



الدليل الاسترشادي لإجراءات إدارة المخاطر

الإصدار الأول



إعداد

دائرة إدارة المخاطر

edm.gov.om



من أجل توفير الأسباب الداعمة؛ لتحقيق أهدافنا المستقبلية، فإننا عازمون على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، وتحديث منظومة التشريعات والقوانين وآليات وبرامج العمل وإعلاء قيمه ومبادئه وتبني أحدث أساليبه، وتبسيط الإجراءات وحوكمة الأداء والنزاهة والمساءلة والمحاسبة؛ لضمان المواعمة الكاملة والانسجام التام مع متطلبات رؤيتنا وأهدافها

حضرة صاحب الجلالة السلطان

هيئته بنظره

- حفظه الله ورعاه -

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى	م
5	الرؤية	1.
6	الغرض من هذه العملية والإجراءات	2.
6	من يجب أن يعرف هذه العملية والإجراءات	3.
7	وصف العملية والإجراءات	4.
8	تعريفات بأهم المصطلحات	4.1.
9	الأدوار والمسؤوليات	4.2.
13	بيان العملية والإجراءات	4.3.
15	إطار إدارة المخاطر	5.
17	حوكمة إدارة المخاطر	6.
17	مجال عمل إدارة المخاطر	7.
18	عملية إدارة المخاطر	8.
24	مصفوفة المخاطر	9.
24	وصف مستوى الاحتمالات	9.1.
25	الأثر والعواقب	9.2.
27	قائمة النقاط لتقييم المخاطر	9.3.
28	أنواع المخاطر	9.4.
30	المراجع	10.

1. المقدمة

الهدف

العمل على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة لضمان دورة المخاطر في البلدية وتعزيز بيئة عمل آمنة تدعم وتعزز الأهداف العامة لإدارة المخاطر.

الرؤية

تحقيق أهداف البلدية بكفاءة وفاعلية والعمل على الوقاية من المخاطر والتعامل معها عند حدوثها.

الرسالة

المساهمة في تطوير أداء البلدية وتفعيل دور الرقابة والوقاية والإنذار المبكر للتعامل مع المخاطر.

2. الغرض من هذه العملية والإجراءات

1 دعم عملية إتخاذ القرارات الفعالة التي تسترشد برؤية ورسالة وقيم بلدية ظفار.

2 إعتقاد نهج منظم ومتسق لإدارة المخاطر لضمان تحديد جميع المخاطر الرئيسية في جميع الفئات وإدارتها بفعالية.

3 دعم ضمان تحقيق أهداف بلدية ظفار.

4 إضفاء الطابع الرسمي على التزام البلدية بمبادئ إدارة المخاطر ودمجها في جميع مجالات عملها.

5 المساعدة في إغتنام الفرص وتقليل التهديدات.

6 تعزيز ثقافة إدارة المخاطر.

7 توضيح مهام ومسؤوليات دائرة إدارة المخاطر والمختصين ببلدية ظفار.

3. من يجب أن يعرف هذه العملية والإجراءات

جميع الموظفين

المدرء / رؤساء الأقسام

المدرء العموم

المستشارين والخبراء

سعادة رئيس البلدية

4. وصف العملية والإجراءات

توفير التوجيه فيما يتعلق بإدارة المخاطر لدعم تحقيق أهداف بلدية ظفار، وحماية الموظفين والأصول بلدية ظفار والحفاظ على أعلى معايير الجودة في تقديم الخدمات .

سيتم تطبيق هذه العملية والإجراءات على جميع تقسيمات بلدية ظفار. وتتولى اللجنة الرئيسية لإدارة الحالات الطارئة مسؤولية الإشراف والتوجيه والمراقبة لعملية تنفيذ هذه العملية والإجراءات المصاحبة لها. وتعتبر لجنة إدارة الحالات الطارئة هي الجهة المخولة بإعطاء الموافقة النهائية على هذه العمليات والإجراءات .

4.1. تعريفات بأهم المصطلحات

المصطلح	التعريف
الخطر أو المخاطر	تأثير عدم اليقين على أهداف بلدية ظفار فيما يتعلق بالجوانب المختلفة (على سبيل المثال الأهداف المالية والأهداف البيئية) و/أو المستويات المختلفة (على سبيل المثال الأهداف الاستراتيجية وأهداف المشاريع وأهداف العمليات).
إدارة المخاطر	مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تتخذها الإدارة في بلدية ظفار على مختلف مستوياتها لتوجيه وإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر.
مبادئ إدارة المخاطر	تقدم إرشادات حول مميزات إدارة المخاطر الفعالة ذات الكفاءة، وتسعى إلى نشر قيمها وإيضاح مقاصدها وأهدافها.
إطار إدارة المخاطر	مجموعة من المكونات التي توفر الأسس (مثل السياسة والأهداف والتفويض والالتزام) والترتيبات التنظيمية (مثل الخطط والعلاقات والمسائلة والموارد والعمليات والأنشطة) التي تصممها إدارة بلدية ظفار لإدارة المخاطر والتحسين المستمر لعملية إدارة المخاطر في البلدية.
تقييم المخاطر	العملية الشاملة لتحديد وتحليل وتقدير درجة المخاطر ذات الصلة بسباق "البلدية" والتي يتم تعريفها من قبل دائرة إدارة المخاطر بلدية ظفار.
مالك المخاطر	فرد أو وحدة أو إدارة داخل البلدية لديها المسؤولية والسلطة لإدارة مخاطر معينة في مجالها.
المخاطر الكامنة	هي عبارة عن إجمالي المخاطر الموجودة قبل القيام بإجراءات وتدابير السيطرة على الخطر أو التخفيف منه.
المخاطر المتبقية	وتمثل صافي المخاطر المتبقية بعد إجراء تدابير السيطرة أو التخفيف من الحدث. وفي هذه العملية والإجراءات، تُعتبر المخاطر بمثابة المخاطر المتبقية نظراً لأن تدابير السيطرة والتحكم معمول بها في بعض الجوانب فقط .
القدرة على تحمل المخاطر	جاهزية الجهة الخاضعة لتحمل المخاطر بعد معالجتها بغرض تحقيق أهداف الجهة الخاضعة، وهو يعتبر أقصى قدر بإمكان الجهة الخاضعة العمل من خلاله.
قابلية المخاطر	كمية ونوع المخاطر التي تحددها إدارة بلدية ظفار وتكون مستعدة لقبولها أو مواصلة الاحتفاظ بها أو إدارتها وتجنبها لتحقيق أهداف ورؤية البلدية.
مؤشرات المخاطر الرئيسية	المقاييس التي توفر معلومات حول مستوى التعرض لمخاطر تشغيلية محددة تنتج لدى بلدية ظفار في نقطة معينة من الوقت.

