



خطة ادارة المخاطر

٢٠٢١ - ٢٠٢٣

جدول المحتويات		
الرقم	الموضوع	الصفحة
١	رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها الجوهرية	٣
٢	الاهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها	٣
٣	الاهداف الاستراتيجية	٤
٤	المقدمة واهداف خطة ادارة المخاطر	٤
٥	المسؤوليات والمهام	٥
٦	منهجية ادارة المخاطر	٧
٧	تحديد ووصف المخاطر الاستراتيجية	٧
٨	تحديد قيمة المخاطر	٨
٩	نموذج تقييم قيمة الخطر	٩
١٠	تحديد احتمالية المخاطر ودرجة تأثيرها	١٠
١١	التقييم والتحكم بالمخاطر	١٢

الرؤية

" الريادة في جودة بضائعنا وتنافسية أسعارنا وانتشارنا الجغرافي "

الرسالة

تعمل المؤسسة الاستهلاكية المدنية على حماية المواطن من ارتفاع الأسعار وتذبذب جودة بعض الأصناف وسد النقص في كمياتها، من خلال دراسة وتحليل احتياجات ورغبات المواطنين من السلع الغذائية والبضائع الاستهلاكية وتوفيرها بأسعار مناسبة وفقاً للمواصفات والمقاييس الأردنية، وبكميات وأوقات تناسب احتياجات المستهلكين مما يحقق غاية المؤسسة من خلال توفير مخزون استراتيجي آمن واحداث توازن واستقرار سعري وكمي وبما يتناسب مع الظروف الاعتيادية والاستثنائية.

القيم الجوهرية

- ١- العمل بروح الفريق
- ٢- الامانة
- ٣- النزاهة
- ٤- التحسين المستمر
- ٥- الشفافية

الاهداف الوطنية

١. إحداث التوازن في الأسواق في حال ارتفاع الأسعار في السوق المحلي بشكل غير مبرر من خلال تعزيز دور المؤسسة الاستهلاكية المدنية والعسكرية
٢. تعزيز الإنتاج المحلي ومستلزمات الأمن الغذائي وزيادة السعات التخزينية في المملكة
٣. تحسين الخدمات المقدمة

الاهداف الاستراتيجية

١. المساهمة في تحقيق الامن الغذائي وحماية المواطن من خلال توفير احتياجاته بجودة عالية واسعار مناسبة.
٢. تحقيق التوازن ما بين الايرادات و النفقات لتعزيز دور المؤسسة
٣. رفع كفاءة الاداء المؤسسي.

المقدمة

تعتبر ادارة المخاطر جزء أساسي في الادارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي العملية التي تحدد فيها المؤسسة بشكل منهجي المخاطر المرتبطة بنشاطاتها من اجل تحقيق استدامة لكل نشاط من ضمن الأنشطة المختلفة ويكون تركيز ادارة المخاطر على تعريف هذه المخاطر وطرق معالجتها.

ان هدفها هو اضافة قيمة مستدامة لكافة أنشطة المؤسسة 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 المؤسسة الكلية، و تخاطب جميع المخاطر المحيطة بنشاطات المؤسسة، السابقة، الحاضرة وتعمل على ايجاد حلول وقائية مستقبلا .

ان تطبيق ادارة المخاطر هو استثمار مربح للمؤسسة لأنها تترجم الاستراتيجية من خلال وضع اهداف على المستوى الاستراتيجي وتحديد المسؤولية مع كل مدير وموظف مسؤولين عن ادارة المخاطر كجزء من وصفهم الوظيفي، بالاضافة الى انها تعزز المصداقية، قياس الاداء وتحفيز الموظفين من خلال زيادة فعالية اداء المؤسسة .

وعليه فالمخاطر هي : - يتم تعريف الخطر على أنه الحدث الذي ينعكس سلبيا ويؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها المؤسسية من اجل تنفيذ استراتيجيتها بشكل ناجح.

أهداف خطة إدارة المخاطر

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

- تزويد المؤسسة بمنهجية وآليات تساهم في استمراريتها 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 للمؤسسة .
- المساهمة في الاستغلال الامثل للموارد وزيادة فعالية العمليات التشغيلية .

• تطوير ودعم الموارد البشرية والقاعدة المعرفية للمؤسسة.

المسؤوليات والمهام

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

القيادة العليا

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

مدراء المديریات والوحدات

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

وحدة التطوير المؤسسي

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

مسؤوليات الموظفين

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

منهجية ادارة المخاطر

تهدف هذه المنهجية الى توضيح الاسس والاليات التي تتبعها المؤسسة عند تحديد المخاطر المتوقعة والتي تحول دون تحقيق المؤسسة لاهدافها الاستراتيجية المؤسسية وتصنيفها وفقا لاهميتها و اقتراح الاجراءات الوقائية والعلاجية وعمل تقارير دورية للادارة العليا بالتوصيات للتنفيذ والمتابعة.

تحديد الاهداف الاستراتيجية :

في ضوء الاهداف الاستراتيجية والرجوع الى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ٢٠٢١-٢٠٢٣ تم تحديد مخاطر المؤسسة الاستراتيجية التي تعيق تحقيق هذه الاهداف بالتشاركية مع كافة مدراء وموظفي المديرية والوحدات الادارية الراجعة والاستبيانات الدورية المرتبطة برضا الشركاء ومتلقى الخدمة .

تحديد ووصف المخاطر الاستراتيجية :

تقوم وحدة التطوير المؤسسي بالتحضير لاجتماع بالإدارة العليا ومديري المديريات والوحدات حيث يتم مناقشة المخاطر الاستراتيجية المقترحة والتي تعيق المؤسسة من تحقيق اهدافها المؤسسية بالإضافة الى الاجراءات الوقائية والعلاجية ليتم اعتمادها بعد الحصول على التغذية الراجعة من موظفي ومدراء المديريات والوحدات لتحديد والاتفاق على المخاطر الاستراتيجية الكلية بعد ان تم تعبئة النموذج الخاص بتحديد ووصف المخاطر مسبقا، كما هو مبين في الجدول أدناه:

المديريات /الوحدات التي تساهم في تحقيق الهدف المؤسسي	الخطر	الاهداف الاستراتيجية			
الادارية/ وحدة شؤون الاسواق/ المستودعات/ الاسواق المستودعات/ الادارية	انقطاع الكهرباء بالاسواق توقف إله التعبئة الخاصة بالحبوب بالمستودعات	المساهمة في تحقيق الامن الغذائي وحماية المواطن من خلال توفير احتياجاته بجودة عالية واسعار مناسبة.	الاول		
الادارية/ وحدة شؤون الاسواق/ المستودعات وحدة الرقابة الداخلية/ المالية / القانونية/ الاسواق	الحرائق السرقا انتشار الاوبئة				
كافة المديريات / الوحدات / الاسواق التجارية/ المستودعات	عدم القدرة على توريد البضائع المتعاقد عليها الكوارث الطبيعية				
الادارية / وحدة شؤون الاسواق / الاسواق/ المستودعات					
التجارية / العطاءات	التغير في اسعار وكميات المواد المشتراة السرقا العجوزا			تحقيق التوازن ما بين الإيرادات والنفقات لتعزيز دور المؤسسة	الثاني
وحدة الرقابة والتفتيش/ القانونية/ الاسواق المالية / وحدة الرقابة الداخلية	عدم القدرة على توريد البضائع المتعاقد عليها ارتفاع تكاليف التمويل الارباك في التدفقات النقدية				
التجارية / المستودعات المالية					
المالية					
كافة المديريات / الوحدات / الاسواق كافة المديريات / الوحدات / الاسواق تكنولوجيا المعلومات /كافة المديريات تكنولوجيا المعلومات	مقاومة التغيير وعدم استجابة الموظفين انخفاض الروح المعنوية والانتماء المهني لدى الموظفين صعوبات الاتصال والتواصل عدم موانمة الانظمة الالية في المؤسسة للتطورات المستقبلية	رفع كفاءة الاداء المؤسسي	الثالث		
كافة المديريات / الوحدات / الاسواق الرقابة الداخلية / الموارد البشرية	عدم المحافظة على وثائق وبيانات المؤسسة فعالية أنظمة الرقابة وتتبع الاداء				
كافة المديريات / الوحدات / الاسواق تكنولوجيا المعلومات	القدرة على تحديد الثغرات وتبني وتنفيذ الخطط العلاجية البرمجيات				
تكنولوجيا المعلومات	تعطل اجهزة الحاسوب				

