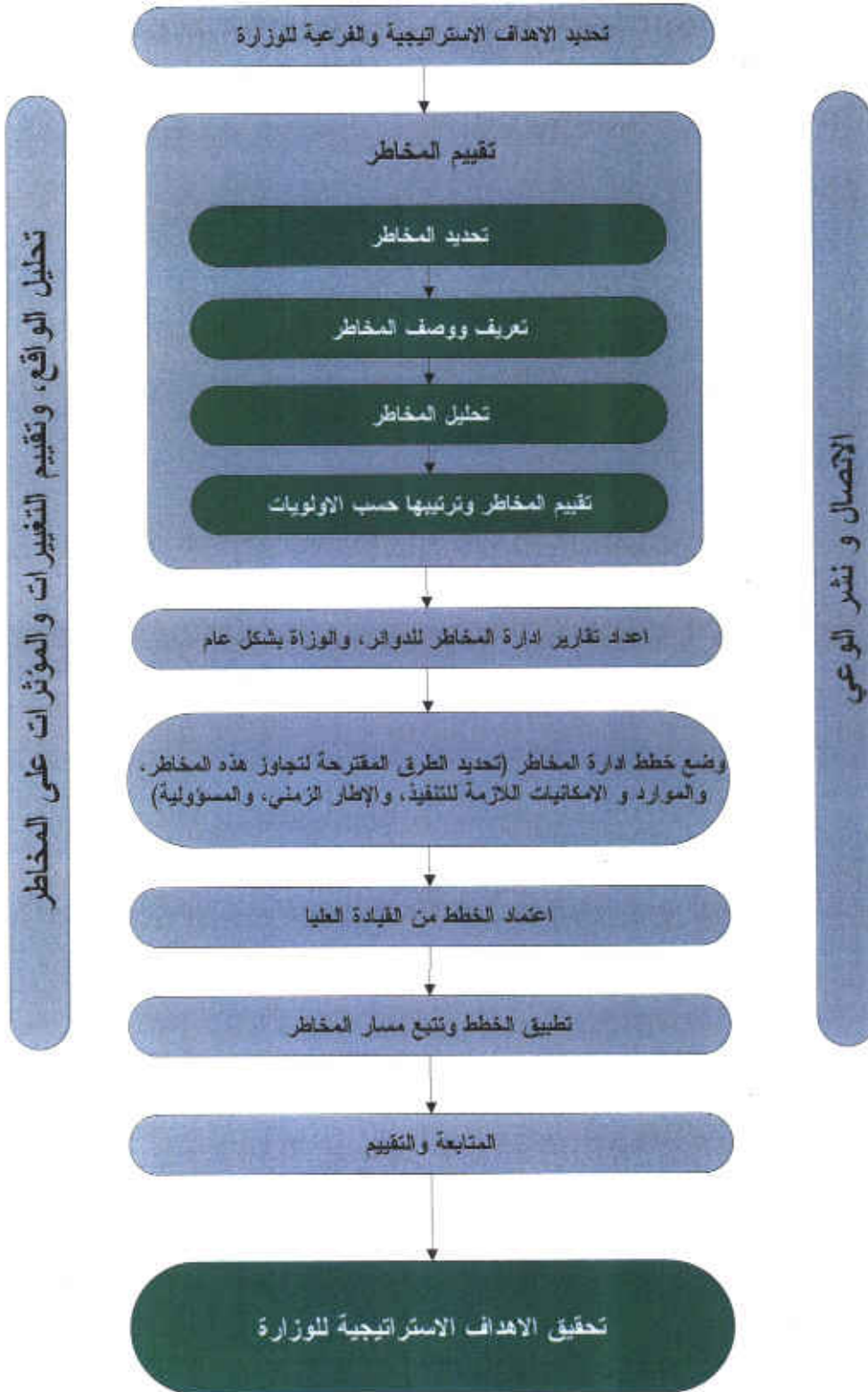




وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار: 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام



وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار: 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام

## المقدمة

يمتاز عصرنا الحالي بالمتغيرات السريعة والمتنوعة مما زاد الضغط على المراكز ذات الطابع القيادي و الإداري حيث الحديث عن الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي، واصبحت والإدارة تعتمد على منهجية الادارة المتغيرة ونجد ان البعض قد ابتعد عن الإشارة الى ادارة المخاطر وإستراتيجية ادارة المخاطر والتعريف بأنواعها ولم تعطى ادوات واليات ادارة المخاطر الأهمية الكافية علماً بان مشروع ادارة المخاطر اصبح اليوم المحرك الاساسي للمؤسسات الناجحة، كما وتعتبر إدارة المخاطر أداة قياسية لكل اداري او قيادي أو مسئول واعي أو عضو لجنة كان في القطاع العام أو الخاص .

وعليه نستطيع تعريف ادارة المخاطر على انها :

عملية قياس أو تتبؤ وتقييم لحدث يشكل عبءة في مسار العمل المؤسسي حالياً أو مستقبلاً ويحول دون تحقيق الاهداف الاستراتيجية المؤسسية، والقيام بتحليل وتصنيف وقياس درجة الخطر وتخطيط الازمة الإستراتيجية لإدارة الخطر الذي تم قياسه ، نحو ضمان تحويل الخطر إلى نقطة أخرى، أو تجنب الخطر، أو تخفيض التأثير السلبي منه .

### 1. الهدف

1. تحديد وفهم المخاطر التي تعيق الوزارة وتقل قدرتها على تحقيق أهدافها.
2. ايجاد نظام شامل لإدارة المخاطر وتقدير قيمتها بناءً على شدة تأثيرها واحتمالية حدوثها وترتيب أولوياتها حسب الأهمية.
3. وضع الخطط والإجراءات الوقائية والعلاجية وخطط الطوارئ للتعامل معها.

### 2. التطبيق

تطبق المنهجية في إدارة كافة المخاطر المحتمل حدوثها والتي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التشغيلية للادارات وبالتالي تتعكس سلبيتها على الأهداف الاستراتيجية للوزارة ومواردها وعملياتها وعلاقتها مع المتعاملين معها.

### 3. التعريفات

- 3-1 **الخطر:** هو الحدث الذي إذا وقع يكون له تأثيرات سلبية على الوزارة ويحول دون تحقيق أهدافها، ويقاس بناءً على درجة تأثيره واحتمالية حدوثه.
- 3-2 **درجة الخطر:** هي تحديد مستوى الخطر بناءً على ربط احتمالية حدوث الخطر مع الآثار المترتبة على حدوثه، وذلك وفق المعادلة: **درجة الخطر = احتمالية حدوثه × شدة تأثيره.**
- 3-3 **تقييم الخطر:** هي العمليات المستخدمة لتحديد أولويات إدارة المخاطر.
- 3-4 **إدارة المخاطر:** هي عملية مستمرة للتعامل مع المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي آلية كشف مبكر للخطر وتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها من حيث احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، ومدى تكرارها وتقييمها

<b>وزارة المالية</b>	
العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام

وترتيبها حسب الأولوية ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة والفعالة وتطبيقها للتقليل من أثر المخاطر المحتملة والوقاية منها قبل حدوثها.

#### 4. المسؤوليات

- 1-4 الإدارات المعنية: وتكون مسؤولة عن تحديد المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها "أهداف الإدارات" وبالتالي أهداف الوزارة بشكل عام، ومن الضروري الالتزام بتطبيق الخطط اللازمة للتعامل معها.
- 2-4 إدارة التخطيط الاستراتيجي: وتكون مسؤولة عن الإشراف على عمل وتخطيط منهجية إدارة المخاطر، و جمع المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف الدوائر والإدارات والخطط المدرجة لإدارة هذه المخاطر، للوصول إلى مجموع المخاطر التي تهدد الوزارة بشكل عام، وإلى خطة عمل عامة وشاملة على مستوى الوزارة لإدارة هذه المخاطر.
- 3-4 القيادة العليا: الالتزام باتخاذ القرارات المتعلقة بخطة إدارة المخاطر، ودعمها وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها.

