

هيئة التقييس
ادول مجلس التعاون لدول الخليج العربية
GCC Standardization Organization

مواصفة أيزو 31000 لسنة 2009
إدارة المخاطر: المبادئ والخطوط المرجعية

مجلس الإمارات للمواصفات والمقاييس
Emirates Authority For Standardization & Metrology

مركز التقييس الخليجي للتدريب
GCC Standardization Training Center

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

1

أهداف البرنامج التدريبي

- التعريف بمواصفة أيزو 31000
- تقديم مبادئ إدارة المخاطر
- تقديم الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر داخل المنشآت
- تقديم طرق تحليل المخاطر وتقييمها.

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

2

يريد هذا البرنامج أن يجيب عن الأسئلة الآتية:

- 1- لماذا مواصفة للمخاطر؟ ماهي حدود المواصفات الأخرى التي تطرقت إلى إدارة المخاطر وبأية طرق؟
- 2 - لمن مواصفة أيزو 31000؟
- 3- ماهي أنواع المخاطر - وماهي مجالات تحديدها؟
- 4- ما هو الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر؟
- 5- لماذا مبادئ لإدارة المخاطر؟
- 6- ماهي التوقعات لمستقبل مواصفة عن إدارة المخاطر وهل يمكن أن تصبح متطلباً؟

محتوى البرنامج التدريبي

اليوم الأول

- 1- تذكير بنظم الإدارة حسب مواصفة أيزو 9000 و9001 و9004 لسنة 2009،
- 2- علاقة المخاطر بالتحسين المستدام والتقييم الذاتي للمنشأة
- 3- مقدمة عامة عن إدارة المخاطر،

تمرين

محتوى البرنامج التدريبي

اليوم الأول

4- مواصفة أيزو 31000 لسنة 2009: مقدمة عامة وشيء من التاريخ.

5- مجال التطبيق

6- البند الثاني من مواصفة أيزو 31000 المصطلحات

تمرين

محتوى البرنامج التدريبي

اليوم الأول

7- البند الثالث من مواصفة أيزو 31000: مبادئ إدارة المخاطر

8- تقديم البند الرابع من مواصفة أيزو 31000

تمرين

محتوى البرنامج التدريبي

اليوم الثاني

- البند الرابع/ الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر
- الأحكام والالتزام،
- الإطار التنظيمي،
- تنفيذ إدارة المخاطر،
- فهم المنشأة وعواملها الداخلية والخارجية،
-

تمارين

محتوى البرنامج التدريبي

اليوم الثالث

- البند الخامس من مواصفة أيزو 31000 - عملية إدارة المخاطر
- تمرين



مقدمة عامة عن إدارة المخاطر،

-قبل سنة 2009 أُصدرت عديد المراجع في مجال المخاطر وتطبيقاتها في مجالات عدة مثل المجال الرقابي والمالي والتأمين والأمن والسلامة والبيئة والأغذية وغيرها....

- كانت هذه المراجع قطاعيةً تستخدم في مجالات مختلفة كالطيران المدني والنقل الجوي والبحري وصناعات مختلفة كصناعات الأدوية والصناعات الكهربائية وتتعلق بمراحل محددة كالتصميم وتطوير المنتج والبرمجيات وإدارة مشاريع محددة ...



مقدمة عامة عن إدارة المخاطر،

- الأزمة المالية العالمية سنة 2007 بينت أن إدارة المخاطر شمولية أو لا تكون وأن التحكم في المخاطر تستدعي إدارة شمولية ، عامة، مستمرة، داخلية وخارجية...

- تحرير أيزو 31000 استفادت من عديد المراجع القطاعية وتبادل الخبرات بين عديد الخبراء وأهل الاختصاص التابعين لمجالات متعددة (صناعية ، إدارية، منظمات غير ربحية ، ...)

- المجال المالي ومجال التأمين كانت أكثر المجالات تعاطيا مع المخاطر،

- الأزمة المالية العالمية كانت أكثر الأحداث أثرا لإصدار مواصفة أيزو 31000

الأزمة المالية العالمية كانت أكثر الأزمات تأثيرا منذ الأزمة الاقتصادية سنة 1929،

نوجز المراحل الكبرى في الأزمة المالية التي اندلعت في بدايات العام 2007 في الولايات المتحدة وبدأت تطل أوروبا ومنها الى جل بلدان العالم.

• فبراير 2007م: عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بقدرة كافية على التسديد)، مما سبب أولى عمليات الإفلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.

- أغسطس 2007م: البورصات تتدهور امام مخاطر اتساع الأزمة، والمصارف المركزية تتدخل لدعم سوق السيولة.
 - أكتوبر 2007م إلى ديسمبر 2007م: عدة مصارف كبرى تعلن انخفاضاً كبيراً في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.
 - يناير 2008م البنك المركزي الأمريكي يخفض معدل فائدته الرئيسي ثلاثة أرباع النقطة وهو إجراء ذو حجم استثنائي ولأول مرة يصل الى 2%
 - مارس 2008م: تضافر جهود المصارف المركزية مجدد لمعالجة سوق التسليفات الداخلية والخارجية.
- سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

- 17 سبتمبر 2008م: البورصات العالمية تواصل تدهورها والتسليف يضعف في النظام المالي. وتكثف المصارف المركزية العمليات الرامية إلى تقديم السيولة للمؤسسات المالية الوطنية وغير الوطنية وتأثر بالغ لعمليات التصدير والاستيراد.
 - 19 سبتمبر 2008م: الرئيس الأمريكي جورج بوش يُوجّه نداءً الى "التحرك فوراً" بشأن خطة إنقاذ المصارف لتفادي تفاقم الأزمة في الولايات المتحدة والعالم.
- سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

• 23 سبتمبر 2008 م: الأزمة المالية تطغى على المناقشات في الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك.

• الأسواق المالية تضاعف قلقها أمام المماثلة حيال خطة الأمريكية للإقناذ المالي.

• 29 سبتمبر 2008 انخفاض معدلات الفائدة في المؤسسات المالية الأوروبية وانهارت البورصات العالمية

• 1 نوفمبر، 2008 م: مجلس الشيوخ الأمريكي والجمعية العامة للأمم المتحدة يقران خطة الإقناذ المالي.

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

15

أكثر المراجع العالمية استخدمت قبل إصدار أيزو 31000



Committee Of Sponsoring Organizations
coso 1
1992



FERMA:2004
Europe
COMITE EUROPEEN DES
ASSOCIATIONS DU MR



COSO 2 (ERM) :
2004
USA

هذه المراجع الثلاث يجمعها أنها تستند على إدارة المخاطر انطلاقاً من نظم الرقابة الداخلية

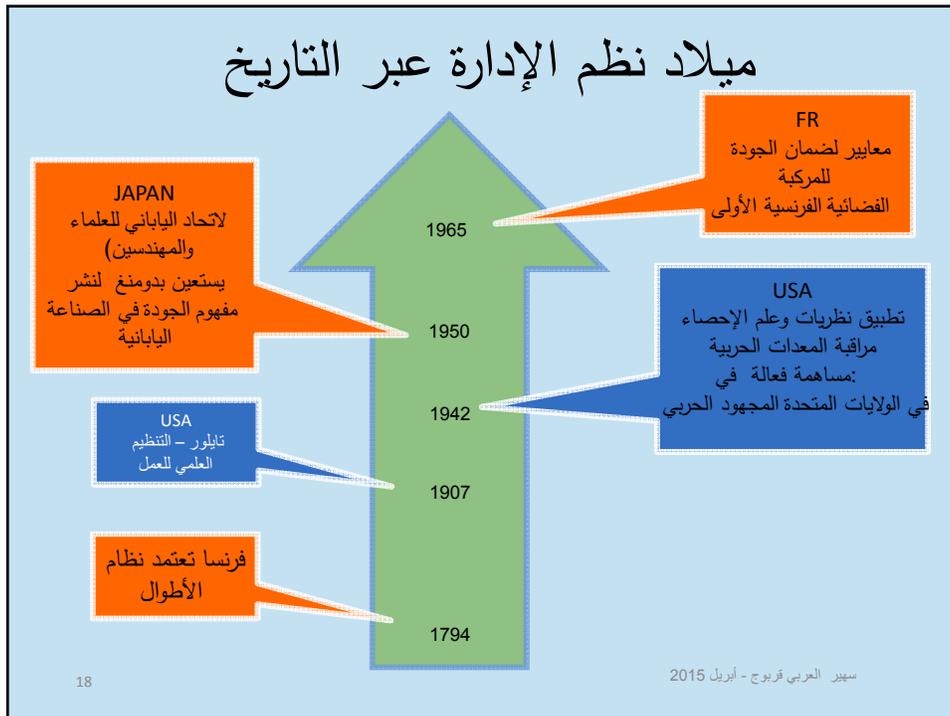
سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

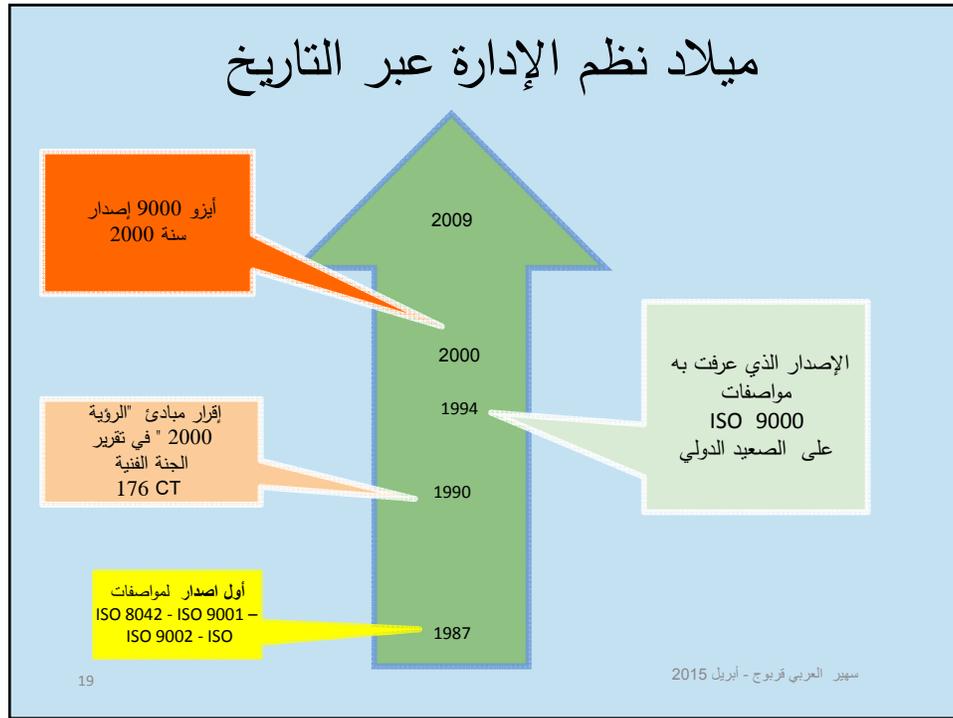
16



1- تذكير بنظم الإدارة حسب مواصفة أيزو 9000 و 9001 و 9004 لسنة 2009،

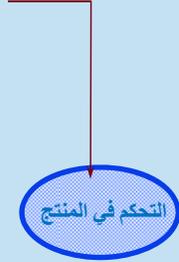
ميلاد نظم الإدارة عبر التاريخ





استراتيجيات الجودة

إستراتيجية المراقبة



استراتيجيات الجودة

ضبط الجودة

مراقبة المنتج



مرحلة ضبط الجودة

التحكم في الشروط المطلوبة للحصول على الجودة (5M)



