



وحدة ضمان الجودة والتخطيط والقياس

دليل إرشادي لإدارة المخاطر 2017

جدول المحتويات

3	إدارة المخاطر – مقدمة	1
3	تعريفات	2
4	فئات المخاطر	3
6	عملية إدارة المخاطر	4

1. إدارة المخاطر – مقدمة

تعتبر إدارة المخاطر من المواضيع الهامة التي يجب أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار في إدارتها لنشاطاتها وعملياتها المختلفة، وجزءاً من الخطط الإستراتيجية لها. وأصبحت في الوقت الحاضر واحدة من المتطلبات الرئيسة لأنظمة إدارة الجودة والإعتمادات والمواصفات العالمية كالأيزو. من هنا كان لهذا الموضوع أولوية لدى جامعة البترا.

وهذا الدليل الإرشادي المختصر يوضح هذا المفهوم ويساعد في تطبيقه في الجامعة بصورة أولية لهذا العام.

2. تعريفات:

- **المخاطر:** هي حوادث محتملة (قد تحدث أو لا تحدث) يترتب عليها حدوث فشل أو خسارة، وتنتج المخاطر عموماً من حالة عدم التأكد؛ كمخاطر سوق العمل (العرض، الطلب، البورصة)، فشل مشروع، الحوادث أثناء العمل، الكوارث الطبيعية.
- **إدارة المخاطر:** هي عملية تقليل أو تخفيف المخاطر (احتمالية حدوثها أو نتائجها) إلى مستويات مقبولة. وبحسب تعريف نظام ((ISO 3 1000 (2009) : تعرف حالة الخطر بأنها: "التأثير المحتمل لعدم اليقين (عدم التأكد) على الأهداف"، ويقصد بالتأثير أو "الأثر" الانحراف عن النتيجة المقصودة (المخطط لها) أو المتوقعة. وهنا يتم الربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.
- وتبدأ العملية بتحديد وتقييم المخاطر، يتبع ذلك الاستخدام الأمثل للموارد للرقابة على المخاطر للتحكم بها وتقليلها وتخفيف آثارها.
- والمخاطر تعتبر إما تهديداً لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (سلبية)، أو تكشف عن فرصة لتحقيق فوائد محتملة (إيجابية).
- **فئات المخاطر:** تصنف المخاطر بحسب الجانب المتأثر، أو مصدر الخطر المحتمل، أو عوامل أخرى نرى من المفيد أن نصنف وفقاً (مخاطر مالية، مخاطر تشغيلية، مخاطر استراتيجية، إلخ).
- **مستوى الرجحان (الاحتمالية):** هي احتمالية وقوع الحدث (المقياس من 0 إلى 10، حيث 10 تمثل النهاية العظمى).
- **الشدة (التأثير، النتيجة، العواقب):** هي نتيجة أو حسيطة وقوع الحدث وأثره على تحقيق الأهداف إيجاباً أو سلباً (المقياس من 0 إلى 10، حيث 10 تمثل النهاية العظمى).
- **تقدير المخاطر:** هي العملية الكلية من تحديد، وتحليل، وتقييم المخاطر. ويطلق عليها أحياناً "تحليل المخاطر" أو "تقييم المخاطر".

- **سجل المخاطر:** هو سجل يوثق المخاطر التي تم تحديدها (راجع الملف المرفق)، ويحتوي (بشكل عام) على ما يلي:
 1. وصف للمخاطر، مسبباتها وتأثيرها.
 2. تقدير أو تقييم لتبعات المخاطر في حال وقوعها، واحتمالية حدوث هذه العواقب أو النتائج، ضمن المعطيات أو الضوابط المفترضة سابقاً.
 3. درجة تقييم المخاطر (Rating).
 4. أولوية الكلية للخطر.
- **ترتيب (Ranking) المخاطر:** قائمة أولوية المخاطر، تعتمد تصنيفاً نسبياً للمخاطر بحسب درجتها (1 يمثل أعلى أولوية).
- **الإستجابة للمخاطر:** الفعل الذي يجب اتخاذه في حالة وقوع المخاطر.
- **مثير (Trigger) المخاطر:** مؤشر يدل على أن الخطر على وشك الوقوع أو وقع فعلاً.
- **المسؤول عن المخاطر:** الشخص المكلف (المسؤول) بمراقبة مثير الخطر وإدارة عمليات رد الفعل أو الاستجابة في حالة وقوع المخاطر.
- **معالجة المخاطر:** هي عملية التعامل مع المخاطر بهدف تعديل تأثيرها.

