



المملكة الأردنية الهاشمية

دائرة العطاءات الحكومية

خطة إدارة المخاطر
(٢٠٢١)

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	• كلمة عطفة مدير عام الدائرة
٤	• المقدمة
٤	• التعريفات
٤	• أهداف خطة إدارة المخاطر
٥	• المسؤوليات والمهام
٦	• تأثير الخطر
7	• إجراءات التعامل مع الخطر
8	• الأهداف الإستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية وحسب الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٠-٢٠٢٢)
8	• قائمة المخاطر للعام ٢٠٢١ وحسب الخطة الاستراتيجية
9-12	• منهجية إدارة المخاطر
13-23	• 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 استدامة 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 سلباً 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:

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

المسؤوليات والمهام

تقع مسؤولية إعداد خطة ادارة المخاطر على وحدة التطوير المؤسسي والتقييم ، وبمشاركة كافة المديریات والوحدات في الدائرة و بشكل يضمن تكامل الجهود بشكل ايجابي والحد من المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة فمن الضروري معرفة قدر المشاركة المتوقعة حيث تتوزع المسؤوليات كما هو موضح أدناه:

القيادة العليا

- المعرفة بأهم المخاطر التي تواجهها الدائرة وكيفية مواجهة أي ازمة.
- التأكد من تطبيق خطة ادارة المخاطر بفعالية، وتوفير وعي مناسب بهذا الخصوص.
- معرفة التأثيرات المحتملة للمخاطر على الشركاء.
- المصادقة على كافة الإقتراحات، 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 اجراء تصحيحي حسب ما هو مناسب.
- تحديد مسؤوليات الموظفين لتنفيذ خطط العمل المتعلقة بالمخاطر.

وحدة تطوير الأداء المؤسسي

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

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 والإستجابة 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

١. **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 آثاره.
 - 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.

٢. **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.
٣. **قياس فاعلية الإجراءات المتخذة:** وذلك لتلافي المخاطر باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر.
٤. **قياس فاعلية خطة المخاطر:** وذلك للتعديل عليها بناء على نتائج القياس.

الأهداف الإستراتيجية لدائرة العطاءات الحكومية وحسب الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٠-٢٠٢٢)

- ١- مؤسسة عمل الدائرة كذراع تنفيذي ومركزي لإدارة شراء الأشغال والخدمات الفنية .
- ٢- تحسين شفافية وكفاءة وفاعلية شراء الأشغال والخدمات الفنية .
- ٣- أتمتة إجراءات الدائرة .
- ٤- المساهمة في رفع كفاءة المقاولين ومقدمي الخدمات الفنية .
- ٥- تحديث التشريعات الناظمة لعمل الدائرة.
- ٦- تطوير الأداء ورفع قدرات العاملين في الدائرة.
- ٧- المساهمة في تطوير وتنظيم قطاع الإنشاءات الأردني .
- ٨- ترخيص وتسجيل الشركات غير الأردنية في مجال قطاع الإنشاءات الأردني .
- ٩- تطوير آلية لدراسة تعديل أسعار المواد الإنشائية .

قائمة المخاطر للعام ٢٠٢١ وحسب الخطة الاستراتيجية

١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء.
٢. فقدان قواعد البيانات الرقمية.
٣. تسريب غير قانوني للمعلومات.
٤. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones).
٥. ازدياد طرح العطاءات صلاحية اللجنة المركزية من قبل الدوائر الأخرى.
٦. نقص الموارد المالية.
٧. نقص الموارد البشرية.
٨. عدم الإلتزام بتطبيق أسس الإحلال الوظيفي.
٩. تعطل الإتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية.
١٠. الإجراءات الحكومية المتخذة بسبب جائحة كورونا.
١١. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية بناء على أحداث سياسية وعوامل اقتصادية قد يحد من تدفق وثبات المنح الخاصة بمشاريع التطوير.

منهجية إدارة المخاطر

تعد خطة إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الخطة الإستراتيجية للدائرة وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها الدائرة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة للبرامج والمشاريع من خلال الإستخدام 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 لتفاديها أو للتخفيف من آثارها حال وقوعها من خلال:

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** وذلك عن طريق تحديد أهداف ومهام للمديريات والوحدات والأقسام في الدائرة وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها سواء كانت هذه الأخطار جزئية أو كلية.
- **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 الإطلاع والإستفادة 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 الأهداف الإستراتيجية: في ضوء الأهداف الإستراتيجية والرجوع الى الخطة الإستراتيجية للدائرة (٢٠٢٠-٢٠٢٢) تم تحديد مخاطر الدائرة التي تعيق تحقيق أهدافها الإستراتيجية بالتشاركية مع كافة مدراء المديريات والوحدات بالإضافة الى التغذية الراجعة من قبلهم

تحديد ووصف المخاطر: تقوم وحدة تطوير الأداء المؤسسي في الدائرة بالتنسيق مع الإدارة العليا ومديري المديريات 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 المديريات والوحدات لتحديد والاتفاق على المخاطر بعد ان تم تعبئة نموذج (١) RK- لتحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة، كما هو مبين في الجدول أدناه:

نموذج (١) RK- تحديد ووصف المخاطر وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة

نموذج (١) 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.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). ٣. عدم الالتزام بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي. ٤. نقص الموارد المالية. ٥. نقص الموارد البشرية.	مأسسة عمل الدائرة كذراع تنفيذي ومركزي لادارة 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.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. فقدان قواعد البيانات. ٣. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). ٤. نقص الموارد المالية. ٥. الإجراءات الحكومية المتخذة بسبب جائحة كورونا.	تحسين شفافية وكفاءة وفاعلية شراء الأشغال والخدمات الفنية .	2
مديرية المناقصات ،مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية التصنيف والترخيص، مديرية تطوير الأداء المؤسسي،وحدة العلاقات الدولية،مديرية الشؤون المالية والإدارية.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. فقدان قواعد البيانات الرقمية. ٣. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). ٤. نقص الموارد البشرية .	اتمته إجراءات الدائرة .	3

نموذج (١) 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	
	٥. تعطل الاتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية .		
مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية العقود الهندسية، وحدة العلاقات الدولية.	١. نقص الموارد المالية. ٢. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية.	المساهمة في رفع كفاءة المقاولين ومقدمي الخدمات الفنية.	4
مديرية المناقصات ، مديرية التصنيف والترخيص ، مديرية دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية العقود الهندسية، وحدة العلاقات الدولية.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. فقدان قواعد البيانات الرقمية. ٣. تسريب غير قانوني للمعلومات. ٤. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones). ٥. ازدياد طرح العطاءات صلاحية اللجنة المركزية من قبل الدوائر الأخرى. ٦. نقص الموارد البشرية. ٧. تعطل الإتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية.	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.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. نقص الموارد المالية . ٣. عدم الالتزام بتطبيق أسس الاحلال الوظيفي . ٤. الإجراءات الحكومية المتخذة بسبب جائحة كورونا.	تطوير الأداء ورفع قدرات العاملين في الدائرة.	6

نموذج (١) 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 دعم لجان الشراء المركزية المتخصصة، مديرية التصنيف والترخيص، مديرية العقود الهندسية، مديرية تظوير الأداء المؤسسي، وحدة العلاقات الدولية.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. نقص الموارد البشرية. ٣. تذبذب قيمة المساعدات والمنح الخارجية.	المساهمة في تطوير وتنظيم قطاع الإنشاءات الأردني.	7
مديرية التصنيف والترخيص، وحدة العلاقات الدولية.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. فقدان قواعد البيانات الرقمية. ٣. تسريب غير قانوني للمعلومات. ٤. نقص الموارد البشرية. ٥. تعطل الاتصالات الالكترونية مع الجهات المعنية.	ترخيص وتسجيل الشركات غير الأردنية في مجال قطاع الإنشاءات الأردني .	8
مديرية العقود الهندسية.	١. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في بعض المواقع بسبب التقاعد الوجوبي حسب قرار رئاسة الوزراء. ٢. فقدان قواعد البيانات الرقمية. ٣. نقص الموارد البشرية.	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 (٢٥-٢٠) (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 (١٩-١٥) (مخاطر عالية بشكل غير محتمل) يجب اتخاذ إجراءات لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات حسب توجيهات القيادة العليا.
- ❖ مخاطر متوسطة (١٤-١٠) (مخاطر متوسطة الدرجة بشكل غير محتمل) يجب تعديل النشاط ليتضمن خططا وإجراءات علاجية وإعلام القيادة العليا.
- ❖ مخاطر متوسطة (٩-٥) (مخاطر منخفضة الدرجة بشكل مقبول) لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي.
- ❖ مخاطر منخفضة (٤-١) (مخاطر متدنية الدرجة بشكل مقبول) دون الحاجة لاتخاذ إجراء اخر.

نموذج تقييم المخاطر

مصفوفة المخاطر					الاحتمال
الشدة (مدى التأثير)					
كارثية (٥)	كبرى (٤)	متوسطة (٣)	صغرى (٢)	غير ملموسة (١)	
٥	٤	٣	٢	١	ضعيف جدا (١)
١٠	٨	٦	٤	٢	ضعيف (٢)
١٥	١٢	٩	٦	٣	متوسط (٣)
٢٠	١٦	١٢	٨	٤	كبير (٤)
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٥	كبير جدا (٥)
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 ٢٥-٢٠
مخاطر عالية بشكل غير محتمل. يجب اتخاذ إجراءات لتخفيف الخطر وجعلها أعلى الأولويات حسب توجيهات القيادة العليا.					مخاطر عالية ١٩-١٥
متوسطة بشكل غير محتمل. يجب تعديل النشاط ليتضمن خططا وإجراءات علاجية وأن يكون الخطر خاضعا للتقييم.					مخاطر متوسطة ١٤-١٠
مقبولة لكن يجب إدارتها بحيث تظل في أدنى مستوى عملي منطقي. يمكن البدء بالنشاط بشرط التعديل والادارة المستمرة له.					مخاطر منخفضة ٩-٥
مقبولة دون الحاجة لاتخاذ إجراء اخر. لا يتطلب اتخاذ إجراء ما لم يكن تصعيد المخاطر ممكنا.					مخاطر متدنية ٤-١

قيمة الخطر

الخطر	(قيمة الخطر) احتمالية حدوثه x مدى تأثيره
١. نقص الكفاءات البشرية.	$12 = 4 \times 3$
٢. فقدان قواعد البيانات الرقمية.	$5 = 5 \times 1$
٣. تسريب غير قانوني للمعلومات.	$6 = 3 \times 2$
٤. خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Jones).	$12 = 4 \times 3$
٥. نقص الموارد البشرية.	$4 = 2 \times 2$
٦. نقص الموارد المالية.	$12 = 3 \times 4$
٧. ازدياد طرح العطاءات صلاحية اللجنة المركزية من قبل الدوائر الأخرى.	$9 = 3 \times 3$
٨. عدم الالتزام بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي.	$12 = 4 \times 3$
٩. تعطل الاتصالات الالكترونية مع الجهات المعنية.	$5 = 5 \times 1$
١٠. الإجراءات الحكومية المتخذة بسبب جائحة كورونا.	$12 = 3 \times 4$
١١. تذبذب قيمة المنح والمساعدات.	$9 = 3 \times 3$

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

مصفوفة تقييم الخطر (RK-2)

مدى تأثير الخطر	٥	٢٠٩				
	٤			١٠٨٠٤		
	٣		٣	٧٠١١	٦٠١٠	
	٢		٥			
	١					
	٠	١	٢	٣	٤	٥

احتمالية حدوث الخطر

جدول ترتيب المخاطر حسب قيمة الخطر (مرتبة تنازليا)

التسلسل	الخطر	قيمة الخطر
1	نقص الكفاءات البشرية.	١٢
2	خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني.	١٢
3	نقص الموارد المالية.	١٢
4	عدم الالتزام بتطبيق اسس الاحلال الوظيفي.	١٢
5	الإجراءات الحكومية المتخذة بسبب جائحة كورونا.	١٢
6	ازدياد طرح العطاءات صلاحية اللجنة المركزية من قبل الدوائر الأخرى.	٩
7	تذبذب قيمة المنح والمساعدات.	٩
8	تسريب غير قانوني للمعلومات.	٦
9	فقدان قواعد البيانات الرقمية.	٥
10	تعطل الاتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية.	5
11	نقص الموارد البشرية.	4

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 إدارة المخاطر وكما هو موضح بنموذج (٣) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر أدناه:
بعد تصنيف وترتيب المخاطر المتوقعة، تم اقتراح الخطط الوقائية والعلاجية التالية:

نموذج (٣) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر					
الرقم	الخطر	الإجراء المقترح	نوع الإجراء		الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام ٢٠٢١
			وقائي	علاجي	
1	نقص الموارد المالية	■ ضبط الإنفاق المالي.		علاجي	■ ترشيد بدل السفر، حوكمة مكافآت اللجان، المساهمة في برامج إعادة التدوير، ازدياد الاعتماد على المراسلات الإلكترونية (إدارة بدون ورق) .
		■ الكفاءة في استخدام الطاقة .		علاجي	■ استخدام الطاقة المتجددة البديلة لإنتاج الكهرباء لإستخدامها في مباني الوزارة.
		■ الترشيد في استهلاك المياه.		علاجي	■ تركيب موفرات المياه.
2	نقص الكفاءات البشرية	■ التنسيق مع الموازنة العامة.	وقائي		■ التنسيق مع الموازنة العامة لحجز المخصصات والشواغر اللازمة، الطلب من ديوان الخدمة المدنية بتوفير الخبرات المطلوبة.
		■ التدريب والتأهيل المناسبين للموظفين.	وقائي		■ إشراك الموظفين في دورات متخصصة خارج وداخل الدائرة. ■ إعداد برنامج تأهيلي لتأهيل الموظفين الجدد على إجراءات العمل .

نموذج (٣) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر

الرقم	الخطر	الإجراء المقترح	نوع الإجراء		الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام ٢٠٢١
			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.
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 التعاقب الوظيفي مع ديوان الخدمة المدنية وحسب الدليل الارشادي للتعاقب الوظيفي في الخدمة المدنية.
٤	خلل أو خرق لأمن المعلومات في نظام الشراء الإلكتروني (Joneps).	<ul style="list-style-type: none"> ايجاد سند تشريعي في تعليمات إدارة الشراء الإلكتروني. تفعيل ال e-mail كبديل لايداع العروض. امكانية تقديم العروض offline. 		وقائي	<ul style="list-style-type: none"> تعديل على تعليمات نظام الشراء الإلكتروني لايجاد سند تشريعي في تعليمات إدارة الشراء الإلكتروني والتي تنظم الشراء الإلكتروني JONEPS في حال حدوث خلل أو خرق لما هي البدائل المستخدمة.
٥	ازدياد طرح العطاءات صلاحية اللجنة المركزية من قبل الدوائر الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> الحد من تشكيل لجان الشراء الخاصة وذلك من خلال التقييد بوثيقة سياسات منظومة الشراء الحكومي في الأردن للعام ٢٠٢١. 		علاجي	<ul style="list-style-type: none"> تم إدراج بند بوثيقة سياسات منظومة الشراء الحكومي في الأردن للعام ٢٠٢١ 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 (٣) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر

الرقم	الخطر	الإجراء المقترح	نوع الإجراء		الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام ٢٠٢١
			وقائي	علاجي	
6	نقص الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف الموظفين للقيام بأعمال إضافية. استقطاب كوادر بشرية. 	وقائي	علاجي	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف 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 الإقتصاد الرقمي. 	وقائي		<ul style="list-style-type: none"> غرفة سيرفر متوفرة. اعتماد أنظمة الحماية من الإدارة العليا.
			وقائي		
			وقائي		<ul style="list-style-type: none"> تم توفير نظام Backup وقواعد بيانات مشفرة و واعد بيانات على منصة cloud بوزارة الإقتصاد الرقمي.
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.

نموذج (٣) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر

الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام ٢٠٢١	نوع الإجراء		الإجراء المقترح	الخطر	الرقم
	علاجي	وقائي			
<ul style="list-style-type: none"> إصدار تعاميم حول أهمية سرية المعلومات والتنبيه على الموظفين بضرورة التقيد بالأنظمة والتعليمات الداخلية والإلتزام بمدونة السلوك الوظيفي. 					
<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 والقبالة للنشر لدى الدائرة وبالمعلومات السرية غير القابلة للنشر. 	علاجي		<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"> تطبيق العقوبات الواردة في نظام الخدمة المدنية، نظام المشتريات الحكومية والتعليمات الصادرة بموجبه بما يشمل عمل كافة لجان الدائرة . 		
<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. 		وقائي	<ul style="list-style-type: none"> إصدار التعاميم الداخلية تهدف إلى التوعية والإرشاد أو الترغيب والترهيب 		

نموذج (٣) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر

الرقم	الخطر	الإجراء المقترح	نوع الإجراء		الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام ٢٠٢١
			وقائي	علاجي	
9	الإجراءات الحكومية المتخذة بسبب جائحة كورونا	<ul style="list-style-type: none"> توفير بنية تحتية تكنولوجية تسمح بعقد الاجتماعات عن بعد. تفعيل خطط طوارئ وكما هو وارد في الدليل الإرشادي الصادر عن ديوان الخدمة المدنية . طرح عمليات الشراء الكترونياً باستخدام نظام الشراء الإلكتروني (JONEPS). أتمتة وثائق الشراء بحيث يتاح للمناقص بتعبئة المعلومات المطلوبة إلكترونياً. 	وقائي		<ul style="list-style-type: none"> تم مراجعة إجراءات الدائرة والخدمات التي كانت تقدمها خلال جائحة كورونا (كوفيد-١٩) حيث تم عقد جلسات اللجان الشراء والتصنيف والترخيص ولجان الأسعار عبر تقنية الاتصال المرئي، و تم الأيعاز لمديرية تطوير الاداء المؤسسي العمل على توفير البنية التحتية التكنولوجيا لتسمح بعقد اجتماعات عن بعد مع زيادة سعة البريد الالكتروني للموظفين لتمكينهم من ممارسة الاعمال عن بعد، وطرح عمليات الشراء الكترونياً وأتمتة وثائق الشراء.
10	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. 		علاجي	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن مصادر تمويل أخرى.

نموذج (٣) RK- للتقييم والتحكم بالمخاطر

الإجراء المتخذ والذي تم تنفيذه في عام ٢٠٢١	نوع الإجراء		الإجراء المقترح	الخطر	الرقم
	علاجي	وقائي			
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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)). 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التواصل مع الشركات الداعمة لأنظمة الشبكة الداخلية والتواصل مع وزارة الإقتصاد الرقمي كونها مزود خدمة الانترنت الحكومي. 	علاجي		<ul style="list-style-type: none"> ▪ التواصل مع الشركات الداعمة لأنظمة الشبكة الداخلية. ▪ التواصل مع وزارة الإقتصاد الرقمي كونها مزود خدمة الانترنت الحكومي. 	تعطل الاتصالات الإلكترونية مع الجهات المعنية	١١