



دليل مهني متخصص

منهجيات تحديد الرغبة في المخاطرة وحدود تحمل المخاطر

دليل عملي وفق ISO 31000:2018 و COSO ERM 2017
مع الإشارة إلى متطلبات المعايير الدولية للتدقيق الداخلي (GIAS 2024)

دليل مهني تطبيقي	نوع الوثيقة
حوكمة المخاطر وإدارة المخاطر المؤسسية والتدقيق الداخلي	المجال
الإصدار الأول — 1.0	الإصدار
العربية (مع مصطلحات إنجليزية)	اللغة
أحمد أبو منيع	الإعداد
عام	التصنيف

المحتويات

3	تمهيد: الغرض من الدليل ونطاقه
3	القسم الأول: الإطار المفاهيمي والمصطلحات الأساسية
5	القسم الثاني: الأساس المعياري والحوكمي
7	القسم الثالث: منهجيات تحديد الرغبة في المخاطرة
9	القسم الرابع: من البيان إلى الحدّ — بناء السّلم المتعاقب
11	القسم الخامس: المعايير والتمثيل البصري
12	القسم السادس: الربط بمؤشرات المخاطر الرئيسية ومسارات التصعيد
14	القسم السابع: دور التدقيق الداخلي في تأكيد إطار الرغبة
15	القسم الثامن: الأخطاء الشائعة والممارسات الفضلى
16	القسم التاسع: خارطة طريق التطبيق
16	الخاتمة
17	ملحق (أ): مسرد المصطلحات الثنائي
17	ملحق (ب): المراجع المعيارية
18	عن الكاتب

تمهيد: الغرض من الدليل ونطاقه

يضع هذا الدليل منهجية عملية لتحديد الرغبة في المخاطرة وحدود تحملها، وينقلها من مستوى العبارات العامة إلى حدود رقمية تلزم القرار اليومي. الحاجة إليه تنبع من ملاحظة متكررة في الممارسة: كثير من المنظمات تمتلك «بياناً للرغبة في المخاطرة» معلقاً على الجدار لا يغير سلوك أحد، لأنه لم يُترجم إلى أرقام، ولم يُربط بمؤشرات ولا بمسارات تصعيد. هنا تحديداً يتدخل الدليل.

يُبنى المحتوى على ثلاثة مراجع متكاملة: المعيار **ISO 31000:2018** بوصفه العمود الفقري لعملية إدارة المخاطر، وإطار **COSO ERM 2017** حين يكون الحديث عن دمج المخاطرة في الاستراتيجية والأداء، والمعايير الدولية للتدقيق الداخلي (**GIAS 2024**) النافذة منذ التاسع من يناير 2025 لتأطير دور التدقيق الداخلي تجاه إطار الرغبة. وحيثما لزم، يُسمى المرجع بالبند أو المعيار، لا بإحالة عامة إلى «أفضل الممارسات».

لمن هذا الدليل وكيف يُقرأ

الجمهور المقصود هم أعضاء مجالس الإدارة ولجانها، ووظائف المخاطر والالتزام في الخط الثاني، ومدققو الداخل المعنيون بتقييم إطار الرغبة. الأقسام مرتبة لتقرأ تسلسلياً: من المفاهيم، إلى الأساس المعيارى، إلى المنهجيات، ثم بناء السلم المتعاقب، فالمعايرة والتمثيل البصري، فالربط بالمؤشرات، فدور التدقيق الداخلي، وصولاً إلى الأخطاء الشائعة وخارطة الطريق. ويمكن لكل قسم أن يقف وحده مرجعاً سريعاً عند الحاجة.

كيف نستخدم هذا الدليل عملياً

تُستعمل الجداول النموذجية الواردة (بيان الرغبة حسب الفئة، بطاقة المؤشر، مصفوفة المخاطر والضوابط) قوالب جاهزة للتعبئة، بعد معايرتها على قطاع المنظمة وحجمها ونضجها. الرسوم التوضيحية ليست زينة؛ كلٌّ منها يقدم نموذجاً ذهنياً يُختصر به شرح مطول: محور التعرض، الخطوط الثلاثة، السلم المتعاقب، خط الرغبة على الخريطة الحرارية، وآلية التصعيد.

القسم الأول: الإطار المفاهيمي والمصطلحات الأساسية

الخط بين المصطلحات ليس ترفاً لغوياً، بل مصدر فشل عملي. حين تُستعمل «الرغبة» و«التحمل» و«القدرة» كمترادفات، تفقد كلٌّ منها وظيفتها، فيتحوّل بيان الرغبة إلى شعار، وتغيب الحدود التي يفترض أن تنضبط بها القرارات. لذلك نبدأ بفصلٍ دقيق بين أربعة مفاهيم متميزة لكنها مترابطة.

الرغبة في المخاطرة (Risk Appetite)

هي مقدار المخاطرة ونوعها الذي تكون المنظمة مستعدة لقبوله أو السعي إليه طوعاً في سبيل تحقيق أهدافها. إنها اختيار استراتيجي، لا قيد مفروض: قرار واعٍ بكم المخاطرة التي تستحق المكافأة المتوقعة. تُصاغ على مستوى المجلس، وتختلف باختلاف فئة المخاطر؛ فقد ترغب المنظمة في مخاطرة عالية في فئة كالتوسع في أسواق جديدة، بينما لا رغبة لها مطلقاً في أخرى كالمخالفات التنظيمية أو سلامة العاملين.

حدود تحمل المخاطر (Risk Tolerance)

هي مدى الانحراف المقبول حول الأهداف؛ أي الحدود الكمية التي تُترجم الرغبة النوعية إلى مجال مسموح به قبل أن يُعدّ الوضع تجاوزاً يستلزم تصعيداً. إذا كانت الرغبة هي «المستوى المستهدف»، فالتحمل هو «المجال المقبول حوله». فحين تقبل المنظمة هامش خطأ محدداً في مؤشر مالي معين، فهي بذلك تعلن حدّ تحملها لذلك المؤشر.

