



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

إعداد د. وليد الدسوقي



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

إعداد د. وليد الدسوقي
صندوق النقد العربي
2019

© صندوق النقد العربي 2019

مفوق الطبع محفوظة

يعد أعضاء الدائرة الاقتصادية والفنية، وأعضاء الدوائر الفنية الأخرى بصندوق النقد العربي دراسات اقتصادية ومالية، وأوراق بحثية، يصدرها الصندوق، وينشرها على موقعه الرسمي بشبكة الإنترنت. تتناول هذه الإصدارات قضايا تتعلق بالسياسات النقدية والمصرفية والمالية والتجارية وأسواق المال وانعكاساتها على الاقتصادات العربية.

الآراء الواردة في هذه الدراسات والأوراق البحثية لا تمثل بالضرورة وجهة نظر صندوق النقد العربي، وتبقى معبرة عن وجهة نظر معد الدراسة.

لا يجوز نسخ أو اقتباس أي جزء من هذه الدراسة أو ترجمتها أو إعادة طباعتها بأي صورة دون موافقة خطية من صندوق النقد العربي الا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

توجه جميع المراسلات إلى العنوان التالي:

الدائرة المالية

صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818 - أبوظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف : +97126171502

فاكس : +97126326454

البريد الإلكتروني : Finance@amfad.org.ae

Website : <http://www.amf.org.ae>

المحتويات

1	تقديم
2	أهمية الدراسة
2	هدف الدراسة
3	1. مفهوم وأهمية رقابة إدارة المخاطر
5	2. مفهوم ومستويات نضج إدارة المخاطر
10	3. مقترح منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر
13	4. مقترح نموذج تقييم نضج إدارة المخاطر
13	1.4 تقدير درجة نضج إدارة المخاطر
15	2.4 المرحلة الأولى: صياغة النموذج
16	3.4 المرحلة الثانية: تحديد محاور (سمات) النموذج وعناصرها
18	4.4 المرحلة الثالثة: مؤشرات التقييم لعناصر النضج
27	5.4 المرحلة الرابعة: أسس قياس مكونات النموذج
37	6.4 المرحلة الخامسة: صياغة معادلات النموذج وتطبيقها
40	7.4 المرحلة السادسة: تطبيق نموذج تقييم نضج إدارة المخاطر
40	8.4 المرحلة السابعة: تقييم النموذج وتحديثه
40	5. رحلة النضج لإدارة المخاطر

تقديم

وجود الخطر والتعامل معه بإطار الأنشطة المؤسسية على تنوعها ليس بشأن جديد بالمعنى العام. لكن مفهوم إدارة المخاطر كمنهجية لتعزيز السلامة الاقتصادية والمالية وتطبيقاته كإحدى الأدوات الأساسية لبلورة الخطط الإستراتيجية، بات شأن محوري مع انفتاح الاقتصاديات العالمية والتطور التقني، وما آلت إليه العلاقات المحلية والإقليمية والدولية من تشابك متزايد، مما دفع المؤسسات إلى مراجعة منهجيات إدارة المخاطر والنظر في كيفية تعزيز دورها في التنافسية وزيادة الفاعلية في الأداء، بذلك لم تعد تقتصر رؤية إدارة المخاطر على تطبيق إجراءات تقييم المخاطر لتحديد وإدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر في قدرتها على تقديم خدمات منتظمة إلى المؤسسات المستفيدة والأطراف ذات العلاقة، وما يتصل بذلك من أساليب وإجراءات لتحديد المخاطر الرئيسية لأنشطة المؤسسات وعملياتها وتطبيق معايير ملائمة لرصد ومعالجة تلك المخاطر.

الرؤية المُستجدة لإدارة المخاطر تكمن في مدى كفاءة وفاعلية آلية الرقابة على تطبيق المعايير الملائمة وتطوير منهجيات تميز القدرات المؤسسية لإدارة المخاطر. تختلف آليات الرقابة والمتابعة فيما يخص عملية إدارة المخاطر من مؤسسة لأخرى بحسب حجمها وطبيعة عملها وهيكلية المخاطر التي تواجهها ومدى نضج إدارة المخاطر بها، ذلك على ضوء تسارع وتيرة التغيرات الداخلية والخارجية التي أضفت مزيداً من التحديات على المؤسسات خاصة تلك التي تقدم خدمات مالية. مما استدعى تطوير هياكلها وإعادة هندسة عملياتها وتحسين أساليب وإستراتيجيات إدارة المخاطر لديها وبلورة أساليب جمع وتحليل المعلومات الملائمة والموثوقة اللازمة لإدارة المخاطر ولتحقيق أهدافها.

أهمية الدراسة

تأتي الدراسة في إطار السعي إلى تحقيق استمرارية بيئة عمل فعّالة ومنظومة إجراءات رقابية تلاءم تطوّر أنشطة ووظائف المؤسسات، وتوجّهها للتقييم الذاتي بهدف تحسين الأداء من خلال تطوير إجراءات العمل الداخلية وفقاً لأفضل الممارسات، بما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الكلي ومواكبة المستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وإدارة المخاطر بصفة خاصة، ومن ثم تعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة التي تُعد جوهرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، أخذاً بالاعتبار أهمية بُعد تقوية مسارات العمل الأساسية التي يجب التميّز بها.

تستند الدراسة أيضاً، في سياق تطبيق أفضل الممارسات، على المبادئ التوجيهية الصادرة عن مجموعة المنظمات المهنية "COSO"⁽¹⁾ في الإصدار الأخير عام 2017. تركّز الدراسة على أهمية تأصيل منهج ديناميكي لإدارة المخاطر وزيادة الوعي المؤسسي، وتفعيل إجراءات الإشراف والتأكد بشكل مستمر من كفاية إجراءات الرقابة والضبط على المستوى المؤسسي. كما تستهدف الدراسة وضع آلية تلقائية لتحديث مرجعيات إدارة المخاطر بالمؤسسات.

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استعراض مرنّياتٍ لمنهجية تجريبية لتقييم نضج إدارة المخاطر في المؤسسات كإحدى الأدوات الرقابية الفعّالة بإطار تعزيز دور إدارة المخاطر. كما تستعرض مقترح نموذج تطبيقي لتلك المنهجية على مستوى الوحدات التنظيمية في المؤسسات، وصولاً إلى التقييم الشامل لنضج إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي الكلي.

(1) منظمة تطوعية بدأت أعمالها عام 1985، هدفت إلى تقديم الإرشادات للإدارة التنفيذية فيما يتعلق بإجراءات الرقابة الداخلية وسلامة التقارير المالية، ومتابعة مدى الالتزام بأداب وقواعد المهنة. تتألف من 5 منظمات تختص بمجالات الإدارة المالية، والمحاسبة، والتدقيق. المنظمات هي المعهد الأمريكي للمحاسبين، وجمعية المحاسبة الأمريكية، ومعهد المدققين الداخليين، ومعهد المحاسبين الإداريين، ومعهد الإدارة المالية الدولية.

1. مفهوم وأهمية رقابة إدارة المخاطر

تُشير الدراسات الحديثة، آخرها التقرير المنشور في مجلة (Journal of Accountancy) إصدار شهر سبتمبر 2018 التي تصدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين المعتمدين (AICPA) لأهمية إدراك الإدارة العليا لتنظيم مهام إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي. يعرض التقرير تساؤلات حول الجهة التي تقود إدارة المخاطر. فبدون شخص أو مجموعة أشخاص مُكلفين تحديداً للتركيز على مهام تصميم وتنفيذ مسار لإدارة المخاطر يُطبَّق على المستوى المؤسسي، فإن مقارنة المؤسسة للإشراف على المخاطر من المرجح أن يكون عشوائياً وغير كافٍ للرقابة بفاعلية على المخاطر المتعددة والمتقاطعة. لذلك إن تعيين شخص لقيادة إدارة المخاطر أو تكليف لجنة على مستوى الإدارة يعتبر مؤشراً أساسياً في تقييم مستوى جهود إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي.

تُشير الدراسات كذلك إلى أن بعض المؤسسات تقوم بإنشاء لجان لإدارة المخاطر مكونة من قيادي الوحدات التنظيمية التشغيلية الأساسية، يجتمعون بانتظام لمناقشة مخاطر المؤسسة. من أهم ما تنصح به الدراسات، على ضوء تجارب بعض المؤسسات، هو تطوير تقارير متابعة إدارة المخاطر، ذلك بتضمين تلك التقارير مؤشرات لأهم المخاطر (Key Risk Indicators) تمكّن الإدارة من مراقبة التغيرات في بيئة الأعمال، مما يتطلب بدوره تحديد المعلومات الأساسية المطلوبة لمراقبة إدارة المخاطر، والتي تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في تحديدها. تنصح الدراسات باقتصار المخاطر الجوهرية التي تراجعها الإدارة العليا على عددٍ يتراوح بين خمسة إلى عشرين مؤشراً، تُقدّم دورياً تقارير بشأنها إلى مجلس الإدارة. كما تنصح الدراسة أن يقتصر التقرير على ملفٍ لكل خطر جوهري، يتكوّن من مفهوم الخطر (Risk Concern)، ومدى إمكانية تحقّقه (Likelihood of Occurrence)، ومدى تأثيره على المؤسسة، وكيف تتعامل المؤسسة مع كلٍ من المخاطر الجوهرية المرصودة، كذلك المؤشرات التقييمية المستخدمة لمراقبة المخاطر دورياً.

تُلقى الدراسات الحديثة الضوء كذلك على مدى فاعلية الإدارة في مراقبة المخاطر، وأهم العناصر التي يوصى بالانتباه إليها بسياق تصميم وتطبيق مسارات إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي، يُذكر منها:

- مسؤولية الإشراف على مسارات إدارة المخاطر وتبعيةها إدارياً، ويُصح أن تكون متصلة مباشرة بالإدارة العليا، مع إمكانية التواصل مع مجلس الإدارة.
- نطاق المسؤوليات.
- دور لجنة إدارة المخاطر على مستوى الإدارة التنفيذية.
- العلاقات فيما بين الوحدات المختلفة المعنية بإدارة المخاطر.
- الإجراءات المتبعة لتحديد المخاطر، وقياسها، وتقييمها والتقرير عنها.
- مدى فاعلية مجلس الإدارة بالإشراف على مسار تقييم المخاطر، والتوجيه بشأنها.
- مدى فاعلية نظم المعلوماتية في إظهار المخاطر الجوهرية والتقرير عنها.

