



جمعية رعاية
مبتوري الأطراف

مرخصة من وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية برقم: ١٨٧٣

حسابات الجمعية
SA6680000660608010777077
SA3605000068202843440000

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

دورة للتوعية حول غسل الأموال وتمويل جرائم الإرهاب لمجلس الإدارة الإدارة التنفيذية الموظفين المتطوعين جمعية رعاية مبتوري الأطراف (بتور) الإصدار الرابع 2024



رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



info@botour.org.sa 0541012525 - 0112777900

المملكة العربية السعودية، الرياض حي المروج

@botoury
www.botour.org.sa



جمعية رعاية
مبتوري الأطراف

مرخصة من وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية برقم: ١٨٧٣

حسابات الجمعية
SA6680000660608010777077
SA3605000068202843440000

محتوى التدريب

للتوعية عن مخاطر الاموال وتمويل الإرهاب

محتوى الدورة
- تعريف غسيل الأموال
- مراحل غسيل الأموال
- تعريف تمويل الإرهاب
- مراحل تمويل الإرهاب
- مؤشرات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب
- طرق الوقاية من عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب
- المسؤوليات



رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



info@botour.org.sa 0541012525 - 0112777900

المملكة العربية السعودية، الرياض حي المروج

@botoury
www.botour.org.sa



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:

ما هو غسيل الأموال ؟

غسيل الأموال أو ما يعرف أيضا بتبييض الأموال هو عملية اضعاء المشروعية على الأموال المتأتية من مصادر غير مشروعة. وهناك مجموعة من التعاريف العامة لظاهرة غسيل الأموال، نذكر منها:

- عملية تحويل الأموال أو نقلها مع العلم بأن مصدر الحصول عليها ارتكاب جريمة.
- أي فعل يهدف الى اخفاء أو تمويه المصدر غير المشروع للأموال أو بقصد مساعدة أي شخص متورط في هذا النوع من الجرائم للإفلات من العقوبة.
- اخفاء أو تمويه حقيقة الأموال أو مصدرها أو مكانها أو طريقة التصرف بها أو حركتها أو الحقوق المتعلقة بها أو ملكيتها، مع العلم بانها مستمدة من جريمة أو من فعل من أفعال الاشتراك في هذه الجريمة.

ما هو غسيل الأموال ؟

- قدرت مجموعة العمل المالي (FATF) حجم الأموال المغسولة بـ 300 بليون دولار سنوياً.
- ووفقاً لتقدير وزارة الخارجية الأمريكية، فإن حجم الأموال المغسولة في العالم يصل إلى 500 بليون دولار سنوياً.
- في حين يقدر خبير دولي في مجال الجريمة المنظمة في آسيا، أن مبالغ ما بين 300 إلى 400 بليون دولار من الأموال القذرة يتم تبيضها سنوياً.

مراحل غسيل الأموال

تمر عمليات غسيل الأموال بثلاثة مراحل متتابعة:

1. الايداع أو الاحلال PLACEMENT

2. التغطية أو الاخفاء LAYERING

3. الدمج أو الخلط INTEGRATION





جمعية رعاية مبتوري الأطراف

مرخصة من وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية برقم: ١٨٧٣

حسابات الجمعية
SA6680000660608010777077
SA3605000068202843440000

الرقم:
التاريخ:
المرفقات:

مراحل غسيل الأموال مرحلة الابداع:

- جني العائد (المتحصلات) من ارتكاب الجريمة مثل بيع المخدرات.
- كميات كبيرة من النقد وقد يكون من ضمنها الشيكات وبطاقات الدفع.
- تبدأ عملية ادخلها في الحسابات بالبنوك مباشرة (نقد يودع في حساب شخصي) أو بصورة غير مباشرة (تودع على شكل معادن ثمينة أو شيكات سياحية...الخ).
- تجميع الأموال خارج منطقة تحصيلها وتحويلها مباشرة للخارج.
- وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل خطورة لصعوبة اكتشافها.