القدرة على تحمل المخاطر (Risk Capacity)

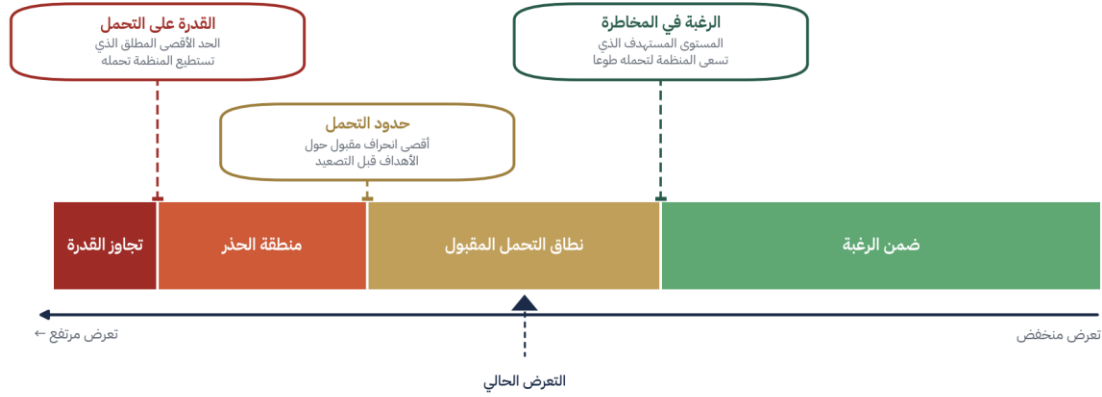
هي الحد الأقصى المطلق من المخاطرة الذي تستطيع المنظمة تحمّله دون أن تهدّد بقاءها أو ملاءتها أو التزاماتها الجوهرية. القدرة محكومة بالموارد ورأس المال والسيولة والقيود التنظيمية، وهي ثابتة نسبياً في المدى القصير. والقاعدة الحاكمة هنا قاطعة: يجب أن تقع الرغبة دائماً دون القدرة، وأن يبقى هامش كافٍ بينهما لاستيعاب الصدمات غير المتوقعة.

معايير المخاطر والانحراف المقبول

معايير المخاطر (Risk Criteria) هي المقاييس والعتبات الصريحة التي يُقاس عليها مستوى الخطر ويُقيّم: سلالم الاحتمالية والأثر بمراسيها الوصفية، والمصفوفة، وقواعد الدمج، وموقع خطّ الرغبة. ووفق ISO 31000 تُحدّد هذه المعايير في مرحلة مبكرة (البند 6.3.4) قبل أي تسجيل للمخاطر؛ والبدء بالتقييم قبل ضبط المعايير من أكثر الأخطاء المنهجية شيوعاً.

المفاهيم الثلاثة على محور التعرض للمخاطر

العلاقة بين الرغبة في المخاطرة وحدود التحمل والقدرة على التحمل



القدرة ثابتة بحكم الموارد ورأس المال؛ أما الرغبة فاختيار استراتيجي يقع دائماً دون القدرة، وحدود التحمل تمثل المجال المقبول حول الرغبة.

منصة المستشار الحر | Free Consultant

شكل (1): المفاهيم الثلاثة على محور التعرّض للمخاطر — الرغبة دون القدرة، والتحمّل مجالاً حول الرغبة

مقارنة موجزة بين المفاهيم الأربعة

المفهوم	السؤال الذي يجب عنه	من يحدّده	طبيعته	مثال موجز
الرغبة في المخاطرة	كم نريد أن نخاطر طوعاً؟	المجلس	اختيار استراتيجي نوعي	رغبة عالية في النمو، لا رغبة في عدم الالتزام
حدود التحمل	ما الانحراف المقبول قبل التصعيد؟	الخط الثاني باعتماد المجلس	حدود كمية حول الأهداف	تذبذب الأرباح ضمن نطاق محدّد
القدرة على التحمل	ما أقصى ما نستطيع تحمّله؟	محكوم بالموارد ورأس المال	سقف موضوعي ثابت	أقصى خسارة قبل تهديد الملاءة
معايير المخاطر	كيف نقيس ونقارن المخاطر؟	الخط الثاني	سلالم وعتبات وقواعد	مصفوفة 5x5 وخط الرغبة

نقطة مهنية: الفرق العملي بين الرغبة والتحمل

الرغبة تُعبّر عن «الوجهة»، والتحمل عن «حدود الطريق». مجلس يعلن رغبة محدودة في مخاطر الائتمان دون أن يحدّد حدّ تحمّل رقمياً كأقصى نسبة تعثر مقبولة، يكون قد رسم وجهةً بلا حدود؛ والنتيجة قرارات تشغيلية تتفاوت بتفاوت اجتهاد الأفراد. الترجمة الرقمية هي ما يجعل الرغبة قابلة للإلزام.

القسم الثاني: الأساس المعياري والحوكمي

لا تُبنى الرغبة في المخاطرة في فراغ؛ لها مرجعية معيارية تحدّد أين تُوضع، ومن يملكها، ومن يراقبها، ومن يؤكّد عليها. نستعرض هنا المراجع الثلاثة الحاكمة ونوضّح موضع كلّ منها.

أولاً: ISO 31000:2018 — العمود الفقري لعملية المخاطر

يضع المعيار الرغبة وحدود التحمّل ضمن «معايير المخاطر» في البند 6.3.4 من عملية إدارة المخاطر، أي في مرحلة تحديد النطاق والسياق والمعايير، وقبل التحديد والتحليل. وفي مرحلة المعالجة (البند 6.5) تُقارن المخاطر المتبقّية بهذه المعايير لتقرير ما إذا كانت ضمن المقبول أم تتطلّب معالجة إضافية. أما مبادئ المعيار (البند 4) فتذكّرنا بأن المعايير ينبغي أن تكون «مخصّصة» للمنظمة و«قائمة على أفضل المعلومات المتاحة»، لا مستنسخة من قالب جاهز.

ثانياً: COSO ERM 2017 — عدسة الاستراتيجية

حين يكون الحديث عن دمج المخاطرة في الاستراتيجية والأداء، يقدّم إطار COSO ERM المرجعية الأدق. فالمكوّن الثاني «الاستراتيجية وتحديد الأهداف» يضمّ صراحةً المبدأ السابع «يحدّد الرغبة في المخاطرة»، والمبدأ الثامن «يقيم الاستراتيجيات البديلة». ويلزم المبدأ الرابع عشر المنظمة بتطوير «منظور محفّظي» للمخاطر، إذ تتفاعل المخاطر فيما بينها، فلا يكفي النظر إليها فرادى بل يجب تقدير الملف العام على مستوى المنظمة.

