استثمار المستقبل
FUTURE INVESTMENT
متخصصون في الأوقاف والوصايا

الاتجاهات الحديثة في

إدارة المخاطر في القطاع الوقفي

علاء بن عبدالعزيز أبونبعة

رئيس خدمات التدقيق والتميز المؤسسي

شركة بروكابيتا للاستشارات الإدارية

المحاور الرئيسية

- مقدمة
- مصادر المخاطر وطرق تصنيفها
- أهم المخاطر التي تقلق الادارات العليا في مختلف المؤسسات
- نبذة عن أهم الاطر العالمية في إدارة المخاطر

عالم "الڤوكا" VUCA World

- **مصطلح ڤوكا** هو اختصار يستخدم لوصف الظروف التي تواجهها جميع المؤسسات والتي تتصف بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض. وقد ظهر هذا المصطلح في كلية الحرب الأمريكية في أواخر الثمانينات.
- يستخدم المعنى العميق لكل عنصر من عناصر الڤوكا لتحسين مستوى الاستعداد للمستقبل.

"Volatility" التقلب	"Uncertainty" عدم اليقين
"Complexity" التعقيد	"Ambiguity" الغموض

مفاهيم أساسية حول مصطلح "Risk"

مخاطرة

مجازفة

تهديد

فرصة

أسئلة افتتاحية - من المسؤول الأول عن ... ؟؟؟

1) .... تحديد الأهداف الرئيسية ووضع الخطط الاستراتيجية في الوقف ؟

2) .... الإشراف العام على تنفيذها ؟

3) .... المراجعة الدورية لها ؟

4) .... تحديد المستوى المقبول للمخاطر في الوقف ؟

5) .... الحفاظ على المستوى المقبول للمخاطر ؟

6) .... التحقق من عدم تجاوز هذا المستوى ؟

7) .... نظام إدارة المخاطر في الوقف ؟

Governing Body الهيئة الحاكمة

الهيئة الحاكمة هي الجهة المسؤولة عن نظام الحوكمة في المؤسسة، وهذه الجهة من الممكن أن تكون مجلس الإدارة، أو مجلس إشرافي، أو مجلس المحافظين أو الأمناء، أو مجلس النظار أو أعلى مسؤول في المؤسسة. لهذه الجهة مسؤولية التوجيه والإشراف على مختلف أنشطة المؤسسة ومحاسبة ومساءلة الإدارة التنفيذية فيها.

- هذه الجهة ليست جزء من الإدارة التنفيذية.
- **الجهة:** قد تضم مجموعة من الأشخاص (مستقلين وغير مستقلين عن الإدارة التنفيذية)، وقد تكون متمثلة بشخص واحد.

أسئلة افتتاحية: ما هي العلاقة بين ...

8) ... **الرقابة الداخلية** و **إدارة المخاطر** ؟

9) ... **إدارة المخاطر** و **الحوكمة المؤسسية** ؟

أسئلة افتتاحية

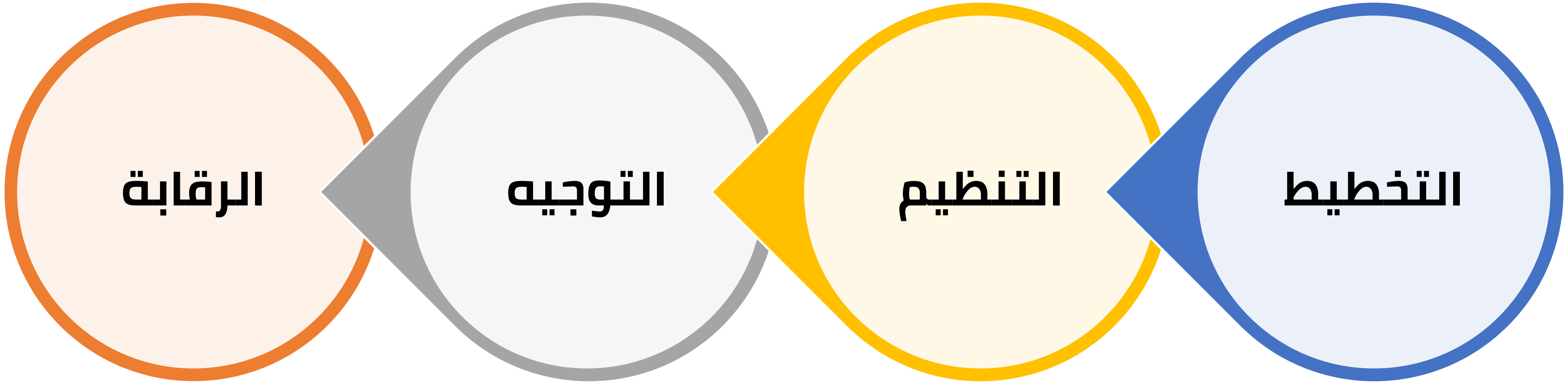
10) ما هي العلاقة بين تكاليف الرقابة الداخلية وشهية المؤسسة للمخاطر ؟

درجة تقبل المخاطر	تكلفة نظام الرقابة الداخلية
إدارة مغامرة	عالية
إدارة معتدلة	متوسطة
إدارة محافظة	منخفضة

استثمار المستقبل
FUTURE INVESTMENT
متخصصون في الأوقاف والوصايا

الإدارة

تعرف **الإدارة** بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال استغلال لموارد متاحة من القيام بعمليات **التخطيط**, **والتنظيم**, **والتوجيه**, **والرقابة**.



تأكيد الاستدامة وتعظيم منفعة أصحاب المصالح

تحقيق الأهداف

التنظيم | **التوجيه** | **الرقابة**

التخطيط

الأساس لأداء وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة

متى تبدأ عملية إدارة المخاطر في الوقف ؟

نقطة بداية في إدارة المخاطر

- تحديد الأهداف
- تحديد البدائل
- تحديد الوسائل
- تحديد الاحتياجات
- تحديد المعايير

تحقيق الأهداف

الرقابة | **التوجيه** | **التنظيم**

التخطيط

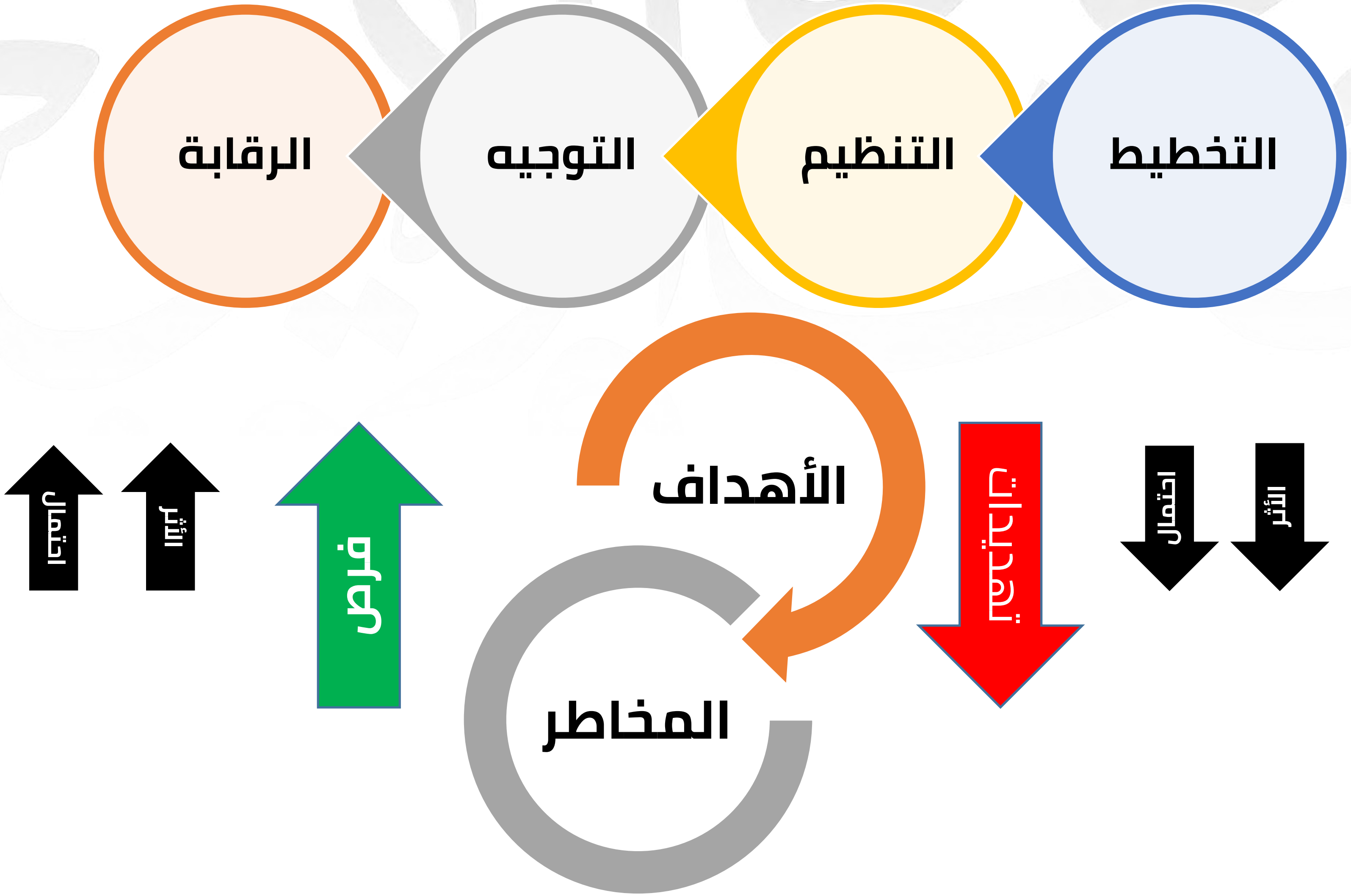
الأساس لأداء وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة

المخاطرة Risk

المخاطرة (COSO): حدث محتمل له تأثير على تحقيق هدف أو أكثر.