#### 5. الإجراءات

##### 5-1 نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر في الوزارة

تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بتوعية وتدريب جميع موظفي الوزارة على عملية إدارة المخاطر وشرح وتوضيح مفاهيمها وأهميتها في مواجهة المخاطر التي تهدد الوزارة وتحويل دون تحقيق أهدافه.

##### 5-2 التخطيط لعملية إدارة المخاطر

- 5-2-1 تقوم الوزارة بتحديد الأهداف الاستراتيجية، والمؤسسية التي تسعى لتحقيقها.
- 5-2-2 تقوم الوزارة بتحديد مجال تطبيق عملية إدارة المخاطر في الوزارة (الأهداف وخطط العمل والموارد والعمليات والعلاقات مع المتعاملين والمجتمع المحلي والبيئة).
- 5-2-3 م تقوم الوزارة باختيار أسس وطرق تحديد وتقييم وتحليل المخاطر ووضع الخطط والبرامج التي سيتم اتباعها في عملية إدارة المخاطر.

##### 5-3 تحديد المخاطر التي تهدد الوزارة

- 5-3-1 تقوم كل إدارة بتحديد أهدافها التشغيلية السنوية بوضوح، و تحديد دورها في تطبيق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 5-3-2 تقوم كل إدارة بتعريف وتحديد المخاطر المحتمل حدوثها والتي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهدافها التشغيلية، وذلك بوصف كل خطر محتمل وتحديد مصدره والتهديد الذي ينتج عنه.
- 5-3-3 تقوم كل إدارة باتباع الطريقة الأنسب من الطرق التالية لتحديد المخاطر:
- 5-3-3-1 تحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف:

بهذه الطريقة يتم تحديد كل حدث قد يؤثر سلباً أو يهدد تحقيق أي هدف من أهداف الإدارة، جزئياً أو كلياً.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام

#### 5-3-2 تحديد المخاطر المرتبطة بالبدائل:

في حال وجود عدة بدائل لتحقيق هدف ما، فيتم تحديد كل حدث قد يولد او يؤدي الى إحدى البدائل غير المرغوب فيها لتطبيق الهدف.

#### 5-3-3 تحديد المخاطر حسب التصنيف:

بهذه الطريقة يتم تقسيم مصادر المخاطر المختلفة إلى فئات بالاعتماد على قواعد التصنيف والممارسات العالمية، وبناءً عليها يتم إعداد نموذج استبيان حيث تكشف الإجابة عنه المخاطر المحتملة لكل هدف.

#### 5-3-4 مراجعة قوائم المخاطر العالمية:

لكل قطاع قائمة عامة بالمخاطر المحتمل أن تؤثر على تحقيق أهدافه، وبالتالي هذه الطريقة تمكن الوزارة من مراجعة كل خطر وتحديد إمكانية حدوثه.

### 5-4 تحليل المخاطر

تقوم كل ادارة بتحليل المخاطر التي تم تحديدها من خلال:

5-4-1 تحديد احتمالية حدوث الخطر من (1 - 5) مع ذكر السبب، حيث تمثل القيمة (5) أعلى احتمالية لحدوث الخطر، بينما تمثل القيمة (1) أقل احتمالية، على النحو التالي:

5	4	3	2	1
مؤكد الحدوث تقريبا	المحتمل الحدوث	متوسط الاحتمالية	غير محتمل الحدوث	نادر الحدوث

5-4-2 تحديد شدة تأثير الخطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة في حال حدوثه من (1 - 5) مع ذكر السبب، حيث تمثل القيمة (5) أعلى شدة تأثير، بينما تمثل القيمة (1) أقل شدة تأثير، على النحو التالي:

5	4	3	2	1
بالغ الشدة	عال الشدة	متوسط الشدة	ضعيف الشدة	غير جدير بالاهمية

حساب درجة الخطر والتي تساوي حاصل ضرب احتمالية حدوث الخطر في شدة تأثيره، حسب المعادلة التالية:

درجة الخطر = احتمالية حدوثه × شدة تأثيره (الطريق الأكثر تداولاً بإدارة المشاريع)