ثالثاً: GIAS 2024 — دور التدقيق الداخلي تجاه الرغبة

تُنظّم المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في خمسة مجالات وخمسة عشر مبدأً. وفيما يخصّ الرغبة في المخاطرة، يتحدّد دور التدقيق الداخلي في ثلاثة مواضع رئيسية، مع تثبيت مبدأ جوهري: التدقيق الداخلي لا يضع الرغبة، بل يؤكّد على وجودها وكفايتها وفعالية الالتزام بها، حفاظاً على استقلاليته.

- **المعيار 9.1 «فهم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة»:** يتعيّن على رئيس التدقيق الداخلي أن يطرّف فهماً لأهداف المنظمة واستراتيجياتها ومخاطرها — ومن ضمنها رغبتها في المخاطرة — بوصفه أساساً لبناء خطة مبنية على المخاطر.
 - **المعيار 9.4 «خطة التدقيق الداخلي»:** يجب أن تستند الخطة إلى منهجية قائمة على المخاطر تتسق مع رغبة المنظمة في المخاطرة وأولويات المجلس، بحيث يوجّه جهد التدقيق نحو ما يتجاوز الحدود أو يقترب منها.
 - **المجال الخامس — المبدأ 13 «التخطيط الفعّال للمهام»:** على مستوى المهمة الفردية، يُقيّم خطر النشاط محل التدقيق نسبةً إلى أهدافه ومقابل رغبة المنظمة وحدود تحمّلها، فتُشتقّ أهداف المهمة ونطاقها ومعاييرها من ذلك.
- ويكمل ذلك نموذج الخطوط الثلاثة (IIA 2020) الذي يوزّع الأدوار: هيئة الحوكمة تعتمد الرغبة وتشرف، والخط الأول يملك المخاطر ويطبّق القرارات ضمن الحدود، والخط الثاني يصمّم الإطار ويراقب الالتزام، والخط الثالث يقدّم تأكيداً مستقلاً.

موقع الرغبة في المخاطرة ضمن نموذج الخطوط الثلاثة

نموذج الخطوط الثلاثة (IIA 2020) — الفصل بين الاعتماد والامتلاك والمراقبة والتأكيد

هيئة الحوكمة — مجلس الإدارة ولجنة المخاطر/التدقيق

اعتماد بيان الرغبة في المخاطرة والإشراف على التزام المنظمة به



توجيه ومساءلة

الخط الأول	الخط الثاني	الخط الثالث
الإدارة التنفيذية وملوك المخاطر	وظائف المخاطر والالتزام	التدقيق الداخلي
تطبيق القرارات ضمن الحدود المعتمدة	تصميم إطار الرغبة ومعايرة الحدود	تأكيد مستقل على وجود الإطار
امتلاك المخاطر والضوابط	اشتقاق التحمل والمؤشرات	تقييم كفاية الاشتقاق والتعاقب
التصعيد عند الاقتراب من الحد	مراقبة الالتزام والتحديث	تقييم فعالية الالتزام — GIAS

مزودو التأكيد الخارجي — الجهات الرقابية والمدقق الخارجي: تقييم مستقل إضافي لكفاية إطار الرغبة

منصة المستشار الحر | Free Consultant

شكل (2): موقع الرغبة في المخاطرة ضمن نموذج الخطوط الثلاثة — فصل الاعتماد عن الامتلاك عن المراقبة عن التأكيد

نقطة مهنية: استقلالية التدقيق الداخلي تجاه الرغبة

إذا تولى التدقيق الداخلي صياغة بيان الرغبة أو اشتقاق حدوده، فإنه يدقق لاحقاً على عمله هو، وتنهار الموضوعية المطلوبة بمقتضى المجال الثاني من GIAS. الدور السليم استشاري عند التصميم مع إفصاح صريح، وتأكيد عند التقييم، مع الفصل بينهما زمنياً وتوثيقاً.

القسم الثالث: منهجيات تحديد الرغبة في المخاطرة

لا توجد منهجية واحدة صالحة لكل منظمة. الاختيار يحكمه نضج إدارة المخاطر، وطبيعة القطاع، وتوافر البيانات، ومادية القرار. وفي الممارسة، تُمزج عادةً منهجيتان أو أكثر. نعرض ست منهجيات، ثم نقارن بينها في جدول واحد.

1-3 المنهجية النوعية القائمة على البيان (التنازلية)

تبدأ من القمة: يصوغ المجلس بيانات نوعية للرغبة لكل فئة مخاطر استناداً إلى الأهداف الاستراتيجية والقيم، ثم تُفكّك تلك البيانات نزولاً إلى حدود تحمل ومؤشرات. مناسبة للمنظمات في المراحل المبكرة من النضج أو حين تُشخّص البيانات الكمية. قوتها في سرعة التطبيق ووضوح الرسالة، وضعفها في قابلية البيانات النوعية للتأويل ما لم تُربط لاحقاً بأرقام.

2-3 المنهجية الكمية القائمة على القدرة ورأس المال (التصاعدية)