نوعية المواد والمنتجات التي تم شراؤها... (المواد : MATERIAL)
و أيضا البيانات والمعلومات

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

23

مرحلة ضبط الجودة

التحكم في الشروط المطلوبة للحصول على الجودة (5M)



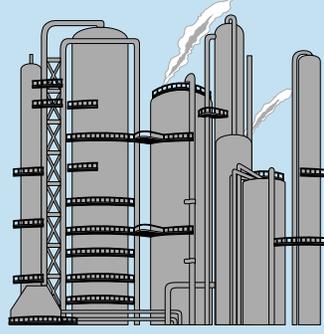
جودة العمليات... METHOD : الإجراءات

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

24

مرحلة ضبط الجودة

التحكم في الشروط المطلوبة للحصول على الجودة (5M)



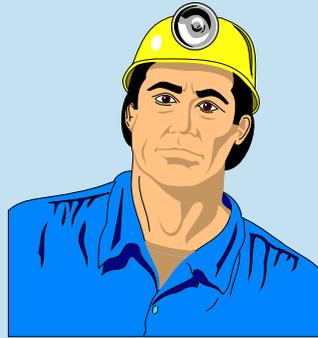
جودة المعدات المستخدمة (الآلات)

سهير العربي قريوج - أبريل 2015

25

مرحلة ضبط الجودة

التحكم في الشروط المطلوبة للحصول على الجودة (5M)



جودة العاملين ... (العنصر البشري)

سهير العربي قريوج - أبريل 2015

26

مرحلة ضبط الجودة

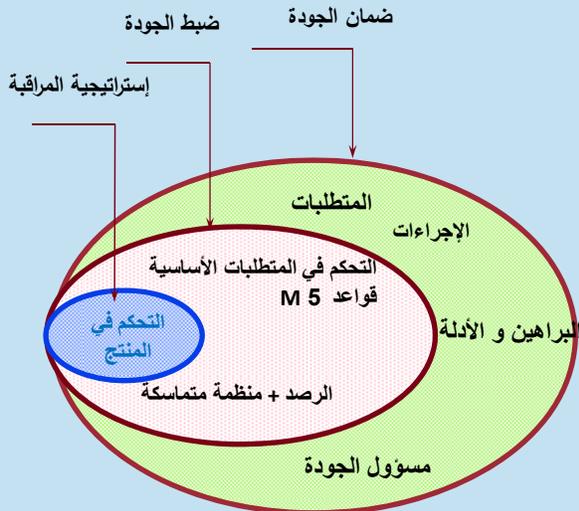
التحكم في الشروط المطلوبة للحصول على الجودة (5M)



جودة ظروف العمل (البيئة)

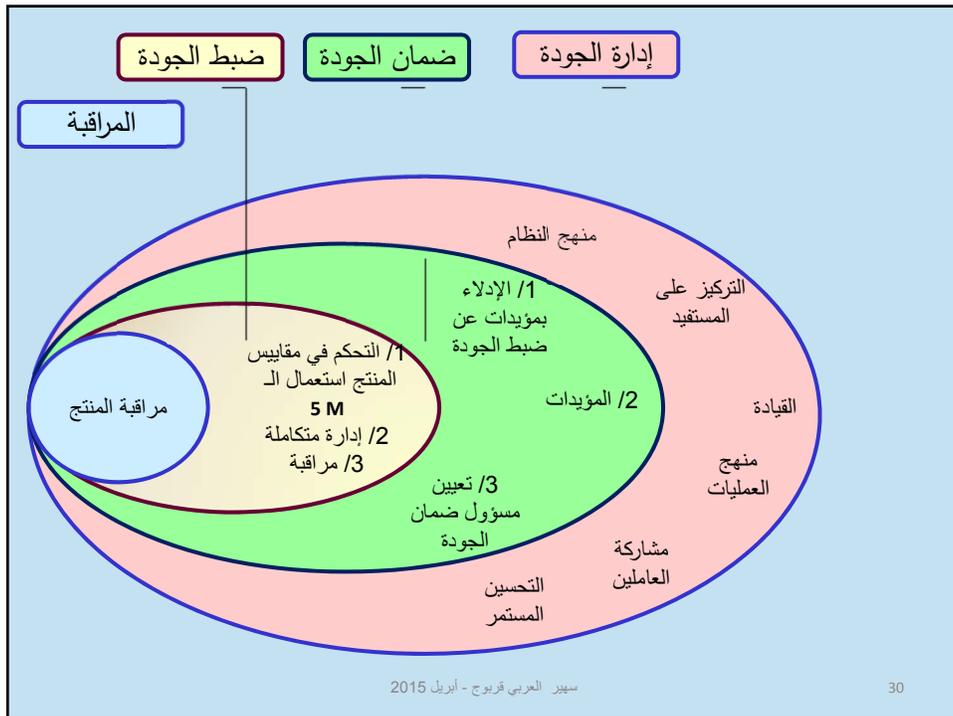
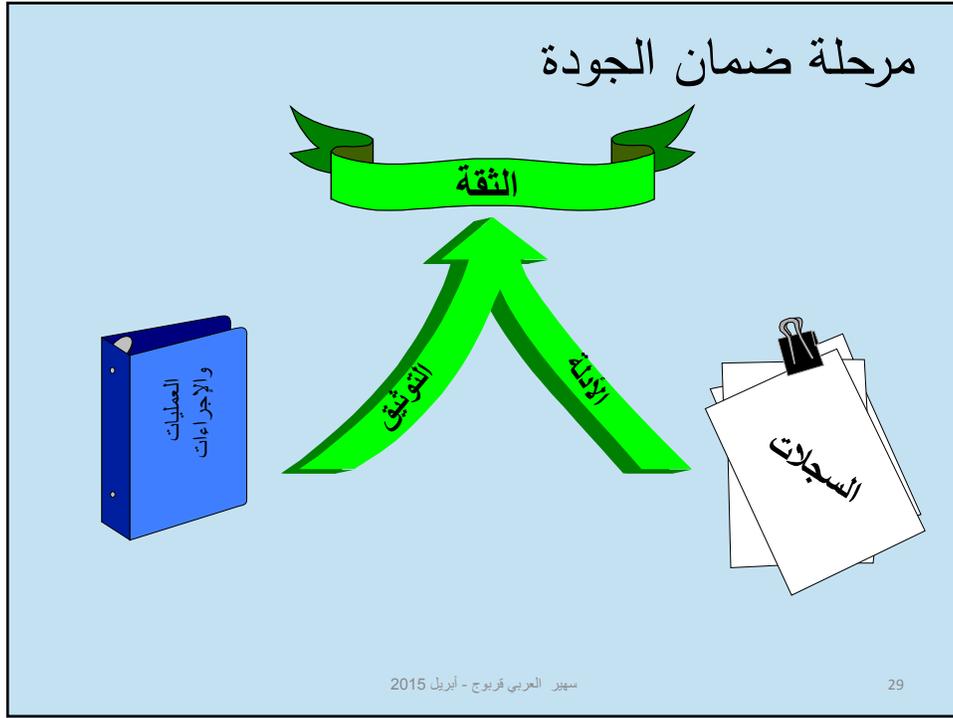
سهير العربي قريوح - أبريل 2015

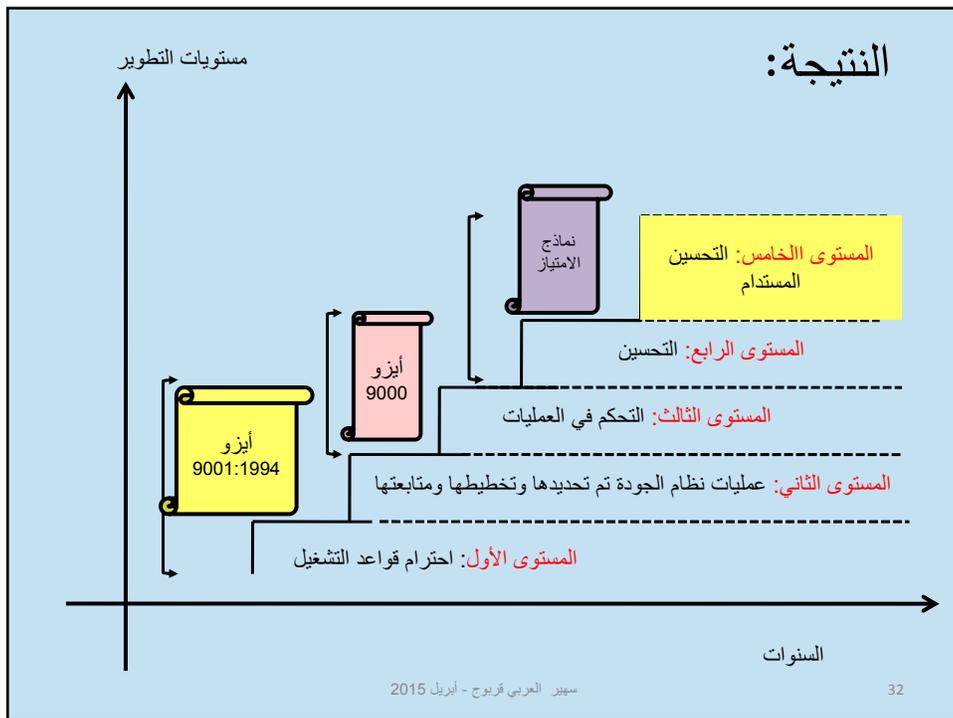
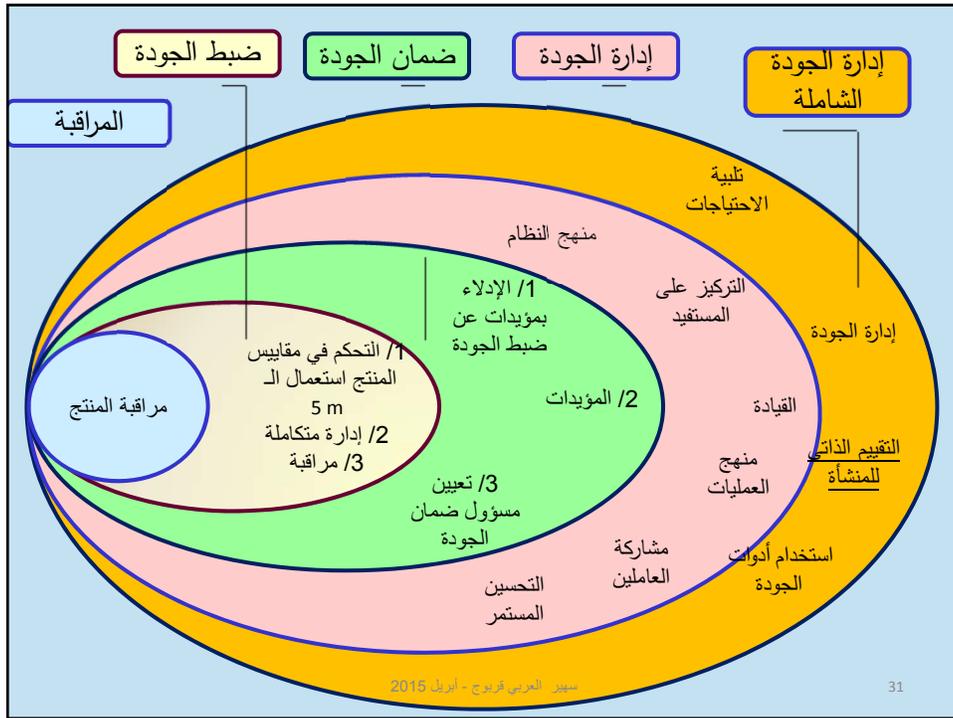
27