غير جدير بالاهمية	ضعيف الشدة	متوسط الشدة	عال الشدة	بالغ الشدة	شدة التأثير
					احتمالية الحدوث
5	10	15	20	25	مؤكد الحدوث تقريبا
4	8	12	16	20	محتمل الحدوث
3	6	9	12	15	متوسط الاحتمالية
2	4	6	8	10	غير محتمل الحدوث

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار: 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام

1	2	3	4	5	نادر الحدوث
● خطر شديد التأثير	● خطر عالي التأثير	● خطر	○ خطر متوسط التأثير	● خطر ذو قيمة	● خطر ضعيف جدا

### 5-5 تقييم المخاطر

5-5-1 تقوم كل ادارة بتقييم درجة كل خطر بناءً على درجة تأثيره واحتمالية حدوثه (حسب المعادلة السابقة)، وهذه العملية تتم بطريقة علمية ودقيقة، وبالاعتماد على المقارنات البنينة مع تحاليل إحصائية سابقة (إن وجدت).

5-5-2 تقوم كل ادارة بترتيب المخاطر حسب الأولوية بناءً على درجتها ونتائج تقييمها، حيث تعطى الأولوية للتعامل مع المخاطر الأكثر احتمالية ولها أكبر شدة تأثير، وتقل الأولوية كلما قلت احتمالية الحدوث وقلت شدة التأثير.

تقييم المخاطرة					
ترتيب مستويات احتمالية المخاطر					
مستوى الاحتمالية	نادر محتمل	احتمال ضئيل	احتمال قليل	احتمال متوسط	احتمال كبير
% النسبة	10	30 - 10	50 - 30	80 - 50	100 - 80
درجة التقييم	1	2	3	4	5
ترتيب مستويات تبعات المخاطر					
المستوى	طفيفة	متوسطة	مهمة	خطيرة	كارثية
درجة التقييم	1	2	3	4	5

Team Power International 2009

## وزارة المالية

العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام

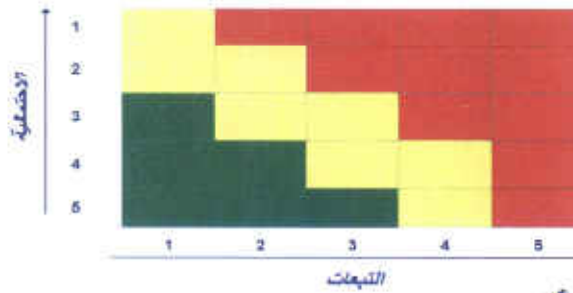
### تقييم المخاطرة

#### تصنيف تبعات المخاطر

نوع درجة التقييم	السلامة	الامن	البيئة	التمال والاقتصاد	السمعة والجوانب القانونية
1	اصابات طفيفة	خرق بسيط لأمن المعلومات	اضرار محلية قصيرة المدى	أقل من 3 مليون درهم	إشعار تحسين، إشعار طفيف بالسمعة المحلية
2	اصابات بليغة	خرق مسجل لأمن المعلومات	اضرار اقليمية قصيرة المدى	من 3-9 مليون درهم	إشعار منع، اضرار جسيم بالسمعة المحلية
3	ضحية واحدة	مقاضاة	اضرار محلية طويلة المدى	أكثر من 9 مليون درهم	مقاضاة بالقرابة المالية، تغطية (اعلامية محلية مضادة
4	عدة ضحايا	اتهام بالخرافات امنية	اضرار واسعة طويلة المدى	أكثر من 50 مليون درهم	اتهام مدراء بالقتل او الاحتيال او ما شاكل، تغطية اعلامية دولية مضادة - لفترة قصيرة
5	ضحايا متعددين	ادانة متطرفة بالخرافات الامن	اضرار دائمية واسعة	أكثر من 100 مليون درهم	ادانة مدراء بالقتل او الاحتيال او ما شاكل، تغطية اعلامية دولية مضادة - أكثر من سنة

### تقييم المخاطرة

#### مصفوفة الاحتمالية والتبعات



Team Power International 2009



<b>وزارة المالية</b>	
العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام

### ضبط المخاطر

**اجراءات ضبط وتخفيف المخاطر**

**علامة حمراء**

ازالة السبب الرئيسي للمخاطرة  
تقليل الضرر وتخفيف الاثر  
التفحص من الجهات

**علامة صفراء**

بناء درع واقى جيد من وسائل الرقابة والسيطرة  
تحسين وسائل الرقابة  
مراجعة الارشاع والإبلاغ عنها