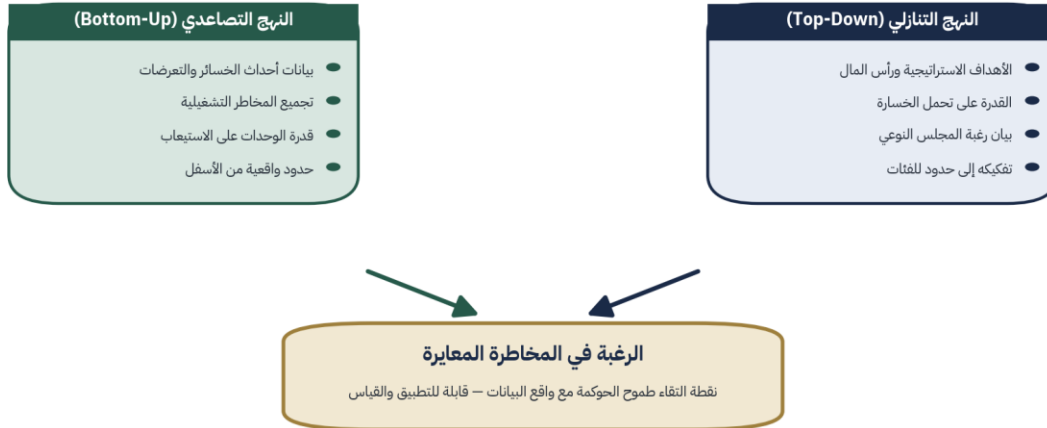
تبدأ من الأسفل: تُقدّر القدرة على تحمل الخسارة انطلاقاً من رأس المال والسيولة وهامش الأمان المطلوب، ثم تُوزّع هذه القدرة على فئات المخاطر بوصفها حدوداً. تستعين بأدوات مثل القيمة المعرضة للخطر (Value at Risk – VaR) والعجز المتوقع (Expected Shortfall)، وتقدير الخسارة المتوقعة عبر مكوّناتها (PD و LGD و EAD). مناسبة للقطاعات المالية والمؤسسات ذات البيانات الغنية، وتوفّر دقة عالية، لكنها تتطلب قدرات نمذجة وبيانات قد لا تتوفر لكل منظمة.

3-3 المنهجية المختلطة والمعايرة المزدوجة

تجمع بين النهجين: بُصاغ طموح المجلس تنازلياً، ويُختبر مقابل ما تسمح به البيانات والقدرة تصاعدياً، فتلتقي المنهجيتان عند رغبة «معايرة» قابلة للتطبيق والقياس. هذه هي الممارسة الأنضج، لأنها تمنع طموحاً غير واقعي من جهة، وحدوداً محافظة بلا مبرر استراتيجي من جهة أخرى.

منهجيتا الاشتقاق: التنازلية والتصاعدية والمعايرة بينهما

مواءمة طموح المجلس مع واقع البيانات للوصول إلى رغبة قابلة للتطبيق



3-4 منهجية معايير المخاطر والمصفوفة

تتحدّد الرغبة عملياً عبر معايير مقاييس الاحتمالية والأثر ورسم «خط الرغبة» على مصفوفة 5×5، بحيث تُعدّ المخاطر الواقعة تحت الخط مقبولة دون إجراء إضافي، وما فوقه يتطلّب معالجة أو تصعيداً. هذه المنهجية تحوّل الرغبة من نصّ إلى حدّ بصري مرتبط بكل خطر في السجل، وسنفضّلها في القسم الخامس.

3-5 المقارنة المرجعية وتحليل السيناريوهات واختبارات الضغط

تُعاير الرغبة بالاستئناس بمستويات نظيرة في القطاع (Benchmarking) مع الحذر من الاختلاف في الحجم والسياق، وتُختبر متانتها عبر تحليل السيناريوهات واختبارات الضغط التي تكشف هل تصمد الحدود تحت ظروف متطرّفة لكنها معقولة. ويكمّلها اختبار الضغط العكسي (Reverse Stress Testing) الذي ينطلق من نقطة الانهيار ويعمل رجوعاً لتحديد السيناريوهات المؤدية إليها، وهو أداة قويّة لمعايرة القدرة وحدّ التحمّل الأقصى.

3-6 ورش العمل ومنهجية دلفي والحكم المنظّم

حين تُشخّ البيانات أو تتعلّق المخاطرة بأمور يصعب تكميمها كالسمعة أو الاستراتيجية، يُستعان بورش عمل منظّمة تجمع أصحاب المصلحة، أو بمنهجية دلفي للوصول إلى توافق خبراء عبر جولات متتالية. وشرط النجاح هنا هو الانضباط: مراسٍ وصفية متفق عليها للمقاييس، وتوثيق للافتراضات، وتجنّب هيمنة الأصوات الأعلى رتبةً على الحكم الجماعي.

مقارنة المنهجيات

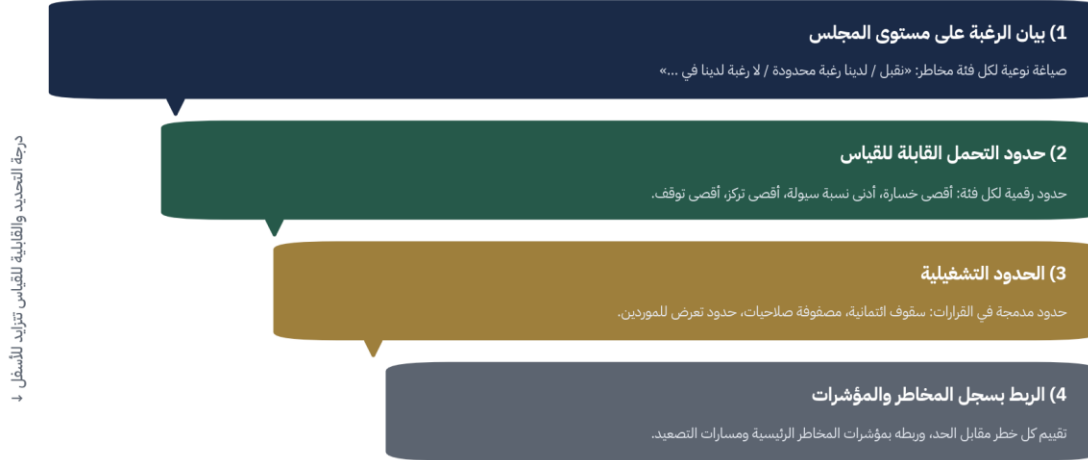
المنهجية	متى تُستخدم	المخرجات	أبرز القيود
النوعية (التنازلية)	نضج مبكر أو شخّ بيانات	بيانات رغبة نوعية للفئات	قابلية التأويل ما لم تُرقّم
الكمية (التصاعدية)	قطاعات مالية وبيانات غنية	حدود مشتقة من رأس المال	تتطلّب قدرات نمذجة وبيانات
المختلطة	الممارسة الأنضج عموماً	رغبة معاييرة قابلة للتطبيق	جهد أكبر في التنسيق
المصفوفة وخط الرغبة	ربط الرغبة بسجل المخاطر	حدّ بصري لكل خطر	حساسية لجودة معايير المقاييس
السيناريوهات والضغط	اختبار متانة الحدود	تأكيد صمود الحدود أو تعديلها	تعتمد على جودة فرضيات السيناريو
ورش العمل ودلفي	مخاطر يصعب تكميمها	توافق خبراء موثّق	عرضة للتحيز الجماعي

القسم الرابع: من البيان إلى الحدّ — بناء السّلم المتعاقب

أيّ كانت المنهجية المختارة، لا تكتمل الرغبة إلا حين تتعاقب نزولاً من بيانٍ على مستوى المجلس إلى حدّ يضبط قراراً تشغيلياً. هذا التعاقب هو ما يحوّل الرغبة من نية إلى أداة حوكمة فاعلة.