المخاطرة (ISO): تأثير عدم اليقين على الأهداف.

المخاطرة (IRM): مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه.



استثمار المستقبل
FUTURE INVESTMENT
متخصصون في الأوقاف والوصايا

نمو ذائع الصيت

- تقديم خدمات مميزة
- تحسين مستوى الخدمة
- التوسع في الخدمات

مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##

أداء مرتفع المستوى

- تعظيم الفوائد
- تعظيم الاستفادة من التقنيات
- تعظيم الكفاءة التشغيلية

مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##

تطوير أفضل المواهب

- المكافاة على أساس النتائج
- المحافظة على الموظفين المميزين

مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##
مخاطرة رقم ##

دراسة المخاطر

تأثير وقوع المخاطرة	1 مستبعد	2 قليل	3 متوسط	4 مرتفع	5 متوقع
5 كارثي	6	7	8	9	10
4 كبير	5	6	7	8	9
3 متوسط	4	5	6	7	8
2 صغير	3	4	5	6	7
1 ضئيل	2	3	4	5	6

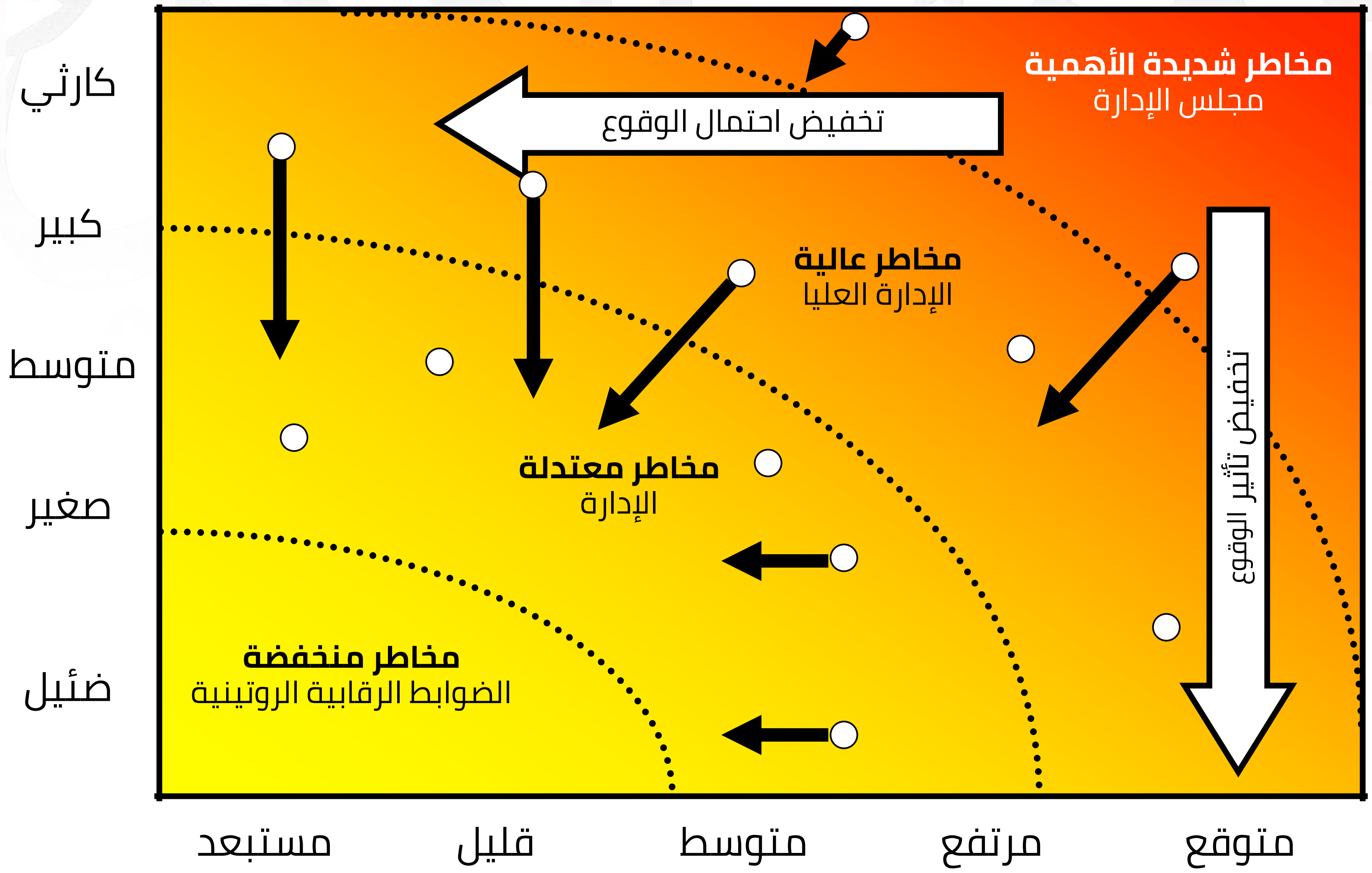
احتمال وقوع المخاطرة

دراسة المخاطر

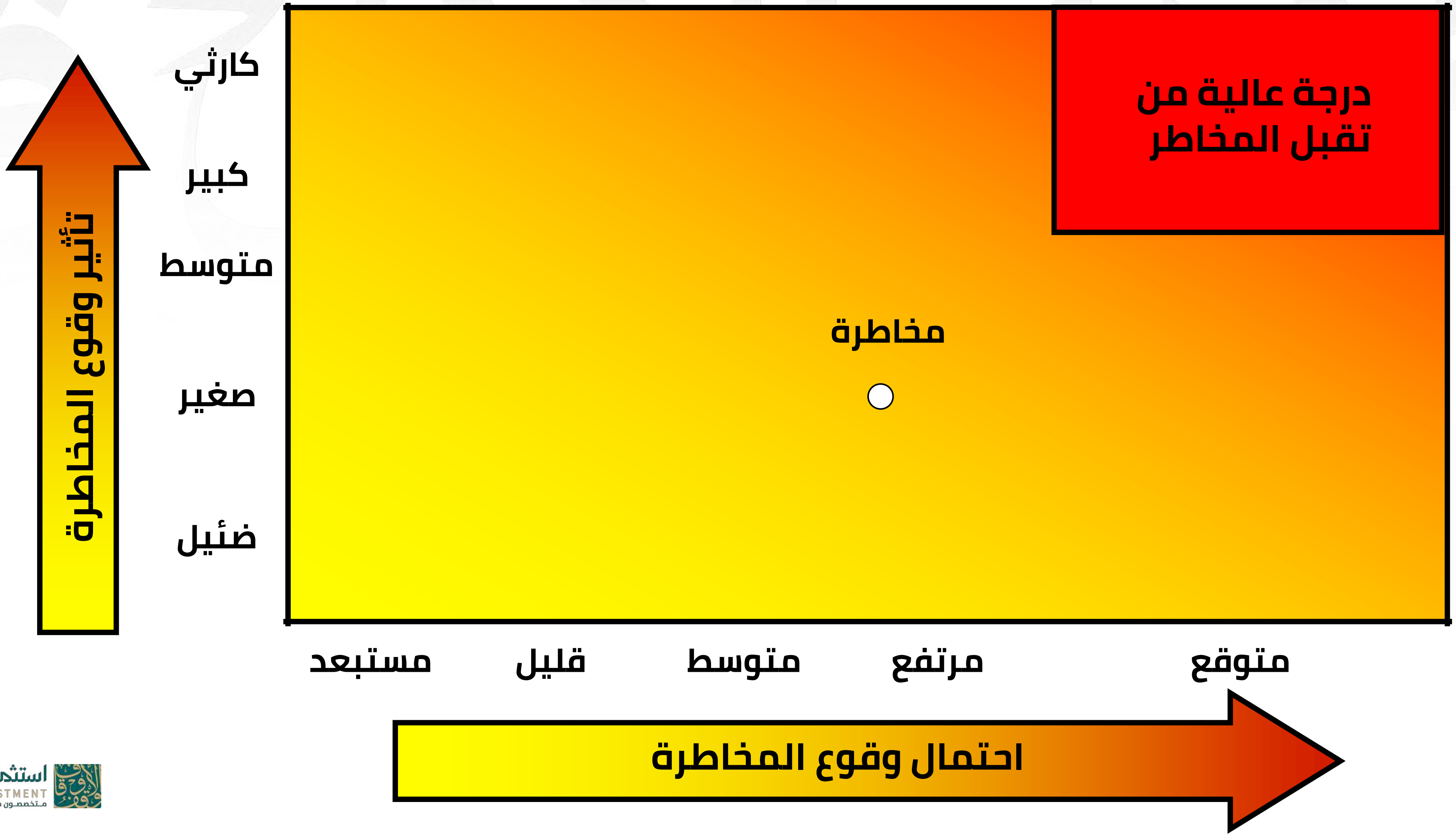
تأثير وقوع المخاطرة	1 مستبعد	2 قليل	3 متوسط	4 مرتفع	5 متوقع
5 كارثي	6	7	8	9	10
4 كبير	5	6	7	8	9
3 متوسط	4	5	6	7	8
2 صغير	3	4	5	6	7
1 ضئيل	2	3	4	5	6