**علامة خضراء**

المراقبة والصيانة الدورية  
المعارة بتحسين العمليات  
اجراء تحقيق منتظم للعمليات للتأكد من سلامتها

Team Power International 2009

### تقييم المخاطرة

**مستوى تقييم الرقابة**

النوع	اكثر من اللازم	مثالية	كافية	غير كافية
المستوى	وسائل الرقابة تتجاوز المستوى المطلوب لإدارة المخاطر	وسائل الرقابة صلبة وشاملة وتتناسب مع المخاطر، وإن جمع الآلة والشواهد تشير إلى أنها تعمل حسب ما مطلوب	وجود نوع من النقص في وسائل الرقابة - غير أن ذلك لا يؤثر بشكل ملموس على مستوى المخاطر المتبقية	نقص الضبط وعدم الكفاءة في وسائل الرقابة يؤدي إلى عدم معالجة المخاطرة كما ينبغي
درجة التقييم	1	2	3	4

Team Power International 2009

#### 5-6 إعداد خطة إدارة المخاطر

تقوم كل ادارة بتحديد طريقة التعامل مع كل خطر، وتتلخص طرق التعامل مع المخاطر بالآتي:

- 5-6-1 تجنب الخطر: تخفيض احتمالية حدوث الخطر، وذلك بتجنب القيام بالأنشطة والأعمال التي من الممكن أن تسبب حدوث خطر ما، بغض النظر عن الفائدة أو الربح المحتمل تحقيقه في حالة إنجازها، والعمل على توفير البدائل المناسبة لتلافي هذا الخطر.
- 5-6-2 تقليل الخطر: وذلك باتباع طرق تقلل من شدة تأثير الخطر في حال حدوثه وبالتالي تخفض من شدة الفقدان المحتمل، وقد يكون ذلك بتطبيق البرامج والأنشطة بشكل تدريجي.
- 5-6-3 طرق وقائية: وذلك باتخاذ إجراءات معينة للوقاية من نتائج الخطر غير المرغوب فيه قبل حدوثه، كطريقة استباقية.
- 5-6-4 طرق علاجية: وذلك باتخاذ إجراءات معينة لتصحيح نتائج الخطر غير المرغوب فيها والتأكد من عدم تكرارها.

<b>وزارة المالية</b>	
<b>العنوان: منهجية ادارة المخاطر</b>	<b>رقم الوثيقة:</b>
<b>تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008</b>	<b>رقم الاصدار : 1</b>
<b>عدد الصفحات: 10</b>	<b>الاعتماد: المدير العام</b>

**5-6-5 نقل الخطر:** وذلك من خلال تحمل طرف آخر للمخاطر أو المشاركة في جزء منها، كنقل الخطر عن طريق عقود شراكة، أو عقود تأمين.

**5-6-6 قبول الخطر:** وذلك بعدم قدرة الادارة المعنية بتجاوز هذا الخطر لعدم وجود طريقة للتعامل مع هذه المخاطر، ولاعتبار كلفة التعامل معه وعلاجه اكبر من الخطر نفسه.

### **5-7 تقوم الوزارة بإعداد مصفوفة ادارة المخاطر والتي تتضمن:**

5-7-1 الأهداف أو الموارد المهددة بالخطر

5-7-2 التهديدات أو المخاطر ومصادرها

5-7-3 درجة شدة الخطر ( تحليل الخطر )

5-7-4 العوامل التي تزيد أو تقلل من الخطر

5-7-5 وعواقب المخاطر التي تسعى الوزارة لتجنبها

5-7-6 الأنشطة التي ستتخذها الوزارة للحيلولة دون وقوع هذه المخاطر:

5-6-7-1 تقوم كل ادارة بإعداد خطة إدارة المخاطر الخاصة بها، والتي تشمل على إجراءات وقائية وعلاجية وخطط طوارئ ونشاطات فعالة، قابلة للتطبيق تضمن ضبط المخاطر المختلفة، بناءً على طرق التعامل مع المخاطر التي تم الاتفاق عليها، وبناءاً على مصفوفة المخاطر التي تم اعدادها، كما تقوم بتحديد الإطار الزمني ومسؤولية التنفيذ والموارد اللازمة لكل منها، وذلك باستخدام نموذج " ادارة المخاطر "

5-6-7-2 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع الدوائر المعنية لمراجعة المخاطر التي تم تحديدها لكل ادارة وخطة إدارة المخاطر الخاصة بها والاتفاق عليها بالشكل النهائي.