سلم الرغبة في المخاطرة: من البيان إلى الحد القابل للتنفيذ

تتال هابط يربط توجه المجلس بقرارات التشغيل اليومية



منصة المستشار الحر | Free Consultant

شكل (4): سلم الرغبة في المخاطرة: تتال هابط من البيان النوعي إلى الحدّ القابل للتنفيذ

(1) بيان المجلس النوعي — الصياغة الصحيحة

يُصاغ لكل فئة مخاطر موقفٌ صريح بإحدى الصيغ الثلاث: «نقبل المخاطرة في...» أو «لدينا رغبة محدودة في...» أو «لا رغبة لدينا في...»، مقروناً بالغاية. ومن الأخطاء الجوهرية أن يكون البيان «رغبة منخفضة في كل شيء»؛ فهذا ليس بياناً للرغبة بل تهريباً منها، إذ تتطلّب كل فئة موقفاً مستقلاً يتناسب مع دورها في خلق القيمة.

(2) حدود التحمل القابلة للقياس

تُترجم كل عبارة نوعية إلى حدّ رقمي للفئة: أقصى خسارة مقبولة، أدنى نسبة سيولة، أقصى نسبة تركّز لعمل أو قطاع، أقصى زمن توقّف للأنظمة الحرجة، أقصى معدّل دوران للكوادر الجوهرية. هذه الحدود هي العتبة الفاصلة بين الوضع المقبول والوضع الذي يستلزم تصعيداً.

(3) الحدود التشغيلية

تُجرّأ حدود التحمل إلى حدود مدمجة في القرار اليومي: سقفو ائتمانية لكل شريحة، مصفوفة صلاحيات تربط حجم القرار بمستوى الاعتماد، حدود تعرّض للطرف المقابل والموردين، سقفو للمخزون أو لمراكز السوق. وعند هذا المستوى تصبح الرغبة ملموسة في عمل الموظف، لا مجرد وثيقة لدى الإدارة العليا.

(4) قاعدة الربط بسجل المخاطر والمؤشرات

يُقيّم كل خطر في السجل مقابل الحدّ ذي الصلة، ويُعلّم أي تجاوز صراحةً مع مساره التصعيدي. وبهذا يصبح السجل أداة حيّة لقياس الالتزام بالرغبة، لا قائمة جامدة. كما تُشتقّ من حدود التحمل عتبات مؤشرات المخاطر الرئيسية كما سيأتي في القسم السادس.

نموذج متكامل لبيان الرغبة حسب الفئة

الجدول التالي قالبٌ عملي يربط في صفٍّ واحد لكل فئة: الموقف من الرغبة، ومقياس التحمّل الكمي، والحدّ التشغيلي والمؤشر المرتبط. وهو معدّ للمعايرة على واقع المنظمة.

فئة المخاطر	الموقف من الرغبة	مقياس التحمّل (مثال)	الحدّ التشغيلي / المؤشر
الاستراتيجية	رغبة محسوبة لدعم النمو	أقصى انحراف عن خطة الإيراد ضمن نطاق معتمد	بوابات مراجعة للمبادرات الكبرى
المالية والسيولة	رغبة محدودة	حدّ أدنى لنسبة السيولة وحدّ أقصى للمديونية	تقارير سيولة دورية مع عتبات تنبيه
التشغيلية	رغبة منخفضة	أقصى زمن توقّف للأنظمة الحرجة	مؤشر زمن التعافي مقابل الهدف
الالتزام التنظيمي	لا رغبة	صفر مخالفات جوهرية مقصودة	مؤشر المخالفات والملاحظات الرقابية
السيبرانية	لا رغبة في المخاطر الجسيمة	صفر اختراق للبيانات الحرجة	عمر الترقيعات الأمنية وزمن الاستجابة
السمعة	رغبة محدودة جداً	لا أحداث تمسّ الثقة العامة	رصد الإعلام والشكاوى الجوهرية

القسم الخامس: المعايير والتمثيل البصري

تتوقّف مصداقية الرغبة على جودة معايير المقاييس التي تُقاس بها. مصفوفةً بمقاييس غامضة تنتج تصنيفات اعتباطية مهما بدت أنيقة. لذلك تُعرّف مراسٍ وصفية لكل مستوى من الاحتمالية والأثر، ثم يُرسم خط الرغبة عليها.

معايرة مقياسي الاحتمالية والأثر

يُعرّف لكل مستوى على سلم 1-5 مرساة وصفية قابلة للتطبيق المتسق. فالأثر لا يُترك مفهوماً مجرداً، بل يُربط بحدود ملموسة عبر أبعاد متعدّدة (مالي، تشغيلي، التزام، سمعة)، كما في الجدول التالي. والاحتمالية تُربط بتكرار متوقّع أو نطاق نسبة مئوية، لا بكلمات فضفاضة مثل «نادر» أو «محتمل» دون تعريف.

