



فهم المخاطر
الاستراتيجية لديكم

مجلس الإدارة بين المثل والإدارة

كيف تركز جدول أعمال مجلس الإدارة



وللنظر في ما إذا كانت مؤسستكم لديها بالفعل فهم لمخاطرها الاستراتيجية، فإن إجراء تمرين على تحديد المخاطر الاستراتيجية قد يحقق الفوائد التالية:

- أن يكون لدى المجلس (بشكل جماعي وفردية) "مجال" ووقت للنظر، ومناقشة وتوضيح المخاطر الاستراتيجية المستقبلية التي تحيق بالمنظمة (قد تكون هذه المناقشة تنشيطية في حد ذاتها)
- تطوير فهم مشترك للأهداف الاستراتيجية والمخاطر والقيم التنظيمية
- فرصة للمجلس لتقييم نقاط ضعفه - هل يعرف بقدر ما ينبغي؟ أم يعاني من فجوات معرفية؟
- فرصة لإعادة النظر في الخطط التي تساعد في التخفيف من المخاطر الاستراتيجية، وتضمن قوتها بالقدر المطلوب
- فرصة لإعادة تركيز جدول أعمال المجلس، أو التحقق على الأقل من أنه يوضح ما ينبغي فعله
- أن يرى الآخرون أن المجلس يأخذ إدارة المخاطر على محمل الجد.

وهذا البعد في إدارة المخاطر لا تركز عليه العديد من المنظمات التي لديها ترتيبات ناضجة لإدارة المخاطر. وكثيراً ما تجيد المجالس تجنب حدوث الإخفاقات التشغيلية بأشكالها المتعددة، ولكنها لا تستخدم المخاطر الاستراتيجية في وضع جدول أعمال المنظمة في المستقبل وتحديد اتجاهها. وفي بعض الحالات، لا تحرص مجالس الإدارة حتى على التفكير في المخاطر الاستراتيجية لأنهم يخافون مما قد يجدونه؛ إما نتيجة الجهل (لا أريد معرفتها!) أو السلوكيات المتشددة في مجالس الإدارة (لا أحتاج إلى معرفتها!). وقد تجد هاتين الخصلتين في المنظمات التي لا تخضع للحكومة الكاملة. وهناك أيضاً منظمات تظن أنها تعرف مخاطرها الاستراتيجية، ولكن المخاطر، بطبيعتها، ليست استراتيجية (أو لا تلي المعايير الواردة في التعريف أعلاه). وبالتالي لا تحصل المنظمة على الفائدة الحقيقية.

كيف تنشط جدول أعمال مجلس إدارتكم بغض النظر عن حجم الكيان سواء كان كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن المرحلة التي يمر بها في دورة حياته وبغض النظر عن القطاع الذي يعمل فيه، ينبغي أن يفهم المسؤولون عن شؤون المنظمة المخاطر الاستراتيجية التي تواجههم.

في الواقع، سواء كنت مدفوعاً بالرغبة في تحقيق المزيد من القيمة من إدارتكم للمخاطر، أو أن المنظمات يدفعونك لذلك، فتأكد من إجراء مراجعة لمخاطركم الاستراتيجية. وعلى الأقل، فإنها تؤكد لك ما تعتقد أنك تعرفه، وفي أحسن الأحوال، قد تؤدي إلى تغير تام في مؤسستكم وربما للأفضل.

إدًا ما معنى المخاطر الاستراتيجية؟ فيما يلي تعريفها الذي تستخدمه فرق استشارات المخاطر لدينا منذ فترة طويلة. من الإنصاف القول إن هذا الأمر يخضع لبعض التدقيق والتعمق بدرجة معقولة في مجلس الإدارة:

"هي مخاطر العمل التي، إذا تحققت، قد تؤثر بشكل أساسي على وجود المنظمة أو طريقتها في تقديم خدماتها في الفترة المقبلة التي تمتد من سنة إلى خمس سنوات. وسوف يكون لهذه المخاطر تأثير ضار على قدرتها على تحقيق أهداف عملها. وسوف يؤدي حدوث المخاطر إلى فشل مادي أو حدوث خسارة أو ضياع فرصة".



