



المملكة الأردنية الهاشمية

دائرة العطاءات الحكومية

خطة إدارة المخاطر
(2022)

جدول المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| 3 | • كلمة عطفة مدير عام الدائرة |
| 4 | • المقدمة |
| 4 | • التعريفات |
| 4 | • أهداف خطة إدارة المخاطر |
| 5 | • المسؤوليات والمهام |
| 6 | • تأثير الخطر |
| 7-6 | • إجراءات التعامل مع الخطر |
| 8 | • الأهداف الإستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية وحسب الخطة الاستراتيجية (2020-2022) |
| 8-9 | • قائمة المخاطر للعام 2022 وحسب الخطة الاستراتيجية |
| 9-13 | • منهجية إدارة المخاطر |
| 13-25 | • تقييم الخطر |

كلمة عطفة المدير العام

إنَّ تسخير المواهب، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، والتركيز على التحول الذكي في تقديم الخدمات الحكومية، هي ما تعزز قدراتنا المؤسسية لضمان مستقبل مستدام يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية وفق أعلى المعايير.

مدير عام دائرة العطاءات الحكومية
المهندس محمود هاشم خليفات

المقدمة

تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية للدائرة وهي العملية التي تحدد فيها الدائرة بشكل منهجي المخاطر المرتبطة ببرامجها ومشاريعها من أجل تحقيق الاستدامة لكل برنامج ومشروع ويكون تركيز إدارة المخاطر على تعريف هذه المخاطر وطرق معالجتها، وتهدف إدارة المخاطر إلى إضافة قيمة مستدامة للبرامج والخطط التنفيذية من خلال الفهم الكامل لفرص تحقيق الفائدة وتقليل التهديدات التي تؤثر على النجاح وتزيد من فرص احتمال النجاح وتخفف من احتمالية الفشل من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة وإيجاد حلول وقائية وعلاجية مستقبلاً.

التعريفات

الخطر: حدوث شيء ما يكون له أثر سلبي في تحقيق الهدف، أو يؤدي إلى خسائر بشرية و/أو مادية و/أو معنوية ويمكن تعريف الخطر على أنه هو الحدث الذي ينعكس سلبيًا ويؤثر على قدرة الدائرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من أجل تنفيذ استراتيجيتها بشكل ناجح.

إدارة المخاطر: عملية تحديد المخاطر التي تواجه الدائرة، وقياسها والسيطرة عليها وتخفيفها إلى مستويات مقبولة.

تقييم الخطر: عملية تحديد شدة الخطر في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها وقياسها وتحديد معدل حدوثها.

أهداف خطة إدارة المخاطر

تساهم خطة إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف التالية:

1. زيادة احتمالية النجاح وتخفيض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف.
2. تحسين عملية صنع القرار وتحديد الأولويات من خلال الفهم الشامل لبيئة العمل ونقاط القوة والتهديدات.
3. تقليل النتائج السلبية للمخاطر إن وجدت إلى أقصى حد ممكن.
4. التنبؤ بالمخاطر.
5. إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية.
6. تسريع الحصول على المعلومات الدقيقة المتعلقة بنسب مؤشرات أداء الخطط التنفيذية في الدائرة.
7. المساعدة في تقدير الاحتياجات الطارئة كما ونوعاً للحيلولة دون اعاقه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للدائرة.
8. الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية.

المسؤوليات والمهام

تقع مسؤولية إعداد خطة إدارة المخاطر على مديرية تطوير الأداء المؤسسي، وبمشاركة كافة المديریات والوحدات في الدائرة وبشكل يضمن تكامل الجهود بشكل ايجابي والحد من المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة فمن الضروري معرفة قدر المشاركة المتوقعة حيث تنتزع المسؤوليات كما هو موضح أدناه:

القيادة العليا

- المعرفة بأهم المخاطر التي تواجهها الدائرة وكيفية مواجهة أي أزمة.
- التأكد من تطبيق خطة إدارة المخاطر بفعالية، وتوفير وعي مناسب بهذا الخصوص.
- معرفة التأثيرات المحتملة للمخاطر على الشركاء.
- المصادقة على كافة الاقتراحات، التوصيات أو أي إجراءات تصحيحية واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

مدراء المديریات والوحدات

- تحديد المخاطر التي تقع ضمن مسؤولية مديرياتهم، وتأثيراتها المتوقعة على الأداء والتأثيرات المترتبة عليهم من قبل أطراف أخرى.
- تحديد الإجراءات الوقائية والعلاجية لتخفيف والحد من المخاطر والمراقبة المستمرة بتنفيذها.
- تقييم فعالية الإجراءات الوقائية والعلاجية واتخاذ أي إجراء تصحيحي حسب ما هو مناسب.
- تحديد مسؤوليات الموظفين لتنفيذ خطط العمل المتعلقة بالمخاطر.