4.1. تعريفات بأهم المصطلحات

المصطلح	التعريف
سجل المخاطر	سجل يتضمن المخاطر وأسبابها وأولوياتها وتقييمها واستراتيجيات التعامل معها والضوابط المقترحة مع تقييم الخطر المتبقي والفرص الناشئة من هذا الخطر أو المخاطر الإضافية.
ضوابط الرقابة أو تدابير التخفيف	الإجراءات (مثل لوائح التشغيل واللوائح والسياسات والإجراءات وأفضل الممارسات) المتبعة للحد من التأثير السلبي للمخاطر وتعزيز احتمالية تحجيم فرص المخاطر، وأيضا مستوى إلتزام الموظفين بهذه التدابير.
السجل المؤسسي للمخاطر	هو السجل الرئيسي للمخاطر الذي يتم فيه تدوين المخاطر الاستراتيجية الرئيسية لبلدية ظفار.
بلدية ظفار	جميع تقسيمات بلدية ظفار
تحليل المخاطر	عملية فهم واستيعاب طبيعة المخاطر التي تم تحديدها، وتحديد حجمها أو مقدار تأثيرها، ويُعبر عنها بمزيج من النتائج ومقاييس الاحتمالية.
بطل / مساند المخاطر	هو شخص (مكلف من قبل مالك الخطر) يدعم مالك المخاطر في تنسيق أنشطة المخاطر وتعزيز وترسيخ ثقافة المخاطر داخل المديرية أو الدائرة المعنية.
معايير المخاطر	هي الإطار المرجعي والإختصاصات المستخدمة لتقييم أهمية المخاطر لمؤسسة أو تقسيم معين. كما تستخدم لتحديد إمكانية قبول أو تحمل مستوى محدد من المخاطر.
تقييم المخاطر	هي عملية يتم فيها مقارنة نتائج تحليل المخاطر مع إختصاصات الجهة (مثلاً: قابلية المخاطر، مستويات تحمل المخاطر) لتحديد مدى تقبل أو تحمل المخاطر وحجمها.
حوكمة المخاطر	هيكل وترتيبات إدارة المخاطر في الجهة المعنية وارتباط ذلك بسياق الجهة وهيكلها التنظيمي الشامل.
تحديد المخاطر	عملية العثور على المخاطر وتعريفها ووصفها، ويشمل ذلك تحديد مصادر المخاطر وحوادث المخاطر فضلاً عن الأسباب المرتبطة بها والعواقب المحتملة في حال حدوثها.
عملية وإجراءات إدارة المخاطر	بيان النوايا العامة والتوجيهات الخاصة بالجهة فيما يتعلق بإدارة المخاطر؛ ويتضمن ذلك إعادة حوكمة مخاطر بلدية ظفار وقابلية المخاطر لديها.
عملية إدارة المخاطر	التطبيق المنهجي لسياسات إدارة بلدية ظفار وإجراءاتها وممارساتها فيما يخص أنشطة عملية التواصل والإستشارات والتأسيس لسياقها والقيام بتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر.
المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر	قدرة العمليات التشغيلية لبلدية على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات الديناميكية الداخلية والخارجية (الفرص، الطلب، الاختلاط، أو التهديدات)، والإستمرار في عملياتها مع وجود تأثير محدود على العمل.
معالجة المخاطر	عملية إختيار الإجراء البديل الأنسب للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها.
المسؤول عن معالجة الخطر	فرد داخل نطاق الصلاحيات والمسائلة "للجهة" (في مستوى الإدارة العليا) يقوم بإدارة وتنفيذ الإجراءات والتدابير أو جوانب الضبط والتحكم في خطط معالجة المخاطر ويتم تكليفه بهذه المهمة من قبل مالك المخاطر.
الكيان أو الجهة المسؤولة	تلك الكيانات أو أولئك الأفراد الذين يخضعوا للمراقبة والتدقيق من قبل رئاسة البلدية (لجنة إدارة الحالات الطارئة)

4.2. الأدوار والمسؤوليات

أ. رئاسة البلدية (لجنة إدارة الحالات الطارئة بلدية ظفار)

- ◇ الإطلاع على سجل وقابلية المخاطر المؤسسية والقدرة على تحمل المخاطر.
- ◇ مراجعة التقارير السنوية لإدارة المخاطر.
- ◇ تسليم سجل المخاطر المؤسسي السنوي الى اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة.
- ◇ إقرار عملية وإجراءات إدارة المخاطر وسجل المخاطر المؤسسية في بلدية ظفار.
- ◇ تحديد قابلية البلدية للمخاطر المؤسسية والقدرة على تحمل المخاطر.
- ◇ تحديد وإقرار المخاطر المؤسسية للبلدية وتصنيفها وخطط معالجتها ومالكيها بشكل سنوي.
- ◇ توفير التركيز الإستراتيجي لإدارة المخاطر والتأكد من أن تحديد المخاطر قد تم دمجها بطريقة تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية الرئيسية.
- ◇ مراجعة وتقديم الملاحظات حول تقرير إدارة المخاطر السنوي وإبداء الرأي بشأن كيفية التعامل مع المخاطر في المستقبل واقتراح الحلول.
- ◇ مراجعة منهجية بلدية ظفار في إدارة المخاطر والموافقة على التغييرات أو التحسينات المتعلقة بعملياتها بشكل سنوي.
- ◇ تحديد المنهجية الإستراتيجية والموارد المطلوبة لإدارة المخاطر والتأكد من التطبيق المناسب لعملية وإجراءات إدارة مخاطر بلدية ظفار المعتمدة والأنشطة الأخرى ذات الصلة.
- ◇ صقل ثقافة المعرفة بالمخاطر وإدارتها عن طريق إقرار العمليات والإجراءات والسلوكيات والوثائق التي تدعم الأخذ بالمخاطر المناسبة.
- ◇ التأكد من كفاءة عملية إعداد التقارير ووجود آليات التصعيد المناسبة.
- ◇ التأكد من توفر التدريب والموارد الكافية لضمان تطبيق العمليات والإجراءات.

ب. دائرة إدارة المخاطر

- ◇ إصدار ومتابعة اعتماد إرشادات إدارة المخاطر "الدليل".
- ◇ متابعة وتحديث "الدليل" لضمان إستمرار العمل وفقاً لأفضل الممارسات.
- ◇ الطلب من جميع الجهات المعنية تقديم معلومات المخاطر إلى دائرة إدارة المخاطر لتقييمها.
- ◇ التواصل لتنسيق المستمر لإيجاد الحلول بين الجهات ذات الصلة حول المخاطر المشتركة والعامّة.
- ◇ إجراء عمليات التدقيق والمراجعة لممارسات إدارة المخاطر في الجهات المعنية
- ◇ التأكد من إبلاغ لجنة إدارة الحالات الطارئة بجميع المخاطر المؤسسية وأنه يتم تنفيذ خطط العمل المناسبة من خلال تقرير إدارة المخاطر السنوي.

4.2. الأدوار والمسؤوليات

- ◇ مراجعة التقارير حول المخاطر المؤسسية الرئيسية لبلدية ظفار وخطط معالجة المخاطر الحالية، بما في ذلك خطط إستمرارية العمل وتقديم التحديثات بشكل منتظم للجنة إدارة الحالات الطارئة كما هو مطلوب.
- ◇ مراجعة وإبداء الملاحظات حول التقرير السنوي لإدارة المخاطر وتقديمه الى لجنة ادارة الحالات الطارئة.
- ◇ تسهيل وضمان حوكمة وسير عملية إدارة المخاطر في بلدية ظفار والأنشطة الأخرى ذات الصلة.
- ◇ العمل مع الدوائر المعنية في مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.
- ◇ تقديم الرأي والمشورة لرئيس البلدية حول المخاطر المؤسسية الرئيسية والمستجدة.
- ◇ ضمان التواصل الفعال بين عمليات التصعيد الخاصة بإدارة المخاطر وإبطال المخاطر على مستوى البلدية.
- ◇ توفير الدورات التدريبية اللازمة لزيادة الوعي لدى أبطال / مساندي المخاطر وموظفي البلدية للقيام بعملية إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- ◇ مراجعة ومناقشة المخاطر الرئيسية وخطط المعالجة مع مالك المخاطر المعني.
- ◇ إعداد التقارير حول المخاطر المؤسسية الرئيسية والمستجدة وإستراتيجيات معالجة المخاطر المستمرة، مثل: سجل المخاطر / سجل الحوادث.
- ◇ تطوير وتقديم التوصيات وإدارة العمليات والإجراءات لبلدية ظفار.
- ◇ تقديم التقارير إلى رئيس بلدية ظفار حول فعالية عملية إدارة المخاطر وتقديم التوصيات لتحسين عمليات وإجراءات إدارة المخاطر بشكل سنوي.
- ◇ إنشاء سجل بلدية ظفار للمخاطر المؤسسية وتوثيقه.
- ◇ مراجعة قابلية بلدية ظفار للمخاطر المؤسسية والقدرة على تحملها وتعاملها مع ملف المخاطر.
- ◇ تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل تقسيمات بلدية ظفار.
- ◇ تسهيل تحديد المخاطر من خلال ورش العمل الخاصة بالمخاطر وجلسات العصف الذهني والتشاور والمقابلات وغيرها، وذلك بإستخدام المعايير وأدوات المخاطر المعتمدة من بلدية ظفار عند إقتضاء الضرورة.
- ◇ مواكبة مستجدات إدارة المخاطر من خلال التواصل مع لجنة إدارة الحالات الطارئة حول جميع التطورات والتحديثات الصادرة من اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة والجهات ذات الصلة.
- ◇ الاستفادة من أوجه التعاون المحتملة لتحديد المخاطر ومعالجتها.
- ◇ مراجعة تقرير المخاطر المؤسسية الرئيسية وإبلاغ لجنة ادارة الحالات الطارئة فيما يخص المخاطر المستجدة والتي يمكن أن تعرض بلدية ظفار لمخاطر محتملة في المستقبل.