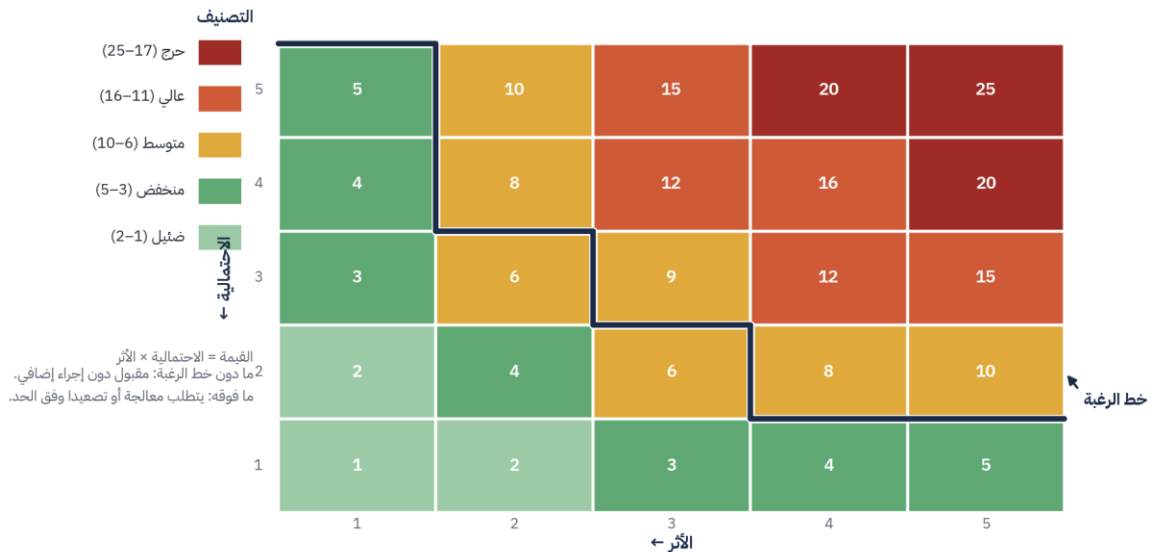
المستوى	البُعد المالي (مثال)	البُعد التشغيلي	البُعد التنظيمي/السمعة
5 — جسيم	خسارة تتجاوز الحدّ الحرج	توقّف ممتد للأنظمة الحرجة	مخالفة جوهرية وضرر سمعي واسع
4 — كبير	خسارة كبيرة دون الحدّ الحرج	تعطّل واسع لكنه قابل للتعافي	ملاحظة رقابية مؤثرة
3 — متوسط	خسارة ملموسة محدودة	تعطّل جزئي لخدمات مهمّة	شكاوى متكرّرة محدودة الأثر
2 — طفيف	خسارة صغيرة	تعطّل قصير محدود الأثر	أثر داخلي محدود
1 — ضئيل	أثر مالي لا يُذكر	اضطراب عابر	لا أثر خارجي

رسم خط الرغبة على الخريطة الحرارية

بعد معايرة المقاييس، تُحسب قيمة كل خلية (الاحتمالية × الأثر) وتُلَوّن وفق التصنيف الخماسي. ثم يُرسم خط الرغبة فاصلاً بين منطقة القبول تحته ومنطقة التجاوز فوقه. وموضع الخط هو تجسيّد بصري لقرار المجلس: كلّما ارتفع الخط اتّسعت رقعة القبول، أي زادت الرغبة. ويُربط هذا الخط بقاعدة استجابة: ما تحته يُراقب، وما فوقه يتطلّب معالجة أو تصعيداً وفق حدّ التحمّل.

الخريطة الحرارية 5×5 وخط الرغبة في المخاطرة

تمثيل بصري لمعايير المخاطر مع حد القبول الذي يفصل القبول عن المتجاوز



ملاحظة على المعايير

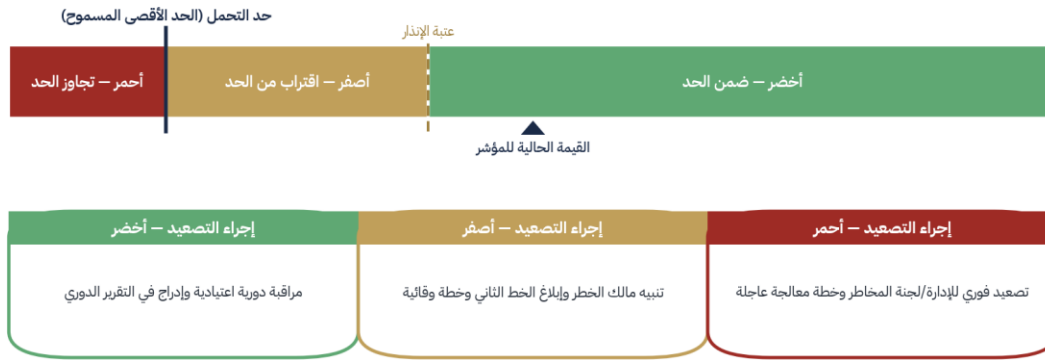
يجب أن تُقابل بنود خطة المعالجة وعتبات المؤشرات نفس مراسي المقاييس المستخدمة في المصفوفة؛ فاستعمال مراسٍ مختلفة في مواضع مختلفة يُفقد الإطار اتساقه ويجعل التصنيفات غير قابلة للمقارنة.

القسم السادس: الربط بمؤشرات المخاطر الرئيسية ومسارات التصعيد

الرغبة التي لا تُرصد لا تُدار. لذلك تُترجم حدود التحمّل إلى مؤشرات مخاطر رئيسية (KRIs) بعتبات أخضر/أصفر/أحمر مشتقة مباشرة من الحدّ، ومقرونة بمسار تصعيد واضح: من يُبلّغ عند الأصفر، ومن يتصرّف عند الأحمر، وضمن أي مهلة.

من حد التحمل إلى عتبات المؤشر ومسار التصعيد

ترجمة حد التحمل الرقمي إلى نطاقات أخضر/أصفر/أحمر مع إجراءات محددة



منصة المستشار الحر | Free Consultant

شكل (6): اشتقاق عتبات المؤشر من حد التحمل وربطها بإجراءات التصعيد

بطاقة تعريف المؤشر

لا يُعتمد مؤشر دون بطاقة تعريف كاملة تضمن قابليته للتطبيق والمراجعة. الجدول التالي يبيّن الحقول الإلزامية لكل مؤشر.

الحقل	المحتوى المطلوب
اسم المؤشر	محدد واستباقي حيثما أمكن، ينتبأ بالخطر لا يسجله فقط
الخطر المرتبط	رقم أو أرقام الخطر في السجل
التعريف والصيغة	المعادلة الدقيقة لاحتساب المؤشر
مصدر البيانات والمالك	النظام أو التقرير والشخص المسؤول
التكرار	يومي / أسبوعي / شهري / ربعي
العتبات	أخضر/أصفر/أحمر بالأرقام، مشتقة من حد التحمل
مسار التصعيد	من يُبلّغ ومن يتصرّف وضمن أي مهلة

يُفضّل عدّد محدود من المؤشرات القابلة للقرار نحو 5-10 لكل فئة رئيسية على لوحات مزدحمة بمؤشرات شكلية، مع المزاوجة بين مؤشرات لاحقة كأعداد الحوادث والخسائر ومؤشرات سابقة كالصيانة المتأخرة ونسب الشواغر والأحداث الوشيكة وعمر الترقيعات الأمنية.

