





# أساسيات إدارة المخاطر

## فهم الإدارة الفعالة للمخاطر وتقييمها وتنفيذها

تأليف

Paul Hopkin

ترجمة

د. ماهر دريد بدوي

أستاذ مشارك - قسم التحليل الكمي  
كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

دار جامعة  
الملك سعود للنشر  
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح) دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٤٣هـ (٢٠٢٢م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هوبكن، بول.

أساسيات إدارة المخاطر: فهم الإدارة الفعالة للمخاطر وتقييمها وتنفيذها / بول

هوبكن؛ ماهر دريد بدوي - الرياض، ١٤٤٣هـ.

٦٣١ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٨ - ٠٣٢ - ٥١٠ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١ - ادارة المخاطر أ. بدوي، ماهر دريد (مترجم) ب. العنوان

١٤٤٣/٦٢٦٠

ديوي ٦٧٣١، ٣٢٣

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٦٢٦٠

ردمك: ٨ - ٠٣٢ - ٥١٠ - ٦٠٣ - ٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management

By: Paul Hopkin

© The Institute of Risk Management, 2018

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه الرابع لعام الدراسي ١٤٤٣هـ،

المعقود بتاريخ ٥/٣/١٤٤٣هـ، الموافق ١٢/١٠/٢٠٢١م.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

## الإهداء

إلى جميع المهتمين بإدارة المخاطر والتعامل معها



## مقدمة المترجم

تُعدُّ الطبعة الخامسة من كتاب "أساسيات إدارة المخاطر" مقدّمةً شاملةً للمخاطر التجارية وتلك الخاصّة بالأعمال التي تُفيد كلاً من الطلبة والمتخصّصين في المخاطر على حدّ سواء، إذ يوفّر الكتاب تغطيةً شاملةً للأطر الأساسية لتخطيط استمراريّة الأعمال، وإدارة مخاطر المؤسّسة، وإدارة مخاطر المشاريع. وتكمن أهميّة الكتاب بكونه الدليل النهائيّ للتعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر التي تواجهها المؤسّسات. كما يقدّم الكتاب عن طريق أمثلة الحالة الدولية ذات الصلة، بما في ذلك شركات إيركسون Ericsson، و نيتورك ريل Network Rail، و يونيليفر Unilever، تحليلاً كاملاً للتغيرات في مجالات المخاطر المعاصرة بما في ذلك سلسلة التوريد، والمخاطر الإلكترونيّة، وثقافة المخاطر وتقبّلها، والتحسينات في توثيق إدارة المخاطر، والإبلاغ القانوني عن المخاطر.

وقد جرى تنقيح الطبعة الجديدة من الكتاب حالياً لكي تتماشى تماماً مع المعيار الدولي للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي آيزو 31000 ISO 31000 وإطار عمل النموذج الأمريكي للجنة المنظّمات الرّاعية التابعة للجنة توريدواي الخاصّ بإدارة المخاطر في المؤسّسات COSO ERM Framework اللذين تمّ تحديثهما مؤخّراً، إذ يعكس هذا النصّ الشامل التطوّرات في اللوائح، ومخاطر السمعة، ومراقبة الخسائر، وقيمة التأمين كوسيلة لإدارة المخاطر. كما يتضمّن الكتاب لمحةً عامّةً شاملة على المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر، والإستراتيجيات والسياسات، حيث يُعدُّ كتاب "أساسيات إدارة المخاطر" المرجع الأساسي لأولئك الذين يبدأون أو يفكّرون في مهنة تتعلّق بموضوع المخاطر. وتتضمّن مصادر الدعم عبر الإنترنت شرائح محاضرات مزوّدة بأرقام، وجدول، ونقاط رئيسة من الكتاب.

أتوجّه بالشكر إلى سعادة الدكتور أنس عبد الرزاق مكتبي من قسم اللغة الإنجليزية في كلية الآداب الذي قام مشكوراً بمراجعة الترجمة وإبداء الملاحظات التي تقع ضمن اختصاصه وخبرته. وفي الختام لا يسعني إلاّ تقديم الشكر والعرفان بالجميل لجامعة الملك سعود ممثلة بمركز الترجمة في الجامعة لما يقدّمه من دعم معنويّ ومادّيّ لتسهيل إنجاز مثل هذه الأعمال التي تعود على الجامعة والمجتمع بالفائدة العلمية الكبيرة لدعم العملية التعليمية.