4.2. الأدوار والمسؤوليات

ج. مالك الخطر

- ◇ التأكد من تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها.
- ◇ تحديد المستوى المناسب للقدرة على تحمل المخاطر.
- ◇ تحديد المسؤول عن معالجة الخطر.
- ◇ التأكد من أن أنشطة إدارة المخاطر قد تم دمجها مع الأنشطة التشغيلية.
- ◇ مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للتهديدات والفرص المستجدة.

د. بطل / مساندي الخطر (Risk Champion)

- ◇ التنسيق والتواصل بشكل فعال بين مالك المخاطر في الإدارات ونظام إدارة المخاطر لضمان تنفيذ سياسات وعمليات وإجراءات إدارة المخاطر.
- ◇ تطوير ومراجعة وتحديث سجل المخاطر والمحافظة عليه بالتنسيق مع مالك الخطر المعني على مستوى الوحدة لكل تقسيم.
- ◇ مشاركة سجل المخاطر للتقسيم مع دائرة إدارة المخاطر.
- ◇ إبلاغ مالك الخطر عن التقدم المحرز في عملية إدارة المخاطر وإجراءات المعالجة التي تم اتخاذها وأي مخاطر مستجدة.
- ◇ توثيق الممارسات الجيدة وحوادث المخاطر.
- ◇ تشجيع زيادة الوعي ونشر ثقافة إدارة المخاطر داخل التقسيم.
- ◇ تقديم التغذية الراجعة حول وجهة نظر الموظف في عملية إدارة المخاطر من الدائرة المعنية.
- ◇ دعم تحديد المخاطر والإبلاغ عنها.
- ◇ القدرة على تحديد المسببات للمخاطر وطريقة معالجتها.
- ◇ توصيل رؤية إدارة المخاطر للموظفين والإدارات.
- ◇ نقطة التواصل بين الدائرة المعنية ودائرة إدارة المخاطر.
- ◇ تقديم التوجيه لمدير المخاطر حول أفضل طريقة لتنفيذ إدارة المخاطر وخطة التخفيف منها وتجنبها في مجالات محددة من العمل وبوتيرة مناسبة.
- ◇ توفير معلومات شاملة وكاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب حسب ما قد تطلبه دائرة إدارة المخاطر وهذا يشمل التوقيع من مدراء الدوائر/ أصحاب المخاطر حيثما يكون ذلك مطلوبًا.
- ◇ تحديث سجل مخاطر الإدارات والمؤثرات المرجعية الرئيسية على أساس ربع سنوي.



4.2. الأدوار والمسؤوليات

هـ. المسؤول عن معالجة الخطر

- ◇ تنفيذ ومراقبة تقدم أنشطة خطط معالجة الخطر أو تدابير تخفيف المخاطر.
- ◇ تقديم المعلومات والتقارير والتحديثات إلى مالك الخطر.

4.3. بيان العملية والإجراءات.

تلتزم بلدية ظفار بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر المناسبة في جميع أنشطتها وذلك لتقليل التأثير السلبي الناتج عن المخاطر وإغتنام مختلف الفرص في سبيل ذلك.

أ. مبادئ إدارة المخاطر

تقدم المبادئ الموضحة أدناه إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة وذات الكفاءة العالية وتبين قيمتها وتشرح مقاصدها والغرض منها في بلدية ظفار.

المبادئ الرئيسية لإدارة المخاطر	الوصف	كيفية تطبيقها في بلدية ظفار
مدمجة في جميع عمليات الجهة	لا تعد إدارة المخاطر نشاطاً منفصلاً عن الأنشطة والعمليات الرئيسية "للجهة". إنها جزء لا يتجزأ من مسؤوليات بلدية ظفار ومدمجة في أنشطتها وعملياتها، بما في ذلك عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير.	ستمثل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من حوكمة بلدية ظفار وعمليات الخطة الاستراتيجية والعمليات والإجراءات والقيم والثقافة.
منظمة وشاملة	يسهم نهج إدارة المخاطر المنهجي والذي يوفر المعلومات في الوقت المناسب والمنظم والشامل في الكفاءة التنظيمية في المؤسسة والنتائج المتسقة والقابلة للمقارنة والموثوقة.	سيكون نهج بلدية ظفار لإدارة المخاطر منتظماً ويبدأ في الوقت المناسب بانتظام، وذلك لتحقيق نتائج متوافقة وموثوقة من خلال المبادئ والإطار والعملية.
مصممة لكل جهة خصيصاً	يجب أن تتماشى ممارسات إدارة المخاطر التي تشجع الإدارة العليا على تنفيذها مع تفويض المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ومتلازمة مع ثقافتها ومتوافقة مع التزاماتها القانونية وتأخذ في الاعتبار مدى كفاية الموارد المخصصة فيها.	تأخذ دائرة إدارة المخاطر في الاعتبار عند القيام بتطوير نظام إدارة المخاطر ما يتماشى بشكل أفضل مع الخطة الاستراتيجية للبلدية ورؤية عمان 2040 م

