



البرنامج التدريبي المواصفة الإرشادية لإدارة المخاطر

ISO 31000:2018



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
Technical and Vocational Training Corporation

منهجية التفكير القائم على المخاطر

فوائد تطبيق مفهوم التفكير المبني على المخاطر :

- زيادة المعرفة والاستعداد
- زيادة احتمالية تحقيق الأهداف
- تقليل احتمالية الإخفاق
- الوقاية تصبح عادة وثقافة للمنظمة
- ضمان ثبات تقديم المنتجات والخدمات بما يتوافق مع المتطلبات
- زيادة ثقة ورضاء العملاء

مقدمة:

- هذه المواصفة مخصص للاستخدام من قبل الأشخاص الذين ينشئون القيمة ويحمونها في المؤسسات من خلال إدارة المخاطر واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحقيقها وتحسين الأداء
- تواجه المؤسسات بجميع أنواعها وأحجامها عوامل وتأثيرات خارجية وداخلية تجعل من غير المؤكد ما إذا كانت ستحقق أهدافها.
- إدارة المخاطر تكرارية وتساعد المنظمات في وضع الإستراتيجية وتحقيق الأهداف واتخاذ قرارات مستنيرة.
- تعد إدارة المخاطر جزءاً من الحوكمة والقيادة وهي أساسية لكيفية إدارة المؤسسة على جميع المستويات وتساهم في تحسين أنظمة الإدارة.
- تعد إدارة المخاطر جزءاً من جميع الأنشطة المرتبطة بالمنظمة وتتضمن التفاعل مع أصحاب المصلحة.
- تأخذ إدارة المخاطر بعين الاعتبار السياق الخارجي والداخلي للمنظمة بما في ذلك السلوك البشري والعوامل الثقافية.
- تعتمد إدارة المخاطر على المبادئ والإطار والعملية الموضحة في هذه المواصفة كما هو موضح في الشكل (رقم ١). وقد تكون هذه المكونات موجودة بالفعل كلياً أو جزئياً داخل المنظمة ومع ذلك قد تحتاج إلى تكييفها أو تحسينها بحيث تكون إدارة المخاطر تتسم بالكفاءة والفعالية والاتساق.