احتمال وقوع المخاطرة

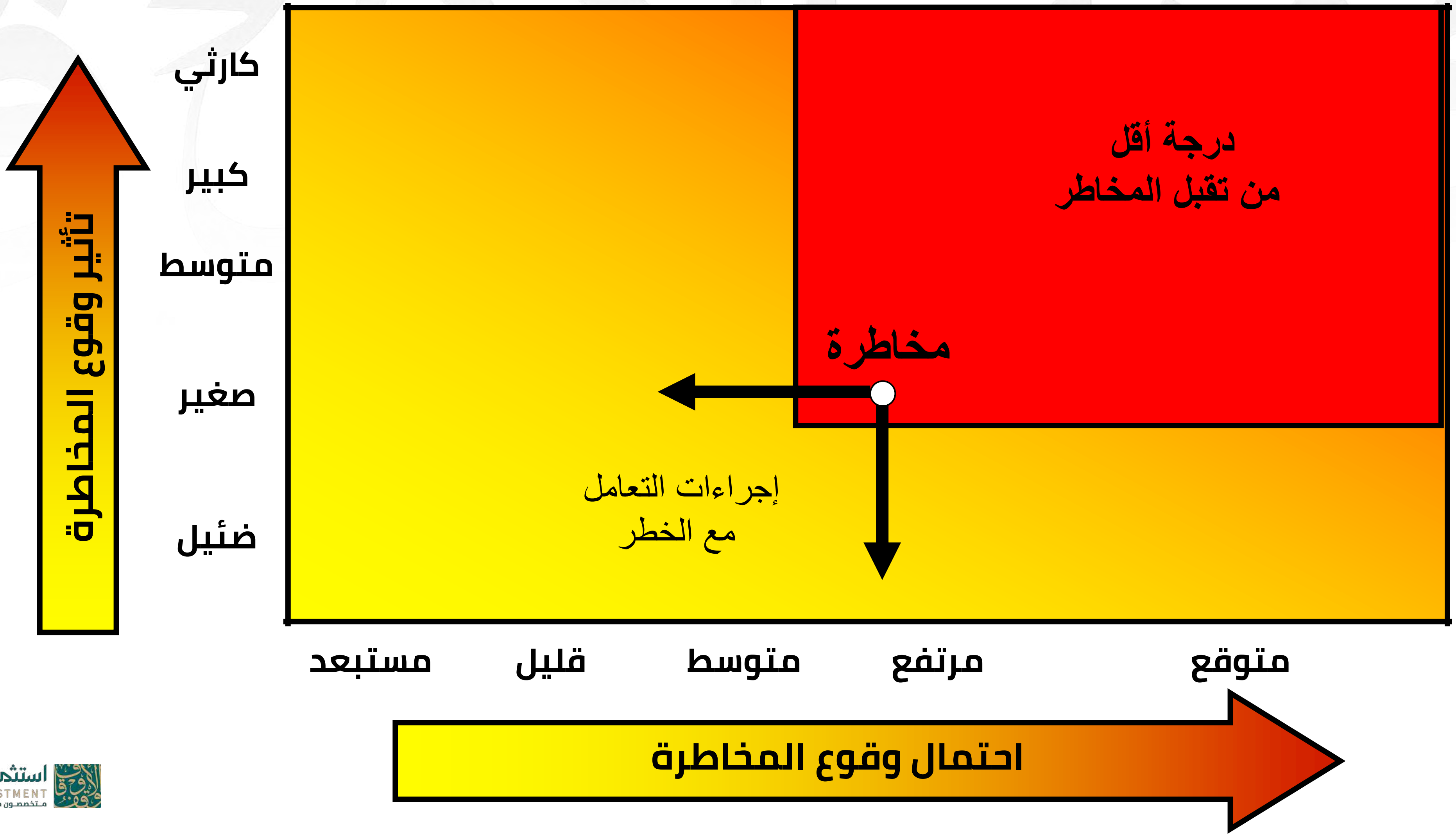
مسؤولية التعامل مع المخاطر



درجة تقبل المخاطر



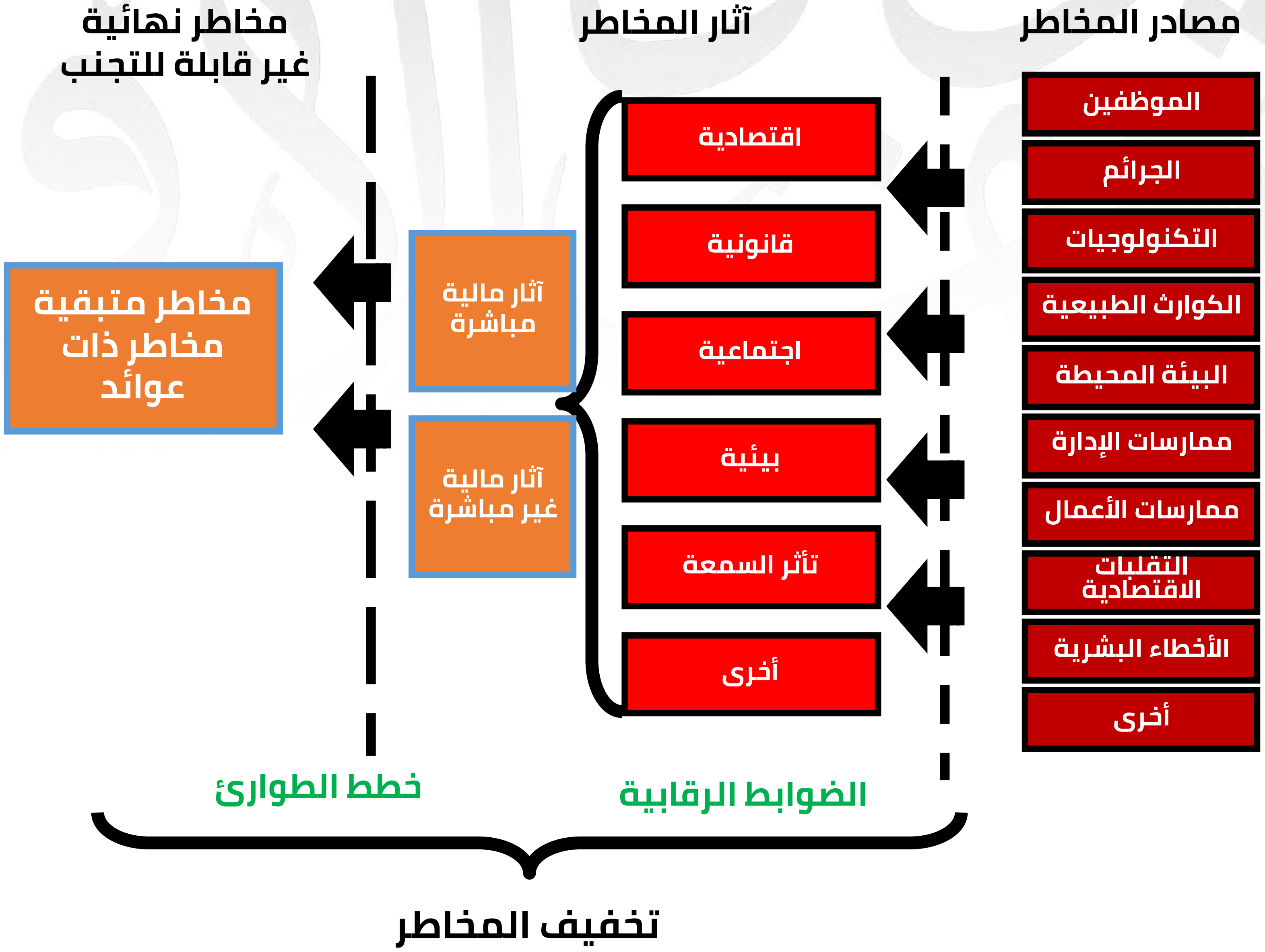
درجة تقبل المخاطر



مصادر المخاطر

خارجي

داخلي



مصادر المخاطر
الموظفين
الجرائم
التكنولوجيات
الكوارث الطبيعية
البيئة المحيطة
ممارسات الإدارة
ممارسات الأعمال
التقلبات الاقتصادية
الأخطاء البشرية
أخرى
آثار المخاطر
اقتصادية
قانونية
اجتماعية
بيئية
تأثر السمعة
أخرى
آثار مالية مباشرة
آثار مالية غير مباشرة
مخاطر نهائية غير قابلة للتجنب
مخاطر متبقية
مخاطر ذات عوائد
الضوابط الرقابية
خطط الطوارئ
تخفيف المخاطر

أنواع المخاطر

يمكن عموماً تقسيم المخاطر إلى:

1) **المخاطر التي يمكن إدارتها:** وتشير إلى المخاطر التي تقع تحت السيطرة, أي إن الإدارة قد اتخذت إجراءات وضوابط رقابية معقولة وكافية للتخفيف منها.

2) **المخاطر المتبقية:** يقصد بها المخاطر التي تبقى بعد تطبيق جميع الضوابط الرقابية وتقنيات إدارة المخاطر.

أنواع المخاطر

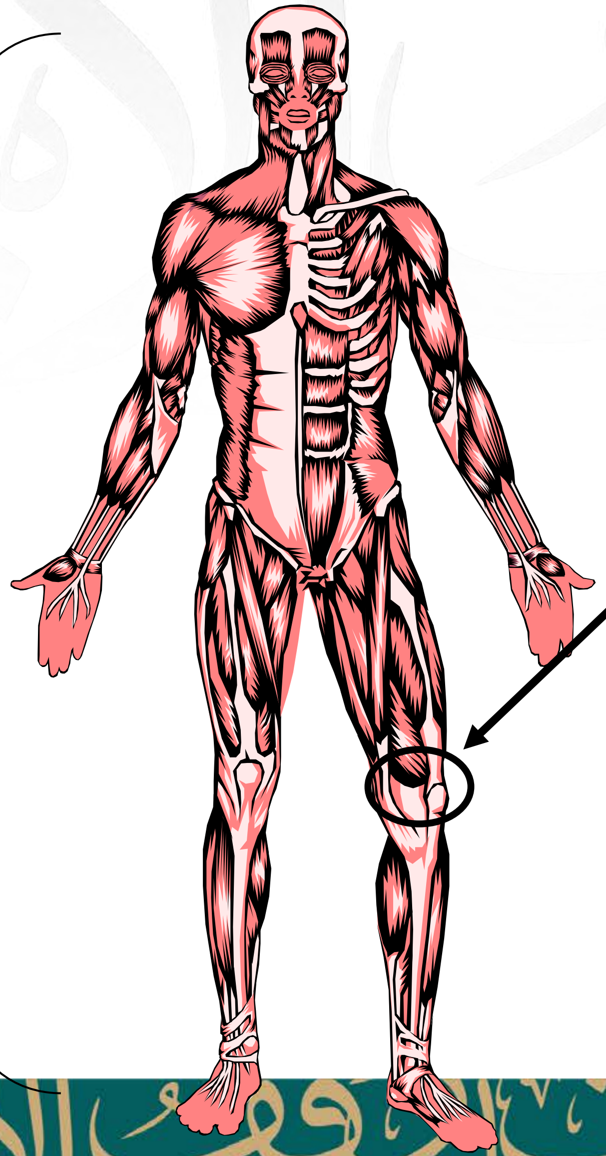
مخاطر محدودة (Specific risks)

تتعلق عادة بعملية معينة

مخاطر عامة (Pervasive risks)

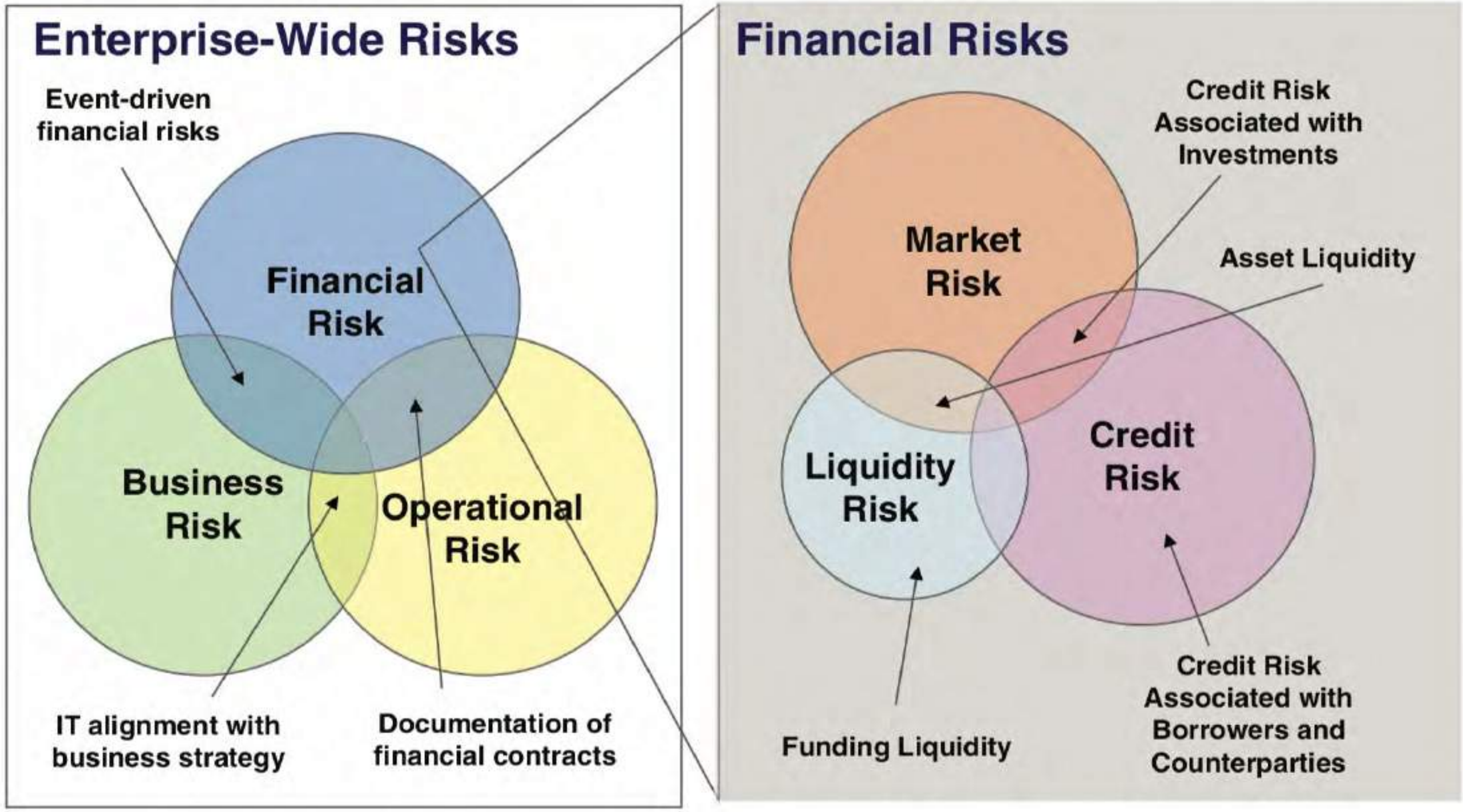
تؤثر على كل المؤسسة

تأثيراتها كبيرة



الأنواع الرئيسية للمخاطر

أنواع المخاطر



ما هو المصدر الأول للمخاطر؟

إدارة المخاطر (Risk Management)