كيفية تطبيقها في بلدية ظفار	الوصف	المبادئ الرئيسية لإدارة المخاطر
<p>سيضمن صناع القرار (رئيس البلدية / لجنة إدارة الحالات الطارئة / المدراء العموم) مواكبة وملأمة إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك إشراك الجهات المعنية وتبني وجهات نظرهم في تحديد المخاطر.</p>	<p>تضمن المشاركة المناسبة وفي الوقت المناسب للأطراف المعنية وعلى وجه الخصوص متخذي القرارات على جميع مستويات المؤسسة أن تظل إدارة المخاطر ذات صلة وحديثة. يجب أن يحدد إطار إدارة المخاطر نطاق وأساليب مراقبة المخاطر وتقديم التقارير للأطراف المعنية بالإضافة إلى دور كل منهم في عملية إدارة المخاطر. وهذا بدوره يتيح النظر في معارفهم وآرائهم وتصوراتهم ونتائجهم في تحسين الوعي وإدارة المخاطر بشكل مستدير.</p>	<p>تشمل جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة وبشكل رئيسي متخذي القرارات</p>
<p>سيكون نهج بلدية ظفار لإدارة المخاطر منتظماً ويبدأ في الوقت المناسب بانتظار، وذلك لتحقيق نتائج متوافقة وموثوقة من خلال المبادئ والإطار والعملية.</p>	<p>المخاطر بطبيعتها تمتاز بعدم اليقين وبالتالي يمكن أن تظهر أو تتغير أو تختفي مع التغييرات في السياق الخارجي والداخلي "للجهة". وللتعايش مع هذه الطبيعة، يجب على إدارة المخاطر توقع وكشف هذه التغييرات والأحداث والإقرار بها والرد عليها بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.</p>	<p>أن تكون ديناميكية ومستجيبة للتغيير</p>
<p>ستقوم دائرة إدارة المخاطر بتحليل المخاطر المحدده بناءً على البيانات المتاحة التي تقدمها تقسيمات البلدية مثل التقييم والمسح والتقارير والتقييم الذاتي والتقارير المستقلة والاعتمادات والمقيمين الخارجيين وتوصيات المراجعة الداخلية والخارجية والنتائج والتبؤات والزيارات الميدانية.</p>	<p>يجب أن تستند مدخلات إدارة المخاطر على المعلومات التاريخية والحالية وكذلك على التوقعات المستقبلية. تأخذ إدارة المخاطر بشكل واضح في الاعتبار أي قيود وشكوك مرتبطة بهذه المعلومات وتعتمد باستمرار على مدخلات واضحة وفي الوقت المناسب ومتاحة للأطراف المعنية ذات العلاقة.</p>	<p>أن تعتمد على أفضل المعلومات المتاحة</p>
<p>ستتعرف دائرة إدارة المخاطر على قدرات ورؤى ومقاصد الجهات المعنية الخارجية والداخلية والمجتمع والذين يمكنهم تسهيل أو إعاقة تحقيق أهداف بلدية ظفار.</p>	<p>يؤثر السلوك والثقافة بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة ويؤثر على النضج العام للأنشطة إدارة المخاطر في أي "جهة". ان الإدارة في كل "جهة" مشجعة على بناء قدرات إدارة المخاطر مع مرور الوقت، بما يتماشى مع قدراتها ومواردها الحالية، من أجل زيادة نضجها تدريجياً وبشكل ثابت.</p>	<p>تراعي العوامل البشرية والثقافة الخاصة بكل "جهة"</p>
<p>ستقوم لجنة إدارة الحالات الطارئة ممثلة بدائرة إدارة المخاطر بوضع وتنفيذ إستراتيجيات لتحسين مستوى الوعي حول إدارة المخاطر مع مختلف التقسيمات الأخرى بالبلدية.</p>	<p>إدارة المخاطر ليست عملية لمرة واحدة، ولكي تكون فعالة بالكامل وتحسن قدرات الإدارة، يجب تحسينها باستمرار من خلال التعلم والاستثمار والاستفادة من الخبرة الجماعية "للجهة".</p>	<p>تتطلب تحسين مستمر</p>

5. إطار إدارة المخاطر

استعانت بلدية ظفار بعدة سياسات لجهات داخلية وخارجية في تنفيذ وتطوير إطار وعملية إدارة المخاطر، للإشراف على المخاطر وإدارتها في بلدية ظفار. ويهدف إطار إدارة المخاطر إلى دعم بلدية ظفار في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف ذات الأهمية. ويمكن من الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر المؤسسية المستمدة من عملية إدارة المخاطر وإستخدامها كأساس لإتخاذ القرارات والمسائلة في جميع تقسيمات بلدية ظفار. يتكون إطار إدارة المخاطر من ثمانية مكونات رئيسية يتم تطبيقها على تقسيمات بلدية ظفار على النحو التالي:

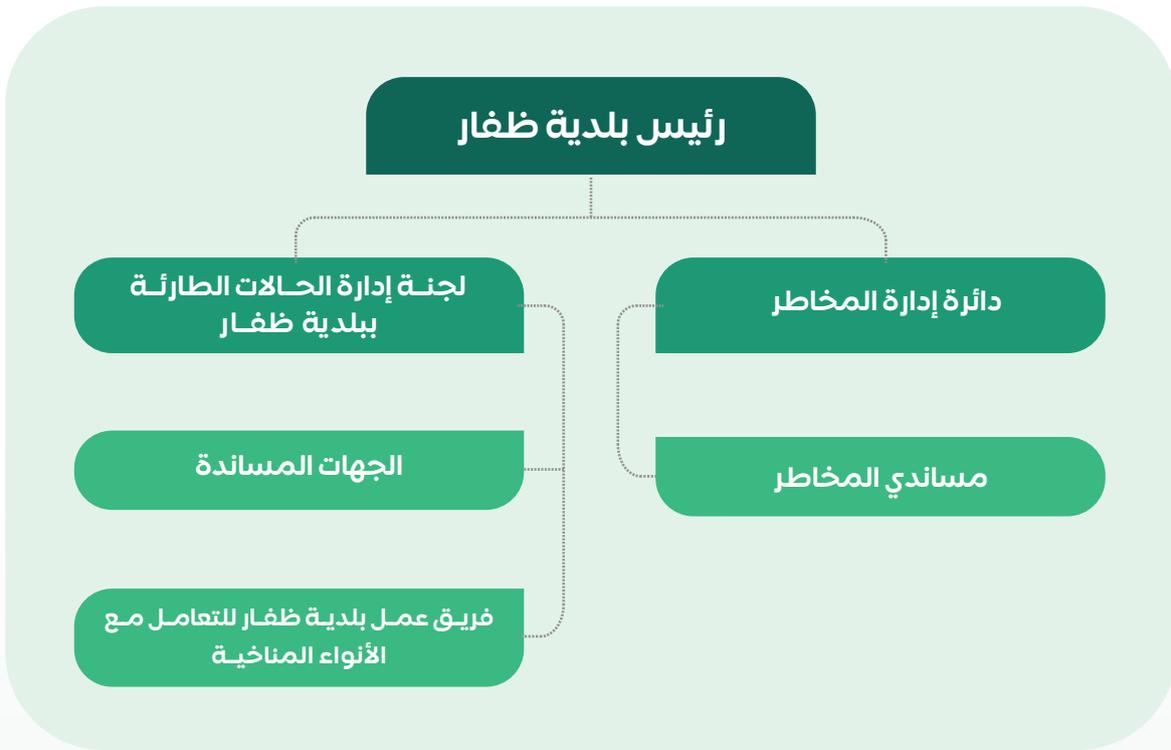
المعرفة التامة بـ "الدليل" والإشراف والمساندة على دمج ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة.	الإدارة العليا
تحديد نهج المؤسسة لإدارة المخاطر وتحديد إطار القابلية للمخاطر والقدرة على تحملها، كما يحتوي على الخطوط العريضة للمسؤوليات الرئيسية والمهام المرتبطة بإدارة المخاطر.	إعداد سياسة إدارة المخاطر
يتم حث القيادة التنفيذية على تحديد مسؤولية إدارة المخاطر، وتقع مسؤولية الإدارة اليومية للمخاطر على عاتق جميع الموظفين في كافة المستويات.	تحديد المسؤولية تجاه إدارة المخاطر
طرح إستراتيجية لإدارة التغيير وموائمة عمليات إدارة المخاطر النهائية الخاصة بالمؤسسة وجميع ممارسات إدارة المخاطر مع عملية إتخاذ القرار ذات الصلة.	دمج عمليات إدارة المخاطر في الأنشطة والاعمال
وضع مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات المشتركة التي تصف وتبين رؤية المؤسسة إلى المخاطر من خلال أنشطتها اليومية.	إنشاء ثقافة إيجابية تجاه المخاطر
تطبيق نوع من الترتيبات للتواصل والتشاور مع الجهات المعنية أصحاب المصلحة، وكذلك ترتيبات الموارد الخاصة بإدارة المخاطر في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.	التواصل والتشاور بشأن المخاطر
الحفاظ على مستوى مناسب من القدرات تمكن من تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر بالإضافة إلى إدارة المخاطر المستمرة.	تطوير والمحافظة على قدرات إدارة المخاطر واستمرارية الاعمال
يمكن أن تتغير القابلية لإدارة المخاطر، وبناء على ذلك، فإنه يتحتم القيام بالتعديلات الديناميكية على السياسات والإجراءات والأنشطة القائمة لمراقبة وتخفيف المخاطر والإبلاغ عنها، ورصد نتائج تخفيف المخاطر.	مراجعة وتحسين عمليات إدارة المخاطر بشكل مستمر

