



الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر



"وسنحرص خلال المرحلة القادمة، من عمر نهضتنا المتجددة؛ للانتقال بالأداء الحكومي، من مستوى الحلول الاضطرارية، إلى مستوى آخر، أكثر ديمومة، يتم فيه إرساء مجموعة، من الحلول الشاملة، التي تضع النمو الاقتصادي، والاستدامة المالية، ورفاهية المجتمع في أول سلمها."

هيثم بن طارق
- حفظه الله ورعاه -



المحتويات

4	المقدمة
5	المصطلحات و المفاهيم
7	1 مفهوم الخطر
7	2 أهمية إدارة المخاطر
8	2.1 مقومات النجاح
9	2.2 تشكيل فريق عمل
11	3 الإطار العام لإدارة المخاطر
12	4 سجل المخاطر
13	5 خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر
14	5.1 الأدوار والمسؤوليات
14	5.1.1 تحديد الأدوار
15	5.1.2 جدول المسؤوليات
16	5.2 تحديد الخطر
16	5.2.1 تصنيف المخاطر
16	5.3 تحليل وتقييم الخطر
17	5.3.1 تحليل الخطر
17	5.3.2 تقييم الخطر
19	5.3.3 أولوية المخاطر
19	5.4 التعامل مع الخطر
19	5.5 إعداد وتنفيذ خطط الاستجابة
20	5.6 متابعة وقياس خطط الاستجابة
21	5.6.1 متابعة خطط الاستجابة
21	5.6.2 قياس خطط الاستجابة
22	5.6.3 تصعيد الخطر
23	5.7 التحديث النهائي للخطر
23	6 تطوير ومراقبة منظومة إدارة المخاطر
24	الخاتمة

مقدمة

تجاوبًا مع متغيرات الأحداث على الصعيدين العالمي والمحلي ، ونظراً لظهور بعض التحديات المصاحبة التي من شأنها التأثير على إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدات الحكومية، فقد ارتأت الحكومة أن تعير اهتمامها في المسائل والقضايا المتعلقة بإدارة المخاطر من أجل التعامل معها على نحو استباقي فعال لتحقيق الأهداف الوطنية والمؤسسية بما يساهم في تحقيق رؤية عمان 2040 التي تضمنت محور الحوكمة والأداء المؤسسي من ضمن محاورها الرئيسية.

من هذا المنطلق، قامت وزارة المالية بإعداد منظومة لإدارة المخاطر بدءً من عملية البحث والتطوير ثم اعتماد السياسة وانتهاءً بتطبيقها داخل الوزارة كمحرك استراتيجي.

وبهدف نقل التجربة لوحدات الجهاز الإداري للدولة، أعدت الوزارة هذا الدليل لتوفير نظرة شاملة عن إدارة المخاطر والأدوات المستخدمة التي تستند على أفضل الممارسات والمعايير العالمية والإرشادات الرائدة من المنظمة الدولية للمعايير (ISO)، مع أهمية الأخذ بعين الاعتبار اختلاف تنفيذ عمليات إدارة المخاطر وذلك بناءً على طبيعة عمل كل وحدة حكومية.



المصطلحات و المفاهيم

المصطلح	المفهوم
الوحدة	كيان حكومي كالوزارة أو الجهاز أو المجلس أو الشخص الاعتباري العام القائم على إدارة مرفق عام خدمي أو اقتصادي كالهيئة أو المؤسسة العامة وما في حكمها.
رئيس الوحدة	الوزراء ومن في حكمهم ورؤساء الوحدات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة وغيرهم من الشخصيات الاعتبارية العامة التي تمارس اختصاصاتها المخولة بموجب القوانين والمراسيم السلطانية.
الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الرئيسية المرتبطة برؤية ورسالة الوحدة والتي تسعى الوحدة لتحقيقها خلال فترة محددة
الخطط الاستراتيجية	الخطط الشاملة التي تضعها الوحدة، من أجل تحديد كيفية تحقيق أهدافها.
فريق إدارة المخاطر	الفريق المختص بتطبيق منظومة إدارة المخاطر بالوحدة ومتابعتها.
إطار إدارة المخاطر	المحددات الرئيسية لنطاق عمل منظومة إدارة المخاطر.
الأدوار والمسؤوليات	مهام منظومة إدارة المخاطر التي تنفذ من قبل الأطراف المعنية.
لجنة إدارة المخاطر	لجنة تُشكل بقرار من رئيس الوحدة، تكون برئاسة أعلى مستوى وظيفي بعد رئيس الوحدة وعضوية مسؤولي إدارة الخطر، ومدير فريق إدارة المخاطر.
مسؤول إدارة الخطر	المسؤول في التقسيم المعني عن إدارة الخطر.
مساند إدارة الخطر	الممثل الرسمي عن مسؤول إدارة الخطر مع فريق إدارة المخاطر.
سجل المخاطر	مستند يضم جميع البيانات المتعلقة بالمخاطر قبل وبعد تنفيذ خطط الاستجابة.
تصنيف المخاطر	حصر المخاطر ذات الطبيعة المتشابهة وإدراجها ضمن تصنيف موحد.