والله ولي التوفيق

المرجم

## شكر وتقدير

تستمر مهنة إدارة المخاطر وخبرة محترفي المخاطر في التطور بما يتماشى مع التوقعات المتزايدة باستمرار فيما يتعلق بمديري المخاطر ومستشاري المخاطر. وقد عمدت العديد من المنظمات إلى تعيين أفراد يحملون المسمى الوظيفي "مدير تنفيذي للمخاطر" (Chief Risk Officer (CRO) ، وقد زاد هذا التطور من الحاجة إلى مؤهلات مهنية قوية ومسّميات لممارسي إدارة المخاطر.

وبالنظر إلى التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال، فإنه ليس من المستغرب أن يصبح إصدار الطبعة الخامسة من كتاب "أساسيات إدارة المخاطر Fundamentals of Risk Management" أمراً ضرورياً، وذلك بعد ثمانية عشر شهراً فقط من ظهور الطبعة الرابعة. وتستمر أهمية ومساهمة إدارة المخاطر في الزيادة، كما تواصل مراكز الخبرة والتميز في إدارة المخاطر بالتطور في جميع قطاعات الأعمال، سواء القطاع الخاص، أو العام، أو القطاع الثالث.

وقد كان للمحاضرات، والندوات، والمجموعات ذات الاهتمامات الخاصة، واجتماعات المجموعات الأخرى، وكذلك المحادثات الفردية مع متخصصي المخاطر الأثر البالغ في المساعدة في تحديث هذا الكتاب. كما يبدو جلياً أن الأفكار والخبرات المتعلقة بإدارة المخاطر في المؤسسات مستمرة في التوسع، فقد تم نشر إرشادات جديدة من لجنة المنظمات الراعية كوسو Committee of Sponsoring Organizations COSO، بالإضافة إلى نسخة محدّثة من المعيار الدولي للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي آيزو 31000، التي أثبتت أن مستوى المعرفة والخبرة في إنتاج معايير إدارة المخاطر هذه قد شكّل مصدر معلومات مهم للغاية في مراجعة الكتاب.

وقد تمثّل التحديّ الرئيسي في الإصدار الخامس من هذا الكتاب في موازنة المادّة في الكتاب على نحوٍ أوثقيّ مع المنهج الدراسيّ الخاصّ بمؤهلات معهد إدارة المخاطر (IRM) المتعلّق بإدارة مخاطر المؤسسات (ERM). ولقد تلقّيت عند القيام بهذه المهمّة مساعدةً ودعمًا كبيرين من زملائي في معهد إدارة المخاطر (IRM) Institute of Risk Management، فضلاً عن العديد من التعليقات الثاقبة من المتخصّصين في مجال المخاطر الذين يعملون بوصفهم محاضرين ومقدّمين في الدورات التدريبية والتعليمية في معهد إدارة المخاطر IRM.

وإنني ما زلت ممتنّاً للعديد الكبير من الأشخاص الذين ساعدوا في تطوير الأفكار التي تمّ تقديمها ومناقشتها في هذا الكتاب. كما أنني متأكدٌ من أنّ التطورات في إدارة المخاطر ستستمرُّ على قدم وساق، كما ستظلُّ مواكبةً التطورات والتحسينات في نظرية إدارة المخاطر وممارساتها تُشكّل تحديّاً للممارسي إدارة المخاطر، حيث يسعى جميعهم إلى تحقيق فوائد الإدارة المعزّزة للمخاطر لصاحب عملهم و / أو عملائهم من المؤسسات.

بول هوبكن Paul Hopkin

## تمهيد

### أهمية إدارة مخاطر المؤسسات

#### Importance of Enterprise Risk Management

تواجه المنظمات بيئة تتسم بالتحدي والتعقيد على نحو متزايد للقيام بأنشطتها. ومنذ إصدار الطبعة الرابعة من هذا الكتاب، استمرت عواقب الأزمة المالية العالمية في تحدي مؤسسات القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث. ولإضافة المزيد من التعقيد، فقد تميّز العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين بعدم الاستقرار السياسي في أجزاء كثيرة من العالم، كما أن قرار المملكة المتحدة الأخير الذي يقضي بالخروج من الاتحاد الأوروبي قد زاد من حالة عدم اليقين العالمي.