5. إطار إدارة المخاطر

متطلبات الإطار	تنفيذ الإطار المقترح
1 الإدارة العليا	تتكون الإدارة العليا من رئيس البلدية وأعضاء لجنة إدارة الحالات الطارئة
2 إعداد سياسة إدارة المخاطر	اعتماد سياسة إدارة المخاطر من قبل رئيس بلدية ظفار
3 تحديد المسؤولية تجاه إدارة المخاطر	المسؤوليات والأدوار كما هو موضح في قسم 4.2. صفحة (10-13).
4 دمج عمليات إدارة المخاطر في الأنشطة والأعمال	في الوقت الحالي، يتم وضع "إجراءات إدارة المخاطر" لتلك الوحدات حسب المعايير والمبادئ التوجيهية 31000:2018 لإدارة المخاطر وسيتم ربطها بالأهداف الإستراتيجية لبلدية ظفار.
5 إنشاء ثقافة إيجابية تجاه المخاطر	دمج ثقافة إدارة المخاطر مع رؤية ورسالة بلدية ظفار ونشرها من خلال الأنشطة التدريبية ومنشورات التوعية. وستقدم بلدية ظفار سلوكاً إيجابياً يكون مصدر إلهام كما أنها ستعمل على تمكين ودعم وتعزيز هذه القيم من خلال نموذج ثقافة المخاطر.
6 التواصل والتشاور بشأن المخاطر	تم وضع خطة الإتصال والتواصل كما هو موضح في الفقرة (8) من مقترح إدارة المخاطر كجزء من عملية التنفيذ.
7 تطوير والمحافظة على قدرات إدارة المخاطر والأعمال	لحفاظ على قدرة إدارة المخاطر وتعزيز الرقابة عليها، سيتم تكليف مساندي المخاطر من كافة تقسيمات بلدية ظفار. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم إعداد خطة إدارة المخاطر، وتم تحديد متطلبات تنفيذ إدارة المخاطر (الميزانية، الكادر البشري والجانب الفني)
8 مراجعة وتحسين عمليات إدارة المخاطر بشكل مستمر	قد يتطلب الأمر القيام بتعديلات جوهرية لأنشطة إدارة المخاطر بعد التنفيذ وتحديد القابلية للمخاطر. وسيتم إجراء المراجعة بشكل ربع سنوي لتحسين أنشطة إدارة المخاطر عند الضرورة.

6. حوكمة إدارة المخاطر

تنص حوكمة إدارة المخاطر الموضحة أدناه، لجنة ادارة الحالات الطارئة ينشئ التواصل مع دائرة إدارة المخاطر حيث تعمل الدائرة كمثل رسمي فيما يتعلق بعملية إدارة المخاطر وتسليم سجل المخاطر المؤسسي للبلدية، كما تقوم دائرة إدارة المخاطر بالتواصل مع مختلف التقسيمات في البلدية لتسهيل وتيسير تنفيذ عملية إدارة المخاطر، وإخطار ورفع تقارير إدارة المخاطر إلى رئيس بلدية ظفار بصفة دورية.

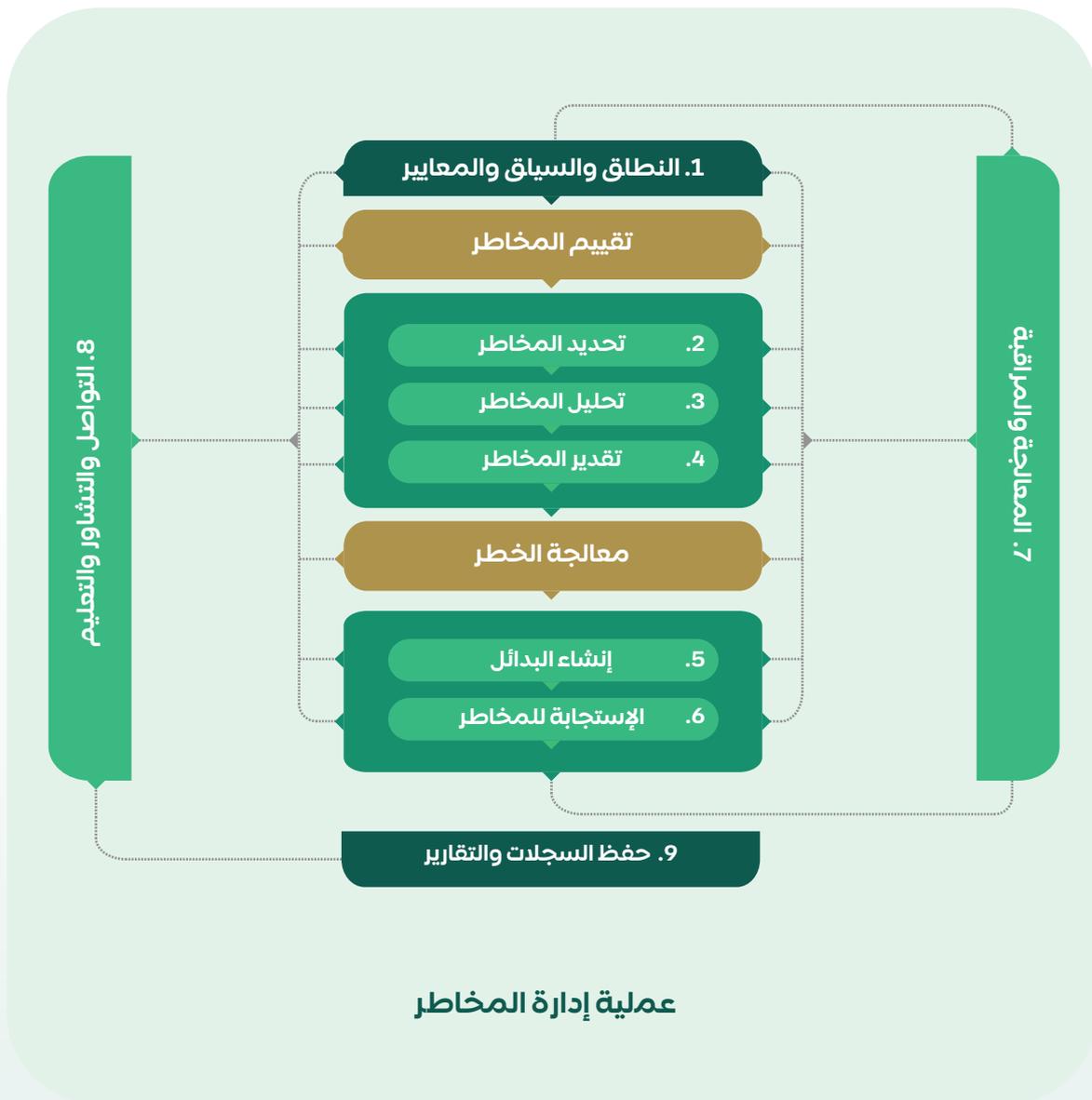


7. مجال عمل إدارة المخاطر

سيتم تطبيق إدارة المخاطر على جميع تقسيمات بلدية ظفار.

8. عملية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تعتبر عملية تطوير مستمرة للتقييم ومراقبة وتوصيل المخاطر الرئيسية إلى رئاسة البلدية، وستكون إجراءات وعمليات إدارة المخاطر في بلدية ظفار متوافقة مع المعايير والمبادئ التوجيهية لـ ISO 31000:2018 لإدارة المخاطر.



