

# دليل إدارة المخاطر والأزمات



## 1. المقدمة:

هناك اهتمام متزايد علي مستوى القيادات والقطاعات الحكومية للنظر في مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر مدعوماً بالمبادرات المنبثقة من رؤية مصر 2030، وتجاوباً مع المخاطر المصاحبة لها ومتغيرات الأحداث علي الصعيد المحلي والدولي. علي ضوء ذلك تم إعداد هذا الدليل المختصر لتلبية الحاجة لوجود إرشادات للممارسات الجيدة والقائمة علي المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وذلك لتوضيح الخطوات الأساسية لبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر بما يساعد علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستغلال مجموعة من الفرص الجديدة التي توفرها التغيرات التقنية والبيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدث في الدولة بشكل افضل.

يوصي هذا الدليل بشكل عام علي التبنى المبكر لإدارة المخاطر ليس كمسألة امتثال وإنما كممارسات قياسية تتماشى مع الحوكمة الرشيدة، بهدف اتخاذ جميع الخطوات اللازمة للوقاية والحد من المخاطر، وتوجيه سلوكيات الأفراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة، ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسية الكلية لتحقيق النتائج المرجوة.

يلخص هذا الدليل أهم الإرشادات لتصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر والمبادئ الأساسية لها بما يتناسب مع رؤى التطوير، وتجدر الإشارة إلي انه من الضروري أن تتولي قطاعات المعهد عملية تطوير وتحسين ممارستها، بما يتجاوز الحد الأدنى الضروري في إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفاتها.

## 2. إدارة المخاطر وأهميتها:

تعتبر إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في الهيئات، كما أنها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي. وكون أن إدارة المخاطر تساعد علي تقليل المخاطر تساعد علي

تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ علي استدامة الأعمال، ومن خلال الاستقراء المستمر للمستقبل واختلاق أحداث وسيناريوهات (توقع الأسوأ)، فإنه من المهم الإشارة إلي أن المخاطر الفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. حيث يكون تركيز سياسات إدارة المخاطر الفعالة على الفرص بقدر تركيزها على المخاطر، علماً بأن الإخفاق في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المعهد هو خطر في حد ذاته. وينبغي التأكيد على إدارة المخاطر لا تضمن إمكانية تحديد جميع المخاطر الهامة والتصدي لها وتحقيق الأهداف وإنما تعزز تلك الإمكانية.

### 3. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر:

تعتمد المبادئ الموضحة تالياً علي أربع عناصر أساسية تمثل السياسة العامة للمعهد في إدارة المخاطر والمتمثلة في :

- الوقاية من المخاطر بأنواعها المختلفة ومنع حدوثها أو تكرارها قدر الإمكان.
- الاستعداد الكامل للتعامل مع المخاطر حال حدوثها بشكل فعال.
- تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر والتنبيه بالمخاطر قبل حدوثها.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر لدى منسوبي المعهد وروادها.

### 3-1- القيادة والحوكمة:

ينبغي أن تكون ثقافة وأنشطة إدارة المخاطر جزء من قيادة وحوكمة المعهد، وأساسية في إدارتها وتوجيهها وضبط أعمالها على جميع المستويات التنظيمية والإدارية. وعلى المعهد حوكمة إدارة مخاطر مناسبة لطبيعة أعماله ونطاقه وثقافته والتي تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات الجميع، وآلية ومنهجية إدارة المخاطر ورفع التقارير ومنع التكرار في إطار سياسة المعهد لإدارة المخاطر وكيفية الاستجابة لها وفق أربع مستويات محددة وهي:

- إما تجنب الخطر ما أمكن.
- أو تقليل احتمال حدوث الخطر أو تداعياته.

- أو تحويل الخطر
- أو قبول الخطر تحت المراقبة والسيطرة؟

### 3-2- التكامل:

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمعهد والتي تتضمن الآتي:

- تحديد وإعداد إستراتيجية وخطط الكلية التنفيذية.
- إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع المعهد.
- تحديد أولويات الموارد.
- إدارة الأداء.
- إدارة الأصول بكافة أنواعها.

### 3-4- إجراءات إدارة المخاطر

يجب أن تتضمن إجراءات إدارة المخاطر العناصر التالية:

#### أولاً تحديد المخاطر:

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها المعهد والتي قد تؤثر علي تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للمعهد أم لا، بالإضافة إلي المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية للتعرض إلي المخاطر.

## ثانياً تقييم المخاطر:

تهدف عملية تقييم المخاطر إلي التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل المعهد للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر. وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع اصحاب الخبرات للمراجعة والاعتماد.

## ثالثاً معالجة المخاطر:

تهدف عملية معالجة المخاطر إلي اختيار أنسب الحلول والإجراءات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. كجزء من معالجة المخاطر، ينبغي علي المعهد تحديد كيفية تنفيذ الإجراءات الموصي بها، بحيث يتم فهم الترتيبات التالية:

- تحديد الإجراءات، وما يترتب عليها من فوائد متوقعة والتزامات إدارية ومالية.
- الإجراءات المتوقع تنفيذها.
- الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.
- الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم في تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- التاريخ المتوقع للأنتهاء من معالجة الخطر.

## رابعاً مراقبة المخاطر:

تهدف عملية معالجة المخاطر إلي مراقبة المخاطر خال دورة حياة الخطر أي ما قبل وخال وبعد معالجتها، وتدعم المراقبة المستمرة الفهم المتكامل لكافة المخاطر وفعالية البيئة الرقابية للجهة لتوفير تأكيد معقول بشأن إدارة مخاطرهما ضمن المستويات المقبولة. وعلي المعهد دمج نتائج المراقبة والمراجعة

في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس وإعداد التقارير علي نطاق المعهد. وتهدف مراقبة المخاطر إلي الآتي:

- مشاركة نتائج إجراءات إدارة المخاطر عبر المعهد بشفافية.
- تقديم ورفع التقارير والمعلومات التي تساهم في صنع القرار.
- التحسين المستمر لأنشطة إدارة المخاطر.
- التفاعل مع اصحاب المصلحة.

### خامساً الإبلاغ عن المخاطر:

تهدف عملية الإبلاغ عن المخاطر إلي تحديد الجهات والمسؤولين في إدارة المخاطر، والغرض من الإبلاغ، وتصنيف المعلومات والتقارير المطلوبة، وألية رفعها، ودورية الإبلاغ. وينبغي أن تدعم المعلومات والتقارير إدارة المعهد لتقييم ما إذا كان اتخاذ القرارات يتم في حدود تقبل وتحمل المخاطر لتحقيق الأهداف بفاعلية، ولمراجعة مدى كفاية وفعالية الضوابط الداخلية، ولتحديد الحاجة إلي إعادة تقييم الاستراتيجية والأهداف، أو إعادة النظر، أو تغيير السياسات، أو إعادة ترتيب أولويات الموارد وتحسين الضوابط أو تعديل حدود تقبل وتحمل المخاطر.

### 3-5- التحسين والتطوير:

ينبغي على إدارة المعهد مراجعة وتحديث إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر لضمان مواءمة أنشطة إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع التغييرات الخارجية والداخلية. كما ينبغي على الإدارة أن تعمل باستمرار على تحسين كفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر. وفي سياق إنشاء إدارة المخاطر ينبغي القيام بتقييم القدرة الخاصة بالممارسات الحالية لإدارة المخاطر، وبناءً عليها يتم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير قدرات إدارة المخاطر والوصول إلي مراحل نضج متقدمة كما هو موضح علي النحو التالي:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتمد النجاح في هذه المرحلة على الأفراد.</li> <li>• لا يوجد لدى الأفراد وعي بممارسات إدارة المخاطر.</li> <li>• لا تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل استباقي، بل على أساس رد الفعل.</li> <li>• لا يوجد آلية وأهداف شاملة لإدارة المخاطر.</li> </ul>                                                                                                                                                           | <p>إدارة<br/>ناشئة</p>             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتباين القدرات بين قطاعات المعهد.</li> <li>• مستوى التنسيق بين القطاعات منخفض.</li> <li>• تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل منفرد.</li> <li>• يوجد تباين بين وظائف المراقبة والإبلاغ.</li> <li>• يوجد بعض الخبرات في عدد محدود من أنواع المخاطر.</li> </ul>                                                                                                                                                  | <p>إدارة<br/>متطورة<br/>جزئياً</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء تقييم للمخاطر على مستوى المعهد.</li> <li>• إجراءات إدارة المخاطر معرفة وموثقة.</li> <li>• توجد نظرة مستقبلية وآلية للمسائلة.</li> <li>• إطار عمل مشترك وسياسة محددة، بالإضافة إلى وجود مخاطر موثقة ونهج استباقي واضح للمسائلة.</li> <li>• الإبلاغ عن أهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه المعهد للإدارات العليا.</li> <li>• وجود أنشطة للتوعية.</li> <li>• وجود إدارة متخصصة في المخاطر.</li> </ul> | <p>إدارة<br/>شاملة</p>             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة متكاملة للمخاطر والحد منها.</li> <li>• تنسيق كامل وفعال بين قطاعات المعهد وإدارته.</li> <li>• حدود تقبل وتحمل المخاطر محددة وواضحة.</li> <li>• تطبيق التحول الرقمي لإجراءات إدارة المخاطر.</li> <li>• مراقبة المخاطر على مستوى المعهد وقياسها والإبلاغ عنها.</li> <li>• وجود خطط للطوارئ واجراءات للتصعيد.</li> <li>• إدراج مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر في كافة أنشطة المعهد.</li> </ul>          | <p>إدارة<br/>متكاملة</p>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على خلق القيمة المضافة والحفاظ عليها.</li> <li>• ارتباط المخاطر بشكل واضح مع الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>• القدرة على إدارة المخاطر بناءً على الأحداث السابقة والمرتبقة.</li> <li>• الأخذ في الاعتبار توصيات إدارة المخاطر عند وضع وتحديث الخطط الاستراتيجية</li> </ul>                                                                                                                        | <p>إدارة<br/>ذكية</p>              |