تأسيساً على ذلك، الرقابة (Monitoring) بمفهومها الشامل في منهجيات إدارة المخاطر لا تقتصر على إجراءات مراقبة المتغيرات في المخاطر فحسب، بل تمتد إلى مراقبة عملية إدارة المخاطر والتقرير عن الاداء بصورة مستمرة على مستوى الوحدات التنظيمية وعلى المستوى المؤسسي. بذلك يتشكل نظام رقابي متكامل يعمل على تحقيق اهداف إدارة المخاطر بالمؤسسة، من خلال تحقيق كفاءة وفاعلية الإجراءات وانتظام وسلامة الضوابط المكونة لعملية إدارة المخاطر، عبر التقييم والتحسين والتطوير المستمر للأداء والتأكد من تطبيق الأطر والسياسات والإجراءات المعتمدة في إطار مؤسسي. بالتالي إمكانية الاعتماد على تقارير أداء إدارة المخاطر وضمن إعدادها بصورة دورية وفقاً للمعايير والمرجعيات الأساسية لإدارة المخاطر التي تحقق بشكل ملائم سلامة وصحة عمليات رصد وتقييم

ومتابعة المخاطر الرئيسية، بما يضمن انسيابية وانتظام العمل في كافة مسارات الأنشطة، ومن ثم تحقيق قيمة مضافة فيما يخص رصد وتقييم المخاطر وآليات التقرير الدوري عنها.

بذلك يعدّ تفعيل الأدوات والإجراءات الرقابية أحد المكونات الرئيسية في الانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة المخاطر إلى تأصيل مفهوم أكثر شمولاً واتساعاً وهو إدارة المخاطر الفعّالة (Effective Risk Management).

يقصد بإدارة المخاطر الفعّالة، الأسلوب الذي يتم من خلاله التأكّد من فاعلية تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة لإدارة المخاطر، وأن يتطور الاداء المؤسسي بخصوص أنشطة ووظائف إدارة المخاطر ليصل إلى مستوى التقرير للإدارة العليا عن فاعلية هذه الأطر والمرجعيات التي استندت عليها عمليات إدارة المخاطر، وآليات مراقبة أداءها لأغراض تطويرها وتحسينها وفقاً لأفضل الممارسات. إحدى الأدوات الهامة في الإدارة الفعّالة للمخاطر هي منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر.

2. مفهوم ومستويات نضج إدارة المخاطر

تماشياً مع الجهود الدولية الرامية إلى تأصيل مفاهيم نظم إدارة المخاطر وتحسين آليات تطبيقها، تلاقت جهود العديد من فرق العمل مع هيئات ومؤسسات إدارة المخاطر المعروفة بهدف مواكبة التطور في مجال إدارة المخاطر. منذ العام 2005 نشطت لجنة إدارة المخاطر المؤسسية المنبثقة من لجنة المخاطر والتأمين [RIMS) Risk and Insurance Management Society] في تشجيع تطبيق أدوات رقابية ومنهجيات ملائمة لقياس مدى نضج عملية إدارة المخاطر. الشكل رقم (1) يعرض ملخصاً بخصائص مستويات نضج عملية إدارة المخاطر من منظور اللجنة، بمثابة خارطة النضج، إذا صحّ التعبير، ويمكن إعتباره إطاراً مرجعياً يستفاد منه في بلورة منهجية لتقييم مدى نضج إدارة المخاطر في المؤسسات.

يقصد بنضج إدارة المخاطر، مدى التقدّم في وضع وتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة وفقاً لأفضل المعايير الدولية واستناداً على المرجعيات المعتمدة داخلياً. يستند قياس التقدّم كذلك على درجة إستدامة وكفاءة وفاعلية وإستقلالية الممارسات خلال كافة مراحل عملية إدارة المخاطر، بما يعزّز بيئة الرقابة الداخلية على كافة الانشطة المؤثرة على وظائف إدارة المخاطر.

يندرج مستوى نضج إدارة المخاطر استناداً إلى خارطة النضج على خمسة مستويات [Maturity levels Characteristics (ML)]. يشتمل كل مستوى على مجموعة محدّدة من الخصائص المرجعية في قياس مدى بلوغ المؤسسة مراحل النضج لكل من العناصر المكوّنة لعملية إدارة المخاطر.

يختلف النموذج الذي ترى أي مؤسسة تطبيقه لتقييم مدى نضج المخاطر باختلاف طبيعة وبيئة أعمالها وحجم ونطاق أنشطتها. لذلك قد تركز بعض المؤسسات على خصائص معينة أكثر من غيرها، لكن ذلك لا يشكّل خروجاً عن المنهجية الإطارية التي تُدرج نضج إدارة المخاطر على خمس مستويات:

- المستوى الأول العشوائي (Ad hoc) يمثل حالة المؤسسة التي لا توجد فيها منهجية محددة لإدارة المخاطر، حيث تدار أنشطة إدارة المخاطر بشكلٍ شبه عشوائي وتتأثر بالمتغيرات الظرفية التي تمرّ بها المؤسسة وقت الحاجة وهو ما يعكس ارتفاع درجة الخطر نتيجة انخفاض درجة النضج.
- المستوى الثاني وهو ما يعرف بالمستوى الأساسي (Initial)، وهو يعبر عن حال المؤسسات التي وضعت أطراً عامة وإجراءات لإدارة المخاطر لكنها غير شاملة أو تطبيقها غير منتظم وتستوجب مزيداً من الجهود الملموسة لكي تصبح إدارة المخاطر شاملة ومطبّقة بمفهوم موحد على المستوى المؤسسي،

لذلك فإنه على الرغم من إدراك المؤسسة لأهمية وجود إجراءات منظّمة لعملية إدارة المخاطر، إلا أن درجة النضج تعتبر منخفضة نتيجة أن هذه الإجراءات غير مكتملة وتتم في إطار فردي وغير منتظم وهو ما يُعرف (Silo Risk Management) نتيجة للأداء الفردي على صعيد إدارة المخاطر وعدم بلوغ المؤسسة لمفهوم موحد لإدارة المخاطر.

- تزداد درجة الوعي المؤسسي تدريجياً مع بلوغ المستويات الثلاثة التالية. حيث تشير خصائص المستوى الثالث وهو ما يعرف بمستوى **الانتظام (Repeatable)**، إلى تحسّن درجة النضج على ضوء وجود إجراءات ومرجعيات معتمدة لإدارة أنشطة ووظائف عملية إدارة المخاطر معروفة ويتم تطبيقها بإطار مؤسسي للمخاطر (Risk Profile). ويعتبر في هذه الحالة مستوى النضج متوسطاً.

- في المستوى الرابع، تعتبر المؤسسة قد بلغت درجة نضج إلى مستويات مطمئنة (**Managed**) تعكس سلامة الإجراءات ومنتظامها. وهو ما رأينا تعريفه بمستوى **الجودة** في نضج إدارة المخاطر، والبعض يطلق عليه مسمى مستوى الإطمئنان، وهو يعبر عن حال المؤسسات التي يبلغ فيها النضج مرحلة متقدمة في إدارة المخاطر، تمتاز بأداء منتظم ومتعدّد المستويات ينسجم مع الإجراءات الرقابية الداخلية، وتوفّر مقاييس لأداء إدارة المخاطر بإطار مؤسسي ووجود آليات لمتابعة ومراقبة درجة المستوى الكلي للمخاطر.

- المستوى الخامس والأخير يُعرف بمستوى **الريادة (Leadership)** في نضج إدارة المخاطر، تعبر عنه حالات المؤسسات التي تصل درجة النضج إلى حدّها الأقصى، يتمثل ذلك في فهم شامل وإدارة جيدة لجدول تقبّل المخاطر في إطار مؤسسي، إسترشاداً بأفضل الممارسات، وتأصيل الفهم المشترك من خلال تواصل فعال، واندماج إجراءات إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

شكل رقم (1)

خارطة نضج إدارة المخاطر

<ul style="list-style-type: none"> • تتم بشكل فردي، وبحسب الطلب • لا تتم بشكل رسمي. 	<ul style="list-style-type: none"> • المؤسسة تدرك اهمية وجود إجراءات لإدارة المخاطر. • وجود هيكل معتمد للإجراءات والترتيبات، ولكن الممارسات غير مكتملة وتنفذ بشكل فردي، ولا تتم بشكل منظم. • لا يوجد مفهوم موحد للخطر. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإجراءات معتمدة وموثقة ودورية. • توجد درجة من الوعي المؤسسي. • وجود إجراءات ومرجعيات يستند عليها في إعداد التقارير والاشراف. • توافق إدارة المخاطر مع بيئة العمليات الداخلية والخارجية، وتطبق الإجراءات في جميع الاقسام • يوجد تعريف للمستوى الكلي للمخاطر Risk Profile 	<ul style="list-style-type: none"> • تتم وفقاً لأطر ومرجعيات معتمدة تتوافق مع الإجراءات الرقابية الداخلية. • المعلومات موثقة ورسمية، وإدارة المخاطر تتم في إطار متعدد من المستويات والمسؤوليات. • يتم قياس الاداء وتقدير المخاطر وفقاً لمصفوفة معتمدة، تتوافق مع مصفوفة الاداء وذلك في الإطار المؤسسي. • وجود آلية لمتابعة ومراقبة درجة المستوى الكلي للمخاطر. • وجود فهم مشترك للإجراءات، من خلال تواصل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود فهم مشترك للإجراءات من خلال تواصل فعال • تتوافق الإجراءات كلياً مع المعايير الدولية واسترشاداً بأفضل الممارسات. • فهم جدول تقبل المخاطر في إطار مؤسسي. • تدخل ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
Ad hoc العشوائي	Initial الأساسي	Repeatable الانتظام	Managed الجودة	Leadership الريادة
<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الخطر مرتفع جداً • درجة النضج منخفضة جداً 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الخطر مرتفع • درجة النضج منخفضة 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الخطر متوسط • درجة النضج متوسطة 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الخطر منخفض • درجة النضج مرتفعة 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الخطر منخفض جداً • درجة النضج مرتفعة جداً

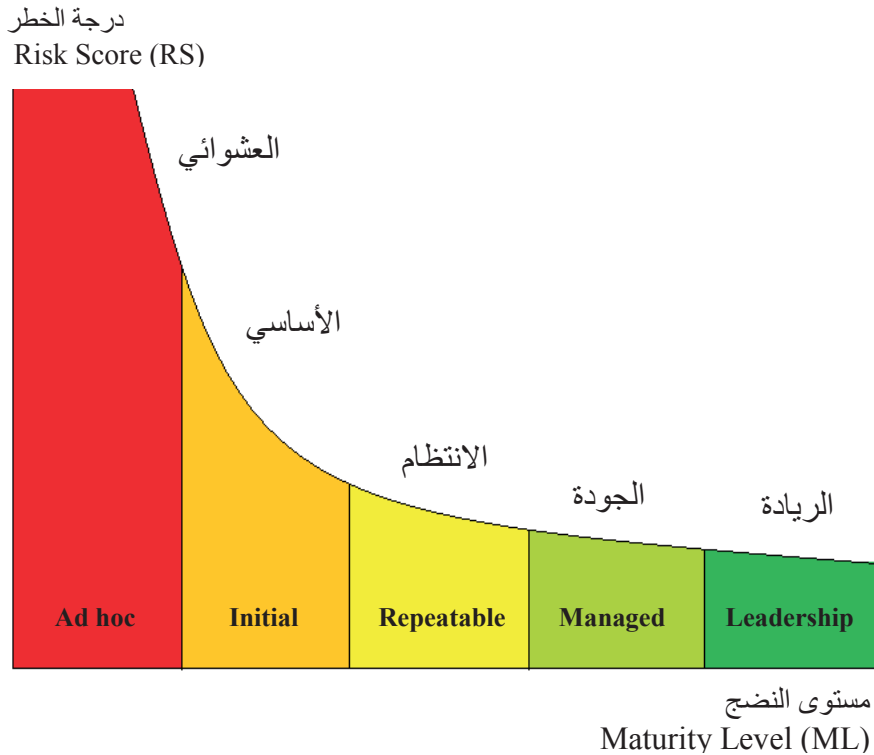
المصدر: ترجمة الكاتب من الأصل باللغة الإنجليزية:

Risk and Insurance Management Society, Inc. (RIMS) and Logic Manager - RIMS Executive Report. RIMS Risk Maturity Model 2015.
"Reproduced with express permission from RIMS, all rights reserved".