مراحل غسيل الأموال مرحلة التغطية أو الإخفاء:

- محاولة إخفاء علاقة الأموال بمصدرها.
- الإيهام بأن المال متأتي من مصادر مشروعة.
- استخدام عمليات تجارية ومالية متداخلة ومشتركة وبالغة التعقيد.
- القيام بعمل عقود تجارية داخلية وخارجية و اتفاقيات قانونية معقدة مع أطراف متعددة.
- إعاقة جهات التحقيق وإنفاذ القانون من تتبع ومعرفة مصادر هذه الأموال.

مراحل غسيل الأموال: مرحلة الدمج أو الخلط

- دمج الأموال بأنشطة الاقتصاد العامة (الشرعية).
- من المراحل الخطرة على الاقتصاد.
- يصعب اكتشافها من قبل الجهات الأمنية والإشرافية.
- المحصلة النهائية لارتكاب الجريمة.
- من خلالها يتم تكرار ارتكاب الجريمة.
- تمتد آثارها السلبية إلى مختلف نواحي ومجالات الحياة في الدولة.



رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



info@botour.org.sa 0541012525 - 0112777900
المملكة العربية السعودية، الرياض، حي المروج

YouTube, Instagram, Facebook, Twitter, Snapchat icons
@botour_y
www.botour.org.sa



جمعية رعاية مبتوري الأطراف

مرخصة من وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية برقم: ١٨٧٣

حسابات الجمعية
SA6680000660608010777077
SA3605000068202843440000

الرقم:
التاريخ:
المرفقات:

ما هو تمويل الإرهاب:

كل فعل يقصد به تقديم أو جمع أموال بأية وسيلة، مباشرة أو غير مباشرة، من مصادر مشروعة أو غير مشروعة، بقصد استخدامها كلياً أو جزئياً في عمل إرهابي أو لتمويل منظمة إرهابية أو شخص إرهابي

مراحل تمويل الإرهاب

تمر عمليات تمويل الإرهاب بثلاث مراحل على النحو التالي:

استخدام الأموال جمع الأموال تحويل أو نقل الأموال

مؤشرات تدل على الاشتباه بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب

- إبداء العميل اهتماماً غير عادي بشأن الالتزام لمتطلبات مكافحة غسل الأموال أو جرائم تمويل الإرهاب، وبخاصة المتعلقة بهويته ونوع عمله.
- رفض العميل تقديم بيانات عنه أو توضيح مصدر أمواله وأصوله الأخرى.
- رغبة العميل في المشاركة في صفقات غير واضحة من حيث غرضها القانوني أو الاقتصادي أو عدم انسجامها مع استراتيجية الاستثمار المعلنة.
- محاولة العميل تزويد الجمعية بمعلومات غير صحيحة أو مضللة تتعلق بهويته و/أو مصدر أمواله.
- علم الجمعية بتورط العميل في أنشطة غسل أموال أو جرائم تمويل إرهاب، أو أي مخالفات جنائية أو تنظيمية.
- إبداء العميل عدم الاهتمام بالمخاطر والعمولات أو أي مصاريف أخرى.



رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



info@botoury.org.sa 0541012525 - 0112777900

المملكة العربية السعودية، الرياض، حي المروج

@botoury
www.botoury.org.sa



جمعية رعاية
مبتوري الأطراف

مرخصة من وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية برقم: ١٨٧٣

حسابات الجمعية
SA6680000660608010777077
SA3605000068202843440000

مؤشرات تدل على الاشتباه بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب

- اشتباه الجمعية في أن العميل وكيل للعمل نيابة عن موكل مجهول، وتردده وامتناعه بدون أسباب منطقية، في إعطاء معلومات عن ذلك الشخص أو الجهة.
- صعوبة تقديم العميل وصف لطبيعة عمله أو عدم معرفته بأنشطته بشكل عام.
- قيام العميل باستثمار طويل الأجل يتبعه بعد مدة وجيزة طلب تصفية الوضع الاستثماري وتحويل العائد من الحساب.
- وجود اختلاف كبير بين أنشطة العميل والممارسات العادية.
- طلب العميل من الجمعية تحويل الأموال المستحقة له لطرف آخر ومحاولة عدم تزويد الجمعية بأي معلومات عن الجهة والمحول إليها.
- محاولة العميل تغيير صفقة أو إلغائها بعد تبليغه بمتطلبات تدقيق المعلومات أو حفظ السجلات من الجمعية.
- طلب العميل إنهاء إجراءات صفقة يستخدم فيها أقل قدر ممكن من المستندات.
- علم الجمعية أن الأموال أو الممتلكات إيراد من مصادر غير مشروعة.
- عدم تناسب قيمة أو تكرار التبرعات والعمليات مع المعلومات المتوفرة عن المشتبه به ونشاطه ودخله ونمط حياته وسلوكه.
- انتماء العميل لمنظمة غير معروفة أو معروفة بنشاط محظور.
- ظهور علامات البذخ والرفاهية على العميل وعائلته بشكل مبالغ فيه وبما لا يتناسب مع وضعه الاقتصادي (خاصة إذا كان بشكل مفاجئ).



رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



info@botoury.org.sa 0541012525 - 0112777900

المملكة العربية السعودية، الرياض، حي المروج

YouTube, Instagram, Facebook, Twitter, Snapchat, LinkedIn
@botoury
www.botoury.org.sa



جمعية رعاية مبتوري الأطراف

مرخصة من وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية برقم: ١٨٧٣

حسابات الجمعية
SA6680000660608010777077
SA3605000068202843440000

طرق الوقاية من عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب

1. تحديد وفهم وتقييم لمخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب التي تتعرض لها الجمعية.
2. اتخاذ قرارات مبررة في شأن الحد من مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب الخاصة بالمنتجات والخدمات.
3. تعزيز برامج بناء القدرات والتدريب رفع كفاءة العاملين بما يتلاءم مع نوعية الأعمال في الجمعية في مجال مكافحة.
4. رفع كفاءة القنوات المستخدمة للمكافحة وتحسين جودة التعرف على العملاء وإجراءات العناية الواجبة.
5. توفير الأدوات اللازمة التي تساعد على رفع جودة وفاعلية الأعمال في الجمعية.
6. إقامة برامج توعوية لرفع مستوى الوعي لدى العاملين في الجمعية لمكافحة غسل الأموال وجرائم تمويل الإرهاب.
7. الاعتماد على القنوات المالية غير النقدية والاستفادة من مميزات لتقليل من استخدام النقد في المصروفات.
8. التعرف على المستفيد الحقيقي ذو الصلة الطبيعية أو الاعتبارية في التبادل المالي.
9. السعي في إيجاد عمليات ربط الكتروني مع الجهات ذات العلاقة للمساهمة في التأكد من هوية الأشخاص والمبالغ المشتبه بها.

شكرا لاستماعكم

المراجع الاعتماد:

اللائحة / السياسة- الدورة	دورة غسل الأموال وتمويل جرائم الإرهاب
رقم مجلس الإدارة:	الخامس للعام 2024
دورة مجلس الإدارة:	الأولى
التاريخ:	2024/06/30



رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



info@botour.org.sa 0541012525 - 0112777900
المملكة العربية السعودية، الرياض، حي المروج

www.botour.org.sa

إدارة المخاطر

تقديم

أ. ماجد بن سعي عايض العتيبي

المحتوى

- مقدمة عن إدارة المخاطر.
- مفهوم المخاطر.
- مفهوم إدارة المخاطر.
- هيكل وتنظيم إدارة المخاطر.
 - سياسة إدارة المخاطر.
 - دور الإدارة العليا.
 - دور وحدات العمل.
 - دور وظيفة إدارة المخاطر.
 - دور المراجع الداخلي.
 - الموارد والتطبيق.
- خطوات إدارة المخاطر.
 - التخطيط.
 - التعرف على المخاطر وتحديدتها.
 - تحليل المخاطر.
 - وصف المخاطر.
 - تقدير المخاطر.
 - تقييم المخاطر.
 - إعداد تقارير المخاطر والاتصالات.
 - معالجة المخاطر.
 - مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- محددات (معوقات) إدارة المخاطر.

مقدمة

- إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية.
- إدارة المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المنظمة.
- بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع المنظمات الكبرى وكذلك المجموعات والمنظمات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر.