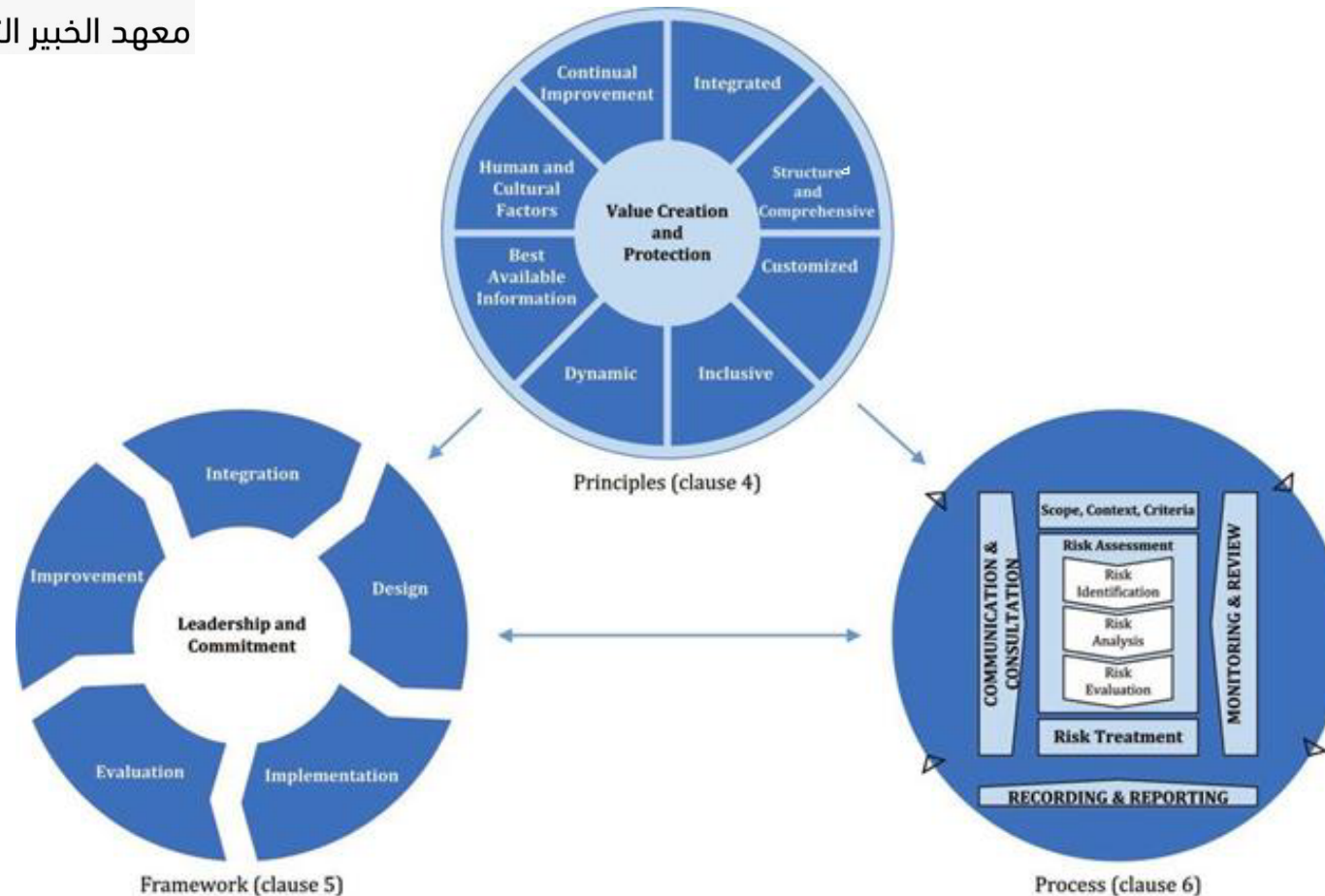


Figure ١ — Principles, framework and process

١. المجال:

- توفر هذه الوثيقة إرشادات حول إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات ويمكن تخصيص تطبيق هذه الإرشادات بما يتناسب مع أي منظمة وسياقها.
- تقدم هذه المواصفة نهجًا مشتركًا لإدارة أي نوع من المخاطر ولا يتعلق بصناعة أو قطاع محدد.
- يمكن استخدام هذه المواصفة طوال حياة المؤسسة ويمكن تطبيقها على أي نشاط بما في ذلك اتخاذ القرار على جميع المستويات.

٢. المراجع:

لا يوجد مراجع لهذه المواصفة

٣. التعريفات:

- **المخاطرة Risk:**

هي تأثير اللايقين على الأهداف

ملاحظة ١: التأثير هو انحراف عن المتوقع. يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية أو كليهما ، ويمكن أن تعالج أو تخلق أو تؤدي إلى الفرص والتهديدات

ملاحظة ٢: يمكن أن يكون للأهداف جوانب وفئات مختلفة ، ويمكن تطبيقها على مستويات مختلفة.

ملاحظة ٣: عادة ما يتم التعبير عن المخاطر من حيث مصادر المخاطر والأحداث المحتملة وعواقبها واحتمالية حدوثها.

- **إدارة المخاطر Risk Management:**

الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر

- **أصحاب المصلحة Stakeholder:**

شخص أو منظمة يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو تدرك أنها تتأثر بقرار أو نشاط

- **مصدر الخطورة Risk source:**

عنصر يحتمل أن يؤدي بمفرده أو مجتمع مع عناصر أخرى إلى نشوء مخاطر

- الحدث Event:

حدوث أو تغيير مجموعة معينة من الظروف

ملحوظة ١: يمكن أن يكون للحدث مرة واحدة أو أكثر ، ويمكن أن يكون له عدة أسباب و عدة عواقب.

ملاحظة ٢: يمكن أن يكون الحدث أيضاً شيئاً متوقعاً ولا يحدث ، أو شيئاً غير متوقع يحدث.

ملاحظة ٣: يمكن أن يكون الحدث مصدر خطر.

- عاقبة Consequence:

نتيجة حدث يؤثر على الأهداف

ملحوظة ١: يمكن أن تكون النتيجة مؤكدة أو غير مؤكدة ويمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية مباشرة أو غير مباشرة على الأهداف.

ملاحظة ٢: يمكن التعبير عن النتائج نوعياً أو كمياً.

ملاحظة ٣: أي عاقبة يمكن أن تتصاعد من خلال الآثار المتتالية والتراكمية.

• الاحتمالية likelihood:

هي فرصة حدوث شيء ما

ملاحظة ١: في مصطلحات إدارة المخاطر ، تُستخدم كلمة "احتمال" للإشارة إلى فرصة حدوث شيء ما ، سواء تم تحديده أو قياسه أو تحديده بشكل موضوعي أو شخصي ، نوعًا أو كميًا ، ووصف باستخدام المصطلحات العامة أو رياضيًا (مثل الاحتمال أو تكرار خلال فترة زمنية معينة).