القسم السابع: دور التدقيق الداخلي في تأكيد إطار الرغبة

يقدم التدقيق الداخلي، بوصفه الخط الثالث، تأكيداً مستقلاً على إطار الرغبة عبر خمسة محاور تقييمية متكاملة، تُشتق منها أسئلة التأكيد الرئيسية وبرنامج المهمة.

1. **الوجود:** هل يوجد بيان رغبة معتمد من المجلس يغطي فئات المخاطر الجوهرية؟
2. **الاستباق:** هل تُرجمت البيانات النوعية إلى حدود تحمل كمية ذات أساس واضح من قدرة ورأس مال وسيناريوهات؟
3. **التعاقب:** هل نزلت الحدود إلى حدود تشغيلية مدمجة في الصلاحيات والقرارات اليومية؟
4. **الالتزام:** هل تُرصد التجاوزات وتُصعد فعلياً وفق المسارات المعتمدة، أم تبقى على الورق؟
5. **حوكمة المراجعة:** هل يُراجع الإطار دورياً ويُحدّث عند التغيرات الجوهرية في الاستراتيجية أو السوق؟

مصفوفة مخاطر وضوابط مصغرة حول حوكمة الرغبة

الجدول التالي نموذج مصغر لمصفوفة مخاطر وضوابط تركّز على حوكمة إطار الرغبة نفسه، مع الإشارة إلى معيار GIAS ذي الصلة بكل بند، وهو قالب يمكن توسعته في برنامج تدقيق كامل.

الخطر	السبب الجذري	الضابط المتوقع	إشارة GIAS
غياب بيان رغبة معتمد	ضعف إشراف المجلس على المخاطر	اعتماد موثق لبيان الرغبة ومراجعته دورياً	المبدأ 9 / 9.1
بيان نوعي بلا حدود كمية	عدم اشتقاق التحمل	حدود تحمل موثقة مرتبطة بكل فئة	9.4
انفصال الحدود عن القرار	عدم تعاقب الحدود تشغيلياً	مصفوفة صلاحيات وسقوف مدمجة	المبدأ 13
تجاوزات لا تُصعد	غياب آلية رصد وتصعيد	مؤشرات بعتبات ومسارات تصعيد فاعلة	المبدأ 13 / 14
إطار غير محدّث	غياب مراجعة دورية	مراجعة سنوية وعند التغير الجوهري	المبدأ 9 / 12

ربط أوراق العمل بالمعايير

عند توثيق هذه المهمة، يُسند كل ملاحظة بصيغة 5C (المعيار/الحالة/السبب/الأثر/التوصية) إلى محورها التقييمي ومعيار GIAS المقابل، بما يجعل التقرير قابلاً للدفاع أمام لجنة التدقيق والمراجع الخارجي للجودة، ومتسقاً مع المبدأ 15 في توصيل النتائج ومتابعة خطط العمل.

القسم الثامن: الأخطاء الشائعة والممارسات الفضلى

تتكرّر في الممارسة أخطاء بعينها تُفرغ إطار الرغبة من مضمونه. الجدول التالي يقابل كل خطأ شائع بالممارسة الفضلى المقابلة له، بصياغة عملية قابلة للتطبيق المباشر.

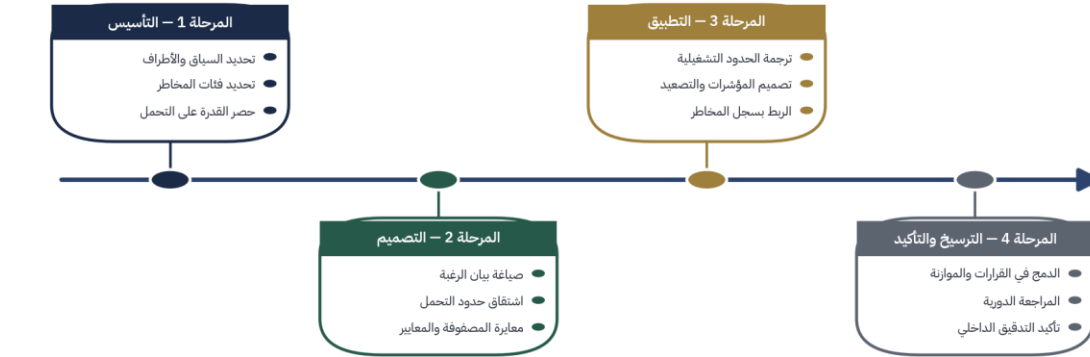
الممارسة الفضلى المقابلة	الخطأ الشائع
موقف صريح ومتميز لكل فئة بحسب دورها في خلق القيمة	«رغبة منخفضة في كل شيء» تهرباً من الاختيار
اشتقاق حدود تحمّل قابلة للقياس لكل فئة	بيان نوعي معلق على الجدار بلا حدود رقمية
تعاقب الحدود إلى سقف تشغيلية ومصفوفة صلاحيات	حدود لا تصل إلى القرار اليومي
مراحل وصفية مُعرّفة لكل مستوى عبر أبعاد متعدّدة	مصفوفة أنيقة بمقاييس غامضة
عتبات ومسارات تصعيد بمسؤوليات ومهل محدّدة	تجاوزات تُرصد ولا تُصعّد
مراجعة دورية وعند كل تغيّر جوهري في الاستراتيجية أو السوق	إطار يُكتب مرة واحدة ثم يُنسى
دور تأكيدي مستقل مع فصل واضح للأدوار	التدقيق الداخلي بصوغ الرغبة ويشنق حدودها
معايرة على سياق المنظمة وقدرتها وقطاعها	نسخ بيان رغبة من منظمة أخرى

القسم التاسع: خارطة طريق التطبيق

ترسيخ إطار الرغبة عمليةً مرحليةً لا حدثٌ واحد. تقدّم خارطة الطريق التالية تسلسلاً منطقيّاً من التأسيس إلى الترسّيح والتأكيد المستقل، يُعابير زمنياً على حجم المنظمة ونضجها.