مديرية تطوير الأداء المؤسسي

- إعداد خطة إدارة المخاطر في الدائرة حسب المنهجية المعدة لذلك والإشراف على تطبيقها.
- القيام بعمليات التوعية فيما يتعلق بإدارة المخاطر على مستوى الدائرة من خلال نشرها وتوثيقها عبر أدوات المعرفة المتاحة.
- التأكد من انسجام خطة إدارة المخاطر مع استراتيجية الدائرة.

مسؤوليات الموظفين

- التعرف على خطة المخاطر والمعرفة بها كجزء اساسي من ثقافة الدائرة.
- إدراك الموظفين بالمسؤولية تجاه المخاطر المترتبة على الموظف.
- الإبلاغ بشكل منهجي وسريع عن أي خطر جديد أو فشل في الإجراءات الحالية.
- فهم أهمية دور الموظف في الإجراءات الوقائية والعلاجية والاستجابة لمخاطر الدائرة.

تأثير الخطر

- أثناء عملية تقييم الخطر يجب الأخذ بعين الاعتبار شمولية تأثيره، وتحديد عدد متلقي الخدمة المتأثرين بشكل سلبي بهذا الخطر وإعطاء أهمية خاصة للتأثيرات السلبية التي لا يمكن معالجتها، حيث أنه كلما زاد تأثير الخطر زادت الحاجة الى إعطائه أهمية كبيرة.
- عند تقييم احتمالية تأثير الخطر في النواحي المالية يتم الأخذ بعين الاعتبار القيمة المترتبة على وقوع الخطر وتكاليف تصحيح هذا الخطر لغايات تمكن الدائرة من إدارة الموارد بشكل جيد، ويجب التركيز على المخاطر ذات التأثير الكبير.

إجراءات التعامل مع الخطر

1. **التحكم في المخاطر:** أي تحديد الطرق التي تستخدمها الدائرة للتعامل مع المخاطر وذلك من خلال:

- نقل الخطر: وهو تحويل الخطر إلى جهات أخرى مثل تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه.
- تقليل الخطر: من خلال التقليل من احتمالية حدوث الخطر والحد من أثاره.
- تقبل الخطر: إن اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات أو قد تكون تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات عالية أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر.
- إنهاء الخطر: حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة والتي تجعل الخطر غير موجود.

2. **المراقبة والمتابعة الدورية:** من خلالها يتم اكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة من خلال تعبئة مصفوفة المخاطر من قبل المديرين والوحدات لتحديث قائمة المخاطر والتي تعد ركيزة أساسية لإدارة المخاطر حيث يتم اعتمادها لمراقبة الأداء حيث يتم مراجعتها بشكل دوري وتحديد التطور في إدارة المخاطر بطرق عديدة منها:
- تكرار حدوث الخطر.
 - مدى التغير في قائمة المخاطر.
 - مدى فاعلية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.
 - مدى مشاركة الموظفين في تحديد قائمة المخاطر.
 - مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة وإنهاء مخاطر سابقة.
 - مدى التوجه في تقييم المخاطر من حيث حجم تأثيرها: كبير، متوسط، قليل.
3. **قياس فاعلية الإجراءات المتخذة:** وذلك لتلافي المخاطر باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر.
4. **قياس فاعلية خطة المخاطر:** وذلك للتعديل عليها بناء على نتائج القياس.

الأهداف الإستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية وحسب الخطة الاستراتيجية (2020-2022)

- 1- مؤسسة عمل الدائرة كذراع تنفيذي ومركزي لإدارة شراء الأشغال والخدمات الفنية.
- 2- تحسين شفافية وكفاءة وفاعلية شراء الأشغال والخدمات الفنية.
- 3- أتمتة إجراءات الدائرة.
- 4- المساهمة في رفع كفاءة المقاولين ومقدمي الخدمات الفنية.
- 5- تحديث التشريعات النازمة لعمل الدائرة.
- 6- تطوير الأداء ورفع قدرات العاملين في الدائرة.
- 7- المساهمة في تطوير وتنظيم قطاع الإنشاءات الأردني.
- 8- ترخيص وتسجيل الشركات غير الأردنية في مجال قطاع الإنشاءات الأردني.
- 9- تطوير آلية لدراسة تعديل أسعار المواد الإنشائية.

