

الإطار الوطني لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية

National Enterprise Risk Management Governance Framework

من النطق السامي

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

هيثم بن طارق
سُلطان عُمان



حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم حفظه الله ورعاه

قائمـة المحتويـات

1	المقدمة	1
2	المرجعيات والأسس العامة	3
3	الأهداف ونطاق التطبيق	6
4	المفاهيم الأساسية	8
5	مبادئ حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية	11
6	الأدوار والمسؤوليات	13
7	منهجية إدارة المخاطر	16
8	السجل المؤسسي للمخاطر	21
9	الارتباط بالمستوى الوطني	24
10	تصعيد المخاطر	26
11	التكامل مع التخطيط والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال	30
12	بناء القدرات وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر	32
13	النضج المؤسسي	35
14	الالتزام والتطبيق المرحلي للإطار	37
15	المتابعة والتطوير	39
16	الملاحق	41
17	الخاتمة	53

01

المقدمة



في ظل ما يشهده العالم من تسارع متزايد في وتيرة التغيرات الاقتصادية والتقنية والجيوسياسية والبيئية، وما يصاحب ذلك من تزايد في مستويات عدم اليقين وتعقّد التحديات التي تواجه الدول والمؤسسات، أصبحت القدرة على إدارة المخاطر بصورة منهجية ومتكاملة أحد المرتكزات الأساسية لضمان استدامة التنمية، وحماية المكتسبات الوطنية، وتعزيز كفاءة ومرونة الأداء الحكومي.

وقد أثبتت التجارب الدولية أن الدول التي تمتلك أطرًا وطنية متقدمة لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية تكون أكثر قدرة على استشراف التهديدات والفرص، وأكثر جاهزية للتعامل مع الأزمات والطوارئ، وأعلى كفاءة في توظيف مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية عنصرًا أصيلًا من عناصر الحوكمة، وأداة داعمة لصنع القرار على المستويات الاستراتيجية والتنفيذية على حدٍّ سواء.

وانطلاقًا من توجهات سلطنة عُمان الرامية إلى تعزيز كفاءة الجهاز الإداري للدولة، ورفع مستوى الحوكمة والشفافية والمساءلة، وتحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040، يأتي الإطار الوطني لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية ليشكّل مرجعًا وطنيًا موحدًا يحدّد الأسس والمبادئ والمتطلبات الحاكمة لإدارة المخاطر في وحدات الجهاز الإداري للدولة.

ويهدف هذا الإطار إلى تحويل ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية من نهج رد الفعل إلى نهج استباقي يقوم على الرصد المستمر والتوقع المبكر، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الإنفاق الحكومي، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ومستوى الثقة في المؤسسات.

02

المرجعيات والأسس العامة



2.1 الخلفية الوطنية للإطار

يأتي هذا الإطار الوطني استجابةً للحاجة إلى توحيد المفاهيم والمنهجيات والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر في الجهات الحكومية، وبما ينسجم مع توجهات سلطنة عُمان نحو تعزيز الحوكمة المؤسسية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة صنع القرار، وتحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040.

وقد أظهرت التجارب الوطنية والدولية أن غياب إطار وطني موحد لحوكمة المخاطر يؤدي إلى تفاوت في مستوى النضج المؤسسي بين الجهات، وتكرار الجهود، وضعف التكامل في التعامل مع المخاطر ذات الطابع الوطني، الأمر الذي يستدعي وجود مرجعية وطنية واضحة لضبط الحد الأدنى من المتطلبات وضمان اتساق الممارسات.

2.2 المرجعيات والمعايير المعتمدة

يرتكز هذا الإطار على أفضل الممارسات والمعايير الدولية المُعتمدة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، وقد جرى توظيف هذه المعايير بما يتوافق مع السياق المؤسسي والإداري لسلطنة عُمان على النحو الآتي:

المعيار	محور التركيز	إسهامه في الإطار الوطني
ISO 31000 – Risk Management Guidelines	مبادئ وعملية إدارة المخاطر العامة	الأساس المنهجي والمصطلحات الموحدة
COSO ERM – Enterprise Risk Management	ربط المخاطر بالاستراتيجية والأداء المؤسسي	التكامل مع التخطيط الاستراتيجي
The IIA – Three Lines Model	توزيع الأدوار والمسؤوليات على (3) مستويات	نموذج خطوط الدفاع الثلاثة
The Orange Book (HM Treasury)	مبادئ حوكمة المخاطر، وحدود تحمل المخاطر في الجهات الحكومية	تعزيز حوكمة المخاطر في القطاع العام
OECD – Governance of Critical Risks	إدارة المخاطر الحرجة وتعزيز التنسيق المؤسسي	دعم حوكمة المخاطر على المستوى الوطني

2.3 العلاقة مع الأطر والسياسات الوطنية الأخرى

يرتبط هذا الإطار بعدد من الأطر والسياسات الوطنية ذات الصلة بالحوكمة والأداء المؤسسي، ويتكامل مع:

1. مباركة مجلس الوزراء الموقر في جلسته رقم (25/2021) لاستحداث قسم "إدارة المخاطر" ضمن الهيكل التنظيمي لمكاتب الوزراء أو الوكلاء ورؤساء القطاعات.
2. المرسوم السُلطاني رقم (5 / 2020) بإجراء بعض التعديلات على قانون الدفاع المدني.
3. رؤية عُمان 2040.
4. السجل الوطني للمخاطر.
5. الإطار العام لإدارة استمرارية الأعمال الصادر عن اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة.
6. الخطة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة.

2.4 العلاقة مع الأطر والسياسات الداخلية

تقوم الجهات بمراجعة أطرها وسياساتها الداخلية ذات الصلة وتحديثها بما يدعم مواءمتها مع هذا الإطار، وبما يعزز تكامل الممارسات المؤسسية، مع مراعاة طبيعة أعمال الجهة واختصاصاتها، وتجنب أي تعارض أو ازدواجية بين المتطلبات التنظيمية المختلفة.

03

الأهداف ونطاق التطبيق



3.1 أهداف الإطار

يهدف هذا الإطار الوطني إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إرساء مرجعية وطنية موحّدة لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في سلطنة عُمان.
- تعزيز قدرة الجهات على استشراف المخاطر والفرص والتعامل معها بصورة منهجية واستباقية.
- دعم جودة صنع القرار من خلال توفير فهم واضح للمخاطر وآثارها.
- رفع مستوى الجاهزية المؤسسية للتعامل مع الأزمات والطوارئ والتغيرات غير المتوقعة.
- حماية الموارد العامة وتعزيز كفاءة وفاعلية استخدامها.
- ترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة في إدارة المخاطر.
- تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء واستمرارية الأعمال.
- رفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وتطبيق منهجيات التحسين المستمر.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على مختلف المستويات المؤسسية.

3.2 نطاق التطبيق

يسري هذا الإطار على والحدات المدنية للجهاز الإداري للدولة، ويُنظر في توسيع نطاق تطبيقه ليشمل الجهات الأخرى ذات الصلة بالمصلحة العامة، وذلك بعد استقصاء نتائج تطبيقه وقياس فاعليته.

3.3 طبيعة الإطار وآلية تطبيقه

يُعد هذا الإطار مرجعًا وطنيًا لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية، يحدد المبادئ والأسس العامة لممارسات إدارة المخاطر، وتعمل الجهات على مواءمة تطبيقه بما يتناسب مع طبيعة أعمالها واختصاصاتها ومستوى نضجها المؤسسي، مع الحفاظ على المرونة اللازمة في التطبيق.

04

المفاهيم الأساسية



يُقدّم هذا القسم التعريفات الموحدة للمصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا الإطار، بهدف ضمان الفهم المشترك والتطبيق المتسق على مستوى جميع الجهات المعنية به.

المصطلح	التعريف
الجهاز الإداري للدولة	الوزارات، والمجالس، وغيرها من الوحدات التنفيذية التي تستمد سلطتها من الدولة، أيا كان اسمها، ويشمل ذلك الأشخاص الاعتبارية العامة القائمة على إدارة مرفق عام خدمي أو اقتصادي، كالهيئات العامة، والمؤسسات العامة.
القيم الوطنية (objects of value)	مجموعة من القيم/ الأصول ذات الأهمية القصوى بالنسبة لسلطنة عُمان، وتتمثل في حياة وسلامة وأمن ورفاهية الأشخاص، استمرارية الخدمات الأساسية، الاقتصاد الوطني، البيئة، المواقع التراثية والسياحية، سمعة سلطنة عُمان.
الخطر / المخاطر	حصيلة احتمالية وقوع الحدث والعواقب السلبية المصاحبة له.
إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)	عملية منهجية متكاملة لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومتابعة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية.
الحوكمة	مجموعة من القوانين والأنظمة والأدوار والمسؤوليات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الأطراف أو أصحاب المصلحة، مما يساعد على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات وتعزيز النزاهة وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.
حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية	الإطار الذي ينظم الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار والمتابعة والمساءلة فيما يتعلق بالمخاطر المؤثرة في أهداف الجهة.
السجل الوطني للمخاطر	وثيقة وطنية تتضمن قائمة بالمخاطر على المستوى الوطني تم تحديدها وفق منهجية علمية موحّدة، وتوجد (3) إصدارات للسجل، قصير ومتوسط وطويل المدى، بالإضافة إلى إصدار آخر موجّه للمجتمع.
قطاعات السجل الوطني للمخاطر	مجموعة عمل دائمة تعمل وفق توجيه المستوى الاستراتيجي، وتتكون من عدد من الجهات الرئيسية المعنية بالحد من المخاطر، ويتكون كل قطاع من رئيس ومنسق وأعضاء من الجهات ذات الصلة بأعمال القطاع.
السجل المؤسسي للمخاطر	سجل مركزي للمعلومات المتعلقة بالمخاطر المحددة على مستوى المؤسسة، يستخدم لتوثيق المخاطر وتقييمها ومتابعة معالجتها ويحدد التقسيمات المسؤولة عنها.

المصطلح	التعريف
الخطر المؤسسي	الخطر الذي يتركز أثره ضمن نطاق جهة واحدة، وتملك الجهة القدرة على التعامل معه ضمن صلاحياتها ومواردها.
الخطر القطاعي	الخطر الذي يمتد أثره أو أسبابه إلى أكثر من جهة ضمن القطاع الواحد في السجل الوطني للمخاطر، أو يستدعي تنسيقًا قطاعيًا للتعامل معه.
الخطر الوطني	الخطر الذي يتجاوز أثره نطاق القطاع الواحد، أو يؤثر على خدمات أو مصالح أو قدرات ذات بعد وطني، أو يتطلب معالجة على مستوى الدولة.
آلية التصعيد	عملية تزويد المستوى الأعلى بمعلومات الخطر عند اتساع نطاقه أو تجاوز القدرة على التعامل معه.
مصفوفة المخاطر	أداة بصرية تجمع بين محوري الاحتمالية والأثر لتصنيف المخاطر وتحديد أولويات التعامل معها.
مستوى الخطر	تقييم يعكس درجة تأثير الخطر واحتمالية حدوثه، ويستخدم في ترتيب الأولويات وتحديد مستوى المتابعة أو الحاجة إلى التصعيد.
مالك الخطر	الوحدة المسؤولة عن إدارة خطر معين ومتابعة تنفيذ خطة معالجته.
معالجة الخطر	الإجراءات التي تتخذها الجهة للتعامل مع الخطر، بما يشمل تجنبه أو تخفيفه أو نقله أو قبوله.
مستوى تقبل المخاطر (Risk Appetite)	المستوى الإجمالي من المخاطر الذي تقبل الجهة تحمّله في سبيل تحقيق أهدافها.
حدود تحمل المخاطر (Risk Tolerance)	الحد الأقصى المقبول لمستوى تعرض الجهة لنوع معين من المخاطر قبل اتخاذ إجراءات تصحيحية.
مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)	مقاييس كمية أو نوعية تُستخدم لرصد التغيرات في مستوى المخاطر ودعم الإنذار المبكر.
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	مقاييس كمية أو نوعية تُستخدم لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة.

05

مبادئ حوكمة المخاطر المؤسسية



تُبنى حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في سلطنة عُمان على مجموعة من المبادئ الأساسية المستمدة من أفضل الممارسات الدولية، بما يضمن اتساق التطبيق بين الجهات وفعالية المنظومة في دعم تحقيق الأهداف الوطنية والمؤسسية. وتلتزم الجهات عند تصميم منظومتها بالمبادئ التالية:

1 إيجاد وحماية القيمة

تُسهم حوكمة إدارة المخاطر في خلق وحماية القيمة المؤسسية من خلال دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتمكين الاستفادة من الفرص وإدارة المخاطر بصورة متوازنة.

2 التكامل

تُعدّ حوكمة إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من منظومة الحوكمة المؤسسية، وتكون متكاملة مع عمليات القيادة والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار وإدارة الأداء والموارد.

3 الشمولية

تغطي حوكمة إدارة المخاطر جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه الجهة، بما في ذلك المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتقنية والقانونية ومخاطر السمعة وغيرها، على مختلف المستويات التنظيمية.

4 المنهجية والاتساق

تُدار المخاطر وفق منهجية واضحة ومنظمة ومتسقة داخل الجهة، تضمن توحيد المفاهيم وأساليب التقييم والتعامل مع المخاطر.

5 المواءمة

تُصمَّم منظومة حوكمة إدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة كل جهة وحجمها واختصاصاتها، دون الإخلال بالحد الأدنى من المتطلبات الواردة في هذا الإطار.

6 الاستشراف والتكيّف

تُبنى حوكمة إدارة المخاطر على أساس استباقي يُركّز على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتُراجع بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.

7 الاعتماد على معلومات موثوقة

تستند قرارات إدارة المخاطر إلى معلومات وبيانات وتحليلات موثوقة ومحدَّثة، مع مراعاة مستويات عدم اليقين والافتراضات المستخدمة.

8 تعزيز الوعي المؤسسي

تُرسّخ إدارة المخاطر كجزء من ثقافة العمل المؤسسي، بما يدعم فهم المخاطر على مختلف المستويات الإدارية، ويعزز الشراكة في التعامل معها.

9 وضوح الأدوار والمسؤوليات

تُحدَّد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بحوكمة إدارة المخاطر بوضوح على جميع المستويات التنظيمية، بما يضمن المساءلة وعدم تضارب الاختصاصات.

10 الشفافية والتواصل

تلتزم الجهات بتعزيز الشفافية فيما يتعلق بالمخاطر الجوهرية، وضمان قنوات فعّالة للتواصل الداخلي والخارجي، بما يدعم جودة القرار والثقة المؤسسية.

11 التحسين المستمر

تُراجع منظومة حوكمة إدارة المخاطر دوريًا لتقييم فعاليتها وتحديد فرص التحسين، مع التأكد من أن موارد وجهود إدارة المخاطر تتناسب مع مستوى الخطر الفعلي، وأن لا تتجاوز تكلفة معالجة الخطر قيمة الخسارة المحتملة من تحققه.

06

الأدوار والمسؤوليات



تقوم حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية على وضوح الأدوار والمسؤوليات وتكاملها مع مختلف المستويات التنظيمية، بما يضمن عدم تداخل الاختصاصات، وتحقيق المساءلة الفعّالة، وسلاسة تدفق المعلومات. وفيما يلي ملخص توزيع الأدوار:

6.1 الإدارة العليا (مجلس الإدارة / الوزير / من في حكمهم)

- إرساء ثقافة مؤسسية داعمة لحوكمة إدارة المخاطر.
- اعتماد سياسة الجهة لحوكمة إدارة المخاطر ومواءمتها مع هذا الإطار.
- إقرار مستوى تقبل المخاطر وحدود التحمل الخاصة بالجهة.
- الإشراف على فعالية منظومة إدارة المخاطر ومراجعة المخاطر ذات الأهمية.
- ضمان دمج اعتبارات المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.
- عقد لقاءات دورية، لا تقل عن مرتين سنويًا، لمراجعة المخاطر الرئيسية والتحديات الناشئة وخطط معالجتها بمشاركة الأطراف المعنية.

6.2 الإدارة التنفيذية

- تنفيذ سياسات وتوجيهات الإدارة العليا بشأن حوكمة إدارة المخاطر.
- دمج إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية والبرامج والمشاريع.
- متابعة مؤشرات المخاطر والتغيرات في مستوياتها واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- رفع التقارير الدورية عن المخاطر إلى الإدارة العليا وفق الآليات المعتمدة.

6.3 مالك الخطر

- تحمل المسؤولية المباشرة عن إدارة المخاطر ضمن نطاق الاختصاص.
- تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها وفق المنهجية المعتمدة.
- تصميم وتنفيذ الضوابط وخطط المعالجة ومتابعة فاعليتها.
- تحديث بيانات المخاطر بصورة مستمرة في السجل المؤسسي.
- رصد التغيرات في مستوى المخاطر والالتزام بآليات التصعيد المعتمدة.

6.4 وحدة إدارة المخاطر

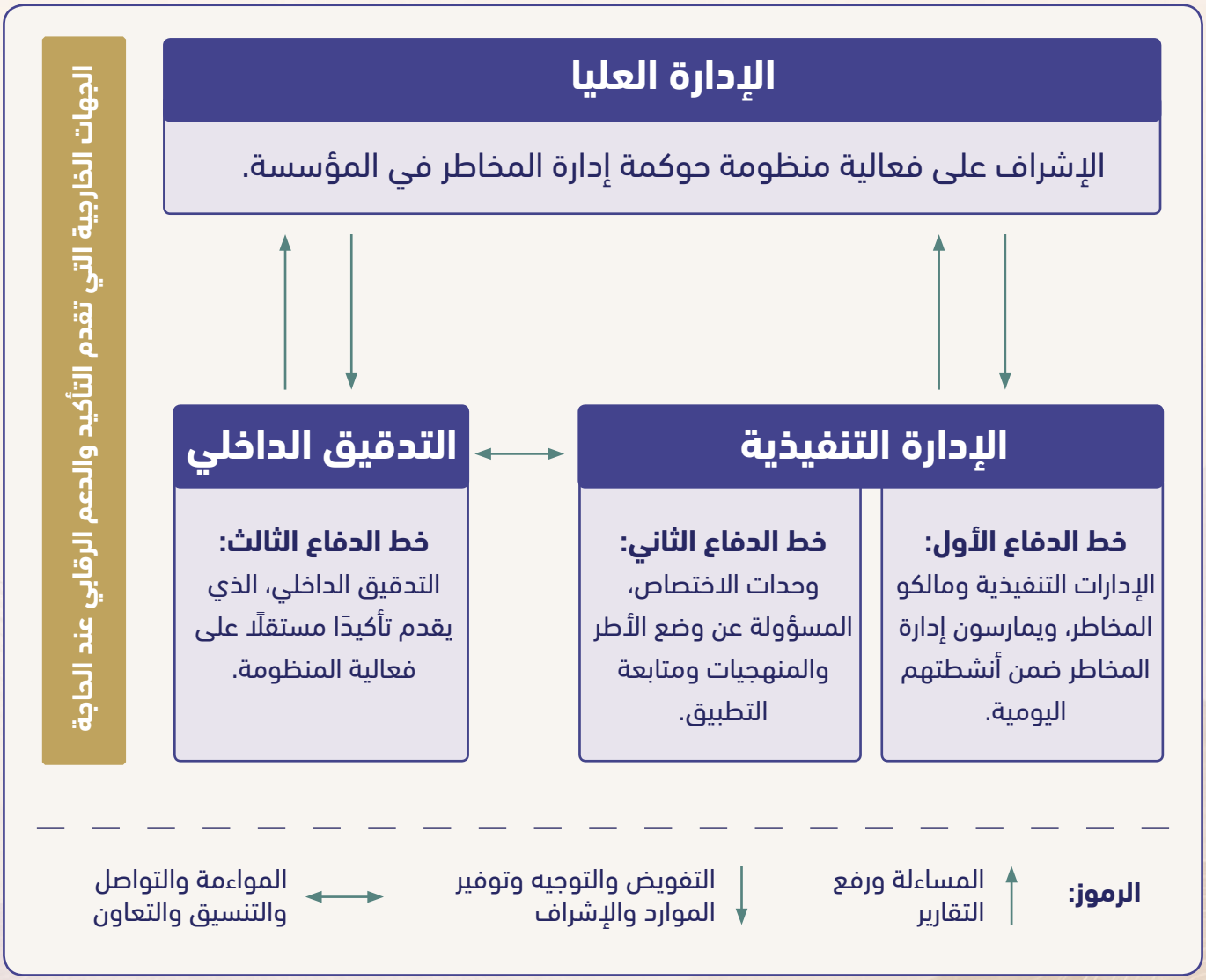
- تطوير وتحديث منهجيات وأدوات إدارة المخاطر داخل الجهة.
- إدارة وتحديث السجل المؤسسي للمخاطر بصورة مستمرة.
- دعم الإدارات المختلفة في تطبيق المنهجية دون أن تحل محلها في إدارة المخاطر.
- إعداد التقارير الدورية عن المخاطر وخطط معالجتها.
- تعيين نقطة اتصال (Risk Coordination Focal Point) ضمن وحدة إدارة المخاطر للتنسيق المؤسسي مع مالك الخطر.
- التنسيق مع قطاعات السجل الوطني للمخاطر فيما يتصل بالمتطلبات والمبادرات الوطنية.

6.5 التدقيق الداخلي

- تقديم تقييم مستقل وموضوعي حول كفاءة وفعالية منظومة حوكمة إدارة المخاطر.
- تقييم مدى الالتزام بالإطار والسياسات والإجراءات المعتمدة لإدارة المخاطر.
- مراجعة فعالية الضوابط الداخلية المرتبطة بالمخاطر ذات الأهمية.
- تحديد فرص التحسين ورفع التوصيات للإدارة العليا.

6.6 نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

- **خط الدفاع الأول:** الإدارة التنفيذية ومالك الخطر، ويمارسون إدارة المخاطر ضمن أنشطتهم اليومية، ويتحملون المسؤولية المباشرة عنها.
- **خط الدفاع الثاني:** وحدات الاختصاص (إدارة المخاطر، الالتزام، الجودة)، والمسؤولة عن وضع الأطر والمنهجيات ومتابعة التطبيق ودعم الاتساق المؤسسي.
- **خط الدفاع الثالث:** التدقيق الداخلي، الذي يقدم تأكيدًا مستقلًا على فعالية منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر.



الشكل رقم 1 : نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

07

منهجية إدارة المخاطر



تنطلق منهجية إدارة المخاطر من تحديد وفهم السياق الذي تعمل فيه الجهة، بما يضمن بناء العملية على أسس واضحة تعكس الواقع الفعلي للبيئة الداخلية والخارجية. ويشمل ذلك استيعاب الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، والهيكل التنظيمي، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية، وأصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم، إضافة إلى العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف.

7.1 مراحل عملية إدارة المخاطر

1 تحديد المخاطر

تقوم الجهات بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، بما يشمل المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتقنية والقانونية ومخاطر السمعة وغيرها. وتُنفَّذ هذه العملية بصورة منهجية ومنظمة، بمشاركة الإدارات المعنية، وتُوثَّق نتائجها في السجل المؤسسي للمخاطر، ويمكن تحديد المخاطر بإستخدام الأساليب التالية :

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
- تحليل البيئة الخارجية (PESTLE).
- تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis).
- تحليل السيناريوهات المستقبلية (Scenario Analysis).
- مراجعة البيانات التاريخية وسجلات الحوادث.
- استبانات المخاطر (Risk Questionnaires).
- ورش العمل / العصف الذهني.
- الدراسات والتقارير المحلية والدولية ذات الصلة باستشراف المستقبل.

2 تحليل المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى فهم طبيعة كل خطر وأسباب حدوثه وآثاره المحتملة، وتقدير مستواه من حيث احتمالية الحدوث وحجم الأثر وفعالية الضوابط والإجراءات القائمة. ويُستخدم ناتج هذا التحليل أساسًا لتقييم المخاطر وتحديد أولويات التعامل معها، ويمكن استخدام الأساليب التالية في عملية تحليل المخاطر:

- مخطط عظم السمكة (Fishbone Diagram).
- أسلوب "الأسئلة الخمسة: لماذا؟" (5 Whys).
- تحليل عنق الزجاجة (Bottleneck Analysis).
- تحليل البيانات والاتجاهات التاريخية.

3 تقييم المخاطر

يتم في هذه المرحلة مقارنة مستويات المخاطر الناتجة عن التحليل مع مستوى تقبل المخاطر (risk appetite) وحدود التحمل المعتمدة (risk tolerance)، بهدف تحديد المخاطر المقبولة والمخاطر التي تتطلب إجراءات معالجة أو تصعيد.

4 معالجة المخاطر

تقوم الجهات بتحديد آلية الاستجابة المناسبة للمخاطر غير المقبولة وتنفيذها. ويوضح الجدول التالي خيارات المعالجة المتاحة:

خيارات المعالجة	الوصف	متى يُطبَّق
التجنب	عدم البدء أو عدم الاستمرار في النشاط المسبب للمخاطر.	عندما تكون درجة الخطر حرجة ولا يمكن تخفيضها
التخفيف	تطبيق ضوابط تخفيف الاحتمالية أو الأثر أو كليهما	المخاطر العالية والمتوسطة القابلة للإدارة
النقل	تحويل الخطر جزئيًا أو كليًا لطرف ثالث عبر التأمين أو العقود	عندما تكون تكلفة النقل أقل من التحمل الذاتي
القبول	قبول الخطر ضمن مستوى تقبل المخاطر المعتمد	المخاطر المنخفضة أو غير المكلفة في معالجتها

5 المتابعة والمراجعة

تقوم الجهات بمتابعة المخاطر وخطط معالجتها دوريًا، ومراجعة فعالية الضوابط والإجراءات المتخذة، بما يضمن الكشف المبكر عن التغيرات في مستوى المخاطر وتحديث السجل المؤسسي.

7.2 فئات المخاطر المؤسسية

يختلف تحديد وتصنيف أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية. تاليًا بعض فئات المخاطر:

1 مخاطر تشغيلية

المخاطر الناشئة عن الأنشطة اليومية والمتعلقة بمخاطر أداء الأعمال (كل ما يعيق تنفيذ مهام واختصاص الدائرة/ القسم)، وتعطل الأنظمة الإلكترونية، ونقص الكفاءة أو الموارد البشرية.أو نتيجة أحداث خارجية (كوارث طبيعية)، حيث تؤثر على استمرارية وكفاءة الأعمال، ويمكن أن ينتج عنها توقف او انقطاع في الأعمال.

2 مخاطر مالية
المخاطر الناتجة عن احتمالية تأثر الوضع المالي للمؤسسة نتيجة عوامل قد تؤدي إلى انخفاض الإيرادات أو تأخر تحصيلها، أو ارتفاع التكاليف التشغيلية والمصروفات الرأسمالية، أو ضعف إدارة الموارد المالية، بما قد ينعكس سلبًا على كفاءة استخدام الموارد واستدامة الأداء المالي للمؤسسة.

3 مخاطر استراتيجية
المخاطر المرتبطة بتنفيذ القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة والتي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المعتمدة والخطط الخمسية والاستراتيجيات المرتبطة بتحقيق رؤية عُمان 2040.

4 مخاطر الالتزام والتشريع
المخاطر الناتجة عن مدى التزام المؤسسة بالتشريعات والقوانين، والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الوزراء، والملاحظات الواردة من جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة، والمبادئ والمعايير الصادرة عن المنظمات الدولية.

5 مخاطر السمعة
المخاطر الناشئة عن أي سلوك أو حدث أو تغطية إعلامية أو تواصل غير فعّال، قد يؤثر سلبًا على صورة المؤسسة وثقة الجمهور وأصحاب المصلحة.

6 مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات
المخاطر المرتبطة باستخدام وإدارة أنظمة وتقنيات المعلومات والأصول الرقمية، والتي قد تؤثر على سرية المعلومات أو سلامتها أو توافرها أو استمرارية الخدمات.

7 مخاطر المشاريع
المخاطر المرتبطة بتخطيط المشاريع وتنفيذها وإدارتها، والتي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشاريع ضمن النطاق والوقت والتكلفة والجودة المعتمدة.

8 مخاطر الموردين والأطراف الثالثة
المخاطر المرتبطة بالتعامل مع الموردين والمتعاقدين ومقدمي الخدمات والأطراف الثالثة، والتي قد تؤثر على جودة الخدمات أو استمرارية الأعمال أو الامتثال للمتطلبات المعتمدة.

9 مخاطر الصحة والسلامة
المخاطر المرتبطة بصحة وسلامة الموظفين والمتعاملين وبيئة العمل، والتي قد تؤدي إلى إصابات أو أضرار بشرية أو مادية أو تشغيلية.

7.3 مستوى تقبل المخاطر وحدود التحمل

1 مفهوم مستوى تقبل المخاطر (Risk Appetite)

مستوى تقبل المخاطر هو المستوى الإجمالي من المخاطر الذي تقبل الجهة تحمّله في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمثل هذا التقبل الإطار المرجعي الذي يُوجّه قرارات الجهة في تقبل المخاطر أو تجنبها، ويتم تحديده بالتوافق مع أهداف الجهة الاستراتيجية والتوجهات الوطنية.

2 حدود تحمل المخاطر (Risk Tolerance)

تمثل حدود تحمّل المخاطر المستويات القصوى المقبولة للتعرّض للمخاطر، ويتعين على الجهات مراعاة ما يأتي:

- تحديد هذه الحدود بصورة واضحة وقابلة للقياس.
- ربط حدود التحمل بمؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بما يدعم المتابعة والإنذار المبكر.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة عند الاقتراب من هذه الحدود أو تجاوزها.
- مراجعة حدود التحمل بصورة دورية أو عند حدوث تغيرات في بيئة العمل.

08

السجل المؤسسي للمخاطر



يُعدّ السجل المؤسسي للمخاطر الأداة الرئيسية لتوثيق وإدارة ومتابعة المخاطر، والمرجع الأساسي لصنع القرار. ويتعين على كل جهة معنية بهذا الإطار إنشاء سجل مؤسسي موّحد واعتماده مرجعًا رسميًا وحيدًا للمخاطر.

8.1 عناصر بطاقة الخطر بالسجل المؤسسي للمخاطر

يجب أن تتضمن بطاقة الخطر بالسجل المؤسسي، العناصر التالية لكل خطر:

- رمز الخطر.
- اسم الخطر.
- وصف الخطر.
- الخلفيات التاريخية للخطر.
- تصنيف الخطر.
- تقييم مستوى الخطر: درجة الاحتمالية والأثر.
- العوامل المؤثرة في مستوى الخطر.
- السيناريوهات والنتائج المحتملة.
- الضوابط الحالية المطبّقة.
- قرار التعامل مع الخطر (تجنب / تخفيف / نقل / قبول).
- خطة المعالجة بما فيها المسؤوليات والخطة الزمنية.
- مالك الخطر والجهة المسؤولة عن متابعته.
- القطاع الأقرب لإدارة الخطر في السجل الوطني للمخاطر.
- الحالة الراهنة للخطر.
- تاريخ تسجيل الخطر وتاريخ آخر تحديث.
- التوصيات والفرص.

8.2 جودة التوثيق وتحديث السجل

يتعين على الجهات صياغة المخاطر وتوثيقها بصورة واضحة تُميّز بين سبب الخطر والحدث والأثر. كما تلتزم بمراجعة السجل وتحديثه بشكل دوري (ربع سنوي / نصف سنوي / سنوي)، وعند حدوث تغيرات جوهرية في استراتيجية الجهة أو أهدافها أو بيئتها التشغيلية أو التشريعية.

8.3 التقارير على مستوى الجهة

تلتزم الجهات بإعداد تقارير دورية عن المخاطر تُرفع إلى الإدارة العليا، وتتضمن: المخاطر الجوهرية، والتغيرات في مستوياتها، وحالة تنفيذ خطط المعالجة، والمخاطر التي تقترب من حدود التحمل أو تتجاوزها.

09

الارتباط بالمستوى الوطني



يرتبط تطبيق حوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية في الجهات بالمستوى الوطني عبر منظومة متكاملة من التقارير وآليات التصعيد، وتُعدّ قطاعات السجل الوطني للمخاطر حلقة الوصل الرسمية الوحيدة بين الجهات والسجل الوطني.

9.1 السجل الوطني للمخاطر

يضطلع السجل الوطني للمخاطر بالمهام التالية على المستوى الوطني:
- الإشراف على إعداد وإدامة إصدارات السجل الوطني للمخاطر.
- تحديث الاطار متابعة تطبيقة بالتنسيق مع وزارة العمل.
- تعزيز التكامل بين القطاعات في التعامل مع المخاطر ذات البعد الوطني.
- متابعة التمارين والمبادرات الوطنية الهادفة للحد من المخاطر الوطنية.
- إعداد التقارير الدورية عن واقع المخاطر وإحالتها إلى الجهات المختصة.
- متابعة التقدم الوطني والدولي في تحقيق الأطر والاتفاقيات الدولية.
- دعم بناء القدرات الوطنية وتبادل الخبرات في مجال إدارة المخاطر.

9.2 قطاعات السجل الوطني للمخاطر

تضطلع قطاعات السجل الوطني للمخاطر بدور محوري في منظومة حوكمة إدارة المخاطر على المستوى الوطني، إذ تمثل الحلقة التنسيقية بين الجهات والسجل الوطني للمخاطر، وتتولى:
- متابعة المخاطر المصعّدة من الجهات والتنسيق بشأن الإجراءات اللازمة للتعامل معها.
- رفع المخاطر ذات الطابع الوطني إلى السجل الوطني للمخاطر وفق الآليات المعتمدة.
- التنسيق بين الجهات على مستوى القطاع، وضمان التكامل بينها.
- متابعة مستوى النضج المؤسسي للجهات في مجال حوكمة إدارة المخاطر.
- تنفيذ التمارين الوطنية ومبادرات الحد من المخاطر الوطنية.
- بناء القدرات وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر على المستوى القطاعي.
- تقديم الدعم والإرشاد للجهات في تطوير منظوماتها لحوكمة إدارة المخاطر.

وتتم أعمال التواصل والتنسيق وفق الآلية الواردة في الملحق (ج) .

9.3 علاقة المؤسسات بقطاعات السجل الوطني للمخاطر

تُمارس قطاعات السجل الوطني للمخاطر دورها في الإشراف والتنسيق دون أن تحلّ محل المؤسسات في مسؤولياتها التنفيذية المباشرة، وتلتزم المؤسسات بالتعاون مع القطاعات من خلال:
- تزويدها بالمعلومات والتقارير المتعلقة بالمخاطر.
- رفع المخاطر التي تتطلب تنسيقًا قطاعيًا أو وطنيًا وفق الآليات المعتمدة.
- المشاركة في المبادرات والتمارين الوطنية ذات الصلة.

10

تصعيد المخاطر



تقوم الجهات بتطبيق آليات تصعيد المخاطر وفق الإطار الموحّد، بما يدعم التعامل مع المخاطر التي تتجاوز قدرة الجهة أو التي قد يكون لها أثر وطني، ويوضح الجدول التالي آليات التصعيد المعتمدة:

مستوى الخطر	الجهة المُصعَّد إليها	الإجراء	الإطار الزمني
حرج (15-25)	الإدارة العليا	وقف النشاط أو طلب دعم عاجل	فوري — خلال 24 ساعة
عالي (8-14)	الإدارة التنفيذية + وحدة إدارة المخاطر	خطة معالجة عاجلة خلال أسبوع	خلال 3 أيام عمل
متوسط (4-7)	وحدة إدارة المخاطر	خطة معالجة خلال (3) أشهر	خلال أسبوعين
منخفض (1-3)	المدير التنفيذي المختص	رصد ومراقبة دورية	في التقرير الدوري

10.1 حالات تصعيد المخاطر

لايؤدي تصعيد الخطر تقوم الجهات بتصعيد المخاطر عند تحقق أي من الحالات الآتية:

- امتداد أثر الخطر إلى أكثر من جهة.
- تجاوز متطلبات التعامل مع الخطر للموارد أو الصلاحيات المتاحة لدى الجهة.
- الحاجة إلى تنسيق مشترك بين جهات متعددة داخل القطاع أو خارجه.
- ارتباط الخطر بالخدمات الأساسية أو المصالح العامة أو القيم الوطنية.
- ظهور مؤشرات تدل على تسارع تطور الخطر أو تغيّر اتجاهه.
- تحقق الخطر أو ظهور مؤشرات تستدعي استجابة عاجلة.
- الحاجة إلى قرار أو توجيه أو اعتماد من مستوى إداري أعلى أو وطني.
- احتمال تحول الخطر من نطاق مؤسسي إلى نطاق قطاعي أو وطني.

10.2 مسار تصعيد المخاطر

يتم تصعيد المخاطر وفق مسار متدرج يبدأ من المستوى المؤسسي، ثم ينتقل إلى المستوى القطاعي، ثم إلى المستوى الوطني، وذلك على النحو الآتي:

1 تسجيل الخطر وتقييمه على المستوى المؤسسي

تبدأ الجهة بتسجيل الخطر في السجل المؤسسي للمخاطر، وتحديد طبيعته، وتقدير درجة تأثيره واحتمالية حدوثه، وتحديد الجهة المالكة له، وما يلزم لاتخاذ الإجراء المناسب بشأنه.

2 التعامل مع الخطر ضمن نطاق الجهة

تتولى الجهة متابعة الخطر واتخاذ التدابير اللازمة لإدارته، طالما أن أثره يقع ضمن نطاق اختصاصها، وتمتلك القدرة على التعامل معه في حدود مواردها وصلاحياتها.

3 رفع الخطر إلى المستوى القطاعي

رفع الخطر إلى المستوى القطاعي عند امتداد أثره إلى أكثر من جهة ضمن القطاع الواحد، أو عند الحاجة إلى تنسيق مشترك بين الجهات المعنية، أو عند تجاوز متطلبات التعامل معه قدرة الجهة الواحدة، ويكون الرفع عبر الجهة التنسيقية المختصة، مرفقًا بالمعلومات والتقديرات والتوصيات ذات الصلة.

4 رفع الخطر إلى المستوى الوطني

يُرفع الخطر إلى المستوى الوطني عند اتساع نطاقه، أو ارتباطه بقطاعات متعددة، أو تأثيره على القيم/الأصول الوطنية المعتمدة في السجل الوطني للمخاطر، ويكون ذلك وفق الآلية المعتمدة لربطه بالسجل الوطني للمخاطر.

5 متابعة الخطر بعد التصعيد

تستمر الجهة المالكة للخطر في متابعة ما يطرأ عليه من تطورات بعد التصعيد، وتحديث بياناته، وتزويد المستوى الأعلى بما يستجد من معلومات أو مؤشرات أو نتائج، بما يدعم استمرار التقدير وصنع القرار.

6 توثيق قرارات التصعيد وتحديث السجل

توثّق الجهة القرارات والإجراءات المتخذة بشأن الخطر، وحالات التصعيد المرتبطة به، في السجل المؤسسي للمخاطر، بما يحفظ تسلسل التعامل معه، ويدعم أعمال المراجعة والمتابعة والرجوع إلى المعلومات ذات الصلة عند الحاجة.

10.3 متطلبات تصعيد المخاطر

يراعى عند تصعيد الخطر إلى مستوى أعلى أن يتضمن الرفع، بحسب طبيعة الخطر، البيانات الآتية:

- اسم الخطر ووصفه المختصر.
- مستوى الخطر ودرجة التأثير والاحتمالية.
- أسباب التصعيد والمعايير التي استدعت التصعيد.
- الجهة المالكة للخطر والجهات المساندة.
- الإجراءات المتخذة داخل الجهة قبل التصعيد.
- الآثار المتوقعة والسيناريوهات المحتملة.
- التوصيات أو أوجه الدعم أو القرار المطلوب.
- القطاع الأقرب للتعامل مع الخطر في السجل الوطني للمخاطر.
- آخر تحديث متاح عن حالة الخطر والمؤشرات المرتبطة به.

11

التكامل مع التخطيط والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال

تُعدّ حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية جزءًا لا يتجزأ من منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال واتخاذ القرار. وتلتزم الجهات بدمج اعتبارات المخاطر بصورة منهجية ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

11.1 التكامل مع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

تقوم الجهات بدمج اعتبارات المخاطر ضمن عمليات التخطيط، بحيث تُربط المخاطر بالأهداف والمبادرات والبرامج، وتُؤخذ في الاعتبار عند تحديد الأولويات وتوجيه الموارد، ويشمل ذلك:

- ربط المخاطر بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- أخذ المخاطر في الاعتبار عند تصميم المبادرات والمشاريع.
- استخدام نتائج تحليل المخاطر في ترتيب الأولويات.
- مراجعة المخاطر عند تحديث الخطط أو تغيّر الظروف.

11.2 التكامل مع إدارة الأداء المؤسسي

تقوم الجهات بربط المخاطر الجوهرية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، واستخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) كأدوات للإنذار المبكر، وتضمين اعتبارات المخاطر في تقارير الأداء الدورية.

11.3 التكامل مع استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات

تقوم الجهات بتعزيز التكامل والتنسيق بين منظومة إدارة المخاطر ومنظومة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات والطوارئ، والاستفادة من مخرجات تحليل المخاطر في تحديد السيناريوهات الحرجة وخطط الاستجابة، بما يضمن الاتساق بين السجل المؤسسي وخطط الاستمرارية ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية.

11.4 التكامل مع اتخاذ القرار

تقوم الجهات بإدراج اعتبارات المخاطر ضمن القرارات ذات الأثر، بحيث تُعرض المخاطر والآثار المحتملة والخيارات المرتبطة بها على المستويات الإدارية المختصة، بما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على فهم متكامل، ويشمل ذلك:

- عرض المخاطر عند دراسة الخيارات والبدائل.
- الاستفادة من السجل المؤسسي للمخاطر في دعم القرار.
- مراعاة مستوى تقبل المخاطر وحدود التحمل.
- رفع المخاطر التي تتطلب تنسيقًا أو توجيهًا وفق آلية التصعيد.

12

بناء القدرات وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر



تُعد ثقافة إدارة المخاطر وبناء القدرات المؤسسية من العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق هذا الإطار، إذ تُسهم في تحويل إدارة المخاطر من ممارسة شكلية إلى سلوك مؤسسي حاضر في التخطيط والتنفيذ والمتابعة واتخاذ القرار، ويُراعى في تعزيز هذه الثقافة اختلاف طبيعة الجهات ومستوى نضجها وحجم أعمالها ومواردها.

12.1 مفهوم ثقافة إدارة المخاطر

يقصد بثقافة إدارة المخاطر مستوى الوعي والسلوك المؤسسي الذي يجعل فهم المخاطر والتعامل معها جزءًا من طريقة عمل الجهة، بحيث يدرك العاملون في مختلف المستويات التنظيمية أثر المخاطر على الأهداف والخدمات والموارد، ودورهم في تحديدها ومعالجتها ضمن نطاق اختصاصاتهم.

12.2 تعزيز ثقافة إدارة المخاطر

تهدف عملية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر إلى دعم التطبيق الفعلي لهذا الإطار داخل الجهات، من خلال:

- رفع مستوى الوعي بالمخاطر وأثرها على تحقيق الأهداف.
- تعزيز مشاركة الوحدات التنظيمية في تحديد المخاطر ومتابعتها.
- دعم الإبلاغ المبكر عن المخاطر والمؤشرات المرتبطة بها.
- ترسيخ العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال.
- تمكين القيادات والموظفين من استخدام مخرجات إدارة المخاطر في اتخاذ القرار.
- تعزيز ثقافة الإبلاغ عن المخاطر على مختلف المستويات التنظيمية.

12.3 بناء القدرات المؤسسية

يتعين على الجهات تطوير قدراتها في مجال إدارة المخاطر بصورة تدريجية، من خلال توفير المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة لتطبيق هذا الإطار، ويشمل ذلك:

- تنفيذ برامج توعوية وتدريبية لمفاهيم ومنهجيات إدارة المخاطر.
- تمكين مالكي المخاطر من فهم أدوارهم في التحديد والتقييم والمعالجة والتصعيد.
- دعم وحدة إدارة المخاطر بالمهارات والأدوات اللازمة لإدارة السجل والمتابعة والتحليل.
- تنظيم ورش عمل تطبيقية لتحليل الحالات العملية (case studies).
- تعزيز قدرة القيادات على قراءة مخرجات المخاطر واستخدامها في اتخاذ القرار.
- توظيف الأنظمة الإلكترونية الداعمة لإدارة المخاطر وأتمتة عمليات التوثيق والمتابعة والتقارير.
- التنسيق مع المنظمات الدولية لتقديم الاستشارات الفنية (Technical Assistance).
- الاستفادة من الدروس المستفادة والتجارب العملية في تطوير القدرات.

12.4 تحديد الفئات المستهدفة

• القيادات العليا: الإدارة العليا، رؤساء الوحدات، الوكلاء، الإدارة التنفيذية، والمديرون العامون.
• الإدارة الوسطى: مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام والإدارات التشغيلية.
• المختصون في إدارة المخاطر والرقابة: إدارات المخاطر، التدقيق الداخلي، الالتزام، الحوكمة، استمرارية الأعمال، والجودة.
• بقية الفئات الوظيفية: جميع الموظفين والعاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة.

12.5 تصميم برامج تدريبية حسب المستوى الوظيفي والتخصصي

1 المستوى التأسيسي (Foundation Level):
• مبادئ ومفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية.
• الحوكمة والأدوار والمسؤوليات في إدارة المخاطر.
• تعزيز الوعي بثقافة المخاطر وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية.

2 المستوى المتوسط (Intermediate Level):
• تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها وفق المنهجيات المعتمدة.
• إعداد وتحديث سجلات المخاطر وربطها بالأهداف والضوابط.
• إعداد خطط المعالجة والاستجابة للمخاطر.

3 المستوى المتقدم (Advanced Level):
• تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر (Risk Appetite & Tolerance).
• دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.
• استخدام التحليل المتقدم والإنذار المبكر لدعم الرصد الاستباقي للمخاطر.

12.6 مواكبة التطورات في إدارة المخاطر

تعمل الجهات على متابعة التطورات في مجال إدارة المخاطر من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات والمعايير الدولية، وتفعيل الأدوات التحليلية والتقنيات الداعمة، بما يسهم في تعزيز كفاءة منظومة إدارة المخاطر ورفع جاهزيتها. كما تشمل هذه الجهود تبادل الخبرات والمعارف بين الجهات، والمشاركة في المبادرات الوطنية ذات الصلة، والاستفادة من نتائج التمارين والتقييمات والمراجعات الدورية في تطوير وتحسين ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر.

تُعدّ حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية جزءًا لا يتجزأ من منظومة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال واتخاذ القرار. وتلتزم الجهات بدمج اعتبارات المخاطر بصورة منهجية ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

13

النضج المؤسسي



13.1 مفهوم النضج المؤسسي

يُقصد بالنضج المؤسسي مستوى تطور ممارسات حوكمة إدارة المخاطر داخل الجهة من حيث وضوح الأطر والسياسات، وتكامل العمليات، وفعالية التطبيق، ومدى استخدام مخرجات إدارة المخاطر في صنع القرار.

13.2 نموذج مستويات النضج

يعتمد الإطار نموذج النضج المؤسسي الخماسي التالي لقياس مستوى تطور الجهة في منظومة حوكمة وإدارة المخاطر:

مستوى النضج	الخصائص الرئيسية	الهدف الزمني
1 — أولي	غياب السياسات والسجلات — نهج تفاعلي بالكامل	معالجة خلال 6 أشهر
2 — ناشئ	سياسات أولية — سجل محدود — وعي جزئي بالمخاطر	معالجة خلال 12 شهرًا
3 — متطور	سياسات موثقة — سجل شامل — تقارير دورية منتظمة	معالجة خلال 24 شهرًا
4 — متقدم	ربط بالاستراتيجية — مؤشرات KRI فعّالة — مراجعة مستمرة	تحقيق المستوى المستهدف خلال 3 سنوات
5 — متميز	ثقافة مخاطر راسخة — أتمتة الإجراءات — تحسين مستمر — ريادة وطنية في إدارة المخاطر	تحقيق المستوى المستهدف خلال 5 سنوات

13.3 قياس النضج وخطط التحسين

تقوم الجهات بقياس مستوى نضجها المؤسسي بصورة دورية بالأنماط والأدوات المتاحة، بهدف: تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، وصياغة خطط تطوير مرحلية، ومتابعة التقدم المحرز.

14

الالتزام والتطبيق المرحلي للإطار

يتعين على الجهات المعنية اعتماد هذا الإطار والعمل بموجبه بصورة مرحلية ومتدرجة، بما يضمن بناء القدرات المؤسسية وتعزيز التكامل مع التخطيط والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، وصولًا إلى تحقيق مستوى متقدم من النضج المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

المرحلة	الإطار الزمني	الأولويات التنفيذية	المخرجات الرئيسية
1 المرحلة الأولى: **التأسيس المؤسسي**	**خلال الأشهر الستة الأولى**	• إنشاء وحدة معنية بإدارة المخاطر المؤسسية. • تطوير السجل المؤسسي للمخاطر وتحديد المخاطر الرئيسية. • اعتماد الأدوار والمسؤوليات وآليات الحوكمة والإبلاغ. • بناء القدرات الأساسية ونشر الوعي المؤسسي بمنهجية إدارة المخاطر.	• تأسيس هيكل حوكمة إدارة المخاطر. • إعداد السجل المؤسسي للمخاطر. • تحديد منهجية موحدة للتقييم والمعالجة والتصعيد. • توفير قاعدة بيانات أولية للمخاطر والمؤشرات المرتبطة بها.
2 المرحلة الثانية: **التطبيق والتكامل**	**من الشهر السادس حتى الشهر الثامن عشر**	• تطبيق منهجية إدارة المخاطر على جميع القطاعات والإدارات ذات العلاقة بالمخاطر. • دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي والالتزام واستمرارية الأعمال. • تطوير مؤشرات قياس المخاطر وآليات المتابعة والتقارير الدورية.	• تطبيق مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر. • تقارير دورية لدعم اتخاذ القرار. • مواءمة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات التشغيلية. • رفع مستوى الالتزام والجاهزية المؤسسية.
3 المرحلة الثالثة: **النضج والتحسين المستمر**	**بعد الشهر الثامن عشر**	• الارتقاء بمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وفق أفضل الممارسات الدولية. • تعزيز التكامل والتنسيق الوطني وتبادل المعلومات ذات العلاقة بالمخاطر. • تطوير قدرات التحليل الاستباقي والإنذار المبكر. • تنفيذ مراجعات دورية للتحسين المستمر وقياس مستوى النضج.	• منظومة متكاملة لإدارة المخاطر. • تعزيز التكامل الوطني في إدارة المخاطر. • تحسين القدرة على الاستجابة والاستشراف المبكر. • ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على إدارة المخاطر.

15

المتابعة والتطوير



15.1 آليات المتابعة والتقييم

تتولى الإدارة التنفيذية ووحدة إدارة المخاطر متابعة مستوى تطبيق الإطار ورفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا، بينما يقدم التدقيق الداخي تأكيدًا مستقلًا وموضوعيًا بشأن كفاية وفعالية حوكمة وإدارة المخاطر وفق خطة التدقيق المعتمدة.

15.2 دور الجهات في المراجعة الذاتية

تقوم الجهات بإجراء مراجعات داخلية دورية لتقييم كفاءة وفعالية منظومة حوكمة إدارة المخاطر، وتحديد جوانب القصور وفرص التحسين، ووضع خطط وإجراءات لرفع مستوى النضج المؤسسي.

15.3 المراجعة الدورية

يُعدّ هذا الإطار وثيقة حية قابلة للتطوير والتحديث المستمر بما يواكب التغيرات الوطنية والدولية والتطورات ذات الصلة، ويخضع للمراجعة الدورية، مع تحديثه كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

15.4 مسؤولية التحديث

يتولى السجل الوطني للمخاطر مراجعة هذا الإطار واقتراح التعديلات اللازمة عليه بالتنسيق مع وزارة العمل، مع إشراك قطاعاته في هذه العملية والاستفادة من ملاحظات الجهات وتجاربها العملية في التطبيق.

ملحق (أ):
مصفوفة تقييم المخاطر 5×5

تُستخدم مصفوفة تقييم المخاطر لتقييم وتصنيف مستوى المخاطر بصورة منهجية ومتسقة، وتُحسب درجة الخطر بضرب احتمالية الحدوث في حجم التأثير المتوقع، ويُحدَّد مستوى الخطر وإجراءاته وفق المقياس المعتمد أدناه.

الاحتمالية	التأثير				
	محدود (1)	معتدل (2)	شديد (3)	شديد جدًا (4)	كارثي (5)
عالي جدًا (5)	5	10	15	20	25
عالي (4)	4	8	12	16	20
متوسط (3)	3	6	9	12	15
منخفض (2)	2	4	6	8	10
منخفض جداً (1)	1	2	3	4	5

(أ) 1: مفتاح تفسير مستوى الخطر بالمصفوفة

الدرجة	مستوى الخطر	الإجراء المطلوب
15-25	حرج	وقف النشاط — تدخل الإدارة العليا
8-14	عالي	خطة معالجة عاجلة — متابعة شهرية
4-7	متوسط	خطة معالجة — متابعة ربع سنوية
1-3	منخفض	رصد ومراقبة — متابعة سنوية

(أ) 2: مقياس الاحتمالية

الدرجة	المستوى	الاحتمالية
5	عالي جدًا	أكثر من 80%
4	عالي	80% - 60%
3	متوسط	60% - 40%
2	منخفض	40% - 20%
1	منخفض جدًا	أقل من 20%

(أ) 3: مقياس الأثر

الدرجة	المستوى	الوصف
5	كارثي	أثر جوهري يهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو استمرارية الأعمال أو تقديم الخدمات الأساسية.
4	شديد جداً	أثر كبير على تحقيق الأهداف أو الالتزامات الرئيسية للجهة.
3	شديد	أثر ملحوظ على بعض الأهداف أو العمليات ويتطلب إجراءات لمعالجته.
2	معتدل	أثر محدود يمكن احتواؤه ضمن الموارد والإجراءات المعتادة.
1	محدود	أثر بسيط لا يترتب عليه تأثير جوهري على أعمال الجهة أو أهدافها.

ملحق (ب):
نموذج السجل المؤسسي للمخاطر

يوضح الجدول التالي نموذجًا توضيحيًا للسجل المؤسسي للمخاطر وفق متطلبات هذا الإطار. ويُستخدم هذا النموذج مرجعًا للجهات عند إنشاء سجلاتها الخاصة ومواءمتها مع متطلبات السجل الوطني للمخاطر.

رمز الخطر	وصف الخطر	التصنيف	الاحتمالية	الأثر	الدرجة	المستوى	المعالجة	المسؤول	الحالة
R-001	مخاطر الأمن السيبراني واختراق الأنظمة الحيوية	تقنية	4	5	20	حرج	تخفيف	مدير تقنية المعلومات	قيد المعالجة
R-002	مخاطر عدم استكمال التحول الرقمي	استراتيجي	3	4	12	عالي	تخفيف	مدير الاستراتيجية	قيد المعالجة
R-003	مخاطر التأخر في تنفيذ الأعمال في المواعيد المقررة	تشغيلي	3	3	9	عالي	تخفيف	مدير الموارد البشرية	قيد المعالجة
R-004	مخاطر نقص الكوادر الوطنية المؤهلة في تخصصات نادرة	تشغيلي	2	4	8	عالي	قبول	مدير العمليات	قيد المعالجة
R-005	مخاطر التغيرات في المتطلبات التشريعية والتنظيمية	قانوني	2	3	6	متوسط	تخفيف	مدير الشؤون القانونية	تحت الرقابة
R-006	مخاطر انقطاع سلاسل الإمداد للمواد الحيوية	تشغيلي	3	4	12	عالي	تخفيف	مدير العمليات	قيد المعالجة
R-007	مخاطر تذبذب أسعار النفط على الميزانية العامة	مالي	2	5	10	عالي	نقل	مدير المالية	قيد المعالجة
R-008	مخاطر الكوارث الطبيعية وتأثيرها	بيئي	2	2	4	متوسط	تخفيف	مدير الجودة	تحت الرقابة

ملحق (جـ):
آلية التواصل والتنسيق مع قطاعات السجل الوطني للمخاطر

يبيّن الجدول أدناه بيانات التواصل مع القطاعات، والبالغ عددها (10) قطاعات، متضمنًا أرقام الهواتف وعناوين البريد الإلكتروني لكل قطاع، وذلك بهدف تيسير التواصل وتبادل المعلومات عند الحاجة:

ت	القطاع	الهاتف	البريد الإلكتروني
1	الاجتماعي	2XXXXXXX	xxxx@gov.om
2	الإعلامي	22651066	Rabaa.Al-fori@omaninfo.om
3	الاقتصادي	24297444	alhabsi@economy.gov.om
4	البحث والإنقاذ	2XXXXXXX	xxxx@gov.om
5	البيئي	24354665	metcenter@met.gov.om
6	الخدمات الأساسية	24609700	abdullah.alhashimi@apsr.om
7	الصحي	22358967	eoc.oman@moh.gov.om
8	المالي والمصرفي	24777777	NRR-BFS@cbo.gov.om
9	المواد الخطرة	2XXXXXXX	xxxx@gov.om
10	النقل واللوجستيات	24166676	haya.alsiyabi@mtcit.gov.om

ملحق (د):
نموذج بطاقة الخطر

يوضح هذا النموذج لبطاقة الخطر الحد الأدنى من المعلومات الواجب توثيقها لكل خطر، بما يدعم تقييمه ومتابعته وتحديد إجراءات التعامل المناسبة بشأنه.

رمز الخطر		اسم الخطر		تصنيف الخطر	
مستوى الخطر		درجة الأثر		درجة الاحتمالية	
وصف الخطر					
الخلفيات التاريخية للخطر					
العوامل المؤثرة في مستوى الخطر					
السيناريوهات والنتائج المحتملة					
الضوابط الحالية المطبّقة					
الحالة الراهنة للخطر					
قرار التعامل مع الخطر	تجنب	قبول	نقل	تخفيف	أخرى
خطة المعالجة					
القطاع الأقرب للتعامل مع الخطر في السجل الوطني للمخاطر					
مالك الخطر			الجهات المساندة		
التوصيات والفرص					
تاريخ تسجيل الخطر و آخر تحديث له					

ملحق (هـ):
نموذج تصعيد المخاطر المؤسسية

يُستخدم هذا النموذج لتوثيق وتصعيد المخاطر التي تتجاوز حدود التقبل المعتمدة أو تتطلب تدخلًا أو قرارًا من مستوى أعلى، بما يدعم مراجعتها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

ت	اسم الخطر	وصف الخطر	التصنيف	الاحتمالية	الأثر	المستوى الدرجة	الدرجة	سبب التصعيد	الإجراءات المتخذة	الآثار المتوقعة	مالك الخطر	الجهات المساندة	حالة الخطر	التوصيات
1														
2														
3														

ملحق (و):
معايير تقييم الأثر

تُستخدم المعايير التالية لتحديد درجة الأثر الناتج عن المخاطر المحتملة على مختلف جوانب عمل الجهة، على أن تُصمم وتُكيف بما يتناسب مع سياق الجهة وطبيعة أعمالها وأهدافها وبيئة المخاطر المحيطة بها.

الأثر	التأثير على العمليات التشغيلية			التأثيرات المالية	تأثيرات الالتزام	التأثير على السمعة والانطباع العام	التأثير على الأهداف الاستراتيجية
	التأثير على أداء الاعمال	التأثير على الأصول والمعلومات والبيئة	التاثير على الموارد البشرية				
محدود	لا يتجاوز التأثير 5% في تنفيذ اختصاصات الوحدة.	تأثر أقل من 5% من الأصول أو المعلومات؛ وأثر بيئي محدود يمكن معالجته ضمن الإجراءات الاعتيادية.	نقص في الكوادر والكفاءات أقل من 5%.	أقل من 1% من الميزانية السنوية.	- تأثير ضئيل ولا توجد أي تحديات أو ملاحظات تنظيمية - المؤسسة تلتزم تمامًا بالقوانين المحلية والمعايير والتعليمات الصادرة عن الجهات الإشرافية المحلية و/أو الدولية.	تأثير لا يثير انتباه الجمهور أو وسائل الإعلام بشكل كبير، ويمكن معالجته داخليًا دون إجراءات خارجية.	وجود تأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بنسبة أقل من 5%.
معتدل	يتراوح التأثير من 5% إلى 15% في تنفيذ الاختصاصات.	تأثر من 5% إلى 15% من الأصول أو المعلومات؛ وأثر بيئي محدود يتطلب إجراءات معالجة إضافية.	نقص محدود في الكوادر والكفاءات والمهارات بنسبة 5%–15%.	انحراف من 1% إلى 3% من الميزانية السنوية.	قصور طفيف أو تأثيرات محدودة في الالتزام التنظيمي، ولا تتطلب تدخلًا من الجهات الرقابية العليا.	- يوجد قدر من الانتقاد أو التغطية الإعلامية، لكنه محدود ولا يلاقي صدى فعليًا بسمعة المؤسسة. - يتطلب تواصلًا إعلاميًا محدودًا لتوضيح الموقف.	وجود تأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة 5%–10%.
شديد	يتراوح التأثير من 15% إلى 30% في تنفيذ الاختصاصات، بالإضافة إلى قطاعات محدودة تؤدي إلى تراجع واضح في العمليات.	تأثر من 15% إلى 30% من الأصول أو المعلومات؛ وأثر بيئي ملحوظ يتطلب إجراءات للحد من آثاره ومعالجته.	نقص واضح في الكوادر والكفاءات والمهارات بنسبة 15%–30%.	انحراف من 1% إلى 3% من الميزانية السنوية.	- خطر ملحوظ على التزام المؤسسة، ووجود قصور في تنفيذ الالتزامات القانونية. - يتطلب وجود خطة تصحيحية وقد يؤدي إلى وجود ملاحظات من الجهات الرقابية المحلية أو المنظمات الدولية.	- تغطية إعلامية ملحوظة في وسائل إعلام محلية وربما اهتمام على وسائل التواصل الاجتماعي. - انتقادات واضحة لأداء المؤسسة أو دورها. - انخفاض جزئي في ثقة بعض المتعاملين؛ والحاجة إلى بيانات رسمية وإجراءات تصحيحية.	وجود تأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة 10%–20%.
شديد جدًا	-يتراوح التأثير من 30% إلى 50%. قطاعات متأثرة تؤدي إلى تراجع مؤثر في العمليات. -تأثير كبير على سير العمل وتنفيذ الاختصاصات.	تأثر من 30% إلى 50% من الأصول أو المعلومات؛ وأثر بيئي كبير يتطلب استجابة عاجلة وإجراءات معالجة متخصصة.	نقص كبير في الكوادر والكفاءات والمهارات بنسبة 30%–50%. الكوادر المرجعية مما يؤثر على استمرارية العمل.	انحراف من 3% إلى 5% من الميزانية السنوية.	- قصور كبير يؤثر على قدرة المؤسسة على الالتزام بفعالية.تحديات ملحوظة في الالتزام بالتعليمات والتوجيهات التنظيمية المحلية أو المعايير الدولية. - قد تصدر الجهات الرقابية تقارير ضد المؤسسة، مما قد يستدعي تدخل الجهات العليا لضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	- تغطية إعلامية سلبية واسعة النطاق في وسائل محلية ودولية. - تزايد الاهتمام على وسائل التواصل الاجتماعي.تأثير محتمل على سمعة البلد.	وجود تأثير كبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة 20%–30%، مما يؤثر على تحقيق الخطة السنوية أو الخطط التفصيلية للمؤسسة.
كارثي	-توقف العمليات التشغيلية بنسبة أعلى من 50%. -تأثير كارثي وتعطيل سير العمل.	تأثر أكثر من 50% من الأصول أو المعلومات؛ وأثر بيئي جسيم وطويل الأمد يتطلب استجابة شاملة وإجراءات معالجة متقدمة.	نقص كارثي في الكوادر والكفاءات والمهارات بنسبة أعلى من 50%.الكوادر المرجعية مما يعرقل استمرارية العمل.	أكثر من 5% من الميزانية السنوية.	- حدوث قصور جوهري في الالتزام بالمتطلبات التنظيمية يؤدي إلى تحديات كبيرة. - عدم تحقيق بعض المتطلبات الأساسية للجهات الرقابية المالية أو مجلس الوزراء.احتمال إدراج المؤسسة ضمن قوائم المراجعة الدولية.	تغطية إعلامية سلبية وشاملة على المستوى المحلي والدولي، مع تأثير كبير على سمعة البلد أو المؤسسة. -فقدان الثقة من قبل المتعاملين، ومخاوف جادة حول سلامة البيئة الاستثمارية وأمن المنطقة.	وجود تأثير حرج على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة أعلى من 30%، بما قد يؤدي إلى عدم تحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

الخاتمة

يمثّل الإطار الوطني لحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في سلطنة عُمان خطوةً محوريّة نحو ترسيخ منهجية وطنية موحّدة لإدارة المخاطر، وتعزيز جاهزية مؤسسات الدولة لمواجهة التحديات والمتغيرات، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية بكفاءة واستدامة. وقد صُمّم هذا الإطار ليكون مرجعًا شاملًا لتحقيق الحد الأدنى من المتطلبات، وتوحيد المفاهيم والممارسات، وتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، مع الحفاظ على المرونة اللازمة لمراعاة خصوصية كل جهة وطبيعة اختصاصاتها.

إن فاعلية هذا الإطار لا تتحقق بمجرد استكمال متطلباته التنظيمية ووضع السياسات ذات الصلة، وإنما تتجسد في مدى قدرة المؤسسات على تحويل إدارة المخاطر إلى ممارسة مؤسسية مستدامة، تقوم على الوعي المبكر بالمخاطر، واستشراف تداعياتها، والاستعداد للتعامل معها قبل تفاقمها، إلى جانب توحيد الجهود وتعزيز التنسيق وتبادل المعلومات بين الجهات المعنية، بما يرسخ نهجًا متكاملًا في إدارة المخاطر ويعزز الجاهزية المؤسسية للتعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية.

ومن خلال هذا الإطار، تؤكد سلطنة عُمان توجهها نحو ترسيخ منظومة متكاملة للحوكمة وإدارة المخاطر، بما يعزز كفاءة مؤسساتها ومرونتها، ويحافظ على مكتسباتها الوطنية، ويدعم قدرتها على مواصلة مسيرة التنمية المستدامة. كما يأتي هذا التوجه متسقًا مع مستهدفات رؤية عُمان 2040، ومواكبًا للمتغيرات والتحديات المستقبلية، بما يعزز جاهزية سلطنة عُمان وقدرتها على استشراف المستقبل والتعامل مع تحدياته بكفاءة واقتدار. ومرونة مؤسساتها، وحماية مكتسباتها، وتحقيق التنمية المستدامة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية عُمان 2040 ويعزز مكانة سلطنة عُمان وقدرتها على مواجهة المستقبل بثقة واقتدار.

الإطار الوطني لحوكمة
إدارة المخاطر المؤسسية