8.1. النطاق والسياق والمعايير

خلال تحديد المجال والسياق والمعايير ستتمكن بلدية ظفار من توضيح أهدافها وتحديد المعايير الخارجية والداخلية التي يجب مراعاتها في عملية إدارة المخاطر، ويمكن القيام بذلك من خلال التالي:

- أ. تحديد مجال أنشطة إدارة المخاطر والتي يمكن تطبيقها على مستويات مختلفة مثل الاستراتيجية أو التشغيل أو على مستوى المشروع أو أي أنشطة أخرى.
- ب. تحديد الأهداف العامة.
- ج. تحديد أصحاب المصلحة/الجهات المعنية.
- د. تحديد أدوات وأساليب تقييم المخاطر المناسبة.
- هـ. الموارد اللازمة والمسؤوليات والسجلات التي يجب أن تحفظ.
- و. العلاقات مع المشاريع والعمليات والأنشطة الأخرى.

تقييم المخاطر

مجمّل العمليات والإجراءات المتخذة لتحديد وتقييم وتحليل المخاطر ذات الصلة ببلدية ظفار والأنشطة المرتبطة بها والمحددة بواسطة رئاسة البلدية.

8.2. تحديد المخاطر

يتطلب تحديد المخاطر التنبؤ بشكل معقول بالمخاطر المتوقعة والتي يمكن أن تحدث تأثيراً واقعياً وحقيقياً على البلدية ويمكن تحديدها، ويمكن تعريف المخاطر بأنها أي فعل أو إجراء له تأثير غير مؤكد قد يؤثر على أهداف ورؤية بلدية ظفار.

وتنشأ المخاطر بشكل كبير من احتمال عدم تحقق الفرص كما ينبغي واحتمال ظهور التهديدات أو إرتكاب أخطاء أو حدوث أضرار أو إصابات. وفي هذه المرحلة يجب تصنيف المخاطر باستخدام تصنيف بلدية ظفار للمخاطر، ويتم تحديد المخاطر ببلدية ظفار على مختلف المستويات:

- أ. **المستوى الإستراتيجي:** وتمثل المخاطر التي تؤثر على إستراتيجية كل قطاع في البلدية أو الأهداف الإستراتيجية. ويتم التعامل معها بشكل أفضل بواسطة الإدارة العليا ببلدية ظفار.
- ب. **المستوى المؤسسي:** ويشمل جميع المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية الرئيسية المرتبطة بعدم القدرة على تحقيق أهداف بلدية ظفار والجهة المخولة بالتعامل معها بشكل أفضل هي لجنة إدارة الحالات الطارئة.
- ج. **المستوى التشغيلي:** وهي المخاطر المرتبطة بعملية محددة ومنفردة، ويفضل التعامل معها على مستوى التقسيمات.

8.2.1. أساليب تحديد المخاطر

هناك عدة أنواع من الأساليب لتحديد المخاطر:

- الأساليب الفردية التي يمكن للأفراد أداءها بطرقهم المختلفة.
- الأساليب الجماعية، حيث يجتمع الأفراد مع بعضهم لمناقشتها والتشاور حولها.
- تقييم المخاطر النظم من خلال تقسيمات البلدية.
- التقارير الواردة من الجهات الخارجية والداخلية.

ونظراً لأن تحديد المخاطر يعتمد على عامل الوقت بصورة رئيسية، فإن بعض الأساليب تركز على الماضي وبعضها يركز على الوقت الحاضر بينما يركز البعض الآخر على المستقبل. ويوصى باستخدام أساليب تعتمد على مختلف أنواع التركيز الزمني مثل قوائم المراجعة وتحليل الإفتراضات والعصف الذهني. ومن أفضل الممارسات لتحديد المخاطر استخدام أسلوب واحد على الأقل من كل فئة. وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لتحديد المخاطر، حيث يوضح الجدول التالي بعض الأساليب المستخدمة لتحديد التهديدات والفرص.

الأساليب المرتكزة على الماضي	الأساليب المرتكزة على الحاضر	الأساليب المرتكزة على المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> قوائم مراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل الإفتراضات / المعوقات 	<ul style="list-style-type: none"> العصف الذهني
<ul style="list-style-type: none"> خبرات ناتجة عن تجارب لمشاريع سابقة أو خطط إستراتيجية أو عمليات سابقة. 	<ul style="list-style-type: none"> العقود الحالية، المشاريع الجارية. مراجعة الوثائق. 	<ul style="list-style-type: none"> التنبؤ تحليل سيناريو التخطيط الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> الدروس المستفادة من قواعد البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل المعوقات. تحليل SWOT تحليل الخطأ والمنفعة تحليل السبب الجذري (bow tie) 	<ul style="list-style-type: none"> التصور التفكير المستقبلي

على الرغم من أن هذه الأساليب تُستخدم لتحديد التهديدات والفرص نظراً لخصائصها المتشابهة، إلا أنه يمكن تحديد الفرص باستخدام نموذج التحليل التصوري للأخطاء (تحليل شجرة الأخطاء Fault Tree Analysis (FTA) : وهي أداة لإدارة المخاطر تأخذ أحياناً إيجابية أو سلبية وتمثلها في بنية تشبه الشجرة بواسطة عملية منطقية بسيطة وتصميم توضيحي. ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتحديد الفرص وبدلاً من ذلك يمكن تسميتها بشجرة تحليل الفوائد. ويمكن لأي شكوك أن تدعم هذه المسارات وتساعدنا في رصد تلك الفرص مبكراً. بالإضافة إلى ذلك، فإنه بإمكاننا استخدام "تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) وتحليل مجال القوة لتحديد الفرص.

8.3. تحليل المخاطر

يتضمن تحليل المخاطر تطوير مفهوم المخاطر كما يوفر مدخلاً لتقييم المخاطر واتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت هناك ضرورة لمواجهة هذه المخاطر ومعالجتها؛ وإذا وجدت الحاجة لذلك، فيجب أن تتم معالجة المخاطر وفقاً لأفضل وأنسب طرق معالجة المخاطر. ويمكن أن يوفر هذا التحليل أيضاً مدخلات لخيارات معالجة المخاطر وإبلاغ صناع القرار في مختلف مستوياتهم بها. ومن الممكن القيام بذلك عن طريق ما يلي، وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- تحديد المخاطر المتبقية
- تحديد الضوابط أو عوامل التحكم الحالية
- تحديد المخاطر الكامنة
- تقييم احتمال حدوث خطر
- تقييم النتائج أو العواقب المحتمل
- تقييم مستوى الخطر

8.4. تقدير درجة المخاطر

يجب أن يراعى عند اتخاذ القرارات مقارنة النتائج الكلية لتحليل المخاطر حول إعداد بلدية ظفار لإدارة المخاطر المؤسسية ودرجة التحمل، وذلك من خلال مقارنة نتائج تقييم المخاطر مع التصنيف العام للمخاطر (إحتمالات + العواقب) وذلك لتحديد مستوى المخاطر؛ وأيضاً النتائج الفعلية والمتوقعة للجهات المعنية الخارجية والداخلية ومدى القدرة على تحمل المخاطر من حيث الإيجاب والسلب. وفي إطار تقييم المخاطر فإنه من الضروري لبلدية ظفار أن توضح بأن المخاطر يمكن أن تشكل جزءاً أساسياً من الجهود المبذولة في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجية البلدية.

معالجة المخاطر

إن التحكم والقيام بإجراءات التخفيف من حدة المخاطر أمر في غاية الأهمية، فعند وجود الحاجة لمعالجة المخاطر، فإن ذلك يقتضي اختيار أحد الخيارات (أو خيارات كثيرة) لتعديل المخاطر والقيام بتطبيق هذه الخيارات.

كما أن هناك حاجة لمعالجة المخاطر عندما تكون حدة المخاطر المتبقية مرتفعة بشكل غير مقبول أو عند الرغبة في تخفيف هذه المخاطر، وذلك وفقاً لإستعدادات البلدية لمواجهة المخاطر. وبمجرد تطبيقها فإن المعالجات توفر أو تعدل من درجة التحكم عبر إنشاء البدائل وطرق الإستجابة للمخاطر.

