



وزارة تطوير القطاع العام

الدليل الارشادي لإدارة المخاطر في القطاع العام

تموز 2015

3	مقدمة
4	أهداف الدليل
4	أهمية خطة إدارة المخاطر
6	منهجية بناء خطة إدارة المخاطر
7	المكونات الرئيسية لخطة إدارة المخاطر
12	المتابعة و التقييم
13	مقترح نموذج لإعداد خطة لإدارة المخاطر في القطاع العام

في ظل الوضع الراهن والمتغيرات المتسارعة على الساحة العالمية والمحلية، وتعدد وتشعب المتغيرات والعوامل التي تؤثر على دوائر القطاع العام، تضاعف التركيز على إدارة المخاطر خلال السنوات الأخيرة، وأصبح السؤال المُلح على أذهان الجميع،،، أين تكمن الخطورة..؟ وكيف يمكن التعامل معها والتخفيف من أثرها؟

وقد أصبحت قدرة أي دائرة على التعامل مع المخاطر التي تواجهها مؤشر على كفاءة وفاعلية هذه الدائرة وقياس لدرجة تبينها وتطبيقها لممارسات الحوكمة.

وتعرّف المخاطر على أنها احتمال حدوث وقوع حدث معيّن سيؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو المرحلية " قصيرة المدى" لأي دائرة، وتعرّف تقييم المخاطر على أنها العملية التي يتم بموجبها تحديد المخاطر وقياس درجة المخاطرة الواقعة على الأعمال المراد تحقيقها/ تنفيذها سواء كانت مشروعاً أو هدفاً أو خطوة تنفيذية في مشروع أو أي شيء يراد تنفيذه أو تحقيقه في وقت أو مكان أو كمية أو كيفية معينة، ويكون قياس درجة المخاطرة بقياس مدى التأثير الواقع على تحقيق المراد.

أما إدارة المخاطر فهي العملية التي يتم بموجبها اتخاذ الإجراءات المناسبة لتخفيف وقع الخطر والتقليل من آثاره على النتائج المنتظرة وذلك في ضوء تحليل التكلفة والعائد، والسعي لتحقيق التوازن بين درجة المخاطرة الممكن تحملها ومستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد، كما أنها تشمل عملية تصحيح للسياسات والإجراءات التي سمحت بوقوع تلك المخاطر ببساطة، فإن تقييم وإدارة المخاطر هي عملية من خطوتين: تحديد ما يوجد من مخاطر، ومن ثم التعامل مع هذه المخاطر، وتعتبر خطة إدارة المخاطر لأي عمل مؤشر القياس الذي يمكن من خلاله التنبؤ المسبق بنسبة تحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل، وهي توفر أيضاً مؤشر قياس مسبق لنسب الإنجاز الكلية.

و في الآونة الأخيرة أصبحت الحاجة ملحة لوجود دليل يكون بمثابة مرجعية لدوائر الجهاز الحكومي في مجال إدارة المخاطر ويساعد الدوائر الحكومية في وضع خطط للتعامل مع الظروف ومتغيرات البيئية الداخلية والعوامل الخارجية على حد سواء لضمان توظيف هذه العوامل في تحقيق الأهداف المرسومة لخطتها وبرامجها.

## 2. أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل الى تحقيق ما يلي:

- ✓ مأسسة إدارة المخاطر في عمل المؤسسات والدوائر الحكومية وأخذها بعين الاعتبار في إعداد موازنتها.
- ✓ مساعدة المؤسسات والدوائر الحكومية على بناء خططها الاستراتيجية متبوعة بخطة إدارة مخاطر.
- ✓ توفير وثيقة مرجعية إرشادية يمكن الاستفادة منها في بناء خطط إدارة المخاطر في القطاع العام.
- ✓ تعزيز كفاءة و فاعلية الخطط الاستراتيجية (القطاعية والمؤسسية).
- ✓ نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر.

## 3. أهمية خطة إدارة المخاطر

### ❖ أهداف خطة إدارة المخاطر

- خطة إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي دائرة، وتتضمن الإجراءات التي تتبعها الدائرة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، وتهدف هذه الخطة الى تحقيق ما يلي:
- ✓ زيادة احتمالية النجاح وتخفيض كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف.
  - ✓ التنبؤ بالمخاطر.
  - ✓ إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية.
  - ✓ تسهيل الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بنسب تحقق مؤشرات أداء الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.
  - ✓ المساعدة في تقدير الاحتياجات الطارئة كماً ونوعاً للحيلولة دون إعاقة الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة.
  - ✓ تعظيم الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.

