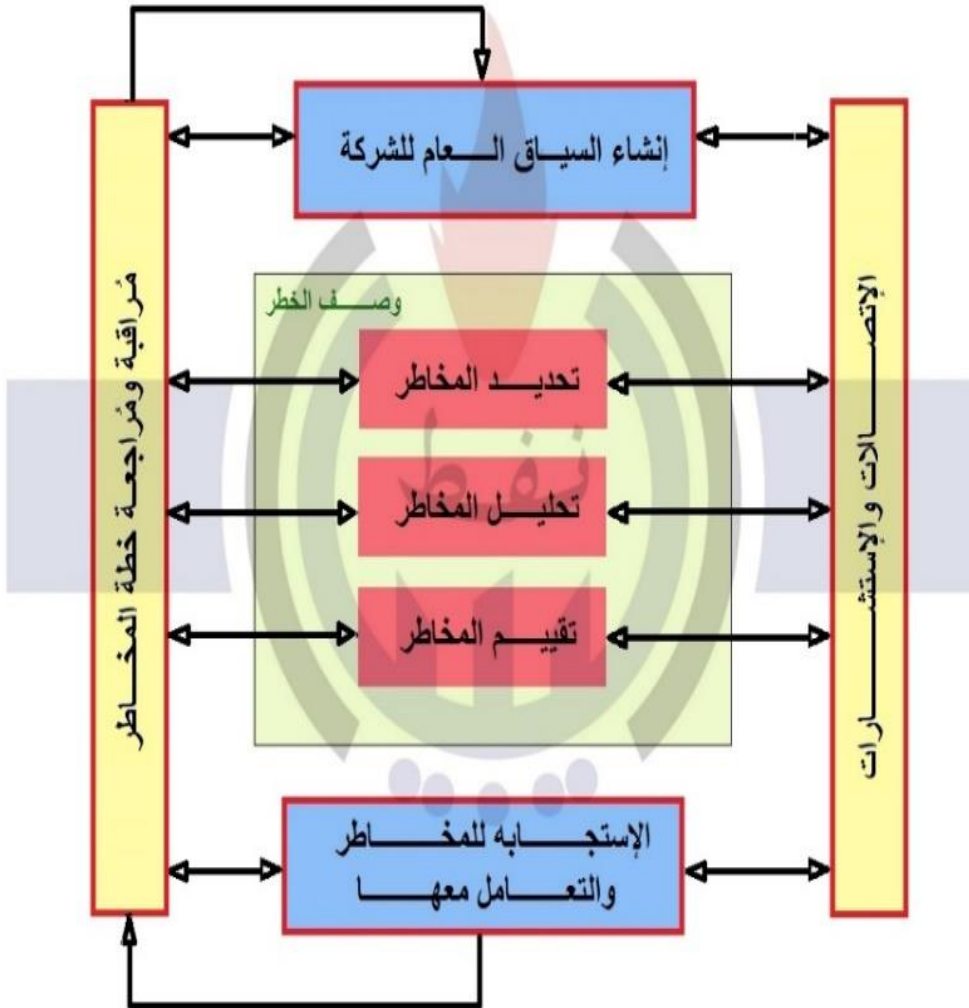
1. تُعرض الحرائق حياة القوى البشرية ومستخدمي الشركة للخطر.
2. ضياع وتلف الممتلكات نتيجة غياب احتياطات السلامة عند تشييد المرافق المختلفة أو عدم تجهيزها بأجهزة إنذار ومنظومات إطفاء الحرائق الأتوماتيكية واليدوية.

سابعاً: المخاطر الشخصية السلبية:

هي ما يصيب مستخدمي الشركة من أضرار نتيجة عدم الالتزام بتطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية، وعدم تطبيق اللوائح والنظم الإدارية على المخالفين.