بناء على المخاطر الاستراتيجية التي تم تحديدها اعلاه، تقوم وحدة التطوير المؤسسي باعتمادها من مدراء المديرية والقيادة العليا لتحديد درجة التأثير واحتمالية حدوث كل خطر مع المديرية 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 الى مؤشرات القياس أدناه:

"قيمة الخطر بالنسبة لكل هدف مؤسسي/ استراتيجي"

قيمة الخطر	مدى تأثير الخطر	احتمالية حدوث الخطر	الخطر	الاهداف الاستراتيجية	
٦	٣	٢	انقطاع الكهرباء بالاسواق	المساهمة في تحقيق الامن الغذائي وحماية المواطن من خلال توفير احتياجاته بجودة عالية واسعار مناسبة	الاول
١٢	٤	٣	توقف آله التعبئة الخاصة بالحبوب بالمستودعات		
١٠	٥	٢	الخرانق		
٤	٤	١	السراقات		
١٥	٣	٥	انتشار الاوبئة		
٩	٣	٣	عدم القدرة على توريد البضائع المتعاقد عليها		
٥	٥	١	الكوارث الطبيعية		
١٦	٤	٤	التغير في اسعار وكميات المواد المشتراة	تحقيق التوازن ما بين الإيرادات النفقات لتعزيز دور المؤسسة	الثاني
٤	٤	١	السراقات		
٤	٢	٢	العجوزات		
٩	٣	٣	عدم القدرة على توريد البضائع المتعاقد عليها		
١٦	٤	٤	ارتفاع تكاليف التمويل		
١٦	٤	٤	الارباك في التدفقات النقدية		
١٠	٥	٢	مقاومة التغيير وعدم استجابة الموظفين	رفع كفاءة الاداء المؤسسي	الثالث
٤	٤	١	انخفاض الروح المعنوية والانتماء المهني لدى الموظفين		
٤	٢	٢	صعوبات الاتصال والتواصل		
١٦	٤	٤	عدم موانمة الانظمة الالية في المؤسسة للتطورات المستقبلية		
٨	٤	٢	عدم المحافظة على وثائق وبيانات المؤسسة		
٤	٢	٢	فعالية انظمة الرقابة وتتبع الاداء		
١٦	٤	٤	القدرة على تحديد الثغرات وتبني وتنفيذ الخطط العلاجية		
١٢	٤	٣	البرمجيات		
١٢	٤	٣	تعطل اجهزة الحاسوب		

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

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

نموذج مصفوفة تقييم الخطر						
(مدى تأثير الخطر)	٥	٥	١٠			٢٥
	٤		٨		١٦	
	٣		٦	٩	١٢	١٥
	٢		٤			١٠
	١					
			١	٢	٣	٤
احتمالية حدوث الخطر						

ومن ثم يتم تطبيق مؤشرات القياس على المصفوفة اعلاه لمعرفة درجة المخاطر (قصوى، عالية، متوسطة، منخفضة، متدنية) حسب الجدول المبين أدناه:

مؤشر الخطر	درجة الخطر
٢٥-٢٠	قصوى
١٩-١٥	عالي
١٤-١٠	متوسط
٩-٥	منخفض
٤-١	متدني

مؤشر الخطر	درجة الخطر	احتمال	الاجراء المقترح
٢٥-٢٠	قصوى	غير محتمل	اتخاذ الاجراء لتخفيف الخطر وجعلها اعلى الاولويات حسب توجيهات القيادة العليا
١٩-١٥	عالي	غير محتمل	اتخاذ الاجراء لتخفيف الخطر وجعلها اعلى الاولويات حسب توجيهات القيادة العليا
١٤-١٠	متوسط	غير محتمل	اتخاذ الاجراء لتخفيف الخطر واعلام القيادة العليا
٩-٥	منخفض	مقبول	لا يتم تخفيف الخطر، يكتفى بالسيطرة، المراقبة واعلام الادارة
٤-١	متدني	مقبول	لا يتم تخفيف الخطر، يكتفى بالسيطرة، المراقبة واعلام الادارة

التقييم والتحكم بالمخاطر :