✓ تقليل حجم الخسائر بمختلف أشكالها في حال وقوع حدث معين يؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية أو التنفيذية.

#### ❖ النتائج المتوقعة من العمل بخطة إدارة المخاطر

- ✓ خطة استراتيجية ذات كفاءة وفاعلية عالية.
- ✓ تنفيذ ناجح للخطة الاستراتيجية.
- ✓ توقع مسبق للنتائج ونسب الانجاز.
- ✓ تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

#### ❖ مبررات إعداد خطة إدارة المخاطر

- ✓ عدم تحقيق جميع النتائج المرجوة من الخطط الاستراتيجية.
- ✓ ضعف كفاءة وفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ وجود فجوة بين الموازنة المتوقعة للخطة الاستراتيجية والموازنة الحقيقية عند التنفيذ.
- ✓ تعدد وتشعب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على عمل الدائرة.

#### ❖ أنواع المخاطر

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي دائرة عن عوامل خارجية أو داخلية، وبعض الأخطار قد تنتج عن عوامل داخلية و خارجية معاً، وبالأخص عندما يكون هناك تهديدات خارجية وفي ذات الوقت العديد من نقاط الضعف الداخلية مما يزيد من الأثر السلبي لهذه المخاطر، ويمكن تقسيم المخاطر إلى أنواع عدة أبرزها:

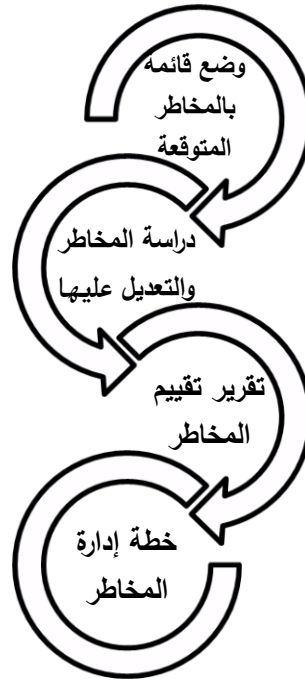
- ✓ مخاطر استراتيجية.
- ✓ مخاطر مالية.
- ✓ مخاطر تشغيلية.
- ✓ مخاطر بيئية.

#### 4. منهجية بناء خطة إدارة المخاطر

##### أ- تشكيل فريق:

تشكيل الفريق، هو الخطوة العملية الأولى لبناء خطة إدارة المخاطر، ويراعى عند تشكيل هذا الفريق أن يكون ممثلاً من جميع المستويات الإدارية والفنية في الدائرة قدر الإمكان. حيث يقوم الفريق بالعمل وفق المنهجية التالية:

- ✓ بناء قائمة تحدد المخاطر المتوقع حدوثها، بحيث تكون موزعة على جميع عناصر الخطة الاستراتيجية للدائرة.
- ✓ ترتيب المخاطر حسب الأولوية وفق احتمالية الحدوث والأثر المحتمل.
- ✓ دراسة وتحليل قائمة المخاطر التي تواجه الدائرة والتعديل عليها.
- ✓ عمل تقرير تقييم المخاطر ومن ثم خطة إدارة المخاطر مرتبطة بالخطة الاستراتيجية.
- ✓ قياس كفاءة وفاعلية خطة إدارة المخاطر عن طريق التغذية الراجعة ومن خلال نسب الإنجاز المتحققة وفق مؤشرات الأداء.



## ب- تحديد المتطلبات المالية لتنفيذ الخطة:

الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المالية عند إعداد الخطة من الأمور الضرورية لإنجاح التنفيذ، حيث ان خطة إدارة المخاطر هي علاج وتقويم لانحرافات في العمل ناجمة عن مؤثرات خارجية أو داخلية، وهذا التقويم يحتاج الى موارد مالية وموارد بشرية تضاف الى تلك الموارد المخصصة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، الأمر الذي يستدعي بكل الحالات مراعاة ذلك عند إعداد الموازنة.