قائمة المخاطر للعام 2022 وحسب الخطة الاستراتيجية

1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات.
2. فقدان قواعد البيانات الرقمية.
3. تسريب غير قانوني للمعلومات.
4. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones).
5. ازدياد تشكيل لجان الشراء الخاصة.
6. نقص الموارد المالية.
7. نقص الموارد البشرية.
8. عدم الالتزام بتطبيق أسس الإحلال الوظيفي بسبب نقص الموارد البشرية.
9. تعطل الاتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية.
10. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية بناء على أحداث سياسية وعوامل اقتصادية قد يحد من تدفق وثبات المنح الخاصة بمشاريع التطوير.

11. ارتباط عمل نظام الشراء الإلكتروني (Jones) مع دوائر ومؤسسات خارجية.
12. عدم وجود جهة حكومية أو خاصة تعنى بجمع أسعار المواد الإنشائية لغايات حساب تعديلات الأسعار بسبب تغيير تكاليف المواد الإنشائية استناداً للشروط الواردة في العقود الإنشائية وتوثيقها والتأكد منها مما يؤدي إلى الصعوبة بإصدار التعاميم بشكل دوري.

منهجية إدارة المخاطر

تعد خطة إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الخطة الإستراتيجية للدائرة وتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها الدائرة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة للبرامج والمشاريع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل المخاطر بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدائرة. وتوفر خطة إدارة المخاطر مجالاً للتواصل لمنع الخطر أو التقليل منه ومن حجم الخسائر عند حدوثها والعمل على عدم تكرارها من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً وتوفير البدائل المناسبة.

يتم تحديد المخاطر وتصنيفها وتحليلها وتطوير خططها لنفاذها أو للتخفيف من آثارها حال وقوعها من خلال:

- التحديد المعتمد على الأهداف الإستراتيجية:** وذلك بتحديد قائمة مخاطر الدائرة التي تعيق تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للدائرة (2020-2022) بالتشاركية مع كافة مدراء المديرية والوحدات
- التحديد المعتمد على التصنيف:** وذلك عن طريق تحديد المصادر المحتملة للمخاطر وتحليلها وتصنيفها مع إعادة ترتيبها حسب احتمالية حدوثها وفق مصفوفة حصر وتقييم المخاطر.
- التعرف على المخاطر الشائعة:** وذلك من خلال الاطلاع والاستفادة من تجارب الغير للتعامل مع المخاطر.
- تقييم المخاطر:** وذلك عن طريق تحديد عنصر الخطر واحتمالية حدوثه والآثار التي يحدثها (التأثير) من خلال آلية عمل محددة لإعطاء كل خطر قيمة تعتمد بشكل رئيسي على احتمالية حدوثه من ناحية وتأثيره من ناحية أخرى.

تحديد ووصف المخاطر: تقوم وحدة تطوير الأداء المؤسسي في الدائرة بالتنسيق مع الإدارة العليا ومديري المديرية والوحدات حيث يتم مناقشة المخاطر المقترحة والتي تعيق الدائرة من تحقيق اهدافها الإستراتيجية بالإضافة الى الإجراءات الوقائية والعلاجية ليتم اعتمادها بعد الحصول على التغذية الراجعة من مدراء المديرية والوحدات لتحديد والاتفاق على المخاطر بعد ان تم تعبئة نموذج (1) RK- لتحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة، كما هو مبين في الجدول أدناه:

نموذج (1) RK- تحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة

| نموذج (1) RK- تحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية | | | |
|---|---|--|---|
| المديريات/الوحدات التي تساهم في تحقيق الهدف الإستراتيجي | وصف الخطر الذي يهدد تحقيق هذا الهدف | الهدف الإستراتيجي | |
| مديرية المناقصات،مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية التصنيف والترخيص، وحدة العلاقات الدولية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجودي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات. 2. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). 3. عدم الالتزام بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي. 4. نقص الموارد المالية. 5. نقص الموارد البشرية. 6. ارتباط عمل نظام الشراء الإلكتروني (Jones) مع دوائر ومؤسسات خارجية. | مأسسة عمل الدائرة كذراع تنفيذي ومركزي لإدارة شراء الأشغال والخدمات الفنية. | 1 |
| مديرية المناقصات،مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية العقود الهندسية،مديرية تطوير الأداء المؤسسي،وحدة العلاقات الدولية، مديرية الشؤون المالية والإدارية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجودي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات. 2. فقدان قواعد البيانات. 3. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). 4. نقص الموارد المالية. 5. ارتباط عمل نظام الشراء الإلكتروني (Jones) مع دوائر ومؤسسات خارجية. | تحسين شفافية وكفاءة وفاعلية شراء الأشغال والخدمات الفنية. | 2 |

| نموذج (1) RK - تحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية | | | |
|---|---|--|---|
| المديرية/الوحدات التي تساهم في تحقيق الهدف الإستراتيجي | وصف الخطر الذي يهدد تحقيق هذا الهدف | الهدف الإستراتيجي | |
| | 6. عدم وجود جهة حكومية أو خاصة تعنى بجمع أسعار المواد الإنشائية | | |
| مديرية المناقصات، مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية التصنيف والترخيص، مديرية تطوير الأداء المؤسسي، وحدة العلاقات الدولية، مديرية الشؤون المالية والإدارية. | <p>1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات.</p> <p>2. فقدان قواعد البيانات الرقمية.</p> <p>3. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones).</p> <p>4. نقص الموارد البشرية .</p> <p>5. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية.</p> <p>6. تعطل الاتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية .</p> <p>7. ارتباط عمل نظام الشراء الإلكتروني (Jones) مع دوائر ومؤسسات خارجية.</p> | اتمته إجراءات الدائرة. | 3 |
| مديرية مديرية التصنيف والترخيص ، مديرية العقود الهندسية ، وحدة العلاقات الدولية. | <p>1. نقص الموارد المالية.</p> <p>2. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية.</p> <p>3. نقص الموارد البشرية .</p> | المساهمة في رفع كفاءة المقاولين ومقدمي الخدمات الفنية. | 4 |

| نموذج (1) RK- تحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية | | | |
|--|---|--|---|
| المديرية/الوحدات التي تساهم في تحقيق الهدف الإستراتيجي | وصف الخطر الذي يهدد تحقيق هذا الهدف | الهدف الإستراتيجي | |
| مديرية المناقصات ، مديرية التصنيف والترخيص ، مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية العقود الهندسية، وحدة العلاقات الدولية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات. 2. فقدان قواعد البيانات الرقمية. 3. تسريب غير قانوني للمعلومات. 4. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية. 5. نقص الموارد البشرية. | تحديث التشريعات الناظمة لعمل الدائرة. | 5 |
| مديرية المناقصات ، مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، وحدة العلاقات الدولية، مديرية تطوير الأداء المؤسسي، مديرية الشؤون المالية والإدارية، وحدة الرقابة الداخلية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات. 2. نقص الموارد المالية . 3. عدم الالتزام بتطبيق أسس الاحلال الوظيفي. | تطوير الأداء ورفع قدرات العاملين في الدائرة. | 6 |
| مديرية المناقصات ،مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة،مديرية التصنيف والترخيص، مديرية العقود الهندسية ،مديرية تطوير الأداء المؤسسي،وحدة العلاقات الدولية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات. 2. نقص الموارد البشرية. 3. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية. 4. عدم وجود جهة حكومية أو خاصة تعنى بجمع أسعار المواد الإنشائية. | المساهمة في تطوير وتنظيم قطاع الإنشاءات الأردني. | 7 |

| نموذج (1) RK - تحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية | | | |
|--|---|--|---|
| المديريات/الوحدات التي تساهم في تحقيق الهدف الإستراتيجي | وصف الخطر الذي يهدد تحقيق هذا الهدف | الهدف الإستراتيجي | |
| مديرية التصنيف والترخيص، وحدة العلاقات الدولية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات. 2. فقدان قواعد البيانات الرقمية. 3. تسرب غير قانوني للمعلومات. 4. تعطل الاتصالات الالكترونية مع الجهات المعنية. | ترخيص وتسجيل الشركات غير الأردنية في مجال قطاع الإنشاءات الأردني . | 8 |
| مديرية العقود الهندسية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء وتسرب الكفاءات. 2. فقدان قواعد البيانات الرقمية. 3. عدم وجود جهة حكومية أو خاصة تعنى بجمع أسعار المواد الإنشائية. | تطوير آلية لدراسة تعديل أسعار المواد الإنشائية . | 9 |