على ضوء خارطة النضج، يُلاحظ وجود علاقة عكسية بين مستويات النضج [Maturity Levels (ML)] وبين درجات الخطر [Risk Score (RS)] كما يظهر في الشكل البياني رقم (2) أدناه، الذي يتّضح منه أنه كلما ارتفعت درجة نضج عملية إدارة المخاطر تنخفض درجة الخطر المصاحبة لإدارة الأنشطة والوظائف المتعلقة بإدارة المخاطر مما يعني كفاءة وفاعلية الإجراءات ومنتظام وسلامة التطبيق في إطار مؤسسي. في المقابل ومع انخفاض درجة النضج تزداد درجة الخطر المصاحبة لأداء الأنشطة والوظائف مما يعني ان عملية إدارة المخاطر تسير في اتجاه يستوجب التدخل لتصويب المسار.

شكل رقم (2)

العلاقة بين درجات الخطر ومستويات نضج إدارة المخاطر



3. مقترح منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر

إن ثقافة إدارة المخاطر بأي مؤسسة تمرّ بمراحل نضج وتستوجب فتراتٍ من التوعية والتطبيق على مستوى الوحدات التنظيمية لبلوغ النضج على المستوى المؤسسي، إضافةً إلى حرص الإدارة على إنتهاج الممارسات المعيارية التي تُعزّز الحوكمة بسياق إدارة المخاطر. من هذا المنطلق يقصد بمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر، المنهجية التي تطبقها المؤسسة في تقييم فاعلية وانتظام تطبيق الأطر والمرجعيات المعتمدة لإدارة المخاطر في إطارٍ شاملٍ ومرن يسمح بتطوير وتحسين عملية إدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات. بذلك يفترض أن يؤدي تطبيق منهجية قياس نضج إدارة المخاطر إلى تعزيز تقارير أداء إدارة المخاطر لطمأنة الإدارة عن تطبيق إجراءات سليمة ومستدامة وفقاً لأفضل الممارسات.

يُذكر أن تقييم مدى النضج يتطلب وضع مؤشرات لقياس العناصر الأساسية المكوّنة له، التي قد تختلف من مؤسسة لأخرى في التفاصيل، وليس في الجوهر. فقد حظي قياس نضج إدارة المخاطر على اهتمام فرق العمل والجهات الدولية المتخصصة في ضوء التطور في بيئة الأعمال وما اكتنفها من تغييرات اقتصادية وقانونية وتحولات جذرية صاحبت الثورة المعلوماتية أضفت المزيد من التحديات حول أهمية دقة وصحة وموثوقية البيانات والتقارير المتعلقة بالأداء بصفة عامة، وإدارة المخاطر بصفة خاصة.

على ضوء ذلك، عمّدت المؤسسات على تطوير المؤشرات التي يتم من خلالها قياس النضج وفق مقاييس كمية تعزّز المقاييس النوعية، وبحيث تعكس ما يستجد من تغييرات تستدعي التقييم والتقدير والانتباه لتأثيراتها، ومن ثم تكون تقارير الأداء إنعكاس للواقع بكل متغيراته وتحدياته ويمكن الإستناد إليها في إعتداد استراتيجيات مواجهة وإدارة المخاطر.

تتمثل منهجية تقييم النضج في وضع مؤشرات كمية لقياس درجة نضج إدارة المخاطر، للعناصر المكونة لكل من المستويات الخمسة التي تعبر عن درجة النضج الكلي، بحيث تعكس تأثير كل مستوى وأهميته النسبية في تحديد درجة نضج إدارة المخاطر.

من جهة أخرى، تختلف مقاييس نضج إدارة المخاطر من مؤسسة لأخرى سواء لجهة العناصر والمكونات الرئيسية التي يتم قياسها أو لجهة الأوزان النسبية لكل عنصر، إلا أن آلية القياس عموماً تستند على الأطر والسياسات والإجراءات المعتمدة لكل مؤسسة بحيث تعكس ثقافة ورؤية المؤسسة تجاه عملية إدارة المخاطر ومؤثراتها بإطار مؤسسي.

يتم قياس النضج من خلال وضع نموذج تقييم يلائم المؤسسة، ويعد أحد الأدوات الرقابية الأكثر شيوعاً في الرقابة على أنشطة ووظائف عملية إدارة المخاطر عموماً، كما يمتد استخدامه كأداة لأغراض تحسين الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات وتعزيز التواصل في إطار مؤسسي. فقد خلصت نتائج الدراسات والأبحاث التي تم الرجوع إليها والإعتماد على نتائجها حول مزايا قياس نضج إدارة المخاطر في التالي:

- قياس القيمة المضافة لإدارة المخاطر استناداً على الأولويات.
- تبسيط عملية إدارة المخاطر وتسريع وتيرة تأصيلها.
- تدعيم ثقافة إدارة المخاطر بشكل مؤسسي.
- التركيز يكون للوصول إلى مستوى المخاطر الكلي Risk Profile.
- إمكانية تحديد مكامن الضعف والعمل على تحسينها وفقاً لأفضل الممارسات.
- تدعيم التواصل وزيادة الإشراف والرقابة على عملية إدارة المخاطر وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية.
- تقييم الأداء وفقاً للممارسات.
- إضفاء المزيد من المعلومات الملائمة والموثوقة عن أداء بيئة العمل الداخلية.

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

تتكون المنهجية المقترحة لتقييم نضج إدارة المخاطر في المؤسسات من المراحل التالية، تأسيساً على خارطة مستويات النضج:

منهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات	
أولاً	صياغة النموذج، من حيث تحديد المتغيرات والافتراضات
ثانياً	تحديد محاور (سمات) النموذج (Attributes) الملائمة للمؤسسة التي يندرج بسياقها عناصر رئيسة (Elements) تعتبر مؤثرة على درجة فاعلية إدارة المخاطر.
ثالثاً	إقتراح مؤشر التقييم لكل من عناصر النضج.
رابعاً	وضع أسس قياس مكونات النموذج - يشمل ذلك قياس درجة نضج العناصر، وتقدير الوزن النسبي للعناصر.
خامساً	صياغة معادلات النموذج - مؤشر النضج الكلي.
سادساً	تطبيق النموذج - يشمل ذلك جمع البيانات اللازمة لتطبيق معادلات النموذج، واحتساب مؤشر النضج، وبيان الموقع النسبي على خارطة النضج، والتقرير عن ذلك.
سابعاً	تقييم النموذج وتحديثه.
ثامناً	التطبيق على المستوى المؤسسي.

تطبيق هذه المنهجية يتوقع أن يؤدي إلى زيادة الإشراف والرقابة على عملية إدارة المخاطر والإسراع بوتيرتها، إضافة إلى تأصيل مبادئ الحوكمة والشفافية وذلك من خلال تضمين تقارير تقييم عملية إدارة المخاطر إلى تقارير الأداء الدورية تماشياً مع مبادئ تعزيز آليات الإشراف والرقابة وتفعيل إجراءات الضبط وتحسين الممارسات.

بذلك فإنه من المتوقع أن تمكن منهجية قياس النضج المقترحة حال تطبيقها في المؤسسات من تقييم مدى التقدم في عملية إدارة المخاطر، وقياس فاعلية وكفاءة الأداء وانتظام وسلامة واستدامة الإجراءات والتدابير الاحترازية لدرء المخاطر على مستوى الوحدات التنظيمية وعلى مستوى المؤسسة ككل، ومن ثم تحديد مكامن الضعف والعمل على تحسينها وفقاً لأفضل الممارسات. كذلك إعطاء تلميحات للإدارة عن مدى كفاية تدابير وتطبيقات إدارة المخاطر بالمؤسسة وآليات

تقييمها وتحسين أداءها في إطار مؤسسي مما يضيف المزيد من الموثوقية على تقارير الأداء.

4. مقترح نموذج تقييم نضج إدارة المخاطر

يعتبر النموذج المقترح تطبيقه أداة مرجعية (Benchmarking Tool) لقياس درجة تطبيق أية مؤسسة لعملية إدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات، من خلال منهجية محددة وصولاً إلى إجراءات من شأنها تحقيق استدامة عملية إدارة المخاطر. تستند المنهجية على إطار مرجعي يضم محددات وعناصر أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر وفقاً للمعايير الدولية المتعارف عليها والتي تسترشد بها المؤسسات في الأطر المعتمدة داخلياً لإدارة المخاطر (ISO 31000) و (BS 31100) و (COSO) و (FERMA) و (Solvency II).

1.4 تقدير درجة نضج إدارة المخاطر

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الإطار التطبيقي لبناء مؤشر يمكن من خلاله قياس درجة نضج عملية إدارة المخاطر، الذي يستند بدوره إلى المفاهيم العامة لإدارة المخاطر. المؤشر بطبيعة فلسفته يهدف إلى قياس تأثيرات العناصر الرئيسية المكونة لإدارة المخاطر على درجة نضج عملية إدارة المخاطر، ويستند في أساسه إلى حدود قصوى ودنيا كما يلي:

- الحد الأقصى لتأثيرات كافة العناصر هو 100%، هذا يعني ارتفاع درجة نضج كافة العناصر وأن التأثير الإيجابي لكل عنصر هو في أقصى درجاته. مع ان هذا السيناريو قد يكون غير واقعي لكنه يشكل أساساً لأعراض حدود المؤشر.
- الحد الأدنى لتأثيرات كافة العناصر هو 0%، يعني عدم نضج أي من العناصر، وأن التأثير السلبي لكل عنصر هو في أقصى درجاته. هذا سيناريو غير واقعي، لكنه يعتبر أساساً لحدود المؤشر.

إن مجمل التأثيرات التي تنطوي عليها العناصر الرئيسية على درجة نضج عملية إدارة المخاطر تتراوح وفقاً للمؤشر المقترح بين الحد الأدنى والحد الأقصى. فكلما كان مستوى مجموع التأثيرات منخفض، بمعنى أن مؤشر النضج منخفض أو قرب الصفر كلما دلّ ذلك على أن سير عملية إدارة المخاطر في الاتجاه الذي يستوجب التدخل وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لإبقاء المؤشر في حدوده الآمنة، وبالتالي تحسين وظائف وأنشطة إدارة المخاطر. نرى أن الحدود الآمنة للمؤشر تكون بين المستويين الثالث والرابع من مستويات النضج التي سبق التطرق إليها.