المخاطر

- يمكن تعريف المخاطر بأنها مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه.
- المخاطر أيضا هي عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.
- يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي منظمة وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية. ويمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل إستراتيجية ، مالية ، تشغيلية ، بيئية ، أمنية ، سلامة ... الخ.
- يتم الإشارة بازدياد إلى إدارة المخاطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية والسلبية للخطر ، ولذلك يأخذ المعيار بعين الاعتبار المخاطر من حيث الجانبين السلبي والإيجابي.
- في مجال السلامة، يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار أن النتائج سلبية فقط، مما أدى إلى تركيز إدارة خطر السلامة على منع وتخفيض الضرر.

تصنيف أنشطة المنظمة

- **إستراتيجية:** تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها (مدى توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية، والتغيرات القانونية والتشريعية، والسمعة، وتغيرات البيئة الطبيعية).
- **تشغيلية:** تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المنظمة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **مالية:** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمنظمة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان، وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى.
- **الإدارة المعرفية:** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات. وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، وانقطاع الطاقة، والمنافسة التكنولوجية. وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية.
- **التوافق مع القوانين:** يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية، وحماية المستهلك، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية.

إدارة المخاطر

- هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي منظمة.
- هي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.
- التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على ومعالجة هذه الأخطار.
- إدارة المخاطر تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي المنظمة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- أنشطة إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المنظمة وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية. ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص.

إدارة المخاطر

- تقوم أداره المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمنظمة ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المنظمة عن طريق:
 - ✓ تقديم إطار عمل للمنظمة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
 - ✓ تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المنظمة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة.
 - ✓ المساهمة في الاستخدام (التخصيص) الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمنظمة.
 - ✓ تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.
 - ✓ حماية وتطوير أصول وسمعة المنظمة.
 - ✓ تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المنظمة.
 - ✓ تعظيم كفاءة التشغيل.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (سياسة إدارة المخاطر)

- يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمنظمة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المنظمة كلها.
- يجب أن تشير المنظمة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المنظمة مثال الصحة والسلامة.
- ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط . وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر:
 - التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المنظمة.
 - توزيع المسؤوليات داخل المنظمة.
 - تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (دور الإدارة العليا)

- يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المنظمة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر.
- يجب كحد أدنى، أن تأخذ الإدارة العليا في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي :
 - طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع المنظمة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
 - احتمالية تحقق تلك الأخطار.
 - كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
 - قدرة المنظمة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.
 - تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
 - فاعلية عمليات إدارة المخاطر.
 - الآثار الضمنية لقرارات الإدارة العليا على المخاطر .

هيكـل وتنظيم إدارة المخاطر (دور وحدات العمل)

● تتضمن ما يلي:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطها، كما يجب تحقيق أهداف المنظمة من خلال نشاطها.
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر فعال.
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع .

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (دور وظيفة إدارة المخاطر)

- اعتمادا على حجم المنظمة قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت، إلى قسم لأداره المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:
 - وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
 - التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
 - بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المنظمة ويشمل التعليم الملائم.
 - أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحداث العمل.
 - تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
 - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المنظمة.
 - تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
 - أعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها للإدارة العليا وأصحاب المصلحة.

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (دور المراجع الداخلي)

● قد يختلف دور المراجع الداخلي من منظمة لأخرى، وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المنظمة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم للإدارة العليا ولجنة المتابعة الداخلية ... الخ .

● بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمنظمة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية .

هيكل وتنظيم إدارة المخاطر (الموارد والتطبيق)

- يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمنظمة.
- تحتاج إجراءات التحكم إلى قياسها من حيث التأثير الاقتصادي والاجتماعي المتوقع في حالة عدم اتخاذ أي إجراء بالمقارنة بتكلفة الإجراءات المقترحة، وكذلك تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلاً وافتراسات أكثر مما هو متوفر حالياً.
- يجب أولاً تحديد تكاليف التطبيق، ويجب حسابها بدقة معقولة لأنها ستصبح الأساس الذي ستقاس على أساسه فعالية التكاليف. كما يجب تقدير التكلفة المتوقعة في حالة عدم اتخاذ أي إجراء، ثم بمقارنة النتائج يمكن للإدارة أن تقرر تطبيق أو عدم تطبيق إجراءات التحكم في المخاطر.
- التوافق مع القوانين والتشريعات ليس اختياري، حيث يجب على المنظمة أن تتفهم القوانين المطبقة، وأن تطبق نظام للرقابة لتحقيق التوافق مع القوانين. ويوجد أحياناً بعض المرونة في حالة أن تكلفة تخفيض خطر ما لا تتناسب مع ذلك المخاطر.
- إحدى وسائل الحصول على حماية مالية ضد تأثير الأخطار عن طريق تمويل المخاطر هي التأمين. ومع ذلك يجب ملاحظة أن بعض الخسائر أو بعض عناصر الخسارة غير قابلة للتأمين، على سبيل المثال التكاليف غير القابلة للتأمين المصاحبة للحوادث الصحية والسلامة والبيئية، والتي قد تتضمن أضراراً لفسية الموظف ولسمعة المنظمة.

خطوات عملية إدارة المخاطر

- التخطيط: لعملية إدارة المخاطر ورسم خريطة نطاق العمل والأساس والمعايير الذي سيعتمد عليها وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل.
- التعرف على المخاطر وتحديدتها.
- تحليل المخاطر.
- وصف المخاطر.
- تقدير المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- إعداد تقارير المخاطر والاتصالات.
- معالجة المخاطر.
- مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

التعرف على المخاطر

● يتم التعرف على المخاطر عن طريق:

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

تحديد المخاطر

- التعرف على المخاطر ذات الأهمية.
- يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها.
- عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

تحليل المخاطر

تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد يتطلب معرفة جوهرية بالمنظمة والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المنظمة الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المنظمة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف.

وصف المخاطر

- يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، (مثلا باستخدام جدول) ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار، واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة.
- إذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر متضمنها الجدول، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلا.
- يمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ القرارات إلى إستراتيجية، ومشروع (تكتيكية وتشغيلية).
- من الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين .

جدول وصف المخاطر

المخاطر	مجال المخاطر	طبيعة المخاطر	توقعات الإدارة العليا	التقدير الكمي للمخاطر	التحمل (الميل للخطر)	أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الأجراء المتوقع للتطوير	تطوير الإستراتيجية والسياسة
أسم الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، وحجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها	مثال : إستراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي أو قانوني ..	(أو أصحاب المصلحة وتوقعاتهم)	(الأهمية، والاحتمال)	توقعات لخسارة والتأثير المالي للخطر، (احتمال وحجم الخسائر على العوائد المتوقعة)	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إداره المخاطر حالياً، ومستويات الثقة في أساليب التحكم المطبق	توصيات لتخفيض المخاطر	وتحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

تقدير المخاطر

- يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة.
- النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.
- قد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح.

خصائص تقدير المخاطر

- يمكن استخدام نتائج عملية تحليل المخاطر لأعداد وصف لخصائص المخاطر والتي ستعطي بدورها تصنيف حسب الأهمية النسبية لكل خطر كما ستوفر أداة لترتيب مجهودات معالجة المخاطر حسب أولوياتها، وسيؤدي ذلك إلى ترتيب كل خطر تم تعريفه بحيث يعطي صورة لأهميته النسبية.
- يسمح هذا الأسلوب برسم المخاطر على منطقة النشاط التي تتأثر به، وكذلك وصف إجراءات التحكم المطبقة، وتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها زيادة استثمارات التحكم في المخاطر أو تخفيضها أو أعاده توزيعها.
- تعريف المسؤولية يساعد على التعرف على ملكية المخاطر، وتحديد أفضل الموارد الإدارية الواجب تخصيصها.