وضمن هذه البيئة التي تتسم بعدم اليقين المتزايد، فإنه يتعين على المؤسسات تقديم توقعات أعلى لأصحاب المصلحة، مع تلبية متطلبات حوكمة الشركات الأكبر فيما يتعلق بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية. فعلى سبيل المثال، تم تقديم تشريع في العديد من البلدان بغية توسيع نطاق المتطلبات المتعلقة بإدارة مخاطر الرشوة وتجنب مظاهر العبودية الحديثة.

ويأتي تحديث هذا الكتاب في الوقت المناسب، وذلك في ضوء كل هذه التطورات بغية التركيز على نحو أكبر على أهمية إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) Enterprise Risk Management فيما يتعلق بالنجاح التنظيمي. ولا تزال الإدارة الناجحة الخاصة بمخاطر المؤسسات، بما في ذلك حماية سمعة الشركات، تمثل ضرورة حتمية لجميع المنظمات. وتعمل مبادرات الإدارة الناجحة الخاصة بمخاطر المؤسسات على تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف وضمان الاستدامة، وذلك استناداً إلى السلوكيات الشفافة والأخلاقية.

ويعمل معهد إدارة المخاطر (IRM) Institute of Risk Management منذ فترة طويلة على دعم تطوير إدارة مخاطر المؤسسات، وذلك كمساهمة في تطوير وتقديم نماذج وإستراتيجيات أعمال ناجحة لجميع أنواع المؤسسات. وتُمكن الدورات التدريبية والمؤتمرات التي يُقدمها معهد إدارة المخاطر كلاً من المتخصصين في المخاطر وغيرهم من دعم صاحب عملهم و / أو عملائهم في تحقيق أقصى فائدة من مبادرة إدارة مخاطر المؤسسات.

وعلى الرغم من أن هذا الكتاب قد صُمم خصيصاً للحصول على شهادة معهد إدارة المخاطر الدولية في إدارة مخاطر المؤسسات، إلا أن المحتويات تُحدّد أساليب تحقيق الإدارة الناجحة لمخاطر المؤسسات التي ستدعم أي نوع من المؤسسات في جهودها لتحقيق أهداف الشركة وتلبية توقّعات أصحاب المصلحة. كما يُعدّ هذا الكتاب مورداً قيماً لجميع المنظمات ولأي من الأشخاص ممن لديهم اهتمام في إدارة المخاطر.

**إيان ليفزي Ian Livsey** حاصل على شهادة دكتوراه وشهادة الماجستير في إدارة الأعمال

إيان ليفزي هو الرئيس التنفيذي لدى معهد إدارة المخاطر الذي يُعدّ هيئة التعليم، والتدريب، والمعرفة الرائدة عالمياً في مجال إدارة المخاطر. ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول المعهد والشهادة الدولية International Certificate من موقع معهد إدارة المخاطر على شبكة الإنترنت:

## المحتويات

هـ	الإهداء
ز	مقدمة المترجم
ط	شكر وتقدير
ك	تمهيد
١	مقدمة

### الباب الأول: مقدّمة لإدارة المخاطر

٢١	الفصل الأول: توجّهات تعريف المخاطر
٣٣	الفصل الثاني: تأثير المخاطر على المؤسسات
٤٩	الفصل الثالث: أنواع المخاطر
٦٣	الفصل الرابع: نطاق إدارة المخاطر
٧٩	الفصل الخامس: مبادئ إدارة المخاطر وأهدافها

### الباب الثاني: توجّهات إدارة المخاطر

٩٥	الفصل السادس: معايير إدارة المخاطر
١١٣	الفصل السابع: تأسيس السياق

١٢٩	الفصل الثامن: إدارة مخاطر المؤسّسات
١٤٣	الفصل التاسع: التوجّهاتُ البديلةُ

### الباب الثالث: تقديرُ المخاطر

١٦٥	الفصل العاشر: اعتبارات تقدير المخاطر
١٨٣	الفصل الحادي عشر: نُظْم تصنيف المخاطر
١٩٩	الفصل الثاني عشر: تحليل المخاطر وتقييمها
٢١١	الفصل الثالث عشر: التحكم بالخسائر
٢٢١	الفصل الرابع عشر: تعريف الجانب الإيجابي للمخاطر