8.5. إنشاء البدائل

ينبغي إتباع طريقة منهجية في تحديد وتقييم مجموعة من بدائل أو استراتيجيات الاستجابة بهدف قبول أو تحويل أو مشاركة أو تجنب أو تخفيف حدة المخاطر الرئيسية وذلك بناء على إستعدادات بلدية ظفار لمواجهة المخاطر. وتهدف هذه الخطوة إلى مقارنة تأثير/أثر المخاطر مع الخسائر المحتملة، وتحديد كيفية تخصيص الموارد وفقاً لذلك.

8.5.1. إستراتيجيات وبدائل التهديد

- أ. **التجنب/الحذف:** أحد أشكال المعالجة، حيث تهدف خطة المعالجة أو الإجراءات إلى رفض صفقة ما، العرض، المشروع أو النشاط الذي يولد التهديد.
- ب. **المشاركة التحويل:** أحد أشكال المعالجة، حيث تهدف خطة المعالجة أو الإجراءات في مشاركة التهديد أو تحويله إلى طرف آخر عن طريق عقود أو تأمين.
- ج. **التدارك / التخفيف:** أحد أشكال المعالجة الوقائية، حيث تهدف خطة المعالجة أو الإجراءات إلى تقليل احتمالية وقوع تهديد أو تقليل النتائج والآثار المترتبة عنه.
- د. **القبول:** تلجأ الوحدة إلى هذا الخيار إذا كانت التهديد في إطار القدرة على تحمل المخاطر بالإضافة إلى كفاية ضوابط الرقابة أو ليس هناك إجراء إضافي تسعى البلدية إلى تنفيذها أو تكلفتة تخفيف التهديد أعلى من تكلفتة التهديد نفسه، أو أن مستوى المخاطر الحالية المتبقية مقبول من وجهة نظر البلدية باعتبارها جزء من استراتيجيتها.
- هـ. **التصعيد:** أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها مشاركة ونقل التهديد إلى المالك الصحيح لضمان التعرف عليه وفهمه وإدارته بالشكل المناسب.

8.5.2. إستراتيجيات وبدائل الفرص

- أ. **الإقتناص:** أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها زيادة احتمالية حدوث الفرصة بغرض الاستفادة منها.
- ب. **المشاركة التحويل:** أحد أشكال المعالجة، ويشمل إشراك طرف ثالث في إدارة الفرصة الناتجة عن المخاطر.
- ج. **التحسين:** أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها زيادة أثر الفرصة.
- د. **القبول:** أحد أشكال المعالجة، حيث تعمل خطة العلاج أو الإجراء على أخذ الفرصة أو النتائج المترتبة عليها بغرض متابعتها.
- هـ. **التصعيد:** أحد أشكال المعالجة، حيث يتم فيها مشاركة ونقل الفرصة إلى المالك الصحيح لها لضمان التعرف عليها وفهمها وإدارتها بالشكل المناسب.

8.6. الإستجابة للمخاطر

تقوم اللجنة الرئيسية لإدارة الحالات الطارئة بتقييم البدائل وتحديد كيفية تخصيص الموارد لمعالجة المخاطر الرئيسية التي تواجه بلدية ظفار. وبمجرد إتخاذ القرارات بشأن كيفية الإستجابة للمخاطر وتحديد مآلكها، ينبغي توثيق خطط التعامل معها ومعالجتها.

8.7. المراقبة والمراجعة

التأكد من المراجعات وتقديم التقارير بصفة منتظمة بالإضافة إلى التحديث المستمر لجميع أنواع معلومات المخاطر ذات الصلة بملف تعريف المخاطر الخاص ببلدية ظفار لتحديد أو تغييرات وتحديد ما إذا كانت إستجابات وإجراءات التخفيف من المخاطر المتفق عليها مسبقاً تؤدي دورها في إدارة المخاطر بالشكل المطلوب. وبالنظر إلى طبيعة أعمال بلدية ظفار المتنوعة والديناميكية فإنه من المهم أن يكون هناك استعداد للتهديدات والفرص المستجدة بالإضافة إلى المراقبة المستمرة. وفي حالة تحديد خطر خارج نطاق البلدية، فمن الضروري تصعيد الأمر أو إلغائه أو إبلاغ الجهة المعنية.

8.8. التواصل والتشاور والتعليم

من المهم أن يكون هناك تواصل وتشارك بشكل فعال للتأكد من إستيعاب المسؤولين عن تنفيذ إدارة المخاطر وإدراكهم للأسس التي يتم بها إتخاذ القرارات، والأسباب التي تؤدي إلى الأخذ بخيارات معينة - دون غيرها - لمعالجة المخاطر. ويتم تعزيز نظام إدارة المخاطر من خلال التواصل والتشاور الفعال عندما تتفهم وتستوعب جميع تقسيمات بلدية ظفار دور وتصور كل منهما للآخر.

8.9. حفظ السجلات وإعداد التقارير

تمثل عملية إدارة المخاطر ونتائجها جهداً متواصلاً وأساسياً من نظام الحوكمة في بلدية ظفار، مما يحسن من عملية التواصل بين الجهات ذات الإختصاص وأصحاب المصلحة. ونظراً لأن أنشطة إدارة المخاطر يتم إبلاغها إلى دائرة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الحالات الطارئة، فإن الحاجة ماسة إلى تبني نظام تحديث وطرق تقييم لتعزيز فعاليتها وكفاءتها. كما يتم أيضاً إتاحة الفرصة للموظفين للإطلاع على النتائج عند الضرورة، مما يساعد في عملية إتخاذ القرارات وتحسين أنشطة إدارة المخاطر مع وجود الشفافية ورصد المخاطر وفقاً لاستعداد البلدية للمخاطر المعلن عنها.

9. مصفوفة المخاطر

يهدف استخدام "مصفوفة المخاطر" إلى مسؤولي البلدية وموظفيها على تطبيق مبادئ وأسس إدارة المخاطر على الأنشطة المقترحة التي تعقد داخل البلدية أو خارجها أو الأنشطة المرتبطة بها. سيساعد استخدام المصفوفة في تحديد المخاطر الرئيسية وتقييم احتمالية حدوث المخاطر ونتائجها والعمل على تقليل احتمالات حدوث المخاطر وعواقبها إلى أدنى مستوى ممكن. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يحدد التكلفة الناجمة عن المخاطر مقابل فوائدها، ومن ثم تقييم وتحليل النتائج المتوقعة للمخاطر المقترحة، والوصول في النهاية إلى قرار قبول أو رفض المخاطر. وتشير الاحتمالات إلى إمكانية حدوث خطر يمكن قياس حدوثه بالقيم النوعية كالمنخفضة أو المتوسطة أو العالية. والمحصلة هي ما ينتج عن حدث معين له تأثير على الأهداف. ويمكن أن ينتج عن حدث واحد مجموعة من النتائج والتي يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على الأهداف.