تقييم المخاطر

- عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير الأخطار ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها بواسطة المنظمة.
- مقياس المخاطر قد يتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة ... الخ.
- يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه الأخطار ذات الأهمية للمنظمة، وفيما إذا كان المخاطر يجب قبوله أو معالجته.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

- تحتاج مستويات مختلفة داخل المنظمة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر.
- يجب على الإدارة العليا (مجلس الإدارة):
 - المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المنظمة.
 - المعرفة بالتأثيرات المحتملة على حملة الأسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء.
 - توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المنظمة.
 - معرفة كيفية قيام المنظمة بإدارة الأزمات.
 - أدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة.
 - معرفة كيفية أدارة الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما أمكن ذلك.
 - التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفاعلية.
 - إصدار سياسة إدارة خطر واضحة بحيث تغطي فلسفة إدارة المخاطر ومسئوليتها.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الداخلي)

● يجب على وحدات العمل:

- التعرف على الأخطار التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل.
- أعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية، ومراقبة مدى التقدم تجاه الأهداف والتعرف على التطورات التي تتطلب التدخل (مثل التنبؤات والموازنات).
- تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح باتخاذ القرارات المناسبة.
- التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة.

● يجب على الأفراد:

- أدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية.
- أدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر.
- أدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المنظمة.
- التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم المطبقة.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات (التقرير الخارجي)

- تحتاج المنظمة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها (يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المنظمة لتقديم الدليل على فاعلية إدارة الأداء غير المالي للمنظمة في مجالات مثل شئون المجتمع، وحقوق الإنسان، وممارسات التوظيف، والصحة والسلامة، وحماية البيئة).
- تتطلب السيادة التنظيمية الجيدة أن تتبنى المنظمات أسلوب منهجي في إدارة المخاطر بحيث:
 - يحمي مصالح مختلف أطراف المصلحة في المنظمة.
 - يتأكد من قيام مجلس الإدارة بتنفيذ واجباته الخاصة بإدارة الإستراتيجية وبناء القيم ومراقبة أداء المنظمة.
 - يتأكد من تطبيق وسائل الرقابة الإدارية وأدائها بشكل كافي.

إعداد تقارير المخاطر والاتصالات

- يجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المنظمة.
- يجب على معد التقارير الرسمية أن يتناول:
 - أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لأدارة المخاطر.
 - الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم أداره المخاطر.
 - تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض أداره الأخطار الهامة.
 - تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.
- يجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطي من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه، وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل للتعامل مع هذا النقص.

معالجة المخاطر

- تعتبر معالجة المخاطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض التغيير في المخاطر. وتتضمن معالجة المخاطر التخفيض (التحكم في المخاطر) كأحد أهم عناصرها، وتمتد أكثر إلى تجنب المخاطر، وتمويل المخاطر.....الخ (على سبيل المثال).
- يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر (كحد أدنى) ما يلي:
 - التشغيل الفعال والكفاء للمنظمة.
 - الرقابة الداخلية الفعالة.
 - أتباع القوانين والتشريعات.
- ترتبط عملية فعالية تكلفة إجراءات التحكم في المخاطر بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات بالمقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض المخاطر.

طرق التعامل مع المخاطر

- بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن مجموعات رئيسية هي:

- **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.
- **التجنب:** وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.
- **التقليل:** وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- **القبول (الاحتجاز):** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.
- **الاستسلام:** يجب حساب العامل النفسي لدى الجهة المخاطرة وإقناعها بالتوجه إلى المصلحة الدائمة لا السريعة.

مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر

- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال علي الأخطار وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر الملائمة قد تم اتخاذها. ويجب أجراء المراجعة الدورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.
- يجب تذكر أن المنظمات ذات ديناميكية وتعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة، لذلك يجب التعرف علي التغيرات في المنظمات وعلى البيئة التي تعمل فيها وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم.
- يجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المنظمة، وأن الإجراءات قد تم فهمها وأتباعها.
- يجب على أي عمليات للرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت :
 - الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط له.
 - الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة.
 - التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا.

محددات (معوقات) إدارة المخاطر

- إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضییع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث.
- تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر.
- إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جدا يؤدي إلى إعاقة عمل المنظمة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها.
- من المهم أيضا الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك.

المراجع

<http://islamfin.go-forum.net/montada-f28/topic-t832.htm> ●

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1 ●

نشكر لكم جمعية رعاية مبتوري الأطراف بتور حضوركم