### الباب الرابع: الاستجابة للمخاطر

٢٣٩	الفصل الخامس عشر: التحمُّل والمعالجة والتحويل والإنهاء
٢٥٣	الفصل السادس عشر: تقنيات التحكم بالمخاطر
٢٦٧	الفصل السابع عشر: التأمين وتحويل المخاطر
٢٨١	الفصل الثامن عشر: استمرارية الأعمال

### الباب الخامس: إستراتيجيات المخاطر

٣٠٣	الفصل التاسع عشر: عمليات الأعمال الأساسية
٣١٧	الفصل العشرون: السمعة ونموذج الأعمال
٣٣٣	الفصل الحادي والعشرون: سياق إدارة المخاطر
٣٥١	الفصل الثاني والعشرون: مسؤوليات إدارة المخاطر
٣٦٧	الفصل الثالث والعشرون: التحكم بمخاطر محدّدة من مسبّبات الخطر

الباب السادس: ثقافة المخاطر

٣٩٣	الفصل الرابع والعشرون: ثقافة إدراك المخاطر
٤٠٩	الفصل الخامس والعشرون: أهمية تقبُّل المخاطر
٤٢٧	الفصل السادس والعشرون: التدريب على المخاطر والتواصل
٤٣٩	الفصل السابع والعشرون: كفاءات ممارسي المخاطر

الباب السابع: حوكمة المخاطر

٤٥٧	الفصل الثامن والعشرون: نموذج حوكمة الشركات
٤٧١	الفصل التاسع والعشرون: توقعات أصحاب المصلحة
٤٨٣	الفصل الثلاثون: إدارة المخاطر التشغيلية
٤٩٧	الفصل الحادي والثلاثون: إدارة مخاطر المشاريع
٥١١	الفصل الثاني والثلاثون: إدارة سلسلة التوريد

الباب الثامن: ضمان المخاطر

٥٢٩	الفصل الثالث والثلاثون: بيئة التحكُّم
٥٤١	الفصل الرابع والثلاثون: تقنيات ضمان المخاطر
٥٥٣	الفصل الخامس والثلاثون: أنشطة المراجعة الداخلية
٥٦٩	الفصل السادس والثلاثون: تقارير إدارة المخاطر
٥٨٣	الملحق (أ) الاختصارات والاقتصارات:
٥٨٧	الملحق (ب) مسرد المصطلحات:
٥٩٩	الملحق (ج) دليل التنفيذ:
٦٠٣	ثبت المصطلحات: أولاً - عربي - إنجليزي
٦١٦	ثانياً: إنجليزي - عربي
٦٢٩	كشاف الموضوعات



## قائمة الأشكال

### LIST OF FIGURES

- الشكل (١, ١). احتمالية المخاطر وحجمها ..... ٣١
- الشكل (٢, ١). ربط المخاطر ..... ٣٨
- الشكل (٢, ٢). المخاطر والمكاسب ..... ٤١
- الشكل (٢, ٣). الأحداث التي تتسبب بالأعطال والتمثيل بأربطة عقدية ..... ٤٧
- الشكل (٤, ١). نموذج 4Ts و 8Rs لإدارة مخاطر (مسببات الخطر) ..... ٧٣
- الشكل (٤, ٢). تطور إدارة المخاطر ..... ٧٦
- الشكل (٦, ١). عملية إدارة المخاطر وفق معهد إدارة المخاطر ..... ٩٨
- الشكل (٦, ٢). مكونات سياق إدارة المخاطر ..... ١٠٣
- الشكل (٦, ٣). النموذج الأمريكي للجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي الخاص بإدارة المخاطر في المؤسسات ..... ١٠٥
- الشكل (٦, ٤). عملية إدارة المخاطر في معيار المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (٢٠١٨) ..... ١٠٩
- الشكل (٧, ١). المكونات الثلاثة لسياق إدارة المخاطر ..... ١١٥
- الشكل (١٠, ١). مصفوفة الموقف من المخاطر ..... ١٧٨
- الشكل (١١, ١). خطط الأربطة العقدية التوضيحية لإدارة المخاطر ..... ١٨٥
- الشكل (١١, ٢). مخطط الأربطة العقدية والمخاطر على المباني ..... ١٨٨
- الشكل (١٢, ١). مصفوفة المخاطر الشخصية ..... ٢٠٠