9.1. وصف مستويات الاحتمالات

وصف مستوى الاحتمالات	المستوى	#
من غير المحتمل حدوث هذا على الإطلاق (مثال: من غير المحتمل أن يحدث خلال 10 سنوات)	نادر الحدوث	1
لا يتوقع حدوث ذلك ولكن هناك احتمال لحدوثه (مثال: مرة واحدة كل 5 - 10 سنوات)	من غير المحتمل	2
قد يحدث من حين لآخر (مثال: مرة واحدة ما بين سنة واحدة إلى خمس سنوات)	ممکن الحدوث	3
من المرجح أن يحدث عدة مرات، ولكن ليس بصفة مستمرة (مثال: 4 مرات في السنة)	مرجح (غالباً)	4
من المؤكد حدوثه بدرجة عالية، وربما بشكل متكرر (مثال: مرة واحدة في الشهر)	مؤكد (تقريباً)	5

9.2. وصف مستويات الأثر والعواقب

وصف مستوى الأثر	المستوى العواقب	#
يستمر النشاط ولا تتأثر السمعة وليس هناك ضرر يذكر للأفراد ولا تتأثر الإيرادات.	ضئيل	1
يتواصل النشاط ولكن بصعوبة بسيطة، وتتأثر السمعة داخلياً، وتتطلب (التدابير العاجلة) فقط كما تتأثر الإيرادات بشكل طفيف.	ضعيف	2
يتعطل النشاط وتحدث خسائر كبيرة من ناحية التكلفة وجودة تقديم الخدمة وتتضرر السمعة وتتأثر الإيرادات قليلاً.	متوسط	3
يتعطل النشاط بشكل كبير وتكون هناك خسارة فادحة في التكاليف وتتضرر السمعة بشكل واضح وتتأثر الإيرادات بشكل كبير.	عالي	4
يتوقف النشاط وتحدث خسائر فادحة في التكلفة وتتضرر السمعة بشكل خطير للغاية وتكون هناك إصابات خطيرة (وفاة أو إعاقة دائمة) للأشخاص ويصبح من غير الممكن استئناف النشاط كما تتأثر الإيرادات بشكل كارثي.	خطير جداً / كارثي	5

كما هو موضح في الجدول التالي، يتم استخدام جدول /مصفوفة قائمة النقاط الـ 5 لتقييم المخاطر. ويمكن حساب درجة تقييم المخاطر بمجرد تحديد الاحتمالات والعواقب بواسطة (إحتمال * الأثر) وعندها يتم استخدام النتيجة لمعرفة تصنيف المخاطر من خلال جدول تصنيف المخاطر .

يُحددُ تصنيف المخاطر ما إذا كانت المخاطر مقبولة أو محتملة، وذلك بناءً على نتائج تقييم المخاطر بالمقارنةً مع مستوى الإستعداد لها في البلدية ومستوى تحملها. ويمكن استخدام هذا الجدول فقط للتهديدات ووصف فرصة حدوث المخاطر وإجراءات إدارتها وتحملها عند وجود فرصة لحدوثها.

مصفوفة المخاطر

شدة التأثير					
الإحتمالية	تأثير ضئيل (1)	تأثير ضعيف (2)	تأثير متوسط (3)	تأثير عالي (4)	تأثير خطير جداً (5)
نادر الحدوث (1)	1	2	3	4	5
غير محتمل حدوئه (2)	2	4	6	8	10
ممكن حدوئه (3)	3	6	9	12	15
مرجح حدوئه (4)	4	8	12	16	20
مؤكد حدوئه (5)	5	10	15	20	25

مصفوفة المخاطر

تفاصيل الخطر والإجراءات اللازمة	وصف الخطر بناء على القيمة	قيمة الخطر في المصفوفة
مقبولة دون الحاجة لإتخاذ قرار	مخاطر منخفضة	(4 - 1)
مقبولة ولكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي ويخضع لتقييم دوري	مخاطر متوسطة	(9 - 5)
عالية بشكل غير مقبول يجب تعديل النشاط يتضمن خطط وإجراءات علاجية تحد من حصوله ويكون خاضع لتقييم مستمر	مخاطر كبرى	(16 - 10)
عالية للغاية بشكل غير مقبول نهائياً ويجب ألا يتواصل النشاط في ظل الظروف السائد	مخاطر بليغة / كارثية	(25 - 17)

9.3. قائمة النقاط لتقييم المخاطر

تفاصيل تقييم المخاطر

التحمل	إجراءات إدارة المخاطر المطلوبة	الوصف	رمز اللون	تصنيف الخطر	درجة تقييم الخطر
مقبول	يتم إدارة الأمر بواسطة الإجراءات الروتينية ويتم تقديم تقرير إلى المدراء المعنيين، كما يكون هناك رصد ومراجعة عند الضرورة.	أثار طفيفة أو ضرر ضئيل ولا ينقطع النشاط وربما يتعطل قليلاً. وتمثل نسبة الخسائر الحد الأدنى من الناحية المالية أو التكاليف. يمكن تعويض التأثير خلال أيام.	أخضر	منخفضة	(4 - 1)
محتمل	تقييم المخاطر: تحديد ما إذا كانت أدوات التحكم الحالية كافية أو إذا كانت هناك حاجة لمزيد من الإجراءات أو المعالجات، فيمكن مثلاً أن تتم المراقبة والمراجعة من قبل مالك العمل العادية أو الاجتماعات	أضرار متوسطة ويتعطل النشاط بشكل طفيف وقد تكون هناك خسائر مالية متوسطة كما قد تتأثر السمعة أيضاً. ويتوقع حدوث صعوبات في تحقيق الهدف التشغيلي. ويمكن تعويض ذلك والتعافي منه في خلال عدة أشهر.	اصفر	متوسطة	(9 - 5)
غير مقبول	يجب إيلاء الأهتمام المناسب للخطر وإدارته بشكل واضح وتقديم التقرير بذلك إلى سعادة رئيس البلدية ولجنة إدارة الحالات الطارئة	تحدث أضرار كبيرة ويتعطل النشاط وتكون هناك خسائر مالية كبيرة وتتضرر السمعة بشدة. كما تكون هناك صعوبات تشغيلية كبيرة نحو إنجاز الأهداف الموضوعة. وتتأثر الأهداف الإستراتيجية بشكل جزئي.	برتقالي	كبرى	(16 - 10)
غير مقبول	يحتاج إلى المعالجة الفورية والاستجابة اللازمة ويتطلب شراكة لتقييم وإدارة المخاطر التي أعدها كبار المسؤولين لسعادة رئيس بلدية ظفار وتتم المراقبة من قبل لجنة إدارة الحالات الطارئة.	تكون هناك أضرار جسيمة للغاية ويتعطل النشاط بشدة، ويتم تكبد خسائر مالية كبيرة وقد تتضرر السمعة بشدة. وإذا لم يتم التعامل مع ذلك ومعالجته، فإنه سوف يؤثر على الأهداف التشغيلية والاستراتيجية مما يسبب خسائر مالية وبشرية.	أحمر	بليغ / كارثي	(25 - 17)

9.4. أنواع المخاطر

- 1 المخاطر الإستراتيجية
- 2 المخاطر المالية
- 3 المخاطر القانونية
- 4 المخاطر البيئية
- 5 مخاطر تشغيلية
- 6 مخاطر السمعة
- 7 مخاطر امن المعلومات
- 8 مخاطر تقنية المعلومات
- 9 مخاطر صحية
- 10 مخاطر صحة وسلامة مهنية

9.4.1. تصنيف المخاطر

أمثلة	تصنيف الخطر
• مخاطر تقلبات الأسعار ومخاطر الإئتمان	• المخاطر المالية
• مخاطر التلوث البيئي	• المخاطر البيئية
• مخاطر الإختراق السيبراني ومخاطر فقدان البيانات	• المخاطر التقنية
• يشمل المخاطر التي تهدد سلامة وصحة العاملين وبيئة العمل	• المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة.
• مخاطر عدم الإمتثال للقوانين واللوائح	• المخاطر القانونية
• مخاطر متعلقة بسلامة الغذاء والصحة العامة	• المخاطر الصحية



10. المراجع

- ◇ المعيار الدولي ISO 31000، إدارة المخاطر - الأسس والموجهات.
- ◇ دليل وزارة المالية
- ◇ دليل هيئة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي
- ◇ الهيكل التنظيمي والاختصاصات لبلدية ظفار
- ◇ العمليات والاجراءات الداخلية لبلدية ظفار
- ◇ إطار إدارة مخاطر تقنية وأمن المعلومات لبلدية ظفار



إعداد

دائرة إدارة المخاطر

جميع الحقوق محفوظة

2025©