خطوات عملية إدارة المخاطر

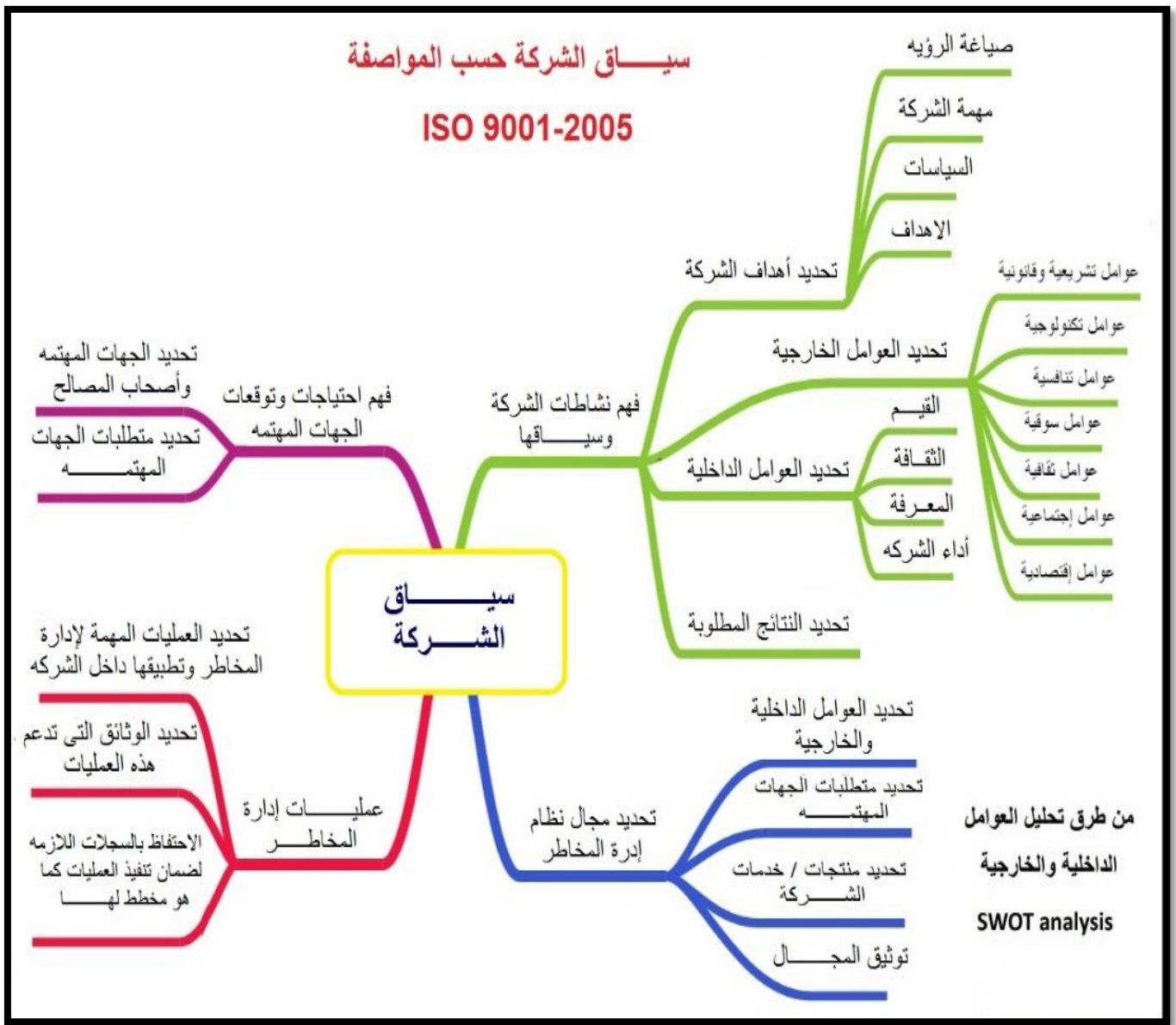
وفقاً للمواصفة العالمية ISO 31000



❖ إنشاء السياق العام للشركة:

يقتضي انشاء السياق تعهد والتزام الإدارة العليا وجميع الإدارات على التعاون فيما يخص مجال عمل الشركة وفهم متطلبات (الموردين / العملاء / المستهلكين / الزبائن / أصحاب المصالح) عن طريق النقاط التالية:

1. تحديد اهداف الشركة متمثلاً في رؤية الشركة ومهمتها والسياسات الخاصة بها.
2. تحديد العوامل الداخلية والخارجية والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على نظام إدارة المخاطر بصفة خاصة وجميع إدارات الشركة بصفة عامه.
3. تحديد النتائج المرجوة من إنشاء نظام لإدارة المخاطر.
4. تحديد عمليات الشركة (تشغيلية / مالية) المتعلقة بنظام إدارة المخاطر وعلاقتها ببعضها.
5. صياغة استراتيجية الشركة ويمكن ذلك من خلال تحقيق أهداف الشركة والنتائج المرجوة من تطبيق متطلبات المواصفة في ظل هذه العوامل الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن تؤثر على الشركة بشكل سلبي أو إيجابي.
6. تنفيذ خطة إدارة المخاطر مع مراعات استمرارية تحسين الجودة.
7. تقييم النتائج، ومعرفة الدروس المستفادة.
8. صياغة استراتيجية أخرى في حالة عدم تحقق النتائج المرجوة.
9. مراقبة ومراجعة خطة إدارة المخاطر للمحافظة على جودة العمل.
10. مراقبة ومراجعة خطط الاستجابة في حالة نجاحها وتحقيقها لأهداف الشركة منذ بداية تنفيذها لخطواتها الاولي وإعادة ترتيب مصفوفة المخاطر حسب درجة خطورتها.



هذه الخريطة تعرض جميع متطلبات التوجه الاستراتيجي للشركة لذلك جاء دور العشر خطوات لتسهيل عملية التطبيق. يوجد العديد من الأدوات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية بدءًا من كيفية إعداد رؤية للشركة، وكيف تختلف الرؤية عن الرسالة والمهمة مرورًا بوضع الأهداف ووضع الخطط وصياغة الاستراتيجيات بأنواعها المختلفة، وأخيرًا إدخالها في حيز التطبيق العملي ثم تقييمها.

1. تحديد الخطر:

عملية تحديد المخاطر تتطلب معرفة نوعية الاخطار المصاحبة للعمليات الفنية والإدارية وأيضا لتقليل الخسائر المالية المحتملة والمخاطر القانونية والتشغيلية. كما انها عملية متواصلة ومستمرة فقد تظهر مخاطر جديده أثناء تنفيذ كل مرحلة أو مهمة في المشاريع والعمليات وتتطلب هذه العملية معرفة بالنشاط القائم عليه الشركة وفهم سليم لأهدافها الاستراتيجية.

● هيكله الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر:

ر.م	الطرق الشائعة	تعريفها
1	التحديد المعتمد على الأهداف	أي حدث يعرض تحقيق الأهداف الي خطر سواء جزئي أو كلي يعتبر خطورة.
2	التحديد المعتمد على السيناريو	أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به يُعرف على انه خطورة.
3	التحديد المعتمد على التصنيف	تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
4	التحديد لمخاطر شائعة	مراجعة قوائم المخاطر المحتملة.

كيفية تحديد المخاطر:

من البديهي أن يتم تحديد المخاطر أولاً حتى يتسنى لنا التصدي لها قبل أن تحدث، وطرق تحديد المخاطر ليست معدودة على أصابع اليد، فهناك كثير من الاستراتيجيات المُتبعة لتحديد المخاطر، تختلف من شركة إلى شركة، ومن شخصٍ إلى آخر.

✓ الأساليب المُمكن استخدامها لتحديد المخاطر:

1. العصف الذهني - في كل اجتماع يجب أن يُخصص وقت للعصف الذهني يُشارك فيه كل الحضور لتحديد أي مُخاطرة مُحتمل حدوثها لأي سبب من الأسباب.
2. تحليل السلامة الوظيفية - يتم تقسيم المشروع أو المرحلة إلى عدة أنشطة، ثم يتم دراسة كل نشاط على حده بهدف استخراج المخاطر ودراستها.
3. سيناريو تحقيق الهدف - يتم دراسة السيناريو المُتبع لتحقيق هذا الهدف واستنباط كافة المخاطر التي قد تحول دون تحقيقه، كذلك استنباط الفرص التي تُساعد على تحقيق الهدف في الوقت المطلوب أو بتقليل التكلفة.
4. قائمة المخاطر السابقة - استخراج المخاطر من المشاريع السابقة أو سجل مخاطر المشاريع.
5. الجولات الميدانية - زيارة المشروع على ارض الواقع وتدوين الأخطاء التي تساعد على استنباط المخاطر.
6. الاستعانة بالخبراء والمستشارين نقصد هنا بالخبراء غير العاملين مع الفريق من الذين لديهم باعاً في مثل هذه المشروعات، وبالتأكيد بحجم خبرة هؤلاء سوف يُضيفون الكثير من المخاطر التي لم تفكر بها إطلاقاً.
7. مشاركة فريق العمل من الأهمية بمكان أن تدفع فريق العمل إلى إعلامك بالمخاطر المحتملة في المشروع حين شعورهم بها باستخدام آلية تبليغ منظمة ومُتاحة للجميع، ففريق العمل يُمارس فعلياً العمل المطلوب وبالتالي من المؤكد أنه سوف يكتشف مخاطر لا يمكن لك كمالك أو كمدير للمشروع معرفتها بسهولة.

➤ المعايير الواجب توافرها في الأشخاص المبلغين عن الخطر:

- أن يكون على دراية كافية ببيئة النشاط.
- التعامل مع الحقائق وتجنب التخمين.
- يولي اهتماما خاصا للنتيجة الأكثر احتمالا.
- تصور أسوأ السيناريوهات.
- التجنب والابتعاد عن التوقعات الزائفة.

2. تحليل الخطر:

يتطلب معرفة جوهرية بنشاط الشركة الداخلي والخارجي وكذلك معرفة الأهداف الاستراتيجية التي تشمل العوامل الحيوية لضمان نجاح وتحقيق تلك الأهداف المرتبطة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات فتحليل المخاطر وإدارتها هو ممارسة إدارة المخاطر لضمان أقل عدد من المفاجآت التي قد تحدث، وفي حين أننا لا نستطيع التنبؤ بالمستقبل على وجه اليقين، إلا أنه يمكننا تطبيق عملية بسيطة ومبسطة لإدارة المخاطر للتنبؤ والحد من حدوث هذه المخاطر أو تأثيرها ومن شأن ذلك أن يُحسن فرصة النجاح في صميم عمل الشركة ويقلل من عواقب تلك المخاطر.

➤ مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) :

- نقاط القوة (إمكانات ذاتية داخلية) **Strengths**
- نقاط الضعف (الظروف الداخلية وعوامل النقص) **Weaknesses**
- الفرص (ظروف واتجاهات خارجية لها أثر إيجابي) **Opportunities**
- التهديدات (مخاطر تؤثر سلبا على النشاط الذي تتميز به الشركة) **Threats**

استراتيجية هجومية = استخدام نقاط القوة * استغلال الفرص

استراتيجية دفاعية = استخدام نقاط القوة * تجنب التهديدات

استراتيجية علاجية = علاج نقاط الضعف * اقتناص الفرص

استراتيجية انكماشية = علاج نقاط الضعف * تجنب التهديدات

➤ تحليل عناصر القوة مقابل الضعف والفرص مقابل التهديدات (المخاطر) SWOT

عوامل داخلية عوامل خارجية	نقاط القوة (S) Strengths	نقاط الضعف (W) Weaknesses
فرص (O) Opportunities	SO ماهي نقاط القوة المساعدة على	WO ماهي الفرص المساعدة على التخلص
مخاطر (T) Threats	ST ماهي نقاط القوة المساعدة على	WT كيف تستطيع تقليل نقاط الضعف

3. **تقييم الخطر:** هي عملية لاتخاذ قرارات تجاه الاخطار ذات الأهمية، وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته أو تجنبه أو نقله (وهو مدى تأثير وأثر حدوث الخطر على الشركة).

❖ عوامل تقييم الخطر:

- الاحتمال: هو احتمال حدوث الخطر (مرتفع، متوسط، منخفض).
- الأثر: هو الخسارة الناجمة عند حدوث الخطر.
- الإطار الزمني: وهو توقع حدوث الخطر وقد يكون على المدى (القريب، المتوسط، البعيد).
- الاستجابة للخطر: هي توفر خطط لمواجهة الخطر وتقييم فاعليتها.

❖ الفوائد من تقييم الخطر:

- تحليل العمليات التشغيلية.
- تحليل الأصول الحرجة.
- تعيين قيمة الأصول الهامة.
- تجهيز الكشف المبكر عن التهديدات.
- تقييم تأثير الخطر.
- تقديم التوصيات التكتيكية والاستراتيجية.

4. **وصف الخطر:** هي عملية تحديد مجال الخطر وطبيعته واحتمالية حدوثه وتوقعات حجم الخسائر على أصحاب المصالح واقتراح اساليب المعالجة والتحكم والإجراءات المتوقعة للتطوير.

5. **الاستجابة للخطر:**

- وضع الخطة: تحديد طرق معالجة المخاطر وفق خطة يتم عرضها على الجهة المسؤولة.
- تقييم الخطة: اجراء التعديلات وتحليل المعوقات التي تساهم في بروز المشاكل لتفاديها ومعالجتها.



6. **إعداد التقارير:** إن من اهم أعمال إدارة المخاطر هو عملية اعداد ورفع التقارير للإدارة العليا حول المخاطر وخصوصا المخاطر الاستراتيجية التي تحول دون تحقيق اهداف الشركة.

● مستويات إعداد التقرير الداخلي :

- معرفة الإدارة العليا بأهم الاخطار التي تواجه الشركة وكيفية تطبيق أنشطة إدارة الخطر بفاعلية.
- تعريف الإدارات بالأخطار التي تندرج ضمن نطاق مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة.
- إدراك ان إدارة الخطر والوعي بالخطر هما الجزء الأساسي في ثقافة الشركة.
- إدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة الخطر.

● مستويات إعداد التقرير الخارجي:

■ تحتاج الشركة لتقديم تقرير الي أصحاب المصالح بشكل منتظم يوضح سياسات إدارة الخطر ومدى فاعليته لتحقيق الأهداف.

- يوضح التقرير نظم الرقابة الأولية في إدارة الخطر والإجراءات المستخدمة وكيفية التعامل معها.
- يتضمن التقرير كيفية تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.

7. معالجة الخطر وكيفية التعامل معه:

- **نقل الخطر:** هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف اخر.
- **تجنب الخطر:** تجنب النشاطات التي تؤدي الي حدوث خطر ما.
- **تقليل الخطر:** اقتراح عدة طرق لتقليل حجم الخسائر الناجمة عن الخطر.
- **قبول الخطر:** في حالة المخاطر الصغيرة، تعتبر هذه الطريقة استراتيجية مقبولة.



➤ مراقبة ومراجعة عمليات إدارة الخطر:

تتطلب إدارة الخطر الفعالة اجراء مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير ومراقبة إجراءات التحكم بالخطر التي تم اتخاذها بانها مناسبة وتم اتباعها بصورة دقيقة.

وهذه العملية ستكون مستمرة مع كل الحالات مند البداية حتى النهاية والتي عن طريقها ستكون الية التغذية العكسية **"Feedback"** يجب عند القيام بعملية المراقبة والمراجعة ان تتأكد من الاتي:

- فعالية الإجراءات المتبعة ومدى تحقيقها للنتائج المخطط لها.
- المعلومات التي تم جمعها بغرض تحليل وتقييم الاخطار كانت ملائمة وأدت المطلوب.
- خطط الاستجابة للخطر قد ساعدت علي اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة.

➤ الاتصالات والاستشارات:

تكمن أهمية الاتصالات والاستشارات داخل الشركة في تغذية جميع الأطراف بالرسائل والمعلومات فيواسطتها تنتقل الأوامر والتوجيهات بين مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بالمساهمة للنقل الجيد والتدفق المستمر للمعلومات في اتخاذ القرارات وتسهيل الإجراءات اللازمة مع الأطراف المعنية كالجهاات الداخلية والخارجية وإشراك أصحاب المصالح وأخذ آرائهم في الاعتبار.

➤ وظيفة إدارة المخاطر: -

- تحديد الخطر وتقييمه ومعالجته ووضع خطط أنشطة الاستجابة له.
- جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على دراسة الخطر.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار المناسب لحماية المستخدمين والحفاظ على أصول الشركة.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل الشركة.
- التنسيق بين كافة الإدارات فيما يخص نواحي إدارة المخاطر.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها للإدارة العليا لاتخاذ القرار المناسب.

➤ سياسة إدارة الخطر: -

من أهم الأولويات هو تحديد الاستراتيجيات والإجراءات الخاصة بنشاط الشركة والتي ستعرض على مجلس الإدارة للموافقة عليها واعتمادها، ولضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة عن طريق نقلها بواسطة كبار مسؤولي الإدارة لجميع العاملين بالشركة.

إن إدارة المخاطر تعتبر أمراً هاماً وضرورياً لاستمرار ونمو واثراء الشركة بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية حيث لا يقتصر عمل الإدارة على تجنب المخاطر فقط وإنما سيكون للإدارة دور هام وفعال في تحقيق التنمية المستدامة لجميع أنشطة الشركة.

وفي حال تطبيق سياسة إدارة المخاطر بصورة صحيحة من شأنها ان تساعد الشركة على مواصلة أنشطتها بأعلى المعايير حيث ان المخاطر قد تم تحديدها وتحليلها والسيطرة عليها بصورة صحيحة. وبالتالي سيصبح أداء الشركة أقرب الى المثالية، عندها ستحذو جميع شركات القطاع حذو شركة البريقة التي كانت رائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة مخاطرها باقتدار من خلال استحداث أساليب إدارية لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة والحفاظ عليها ويتم ذلك من خلال الاخذ بالمستجدات في ممارسات الإدارة سواء من حيث النظم والقواعد والإجراءات المتبعة او من حيث الأداء الفعلي.

➤ مبادئ سياسة إدارة المخاطر:

ترتكز سياسة إدارة المخاطر علي ست مبادئ وهي:

✓ الشفافية: تعتمد سياسة الإدارة على الشفافية امام جميع أصحاب المصالح عملاً بمبدأ الحوكمة الرشيدة حيث يتم العمل على توفير المعلومات بخصوص المخاطر الحالية والمستقبلية وتيسير الوصول لها بحيث تساعد تلك المعلومات على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.

✓ الموضوعية: تقوم أسس تقييم إدارة المخاطر على الموضوعية من خلال وحدة المعالجة والمنهج المتبع للعمل على دعم الأهداف الاستراتيجية على ان تكون الإدارات والافراد العاملين المتعاملين مع المخاطر هم المفوضون لإدارة تلك المخاطر في إطار حدود داخلية مرسومه من خلال إدارة متخصصة (**المخاطر**) للعمل لتحديد وتقييم خبراتها في مجال إدارة تلك المخاطر ومراجعتها دورياً باستخدام الأساليب المهنية السليمة، ماعدا المخاطر الاستراتيجية التي تكون مسؤولية الإدارة العليا بالشركة.

✓ الاستقلالية: نعمل لضمان الاستقلالية بتحليل وتقييم ومتابعة إدارة الخطر ومراجعتة دوريا باستخدام الأساليب المناسبة من خلال مسؤولياتنا المباشرة امام الإدارة العليا.

✓ الثقة: نعمل على كسب ثقة الجميع من خلال الاتصال المباشر والغير مباشر بالأطراف ذات العلاقة.

✓ الفاعلية: نقوم بوضع خطط اتصال بين أصحاب المصالح من خلال جمع البيانات واستخدام اساليب فعالة لغرض تحديد وتقييم وإدارة ومراجعة الخطر.

✓ المسؤولية: نعمل على بيان حدود المسؤوليات وفق أنشطة الاستجابة المختلفة للخطر وتوزيعها على الجهات المسؤولة ذات العلاقة كل فيما يخصه بما يعمل على تحديد سلطاتهم وتوضيح مهامهم.

❖ توزيع مسؤوليات إدارة المخاطر:

● مسؤولية مجلس الإدارة:

- معرفة المخاطر الاستراتيجية التي تواجه الشركة والعمل على إدارتها.
- اعتماد خطة إدارة الازمات بناء على تقرير إدارة المخاطر.
- التأكد من فاعلية أنشطة إدارة المخاطر.
- استمرار الدعم لإدارة المخاطر بالشركة.

● مسؤولية الإدارات المختلفة داخل الشركة:

- معرفة المخاطر وتأثيرها المحتمل سواء على إدارتهم أو الإدارات الأخرى.
- أعداد مؤشرات الأداء التي تسمح بمراقبة الأنشطة الرئيسية بالإدارة (خطة الإدارة التشغيلية).
- تصميم نظم التبليغ على الانحرافات بطريقة منتظمة.
- التبليغ المنتظم والسريع عن أي مخاطر جديد او فشل في إجراءات التحكم المطبقة.
- توعية المستخدمين بضرورة التبليغ عن أي أخطار متوقعه في نطاق بيئة عمله بالشركة

● مسؤولية العاملين داخل الشركة:

- أدراك مسؤولياتهم عن الأخطاء الفردية.
- إدراك أهمية المساهمة في تطوير أدوات إدارة المخاطر.
- التبليغ المنتظم والسريع عن المخاطر الجديدة.

● مسئولية إدارة المخاطر بالشركة:

- وضع نظم وإجراءات التحكم الداخلي بناء على تصور المخاطر التي تواجه الشركة.
- مراجعة بيان المخاطر المقدمة لكل مدير إدارة فيما يخص ادارته ورفعته لرئيس مجلس الإدارة بالشركة واعداد تقرير مفصل بالخصوص.
- تطبيق القواعد والإجراءات لتحديد وقياس والتحكم ومراجعة المخاطر المصاحبة لأنشطة الشركة سواء كانت (مخاطر مالية -مخاطر العمليات – مخاطر قانونية – مخاطر السمعة).
- تعزيز الوعي ونشر ثقافة كيفية إدارة المخاطر داخل الشركة.

● فوائد سياسة إدارة المخاطر:

- تعزيز الإنجاز الفعال لأهداف الشركة عبر التخفيف من وطأة المخاطر.
 - خفض تكاليف الخطر وإطالة عمر نشاط الشركة.
 - توفير المساعدة لعمليات اتخاذ القرارات والتخطيط وتحسين جودة العمل وفق المعايير العالمية.
 - المساهمة في حماية أصول الشركة بما في ذلك العاملون والأوضاع المالية والممتلكات والسمعة.
 - تمكين الشركة من تحويل التهديدات الى فرص لتحقيق أهدافها وإنجاز مهامها على أكمل وجه.
- **استراتيجيات إدارة الخطر:** هي وسيلة منظمة لتحديد الخطر وترتيب أولوياته للتقليل منه والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية، وهي عملية مستمرة تهدف لاستدامة نشاط الشركة.

➤ **المفاتيح الاستراتيجية الفعالة لإدارة المخاطر:**

تُعرّف **الفعالية** بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المستهدفة، ويمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المستهدفة}}$$

➤ **البيئة/ المحيط المشجع:**

مهما كان نوع الخطر ومدى تأثيره، فإن وجود خطة جاهزة للاستجابة السريعة له وللخسائر المحتملة، والتصرف بسرعة وصرامة يؤكد على وجود بيئة ملتزمة بقيمتها الجوهرية.

➤ **المنهجية السليمة:**

يجب ألا تكتفي إدارة المخاطر بكشف المخاطر في عملية المراقبة المستمرة، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، ولا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية:

- تحديد أسباب الانحرافات.
- اختيار أنسب الإجراءات التصحيحية.
- التأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.
- وضع خطة اتصال بأصحاب المصالح.

➤ الأدلة الإجرائية:

إن أفضل السياسات والإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم تراعي (إدارة الخطر) وذلك بالتفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على أداء المهام وفصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

➤ التكلفة والأداء:

لضمان الكفاءة والفعالية لاستراتيجية إدارة المخاطر، يجب الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل الشركة، خاصة وأن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين (الأداء) أو على ثقافة وقيم الشركة.

➤ نظام إدارة معلومات يعتمد عليه:

تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات والبيانات الدقيقة ضرورية لمتابعة المخاطر والحد منها. وعليه، فإن الشركة بحاجة إلى نظام يدير ويسيطر على محتوى وتدفق المعلومات.