- الشكل (٢, ١٢). المستويات الكامنة، والحالية، والمستهدفة للمخاطر ..... ٢٠٢
- الشكل (١, ١٣). التحكم بالخسارة والرباط العقدي ..... ٢١٦
- الشكل (١, ١٤). مصفوفة مخاطر للفرص والأخطار ..... ٢٢٦
- الشكل (١, ١٥). مصفوفة المخاطر وإدارة مخاطر الـ (4Ts) ..... ٢٤٢
- الشكل (٢, ١٥). المخاطر مقابل المكاسب في الإستراتيجية ..... ٢٥٠
- الشكل (٣, ١٥). مخاطر الفرص وتقبُّل المخاطر ..... ٢٥٢
- الشكل (١, ١٦). أنواع الضوابط لمخاطر مسببات الخطر ..... ٢٥٤
- الشكل (٢, ١٦). الأربطة العُقدية وأنواع الضوابط ..... ٢٥٧
- الشكل (٣, ١٦). مناطق مسببات الخطر ..... ٢٥٩
- الشكل (١, ١٧). دور شركات التأمين الفرعية ..... ٢٧٨
- الشكل (١, ١٨). الخط الزمني والتكاليف للتعافي من الكوارث ..... ٢٨٦
- الشكل (٢, ١٨). نموذج لتخطيط استمرارية الأعمال ..... ٢٨٧
- الشكل (١, ١٩). نموذج تطوير الأعمال ..... ٣٠٦
- الشكل (١, ٢٠). مكُونات نموذج الأعمال ..... ٣١٨
- الشكل (٢, ٢٠). رسم خرائطي لمكُونات السمعة ..... ٣٣٠
- الشكل (١, ٢٢). بنية المخاطر لشركة ضخمة ..... ٣٦١
- الشكل (٢, ٢٢). بنية المخاطر لمؤسسة خيرية ..... ٣٦٣
- الشكل (١, ٢٣). رسم توضيحي لتأثير التحكم ..... ٣٦٩
- الشكل (٢, ٢٣). ضوابط فعّالة من حيث التكلفة ..... ٣٧٠
- الشكل (٣, ٢٣). التعلُّم من الضوابط ..... ٣٧٢
- الشكل (٤, ٢٣). قرارات المخاطر والعوائد ..... ٣٧٣
- الشكل (١, ٢٤). عرض استحقاق المخاطر على مصفوفة ..... ٤٠٧
- الشكل (١, ٢٥). تقبُّل المخاطر، والتعرض لها، والقدرة عليها (المُثلّي) ..... ٤١٢
- الشكل (٢, ٢٥). المخاطر وعدم اليقين ..... ٤١٦

- الشكل (٣, ٢٥). تقبُّل المخاطر، والتعرُّض لها، والقدرة عليها (هشَّة) ..... ٤١٨
- الشكل (١, ٢٨). إطار حوكمة الشركات في سوق لندن للأوراق المالية ..... ٤٦٢
- الشكل (٢, ٢٨). حوكمة الشركات في وكالة حكومية ..... ٤٦٥
- الشكل (١, ٢٩). أهمية العمليات الأساسية ..... ٤٧٦
- الشكل (١, ٣١). مصفوفة المخاطر لتمثيل مخاطر المشاريع ..... ٥٠١
- الشكل (٢, ٣١). أربطة عُقدية لتمثيل مخاطر المشروع ..... ٥٠٢
- الشكل (٣, ٣١). دورة حياة المشروع ..... ٥٠٣
- الشكل (٤, ٣١). انخفاض عدم اليقين خلال المشروع ..... ٥٠٥
- الشكل (١, ٣٣). إطار معايير الرقابة ..... ٥٣٣
- الشكل (١, ٣٥). دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر المؤسسات ..... ٥٥٦
- الشكل (٢, ٣٥). الحوكمة والمخاطر والامتثال ..... ٥٦١
- الشكل (١, ٣٦). تهديدات أمنية محدَّدة في المملكة المتحدة ..... ٥٨٠