خارطة طريق ترسيخ إطار الرغبة في المخاطرة

تسلسل مرحلي من التأسيس إلى الترسّيح والتأكيد المستقل



Free Consultant | منصة المستشار الحر

شكل (7): خارطة طريق ترسيخ إطار الرغبة في المخاطرة عبر أربع مراحل

- **المرحلة الأولى — التأسيس:** تحديد السياق الداخلي والخارجي وأصحاب المصلحة، وتثبيت فئات المخاطر الجوهرية، وحصر القدرة على التحمّل انطلاقاً من الموارد ورأس المال.
- **المرحلة الثانية — التصميم:** صياغة بيان الرغبة لكل فئة، واشتقاق حدود التحمّل الكمية، ومعايرة المصفوفة ومعايير المخاطر ورسم خط الرغبة.
- **المرحلة الثالثة — التطبيق:** ترجمة الحدود إلى سقف تشغيلية وصلاحيات، وتصميم المؤشرات وعتباتها ومسارات التصعيد، والربط بسجل المخاطر.
- **المرحلة الرابعة — الترسّيح والتأكيد:** دمج الإطار في القرارات والموازنة، والمراجعة الدورية، وإخضاعه لتأكيد التدقيق الداخلي المستقل وفق GIAS.

الخاتمة

القيمة الحقيقية للرغبة في المخاطرة لا تكمن في وجود وثيقة، بل في قدرتها على تغيير القرار. وحين تتعاقب الرغبة من بيانٍ نوعيٍّ للمجلس إلى حدٍّ تحمّلٍ مقيس، إلى سقفٍ تشغيليٍّ مدمج في الصلاحيات، إلى مؤشرٍ بعثيةٍ ومسارٍ تصعيد، تصبح أداةً حيّةً تُوجّه الموارد وتضبط الجراة وتحمي القيمة. وعندئذٍ يجد التدقيق الداخلي إطاراً قابلاً للتقييم، لا شعاراً يصعب الإمساك به.

وقد حرص هذا الدليل على ربط كل خطوة بمرجعها المعياري — ISO 31000 في بناء العملية، و COSO ERM في وصلها بالاستراتيجية، و GIAS في تحديد دور الخط الثالث — لأن الانضباط المعياري هو ما يفصل بين إطارٍ يصمد أمام التدقيق وآخر يتهاوى عند أول اختبار. ويبقى مفتاح النجاح في المعايرة على واقع كل منظمة: قطاعها وحجمها ونضجها وقدرتها، فلا قالب جاهز يغني عن هذا الجهد.

ملحق (أ): مسرد المصطلحات الثنائي

المصطلح بالعربية	English Term
الرغبة في المخاطرة	Risk Appetite
حدود تحمل المخاطر	Risk Tolerance
القدرة على تحمل المخاطر	Risk Capacity
معايير المخاطر	Risk Criteria
الخطر الكامن	Inherent Risk
الخطر المتبقي	Residual Risk
الاحتمالية	Likelihood
الأثر	Impact / Consequence
الخريطة الحرارية للمخاطر	Risk Heat Map
مصفوفة المخاطر	Risk Matrix
مؤشر المخاطر الرئيسي	Key Risk Indicator (KRI)
الحد / المحفز	Threshold / Trigger
التصعيد	Escalation
تحليل السيناريوهات	Scenario Analysis
اختبارات الضغط	Stress Testing
القيمة المعرضة للخطر	Value at Risk (VaR)
نموذج الخطوط الثلاثة	Three Lines Model
النظرة الشمولية لمحفظة المخاطر	Portfolio View of Risk
المعايير الدولية للتدقيق الداخلي	Global Internal Audit Standards (GIAS)

ملحق (ب): المراجع المعيارية

1. ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines.
2. ISO Guide 73:2009 — Risk management — Vocabulary.
3. ISO/IEC 31010:2019 — Risk management — Risk assessment techniques.
4. COSO (2017) — Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.
5. COSO (2013) — Internal Control — Integrated Framework.
6. The Institute of Internal Auditors (2024) — Global Internal Audit Standards (effective 9 January 2025).
7. The Institute of Internal Auditors (2020) — The Three Lines Model.
8. The Institute of Internal Auditors — Guidance on Risk Appetite and Risk Tolerance.

عن الكاتب

أحمد أبو منيع

CIA · FMVA · CBCA · CFM · CRCM · FTIP

راكم أحمد خبرة عملية ممتدة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية والامتثال التنظيمي، عبر مؤسسات متنوعة في دول الخليج والأردن. ينصب اهتمامه على تحويل الأطر النظرية إلى أدوات عملية قابلة للتطبيق، وعلى بناء مخرجات مهنية عالية الجودة تخدم صانع القرار فعلاً لا شكلاً.

يجمع بين عمق في حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) وإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وخبرة في تدقيق نظم المعلومات والمراجعات التنظيمية أمام الجهات الرقابية في المنطقة. ويستند في عمله إلى المعايير والأطر الدولية المعتمدة، من ISO 31000 وإطار COSO إلى المعايير الدولية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين، مع حرص على مواكبتها مع البيئة التنظيمية المحلية في كل بلد.

يحمل عدداً من الشهادات المهنية الدولية، من بينها شهادة المدقق الداخلي المعتمد (CIA)، ومحلل النمذجة والتقييم المالي (FMVA)، ومحلل الائتمان والمصرفية المعتمد (CBCA)، إلى جانب مؤهلات في الإدارة المالية وإدارة المخاطر والامتثال. هذا التنوع يمنح طرحه زاوية تكاملية تربط المخاطر بالمال والحوكمة في آن واحد.

معلومات التواصل

البريد الإلكتروني : Ahmad.abumanie@outlook.com

عن منصة المستشار الحر (Free Consultant)

منصة مهنية أسست لتكون وسيطاً يربط المختصين المعتمدين في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بمكاتب الاستشارات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في السوق الخليجي. تتيح المنصة الوصول إلى خبرات متخصصة في الحوكمة والمخاطر والالتزام بمرونة وكفاءة.

الموقع: free-consultant.com

FREE CONSULTANT · المعرفة المهنية في متناول من يبحث عنها