بناء النموذج للمؤشر الذي يمكن من خلاله قياس درجة نضج إدارة المخاطر يستند بدوره إلى المفاهيم العامة لإدارة المخاطر، ونقترح تسميته "المؤشر المركب لدرجة نضج إدارة المخاطر" (Score of Maturity (SM)). تستند عملية اختيار النموذج المستخدم في قياس درجة النضج إلى عدد من الأولويات والبداهيات (Axioms) الرئيسية وهو ما يعرف بضوابط الاختيار بين طرق قياس النضج، وهو ما يشار إليه بترابط مقياس النضج (Coherent Measure of Maturity) وبمعنى آخر لا بد أن يكون مقياس النضج المقترح ملائماً لطبيعة العناصر التي يقيسها، وأهميتها وأخذاً في الاعتبار العوامل المؤثرة بالعنصر أو العناصر محل القياس، وفلسفة الإدارة وطبيعة النشاط حتى تكون النتائج منطقية ومناسبة وهو ما يعرف أن مقياس النضج مترابط أو متماسك. لذلك فإن النموذج المقترح يحتاج إلى المراجعة من وقت لآخر نتيجة للتغيرات في العوامل المؤثرة والمحيطية، إضافة إلى التغيرات في أهمية العناصر وتأثيرها ورؤية الإدارة.

نستعرض فيما يلي الخطوات المقترحة لبناء نموذج المؤشر وفق منهجية تقييم النضج:

2.4 المرحلة الأولى: صياغة النموذج

حدود النموذج

- قياس درجة نضج عملية إدارة المخاطر.
- النموذج يقتصر على العناصر الرئيسة المؤثرة على فاعلية إدارة المخاطر.
- لا يأخذ النموذج تأثيرات العناصر الخارجية.
- النموذج ليس مصمم لأغراض التنبؤ، وإنما لأغراض قياس نضج إدارة المخاطر.

متغيرات النموذج

تعتبر العناصر الرئيسة (Key Elements) المؤثرة على درجة فاعلية إدارة المخاطر بمثابة المتغير الأساسي المستقل، والمؤشر المركب لدرجة نضج عملية إدارة المخاطر يمثل المتغير التابع، سواء على مستوى مجموعة من العناصر ممثلة من خلال السمات (Attributes) أو على مستوى عملية إدارة المخاطر ككل.

على ضوء ذلك، فإن متغيرات النموذج المستقلة هي الأساس الذي يبحث فيه النموذج وتستند إليه النتائج المؤثرة كعناصر خطر على فاعلية إدارة المخاطر ومن ثم درجة نضجها. وبذلك فإن النموذج المقترح معني أساساً بقياسها وتقدير تأثيراتها.

الافتراضات الأساسية للنموذج

- العناصر الرئيسة المؤثرة على درجة نضج عملية إدارة المخاطر (متغيرات النموذج) هي عناصر مستقلة (Independent Variables).
- الحد الأقصى لدرجة نضج كل عنصر هو 100% أو واحد صحيح، والحد الأدنى لدرجة النضج هو صفر% وهي بمثابة حدود المؤشر.

- لا توجد علاقة بين العناصر المستقلة، إن كان للعناصر فرادى أو لمجموعة من العناصر.
- يتكون النموذج من خمسة مستويات تعرف بخصائص مستويات النضج (Maturity levels Characteristics).
- يشتمل النموذج على سبع سمات (Attributes) تمثل الوظائف الرئيسية لعملية إدارة المخاطر وتضم متغيرات النموذج.

3.4 المرحلة الثانية: تحديد محاور (سمات) النموذج وعناصرها

يتم خلال هذه المرحلة وعلى ضوء الإفتراضات الأساسية، تحديد عناصر ومتغيرات النموذج التي يستهدف منها بناء المؤشر المركب المقترح لنضج إدارة المخاطر في المؤسسة.

العناصر الرئيسية [Key Elements (E)]

العنصر [Element (E)] يعتبر بمثابة المتغير المستقل، ويقصد به النشاط أو الوظيفة المؤثرة على فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر. يبلغ عدد العناصر الرئيسية المقترحة والمؤثرة على كفاءة وفاعلية عملية إدارة المخاطر بالمؤسسات (37) عنصر موزعة على سبع محاور (أو سمات)، حيث تشكل الأساس الذي تستند إليه النتائج المؤثرة في المؤشر الكلي.

تؤثر درجة نضج هذه العناصر والتي تشكل في مجملها الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة المخاطر على مؤشر النضج الكلي للمؤسسة، حيث ينخفض المؤشر كلما انخفضت درجة النضج ومن ثم ترتفع درجة الخطر المصاحبة للأداء مما يستوجب التدخل لتعديل المسار. يطال التدخل كذلك لتصحيح المسار في حال تراجع مؤشر النضج خلال فترة مقارنة بأخرى.

محاور النموذج [Attributes (AT)]

يشتمل النموذج على سبعة محاور⁽²⁾ [Attributes (AT)] مقترحة تمثل إطار الوظائف الرئيسية لعملية إدارة المخاطر بالمؤسسات، وتضم العناصر الرئيسية (متغيرات النموذج) المؤثرة في درجة نضج عملية إدارة المخاطر. يشتمل كل (Attribute) وفقاً للمقترح على عدد من العناصر المؤثرة على درجة نضجه. في حال ما إذا كان العنصر له تأثير على أكثر من سمة، فإنه يتم توزيعه استناداً على التأثير النسبي الأكبر له بين السمات.

على الرغم من أن العناصر التي تتضمنها السمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لحجمها وطبيعتها ونوعيتها المخاطر التي تواجهها، إلا أن السمات المقترحة ومكوناتها في النموذج تشكل قاعدة يمكن البناء عليها وتطويرها وتتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات وهيكلية المخاطر التي تواجهها وتتماشى مع المرجعيات المتعارف عليها لإدارة المخاطر، كما تتفق مع أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر وفقاً للمعايير الدولية. تصنيف السمات وفقاً للمقترح تتم في إطار مؤسسي ليغطي كافة أنشطة إدارة المخاطر الرئيسية ويسمح بسهولة الإشراف والرقابة على عملية إدارة المخاطر بإطار المؤسسة ككل، والذي بدوره يسهل إجراءات التحسين والتطوير لاحقاً في إطار مؤسسي شامل.

تأسيساً على ذلك، يمتاز النموذج المقترح بالمرونة إن كان لجهة عدد العناصر التي يتم تضمينها في السمات السبع، أو لجهة الأهمية النسبية لكل عنصر على ضوء أهميته وتأثيره المتوقع على فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر، كما يسمح النموذج المقترح كذلك بإضافة عناصر جديدة أو إعادة توزيعها على السمات وفقاً لنتائج التطبيق وطبيعة عمل المؤسسات وهو ما يتوافق مع الطبيعة المتغيرة لعملية إدارة المخاطر.

(2) تم الاسترشاد في تحديد السمات / المحاور بالدراسة التالية:

Risk and Insurance Management Society, Inc. (RIMS) and Logic Manager - RIMS Executive Report. RIMS Risk Maturity Model 2015.
"Reproduced with express permission from RIMS, all rights reserved".

كذلك الحال بخصوص العناصر المكوّنة للسمات والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أنه هناك عناصر رئيسة تكون مشتركة تمثل عناصر أساسية في تقييم عملية إدارة المخاطر في أي مؤسسة مثل التواصل، ودعم الإدارة، ووجود أدلة وإجراءات عمل معتمدة ومرجعيات رئيسة في إدارة المخاطر، إضافة إلى توفر أساليب القياس النوعي والكمي لأغراض تقييم المخاطر، وبناء الفرضيات.

وفقاً للمقترح، يتم تحديد مستوى النضج لكل سمة (Attribute) على ضوء مستوى النضج لكافة العناصر المكوّنة له وصولاً إلى مستوى النضج المجمع [Aggregation Level of Maturity (ALM)] لكافة السمات، كذلك فيما يخص درجة النضج لكل سمة تكون وفقاً لدرجة النضج المجمّعة لكافة العناصر المكوّنة للسمة، وبما يأخذ بالاعتبار طبيعة أعمال المؤسسة وحجمها والظروف المحيطة المؤثرة على أنشطتها وتعرّضها للمخاطر.

4.4 المرحلة الثالثة: مؤشرات التقييم لعناصر النضج

الجدول رقم (1) يعرض قائمة استرشادية تعتبر أولية للسمات المكوّنة للنموذج لأغراض قياس نضج إدارة المخاطر أخذاً بالاعتبار طبيعة أنشطة المؤسسات وبما يلائم تكوينها الهيكلي. يتضمّن الجدول إضافة إلى السمات السبعة الرئيسية وعناصرها المؤشرات المقترحة لقياسها التي بلغت 144 مؤشراً توزّعت بين مؤشرات كمية وأخرى عينية.

يتوقف الإسترشاد بهذه المؤشرات في قياس العناصر على درجة نضج إدارة المخاطر ومدى توافر البيانات المطلوبة، كما أنه يمكن التوسّع في هذه المؤشرات ومراجعتها إستناداً إلى نتائج التطبيق والتجربة وطبيعة عمل المؤسسة. يتطلب الأمر عند الإستناد لهذه المؤشرات كمرجعية تقييم أن يتم توحيد المؤشرات المستخدمة ومفهوم تطبيقها سواء على مستوى الوحدات التنظيمية أو على مستوى المؤسسة ككل وبحيث يتم تحديد مُسبق للمؤشرات المستخدمة في كل مرحلة والإطار الزمني لإستخدامها. يقترح أن يتم ذلك بتوصية من الجهة التي تكون معنيّة بإعتماد المؤشرات لكل مرحلة ومراجعتها سنوياً بما يتوافق مع المستجدات وتوجّه المؤسسة وإستراتيجيتها.

جدول رقم (1)
مقترح نموذج تقييم نضج إدارة المخاطر ومؤشرات تقييم عناصره

مؤشرات التقييم المقترحة	السمات / العناصر (المتغيرات)
1. منهجية إدارة مخاطر معتمدة	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد اللقاءات الدورية للإدارة العليا مع مسؤولي وأعضاء لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر. - عدد التقارير التي تُرفع مباشرة للإدارة. - إستقلالية أعمال لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر (اعتماد التوصيات - التشكيل - رفع التقارير). - عدد القرارات التي تخص إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> • الدعم من الإدارة العليا.
<ul style="list-style-type: none"> - عدد اللقاءات التي يتم عقدها بين مسؤولي المخاطر وأعضاء لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر. - عدد حالات المخاطر التي تم رصدها بخلاف الموثقة في سجلات مخاطر الوحدات التنظيمية. - % المقترحات من مسؤولي المخاطر التي تم التوصية بإعتادها إلى إجمالي المقترحات. - % إلتزام الوحدات التنظيمية بتوصيات لجنة إدارة المخاطر، ومقترحات وحدة إدارة المخاطر. - هل تتابع لجنة إدارة المخاطر تنفيذ توصياتها (نعم - لا) 	<ul style="list-style-type: none"> • الدعم والفاعلية من لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر.
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم الأداء أخذاً بالاعتبار نشاط ومهام إدارة المخاطر (نعم - لا). - تضمين مفاهيم وأنشطة وأعمال إدارة المخاطر في التوصيف الوظيفي للعاملين (نعم - لا) - % ورش العمل والعروض التقديمية عن إدارة المخاطر الى إجمالي ورش العمل والعروض التقديمية بالمؤسسة. - % اللقاءات المشتركة بخصوص إدارة المخاطر داخلياً إلى إجمالي اللقاءات في الوحدات التنظيمية. - % المخاطر التي تم كشفها طواعيةً إلى إجمالي المخاطر. وهو ما يُعرف بالإستعداد لتصعيد المخاطر وكشفها (Willingness to Raise Risks) 	<ul style="list-style-type: none"> • تأصيل ثقافة إدارة المخاطر والمساءلة على ضوءها.