5-6-7-3 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بجمع خطط إدارة المخاطر من جميع الدوائر وتصنيفها ، وتحليلها، ووضع الأولويات وإعداد خطة إدارة مخاطر متكاملة على مستوى الوزارة تشمل جميع المخاطر التي يمكن أن تواجهها الوزارة والخطط الموضوعة لمعالجتها والتعامل معها، واعتمادها من قبل القيادة العليا.

### **5-8 متابعة تطبيق خطة إدارة المخاطر**

5-8-1 تقوم كل ادارة بمتابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر الخاصة بها والتأكد من فاعلية تطبيقها، حسب الإطار الزمني المحدد لكل إجراء وحسب أولويات المخاطر، حيث تتم متابعة المخاطر ذات الأولوية الأعلى (25-15) مرة كل شهر على الأقل، والمخاطر ذات الأولوية الأقل (10-8) مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل، وذلك لضبط المخاطر المحتملة والتقليل من أثر حدوثها. كما تقوم بمراجعة وتقييم العوامل التي تؤثر على احتمالية المخاطر ذات الأولوية الأقل (1-6) والتأثيرات الناجمة عنها مرة كل سنة أشهر على الأقل حيث من الممكن أن تتغير العوامل التي تؤثر على الاحتمالية وشدة تأثيره وبالتالي تتغير درجة الخطر وألويته.

وزارة المالية	
العنوان: منهجية ادارة المخاطر	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 10	الاعتماد: المدير العام

5-8-2 تقوم كل ادارة بتزويد ادارة التخطيط الاستراتيجي بنتائج متابعة تنفيذ خطة ادارة المخاطر الخاصة بها، وذلك بحسب نوع المخاطر، وحسب التصنيف المذكور سابقاً.

5-8-3 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بإنشاء قاعدة بيانات خاصة بإدارة المخاطر، تتضمن كافة المخاطر المحتملة ومصادرها وتهديداتها، ووصف لكل خطر واحتمالية حدوثه ودرجة تأثيره، والخطط المتعلقة به والإطار الزمني والمسؤولية والموارد اللازمة للتنفيذ، ونتائج متابعة التنفيذ وفعالية تطبيق خطة ادارة المخاطر على مستوى الوزارة.

#### 5-9-9 مراجعة وتقييم خطة إدارة المخاطر

5-9-1 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع الدوائر المعنية بمراجعة خطة ادارة المخاطر وتحليل نتائج متابعة تطبيقها، على ضوء مراجعة الخطة الاستراتيجية للوزارة، ونتائج اعداد ومراجعة التحليل الداخلي والخارجي للوزارة.

5-9-2 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بتقييم التغييرات التي حدثت ( أو التي من الممكن ان تحدث) على مستوى المخاطر التي تهدد الوزارة و الدوائر المختلفة(وذلك من خلال التحليل الداخلي والخارجي للوزارة)، وأخذها بعين الاعتبار لتعديل الإجراءات المتبعة للتعامل معها، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير خطط إدارة المخاطر.

#### 5-10-10 المراجعة الدورية للمنهجية

تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي، باجراء مراجعة مستمرة لمنهجية ادارة المخاطر بشكل سنوي أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

### 6. الوثائق المتعلقة

1. الخطة الإستراتيجية للوزارة.
2. خطط العمل السنوية للدوائر (الخطط التشغيلية).
3. نموذج تحليل المخاطر.
4. مصفوفة ادارة المخاطر.
5. خطط إدارة المخاطر للدوائر.
6. خطة إدارة المخاطر على مستوى الوزارة.
7. خارطة منهجية إدارة المخاطر.