## قائمة الجداول

### LIST OF TABLES

الجدول (١, ١). تعريفاتُ المخاطر.....	٢٣
الجدول (١, ٢). توصيفُ المخاطر.....	٢٦
الجدول (٣, ١). المخاطرُ المرتبطةُ بامتلاكِ مركبةٍ.....	٥٣
الجدول (٣, ٢). فئاتُ تعطلُّ العملياتِ التشغيليةً.....	٦٠
الجدول (٤, ١). تعريفاتُ إدارةِ المخاطر.....	٦٤
الجدول (٤, ٢). أهميةُ إدارةِ المخاطر.....	٦٦
الجدول (٤, ٣). نموذجُ 8Rs و 4Ts لإدارةِ مخاطرِ (مسيباتِ الخطر).....	٧٢
الجدول (٥, ١). مبادئُ إدارةِ المخاطر.....	٨٠
الجدول (٥, ٢). أهدافُ إدارةِ المخاطر.....	٨٢
الجدول (٦, ١). معاييرُ إدارةِ المخاطر.....	٩٧
الجدول (٦, ٢). النموذجُ الأمريكي للجنة المنظّماتِ الرّاعية التابعة للجنة توريدواي الخاصّ بإدارةِ المخاطرِ في المؤسّسات.....	١٠٥
الجدول (٧, ١). صيغةُ سجلِّ مخاطرِ أساسي.....	١٢٢
الجدول (٧, ٢). سجلُّ مخاطرٍ خاصّ بناٍ رياضي.....	١٢٣
الجدول (٧, ٣). سجلُّ مخاطرٍ خاصّ بمستشفى.....	١٢٥
الجدول (٧, ٤). سجلُّ مخاطرٍ المشاريح.....	١٢٦

- الجدول (٥, ٧). سجلُّ مخاطرٍ مُرفقٌ بخطةٍ عملٍ ..... ١٢٨
- الجدول (١, ٨). سماتٌ توجّه إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات ..... ١٣٠
- الجدول (٢, ٨). تعريفاتُ إدارة المخاطر في المؤسسات ..... ١٣٢
- الجدول (٣, ٨). فوائدُ إدارة المخاطر في المؤسسات ..... ١٣٥
- الجدول (١, ٩). ممارساتُ إدارة مخاطر مختارةٍ من رمز "كينج ٤" ..... ١٥٣
- الجدول (١, ١٠). تقدير المخاطر من الأعلى إلى الأسفل ..... ١٦٨
- الجدول (٢, ١٠). تقدير المخاطر من الأسفل إلى الأعلى ..... ١٦٨
- الجدول (٣, ١٠). تقنيات تقدير المخاطر ..... ١٧٠
- الجدول (٤, ١٠). ميزات وعيوب تقنيات تقدير المخاطر ..... ١٧١
- الجدول (٥, ١٠). تعريفات الاحتمالية ..... ١٧٣
- الجدول (٦, ١٠). تعريفات التأثير ..... ١٧٣
- الجدول (١, ١١). نُظم تصنيف المخاطر ..... ١٨٨
- الجدول (٢, ١١). سمات سجل نتائج المخاطر (فيرم FIRM) ..... ١٩٠
- الجدول (٣, ١١). نظام تصنيف المخاطر (بستل PESTLE) ..... ١٩٢
- الجدول (٤, ١١). شبكة المشاكل الشخصية ..... ١٩٥
- الجدول (١, ١٢). الاختبارات المعيارية لأهمية المخاطر ..... ٢٠٤
- الجدول (١, ١٣). التبعيات المفتاحية العامة ..... ٢١٥
- الجدول (١, ١٤). تعريف الجانب الإيجابي للمخاطر ..... ٢٢٢
- الجدول (٢, ١٤). مؤشر درجة المخاطر ..... ٢٢٨
- الجدول (١, ١٥). وصف استجابات مسببات الخطر (4Ts) ..... ٢٤١
- الجدول (٢, ١٥). التبعيات الرئيسة والمخاطر الكبيرة ..... ٢٤٢
- الجدول (١, ١٦). وصف أنواع ضوابط مسببات الخطر ..... ٢٥٥
- الجدول (٢, ١٦). أمثلة على التسلسل الهرمي لضوابط مسببات الخطر ..... ٢٥٥
- الجدول (١, ١٧). أنواع التأمين المختلفة ..... ٢٧٢