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

<ul style="list-style-type: none"> ● التواصل الفعال. - % الاجتماعات واللقاءات الدورية بخصوص إدارة المخاطر خلال العام إلى إجمالي الاجتماعات. - % الموظفين الذين يستلمون التقارير وعلى إحاطة بالمستجدات. - عدد حالات الشكوى بعدم الاطلاع على المستجدات. - عدد المحاضر التي يتم توزيعها ونشرها. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● تضمين مفاهيم إدارة المخاطر في مكونات بيئة العمل الداخلي. - % تطبيق مكونات إدارة المخاطر في أعمال الوحدات التنظيمية. - هل إدارة المخاطر جزء من الهيكل التنظيمي (نعم - لا). - % الوحدات التنظيمية التي تطبق مكونات إدارة المخاطر الى إجمالي عدد الوحدات. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● الإستيعاب والفهم المشترك لإدارة المخاطر بين كافة الوحدات التنظيمية. - % الموظفين الذين لديهم وعي بأعمال وأنشطة إدارة المخاطر. - % الموظفين الذين لديهم علاقة بأعمال وأنشطة إدارة المخاطر. - % تمثيل الوحدات التنظيمية في لجنة إدارة المخاطر. - عدد اللقاءات المشتركة بين مسؤولي المخاطر بالوحدات التنظيمية المختلفة. - وجود مفهوم موحد للخطر يستند إلى منهجية مؤسسية (نعم - لا). 	
<ul style="list-style-type: none"> ● وجود رؤية مستقبلية بخصوص إدارة المخاطر. - % مشاركة الوحدات التنظيمية في التخطيط لنشاط إدارة المخاطر (سنوياً). - وجود تخطيط أو إطار عمل محدّد للجنة إدارة المخاطر بخصوص أعمالها سنوياً (نعم - لا). - عدد المبادرات الذاتية من الوحدات التنظيمية لتطوير إدارة المخاطر. - عدد المبادرات الذاتية من لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر لتطوير إدارة المخاطر. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● وجود هيكل معتمد (أطر ومرجعيات) للمخاطر - هل يوجد هيكل معتمد (أطر ومرجعيات محددة) لإدارة المخاطر (نعم - لا). 	
<ul style="list-style-type: none"> ● إدراك أهمية إدارة المخاطر - هل توجد وحدة مستقلة لإدارة المخاطر (نعم - لا). - هل تم تسمية (إختيار) المعنيين بإدارة المخاطر (نعم - لا). - هل يوجد دعم من الإدارة العليا لإدارة المخاطر (نعم - لا). 	

2. تطبيق الوظائف الأساسية لإدارة المخاطر

- تطبيق مكونات عملية إدارة المخاطر.
 - عدد المخاطر التي تم تحديدها.
 - عدد المخاطر التي تم تقييمها.
 - عدد سجلات المخاطر.
 - عدد التقارير التي يتم إصدارها.
 - عدد الإجراءات الرقابية في السجلات.
 - % إنجاز وظائف وأعمال إدارة المخاطر مقارنةً بالمخطط.
 - % تطبيق مكونات عملية إدارة المخاطر على مسارات العمل.
 - % مسارات العمل المطبق عليها إدارة المخاطر إلى إجمالي مسارات العمل في المؤسسة.
- الالتزام بدورية الإجراءات ومكانية التوسع فيها.
 - عدد السجلات الجديدة التي تم إستحداثها.
 - % السجلات التي تم تحديثها إلى إجمالي السجلات.
 - عدد المخاطر الجديدة التي تم رصدها.
 - عدد الإجراءات الرقابية الجديدة.
 - عدد الإجراءات الرقابية التي تم تحديثها.
 - عدد أدلة وإجراءات العمل الجديدة.
 - هل يتم تقييم الإجراءات الرقابية دورياً (نعم - لا).
 - % السجلات التي لم يتم تحديثها في توقيتها إلى إجمالي السجلات.
 - % التقارير الجديدة عن إدارة المخاطر التي تم إستحداثها إلى إجمالي التقارير.
 - عدد حالات عدم الإمتثال للإجراءات استناداً لتقارير (التدقيق الداخلي).
 - % الإمتثال إلى السياسات والإجراءات.
 - هل يتم تحديث سجلات المخاطر دورياً بحسب السياسة المعتمدة (نعم - لا).
- الإشراف على عملية إدارة المخاطر.
 - عدد تقارير لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر لتقييم عملية إدارة المخاطر.
 - عدد تقارير التدقيق الداخلي لتقييم عملية إدارة المخاطر.
 - % الوحدات التنظيمية التي تُجري تقييم ذاتي لعملية إدارة المخاطر (سنوياً).

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

• وضوح الأدوار والمسؤوليات.	- عدد حالات الخلاف في رصد وتقييم المخاطر.
	- عدد حالات التعارض بين سجلات مخاطر الوحدات التنظيمية.
	- عدد حالات الخلاف بخصوص الأدلة والسياسات والإجراءات.
	- عدد حالات الفجوات في تطبيق مكونات إدارة المخاطر.
	- % المخاطر التي لم يتم إدارتها إلى إجمالي المخاطر.
• أساليب القياس الكمي والنوعي للمخاطر.	- وجود منهجية للقياس الكمي ومصفوفة كمية للمستويات (نعم - لا).
	- % المخاطر التي تم تقديرها كمياً إلى إجمالي المخاطر.
	- % المخاطر التي تم تقديرها نوعياً إلى إجمالي المخاطر.
• إصدار التقارير عن نتائج إدارة المخاطر.	- % التقارير التي لم يتم إصدارها إلى إجمالي التقارير.
	- % التقارير التي تم إصدارها في توقيتها إلى إجمالي التقارير.
	- % التقارير التي لم يتم إصدارها في توقيتها إلى إجمالي التقارير.

3. إدارة جدول تقبل المخاطر

• إجراءات مقارنة العائد بالتكلفة.	- وجود إجراءات مقارنة العائد بالتكلفة (نعم - لا).
	- وجود مؤشر الربحية (معايير العائد / التكلفة) (نعم - لا).
	- % الحالات التي تم اتخاذ قرار بناءً على نتائج المؤشر.
	- % الحالات التي تم اتخاذ قرار دون الاعتماد على نتائج المؤشر.
• إجراءات توزيع الموارد استناداً على تكلفة المخاطر والعائد عليها.	- % الموارد التي تم توزيعها استناداً لمؤشر الربحية إلى إجمالي الموارد.
	- وجود سياسة بخصوص توزيع الموارد استناداً لمؤشر الربحية (نعم - لا).
	- عدد مرات توزيع الموارد استناداً على مؤشر الربحية.
• مراجعة وتحليل المستوى الكلي للمخاطر.	- وجود مستوى كلي معتمد للمخاطر (كمي) (نعم - لا).
	- عدد مرات مراجعة مستوى المخاطر الكلي.
	- عدد مرات تحديث وتعديل مستوى المخاطر الكلي.
	- هل يتم مراجعة وتحليل المستوى الكلي للمخاطر سنوياً (نعم - لا).

- فهم جدول تقبل المخاطر بإطار مؤسسي
- هل يتم تحديث جدول تقبل المخاطر في إطار مؤسسي (نعم - لا).
- مؤسسي.
- % مشاركة الوحدات التنظيمية في تحديث جدول تقبل المخاطر.
- % العاملين المشاركين في مقترحات التحديث إلى إجمالي العاملين.
- هل هناك ورش عمل للتعريف بتحديثات جدول تقبل المخاطر (نعم - لا).

4. مستوى إجراءات الإنضباط وتطبيقها

- تصنيف مستوى المخاطر وإدارتها وإعتماد مؤشرات للأداء.
- % المخاطر المصنفة بحسب مستويات تأثيرها إلى إجمالي المخاطر التي تم رصدها.
- % المخاطر التي تم إدارتها وفقاً لمستويات تأثيرها إلى إجمالي المخاطر المصنفة بحسب مستويات تأثيرها.
- % المخاطر القائمة ومصنفة حسب تأثيرها (لم يتم إدارتها) إلى إجمالي المخاطر التي تم رصدها.
- % المخاطر القائمة (غير مصنفة) ومرتفعة التأثير إلى إجمالي المخاطر المصنفة بحسب مستوى تأثيرها.
- % مؤشرات تقييم أداء إدارة المخاطر إلى إجمالي مؤشرات تقييم الأداء بالمؤسسة.
- المرونة في رصد المخاطر وتوفر المعلومات ذات الصلة.
- عدد حالات التأخر في رصد المخاطر لعدم توفر بيانات ومعلومات.
- عدد حالات الأخطاء في إدارة المخاطر نتيجة الإعتماد على معلومات غير صحيحة.
- عدد المخاطر التي تم رصدها بشكل مفاجئ إلى إجمالي عدد التغيرات المفاجئة.
- الفترة الزمنية المستغرقة لتحديث السجلات ورصد المخاطر الجديدة على ضوء تغيرات مفاجئة.
- % سجلات المخاطر التي تم تحديثها وفقاً لتغيرات مفاجئة إلى إجمالي السجلات المحدثة.
- فهم العلاقات المتبادلة بين المخاطر وتأثيراتها.
- % المخاطر التي تم تقييمها بشكل خاطئ إلى إجمالي المخاطر.
- % المخاطر التي لم يتم تقييمها بإطار مؤسسي إلى إجمالي المخاطر.
- وجود درجة للخطر الكلي (نعم - لا).