## 5. المكونات الرئيسية لخطة إدارة المخاطر

العمل على إخراج خطة لإدارة المخاطر، يتطلب القيام بالحد الأدنى من الخطوات التالية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة، وهي كما يلي:

### الخطوات التنفيذية لخطة إدارة المخاطر:

- ✓ تحديد الخطر المتوقع.
- ✓ تحديد احتمالية حدوث الخطر المتوقع.
- ✓ تحديد درجة تأثير الخطر.
- ✓ ترتيب المخاطر حسب احتمال قبولها والتعامل معها.
- ✓ وضع خيارات التعامل مع المخاطر.
- ✓ اختيار استراتيجيات التعامل (التدخل).
- ✓ تنفيذ استراتيجيات التدخل.
- ✓ المتابعة.
- ✓ التقويم.
- ✓ التعديل وفقا للتغذية الراجعة.

وللقيام بالخطوات التنفيذية للخطة يمكن استخدام الجداول أدناه للوصول الى خطة إدارة المخاطر وتنفيذها:

أ- قائمة المخاطر المتوقع حدوثها:

تعريف المخاطر باختصار، مثل ذكر اسم الخطر "الشيء الذي نشعر حياله بالقلق"، بحيث يتم تحديد وذكر جميع المخاطر المتوقع حدوثها في الجدول رقم (1)، وتعطى أرقاماً تسلسلية تابعة لأرقام الخطة الاستراتيجية (إن وجدت)، ويراعى ذكر وصف ولو بسيط للخطر.

الرقم التسلسلي للخطر	الموضوع الواقع عليه الخطر	الخطر	وصف الخطر	الاستجابات المقترحة
1	خطوة تنفيذية	موارد بشرية	لا يوجد متخصص لتنفيذ هذه الخطوة	1. استقطاب/ توظيف مختص 2. التعاقد الخارجي 3. دورة تدريبية للموظفين الموجودين
2				
3				

الجدول رقم (1)

ب- يتم ذكر استجابة أو أكثر للتعامل مع الخطر، مع بيان التكلفة المالية لكل حل على حده، وهناك عدة أساليب للتعامل مع الخطر حتى يتسنى اختيار العلاج المناسب للخطر وينفس الوقت ملائم من منظور تحليل التكلفة والعائد. ويكون إما بتقليل احتمالية حدوث الخطر أو بتقليل قوة تأثيره السلبي أو الاثنين معاً.

❖ بعض أساليب التعامل مع المخاطر:

✓ تجنب الخطر.

يتم تجنب المخاطر إذا كانت تكاليف الاستجابة لها أقل من مستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد.



✓ تقليل الخطر.

التقليل من المخاطر يكون في حالة أن تكاليف تجنب الخطر أعلى من مستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد، وأن هناك إمكانية للتقليل من الخطر بتكاليف أقل من مستوى الفائدة العائدة.

✓ قبول الخطر.

في حال تعذر تجنب أو تقليل الخطر يتم القبول به، ويعتبر هذا الأمر مقبولاً لكن مع جاهزية المخطط (الدائرة) للتعامل معه ومعرفتها بالتأثير الذي سيتركه.

ج- يتم ترتيب المخاطر حسب احتمالية حدوثها من خلال الجدول التالي:

يستخدم لتحديد احتمالية وقوع الخطر، منخفضة (1) إلى مرتفعة (5).

رقم الخطر	اسم الخطر	احتمالية حدوث الخطر من 1 إلى 5

جدول رقم (2)

د- يتم تصنيف الأثر المحتمل من الخطر حسب شدته من خلال الجدول التالي:

يستخدم لتحديد الأثر المحتمل، منخفض (1) مرتفع (5).

رقم الخطر	اسم الخطر	شدة أثر حدوث الخطر من 1 إلى 5

جدول رقم (3)

هـ- باستخدام الجدول رقم (4) وبالإستعانة بالجدول رقم (2) والجدول رقم (3) يتم تحديد أولوية الإستجابة للمخاطر، وذلك بضرب قيمة الأثر المحتمل ب قيمة تصنيف المخاطر، وكلما ازداد العدد، كلما ارتفعت أولوية الإستجابة.