سهير العربي قريوح - أبريل 2015

28

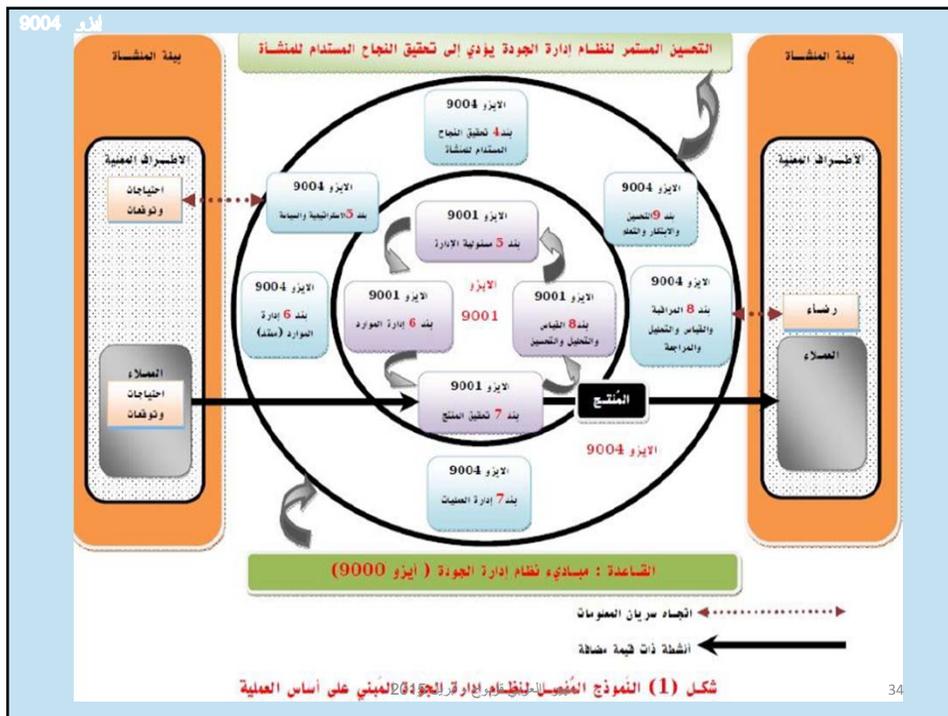




علاقة المخاطر بالتحسين المستدام والتقييم الذاتي للمنشأة

سبيل العربي قريوح - أبريل 2015

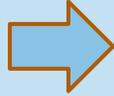
33



مواصفة ايزو 9004 في بندها
تسترشد بمواصفة أيزو 31000



تتطور المنشآت بمختلف أحجامها في عالم شديد التغيرات، لذلك يتعين على المنشأة أن تراقب وتحلل باستمرار إطار عملها والعوامل الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها. هذه الإدارة تشاركية يتدخل فيها الأطراف المعنية وممثلون عن المستفيدين والمستهلكين والزبائن وممثلو المجتمع.



البند الرابع من مواصفة أيزو 9004- النجاح المستدام

يقدر مستوى نجاح المنشأة بمستوى نضجها، وتعتبر المنشأة ناضجة حينما تحصل على النتائج بطريقة فعالة ومستدامة و ذلك عبر:

1. تحديد جميع الأطراف المعنية المتداخلة مع المنشأة و كذلك تحديد آلية الإيفاء بإحتياجاتهم و توقعاتهم بصورة منهجية متوازنة
2. إنشاء علاقات منفعة تبادلية مع الموردين الشركاء وباقي الأطراف المعنية
3. إشراك الأطراف المعنية باستمرار وإطلاعهم على أنشطة وخطط المنشأة
4. استخدام مجموعة واسعة من الآليات التسويقية مثل التفاوض والوساطة، لتحقيق التوازن بين إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية المختلفة والتي غالبا ما تكون تنافسية
5. إرساء أنشطة مراقبة دقيقة وتحليل منتظم لبيئة المنشأة الداخلية والخارجية.

النجاح المستدام

6. تحديد المخاطر قصيرة أو طويلة الأجل المحتملة ونشر استراتيجية كاملة للمنشأة في التقليل و الحد من هذه المخاطر

6. امتلاك المنشأة منهجية للتخطيط طويلة المدى،
7. التقييم المستمر لمدى التوافق مع الاجراءات والخطط الحالية للمنشأة و اتخاذ الاجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة
8. انشاء العمليات اللازمة والملائمة لتنفيذ استراتيجية المنشأة و التي تضمن الاستجابة السريعة لظروف بيئة العمل دائمة التغيير و لاحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
9. وضع تصور للموارد التي سوف تحتاج اليها المنشأة مستقبلا، بما في ذلك تحديد الكفاءات و المهارات المطلوب تطويرها و تحسينها لدى العاملين بالمنشأة
10. ضمان أن جميع العاملين بالمنشأة لديهم الفرص للتعلم من أجل رفع مستواهم الذاتي و الحفاظ على حيوية المنشأة
11. انشاء و صيانة العمليات التي تضمن تحقيق الابتكار والتحسين المستمر

احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

* الأطراف المعنية هي أفراد أو كيانات تقدم قيمة مضافة للمنشأة اضافة الى أنها تهتم و تتأثر بأنشطة المنشأة المختلفة، لذلك فان الايفاء باحتياجاتهم و متطلباتهم يساهم في تحقيق النجاح المستدام بالمنشأة.

جدول (١) - أمثلة لعدد من الاطراف المعنية واحتياجات وتوقعاتهم

الأطراف المعنية	الاحتياجات والتوقعات
العملاء	جودة المنتج - سعر المنتج - (جميع العناصر المتعلقة بتسليم المنتج مثل توثيقات التسليم - طريقة التسليم - الكمية المسلمة ...)
المالكون / المساهمون	- الربح الدائم . - الشفافية في التعامل .
العاملين بالمنشأة	- بيئة عمل جيدة . - الأمان الوظيفي . - التحفيز والمكافأة .
الموردين والشركاء	- استمرار تحقيق المنافع المتبادلة .
المجتمع الخارجي	- حماية البيئة . - اتباع قواعد السلوك الاخلاقي . - التوافق مع المتطلبات التشريعية والقانونية .

* و باعتبار أن الاحتياجات و التوقعات تتغير و تتنوع و ربما تتعارض بين طرف و آخر، فينبغي على المنشأة أن تستخدم العديد من الوسائل و الآليات لتحديد هذه الاحتياجات و من ثم الايفاء بها، و من هذه الآليات؛ المشاركة الفكرية و التعاون المادي و التفاوض و الاستعانة بمصادر خارجية .

بند 5- الاستراتيجية و السياسة

ينبغي على الادارة العليا أن تحدد:

* سياسة

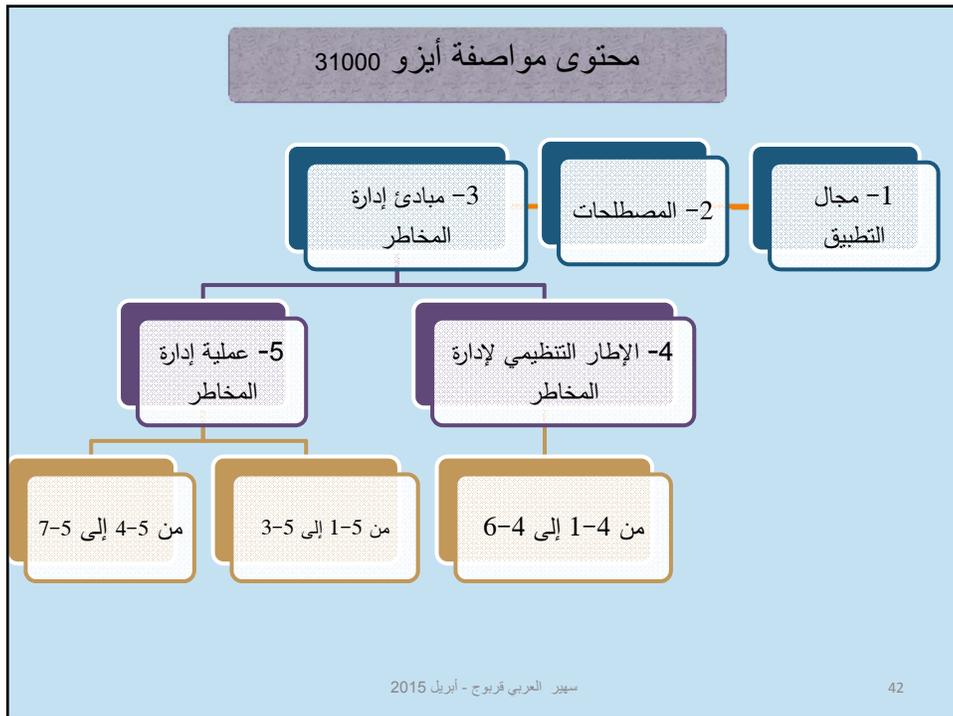
* رؤية (الوضع الذي تطمح المنشأة أن تصل اليه) و

* رسالة : قيم ثابتة للمنشأة

← يتم استيعابها وقبولها والمشاركة في وضعها من قبل جميع العاملين بالمنشأة و كذلك كل الأطراف المعنية .



تقديم المواصفة أيزو 31000:2009



الإطار العام للمنشآت



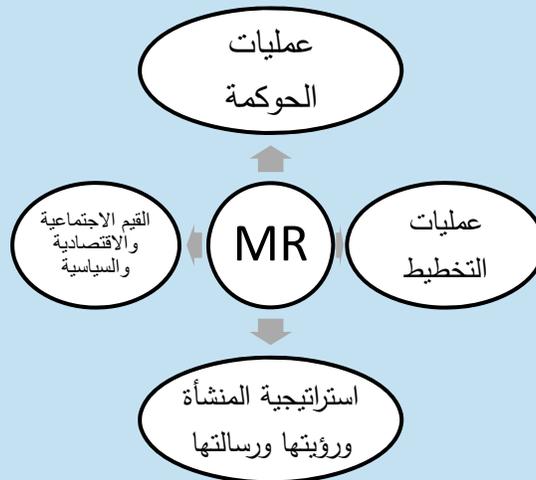
كل المنشآت بمختلف أصنافها وأحجامها
معرضة لعوامل وتأثيرات تجعلها
لا تعلم متى ستبلغ أهدافها