تقييم المخاطر

يتم تقييم المخاطر من خلال تحديد احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها وحسب الآتي:
 ضعيف جدا - ضعيف - متوسط - كبير - كبير جدا.
 ويبين نموذج تقييم المخاطر العلاقة بين احتمالية وقوع الخطر وشدته .

تقييم الخطر = احتمالية الحدوث * مدى التأثير

نسبة تقييم الخطر

- ❖ مخاطر بليغة (20-25) (مخاطر قصوى بشكل غير محتمل) يجب اتخاذ إجراءات لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات حسب توجيهات القيادة العليا يفضل الا يستمر النشاط في ظل الظروف السائدة.
- ❖ مخاطر كبرى (15-19) (مخاطر عالية بشكل غير محتمل) يجب اتخاذ إجراءات لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات حسب توجيهات القيادة العليا.
- ❖ مخاطر متوسطة (10-14) (مخاطر متوسطة الدرجة بشكل غير محتمل) يجب تعديل النشاط ليتضمن خططا وإجراءات علاجية وإعلام القيادة العليا.
- ❖ مخاطر متوسطة (5-9) (مخاطر منخفضة الدرجة بشكل مقبول) لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي.
- ❖ مخاطر منخفضة (1-4) (مخاطر متدنية الدرجة بشكل مقبول) دون الحاجة لاتخاذ إجراء اخر.

نموذج تقييم المخاطر

| مصفوفة المخاطر | | | | | |
|---------------------|----------|------------|----------|----------------|--------------|
| الشدة (مدى التأثير) | | | | | الاحتمال |
| كارثية (5) | كبرى (4) | متوسطة (3) | صغرى (2) | غير ملموسة (1) | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | ضعيف جدا (1) |
| 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | ضعيف (2) |
| 15 | 12 | 9 | 6 | 3 | متوسط (3) |
| 20 | 16 | 12 | 8 | 4 | كبير (4) |
| 25 | 20 | 15 | 10 | 5 | كبير جدا (5) |

| | | |
|---|--------------|-------|
| عالية للغاية بشكل غير محتمل. يجب اتخاذ إجراءات لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات حسب توجيهات القيادة العليا يفضل الا يستمر النشاط في ظل الظروف السائدة. | مخاطر بليغة | 20-25 |
| مخاطر عالية بشكل غير محتمل. يجب اتخاذ إجراءات لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات حسب توجيهات القيادة العليا. | مخاطر عالية | 15-19 |
| متوسطة بشكل غير محتمل. يجب تعديل النشاط ليتضمن خططا وإجراءات علاجية وأن يكون الخطر خاضعا للتقييم. | مخاطر متوسطة | 10-14 |
| مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي. يمكن البدء بالنشاط بشرط التعديل والادارة المستمرة له. | مخاطر منخفضة | 5-9 |
| مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء اخر. لا يتطلب اتخاذ إجراء ما لم يكن تصعيد المخاطر ممكنا. | مخاطر متدنية | 1-4 |

| الخطر | (قيمة الخطر) احتمالية حدوثه x مدى تأثيره |
|--|---|
| 1. نقص الكفاءات البشرية وتسربها. | 6=3x2 |
| 2. فقدان قواعد البيانات الرقمية. | 5=5x1 |
| 3. تسريب غير قانوني للمعلومات. | 6=3x2 |
| 4. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). | 12=4x3 |
| 5. ازدياد تشكيل لجان الشراء الخاصة. | 9=3x3 |
| 6. نقص الموارد المالية. | 12=3x4 |
| 7. نقص الموارد البشرية. | 9=3x3 |
| 8. عدم الالتزام بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي. | 12=4x3 |
| 9. تعطل الاتصالات الالكترونية مع الجهات المعنية. | 5=5x1 |
| 10. تذبذب قيمة المنح والمساعدات. | 9=3x3 |
| 11. ارتباط عمل نظام الشراء الإلكتروني (Jones) مع دوائر ومؤسسات خارجية. | 12=3x4 |
| 12. عدم وجود جهة حكومية أو خاصة تعنى بجمع أسعار المواد الإنشائية. | 9=3x3 |