نموذج إدارة الخطر رقم .....		احتمالية وقوع الخطر				
		منخفض 1	متوسط 2	عالي 3	عالي جدا 4	الخطر سيقع لا محالة 5
الأثر	عظيم الضرر 5	5	10	يجب مراقبة وإدارة الخطر	إدارة الخطر بحزم	قبول الخطر كخطوة تنفيذية من ضمن المشروع / العمل وذلك بتشاور أصحاب القرار مع فريق العمل و وضع حلول للتعامل مع الأثر الناتج عن وقوعه
	حرج/شديد 4	4	8	يجب مراقبة وإدارة الخطر	يجب مراقبة وإدارة الخطر بحزم	
	حرج 3	3	6	9	12	
	معتدل 2	2	4	6	8	
	محدود/مراقب 1	1	2	3	4	5

جدول رقم (4)

ز- بناء خطة ادارة المخاطر وفق الجدول رقم (5) و هو جدول مختصر للخطة التنفيذية لخطة إدارة المخاطر، ويمكن استخدامه لاحقاً في المتابعة، ويتم تحديد نقطة الاتصال الخاصة بكل خطر بهدف تحديد مسؤولية التنفيذ.

الخطة التنفيذية لإدارة المخاطر								
الرقم التسلسلي	النشاط	المخاطر	تقييم المخاطر		أولوية التعامل مع الخطر	الاجراءات الواجب اتخاذها	نقطة الاتصال	وقت البدء
			احتمالية الوقوع	الأثر				
1	خطوة تنفيذية رقم ..... ...	موارد بشرية	5	5	25	دورة تدريبية للموظفين الموجودين	مدير التطوير	قبل بداية المشروع بـ 30 يوم

جدول رقم (5)

يتم متابعة تنفيذ النشاطات الواردة في خطة إدارة المخاطر بشكل دوري وبما يتناسب مع الأطر الزمنية للإجراءات الواردة فيها، وتقوم الجهة المعنية بالمتابعة في الدائرة بإصدار تقارير متابعة إلى الإدارة العليا بالاستعانة بالجدول (6،7) بحيث يتضمن تقرير المتابعة مقارنة الإجراءات المنفذة على أرض الواقع مع تلك المخطط لها من ناحية، والأطر الزمنية الفعلية والمخطط لها من ناحية أخرى، وفي ضوء التغذية الراجعة والمقارنة بمؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية يتم التعديل واختيار إجراءات تدخل أخرى للاستجابة للمخاطر.

الرقم التسلسلي للخطر	اسم الخطر	النشاط الواقع عليه الخطر	الإجراءات المتخذة	الشخص المسؤول	مؤشرات الأداء للإجراءات على مستوى المخرج	تاريخ البداية	تاريخ النهاية
1	موارد بشرية	خطوة تنفيذية رقم .....	دورة تدريبية للموظفين الموجودين	مدير التطوير	دورة تدريبية لموظفي القسم المسؤول	قبل بداية المشروع بـ 40 يوم	قبل بداية المشروع بـ 30 يوم

جدول رقم (6)

رقم الخطر	اسم الخطر	النشاط الواقع عليه الخطر	مؤشرات الأداء للنشاط	مؤشرات الأداء للإجراءات	الفجوة بين المؤشرات المطلوبة ومؤشرات العلاج	الإجراء المتخذ لسد الفجوة

جدول رقم (7)

وعند مراجعة الخطة الاستراتيجية وتقييمها يتم تقييم خطة إدارة المخاطر، من خلال دراسة ما إذا كان تنفيذ هذه الخطة قد ساهم في رفع نسب الانجاز في تحقيق الخطة الاستراتيجية أو التنفيذية للدائرة، او ساهم في تقليل الخسائر خلال عملية التنفيذ.

نموذج مقترح لإعداد خطة لإدارة المخاطر

في دوائر القطاع العام

## تمهيد

قبل البدء بدراسة أي عمل ووضع خطة إدارة مخاطر له، يجب الأخذ بعين الاعتبار الآتي:

- الهدف الرئيس من إدارة المخاطر هو الوصول الى أبعد ما يمكن من التقليل من تأثير الخطر على الإنجاز.
  - الهدف الرئيس من تقييم المخاطر هو تحديد الى أين يمكن الوصول في الاستجابة لهذه المخاطر.
- والذي يحكم هذين الهدفين هو:

الإجراءات المتخذة في علاج المخاطر يجب أن تكون خاضعة الى تحليل التكلفة والعائد، والسعي لتحقيق التوازن بين درجة المخاطرة الممكن تحملها ومستوى الفائدة العائدة من تحقق المراد.