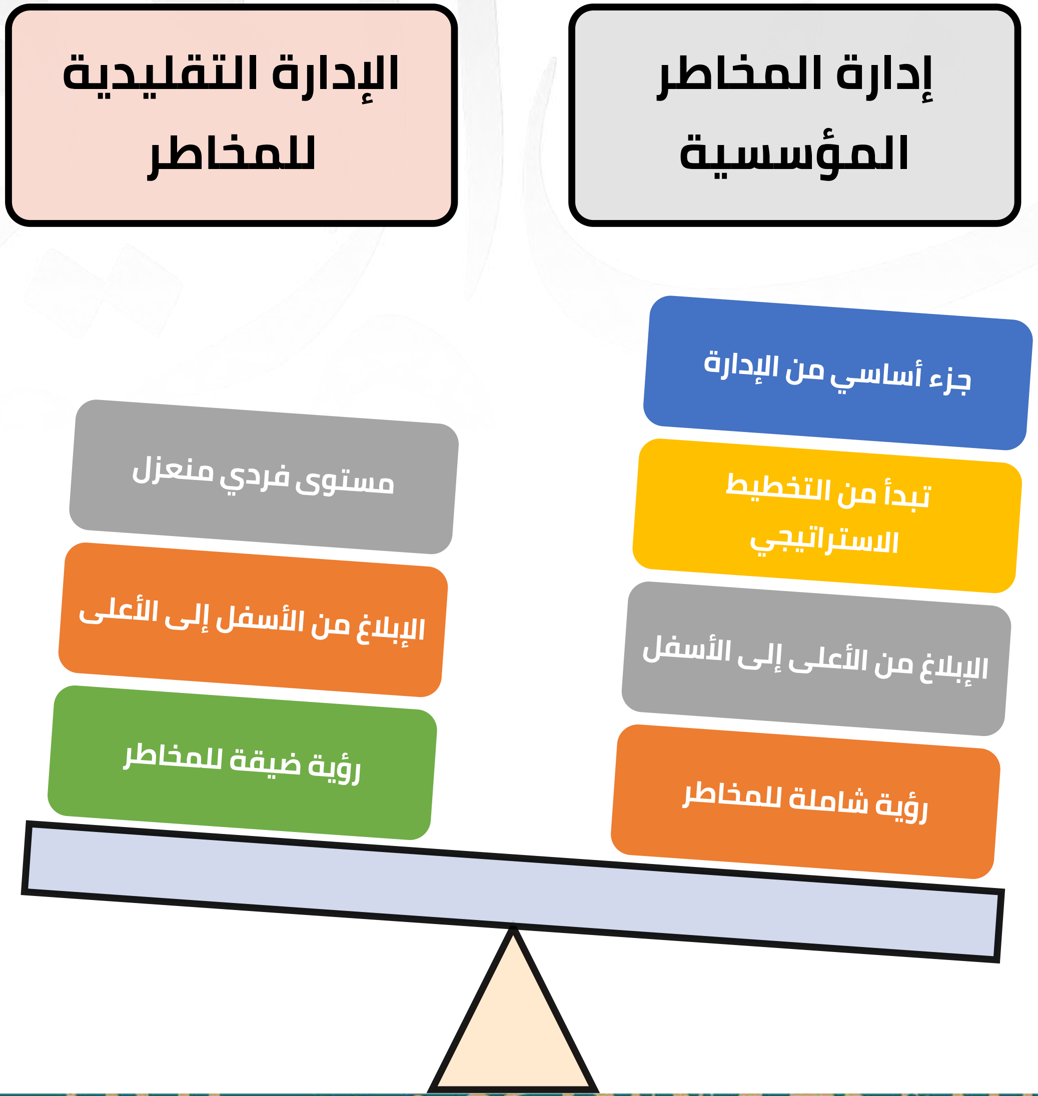
إدارة المخاطر (IIA): هي عملية لتحديد وتقييم وإدارة الأحداث أو المواقف المحتملة وتأمين الرقابة عليها بهدف التوصل إلى تأكيد معقول (Reasonable Assurance) بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.

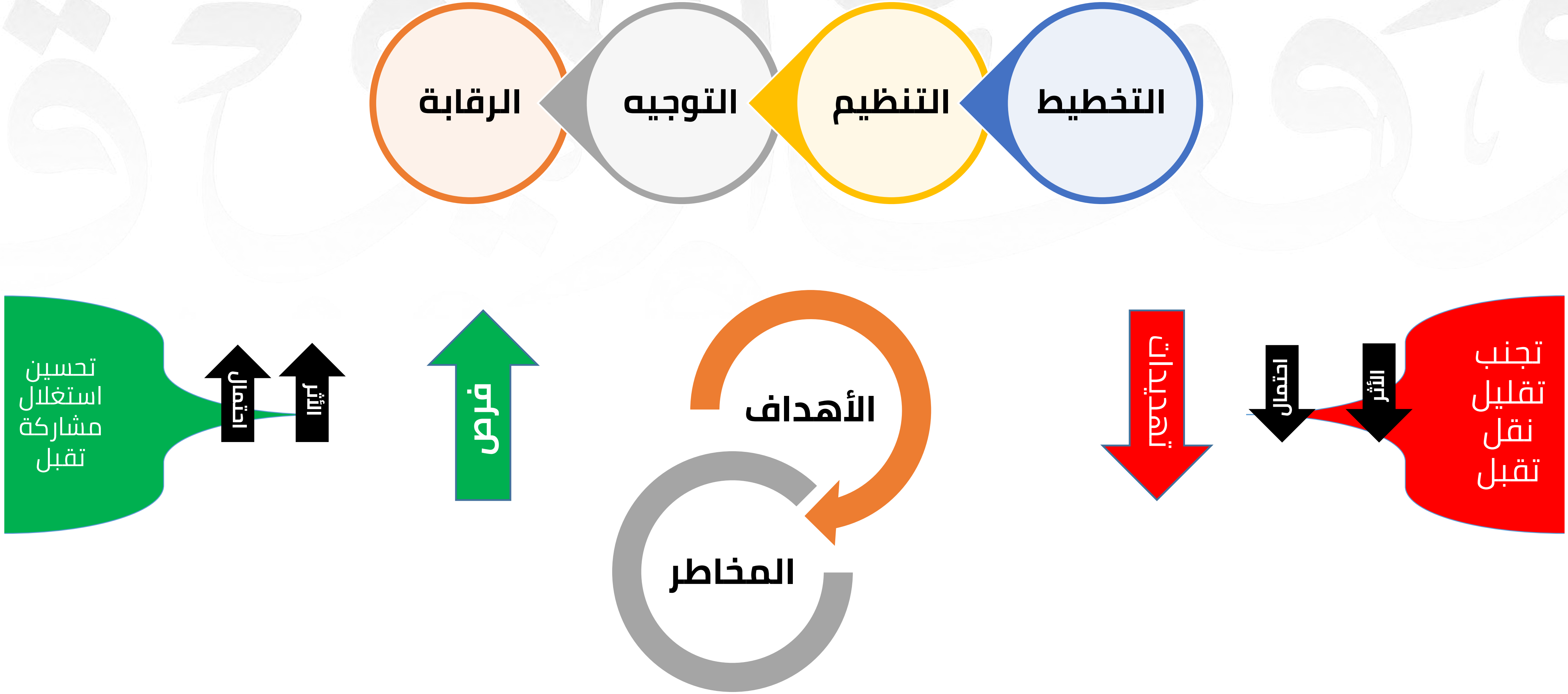
إدارة المخاطر

رسمية ↔ غير رسمية

كمية ↔ ذاتية تقديرية

لامركزية ↔ مركزية


إدارة المخاطر المؤسسية
الإدارة التقليدية للمخاطر
جزء أساسي من الإدارة
تبدأ من التخطيط الاستراتيجي
الإبلاغ من الأعلى إلى الأسفل
رؤية شاملة للمخاطر
مستوى فردي منعزل
الإبلاغ من الأسفل إلى الأعلى
رؤية ضيقة للمخاطر


التخطيط
التنظيم
التوجيه
الرقابة
الأهداف
المخاطر
تجنب
تقليل
نقل
تقبل
الأثر
احتمال
تهديدات
فرص
الأثر
احتمال
تحسين
استغلال
مشاركة
تقبل

خيارات الاستجابة لـِ / معالجة المخاطر

قد تتضمن الخيارات واحدًا أو أكثر مما يلي:

1) تجنب المخاطر من خلال اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي يؤدي إلى المخاطر.
2) إزالة مصدر المخاطر.
3) تغيير الاحتمالية و/أو العواقب.
4) مشاركة المخاطر.
5) أخذ أو زيادة المخاطر من أجل متابعة فرصة.
6) الاحتفاظ بالمخاطرة بقرار مستنير.

استراتيجيات تجنب وإزالة مصادر المخاطر

- **DIVEST (التخلي)** by exiting a market or geographic area, or by selling, liquidating or spinning off a product group or business
- **PROHIBIT (المنع)** unacceptably high risk activities, transactions, financial losses and asset exposures through appropriate corporate policies, limit structures and standards
- **STOP (التوقف)** specific activities by redefining objectives, refocusing strategies and policies, or redirecting resources
- **TARGET (الاستهداف)** business development and market expansion to avoid pursuit of "off-strategy" opportunities
- **SCREEN (البديل)** alternative capital projects and investments to avoid low-return, off-strategy and unacceptably high-risk initiatives
- **ELIMINATE (الاستبعاد)** at the source by designing and implementing internal preventive processes

استراتيجيات تغيير احتمالية و/أو نتائج المخاطر

- **DISPERSE (التخلص)** financial, physical or information assets geographically to reduce risk of unacceptable catastrophic losses
- **CONTROL (التحكم)** risk through internal processes or actions that reduce the likelihood of undesirable events occurring to an acceptable level (as defined by management's risk tolerance)
- **RESPOND (الاستجابة)** to well-defined contingencies by documenting an effective plan and empowering appropriate personnel to make decisions; periodically test and, if necessary, execute the plan
- **DIMINISH (التقليل)** the magnitude of the activity that drives the risk
- **ISOLATE (العزل)** differentiating characteristics of proprietary assets to reduce risk of loss through imitation, obsolescence or other competitive pressures
- **TEST (الفحص)** strategies, products or services on a limited basis to

استراتيجيات مشاركة المخاطر

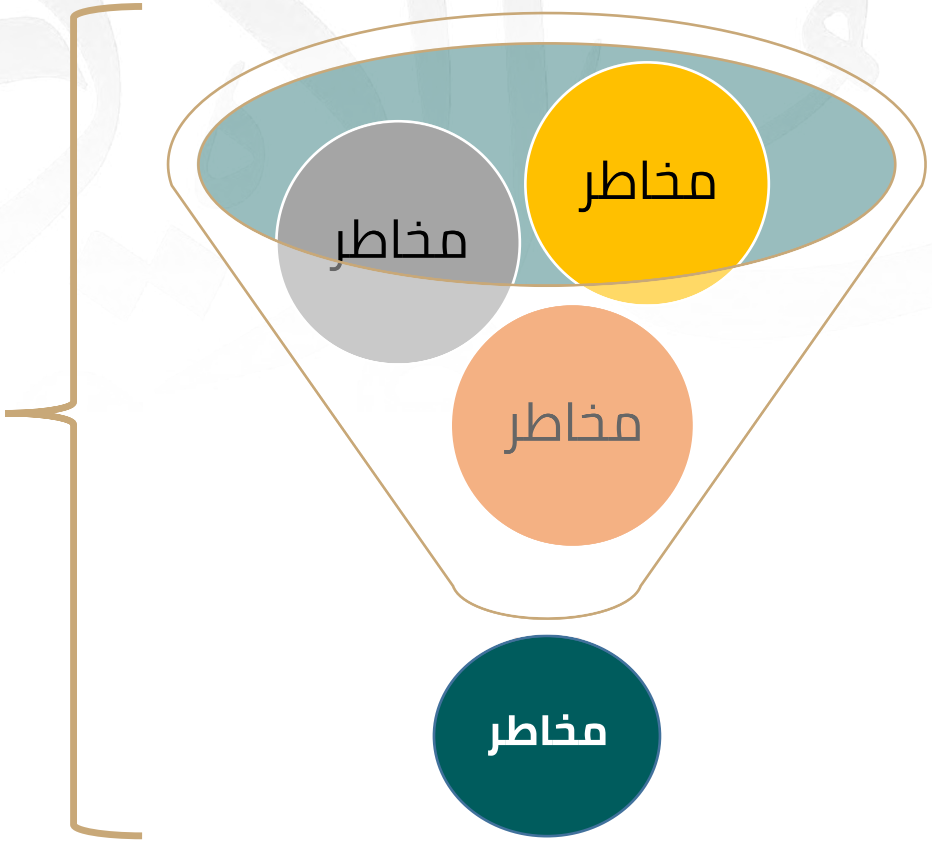
- **INSURE (التأمين)** through a cost-effective contract with an independent, financially capable party under a well-defined risk strategy
- **REINSURE (إعادة التأمين)** to reduce portfolio exposure through contracts with other insurers, when such arrangements are available
- **HEDGE (التحوط)** risk by entering into the capital markets, making feasible changes in operations or executing new borrowings
- **SECURITIZE (التوريق)** risk by accessing the capital markets and structuring deals with potential investors through efficient pricing mechanisms
- **TRANSFER (النقل)** risk and rewards of investing in new markets and products by entering into alliances or joint ventures

استراتيجيات الاحتفاظ بالمخاطر

- **RETAIN (الاحتفاظ)** risk at its present level, taking no further action
- **REPRICE (إعادة التسعير)** products and services by including an explicit premium in the pricing, market conditions permitting, to compensate for risk undertaken
- **SELF INSURE (التأمين الشخصي)** risk through:
  - Internal charges to P&L (pay as you go)
  - Borrowed funds from external sources, should a specific event occur
  - Reserving losses (under accepted accounting principles)
  - Using a pure captive insurance company
  - Participation in a group or an industry captive
- **OFFSET (المقاصة)** risk against others within a well-defined pool

مخاطر متأصلة
(Inherent Risk)

عمليات الاستجابة للمخاطر



مخاطر متبقية
(Residual Risk)

عملية إدارة المخاطر - المسؤوليات

مجلس الإدارة	الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية	الإدارة التشغيلية
تحديد التوجه الاستراتيجي	ملكية المخاطر	قبول المخاطر المتبقية	تحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها وتخفيف حدتها بصفة مستمرة

نشاط التدقيق الداخلي ← التقييم والتأكيد الدوري

دور التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

الأدوار الأساسية
تأكيدي - Assurance

- تقييم إطار عمل واستراتيجية إدارة المخاطر
- تقييم فاعلية وكفاءة عمليات إدارة المخاطر (تحديد، وتقييم، واستجابة)
- مراجعة مختلف التقارير
- تنبيه الإدارة بخصوص المخاطر الجديدة، والمخاطر التي لم يتم الاستجابة لها بشكل مناسب، والمخاطر المقبولة بشكل غير مناسب من الإدارة

الأدوار المشروعة مع التحوط
استشاري - Consulting

- المساعدة في بناء وتطوير إطار عمل واستراتيجية إدارة المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة لاعتمادها
- قيادة عملية تأسيس إدارة المخاطر
- المساعدة في إعداد التقارير حول المخاطر
- تنسيق أنشطة إدارة المخاطر
- تقديم التدريب للإدارة
- المساعدة في عملية إدارة المخاطر

الأدوار التي يجب عدم توليها

- تحديد الدرجة المقبولة (شهية الإدارة) من المخاطر
- فرض عمليات إدارة المخاطر
- اتخاذ قرارات بخصوص الاستجابة للمخاطر أو تنفيذ ما يمثل استجابة للمخاطر بالنيابة عن الإدارة
- مسؤولية إدارة المخاطر
- تقديم تأكيدات حول المخاطر بالنيابة عن الإدارة

أبرز المخاطر التي تقلق قيادات المؤسسات

أهم المخاطر على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي	2021	2020	الاتجاه
الأوضاع الاقتصادية العالمية والمحلية والتي تسببت في تراجع فرص النمو	6.61	5.83	⬆
التغير والتشدد في المتطلبات التشريعية والرقابية	6.51	6.06	⬆
تهديدات **الاختراقات الإلكترونية** والتي قد تعطل العمليات التشغيلية الأساسية و/أو تضر بالسمعة	5.91	5.80	⬆
سرعة التطور في التقنيات وظهور أخرى جديدة مما قد يعطل نموذج عمل الشركة	5.88	5.48	⬆
أمن المعلومات والخصوصية	5.87	5.55	⬆
جذب والمحافظة على **أصحاب الكفاءات والقيادات** وصعوبات الاحلال الوظيفي	5.76	5.63	⬆
التذبذب بأسواق المال العالمية والعملات	5.67	5.33	⬆
الثقافة التنظيمية قد لا تشجع بالشكل الكافي على تحديد المخاطر الهامة وتصعيدها بالوقت المناسب	5.66	5.30	⬆
مقاومة التغيير مما يحد من المقدرة على إجراء التعديلات اللازمة لنموذج الأعمال والعمليات الأساسية	5.63	5.40	⬆
المحافظة على **ولاء العملاء** في ظل التغيير المستمر في تفضيلاتهم	5.62	5.28	⬆

أطر إدارة المخاطر

1) إطار كوسو لإدارة المخاطر المؤسسية (COSO-ERM) – نسخة 2017.