المصطلحات و المفاهيم

المصطلح	المفهوم
جدول تقييم المخاطر	جدول يستخدم لتقييم المخاطر وتحديد درجة خطورتها.
الاحتمالية	إمكانية وقوع حدث ما في المستقبل.
التأثير	النتائج المتوقعة حدوثها نتيجة لحدوث الخطر.
تصنيف أولوية الخطر	تحديد أهمية الخطر مقارنة بالمخاطر الأخرى بناءً على مستوى ودرجة الخطورة.
خطة الاستجابة	الإجراءات - سواء كانت وقائية أم علاجية - التي تعمل على معالجة الخطر أو الحد من التهديدات الناتجة عن حدوث الخطر.
المخاطر المعتمدة	المخاطر التي تم اعتمادها ولم يتم البدء بتنفيذ خطط استجابتها.
المخاطر المتبقية	المخاطر التي تم البدء بتنفيذ خطط استجابتها وما زالت قيد التنفيذ.
أداة مراقبة المخاطر	أداة استعراضية توضح توزيع المخاطر حسب درجة خطورتها، وحالتها قبل وبعد المعالجة.
جدول قياس فاعلية الإجراءات	جدول يحدد نسبة مدى فاعلية الإجراءات المتخذة للحد من الخطر.
جدول قياس مستويات الخطر	جدول يقيس مدى الحاجة لوضع إجراءات إضافية تدعم خطة الاستجابة.
تصعيد الخطر	إبلاغ رئيس الوحدة في حالة عدم تنفيذ الإجراءات المتخذة أو عدم فاعليتها أو عدة حالات أخرى.

1 مفهوم الخطر

هو حدث مستقبلي غير مؤكد يشكل تهديداً يمنع تحقيق الأهداف ويمكن السيطرة عليه قبل حدوثه من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية و الحد من آثاره واحتمالية حدوثه. يوضح المخطط أدناه وصف الحدث كخطر والحالات التي يصنف بها كمشكلة أو أزمة.

أزمة

- | حدث مؤكد/ غير متوقع
- | الوقت الحالي
- | فقدان السيطرة

مثال: اختلاسات وخسائر مالية بسبب الاختراق

مشكلة

- | حدث مؤكد/ متوقع
- | الوقت الحالي
- | يمكن السيطرة عليه أثناء حدوثه

مثال: تم اختراق الأنظمة المالية للوحدة

خطر

- | حدث غير مؤكد/ متوقع
- | في المستقبل
- | يمكن السيطرة عليه قبل حدوثه

مثال: احتمالية اختراق الأنظمة المالية للوحدة

2 أهمية إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بأنها نهج منظم ومتكامل يعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف الوحدة، والانتقال من رد الفعل القائم على الاستجابة المباشرة إلى الامتثال للنظرة الاستباقية من خلال تحديد المخاطر وتوصيفها وصفاً دقيقاً ووضع آليات احترازية مدروسة للتعامل معها.

وتكمن أهمية إدارة المخاطر في التقليل من حدة المخاطر التي تواجه الوحدة، وذلك من خلال عملية الربط بين احتمال وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة.



أهداف إدارة المخاطر:

- توفير** صورة واضحة لمتخذي القرار عن المخاطر المحتملة
- رفع** مستوى ثقافة الموظفين في الوحدة بإدارة المخاطر و أهميتها
- تكامل** الأدوار بين التقسيمات المعنية بما يسهم في تحقيق سياساتها وأهدافها
- رفع** القدرة والجاهزية للتعافي من المخاطر المحتملة
- ضمان** سير الخطط الاستراتيجية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

2.1 مقومات النجاح

من أجل حصول على النتائج المرجوة من تطبيق منظومة إدارة المخاطر في الوحدة بما يضمن نجاحها، يتم العمل على:

- موائمة أهداف واستراتيجيات إدارة المخاطر مع أهداف الوحدة.
- تبني ثقافة إدارة المخاطر من قبل الوحدة ونشر مبادئها و أنشطتها لموظفي الوحدة.
- اتخاذ إدارة المخاطر كمنظومة مهمة في التخطيط الاستراتيجي للوحدة.
- قيادة أنشطة المخاطر من قبل فريق متخصص يملك المهارات المهنية اللازمة لإدارة أدوات منظومة إدارة المخاطر.
- المرونة في استحداث وتطوير الأدوات المستخدمة بحيث تواكب المتغيرات والمستجدات المحلية والعالمية.
- توفير الدعم اللازم لفريق إدارة المخاطر.



2.2 تشكيل فريق عمل

تتولى الوحدة المطبقة لإدارة المخاطر تشكيل فريق العمل وتحديد أعضائه وتمكينه بالمهارات اللازمة لإعداد وتطوير منظومة إدارة المخاطر مع ضرورة إلمام أعضاء الفريق باختصاصات الوحدة وأهدافها. كما تقوم بتكليف أحد أعضاء الفريق ممن لديه المعرفة ذات الصلة بالمجال لقيادة الفريق وتوجيهه، مع ضرورة توفير الموارد المطلوبة لعمليات التنفيذ وتقديم الدعم والمساندة للفريق بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للوحدة.

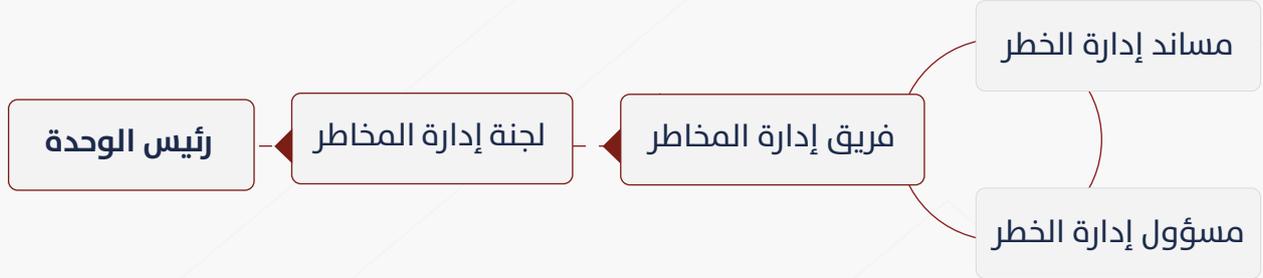
المهارات المطلوبة للفريق:

القدرة على تقديم و تلقي مختلف المعلومات كإيصال الأفكار وتقبل وجهات النظر مع مراعاة الاختلاف والتباين بين الموظفين.	التواصل	مهارات فريق العمل
القدرة على العمل بانسجام مع أعضاء الفريق نحو تحقيق رؤية مشتركة.	العمل الجماعي	
القدرة على تحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات المناسبة على المدى الطويل.	التفكير الاستراتيجي	
القدرة على إنشاء وتحديث الأدوات والتقنيات المناسبة لإدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات الفنية.	المهارات الفنية	

المسؤوليات العامة للفريق:

- 01 التواصل المستمر مع الأطراف المعنية لمنظومة إدارة المخاطر.
- 02 متابعة و مراقبة أداء منظومة إدارة المخاطر.
- 03 إعداد سجل رئيسي لحصر وتضمين كافة البيانات المتعلقة بالمخاطر لاستعراضها في اجتماعات لجنة إدارة المخاطر.
- 04 نشر ثقافة إدارة المخاطر على مستوى الوحدة بشكل مستمر.
- 05 تطوير وتقديم التوصيات لتحسين عمل منظومة إدارة المخاطر بشكل سنوي.
- 06 الاستعانة بالخبرات في مجال إدارة المخاطر لاستمرار تنفيذ المنظومة بكفاءة عالية.

آلية التواصل:



تجدر الإشارة إلى أنّ دقة اتخاذ القرار تعتمد على دقة المعلومات التي يتم تداولها بين الأطراف المعنية (مساند إدارة الخطر، مسؤول إدارة الخطر، لجنة إدارة المخاطر، رئيس الوحدة). حيث يقوم فريق إدارة المخاطر بالتأكد من استمرار عملية التواصل وفقاً للآلية الموضحة أعلاه.

3 الإطار العام لإدارة المخاطر

يتولى الفريق المختص ولجنة إدارة المخاطر تشكيل الإطار العام لنطاق العمل في الوحدة الذي يحتوي على عدد من الإجراءات والتفاصيل، ويتم تحديد الأدوار والمسؤوليات وذلك بهدف حوكمة أنشطة وعمليات إدارة المخاطر وتطبيقها بشكل منهجي وفعال. ويتشكل الإطار من:

الإجراءات المعتمدة من قبل رئيس الوحدة التي تهدف إلى إقرار سياسة إدارة المخاطر كنهج عام في إدارة الوحدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

السياسة العامة

الوثيقة التي تهدف إلى توفير **مبادئ توجيهية** مفصلة تساعد على فهم كيفية التطبيق لمنظومة إدارة المخاطر.

الدليل الإرشادي

المبادئ التي تهدف إلى تنظيم وتحديد **الأدوار والمسؤوليات** لكافة الأطراف المعنية.

الحكومة

المبدأ الذي يهدف إلى **التقيد بالإجراءات** المرتبطة بإدارة المخاطر بشكل مباشر أو غير مباشر.

الالتزام



4 سجل المخاطر

ينشأ الفريق سجل للمخاطر المتعلقة بالوحدة، وذلك لحصر وتضمين كافة البيانات والموارد المتعلقة بالمخاطر في قالب موحد منذ بداية تنفيذ المنظومة ثم توسيع نطاق الحصر والتضمين بمرور الوقت والتحديث على عناصر السجل الرئيسية بشكل دوري بحسب طبيعة عمل الوحدة، ويتكون السجل من العناصر الرئيسية التالية:

تفاصيل الخطر

رمز الخطر	تاريخ الإبلاغ عن الخطر	الهدف الاستراتيجي	وصف الخطر	طريقة التعامل مع الخطر
المسببات	العواقب	نوعية الاستجابة	الأولوية	التاريخ المتوقع لإنهاء الخطر

