

تحليل و تطوير واقع شركات الصرافة و الحوالات المالية وفق المواصفة ISO 31000 : 2018

دراسة حالة (شركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية)

إعداد الطالب : فراس دياب (سنة رابعة – إدارة عمليات)

بإشراف : الدكتور راتب بلخي

العام الدراسي : 2022 - 2023

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى تحليل و تطوير واقع شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية من خلال تطبيق معايير نظام إدارة المخاطر وفق المواصفة القياسية الدولية ISO 31000 : 2018 ، إذ تم ذلك من خلال التعرف على نظام إدارة المخاطر في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية و دراسة مدى استعداد هذه الشركة لتطبيق نظام إدارة مخاطر وفق المواصفة ISO 31000 : 2018 .

حيث قام الباحث بإعداد قائمة فحص لتحليل الفجوة لمتطلبات المواصفة ISO 31000 : 2018 في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية ، فتبين ما يلي :

- عدم وجود أي فجوة لمتطلبات المواصفة ISO 31000 : 2018 في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية.
- نسبة مطابقة نظام ادارة المخاطر في شركة الفاضل مع متطلبات ISO 31000 :2018 هي 26/26 أي 100 % .

و بذلك أثبتت الشركة جاهزيتها الكاملة للبدء بالتطبيق الفعلي لعملية الحصول على هذه الشهادة ، فتبين وجود فريق إدارة مخاطر ناجح لدى شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية ذو أساس و بنية قوية كما أن كادر الشركة مؤهل بشكل كامل في ما يخص مجال إدارة المخاطر.

فقام الباحث بعد ذلك و بالتعاون مع الإدارة العليا و مدراء الأقسام و بعض الموظفين في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية بإعداد خطة عمل سنوية يرى بأنها ستساهم في حصول الشركة على شهادة ISO 31000 .

الفهرس :

الفصل الأول : الإطار العام 1

المقدمة	2
I. <u>الدراسات السابقة</u>	3
الدراسات العربية	3
الدراسات الأجنبية	4
II. <u>مقارنة بين البحث الحالي و الدراسات السابقة</u>	7
III. <u>مشكلة البحث</u>	7
IV. <u>أهداف البحث</u>	7
V. <u>أهمية البحث</u>	8
VI. <u>حدود البحث و محدداته</u>	8
VII. <u>منهج البحث</u>	9

الفصل الثاني : الإطار النظري 10

تمهيد	11
I. <u>مفهوم الجودة</u>	12
II. <u>مراحل التطور التاريخي للجودة</u>	13
المرحلة الأولى : مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة	13
المرحلة الثانية : مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة	13
المرحلة الثالثة : مرحلة الجودة عن طريق التفتيش	13
المرحلة الرابعة : مرحلة الضبط الاحصائي للجودة	14
المرحلة الخامسة : مرحلة الضبط الشامل للجودة	14
المرحلة السادسة : مرحلة توكيد الجودة	15
المرحلة السابعة : مرحلة ادارة الجودة الشاملة	15
III. <u>الفرق بين مواصفات الجودة المختلفة</u>	16
ISO 9001	16
ISO 14001	16
ISO 45001	16
ISO 17025	16

17	ISO 22301	
17	ISO 19011	
17	ISO 20700	
17	ISO 27001	
18	ISO 22000	
18	ISO 21001	
18	ISO 31000	
18	<u>معلومات عن المعيار الدولي ISO 31000 : 2018</u>	.IV
18	ما هو ISO 31000	
19	مفهوم الخطورة/المخاطر (RISK)	
19	أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنشآت	
20	استراتيجية إدارة المخاطر داخل المنظمات	
20	فوائد معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر في المنشآت	
22	<u>أهداف إدارة المخاطر</u>	.V
23	<u>خطوات إدارة المخاطر</u>	.VI
24	<u>تحديات تنفيذ ISO 31000</u>	.VII
24	<u>حالات استخدام ISO 31000</u>	.VIII
25	<u>القواعد التوجيهية للمعيار الدولي ISO 31000 (الإصدار الثاني 2018-02)</u>	.IX
25	مقدمة	
27	إدارة المخاطر – القواعد التوجيهية	
27	(1) النطاق	
27	(2) المراجع المعيارية	
27	(3) المصطلحات والتعاريف	
27	(3.1) الخطر	
27	(3.2) إدارة المخاطر	
28	(3.3) أصحاب المصلحة	
28	(3.4) مصدر المخاطر	
28	(3.5) الحدث	
28	(3.6) العاقبة	
28	(3.7) الاحتمالية	
29	(3.8) الضوابط	
29	(4) المبادئ	
31	(5) الإطار التنظيمي	
31	(5.1) بشكل عام	
33	(5.2) القيادة والالتزام	

33	 (5.3) التكامل
34	 (5.4) التصميم
34	 (5.4.1) فهم المنظمة وسياقها
34	 (5.4.2) توضيح الالتزام بإدارة المخاطر
	 (5.4.3) تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات
35	 والمسؤوليات و المساءلات
35	 (5.4.4) تخصيص الموارد
35	 (5.4.5) تأسيس التواصل والتشاور
36	 (5.5) التنفيذ
36	 (5.6) التقييم
37	 (5.7) التحسين
37	 (5.7.1) التكيف
37	 (5.7.2) التحسين المستمر
37	 (6) العملية
37	 (6.1) بشكل عام
38	 (6.2) التواصل والتشاور
39	 (6.3) النطاق والسياق والمعايير
39	 (6.3.1) بشكل عام
39	 (6.3.2) تحديد النطاق
40	 (6.3.3) السياق الخارجي والداخلي
40	 (6.3.4) تحديد معايير المخاطر
41	 (6.4) تقييم المخاطر
41	 (6.4.1) بشكل عام
41	 (6.4.2) تحديد المخاطر
42	 (6.4.3) تحليل المخاطر
43	 (6.4.4) تقييم المخاطر
43	 (6.5) معالجة المخاطر
43	 (6.5.1) بشكل عام
43	 (6.5.2) اختيار خيارات معالجة المخاطر
44	 (6.5.3) إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر
45	 (6.6) المراقبة والمراجعة
45	 (6.7) التسجيل وإعداد التقارير

47 الفصل الثالث : الإطار العملي

48 تمهيد

49 I. الحالة المدروسة (شركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية)

49 لمحة عن الشركة

49 مركزها الرئيسي و أفرعها

50 الخدمات التي تقدمها الشركة

50 أقسام الشركة

51 البنية التنظيمية لشركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية

52 II. نظام إدارة المخاطر في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية

تحليل الفجوة لمتطلبات المواصفة ISO 31000 : 2018 في شركة

52 الفاضل للصرافة و الحوالات المالية

III. حل مقترح لشركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية لتطبيق المواصفة

58 الدولية ISO 31000 : 2018

62 IV. النتائج

63 V. التوصيات

64 المراجع

64 المراجع العربية

64 المراجع الأجنبية

الفصل الأول :

الإطار العام للبحث

المقدمة :

إن جودة الخدمة تتحدد من قبل العميل، و يتم ذلك من خلال مقارنته لمستوى تقديم الخدمة ذاتها بين جميع من يتيحها من شركات ، لذلك تسعى تلك الشركات إلى التطوير و التحسين الدائم و هذا يحتاج إلى استمرارية و استدامة هذه الشركات و ذلك لرفع جودة خدماتها للمحافظة على قدرة تنافسية عالية تميزها عن غيرها، فإذا أبقت الشركة على الجودة نفسها لخدماتها من دون أي تحسين أو تطوير لرفع مستواها حتى ولو كانت هذه الجودة عالية جداً في الوقت الحالي ، فمع مرور الزمن سوف يؤدي ذلك إلى فقدان قدرتها التنافسية (بافتراض التطوير و التحسين الدائم لدى المنافسين) و بالتالي انخفاض مستوى الولاء لدى عملائها و من ثم خسارة هذه العملاء و افتقاد القدرة على جذب زبائن جدد، وصولاً إلى إعلان إفلاس الشركة إن لم تتخذ إدارتها القرارات و الإجراءات اللازمة لضمان استدامة جودة الخدمة المقدمة أي أن جودة الخدمة تعتمد بشكل رئيسي استمرارية الشركة و بالتالي على قدرتها على التعامل مع المخاطر المحتملة لذا من الضروري للشركات بناء نظام إدارة مخاطر قوي و فعال و هذا ممكن من خلال تطبيق نظام إدارة المخاطر وفق المواصفة ISO 31000 : 2018 .

فالأيزو 31000 هو معيار دولي يتعامل مع إدارة المخاطر. يهدف هذا المعيار إلى تقديم إطار عام لإدارة المخاطر في المؤسسات، بما في ذلك الشركات في قطاعات مختلفة مثل الصرافة والحوالات المالية. يساعد هذا المعيار المؤسسات على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تؤثر على أهدافها وأداءها بشكل سلبي. تعتبر الصرافة والحوالات المالية قطاع حيوي يتعامل بشكل مباشر مع تحويل الأموال والقيمة النقدية بين الأفراد والشركات في مختلف أنحاء العالم. وبما أن هذه العمليات تنطوي على مخاطر مالية وقانونية وتشغيلية محتملة، فإن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يساهم في تحقيق الاستدامة والنجاح في هذا المجال.

١. الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية :

- (الماضي، 2019 ، تحليل و تطوير واقع معاهد التدريب التقني وفق المواصفة ISO 21001:2018 دراسة حالة معهد تدريب دمشق – الأونروا) :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتطوير معهد دمشق المتوسط وذلك من خلال تطبيق معايير جودة التعليم وقد استخدم لهذا الغرض المواصفة القياسية المختصة في نظام إدارة المؤسسات التعليمية ISO 21001:2018 وذلك لرفع سوية التعليم والتدريب وتطبيق نظام إدارة موثق وفق معايير المواصفة المطبقة .

حيث قام الباحث بإعداد قائمة فحص تحليل الفجوة لمواصفة ISO 21001:2018 في معهد دمشق المتوسط وبعد تحليل نتائج التطبيق العملي لهذه المواصفة والوقوف على الأسباب الرئيسية التي تحول دون التطبيق الكلي للمواصفة تم اختيار البندين :

- 1- متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 2- رضا الأطراف المستفيدة (معلمين – متعلمين – إداريين – أخرى).

وتم العمل على تلبية متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة وبناء نظام شكاوي معتمد من قبل إدارة المعهد ومن ثم تم اختبار مدى رضا الأطراف المستفيدة عن هذه الحلول من خلال استبيان وبالفعل لوحظ أن نسبة الرضا عن الحلول لدى الأطراف المستفيدة بلغت 98%.

- (الامام ، 2022 ، تحليل فجوة تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 الخاصة بإدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية الإنسانية في سورية - دراسة ميدانية على المجلس النرويجي للاجئين NRC) :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وقياس حجم الفجوة بين بنود المواصفة القياسية ISO 31000:2018 وبين نظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين (NRC) في سورية. اعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتحديد حجم الفجوة من خلال تصميم وإعداد قوائم فحص Checklist على برنامج Excel Microsoft وتجهيز معادلات تقوم بحساب الأوساط الحسابية المرجحة وحجم الفجوة. كما قامت الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت Likert السباعي من خلال تحديد أوزان نسبية لكل من

المتغيرات، ثم إجراء التحليل الكمي للبيانات باستخدام برنامج Excel وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي أظهرت نقاط الضعف والقوة في نظام إدارة المخاطر بالمقارنة مع المواصفة الدولية ISO31000:2018 ، من أهمها :

1- التزام الإدارة التنفيذية في المجلس النرويجي للاجئين بدمج إدارة المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأهداف بما يتلاءم مع التحليل والمراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقييم الأداء باستخدام مؤشرات ومعايير واضحة وتحديث واستخدام أحدث التقنيات والأدوات أثناء تنفيذ العمليات .

2- ضعف عملية التواصل بين جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية إدارة المخاطر مما يؤثر سلباً التوثيق والإبلاغ عن أحدث التعديلات والتغيرات التي تطرأ على نشاطات على عملية فضالاً في المستويات العليا إدارة المخاطر. عن حصر المشاركة في عملية إدارة المخاطر من الإدارة مما يؤثر على فعالية تكامل واندماج العمليات في المستويات المختلفة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة مراجعة العمليات والإجراءات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر وتحديد نقاط الضعف والقصور فيها والعمل على تداركها وإيجاد الحلول المناسبة ونشر ثقافة أهمية عملية إدارة المخاطر في جميع المستويات وتمكين عمليات التواصل الفعال بين جميع الأفراد في المنظمة .

● الدراسات الأجنبية :

(Syahputri & Kitri, 2020, Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO 31000:2018 Framework) :

لمعرفة حالات عدم اليقين التي تحدث في مجموعة XYZ ، يتم إجراء تحليل إدارة مخاطر المؤسسة في مجموعة XYZ. ويتم تحليل المخاطر على أساس إطار عمل ISO 31000:2018 مع ISO 31010:2019 كدليل للتنفيذ وتقنيات استخدام الإطار. في عملية تحليل المخاطر، المخاطر المحددة هي مقسمة إلى 3 بناءً على العلاقات بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالبناء، والمخاطر المتعلقة بالمشتريات، والمخاطر العامة للشركة. من التحليل الذي تم إجراؤه، تم تحديد 29 خطراً تم تصنيفها إلى 3 أنواع من المخاطر بما في ذلك مخاطر التشغيل ومخاطر السوق ومخاطر السوق و مخاطر أخرى.

هناك 4 أنواع فرعية من مخاطر التشغيل بما في ذلك الأحداث العملية والبشرية والقانونية والخارجية. أثناء الحديث عن مخاطر السوق، هناك نوع فرعي واحد تم تحديده، وهو مخاطر التغييرات في قيم السلع. وفي المخاطر الأخرى، هناك نوعان فرعيان، وهما المخاطر المالية ومخاطر السمعة. من تقييم مستوى الاحتمالية والعواقب، هناك خطر واحد يشمل الفئة المتطرفة، و 9 خطر يشمل الفئة العالية، و 3 خطر يشمل الفئة المعتدلة، و 16 خطرًا يشمل الفئة المنخفضة. بالنسبة للفئات المتوسطة والعالية والمتطرفة، هناك حاجة إلى تدابير تخفيف لبعض المخاطر من أجل تقليل احتمالية وتأثير تلك المخاطر.

- (Asmarawati & Pangeran, 2021, ISO 31000-Based Risk Management and Balanced Scorecard to Improve Company Performance: A Case Study at Indonesian YNK Tour and Travel Company) :

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تقييمات لإدارة المخاطر بناءً على ISO 31000: 2018 وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتحسين الأداء في شركة YNK للسياحة والسفر في إندونيسيا. تم الحصول على البيانات من خلال ملء الاستبيانات والمقابلات مع مدير الشركة. وتتكون المخاطر السياحية التي تم تحديدها من 5 أنواع من المخاطر، بما في ذلك: المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر البيئية، والمخاطر التنافسية، والمخاطر الاقتصادية. نتيجة هذا البحث هي إنتاج تصميم لإدارة المخاطر بناءً على ISO 31000 . هذا المعيار فعال في تحديد وتحليل و تقييم ومعالجة المخاطر بمساعدة بطاقة الأداء المتوازن كمبدأ توجيهي للوصول إلى أهداف الشركة. إذا قامت الشركات بدمج كلا المعيارين، فيمكنها تحسين ليس فقط أداء الشركة ولكن أيضاً تحقيق هدف الشركة. وبناء على خطة إدارة المخاطر فإنه من المتوقع مساعدة الشركة في مواجهتها والتعامل معها من خلال تحديد أفضل خيارات إدارة المخاطر وفقاً لإمكانيات الشركة حتى تتمكن من تحسين أداء الشركة.

- (Alijovo, 2022, The use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn?) :

تعد إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) أمراً مهماً في إدارة الشركة. يعد ISO 31000 أحد أنواع إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) المألوفة.

ومع ذلك، لا تزال هناك إيجابيات وسلبيات للمعيار ISO 31000. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ردود إدارات شركات إقراض التكنولوجيا المالية الإندونيسية في تطبيق ISO 31000. على وجه التحديد، حاولت هذه الدراسة تحديد المشاكل في تنفيذ ISO 31000:2018 ليتم تنفيذها كإدارة مخاطر المؤسسات. إلى جانب ذلك، تمت مناقشة فوائد تطبيق ISO 31000:2018 من وجهة نظر إدارة الشركات. وتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات و المقابلات. وتم قياس نتائج الاستبيان وتفسيرها بالنسبة المئوية، في حين تم تحليل نتائج المقابلة نوعياً باستخدام طريقة تحليل البيانات التفاعلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم إدارات الشركات تعتقد أنه ليس لديها مشاكل كبيرة في تطبيق المواصفة ISO 31000:2018. بالإضافة إلى ذلك، شعروا أن تطبيق ISO 31000:2018 كإدارة مخاطر المؤسسات أعطى العديد من الفوائد في إدارة الشركات. وقد تمت مناقشة نتائج الدراسة من خلال ربطها بالنظريات الحالية والمراجعات التجريبية. ومع ذلك، وبما أن الدراسة تمت من الناحية النوعية، فإن هناك حاجة إلى دراسة أخرى تتضمن دراسة كمية لقياس فعالية ISO 31000 تجريبياً لدعم نتائج هذه الدراسة.

- (Siddiqi & Darwiyanto & Priyadi, 2023, IT risk management analysis on bank XYZ e-banking service system using ISO 31000) :

إن نمو تكنولوجيا المعلومات يجبر الشركات الآن على الابتكار، وأحد هذه الابتكارات هو القطاع المصرفي. تعتبر الخدمات المصرفية الإلكترونية نظاماً جديداً في عالم الخدمات المصرفية، حيث أن وجود الخدمات المصرفية الإلكترونية يمكن أن يسهل على العملاء القيام بالأنشطة المصرفية. استخدم Bank XYZ أيضاً نظام الخدمة المصرفية الإلكترونية هذا حيث توجد لديه الخدمات التالية : الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، الخدمات المصرفية الشخصية عبر الإنترنت، الخدمات المصرفية عبر الإنترنت للشركات. ولكن هناك العديد من المخاطر التي قد تحدث تتراوح من المخاطر المنخفضة إلى المخاطر العالية.

الغرض من هذا البحث هو إجراء تقييم للمخاطر باستخدام معيار إدارة المخاطر ISO 3100 في تطبيق الخدمات المصرفية الإلكترونية لبنك XYZ. أظهرت النتائج أن هناك 20 خطراً محتملاً تحدث وتنقسم إلى فئتين، وهي تلك التي قد تحدث من خارج الشركة ومن داخل الشركة. يوضح تحليل المخاطر أن المخاطر لها عدة أنواع من التأثيرات بدءاً من نطاق صغير وحتى نطاق الكوارث.

كما أن هناك عدة أنواع لإدارة المخاطر حسب نوع الخطر ومستوى أولوية الخطر، وهي تجنب المخاطر، وتقاسم المخاطر، وتخفيف المخاطر، وقبول المخاطر.

II. مقارنة بين البحث الحالي و الدراسات السابقة :

- تميز هذا البحث عم سواه بالتطرق لمعرفة مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة مخاطر وفق المواصفة الدولية 2018 : ISO 31000 في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية.
- لا يوجد دراسات سابقة اهتمت بدراسة تطبيق المواصفة 2018 : ISO 31000 في شركات الصرافة و الحوالات المالية في سورية.
- تشابه هذا البحث مع دراستين من حيث القيام بتحليل الفجوة لمتطلبات المواصفة ISO 31000 : 2018 لكن تميز هذا البحث بتقديمه خطة عمل سنوية للشركة المدروسة (شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية) للحصول على شهادة ISO 31000 .

III. مشكلة البحث :

- تسعى العديد من شركات الصرافة و الحوالات المالية إلى تحسين قدرتها على إدارة المخاطر و من وجهة نظر الباحث إن الطريقة الأفضل و الأكثر فاعلية لهذا هو تطبيق نظام إدارة المخاطر حسب المواصفة 2018 : ISO 31000 ، و في ضوء ذلك تتلخص مشكلة البحث بالسؤال التالي :
- هل نظام إدارة المخاطر في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية يلبي متطلبات نظام إدارة المخاطر 2018 : ISO 31000 ؟

IV. أهداف البحث :

تتلخص أهداف المشروع بما يلي :

- التعرف على نظام إدارة المخاطر في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية.
- دراسة مدى استعداد شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية لتطبيق نظام إدارة المخاطر وفق المواصفة 2018 : ISO 31000 .

.v. أهمية البحث :

- أهمية البحث العلمية : تتجلى من خلال توضيح خطوات و متطلبات تطبيق نظام إدارة المخاطر وفق المواصفة 2018 : ISO 31000 و بالتالي يمكن أن يكون هذا المشروع مرجعاً متواضعاً للمهتمين في هذا المجال.
- أهمية البحث العملية : تتجلى من خلال توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف ومدى إمكانية تطبيق نظام إدارة المخاطر وفق المواصفة 2018 : ISO 31000 في شركات الصرافة والحوالات المالية في الجمهورية العربية السورية و مساعدة إدارات هذه الشركات على تطبيق هذه المواصفة و بالتالي تحسين و تطوير واقع هذه الشركات.

.vi. حدود البحث و محدداته :

- حدود البحث :
- الحدود المكانية : شركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية.
- الحدود الزمنية : تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2023/07/01 - 2023/08/28.

● محددات البحث :

اقتصر الطالب في هذا البحث على دراسة حالة شركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية، نظراً للانتشار الواسع لفروع هذه الشركة في الجمهورية العربية السورية، وكذلك لافتقاد القدرة على دراسة حالة شركات الصرافة والحوالات المالية الأخرى بسبب عدم وجود وقت كافٍ للقيام بذلك نتيجة محدودية الفترة الزمنية المخصصة للقيام بالمشروع.

.VII . منهج البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) الذي يتلخص بجمع منظم للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث و تصنيفها و تحليلها و تفسير النتائج ، **متغيرات البحث :**

• المتغيرات الرئيسية :

- المواصفة 2018 : ISO 31000 .
- إدارة المخاطر.

• المتغيرات الفرعية :

- المخاطر المالية.
- المخاطر التشغيلية.
- المخاطر الاستراتيجية.
- مخاطر السمعة.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للبحث

تمهيد :

قام الباحث في هذا الفصل بتوضيح و تبسيط و تطوير مفاهيم متغيرات البحث (المتغيرات الرئيسية :
المواصفة 2018: ISO 31000 ، إدارة المخاطر – المتغيرات الفرعية : المخاطر المالية ، المخاطر
التشغيلية ، المخاطر الإستراتيجية ، مخاطر السمعة) و المفاهيم المتعلقة بها.

١. مفهوم الجودة :

[Verginas, T., and Alexander, M. "New Webster Dictionary of the English Language ", G @ C Merrian Co. Chicago, 1971, P368] · [Teboul, James, Managing Quality Dynamics, London: Prentice – Hall International (UK) Ltd., 1991, 47] · [Morrison, Elizabeth Wolfe, Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4, 1996, PP 494-495] · [Fisher, Barry, Developing an Iso 9000 quality system, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996, P12] · [Evans, j., Applife production and operation management, west Publication Company, 1993, P8] · [Bank, John: The essence of total quality management prentice, hall, 2000, P6]

لمحاولة شرح مراحل تطور الجودة لابد أولاً من شرح معنى أو مفهوم الجودة ، ففي قاموس وبستر الجديد (Websters New Dictionary) تم تعريف الجودة على أنها " السمة الأساسية والمميزة لشيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتجات .

وطبقاً لقاموس أكسفورد الإنجليزي، (Oxford University Press, 1990) تعرف الجودة على أنها "الامتياز 'excellence' " أو 'goodness' وهي تعود إلى كلمة يونانية الأصل التي تعني التفوق والأفضلية (Garvin, 1988) .

وتعرف الجودة بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير (American National standards institute) بأنها مجموعة السمات والخصائص الخاصة بالمنتج التي تجعله قادر على الوفاء باحتياجات العملاء.

ويعرف جيمس تيبول James Teboul الجودة بأنها المقدرة على إرضاء احتياجات العميل وقت الشراء وأثناء الاستخدام وبأفضل تكلفة، وتعمل على تقليل الخسائر وزيادة القدرة على المنافسة.

ونجد أن ذلك يتوافق مع تعريف Elizabeth Wolfe Morrison من أن جودة الخدمة وتحسينها حتمية استراتيجية لتحقيق احتياجات العميل وزيادة القدرة التنافسية.

ويري بستر فيلد (Bestsrfield, 1994)، أن الجودة تمثل وسيلة ضمان بقاء واستمرار ميزة التنافس للمؤسسة.

ويعرفها ميخائيل (Michael, 1997) بأنها قدرة المنشأة على معرفة احتياجات وتوقعات العميل، ويحكم على جودة المنتج بمقارنة توقعات العميل وبما سيحصل عليه من المنشأة.

أشار Fisher إلى أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة حسب طبيعة النشاط والصناعات وتعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة للمنتج ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المنظمة.

وعرف إيفان Evans الجودة بأنها تحقيق ما يتوقعه العميل أو تحقيق ما يفوق توقعاته وعرفها بانك Bank بأنها تحقيق الإشباع التام لاحتياجات العميل وذلك بأقل تكلفة.

و بالتالي نستنتج أنه بإمكاننا تلخيص هذا الكلام بأن (الجودة) تُعرف بناءً على رؤية وتوقعات العميل فهي تتعلق بمنظوره ، حيث يُقِيم العميل الجودة بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع توقعاته، وبالتالي يمكن للعميل أن يحكم على جودة أو سوء ذلك المنتج أو تلك الخدمة بناءً على هذه المقارنة.

II. مراحل التطور التاريخي للجودة :

[العاني ، خليل ابراهيم محمود القزاز ، اسماعيل ابراهيم وكوريل ، عادل عبد الملك ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 ، مطبعة الأشقر ، ص12-15، بغداد 2002]

يتفق أغلب الباحثين على ان التطور التاريخي للجودة يتضمن سبع مراحل تشمل :

المرحلة الأولى : مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة (Operator) [1776 – 1900] :

كانت تلك أول خطوة للتطوير في مجال الجودة التي كانت ملازمة لوظيفة التصنيع نهاية القرن التاسع عشر ، وتحت هذا النظام كان هناك عاملاً واحداً أو مجموعة محددة من العمال كانت مسؤولة عن تصنيع المنتج بالكامل ، ولهذا كان كل عامل يستطيع مراقبة الجودة بالكامل في جميع الصنع ، ان هذا الاسلوب من ضبط الجودة كان ينسجم مع نظام التصنيع في الوحدات الانتاجية الصغيرة التي كانت سائدة آنذاك.

المرحلة الثانية : مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة (Forman) [1900 – 1917] :

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة تطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات انتاجية كبيرة وظهور الصناعات الحديثة ، الامر الذي أدى إلى صعوبة ضبط الجودة ومراقبتها من قبل العامل المنفذ ، وضرورة تكليف رئيس مجموعة العمل بهذه المهمة ، إذ يقوم عدد كبير من العمال بالعمل نفسه ويتم الاشراف عن طريق رئيس العمال الذي يتولى مسؤولية الجودة في إنتاج تلك المجموعة.

المرحلة الثالثة : مرحلة الجودة عن طريق التفتيش (Inspection) [1917 – 1939] :

خلال الحرب العالمية الاولى اصبح نظام التصنيع اكثر تعقيداً وتنوعت أساليب الانتاج واتسع حجم الوحدات الانتاجية ، من جانب آخر أصبحت أعداد كبيرة من العمال مسؤولة من قبل مشرف الانتاج ، ونتيجة لذلك ظهرت في الصورة وظيفة المفتش وقد استمرت هذه الحالة لغاية اندلاع الحرب العالمية الثانية (1939) ، وفيها استوجب على ادارة المصنع تكليف مفتشين في ورش الانتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش بقصد عزل الانتاج غير الجيد.

كان منطق التفتيش الكامل يبدو فكرة جيدة في ذلك الوقت واستخدمه كثير من أصحاب المصانع لضمان الجودة ، فوضعت الشركات مواصفات قاسية في التصنيع ومارست عمليات تفتيش صارمة ، ان المأزق الذي واجهته الشركات هو جودة تصنيع اعلى امام معايير تفتيش أشد.

المرحلة الرابعة : مرحلة الضبط الاحصائي للجودة (Statistical Quality Control)

[1945 – 1939] :

بدأت هذه المرحلة عملياً مع بداية الحرب العالمية الثانية سنة (1939) فالتوسع الكبير في الانتاج واعتماد نمط الانتاج المستمر لتلبية الحاجات المستمرة والمتزايدة للفيالق العسكرية المتحاربة أدى إلى صعوبة ممارسة أسلوب التفتيش بنسبة (100%) للإنتاج ، ونتيجة لذلك تم اللجوء إلى الفحص بالعينات.

ومن اجل خفض نسبة المعاب اثناء تنفيذه تم اعتماد لوحات الضبط للتنبؤ بالمعاب قبل وقوعه بغية اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت والمكان المناسبين ، وفي حقيقة الامر ان الاساليب الاحصائية التي طبقت للحد من مشاكل التفتيش كانت في معامل اجهزة الهاتف الامريكية ، وكان من قبل (فريز) (Frazee) الذي استخدم منحى خاصة التشغيل لتحديد احتمالية قبول المنتجات .

إلا أن أول تطبيق للمناهج الاحصائية الجديدة في مجال الضبط الاحصائي للجودة كانت على يد العالم الاحصائي (والتر شيوارت) (Walter Shewhart) الذي يعد من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الاحصائية فقد قام بتحليل العديد من العمليات في معامل شركة [إبل] للهواتف واستنتج ان جميع العمليات التصنيعية تظهر تغيرات قام بتصنيفتها إلى نوعين رئيسيين من الانحرافات :

- النوع الاول : اخطار او انحرافات تحدث بسبب عوامل الصفة البحتة.
- والنوع الثاني : اخطار او انحرافات تحدث بسبب عوامل يمكن معرفتها وبالتالي وضع المعالجات المناسبة لها لمنع تكرار حدوثها .

المرحلة الخامسة : مرحلة الضبط الشامل للجودة (Total Quality Control) (T.Q.C)

[1980 – 1945] :

بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية ، ومضمون الاسلوب الذي شاع في هذا المجال هو الاتساع بنشاط الضبط الشامل ليشمل ذلك جميع المراحل الانتاجية بدءاً من المواد الاولية ومروراً بالعمليات الانتاجية و انتهاءً بالمنتوج الجاهز.

ومن البديهي ان تستدعي هذه الممارسة دمج أساليب الضبط الاحصائي للجودة، وعليه أصبح الجودة الاحصائي نظاماً فعالاً في صيانة وتحسين الانتاج ولكافة المراحل التشغيلية للعملية الانتاجية لغرض تحقيق المواصفات المطلوبة.

وقد ترجم مفهوم الضبط الشامل للجودة على انه نظام لتحقيق التكامل من اجل تطوير الجودة والابقاء عليها وتحسينها لمختلف القطاعات في المنطقة بحيث يمكن الانتاج وتقديم الخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق الاشباع الكامل للمستهلك ولذلك فإن رقابة الجودة بالشركة الصناعية تتطلب الرقابة قبل وأثناء وبعد الانتاج حتى يتم توصيل المنتج للمستهلك النهائي والتأكد من استخدامه بكفاءة تحقق له الرضا المطلوب.

ويستند تحقيق ذلك إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر على جودة المنتج التي يجب الاهتمام بها ، وهي المدخلات (المكانن ، العامل ، المواد ، التقنية) والعمليات الصناعية والمخرجات وطرائق المناولة للمواد من خلال المصنع وعمليات النقل الخارجي والتخزين والتسويق ، فكل تلك العوامل تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على الجودة النهائية للمنتج وبالتالي تؤثر على درجة إرضاء المستهلك النهائي .

المرحلة السادسة : مرحلة توكيد الجودة (Q.A) (Quality Assurance) [1980-1987] :

كان الهدف من هذه المرحلة استمرارية المحافظة على المستويات التي تم تحقيقها وضمان ثباتها ، واستخدمت في ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة علاوة على ما قد سبق ذكره ، إذ بدأ التفكير بمسألة توكيد الجودة في التصميم ، الإنتاج ، التركيب والخدمات والتطوير بعد عام (1980) من خلال الانشطة الخدمية المرتبطة بالفعاليات الهندسية وتحميل مسؤوليات تحقيقها على كافة العاملين في الشركة.

وجدير بالإشارة إلى ان هذه الفكرة جاءت نتيجة ما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة التي باثروا العمل بها في مختلف الشركات وتحقيقهم لشعار العيوب الصفرية بالكامل.

لقد كان الهدف من حلقات الجودة هو ان يجتمع بعض الموظفين في الشركة في لقاءات اسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ، وفيها يتم التركيز على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم عرض ومناقشة الحلول.

لقد وصل عدد حلقات الجودة إلى اكثر من (1000000) (مليون) حلقة تمارس عملها في الشركات اليابانية لدرجة أنها وصفت في مجلة (Business Week) عام (1986) بأنها نموذج الثمانيات وبينما نجحت حلقات الجودة بشكل ملحوظ في اليابان وكان لها تأثير إيجابياً على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية وكان لها تأثيراً إيجابياً على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية، فإنه لم تلقى إلا نجاحاً هامشياً في أمريكا بسبب الطريقة التي استخدمت بها وليس لسبب جوهري في التقنية نفسها.

المرحلة السابعة : مرحلة ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M) (Total Quality Management) [منذ 1987 و لغاية الآن] :

وهي المرحلة المعاصرة التي تميزت بالتطور الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم ، وكان من ابرز خصائص هذه المرحلة استخدام معلومات إدارة الجودة الشاملة وإصدار منظمة التقييس العالمية (ISO) في شهر آذار (1987) المواصفات القياسية الدولية (ISO-9000) وتوابعها كمعيار دولي موحد لتوكيد الجودة بتطبيق المواصفات (ISO – 9903 – ISO)

(9001 – 9002) طبقاً لتخصصات الشركات كمرجع قياسي دولي لإدارة الجودة وتطبيق المواصفة (ISO – 9004) كدليل إرشادي.

وفي بداية القرن الحادي والعشرين تم دمج المواصفات اعلاه في مواصفة موحدة هي (ISO- 9001 – 2000) لتكون صالحة للتطبيق في جميع المنظمات السلعية والخدمية على حد سواء.

III. الفرق بين مواصفات الجودة المختلفة :

[<https://ibsacademy.org/article-65-differences-between-iso-certificates.html>]

ISO 9001 المعروفة باسم نظام إدارة الجودة (QMS) Quality Management System :

هي المواصفة الأكثر تطبيقاً في المؤسسات بمختلف انشطتها وهي تحقق نظام إدارة لمعايير الجودة في جميع أقسام المؤسسة بحيث قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية.

ISO 14001 المعروفة باسم نظام الإدارة البيئية Environmental Management System (EMS) :

تهتم هذه المواصفة بتطبيق معايير الالتزام البيئي داخل المؤسسة بما يضمن السيطرة على جميع مصادر الخطر والتلوث وضمان أن المؤسسة لا تؤثر بالضرر على البيئة الداخلية والخارجية ومساعدة المؤسسة قياس التأثير البيئي وتحسينه.

ايزو 45001 المعروفة باسم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية Occupational Health & Safety Management System (OH & S) :

تهتم هذه المواصفة بتطبيق متطلبات السلامة والصحة المهنية للسيطرة على المخاطر الموجود في المؤسسة والتي قد تهدد سلامة العاملين كذلك الوقاية من الحوادث المهنية والأمراض المهنية والاستعداد والاستجابة للحالات الطارئة وكيفية التصرف السليم والمنظم في حالة حدوث حالات طارئة.

ISO 17025 المعروفة باسم المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة & Testing : Calibration Laboratories

تحتوي المواصفة على مجموعتين من المتطلبات، إدارية وفنية، تتعلق المتطلبات الإدارية بجودة «نظام الإدارة» اما الفنية فتتعلق بكفاءة طاقم التحليل وبطرق التحليل والأجهزة المستخدمة وطرق ضبط جودة التحاليل وإصدار التقارير وغيرها. تستخدم المختبرات هذه المواصفة كي تنفذ نظاماً للنوعية يهدف إلى تحسين قابليتها لإنتاج نتائج مثبتة.

ISO 22301 المعروفة باسم نظام إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity : Management Systems (BCMS)

تهتم هذه المواصفة بإدارة وتقليل المخاطر المتعلقة باستمرارية الأعمال كذلك توفير إطاراً للحفاظ على الامتثال لمتطلبات استمرارية الأعمال والممارسات الجيدة وتحسين الأعمال. والغرض من هذا المعيار هو مساعدة المؤسسات على ضمان استمرار المنتجات والخدمات العملية مستويات محددة مسبقاً عند حدوث اضطرابات أو مخاطر.

ISO 19011 المعروفة باسم إرشادات مراجعة نظم إدارة الجودة Guidelines for Auditing : Management Systems

تقدم هذه المواصفة إرشادات حول أنظمة إدارة التدقيق، بما في ذلك مبادئ التدقيق وإدارة برنامج التدقيق وإجراء عمليات تدقيق نظم الجودة، بالإضافة إلى إرشادات حول تقييم كفاءة الأفراد المشاركين في عملية التدقيق. تشمل هذه الأنشطة الأفراد (الأفراد) الذين يديرون برنامج التدقيق والمدققين وفرق المراجعة.

ISO 20700 المعروفة باسم إرشادات لخدمات الاستشارات Guidelines for Management : Consultancy Services

الهدف من هذه المواصفة هو تحسين الشفافية والتفاهم بين العملاء ومقدمي خدمات الاستشارات الإدارية واستشارات الجودة من أجل تحقيق نتائج أفضل وتقليل المخاطر في مهام الاستشارات من خلال تحسين الجودة والمهنية والسلوك الأخلاقي.

ISO 27001 المعروفة باسم نظام إدارة أمن لمعلومات Information Security : Management System

تتعلق هذه المواصفة بمتطلبات أمن وسرية المعلومات والحفاظ عليها من الضياع أو الضرر أو الاختراق ويهتم بها جميع القطاعات التي تمتلك بيانات حساسة وتخشى عليها من الضياع وتريد أن تثبت لعملائها بأن بياناتهم آمنة ومحمية.

ISO 22000 المعروفة باسم إدارة سلامة الغذاء (FSM) Food Safety Management :

تتعلق هذه المواصفة بتطبيق معايير سلامة الغذاء و الهاسب (HACCP) وتحليل المخاطر ونقاط التحكم وذلك لضمان سلامة الغذاء وخلوه من مسببات الأمراض والتلوث ورفع قدرة المؤسسة على تقديم غذاء آمن ويتم تطبيقها على جميع المؤسسات الواقعة ضمن السلسلة الغذائية.

ISO 21001 المعروفة باسم إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية Management Systems for : Educational Organizations

تتعلق هذه المواصفة بتطبيق متطلبات إدارة المنظمات التعليمية ومقدمي الخدمات التعليمية وكيفية إدارة المنظومة بشكل متكامل يساعد على زيادة الجودة المقدمة وحسن إدارة الموارد.

ISO 31000 المعروفة باسم إدارة المخاطر Risk Management :

تتعلق هذه المواصفة بتطبيق متطلبات نظام إدارة وتحديد وتحليل المخاطر ووضع الخطط والإجراءات للتعامل مع تلك المخاطر.

.IV. معلومات عن المعيار الدولي ISO 31000 :

[استشارات الأيزو 31000 لتطبيق نظام إدارة المخاطر | شركة (RMG (rmg-sa.com]

ما هو ISO 31000 :

بساطة، الأيزو (ISO 31000) هو معيار لإدارة المخاطر (Enterprise Risk Management System)، أبتكر من قبل منظمة المعايير الدولية (ISO) عام 2009، وصدرت أحدث نسخة منه عام 2018 تحت مسمى (ISO 31000:2018)، وهو يصف مجموعة من العمليات والمبادئ التوجيهية التي تقوم بها المنظمات والشركات، ليتم من خلالها تحديد المخاطر، وإدارتها، وعلاجها مع تقييمها من حيث حجم التأثير، وكذلك الاستراتيجية التي سيتم اتباعها لإدارة المخاطر، ومتابعة الأخطار المحدقة. ويأتي ذلك ضمن أهداف المؤسسة والإدارة العليا، للحفاظ على استمرارية العمل، وتجنب الأحداث المفاجئة التي يمكن أن تؤدي إلى توقف عمل المنشأة.

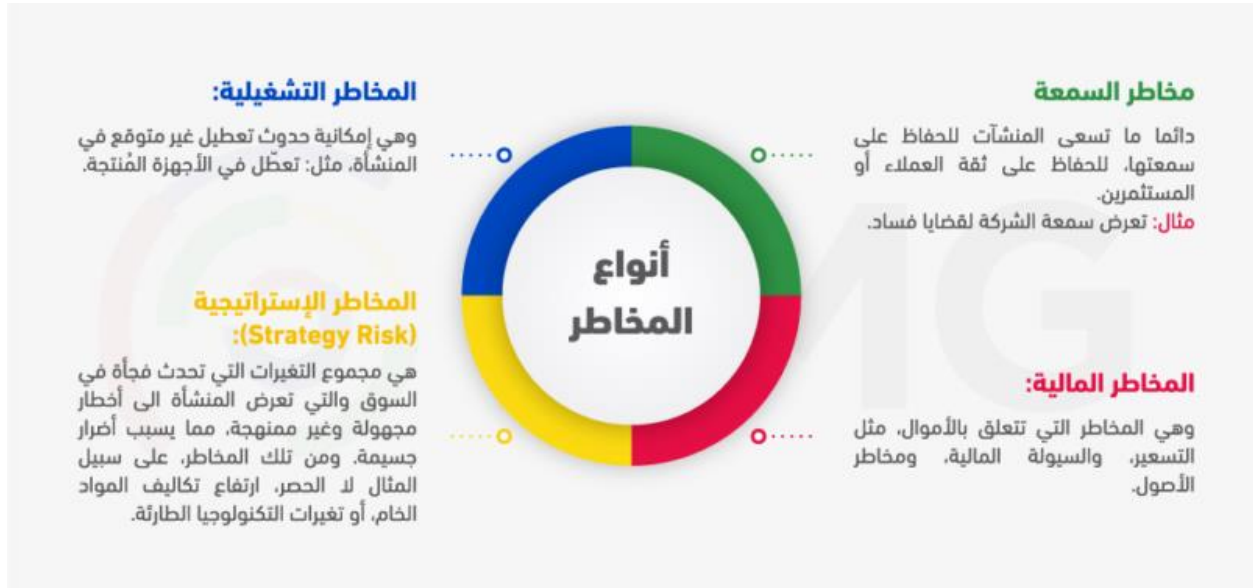
تم تصميم معايير إدارة المخاطر (ISO 31000) لاستخدامها على نطاق واسع في جميع المجالات، بغض النظر عن الحجم، وفي أي مؤسسة، عامة كانت أو خاصة، وأيضا أياً كانت أهدافها، ربحية أو غير ربحية. فهي تهدف إلى توفير أفضل الإرشادات التوجيهية لجميع المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر داخل نظامها.

مفهوم الخطورة/المخاطر (RISK) :

يُعرّف الخطر بأنه "تأثير عدم اليقين" على أهداف العمل. يمكن أن يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً. إن مجال الأعمال دائماً يحتوي على حالة من عدم اليقين، وبالتالي، هناك دائماً خوف حول تحقيق الأهداف؛ لذلك كان من المهم إيجاد طرق ومعايير لقياس تلك المخاطر التي قد تواجه المنشآت، والتصدي لها ومحاولة إدارتها عن طريق إيجاد حلول قبل حدوثها.

أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنشآت :

- **مخاطر السمعة:**
دائماً ما تسعى المنشآت للحفاظ على سمعتها، للحفاظ على ثقة العملاء أو المستثمرين.
مثال: تعرض سمعة الشركة لقضايا فساد.
- **المخاطر المالية:**
وهي المخاطر التي تتعلق بالأموال، مثل التسعير، والسيولة المالية، ومخاطر الأصول.
- **المخاطر التشغيلية:**
وهي إمكانية حدوث تعطيل غير متوقع في المنشأة، مثل: تعطل في الأجهزة المنتجة.
- **المخاطر الاستراتيجية: (Strategy Risk)**
هي مجموعة التغيرات التي تحدث فجأة في السوق والتي تعرض المنشأة إلى أخطار مجهولة وغير ممنهجة، مما يسبب أضرار جسيمة. ومن تلك المخاطر، على سبيل المثال لا الحصر، ارتفاع تكاليف المواد الخام، أو تغيرات التكنولوجيا الطارئة.



استراتيجية إدارة المخاطر داخل المنظمات :

الهدف الرئيسي لجهود إدارة المخاطر هو جعل المخاطر مرئية وقابلة للقياس للمديرين في عملية صنع القرار، وحسب نظام إدارة المخاطر هناك العديد من الإجراءات المتبعة للتعامل مع الأخطاء التي تواجه المنشآت، وهي:

- **التجنب:** إبعاد أي نشاط يؤدي إلى خطر قبل حدوثه.
- **التخفيض:** تخفيض الاحتمالات التي تؤدي إلى أخطار على المنشأة.
- **الإجراءات البديلة:** وهي اتخاذ القرارات وبعض الإجراءات التي تؤدي إلى التقليل من المخاطر.
- **التأمين:** اعتماد التأمين على المؤسسة كطريقة للتعامل مع الخطر.
- **القبول:** وهو ألا يتم اتخاذ أي إجراء والقبول بالخطر، مما يعني التخلي عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة.

فوائد معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر في المنشآت :

لماذا ينبغي عليك استخدام ISO 31000 ؟ ماذا يمكن أن تضيف لعملك عند تطبيقه؟ حسناً، وبصرف النظر عن تسهيل عملية تنفيذ نظام لإدارة المخاطر داخل منشأتك، فإنه يمكن أن يساعد أيضاً على:

1. **منحك ميزة تنافسية:** لأن الأيزو هو معيار معترف به دولياً؛ فيزيد من ثقة العملاء، مما يرفع المستوى التنافسي محلياً وعالمياً.
2. **زيادة وعي الموظفين بالمخاطر.**
3. **الحد من المخاطر والقضاء عليها :** من خلال تثقيف الموظفين والإدارات بشأن المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنشأة.
4. **زيادة ثقة المستثمرين :** من خلال الحفاظ على الشفافية والإبلاغ عن المخاطر، وإظهار المسؤولية عن المخاطر ومحاولة التخفيف من حدتها.
5. **تحسين ثقافة الشركة :** من خلال الجمع بين الإدارات المختلفة لتبادل وجهات النظر الجديدة، والنظر في كيفية العمل معاً على نحو أكثر فعالية.
6. **تحسين معدل النجاح في جميع العمليات والقرارات :** من خلال التركيز على العملية والتفكير بشكل استباقي بدلاً من الانتظار لتكون رد الفعل.
7. **تهيئة الأعمال لجميع الاحتمالات :** من خلال فهم أسوأ سيناريو متوقع، ولتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد والفرص المتاحة حالياً لهم.



.v. أهداف إدارة المخاطر :

[Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page Publishers] , [Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley]

إدارة المخاطر هي عملية تشمل تحديد وتقييم وترتيب الأخطار التي يمكن أن تؤثر على الأهداف التنظيمية وتضم أهدافاً متعددة ، من أهمها تحديد المخاطر وتقييمها فهذا يشمل تحديد الأخطار المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الأهداف التنظيمية وتقييم تلك المخاطر من حيث الأثر والاحتمال ، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر و تنفيذ هذه الاستراتيجيات ثم مراقبة نتائجها أي تطوير هذه الاستراتيجيات للتعامل مع تلك المخاطر سواء كان ذلك من خلال تقليل الأثر أو تحويل الخطر أو قبوله أو تجنبه ثم تنفيذها و بعد ذلك مراقبة النتائج للتأكد من أن الأخطار تم التعامل معها بفعالية ، و كل هذا بدوره يعمل على تحسين الأداء التنظيمي فالهدف النهائي لإدارة المخاطر هو تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تقليل التأثير السلبي للمخاطر والاستفادة من الفرص المحتملة.

يرجى الملاحظة أن هذه الأهداف عامة و قد تتغير بناءً على السياق التنظيمي والبيئة التنظيمية.

٧١. خطوات إدارة المخاطر :

[Risk Management: Concepts and Applications” by Michael W. Elliott] ، [Risk Management in Projects” by P. W. G. Morris]

إدارة المخاطر تتضمن الخطوات التالية :

1. **تحديد المخاطر:** تعتمد على تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المشروع أو المؤسسة.
2. **تقييم المخاطر:** يتضمن تحليل احتمالية حدوث المخاطر وتقدير تأثيرها على الأهداف، بغية تحديد أولويات التعامل معها.
3. **تطوير استراتيجيات المعالجة:** يتم تطوير خطط للتعامل مع المخاطر، سواءً عن طريق تجنبها أو تقليل تأثيرها أو تحملها أو نقلها إلى طرف آخر.
4. **تنفيذ الخطط:** تنفيذ الإجراءات المحددة للتعامل مع المخاطر وفقاً للاستراتيجيات المحددة.
5. **مراقبة ومتابعة المخاطر:** ينبغي مراقبة المخاطر المعرفة وتقييم تأثيرها بشكل دوري، والتأكد من أن الإجراءات لا تزال فعالة.
6. **تقييم الأداء:** ينبغي تقييم كفاءة استراتيجيات المعالجة ومدى تحقيقها للنتائج المرجوة، مع التعلم من الخبرات وتحسين العمليات في المستقبل.

.VII تحديات تنفيذ ISO 31000 :

[<https://fourweekmba.com/ar/ISO-31000>]

- **التحول الثقافي :** يتطلب تحولاً ثقافياً نحو اتخاذ القرارات المدركة للمخاطر على جميع مستويات المنظمة.
- **التعقيد :** إن التنقل في بيئات المخاطر المعقدة وتقييم أوجه عدم اليقين بدقة يمكن أن يشكل تحديات في التنفيذ.

.VIII حالات استخدام ISO 31000 :

[<https://fourweekmba.com/ar/ISO-31000>]

- **إدارة المشاريع :** تطبيق مبادئ إدارة المخاطر لضمان نتائج المشروع الناجحة والتخفيف من مخاطر المشروع المحتملة.
- **استمرارية الأعمال :** إدارة المخاطر لضمان استمرارية الأعمال والمرونة والاستجابة الفعالة للأزمات.

IX. القواعد التوجيهية للمعيار الدولي ISO 31000 (الإصدار الثاني 2018-02) :

[IEC 31010, Risk management — Risk assessment techniques]

مقدمة :

هذه الوثيقة مخصصة للاستخدام من قبل الأشخاص الذين يقومون بإنشاء القيمة في المؤسسات وحمائتها من خلال إدارة المخاطر واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحقيقها وتحسين الأداء.

تواجه المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها عوامل وتأثيرات خارجية وداخلية تجعل من غير المؤكد ما إذا كانت ستحقق أهدافها أم لا.

تعتبر إدارة المخاطر عملية متكررة وتساعد المؤسسات في وضع الإستراتيجية وتحقيق الأهداف واتخاذ قرارات مستنيرة.

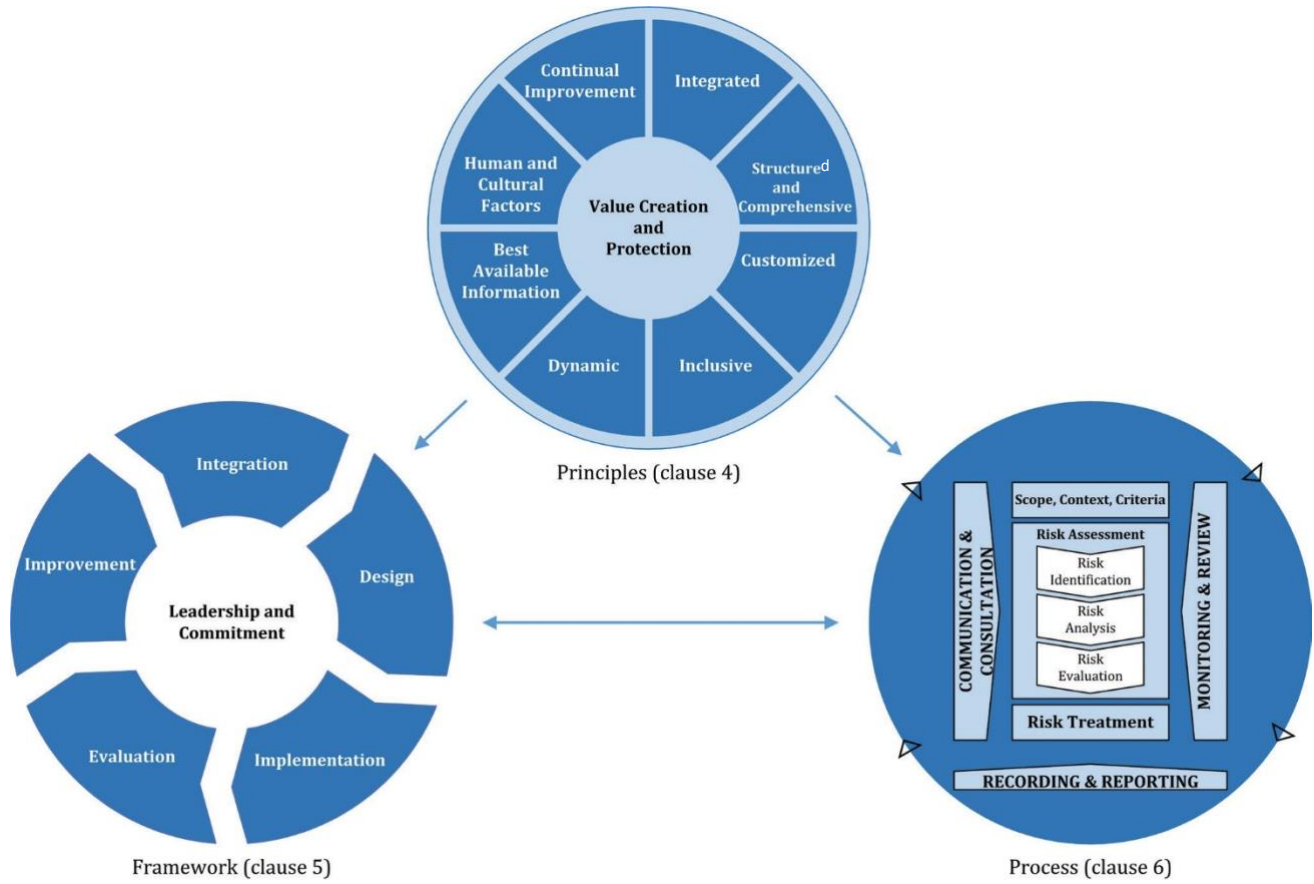
تعد إدارة المخاطر جزءاً من الحوكمة والقيادة، وهي أساسية لكيفية إدارة المنظمة على جميع المستويات فهي تساهم في تحسين أنظمة الإدارة.

تعد إدارة المخاطر جزءاً من جميع الأنشطة المرتبطة بالمنظمة وتتضمن التفاعل مع أصحاب المصلحة.

تأخذ إدارة المخاطر في الاعتبار السياق الخارجي والداخلي للمنظمة، بما في ذلك السلوك البشري والعوامل الثقافية.

تعتمد إدارة المخاطر على المبادئ والإطار التنظيمي والعملية الموضحة في هذه الوثيقة، كما هو موضح في الشكل 1.

قد تكون هذه المكونات موجودة فعلاً بالكامل أو جزئياً داخل المنظمة، ومع ذلك، قد تحتاج إلى تكييفها أو تحسينها بحيث تكون إدارة المخاطر تتسم بالكفاءة والفعالية والاتساق.



الشكل 1 – المبادئ والإطار التنظيمي والعملية

إدارة المخاطر – القواعد التوجيهية :

(1) النطاق :

توفر هذه الوثيقة إرشادات حول إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات .يمكن تخصيص تطبيق هذه الإرشادات ليناسب أي منظمة وسياقها .توفر هذه الوثيقة نهجًا مشتركًا لإدارة أي نوع من المخاطر وليست خاصة بصناعة أو قطاع محدد .يمكن استخدام هذه الوثيقة طوال عمر المنظمة ويمكن تطبيقها على أي نشاط، بما في ذلك اتخاذ القرار على جميع المستويات.

(2) المراجع المعيارية :

لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة.

(3) المصطلحات والتعاريف :

لأغراض هذه الوثيقة، تنطبق المصطلحات والتعاريف التالية. تحتفظ ISO و IEC بقواعد بيانات مصطلحية لاستخدامها في التقييس على العناوين التالية:

- منصة التصفح عبر الإنترنت ISO: متاحة على <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia : متاح على : <http://www.electropedia.org>

(3.1) الخطر :

تأثير عدم اليقين على الأهداف :

ملاحظة 1 : التأثير هو انحراف عن المتوقع .ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية أو كليهما، ويمكن أن تعالج الفرص والتهديدات أو تخلقها أو تؤدي إليها.

ملاحظة 2 : يمكن أن يكون للأهداف جوانب وفئات مختلفة، ويمكن تطبيقها على مستويات مختلفة

ملاحظة 3 : يتم التعبير عن المخاطر عادة من حيث مصادر المخاطر (3.4)، والأحداث المحتملة (3.5)، وعواقبها (3.6) واحتمالهم (3.7) .

(3.2) إدارة المخاطر :

أنشطة منسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر (3.1) .

(3.3) أصحاب المصلحة :

شخص أو منظمة يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو ترى نفسها متأثرة بقرار أو نشاط ما.
ملاحظة 1 : يمكن استخدام مصطلح "الطرف المهتم" كبديل لمصطلح "أصحاب المصلحة".

(3.4) مصدر المخاطر :

العنصر الذي يمكن أن يؤدي بمفرده أو مجتمعاً إلى المخاطرة (3.1) .

(3.5) الحدث :

حدوث أو تغيير مجموعة معينة من الظروف.
ملاحظة 1 : يمكن أن يكون للحدث حدث واحد أو أكثر، ويمكن أن يكون له عدة أسباب والعديد من الأسباب العواقب (3.6) .
ملاحظة 2 : يمكن أن يكون الحدث أيضاً شيئاً متوقعاً ولم يحدث، أو شيئاً غير متوقع وقد حدث.
ملاحظة 3 : يمكن أن يكون الحدث مصدرًا للخطر.

(3.6) العاقبة :

نتيجة حدث (3.5) يؤثر على الأهداف.
ملاحظة 1 : يمكن أن تكون النتيجة مؤكدة أو غير مؤكدة ويمكن أن يكون لها آثار إيجابية أو سلبية مباشرة أو غير مباشرة على الأهداف.
ملاحظة 2 : يمكن التعبير عن النتائج نوعياً أو كمياً .
ملاحظة 3 : أي نتيجة يمكن أن تتصاعد من خلال التأثيرات المتتالية والتراكمية.

(3.7) الإحتمالية :

فرصة حدوث شيء ما.
ملاحظة 1 : في مصطلحات إدارة المخاطر (3.2)، تُستخدم كلمة "احتمالية" للإشارة إلى احتمال حدوث شيء ما، سواء تم تعريفه أو قياسه أو تحديده بشكل موضوعي أو ذاتي، نوعياً أو كمياً،

وموصوفًا باستخدام مصطلحات عامة أو رياضياً (مثل الاحتمال أو التكرار خلال فترة زمنية معينة).

ملاحظة 2 : المصطلح الإنجليزي "احتمال" ليس له ما يعادله مباشرة في بعض اللغات؛ بدلا من ذلك، غالبا ما يستخدم ما يعادل مصطلح "الاحتمال". ومع ذلك، في اللغة الإنجليزية، غالبا ما يتم تفسير كلمة "الاحتمال" بشكل ضيق على أنها مصطلح رياضي. لذلك، في مصطلحات إدارة المخاطر، يتم استخدام "الاحتمال" بقصد أنه يجب أن يكون له نفس التفسير الواسع مثل مصطلح "الاحتمال" في العديد من اللغات الأخرى غير الإنجليزية.

(3.8) الضوابط :

الإجراء الذي يحافظ على المخاطر و/أو يعدلها (3.1) .

ملاحظة 1 : تشمل الضوابط، على سبيل المثال لا الحصر، أي عملية أو سياسة أو جهاز أو ممارسة أو شروط و/أو إجراءات أخرى تحافظ على المخاطر و/أو تعدلها.

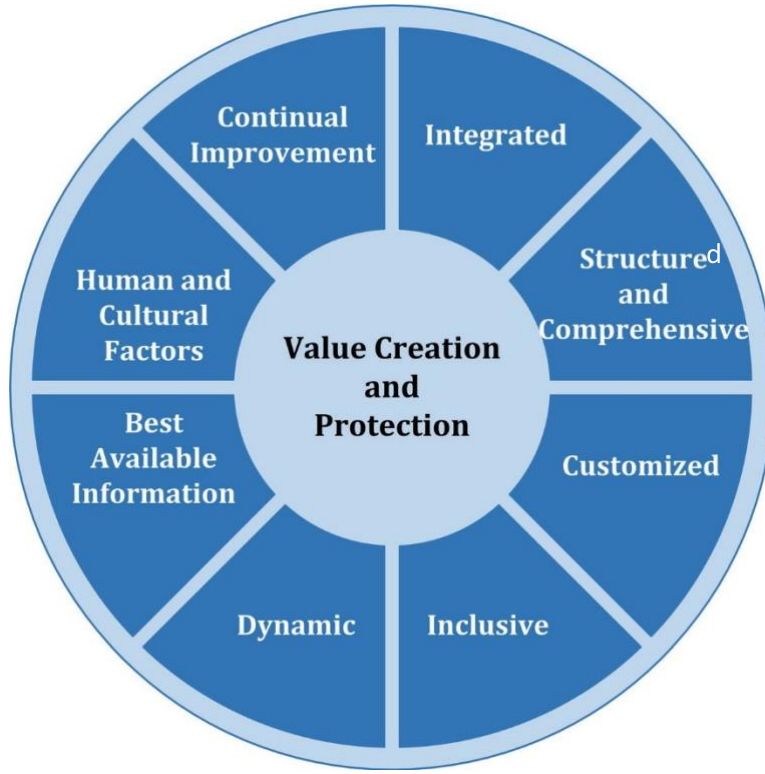
ملاحظة 2 : قد لا تمارس عناصر التحكم دائما تأثير التعديل المقصود أو المفترض.

(4) المبادئ :

الغرض من إدارة المخاطر هو إنشاء القيمة وحمايتها.

يعمل على تحسين الأداء وتشجيع الابتكار ودعم تحقيق الأهداف.

توفر المبادئ الموضحة في الشكل 2 إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة والكفوة، وإيصال قيمتها وشرح غرضها والغرض منها. المبادئ هي الأساس لإدارة المخاطر وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وعمليات إدارة المخاطر في المنظمة. وينبغي لهذه المبادئ أن تمكن المنظمة من إدارة آثار عدم اليقين على أهدافها.



الشكل 2 – المبادئ

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر عناصر الشكل 2 ويمكن توضيحها بشكل أكبر على النحو التالي :

أ): متكاملة : تعد إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية .

ب): منظمة وشاملة : يساهم النهج المنظم والشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة .

ج): حسب الطلب : يتم تخصيص إطار وعملية إدارة المخاطر بما يتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمنظمة المتعلق بأهدافها .

(د): شمولية : 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 .

(ه): ديناميكية : يمكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الخارجي والداخلي للمنظمة. تتوقع إدارة المخاطر تلك التغييرات والأحداث وتكتشفها وتعترف بها وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.

(و) أفضل المعلومات المتاحة : تستند مدخلات إدارة المخاطر على المعلومات التاريخية والحالية، وكذلك على التوقعات المستقبلية. وتأخذ إدارة المخاطر بعين الاعتبار بوضوح أي قيود أو شكوك مرتبطة بهذه المعلومات والتوقعات. وينبغي أن تكون المعلومات في الوقت المناسب واضحة ومتاحة لأصحاب المصلحة المعنيين.

(ز) العوامل البشرية والثقافية : يؤثر السلوك البشري والثقافة بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر على كل مستوى ومرحلة.

(ح) التحسين المستمر : يتم تحسين إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة.

(5) الإطار التنظيمي :

(5.1) بشكل عام :

الغرض من إطار إدارة المخاطر هو مساعدة المنظمة في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة. وستعتمد فعالية إدارة المخاطر على اندماجها في حوكمة المنظمة، بما في ذلك عملية صنع القرار. وهذا يتطلب الدعم من أصحاب المصلحة، وخاصة الإدارة العليا. يشمل تطوير الإطار دمج وتصميم وتنفيذ وتقييم وتحسين إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة. ويوضح الشكل 3 مكونات الإطار.



الشكل 3 – الإطار التنظيمي

يجب على المنظمة تقييم ممارساتها وعملياتها الحالية لإدارة المخاطر، وتقييم أي ثغرات ومعالجة تلك الثغرات ضمن الإطار .

يجب تخصيص مكونات الإطار والطريقة التي تعمل بها معاً وفقاً لاحتياجات المنظمة.

5.2 القيادة والالتزام :

ينبغي للإدارة العليا وهيئات الرقابة، حيثما ينطبق ذلك، التأكد من دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية ويجب أن تظهر القيادة والالتزام من خلال :

- تخصيص وتنفيذ جميع مكونات الإطار؛
- إصدار بيان أو سياسة تحدد نهجاً أو خطة أو مسار عمل لإدارة المخاطر؛
- التأكد من تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر؛
- تعيين السلطة والمسؤولية والمساءلة على المستويات المناسبة داخل المنظمة.

وهذا سوف يساعد المنظمة على :

- موازنة إدارة المخاطر مع أهدافها واستراتيجيتها وثقافتها؛
- الاعتراف بجميع الالتزامات والتعامل معها، فضلاً عن التزاماتها الطوعية؛
- تحديد حجم ونوع المخاطر التي قد يتم اتخاذها أو لا يمكن اتخاذها لتوجيه تطوير معايير المخاطر، والتأكد من إبلاغها إلى المنظمة وأصحاب المصلحة فيها؛
- إيصال قيمة إدارة المخاطر إلى المنظمة وأصحاب المصلحة فيها؛
- تعزيز الرصد المنهجي للمخاطر؛
- التأكد من أن إطار إدارة المخاطر يظل مناسباً لسياق المنظمة.

الإدارة العليا مسؤولة عن إدارة المخاطر بينما تكون هيئات الرقابة مسؤولة عن الإشراف على إدارة المخاطر. غالباً ما يُتوقع من هيئات الرقابة أو يُطلب منها القيام بما يلي :

- التأكد من أخذ المخاطر في الاعتبار بشكل مناسب عند تحديد أهداف المنظمة؛
- فهم المخاطر التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها؛
- التأكد من أن أنظمة إدارة هذه المخاطر يتم تنفيذها وتشغيلها بفعالية؛
- التأكد من أن هذه المخاطر مناسبة في سياق أهداف المنظمة؛
- التأكد من توصيل المعلومات حول هذه المخاطر وإدارتها بشكل صحيح.

5.3 التكامل :

يعتمد دمج إدارة المخاطر على فهم الهياكل التنظيمية والسياق. تختلف الهياكل حسب غرض المنظمة وأهدافها وتعقيدها. تتم إدارة المخاطر في كل جزء من هيكل المنظمة. يتحمل كل فرد في المنظمة مسؤولية إدارة المخاطر. توجه الحوكمة مسار المنظمة وعلاقاتها الخارجية والداخلية والقواعد والعمليات والممارسات اللازمة لتحقيق غرضها. تقوم هياكل الإدارة بترجمة اتجاه الحوكمة إلى الإستراتيجية والأهداف المرتبطة بها المطلوبة لتحقيق المستويات المرغوبة من الأداء المستدام والقدرة على الاستمرار على المدى الطويل. يعد تحديد مسؤولية إدارة المخاطر وأدوار الرقابة داخل المنظمة جزءاً لا يتجزأ من حوكمة المنظمة. يعد دمج إدارة المخاطر في المنظمة عملية ديناميكية ومتكررة، ويجب تخصيصها وفقاً لاحتياجات المنظمة وثقافتها. يجب أن تكون إدارة

المخاطر جزءاً من الغرض التنظيمي والحوكمة والقيادة والالتزام والاستراتيجية والأهداف والعمليات، وليست منفصلة عن ذلك.

(5.4) التصميم :

(5.4.1) فهم المنظمة وسياقها :

عند تصميم إطار لإدارة المخاطر، يجب على المنظمة فحص وفهم سياقها الخارجي والداخلي. قد يشمل فحص السياق الخارجي للمنظمة، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي :

- 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 الشبكات والتبعيات.

قد يشمل فحص السياق الداخلي للمنظمة، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي :

- الرؤية والرسالة والقيم؛
- الحوكمة والهيكل التنظيمي والأدوار والمسؤوليات؛
- الاستراتيجية والأهداف والسياسات؛
- ثقافة المنظمة؛
- المعايير والمبادئ التوجيهية والنماذج المعتمدة من قبل المنظمة؛
- القدرات، التي تُفهم من حيث الموارد والمعرفة (مثل رأس المال، والوقت، والأشخاص، والملكية الفكرية، والعمليات، والأنظمة والتقنيات)؛
- البيانات ونظم المعلومات وتدفقات المعلومات؛
- العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليين، مع مراعاة تصوراتهم وقيمهم؛
- العلاقات والالتزامات التعاقدية؛ -الترابط والترابط.

(5.4.2) توضيح الالتزام بإدارة المخاطر :

ينبغي للإدارة العليا وهيئات الرقابة، حيثما ينطبق ذلك، أن تثبت وتوضح التزامها المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة أو بيان أو أشكال أخرى تنقل بوضوح أهداف المنظمة والالتزام بإدارة المخاطر. ويجب أن يشمل الالتزام، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي :

- غرض المنظمة من إدارة المخاطر وارتباطها بأهدافها والسياسات الأخرى؛
- تعزيز الحاجة إلى دمج إدارة المخاطر في الثقافة العامة للمنظمة؛

- قيادة دمج إدارة المخاطر في أنشطة الأعمال الأساسية وصنع القرار؛
- السلطات والمسؤوليات والمساءلات؛
- توفير الموارد اللازمة؛
- الطريقة التي يتم بها التعامل مع الأهداف المتضاربة؛
- القياس وإعداد التقارير ضمن مؤشرات أداء المنظمة؛
- المراجعة والتحسين. وينبغي إبلاغ التزام إدارة المخاطر داخل المنظمة وإلى أصحاب المصلحة، حسب الاقتضاء.

5.4.3 تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات والمساءلات :

- ينبغي للإدارة العليا وهيئات الرقابة، حيثما ينطبق ذلك، التأكد من أن السلطات والمسؤوليات والمساءلات المتعلقة بالأدوار ذات الصلة فيما يتعلق بإدارة المخاطر قد تم تعيينها وإبلاغها على جميع مستويات المنظمة، وينبغي لها :
- التأكيد على أن إدارة المخاطر هي مسؤولية أساسية؛
 - تحديد الأفراد الذين لديهم المسؤولية والسلطة لإدارة المخاطر (أصحاب المخاطر).

5.4.4 تخصيص الموارد :

- ينبغي للإدارة العليا وهيئات الرقابة، حيثما ينطبق ذلك، ضمان تخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر، والتي يمكن أن تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي :
- الأشخاص والمهارات والخبرة والكفاءة؛
 - عمليات المنظمة والأساليب والأدوات التي سيتم استخدامها لإدارة المخاطر؛
 - العمليات والإجراءات الموثقة؛
 - نظم إدارة المعلومات والمعرفة؛
 - التطوير المهني والاحتياجات التدريبية.
- ينبغي للمنظمة أن تأخذ في الاعتبار قدرات الموارد المتاحة والقيود المفروضة عليها.

5.4.5 تأسيس التواصل والتشاور :

يجب على المنظمة وضع نهج معتمد للتواصل والتشاور من أجل دعم الإطار وتسهيل التطبيق الفعال لإدارة المخاطر. يتضمن الاتصال مشاركة المعلومات مع الجماهير المستهدفة. تتضمن الاستشارة أيضًا قيام المشاركين بتقديم التعليقات مع توقع أنها ستساهم

في تشكيل القرارات أو الأنشطة الأخرى. يجب أن تعكس أساليب ومحتوى الاتصال والتشاور توقعات أصحاب المصلحة، حيثما كان ذلك مناسبًا.

يجب أن يتم التواصل والتشاور في الوقت المناسب والتأكد من جمع المعلومات ذات الصلة وتصنيفها وتولييفها ومشاركتها، حسب الاقتضاء، وتقديم التعليقات وإجراء التحسينات.

(5.5) التنفيذ :

يجب على المنظمة تنفيذ إطار إدارة المخاطر من خلال :

- وضع خطة مناسبة تتضمن الوقت والموارد؛
- تحديد أين ومتى وكيف يتم اتخاذ أنواع مختلفة من القرارات في جميع أنحاء المنظمة، ومن يقوم بها؛
- تعديل عمليات اتخاذ القرار المعمول بها عند الضرورة؛
- التأكد من أن ترتيبات المنظمة لإدارة المخاطر مفهومة وممارستها بشكل واضح.

يتطلب التنفيذ الناجح للإطار مشاركة ووعي أصحاب المصلحة. وهذا يمكن المؤسسات من معالجة عدم اليقين بشكل صريح في عملية صنع القرار، مع ضمان إمكانية أخذ أي عدم يقين جديد أو لاحق في الاعتبار عند ظهوره.

وسيضمن إطار إدارة المخاطر، المصمم والمنفذ بشكل صحيح، أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءًا من جميع الأنشطة في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك عملية صنع القرار، وأن التغييرات في السياقات الخارجية والداخلية سيتم استيعابها بشكل مناسب.

(5.6) التقييم :

من أجل تقييم فعالية إطار إدارة المخاطر، يجب على المنظمة :

- قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل دوري مقابل غرضه وخطط التنفيذ والمؤشرات والسلوك المتوقع؛
- تحديد ما إذا كانت تظل مناسبة لدعم تحقيق أهداف المنظمة.

(5.7) التحسين :

(5.7.1) التكيف :

يجب على المنظمة مراقبة إطار إدارة المخاطر وتكييفه باستمرار لمعالجة التغييرات الخارجية والداخلية. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمة تحسين قيمتها.

(5.7.2) التحسين المستمر :

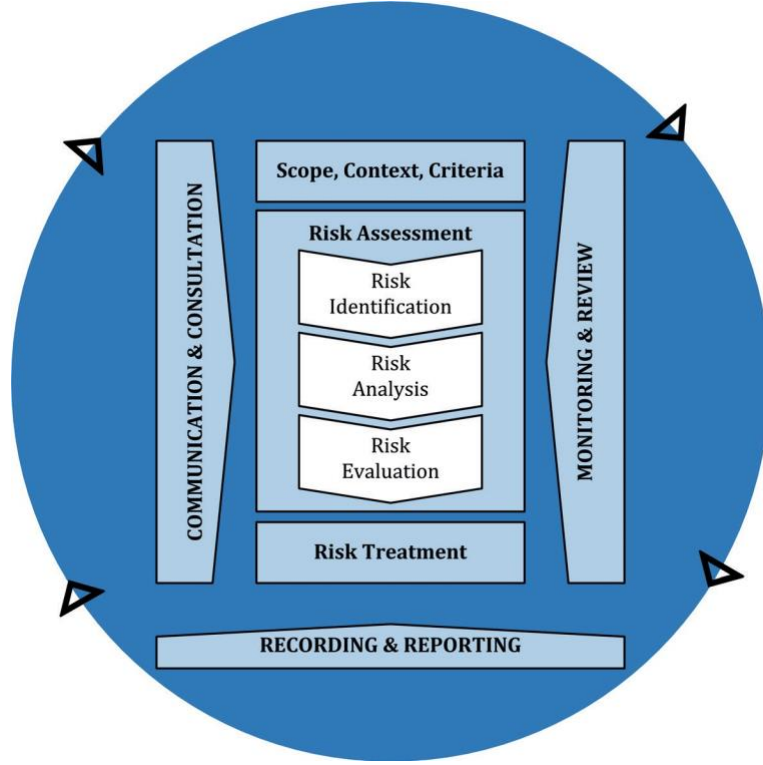
يجب على المنظمة أن تعمل باستمرار على تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر وطريقة تكامل عملية إدارة المخاطر .

ومع تحديد الفجوات أو فرص التحسين ذات الصلة، يجب على المنظمة تطوير الخطط والمهام وإسنادها إلى المسؤولين عن التنفيذ. وبمجرد تنفيذها، ينبغي لهذه التحسينات أن تساهم في تعزيز إدارة المخاطر.

(6) العملية :

(6.1) بشكل عام :

تتضمن عملية إدارة المخاطر التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات والممارسات على أنشطة التواصل والتشاور، وإنشاء السياق وتقييم المخاطر ومعالجتها ومراقبتها ومراجعتها وتسجيلها والإبلاغ عنها. تم توضيح هذه العملية في الشكل 4.



الشكل 4 – العملية

يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة وصنع القرار ومتكاملة في هيكل وعمليات المنظمة. ويمكن تطبيقه على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي أو البرنامجي أو المشروع. يمكن أن يكون هناك العديد من التطبيقات لعملية إدارة المخاطر داخل المنظمة، والتي يتم تخصيصها لتحقيق الأهداف وتتناسب مع السياق الخارجي والداخلي الذي يتم تطبيقها فيه.

وينبغي النظر في الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للسلوك البشري والثقافة خلال عملية إدارة المخاطر. على الرغم من أن عملية إدارة المخاطر غالباً ما يتم تقديمها على أنها عملية تسلسلية، إلا أنها في الواقع عملية متكررة.

6.2 التواصل والتشاور :

الغرض من التواصل والتشاور هو مساعدة أصحاب المصلحة المعنيين على فهم المخاطر والأساس الذي يتم على أساسه اتخاذ القرارات والأسباب التي تتطلب اتخاذ إجراءات معينة. يسعى التواصل

إلى تعزيز الوعي وفهم المخاطر، في حين يتضمن التشاور الحصول على ردود الفعل والمعلومات لدعم عملية صنع القرار. وينبغي أن يؤدي التنسيق الوثيق بين الطرفين إلى تسهيل تبادل المعلومات بشكل واقعي وفي الوقت المناسب وذو صلة ودقيق ومفهوم، مع مراعاة سرية المعلومات وسلامتها وكذلك حقوق الخصوصية للأفراد.

يجب أن يتم التواصل والتشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين المناسبين خلال جميع خطوات عملية إدارة المخاطر.

يهدف التواصل والتشاور إلى :

- الجمع بين مجالات الخبرة المختلفة معًا في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر؛
- التأكد من أخذ وجهات النظر المختلفة في الاعتبار بشكل مناسب عند تحديد معايير المخاطر وعند تقييم المخاطر؛
- توفير معلومات كافية لتسهيل مراقبة المخاطر واتخاذ القرارات؛
- بناء شعور بالشمول والملكية بين المتضررين من المخاطر.

(6.3) النطاق والسياق والمعايير :

(6.3.1) بشكل عام :

الغرض من تحديد النطاق والسياق والمعايير هو تخصيص عملية إدارة المخاطر، مما يتيح تقييم المخاطر الفعال ومعالجة المخاطر المناسبة. يتضمن النطاق والسياق والمعايير تحديد نطاق العملية وفهم السياق الخارجي والداخلي.

(6.3.2) تحديد النطاق :

يجب على المنظمة أن تحدد نطاق أنشطتها لإدارة المخاطر.

بما أن عملية إدارة المخاطر يمكن تطبيقها على مستويات مختلفة (على سبيل المثال، الاستراتيجية أو التشغيلية أو البرنامج أو المشروع أو الأنشطة الأخرى)، فمن المهم أن يكون واضحًا بشأن النطاق قيد النظر، والأهداف ذات الصلة التي يجب مراعاتها ومواءمتها مع الأهداف التنظيمية.

عند التخطيط لهذا النهج، تشمل الاعتبارات ما يلي :

- الأهداف والقرارات التي يتعين اتخاذها؛

- النتائج المتوقعة من الخطوات التي سيتم اتخاذها في هذه العملية؛
- الوقت والموقع والإضافات والاستثناءات المحددة؛
- أدوات وتقنيات تقييم المخاطر المناسبة؛
- الموارد المطلوبة والمسؤوليات والسجلات التي يجب الاحتفاظ بها؛
- العلاقات مع المشاريع والعمليات والأنشطة الأخرى.

6.3.3 السياق الخارجي والداخلي :

السياق الخارجي والداخلي هو البيئة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد أهدافها وتحقيقها .

يجب تحديد سياق عملية إدارة المخاطر من خلال فهم البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة ويجب أن يعكس البيئة المحددة للنشاط الذي سيتم تطبيق عملية إدارة المخاطر عليه.

إن فهم السياق مهم للأسباب التالية :

- تتم إدارة المخاطر في سياق أهداف وأنشطة المنظمة؛
 - العوامل التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للخطر؛
 - قد يكون غرض ونطاق عملية إدارة المخاطر مترابطاً مع أهداف المنظمة ككل .
- يجب على المنظمة إنشاء السياق الخارجي والداخلي لعملية إدارة المخاطر من خلال النظر في العوامل المذكورة في 5.4.1.

6.3.4 تحديد معايير المخاطر :

يجب على المنظمة أن تحدد مقدار ونوع المخاطر التي قد تتحملها أو لا تتحملها، بالنسبة للأهداف . كما ينبغي أن تحدد معايير لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات صنع القرار . وينبغي أن تتماشى معايير المخاطر مع إطار إدارة المخاطر وأن تكون مخصصة للغرض المحدد ونطاق النشاط قيد النظر.

يجب أن تعكس معايير المخاطر قيم المنظمة وأهدافها ومواردها وأن تكون متسقة مع السياسات والبيانات المتعلقة بإدارة المخاطر . وينبغي تحديد المعايير مع الأخذ في الاعتبار التزامات المنظمة وآراء أصحاب المصلحة .

في حين ينبغي وضع معايير المخاطر في بداية عملية تقييم المخاطر، إلا أنها ديناميكية ويجب مراجعتها وتعديلها باستمرار، إذا لزم الأمر.

لتحديد معايير المخاطر، ينبغي النظر في ما يلي :

- طبيعة ونوع حالات عدم اليقين التي يمكن أن تؤثر على النتائج والأهداف (الملموسة وغير الملموسة)؛
- كيف سيتم تحديد وقياس العواقب (الإيجابية والسلبية) والاحتمالية؛ —
- العوامل المرتبطة بالوقت؛
- الاتساق في استخدام القياسات؛ -كيفية تحديد مستوى المخاطرة؛
- كيف سيتم أخذ مجموعات وتسلسلات المخاطر المتعددة في الاعتبار؛ -قدرة المنظمة.

6.4 تقييم المخاطر :

6.4.1 بشكل عام :

تقييم المخاطر هو العملية الشاملة لتحديد المخاطر وتحليل المخاطر وتقييم المخاطر. وينبغي إجراء تقييم المخاطر بشكل منهجي ومتكرر وتعاوني، بالاعتماد على معارف ووجهات نظر أصحاب المصلحة. ويجب أن تستخدم أفضل المعلومات المتاحة، مع استكمالها بمزيد من الاستفسار عند الضرورة.

6.4.2 تحديد المخاطر :

الغرض من تحديد المخاطر هو العثور على المخاطر التي قد تساعد أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها والتعرف عليها ووصفها. تعتبر المعلومات ذات الصلة والمناسبة والحديثة مهمة في تحديد المخاطر .

يمكن للمنظمة استخدام مجموعة من التقنيات لتحديد أوجه عدم اليقين التي قد تؤثر على هدف واحد أو أكثر. وينبغي النظر في العوامل التالية، والعلاقة بين هذه العوامل :

- مصادر المخاطر الملموسة وغير الملموسة؛
- الأسباب والأحداث؛
- التهديدات والفرص؛
- نقاط الضعف والقدرات؛
- التغيرات في السياق الخارجي والداخلي؛
- مؤشرات المخاطر الناشئة؛
- طبيعة وقيمة الأصول والموارد؛
- العواقب وأثرها على الأهداف؛
- القيود المفروضة على المعرفة وموثوقية المعلومات؛

- العوامل المرتبطة بالوقت؛ - التحيزات والافتراضات والمعتقدات لدى المشاركين.

يجب على المنظمة تحديد المخاطر، سواء كانت مصادر لها تحت سيطرتها أم لا. وينبغي الأخذ في الاعتبار أنه قد يكون هناك أكثر من نوع واحد من النتائج، مما قد يؤدي إلى مجموعة متنوعة من النتائج الملموسة أو غير الملموسة.

6.4.3 تحليل المخاطر :

والغرض من تحليل المخاطر هو فهم طبيعة المخاطر وخصائصها، بما في ذلك، حيثما كان ذلك مناسباً، مستوى المخاطر. يتضمن تحليل المخاطر دراسة تفصيلية للشكوك ومصادر المخاطر والعواقب والاحتمالات والأحداث والسيناريوهات والضوابط وفعاليتها. يمكن أن يكون للحدث أسباب وعواقب متعددة ويمكن أن يؤثر على أهداف متعددة.

يمكن إجراء تحليل المخاطر بدرجات متفاوتة من التفاصيل والتعقيد، اعتماداً على الغرض من التحليل، وتوافر المعلومات وموثوقيتها، والموارد المتاحة. يمكن أن تكون تقنيات التحليل نوعية أو كمية أو مزيجاً منها، اعتماداً على الظروف والاستخدام المقصود.

يجب أن يأخذ تحليل المخاطر في الاعتبار عوامل مثل :

- احتمالية الأحداث والعواقب؛
- طبيعة وحجم العواقب؛
- التعقيد والاتصال؛
- العوامل المرتبطة بالوقت والتقلبات؛
- فعالية الضوابط القائمة؛
- مستويات الحساسية والثقة.

قد يتأثر تحليل المخاطر بأي اختلاف في الآراء والتحيزات وتصورات المخاطر والأحكام. وتتمثل التأثيرات الإضافية في جودة المعلومات المستخدمة، والافتراضات والاستثناءات، وأي قيود على التقنيات وكيفية تنفيذها. وينبغي أخذ هذه التأثيرات في الاعتبار وتوثيقها وإبلاغها إلى صناع القرار.

قد يكون من الصعب قياس الأحداث غير المؤكدة إلى حد كبير. يمكن أن يكون هذا مشكلة عند تحليل الأحداث ذات العواقب الوخيمة. في مثل هذه الحالات، يوفر استخدام مجموعة من التقنيات بشكل عام رؤية أفضل.

يوفر تحليل المخاطر مدخلاً لتقييم المخاطر، واتخاذ القرارات بشأن ما إذا كانت المخاطر بحاجة إلى المعالجة وكيف، وحول استراتيجية وطرق معالجة المخاطر الأكثر ملاءمة. توفر النتائج نظرة ثاقبة للقرارات، حيث يتم اتخاذ الخيارات، وتتطوي الخيارات على أنواع ومستويات مختلفة من المخاطر.

6.4.4 (تقييم المخاطر :

الغرض من تقييم المخاطر هو دعم القرارات يتضمن تقييم المخاطر مقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر المحددة لتحديد المكان الذي يلزم فيه اتخاذ إجراء إضافي . يمكن أن يؤدي هذا إلى اتخاذ قرار بما يلي :

- لا تفعل شيئاً آخر؛
- النظر في خيارات معالجة المخاطر؛
- إجراء مزيد من التحليل لفهم المخاطر بشكل أفضل؛
- الحفاظ على الضوابط القائمة؛
- إعادة النظر في الأهداف.

يجب أن تأخذ القرارات في الاعتبار السياق الأوسع والعواقب الفعلية والمتصورة على أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين.

يجب تسجيل نتائج تقييم المخاطر وإبلاغها ومن ثم التحقق من صحتها على المستويات المناسبة للمنظمة.

6.5 (معالجة المخاطر :

6.5.1 (بشكل عام :

الغرض من معالجة المخاطر هو تحديد وتنفيذ خيارات لمعالجة المخاطر . تتضمن معالجة المخاطر عملية متكررة من :

- صياغة واختيار خيارات معالجة المخاطر؛
- تخطيط وتنفيذ معالجة المخاطر؛
- تقييم فعالية هذا العلاج؛
- تحديد ما إذا كانت المخاطر المتبقية مقبولة؛
- إذا لم يكن مقبولا، تناول المزيد من العلاج.

6.5.2 (اختيار خيارات معالجة المخاطر :

يتضمن اختيار الخيار (الخيارات) الأكثر ملاءمة لمعالجة المخاطر موازنة الفوائد المحتملة المستمدة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف مقابل التكاليف أو الجهد أو عيوب التنفيذ .

إن خيارات معالجة المخاطر ليست بالضرورة متنافية أو مناسبة في جميع الظروف . قد تتضمن خيارات معالجة المخاطر واحداً أو أكثر مما يلي :

- تجنب الخطر من خلال اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي يؤدي إلى نشوء الخطر؛ -تحمل المخاطر أو زيادتها من أجل متابعة الفرصة؛
- إزالة مصدر الخطر؛
- تغيير الاحتمالية؛
- تغيير العواقب؛
- تقاسم المخاطر (على سبيل المثال من خلال العقود، وشراء التأمين)؛
- الاحتفاظ بالمخاطر من خلال قرار مستنير .

إن مبررات معالجة المخاطر أوسع من مجرد الاعتبارات الاقتصادية ويجب أن تأخذ في الاعتبار جميع التزامات المنظمة والتزاماتها الطوعية وآراء أصحاب المصلحة. يجب أن يتم اختيار خيارات معالجة المخاطر وفقاً لأهداف المنظمة ومعايير المخاطر والموارد المتاحة.

عند اختيار خيارات معالجة المخاطر، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار القيم والتصورات والمشاركة المحتملة لأصحاب المصلحة وأنسب الطرق للتواصل والتشاور معهم. على الرغم من فعاليتها بنفس القدر، إلا أن بعض علاجات المخاطر يمكن أن تكون مقبولة لدى بعض أصحاب المصلحة أكثر من غيرها.

إن علاجات المخاطر، حتى لو تم تصميمها وتنفيذها بعناية، قد لا تؤدي إلى النتائج المتوقعة ويمكن أن تؤدي إلى عواقب غير مقصودة. يجب أن تكون المراقبة والمراجعة جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ علاج المخاطر لإعطاء ضمان بأن أشكال العلاج المختلفة تصبح وتظل فعالة

يمكن أن تؤدي معالجة المخاطر أيضاً إلى ظهور مخاطر جديدة تحتاج إلى إدارتها.

إذا لم تكن هناك خيارات علاجية متاحة أو إذا كانت خيارات العلاج لا تعدل المخاطر بشكل كافٍ، فيجب تسجيل المخاطر وإبقائها قيد المراجعة المستمرة. يجب أن يكون صناع القرار وأصحاب المصلحة الآخرون على دراية بطبيعة ومدى المخاطر المتبقية بعد معالجة المخاطر. وينبغي توثيق المخاطر المتبقية وإخضاعها للمراقبة والمراجعة، وعند الاقتضاء، لمزيد من العلاج.

6.5.3 إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر :

الغرض من خطط معالجة المخاطر هو تحديد كيفية تنفيذ خيارات العلاج المختارة، بحيث يتم فهم الترتيبات من قبل المشاركين، ويمكن رصد التقدم المحرز في الخطة. يجب أن تحدد خطة العلاج بوضوح الترتيب الذي يجب أن يتم به تنفيذ معالجة المخاطر.

وينبغي دمج خطط العلاج في خطط وعمليات الإدارة في المنظمة، بالتشاور مع أصحاب المصلحة المناسبين.

يجب أن تتضمن المعلومات المقدمة في خطة العلاج ما يلي :

- الأساس المنطقي لاختيار خيارات العلاج، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم الحصول عليها؛
- الأشخاص المسؤولون عن الموافقة على الخطة وتنفيذها؛
- الإجراءات المقترحة؛
- الموارد المطلوبة، بما في ذلك الطوارئ؛
- مقاييس الأداء؛
- القيود؛
- التقارير والمراقبة المطلوبة؛
- عندما يكون من المتوقع اتخاذ الإجراءات والانتهااء منها.

6.6 المراقبة والمراجعة :

الغرض من الرصد والمراجعة هو ضمان وتحسين جودة وفعالية تصميم العملية وتنفيذها ونتائجها . يجب أن تكون المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية لعملية إدارة المخاطر ونتائجها جزءاً مخططاً من عملية إدارة المخاطر، مع تحديد المسؤوليات بوضوح .وينبغي أن تتم المراقبة والمراجعة في جميع مراحل العملية .تشمل المراقبة والمراجعة التخطيط وجمع المعلومات وتحليلها وتسجيل النتائج وتقديم الملاحظات .

وينبغي دمج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس وإعداد التقارير في المنظمة.

6.7 التسجيل وإعداد التقارير :

ينبغي توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة .يهدف التسجيل والإبلاغ إلى :

- توصيل أنشطة ونتائج إدارة المخاطر عبر المنظمة؛
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؛
- تحسين أنشطة إدارة المخاطر؛
- المساعدة في التفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أولئك الذين يتحملون المسؤولية والمساءلة عن أنشطة إدارة المخاطر.

يجب أن تأخذ القرارات المتعلقة بإنشاء المعلومات الموثقة والاحتفاظ بها والتعامل معها في الاعتبار، على سبيل المثال لا الحصر: استخدامها وحساسية المعلومات والسياق الخارجي والداخلي .

يعد إعداد التقارير جزءاً لا يتجزأ من حوكمة المنظمة ويجب أن يعزز جودة الحوار مع أصحاب المصلحة ويدعم الإدارة العليا وهيئات الرقابة في الوفاء بمسؤولياتها. تشمل العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد التقارير، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي :

- اختلاف أصحاب المصلحة واحتياجاتهم ومتطلباتهم المحددة من المعلومات؛
- تكلفة ووتيرة وتوقيت تقديم التقارير؛ -طريقة الإبلاغ؛ -أهمية المعلومات للأهداف التنظيمية وصنع القرار.

الفصل الثالث :

الإطار العملي للبحث

تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بالتعرف على الحالة المدروسة (شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية) و كذلك على نظام إدارة المخاطر في هذه الشركة من خلال القيام بتحليل الفجوة بهدف بيان مدى استعداد الشركة لتطبيق المواصفة 2018 : ISO 31000 و من ثم تقديم حل مقترح للشركة لتطبيق هذه المواصفة من خلال خطة عمل سنوية يرى الباحث بأنها ستساهم في حصول شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية على شهادة 2018 : ISO 31000 .

١. الحالة المدروسة (شركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية) :

لمحة عن الشركة :

بدأت شركة الفاضل للصرافة والحوالات الدولية عام 2010م بمزاولة أعمالها، وفي عام 2015م تحولت الى شركة مساهمة مغفلة خاصة مرخصة من قبل مصرف سورية المركزي بموجب قانون ترخيص المؤسسات المالية، ومع بداية العام 2017م انطلقت الشركة برؤية استراتيجية لمواكبة متطلبات إعادة الإعمار وتلبية وخدمة عملائها أينما كانوا، ومع حلول عام 2018م بدأت الشركة رسمياً بالتوسع وإطلاق فروع جديدة لها داخل الجمهورية العربية السورية والتعاقد مع وكلاء في الداخل والخارج لخدمة متطلبات عملائها الشخصية والتجارية على حد سواء .

لشركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية دور في مكافحة غسل الأموال حيث تلتزم الشركة بمكافحه غسل الأموال والاحتيال وتمويل الإرهاب وتركز سياستها على الامتثال لتعليمات مصرف سورية المركزي وتوصيات هيئة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. تترك الشركة جيداً دورها في العمل مع مختلف القطاعات والهيئات في الجمهورية العربية السورية لوقف غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والاحتيال، ولهذا فإنها تقوم بمراقبه جميع المعاملات بدقة، إذ يتم التعامل مع أي عمليه مشبوهة عبر قسم الالتزام في الشركة وفق قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

مركزها الرئيسي (الإدارة العامة) في دمشق – ساحة المحافظة - شارع الفردوس - جانب سينما الفردوس، أفرع الشركة :

- دمشق – أتسترد المزة – مقابل صالة الجلاء الرياضية.
- ريف دمشق – السيدة زينب (ع) – مقابل المقام – جانب مشفى الصدر.
- ريف دمشق – جرمانا – الشارع العام – مقابل صير هاواي.
- حلب – الفرقان – شارع الأكسبريس – جانب بنك سورية الدولي الإسلامي.
- اللاذقية - شارع 8 آذار – بناء نقابة الصيادلة – مقابل صالة السورية للتجارة.
- بانياس – شارع القدموس – بجانب مؤسسة المياه.
- حماه – ساحة العاصي – شارع القوتلي – مقابل المصرف التجاري السوري.
- درعا – حي الكاشف – شارع الجمهورية – بالقرب من المجمع الحكومي.
- دير الزور – شارع صحارى – مقابل البريد.

غايتها ممارسة أعمال الصرافة وفقاً لأحكام القانون 23 لعام 2006م الخاص بالترخيص لمؤسسات الصيرفة وتعديلاته وتعليماته التنفيذية الصادرة بقرار مجلس النقد والتسليف رقم 201 م. ن / 4 / تاريخ 2006/5/24م والتعليمات والقرارات ذات الصلة وما يطرأ على هذه القوانين والتعليمات من تعديلات وقرارات.

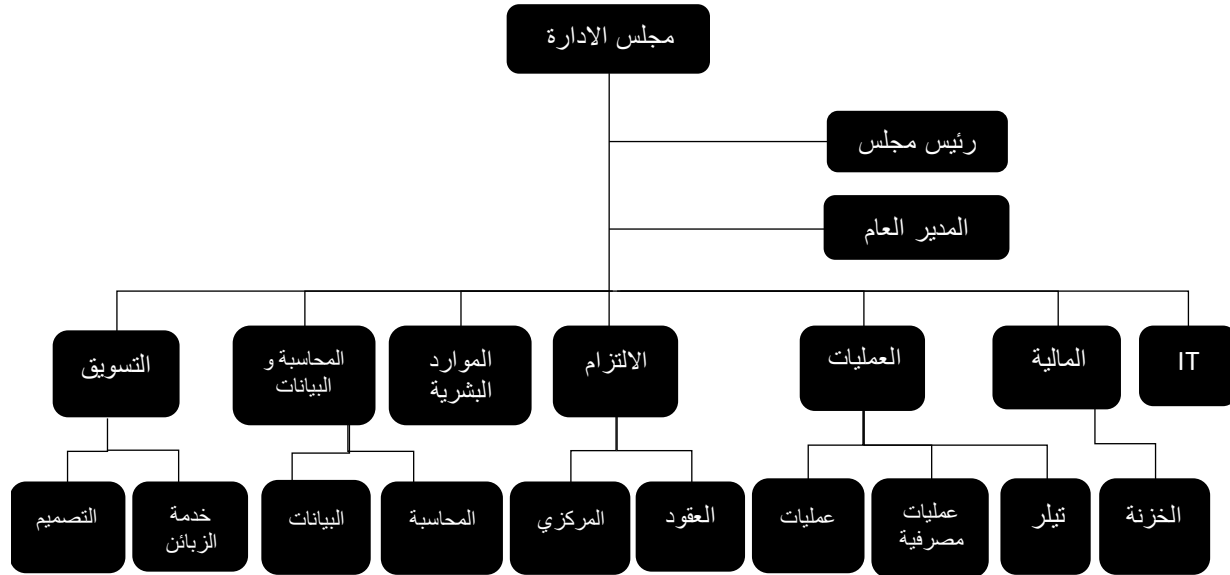
الخدمات التي تقدمها الشركة :

- شراء وبيع العملات الأجنبية.
- الحوالات المالية الدولية.
- الحوالات البنكية.
- الحوالات الداخلية .

أقسام الشركة :

- قسم الموارد البشرية.
- قسم العمليات.
- قسم التسويق.
- قسم المحاسبة والبيانات.
- قسم المالية.
- قسم (IT).
- قسم الالتزام.

البنية التنظيمية لشركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية :



(نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لشركة الفاضل للصرافة والحوالات المالية من الشكل الهرمي الكلاسيكي)

يقوم مجلس الادارة ب :

- وضع خطة عمل سنوية تتضمن أهداف واضحة ومحددة قابلة للتنفيذ.
- توزيع المهام على الادارات بما يضمن تحقيق أهداف الخطة الموضوعية.
- عقد اجتماع كل 15 يوم مع مدراء الأقسام لمناقشة الاجراءات العامة.

١١. نظام إدارة المخاطر في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية :

سنقوم بالتعرف على نظام إدارة المخاطر في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية من خلال القيام بتحليل الفجوة بهدف بيان مدى استعداد الشركة لتطبيق المواصفة ISO 31000 : 2018 :

تحليل الفجوة لمتطلبات المواصفة ISO 31000 : 2018 في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية :

[<https://riskacademy.blog/wp-content/uploads/2019/08/ISO31000-checklist.pdf>]

يوفر ISO31000:2018 إرشادات حول إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات. يمكن تخصيص تطبيق هذه الإرشادات ليناسب أي منظمة وسياقها. 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 عملية صنع القرار ، وهذا يتطلب الدعم من أصحاب المصلحة، وخاصة الإدارة العليا.

الرقم	البند	نعم (مطبق)	لا (غير مطبق)	ملاحظات
5.2 القيادة والالتزام				
ينبغي للإدارة العليا وهيئات الرقابة، حيثما ينطبق ذلك، التأكد من دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية ويجب أن تظهر القيادة والالتزام.				
1	هل يعتقد أصحاب المصلحة الرئيسيون أن إدارة المخاطر تتماشى مع الإستراتيجية والأهداف والثقافة وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها؟	✓		

2	هل هناك بيان أو سياسة لإدارة المخاطر؟	✓	بالتأكيد و يتم تحديثها كلما اقتضت الحاجة
3	هل تظهر الإدارة التزامًا بدمج إدارة المخاطر في جميع العمليات أو أنواع القرارات، مما يمنح فريق المخاطر الموارد والمسؤولية الكافية؟	✓	
4	هل مسؤولية إدارة المخاطر كجزء من أنشطة الأعمال وصنع القرار يتم ايصالها بانتظام من قبل الإدارة العليا إلى الإدارة والموظفين؟	✓	
5	هل هيئات الرقابة واثقة من أن المخاطر قد تم أخذها بعين الاعتبار بشكل مناسب عند تحديد أهداف المنظمة؟	✓	
6	هل يتم عرض المعلومات حول المخاطر وإدارتها في التقارير التي تتلقاها هيئات الرقابة ويتم تضمينها في أي قرارات مهمة يتعين عليهم اتخاذها؟	✓	
7	هل يتم تقديم نتائج تقييمات فعالية إدارة المخاطر المستقلة إلى هيئات الرقابة على أساس منتظم؟	✓	
5.4 التصميم			
عند تصميم إطار لإدارة المخاطر، يجب على المنظمة فحص وفهم سياقها الخارجي والداخلي.			

8	هل تتسق جهود إدارة المخاطر مع البيئة الداخلية والخارجية (تلبية المتطلبات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة)؟	✓	نعم إذ يتم ذلك من قبل إدارة المخاطر عن طريق اجتماعات دورية بالإضافة مجموعات (غروبات) منظمة عبر الانترنت
9	هل تم دمج مبادئ إدارة المخاطر في السياسات والإجراءات الحالية بدلاً من مجرد وجود وثيقة إطارية واحدة مجمعة لإدارة المخاطر؟	✓	
10	هل تم توثيق مسؤولية تحديد المخاطر وتحليلها في ميثاق اللجنة وسياساتها وإجراءاتها وتوصيفاتها الوظيفية؟	✓	
11	هل يمتلك فريق إدارة المخاطر الموارد اللازمة لدمج إدارة المخاطر بشكل فعال في أنشطة الأعمال وصنع القرار؟	✓	
12	هل يتم دمج المعلومات حول المخاطر وإدارتها في التقارير المالية والإدارية الحالية؟	✓	

5.5 التنفيذ

يجب على المنظمة تنفيذ إطار إدارة المخاطر من خلال:

- تطوير خطة مناسبة تتضمن الوقت والموارد.
- تحديد أين ومتى وكيف يتم اتخاذ أنواع مختلفة من القرارات عبر المنظمة ومن يقوم بها.
- تعديل عمليات اتخاذ القرار المعمول بها عند الضرورة.
- التأكد من أن ترتيبات المنظمة لإدارة المخاطر سليمة مفهومة وممارستها بشكل واضح.

13	هل لدى المنظمة خطة لتنفيذ إدارة المخاطر في جميع الأنشطة في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك عملية صنع القرار؟	✓	يتم وضع خطط دورية من قبل إدارة المخاطر بحيث تكون هذه الخطط فعالة و مناسبة لمختلف التطورات
14	هل القرارات والموافقات الهامة التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة لا تتم إلا بعد تحليل المخاطر المرتبطة بهذه القرارات؟	✓	
15	هل يتم دمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط والموازنة والتحفيز وإدارة الأداء بدلاً من وجود عملية مستقلة لإدارة المخاطر؟	✓	
16	هل يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية والغايات ومؤشرات الأداء الرئيسية بناءً على نتائج تحليل المخاطر؟	✓	
17	هل إدارة المخاطر مدمجة في العمليات التشغيلية الأساسية، ويتم تحليل المخاطر بشكل مستمر ضمن الأنشطة التشغيلية عند اتخاذ القرارات؟	✓	
18	هل يتم تنظيم عمليات الدعم الرئيسية (المكتب الخلفي) بطريقة بحيث يتم أخذ المخاطر ومعالجتها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات التشغيلية؟	✓	

19	هل يتم تطبيق اتخاذ القرارات على أساس المخاطر بشكل متنسق عبر الشركات التابعة والموردين الرئيسيين وسلاسل التوريد؟	✓		
20	هل تم تطوير كفاءات إدارة المخاطر في جميع الإدارات الرئيسية؟	✓	بالتأكيد عن طريق اجتماعات دورية أو طارئة و ذلك حسب الحاجة	
21	هل تم دمج كفاءات إدارة المخاطر في برنامج التدريب والتطوير للموظفين، وهل هناك تدريب منتظم على إدارة المخاطر لمستويات الإدارة المختلفة؟	✓		
22	هل تعتبر كفاءات إدارة المخاطر سمة مهمة عند التقدم للوظائف في المنظمة؟	✓	و إن كانت الكفاءات محدودة أو غير كافية ، يتم التدريب عليها بداية لتتناسب مع القسم الشاغر للوظيفة	
23	هل تعتبر أن المنظمة لديها ثقافة قوية مكرسة لاتخاذ القرارات على أساس المخاطر وإدارة المخاطر؟	✓		

5.6 التقييم

من أجل تقييم فعالية إطار إدارة المخاطر، يجب على المنظمة:

- قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل دوري مقابل غرضه وخطط التنفيذ والمؤشرات والسلوك المتوقع.
- تحديد ما إذا كان يظل مناسباً لدعم تحقيق أهداف المنظمة.

		✓	هل تقوم المنظمة بتقييم فعالية إدارة المخاطر وتعديل أساليب إدارة المخاطر على أساس منتظم؟	24
5.7 التحسين				
يجب على المنظمة : • أن تراقب باستمرار وتكيف إطار إدارة المخاطر لمعالجة التغييرات الخارجية والداخلية و من خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمة تحسين قيمتها. • أن تعمل باستمرار على تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر وطريقة تكامل عملية إدارة المخاطر.				
		✓	هل إدارة المخاطر مرنة ومتكيفة مع تغير احتياجات إدارة المخاطر بسبب التغيرات في بيئة الأعمال؟	25
يتم تعديل الخطط سنويا أو كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك		✓	هل تم إجراء تحسينات كبيرة و واضحة ضمن إطار إدارة المخاطر في هذا العام؟	26

يوضح الجدول التالي مدى المطابقة مع متطلبات المواصفة 2018 : ISO 31000 في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية :

العدد الكلي للمتطلبات	نعم (مطبق)	لا (غير مطبق)
26	26	0

و هذا يعني عدم وجود أي فجوة لمتطلبات المواصفة 2018 : ISO 31000 في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية حيث أن نسبة المطابقة مع المتطلبات هي 26/26 أي 100% ، إذ أثبتت الشركة جاهزيتها الكاملة للبدء بالتطبيق الفعلي لعملية الحصول على هذه الشهادة.

III. حل مقترح لشركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية لتطبيق المواصفة الدولية ISO 31000 : 2018 :

الحل المقترح تم التوصل إليه بالتعاون مع الإدارة العليا و مدراء الأقسام و بعض الموظفين في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية ، فهذا الحل عبارة عن خطة عمل سنوية يرى الباحث بأنها ستساهم في حصول الشركة على شهادة 2018 : ISO 31000 :

❖ (الشهر 1) - التحضير والتوعية :

- تكوين فريق مختص في إدارة المخاطر وتعيين مسؤوليات وظيفية.
- إجراء جلسة توعية للموظفين حول أهمية إدارة المخاطر والهدف من الحصول على شهادة ISO 31000 .

❖ (الشهر 2) - تقييم الوضع الحالي :

- تقييم الوضع الحالي لإدارة المخاطر في المؤسسة.
- تحليل المخاطر المعرضة للمؤسسة وتحديد الأولويات.

❖ (الشهر 3) - وضع السياسات والإجراءات :

- وضع سياسة رسمية لإدارة المخاطر وإجراءات تفصيلية لتنفيذها.
- توزيع السياسة والإجراءات على الأقسام ذات الصلة.

❖ (الشهر 4) - التخطيط والتنفيذ :

- تحديد أدوات وتقنيات لتقييم ومراقبة المخاطر.
- تطبيق عملية تقييم المخاطر على عمليات المؤسسة.

❖ (الأشهر 5 و 6 و 7 و 8) التدريب والتوجيه :

- تدريب موظفي المؤسسة على كيفية تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
- توجيه الفرق في تحليل وتقييم المخاطر وتوثيق النتائج.
- وضع السياسات والإجراءات المالية :
 - وضع سياسة رسمية لإدارة المخاطر المالية وإجراءات تفصيلية لتنفيذها.
 - توزيع السياسة والإجراءات على الأقسام ذات الصلة في الشركة.

- تخصيص أدوات الإدارة المالية :
 - تحديد وتنفيذ أدوات وتقنيات لتقييم ومراقبة المخاطر المالية.
 - تطبيق عملية تقييم المخاطر المالية على عمليات الصرافة والحوالات.
- التدريب والتوجيه المالي :
 - تدريب موظفي الشركة على كيفية تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر المالية.
 - توجيه الفرق المالية في تحليل وتقييم المخاطر المالية وتوثيق النتائج.
- مراجعة وتحسين العمليات المالية :
 - إجراء مراجعة دورية لسياسة إدارة المخاطر المالية وتحديثها حسب الحاجة.
 - تحليل النتائج وتحديد فرص التحسين في عمليات إدارة المخاطر المالية.
- التوثيق والتقارير المالية :
 - توثيق جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر المالية وإعداد التقارير المالية المطلوبة.
 - إعداد تقرير تقييم المخاطر المالية للفترة السابقة.

❖ (الشهر 9) - مراجعة وتحسين:

- إجراء مراجعة دورية لسياسة إدارة المخاطر وتحديثها حسب الحاجة.
- تحليل النتائج وتحديد فرص التحسين في عمليات إدارة المخاطر.
- التوثيق والتقارير :
 - توثيق جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر والتقارير المطلوبة.
 - إعداد تقرير تقييم المخاطر للفترة السابقة.

❖ (الشهر 10) - التدقيق الداخلي :

- التجهيز للتدقيق الداخلي :
 - تجهيز المستندات والتقارير المطلوبة للتدقيق الداخلي.
 - تعيين فريق للتدقيق الداخلي.
- إجراء التدقيق الداخلي و تصحيح الانحرافات في حال وجودها لضمان الامتثال لمعايير ISO 31000 .
- توثيق النتائج وتحديد العمليات التصحيحية.

❖ (الشهر 11) - التدقيق الخارجي :

- التحضير للتدقيق الخارجي :
 - تحضير المستندات والبيانات المطلوبة للتدقيق الخارجي.
- استدعاء مراجع خارجي معتمد لإجراء التدقيق الخارجي.
- التعاون مع فريق التدقيق وتقديم المستندات والإجراءات.

❖ (الشهر 12) - التقييم و استلام الشهادة :

- استلام تقرير التدقيق الخارجي ومراجعته.
- تقديم طلب الحصول على شهادة ISO 31000 .
- استلام الشهادة في حالة الامتثال الكامل للمعايير.

IV. النتائج :

توصل البحث إلى ما يلي :

- تبين من خلال تحليل الفجوة لمتطلبات المواصفة 2018 : ISO 31000 في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية أنه لا يوجد أي فجوة إذ كانت نسبة المطابقة لمتطلبات هذه المواصفة هي 26/26 أي 100% .
- أثبتت الشركة جاهزيتها الكاملة للبدء بالتطبيق الفعلي لعملية الحصول على هذه الشهادة.
- تم التوصل إلى حل مقترح بالتعاون مع الإدارة العليا و مدراء الأقسام و بعض الموظفين في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية ، و كان هذا الحل على شكل خطة عمل سنوية يرى الباحث بأنها ستساهم في حصول شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية على شهادة 2018 : ISO 31000 .
- تبين أن كادر شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية مؤهل بشكل كامل في ما يخص مجال إدارة المخاطر.
- تبين وجود فريق إدارة مخاطر ناجح لدى شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية ذو أساس و بنية قوية.
- تبين وجود روابط و خطوط اتصال قوية و واضحة بين مختلف الأقسام و المستويات الإدارية في شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية ، تتسم بالمرونة و انخفاض مستوى البيروقراطية.

.v. التوصيات :

يرى الباحث بأن التوصيات التالية ستكون مفيدة لشركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية :

- البدء بالتطبيق الفعلي لخطة العمل السنوية التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث و الاستمرار فيها للنهائية إلى أن تحصل شركة الفاضل للصرافة و الحوالات المالية على شهادة ISO 31000 .
- الاهتمام بتدريب الموظفين و رفع مؤهلاتهم و تقييمهم بشكل مستمر من أجل مواكبة جميع التطورات الحاصلة في مختلف المجالات بشكل عام و في مجال إدارة المخاطر بشكل خاص بهدف تخفيض نسب الانحرافات الحاصلة و تصحيحها بشكل مستمر و السعي للأمتلية .
- السعي للحصول على شهادات الأيزو الأخرى تدريجيا في المستقبل ، كون الشركة توفر بيئة مناسبة و قوية تساعد على التطوير و التحسين المستمرين.

المراجع :

• المراجع العربية :

- (الامام ، 2022 ، تحليل فجوة تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 الخاصة بإدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية الإنسانية في سورية - دراسة ميدانية على المجلس النرويجي للاجئين NRC)
- (الماضي، 2019 ، تحليل و تطوير واقع معاهد التدريب التقني وفق المواصفة ISO 21001:2018 دراسة حالة معهد تدريب دمشق – الأونروا)
- [<https://ibsacademy.org/article-65-differences-between-iso-certificates.html>]
- [[استشارات الأيزو 31000 لتطبيق نظام إدارة المخاطر | شركة \(RMG \(rmg-sa.com](http://rmg-sa.com)]
- [العاني ، خليل ابراهيم محمود القزاز ، اسماعيل ابراهيم وكوريل ، عادل عبد الملك ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 ، مطبعة الأشقر ، ص12-15، بغداد [2002]
- [<https://fourweekmba.com/ar/ISO-31000>]

• المراجع الأجنبية :

- (Alijovo, 2022, The use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn?)

- (Siddiqi & Darwiyanto & Priyadi, 2023, IT risk management analysis on bank XYZ e-banking service system using ISO 31000) -
- (Asmarawati & Pangeran, 2021, ISO 31000-Based Risk Management and Balanced Scorecard to Improve Company Performance: A Case Study at Indonesian YNK Tour and Travel Company) -
- [Bank, John: The essence of total quality management prentice, hall, 2000, P6] -
- [Evans, j., Applife production and operation management, west Publication Company, 1993, P8] -
- [Fisher, Barry, Developing an Iso 9000 quality system, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996, P12] -
- [Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page Publishers] -
- [<https://riskacademy.blog/wp-content/uploads/2019/08/ISO31000-checklist.pdf>] -
- [Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Wiley] -
- [Morrison, Elizabeth Wolfe, Organizational Citizenshep Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4, 1996, PP 494-495] -

- [Teboul, James, Managing Quality Dynamics, London: Prentice – -
Hall International (UK) Ltd., 1991, 47]
- [Verginas, T., and Alexander, M. “New Webster Dictionary of the -
English Language “, G @ C Merrian Co. Chicago, 1971, P368]
- [IEC 31010, Risk management — Risk assessment techniques] -
- [Risk Management in Projects” by P. W. G. Morris] -
- [Risk Management: Concepts and Applications” by Michael W. Elliott] -
- (Syahputri & Kitri, 2020, Enterprise Risk Management Analysis of Group -
XYZ Based on ISO 31000:2018 Framework)