



## تقييم المخاطر المتأصلة 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 يثير 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 يكون أثرها شديد الخطورة، وفي أوقات أخرى لا تحدث أحداث محتملة إطلاقاً.

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 بدلاً حدث كبير واحد . وعليه إذا ركزت المنظمة فقط على المخاطر الكبيرة، فغالبا ما ينتهي الأمر بها إلى الاستعداد لمواجهة التأثيرات السلبية المتركمة لمخاطر منفصلة.

### • 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 وخطط تخفيف أثارها 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
- + تخطيط عملية تقييم المخاطر

### \*تخطيط عملية تقييم المخاطر

قبل البدء في تصميم وتطبيق إطار العمل لتقييم 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 دورية 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



## \*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)، والتهديدات (Threats) يساعد هذا التحليل على تحليل المخاطر بدقة ليتم لاحقاً استخدام نتائجه لتقييم 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 الهادف 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 م مثيلاتها في نفس القطاع غير الهادف للربح ومن الأمثلة على ذلك: قلة الخبرة بتطوير المشاريع، تدفقات نقدية ضعيفة واحتياطي مالي ضعيف، اتخاذ خاطئ للقرارات من جانب الإدارة من شأنه عرقلة عمليات المنظمة

● الفرص (Opportunities): عوامل قد تحدث فرق كبير بالمنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها وتحسين الخدمات المقدمة ومن الأمثلة على ذلك: علاقة إيجابية مع الممولين والمتبرعين والخبرة في المناطق الخاضعة للتغيير والغير مستقرة.

● التهديدات (Threats): عوامل قد تسبب مشاكل للمنظمة وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وسير أعمالها ومن الأمثلة على ذلك: تشوية صورة المنظمة بناء على معلومات مغرزة من منظمات تقوم بأعمال مماثلة في بلد تنفيذ المشروع.



## \*تقييم احتمالية حدوث المخاطر

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

المخاطر المتأصلة: 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.

## \*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 ١ إلى ٥ 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)



## معايير التقييم النوعية (Qualitative Standards)

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

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

المستوى	التأثير	طبيعة ومدى التأثير
١	غير جوهري	<ul style="list-style-type: none"><li>لا يوجد تأثير على أداء الأعمال</li><li>لا يوجد تأثير على السمعة</li></ul>
٢	منخفض	<ul style="list-style-type: none"><li>يمكن استيعاب العواقب في ظل ظروف التشغيل العادية</li><li>تأثير محتمل على أداء الأعمال</li><li>التأثير المحتمل على السمعة</li></ul>
٣	معتدل	<ul style="list-style-type: none"><li>هناك بعض التأثير على السمعة</li><li>سوف يتأثر أداء الأعمال وثقة الجمهور وأصحاب المصلحة</li></ul>
٤	عالي	<ul style="list-style-type: none"><li>سيؤثر أداء العمل على المدى القصير</li><li>تتأثر السمعة على المدى القصير</li><li>سوف تتطلب الأحداث والمشاكل اهتمام الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بالمنظمة</li></ul>
٥	شديد الخطورة	<ul style="list-style-type: none"><li>تدني خطير في السمعة</li><li>تدهور في الأمور التشغيلية</li><li>سوف تتطلب الأحداث والمشاكل اهتمام الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بالمنظمة</li></ul>



## 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	التشغيلية
٥	٤	٣	٢	١		
شديدة الخطورة	رئيسية	متوسطة	ثانوية	ضئيلة		
-لم يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية -تغطية إعلامية سلبية واسعة النطاق وتعطيل ثقة الممولين والمتبرعين على المدى الطويل -إدانة دولية مطولة -توبيخ علني من الحكومة -يتم إعادة هيكلة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وكبار المسؤولين التنفيذيين -فقدان التراخيص لفترة ممتدة	-تأثير كبير على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية -التقارير الدولية والصحفية السلبية البارزة على مدار عدة أيام -توبيخ غير علني من قبل السلطات -يتم إعادة هيكلة كبار المسؤولين التنفيذيين و/أو مجالس الإدارة -التراخيص مهددة بالتعليق -تغطية إعلامية سلبية	-تأثير معتدل على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية -التقارير الصحفية الإقليمية على مدى عدة أيام -حذر الحكومة -الضغط على التنفيذيين للمغادرة -الآثار المترتبة على التراخيص الموافق عليه	-تأثير ضئيل على القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية -التقارير الصحفية المحلية على مدى عدة أيام -قد يطلب من المدير المغادرة -قد تكون الحكومة تتابع الوضع	- لا أثر على إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمؤسسية. - التقارير الصحفية المحلية ولكن ليس لها تأثير على الصورة أو السمعة - إجراء تاديبى مرجح	أهداف المنظمة - السمعة والحوكمة	



التأثير العواقب					فئات المخاطر	التشغيلية
٥	٤	٣	٢	١		
شديدة الخطورة	رئيسية	متوسطة	ثانوية	ضئيلة	الإدارة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات	
حدوث مع احتمالية أن يؤدي إلى خرق كارثي لأصحاب المصلحة وتفويض مجلس الإدارة	يمكن تحمل الحدث الذي يمكن أن يكون له آثار سلبية أو نتائج واسعة	يمكن إدارة تلك الأحداث ولكن تتطلب موارد وجهود إضافية	يمكن إدارة الحدث تحت الظروف التشغيلية العادية	يمكن احتواء النتائج	انقطاع العمل	
الانقطاعات تعيق تنفيذ العمل إلى أجل غير مسمى	الانقطاعات تنتج عن خسائر تقدر بأيام	الانقطاعات تنتج عن خسائر يوم واحد على الأقل	حل الانقطاعات خلال اليوم	لا يوجد انقطاعات	البيئة والصحة والسلامة	
عدة وفيات أضرار بيئية كبيرة	وفاة شخص/أضرار بيئية كبيرة	إصابات متعددة/أضرار بيئية	إصابة خطيرة/أضرار بيئية	إصابة طفيفة/أضرار بيئية	حماية الأصول والمعلومات	
نقل معلومات حساسة للغاية واحتمال مؤدية لمحو صافي القيمة	نقل معلومات حساسة واحتمال مؤدية لخسائر مالية	نقل معلومات رئيسية والتي من الممكن أن لا تكون متاحة للعام واحتمال مؤدي لخسائر معتدلة	نقل معلومات وبيانات حالية التي من الممكن أن تكون متاحة للجهات المعنية	نقل معلومات وبيانات سابقة المتاحة للجهات المعنية	جهود المنظمة	
كارثة من المحتمل أن تؤدي إلى انهيار العمل	حدث مهم يمكن تحمله بإدارة مناسبة	حدث مهم يمكن إدارته تحت ظروف عادية	حدث يمكن استيعاب نتائجه ولكن يستدعي جهود المنظمة لتقليل التأثير	حدث يمكن استيعابه من خلال نشاط اعتيادي		



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

في تفسير مصفوفة تقييم المخاطر أدناه رمز اللون هو كالاتي :

-أحمر-مخاطر عالية/شديدة

-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					
كارثي	عالي	معتدل	منخفض	غير جوهري	الاحتمالية
عالي	عالي	كبير	كبير	متوسط	تقريبا متأكد
عالي	عالي	كبير	متوسط	متوسط	متكرر
عالي	كبير	كبير	متوسط	متوسط	ممكن
كبير	كبير	متوسط	متوسط	منخفض	نادر
كبير	كبير	متوسط	منخفض	منخفض	من غير المرجح