بالاستعانة بمصفوفة تقييم الخطر (RK-2) يتم تحديد الأولويات وتحديد قيم الأخطار اعتمادا على المعادلة التالية :
 قيمة الخطر = احتمالية حدوث الخطر X مدى تأثير الخطر

مصفوفة تقييم الخطر (RK-2)

| | | | | | | |
|-----------------|---|-----|-----|-----------|------|---|
| مدى تأثير الخطر | 5 | 2,9 | | | | |
| | 4 | | | 4,8 | | |
| | 3 | | 1,3 | 5,7,10,12 | 6,11 | |
| | 2 | | | | | |
| | 1 | | | | | |
| | 0 | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

احتمالية حدوث الخطر

جدول ترتيب المخاطر حسب قيمة الخطر (مرتبة تنازليا)

| التسلسل | الخطر | قيمة الخطر |
|---------|--|------------|
| 1. | نقص الكفاءات البشرية وتسربها. | 6 |
| 2. | فقدان قواعد البيانات الرقمية. | 5 |
| 3. | تسريب غير قانوني للمعلومات. | 6 |
| 4. | خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني. | 12 |
| 5. | ازدياد تشكيل لجان الشراء الخاصة . | 9 |
| 6. | نقص الموارد المالية. | 12 |
| 7. | نقص الموارد البشرية. | 9 |
| 8. | عدم الالتزام بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي. | 12 |
| 9. | تعطل الاتصالات الالكترونية مع الجهات المعنية. | 5 |
| 10. | تذبذب قيمة المنح والمساعدات. | 9 |
| 11. | ارتباط عمل نظام الشراء الإلكتروني (Jones) مع دوائر ومؤسسات خارجية. | 12 |
| 12. | عدم وجود جهة حكومية أو خاصة تعنى بجمع أسعار المواد الإنشائية . | 9 |

في حالة حدوث أي من هذه المخاطر، يتم السير بالإجراء العلاجي المناسب والذي تم الاتفاق عليه ويتم متابعة هذا الخطر ضمن خطة عمل متفق عليها وتحديد المسؤولية وفترة انتهاء المهمة بعد تعبئة النموذج المخصص لذلك حسب الجراء المعياري لمنهجية ادارة المخاطر وكما هو موضح بنموذج (3) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر أدناه:
بعد تصنيف وترتيب المخاطر المتوقعة، تم اقتراح الخطط الوقائية والعلاجية التالية:

| نموذج (3) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر | | | | | |
|--|----------------------|---|-------------|-------|--|
| الرقم | الخطر | الإجراء المقترح | نوع الإجراء | | الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام 2022 |
| | | | وقائي | علاجي | |
| 1 | نقص الموارد المالية | <ul style="list-style-type: none"> ضبط الإنفاق المالي. التنسيق مع الموازنة العامة. | وقائي | علاجي | <ul style="list-style-type: none"> ترشيد بدل السفر، حوكمة مكافآت اللجان، المساهمة في برامج إعادة التدوير، ازدياد الاعتماد على المراسلات الإلكترونية (إدارة بدون ورق) . |
| | | | وقائي | علاجي | <ul style="list-style-type: none"> استخدام الطاقة المتجددة البديلة لإنتاج الكهرباء لاستخدامها في مباني الوزارة. |
| | | | وقائي | علاجي | <ul style="list-style-type: none"> تركيب موفرات المياه. الحصول على المساعدات والمنح . |
| 2 | نقص الكفاءات البشرية | <ul style="list-style-type: none"> التنسيق مع ديوان الخدمة. التنسيق مع الموازنة العامة. | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> التنسيق مع الموازنة العامة لحجز المخصصات والشواغر اللازمة، الطلب من ديوان الخدمة المدنية بتوفير الخبرات المطلوبة. |
| | | | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> إشراك الموظفين في دورات متخصصة خارج وداخل الدائرة. إعداد برنامج تأهيلي لتأهيل الموظفين الجدد على إجراءات العمل . |