3 . فئات (categories) المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر على عدة أسس، منها تصنيف المخاطر بحسب المصدر المسبب، وذلك في أربع فئات:

- **مخاطر خارجية:** ذات العلاقة بالتشريعات الحكومية، الأنظمة، البيئة، سوق العمل.
- **مخاطر داخلية:** ذات علاقة بالخدمات، رضى العملاء، التكلفة، الجودة.
- **مخاطر تقنية:** ذات العلاقة بالتغيرات التكنولوجية (أي تغيير تكنولوجي).
- **مخاطر لا يمكن التنبؤ بها:** 9-10 % من المخاطر تكون غير متوقعة.

أنواع (Types) المخاطر

بالإضافة إلى فئات المخاطر، هناك تصنيف بحسب أنواع المخاطر:

- مخاطر استراتيجية
- مخاطر المطابقة
- مخاطر السمعة
- مخاطر تشغيلية
- مخاطر مالية

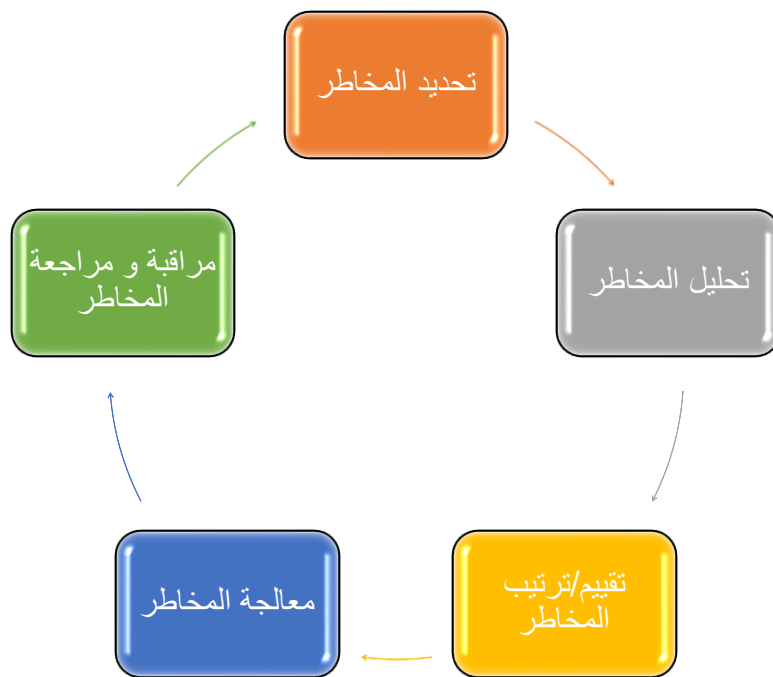
الجدول التالي يوضح أمثلة على أنواع المخاطر.