ملاحظة ٢: المصطلح الإنجليزي "احتمال" ليس له معادل مباشر في بعض اللغات ؛ بدلاً من ذلك ، غالبًا ما يتم استخدام ما يعادل مصطلح "الاحتمال". ومع ذلك ، في اللغة الإنجليزية ، غالبًا ما يتم تفسير "الاحتمال" على أنه مصطلح رياضي. لذلك ، في مصطلحات إدارة المخاطر ، يتم استخدام كلمة "احتمالية" بقصد أن يكون لها نفس التفسير الواسع لمصطلح "احتمال" في العديد من اللغات غير الإنجليزية.

• التحكم control:

الإجراء الذي يحافظ على و/أو يعدل المخاطر

ملاحظة ١: تشمل عناصر التحكم ، على سبيل المثال لا الحصر ، أي عملية أو سياسة أو جهاز أو ممارسة أو شروط و / أو إجراءات أخرى تحافظ على المخاطر و / أو تعديلها.

ملاحظة ٢: قد لا تؤدي الضوابط دائمًا التعديل المطلوب أو المفترض على التأثير.

سياق المؤسسة :Context of the organization

- مطلوب تحديد غرض الشركة وتوجهها الإستراتيجي وأهدافها قبل إنشاء نظام إدارة المخاطر.
- مطلوب إعتبار الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بمفهوم الشركة وتوجهها الإستراتيجي والآثار المترتبة والتي يمكن ان تحدثها على نظام إدارة المخاطر.
- مطلوب رصد ومراجعة المعلومات حول الموضوعات الخارجية والداخلية

يمكن تحديد الموضوعات الداخلية والخارجية باستخدام أداة التحليل الرباعي أو SWOT analysis



يمكن تحديد العوامل الخارجية باستخدام أداة التحليل

PESTLE

P E S T L E

POLITICAL

العوامل
السياسية

ECONOMIC

العوامل
الاقتصادية

SOCIAL

العوامل
الاجتماعية

TECHNOLOGICAL

العوامل
التكنولوجية

Legal

العوامل
القانونية

ENVIRONMENT

العوامل
البيئية

فهم إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية Stakeholders:

مطلوب تحديد الأطراف الخارجية والداخلية ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة ومتطلباتهم وتوقعاتهم وذلك بسبب تأثيرهم الحالى أو المتوقع على قدرة المنظمة على الإستمرارية فى تقديم منتجاتها / خدماتها .

الأطراف المعنية	إحتياجاتهم وتوقعاتهم
الحكومة	حماية بيئية - نمو حركة العمل مع الحفاظ على حقوق الدولة من الضرائب - الحفاظ على البنية التحتية
الموردين	زيادة حجم الشراء والتعاقدات طويل الاجل
الموظفين	بيئه عمل جيدة - توفير عمل أمن - التدريب ورفع الكفاءة
المساهمين / المالكين	زيادة المساهمة فى الاسواق
الموزعين والوكلاء	الجودة - السعر - خدمات التوصيل
العملاء	جودة المنتج - سهولة الاستخدام - والإعتمادية والأمان - خدمات ما بعد البيع
الإدارة	زيادة النمو- وزيادة حركة البيع - كفاءة العمليات

بالإضافة إلى أى شخص أو جهة أخرى ترى المنظمة ان لها علاقة بمجال عملها.

Workshop # ١

- Determine the internal & external issues
- Determine the interested parties

٤. المبادئ Principles:

- الغرض من إدارة المخاطر هو خلق وحماية القيمة وتحسين الأداء وتشجيع الابتكار وتدعم تحقيق الأهداف.
 - توفر المبادئ الموضحة في الشكل (رقم ٢) إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر ذات الكفاءة والفعالية وتوصيل قيمتها وشرح نواياها والغرض منها.
- المبادئ هي الأساس لإدارة المخاطر ويجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وعمليات إدارة المخاطر في المنظمة. يجب أن تمكن هذه المبادئ المؤسسات من إدارة آثار عدم اليقين على أهدافها.