بعد تنفيذ خط الاستجابة

قبل تنفيذ خط الاستجابة

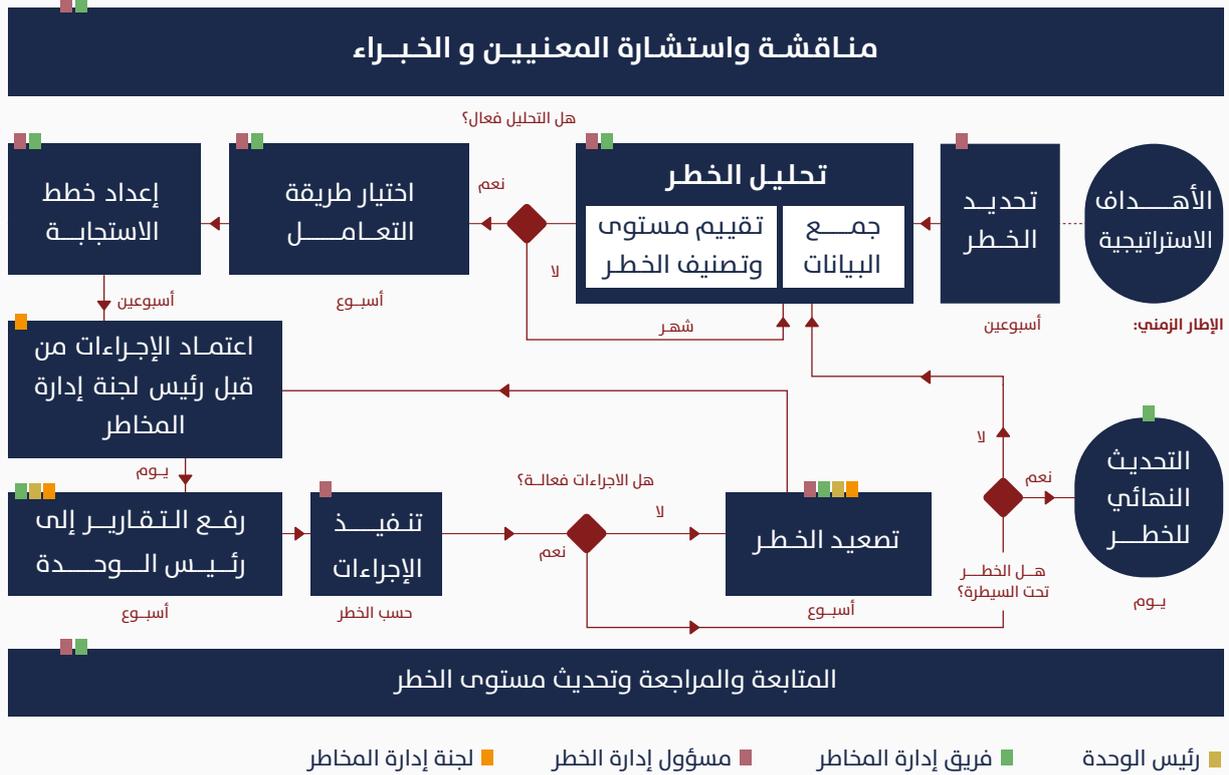
الاحتمالية	التأثير	درجة الخطر المعتمدة	الاحتمالية	التأثير	درجة الخطر المتبقية
------------	---------	---------------------	------------	---------	---------------------

5 خطوات تنفيذ منظومة إدارة المخاطر

مجموعة من الإجراءات الرئيسية التي تتطلبها منظومة إدارة المخاطر في أي وحدة لتتمكن من تحديد وتقييم متابعة المخاطر المحتملة (عدم اليقين) التي يمكن أن تظهر أو تتغير أو تختفي مع التغييرات الخارجية والداخلية للوحدة.

وللتعايش مع طبيعة الخطر المتغيرة، يجب على لجنة إدارة المخاطر توقع وكشف هذه التغييرات والأحداث والإقرار بها، وبالتالي العمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة ووضع خطط استجابة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب -بحسب أفضل الممارسات- للتخفيف من حدة الخطر أو استغلاله عن طريق تحويله إلى فرصة يستفاد منها لتحقيق الأهداف أو تحسين مؤشرات العمل.

يقوم فريق العمل والأطراف المعنية باتباع كافة الخطوات المطلوبة للتعامل مع الخطر، كما يوضح المخطط أدناه مسار عمل منظومة إدارة المخاطر بطريقة مبسطة ومختصرة.



للوصول للنتائج المرجوة من منظومة إدارة المخاطر وضمان كفاءتها وفعاليتها، لابد من:

- الالتزام بتطبيق كافة خطوات عمل إدارة المخاطر.
- الالتزام بإطار زمني محدد لكل خطوة.
- تكيف منظومة العمل مع المتغيرات وتوافقها مع الإجراءات الداخلية والخارجية للوحدة.



5.1 الأدوار والمسؤوليات

5.1.1 تحديد الأدوار

تساهم هذه الأداة في حوكمة تنفيذ منظومة إدارة المخاطر من خلال تحديد الأدوار المتعلقة بمسار عمل المنظومة والقائمين على تنفيذها.

الأطراف المعنية							المهام
العلاقات ذات	المركز الوطني للإصدار المبكر	فريق إدارة المخاطر	إدارة الخطر مساند	إدارة الخطر مسؤول	لجنة ادارة المخاطر	رئيس الوحدة	
تحديد الخطر							
		S	S	R	A		مراجعة الأهداف الاستراتيجية والتأكد من ارتباطها بالخطر
		R	S	A	I		حصر المخاطر
		R	I	S	A	I	اعتماد الخطر
تحليل وتقييم الخطر							
		S	S	R	A		تحليل طبيعة الخطر
		S	S	R	A		تقييم مستوى الخطر
التعامل مع الخطر							
		S	S	R	A		تحديد آلية التعامل مع الخطر
إعداد وتنفيذ خطط الاستجابة							
		S	R	A	S		إعداد خطط الاستجابة
		S	I	I	R	A	اعتماد خطط الاستجابة
		S	A	R	S		تنفيذ خطط الاستجابة
متابعة وقياس الخطط							
		R	S	S	A		متابعة تنفيذ الخطط
		R	S	S	A	I	قياس فاعلية تنفيذ الإجراءات
		R	S	S	A	I	رفع تقرير المتابعة
تصعيد الخطر							
	C	R	S	I	A	I	الإبلاغ عن حالة الخطر
		S	I	I	R	A	اعتماد الإجراءات التصحيحية الفورية
		S	S	R	A	I	تنفيذ الإجراءات التصحيحية المعتمدة
التحديث النهائي الخطر							
		A	S	S			تحديث البيانات في سجل المخاطر

المسؤول: هو الطرف المعني بتنفيذ المهمة.
 المُداسِب (المعتمد أيضاً): هو الطرف المعني عن المهمة بأكملها وما يجب أن يتم إنجازه.
 الداعم: هو الطرف المعني بتقديم المساعدة أثناء تنفيذ المهمة.
 المستشار: هو الطرف المعني بتقديم النصائح القيمة أو الاستشارات التي تساهم في تنفيذ المهمة.
 المُطَّلِع: هو الطرف الذي يجب إبلاغه بإجراءات المهمة.

R
A
S
C
I



5.1.2 جدول المسؤوليات

يمثل الجدول أدناه مسؤوليات التنفيذ للأطراف المعنية بمنظومة إدارة المخاطر بشكل تفصيلي.

رئيس الوحدة	لجنة إدارة المخاطر	فريق إدارة المخاطر	مسؤول إدارة الخطر	مساند إدارة الخطر
تحديد الخطر				
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد الخطة السنوية لإدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في ورش العمل بشكل دوري مع الفريق. اعتماد المخاطر المحتملة. إبداء الرأي حول المسببات وعواقب الخطر على الوحدة. 	<ul style="list-style-type: none"> رصد بيانات المخاطر في قالب واحد. عقد ورش عمل لسفراء المخاطر ولجنة إدارة المخاطر وفقاً لجدول زمني محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> تمثيل التقسيم المعني في لجنة إدارة المخاطر. تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتقسيم. 	<ul style="list-style-type: none"> تمثيل مسؤول إدارة الخطر لدى فريق إدارة المخاطر. الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد لحضور ورش العمل وجلسات العصف الذهني.
تحليل وتقييم الخطر				
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد مستوى التقييم لجميع المخاطر. تصنيف أولوية المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> الاستناد على أدوات تحليل عالمية معترف بها وتحليل الخطر بناءً على نوعية البيانات المتعلقة به. تحليل الجدوى من معالجة الخطر وذلك بمقارنة التكاليف المالية مع النتائج المتوقعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم مستوى الخطورة في ورش العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بتوفير كافة البيانات والتقارير والمؤيدات. تحليل المخاطر بالتعاون مع فريق إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بتوفير كافة البيانات والتقارير والمؤيدات. تحليل المخاطر بالتعاون مع فريق إدارة المخاطر.
التعامل مع الخطر				
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد طريقة التعامل المناسبة مع الخطر. 	<ul style="list-style-type: none"> المساندة في اختيار طريقة التعامل المناسبة مع الخطر. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد طريقة التعامل المناسبة بناءً على بيانات الخطر. 	<ul style="list-style-type: none"> مساندة مسؤول إدارة الخطر في تحديد طريقة التعامل المناسبة مع الخطر. 	<ul style="list-style-type: none"> مساندة مسؤول إدارة الخطر في تحديد طريقة التعامل المناسبة مع الخطر.
إعداد وتنفيذ خطط الاستجابة				
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد خطط الاستجابة 	<ul style="list-style-type: none"> توفير الدعم اللازم في تنفيذ الخطط. اعتماد خطط الاستجابة المقترحة. 	<ul style="list-style-type: none"> التأكد من أن الخطط قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، ذات علاقة، ضمن إطار زمني محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع خطط الاستجابة لكافة المخاطر. تنفيذ خطط الاستجابة بعد الاعتماد من قبل رئيس الوحدة. 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة تنفيذ خطط الاستجابة المعتمدة.
متابعة وقياس الخطر				
<ul style="list-style-type: none"> الاطلاع على تقارير نتائج المتابعة للأداء العام للمخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة تحديثات مستوى المخاطر والإجراءات المتخذة. اعتماد تقرير المتابعة للمخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة تنفيذ الخطط بشكل مستمر. قياس فاعلية الخطط المعتمدة. مراقبة سلوك المخاطر وخطط الاستجابة. رفع تقارير المتابعة بشكل ربع سنوي إلى رئيس الوحدة حول نتائج المتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديث مستوى الخطر بعد تنفيذ خطط الاستجابة. 	<ul style="list-style-type: none"> رفع تقارير لتحديثات مستوى الخطر والإجراءات المتخذة لفريق إدارة المخاطر.
تصعيد الخطر				
<ul style="list-style-type: none"> اعتماد الإجراءات التصحيحية لخطط الاستجابة. 	<ul style="list-style-type: none"> وضع الإجراءات التصحيحية لخطط الاستجابة. 	<ul style="list-style-type: none"> الإبلاغ عن الخطر في الحالات التي تعيق تنفيذ خطط الاستجابة. 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ الإجراءات التصحيحية المعتمدة من قبل رئيس الوحدة. 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المعتمدة من قبل رئيس الوحدة.
التحديث النهائي للخطر				
<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> تحديث البيانات المتعلقة بالمخاطر. أرشفة البيانات في سجل المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> —

5.2 تحديد الخطر

يبدأ مسار العمل بتحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية من خلال عقد جلسات عصف ذهني بين فريق إدارة المخاطر ولجنة إدارة المخاطر للعمل بالآتي:

- مراجعة الأحداث التاريخية المرتبطة بالمخاطر السابقة، للتنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها.
 - حصر وترميز المخاطر وقيدها في السجل المركزي لمخاطر الوحدة.
 - التأكد من ارتباط المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للوحدة.
 - تقدير مدى تقبل أو قدرة الوحدة على تحمل المخاطر، وذلك للاستعداد للمخاطر التي قد تنشأ بحسب البيئة المتغيرة للمخاطر.
- ملاحظة:** يجب إشراك الأفراد الذين لديهم المعرفة الصحيحة باختصاصات وأنشطة الوحدة الداخلية والخارجية والبيئة القانونية والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

5.2.1 تصنيف المخاطر

تختلف طبيعة المخاطر المتعلقة بالوحدة كما هو موضح أدناه:

أمثلة	تصنيف المخاطر
السمعة، الأوضاع الاقتصادية، تطوير الأعمال	مخاطر استراتيجية
البيانات المالية، السيولة، تحصيل الديون	مخاطر مالية
السياسات والاجراءات، الأنظمة والقوانين، الجرائم المالية	مخاطر الالتزام
تفويض الصلاحيات، الهيكل التنظيمي، الضوابط الرقابية الداخلية	مخاطر الحوكمة
إدارة المشاريع، استمرارية الأعمال، الأمن السيبراني	مخاطر تشغيلية

5.3 تحليل وتقييم الخطر

تشمل عملية تحديد مستوى الخطر على تحليل وتقييم وتصنيف أولوية الخطر، وهي كالآتي:

5.3.1 تحليل الخطر

يهدف التحليل إلى فهم أصل الخطر، والذي سيساهم في تحديد احتماليته وتأثير حدوثه
أخذاً في الاعتبار الآتي:

- الوضع الحالي لإجراءات الوحدة في دراسة احتمالية حدوث المخاطر.
- العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الوحدة بما يتعلق بالمخاطر.
- العوامل التي قد تزيد أو تقلل من احتمالية أو تأثير حدوث المخاطر.
- التأثيرات المتوقعة من حدوث الخطر.
- تحليل الجدوى من معالجة الخطر وذلك بمقارنة التكاليف المالية مع النتائج المتوقعة.

5.3.2 تقييم الخطر

تقييم عام للمخاطر وتصنيفها، وذلك من خلال ربط أثر الخطر باحتمالية الحدوث
استعداداً لوضع خطط الاستجابة، باستخدام الأداة الموضحة أدناه لتحديد مستوى الخطر

التأثير					الاحتمالية					
					عدد مرات التكرار					
السمعة	المجتمع	الخدمات الأساسية (عدد القطاعات)	المالي	الزمني (أشهر)	مرة كل عشر سنوات	مرة كل خمس سنوات	مرة كل ثلاث سنوات	مرة كل سنتين	مرة أو أكثر كل سنة	
					النسبة المئوية					
					< %6	%6 - %20	%21 - %50	%51 - %80	> %80	
					1	2	3	4	5	
					مستبعد	غير مستبعد	ممكن	مرجح	مؤكد	
كارثي	5	تضارب على مستوى وطني	> 4	> %15	> 12	5	10	15	20	25
عالي	4	تضارب على مستوى أغلبية المحافظات	4	%11 - %15	10 - 12	4	8	12	16	20
متوسط	3	تضارب على مستوى بعض المحافظات	3	%4 - %10	7 - 9	3	6	9	12	15
منخفض	2	تضارب على مستوى أغلبية الولايات	2	%1 - %3	3 - 6	2	4	6	8	10
منخفض جداً	1	تضارب على مستوى بعض الولايات	1	< %1	< 3	1	2	3	4	5



تُقاس الاحتمالية باستخدام إحدى الطريقتين:

- **عدد مرات التكرار:** هو المرات التي تكرر فيها الخطر والتي يمكن تحديدها من خلال الأحداث والمعطيات السابقة.
- **النسبة المئوية:** هي نسبة احتمالية حدوث الخطر، والتي يمكن تحديدها من خلال الأحداث والمعطيات الحالية والسابقة، وتعتمد في تحديدها على خبرات ومهارات فريق إدارة المخاطر ولجنة إدارة المخاطر بالوحدة واستشارة الخبراء.

يُقاس التأثير باستخدام الدرجة الأعلى من بين:

- **التأثير الزمني:** هو الأثر المترتب على الجانب الزمني.
- **التأثير المالي:** هو نسبة الأثر المترتب على الجانب المالي.
- **التأثير على الخدمات الأساسية:** هو الأثر المباشر على قطاعات الخدمات الأساسية في الدولة.
- **التأثير على المجتمع:** هو الأثر الذي يسببه الخطر على المستوى المجتمعي داخل الدولة.
- **التأثير على السمعة:** هو الأثر المترتب على السمعة الخارجية للدولة.

درجة الخطر المعتمدة:

يتم تحديد درجة الخطر بعد قياس كلاً من الاحتمالية والتأثير باستخدام معادلة:
(درجة الاحتمالية X درجة التأثير).

5.3.3 أولوية المخاطر

يتم استخدام الجدول أدناه لتحديد أولوية الخطر بناء على درجته، وذلك بهدف تسريع تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر ذات التصنيف الأعلى.

جدول تصنيف أولوية المخاطر

درجة الخطر	مستوى الخطورة	الأولوية	الإجراء	تكرار المراجعة
2-1	منخفض جداً	ضعيفة جداً	لا يتطلب اتخاذ أي إجراء	لا يتطلب
4-3	منخفض	ضعيفة	المراقبة حسب الضرورة	بشكل نصف سنوي
8-5	متوسط	متوسطة	المراقبة المستمرة	بشكل ربع سنوي
12-9	مرتفع	عالية	يتطلب اتخاذ إجراءات معالجة	بشكل شهري
25-15	مرتفع جداً	عالية جداً	مطلوب إجراء فوري	بشكل أسبوعي

5.4 التعامل مع الخطر

بعد تحديد وتحليل وتقييم الخطر يتم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معه بحسب طبيعته كما تستخدم طريقة التعامل كأساس لبناء خطط الاستجابة، ويوضح المخطط أدناه الطرق المستخدمة للتعامل مع الخطر:

- تخفيف أثر و/أو احتمالية الخطر بوضع خطط وضوابط.
- نقل مسؤولية إدارة الخطر إلى مسؤول إدارة خطر آخر.
- إنهاء الأنشطة المسببة للخطر في حال كان ضررها أكبر من منفعتها.
- مشاركة مسؤولية إدارة الخطر مع مسؤول إدارة خطر آخر.
- وضع خطط للاستفادة من حدوث الخطر بشكل إيجابي وتحقيق الفرص الممكنة.
- قبول الخطر بمستواه الحالي دون أي معالجة لعدة اعتبارات كارتفاع تكلفة المعالجة بقيمة أعلى من تكلفة أثر الخطر الحالي أو عدم القدرة على تنفيذ أي طرق تعامل أخرى.