سهير العربي قريوج - أبريل 2015

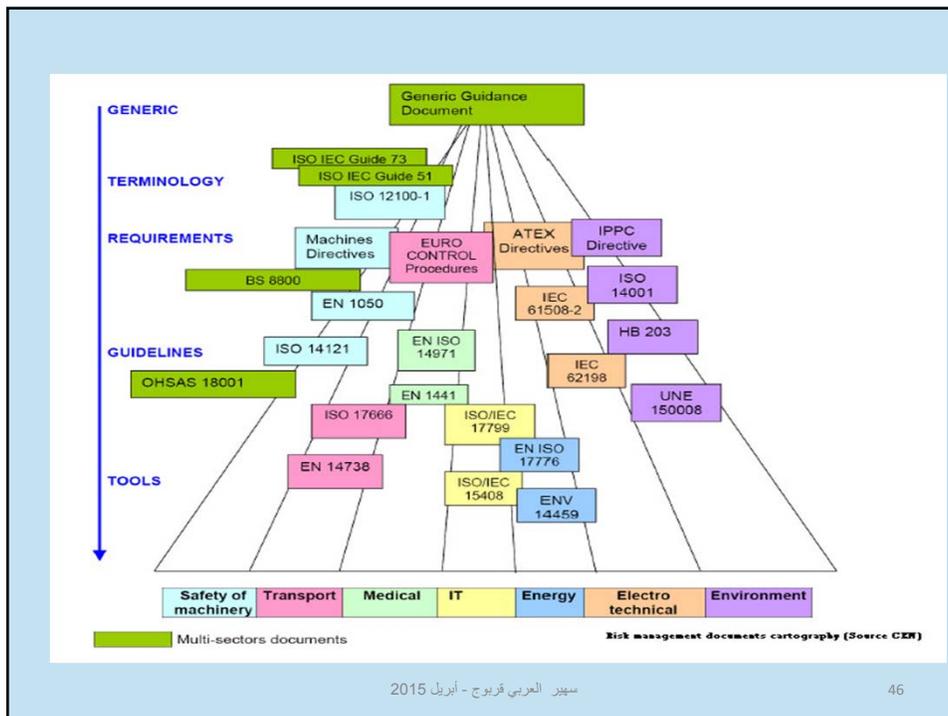
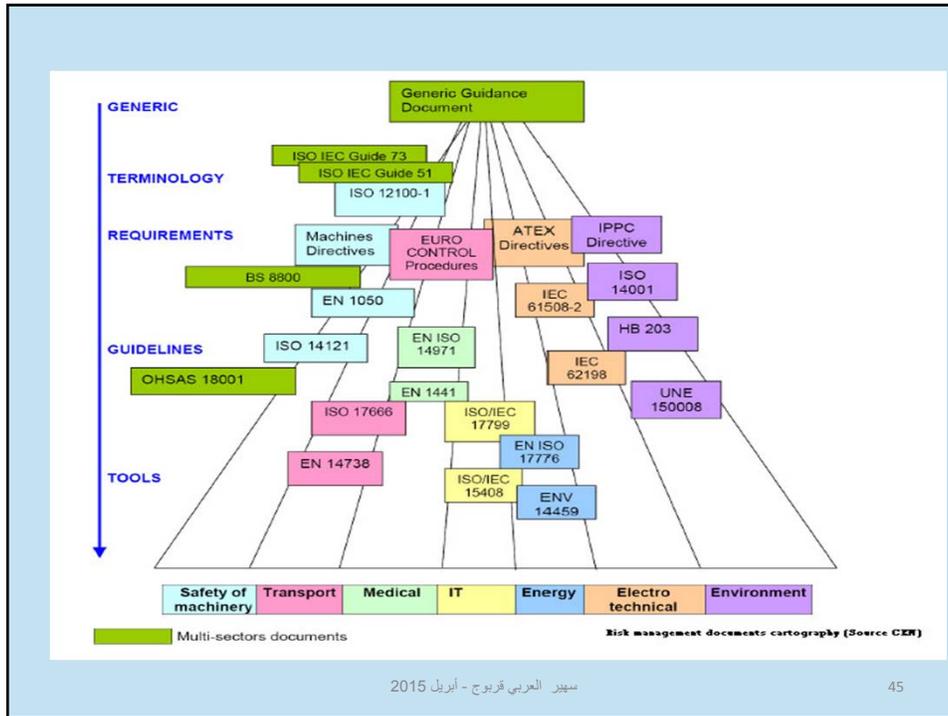
43

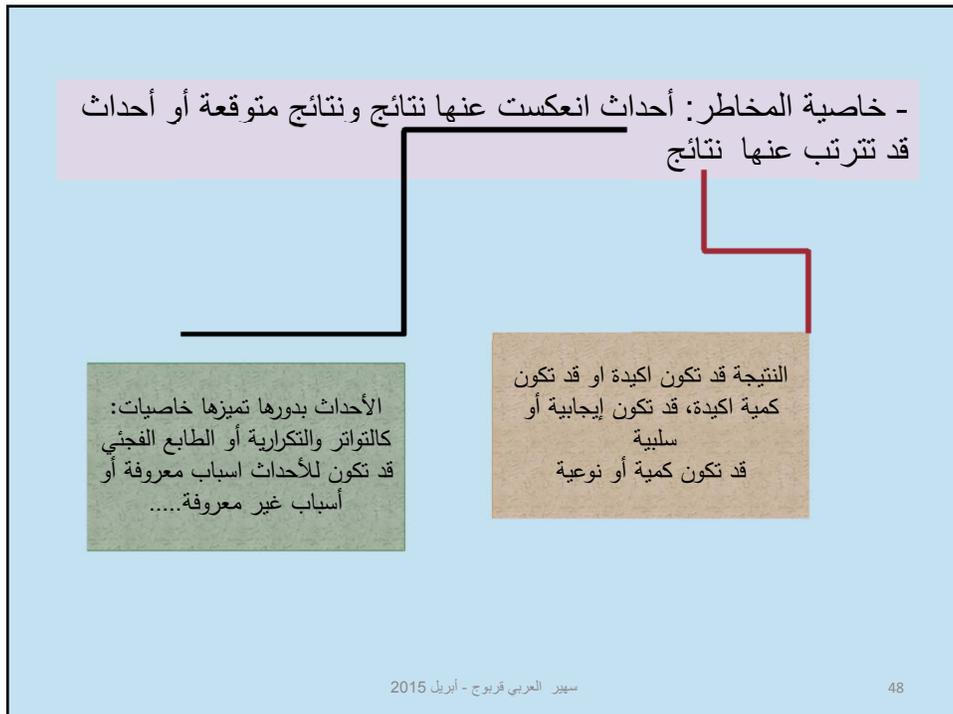
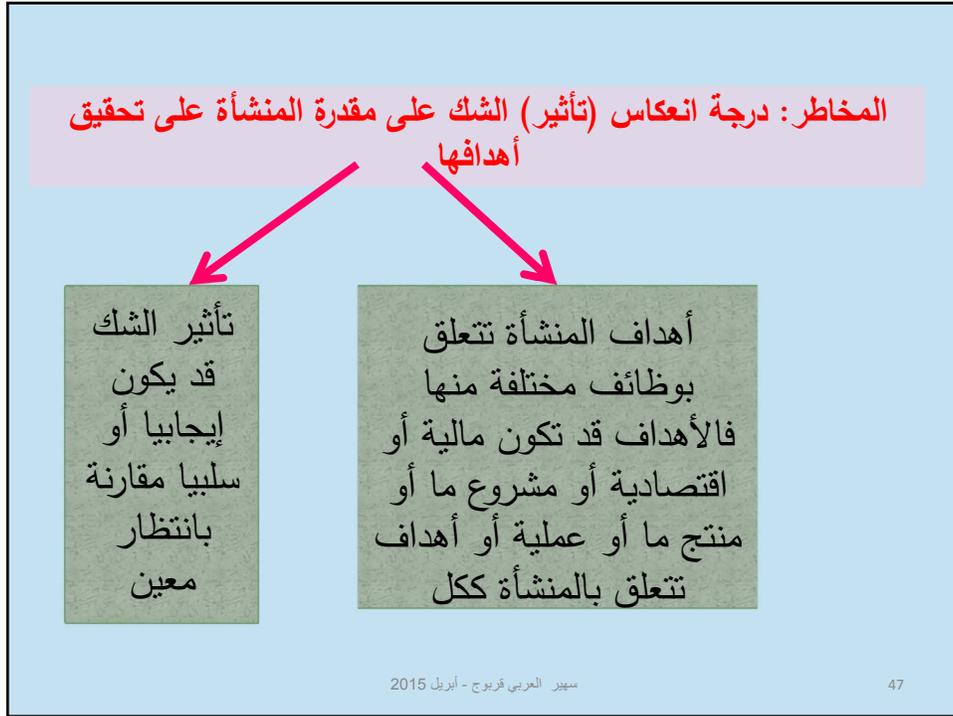
مواصفة أيزو 31000 تقترح أن تحدد المنشآت إطارا لإدارة المخاطر وتطبيقها وتحسينها باستمرار.



سهير العربي قريوج - أبريل 2015

44





مثال بسيط

• كل يوم نركب المخاطر بأشكال مختلفة

قرار احتمال خطر

49

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

الأهداف:

- الوصول الى مكتبي سالما
- قبل الساعة السابعة ونصف
- أستمتع الى الأخبار في الطريق

أهداف

الوقت

قرار

50

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

ما هي أنواع المخاطر في منشأة؟

- مخاطر تعاقدية،
- مخاطر متعلقة بخصيات المنتج،
- مخاطر فنية،
- مخاطر بشرية،
- مخاطر مرتبطة بالالتزام بمواعيد المنشأة
- مخاطر مالية،
- مخاطر استراتيجية،
- مخاطر تجارية،
- مخاطر بيئية
- مخاطر صحية

ما هي أنواع المخاطر في منشأة؟

- مخاطر اجتماعية،
- مخاطر سياسية،
- مخاطر تشريعية،
- مخاطر جبائية،
- مخاطر صناعية،
- مخاطر مرتبطة بالمشتريات،
- مخاطر مرتبطة بطرق وأساليب العمل.

لماذا إدارة المخاطر؟

- استشراف المستقبل؟
- بناء الثقة في المقدرة على تحديد المخاطر والوقاية منها؟
- إدارة التحالفات (لصالح المنشأة أو ضدها)
- الاستعداد للتنافس
- تحسين توظيف الموارد

لماذا إدارة المخاطر؟

- الرفع من المقدرة على تحديد المخاطر،
- تحقيق التوازن بين ركوب المخاطر واجتنابها
- تحسين أدوات تقييم المخاطر
- تعزيز الكفاءة في إدارة المخاطر

لماذا إدارة المخاطر؟

التحكم في النتائج

التوافق حول طرق
إدارة المخاطر

بناء الثقة لدى
المستثمرين
والأطراف المعنية

التفاعل بنجاح مع
المتغيرات

مجال تطبيق مواصفة أيزو 31000

مقدمة المواصفة

كل المنشآت مهما كانت طبيعتها وحجمها معرضة لعوامل خارجية وأخرى داخلية، تجعلها تشك في مقدرتها على تحقيق أهدافها.

درجة انعكاس هذا الشك على مقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها هو ما يعبر عنه بـ "المخاطر"

ماهو الخطر؟

” المخاطر : درجة انعكاس الشك على مقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها

التأثير: يمكن أن يكون إيجابيا، أو سلبيا مقارنة بانتظارات محددة

الشك: عدم معرفة، ضبابية، غموض، بخصوص المقدرة على تحقيق الأهداف،

الأهداف: مالية، جودة، بيئية،

كافة أنشطة المنشأة تتضمن مخاطر. تتمثل إدارة هذه المخاطر في:

تطبيق عملية إدارة المخاطر

البند الخامس من مواصفة أيزو 31000

- وضع إطار تنظيمي لإدارة المخاطر،
- تحديد المخاطر،
- تحديد العوامل الداخلية والخارجية للمنشأة،
- تحليل المخاطر،
- تحديد الأولويات،
- تقييم الحاجة إلى اتخاذ فعل لمعالجتها.

تطبيق العملية بما يعنيه من:

- تحديد وتحليل وتقييم المخاطر،
 - الاتصال مع الأطراف المعنية بشأنها،
 - مراقبة المخاطر،
 - اتخاذ الطرق الكفيلة بالتحكم في المخاطر
- مواصفة أيزو 31000 تصف **عملية إدارة المخاطر** بطريقة مفصلة.