نموذج (3) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر

| الرقم | الخطر | الإجراء المقترح | نوع الإجراء | | الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام 2022 |
|-------|--|---|-------------|-------|---|
| | | | وقائي | علاجي | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> خلق بيئة عمل جاذبة. | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> كتب شكر وحوافز مالية للتميز والإبداع. تكليف الموظفين بأكثر من مهمة. |
| 3 | عدم الالتزام بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي | <ul style="list-style-type: none"> اصدار تشريعات ملزمة بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي. | | علاجي | <ul style="list-style-type: none"> تشكيل فريق للعمل مكون من اللجنة التوجيهية واللجنة الفنية لخطة التعاقد الوظيفي مع ديوان الخدمة المدنية وحسب الدليل الارشادي للتعاقد الوظيفي في الخدمة المدنية. |
| 4 | خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). | <ul style="list-style-type: none"> ايجاد سند تشريعي في تعليمات إدارة الشراء الإلكتروني. تفعيل ال e-mail كبديل لإيداع العروض. امكانية تقديم العروض offline. | | وقائي | <ul style="list-style-type: none"> تعديل على تعليمات نظام الشراء الإلكتروني لإيجاد سند تشريعي في تعليمات إدارة الشراء الإلكتروني والتي تنظم الشراء الإلكتروني JONEPS في حال حدوث خلل أو خرق لما هي البدائل المستخدمة. وضع المعايير والخطط والاجراءات من خلال الأمن السيبراني . |
| 5 | ازدياد تشكيل لجان الشراء الخاصة | <ul style="list-style-type: none"> الحد من تشكيل لجان الشراء الخاصة وذلك من خلال التقييد بوثيقة سياسات منظومة الشراء الحكومي في الأردن للعام 2022. | | علاجي | <ul style="list-style-type: none"> تم إدراج بند بوثيقة سياسات منظومة الشراء الحكومي في الأردن للعام 2022 للحد من تشكيل لجان الشراء الخاصة بحيث يتم الايعاز من الوزير دراسة طلب تشكيل لجان الشراء الخاصة من قبل دائرة الشراء المركزية المختصة بموضوع اللجنة لبيان الرأي لأصحاب الصلاحية بذلك قبل التنسيب بالموافقة على تشكيلها. |

| نموذج (3) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر | | | | | |
|--|------------------------------|---|-------------|-------|---|
| الرقم | الخطر | الإجراء المقترح | نوع الإجراء | | الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام 2022 |
| | | | وقائي | علاجي | |
| 6 | نقص الموارد البشرية | <ul style="list-style-type: none"> التنسيق مع ديوان الخدمة. التنسيق مع الموازنة العامة. تكليف الموظفين للقيام بأعمال إضافية. استقطاب كوادر بشرية. | وقائي | علاجي | <ul style="list-style-type: none"> التنسيق مع الموازنة العامة لحجز المخصصات والشواغر اللازمة، الطلب من ديوان الخدمة المدنية بتوفير الخبرات المطلوبة. تكليف الموظفين بالقيام بأعمال إضافية وحسب الحاجة خارج المهام الموكلة إليهم، بعد إجراء التدريب اللازم. استقطاب كوادر بشرية من خلال التعيين أو النقل أو الانتداب. |
| 7 | فقدان قواعد البيانات الرقمية | <ul style="list-style-type: none"> بناء أنظمة حماية لقواعد البيانات أ- الفيزيائية: السيرفر/غرفة محمية ب- برمجيات حماية Firewall ج- نظام Backup د-قواعد بيانات مشفرة. هـ-إضافة قواعد بيانات على منصة cloud بوزارة الاقتصاد الرقمي. | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> غرفة سيرفر متوفرة. |
| | | | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> اعتماد أنظمة الحماية من الإدارة العليا. |
| | | | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> تم توفير نظام Backup وقواعد بيانات مشفرة وواعد بيانات على منصة cloud بوزارة الاقتصاد الرقمي. وضع المعايير والخطط والاجراءات من خلال الأمن السيبراني. |