مخاطر استراتيجية		
3. مخاطر الاقتصاد	2. مخاطر العلاقات مع الشركاء	1. مخاطر الصناعة/السوق/المنافس
6. مخاطر المسح البيني	5. مخاطر البنية التحتية	4. مخاطر حكومية/سياسية
مخاطر المطابقة (الإمتثال)		
9. مخاطر مطابقة السياسة/الإجراءات	8. مخاطر مطابقة مقاييس الصناعة/التوقعات	7. مخاطر مطابقة/متعلقة بالتشريعات
مخاطر السمعة		
12. مخاطر الاستعداد للتغيير	11. مخاطر موارد بشرية	10. مخاطر رضى العميل
		13. مخاطر ثقافية
مخاطر تشغيلية		
16. مخاطر التقادم	15. مخاطر الفاعلية/زمن دورة العمل	14. مخاطر توفير العمالة
19. مخاطر الاتصال	18. مخاطر الصلاحيات/تحديد لها	17. مخاطر القيادة
22. مخاطر الخسائر الفادحة	21. مخاطر دقة واكتمال المعلومات التشغيلية	20. مخاطر توفر المعلومات والحصول عليها
مخاطر مالية		
25. مخاطر التدفقات النقدية (السيولة)	24. مخاطر احتيال الموظفين /الإدارة	23. مخاطر نزاهة البيانات
28. مخاطر الدقة والاكتمال	27. مخاطر التخطيط والميزانية	26. مخاطر تكلفة الفرص

4 . عملية إدارة المخاطر

عملية تتكون من خمس خطوات لضمان فاعلية وسهولة إدارة المخاطر.

دورة إدارة المخاطر



الخطوة الأولى: تحديد المخاطر

وصف المخاطر التي قد تؤثر على مخرجات العمل/المؤسسة، في هذه الخطوة يتم البدء بتحضير سجل المخاطر.

الخطوة الثانية: تحليل المخاطر

عند تحديد المخاطر، نوضح طبيعتها ومدى احتمالية تأثيرها على أهداف المؤسسة.

في هذه الخطوة يتم تحديد احتمالية وشدة تأثير المخاطر (المقياس من 0 إلى 10، حيث 10 تمثل النهاية العظمى)، ويتم إضافتها كمدخلات إلى سجل المخاطر.

الخطوة الثالثة: تقييم/ترتيب المخاطر

يتم تقييم/ترتيب المخاطر بناءً على معامل الخطر (المقياس من 0 إلى 100).

معامل الخطر (حجم الخطر أو درجته) يتكون من احتمالية وشدة تأثير المخاطر، يتم احتسابه كما يلي:

معامل الخطر = الاحتمالية * شدة التأثير

بعدها يتم ترتيب المخاطر حسب الأولوية، حيث يتم البدء بمعالجة المخاطر ذات احتمالية الحدوث العالية والتي من المتوقع أن تؤدي إلى خسائر فادحة في حال وقوعها.

الجدول التالي يوضح عملية التقييم والاستجابة.

شدة التأثير	الاستجابة للخطر		
مرتفع	3. تتطلب إدارة بدرجة كبيرة من الإهتمام	2. يجب إدارة ومراقبة مستمرة للخطر	1. من الضروري إدارة الخطر بشكل واسع ومركز
	6.	5.	4.
متوسط	7. يمكن تحمل المخاطر إلى حد ما	6. إدارة المخاطر جديرة بالاهتمام	5. تتطلب إدارة حثيثة للخطر
	8.	7.	6.
منخفض	9. قبول المخاطر	8. قبول مع مراقبة للمخاطر	7. إدارة ومراقبة للمخاطر
	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
	الاحتمالية		

يتم إضافة ترتيب المخاطر إلى [سجل المخاطر](#).

الخطوة الرابعة: معالجة المخاطر

ويمكن الإشارة لها بالتخطيط للاستجابة للمخاطر

في هذه الخطوة يتم تقدير المخاطر ذات الدرجة المرتفعة وإعداد خطة لمعالجة أو تعديل أثرها لمستويات مقبولة.

كيف نقلل من احتمالية حدوث المخاطر ذات الأثر السلبي وتعزيز الفرص؟

في هذه الخطوة يتم وضع استراتيجيات لتخفيف حدة المخاطر، وخطط وقائية، وخطط طوارئ.

تتم إضافة تدابير معالجة / الحد من المخاطر ذات الدرجة المرتفعة إلى [سجل المخاطر](#).

الخطوة الخامسة: مراقبة ومراجعة المخاطر

يتم في هذه الخطوة استخدام [سجل المخاطر](#) لمراقبة، تتبع، ومراجعة المخاطر.