2) آيزو 31000:2018

إدارة المخاطر المؤسسية ((Enterprise Risk Management

إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM 2017): الثقافة والقدرات والممارسات المدمجة مع عملية تحديد الاستراتيجية والأداء, والتي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة المخاطر في سعيها لخلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها.

إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية منسجمة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد الفرص والتهديدات المحتملة على مستوى المؤسسة, والتي تؤثر على تحقيق أهدافها, وتقييم تلك الفرص والتهديدات والاستجابة لها وتبليغها.

كوسو لإدارة المخاطر المؤسسية COSO-ERM نسخة 2017

كوسو لإدارة المخاطر المؤسسية COSO-ERM نسخة 2017

Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance

إدارة المخاطر المؤسسية: المدمجة مع الاستراتيجية والأداء

- يأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد/اعتبارات للاستراتيجية والأهداف والأداء:

1) المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية والأهداف المعتمدة والأداء المرتبط بها.
2) وجود احتمال بعدم انسجام الاستراتيجية والأهداف المعتمدة والأداء المرتبط بها مع الرؤية والرسالة
3) تبعات الاستراتيجية المختارة (كل استراتيجية مختارة لها Risk Profile خاص بها)

- يتكون من 20 مبدأ موزعة على خمسة مجموعات.

كوسو لإدارة المخاطر المؤسسية COSO-ERM نسخة 2017

مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية

Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
الحوكمة والثقافة	وضع الاستراتيجية والأهداف	الأداء	المراجعة والتنقيح	المعلومات والاتصالات وإعداد التقارير
1) رقابة المجلس على المخاطر 2) وضع الهياكل التشغيلية 3) تعريف الثقافة المطلوبة 4) إظهار الالتزام بالقيم الأساسية 5) جذب ذوي المؤهلات وتطويرهم والاحتفاظ بهم	6) تحليل سياق العمل 7) تحديد شهية المخاطر 8) تقييم الاستراتيجيات البديلة 9) صياغة أهداف العمل	10) تحديد المخاطر 11) تقييم شدة المخاطر 12) ترتيب المخاطر وفقاً لأولوياتها 13) تنفيذ الاستجابات للمخاطر 14) وضع الرؤية الشاملة للمخاطر	15) تقييم التغيرات الجوهرية 16) مراجعة المخاطر والأداء 17) السعي وراء تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية	18) الاستفادة من المعلومات والتكنولوجيا 19) إيصال المعلومات حول المخاطر 20) إعداد التقارير عن المخاطر والثقافة والأداء

آيزو 31000:2018

آيزو 31000:2018 عبارة عن معيار/مواصفة لإدارة المخاطر تم وضعه من قبل المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) في عام 2009 , وتم تحديثه في عام 2018.

وفقاً لآيزو 31000:2018 فإن إدارة المخاطر:

1) تساعد المؤسسات في تحديد استراتيجياتها, وتحقيق أهدافها, واتخاذ قرارات مستنيرة.

2) هي جزء من عملية الحوكمة والقيادة.

3) هي جزء من كافة الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة.

4) تأخذ في الاعتبار السياقين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

آيزو 31000:2018

المواصفة تتكون من:

1) النطاق
2) المصطلحات والتعريفات
3) المبادئ
4) إطار العمل
5) العملية

1) نطاق آيزو 31000:2018

تناسب جميع المؤسسات بغض النظر عن:

1) القطاع الذي تنتمي له أو الصناعة.
2) الحجم.
3) طبيعة بيئة العمل.
4) مستوى النضج أو العمر.
5) طبيعة المخاطر الممكن التعرض لها.

يمكن تطبيق المواصفة على أي نشاط (Activity) أو حتى قرار (Decision).

2) تعريفات ومصطلحات آيزو 31000:2018

المخاطرة: تأثير عدم اليقين على الأهداف.

إدارة المخاطر: الأنشطة المنسقة لتوجيه والتحكم بالمؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر.

أصحاب المصلحة: شخص أو مؤسسة يمكن أن تؤثر على قرار أو نشاط أو تتأثر به أو تعتبر نفسها متأثرة به.

مصدر المخاطرة: العنصر الذي يمكن أن يؤدي بمفرده أو في تركيبة إلى نشوء المخاطر.

2) تعريفات ومصطلحات آيزو 31000:2018

الحدث: حدوث أو تغير في مجموعة معينة من الظروف.

العاقبة: نتيجة حدث يؤثر على الأهداف.

الاحتمالية: فرصة حدوث شيء ما.

التحكم: التدبير الذي يحافظ و/أو يعدل المخاطر.

آيزو 31000:2018

3) المبادئ
Principles

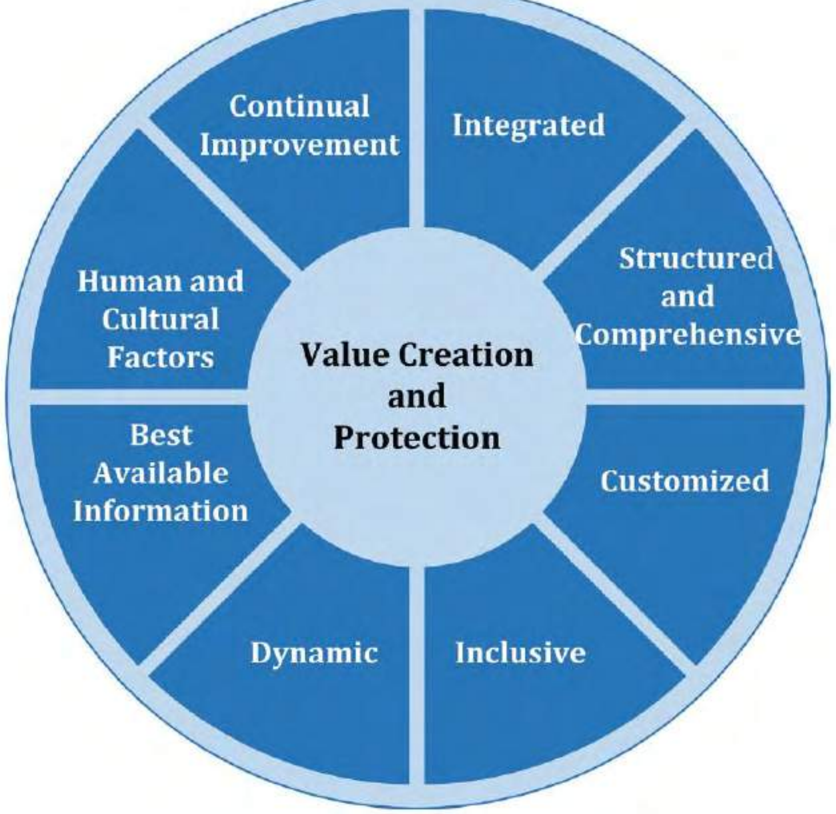
4) إطار العمل
Framework

5) العملية
Process

لماذا السهم باتجاهين؟

السبب: أثناء العمل على إدارة المخاطر (العملية) ممكن الرجوع للإطار وتعديله بما يتناسب مع المؤسسة والتغير في بيئة عملها

3) مبادئ آيزو 31000:2018



3) مبادئ آيزو 31000:2018

1) **متكاملة:** إدارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من جميع أنشطة المؤسسة.

2) **منظمة وشاملة:** يساهم النهج المنظم والشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.

3) **مخصصة:** يتم تخصيص إطار وعملية إدارة المخاطر بما يتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة فيما يتعلق بأهدافها.

4) **شاملة:** المشاركة المناسبة من قبل الأطراف المعنية في عملية إدارة المخاطر تمكن من أخذ وجهات نظرهم ومعارفهم وتصوراتهم في الاعتبار, والاستفادة منها.