| نموذج (3) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر | | | | | |
|--|----------------------------|---|-------------|-------|--|
| الرقم | الخطر | الإجراء المقترح | نوع الإجراء | | الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام 2022 |
| | | | وقائي | علاجي | |
| 8 | تسريب غير قانوني للمعلومات | <ul style="list-style-type: none"> التوعية والتدريب لمعرفة حدود الصلاحيات وسرية المعلومات بالمسؤولية والمساءلة القانونية. تعميم مدونة السلوك الوظيفي على الموظفين | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> توقيع اقرارات النزاهة والحيادية والسرية. عقد عدة اجتماعات مع الموظفين لتوعيتهم حول حدود صلاحياتهم وحول أهمية سرية المعلومات. إصدار تعاميم حول أهمية سرية المعلومات والتنبيه على الموظفين بضرورة التقيد بالأنظمة والتعليمات الداخلية والالتزام بمدونة السلوك الوظيفي. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> تحديد مصادر المعلومات وقنوات الاتصال المخولة بالحصول على أي معلومة. تحديد البيانات المفتوحة لدى الدائرة. | علاجي | | <ul style="list-style-type: none"> عقد اجتماع مع الإدارة العليا ورؤساء الأقسام تم من خلال تحديد قنوات الاتصال في الدائرة . نشر الوعي بين الموظفين بالبيانات المفتوحة والقابلة للنشر لدى الدائرة وبالمعلومات السرية غير القابلة للنشر. وضع المعايير والخطط والاجراءات من خلال الأمن السيبراني. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> تطبيق العقوبات الواردة في نظام الخدمة المدنية، نظام المشتريات الحكومية والتعليمات الصادرة بموجبه بما يشمل عمل كافة لجان الدائرة . | علاجي | | |

| نموذج (3) RK - للتقييم والتحكم بالمخاطر | | | | | |
|---|--|---|-------------|-------|---|
| الرقم | الخطر | الإجراء المقترح | نوع الإجراء | | الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام 2022 |
| | | | وقائي | علاجي | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> إصدار التعاميم الداخلية تهدف إلى التوعية والإرشاد أو الترغيب والترهيب | وقائي | | <ul style="list-style-type: none"> تم إلزام أعضاء اللجان بالتوقيع على نماذج سرية المعلومات، كما تم إصدار تعاميم حول أهمية سرية المعلومات والتنبيه على الموظفين بضرورة التقيد بالأنظمة والتعليمات الداخلية. |
| 9 | تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية | <ul style="list-style-type: none"> تخطيط مشاريع التطوير ضمن خارطة الطريق بما يتناسب والميزانيات المتوقعة، والحرص على تكامل العلاقة والتخطيط مع كافة الشركاء الممولين. تطوير أطار واضح لإدارة وتنمية العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين بشكل مؤسسي. وجود منح ومشاريع التطوير التي يتم تطبيقها بهدف رفع مستوى عمليات الشراء الحكومية (مثال: نظام الشراء الإلكتروني الأردني (JONEPS)). | علاجي | | <ul style="list-style-type: none"> البحث عن مصادر تمويل أخرى. |
| 10 | تعطل الاتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية | <ul style="list-style-type: none"> التواصل مع الشركات الداعمة لأنظمة الشبكة الداخلية. | علاجي | | <ul style="list-style-type: none"> التواصل مع وزارة الاقتصاد الرقمي كونها مزود خدمة الانترنت الحكومي. |

| نموذج (3) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر | | | | | |
|--|-------------|-------|--|---|-------|
| الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام 2022 | نوع الإجراء | | الإجراء المقترح | الخطر | الرقم |
| | علاجي | وقائي | | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> التواصل مع وزارة الاقتصاد الرقمي كونها مزود خدمة الانترنت الحكومي. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> تفعيل نظام الشراء الإلكتروني (Joneps) بنسبة 86% كأعداد وبنسبة 82% كقيمة. | علاجي | | <ul style="list-style-type: none"> مشاركة الدائرة ضمن دوائر الشراء المركزية في إدارة نظام الشراء الإلكتروني (Joneps) وعدم الاكتفاء بتفعيله فقط. | ارتباط عمل نظام الشراء الإلكتروني (Joneps) مع دوائر ومؤسسات خارجية. | 11 |

| نموذج (3) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر | | | | | |
|---|-------------|-------|--|---|-------|
| الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام 2022 | نوع الإجراء | | الإجراء المقترح | الخطر | الرقم |
| | علاجي | وقائي | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> مخاطبة الموردين والمصنعين للمواد الخاضعة لتعديل الأسعار بسبب تغير تكاليف المواد للحصول على الاسعار بشكل دوري. | علاجي | | <ul style="list-style-type: none"> مخاطبة البنك الدولي للبدء بمشروع مؤشر الأسعار. | عدم وجود جهة حكومية أو خاصة تعنى بجمع أسعار المواد الإنشائية. | 12 |