المواصفة أيزو 31000 تضبط مجموعة من **المبادئ** التي تسهل إدارة المخاطر بطريقة ذات فاعلية، من ذلك أن يتم:

- دمج:

- عملية إدارة المخاطر** مع عمليات الإدارة العليا والتصرف الرشيد
- والإستراتيجية وتطبيق منهج الحوكمة والتخطيط
- والسياسات وقيم المنشأة
- والثقافة الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها

- تلك هي:

مبادئ إدارة المخاطر

البند الثالث من مواصفة أيزو 31000



سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

61

- مواصفة أيزو 31000 أتت لاستبدال جملة من الممارسات الإدارية القديمة والمتباينة بين المنشآت ليتم تطبيقها ضمن أنظمة الإدارة الحالية مع إضفاء طابع رسمي وعام.

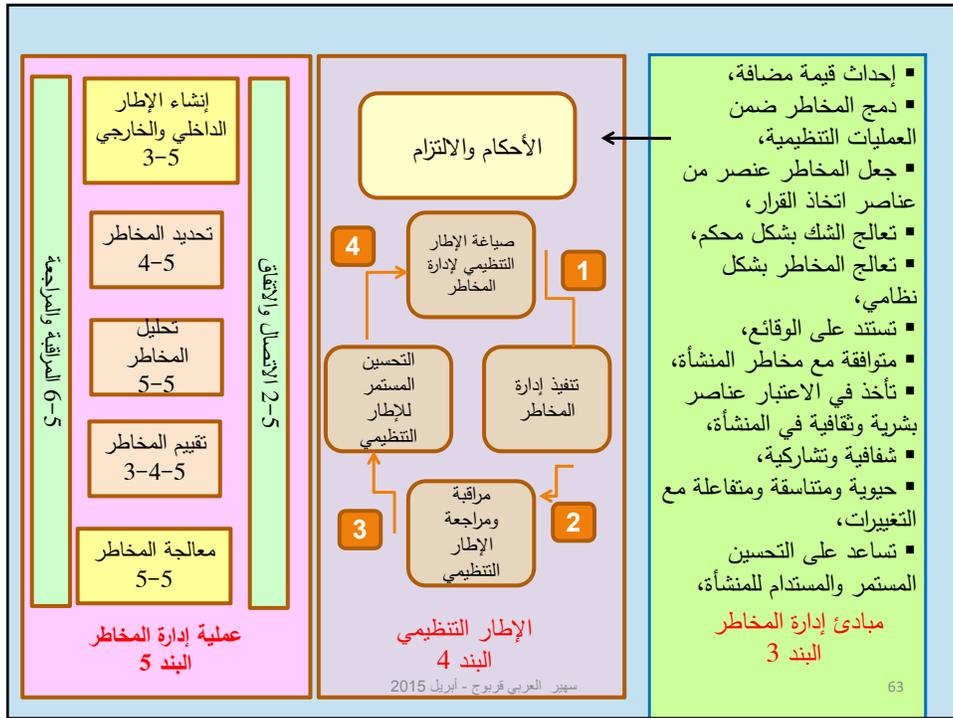
تطبيق عمليات متناسقة ومترابطة ضمن إطار تنظيمي متكامل يضمن أن تتم إدارة المخاطر بفاعلية.

وضع إطار تنظيمي لإدارة المخاطر

البند الرابع من مواصفة أيزو 31000

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

62



تعريف مصطلحات:

- الدليل 73-2009 يعرف المصطلحات المستعملة في مواصفة أيزو 31000، أهم المصطلحات المستعملة في المجال هي:

- **الخطر:** هي درجة انعكاس الشك على المقدرة على تحقيق الأهداف.

ملحوظة 1: الانعكاس قد يكون إيجابيا أو سلبيا، مقارنة بالانتظارات.

ملحوظة 2: قد تتعلق الأهداف بمجالات مختلفة (أهداف مالية، الصحة والسلامة، البيئة) وقد تتبع من مستويات مختلفة من المنشأة (الإشراف، في مستوى مشروع ما، في مستوى تحقيق منتج ما، عملية أو المنشأة بأكملها)

ملحوظة 3: الخطر يرتبط عموما بأحداث أو بنتائج ممكنة أو بالاثنتين معا.

ملحوظة 4: يتم التعبير عن الخطر عموما بقرن نتائج حدث ما (متضمنة تغييرات في الظروف) مع ترجيح أو احتمال لوقوع هذا الخطر.

ملحوظة 5: الشك (الريبة أو عدم اليقين) هو الوضع (وإن كان جزئيا) الذي يعكس عدم وجود فهم ومعرفة أكيدة عن حدث ما وعن نتائجه أو نسبة الترجيح أو الاحتمال لحدوثه.

- **الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر:** مجموعة من العناصر التي تكون الأسس والترتيبات المنظمة للتصميم، والتطبيق والمراقبة والمراجعة والتحسين المستمر لإدارة المخاطر في المنشأة.

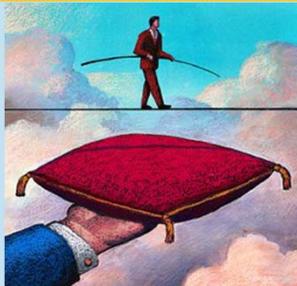
ملحوظة 1: الأسس تتضمن السياسة والأهداف والأحكام والالتزام تجاه إدارة المخاطر.

ملحوظة 2: الترتيبات التنظيمية تتضمن الخطط والعلاقات والمسؤوليات والصلاحيات والموارد والعمليات والأنشطة.

ملحوظة 3: الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من سياسات المنشأة واستراتيجياتها ومن مجموع الممارسات التي تنفذها داخل المنشأة.

- **سياسة إدارة المخاطر:** بيان عن التوجهات والاتجاه العام في المنشأة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

- **الموقف من الخطر:** توجه منشأة لتقييم خطر قبل، التمسك بفرصة والحفاظ عليها أو رفض مخاطرة بشأنها.



- **خطة إدارة المخاطر:** هو برنامج مدرج في الإطار التنظيمي لإدارة المنشأة يحتوي منهجية ومكونات إدارة المخاطر والموارد المخصصة لها.

ملحوظة 1: مكونات إدارة المخاطر تتضمن مثلًا الإجراءات والأنشطة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتتابع المرحلي للأنشطة.

ملحوظة 2: يمكن تطبيق خطة إدارة المخاطر على منتج أو عملية أو مشروع متكامل أو على جزء من المنشأة.

- **صاحب الخطر:** شخص أو منشأة تتولى مسؤولية الخطر ولديها الصلاحيات لإدارته. RISK OWNER

- **عملية إدارة الخطر:** تطبيق منهجي لسياسات وإجراءات وأنشطة تهدف إلى الاتصال والاتفاق ووضع إطار وأنشطة لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر.

- **وضع الإطار التنظيمي:** تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي يتعين اعتبارها لدى إدارة المخاطر وتحديد مجال ومقاييس تحديد هذه المخاطر.

* العوامل الخارجية

يمكن أن تتضمن:

- بيئة المنشأة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية...
- بيئة المنشأة الطبيعية والتنافسية والمحيط العالمي والوطني والجهوي...
- العوامل والاتجاهات ذات التأثير المباشر على أهداف المنشأة،
- العلاقات مع الأطراف المعنية الخارجية وقيمهم.

* العوامل الداخلية

يمكن أن تتضمن:

- الحوكمة، التنظيم وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات...
- السياسة والأهداف والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها لبلوغ الأهداف...
- مقدرة المنشأة من حيث الموارد والمعرفة (رأس المال، الوقت، العاملين، العمليات، التكنولوجيات المستعملة)
- النظم الآلية المعلومات، طرق جمع المعلومات واتخاذ القرارات،

- العلاقات مع الأطراف المعنية الداخلية وتقييمهم
لأهداف المنشأة،

- ثقافة المنشأة،

- المواصفات والخطوط الإرشادية التي يتم تطبيقها من
قبل المنشأة،

- أصناف العلاقات التعاقدية بالمنشأة ومداهها ومجالات
تطبيقها،

- **ترجيح الخطر: احتمال أو ترجيح أن يحدث أمر ما (31010 لسنة 2010).**

ملحوظة 1: في مصطلحات إدارة المخاطر، تستعمل عبارة احتمال لبيان إمكانية حدوث أمر ما، هذه الإمكانية يتم تحديدها وقياسها والتعبير عنها بشكل موضوعي أو غير موضوعي، كمي أو كيفي. كما يتم التعبير عنها من خلال مصطلحات عامة أو رياضية مثل الاحتمال أو التواتر أو التردد خلال فترة زمنية.

- **طبيعة المخاطر: وصف للمخاطر أو لجزء منها (أيزو 31010)**

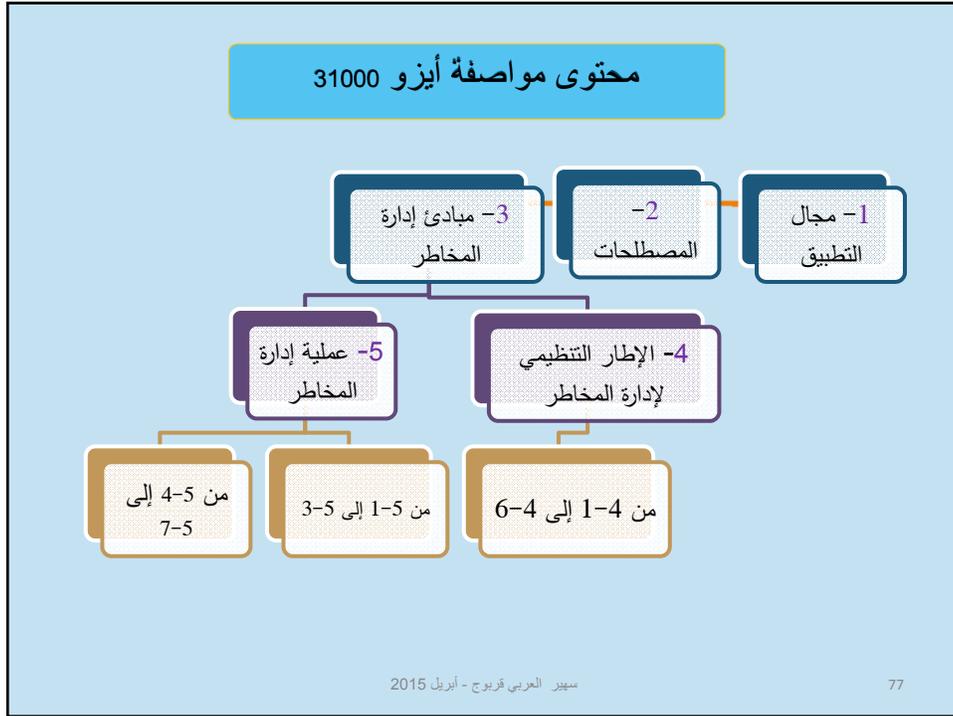
مخاطر استراتيجية: تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، تتأثر بعوامل عدة ك رأس المال، المخاطر السياسية، المخاطر السيادية، التغييرات القانونية والتشغيلية، السمعة، تغييرات البيئة الطبيعية،

مخاطر تشغيلية/ مخاطر مالية / مخاطر معرفية/ مخاطر خارجية/ مخاطر
قانونية.....

- **تحليل المخاطر:** عملية يتم تطبيقها لتحديد طبيعة المخاطر ومستوى
المخاطر (أيزو 31010)

- **مستوى المخاطر:** أهمية الخطورة من مجموع المخاطر، وقد تم تحويلها
إلى عدد من النتائج أو الاحتمالات (مستويات رقمية، نوعية، بيانية).