هناك إدارة لمخاطر القرارات المتخذة من قبل أصحاب القرار وهي أيضاً تخضع الى تحليل التكلفة والعائد، وعادة ما تستخدم في إطار ممارسات الحوكمة

عند البدء بعمل خطة إدارة المخاطر للخطة الإستراتيجية يراعى ذكر مهام المؤسسة التي أنشأت من أجلها وذلك للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية وتحليل البيئة جميعها تصب في هذه المهام.

# النموذج

## المقدمة

شرح مبسط عن طبيعة الدائرة والعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر فيها  
ومسوغات اعداد الخطة وابرز ملامحها.

## منهجية إعداد الخطة

يتم تقديم شرح عن المنهجية التي تم اتباعها في اعداد الخطة والتي تفترض ان تكون ضمن الاطار التالي :-

يقوم الفريق بتحديد الأخطار المتوقع حدوثها لكل بند من بنود الإستراتيجية من هدف استراتيجي أو برنامج أو مشروع الى أن يصل الى الخطوات التنفيذية للمشاريع حيث يتم أيضاً حصر الأخطار المتوقعة على كل خطوة تنفيذية ويتم وضع خيارات التعامل (العلاج) لكل خطر. جدول (1)

يتم تحديد احتمالية حدوث الأخطار بحسب جدول المخاطر. جدول (3) ثم يتم تحديد درجة تأثير الخطر. جدول (4)

ويتم ترتيب المخاطر حسب احتمال قبولها والتعامل معها (أولوياتها) الجدول (5) ثم يتم اختيار استراتيجيات التعامل (التدخل) مع الخطر بحسب الجدول (1)

ومن ثم يتم جمع الخطة التنفيذية في الجدول (6) وتنفيذها بحسب هذا الجدول و تكون متابعة التنفيذ أيضاً من خلال جدول الخطة التنفيذية ويجري قياس نتائج التنفيذ من خلال التأكد من تحقيق مؤشرات الأداء الموضوعة في الخطة الإستراتيجية (وليس خطة إدارة المخاطر) وفي حل وجود أي إنحراف في النتائج المتوقعة التعديل على العلاج المختار في جدول الخطة التنفيذية من خلال جدول المخاطر رقم (1).



## الأخطار المتوقعة حدوثها

الرقم التسلسلي للخطر	الموضوع الواقع عليه الخطر	الخطر	وصف الخطر	الاستجابات	الاستجابة

## احتمالية حدوث المخاطر

رقم الخطر	اسم الخطر	احتمالية حدوث الخطر من 1 الى 5

## تصنيف الأثر المحتمل من الخطر حسب شدته

شدة أثر الخطر من 1 الى 5	اسم الخطر	رقم الخطر

## أولويات التعامل مع الخطر

نموذج إدارة الخطر رقم .....		إحتمالية وقوع الخطر				
		منخفض 1	متوسط 2	عالي 3	عالي جدا 4	الخطر سيقع لا
الأثر	عظيم الضرر 5	5	10			
	حرج/شديد 4	4	8			
	حرج 3	3	6	9	12	
	معتدل 2	2	4	6	8	
	محدود/مراقب 1	1	2	3	4	5

## الخطة التنفيذية

الخطة التنفيذية لإدارة المخاطر								
الاطار الزمني للتنفيذ	نقطة الإتصال	الاجراءات الواجب إتخاذها	أولوية التعامل مع الخطر	تقييم المخاطر		المخاطر	النشاط	الرقم التسلسلي
				الأ ثر	احتمالية الوقوع			

## المتابعة والتقييم

الرقم التسلسلي للخطر	اسم الخطر	النشاط الواقع عليه الخطر	الاجراءات المتخذة	الشخص المسؤول	مؤشرات الأداء للإجراءات على مستوى المخرج	الاطار الزمني المخطط له	الاطار الزمني الفعلي

رقم الخطر	إسم الخطر	النشاط الواقع عليه الخطر	مؤشرات الأداء للنشاط	مؤشرات الأداء للإجراءات	الفجوة بين المؤشرات المطلوبة ومؤشرات العلاج	الإجراء المتخذ لسد الفجوة

على الرغم من كل مما سلف، يجب أن ندرك أنه وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر في إنجاز الأعمال والخطط إلا أنه لا ينصح بإعطائها جل الإهتمام حتى لا تكون عائقاً لنا في التوسع في وضع أهدافنا