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

- تأثير البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة.
 - عدد المرات التي استدعت تغيير السياسات على ضوء تغيرات البيئة الداخلية.
 - عدد المرات التي استدعت تغيير السياسات على ضوء تغيرات البيئة الخارجية.
 - عدد المرات التي استدعت تغيير الإجراءات على ضوء تغيرات البيئة الداخلية.
 - عدد المرات التي استدعت تغيير الإجراءات على ضوء تغيرات البيئة الخارجية.
- وجود أدلة وإجراءات عمل وآليات تحديثها.
 - % أدلة وإجراءات العمل إلى المسارات الرئيسية.
 - عدد مرات اختراق السياسات والإجراءات المعتمدة.
 - % المسارات التي ليس لها أدلة إجراءات عمل إلى إجمالي المسارات.
 - % تحديث أدلة العمل إلى إجمالي التغيرات في مسار العمل.
 - عدد حالات التأخير التي طالبت تحديث الأدلة والإجراءات.
 - % حالات التأخير التي طالبت التحديث إلى إجمالي الأدلة المحدثة.
- توافق الإجراءات مع المعايير الدولية واسترشاداً بأفضل الممارسات.
 - عدد مرات تحديث إجراءات إدارة المخاطر استناداً إلى تطوّر المعايير الدولية.
 - هل الإجراءات تتوافق مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات (نعم - لا).

5. رصد المخاطر وتصنيفها

- تصنيف المخاطر بحسب الأنشطة والعمليات بشكلٍ منتظم.
 - % المخاطر التي تم تصنيفها إلى إجمالي المخاطر التي تم رصدها.
 - % المخاطر التي رُصدت ولم يتم تصنيفها إلى إجمالي المخاطر التي تم رصدها.
- وجود مقاييس ومؤشرات معتمدة للمخاطر.
 - وجود مؤشرات تقييم معتمدة للأداء (نعم - لا).
 - وجود حدود تقبل المخاطر على مستوى الأهداف (نعم-لا).
 - وجود حدود تقبل المخاطر على مستوى المؤسسة (نعم - لا).

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

- التقرير عن إجراءات متابعة المخاطر. - % التقارير التي تم إصدارها عن متابعة المخاطر إلى تقارير إدارة المخاطر.
- إجمالي تقارير المتابعة (سنوياً). - % تقارير متابعة المخاطر التي تأخر إصدارها إلى إجمالي تقارير المتابعة (سنوياً).
- هل تتضمن إجراءات العمل تقارير تخص متابعة المخاطر (نعم - لا). - هل تتضمن إجراءات العمل تقارير تخص متابعة المخاطر التي لم يتم متابعتها إلى إجمالي المخاطر التي تم رصدها.
- تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص. - % الاستفادة من حدوث مخاطر أو التقرير عن إمكانية حدوثها لتطوير الأعمال.

6. أداء الإدارة بإطار مؤسسي

- التنسيق بين عمليات إدارة المخاطر - هل يتم تضمين عمليات إدارة المخاطر ضمن أنشطة التخطيط (نعم - لا).
- وأنشطة التخطيط. - هل هناك ربط بين إدارة المخاطر والإستراتيجية (نعم - لا).
- هل يتم تقييم الإستراتيجيات والإختيار بين البدائل إستناداً إلى جدول تقبل المخاطر (نعم - لا).
- التواصل والتنسيق بشأن الأهداف والمقاييس بين الوحدات التنظيمية. - عدد اللقاءات والإجتماعات الدورية بخصوص توحيد الأهداف والمقاييس بين الوحدات التنظيمية.
- والمقاييس بين الوحدات التنظيمية. - % الأهداف الموضوعية لإدارة المخاطر في إطار مؤسسي إلى إجمالي الأهداف.
- هل يتم وضع الأهداف والمقاييس الخاصة بإدارة المخاطر بإطار مؤسسي (نعم - لا).
- % مقاييس الأداء الموضوعية في إطار مؤسسي لإدارة المخاطر إلى إجمالي المقاييس.

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

<ul style="list-style-type: none"> ● مراجعة النتائج وتقييم الأعمال. - هل هناك تقارير دورية لمراجعة النتائج وتقييم أعمال إدارة المخاطر (نعم - لا). - % مقترحات تطوير الأعمال استناداً على تقارير الأداء إلى إجمالي مقترحات التطوير. - هل يتم تخطيط أعمال لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر استناداً على تقارير مراجعة النتائج وتقييم الأعمال (نعم - لا). - هل يتم تقييم الأداء من خلال الربط بين حجم الإنجاز والأهداف الموضوعية (نعم - لا). - هل يتم رصد وإدارة المخاطر المرتبطة بإنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية (نعم - لا). 	<ul style="list-style-type: none"> ● التحسين ورفع القدرات. - % الكوادر المتخصصة إلى إجمالي العاملين الذين لهم علاقة بإدارة المخاطر. - هل يتم استعراض رأي الوحدات التنظيمية في التحسينات وتتم في إطار مؤسسي (نعم - لا). - % التحسينات التي أنجزت إلى إجمالي التحسينات المطلوبة. - عدد الكوادر المتخصصة التي تم تعيينها خلال السنة.
<ul style="list-style-type: none"> ● الربط بين عمليات إدارة المخاطر والأهداف والأنشطة. - هل هناك ربط بين إدارة المخاطر والأهداف والأنشطة (نعم - لا). - % الأهداف والأنشطة الرئيسية التي تم تحديد حدود تقبل مخاطرها إلى إجمالي الأهداف. - % الأهداف والأنشطة التي لا يطبق عليها مكونات إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الربط بين عمليات إدارة المخاطر والأهداف والأنشطة. - هل هناك ربط بين إدارة المخاطر والأهداف والأنشطة (نعم - لا). - % الأهداف والأنشطة الرئيسية التي تم تحديد حدود تقبل مخاطرها إلى إجمالي الأهداف. - % الأهداف والأنشطة التي لا يطبق عليها مكونات إدارة المخاطر.
7. استدامة ومرونة إجراءات إدارة المخاطر	
<ul style="list-style-type: none"> ● دمج عمليات إدارة المخاطر ضمن أنشطة العمليات التشغيلية. - % الوحدات التنظيمية التي لديها سجلات مخاطر منتظمة إلى إجمالي الوحدات التنظيمية. - هل هناك ربط بين إدارة المخاطر والأهداف التشغيلية (نعم - لا). - % الأهداف التشغيلية التي تم تحديد حدود تقبل مخاطرها إلى إجمالي الأهداف التشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● فهم تأثيرات وتبعات الإجراءات. - عدد التقارير التي تتناول النتائج. - % فرص التحسين والتطوير استناداً لتقارير متابعة الأداء. ● التخطيط وفق منهجية تحليل وبناء الفرضيات. - هل يتم التخطيط وفق منهجية تحليل وبناء الفرضيات (نعم - لا). - % التخطيط وفق منهجية تحليل وبناء الفرضيات إلى إجمالي أنشطة التخطيط.

5.4 المرحلة الرابعة: أسس قياس مكونات النموذج

تعتمد أسس قياس درجة نضج عناصر النموذج المقترح تطبيقه وكذلك أوزانها النسبية إلى الاجتهاد وتعتبر ارشادية تقديرية، يمكن النظر في مراجعتها على ضوء التجربة، وكذلك بحسب طبيعة عمل وهيكل المؤسسات والتوسع في نطاق حصر البيانات التي يستوجبها تحليل العناصر والمؤشرات لقياس درجة نضج المستويات الخمسة. وهذا شأن طبيعي ليس فقط لأن هذه النسب تقديرية بامتياز، بل كذلك لأن طبيعة المؤثرات في تغير مستمر وتستوجب المراجعة على ضوء التجربة والتطبيق، خاصة مع اضافة المزيد من العناصر وهو ما سيؤدي إلى تعديل الأوزان النسبية التي تم تقديرها. إلا أن ذلك لا يمنع الأخذ بهذه الأوزان لأغراض بناء النموذج المقترح وكأساس يمكن البناء عليه وتطويره دورياً على ضوء الخبرة ونتائج التطبيق.

على الرغم من ذلك، فإنه عند قياس مكونات النموذج المقترح تم مراعاة وجود منهجية مرنة ومحدّده في التقدير والقياس تتناسب وآليات التقدير والقياس النوعي والكمي التي تستخدم في إدارة المخاطر عموماً، كما عمدت منهجية القياس على أن يكون تقدير الأوزان النسبية ومستويات النضج مبنياً بنظرة شاملة تأخذ بعين الاعتبار الإطار المؤسسي، وطبيعة الأعمال وهيكلية المخاطر التي تواجه المؤسسات.

1.5.4 قياس درجة نضج العناصر [Elements Maturity (EM)]

يقصد بدرجة نضج العنصر [Element Maturity (EM)] قياس تأثير العنصر على درجة نضج عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة من حيث مدى فاعلية وكفاءة وظائف وأنشطة إدارة المخاطر وإستدامتها ودورية التقرير عنها.

إضافةً إلى خبرة محلل الخطر وتقديره، إستندت آليات القياس إلى المرجعيات التي تم تحديدها والتي تشكل نواة لتقييم خصائص إدارة وظائف وأنشطة إدارة المخاطر وفقاً لمستويات النضج. على ضوء ذلك يقترح قياس درجة النضج لكل عنصر على حده وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المرجعيات الملائمة لتقييم العنصر، مع مراعاة أن تكون منهجية اختيار المرجعيات متوافقة على مستوى الوحدات التنظيمية وعلى مستوى المؤسسة ككل.

- تقدير درجة تأثير فاعلية وكفاءة العنصر على أنشطة ووظائف عملية إدارة المخاطر، إن كان لجهة التأثير على مستوى الوحدات التنظيمية، أو لجهة التأثير على المستوى المؤسسة وذلك استناداً لهذه المرجعيات.

- استناداً على نتائج التقدير، يتم تحديد مستوى النضج الملائم للعنصر بين مستويات النموذج الخمسة، مع مراعاة التحفظ في تحديد المستوى لأغراض الحيطة والحذر.

- تقدير درجة النضج وفقاً لحدود المستوى الملائم الذي تم تحديده في الخطوة السابقة، مع مراعاة التحفظ في تقديرات النضج لأغراض الحيطة والحذر.

على ضوء ذلك، يبلغ الحد الأقصى في النموذج المقترح لتأثير أي عنصر هو 100%، وهذا يعني ارتفاع درجة نضج العنصر وأن التأثير الإيجابي له في أقصى درجاته، في حين أن الحد الأدنى لدرجة النضج هو صفر %، وهو ما يعني أن التأثير السلبي للعنصر هو في أقصى درجاته، وبذلك تتراوح التأثيرات بين صفر % - 100% لجميع العناصر وفقاً لمستويات النضج الملائمة لتأثير كل عنصر والتي تم تحديدها.

2.5.4 تقدير الوزن النسبي للعناصر [Elements Weight (W)]

يقصد بالوزن النسبي للعنصر [Element Weight (W)] لأغراض المؤشر المركب المقترح، وزن تأثير عنصر ما إلى اجمالي تأثيرات العناصر المؤثرة في عملية إدارة المخاطر مجتمعة. حيث أن وزن أهمية تأثير كل عنصر على درجة نضج عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة يختلف عن غيره من العناصر نظراً لطبيعته وتأثيره والذي قد يمتد أحياناً ليطال جميع مستويات النضج. لذلك فإن تقدير وزن الأهمية النسبية لكل عنصر إلى مجموع العناصر الرئيسية التي يتم تحديدها والمؤثرة على نضج إدارة المخاطر يشكل أحد أهم ركائز قياس المؤشر المركب المقترح تطبيقه. وفكرة المؤشر المركب المقترح، تستند إلى أن يكون مجموع الأوزان النسبية لكل العناصر الرئيسية التي تشملها عملية إدارة المخاطر بأية مستوى في أي وقت تساوي واحد، كما يعتبر تقدير الوزن النسبي عملية مستمرة تحتاج إلى إعادة التقدير خاصة في حال إضافة المزيد من العناصر إلى النموذج أو إستبعاد أحدها، وبحيث يظل مجموع الأوزان النسبية للعناصر مجتمعة ثابت ويساوي واحد.