تحديد المخاطر الاستراتيجية

يجب أن تكون هناك نقطة انطلاق لتحديد المخاطر الاستراتيجية. في جميع الحالات، ينبغي أن يكون هذا هو هدف المنظمة الإستراتيجي (أو ما يعادله)، على كل حال، هذا ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه. ومع ذلك، كثيرًا ما تكون هذه هي العقبة الأولى، لأنها في كثير من الحالات غير معروفة عمومًا، أو أنها غير موجودة على الإطلاق.

وينبغي أن يشمل تحديد المخاطر الإستراتيجية جميع أعضاء المجلس، سواء المديرين التنفيذيين أو غير التنفيذيين، ولكن يجب ألا يقتصر على هؤلاء الأفراد. ومع ذلك، يمكن أن يصبح التركيز الإستراتيجي ضعيفًا، كما انتقلت إلى خارج غرفة المجلس. ومع ذلك، غالبًا ما يكون من المناسب الاستعانة بميسر خارجي مستقل يطرح تحديًا موضوعيًا للأفكار في غرفة المجلس.

وعلاوة على ذلك، تذكر أن، الأمر قد يستغرق بضع جلسات للوصول إلى نقطة تشعر فيها المنظمة بالسعادة لأنها استوعبت مجموعة مخاطرها الاستراتيجية وربطتها بشكل مناسب

بتحليل معقول لأسبابها ونتائجها.

وما أن ينتهي المجلس من تحديد مجموعة مخاطره الإستراتيجية، ينبغي أن يحدد العلاقة بين المخاطر و

كل أولوية من الأولويات الاستراتيجية، بحيث يتمكن من فهم المخاطر ذات التأثيرات الأشد ضررًا. وهنا تولد الرغبة في المخاطر الاستراتيجية. وهناك خطوة أخرى، تعتمد على حجم المنظمة، وهي ربط المخاطر التشغيلية بالمخاطر الاستراتيجية. وسوف تستغرق المخاطر الإستراتيجية، بحكم طبيعتها، بعض الوقت حتى تتحقق، على عكس المخاطر التشغيلية التي قد تكشف عن نفسها بسرعة أكبر وتستخدم كمؤشرات للإنذار المبكر. وسوف يتوصل المجلس في نهاية الأمر على منهجية لإدارة المخاطر تركز كليًا على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

وينبغي أن تضع في اعتبارك الأسئلة التالية عند تحديد المخاطر الاستراتيجية. وهذه ليست جميع الأسئلة إطلاقًا، لكنها نقطة انطلاق جيدة:

- ماذا يحدث داخل المنظمة وقد يمثل لها مخاطرة أو تحديًا استراتيجيًا؟
- ماذا يحدث خارجيًا في المشهد المحلي أو الوطني الذي تعمل فيه المنظمة وقد يشكل مخاطرة أو تحديًا استراتيجيًا؟
- ماذا حدث في الماضي في المنظمة وأدى إلى إدراك المخاطرة الاستراتيجية وهل سيحدث مرة أخرى؟

- ماذا يحدث في الأماكن الأخرى (الجهات/القطاعات الأخرى)؟
- ماذا يخبرك المنظمون والشركاء والعملاء/الجمهور وأصحاب المصلحة الآخرون عن المنظمة؟
- كيف ترى المنظمة نفسها بعد خمس سنوات؟ ما وجه اختلاف ذلك عن وضعها الحالي؟ ما الذي يواجه المنظمة حتى تصل إلى الوضع الجديد؟
- وأضفنا كلمة "تحدي" لأنها قد تساعد المجلس كثيرًا في تفكيره في المراحل المبكرة. وكثيرًا ما تؤدي كلمة "مخاطرة" إلى تقييم نقاط الضعف المحتملة وفي كثير من الحالات تدفع بعض أعضاء المجلس إلى التركيز على الجوانب الجزئية أو التشغيلية. في حين أن كلمة "تحدي" تعزز نهجًا انتهازيًا بدرجة أكبر بالإضافة إلى التفكير الكلي، خصوصًا عند استخدامها في سياق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

مؤسسة RSM من أكبر مزودي الخدمات الاستشارية لجميع قطاعات الأعمال في المملكة المتحدة، ونحن ندعم ونعزز تقديم خدماتنا من خلال منصة البرامج التي طورناها داخل مؤسستنا: Insight4GRC™ - مجموعة برامجنا المخصصة للحكومة وإدارة المخاطر والامتثال.

