



وزارة العمل الأردنية
إستراتيجية إدارة المخاطر 2026-2030

جدول المحتوى

1 الغلاف
2 جدول المحتويات
3 المقدمة
3 التعريفات
5 أهداف الإستراتيجية
5 نطاق الإستراتيجية
6 سياسة إدارة المخاطر
6 مبادئ الإستراتيجية
7 الفئة المعرضة للمخاطر
8 الإطار المرجعي
8 هيكلية الحوكمة والمسؤوليات
9 مدى تقبل المخاطر
10 مراحل تحليل المخاطر
12 خطة معالجة المخاطر
14 معايير تقييم المخاطر
18 مخرجات الإستراتيجية
. الملحقات

المقدمة

تمثل إدارة المخاطر أحد المكونات الرئيسة في منظومة الحوكمة والإدارة الاستراتيجية بوزارة العمل، حيث تسهم في ضمان استمرارية العمل ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية وتحسين كفاءة الأداء. تهدف الإستراتيجية إلى توفير إطار متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها داخل الوزارة، بما يعزز اتخاذ القرار المبني على بيانات موثوقة ويضمن سير الإجراءات والعمليات التشغيلية دون انقطاع. وقد تم إعداد هذا الإطار بشكل يعكس طبيعة عمل الوزارة وخصوصية عملياتها التشغيلية والتنظيمية.

التعريفات

1. الخطر

حدث محتمل قد يؤثر سلبًا على تحقيق أهداف الوزارة أو جودة الخدمات أو الموارد أو السمعة المؤسسية.

2. إدارة المخاطر

عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة.

3. تحديد المخاطر

عملية جمع وحصر المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أعمال الوزارة.

4. تحليل المخاطر

تقدير احتمالية حدوث الخطر وشدة تأثيره بهدف تحديد مستوى الخطر وأولويات التعامل معه.

5. تقييم المخاطر

عملية مقارنة مستوى الخطر ب مدى تقبل المخاطر وحدود القبول لتحديد ما إذا كان الخطر مقبولاً أو يحتاج إلى معالجة.

6. معالجة المخاطر

الإجراءات المتخذة للحد من احتمالية أو تأثير الخطر، وتشمل: التخفيف، التجنب، النقل، أو القبول.

7. مدى تقبل المخاطر

مستوى المخاطر الذي تكون الوزارة مستعدة لقبوله في سعيها لتحقيق أهدافها، ضمن حدود لا تمسّ الامتثال أو جودة الخدمات.

8. سجل المخاطر

وثيقة رسمية تحتوي على قائمة المخاطر المحددة، وتحليل كل خطر، ومستوى خطورته، وخطة معالجته، والمسؤوليات ذات العلاقة.

9. الاحتمالية

عدد احتمال وقوع الخطر خلال فترة زمنية محددة.

10. شدة التأثير

حجم الأثر السلبي المتوقع للخطر على الأهداف أو الخدمات أو الموارد.

11. مستوى الخطر

قيمة رقمية ناتجة عن معادلة:

الاحتمالية × شدة التأثير

وتُستخدم لتحديد أولويات التعامل مع المخاطر.

12. مؤشرات الأداء للمخاطر

معايير كمية أو نوعية تُستخدم لقياس فعالية إدارة المخاطر ومدى التقدم في المعالجة.

13. خطة معالجة المخاطر

وثيقة تحدد الإجراءات المطلوبة، والمسؤوليات، والجدول الزمني لمعالجة الخطر.

14. المراقبة والمراجعة

عملية مستمرة تهدف إلى متابعة المخاطر وتقييم فعالية خطط المعالجة وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري.

أهداف الإستراتيجية

تهدف هذه الإستراتيجية إلى رفع فعالية الإدارة المؤسسية للمخاطر من خلال توفير مرجع رسمي موحد يوضح أسلوب التعامل مع المخاطر عبر دورة متكاملة تشمل التحديد، والتحليل، والتقييم، والمعالجة، والمتابعة. كما تُسهم في دعم التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أولويات العمل، وتقليل الانقطاعات التشغيلية وضمان استمرارية الخدمات، إضافةً إلى توجيه الجهود المؤسسية نحو تعزيز فعالية الإجراءات الداخلية وضبط المخاطر التشغيلية والتقنية.

وتتمثل الأهداف في:

- دعم التخطيط المؤسسي عبر توقع المخاطر.
- تقليل احتمالية حدوث الانقطاعات التشغيلية.
- توحيد آليات التعامل مع المخاطر.
- تحسين جودة العمليات والخدمات.
- تعزيز القدرة على اتخاذ القرار.

نطاق التطبيق:

تشمل هذه الإستراتيجية جميع الأعمال التي تقوم بها الوزارة على المستوى المؤسسي، بما في ذلك العمليات اليومية للمديريات، الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية، المشاريع والبرامج، التقارير الرقابية، المبادرات، والأنشطة المرتبطة بأصحاب العلاقة. ويتم تطبيق الإستراتيجية على كل خطر يمكن أن يؤثر على الأعمال بغض النظر عن حجمه أو احتمالية وقوعه، وذلك لضمان رصد وتقييم شامل يغطي كامل بيئة العمل.

أنواع المخاطر التي تتناولها الإستراتيجية ما يلي:

- المخاطر الاستراتيجية: المرتبطة بالسياسات العامة، وأهداف الوزارة طويلة الأمد، والمبادرات الوطنية.
- المخاطر التشغيلية: المتعلقة بسير العمليات والإجراءات اليومية داخل المديريات.
- المخاطر المالية: المرتبطة بالميزانيات، المصروفات، العقود، والمشتريات.
- المخاطر الإدارية والتنظيمية: ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي، توزيع الأدوار، والمسؤوليات.
- المخاطر القانونية والتشريعية: الناتجة عن التغيرات في القوانين والتعليمات أو عدم الامتثال لها.
- المخاطر التكنولوجية: المرتبطة بالأنظمة الإلكترونية، الأمن السيبراني، وتعطل الأنظمة.
- مخاطر السمعة المؤسسية: المتعلقة بصورة الوزارة الاعلامية أمام الجمهور والشركاء.
- المخاطر البيئية: المرتبطة بالظروف الخارجية، مثل الزلازل، الفيضانات
- مخاطر الرقابية: المخاطر المتعلقة بأنظمة الرقابة الداخلية وعدم فاعليتها في منع أو اكتشاف الأخطاء والمخالفات.

سياسة إدارة المخاطر

تتبنى وزارة العمل سياسة واضحة لإدارة المخاطر تهدف إلى ترسيخ نهج مؤسسي متكامل يقوم على الاستباقية والجاهزية والالتزام بالحوكمة. وتشكل هذه السياسة الإطار الذي يوجّه عمل المديرية والجهات التنفيذية في التعامل مع المخاطر، ويضمن انسجام الإجراءات المتخذة مع التوجهات الوطنية والأهداف الاستراتيجية للوزارة.

وتسعى السياسة إلى دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي والعمليات التشغيلية، وتعزيز قدرة الوزارة على مواجهة التحديات المحتملة، وضمان اتخاذ قرارات مبنية على تقييمات دقيقة وبيانات موثوقة. كما تلتزم الوزارة من خلال هذه السياسة بتطوير بيئة عمل واعية بالمخاطر، وتعزيز ثقافة التنبّه المبكر والاستجابة السريعة للأحداث التي قد تؤثر على سير العمل أو جودة الخدمات.

وترتكز سياسة إدارة المخاطر في وزارة العمل على المحاور التالية:

- الالتزام بدعم القيادة العليا لتطبيق استراتيجية إدارة المخاطر عبر توفير الموارد والتمكين المؤسسي.
- دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة الرئيسية بما يشمل التخطيط، وإعداد الموازنات، وتنفيذ البرامج، واتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية.
- ضمان توفير معلومات دقيقة وحديثة حول المخاطر بما يمكن من التقييم السليم واتخاذ التدابير المناسبة.
- تحديد المسؤوليات بوضوح على مستوى المديرية والفرق التشغيلية، ورفع مستوى المساءلة فيما يتعلق بمتابعة المخاطر ومعالجتها.
- تعزيز قنوات التواصل الداخلية لضمان تدفق المعلومات الخاصة بالمخاطر وتحديثها بصورة دورية.
- الالتزام بالتشريعات الحكومية والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة.
- تعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة في جميع العمليات المرتبطة بإدارة المخاطر.
- تطبيق التحسين المستمر لضمان فعالية الأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم ومعالجة المخاطر.

مبادئ الإستراتيجية

تستند إستراتيجية إدارة المخاطر في وزارة العمل إلى مجموعة من المبادئ التي تشكل الأساس الحاكم لعملية التنبّه المبكر للمخاطر وتعزيز القدرة المؤسسية على التعامل معها بفاعلية. وتضمن هذه المبادئ توجيه الجهود نحو حماية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق جاهزية مستدامة أمام أي تحديات قد تواجه الوزارة. وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

- الاستباقية: اكتشاف المخاطر مبكراً قبل تأثيرها على سير العمل.
- الوضوح: وجود خطوات واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر.
- التركيز على الأهداف: تقييم كل خطر وفق تأثيره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- التركيز على كفاءة العمليات: تحسين الأداء الداخلي والإجراءات والأنظمة.
- التحسين المستمر: التحديث الدوري للسجل والإجراءات.
- الشمول: إشراك المديرين كافة في تحديد وتحليل المخاطر.

الفئات المعرضة للمخاطر

تمثل الفئة المعرضة للمخاطر جميع الأفراد أو الجهات التي يمكن أن تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر عند وقوع الخطر، سواء داخل الوزارة أو خارجها. ويساعد تحديد هذه الفئات في فهم مستوى التأثير المحتمل لكل خطر، وتوجيه الإجراءات الوقائية والعلاجية بشكل أكثر دقة وفعالية، بما يدعم استمرارية العمل وجودة الخدمات. كما يمكن هذا التحديد من تعزيز العدالة المؤسسية، وحماية الفئات الأكثر هشاشة أو حساسية، وضمان جاهزيتها للتعامل مع أي طارئ.

أهمية تحديد الفئات المعرضة للمخاطر

يسهم تحديد الفئات المعرضة للمخاطر في بناء استراتيجية إدارة مخاطر شاملة تعكس واقع التأثير داخل الوزارة وبيئتها التشغيلية. فهو يساعد على وضع ضوابط فعالة وموجهة، وتخصيص الموارد اللازمة لحماية الفئات الأكثر تأثراً، وتحسين الاستجابة عند وقوع المخاطر. كما يعزز قدرة الوزارة على التخطيط الاستباقي، وزيادة الوعي، وإشراك الفئات المتأثرة في تقييم المخاطر ومراقبتها، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية واستمرارية الأعمال.

فئات الأطراف المعرضة للمخاطر

تصنيف الفئات المعرضة للمخاطر في الوزارة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

سبب الحساسية للمخاطر	الأمثلة والجهات	مستوى الفئة
التعرض المباشر للمخاطر التشغيلية، أو نقص الخبرة، أو المسؤولية القانونية.	الموظفون الميدانيون، ذوو الإعاقة، الموظفون الجدد، القيادات العليا.	الفئات الداخلية (الموظفون)
الاعتماد الكلي على استمرارية خدمات الوزارة لتسيير حياتهم اليومية.	المراجعون، كبار السن، الأسر ذات الدخل المحدود، المستفيدون من الخدمات الرقمية.	الفئات المستفيدة (الجمهور)
التأثر بانقطاع سلاسل الإمداد أو الهجمات السيبرانية المشتركة.	الموردون، المقاولون، الجهات الحكومية المرتبطة تقنياً بالوزارة.	الجهات الشريكة (الخارجية)

الإطار المرجعي للإستراتيجية

تم إعداد إستراتيجية إدارة المخاطر في الوزارة بالاعتماد على المعيار الدولي ISO 31000 ومعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز وتم الاطلاع على تجارب واستراتيجيات لمؤسسات أخرى مثل وزارة التخطيط ووزارة الاقتصاد الرقمي وغيرها، لضمان وجود إطار مؤسسي متكامل يحمي الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ويحد من المخاطر المالية. كما جرى مواءمة الإستراتيجية مع المنهجيات المؤسسية المعمول بها في الوزارة مثل الخطة الاستراتيجية، والموازنة، وإدارة العمليات، وقياس مؤشرات الأداء، والهيكل التنظيمي، والتنبؤ بالاحتياجات، والتدريب، وتقييم الأداء، وغيرها من المنهجيات الداعمة. ويسهم هذا الترابط في تعزيز الاتساق المؤسسي وتوجيه القرارات بناءً على تحليل منهجي للمخاطر ومتطلبات العمل.

هيكل الحوكمة والمسؤوليات

يُعد هيكل الحوكمة جزءاً جوهرياً لضمان التطبيق الفعال لإدارة المخاطر، حيث يوضح مسؤوليات كل جهة داخل الوزارة. وتضطلع القيادة العليا بالدور الإشرافي من خلال متابعة المخاطر عالية الخطورة واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجتها. كما تتولى لجنة المخاطر دور المتابعة الفنية والتنظيمية للسجل المؤسسي، بينما تُسند لمديريات الوزارة مسؤوليات تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بنطاق عملها، في حين تقوم مديرية السياسات والدراسات بالإدارة الفنية للسجل وإعداد التقارير والتحليل المتخصص.

2. لجنة إدارة المخاطر (بما في ذلك الجهة الفنية):

مديرية السياسات والدراسات وقسم التطوير
المؤسسي والرقابة الداخلية)

- مراجعة سجل المخاطر المؤسسي.
- تحليل المخاطر وإدارة السجل المؤسسي.
- متابعة الإجراءات العلاجية.
- إعداد التقارير الدورية.
- تطوير الأدوات والنماذج.
- رفع التوصيات للإدارة العليا.

1. القيادة العليا

- متابعة مستويات المخاطر المرتفعة.
- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- توفير الموارد لمعالجة المخاطر.

3. مديريات / وحدات الوزارة

- تحديد المخاطر المتعلقة باختصاصها.
- تقييم المخاطر الخاصة بهم.
- تنفيذ الإجراءات العلاجية الموجهة لهم.

مدى تقبل المخاطر

يمثل **مدى تقبل المخاطر** مستوى المخاطر التي تستطيع الوزارة تحملها أثناء تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل الخدمات أو المساس بجودة الأداء. ويساعد **مدى تقبل المخاطر** على تحديد الحدود التي يمكن للوزارة العمل ضمنها، وما يتجاوز هذه الحدود ليصبح غير مقبول ويستوجب إجراءات معالجة فورية. وتعد **مدى تقبل المخاطر** عنصرًا أساسيًا في الاستراتيجية لأنها تربط بين تحليل المخاطر واتخاذ القرار، وتضمن اتساق القرارات التشغيلية مع التوجه الاستراتيجي العام للوزارة.

العوامل التي تحدد مدى تقبل المخاطر

- طبيعة الخدمات المقدمة.
- أهمية الهدف الاستراتيجي المرتبط بالخطر.
- مدى توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية للتعامل مع الخطر.
- قدرة الوزارة على الاستجابة والتعامل مع الطوارئ.
- تأثير الخطر على الهوية المؤسسية ورضا متلقي الخدمة.
- التشريعات والضوابط الحكومية التي تحدد مستوى المخاطر المقبول.

أهمية تحديد مدى تقبل المخاطر

يسهم تحديد **مدى تقبل المخاطر** في توجيه المديرية لاتخاذ قرارات مبنية على درجة تحمل الوزارة للخطر، بحيث تكون المعالجة أكثر اتساقًا وموضوعية. كما يساعد على منع الإفراط في تجنب المخاطر أو تحمل مخاطر غير ضرورية، من خلال وضع سقف واضح لما يمكن قبوله أو رفضه. ويعزز هذا التحديد قدرة الوزارة على الموازنة بين حماية الأعمال وتحقيق التطوير، ويوفر إطارًا يساعد القيادات والموظفين على اتخاذ قرارات مدروسة تدعم استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

جدول لقياس مدى تقبل المخاطر حسب مستوى الخطر

تصنيف الخطر	مستوى الخطر	مدى التقبل	الإجراء المطلوب
منخفض	1-4	مقبول	متابعة دورية فقط
متوسط	5-10	مقبول بشروط	تطبيق إجراءات تخفيف + متابعة
مرتفع	11-18	غير مقبول	معالجة فورية وتقليل التأثير أو الاحتمالية
حرج	19-25	خارج النطاق المقبول	تدخل الإدارة العليا + إيقاف أو تعديل النشاط

مراحل وتحليل ادراة المخاطر

تتبع وزارة العمل دورة إستراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر، تهدف إلى حماية الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وتقليل المخاطر المالية عبر معالجة المخاطر بطريقة استباقية ومنظمة. وتشمل هذه المراحل فهم البيئة التشغيلية، وتحديد المخاطر المؤثرة على الأنشطة، وتحليل أسبابها ونتائجها، وتقييم خطورتها، ثم وضع إجراءات المعالجة المناسبة ومتابعة تنفيذها لضمان تقليل الأثر قدر الإمكان. ويمثل هذا التسلسل حلقة متكاملة تعزز قدرة الوزارة على توقع التحديات والاستجابة لها بفعالية.

1. تحديد السياق

تهدف هذه المرحلة إلى فهم البيئة الكاملة التي تعمل ضمنها الوزارة، وتشمل مراجعة الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتحليل الإجراءات الداخلية، وتحديد المجالات الحساسة التي قد تتعرض لمخاطر، إضافة إلى تحديد نقاط الضعف التشغيلية التي تستدعي الانتباه. يساعد تحديد السياق في وضع الأساس الصحيح لباقي مراحل الإدارة.

وتشمل المرحلة:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالإجراءات أو الأنظمة.
- تحليل العمليات التشغيلية والإجراءات التنظيمية.
- تحديد الموارد الأساسية ذات الأثر المالي.
- رصد المجالات الأكثر تعرضاً للمخاطر.

2. تحديد المخاطر

تتضمن عملية تحديد المخاطر رصد جميع المهددات المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل أو العمليات أو الأنظمة. وتشمل المخاطر التقنية والتشغيلية والتنظيمية والإدارية والمالية. ويتم استخدام عدة مصادر للتحديد مثل التقارير التشغيلية، وورش العمل، وتقارير التدقيق، والمراجعات الداخلية.

طرق تحديد المخاطر:

- جمع المعلومات
- تحليل البيئة
- استخدام الأدوات التحليلية مثل PESTLE ،SWOT
- تصنيف نوع المخاطر
- تحديد الأسباب والنتائج
- توثيق المخاطر

3. تحليل المخاطر

تتضمن هذه المرحلة تحديد السبب الجذري للخطر، وتحليل نتائجه المحتملة، بما في ذلك تأثيره على تحقيق الأهداف، أو على كفاءة الإجراءات الداخلية، أو على الأنظمة التقنية، وعلى أي تكلفة مالية مباشرة أو غير مباشرة قد يسببها، بعد ذلك يتم تقييم الاحتمالية والتأثير وفق مقياس (1-5) .

ويتم التحليل عبر:

- تحديد السبب الجذري للخطر .
- تحليل النتائج المحتملة .
- تقييم الاحتمالية (1-5)
- تقييم شدة التأثير (1-5) على:
- الأهداف
- العمليات
- الأنظمة
- الموارد المالية

4. تقييم وترتيب المخاطر

يتم تقييم المخاطر من خلال ضرب قيمة الاحتمالية في قيمة التأثير للوصول إلى مستوى الخطر في المصفوفة (5×5). يساعد التقييم في تحديد الأولويات ومعرفة المخاطر التي تحتاج إلى تدخل عاجل، وتلك التي يمكن مراقبتها.

ويشمل ذلك:

- احتساب مستوى الخطر (الاحتمالية × شدة التأثير).
- تصنيف المخاطر حسب مستوى الخطر .
- تحديد المخاطر التي تتطلب إجراءات عاجلة.

5. معالجة المخاطر (خطة معالجة المخاطر)

في رحلة معالجة المخاطر، يتم الانتقال من مرحلة التقييم إلى خطوة أكثر عملية تتمثل في وضع خطة معالجة المخاطر، وهي الإطار الذي تُترجم من خلاله نتائج التحليل إلى إجراءات واضحة ومحددة تهدف إلى السيطرة على المخاطر وتقليل أثرها إلى مستوى مقبول. وتمكّن هذه الخطة من تحديد خيارات المعالجة المناسبة، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد الأجل الزمنية، بما يضمن استجابة فعّالة ومنهجية تدعم تحقيق أهداف الوزارة واستمرارية أعمالها.

وتُعد خطة معالجة المخاطر الأداة التنفيذية المركزية في استراتيجية إدارة المخاطر، إذ تنقل العمل من التقييم النظري إلى التدخل العملي من خلال توثيق الإجراء الأمثل لكل خطر، وتحديد الجهة المسؤولة، والمدة الزمنية للتنفيذ، إضافة إلى الموارد اللازمة ومؤشرات المتابعة. وتساهم هذه الخطة في خفض مستوى الخطر أو السيطرة عليه ضمن حدود مدى تقبل المخاطر المعتمدة، بما يعزز قدرة الوزارة على حماية خدماتها وضمان الاستمرارية التشغيلية.

مكونات خطة معالجة المخاطر

- وصف الخطر: تعريف دقيق لطبيعة الخطر ومصدره.
- مستوى الخطر: القيمة الناتجة من مصفوفة التقييم (الاحتمالية × الأثر).
- خيار المعالجة المختار: تجنب، تخفيض، تحويل/نقل، قبول بمراقبة.
- آلية التعامل: مراقبة فقط، خطة معالجة، معالجة عاجلة، تدخل فوري، حسب مستوى الخطر.
- الإجراءات التصحيحية: الأنشطة اللازمة لمعالجة الخطر وتقليل تأثيره.
- المسؤوليات: تحديد الجهة المنفذة ومالك الخطر.
- الإطار الزمني: المدة المسموح بها لتنفيذ الإجراء (1-9 أشهر حسب مستوى الخطر).
- المؤشرات (KPI): قياس فعالية خطة المعالجة.

تعمل خطة معالجة المخاطر كخارطة طريق تضمن تنفيذ الإجراءات التصحيحية وفق أولويات واضحة ومعايير موحدة بين المديریات. كما تساعد على تحسين كفاءة العمل من خلال توزيع الأدوار، وتوفير متابعة دقيقة للمخاطر عالية التأثير، وتقليل فرص تكرار المشكلات أو استمرارها. وتعزز هذه الخطة قدرة الوزارة على التحرك بسرعة عند ارتفاع مستوى المخاطر، وتحقيق التوازن بين خفض المخاطر واستمرار تقديم الخدمة بجودة وكفاءة، مما يدعم تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية بشكل فعّال.

6. المراقبة والمراجعة

تتضمن مراقبة تنفيذ الإجراءات العلاجية وتقييم مستوى التقدم في تخفيض المخاطر. وتشمل التحديث المستمر للسجل المؤسسي ورصد أي مخاطر جديدة تظهر خلال تنفيذ الأنشطة.

وتشمل:

- متابعة تنفيذ الإجراءات.
- تحديث السجل سنوياً.
- إدراج المخاطر الجديدة.
- مراجعة مستوى الخطر بعد المعالجة.

6.1 - مؤشرات الأداء (KPIs)

تُستخدم مؤشرات الأداء لقياس مدى فعالية معالجة المخاطر ومتابعة التغير في مستوى الخطر بعد تنفيذ الإجراءات، مما يتيح تقييم النجاح واتخاذ قرارات مبنية على بيانات لضمان حماية الأهداف وتقليل الآثار السلبية.

مؤشرات الأداء تظهر في:

1. مرحلة معالجة المخاطر عند وضع الإجراء وتحديد نجاحه.
2. مرحلة المتابعة والمراجعة لقياس أثر الإجراءات بعد تنفيذها.

معايير تقييم المخاطر

يتم تقييم المخاطر في الوزارة وفق إستراتيجية واضحة تعتمد على تحليل بُعدين رئيسيين هما الاحتمالية والتأثير، بهدف تحديد مستوى الخطر بدقة وضمان اتخاذ القرار الأنسب لمعالجته. إذ تُقاس الاحتمالية بناءً على توقع حدوث الخطر وتكراره خلال فترة تنفيذ الخطط، بينما يُقاس التأثير وفق حجم الضرر المحتمل على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والموارد والخدمات. ويُستخدم ناتج الجمع بين هذين البعدين في تحديد مستوى الخطر وتصنيفه إلى منخفض أو متوسط أو عالٍ أو مرتفع جداً، مما يسهل وضع أولويات التدخل والإجراءات التصحيحية المناسبة. وتُعد هذه المعايير الأساس الفني الذي تستند إليه الوزارة في عمليات التحليل وصنع القرار ضمن إدارة المخاطر المؤسسية.

أولاً : معايير تقييم الاحتمالية (Likelihood Criteria)

التقييم	معايير الربط بالخطط والأهداف	امكانية حدوثها
1	نادر	لم يحدث خلال آخر 3 سنوات وأكثر
2	مقبول	احتمال ضئيل للحدوث ولم يحدث أكثر من مرة خلال آخر 3 سنوات
3	متوسط	من الممكن حدوثه أحياناً وقد حدث لمرة أو مرتين خلال آخر سنة
4	عالي	من المحتمل حدوثه وقد حدث لمرة أو مرتين خلال آخر 6 أشهر ما لا يقل عن 3 مرات بالسنة الواحدة
5	عالي جداً	من المتوقع حدوثه بشكل متكرر وقد حدث لأكثر من مرة خلال آخر 3 أشهر

ثانياً : معايير تقييم شدة التأثير (Impact Criteria)

التقييم	معايير الربط بالخطط والأهداف	مثال عملي
1	تأثير ضئيل جداً على تحقيق أي هدف استراتيجي أو تشغيلي أو تكلفة مالية ضئيلة ولا تذكر	تأخر في إنجاز تقرير دوري
2	يؤثر على نشاط تشغيلي فرعي دون التأثير على النتائج النهائية للهدف أو تكلفة مالية بسيطة	تأخر محدود في تنظيم ورشة عمل داخلية
3	يعطل مؤقتاً تحقيق هدف تشغيلي رئيسي أو يؤخر تحقيق هدف استراتيجي فرعي أو تكلفة مالية متوسطة	توقف مؤقت لخدمة إلكترونية لمجموعة محدودة من المستفيدين
4	يؤخر أو يعطل تحقيق هدف استراتيجي رئيسي أو عدة أهداف تشغيلية أو تكلفة مالية كبيرة	توقف خدمة أساسية لأيام أو تعطل مشروع استراتيجي
5	يؤدي إلى فشل تحقيق هدف استراتيجي رئيسي أو يهدد وجود الوزارة أو سمعتها أو تكلفة مالية لا يمكن معالجتها وتسبب عجز مالي	فقدان بيانات هامة أو أزمة تؤدي لمساءلة حكومية

مستوى الخطر (Risk Level)

يعتمد مستوى الخطر على حاصل ضرب
مستوى الاحتمالية × مستوى التأثير

وتقسّم النتائج إلى أربع فئات رئيسية وفقاً لسياسة إدارة المخاطر في الوزارات الأردنية.

1) مستوى الخطر المنخفض (Low Risk)

النتائج: 4-1

خصائصه:

- أثر محدود ولا يهدد تحقيق الأهداف التشغيلية أو الاستراتيجية.
- يمكن قبوله دون الحاجة لإجراءات كبيرة.
- تتم معالجته من خلال تحسينات بسيطة أو مراقبة دورية.