يعتبر تقدير الوزن النسبي من الخطوات التي تتطلب خبرة وجهداً حتى يتم إختيار منهجية ملائمة لطبيعة العناصر واختلاف تأثيرها. بناءً على ما سبق فإن المنهجية التي أستند عليها النموذج المقترح في تقدير الوزن النسبي تأخذ بعين الاعتبار تأثير كل عنصر على حده على مستويات النضج مجتمعة، وبحيث يتم إعطاء وزن نسبي يتوافق وعدد المستويات التي يؤثر عليها العنصر، حيث لم يتم الإعتماد على التأثير المرحلي للعنصر في تقدير الوزن النسبي، و عوضاً عن ذلك تم الإستناد على التأثير المجمع للعنصر على كافة مستويات النموذج الخمسة وهو ما يجعل الأوزان النسبية للعناصر متناسقة لأغراض المؤشر المركب، وبحيث تعكس التأثيرات على درجة نضج عملية إدارة المخاطر ككل بشكل أكثر شمولاً واتساقاً يتناسب مع هيكل المؤسسات وطبيعة عملها.

اعتمدت المنهجية كذلك إلى تحديد تأثيرات مستويات النموذج على درجة النضج عند تقدير الأوزان النسبية للعناصر تجنباً للتكرار وضمان أن الأوزان النسبية تعكس فقط أهمية تأثيرات عناصر النموذج. بذلك فإن الوزن النسبي لجميع مستويات النموذج المقترح متساوي لأغراض تقدير الوزن النسبي لعناصر النموذج.

3.5.4 مصفوفة تقدير الأوزان النسبية

يُشير الجدول التالي رقم (2) إلى مصفوفة تقدير الأوزان النسبية الإسترشادية التي تعتبر أولية للسّمات والعناصر الرئيسية وفقاً للنموذج الذي يقترح تطبيقه في المؤسسات.

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

جدول رقم (2)						
مصفوفة تقدير الأوزان النسبية للسمات والعناصر الرئيسية للنموذج المقترح						
المحاور والعناصر	المستوى الأول العشوائي	المستوى الثاني الأساسي	المستوى الثالث الانتظام	المستوى الرابع الجودة	المستوى الخامس الريادة	الوزن النسبي للسمات
	Ad hoc	Initial	Repeatable	Managed	Leadership	الوزن النسبي للعناصر
منهجية إدارة مخاطر معتمدة						
• الدعم من الإدارة العليا	√	√	√	√	√	5.11%
• الدعم والفاعلية من لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر	-	-	√	√	√	3.06%
• تأصيل ثقافة إدارة المخاطر والمسائلة على ضوءها	-	-	√	√	√	3.06%
• التواصل الفعال	√	√	√	√	√	5.11%
• تضمين مفاهيم إدارة المخاطر في مكونات بيئة العمل الداخلي	-	-	√	√	√	3.06%
• الإستيعاب والفهم المشترك لإدارة المخاطر بين كافة الوحدات التنظيمية	-	-	√	√	√	3.06%
• وجود رؤية مستقبلية بخصوص إدارة المخاطر	-	-	-	-	√	1.02%
• وجود هيكل معتمد (أطر ومرجعيات)	-	√	√	√	√	4.08%
• إدراك أهمية إدارة المخاطر	-	√	√	√	√	4.08%
تطبيق الوظائف الأساسية لإدارة المخاطر						
• تطبيق مكونات عملية إدارة المخاطر	-	√	√	√	√	4.08%
• الالتزام بدورية الإجراءات وامكانية التوسع فيها	-	-	√	√	√	3.06%
• الإشراف على عملية إدارة المخاطر	-	-	√	√	√	3.06%
• وضوح الأدوار والمسؤوليات	-	-	√	√	√	3.06%
• أساليب القياس الكمي والنوعي للمخاطر	-	-	-	√	√	2.04%
• إصدار التقارير عن نتائج إدارة المخاطر	-	-	√	√	√	3.06%

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

إدارة جدول تقبل المخاطر	
%5.10	إجراءات مقارنة العائد بالتكلفة
√	إجراءات توزيع الموارد
√	استناداً على تكلفة المخاطر والعائد عليها
√	مراجعة وتحليل المستوى الكلي للمخاطر
√	فهم جدول تقبل المخاطر بإطار مؤسسي
%1.02	-
%1.02	-
%2.04	-
%1.02	-
%15.30	مستوى إجراءات الانضباط وتطبيقها
√	تصنيف مستوى المخاطر وإدارتها واعتماد مؤشرات للأداء
√	المرونة في رصد المخاطر وتوفر المعلومات ذات الصلة
√	فهم العلاقات المتبادلة بين المخاطر وتأثيراتها
√	تأثير البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة
√	وجود أدلة وإجراءات عمل وآليات تحديثها
√	توافق الإجراءات مع المعايير الدولية واسترشاداً بأفضل الممارسات
√	-
%1.02	-
%11.22	رصد المخاطر وتصنيفها
√	تصنيف المخاطر بحسب الأنشطة والعمليات بشكل منتظم
√	وجود مقاييس ومؤشرات معتمدة للمخاطر
√	التقرير عن إجراءات متابعة المخاطر
√	تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص
√	-
%4.08	-
%2.04	-
%3.06	-
%2.04	-

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

%10.20	أداء الإدارة بإطار مؤسسي					
						• التنسيق بين عمليات إدارة المخاطر وأنشطة التخطيط
	√	√	-	-	-	• التواصل والتنسيق بشأن الاهداف والمقاييس بين الوحدات التنظيمية
	%2.04	√	√	√	-	-
	%2.04	√	√	-	-	-
	%2.04	√	√	-	-	-
%8.16	استدامة ومرونة إجراءات إدارة المخاطر					
						• دمج عمليات إدارة المخاطر ضمن أنشطة العمليات التشغيلية
	√	√	√	-	-	• فهم تأثيرات وتبعات الإجراءات
	%3.06	√	√	√	-	-
	%3.06	√	√	-	-	-
	%2.04	√	√	-	-	-

4.5.4 ملخص توزع الأوزان النسبية على المحاور

فيما يخص النموذج المقترح تطبيقه، وبناءً على ما تقدم من تعريف للسمات وعناصرها، يتضح من بيانات مصفوفة تقدير الأوزان النسبية للعناصر حسب النموذج، أن إجمالي تأثيرات كافة العناصر على مستويات النموذج بلغ 98 وأن أقصى وزن نسبي لعنصر بلغ 5.11% نتيجة أن تأثيره قد طال كافة مستويات النموذج، وتركز في عنصرين هما الدعم من الإدارة العليا والتواصل الفعال.

أما أقل وزن نسبي لعنصر فقد بلغ 1.02% حيث يطال تأثير العنصر في هذه الحالة مستوى واحد فقط، وبلغ عدد تلك العناصر ستة.

الأوزان النسبية لباقي العناصر توزعت على المستويات الخمسة بدرجات متباينة. العناصر التي طالت مستويين فقط تركّزت تأثيراتها في المستويين الرابع والخامس اللذان يشكّلان مراحل متقدمة لنضج إدارة المخاطر، وبلغ عدد هذه العناصر عشرة عناصر. بينما بلغ عدد العناصر التي طال تأثيرها ثلاثة مستويات أربعة عشر عنصر مقابل خمسة عناصر طال تأثيرها أربعة مستويات.

لجهة السمات، فقد تراوحت الأوزان النسبية بين الحد الأقصى الذي بلغ 31.64% الذي يخص اعتماد منهجية إدارة المخاطر والذي اشتمل على تسعة عناصر، والحد الأدنى البالغ 5.10% يتعلق بإدارة جدول تقبل المخاطر الذي اشتمل على أربعة عناصر، حيث يعدّ اعتماد منهجية إدارة المخاطر أحد المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر مقارنة بإدارة تقبل مستوى المخاطر الذي يشكّل مرحلة متقدمة لأغراض إدارة المخاطر.

جاءت نتائج مصفوفة التقديرات بخصوص الأوزان النسبية للسمات التي عكست تقديرات التأثيرات والاهمية النسبية للعناصر المكونة لها معقولة تتسق وأغراض التقييم، وتتوافق مع طبيعة الأعمال وهيكلية المخاطر. فقد جاء ترتيب السمات في مجمله متناسقاً وعاكساً

لمستويات منهجية إدارة المخاطر وآليات إدارتها، إضافةً إلى أهمية مستوى إجراءات الانضباط وتطبيقها ودور الإدارة في تحديد درجة نضج إدارة المخاطر في الإطار المؤسسي.

يُوضح الجدول التالي رقم (3) ترتيب السمات من حيث الأهمية النسبية وعدد العناصر التي تتضمنها كل سمة على ضوء نتائج تقديرات مصفوفة الأوزان النسبية للسمات والعناصر الرئيسة للنموذج المقترح تطبيقه في المؤسسات.

جدول رقم (3)

ترتيب السمات وفقاً للأهمية النسبية

الوزن النسبي	عدد العناصر	السمات/المحاور Attributes
31.64%	9	منهجية إدارة مخاطر معتمدة
18.36%	6	تطبيق الوظائف الأساسية لإدارة المخاطر
15.30%	6	مستوى إجراءات الانضباط وتطبيقها
11.22%	4	رصد المخاطر وتصنيفها
10.20%	5	أداء الإدارة بإطار مؤسسي
8.16%	3	إستدامة ومرونة إجراءات إدارة المخاطر
5.10%	4	إدارة جدول تقبل المخاطر
100%	37	الإجمالي

5.5.4 تقدير درجة النضج للمستويات [Maturity Level (ML)]

يقصد بدرجة نضج المستوى [Maturity Level (ML)] مرجعية موحدة لتقدير التأثير المتوقع لخصائص إدارة أنشطة ووظائف إدارة المخاطر التي تم تحديدها لكل مستوى في إطارها المؤسسي على كفاءة وفاعلية عملية إدارة المخاطر ومن ثم على درجة النضج وفقاً للضوابط والأولويات التي تحددها الإدارة والمرجعيات الرئيسة لإدارة المخاطر.

نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات

في حالة المنهجية المقترحة تطبيقها في المؤسسات تتراوح درجة النضج للمستويات انسجاماً مع حدود المؤشر بين الحد الأدنى صفر % والحد الأقصى 100%. ويستند عليها في تقدير درجة النضج وذلك إن كان لجهة العناصر فرادى أو للسمات، أو لجهة المؤشر المجمع وذلك على النحو التالي:

المستوى الأول العشوائي Ad hoc	المستوى الثاني الأساسي Initial	المستوى الثالث الانتظام Repeatable	المستوى الرابع الجودة Managed	المستوى الخامس الريادة Leadership	درجة النضج
صفر-10%	11%-33%	34%-73%	74%-93%	94%-100%	

في إطار المنهجية المقترحة تطبيقها، إستندت آلية تقدير درجة النضج لكل مستوى على أهمية كل مستوى وتأثيره المتوقع على كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر بالمؤسسة ومن ثم القيمة المضافة للمستوى على عملية إدارة المخاطر في ضوء الوظائف والأنشطة التي يشملها. إضافة إلى الإطار الزمني الذي تستغرقه المؤسسة للانتقال من مستوى إلى آخر والذي بدوره يؤثر على درجة النضج محل القياس والتقدير. بذلك فإن آلية تقدير درجة النضج لمستويات النموذج المقترح قد أخذت في الاعتبار الأهمية النسبية لكل مستوى عند تقدير درجة النضج.

يتضح من الجدول أن النطاق المقدّر لنضج إدارة المخاطر للمستوى الثالث هو الأكبر والذي يبلغ بين 34% وحتى 73% ذلك لأنه يُشكّل جوهر عملية إدارة المخاطر بأي مؤسسة، وتتركز به غالبية الأنشطة والوظائف الرئيسية ويُتوقع قيمة مضافة جوهرية من الوحدات التنظيمية ومن المؤسسة ككل لجهة انتظام وفاعلية عملية إدارة المخاطر في إطارها المؤسسي، كما أن الإطار الزمني لهذا المستوى يُتوقع أن يكون الأطول زمنياً بين المستويات.

في المقابل، تعدّ حدود النضج المقدّرة لكلاً من المستوى الأول والخامس هي الأقل على ضوء القيمة المضافة لوظائف وأنشطة إدارة

المخاطر من خلالهم، حيث لا يتوقع أن تكون هناك قيمة مضافة كبيرة خاصة على مستوى الوحدات التنظيمية.

هذا يعني أن درجة النضج المقترحة لكافة عناصر أو سمات المستوى الأول تتراوح بين الحد الأدنى للمستوى صفر% (عدم نضج أيًا من العناصر، وأن التأثير السلبي لكل عنصر هو في أقصى درجاته) وبين الحد الأقصى 10%. أما بخصوص درجة النضج لكافة عناصر أو سمات المستوى الثاني فإنها تتراوح بين الحد الأدنى للمستوى 11% والحد الأقصى البالغ 33% وهكذا لباقي المستويات.

6.4 المرحلة الخامسة: صياغة معادلات النموذج وتطبيقها

تشمل هذه المرحلة صياغة أربع معادلات مترابطة، لكن متلاحقة، هي كالتالي:

معادلة احتساب الوزن النسبي للعنصر Element Weight (W)
معادلة احتساب مؤشر درجة نضج العنصر Elements Maturity (EM)
معادلة احتساب مؤشر درجة نضج السمة Attribute Maturity (AM)
معادلة احتساب درجة نضج إدارة المخاطر
وهو ما يعرف المؤشر المركب لدرجة نضج إدارة المخاطر Score of Maturity (SM)

• معادلة احتساب الوزن النسبي للعنصر [Element Weight (W)]

استناداً على نتائج مصفوفة تقدير الأوزان النسبية للسمات والعناصر الرئيسية للنموذج (جدول 2) فإن الوزن النسبي لأي عنصر (W_k) يكون مساوياً لعدد المستويات التي يؤثر فيها العنصر منسوباً إلى إجمالي مجموع تأثيرات جميع العناصر على مستويات النموذج. وبفرض أن النموذج يشتمل على n من العناصر بذلك فإن الوزن النسبي لعنصر ما K يمكن تقديره وفقاً للمعادلة التالية:

$$W_k =$$

Number of level(s) affected by k/Total Number of levels affected by n

• معادلة احتساب مؤشر درجة نضج العنصر [Element Maturity (EM)]

تقدّر بالوزن النسبي للعنصر (W) مضروباً في درجة نضج المستوى الملائم للعنصر (ML). وبذلك فإن مؤشر درجة النضج لعنصر ما (EM_k) تساوي

$$EM_k = W_k * ML_k$$

• معادلة احتساب مؤشر درجة نضج السمة [Attribute Maturity (AM)]

تقدّر بمجموع حاصل ضرب الأوزان النسبية للعناصر المكونة للسمة في مستويات النضج الملائمة لكلا منها. بفرض أن هناك عدد (S) من العناصر في السمة الأول (AM₁)، فإن مؤشر درجة نضج السمة الأول يمكن تقديره من المعادلة التالية:

$$AM_1 = W_1 * ML_1 + W_2 * ML_2 + \dots \dots \dots W_s * ML_s$$

أو يمكن صياغة المعادلة استناداً على مؤشر درجة نضج العناصر المكونة للسمة كما يلي:

$$AM_1 = EM_1 + EM_2 + \dots \dots \dots EM_s$$

• مؤشر النضج الكلي لإدارة المخاطر [Score of Maturity (SM)]

معادلة مؤشر درجة نضج إدارة المخاطر تُمثل تدرجاً للمنطق نفسه المطبق في معادلة احتساب مؤشر درجة نضج السمة (AM) ويستند إليها. يتكون المؤشر من مجموع مؤشرات درجة نضج السمات السبع المكونة للنموذج المقترح كما يلي:

$$SM = AM_1 + AM_2 + AM_3 + AM_4 + AM_5 + AM_6 + AM_7$$

تطبق المعادلة بدون توسيط مؤشر السمات، أي بالإستناد مباشرة إلى مؤشر درجة نضج العناصر (بافتراض أن عدد العناصر هو n) فإن معادلة المؤشر المركب تكون كالتالي:

$$SM = EM_1 + EM_2 + \dots \dots \dots EM_n$$

النتيجة ذاتها يمكن الوصول إليها بتطبيق المعادلة بالإستناد مباشرة إلى العناصر (بافتراض أن عدد العناصر هو n) فإن معادلة المؤشر المركب تكون كالتالي:

$$SM = W_1 * ML_1 + W_2 * ML_2 + W_3 * ML_3 + \dots W_n * ML_n$$

جدول رقم (4) فهرس مسميات عناصر معادلات النموذج المقترح

Risk Maturity Model	تقييم نضج إدارة المخاطر
Maturity Levels Characteristics	خصائص مستويات النضج
Key Elements (E)	العناصر الرئيسية
Attributes (AT)	سمات النموذج
Aggregation Level of Maturity (ALM)	مستوى النضج المجمع
Risk Score (RS)	درجة الخطر
Elements Maturity (EM)	تقدير درجة نضج العناصر
Elements Weight (W)	تقدير الوزن النسبي للعناصر
Maturity levels (ML)	تقدير درجة النضج للمستويات
Attribute Maturity (AM)	درجة نضج السمة
W_k	الوزن النسبي للعنصر (K)
ML_k	مستوى النضج الملائم للعنصر (K)
EM_k	مؤشر درجة النضج للعنصر (K)
AM_1	مؤشر درجة نضج السمة الأول
Score of Maturity (SM)	المؤشر المركب لدرجة نضج إدارة المخاطر

7.4 المرحلة السادسة: تطبيق نموذج تقييم نضج إدارة المخاطر

تشمل مرحلة تطبيق النموذج جمع البيانات اللازمة لاحتساب مؤشرات النضج للعناصر على مستوى الوحدات التنظيمية، وبما يمكن بلوغ التطبيق للنموذج على المستوى المؤسسي، وصولاً للمؤشر الكلي. كما يشمل التقدير عن الموقع النسبي للمؤشر على خارطة النضج.

8.4 المرحلة السابعة: تقييم النموذج وتحديثه

يتم خلال هذه المرحلة إختبار معقولية التقديرات والنتائج طبقاً للمعايير والأسس القياسية والتي تختلف من محل خطر إلى آخر وفقاً لرؤيته ومدى تحفظه وتقديره للأحداث والتأثيرات ذات الصلة. يُقترح في حالة المؤسسات صياغة العديد من الفرضيات وذلك لأغراض التحليل والتدريب والتطوير وهو ما يسمح به تصميم النموذج.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يقترح أن تتم مراجعة مكونات النموذج ومعادلاته على ضوء الإفتراضات الأساسية للنموذج والتقديرات التي بُنيت عليها الأوزان النسبية بصفة مستمرة وتعديلها لتناسب والتغيرات في بيئة العمل الداخلية بالمؤسسات وتطورها.

5. رحلة النضج لإدارة المخاطر

رحلة النضج لإدارة المخاطر بالمؤسسات تشتمل على عدد من الموجات أو المراحل. يُشكّل النموذج المقترح بهذه الورقة الموجة الأولى من رحلة النضج لإدارة المخاطر في أية مؤسسة، التي يتوقع أن يلحقها عدد من الموجات المكتملة لبلوغ الموقع المتوخى على خارطة النضج. كما يلي:

الموجة الأولى: تتمثل في إنجاز المنهجية والنموذج التطبيقي المقترح الذي يؤدي إلى التطبيق على مستوى الوحدات التنظيمية (مع الأخذ في الاعتبار طبيعة عمل المؤسسة وهيكلها التنظيمي).

الموجة الثانية: تشمل المسارات التالية:

- تطبيق النموذج على أحد الوحدات التنظيمية.
- تحديث النموذج بناء على التجربة، وأخذ مرئيات اللجان المعنية مثل لجنة إدارة المخاطر، ووحدة إدارة المخاطر، والوحدات التنظيمية الأخرى.
- مشاركة الجميع في نتائج التطبيق لاكتساب الخبرة، والدعوة لبدء كافة الوحدات التنظيمية في تطبيق النموذج تمهيداً للبدء في الموجة التالية المتمثلة بوضع وتطبيق النموذج على المستوى المؤسسي.

الموجة الثالثة: تتكون من المسارات التالية:

- وضع نموذج قياس النضج على المستوى المؤسسي (Aggregation Model) يأخذ بالاعتبار توزيع المخاطر بما يراعي أنشطة الوحدات التنظيمية، وبما يتصل بجدول تقبل المخاطر.
- تطبيق النموذج الكلي على المستوى المؤسسي على ضوء إنجاز التطبيق لنموذج النضج على مستوى الوحدات التنظيمية.
- التقرير عن نتائج النضج المؤسسي سنوياً.
- تحديث أطر ومرجعيات إدارة المخاطر بما يتوافق مع التحديث لنموذج نضج إدارة المخاطر على ضوء التجربة الشاملة على المستوى المؤسسي.



- للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي
يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

صندوق النقد العربي

المكتبة والمطبوعات

ص.ب. 2818

أبوظبي الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم : 6215000 (+9712)

فاكس رقم : 6326454 (+9712)

البريد الإلكتروني : Publications@amfad.org.ae

- متوفرة إلكترونياً بموقع الصندوق على الأنترنت : www.amf.org.ae



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND