



خبراء التطوير خطة إدارة المخاطر



2021-2018

1



فلسطين_غزة_يرج الرؤيا_ط 2



+970 28 46683



+970 598806709



www.tatwer.net



info.tatwer.net



خبراء التطوير

المحتوى

الصفحة	المحتوى	#
3	خبراء التطوير	1
4	رؤيتنا - رسالتنا - أهدافنا - قيمنا	2
5	لماذا خبراء التطوير مفاتيح المنافسة خدمات خبراء التطوير	3
6	التوجهات الاستراتيجية	4
7	المقدمة	5
8	أهداف الخطة المسؤوليات والمهام	6
10	منهجية إدارة المخاطر	7
11	نموذج تحديد ووصف المخاطر	8
12	تحديد قيمة المخاطر	
13	درجة احتمالية حدوث الخطر درجة تأثير الخطر على تقديم الخدمة	9
14	قيمة الخطر	10
15	مخاطر غير محتملة مخاطر محتملة	11
16	التقييم والتحكم بالمخاطر	12



خبراء التطوير تأسست شركة كشركة متخصصة في تقديم الحلول التكنولوجية والتدريبية والاستشارية والعمل الحر، في منتصف عام 2013 بفلسطين، وهي حاصلة على التراخيص القانونية وعضو فاعل في العديد من اتحادات تكنولوجيا المعلومات ومنها - اتحاد شركات تكنولوجيا المعلومات - بيتا، وغرفة تجارة غزة، ولها شراكات مع العديد من الجامعات والشركات والمؤسسات المختلفة محلياً ودولياً في مجالات أعمالها المختلفة محلياً ودولياً. كما أن خبراء التطوير تقدم العديد من الخدمات الخاصة بالقطاع التكنولوجي وريادة الأعمال والقانون والصحة، وتمتلك فرق عمل مميزه ومتخصصة في التدريب والاستشارات والحلول التكنولوجية والعمل الحر.

ونفذت العديد من المشاريع المحلية والدولية ولها سابقة أعمال تميزها عن أقرانها.

وايماناً منها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في فلسطين، وبناء القيادات البشرية الفاعلة في مجالات الأعمال المختلفة من خلال خلق مناخ حيوي وراقي للتواصل بين خبرائها متعددي الثقافات والخبرات، فقد تمكنت الخبراء من تأسيس العديد من المشاريع التشغيلية، لتحدهم من البطالة بين الشباب والخريجين بفلسطين.





رؤيتنا:

الخيار الأمثل للريادة والجودة في تقديم الخدمات التكنولوجية والتدريبية والاستشارية والعمل عن بعد محلياً ودولياً.

رسالتنا:

تلتزم خبراء التطوير بتقديم أفضل الكفاءات المهنية والخبرات وجودة عالية في مجال تقديم الخدمات التكنولوجية والتدريبية والاستشارية والعمل عن بعد محلياً ودولياً.

أهدافنا:

- المساهمة في تمكين الأفراد والمؤسسات من خلال تقديم الخدمات التدريبية بناء على احتياجات ومتطلبات السوق وبمعايير الجودة العالمية.
- المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تقديم الاستشارات والحلول التطويرية للمؤسسات.
- تقديم الخدمات التقنية التكنولوجية بجودة عالية وبتكاليف أقل.
- تعزيز ونشر ثقافة العمل عن بعد.
- تمكين الشباب أصحاب المهارات والقدرات الإبداعية بالالتحاق بسوق العمل المحلي والدولي والعمل الحر.
- بناء شبكة علاقات محلية ودولية لتبادل الخبرات والمعرفة العلمية والعملية.

قيمنا:

نعمل وفق مجموعة من القيم الرئيسية التي تمثل أساس تركيزنا، بما يحقق أهدافنا المتمحورة حول النهوض بمسيرة التنمية الشاملة، وتتمحور قيمنا حول:

- الاحترافية في الأداء
- المصداقية والالتزام مع العملاء
- الريادة والابتكار
- الجودة





لماذا خبراء التطوير:

- خدمات وحلول تقنية وتدريبية واستشارية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العميل.
- جودة عالية للخدمات المقدمة.
- أعلى المعايير المهنية والمصداقية.
- فريق من ذوي الخبرات المهنية العالية
- مواكبة التطور.
- تصميمات سريعة وعملية متجاوبة مع جميع الشاشات
- خدمة ودعم العملاء.
- أكواد موثوقة.
- تخصيص متكامل.

مفاتيح المنافسة:

- التنوع والشمول في الخدمات المقدمة من قبل خبراء التطوير.
- خبرة مثبتة وموثوق بها.
- الإبداع والابتكار
- أسعار متميزة وإعدادات مخصصة للعملاء.
- طاقم عمل محترف.
- التطوير المستمر.
- علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

خدمات خبراء التطوير:

- الخدمات التقنية
- الخدمات التدريبية
- الخدمات الاستشارية





التوجهات الاستراتيجية

تم تحديد الأهداف الاستراتيجية لخبراء التطوير للأعوام 2018 – 2021 وهي:

- إدامة المساعدات المالية والفنية.
- إدارة المشاريع الداخلية بكفاءة وفقاً للأولويات.
- بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين.
- التنسيق والتكامل بين البرامج والمشاريع والمبادرات المختلفة في إطار التخطيط التنموي الشامل لخبراء التطوير.
- ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي.
- رفع كفاءة الخدمات المساندة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة.
- تعزيز الشفافية المالية.
- دعم ثقافة التعلم والإبداع والابتكار.
- تعزيز ودعم إدارة المعرفة.
- تطوير الموارد البشرية.
- تبني الممارسات الفضلى في الإدارة.
- توفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات.





المقدمة:

تعتبر ادارة المخاطر جزء أساسي في الادارة الاستراتيجية لأي شركة، وهي العملية التي تحدد فيها الشركة بشكل منهجي المخاطر المرتبطة بنشاطاتها من اجل تحقيق استدامة لكل نشاط من ضمن الانشطة المختلفة ويكون تركيز ادارة المخاطر على تعريف هذه المخاطر وطرق معالجتها، إن هدفها هو اضافة قيمة مستدامة لكافة أنشطة الشركة من خلال الفهم الكامل لكافة العوامل الكامنة لفرص تحقيق الفائدة والتهديدات التي تؤثر على النجاح وتزيد من فرص احتمال النجاح وتخفف من احتمالية الفشل وعدم التأكد من تحقيق اهداف الشركة الكلية.

وتخاطب جميع المخاطر المحيطة بنشاطات الشركة، السابقة، الحاضرة وتعمل على ايجاد حلول وقائية مستقبلاً.

إن تطبيق ادارة المخاطر هو استثمار مربح للشركة لأنها تترجم الاستراتيجية من خلال وضع اهداف على المستوى الاستراتيجي وتحديد المسؤولية مع كل مدير وموظف مسؤولين عن ادارة المخاطر كجزء من وصفهم الوظيفي، بالإضافة الى انها تعزز المصداقية، قياس الأداء وتحفيز الموظفين من خلال زيادة فعالية أداء الشركة.

وعليه فالمخاطر هي: الحدث الذي ينعكس سلبيا ويؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المؤسسية من اجل تنفيذ استراتيجيتها بشكل ناجح.





أهداف الخطة:

ان تصميم وتطوير خطة ادارة المخاطر يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد الشركة بمنهجية وآليات تساهم في استمراريته من خلال تنفيذ نشاطاتها بشكل مستمر ومراقب.
- تقليل النتائج السلبية للمخاطر ان وجدت إلى أقصى حد ممكن.
- تحسين عملية صنع القرار، التخطيط، تحديد الاولويات من خلال فهم شامل لنشاطات بيئة العمل وفرص القوة والتهديدات للشركة.
- المساهمة في الاستغلال الأمثل للموارد وزيادة فعالية العمليات التشغيلية.
- تطوير ودعم الموارد البشرية والقاعدة المعرفية للشركة.

المسؤوليات والمهام:

تقع مسؤولية إعداد أسس خطة ادارة المخاطر على وحدة التطوير المؤسسي والتقييم، وبمشاركة كافة المستويات الادارية في الشركة وبشكل يضمن تكامل الجهود بشكل ايجابي والحد من المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة. فمن الضروري معرفة قدر المشاركة المتوقعة حيث تتوزع المسؤوليات كما هو موضح أدناه:

القيادة العليا: ❖

- المعرفة بأهم المخاطر التي تواجهها الشركة وكيفية مواجهة أي أزمة من قبل الشركة.
- التأكد من تطبيق أسس خطة ادارة المخاطر بفعالية، وتوفير وعي مناسب بهذا الخصوص في كافة الشركة.
- معرفة التأثيرات المحتملة للمخاطر على الشركاء ومدى أهمية ثقتهم بالشركة.
- المصادقة على كافة الاقتراحات، التوصيات او اي اجراءات تصحيحية واتخاذ القرار المناسب بشأنها.





❖ مدراء الوحدات:

- تحديد المخاطر الاستراتيجية التي تقع ضمن مسؤولية وحداتهم، وتأثيراتها المتوقعة على الاداء والتأثيرات المترتبة عليهم من قبل أطراف اخرى.
- تحديد الإجراءات الوقائية والعلاجية لتخفيف والحد من المخاطر والمراقبة المستمرة بتنفيذها.
- تقييم فعالية الإجراءات أعلاه واتخاذ أي إجراء تصحيحي حسب ما هو مناسب.
- تحديد مسؤوليات الموظفين لتنفيذ خطط العمل المتعلقة بالمخاطر.

❖ وحدة التقييم المؤسسي والتقييم:

- الاعداد والاشراف على تطبيق أسس خطة ادارة المخاطر في الشركة حسب الاجراء المعياري لبندود منهجية ادارة المخاطر.
- القيام بعمليات التوعية فيما يتعلق بإدارة المخاطر على مستوى الشركة.
- اصدار التقارير الدورية والمتضمنة الاقتراحات والتوصيات لعلاج المخاطر بالتنسيق مع الوحدات المعنية.
- التأكد من انسجام اسس ادارة المخاطر مع استراتيجيات الشركة وسياساتها على أسس من النزاهة والشفافية من خلال نشرها لموظفي الشركة وتوثيقها عبر ادوات المعرفة المتاحة لزيادة الوعي المؤسسي.

❖ مسؤوليات الموظفين:

- التعرف على اهمية ادارة المخاطر والمعرفة بها كجزء اساسي من ثقافة الشركة.
- إدراك الموظفين بالمسؤولية تجاه المخاطر المترتبة على الموظف.
- الابلاغ بشكل منهجي وسريع عن أي خطر جديد أو فشل في الإجراءات الحالية.
- فهم أهمية دور الموظف في التحسين المستمر والاستجابة لمخاطر الشركة.





منهجية إدارة المخاطر:

تهدف هذه المنهجية الى توضيح الاسس والآليات التي تتبعها الشركة عند تحديد المخاطر المتوقعة والتي تحول دون تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية المؤسسية وتصنيفها وفقا لأهميتها او اقتراح الإجراءات الوقائية والعلاجية وعمل تقارير دورية للإدارة العليا بالتوصيات للتنفيذ والمتابعة.

❖ تحديد الأهداف الاستراتيجية:

في ضوء الأهداف الاستراتيجية والرجوع الى الخطة الاستراتيجية للشركة 2018-2021 تم تحديد مخاطر الشركة الاستراتيجية التي تعيق تحقيق هذه الاهداف بالتشاركية مع كافة مدراء وموظفي الوحدات الادارية بالإضافة الى التغذية الراجعة من منهجية بطاقة الاداء المتوازن والاستبانات الدورية المرتبطة برضا الشركاء ومتلقى الخدمة.

❖ تحديد ووصف المخاطر الاستراتيجية:

تقوم وحدة التطوير المؤسسي والتقييم بالتحضير للاجتماع بالإدارة العليا ومديري الوحدات حيث يتم مناقشة المخاطر الاستراتيجية المقترحة والتي تعيق الشركة من تحقيق اهدافها المؤسسية بالإضافة الى الاجراءات الوقائية والعلاجية ليتم اعتمادها بعد الحصول على التغذية الراجعة من موظفي ومدراء الوحدات لتحديد والاتفاق على المخاطر الاستراتيجية الكلية بعد ان تم تعبئة نموذج تحديد ووصف المخاطر مسبقا، كما هو مبين في الجدول أدناه:



المحور	نموذج تحديد ووصف المخاطر	الهدف المؤسسي /الاستراتيجية	الوحدات التي تساهم في تحقيق الهدف المؤسسي
المتعاملين	إدامة المشاريع	المخالفات القانونية لدى المؤسسات المتعاقدة	وحدة المشاريع
	إدارة المشاريع الخارجي بكفاءة وفقاً للأولويات	ضعف القدرات المؤسسية لدي بعض المتعاقدين	وحدة المشاريع
	بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين	الحاجة الى تفعيل دور الرقابة المالية والإدارية	وحدة التطوير المؤسسي والتقييم
العمليات	تطوير السياسات والبيئة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق النمو الشامل والمستدام	عدم مواكبة التشريعات المتعلقة ببيئة الاعمال والاقتصاد للمستجدات العالمية	وحدة المشاريع / التخطيط
	التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة في إطار التخطيط التنموي	قصور في ترجمة السياسات الى خطط تنفيذية قصيرة ومتوسطة المدى	وحدة المشاريع / التخطيط
	ترسيخ مبادئ الحاكمية الرشيدة	الحاجة الى تفعيل مبادئ الحاكمية الرشيدة	وحدة الشؤون المالية والإدارية، وحدة التطوير المؤسسي والتقييم، وحدة الرقابة المالية والإدارية، وحدة الموارد البشرية.
المالي	تعزيز الشفافية المالية	الحاجة الى تفعيل دور الرقابة المالية والإدارية	وحدة الشؤون المالية والإدارية، وحدة الرقابة المالية والإدارية
القانوني	تعزيز الثقافة القانونية	الحاجة إلى تفعيل الثقافة القانونية	الوحدة القانونية

تحديد قيمة المخاطر:

بناء على المخاطر الاستراتيجية التي تم تحديدها اعلاه، تقوم وحدة التطوير المؤسسي والتقييم باعتمادها من مدراء الوحدات والقيادة العليا لتحديد درجة التأثير واحتمالية حدوث كل خطر مع الوحدة المرتبطة بتحقيق اهدافها المؤسسية، والذي يعكس معرفة واقعية وخبرة عملية في العمليات الرئيسية وبيئة العمل من اجل تقييم فعال للمخاطر لتحديد درجة تأثيره واحتمالية حدوثه وذلك بالرجوع مؤشرات القياس أدناه:

"قيمة الخطر بالنسبة لكل هدف مؤسسي /استراتيجي"

الهدف المؤسسي / استراتيجي	الخطر	احتمالية حدوث الخطر	مدى تأثير الخطر	قيمة الخطر*
إدامة المشاريع	المخالفات القانونية لدى المؤسسات المتعاقدة	2	3	6
إدارة المشاريع الخارجي بكفاءة وفقا للأولويات	ضعف القدرات المؤسسية لدي بعض المتعاقدين	2	3	6
بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين	الحاجة الى تفعيل دور الرقابة المالية والإدارية	1	4	4
تطوير السياسات والبيئة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق النمو الشامل والمستدام	عدم مواكبة التشريعات المتعلقة ببيئة الاعمال والاقتصاد للمستجدات العالمية	2	3	6
التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة في إطار التخطيط التنموي	قصور في ترجمة السياسات الى خطط تنفيذية قصيرة ومتوسطة المدى	1	4	4
ترسيخ مبادئ الحاكمية الرشيدة	الحاجة الى تفعيل مبادئ الحاكمية الرشيدة	1	4	4
تعزيز الشفافية المالية	الحاجة الى تفعيل دور الرقابة المالية والإدارية	1	4	4
تعزيز الثقافة القانونية	الحاجة إلى تفعيل الثقافة القانونية	1	4	4

درجة احتمالية حدوث الخطر		
النتائج	درجة الاحتمال	الدرجة
خطر مؤكد الحدوث، على الاغلب كل مرة	عالي جدا	5
خطر يحدث غالبا، 1 من 10 مرات	عالي	4
خطر يحدث بعض الأوقات، 1 من 100 مرة	متوسط	3
خطر يحدث نادر، 1 من 1000 مرة	منخفض	2
خطر لن يحدث ابدا، 1 من 10000 مرة	متدني	1

درجة تأثير الخطر على تقديم الخدمة		
النتائج	درجة الاحتمال	الدرجة
خطر يؤدي الى انهاء المشروع وهو اساسي لتقديم الخدمة	كارثي	5
خطر له تأثير سلبي ونتائج كبيرة	حاسم	4
خطر يمكن ادارته ولكن يحتاج الى موارد اضافية وجهود ادارية	أساسي	3
خطر يمكن ادارته في ظروف تشغيلية عادية	مهم	2
النتائج يمكن التعامل معها في ظروف تشغيلية عادية	مهم	1


يتم تقدير قيمة كافة المخاطر المذكورة أعلاه بالاستعانة بمصفوفة تقييم الخطر والتي تعتمد الطريقة العلمية الكمية (Quantitative Scientific Method) بالرجوع الى نظرية الاحتمالية Probability Theory حسب المعادلة المذكورة أدناه لتصبح المصفوفة بالشكل أدناه بعد تعبئتها بقيمة المخاطر الاستراتيجية للشركة:

(قيمة الخطر = احتمالية حدوث الخطر × مدى تأثير الخطر)

نموذج مصفوفة تقييم الخطر						
مدى تأثير الخطر	5			15		25
	4			12		
	3		6	9		
	2		4			
	1	1	2	3	4	5
احتمالية حدوث الخطر						

درجة الخطر	مؤشر الخطر
قصوى	25-20
عالي	19-15
متوسط	14-10
منخفض	9-5
متدني	4-1

يتم تحديد احتمالية المخاطر القصوى، العالية، والمتدنية من خلال تحديد المخاطر المحتملة والمخاطر الغير المحتملة كما هو مبين أدناه:

مخاطر غير محتملة Unacceptable Risks				
5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	

مخاطر محتملة Acceptable Risks			
الاجراء المقترح	درجة احتمال الخطر	درجة الخطر	مؤشر الخطر
اتخاذ الاجراء لتخفيف الخطر وجعلها اعلى الاولويات حسب توجيهات القيادة العليا	غير محتمل	قصوى	25-20
	غير محتمل	عالي	19-15
اتخاذ الاجراء لتخفيف الخطر واعلام القيادة العليا	غير محتمل	متوسط	14-10
لا يتم تخفيف الخطر، يكتفى بالسيطرة، المراقبة واعلام الادارة	مقبول	منخفض	9-5
لا يتم تخفيف الخطر، يكتفى بالسيطرة، المراقبة واعلام الادارة	مقبول	متدني	4-1



التقييم والتحكم بالمخاطر:

في حالة حدوث أي من هذه المخاطر، يتم السير بالإجراء العلاجي المناسب والذي تم الاتفاق عليه ويتم متابعة هذا الخطر ضمن خطة عمل متفق عليها وتحديد المسؤولية وفترة انتهاء المهمة بعد تعبئة النموذج المخصص لذلك حسب الإجراء المعياري لمنهجية إدارة المخاطر.

نموذج التقييم والتحكم بالمخاطر				
				الهدف
				الخطر
الاجراءات المقترحة				
التاريخ الفعلي للانتهاء	التاريخ المبرمج للانتهاء	التاريخ المبرمج للابتداء	المسؤولية	الإجراء
التاريخ: _____				
توقيع المدير المعني بالمسؤولية: _____ توقيع موظف وحدة التطوير المؤسسي والتقييم _____				