تخفيف الخطر

نقل الخطر

تجنب الخطر

مشاركة الخطر

استغلال الخطر

قبول الخطر

طرق التعامل



5.5 إعداد وتنفيذ خطط الاستجابة

يتم إعداد وتنفيذ خطط الاستجابة بناءً على طريقة التعامل مع الخطر المحددة مسبقاً،
أخذاً في الاعتبار الالتزام بالآتي:

- تطبيق منهجية تحديد الأهداف (SMART) العالمية لتكون الخطط محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، ذات علاقة، ضمن إطار زمني محدد.
- تضمن البيانات الأساسية التالية لإعداد خطط الاستجابة.

خطط الاستجابة		
الاستجابة العلاجية	الاستجابة الوقائية	البيان
		رمز الخطر
		وصف الخطر
		التاريخ المتوقع لإنهاء الخطر
		طريقة التعامل
		الإجراءات
		المصادر المتاحة
		الجدول الزمني
		كيفية قياس الأداء
		التحديات وأساليب معالجتها
		الميزانية المطلوبة (إن وجدت)
		النتائج المتوقعة للخطط

- البدء بتنفيذ خطط الاستجابة بعد اعتمادها من قبل رئيس الوحدة وفقاً للأولويات.

5.6 متابعة وقياس خط الاستجابة

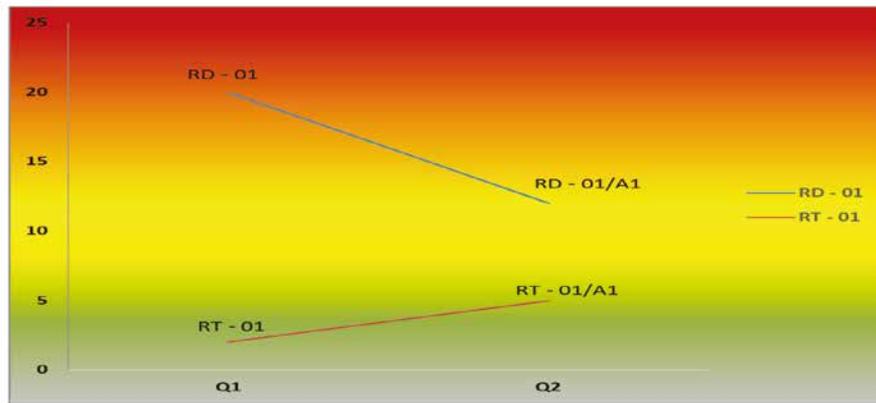
متابعة تنفيذ خط الاستجابة، وقياس مدى الحاجة لتصعيد الخطر.

5.6.1 متابعة خط الاستجابة

- مراجعة تنفيذ الخطط بشكل مستمر.
- مراقبة سلوك المخاطر بعد تنفيذ خط الاستجابة بالاستعانة بأداة مراقبة أداء المخاطر.
- استخدام جداول قياس فاعلية خط الاستجابة المعتمدة.
- رفع تقارير دورية بشكل ربع سنوي إلى رئيس الوحدة حول نتائج المتابعة.

سلوك المخاطر

لمتابعة السلوك العام للمخاطر ذات الأولوية واتخاذ اللازم حول مدى فاعلية الإجراءات المتخذة تستخدم أداة "مراقبة أداء المخاطر" الآتية:



المؤشر	وصف درجة الخطر	درجة الخطر	التأثير	الاحتمالية	وصف الخطر	الفترة الزمنية	رمز الخطر (قبل وبعد الاستجابة)
▼	خطر كارثي مرجح الحدوث	20	5	4	انخفاض التصنيف الإئتماني	Q1 / 2022	RD - 01
	خطر عالي ممكن الحدوث	12	4	3		Q2 / 2022	RD - 01 / A1
▲	خطر منخفض مستبعد الحدوث	2	2	1	مخاطر السيولة	Q1 / 2022	RT - 01
	خطر منخفض جدا مؤكد الحدوث	5	1	5		Q2 / 2022	RT - 01 / A1

5.6.2 قياس خط الاستجابة

يتم قياس فاعلية الإجراءات المتبعة في خط الاستجابة للتعامل مع المخاطر الأساسية، وقياس مستويات المخاطر المتبقية لتحديد مدى الحاجة لوضع إجراءات إضافية تدعم خط الاستجابة.

حالة خط الاستجابة

تحدد حالة خط الاستجابة المعتمدة للمخاطر الأساسية، حيث تصنف الحالة إلى ثلاث مستويات رئيسية موضحة في الشكل التالي:

تم التطبيق



تم تطبيق خط الاستجابة بناءً على الإجراءات الموضحة في الخطة المعتمدة.

قيد الإجراء



يتم العمل على خط الاستجابة، ولا زال العمل جاري كما تم التخطيط له مسبقاً.

لم يتم التطبيق



لم يتم تطبيق خط الاستجابة وتتطلب التصعيد، للعمل بالتوجيهات التصحيحية فوراً.