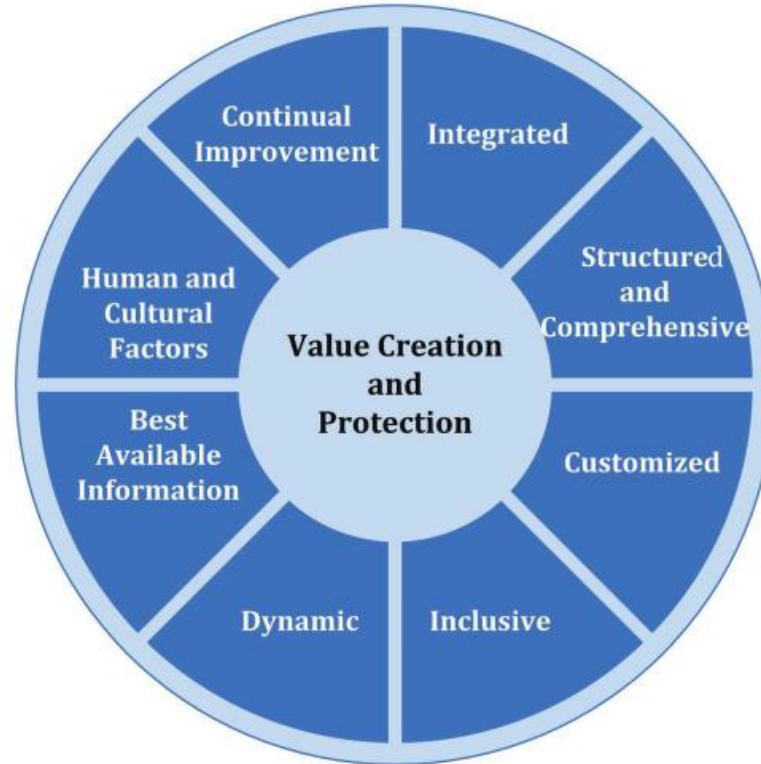


Figure ٢ — Principles

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر عناصر الشكل ٢ ويمكن شرحها بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

١. التكامل Integrated:

إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية.

٢. منظم وشامل Structured and comprehensive:

يساهم اتباع نهج منظم وشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة

٣. طبقا للحاجة Customized:

يتم تخصيص إطار وعملية إدارة المخاطر وتتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة المرتبط بأهدافها.

٤. شامل Inclusive:

إن المشاركة المناسبة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة تمكن من أخذ معارفهم ووجهات نظرهم وتصوراتهم في الاعتبار ويؤدي هذا إلى تحسين الوعي وإدارة المخاطر المستتيرة.

٥. ديناميكي Dynamic:

يمكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة. تتنبأ إدارة المخاطر بهذه التغييرات والأحداث وتكتشفها وتقرها وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.

٦. أفضل المعلومات المتاحة **Best available information**:

تستند مداخلات إدارة المخاطر إلى المعلومات التاريخية والحالية ، وكذلك على التوقعات المستقبلية. تأخذ إدارة المخاطر في الاعتبار بشكل صريح أي قيود وشكوك مرتبطة بهذه المعلومات والتوقعات. يجب أن تكون المعلومات في الوقت المناسب وواضحة ومتاحة لأصحاب المصلحة المعنيين.

٧. العوامل البشرية والثقافية **Human and cultural factors**:

يؤثر السلوك البشري والثقافة بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة.

٨. التحسين المستمر **Continual improvement**:

يتم تحسين إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة.

٥. إطار العمل Framework:

٥,١ عام General:

- الغرض من إطار إدارة المخاطر هو مساعدة المنظمة في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة. ستعتمد فعالية إدارة المخاطر على اندماجها في حوكمة المنظمة ، بما في ذلك صنع القرار. وهذا يتطلب دعمًا من أصحاب المصلحة ولا سيما الإدارة العليا.
- يشمل تطوير الإطار دمج وتصميم وتنفيذ وتقييم وتحسين إدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة. يوضح الشكل (رقم ٣) مكونات إطار العمل.



Figure ٣ – Framework

- يجب على المنظمات تقييم ممارسات وعمليات إدارة المخاطر الحالية، وتقييم أي ثغرات ومعالجة تلك الثغرات طبقاً لإطار العمل.
- يجب تخصيص مكونات إطار العمل والطريقة التي تعمل بها معاً لاحتياجات المنظمة.