الإجراءات المطلوبة:

- مراقبة .
- وضع تحسينات صغيرة عند الحاجة.

2) مستوى الخطر المتوسط (Moderate Risk)

النتائج: 10-5

خصائصه:

- قد يعطل الأنشطة التشغيلية مؤقتاً.
- يحتاج إلى إجراء معالجة مخطط له.
- يرفع إلى مدير المديرية للمراجعة.

الإجراءات المطلوبة:

- خطة معالجة واضحة.
- تحديد مسؤولية التنفيذ ومدة زمنية.

3) مستوى الخطر المرتفع

النتائج: 11-18

خصائصه:

- يؤثر مباشرة على أهداف تشغيلية رئيسية.
- يحتاج تدخل فوري وتقليل الاحتمالية أو التأثير.
- يُرفع إلى أمين عام الوزارة/اللجنة.

الإجراءات المطلوبة:

- خطة استجابة عاجلة.
- تحديد إجراءات تحكم فعّالة.
- مراجعة مستمرة.

4) مستوى الخطر العالي جداً أو الحرج

النتائج: 19-25

خصائصه:

- يهدد تحقيق أهداف استراتيجية.
- قد يؤدي إلى سمعة سلبية، مساءلة حكومية، أو توقف خدمات أساسية.
- غير مقبول ويجب التحكم به فوراً.

الإجراءات المطلوبة:

- تدخل فوري من الإدارة العليا.
- إجراءات عاجلة للتقليل من الخطر.
- مراجعة الاهداف الاستراتيجية.
- مراجعة مستمرة للعمليات وربما إعادة تصميم العمليات.

مستويات الخطر - وزارة العمل الأردنية

مستوى الخطر	قيمة الخطر	التفسير	آلية التعامل	مدة تنفيذ الاجراءات التصحيحية	مدة المتابعة لاعادة تقييم الخطر
منخفض	1-4	يمكن قبوله ولا يؤثر على الأهداف	مراقبة فقط	9 اشهر باقصى حد	اعادة تقييم كل سنة
متوسط	5-10	له تأثير يحتاج إدارة	خطة معالجة	ستة اشهر باقصى حد	مراجعة كل 9 اشهر
مرتفع	11-18	يؤثر على أهداف تشغيلية/استراتيجية	معالجة عاجلة	ثلاثة اشهر باقصى حد	مراجعة كل 6 اشهر
حرج	19-25	يهدد تحقيق أهداف استراتيجية	تدخل فوري	تدخل فوري بحد اقصى شهر واحد	مراجعة كل 3 اشهر

مصفوفة تقييم المخاطر (5×5)

مستوى الخطر	تأثير 1	تأثير 2	تأثير 3	تأثير 4	تأثير 5
احتمالية 1	1	2	3	4	5
احتمالية 2	2	4	6	8	10
احتمالية 3	3	6	9	12	15
احتمالية 4	4	8	12	16	20
احتمالية 5	5	10	15	20	25

مخرجات الإستراتيجية

تتمثل مخرجات إستراتيجية إدارة المخاطر في وزارة العمل بإعداد سجل المخاطر المؤسسي الذي يُوثَّق بصورة شاملة جميع المخاطر على مستوى الوزارة، ويحدد أسبابها ومستوى خطورتها والإجراءات اللازمة لمعالجتها، إضافة إلى إعداد مصفوفة تقييم المخاطر (5×5) التي تُمكن من قياس ووزن درجة التأثير والاحتمال وتحديد أولويات المعالجة. كما تشمل المخرجات إعداد خطة معالجة المخاطر التي تتضمن إجراءات الاستجابة التفصيلية والجدول الزمني والمسؤوليات ومؤشرات المتابعة، إلى جانب إصدار التقرير الدوري للجنة المخاطر الذي يوضح حالة المخاطر وتطورها وتقدم خطط المعالجة، بما يضمن استدامة الرقابة والتحسين المستمر في إدارة المخاطر.

مخرجات الإستراتيجية :

- سجل المخاطر و معالجة المخاطر الوزارة
- مصفوفة تقييم المخاطر (5 × 5)
- بطاقة وصف الخطر