في حال كانت حالة خط الاستجابة قيد الإجراء كما هو موضح أعلاه، يتم قياس فاعلية الإجراءات المتخذة ومن ثم استخدام جدول مستويات الخطر لتحسين كفاءة الإجراءات.

فاعلية الإجراءات المتبعة

يكون قياس فاعلية الإجراءات المتبعة في خط الاستجابة للتعامل مع المخاطر الأساسية، باستخراج درجة الخطر المتبقية حسب الجدول، والمعادلة أدناه:

أ. جدول قياس فاعلية الإجراءات:

وصف فاعلية الإجراءات	نسبة فاعلية الإجراءات	مستوى فاعلية الإجراءات
تعمل الإجراءات بشكل فعال للغاية وليست بحاجة لأي تحسين	80% فأعلى	ممتاز
تعمل الإجراءات بشكل فعال ولكن قد تكون بحاجة لبعض التحسينات	79% - 60%	جيد
تعمل الإجراءات بشكل مقبول ولكنها بحاجة لبعض التحسين	59% - 40%	متوسط
تعمل الإجراءات بشكل دون المقبول وهي بحاجة للتحسين	39% - 20%	ضعيف
الإجراءات غير فعالة وليست ذات أثر في تخفيف المخاطر	19% - 0%	غير مرضي



ب. معادلة استخراج درجة الخطر المتبقية:

درجة الخطر المتبقية = درجة الخطر المعتمدة* - (نسبة فاعلية الإجراءات X درجة الخطر المعتمدة)
 * درجة الخطر المعتمدة = (درجة الاحتمالية X درجة التأثير)

ج. مستويات الخطر:

تختلف مستويات الخطر والتي توضح مدى الحاجة لوضع إجراءات إضافية تدعم خطط الاستجابة المنفذة للتعامل مع المخاطر المتبقية. ويمكن تحديد مدى الحاجة باستخدام نتيجة درجة الخطر المتبقية -المستخرجة مسبقاً- وذلك في الجدول أدناه:

مستوى الخطر	درجة الخطر المتبقية	الحاجة لإجراءات إضافية
المخاطر المنخفضة	6-1	لا حاجة لوضع أي إجراءات إضافية
المخاطر المتوسطة	10-7	التخطيط لوضع إجراءات إضافية - إن أمكن ذلك - خلال فترة زمنية محددة
المخاطر المرتفعة	15-11	يجب التخطيط لوضع إجراءات إضافية خلال فترة زمنية محددة
المخاطر الشديدة	25-16	يجب وضع إجراءات إضافية بشكل فوري

5.6.3 تصعيد الخطر

يتم تصعيد الخطر برفع تقرير إلى رئيس الوحدة في الحالات الموضحة أدناه، كما يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية الفورية وفقاً لتوجيهاته بعد اعتمادها.

- عدم فاعلية الإجراءات المحددة في خطط الاستجابة المعتمدة.
- تفاقم الخطر لمستويات أعلى يصعب التحكم بها.
- عدم التزام ملاك المخاطر بتنفيذ خطط الاستجابة المعتمدة.
- حالات أخرى تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



5.7 التحديث النهائي للخطر

بعد التأكد من فاعلية خطط الاستجابة للسيطرة على الخطر، وتخفيف حدة تأثيره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة، يتم عمل تحديث نهائي على بيانات ومصادر الخطر وأرشفتها في سجل المخاطر، ليتم الاستفادة منها مستقبلاً.

6 تطوير ومراقبة منظومة إدارة المخاطر

إن الاستمرار في تطوير ومراقبة تطبيق المنظومة سيعزز من جاهزيتها للتعامل مع الظروف المتغيرة، وذلك من خلال:

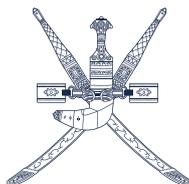
- المرونة في تحديث إجراءات منظومة إدارة المخاطر بما يتوافق مع أهداف وسياسات الوحدة.
- تحديث الإطار العام لمنظومة إدارة المخاطر بشكل مستمر، بما يضمن مواكبته للمتغيرات الخارجية والداخلية للوحدة.
- الإشراف على تنفيذ منظومة إدارة المخاطر وتقييم ومراقبة سلامة تطبيقها.
- التحسين المستمر لأنشطة منظومة إدارة المخاطر.



الخاتمة

تم من خلال هذا الدليل استعراض الأدوات و الإجراءات العملية الأساسية اللازمة لإعداد منظومة فاعلة لإدارة المخاطر يمكن من خلالها التقليل من حدة المخاطر المحتملة وذلك لدعم الوحدات الحكومية عند إعدادها منظومة خاصة بها لإدارة المخاطر، بناءً على أفضل الممارسات العالمية.

إن النتائج المرجوة من إعداد هذا الدليل على مستوى الوحدات الحكومية لا يمكن أن تتحقق إلا بتضافر الجهود، بدءًا بالدعم المباشر من الإدارة العليا بتبني سياسة إدارة المخاطر في الوحدة، وتمكين الفريق المختص بكافة الأدوات اللازمة لممارسة أعماله، فضلاً عن التثقيف والتدريب المستمر للموظفين في مجال إدارة المخاطر، وصولاً إلى ربط أداء منظومة إدارة المخاطر مع أداء الوحدة وموظفيها وإدارتها التنفيذية.



وزارة المالية
Ministry of Finance

للاستفسار يمكنكم التواصل على الهاتف رقم: 24746000
أو البريد الإلكتروني: frm@mof.gov.om