٥,٢ القيادة والتزاماتها Leadership and commitment:

يجب أن تضمن هيئات الإدارة والرقابة العليا ، عند الاقتضاء ، دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية ويجب أن تظهر القيادة والالتزام من خلال:

- تخصيص وتنفيذ جميع مكونات إطار إدارة المخاطر
- إصدار بيان أو سياسة تحدد منهجاً لإدارة المخاطر أو خطة أو مسار العمل
- ضمان تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر
- تحديد السلطة والمسؤولية والمساءلة على المستويات المناسبة داخل المنظمة

سيساعد هذا المؤسسات على:

- مواءمة إدارة المخاطر مع أهدافها واستراتيجيتها وثقافتها
- إدراك جميع الالتزامات والتزاماتها الطوعية وتحديد كيفية التطابق معها
- تحديد حجم ونوع المخاطر التي قد يتم أو لا يتم اتخاذها لتوجيه تطوير معايير المخاطر ، وضمان إبلاغها إلى المؤسسة وأصحاب المصلحة
- توصيل قيمة إدارة المخاطر للمؤسسة وأصحاب المصلحة
- تعزيز المراقبة المنهجية للمخاطر
- ضمان بقاء إطار عمل إدارة المخاطر مناسباً لسياق المنظمة

الإدارة العليا مسؤولة عن إدارة المخاطر في حين أن هيئات الرقابة مسؤولة عن الإشراف على إدارة المخاطر. غالبًا ما يُتوقع أو يُطلب من هيئات الرقابة:

- ضمان مراعاة المخاطر بشكل مناسب عند تحديد أهداف المنظمة
- فهم المخاطر التي تواجه المنظمة في السعي لتحقيق أهدافها
- التأكد من أن أنظمة إدارة هذه المخاطر يتم تنفيذها وتشغيلها بشكل فعال
- التأكد من أن هذه المخاطر مناسبة في سياق أهداف المنظمة
- التأكد من أن المعلومات حول هذه المخاطر وإدارتها يتم توصيلها بشكل صحيح

٥,٣ التكامل Integration:

- يعتمد تكامل إدارة المخاطر على فهم هيكل المؤسسة وسياقها. وتختلف الهياكل التنظيمية اعتمادًا على غرض المنظمة وأهدافها ومدى تعقيدها. تدار المخاطر في كل جزء من هيكل المؤسسة. يتحمل كل فرد في المؤسسة مسؤولية إدارة المخاطر
- توجه الحوكمة مسار المنظمة وعلاقاتها الخارجية والداخلية والقواعد والعمليات والممارسات اللازمة لتحقيق غرضها. تقوم الهياكل الإدارية بترجمة اتجاه الحوكمة إلى استراتيجية وأهداف مرتبطة بها مطلوبة لتحقيق المستويات المرغوبة من الأداء المستدام والجدوى على المدى الطويل. يعد تحديد أدوار المساءلة والرقابة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة جزءًا لا يتجزأ من حوكمة المؤسسة
- يعد دمج إدارة المخاطر في المؤسسة عملية ديناميكية ومتكررة ، ويجب تخصيصها وفقًا لاحتياجات المؤسسة وثقافتها. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من الغرض التنظيمي والحوكمة والقيادة والالتزام والاستراتيجية والأهداف والعمليات وليست منفصلة عنه

٤, ٥ التصميم Design:

١, ٤, ٥ فهم المؤسسة وسياقها:

- عند تصميم إطار العمل لإدارة المخاطر يجب على المنظمة تحديد وفهم سياقها الخارجي والداخلي.
- قد يشمل تحديد السياق الخارجي للمؤسسة على سبيل المثال لا الحصر:
 - ✓ العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية ، سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية
 - ✓ الدوافع والاتجاهات الرئيسية التي تؤثر على أهداف المنظمة
 - ✓ علاقات أصحاب المصلحة الخارجيين وتصوراتهم وقيمهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم
 - ✓ العلاقات والالتزامات التعاقدية
 - ✓ تعقيد شبكة العلاقات
- قد يشمل تحديد السياق الداخلي للمؤسسة على سبيل المثال لا الحصر:
 - ✓ الرؤية والرسالة والقيم
 - ✓ الحوكمة والهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات
 - ✓ الاستراتيجية والأهداف والسياسات
 - ✓ ثقافة المؤسسة
 - ✓ المعايير والارشادات والنماذج المعتمدة من قبل المؤسسة
 - ✓ القدرات المفهومة من حيث الموارد والمعرفة (على سبيل المثال ، رأس المال والوقت والأشخاص والملكية الفكرية والعمليات والأنظمة والتقنيات)
 - ✓ البيانات وأنظمة المعلومات وتدفق المعلومات
 - ✓ العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليين مع مراعاة تصوراتهم وقيمهم
 - ✓ العلاقات والالتزامات التعاقدية
 - ✓ الارتباطات والعلاقات المختلفة