- **معالجة المخاطر:** عملية تهدف إلى تغيير الخطورة، متضمنة:
- رفض الخطر واتخاذ قرار بعدم التنفيذ أو الانقطاع عن النشاط الحامل
له،
- المخاطرة لتصيد منفعة محتملة،
- إزالة أسباب المخاطر،
- تعديل الاحتمالات،
- تغيير النتائج والآثار المحتملة،
- نقل المخاطر أو قبول الخطر مع قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن
طريق العقود أو الوقاية المالية (متضمنا تمويل المخاطر) يقال أيضا
الاحتماء من المخاطر بمقابل مالي،
- القبول بالمخاطر مع الحصول على تجاوز أو موافقة من قبل سلطة
عليا.



5- إدارة المخاطر منهجية ومنظمة ومطبقة في الوقت المناسب

6- إدارة المخاطر تستند على أحسن المعلومات المتاحة

7- إدارة المخاطر مناسبة للمنشأة

8- إدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار العناصر البشرية والثقافية للمنشأة

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

79

8- الاستناد على الشفافية والمشاركة

9- إدارة نشطة ومتكررة ومتفاعلة مع المعطيات

10- إدارة المخاطر مناسبة للمنشأة

11- إدارة المخاطر تساعد على التحسين المستمر لمنشأة

← الملحق "أ" من مواصفة أيزو 31000 يمنح توصيات إضافية للمنشآت التي ترغب في إدارة المخاطر بفاعلية

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

80

1- إدارة المخاطر تحقق قيمة مضافة

من خلال:

- تحقيق الأهداف التي رسمتها المنشأة في مجال صحة وسلامة الأشخاص،
- سلامة المواد والمعدات،
- التطابق مع المتطلبات الترتيبية والتنظيمية،
- إرضاء جمهور المستفيدين،
- حماية البيئة،
- جودة المنتجات،
- إدارة المشاريع،
- الفاعلية في تحقيق المنتجات وتنفيذ المشاريع،
- الحوكمة،
- سمعة المنشأة.

2- نظام إدارة المخاطر وعمليات الإدارة الأخرى

إدارة المخاطر مترابطة مع العمليات التنظيمية للمنشأة.

- عملية إدارة المخاطر ليست عملية مستقلة عن بقية عملية المنشأة،
- هي عملية من عمليات الإدارة العليا،
- يتعين تحدي الأنشطة التابعة لإدارة المخاطر في نطاق عمليات الإدارة العليا،
- يتعين ضبط أهداف مرتبطة بإدارة المخاطر ضمن عمليات الإدارة العليا،
- إدارة المخاطر جزء من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة وإدارة المتغيرات.

البند الثالث: مبادئ إدارة المخاطر

3- توافق إدارة المخاطر مع عملية أخذ القرار

❑ إدارة المخاطر تساعد الإدارة العليا على الاستناد على الحقائق لاتخاذ القرارات،

❑ إدارة المخاطر تساعد على ضبط مخططات عمل وتحديد الأولويات.

4- إدارة المخاطر تعالج بوضوح حالات عدم اليقين

❑ إدارة المخاطر تقيم مستوى الشك في تحقيق الأهداف أو المخاطر المحيطة بالمنتج،

❑ إدارة المخاطر تحدد أنواع المخاطر وتصنفها،

❑ وبذلك تحدد ملامحا لطرق معالجة المخاطر.

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

83

البند الثالث: مبادئ إدارة المخاطر

5- إدارة المخاطر منهجية ومنظمة ومطبقة في الوقت المناسب

❑ يُمكن استعمال المنهجية النظامية من توشي طرق ذات فاعلية والحصول على نتائج متوافقة وقابلة للمقارنة.

6- إدارة المخاطر تستند على أحسن المعلومات المتاحة

مدخلات عملية إدارة المخاطر هي مصادر المعلومات مثل:

- البيانات الإحصائية الماضية (تأريخ البيانات الإحصائية)،
- التجربة والخبرة المهنية،
- التغذية المرتدة من الأطراف المعنية،
- الملاحظات،
- توقعات وملاحظات الخبراء والاستشاريين،

غير أنه من المفيد أن تأخذ الإدارة العليا في الاعتبار الاختلافات الممكنة في وجهات نظر الخبراء والاستشاريين وتباين وجهات النظر بينهم.

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

84

7- إدارة المخاطر مناسبة للمنشأة

إدارة المخاطر يجب أن تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة ونوعية الخطر المحيط منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها.

8- الاستناد على الشفافية والمشاركة

إدارة المخاطر تستند على تفكير وسلوك الأشخاص الداخليين والخارجيين عن المنشأة بما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة أو إعاقتها - فمشاركة أصحاب القرار والإدارة العليا والجهات المؤثرة على عمل المنشأة تضمن إدارة مخاطر فاعلة وتشاركية.

9- إدارة نشطة ومتكررة ومتفاعلة مع المعطيات

التزام الأطراف المعنية بأهداف المنشأة وخاصة أصحاب القرار داخل المنشأة وخارجها تساعد على جعل إدارة المخاطر ملائمة وتتطور باستمرار ويمكن ذلك بالخصوص من تمثيل أصحاب القرار لدى الجهات المختصة وإيصال مواقفهم لدى ضبط أنواع المخاطر ومتطلبات معالجتها.

10- إدارة المخاطر مناسبة للمنشأة

النقد الثالث، مبادئ إدارة المخاطر

تتفاعل إدارة المخاطر مع المتغيرات، فعدد من الأحداث الداخلية والخارجية تطرأ على المنشأة وتؤثر عليها، محيط المنشأة والمعارف تتغير، طرق جديدة قد تحدث لمراقبة المخاطر ومراجعتها كما يمكن أن تحدث مخاطر جديدة وأن تزول أخرى... إدارة المخاطر إذا تتفاعل مع كل هذه المستجدات وتتأقلم معها لتكون دوما ملائمة للمتغيرات.

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

87

11- إدارة المخاطر تساعد على التحسين المستمر للمنشأة

النقد الثالث، مبادئ إدارة المخاطر

يتعين على المنشأة إنشاء وضبط استراتيجيات تهدف إلى تحسين أدائها في مجال إدارة المخاطر كما هو الشأن بالنسبة لبقية جوانب إدارة المنشأة.



سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

88

البند الرابع: - الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر

نجاح إدارة المخاطر أو إخفاقها مرتبط بفاعلية الإطار التنظيمي الذي يتم إنشاؤه . هذا الإطار التنظيمي يسمح بدمج إدارة المخاطر بكل مستويات المنشأة.

- بذلك، تكون المعلومات حول المخاطر تتجم عن عمليات المنشأة بمختلف أنواعها وتؤسس مرجعا لأخذ القرارات المناسبة ولتولي المسؤولية في المستويات المناسبة من المنشأة.

مكونات الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر هي:



سيهر العربي قريوج - أبريل 2015

89

الأحكام والالتزام (البند 2.4)

تصميم الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر (البند 3.4)
 فهم المنشأة وبيئتها (1.3.4)
 وضع سياسة إدارة المخاطر (2.3.4)
 المسؤوليات (3.3.4)
 دمج إدارة المخاطر مع العمليات التنظيمية الأخرى (4.3.4)
 الموارد (5.3.4)
 وضع آليات الاتصال وصياغة التقارير الداخلية (6.3.4)
 وضع آليات الاتصال وصياغة التقارير الخارجية (7.3.4)

التحسين المستمر للإطار التنظيمي
 (6.4)

تنفيذ إدارة المخاطر (4.4)
 تنفيذ الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر (1.4.4)
 تنفيذ عملية إدارة المخاطر (2.4.4)

مراقبة ومراجعة الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر (5.4)