الجدول (٢, ١٧). تحديد التأمين اللازم .....	٢٧٤
الجدول (١, ١٨). الأنشطة الرئيسة في تخطيط استمرارية الأعمال .....	٢٨٨
الجدول (١, ٢٠). مجال المسائل التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية للشركات .....	٣٢٣
الجدول (٢, ٢٠). مكونات السمعة .....	٣٢٩
الجدول (٣, ٢٠). تهديدات السمعة .....	٣٣٠
الجدول (١, ٢١). إطار إدارة المخاطر .....	٣٣٤
الجدول (٢, ٢١). أنواع التوثيق لإدارة المخاطر .....	٣٣٩
الجدول (٣, ٢١). دليل إدارة المخاطر .....	٣٤١
الجدول (٤, ٢١). بروتوكولات إدارة المخاطر .....	٣٤٢
الجدول (١, ٢٢). مسؤوليات إدارة المخاطر .....	٣٥٣
الجدول (٢, ٢٢). الدور التاريخي لمدير مخاطر التأمين .....	٣٥٩
الجدول (٣, ٢٢). مسؤوليات لجنة إدارة المخاطر .....	٣٦٤
الجدول (١, ٢٤). تحقيق الإدارة الناجحة لمخاطر المؤسسات .....	٣٩٥
الجدول (٢, ٢٤). عواقب وإجراءات التنفيذ .....	٣٩٦
الجدول (٣, ٢٤). ثقافة إدراك المخاطر .....	٣٩٨
الجدول (٤, ٢٤). أربعة مستويات من استحقاق المخاطر .....	٤٠٣
الجدول (١, ٢٥). تعريفات تقبل المخاطر .....	٤١٠
الجدول (٢, ٢٥). بيانات تقبل المخاطر .....	٤٢١
الجدول (٣, ٢٥). تقبل المخاطر لمؤسسة صناعية .....	٤٢٤
الجدول (٤, ٢٥). ضوابط لمخاطر اقتناء سيارة .....	٤٢٥
الجدول (١, ٢٦). التدريب على إدارة المخاطر .....	٤٣٠
الجدول (٢, ٢٦). إرشادات التواصل حول المخاطر .....	٤٣٢
الجدول (٣, ٢٦). نظام معلومات إدارة المخاطر .....	٤٣٥
الجدول (١, ٢٧). المهارات التقنية لإدارة المخاطر .....	٤٤٠

- الجدول (٢, ٢٧). المهارات الشخصية للممارسي إدارة المخاطر ..... ٤٤٢
- الجدول (٣, ٢٧). مخطط الدورات التدريبية ..... ٤٤٥
- الجدول (١, ٢٨). مبادئ منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بحوكمة الشركات ..... ٤٦٠
- الجدول (٢, ٢٨). مبادئ نولان للحياة العامّة ..... ٤٦٦
- الجدول (٣, ٢٨). تقييم فعالية مجلس الإدارة ..... ٤٦٩
- الجدول (١, ٢٩). البيانات بشأن المساهمين ..... ٤٧٤
- الجدول (٢, ٢٩). النادي الرياضي: توقّعات نمطية لأصحاب المصلحة ..... ٤٧٩
- الجدول (١, ٣٠). مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية (بازل ٢) ..... ٤٨٧
- الجدول (٢, ٣٠). المخاطر التشغيلية لمصرف ..... ٤٨٩
- الجدول (٣, ٣٠). مخاطر التشغيل في الشركات المالية والصناعية ..... ٤٩٢
- الجدول (١, ٣١). نموذج إدارة وتحليل مخاطر المشاريع الخاص بإدارة مخاطر المشاريع ..... ٥٠٧
- الجدول (١, ٣٢). المخاطر المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية ..... ٥١٨
- الجدول (٢, ٣٢). نطاق عقود الاستعانة بمصادر خارجية ..... ٥١٩
- الجدول (١, ٣٣). تعاريف الرقابة الداخلية ..... ٥٣٠
- الجدول (٢, ٣٣). مكوّنات إطار معايير التحكّم ..... ٥٣٤
- الجدول (١, ٣٤). مسؤوليات لجنة المراجعة ..... ٥٤٣
- الجدول (٢, ٣٤). مصادر ضمان المخاطر ..... ٥٤٧
- الجدول (١, ٣٥). إجراء مراجعة داخلية ..... ٥٥٨
- الجدول (٢, ٣٥). توزيع المسؤوليات ..... ٥٦٤
- الجدول (١, ٣٦). مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر ..... ٥٧١
- الجدول (٢, ٣٦). تقرير المخاطر في نموذج 20.F ..... ٥٧٥
- الجدول (٣, ٣٦). مبادئ تقرير المخاطر الحكومية ..... ٥٧٨