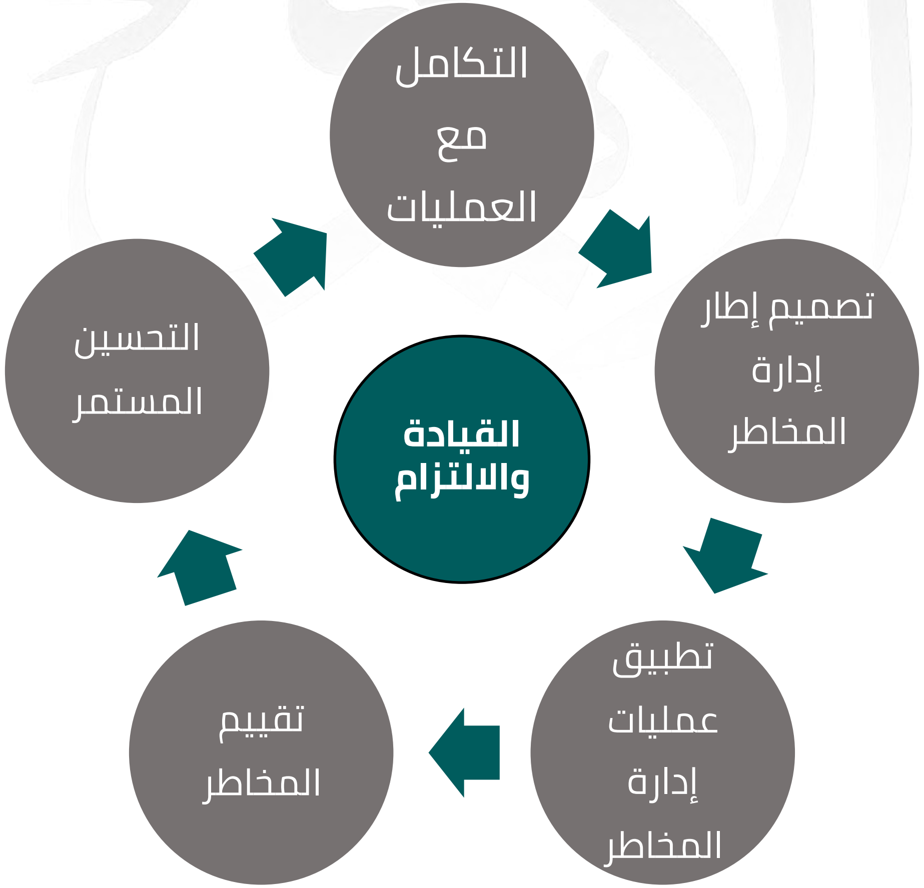
5) **ديناميكية:** تنشأ المخاطر أو تتغير أو تختفي عند تغير بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية. إدارة المخاطر تتوقع التغيرات في المخاطر وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي التوقيت المناسب.

3) مبادئ آيزو 31000:2018

6) تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة: مدخلات عملية إدارة المخاطر مبنية على المعلومات التاريخية والحالية بالإضافة للتوقعات. عملية إدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار أي قيود وعدم اليقين في هذه المعلومات. يجب أن تكون المعلومات حسنة التوقيت وواضحة ومتاحة للأطراف المعنية.

7) تأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والبشرية: السلوك البشري والثقافة تؤثر بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في جميع المستويات والمراحل.

8) التحسين المستمر: يتم تحسين إدارة المخاطر بشكل مستمر من خلال التعلم والخبرة.



القيادة والالتزام
التكامل مع العمليات
تصميم إطار إدارة المخاطر
تطبيق عمليات إدارة المخاطر
تقييم المخاطر
التحسين المستمر

Leadership and Commitment
Integration
Design
Implementation
Evaluation
Improvement

4) إطار عمل آيزو 31000:2018

يتمثل الغرض من إطار إدارة المخاطر في مساعدة المؤسسة على دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة.

فيما يلي مكونات الإطار:

القيادة والالتزام (Leadership and commitment): يتعين على الإدارة العليا والجهات الإشرافية (حيثما يتسنى) ضمان دمج إدارة المخاطر في كافة أنشطة المؤسسة، كما ينبغي منهم إظهار القيادة والالتزام.

1) **التكامل (Integration):** تقع مسؤولية إدارة المخاطر على كل شخص في المؤسسة. ينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزء غير منفصل عن غرض المؤسسة، وحوكمتها، وقيادتها، والتزامها، واستراتيجيتها، وأهدافها، وعملياتها.

4) إطار عمل آيزو 31000:2018

2) **التصميم (Design):** يتضمن تصميم إطار إدارة المخاطر ما يلي:

- فهم المؤسسة وسياقها الداخلي والخارجي. ويشمل السياق الخارجي العوامل الاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والمالية، والتكنولوجية، والعوامل المتعلقة بالاقتصاد والبيئة. وأما السياق الداخلي فيشمل رؤية المؤسسة، ورسالتها، وثقافتها، واستراتيجيتها، وهيكلها، وحوكمتها، ومواردها.
  - التعبير عن الالتزام بإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا والجهات الإشرافية.
  - تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر
  - تخصيص ما يكفي من الموارد لإدارة المخاطر.
  - تأسيس التبليغ والمشورة بهدف دعم الإطار.

استثمار المستقبل
FUTURE INVESTMENT
متخصصون في الأوقاف والوصايا

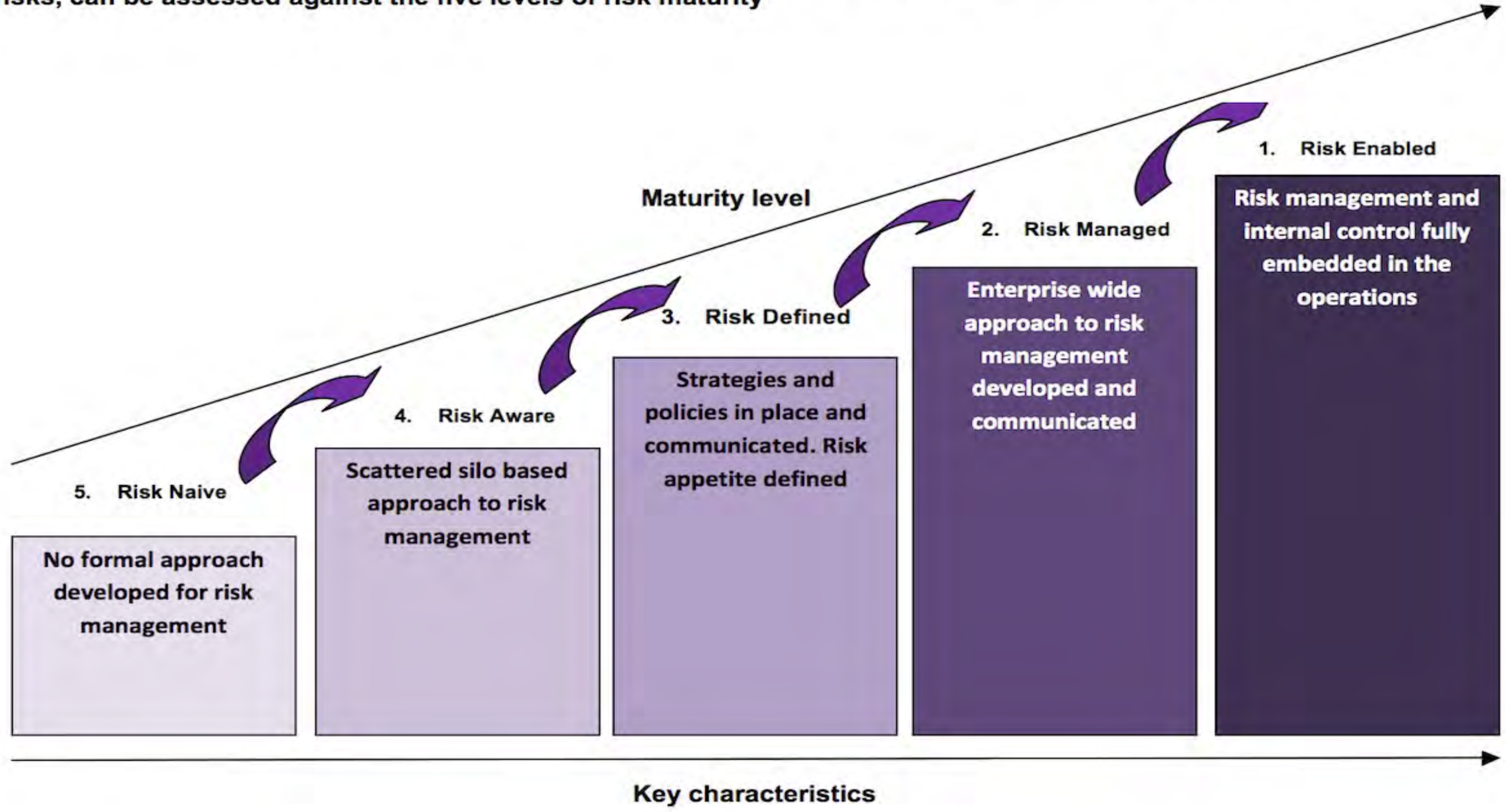
4) إطار عمل آيزو 31000:2018

3) **التنفيذ (Implementation):** وضع خطة التنفيذ، وتنفيذ عملية إدارة المخاطر.

4) **التقييم (Evaluation):** قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل دوري مقارنة مع الغرض منه.

5) **التحسين (Improvement):** تحسين الإطار لمعالجة التغييرات الداخلية والخارجية.

The effectiveness of a company's risk management system, in identifying and managing their principle business risks, can be assessed against the five levels of risk maturity



شكراً

أسئلة وأجوبة