سيهر العربي قريوج - أبريل 2015

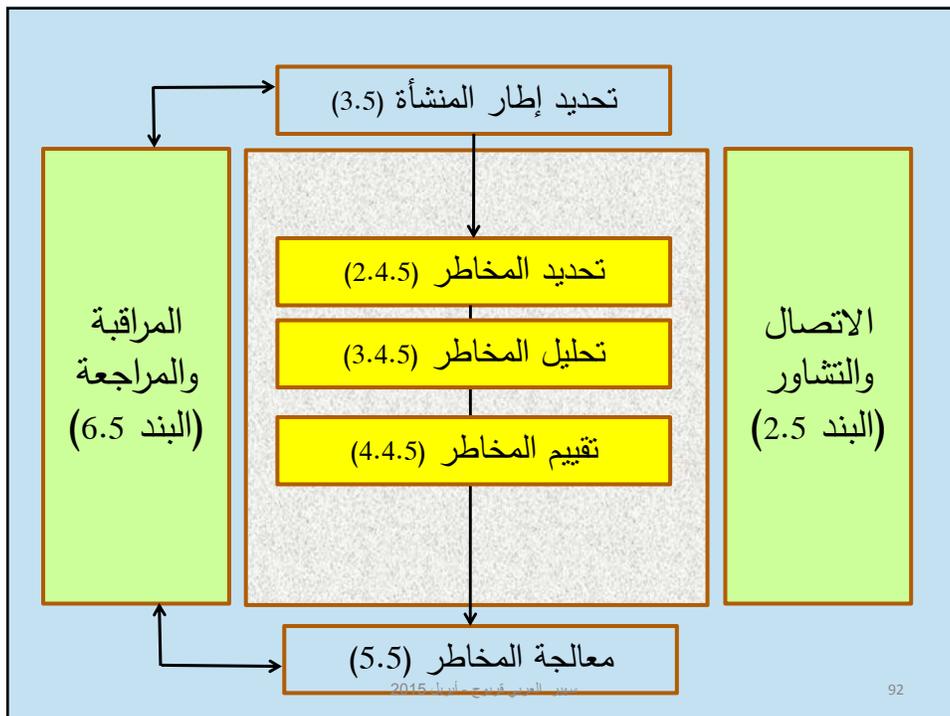
90

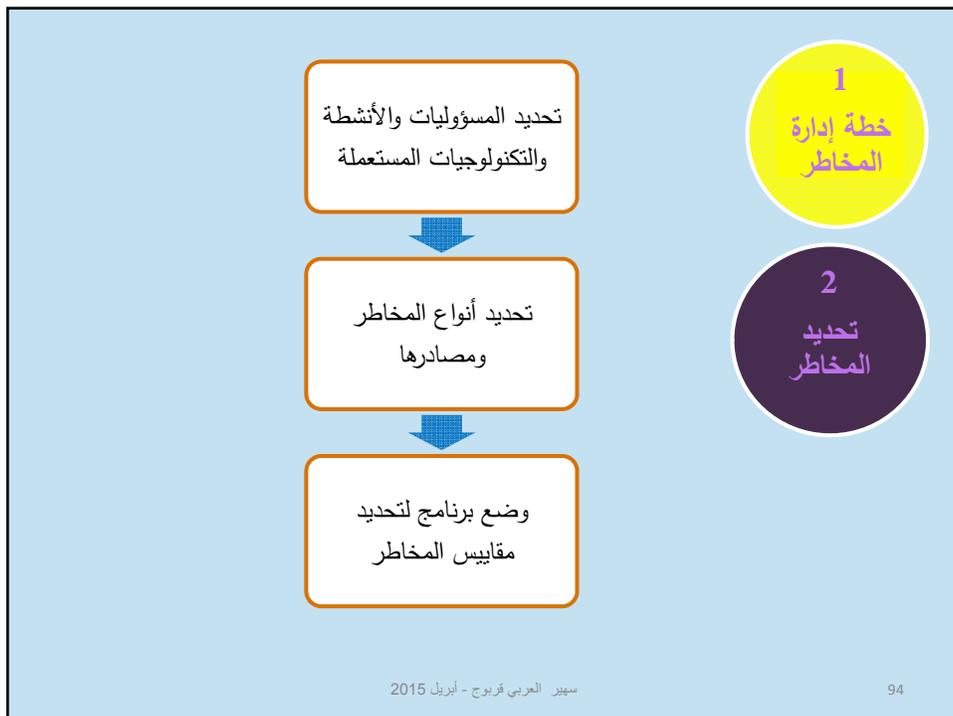
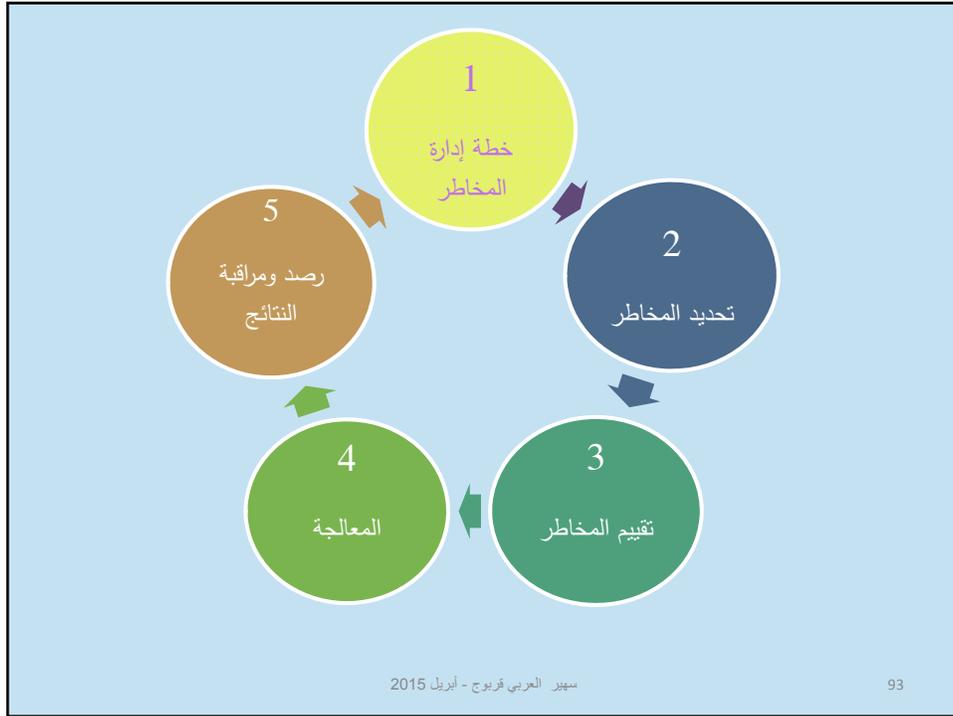
البند الخامس: - عملية إدارة المخاطر

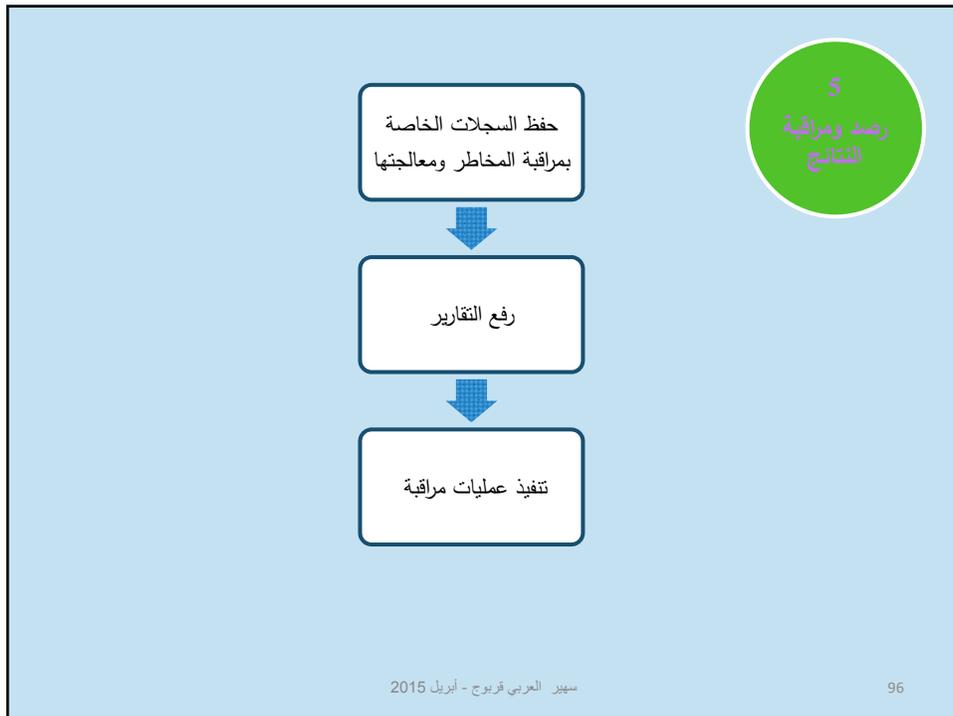
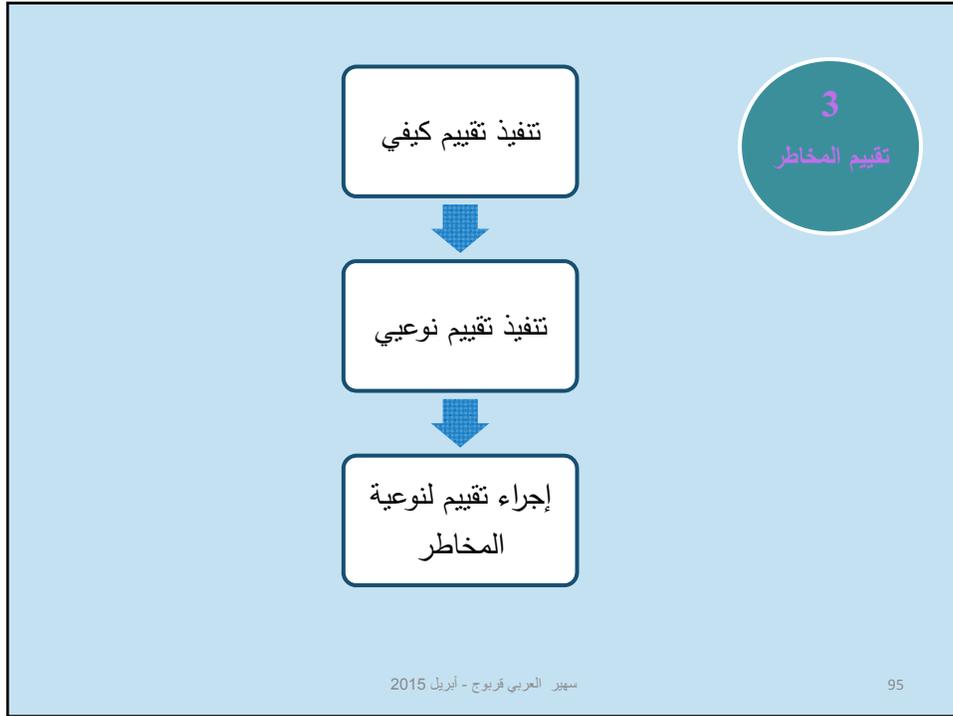


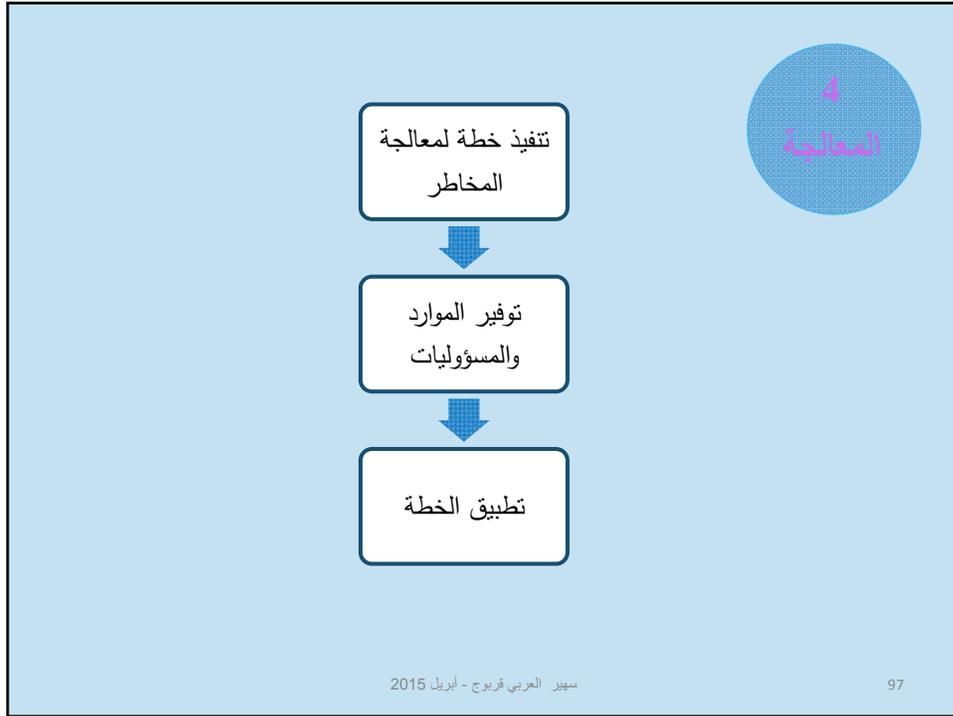
يتعين أن تكون إدارة المخاطر:

- جزء من نظام إدارة المنشأة،
- جزء من ثقافة المنشأة وممارساتها،
- مناسبة لعمليات تحقيق المنتج بالمنشأة.









البند الخامس
عملية إدارة المخاطر:
كيف يتم تقدير المخاطر؟

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

98

البند 1.5: عام - تذكر المواصفة في هذا البند أن ادارة المخاطر يجب ان تكون:



البند 2.5: الاتصال والتوافق والتشاور.

يرتبط نجاح عملية إدارة المخاطر، بالتواصل والاتفاق والتشاور خلال كافة مراحل عملية تحليل المخاطر، ولذلك يتعين تحديد مخططات اتصال وتشاور في مراحل سابقة لعملية تحليل المخاطر.

ويتعين أن تشمل مخططات الاتصال الجوانب ذات العلاقة بالمخاطر، أسبابها، نتائجها المحتملة أو المرتقبة أو المعروفة. وكذلك الأفعال المتخذة لمعالجتها.

البند 2.5: الاتصال والتوافق والتشاور.

يتعين أن تتأكد الأطراف المعنية بالاتصال والتوافق والتشاور أن لدى الأطراف المعنية، والمسؤولين عن عملية تحليل المخاطر وعي بمبادئ إدارة المخاطر.

البند 2.5: الاتصال والتوافق والتشاور.