ولمزيد من المعلومات عن Insight4grc™ وكيف تساعد منظماتكم، تفضلوا بزيارة: insight4grc.rsmuk.com

الخلاصة

وختامًا، لا يهم كيفية فهم المجالس للمخاطر الإستراتيجية التي تواجهها، مادامت تحاول فهمها. ويمكن تحقيق فوائد هائلة من إكمال التمرين وكذلك الوصول إلى النتيجة النهائية. ولا يزال المستقبل محاذًا بغموض شديد مع استمرار التغيرات في المشهد العام. ومن الأفضل أن تبقى مستعدًا وجاهزًا دائمًا، حتى تتمكن من حماية منطمتك أو اغتنام الفرص المتاحة لها. وللمزيد من المعلومات أو لمناقشة طرق تنشيط التواصل في غرفة مجلس الإدارة:



مات همفري

شريك، استشارات الحوكمة والمخاطر

هاتف 44(0)7764 688 248

matthew.humphrey@rsmuk.com

rsmuk.com

مجموعة شركات المملكة المتحدة والشركات ذات المسؤولية المحدودة (LLPs) التي تقوم بالتداول بصفتها RSM هي عضو في شبكة RSM. و RSM هو الاسم التجاري الذي يستخدمه أعضاء شبكة RSM. وكل عضو من أعضاء شبكة RSM شركة مستقلة من شركات المحاسبة والاستشارات تراول عملها. وشبكة RSM ليست في حد ذاتها كيانًا قانونيًا منفصلاً بتوصيف معين في أي اختصاص. وتدير شبكة RSM شركة RSM International Limited، وهي شركة مسجلة في إنجلترا وويلز (رقم الشركة 4040598) ومكتبها المسجل كائن في 11 Old Jewry, London EC2R 8DU. وتعود ملكية علامة RSM التجارية وغيرها من حقوق الملكية الفكرية التي يستخدمها أعضاء الشبكة إلى RSM International Association، وهي رابطة تحكمها المادة 60 وما يليها من القانون المدني السويسري يقع مقرها في زوغ.

وإن RSM UK Consulting LLP و RSM Corporate Finance LLP و RSM Restructuring Advisory LLP و RSM Risk Assurance Services LLP و RSM Tax and Advisory و RSM UK Audit LLP و RSM UK Employer Services Limited و RSM UK Tax and Accounting Limited غير مصرح لهم بموجب قانون الأسواق والخدمات المالية لعام 2000 (Financial Services and Markets Act 2000) ولكننا قادرون في ظروف معينة على تقديم مجموعة محدودة من خدمات الاستثمار لأتينا أعضاء في معهد المحاسبين المعتمدين في إنجلترا وويلز (Institute of Chartered Accountants in England and Wales). ويمكننا تقديم هذه الخدمات الاستثمارية إذا كانت إضافة مكملة للخدمات المهنية التي شاركنا في تقديمها. وشركة Baker Tilly Creditor Services LLP مرخصة ومنظمة من قبل هيئة السلوك المالي في الأنشطة المنظمة المتعلقة بعمليات الائتمان. وشركة RSM & Co (المملكة المتحدة) المحدودة مرخصة ومنظمة من قبل هيئة السلوك المالي لإجراء مجموعة من أنشطة الأعمال الاستثمارية. ومع أننا بذلنا ما في وسعنا لضمان الدقة، قد لا تكون المعلومات الواردة في هذه الورقة شاملة، وينبغي ألا يتصرف القاري بناءً عليها وحدها دون الحصول على مشورة مهنية.

حقوق التأليف والنشر © 2015 لمجموعة RSM UK Group LLP، جميع الحقوق محفوظة. 1067.