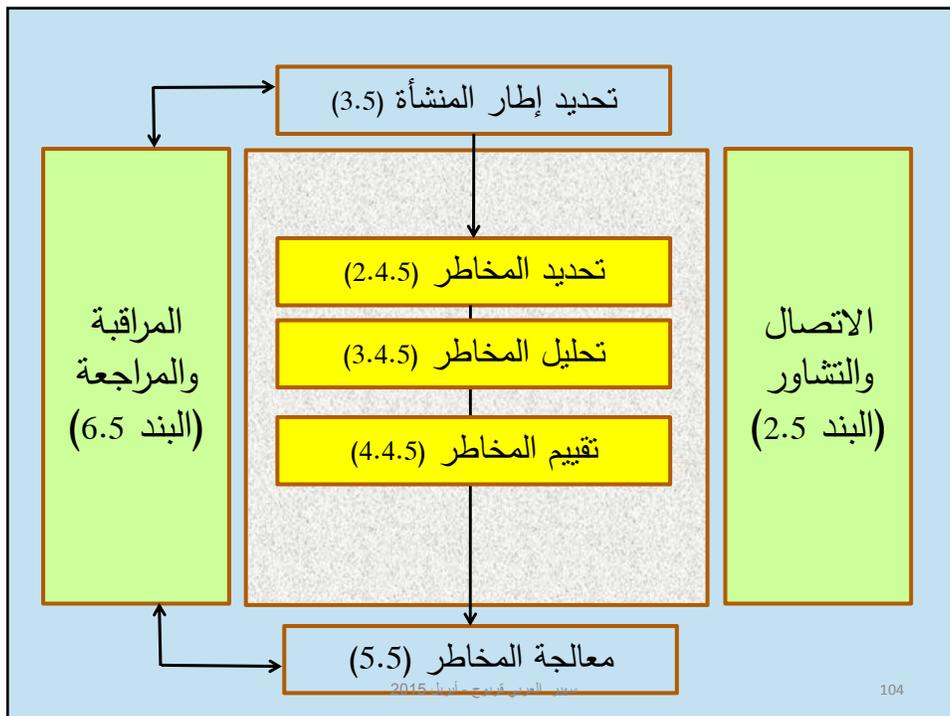
تساعد المنهجية التوافقية في إدارة المخاطر على:

1. حسن تحديد إطار عمل المنشأة (حصر دقيق للعوامل الداخلية والخارجية والأطراف المعنية المؤثرة)،
2. التأكد من أن احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية قد تمّ تحديدها بشكلٍ مناسبٍ،
3. التأكد من تحديد المخاطر بدقة،
4. مشاركة أفراد من ذوي اختصاصات متعددة خلال مرحلة تحديد وتحليل المخاطر.

البند 3.5: تحديد إطار المنشأة (العوامل الداخلية والخارجية)

1-3-5: تحديد الإطار الخارجي

2-3-5: تحديد الإطار الداخلي



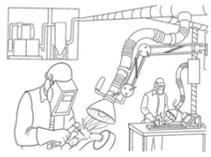
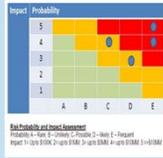
تقدير المخاطر
البند (5.4) من مواصفة أيزو 31000

تحديد المخاطر
(5.4.2)

تحليل المخاطر (النتيجة؟ الاحتمال/الشك؟)
(5.4.3)

تقييم المخاطر (مستوى الخطورة)
(5.4.4)

3.5 تحديد إطار عمل المنشأة والعوامل الداخلية والخارجية المنظمة لعملها

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

105

تحديد المخاطر

المراحل

قبل تحديد المخاطر يجب البدء بتحديد مصادرها يكون ذلك بـ:

- تحديد مجال تطبيق إدارة المخاطر (عملية، منتج، مشروع...)
- تحديد نوع العملية التي سيتم تحديد انواع المخاطر الممكنة بها (بيئة، صحة وسلامة، مالية، جودة، ...)
- التأكد أن الأهداف المرتبطة بمجال تطبيق المخاطر قد تم تحديدها بوضوح،
- توصيف العملية الى أنشطة فرعية وجزئية،

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

106

تحديد المخاطر

المراحل

- بالنسبة لكل خطوة أو مرحلة فرعية من العملية تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة،
- بالنسبة لكل خطوة تعريف مصادر المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف.

تحديد المخاطر

المراحل

- بالنسبة لكل مصدرٍ من مصادر المخاطر، يتم تحديد الأحداث أو النتائج المُمكنة (تواتر أو دورية ظهور المصادر) يمكنها أن:
 - تؤثر على بلوغ الأهداف،
 - تساعد على بلوغ الأهداف أو توفر فرصا إيجابية في اتجاه ذلك،
 - تعوق بلوغ الأهداف،
 - تُعجّلُ أو تأخر بلوغ الأهداف،
- تحديد أسباب المخاطر.

تحديد المخاطر

المراحل

□ بالنسبة لكل حدثٍ أو طارئٍ تحديد الآثار أو النتائج أو مستوى التأثير المحتملة.

ملاحظة: يتم بالنسبة لكل خطوةٍ من الخطوات التي تمّ تحديدها يتعين تحديد:

- المخاطر داخلية المصدر،
- المخاطر خارجية المصدر،
- المخاطر التي قد يكون مصدرها عدم استغلال فرصة.

سهيير العربي قريوج - أبريل 2015

109

تحديد المخاطر

المراحل

□ بالنسبة لكافة الخطوات السابقة، يتمُّ :

- تشريك الموظفين من ذوي الكفاءة والمعرفة التخصصية،
- المشاركة والتشاور والاتفاق مع الأطراف المعنية

سهيير العربي قريوج - أبريل 2015

110

الطريقة

تحليل المخاطر

- التحليل النوعي: من الطرق المُستخدمة لقياس الاحتمال والنتائج الخاصة بالمخاطر يمكن استخدام عباراتٍ مثل "مرتفع" و"متوسط" و"منخفض"
- التحليل نصف الكمي: استخدام سُلّم قياسٍ عددي للاحتمال والنتائج الخاصة بالمخاطر (إسناد عددٍ)
- التحليل الكمي: من خلال تنفيذ تقييمٍ كميٍّ للاحتتمالات والنتائج الخاصة بالمخاطر التي تمّ تحديدها (هذه الطريقة الأكثر صعوبة).

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

111

الطريقة

تحليل المخاطر

- تحديد طريقة تحليل المخاطر التي سيتم تطبيقها
- مقاييس تحليل المخاطر،
- طريقة إسناد المقاييس،
- معادلة قياس مستوى المخاطر،
- مستوى المخاطر المقبول،
- تجميع المعلومات اللازمة لتطبيق طريقة القياس التي تم تحديدها

سبتمبر العربي قريوج - أبريل 2015

112

تحليل المخاطر

□ تحديد مستوى المخاطر من خلال

- مقاييس تحليل المخاطر،
- تحديد مستوى المخاطر من خلال تطبيق قاعدة ضرب الاحتمالات والنتائج (الاحتمال X النتائج).

ملاحظة: يجب تطبيق التحليل من خلال عمل المجموعات ومشاركة فرق العمل التي تجمع الأطراف ذوي الكفاءة.

تحليل المخاطر

مقاييس تحليل المخاطر

يجب تقييم كل خطر من مخاطر العناصر النظامية،
يتم التقييم وفقا لثلاث مقاييس أساسية:

- **الخطورة (خ)** : تعكس خطورة الآثار على النظام ككل وعلى الزبون الخارجي،
- **التواتر (ت)** أو التكرارية : وتعكس فرضية حدوث السبب في الإخلال
- **الكشف أو التقصي (ك)**: تعكس فرضية الخطر قبل وقوعه

يتم تقييم كل مقياس من المقاييس الثلاث وفق مقياس من 1 الى 10 ، كلما ارتفع العدد كلما زاد الحرج من أثر الإخلال.

يتم تقييم المخاطر من حيث أثارها على المنتج أو العملية

إخلال حرج جدا 10  1 بدون تأثير (الخطورة) خ

التواتر (ت) أو التكرارية : وتعكس فرضية حدوث السبب في الإخلال

مرتفع جدا 10  1 ضعيف (تواتر) ت

الكشف أو التقصي (ك): تعكس فرضية تقصي نمط الإخلال وآثاره

احتمال ضعيف جدا 10  1 مرتفع جدا (الكشف) ك

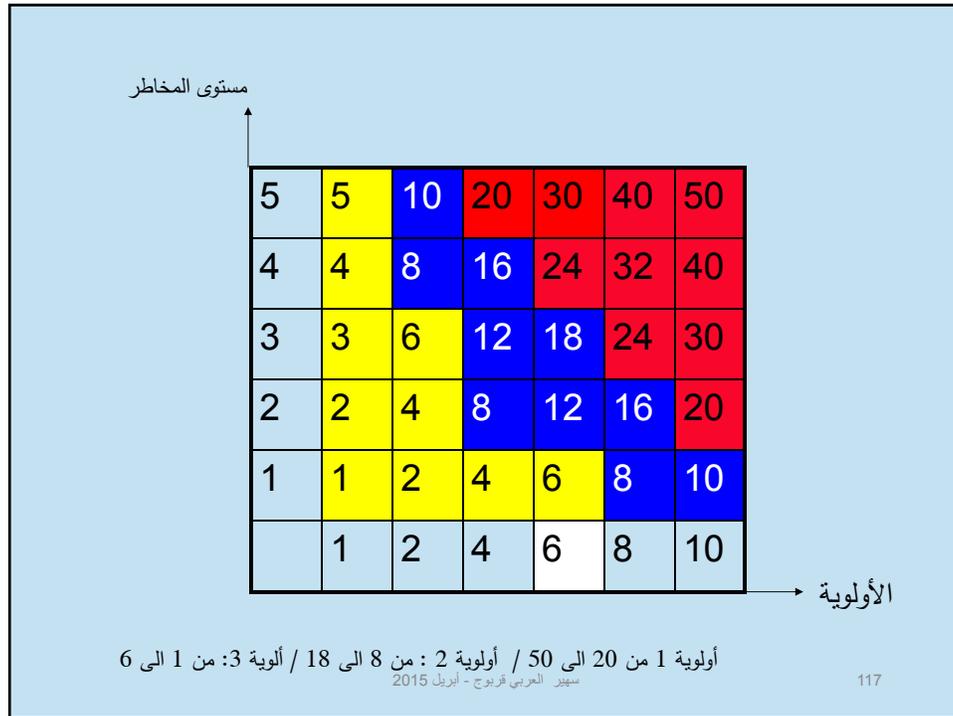
سبيل العربي قريوج - أبريل 2015 115

الخطوة 4: تحديد وتقييم المخاطر

المعادلة ح = خ x ت x ك

تعكس النتيجة منزلة المخاطر أو أولوية معالجة المخاطر، وتعكس مقياس الحرج، حسب منزلة هذا الحرج يجب على الفريق العمل أن يُقارن القيمة التي تم الحصول عليها بمستوى المخاطر المقبول.

سبيل العربي قريوج - أبريل 2015 116



- مقارنةً نتيجة تحليل المخاطر أو مستوى الحرج بمستوى المخاطر المقبول الذي تم تحديده مُسبقاً،
 - اتخاذ القرار بخصوص طريقة التعامل مع المخاطر، مع الالتزام بالمتطلبات القانونية والترتيبية المعمول بها وبإشراك الأطراف المعنية ذات العلاقة.
 - يمكن أن تكون نتيجة تحليل المخاطر اتخاذ قرار بتنفيذ تحليل إضافي.
- ملاحظة: يجب أن يتم إشراك أطراف معنية والتواصل معها.**

تحليل المخاطر

الاحتمال	مرتفعة	أصفر	أحمر	أحمر
	متوسطة	أخضر	أصفر	أحمر
	ضعيفة	أخضر	أخضر	أصفر
		ضعيفة	متوسطة	مرتفعة
		التأثير		

119

شكرا لكم

سبتمبر العربي قريوح - أبريل 2015

120